

ANALISIS PENGARUH KECOCOKAN INDIVIDU-ORGANISASI (PERSON-ORGANIZATION FIT) TERHADAP KEINGINAN UNTUK KELUAR (TURNOVER INTENTION) DENGAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi pada karyawan Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Barat dan Banten)

Alfinia Salma Handayani, Suharnomo¹

alfiniash@gmail.com

Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of person-organization fit on employee turnover behavior with the role of organizational citizenship behavior as a moderating variable. This study uses the person-organization fit as an independent variable, turnover intention as the dependent variable, and organizational citizenship behavior as a moderating variable.

The population in this study were all active employees of Perum Perhutani Regional Division Jawa Barat and Banten, amounting to 126 people. This study takes the entire population as a sample or is called a census. Data obtained from questionnaires were processed and analyzed using SmartPLS programs.

The results of the study show that person-organization fit has a positive effect on employee turnover intention, this can occur due to other factors such as age. The research also shows a positive and significant relationship between the person-organizational fit and organizational citizenship behavior. Other results show that organizational citizenship behavior negatively and significantly affects turnover intention. While the results of the mediating variable, that is organizational citizenship behavior, managed to become a variable that mediates between person-organizational fit and employee turnover intention.

Keywords: *person-organization fit, turnover intention, organizational citizenship behavior*

PENDAHULUAN

Setelah ribuan penelitian yang telah dilakukan, fenomena *turnover intention* pada karyawan masih menjadi topik yang hangat diperbincangkan dan menjadi topik studi penting di bidang manajemen sumber daya manusia (SDM) dan perilaku organisasi (Hom et al., 2017). Turnover intention dianggap sebagai masalah yang paling penting dalam manajemen (Kim, 2014). Kecenderungan keluar-masuk pada karyawan akhir-akhir ini mengalami peningkatan secara umum di seluruh dunia (Sanjeev, 2017). Tingkat turnover pada sebuah perusahaan dikatakan tinggi apabila dalam setahun mencapai lebih dari 10% (Sanjeev, 2017). Beberapa perusahaan di Asia telah melaporkan peningkatan tingkat turnover karyawan secara sukarela. Menurut 2022 Hays Asia Salary Guide (Hays, 2022), lebih dari 40 persen karyawan di Asia secara aktif mencari pekerjaan baru. Selain itu, 25 persen dari karyawan ini berencana untuk berganti pekerjaan dalam enam bulan ke depan (Hays, 2022). Turnover intention adalah aspek terpenting dari turnover behavior (Tett & Meyer, 1993). Faktor-faktor yang mempengaruhi turnover harus diketahui dan di atasi sedini mungkin (Akgunduz et al, 2017). Saat ini, perusahaan mulai berfokus pada tingkat *turnover intention* pada karyawan dikarenakan hal tersebut dapat menjadi masalah yang akan berdampak pada

¹ Corresponding author

manajemen sumber daya manusia dan juga kerugian dalam hal pembiayaan proses rekrutmen dan pengembangan karyawan baru.

Beberapa penelitian telah menunjukkan adanya hubungan negatif antara *turnover intention* pada karyawan dan seberapa cocok karyawan dengan organisasi. Karyawan cenderung memilih perusahaan yang memiliki nilai-nilai yang selaras dengan nilai-nilai yang mereka yakini. Oleh karena itu, P-O fit menjadi aspek yang hubungannya dengan *turnover intention* tidak dapat diabaikan karena hubungan tersebut sangat mungkin terjadi. P-O fit juga dapat menjadi faktor pendorong bagi karyawan untuk bekerja lebih keras untuk perusahaan mereka dengan cara membantu rekan kerja, menoleransi ketidaknyamanan terkait pekerjaan, mendukung sesama rekan kerja, bertanggungjawab pada kepentingan perusahaan yang tidak wajib, dan ikut berkontribusi dalam mencapai tujuan perusahaan (Ferrin, 2008). Dari penelitian terdahulu, ditemukan adanya hasil yang berbeda-beda terkait *Person Organization Fit*, *Organizational Citizenship Behavior*, dan *Turnover Intention* pada karyawan. Selain itu, juga belum adanya penelitian terdahulu yang meneliti variabel-variabel tersebut secara bersamaan.

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Social Exchange Theory

Social Exchange Theory (SET) atau Teori Pertukaran Sosial sering digunakan dalam kerangka kerja untuk memahami beberapa model HRM. Teori ini menyatakan bahwa dalam setiap hubungan sosial, individu akan melakukan pertukaran atau tindakan sosial berdasarkan pada perhitungan biaya dan manfaat dari setiap tindakan. Teori ini dikembangkan oleh George Homans pada tahun 1958, dengan tujuan untuk menjelaskan bagaimana hubungan sosial terbentuk dan berkembang. Menurut Homans, individu melakukan tindakan sosial berdasarkan pada perhitungan biaya dan manfaat dari setiap tindakan. Biaya dan manfaat ini dapat berupa hal-hal material, non-material, atau bahkan simbolis. Dalam melakukan pertukaran sosial, individu cenderung mencari manfaat yang lebih besar dari apa yang mereka keluarkan atau "membayar" dalam pertukaran tersebut. Asumsi dasar dari teori ini adalah bahwa manusia dimotivasi oleh kepentingan pribadi atau *self-interest* (Thibaut dan Kelley: 1959).

