

**PERAN *SERVANT LEADERSHIP* DAN *PERSON ORGANIZATION FIT* DALAM  
MENURUNKAN *TURNOVER INTENTION* MELALUI *ORGANIZATIONAL COMMITMENT***

*Titiep Pramuda Wardani*<sup>1</sup> *Rifdah Abadiyah*<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Program Studi Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

<sup>2</sup> Program Studi Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Email Penulis Korespondensi: [titieppramudaw@gmail.com](mailto:titieppramudaw@gmail.com)

\*\*\*

**Abstract** Human resources are valuable assets in an organization which can bring significant effect in achieving its objectives organization and is in the determination of the capital stock of the company. The influence of servant leadership and person organization fit against turnover intention with organizational commitment as variable no intervening. The research used a quantitative study. The research was taken at PT. XYZ. The research population was a production line whole workers in PT. XYZ 336 employees. The research sample was 128 people with purposive sampling. The data collection used questioners. The data analysis used path analysis with SPSS data software.

The research results show that servant leadership and person organization fit had an influence on commitment organizational and turnover intention then servant leadership and person organization fit had an influence on turnover intention through commitment organizational as no intervening variable production line PT. XYZ.

**Key words:** Servant Leadership, Person Organization Fit, Turnover Intention, Organizational Commitment.

### PENDAHULUAN

Persaingan dalam dunia bisnis sangatlah ketat dan kompetitif. Setiap perusahaan diharuskan dapat meningkatkan kinerja setiap saat, sehingga dapat menekan biaya. Tujuannya adalah agar perusahaan bisa mendapatkan keuntungan bersaing

berkelanjutan. Perusahaan yang besar adalah perusahaan yang mampu beradaptasi dengan zaman dan tetap kompetitif dalam menghadapi kompetisi yang ketat. Pihak manajemen dituntut lebih siap dalam meningkatkan kualitas perusahaannya. Kualitas perusahaan yang baik dapat dilihat dari bagaimana kinerja keseluruhan dari perusahaan. Tentunya agar dapat mencapai kinerja yang kompeten perusahaan harus dapat mengelola seluruh pekerja yang ada disebuah lingkungan perusahaan tersebut, agar turnover atau kejadian karyawan pindah dan berhenti bekerja menjadi sedikit

Turnover adalah salah satu masalah yang harus diperhatikan karena dapat mempengaruhi kondisi suatu perusahaan. Turnover dapat diartikan sebagai keinginan untuk berpindah dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain dengan alasan tertentu [1]. Hal tersebut akan sangat serius jika keinginan berpindah dalam sebuah perusahaan tinggi maka akan menimbulkan beberapa efek negatif berupa ketidakstabilan dan kerancuan yang akhirnya dapat merugikan perusahaan beserta karyawannya. Menurut [2], dalam sebuah organisasi yang sukses membutuhkan pemimpin yang efektif dengan keterampilan kepemimpinan yang relevan. Di antara keterampilan kepemimpinan penting adalah kemampuan untuk memvisualisasikan perubahan masa depan yang berdampak pada operasi bisnis dan kemudian menyusun strategi penanggulangan.

Pemimpin yang bijaksana, mengayomi dan sebagai panutan dapat memberikan kenyamanan dan keamanan karyawan dalam bekerja pada perusahaan.

Ini akan berdampak langsung kepada motivasi kerja karyawan yang ada dalam perusahaan, nanti diharapkan dengan motivasi kerja yang tinggi dapat menurunkan tingkat turnover dan meningkatkan kinerja individu karyawan yang akan mendongkrak kinerja sebuah perusahaan. Selain kepemimpinan, turnover juga dipengaruhi oleh Person-organization fit.

Person-organization fit merupakan hal yang cukup penting yang perlu diperhatikan oleh perusahaan. Karena untuk menarik, mempertahankan, dan mengembangkan karyawan perlu adanya kesesuaian nilai-nilai individu dengan perusahaan. Karena cukup banyak karyawan yang bekerja disuatu perusahaan, baru menyadari dan mengetahui adanya ketidakcocokan atau ketidaksesuaian dengan pekerjaan maupun perusahaan di mana ia bekerja. Salah satu cara mengatasi resiko tersebut adalah dengan memastikan adanya kesesuaian antara nilai-nilai individu dengan perusahaan.

Person-organization fit memiliki tujuan untuk membantu perusahaan dalam memilih para karyawan dengan nilai dan keyakinan yang sesuai dengan organisasi. Dengan adanya person-organization fit yang sesuai juga dapat memberikan pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Puas atau tidaknya karyawan sangat mencerminkan semangat seseorang dalam pekerjaannya. Karyawan yang memiliki kepuasan kerja cenderung mengarahkan perilakunya kepada tujuan organisasi dan aktivitas-aktivitasnya tidak mudah terganggu oleh gangguan-gangguan kecil. Kepuasan kerja merupakan salah satu indikator keefektifan kinerja seseorang. Dengan adanya kepuasan kerja, karyawan cenderung mencerminkan sikap kerja yang positif. Karyawan

yang memiliki sikap kerja positif cenderung akan menampilkan produktivitas yang lebih tinggi daripada karyawan yang memiliki sikap kerja negatif.

Pada sebuah Organisasi membutuhkan karyawan berkomitmen untuk menghadapi kompetisi, karena komitmen organisasi adalah keadaan psikologis yang mengikat karyawan untuk sebuah organisasi [3]. [4], mengemukakan karyawan yang berkomitmen untuk organisasi mereka akan memiliki keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu, karyawan juga akan bersedia untuk menempatkan upaya besar dalam pekerjaan mereka atas nama organisasi.

Berdasarkan observasi yang dilakukan, PT. XYZ menghadapi masalah dalam bidang *turnover intention*. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya karyawan yang sering absen kerja serta penurunan kinerja yang dialami oleh karyawan. Tingginya turnover intention karyawan PT. XYZ disebabkan oleh faktor kepuasan kerja. Berdasarkan wawancara yang dilakukan peneliti terlihat bahwa karyawan merasa pekerjaan yang mereka lakukan terasa berat dan hasil yang mereka peroleh tidak sesuai dengan pekerjaan yang mereka lakukan, sehingga mengakibatkan karyawan merasa malas untuk bekerja dan sering datang terlambat dalam bekerja.

