

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Setiap struktur organisasi dalam sebuah perusahaan umumnya disusun berdasarkan visi dan misi yang telah ditetapkan sebagai pedoman kerja. Guna melaksanakan fungsi organisasi yaitu mewujudkan visi serta misi perusahaan, keberadaan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam sebuah perusahaan sangatlah penting. Orang-orang yang memiliki kompetensi dan loyalitas yang tinggi terhadap pekerjaannya dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap perkembangan dan pertumbuhan perusahaan secara keseluruhan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Aulia & Jamilah, 2023), komitmen karyawan terhadap organisasi berperan penting dalam meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia (SDM) yang optimal merupakan aspek yang penting untuk memastikan operasi perusahaan yang efektif dan berkelanjutan. Karena faktor manusialah yang dapat menciptakan tujuan dan manusia juga bertanggung jawab atas proses untuk mencapai tujuan tersebut.

Salah satu tugas utama manajemen personalia adalah membantu perusahaan mencapai target serta hubungan yang baik antar karyawan. Besar atau kecilnya kapasitas Sumber Daya Manusia (SDM) tidak menjadi tolak ukur keberhasilan suatu bisnis, namun aspek yang paling krusial yaitu

kualitas dari personel yang dimiliki perusahaan. Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas tinggi harus dilatih dan ditingkatkan guna menjadi manusia yang efektif dan produktif. Pelatihan dan pengembangan sangatlah penting untuk membina individu agar mampu melaksanakan tugas apa pun yang diberikan kepadanya dengan penuh tanggung jawab (Aulia dan Jamilah, 2023).

Namun, dalam konteks pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) perusahaan sering menghadapi tantangan yang signifikan, salah satunya adalah *turnover intention* atau niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya. Hal ini merupakan masalah yang kritis karena *turnover intention* adalah pendahulu atau indikator awal dari *turnover* yang sebenarnya, dan memiliki pengaruh yang merugikan pada efektivitas, efisiensi, serta produktivitas perusahaan. Menurut Mobley (1977) pengambilan keputusan karyawan adalah tahap psikologis yang rumit dan tidak terjadi secara tiba-tiba. Menurut Mobley (1977) *turnover intention* merupakan suatu tahapan penting dalam proses keputusan pengunduran diri. Pawestri dkk., (2023) juga mengemukakan bahwa penyebab *turnover intention* ada beberapa faktor seperti ketidakcocokan antara individu dengan organisasi, tekanan kerja, hingga rasa ketidakpuasan pada pekerjaan. Menurut mereka munculnya rasa ketidaksesuaian norma dan nilai perusahaan dengan pribadi karyawan dapat memicu rasa ingin keluar, terutama ketika mereka merasa pekerjaan tidak sesuai dengan harapan.

Menurut Teori yang dikemukakan oleh Mobley tentang *Turnover Intention* menegaskan bahwa proses pengambilan keputusan yang terdiri dari beberapa langkah akan mengarah pada pengunduran diri hingga perputaran karyawan (*turnover* aktual). Proses ini dimulai dengan penilaian terhadap posisi yang ada, yang kemudian diikuti oleh perasaan tidak puas, sehingga menyebabkan pikiran untuk keluar dan menimbang keuntungan dan kerugian mencari posisi baru, hingga akhirnya orang tersebut mulai mempertimbangkan pilihan lain dan menilai kesesuaiannya dengan kondisi kerja saat ini, yang kemudian dapat berujung pada keputusan untuk mengundurkan diri. Jika seorang karyawan mengambil keputusan secara mendadak, pergantian karyawan dapat menyebabkan ketidakstabilan karir atau bahkan kemungkinan pekerjaan yang lebih baik. Adanya keinginan karyawan untuk meninggalkan tempat kerja dapat menyebabkan tingkat fluktuasi yang tinggi di perusahaan dan menyebabkan perusahaan mengeluarkan biaya rekrutmen yang meningkat dan dapat menyebabkan keahlian serta pengalaman karyawan jangka panjang hilang Mobley (1977).