Menurut Blau (dalam Memon, 2017), SET merupakan paradigma konseptual yang paling berpengaruh untuk memahami perilaku di tempat kerja. Pertukaran sosial adalah serangkaian interaksi antara pihak yang menghasilkan pengembangan kewajiban. Untuk mengilustrasikan hal ini, inisiatif dari organisasi, seperti memastikan lingkungan kerja yang selaras dengan orang-orang didalamnya, memiliki rekan kerja yang suportif, dan memiliki rekan kerja yang berpikiran sama, dapat menciptakan kewajiban di antara karyawan.

Menurut Snape dan Redman (dalam Memon et al, 2017) kewajiban adalah faktor kunci dalam ketersediaan hubungan pertukaran jangka panjang. Maka dari itu dengan terbentuknya kewajiban dalam proses timbal balik, karyawan cenderung membalas melalui sikap dan perilaku positif yang menguntungkan mereka. Berdasarkan asumsi-asumsi ini, diharapkan bahwa kecocokan individu dengan organisasi dapat dipandang oleh karyawan sebagai tindakan yang bermanfaat untuk diri mereka sendiri, sehingga meningkatkan dedikasi mereka terhadap kinerja peran mereka, menunjukkan peran informal lebih di tempat kerja, menunjukkan keterikatan emosional dengan organisasi masing-masing dan meningkatkan keinginan mereka untuk bertahan di perusahaan (Memon et al, 2017)

Hubungan antara *Person Organization Fit* dan *Turnover Intention*

Menurut model ASA dari Scheneider (1987), individu paling tertarik dengan organisasi yang memiliki nilai dan tujuan yang mirip dengan nilai individu tersebut. Secara bersama, organisasi juga berusaha untuk memilih individu yang memiliki karakteristik yang sama dengan orang - orang yang telah berada dalam organisasi tersebut dan memiliki nilai dan tujuan yang sesuai dengan organisasi. Ketika individu merasakan kompatibilitas antara mereka dan organisasi mereka dalam hal ini disebut P-O fit, mereka menjadi lebih terikat pada organisasi dan berniat untuk tetap berada di dalam organisasi. Dilain sisi, individu yang tidak memiliki kesesuaian karakteristik dengan organisasi cenderung memiliki intensi untuk meninggalkan organisasi.

Kesesuaian antara nilai-nilai etika karyawan dan iklim etika organisasi akan berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan (Ambrosius et al, 2008). Penelitian dari Kristof-Brown (2005) juga menunjukkan bahwa P-O fit berhubungan negative dengan *turnover intention* dan actual turnover. Rurkkhum (2018) menunjukkan bahwa kesesuaian karyawan dengan organisasi secara negative akan mempengaruhi niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaan. Karyawan yang merasa adanya kecocokan dengan perusahaan mereka akan menunjukkan niat yang lebih kecil untuk berpindah pekerjaan (Jin et al, 2016).

H1: *Person-organization fit* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*

Hubungan antara *Person Organization Fit* dan *Organizational Citizenship Behavior*

Sesuai dengan teori emosi yang disampaikan oleh Plutchik (1989), ketika terdapat hubungan emosional yang berkembang antara karyawan dengan perusahaan, karyawan dapat membentuk perilaku extra-role yang positif dan secara langsung menguntungkan perusahaan. Terdapat teori lebih lanjut yang menjelaskan bahwa apabila seorang karyawan merasakan kesesuaian yang tinggi dengan pekerjaab dan organisasi mereka, karyawan tersebut akan lebih bersedia untuk memberikan lebih banyak bantuan untuk rekan kerja, dan akan menyesuaikan diri serta mau berkontribusi lebih untuk perusahaan karena mereka percaya bahwa apa yang bermanfaat bagi perusahaan akan bermanfaat juga bagi diri mereka (Wei, 2013).

Menurut Vogel dan Feldman dan Li dan Hung (dalam Kaur dan Kang, 2021), setelah diamati, individu dengan tingkat P-O fit yang tinggi akan mengembangkan rasa kepemilikan yang kuat terhadap pekerjaan dan perusahaan mereka yang pada gilirannya akan menumbuhkan rasa ingin berperan lebih dan terlibat dalam perusahaan. Hal serupa juga disampaikan Khaola dan Sebotsa (dalam Kasekenda et al, 2020) bahwa P-O fit yang baik akan membentuk dasar sikap dan perilaku karyawan yang positif seperti OCB. P-O fit memungkinkan karyawan untuk membantu perusahaan karena dapat mengintegrasikan konsep dari diri mereka dengan perusahaan sehingga akan menganggap keberhasilan perusahaan sebagai bagian dari pencapaian pribadi. Terlebih lagi, Wojtczuk-Turek dan Turek (2016) menyatakan bahwa orang-orang yang merasa ada kecocokan yang kuat dengan perusahaan tempat mereka bekerja, cenderung akan menjadi karyawan yang baik dengan secara teratur terlibat dalam perilaku yang menguntungkan rekan kerja dan perusahaan.

