

Analisis Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, Turnover Intention dan Kinerja Karyawan Perusahaan Asuransi

Wibawa Prasetya*, Gregorius Wisnu Aryantoro

Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya
Jl. Raya Cisauk Lapan, Sampora, Kecamatan Cisauk, Kabupaten Tangerang, Banten 15345

Article Info

Article history:

Received
20 November 2021

Accepted
10 Desember 2021

Keywords:

Kepuasan kerja, Budaya
Perusahaan, Turnover
Intention, Kinerja,
LISREL

Abstract

This research is a type of survey research that aims to analyze job satisfaction, organizational culture, turnover intention and performance of employees of insurance companies. In addition, to examine the effect of job satisfaction and organizational culture on the level of turnover intention and employee performance. The research method used is a quantitative method. Data collection using a questionnaire that has been tested for validity and reliability. The sample in this study amounted to 170 respondents taken from an unknown population. The sampling technique was used purposive sampling. The data obtained is calculated the average value per research variable. To determine the effect between variables, the data were processed and analyzed using the Structural Equation Modeling (SEM) method with LISREL 8.80 software. The results of the research show that job satisfaction has an effect on turnover intention, organizational culture has an effect on turnover intention, job satisfaction has an effect on employee performance, while organizational culture has no effect on employee performance and turnover intention has no effect on employee performance. The average value of job satisfaction is 3.92, which means that employees are satisfied with the work itself, salary, co-workers, existing promotions. The average value of organizational culture is 4.07, which means that employees feel the freedom to express opinions, a good company environment and employee involvement in completing work. The average value of Turnover Intention is 1.89, meaning that the employee's desire to move, absenteeism and violation of regulations is high. The average value for performance is 4.21, which means that the quantity, quality and use of time in completing the work are very good.

1. PENDAHULUAN

Semua perusahaan mempunyai visi untuk menjadi yang terbaik dalam segala bidang, antara lain dalam bidang produksi, inovasi maupun manajerial. Untuk mewujudkan cita-cita tersebut dibutuhkan ketekunan dan keuletan dari perusahaan. Perusahaan asuransi, semenjak didirikan juga berkeinginan menjadi salah satu perusahaan yang terdepan dengan berkomitmen untuk selalu mendahulukan kepentingan nasabah. Perusahaan ini mempunyai permasalahan dalam pengelolaan sumber daya manusia, karena mengalami kesulitan untuk mempertahankan karyawannya.

Karyawan merupakan element yang penting bagi perusahaan karena kinerja karyawan akan berdampak pada kegiatan operasional perusahaan. Apabila kinerja karyawan rendah, maka akan menjadi hambatan bagi perusahaan dalam mencapai tujuan.

Jumlah karyawan perusahaan asuransi banyak, terdiri dari agent maupun karyawan yang menjadi staff. Orang mulai bekerja di perusahaan

asuransi terkadang hanya sebagai batu loncatan dan mencoba-coba bekerja dibidang pemasaran, sehingga pada bidang ini karyawan yang masuk dan keluar cukup banyak. Tingkat *turnover* karyawan pada perusahaan yang bergerak di bidang asuransi bisa dikatakan cukup tinggi. Jumlah agent yang masuk dan agent yang keluar tidaklah seimbang. Setiap tahunnya jumlah agent yang keluar selalu lebih banyak jika dibandingkan dengan jumlah agent yang masuk (Halim, L & Antolis, K, 2021).

Menurut survei yang dilakukan oleh Mercer Talent Consulting & Information solution pada tahun 2015 tingkat *turnover* talent dari seluruh industri sebesar 8,4%. Terdapat 5 divisi penyumbang terbesar *turnover* diantaranya adalah Direktorat Teknik, Pemasaran, utama, umum dan SDM, serta keuangan. Dari kelima divisi tersebut yang menyumbang paling besar adalah Direktorat Pemasaran.

Dari fenomena ini permasalahan yang perlu dianalisa dalam perusahaan asuransi adalah bagaimana tingkat kepuasan kerja, budaya

*Corresponding author. Wibawa Prasetya
Email address: wibawaprasetya@atmajaya.ac.id

organisasi, *turnover intention*, dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.

Dengan demikian tujuan dalam penelitian ini adalah untuk menganalisis kepuasan kerja, budaya organisasi, *turnover intention* dan kinerja karyawan perusahaan asuransi. Selain itu untuk menguji pengaruh kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap tingkat *turnover intention* dan kinerja karyawan.

2. TINJAUAN LITERATUR

Kepuasan kerja merupakan elemen penting dalam menekan tingkat *turnover* karyawan dalam suatu perusahaan. Kepuasan kerja merupakan perasaan senang dan mencintai pekerjaan, hal ini terlihat dari perilaku disiplin, moral kerja juga kehadirannya ditempat kerja (Priyono & Marnis, 2008).