Menurut beberapa karyawan, mereka yang keluar mengharapkan gaji yang lebih tinggi, karena mereka merasa bahwa gaji yang diberikan perusahaan dirasa belum mencukupi untuk kebutuhan sehari-hari. Hal ini diperjelas dengan tingginya tingkat *turnover* karyawan dari tahun 2016 sampai 2019 pada tabel 1.1 berikut :

**Tabel 1.1**

***Turnover Rate* Karyawan Bag. Produksi PT. XYZ**

| Tahun | Jumlah Karyawan awal tahun | Jumlah Karyawan yang keluar | Jumlah karyawan masuk | Jumlah karyawan akhir tahun | <i>Turnover rate</i> |
|-------|----------------------------|-----------------------------|-----------------------|-----------------------------|----------------------|
| 2016  | 468                        | 73                          | 41                    | 436                         | 7,07%                |
| 2017  | 436                        | 62                          | 35                    | 409                         | 6,39%                |
| 2018  | 409                        | 82                          | 47                    | 374                         | 8,93%                |
| 2019  | 374                        | 94                          | 56                    | 336                         | 10,70%               |

Angka *turnover* ini relatif cukup tinggi dan sudah pasti berdampak negatif untuk PT. XYZ, karena harus mengeluarkan biaya untuk mencari karyawan pengganti. Jumlah karyawan keluar yang tinggi dapat mengakibatkan perusahaan tidak efektif karena perusahaan kehilangan karyawan yang berpengalaman dan perlu melatih kembali karyawan baru. Fenomena ini yang penulis temukan di PT. XYZ. Penulis tertarik untuk mempelajari atau mendalami fenomena keinginan keluar karyawan yang terjadi diperusahaan ini.

Karyawan akan merasa nyaman bekerja jika salah satu upaya untuk mencapai target atau tujuan yang di inginkan perusahaannya itu dengan meminimalisasi tingkat perputaran karyawan dengan memperhatikan segala faktor yang menyebabkan keinginan karyawan untuk berpindah (*turnover intention*). Keinginan karyawan untuk berpindah disikapi dengan sebuah keadaan dimana karyawan mulai mendapati kondisi kerjanya yang sudah tidak sesuai lagi dengan apa yang diharapkan.

Berdasarkan uraian tersebut diatas maka peneliti berkeinginan untuk mengadakan penelitian dan mengkaji lebih dalam dengan judul “Peran *Servant Leadership* Dan *Person Organization Fit*

Dalam Menurunkan *Turnover Intention* Melalui *Organizational Commitment* Pada PT. XYZ.

Rumusan Masalah

Dari uraian latar belakang masalah diatas, maka permasalahan dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah *servant leadership* berpengaruh terhadap *turnover intention* ?
2. Apakah *person organization fit* berpengaruh terhadap *turnover intention* ?
3. Apakah *servant leadership* berpengaruh terhadap *organizational commitment* ?
4. Apakah *person organization fit* berpengaruh terhadap *organizational commitment* ?
5. Apakah *organizational commitment* berpengaruh terhadap *turnover intention* ?
6. Apakah *servant leadership* berpengaruh terhadap *turnover intention* melalui *comittment organizational* sebagai variabel intervening ?

7. Apakah *person organization fit* berpengaruh terhadap *turnover intention* melalui *comittment organizational* sebagai variabel intervening ?

#### Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang ada, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh *servant leadership* terhadap *turnover intention*.
2. Untuk mengetahui pengaruh *person organization fit* terhadap *turnover intention*
3. Untuk mengetahui pengaruh *servant leadership* terhadap *organizational commitment*.
4. Untuk mengetahui pengaruh *person organization fit* terhadap *organizational commitment*
5. Untuk mengetahui pengaruh *organizational commitment* terhadap *turnover intention*
6. Untuk mengetahui pengaruh *servant leadership* terhadap *turnover intention* melalui *comittment organizational* sebagai variabel intervening.
7. Untuk mengetahui pengaruh *person organization fit* terhadap *turnover intention* melalui *comittment organizational* sebagai variabel intervening.

#### METODE

##### 1. Lokasi penelitian

Lokasi penelitian kali ini, peneliti mengambil objek pada sebuah perusahaan di PT. XYZ yang terletak di Jl. Raya Industri, Kali Rungkut, Kec. Rungkut, Kota Surabaya Jawa Timur.

##### 2. Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya [5]. Populasi dalam target

##### 4. Variabel Penelitian

penelitian ini adalah seluruh karyawan bagian produksi PT. XYZ yang berjumlah 336 orang karyawan.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi penelitian [5]Pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan teknik *non probability sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang sama bagi setiap anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. dan teknik sampel yang digunakan adalah teknik *purposive sampling*, sehingga sampel dalam penelitian ini yaitu menggunakan seluruh karyawan tetap bagian produksi PT. XYZ berjumlah 128 karyawan.

##### 3. Jenis Sumber Data

Jenis penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, karena menggunakan data penelitian berupa angka-angka dan dianalisis menggunakan statistik. Adapun sumber data penelitian terbagi dalam 2 jenis yaitu data primer yang berasal dari data responden mengenai peran *servant Leadership* dan *Person Organization Fit* Dalam Menurunkan *Turnover Intention* Melalui *Organizational Commitment* pada PT. XYZ. dan data sekunder yang berasal dari PT. XYZ yang meliputi profil perusahaan, visi misi, jumlah karyawan dan data *turnover* karyawan .

**Tabel**  
**Variabel, Indikator Dan Skala Pengukuran**

| Nama Variabel   | Indikator   | Tingkat Pengukuran    |
|---|---|-----------------------|
| <i>Servant Leadership</i> (X <sub>1</sub> )<br>[6]      | a) Pemberdayaan ( <i>Empowerment</i> )<br>pemimpin mampu memberdayakan karyawan dalam berbagai urusan dan pekerjaan.<br>b) Visi ( <i>Vision</i> )<br>pemimpin mampu mengarahkan para karyawan dalam membantu membentuk masa depan.<br>c) Kerendahan Hati ( <i>Humility</i> )<br>pemimpin mampu menjaga kerendahan hati dengan menunjukkan rasa hormat terhadap karyawan.<br>d) Kepercayaan ( <i>Trust</i> )<br>pemimpin memiliki kelebihan yaitu orang yang mampu dipercaya.                | Interval skala Likert |
| <i>Person Organization Fit</i> (X <sub>2</sub> )<br>[7] | a) Kesesuaian nilai<br>kesesuaian antara nilai intrinsik individu dengan organisasi.<br>b) Kesesuaian tujuan<br>kesesuaian antara tujuan individu dalam hal ini karyawan dengan tujuan visi dan misi perusahaan.<br>c) Pemenuhan kebutuhan karyawan<br>Kesesuaian antara kebutuhan karyawan dan potensi yang terdapat dalam lingkungan kerja.<br>d) Kesesuaian karakteristik antara budaya dengan kepribadian<br>kecocokan antara kepribadian karyawan dengan iklim atau budaya organisasi. | Interval skala Likert |
| <i>Turnover Intention</i> (Y)<br>[8]                    | a) Memikirkan untuk keluar<br>karyawan telah berpikir untuk keluar atau tetap berada di lingkungan pekerjaan.<br>b) Pencarian alternatif pekerjaan<br>karyawan mulai mencari pekerjaan pada organisasi atau tempat kerja lain.<br>c) Niat untuk keluar<br>karyawan sudah berniat untuk keluar.  | Interval skala Likert |