H2: *Person-organization fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*

Hubungan antara *Organizational Citizenship Behavior* dan *Turnover Intention*

Khalid (dalam Memon *et al*, 2017) menyatakan bahwa Individu dengan OCB yang baik akan lebih bisa mentolerir ketidaknyamanan, cenderung bersikap kooperatif di tempat kerja dan lebih aktif berpartisipasi dalam kelompok social di tempat kerja. Karakteristik ini menunjukkan sikap yang konstruktif dan rasa keterikatan dengan organisasi yang kuat. Akibatnya, karyawan dengan OCB yang tinggi cenderung bertahan dalam perusahaan dalam waktu yang lebih lama.

Tingkat OCB yang rendah akan menunjukkan sinyal keengganan yang lebih kuat dari karyawan untuk menjadi bagian dari perusahaan yang mana akan memungkinkan karyawan untuk meninggalkan perusahaan (Shbail,2020). Oren *et al* (2012) juga menunjukkan bahwa adanya hubungan negative antara OCB dan *turnover intention*, dan menganggap bahwa OCB merupakan perilaku yang menguntungkan perusahaan. Coyne dan Ong (dalam Yin Lau *et al*, 2016) berpendapat bahwa setiap dimensi dalam OCB dapat mempengaruhi intensi karyawan untuk meninggalkan pekerjaan mereka saat ini. Karyawan yang memberikan bantuan kepada rekan kerja secara sukarela dan menaruh minat yang tinggi dalam kehidupan di perusahaan cenderung akan bertahan di perusahaan (Paille, 2013). Namun, apabila perilaku OCB karyawan didasari oleh suatu paksaan maka akan berdampak pada peningkatan niat mereka untuk meninggalkan perusahaan (Bolino *et al*, 2010).

H3: *Organizational citizenship behavior* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*

Organizational Citizenship Behavior* memediasi hubungan antara *Person-Organization Fit* dan *Turnover Intention

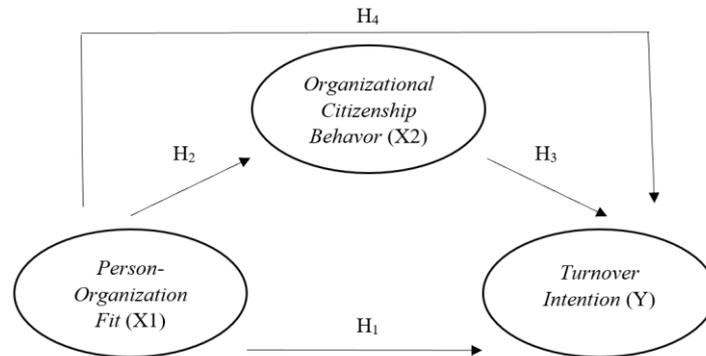
Person-organization fit cenderung memiliki pengaruh yang signifikan terhadap berbagai sikap dan perilaku terkait pekerjaan penting, seperti kepuasan kerja, *organizational citizenship behavior*, komitmen organisasi, *turnover intention*, dan kinerja. (Afsar dan Badir, 2016). Karyawan dengan PO fit yang baik akan puas dengan tugas mereka dan termotivasi secara intrinsik, sehingga mereka akan lebih sering menunjukkan perilaku kewargaan atau OCB. Khalid *et al*. (2009; dalam Memon *et al*, 2017) berpendapat bahwa karakteristik ini menunjukkan sikap yang lebih konstruktif dan rasa keterikatan organisasi yang kuat. Menurut Lam *et al*. (2009; dalam Memon *et al*, 2017) OCB menandakan rasa memiliki karyawan. Konsekuensinya, karyawan dengan OCB tinggi cenderung bertahan di organisasi untuk waktu yang lebih lama yang berarti tingkat *turnover intention* pada karyawan rendah.

Khalid *et al*. (2009; dalam Memon *et al*, 2017) mengatakan menurut teori konsistensi kognitif, individu cenderung akan mengejar keadaan sinkronisasi antara perasaan dan perilaku mereka, dimana individu akan secara aktif menghindari disonansi antara perilaku, keyakinan, dan sikap mereka (Khalid *et al*., 2013). Oleh karena itu, jika *turnover intention* merugikan organisasi dan OCB menguntungkan, secara logis OCB berhubungan negatif dengan *turnover intention*. Chiang dan Hsieh (2012), yang menyelidiki peran mediasi OCB dalam industri perhotelan di Taiwan, juga menemukan efek mediasi yang signifikan untuk OCB antara dukungan organisasi yang dirasakan dan kinerja pekerjaan, sehingga penelitian ini dapat mengkonfirmasi OCB adalah mediator yang potensial antara praktik dan hasil HRM. Mengingat pentingnya *Person Organization Fit* untuk meningkatkan tingkat OCB karyawan, dan hubungan yang kuat antara OCB dengan *turnover intention*, OCB dianggap mediator potensial dari hubungan antara *person-organization fit* dan niat karyawan untuk keluar.