Kepuasan kerja juga bisa diartikan sebagai sikap individu terhadap pekerjaannya yang diperoleh dari persepsi mereka pada pekerjaan yang didasarkan pada faktor lingkungan kerja seperti gaya penyelia, kebijakan dan prosedur perusahaan, afiliasi kelompok kerja, kondisi kerja dan tunjangan (Husein U. , 2000).

Selain itu kepuasan kerja juga didefinisikan seberapa jauh karyawan puas dengan pekerjaannya. Hal ini sering terjadi di mana dua konsep dibahas bersama, karena dikatakan bahwa seseorang puas di tempat kerja karena ada faktor dan kondisi yang memotivasi dia (Eliyana, A., Ma'arif, M., Muzaki, 2019).

Indikator Kepuasan Kerja menurut Robbinson (2003) dalam Aoliso, A & Lao, H (2018) menjelaskan bahwa indikator kepuasan kerja antara lain :

1. Pekerjaan
Isi dari pekerjaan yang dilakukan apakah memiliki elemen yang memuaskan.
2. Upah
Jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil.
3. Promosi
Kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan.
4. Pengawasan
Seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja.
5. Rekan Kerja
Seseorang dapat merasakan apakah rekan sekerjanya menyenangkan atau tidak menyenangkan.

Dalam penelitian yang dilakukan Putra dan Wibawa diperoleh hasil bahwa kepuasan kerja

memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan secara langsung terhadap *turnover intention*. (Putra, I.G & Wibawa, I.M, 2015).

Selain itu kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. (Sukwadi, R & Milenia, M, 2014). Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat diajukan hipotesa:

Ho₁ : Kepuasan Kerja tidak berpengaruh terhadap *turnover intention*

Ha₁ : Kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention*

Kepuasan kerja merupakan efek lanjutan dari kesan pekerja tentang seberapa baik aktivitas mereka memberikan hal-hal yang dianggap signifikan. Kepuasan kerja sangat penting bagi organisasi karena memiliki banyak hasil positif pada organisasi atau perusahaan, serta hasil positif yang penting untuk individu karyawan. (Onyebuchi, O. et al, 2019). Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Sukwadi & Meliana, 2014). Dengan demikian dapat dibuat hipotesa :

H₀₂ : Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja

H_{a2} : Ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja

Seperti perusahaan lain pada umumnya, perusahaan asuransi dalam menggapai visinya selalu mengutamakan nilai perusahaan selama perusahaan beroperasi, nilai nilai perusahaan yang diterapkan akan mempengaruhi budaya perusahaan/budaya organisasi.

Budaya adalah suatu konsep berasal dari kajian atau disiplin ilmu antropologi dan merupakan suatu identitas dari tiap-tiap bangsa. Dalam hal ini semua harus dipelajari oleh anggota budaya tersebut dan diteruskan secara berkesinambungan kepada generasi berikutnya.

Menurut Schein dalam Firmansyah M (2015) dimana budaya organisasi merupakan pola dasar yang dapat digunakan oleh organisasi untuk bertindak dalam memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi.

Menurut Luthans dalam Firmansyah, M (2015) menyebutkan sejumlah karakteristik yang penting dari budaya organisasi yang meliputi:

1. Aturan-aturan perilaku
2. Norma
3. Nilai-nilai dominan
4. Filosofi
5. Peraturan-peraturan
6. Iklim organisasi

Menurut Hadi, M.A & Mahadika, C (2018) Budaya organisasi adalah suatu alat dalam menafsirkan kehidupan dan perilaku, keyakinan, nilai yang dimiliki bersama dari organisasinya. Suatu budaya yang kuat merupakan perangkat yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, karena membantu karyawan untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik. Dalam budaya organisasi ada perilaku untuk berani menyampaikan pendapat, suasana kerja yang kondusif, adanya keterlibatan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan

Budaya organisasi berpengaruh terhadap *turnover intention* dengan arah yang negatif. (Saputra, Y.D., Lelly, S.W & Saleh, C, 2014).

Selain itu hasil penelitian lain menunjukkan bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan baik secara simultan maupun secara parsial terhadap *turnover* karyawan. (Syafi'i, 2014) *Turnover* karyawan merupakan tindak lanjut dari *turnover intention* yang dialami Karyawan. Oleh karena itu karena itu dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H₀₃ : Budaya Organisasi tidak berpengaruh terhadap

turnover intention

H_{a3} : Budaya Organisasi berpengaruh terhadap *turnover intention*

Budaya organisasi mempunyai pengaruh positif pada kinerja karyawan. Jika sumber daya manusia dapat menjalankan tugasnya, maka organisasi dapat beradaptasi dengan perubahan baik secara teknis, teoritis, konseptual, dan moral pelaku organisasi pada tingkatan kerja dari organisasi. Budaya organisasi sangat penting bagi manajemen bila ingin mencapai kinerja yang tinggi, sehingga pada akhirnya tercipta sikap kerja yang positif yang mendorong peningkatan kinerja karyawan dan manajemen yang diwujudkan dalam seluruh aktifitas dan kebijakan perusahaan (Hadi, M.A & Mahadika, C (2018). Dari sini bisa diberikan hipotesis sebagai berikut :