*Organizational  
Commitment(Z)*  
[9]

- a) Menjadi bagian dari organisasi karyawan telah Merasa menjadi bagian dari perusahaan dan dianggap penting.
- b) Kebanggaan karyawan bangga terhadap perusahaannya tempat mereka bekerja.
- c) Kepedulian memiliki rasa peduli terhadap perjalanan perusahaan.
- d) Hasrat yang kuat Karyawan yang memiliki hasrat yang tinggi untuk ikut dalam berbagai kepentingan perusahaan.
- e) Kepercayaan yang kuat karyawan yang memiliki kepercayaan terhadap perusahaan terhadap kebijakan perusahaan yang diterapkan.

Interval  
skala Likert

#### 5. Metode Pengambilan Data

Pengambilan data yang digunakan oleh peneliti menggunakan kuisioner atau angket.

#### 6. Pengujian Data

Pengujian data dilakukan melalui pengujian Asumsi Klasik, dimana model regresi linier yang baik jika memenuhi kriteria :

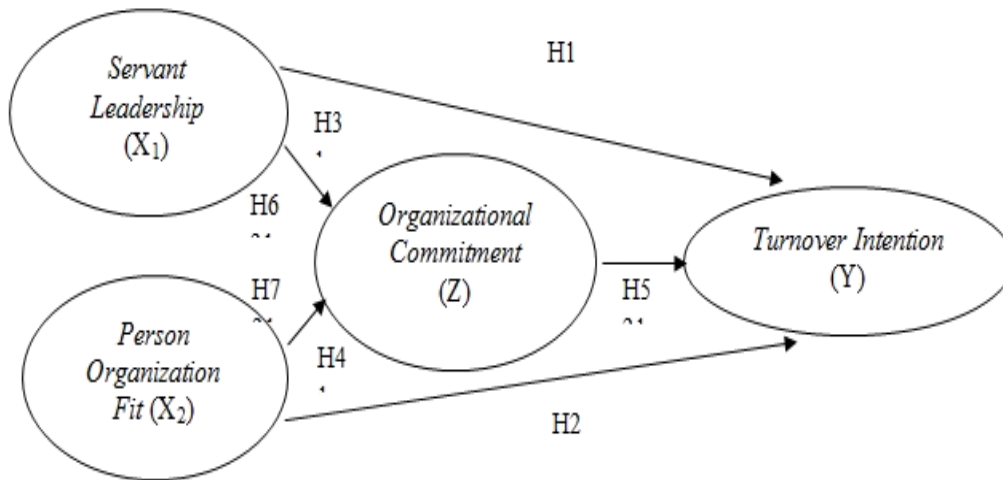
- 1) Uji Normalitas
- 2) Uji Multikolinieritas
- 3) Uji Heteroskedasitas
- 4) Uji Linieritas
- 5) Uji Autokorelasi

#### 7. Pengujian Hipotesis

Uji hipotesis berguna untuk memeriksa atau menguji apakah koefisien regresi yang di dapat signifikan. Ada empat jenis koefisien regresi yang dapat dilakukan yaitu :

- 1) Analisis Jalur
- 2) Uji Parsial (uji t)
- 3) Uji Simultan (uji F)
- 4) Koefisien Korelasi Berganda (R)
- 5) Koefisien Determinasi Berganda ( $R^2$ )
- 6) Uji *Sobel Test*

**8. Kerangka Konsep**



**9. Hipotesis**

H1 : Terdapat pengaruh servant leadership berpengaruh terhadap turnover intention.

H2 : Terdapat pengaruh person organization fit berpengaruh terhadap turnover intention.

H3 : Terdapat pengaruh servant leadership berpengaruh terhadap organizational commitment.

H4 : Terdapat pengaruh person organization fit berpengaruh terhadap organizational commitment.

H5 : Terdapat pengaruh organizational commitment berpengaruh terhadap turnover intention.

H6 :Terdapat pengaruh servant leadership berpengaruh terhadap turnover intention dengan organizational commitment sebagai variabel intervening.

H7 : Terdapat pengaruh person organization fit berpengaruh terhadap turnover intention dengan organizational commitment sebagai variabel intervening.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**A. Uji Asumsi Klasik**

1. Uji Normalitas

**Tabel**  
**Hasil Uji Normalitas**

|                                     |                   | One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test |                               |                                  |                           |
|-------------------------------------|-------------------|------------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|---------------------------|
|                                     |                   | Person<br>Servant<br>Leadership    | Person<br>Organization<br>Fit | Organizatio<br>nal<br>Commitment | Turno<br>ver<br>Intention |
| N                                   |                   | 128                                | 128                           | 128                              | 128                       |
| Normal<br>Parameters <sup>a,b</sup> | Mean              | 16,11                              | 16,42                         | 21,06                            | 12,30                     |
|                                     | Std.<br>Deviation | 2,415                              | 2,540                         | 3,174                            | 1,867                     |
| Most<br>Extreme<br>Differences      | Absol<br>ute      | ,240                               | ,214                          | ,244                             | ,242                      |
|                                     | Positi<br>ve      | ,190                               | ,214                          | ,170                             | ,180                      |
|                                     | Negati<br>ve      | -,240                              | -,168                         | -,244                            | -,242                     |
| Test Statistic                      |                   | ,240                               | ,214                          | ,244                             | ,242                      |
| Asymp. Sig. (2-<br>tailed)          |                   | ,112                               | ,154                          | ,270                             | ,138                      |

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.

Hasil uji normalitas pada tabel di atas, didapat memiliki nilai sig yaitu keempat variabel > 0,05. Data akan memiliki distribusi normal jika  $p \geq 0,05$  Jadi dapat disimpulkan semua variabel tersebut, memiliki distribusi data yang normal.