H4: Organizational Citizenship Behavior memediasi hubungan antara Person Organization Fit dan Turnover Intention

Berdasarkan penjelasan hipotesis satu sampai empat yang telah dijabarkan pada landasan teori, disusunlah kerangka pemikiran sebagai berikut:

Gambar 1
Kerangka Pemikiran



Sumber : (Sharma, Naman 2019); (Saufi, Roselina A et al, 2020); (Abdalla, Ahmed et al, 2017); (Hudson, Sarah et al, 2020); (Kaur, Navneet et al, 2021); (Kasekende, Francis et al, 2020); (Afsar, Bilal & Badir, Yuosre F, 2017); (Shbail, Mohannad et al, 2020); (Lau, Patricia et al, 2016); (Memon, Mumtaz et al, 2017); (Memon, Mumtaz et al, 2017); (Afsar dan Badir, 2016); Dikembangakn untuk penelitian ini.

METODE PENELITIAN

Variabel independen yang diteliti pada penelitian ini adalah *person-organization fi*. Sementara variabel dependen pada penelitian ini adalah *turnover intention*. Selain itu, penelitian ini juga menggunakan *organizational citizenship behavior* sebagai variabel intervening.

Di dalam penelitian ini, yang menjadi populasi adalah seluruh karyawan organik atau karyawan tetap Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Barat dan Banten dengan jumlah 126 karyawan dengan pengambilan sampel menggunakan teknik sensus atau sampling jenuh. Teknik sampling sensus adalah teknik pengambilan sampel di mana seluruh anggota populasi menjadi sampel (Ghozali, 2011).

Penelitian ini menggunakan data kualitatif berdasarkan teori, gambar, kalimat, dan hal lainnya yang menjadi pendukung. Angka sebagai data juga digunakan sebagai data kuantitatif yang nantinya akan dibuat dalam bentuk score. Kuesioner merupakan instrumen yang digunakan dalam pengumpulan data di penelitian ini.

Setelah data diperoleh melalui kuesioner, diperlukan serangkaian proses untuk dapat mengolah data yang lanjutnya diketik dan diartikan agar lebih mudah dipahami (Sekaran & Bougie, 2016). Data angka yang digunakan dalam penelitian ini memberikan arti bahwa analisis yang digunakan adalah analisis kuantitatif.

Peneliti mempersiapkan analisis data kuesioner yang didasarkan pada rumusan masalah di bab 1 dan meminta responden untuk menjawab setiap butir pertanyaannya. Untuk dapat membaca serta mengartikan data dalam bentuk yang lebih mudah dipahami, diperlukan sebuah proses analisis data. Adapun penelitian ini menggunakan program SmartPLS 4.0 yaitu *Structural Equation Model-Partial Least Square (SEM-PLS)* sebagai teknik analisis data.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Perusahaan

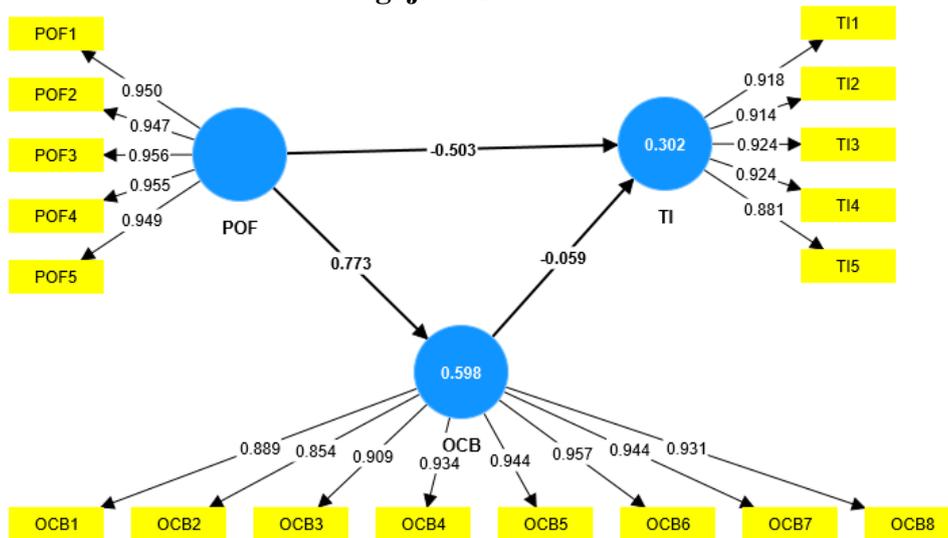
Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Barat dan Banten adalah salah satu bagian unit kerja dari Perum Perhutani yang memiliki kewenangan dalam pengelolaan hutan di Provinsi Jawa Barat dan Banten. Wilayah kerja di Divisi Regional Jawa Barat dan Banten dibagi menjadi 14 (Empat Belas) Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) dengan 93 Bagian Kesatuan Pemangkuan Hutan (BKPH) dan 310 Resort Pemangkuan Hutan (RPH), 4 Perencanaan Hutan Wilayah (PHW), 2 Kesatuan Bisnis Mandiri (KBM), 1 Pabrik Gondorukem dan Terpentin (PGT) dan 3 Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP). Pengelolaan produksi dari hasil hutan dari Divisi Regional Jawa Barat dan Banten meliputi hasil hutan kayu (Sengon, Jati, Rasamala, Mahoni, Sonokeling, Pinus, Damar, dll), non kayu (daun kayu putih, bamboo, getah pinus, damar/kopal), dan agroforestry (rumput gajah, padi, kopi, karet, kelapa dll) serta pengembangan ekowisata.