H₀₄ : Tidak ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

H_{a4} : Ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

Keluar masuknya karyawan sebagai pegawai tetap perusahaan dalam waktu yang cepat sangat tidak dikehendaki. Perusahaan akan rugi setelah karyawan yang dimilikinya pindah ke perusahaan lain, apalagi karyawan tersebut sudah mendapatkan pelatihan dan lain lain. Tentunya perusahaan akan kehilangan *Tacit Knowledge* yang dimiliki. Keluar masuk karyawan sebagai pegawai tetap dikenal dengan istilah *Turnover*.

Menurut (Ridlo, 2012) *turnover* adalah proposi jumlah anggota organisasi yang secara sukarela meninggalkan dan tidak meninggalkan organisasi dalam kurun waktu tertentu. Umumnya dinyatakan dalam satu tahun, *turnover* tidak boleh lebih dari 10% pertahun.

Beberapa faktor yang mempengaruhi *turnover* diantaranya adalah (Ridlo, 2012):

1. Usia
Penelitian-penelitian terdahulu menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara usia dan intensi *turnover* dengan arah hubungan negative (Moble dalam Ridlo, 2012)
2. Lama Bekerja
Hasil penelitian yang pernah dilakukan menunjukkan adanya korelasi negatif antara masa kerja dengan *turnover*, yang berarti semakin lama masa kerja semakin rendah kecenderungan *turnover* (Prihastuti dalam Ridlo, 2012)
3. Tingkat Pendidikan
Maier dalam Ridlo (2012) membahas pengaruh intelegensi terhadap *turnover*. Dengan pendidikan yang tinggi dan jabatan yang sesuai maka berpengaruh terhadap retensi karyawan.
4. Keikatan Terhadap Organisasi
keikatan terhadap perusahaan mempunyai korelasi yang negatif dan signifikan terhadap *intensi turnover*.
5. Kepuasan Kerja
Penelitian yang dilakukan Putra, L.G & Wibawa, I.M (2015) mengemukakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan secara langsung terhadap *Turnover Intention*
6. Budaya Perusahaan Menurut Robins dalam Ridlo (2012) menyatakan bahwa budaya perusahaan yang kuat memiliki pengaruh langsung negatif dan signifikan terhadap *turnover*.

2.1. Perhitungan Turnover

Menurut Ridlo (2012) *Turnover* dapat ditentukan dengan menghitung indeks laju *turnover* secara kuantitatif, Berikut formulasi perhitungan indeks laju *turnover* menurut Mobley dan Seashore dkk dalam Ridlo (2012) adalah:

$$LSP = \frac{P}{J} \times 100 \dots \dots \dots (1)$$

LSP = Laju seluruh pergantian karyawan

P = Jumlah keseluruhan pengunduran diri pada jarak yang berbeda

J = jumlah rata-rata karyawan dalam daftar gaji yang ditelaah

Selain itu Turnover dapat dihitung dengan rumus :

$$Turnover = \frac{Jumlah\ keluar\ (satu\ tahun)}{Jumlah\ retensi+masuk+keluar\ (satu\ tahun)} \times 100\%..(2)$$

2.2. Intention to leave

Menurut Tet dan Meyer dalam Ridlo (2012) *intention to leave* adalah niat karyawan untuk meninggalkan organisasi dengan sadar dan disengaja untuk tidak bekerja lagi pada perusahaan tersebut.

Turnover Intention merupakan keinginan individu sebagai seorang karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya secara sukarela dan mencari pekerjaan lain (Chen,H.-F.,Lee, C.-H. & Chang,R.-E, 2010). *Turnover intention* menyebabkan karyawan tidak bisa fokus lagi untuk bekerja pada perusahaan, sehingga kinerja menurun.

Intention to leave adalah variabel penentu terjadinya *turnover*, dengan demikian *intention to leave* merupakan indikasi akan terjadinya *turnover* yang sebenarnya. Dengan demikian dapat dibuat hipotesa sebagai berikut :

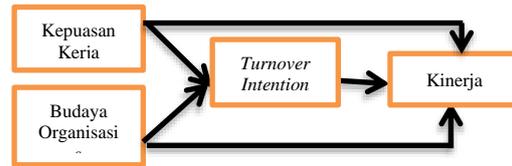
- H₀₅ : Tidak ada pengaruh *turnover intention* terhadap kinerja karyawan
- H_{a5} : Ada pengaruh *turnover intention* terhadap kinerja karyawan

Kinerja merupakan upaya melakukan kegiatan berasal dari kata “*to perform*” yang mempunyai arti melakukan suatu kegiatan yang menyempurnakan sesuai tanggung jawab dengan seperti yang diharapkan.