Adanya *turnover intention* di kalangan karyawan dapat menjadi sinyal awal terganggunya produktivitas serta stabilitas perusahaan. Meskipun belum sampai pada tahap pengunduran diri, niat karyawan untuk keluar tetap dapat berdampak pada tingkat keterlibatan, fokus, dan semangat kerja. Pada akhirnya, hal ini dapat menghambat proses produksi, mengurangi efisiensi waktu, dan berdampak pada kesehatan mental rekan kerja lainnya. Mobley (1977) menegaskan bahwa salah satu fase krusial dalam keputusan

untuk berhenti bekerja adalah *turnover intention*. Ketidakpuasan di tempat kerja sering kali menjadi alasan utama untuk berhenti dan mempertimbangkan prospek untuk mendapatkan posisi yang lebih cocok di tempat lain. Meskipun belum ada manifestasi fisik dari proses kognitif ini, hal ini sering kali menandakan penurunan komitmen dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Tingginya angka pergantian karyawan dapat menciptakan persepsi negatif di kalangan publik dan calon karyawan, sehingga menyulitkan perusahaan untuk menarik dan mempertahankan talenta yang berkualitas (Iin Trya Shavira dan Purwanti, 2025). Ketika karyawan yang *resign* dengan jam terbang dan pengalaman kerja yang sudah terbentuk, maka perusahaan akan mengalami kerugian, tetapi jika karyawan yang keluar tersebut menduduki posisi tidak penting (*marginal*), maka karyawan lain akan mengisi posisi yang ditinggalkannya (Caroline, 2021).

Turnover intention pada karyawan mempunyai hubungan erat dengan kepuasan kerja karyawan. Menurut teori yang dikembangkan oleh Frederick Herzberg tentang *Two Factor Theory* yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja berasal dari dua faktor utama yaitu Faktor intrinsik (faktor motivasi) dan faktor ekstrinsik (faktor higienis). Faktor motivasi ini dapat mendorong karyawan untuk lebih produktif dan berkomitmen pada pekerjaannya, seperti beberapa hal yaitu pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, pekerjaan itu sendiri, juga peluang untuk berkembang. Di sisi lain faktor higienis merupakan faktor yang berpengaruh secara tidak langsung

atau ekstrinsik seperti kebijakan perusahaan, kondisi kerja, keamanan kerja, hingga hubungan dengan atasan atau sesama rekan kerja. Jika kedua faktor tersebut tidak dapat terpenuhi, karyawan dapat mengalami ketidakpuasan yang berujung pada rendahnya produktivitas hingga *turnover* (Yusoff dkk., 2013).

Pandangan karyawan juga mempengaruhi keputusan karyawan untuk mencari pekerjaan alternatif dalam meningkatkan kepuasan kerja mereka (Pawestri dkk., 2023). Perusahaan perlu memperhatikan kepuasan kerja karyawannya sebagai upaya untuk mengurangi *turnover intention* pada karyawan. Menurut (M. W. Sari dkk., 2023) kepuasan kerja merupakan sikap positif karyawan terhadap pekerjaan yang dihasilkan oleh faktor internal dan eksternal yang dapat menyebabkan perasaan menyenangkan atau tidak menyenangkan tergantung pada bagaimana setiap karyawan menanggapi. Dengan tingginya tingkat kepuasan kerja dapat memicu menurunnya *turnover intention* karyawan, karena kedua hal tersebut saling bersangkutan dan sebaliknya apabila karyawan tidak memiliki kepuasan kerja maka tingkat *turnover intention* karyawan dapat semakin meningkat dan dapat menyebabkan terjadinya *turnover* aktual.

Beberapa hal yang menyebabkan kepuasan kerja menurun menurut (Rosita dkk., 2024) yaitu apabila pekerjaan tidak memiliki identitas yang jelas, karena itu karyawan tidak akan merasa bertanggung jawab atas pekerjaan mereka. Ini menunjukkan bahwa para karyawan tidak tampak dengan jelas, sehingga kepuasan kerja menurun. Kepuasan kerja sangat

penting bagi karyawan, dengan karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka maka perusahaan dapat mengetahui sejauh mana efeknya terhadap *turnover intention* pada karyawan. Dalam usaha meningkatkan kepuasan kerja perlu diperhatikan apakah tata cara dan upaya nya telah adil antar divisi dalam perusahaan.

Sebelum membahas lebih lanjut mengenai *turnover intention* pada karyawan, untuk menganalisis dinamika tenaga kerja di PT Muara Kayu Sengon Jatilawang, sangat penting untuk memahami karakteristik demografis karyawannya. Data mengenai jumlah karyawan yang terlibat dalam perusahaan ini memberikan gambaran yang jelas tentang struktur organisasi dan potensi sumber daya manusia yang tersedia. Melalui jumlah keseluruhan karyawan, dapat memudahkan untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, *person organization fit*, dan *turnover intention* karyawan. Berikut jumlah keseluruhan karyawan PT Muara Kayu Sengon Jatilawang periode Januari 2025.