2. Uji Linieritas

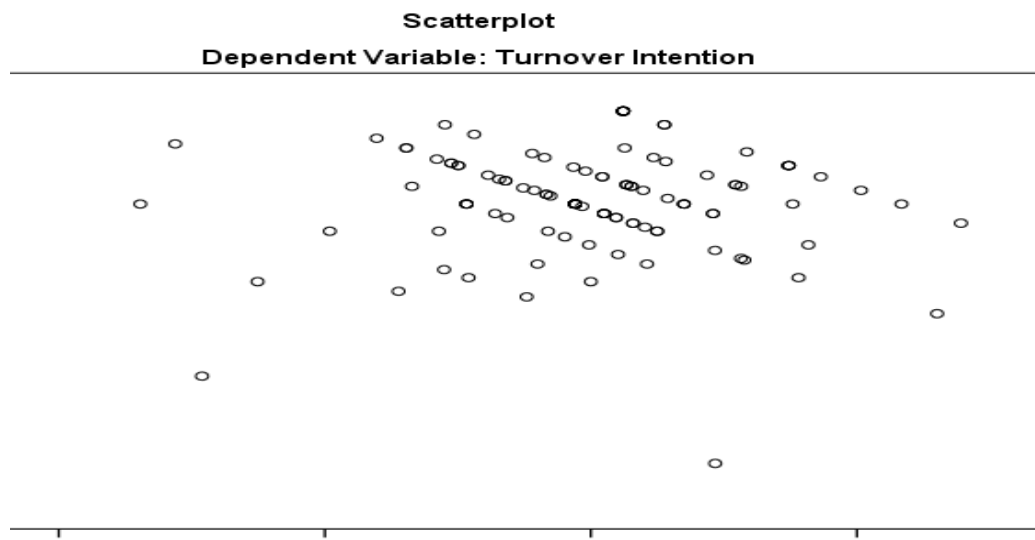
**Tabel  
 Hasil Uji Linearitas**

| 1. Variabel | 2. F      | 3. Sig.<br>Linearit<br>y | 4. Kondisi      | 5. Kesimpulan |
|-------------|-----------|--------------------------|-----------------|---------------|
| 6. X1 – Y   | 7. 2.754  | 8. 0.004                 | 9. Sig. < 0.05  | 10. Linier    |
| 11. X2 – Y  | 12. 1.714 | 13. 0.000                | 14. Sig. < 0.05 | 15. Linier    |
| 16. Z – Y   | 17. 1.273 | 18. 0.000                | 19. Sig. < 0.05 | 20. Linier    |

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh nilai sig linearity untuk variabel *Servant Leadership* dengan *Turnover Intention* 0,004 ( $0,004 < 0,05$ ), variabel *Person Organization Fit* dengan *Turnover Intention* sebesar 0,000 ( $0,000 < 0,05$ ), dan variabel *Organizational Commitment* dengan *Turnover Intention*

sebesar 0,000 ( $0,000 < 0,05$ ). Dari ketiga variabel bebas menunjukkan nilai sig linearity < 0,05, maka dikatakan hubungan antar variabel bersifat linear.

3. Uji Heterokedastisitas



**Gambar  
 Scatter Plot**

Dari gambar *scatter plot* terlihat titik-titik menyebar secara acak dan tidak ada kecenderungan untuk membentuk pola

tertentu, maka tidak terjadi gejala heteroskedastisitas.

| <b>Model Summary<sup>b</sup></b>  |   |                   |          |                          |                                   |                      |
|---|---|-------------------|----------|--------------------------|-----------------------------------|----------------------|
| Model   |   | R                 | R Square | <i>Adjusted R Square</i> | <i>Std. Error of the Estimate</i> | <i>Durbin-Watson</i> |
| dimension0  | 1 | ,810 <sup>a</sup> | ,657     | ,648                     | 1,107                             | 1,942                |
| a. Predictors: (Constant), Organizational Commitment, Person Organization Fit, Servant Leadership |   |                   |          |                          |                                   |                      |
| b. Dependent Variable: <i>Turnover Intention</i>  |   |                   |          |                          |                                   |                      |

4. Uji Autokorelasi

**Tabel**  
**Hasil Pengujian Autokorelasi**

Berdasarkan hasil pengujian autokorelasi pada tabel diatas diperoleh nilai Durbin Watson sebesar 1,942 dengan  $1,7432 < 1,942 < 2,2568$  Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi autokorelasi pada model regresi dalam penelitian ini.

5. Uji Multikolinieritas

**Tabel**  
**Hasil Uji Multikolinieritas**

| Model                   | <i>Collinearity Statistics</i> |       |
|-------------------------|--------------------------------|-------|
|                         | <i>Tolerance</i>               | VIF   |
| 1 (Constant)            |                                |       |
| Servant Leadership      | ,545                           | 1,834 |
| Person Organization Fit | ,553                           | 1,808 |



terikat yaitu *turnover intention* tetap konstan sebesar 0,713.

**2) Servant leadership**

Nilai koefisien regresi bernilai negatif (-0,257) antara variabel *servant leadership* ( $X_1$ ) dan *turnover intention* (Y) yang artinya variabel tersebut memiliki hubungan negatif. Yakni jika variabel *servant leadership* terjadi kenaikan 1 persen maka variabel *turnover intention* mengalami penurunan sebesar 25,7 persen. sehingga semakin tinggi pengaruh *servant leadership* maka akan semakin menurunkan nilai *turnover intention*.

**3) Person Organization Fit**

Nilai koefisien regresi bernilai negatif (-0,157) antara variabel *person organization fit* ( $X_2$ ) dan *turnover intention* (Y) yang artinya variabel tersebut memiliki hubungan negatif. Yakni jika

variabel *person organization fit* terjadi kenaikan 1 persen maka variabel *turnover intention* mengalami penurunan sebesar 15,7 persen. sehingga semakin tinggi pengaruh *person organization fit* maka akan semakin menurunkan nilai *turnover intention*.

**4) Organizational Commitment**

Nilai koefisien regresi bernilai negatif (-0,231) antara variabel *organizational Commitment* dan *turnover intention* yang artinya variabel tersebut memiliki hubungan negatif. Yakni jika variabel *organizational commitment* terjadi kenaikan 1 persen maka variabel *turnover intention* mengalami penurunan sebesar 23,1 persen. sehingga semakin tinggi pengaruh *organizational commitment* maka akan semakin menurunkan nilai *turnover intention*.

**B. Analisis Regresi Linier Berganda Model II**

**Tabel  
 Analisis Regresi Linier Berganda Model II**

| Model                   | Coefficients <sup>a</sup>   |            |                           |       |      |
|-------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|                         | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|                         | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1 (Constant)            | 5,109                       | 1,540      |                           | 3,318 | ,001 |
| Servant Leadership      | ,515                        | ,107       | ,391                      | 4,817 | ,000 |
| Person Organization Fit | ,467                        | ,102       | ,373                      | 4,596 | ,000 |

a. Dependent Variable: Organizational Commitment

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui model regresinya dari kedua variabel yaitu sebagai berikut :

$$Z = 5,109 + 0,515X_1 + 0,467X_2$$

Berdasarkan hasil persamaan yang diperoleh dapat dijelaskan makna dan arti dari koefisien regresi sebagai berikut:

**1) Konstanta (a)**

Nilai konstanta yang bernilai positif (5,109). hal ini menunjukkan bahwa tanpa adanya pengaruh variabel bebas servant leadership ( $X_1$ ) dan person organization fit ( $X_2$ ), maka nilai variabel terikat yaitu organizational commitment ( $Z$ ) tetap konstan sebesar 5,109.