Kinerja karyawan adalah capaian hasil kerja individu atas tugas yang dibebankan kepadanya berdasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. (Sukwadi, R & Melania, 2014). Jadi ukuran kinerja seseorang ditentukan oleh kemampuannya menyelesaikan pekerjaan yang dilihat dari kualitas, kuantitas dan waktu menyelesaikan pekerjaan.

Kinerja merupakan perbandingan antara hasil kerja dengan standar kerja yang telah ditetapkan kelompok atau organisasi, sementara ahli lain berpendapat bahwa kinerja karyawan mengacu pada prestasi kerja yang diukur berdasarkan standar atau kriteria yang telah ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan dengan tujuan meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

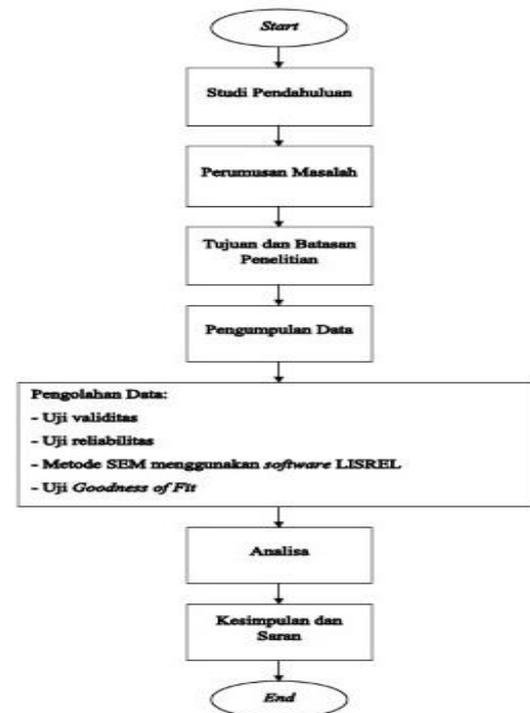
Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya, maka dapat dibuat kerangka pemikiran pada Gambar 1. sebagai berikut :



Gambar 1.
Kerangka Pemikiran

3. METODE PENELITIAN

Diagram alir proses penelitian dapat dilihat pada Gambar 2 berikut ini :



Gambar 2.
Diagram Alir Proses Penelitian

Pada studi pendahuluan, diuraikan faktor faktor penyebab terjadinya *turnover intention*, berdasarkan hasil penelitian sebelumnya. Dari hasil penelitian sebelumnya dirumuskan permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan asuransi.

Berdasarkan permasalahan yang dihadapi perusahaan asuransi dapat ditentukan, tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini.

Untuk menjawab tujuan penelitian, perlu dilakukan pengumpulan data menggunakan kuisioner. Sebagai instrument dalam penelitian, kuisioner harus diuji validitas dan reliabilitasnya terlebih dahulu. Uji validitas dan reliabilitas dilakukan terhadap 30 orang responden, dengan ketentuan apabila nilai r hitung antara masing masing item dengan total > 0,361, maka item pernyataan dinyatakan valid dan nilai alpha cronbach > 0,6 maka kuisioner dinyatakan reliabel (Ghozali, 2001).

Setelah kuisioner dinyatakan valid dan reliabel, kuisioner digunakan untuk mengambil data dari responden yang ditentukan dengan metode *purposive sampling* dimana sampel yang dipilih harus bekerja pada bagian marketing perusahaan asuransi. Jumlah responden yang diambil 170 orang dari jumlah populasi yang tidak diketahui. Data yang terkumpul kemudian diolah dengan menggunakan program aplikasi Lisrell. Setelah diolah menggunakan program aplikasi Lisrell, kemudian diuji, apakah model yang dibentuk sudah *fit*.

Analisa selanjutnya adalah untuk mengetahui pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen, dalam hal ini dapat dilihat dari nilai *T value*. Jika nilai *Tvalue* > 1,96 dapat dikatakan bahwa ada pengaruh signifikan dari variabel eksogen terhadap variabel endogen, tetapi jika *Tvalue* < 1,96 maka dapat dikatakan bahwa tidak ada pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen (Ghozali, 2001). Tahap terakhir dari metode penelitian adalah mengambil kesimpulan dan memberikan saran untuk penelitian selanjutnya.

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Tahap awal pengujian yang dilakukan pada penelitian ini adalah dengan melakukan uji validitas dan reliabilitas kuisioner dengan menggunakan 30 responden. Nilai korelasi masing masing item pernyataan dengan total sudah berada di atas 0,361, sedangkan untuk nilai *Alpha Cronbach* sudah berada di atas nilai 0,6, sehingga item pernyataan dapat dikatakan valid dan reliabel (Ghozali, 2001). Setelah valid dan reliabel kuisioner disebarakan ke 170 responden yang merupakan karyawan bagian pemasaran perusahaan asuransi.