Tabel 1. 1 Kuantitas Karyawan yang Tercatat di PT Muara Kayu Sengon

Divisi	Jumlah Karyawan Lama	Jumlah Karyawan <i>Training</i>
Produksi	349	57
PPIC	16	
Log Pond	11	
Non Produksi	55	
Jumlah	431	57

Sumber : PT Muara Kayu Sengon Jatilawang

Berdasarkan pada tabel 1.1 terlihat bahwa jumlah karyawan *training* cukup besar, hal ini dapat mencerminkan dinamika dalam ketenagakerjaan perusahaan, yang salah satunya dapat berkaitan dengan *turnover intention*

hingga tingkat pergantian karyawan (*turnover* aktual). Meningkatnya *turnover intention* dapat menjadi perhatian serius bagi manajemen terutama dalam kaitan dengan faktor kepuasan kerja dan faktor kecocokan antara individu dengan perusahaan. Kepuasan kerja dan *Person Organization Fit (PO Fit)* dapat dijadikan sebagai alat untuk mengantisipasi adanya *turnover intention* karyawan. *Person Organization Fit (PO Fit)* berarti seberapa baik dan cocok seorang karyawan dengan budaya organisasi atau perusahaan (Sendow dkk., 2024). Perusahaan memerlukan *Person Organization Fit (PO Fit)*, karena *Person Organization Fit (PO Fit)* merupakan kunci untuk mempertahankan karyawan yang sesuai dengan perusahaan dan berkomitmen.

Selain itu, dengan kehadiran *Person Organization Fit (PO Fit)* hubungan antara perusahaan dan karyawan semakin erat, dan rasa memiliki terhadap perusahaan akan tertanam pada diri karyawan. Sehingga masalah *turnover intention* karyawan dapat menurun. Dalam teori kesesuaian individu-organisasi yang dikembangkan Kristof (1996) menyatakan bahwa *Person Organization Fit (PO Fit)* terjadi saat organisasi memenuhi kebutuhan seseorang, dan seseorang itu memiliki karakteristik yang sesuai dengan organisasi, dan keduanya terjadi bersamaan (Kristof, 1996).

Penelitian ini didasari oleh *Theory Work of Adjustment* oleh (Dawis & Lofquist, 1984) yang menjelaskan bahwa individu berusaha membangun dan mempertahankan hubungan antara dirinya dengan tempat kerjanya. Hal ini didasari oleh dua aspek diantaranya *Satisfactoriness* dan *Satisfaction*.

Satisfactoriness merupakan seberapa baik seseorang menggunakan keterampilan dan kemampuannya untuk memenuhi kebutuhan pekerjaan, sedangkan *Satisfaction* adalah kebutuhan, nilai, dan harapan seseorang dipenuhi oleh pekerjaannya. Permasalahan akan muncul apabila karyawan tersebut merasa bahwa pekerjaannya tidak dapat memenuhi kebutuhannya atau jika karyawan tidak dapat memenuhi standar tempat kerja. Ketidaksesuaian ini dapat mendorong karyawan memiliki niat keluar dari pekerjaannya secara sukarela, atau jika tidak memungkinkan keluar dari pekerjaannya (*turnover*). Hubungan antara *turnover intention* dengan kepuasan kerja serta keselarasan antara karakteristik individu dengan lingkungan organisasi (*Person Organization Fit*), dapat dijelaskan melalui konsep *correspondence* atau kecocokan antara individu dengan lingkungan kerja.

Menurut (Dawis & Lofquist, 1984) dalam *Theory Work of Adjustmen* bahwa kepuasan kerja terjadi ketika orang percaya bahwa pekerjaan mereka selaras dengan kebutuhan dan nilai-nilai mereka, dan kesesuaian antara karyawan dengan organisasi mengacu pada seberapa baik seseorang cocok dengan budaya organisasi dan struktur insentif. Karyawan akan merasa lebih nyaman dan mungkin bertahan dengan posisi mereka lebih lama apabila kecocokan ini tinggi. Pada sisi lain, kepuasan kerja akan menurun dan niat karyawan untuk pergi dari pekerjaan lebih mungkin terjadi ketika orang percaya bahwa posisi mereka tidak sesuai dengan keyakinan dan kebutuhan mereka atau ketika perusahaan tidak dapat menciptakan

lingkungan yang mendukung. Dalam hal ini, kepuasan kerja dan *Person Organization Fit (PO Fit)* sangat penting dalam menurunkan niat keluar karyawan atau *turnover intention*.