**2) Servant Leadership**

Koefisien servant Leadership bernilai positif sebesar 0,515 antara variabel servant leadership ( $X_1$ ) dan variabel organizational commitment ( $Z$ ) yang artinya variabel tersebut memiliki hubungan positif. Yakni jika variabel servant leadership

terjadi kenaikan 1 persen maka variabel *organizational commitment* mengalami kenaikan sebesar 51,5 persen. sehingga semakin tinggi pengaruh *servant leadership* maka akan semakin meningkatkan nilai *organizational commitment*.

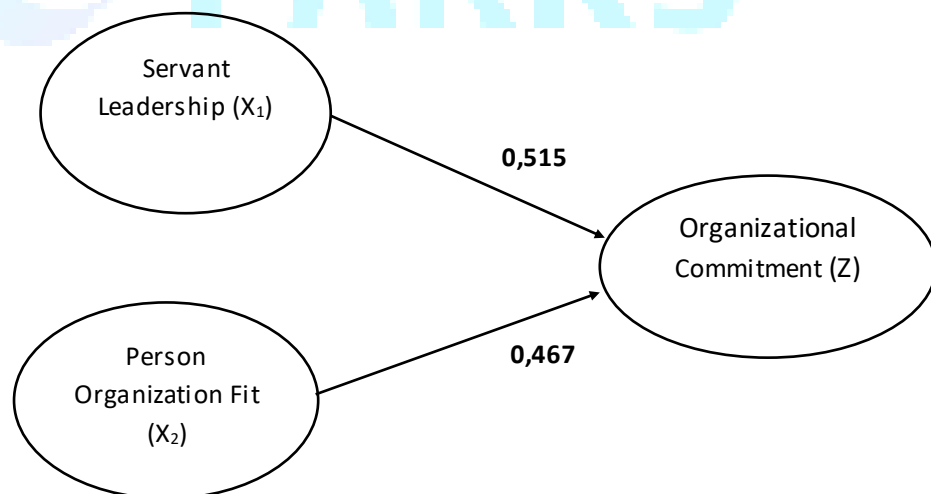
**3) Person Organization Fit**

Koefisien *person organization fit* bernilai positif sebesar 0,467 antara variabel *person organization fit* ( $X_2$ ) dan variabel *organizational commitment* ( $Z$ ) yang artinya variabel tersebut memiliki hubungan positif. Yakni jika variabel *person organization fit* terjadi kenaikan 1 persen maka variabel *organizational commitment* mengalami kenaikan sebesar 46,7 persen. sehingga semakin tinggi pengaruh *person organization fit* maka akan semakin meningkatkan nilai *organizational commitment*.

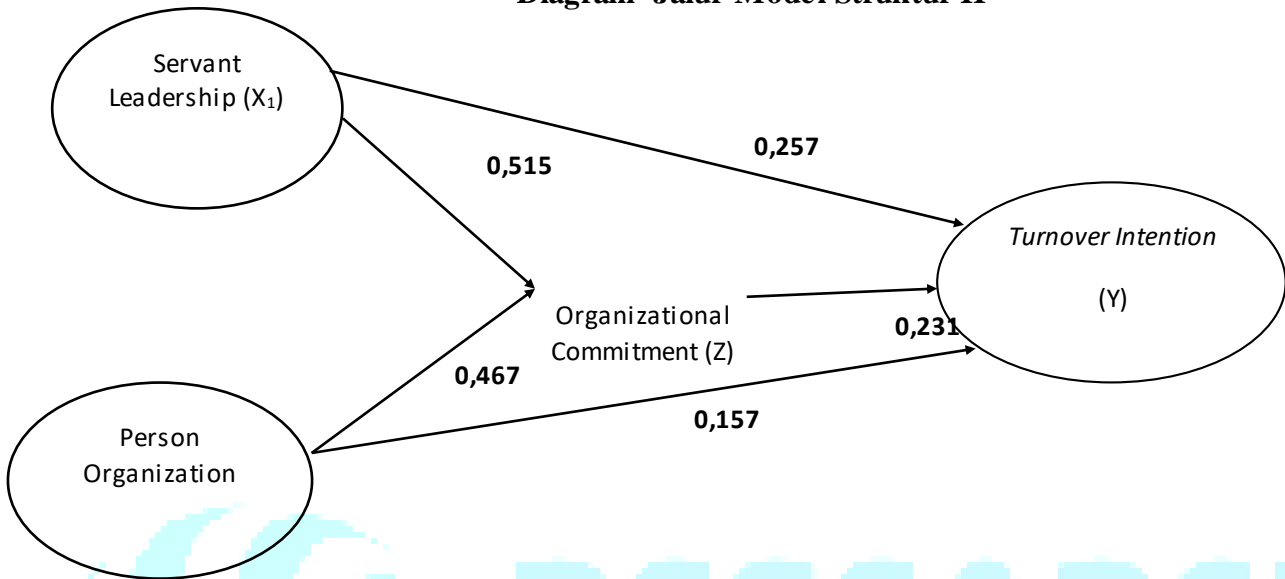
**C. Pengujian Hipotesis**

**1. Analisis Jalur**

**Gambar  
Diagram Jalur Model Struktur I**



**Gambar  
Diagram Jalur Model Struktur II**



**2. Uji Simultan (F)**

**Tabel  
Tabel Uji Simultan (F) variabel X terhadap Z**

| ANOVA <sup>a</sup> |            |                |     |             |        |                   |
|--------------------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| Model              |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig.              |
| 1                  | Regression | 596,897        | 2   | 298,448     | 54,653 | ,000 <sup>b</sup> |
|                    | Residual   | 682,603        | 125 | 5,461       |        |                   |
|                    | Total      | 1279,500       | 127 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: Organizational Commitment

b. Predictors: (Constant), Person Organization Fit, Servant Leadership

Dari hasil pengujian secara simultan menunjukkan nilai sig sebesar 0,000 pada tingkat kepercayaan signifikansi sebesar 5% yang lebih kecil dari 0,05 maka dari hasil tersebut dapat



dinyatakan bahwa H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>a</sub> diterima, artinya variabel bebas mempunyai pengaruh secara simultan terhadap variabel terikat.