Dari hasil pengolahan data, karakteristik responden yang menjadi subjek penelitian dapat dilihat pada Tabel 1 berikut ini:

Tabel 1.
Karakteristik Responden

Variabel		Jumlah orang	Persen	Total orang
Jenis Kelamin	Pria	82	48,36	170
	Wanita	88	51,64	
Pendidikan	SLA	73	42,94	170
	D III	48	28,23	
	Strata 1	45	26,47	
	Strata 2	3	1,76	
	Strata 3	1	0,6	
	< 1 th	68	40	
Lama Bekerja	1 – 5 th	82	48,23	170
	6 – 10 th	12	7,07	
	11 – 15th	4	2,35	
	>15 th	4	2,35	

Dari Tabel 1 dapat diketahui bahwa karyawan wanita bagian pemasaran pada perusahaan asuransi lebih banyak dari pada karyawan laki laki. Tingkat pendidikannya terbanyak adalah Sekolah lanjutan atas atau yang sederajat. Sedangkan lamanya bekerja pada perusahaan sebagian besar 5 tahun atau kurang.

Berdasarkan jawaban responden, nilai rata rata masing masing variabel dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2.
Rekapitulasi Nilai Rata- Rata Jawaban Responden

Variabel	Indikator	Mean
Kepuasan Kerja	Pekerjaan itu sendiri	4.02
	Gaji atau upah	3.77
	Rekan kerja	4.16
	Promosi	3.63
	Supervisor	4.03
	Rata - rata	3.92
Budaya Organisasi	Penyampaian pendapat	4.05
	Lingkungan kerja	4.21
	Keterlibatan Karyawan	3.97
	Rata - rata	4.07
Turnover Intention	Keinginan untuk berhenti bekerja	1.86
	keinginan untuk mencari pekerjaan di tempat lain	2.02
	Absensi yang meningkat	1.74
	Pelanggaran tata tertib kerja	1.97
	Rata - rata	1.89
Kinerja Karyawan	Pencapaian target (kuantitas)	4.18
	Hasil pekerjaan (kualitas)	4.22
	Ketepatan waktu	4.23
	Rata - rata	4.21

Nilai tertinggi dari jawaban responden berdasarkan kuisioner adalah 5 (sangat setuju) dan nilai terendah adalah 1 (sangat tidak setuju), sehingga nilai rentang skala (RS) yang dapat dibuat adalah :

$$RS = (5-1)/5 = 0,8$$

Berdasarkan perhitungan rentang skala tersebut maka dapat dibuat katagori bahwa nilai :
1 – 1,8 adalah sangat tidak setuju
1,8 – 2,6 adalah tidak setuju
2,6 – 3,4 adalah netral
3,4 – 4,2 adalah setuju
4,2 – 5,0 adalah sangat setuju

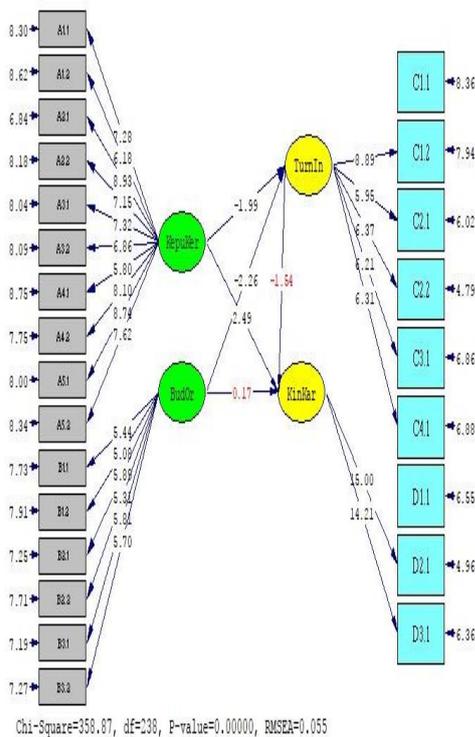
Dari tabel 2 dapat diketahui bahwa nilai rata rata variabel kepuasan kerja adalah 3,92, artinya responden setuju bahwa mereka puas terhadap pekerjaan itu sendiri, gaji yang diperoleh, hubungan yang baik dengan rekan kerja, kesempatan promosi jabatan dan adanya pengawasan yang dilakukan atasan.

Nilai rata rata untuk variabel budaya organisasi adalah 4,07 artinya responden setuju bahwa karyawan mempunyai kesempatan untuk menyampaikan pendapat, lingkungan kerja yang baik, dan adanya keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan.