Gambaran Umum Responden

Responden dari penelitian ini adalah seluruh karyawan organik Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Barat dan Bandung, dimana responden kemudian dikelompokkan lagi kedalam beberapa karakteristik seperti, berdasarkan tingkat Pendidikan, berdasarkan usia, berdasarkan jenis kelamin, dan berdasarkan masa kerja. Responden di dominasi oleh karyawan laki-laki, berusia paruh baya atau pra-pensiun yakni rentang usia >40 tahun dengan tingkat pendidikan SMA/SMK/Sederajat dan masa kerja rata-rata di dominasi antara rentang 21-30 tahun.

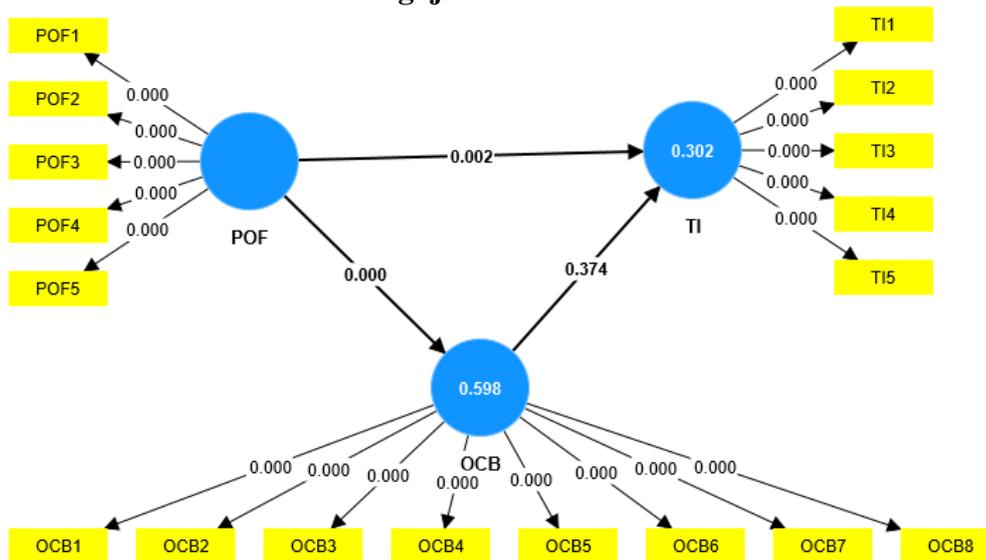
Pengujian Hipotesis

Gambar 2
Pengujian Outer Model



Sumber: Data primer yang diolah, 2023

Gambar 3
Pengujian Inner Model



Sumber: Data primer yang diolah, 2023

Tabel 1
Tabel Uji VIF

Variabel	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	<i>Person Organization Fit</i>	<i>Turnover Intention</i>
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>			2.487
<i>Person Organization Fit</i>	1.000		2.487
<i>Turnover Intention</i>			

Sumber: Olahdata pribadi 2022

Berdasarkan data dari uji yang telah dilakukan, terlihat bahwa semua nilai aman dan tidak terdapat masalah multikolinieritas karena semua nilai berada di bawah angka 5.

Tabel 2
Tabel Uji R square

Variabel	R Square	R Square Adjusted
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.598	0.594
<i>Turnover Intention</i>	0.302	0.287

Sumber : Olahdata pribadi 2022

Nilai R-square dikategorikan kuat jika $\geq 0,67$, moderat $\geq 0,33$, dan lemah jika $< 0,33$ (Ghozali, 2016). Berdasarkan tabel di atas, faktor *Organizational Citizenship Behavior* memiliki nilai *R square* sebesar 0,598 dan *turnover intention* 0,302 masuk pada kategori moderat dan lemah.