**Tabel**  
**Tabel Uji Simultan (F) variabel X terhadap Y**

| ANOVA <sup>a</sup> |            |                |     |             |        |                   |
|--------------------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| Model              |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig.              |
| 1                  | Regression | 290,677        | 3   | 96,892      | 79,022 | ,000 <sup>b</sup> |
|                    | Residual   | 152,042        | 124 | 1,226       |        |                   |
|                    | Total      | 442,719        | 127 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: Turnover Intention

b. Predictors: (Constant), Organizational Commitment, Person Organization Fit, Servant Leadership

Dari hasil pengujian secara simultan menunjukkan nilai sig sebesar 0,000 pada tingkat kepercayaan signifikansi sebesar 5% yang lebih kecil dari 0,05 maka dari hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>a</sub> diterima, artinya variabel bebas mempunyai pengaruh secara simultan terhadap variabel terikat.

### 3. Uji Parsial (t)

**Tabel**  
**Hasil pengujian variabel X terhadap Y**

| Coefficients <sup>a</sup> |       |                       |             |        |      |
|---------------------------|-------|-----------------------|-------------|--------|------|
| Model                     |       | <i>Standardize</i>    |             | T      | Sig. |
|                           |       | <i>Unstandardized</i> | <i>d</i>    |        |      |
|                           | B     | <i>Std.</i>           | <i>Beta</i> |        |      |
|                           |       | <i>Error</i>          |             |        |      |
| (Constant)                | ,713  | ,761                  |             | ,937   | ,351 |
| Servant Leadership        | -,257 | ,055                  | -,332       | -4,657 | ,000 |

|                           |       |      |       |        |      |
|---------------------------|-------|------|-------|--------|------|
| Person Organization Fit   | -,157 | ,052 | -,213 | -3,016 | ,003 |
| Organizational Commitment | -,231 | ,042 | -,393 | -5,458 | ,000 |

a. *Dependent Variable: Turnover Intention*

**1) Servant Leadership berpengaruh terhadap Turnover Intention.**

Berdasarkan uji t diperoleh nilai sig sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa nilai sig  $0,000 < 0,05$  dengan demikian H1 diterima dan H0 ditolak, artinya variabel servant leadership mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap turnover intention.

**2) Person Organization Fit berpengaruh terhadap Turnover Intention.**

Berdasarkan uji t diperoleh sig sebesar 0,003. Hal ini menunjukkan bahwa nilai sig  $0,003 < 0,05$  dengan demikian H1 diterima dan

H0 ditolak, artinya variabel person organization fit mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap turnover intention.

**3) Organizational Commitment berpengaruh terhadap Turnover Intention.**

Berdasarkan uji t diperoleh nilai sig sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa nilai sig  $0,000 < 0,05$  dengan demikian H1 diterima dan H0 ditolak, artinya variabel organizational commitment mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap turnover intention.

**Tabel**  
**Hasil pengujian variabel X terhadap Z**

| Model                   | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|                         | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1 (Constant)            | 5,109                       | 1,540      |                           | 3,318 | ,001 |
| Servant Leadership      | ,515                        | ,107       | ,391                      | 4,817 | ,000 |
| Person Organization Fit | ,467                        | ,102       | ,373                      | 4,596 | ,000 |

Dependent Variable: Organizational Commitment

**4) Servant Leadership berpengaruh terhadap Organizational Commitment.**

Berdasarkan uji t diperoleh sig sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa nilai sig 0,000 < 0,05 dengan demikian H1 diterima dan H0 ditolak, artinya variabel servant leadership mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap organizational commitment.

**5) Person Organization Fit berpengaruh terhadap Organizational Commitment.**

Berdasarkan uji t diperoleh sig sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa nilai sig 0,000 < 0,05 dengan demikian H1 diterima dan H0 ditolak, artinya variabel person organization fit mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap organizational commitment.

**4. Sobel Test**

**a. Pengaruh Servant Leadership terhadap Turnover Intention dengan Organizational Commitment sebagai variabel intervening.**

Adapun formula menghitung besarnya pengaruh tidak langsung dengan Sobel Test menurut Ghozali (2018) seperti dibawah ini:

Standart error dari koefisien indirect effect (Sab).

$$Sab = \sqrt{b^2Sa^2 + a^2Sb^2 + Sa^2Sb^2}$$

$$Sab = \sqrt{(-0,231)^2(0,042)^2 + (0,515)^2(0,107)^2 + (0,042)^2(0,107)^2}$$

$$Sab = \sqrt{(0,000094) + (0,003036) + (0,000020)}$$

$$Sab = 0,056124$$

Dimana :

Sab = Standar error tidak langsung

a = koefisien regresi yang menggambarkan pengaruh X1 terhadap Z

b = Koefisien regresi yang menggambarkan pengaruh Z terhadap Y

Sa = Standart error dari koefisien b

Sb = standart error dari koefisien a

Berdasarkan hasil perkalian ab dapat digunakan untuk menghitung uji t statistik pengaruh tidak langsung dengan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{ab}{S_{ab}} = \frac{0,515 \times (-0,231)}{0,056124} = -2,119681$$

Oleh karena t tabel dengan tingkat signifikan 0.05 yaitu sebesar 1,65723 maka dapat disimpulkan bahwa  $t_{hitung} < t_{tabel}$  ( $-2,119681 < 1,65723$ ) yang berarti bahwa koefisien intervening sebesar  $-2,119681$ . Artinya ada pengaruh dalam *organizational commitment* (Z) sebagai intervening dalam hubungan variabel *servant leadership* (X1) terhadap *turnover intention* (Y).

**b. Pengaruh Person Organization Fit terhadap Turnover Intention dengan Organizational Commitment sebagai variabel intervening.**

Adapun formula menghitung besarnya pengaruh tidak langsung dengan Sobel Test menurut Ghozali (2018) seperti dibawah ini:

Standart error dari koefisien indirect effect (Sab).

$$Sab = \sqrt{b^2Sa^2 + a^2Sb^2 + Sa^2Sb^2}$$

$$Sab = \sqrt{(-0,231)^2(0,042)^2 + (0,467)^2(0,102)^2 + (0,042)^2(0,102)^2}$$

$$Sab = \sqrt{(0,000094) + (0,002268) + (0,000018)}$$

$$Sab = 0,048785$$

Dimana :

Sab = Standar error tidak langsung

a = koefisien regresi yang menggambarkan pengaruh X1 terhadap Z

b = Koefisien regresi yang menggambarkan pengaruh Z terhadap Y

Sa = Standart error dari koefisien b

Sb = standart error dari koefisien a

Berdasarkan hasil perkalian ab dapat digunakan untuk menghitung uji t statistik pengaruh tidak langsung dengan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{ab}{S_{ab}} = \frac{0,467 \times (-0,231)}{0,048785} = -2,211273$$

Sab 0,048785

dalam hubungan variabel *Person Organization Fit* (X2) terhadap *turnover intention* (Y).