Untuk variabel *turnover intention* nilai rata ratanya 1,89 yang mengindikasikan bahwa responden cenderung tidak setuju kalau mereka dikatakan bahwa mereka tidak ingin berhenti bekerja dan mencari pekerjaan ditempat lain, hal ini tentunya akan mengakibatkan meningkatnya absensi dan tingkat pelanggaran tata tertib.

Sedangkan nilai rata rata variabel kinerja adalah 4,21 berarti atasan sangat setuju bahwa kinerja karyawan sangat baik berdasarkan kuantitas, kualitas dan waktu yang dibutuhkan untuk penyelesaian pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Untuk mengetahui hubungan antar variabel, hasil pengolahan data menggunakan program lisrel dapat dilihat pada Gambar 3 berikut ini.



Gambar 3.
Path Diagram T-Value

Untuk menguji kecocokan model pada gambar 3 ada beberapa pengujian yaitu *absolute fit measures*, *incremental fit measures*, dan *parsimony fit measures*.

Terdapat beberapa kriteria yang menggambarkan *absolute fit measures* dan dapat dilihat pada tabel 3 berikut ini :

Tabel 3.
Rekapitulasi Hasil *Absolute Fit Measures*

Absolute Fit Measures	Fit Measures	Kesimpulan
Chi-Square Probability (p = 0.00)	≥ 0.05	Tidak Fit
Goodness of Fit Index (GFI = 0.86)	$0.8 \leq GFI < 0.9$	Fit
Adjusted of Fit Index (AGFI = 0.81)	$0.8 \leq AGFI < 0.9$	Fit
Root Mean Square Residual (RMR = 0.035)	$RMR \leq 0.05$	Fit
Standarized Root Mean Square Residual (SRMR = 0.076)	$0.05 < SRMR \leq 0.1$	Fit
Root Mean Square Error of Approximation (RSMEA = 0.052)	$0.05 < RMSEA \leq 0.08$	Fit
Expected Cross Validation Index (ECVI = 3.09)	Kurang dari ECVI for Saturated Model (3.85) dan ECVI for Independence Model (24.29)	Fit

Berdasarkan tabel 3, dari 7 kriteria *Absolute Fit Measures*, hanya ada 1 kriteria yang tidak fit, maka dapat dikatakan bahwa model penelitian fit secara absolut

Untuk *Incremental Fit Measures* terdapat beberapa faktor yang dilihat yaitu *Normed Fit Index* (NFI), *Non-normed Fit Index* (NNFI), *Relative fit Index* (RFI), *Incremental Fit Index* (IFI), dan *Comparative Fit Index* (CFI) yang nilainya dapat dilihat pada tabel 4 berikut:

Tabel 4.
Rekapitulasi Hasil *Incremental Fit Measures*

Incremental Fit Measures	Fit Measures	Kesimpulan
Normed Fit Index (NFI = 0.91)	≥ 0.90	Fit
Non-Normed Fit Index (NNFI = 0.95)	≥ 0.90	Fit
Relative Fit Index (RFI = 0.88)	≥ 0.90	Tidak Fit
Incremental Fit Index (IFI = 0.96)	≥ 0.90	Fit
Comparative Fit Index (CFI = 0.98)	≥ 0.90	Fit

Berdasarkan tabel 4, dari 5 kriteria *Incremental Fit Measures*, hanya ada 1 kriteria yang tidak fit, maka dapat dikatakan bahwa model penelitian fit secara *Incremental Fit Measures*

Untuk *Parsimony Fit Measures* terdapat 4 faktor yang diamati yaitu *Akaike Information Criterion* (AIC), *Consistent Akaike Information Criterion* (CAIC), *Parsimony Goodness of Fit Index* (PGFI), dan *Parsimony Normed Fit Index* (PNFI) yang nilainya dapat dilihat pada Tabel 5

Tabel 5.
Rekapitulasi Hasil *Parsimony Fit Measures*

<i>Parsimony Fit Measures</i>	<i>Fit Measures</i>	Kesimpulan
<i>Akaike Information Criterion</i> (AIC = 522.38)	Kurang dari <i>Independence</i> AIC (4014.39)	<i>Fit</i>
	dan <i>Saturated</i> AIC (560.00)	
<i>Consistent Akaike Information Criterion</i> (CAIC = 840.46)	Kurang dari <i>Independence</i> CAIC (4207.79)	<i>Fit</i>
	dan <i>Saturated</i> CAIC (1994.13)	
<i>Parsimony Goodness of Fit Index</i> (PGFI = 0.62)	Lebih dari AGFI (0.81) dan GFI (0.86)	<i>Tidak Fit</i>
<i>Parsimony Normed of Fit Index</i> (PNFI = 0.71)	Lebih dari NNFI (0.95) dan NFI (0.91)	<i>Tidak Fit</i>

Untuk *Parsimony fit Measures* ada 2 kriteria yang tidak fit dari 4 kriteria yang ada, dengan demikian model dapat dikatakan fit secara *Parsimony fit Measures*.