Tabel 3
Tabel Uji Hipotesis

Hubungan Antar Variabel	T statistics (O/STDEV)	P values	Hasil
OCB -> TI	0.321	0.374	Ditolak
POF -> OCB	14.452	0.000	Diterima
POF -> TI	2.909	0.002	Diterima

Sumber: Olahdata pribadi 2022

Tabel 4
Tabel Hasil Uji Intervening

Hubungan Antar Variabel	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values	Hasil
POF -> OCB -> TI	0.143	0.318	0.375	Ditolak

Sumber: Olahdata pribadi 2022

Persyaratan variabel eksogen untuk memengaruhi variabel endogen secara signifikan adalah nilai *T-statistic* harus lebih besar dari 1,96 atau juga dapat melihat *P Values* harus lebih kecil dari 0,05 karena signifikansi penelitian ini adalah 5% (Hair et al., 2017).

Pembahasan

Pengaruh *Person Organization Fit* terhadap *Turnover Intention*

Berdasarkan Berdasarkan hasil pengujian menggunakan aplikasi SmartPLS 4.0 dengan hasil sebagaimana terlihat dalam tabel dapat diketahui bahwa hipotesis 1 (H1) memiliki nilai original sampel (path coefficient) yang positif. Nilai T statistics sebesar 2,909 lebih besar dari 1,96 (syarat, T statistics > 1,96), selain itu juga nilai P values sebesar 0,002 lebih kecil dari 0,05 (syarat, P values < 0,05). Hal ini menunjukkan bahwa *Person Organization Fit* memiliki pengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*, sehingga dapat ditarik kesimpulan Ho ditolak dan **H1 diterima**. Ketika individu merasa cocok dengan organisasi mereka, mereka akan lebih terikat pada organisasi dan berniat untuk tetap bekerja di sana. Namun, individu yang tidak cocok dengan organisasi cenderung memiliki niat untuk meninggalkan organisasi.

Pengaruh *Person Organization Fit* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan hasil pengujian menggunakan aplikasi SmartPLS 4.0 dengan hasil sebagaimana terlihat dalam tabel dapat diketahui bahwa hipotesis 2 (H2) memiliki nilai original sampel (path coefficient) yang positif. Nilai T statistics sebesar 14,452 lebih besar dari 1,96 (syarat, T statistics > 1,96), selain itu juga nilai P values sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 (syarat, P values < 0,05). Hal ini menunjukkan bahwa *Person Organization Fit* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, sehingga dapat ditarik kesimpulan Ho ditolak dan **H1 diterima**. Karyawan dengan tingkat P-O fit yang tinggi akan mengembangkan perasaan kepemilikan yang kuat terhadap pekerjaan dan perusahaan mereka, yang akan menyebabkan mereka ingin berperan lebih dan terlibat dalam perusahaan atau meningkatkan OCB mereka.

Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap *Turnover Intention*

Berdasarkan hasil pengujian menggunakan aplikasi SmartPLS 4.0 dengan hasil sebagaimana terlihat dalam tabel dapat diketahui bahwa hipotesis 3 (H3) memiliki nilai original sampel (path coefficient) yang negatif. Nilai T statistics sebesar 0,321 lebih kecil dari 1,96 (syarat, T statistics > 1,96), selain itu juga nilai P values sebesar 0,324 lebih besar dari 0,05 (syarat, P values < 0,05). Hal ini menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* terhadap *Turnover Intention* memiliki pengaruh yang tidak signifikan, sehingga dapat ditarik kesimpulan Ho diterima dan **H1 ditolak**. Dalam konteks ini, OCB mungkin tidak memiliki pengaruh langsung terhadap keputusan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Namun, OCB masih memiliki nilai penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif dan membantu meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel mediasi

Berdasarkan hasil pengujian menggunakan aplikasi SmartPLS 4.0 dengan hasil sebagaimana terlihat dalam tabel dapat diketahui bahwa hipotesis 4 (H4) memiliki nilai original sampel (path coefficient) yang positif. Nilai T statistics sebesar 3,318 lebih besar dari 1,96 (syarat, T statistics > 1,96), selain itu juga nilai P values sebesar 0,375 lebih besar dari 0,05 (syarat, P values < 0,05). Hal ini menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* tidak terbukti memediasi hubungan antara *Person Organization Fit* dan *Turnover Intention* secara signifikan, sehingga dapat ditarik kesimpulan Ho diterima dan **H1 ditolak**. Dalam konteks ini, OCB mungkin tidak dapat memediasi hubungan antara PO fit dan *turnover intention* secara langsung. Namun, OCB masih memiliki nilai penting dalam meningkatkan kinerja organisasi dan menciptakan lingkungan kerja yang positif, sehingga dapat membantu meminimalkan kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi.