Oleh karena  $t$  tabel dengan tingkat signifikan 0.05 yaitu sebesar 1,65723 maka dapat disimpulkan bahwa  $t_{hitung} < t_{tabel}$  ( $-2,211273 < 1,65723$ ) yang berarti bahwa koefisien intervening sebesar  $-2,211273$ . Artinya ada pengaruh dalam *organizational commitment* (Z) sebagai intervening

**E. Koefisien Korelasi dan Determinasi**  
**1. Korelasi dan Determinasi Variabel X terhadap Y**  
**a. Koefisien Korelasi**

**Tabel**  
**Hasil Pengujian Koefisien Korelasi dan Determinasi**

**Model Summary<sup>b</sup>**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,810 <sup>a</sup> | ,657     | ,648              | 1,107                      |

a. Predictors: (Constant), Organizational Commitment, Person Organization Fit, Servant Leadership  
 b. Dependent Variable: Turnover Intention

Dari hasil pada tabel Model Summary diatas menunjukkan nilai koefisien korelasi sebesar  $R = 0,810$  artinya terdapat korelasi antara variabel servant Leadership, Person Orfanization Fit, Organizational Commitment dengan variabel turnover Intention.

Berdasarkan klaster tabel interpretasi koefisien korelasi pada tabel diatas, maka dapat dinyatakan bahwa korelasi atau hubungan yang sangat kuat antara variabel servant Leadership, Person

Organization Fit, Organizational Commitment dengan variabel turnover Intention.

Sedangkan interpretasi tingkat hubungan koefisien korelasi dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel**  
**Interpretasi Koefisien Korelasi**

| Interval Koefisien Korelasi | Tingkat Hubungan |
|-----------------------------|------------------|
| 0,00 – 0,199                | Sangat Rendah    |
| 0,20 – 0,399                | Rendah           |
| 0,40 – 0,599                | Sedang           |
| 0,60 – 0,799                | Kuat             |
| 0,80 – 1,000                | Sangat kuat      |

**b. Koefisien Determinasi**

Berdasarkan analisis yang dilakukan menggunakan regresi linier berganda dengan bantuan program statistik SPSS diperoleh nilai koefisien determinasi (R-Square) sebesar

0,657. Hal ini menunjukkan bahwa variabel servant Leadership, Person Orfanization Fit, Organizational Commitment mempengaruhi variabel Turnover Intention sebesar 65,7 %, sedangkan 34.3% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

**2. Korelasi dan Determinasi Variabel**

**a. Koefisien Korelasi**

**Tabel**  
**Hasil Pengujian Koefisien Korelasi dan Determinasi**

| Model Summary <sup>b</sup> |                   |          |                   |                            |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model                      | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1                          | ,683 <sup>a</sup> | ,467     | ,458              | 2,337                      |

a. Predictors: (Constant), Person Organization Fit, Servant Leadership

b. Dependent Variable: Organizational Commitment

Dari hasil pada tabel Model Summary diatas menunjukkan nilai koefisien korelasi sebesar R = 0,683 artinya terdapat korelasi sangat kuat antara variabel servant Leadership, Person Orfanization Fit dengan Organizational Commitmen.

Sedangkan interpretasi tingkat hubungan koefisien korelasi dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel**  
**Interpretasi Koefisien Korelasi**

| Interval Koefisien Korelasi | Tingkat Hubungan |
|-----------------------------|------------------|
| 0,00 – 0,199                | Sangat Rendah    |
| 0,20 – 0,399                | Rendah           |
| 0,40 – 0,599                | Sedang           |
| 0,60 – 0,799                | Kuat             |
| 0,80 – 1,000                | Sangat kuat      |

**b. Koefisien Determinasi**

Berdasarkan analisis yang dilakukan menggunakan regresi linier berganda dengan bantuan program statistik SPSS diperoleh nilai koefisien determinasi (R-Square) sebesar 0,467. Hal ini menunjukkan bahwa variabel servant Leadership, Person Organization Fit mampu mempengaruhi Organizational Commitmen sebesar 46,7%, sedangkan 53,3% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

**D. Pembahasan**

**1. Hipotesis Pertama : Servant leadership berpengaruh terhadap turnover intention.**

Berdasarkan hasil analisis data membuktikan bahwa variabel Servant Leadership berpengaruh terhadap Turnover Intention PT.XYZ, Adapun pengaruhnya adalah negatif dan signifikan. Dari hasil tersebut maka dapat dinyatakan hipotesis diterima. sehingga semakin baik Servant Leadership maka akan menurunkan Turnover Intention.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh [10] yang berjudul *Impact of Servant Leadership on Turnover Intention in Banking Sector of Karachi*. Dengan sampel

sebanyak 201 responden, hasil penelitian tersebut menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara *servant leadership* terhadap *turnover intention*.

**2. Hipotesis Kedua : Person Organization Fit berpengaruh terhadap Turnover Intention.**

Berdasarkan hasil analisis data membuktikan bahwa variabel Person Organization Fit berpengaruh terhadap Turnover Intention PT.XYZ, Adapun pengaruhnya adalah negatif dan signifikan. Dari hasil tersebut maka dapat dinyatakan hipotesis diterima. sehingga semakin baik Person Organization Fit maka akan menurunkan Turnover Intention.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian [11] dalam penelitiannya membuktikan bahwa *person-organization fit* berpengaruh signifikan negatif terhadap *turnover intention* Pada PT Paragon Spesial Metal Surabaya.

**3. Hipotesis Ketiga : Servant Leadership berpengaruh terhadap Organizational Commitment.**

Berdasarkan hasil analisis data membuktikan bahwa variabel servant leadership berpengaruh terhadap Organizational Commitment PT.XYZ, Adapun pengaruhnya adalah positif dan signifikan. Dari hasil tersebut maka dapat dinyatakan hipotesis diterima. sehingga semakin



baik servant leadership maka akan meningkatkan Organizational Commitment.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh [12] dengan Sampel penelitian sebanyak 90 orang yang membuktikan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen orgrumananisasional.

#### 4. Hipotesis Keempat : Person Organization Fit berpengaruh terhadap Organizational Commitment.

Berdasarkan hasil analisis data membuktikan bahwa variabel Person Organization Fit berpengaruh terhadap Organizational Commitment PT.XYZ, Adapun pengaruhnya adalah positif dan signifikan. Dari hasil tersebut maka dapat dinyatakan hipotesis diterima. sehingga semakin baik Person Organization Fit maka akan meningkatkan Organizational Commitment.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian [13] dalam penelitiannya membuktikan bahwa person-organization fit berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional pada karyawan IBI (Informatics And Business Institute) Darmajaya.