Dari hasil uji *Goodness of Fit* yang terdiri dari *Absolute Fit Measures*, *Incremental Fit Measures* dan *Parsimony fit Measures* dapat dikatakan bahwa model yang dibuat adalah *Fit*.

Dari *path diagram t-value* dapat diketahui nilai *t-value* antar variabel dapat menandakan hubungan satu variabel dengan variabel lainnya sesuai dengan kerangka penelitian. Dengan tingkat signifikansi 0.05 (5%), batas *t-value* adalah *t-value* > 1.96, atau *t-value* < -1.96, hal tersebut menunjukkan diterima atau ditolaknya hipotesis (Prasetya, 2021). Berikut hasil *t-value* untuk setiap hubungan antar variabel.

Hubungan variabel kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* mempunyai nilai $t = -1.99$. Hasil *t-value* menunjukkan adanya hubungan yang signifikan karena nilai *t-value* masuk kedalam batas kriteria yang ditentukan $-1.99 < -1.96$. Karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi tentunya akan menunjukkan sikap yang positif. Menurut Husein (2000) kepuasan kerja sebagai suatu sikap yang dimiliki oleh seorang karyawan mengenai pekerjaannya. Hal ini dihasilkan dari pandangan mereka atas pekerjaannya yang didasari atas faktor lingkungan kerjanya. Jika karyawan merasa tidak puas pada pekerjaannya maka akan muncul tekanan pada dirinya sendiri yang berujung pada tidak tahannya karyawan tersebut untuk terus berada di organisasi tersebut. Kepuasan kerja merupakan faktor yang paling utama karyawan dalam menentukan

sikapnya untuk tetap atau meninggalkan perusahaan tempat dia bekerja (GLambert, E, et al, 2001).

Pada hubungan antara Budaya Organisasi dengan *Turnover Intention t-value* = -2.26. Hasil *t-value* menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dengan *turnover intention*, karena nilai *t-value* = -2,26 artinya $-2.26 < -1.96$. Budaya organisasi yang kurang baik pasti akan menjadikan karyawan di perusahaan merasa tidak nyaman dengan suasana kerjanya sehingga dapat memicu karyawan tersebut untuk keluar dari perusahaan. Hal yang sama juga diutarakan oleh Schein dalam Firmansyah (2015), budaya organisasi adalah pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi. Tentunya akan sangat berat bagi seorang karyawan jika tidak mampu mempersatukan diri dengan anggota dalam organisasi tersebut yang akan menyebabkan tekanan bagi karyawan tersebut dan memicu karyawan tersebut untuk meninggalkan organisasinya.

Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan mempunyai nilai *t-value* = 2.49. Hasil tersebut > 1,96, sehingga dapat dikatakan ada hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya, akan menunjukkan sikap yang baik dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Menurut Husein (2000) kepuasan kerja sebagai suatu sikap yang dimiliki oleh seorang karyawan mengenai pekerjaannya. Hal ini merupakan hasil dari pandangan mereka atas pekerjaannya yang didasari atas faktor lingkungan kerjanya. Jika karyawan merasa tidak puas pada pekerjaannya maka akan muncul perasaan tertekan yang menyebabkan kinerjanya menurun karena pekerja tidak mampu mengeluarkan kemampuannya.

Kepuasan kerja juga merupakan efek lanjutan dari kesan pekerja selama menjalankan aktivitasnya dalam bekerja. Apabila kesan yang baik selama menjalankan pekerjaannya diterapkan secara konsisten, maka kinerjanya akan meningkat. Kepuasan kerja sangat penting bagi organisasi karena memiliki banyak hasil positif pada organisasi atau perusahaan, serta hasil positif yang penting untuk individu karyawan. (Onyebuchi, O. et al, 2019), sehingga pada akhirnya kepuasan kerja akan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Sukwadi & Meliana, 2014).

Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan mempunyai nilai *t-value* = 0.17 < 1,96.

Hasil *t-value* tersebut menunjukkan bahwa tidak ada hubungan antara budaya organisasi

dengan kinerja karyawan, dengan kata lain budaya organisasi tidak berpengaruh pada kinerja karyawan. Dalam hal ini budaya organisasi bukanlah satu satunya yang berpengaruh pada kinerja karyawan, karena menurut Yusran et al (2021) terdapat dua faktor besar yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu faktor kemampuan dan motivasi. Budaya organisasi yang baik jika tidak didukung oleh kemampuan dari dalam diri sendiri tetap tidak akan meningkatkan kerjanya, selain itu juga budaya yang baik jika tidak didorong oleh motivasi yang kuat dalam bekerja juga akan menjadikan karyawan malas bekerja dan kerjanya akan menurun.