KESIMPULAN

Berdasarkan dari hasil penelitian dengan judul “Analisis Pengaruh Kecocokan Individu-Organisasi (*Person Organization Fit*) Terhadap Keinginan Untuk Keluar (*Turnover Intention*) Dengan *Organizational Citizenship Behavior* Sebagai Variabel Intervening” yang dilaksanakan pada karyawan Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Barat dan Banten, sesuai dengan tujuan penelitian maka menghasilkan beberapa kesimpulan berikut :

- 1) Hipotesis pertama (H1) menyatakan bahwa variabel *Person Organization Fit* memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap variabel *turnover intention*. Pada hasil penelitian terbukti bahwa *Person Organization Fit* berpengaruh negatif dengan *turnover intention* secara signifikan, hal ini ditandai dengan, apabila kecocokan individu pada organisasi karyawan mendapatkan nilai yang tinggi, turnover intention pada karyawan tersebut akan rendah.
- 2) Hipotesis kedua (H2) menyatakan bahwa variabel *person-organization fit* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel *organizational citizenship behavior*. *Person-organization fit* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, hal ini ditandai dengan semakin tinggi tingkat kesesuaian nilai-nilai yang diyakini karyawan dengan nilai-nilai yang ada pada organisasi, semakin tinggi pula perilaku sukarela dan informal karyawan terhadap rekan kerja dan organisasi yang dapat membantu kinerja organisasi menjadi lebih efisien.
- 3) Hipotesis ketiga (H3) menyatakan bahwa variabel *organizational citizenship behavior* memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap variabel turnover intention. Pada hasil penelitian hipotesis ini tidak terbukti karena hasil menunjukkan *organizational citizenship behavior* berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap *turnover*

intention, hal ini ditandai dengan semakin tinggi perilaku sukarela karyawan di luar uraian pekerjaannya yang menguntungkan organisasi, tidak mempengaruhi intensi mereka untuk meninggalkan organisasi.

- 4) Hipotesis keempat (H4) yang menyatakan bahwa variabel *organizational citizenship behavior* merupakan variabel mediasi atau intervening dalam pengaruh variabel *Person Organization Fit* pada variabel *turnover intention* tidak terbukti, hal ini ditandai dengan hasil yang menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan dalam memediasi *Person Organization Fit* terhadap *turnover intention*.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang diharapkan dapat diminimalisir pada penelitian yang akan datang. Keterbatasan yang dimiliki oleh peneliti di dalam melakukan penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Peneliti tidak menyebarkan langsung kuesioner kepada responden, melainkan melalui bantuan perantara kepala sub seksie pada Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Barat dan Banten sesuai dengan kebijakan dari perusahaan. Sehingga membuat peneliti tidak bisa berinteraksi secara langsung dengan responden saat pengisian kuesioner.
- 2) Peneliti tidak dapat melihat reaksi responden ketika memberikan informasi melalui isian kuesioner.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan juga rangkuman beserta kesimpulan yang telah dibuat, maka berikut ini saran-saran yang sekiranya dapat dipertimbangkan untuk dilakukan pada penelitian yang akan datang:

- 1) Diharapkan peneliti dapat bertatap muka atau berinteraksi secara langsung dengan responden sehingga apabila terdapat responden yang kesulitan untuk memahami butir pernyataan atau pertanyaan dalam kuesioner dapat bertanya secara langsung sehingga hasil penelitian dapat sesuai dengan persepsi yang dimaksudkan oleh peneliti.
- 2) Pada penelitian sebelumnya, OCB telah dikonseptualisasikan dengan dua dimensi yaitu OCBI dan OCBO, dimana dalam pengukurannya dilakukan secara terpisah. Namun, dalam penelitian ini, penulis mengkonseptualisasikan OCBO dan OCBI ke dalam satu konstruk. Diharapkan penelitian di masa depan untuk dapat menguji pengaruh person-organization fit dan *turnover intention* dalam kaitannya dengan dimensi OCBI dan OCBO secara terpisah.
- 3) Diharapkan penelitian selanjutnya dapat meneliti dalam lingkup atau skala yang lebih luas, baik dari segi objek penelitian, jumlah responden, variasi variabel yang diteliti dan juga dapat dilakukan disektor perusahaan yang berbeda.

REFERENSI

- Abdalla, A., & dkk. (2018). Perceived person-organization fit and *turnover intention* in medical centers: The mediating roles of person-group fit and person-job fit perceptions. *Personnel Review*, 47(4), 863-881.
- Afsar, B., & Badir, Y. F. (2016). Person-organization fit, perceived organizational support, and *organizational citizenship behavior*: The role of job embeddedness. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 15(3), 252-278.