Selain itu, ketidakpuasan kerja dan tidak adanya keselarasan antara preferensi individu dengan prinsip yang dianut perusahaan, dapat memunculkan karyawan yang tidak memiliki komitmen dan tanggung jawab terhadap perusahaan. PT Muara Kayu Sengonn Jatilawang yang berlokasi di Kabupaten Banyumas berfokus pada sektor industri pengolahan kayu, dengan aktifitas utama berupa produksi kayu lapis. PT Muara Kayu Sengon Jatilawang memiliki visi dan tujuan yang terarah, baik untuk Sumber Daya Manusia nya atau hasil produksi dengan tujuan memperkuat daya saing perusahaan dalam persaingan nasional ataupun internasional dengan tetap mengutamakan kualitas hasil produksinya. PT Muara Kayu Sengon memiliki jumlah karyawan terbilang cukup banyak, terlebih bagian produksi. Tidak terlepas dari segala macam keluhan dikarenakan sistem kejar target dan pemindahan karyawan secara mendadak dari satu bagian ke bagian lainnya dengan tugas yang berbeda dikarenakan banyaknya karyawan yang tidak hadir hingga adanya *turnover* yang berkelanjutan. Hal tersebut dapat membuat karyawan merasa terbebani dengan target dan jam kerja yang kurang fleksibel.

Selain permasalahan tersebut, PT Muara Kayu Sengon Jatilawang juga tidak jarang dengan karyawan yang tingkat absensinya tinggi, hal tersebut dipengaruhi oleh sistem *Off* dalam perusahaan ketika barang baku

untuk produksi habis, dengan adanya hal tersebut ada karyawan yang merasa tidak puas dengan pekerjaan yang sedang mereka jalankan dan tidak cocok pada budaya tersebut. Sistem *Off* tersebut bahkan bisa sehari-hari sehingga karyawan yang memiliki kebutuhan dan hanya mengandalkan penghasilan dari perusahaan mulai merasa ingin berpindah tempat kerja dan mencari pekerjaan baru, hal ini ditunjukkan dengan data *turnover* karyawan pada PT Muara Kayu Sengon Jatilawang dari tahun 2022, 2023, dan 2024.

Tabel 1. 2 Tabel Jumlah Karyawan Masuk dan Keluar Tahun 2022-2024

Tahun	Karyawan Awal Tahun	Karyawan Masuk	Karyawan Keluar	Karyawan Akhir Tahun	% Masuk	% Keluar
2022	507	245	316	494	48%	62%
2023	456	382	294	533	83%	64%
2024	544	192	245	502	35%	45%

Sumber : PT Muara Kayu Sengon Jatilawang

Berdasarkan tabel yang menunjukkan *turnover* karyawan pada tahun 2022, 2023, dan 2024 tersebut, dalam hal ini menunjukkan karyawan yang keluar cukup tinggi. Prosentase karyawan keluar mengalami kenaikan dari tahun 2022-2023, meskipun pada tahun 2024 rendah. Hal tersebut dapat menjadi langkah awal yang disebabkan oleh menurunnya kepuasan kerja dan *Person Organization Fit (PO Fit)* sehingga memungkinkan terjadinya *turnover intention* hingga keluarnya karyawan dari PT Muara Kayu Sengon Jatilawang. Oleh karena itu, berdasarkan permasalahan yang ada pada PT Muara Kayu Sengon Jatilawang penulis mengambil judul “Pengaruh Kepuasan Kerja dan *Person Organization Fit (PO Fit)* Terhadap *Turnover Intention* Karyawan Pada PT Muara Kayu Sengon Jatilawang Kabupaten

Banyumas”. Dengan kondisi *turnover* yang tinggi diharapkan dapat menurun dengan cara menerapkan dan mengedepankan kepuasan kerja serta *Person Organizatin Fit (PO Fit)* yang mana kedua hal tersebut merupakan upaya yang seharusnya ditekankan pada sebuah perusahaan agar tercipta harmonisasi dalam lingkungan kerja dan sebagai upaya retensi karyawan.

Penelitian mengenai *turnover intention* karyawan telah banyak dilakukan pada variabel-variabel termasuk kepuasan kerja dan tingkat keselarasan antara nilai individu dengan nilai-nilai serta budaya organisasi (*Person Organization Fit*). Kepuasan kerja merupakan salah satu komponen yang telah banyak diteliti dan mempengaruhi keinginan untuk meninggalkan pekerjaan. Sebuah studi yang dilakukan oleh Ramadhiansyah dkk., (2022) menemukan kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, yang artinya rasa puas dengan pekerjaan mempengaruhi tingkat *turnover intention*. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja dapat menurunkan tingkat *turnover intention* karyawan. Namun, penelitian tersebut belum memperhitungkan peran yang sesuai dengan kesesuaian orang-organisasi (*Person Organization Fit*), yaitu seberapa dekat nilai-nilai individu dengan nilai-nilai organisasi. Padahal kesesuaian adalah kunci untuk mempertahankan karyawan, menurut teori *Work Of Adjustment*. Menurut hasil riset yang dikemukakan oleh Yusup dkk., (2024) terdapat kesesuaian dengan topik ini yaitu pengaruh *Person Organization Fit (PO Fit)*, *job insecurity*, dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention* menunjukkan bahwa *Person Organization Fit (PO Fit)*

memiliki pengaruh negatif tetapi tidak signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara *Person Organization Fit (PO Fit)* dan *turnover intention* belum konsisten, dan pengujian lebih lanjut diperlukan, terutama konteks dan karakteristik organisasi yang berbeda.