Pada gambar path diagram *t-value*, hubungan *Turnover Intention* dengan Kinerja Karyawan memiliki nilai *t-value* = -1.54, nilai ini < 1,96. Hasil ini menunjukkan bahwa tidak ada hubungan antara *turnover intention* dengan kinerja karyawan. Menurut Maier dalam Setiawan (2015) kinerja sebagai kesuksesan individu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Jadi biarpun karyawan memiliki niatan untuk meninggalkan perusahaan tetapi tetap masih ada karyawan yang ingin menyelesaikan pekerjaannya walaupun tidak semua karyawan bersikap begitu. Kinerja karyawan tersebut sangat ditentukan oleh kemampuannya. Selain itu juga menurut Yusran et al (2021), karyawan yang mempunyai niatan untuk keluar dari organisasi, walaupun tetap bekerja di perusahaan, tetapi tidak didukung oleh kemampuan yang memadai, juga tidak akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

1. Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan bagian marketing dari Perusahaan Asuransi.
2. Budaya organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan bagian marketing dari Perusahaan Asuransi
3. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bagian marketing pada Perusahaan Asuransi.
4. Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan bagian marketing pada perusahaan asuransi.
5. *Turnover intention* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan bagian marketing pada perusahaan asuransi.

5.2 Saran

1. Perusahaan Asuransi sebaiknya melakukan pengukuran kinerja yang dapat menjadi indikator seseorang untuk naik jabatan atau kenaikan gaji atau upah, karena terdapat indikasi bahwa karyawan bagian marketing

merasa tingkat kenaikan jabatan masih belum sesuai dan tepat.

2. Perusahaan Asuransi sebaiknya lebih melibatkan karyawan dalam melakukan pengambilan keputusan perusahaan, agar karyawan merasa dianggap keberadaannya dan dihargai di perusahaan.
3. Penelitian selanjutnya dapat dicari variabel lain selain kepuasan kerja, budaya organisasi sebagai penyebab terjadinya *turnover intention*, misalnya beban kerja, lingkungan kerja, gaya kepemimpinan dan lain lain.

6. DAFTAR PUSTAKA

1. Aoliso, A., & Lao, H. 2018. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT.TASPEN(Persero) Kantor Cabang Kupang.BISMAN. *Jurnal Bisnis & Manajemen*, 3(1): 9-16.
2. Chen, H.-F., Lee, C.-H., & Chang, R.-E. 2010. Worload of Attending Physicians at an Academic Center in Taiwan. *Journal Chinese Medical Association*, 73(8): 425-430.
3. Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. 2019. Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3): 144-150.
4. Ghozali, I. 2001. *Aplikasi SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
5. Glambert, E.G, Hogan, N.L, & Barton,S.M. 2001. The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a National sample of workers. *The Social Science Journal*, 38(2): 233-250.
6. Halim, L.& K. Antolis (2021). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Turnover Intention Agent Di PT AIA Cabang X Malang. *Ekonomi, Keuangan, Investasi Dan Syariah (EKUITAS)*, 2(2): 177-186.
7. Husein, U. 2000. *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
8. Hadi,M.A & Mahadika,C. 2019. Pengaruh Keterlibatan Karyawan, Lingkungan Kerja dan Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Jolin Permata Buana Kota Batam. *Equilibria*, 6(2): 1-10
9. Onyebuchi,O., Lucky, O., & Okechukwu, O. 2019. Impact of Employee Job Satisfaction on Organizational Performance. *Academic Journal of Current Research*, 6(12): 6-12
10. Priyono & Marnis. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Ziftama Publisher.
11. Putra, I. G., & Wibawa, I. M. 2015. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Tunover Intention Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Autobagus Rent

- Car Bali. *E-Jurnal Manajemen UNUD*, 4(4):1100-1118.
12. Prasetya, W. 2021. Analisis Hubungan Budaya Perusahaan, Kualitas Layanan dan Citra Perusahaan. *Jurnal Metris*, 22(1): 37- 48.
 13. Ridlo, I. A. 2012. *Turn Over Karyawan 'Kajian Literatur'*. Surabaya: PH Movement Publication.
 14. Saputra, Y. D., Lelly, S. W., & Saleh, C. 2014. Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Terhadap Turnover Intention Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT Avila Prima Intra Makmur. Banyuwangi. *Artikel Ilmiah Mahasiswa 2014*.
 15. Sukwadi, R., & Melania, M. 2014. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja dan Turn Over Intention Karyawan Usaha Kecil Menengah. *Jurnal Rekayasa Sistem Industri*, 3(1): 1- 9.
 16. Syafi'I, S.Z. 2014. Pengaruh Budaya dan Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Karyawan PT. Masinta Sinar Pratama TBK Manado. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 3(1): 642-652
 17. Yusran, Y., Sirat,A.H., Pribadi,B.A., Simabur, L.A. 2021. The Impact of Ability, Work Motivatedness, Organizational Commitment and Work Environment on Employee Performance. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 8(2): 360-372.