- Akgunduz, Y., & Sanli, S. C. (2017). The effect of employee advocacy and perceived organizational support on job embeddedness and *turnover intention* in hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 118-125.
- Ashfaq, B. (2020). Person-organization fit and organization citizenship behavior: modeling the work engagement as a mediator. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 1757-4323.
- Ashfaq, B., & Hamid, A. (2021). Person-organization fit and organization citizenship behavior: modeling the work engagement as a mediator as a mediator. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 13(1), 19-39.
- Atitsogbui, J., & Amponsah-Tawiah, K. (2018). Turnover intention and job fit among nurses in Ghana: Does psychological climate matter? *Nursing Open*, 1-12.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Piscataway, NJ: Transaction Publishers.
- Champoux, Joseph E. (2011). *Organizational behavior : integrating individuals, groups, and organizationsr Fourth Edition*. NewYork. Routledge.
- Chernyak-Hai, L., & Rabenu, E. (2018). The New Era Workplace Relationships: Is Social Exchange Theory Still Relevant? *Industrial and Organizational Psychology*, 1–26.
- Chiang, C.-F., & Hsieh, T.-S. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of *organizational citizenship behavior*. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 180–190.
- Ferdinand, A. (2014). *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS 25*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Harvey, J., Bolino, M. c., & Kelemen, T. K. (2018). *Organizational Citizenship Behavior* in the 21st Century: How Might Going the Extra Mile Look Different at the Start of the New Millennium? *Research in Personnel and Human Resources Management*, 36, 51-110.
- Homans, G. C. (1958). *Social behavior as exchange*. *American Journal of Sociology*, 597–606.
- Hudson, S., Bryson, D., & Michelotti, M. (2017). Individuals' Assessment of Corporate Social Performance, Person-Organization Values and Goals Fit, Job Satisfaction and *Turnover Intentions*. *Industrial Relation*, 72(2), 323-344.
- Kasekende, F., & dkk. (2020). Strategic human resource practices, emotional exhaustion and OCB: the mediator role of person-organization fit. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2051-6614.
- Kaur, N., & Kang, L. S. (2021). Person-organisation fit, person-job fit and organisational citizenship behaviour: An examination of the mediating role of job satisfaction. *IIMB Management Review*, 33, 347–359.
- Ko, M. C., & Campbell, J. W. (2021). Social capital, person-organization fit and cynicism: a multi-stage mediation model of *turnover intention* in public organizations. *Employee Relations: The International Journal*, 40(4), 936-954.
- Lau, P. Y., & dkk. (2016). Self-rated and peer-rated *organizational citizenship behavior*, affective commitment, and intention to leave in a Malaysian Context. *Personnel Review*, 45(3), 569-592.
- Li, J., Kim, W. G., & Zhao, X. (2017). Multilevel model of management support and casino employee *turnover intention*. *Tourism Management*, 59, 193-204.
- Memon, M. A., & dkk. (2017). The relationship between training satisfaction, organisational citizenship behaviour, and *turnover intention*. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(3), 267-290.

- Memon, M. A., & dkk. (2018). Person-organisation fit and *turnover intention*: the mediating role of work engagement. *Journal of Management Development*, 37 (3), 285-298.
- Mobley, W. H. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied psychology*, 63(4), 408.
- Mobley, W. (2011). Pergantian Karyawan: Sebab-Akibat dan Pengendaliannya, Cet. 1: PT. Gramedia: PPM dan Bisnis, 2030.
- Mufidah, L. (2016). *Pengaruh Job Satisfaction terhadap Turnover Intention dengan Continuance Commitment sebagai Variabel Intervening pada Karyawan EF Sinergy Consultant*. Universitas Airlangga,
- Nunez, A. R., & dkk. (2020). Relationship between organizational citizenship and commitment in Puerto Rico banks. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(7/8), 643-658.
- Organ, D. W., & Hui, C. (1995). Time Pressure, Type a Syndrome, and *Organizational Citizenship Behavior*: A Field Study Replication of Hui, Organ, and Crooker (1994). *Psychological Reports*, 77(1), 179–185.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). *Perilaku Organisasi, Edisi 12 Jilid 1 dan 2*. Terjemahan. Salemba Empat. Jakarta.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku organisasi (Organizational behavior 16th edition)*. Jakarta: McGraw Hill dan Salemba Empat.
- Saufi, R. A., & dkk. (2020). The Mediating Role of Person-Job Fit between Person-Organisation Fit and Intention to Leave the Job: Empirical Evidence from Pakistan. *Sustainability*, 1-12.
- Sanjeev, M. (2017). Impact of individual and employment variable on job satisfaction & *turnover intention* among sales and marketing professionals. *Procedia Computer Science*, 122, 55-62.
- Sharma, G. G., & Stol, K.-J. (2020). Exploring onboarding success, organizational fit, and *turnover intention* of software professionals. *The Journal of Systems and Software*, 159, 1-15.
- Sharma, N. (2019). P-O Fit and Employee's *Turnover Intention*: Examining the Mediation of Employee Engagement in Indian IT Sector. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, 10(2), 51-57.
- Shbail, M. O., & Shbail, A. M. (2020). Organizational climate, organizational citizenship behaviour and *turnover intention*: Evidence from Jordan. *Management Science Letters*, 10, 3749–3756.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.