Studi ini bertujuan untuk melengkapi keterbatasan yang masih terdapat pada penelitian sebelumnya dengan menggunakan pendekatan teori *Work of Adjustment* dari Dawis & Lofquist, yang memandang bahwa penyesuaian antara individu dengan lingkungan kerjanya menjadi kunci dalam menentukan keberlangsungan hubungan kerja. Dengan uraian latar belakang diatas serta kekosongan dalam literatur terkait pengaruh simultan antara kepuasan kerja dan *PO Fit* terhadap *turnover intention* karyawan, khususnya dalam industri pengolahan kayu, ketertarikan peneliti untuk mengeksplorasi lebih dalam topik yang berkaitan dengan “Pengaruh Kepuasan Kerja dan *Person Organization Fit (PO Fit)* Terhadap *Turnover Intention* Karyawan” diharapkan bahwa penelitian ini akan memberikan kontribusi teoritis yang berarti serta implikasi praktis bagi Manajemen Sumber Daya Manusia di PT Muara Kayu Sengon Jatilawang dalam masalah *turnover intention* hingga tingkat *turnover* secara aktual. Selain itu, penelitian ini bertujuan agar dapat memberikan pemahaman lebih dalam merumuskan strategi untuk retensi karyawan dan mengurangi masalah *turnover intention* yang tinggi.

B. Rumusan Masalah

Pertanyaan-pertanyaandalam penelitian ini dirumuskan sehubungan dengan uraian latar belakang sebelumnya, adalah :

1. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan pada PT Muara Kayu Sengon Jatilawang Kabupaten Banyumas?
2. Apakah *Person Organization Fit (PO Fit)* berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan pada PT Muara Kayu Sengon Jatilawang Kabupaten Banyumas?
3. Apakah Kepuasan Kerja dan *Person Organization Fit (PO Fit)* berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan pada PT Muara Kayu Sengon Jatilawang Kabupaten Banyumas?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh Kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan pada PT Muara Kayu Sengon Jatilawang Kabupaten Banyumas.
2. Untuk mengetahui pengaruh *Person Organization Fit (PO Fit)* terhadap *turnover intention* karyawan pada PT Muara Kayu Sengon Jatilawang Kabupaten Banyumas.
3. Untuk mengetahui pengaruh Kepuasan Kerja dan *Person Organization Fit (PO Fit)* terhadap *turnover intention* karyawan pada PT Muara Kayu Sengon Jatilawang Kabupaten Banyumas.

D. Ruang Lingkup Penelitian

Peneliti membatasi ruang lingkup penelitian karena terbatasnya waktu dan agar penelitian lebih terfokus serta tidak meluas dari pembahasan yang dimaksud, maka peneliti membatasi ruang lingkup penelitian, sebagai berikut :

1. Penelitian ini dilaksanakan di PT Muara Kayu Sengon Jatilawang Kabupaten Banyumas.
2. Variabel yang diteliti dibatasi pada variabel bebas yaitu variabel Kepuasan Kerja dan *Person Organization Fit (PO Fit)*. Sedangkan variabel terikatnya adalah *Turnover Intention* Karyawan.

E. Manfaat Penelitian

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat menjadi manfaat bagi peneliti, Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dan bagi Perusahaan sebagai berikut :

1. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini dimaksudkan sebagai dasar pertimbangan perusahaan dalam menentukan strategijangka pendek dan jangka panjang, khususnya yang berkaitan dengan pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM).

2. Manfaat Teoritis

Penelitian ini dapat menjadi sumber referensi bagi peneliti berikutnya jika akan melakukan penelitian khususnya terkait

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dalam hal *Turnover Intention* karyawan.

3. Bagi Peneliti

- a. Hasil penelitian ini dapat menambah pengetahuan dan pemahaman penulis dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dan mengaplikasikan ilmu yang telah didapat selama di bangku perkuliahan.
- b. Sebagai syarat menyelesaikan pendidikan Strata 1 pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Nahdlatul Ulama Al Ghazali Cilacap.