#### 5. Hipotesis Kelima: Organizational Commitment berpengaruh terhadap Turnover Intention.

Berdasarkan hasil analisis data membuktikan bahwa variabel Organizational Commitment berpengaruh terhadap Turnover Intention PT.XYZ, Adapun pengaruhnya adalah negatif dan signifikan. Dari hasil tersebut maka dapat dinyatakan hipotesis diterima. sehingga semakin baik Organizational Commitment maka akan menurunkan Turnover Intention.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh [14] dalam penelitiannya membuktikan bahwa *organizational commitment* berpengaruh signifikan negatif terhadap *turnover intention* di PT. Kediri Matahari Corn Mills

#### 6. Hipotesis Keenam : Servant Leadership berpengaruh terhadap Turnover Intention melalui Organizational Commitment sebagai variabel intervening.

Hasil pengujian menggunakan uji sobel diketahui hasil analisis membuktikan bahwa servant leadership berpengaruh terhadap Turnover Intention melalui Organizational Commitmen sebagai Variabel intervening PT.XYZ, Adapun pengaruhnya adalah negatif dan signifikan. Dari hasil tersebut maka dapat dinyatakan hipotesis diterima. sehingga semakin baik Servant leadership dan Organizational Commitment maka akan menurunkan Turnover Intention

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh [12] yang berjudul pengaruh servant leadership terhadap komitmen organisasional dan kinerja pegawai menunjukkan bahwa servant leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

#### 7. Hipotesis Ketujuh : Person Organization Fit berpengaruh terhadap Turnover Intention melalui Organizational Commitment sebagai variabel intervening.

Hasil pengujian menggunakan uji sobel diketahui hasil analisis membuktikan bahwa Person Organization Fit berpengaruh terhadap Turnover Intention melalui Organizational Commitmen sebagai Variabel intervening PT.XYZ, Adapun pengaruhnya adalah negatif dan signifikan. Dari hasil tersebut maka dapat dinyatakan hipotesis diterima. sehingga semakin baik Person Organization Fit dan Organizational Commitment maka akan menurunkan Turnover Intention

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh [13] dengan judul pengaruh person organization fit terhadap komitmen organisasional melalui kepuasa kerja. Mengatakan bahwa person organization fit berpengaruh positif dan signifikan pada komitmen organisasional. Dan juga penelitian yang dilakukan [14] dengan judul pengaruh

organizational commitment dan kepuasan kerja terhadap turnover intention. Dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa organizational commitment berpengaruh signifikan negatif terhadap turnover intention.

### KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dari penelitian diatas dapat diketahui seberapa besar peran *servant leadership* dan *person organization fit* Dalam Menurunkan *turnover intention* melalui *organizational commitment* pada PT. XYZ. Berdasarkan hasil penelitian menggunakan SPSS dan pembahasan pada bab-bab sebelumnya, maka penelitian ini dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut.

1. *Servant leadership* berpengaruh terhadap *turnover intention*.
2. *Person organization fit* berpengaruh terhadap *turnover intention*.
3. *Servant leadership* berpengaruh terhadap *organizational commitment*.
4. *Person organization fit* berpengaruh terhadap *organizational commitment*.
5. *Organizational commitment* berpengaruh terhadap *turnover intention*.
6. *Servant leadership* berpengaruh terhadap *turnover intention* melalui *comittment organizational* sebagai variabel intervening.
7. *Person organization fit* berpengaruh terhadap *turnover intention* melalui *comittment organizational* sebagai variabel intervening.

### Ucapan Terima Kasih

Penelitian ini dapat terselesaikan dengan baik atas bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu penulis mengucapkan terima kasih kepada pihak yang telah membantu dan membimbing penulis dalam menyelesaikan penyusunan skripsi ini antara lain PT. XYZ yang telah memberikan kesempatan untuk melakukan penelitian di perusahaan tersebut. Semoga

penelitian yang sederhana ini dapat menambah pengetahuan baru dan semoga bermanfaat bagi para pembaca.

### REFERENCES

- [1] wirawan, evaluasi kinerja sumber daya manusia ( teori aplikasi dan penelitian), jakarta: salemba empat, 2015.
- [2] Yukl,Gary, kepemimpinan dalam organisasi, jakarta : Pt. indeks, 2015.
- [3] Jafri, Mohd Hassan, "Organizational Commitment and Employee's Innovative Behavior," *Journal of Management Research* , vol. 10, no. 1, 2010.
- [4] Choonga, Yuen-Onn, Kee-Luen WongbTeck-Chai Lauc, "An Empirical Investigation on the Academician of Malaysian Private Universities, Business and Economics Research," *Organizational Commitment*, vol. 3, no. 2, pp. 51-64, 2012.
- [5] sugiyono, Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D, Bandung: Alfabeta, 2016.
- [6] Dennis, R. S., & Bocarnea, M, "Development of the Servant Leadership Assessment Instrument," *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 26, no. 8, pp. 600-615, 2005.
- [7] Kristof, A.L, "Person-Organisation Fit: An Integrative Review Of Its Conceptualizations, Measurement, And Implications. Personnel Psychology.," *Personnel Psychology*, vol. 41, no. 1, pp. 1-49, 1996.
- [8] Kartono, Personality, Employee Engangment, Emotional Intellegence, Job Burnout. Pendekatan Dalam Melihat Turnover Intention, Yogyakarta: Deepublish Publisher, 2017.
- [9] Luthans, Fred, Perilaku organisasi, Yogyakarta: Andi, 2016.edisi 10.
- [10] Prakasch, Jennifer, N & Ghayas, Muzammil, M, "Impact Of Servant Leadership On Turnover Intentions In Banking Sector Of Karachi," vol. 1, no. 1, 2019.

- [11] Chandra, Dennis dan Ratih Indriyani, “Pengaruh Person-Organization Fit Terhadap Turnover Intention Melalui Kepuasan Kerja Pada PT Paragon Spesial Metal Surabaya,” *AGORA*, vol. 6, no. 1, 2018.
- [12] Kamanjaya I Gede Hendry, dkk, “Pengaruh Servant Leadership Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai Negeri Sipil di RSUD Wangaya Kota Denpasar).,” *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana* 6.7, pp. 2731-2760, 2017.
- [13] Rumangkit, Stefanus & Maryati Sri, “Pengaruh Person Organization Fit Terhadap Komitmen Organisasional Melalui Kepuasan Kerja Pada Karyawan IBI Darmajaya.,” 2017.
- [14] Wonowijoyo, Stefanie Martha Trimurti dan Sherly Rosalina Tanoto, “Pengaruh Organizational Commitment Dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention di PT. Kediri Matahari Corn Mills,” *Jurnal AGORA*, vol. 6, no. 1, pp. 1-9, 2018.