

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

A. Telaah Pustaka

1. *Work of Adjustment Theory*

Teori *Work of Adjustment* menurut (Dawis & Lofquist, 1984) ini menjelaskan tentang individu yang berusaha mencapai dan mempertahankan korespondensi dengan lingkungan kerja mereka. Seorang individu yang memasuki pekerjaan mereka, mereka akan mendapatkan imbalan. Apabila ada kesesuaian antara individu dengan lingkungan kerja, maka karyawan akan berusaha mempertahankan pekerjaan tersebut. Teori *Work of Adjustment* ini memiliki tujuan agar dapat menjadi pegangan individu dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja mereka, dan memahami faktor apa saja yang dapat memengaruhi kepuasan kerja serta *tenure* (lamanya seseorang dalam bertahan di suatu pekerjaan). Karyawan yang merasa adanya ketidakcocokan antara mereka dan lingkungan kerja dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja, akhirnya meningkatkan kemungkinan *turnover*. Selain itu, jika seorang individu memiliki kecocokan yang tinggi dengan organisasi baik dari segi tuntutan kerja maupun nilai-nilai maka kemungkinan besar individu tersebut dapat bertahan dalam organisasi atau perusahaan. Teori *Work of Adjustment*

juga menjelaskan bagaimana individu menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja untuk mencapai kepuasan dan keberlanjutan dalam pekerjaan. Konsep utama dari Teori *Work of Adjustment* yaitu kesesuaian, kepuasan karyawan, kepuasan organisasi, hingga masa kerja.

2. Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia berperan penting dalam membantu organisasi mencapai tujuannya melalui serangkaian proses yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, serta pengawasan aktivitas yang terkait dengan perekrutan, pengembangan, peningkatan keterampilan, integrasi, pemeliharaan, hingga pemberhentian tenaga kerja (Ngurah dkk., 2024). SDM mencakup beragam elemen seperti perumusan strategi, proses rekrutmen, seleksi karyawan, pengelolaan kepuasan kerja, evaluasi kinerja, hingga sistem pemberian kompensasi. Sebagai bagian integral dari ilmu manajemen, HRM fokus pada bagaimana cara mengelola dan mengoptimalkan fungsi sumber daya manusia dalam lingkungan organisasi (Premisari dkk., 2022). Tujuan utama dari SDM adalah untuk menjamin bahwa seluruh potensi tenaga kerja dapat dimanfaatkan secara maksimal melalui pengelolaan yang efisien dan efektif. Selain itu, SDM juga menitikberatkan pada pengembangan kapasitas individu

agar mampu memberikan kontribusi yang signifikan bagi kemajuan perusahaan.

Dalam bukunya (Sabrina, 2021) menyatakan bahwa pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) juga merupakan sebuah sistem dalam mengatur berbagai macam masalah dalam area tenaga kerja seperti karyawan, buruh, dan sebagainya yang telah mampu segala kegiatan organisasi dalam mencapai target atau tujuan. Oleh sebab itu, MSDM adalah suatu aspek penting dalam upaya mencapai tujuan dan salah satu indikator penting dalam mensukseskan visi dan misi suatu perusahaan.

b. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut (Sabrina, 2021) fungsi manajerial dalam manajemen sumber daya manusia terbagi ke dalam sepuluh bagian, diantaranya sebagai berikut :

1) Keanggotaan (*staffing*)

Fungsi ini termasuk untuk mengatur keanggotaan organisasi, manajemen sumber daya manusia bertanggung jawab atas tiga tugas utama yaitu merencanakan, merekrut, dan memilih. Proses rekrutmen diharapkan dapat menarik kandidat potensial yang memenuhi syarat untuk posisi yang dibutuhkan, dan proses seleksi yaitu dengan cara memastikan kecocokan antara individu dengan pekerjaan dan organisasi.

2) *Planning*

Merupakan sebuah proses untuk membuat keputusan yang matang tentang apa yang akan dilakukan organisasi di masa depan. Proses ini bertujuan agar organisasi memiliki jumlah dan kualitas karyawan yang sesuai dengan kualifikasi dan kebutuhan organisasi.

3) Rekrutmen

Rekrutmen merupakan proses penarikan calon sumber daya manusia yang berkualitas tinggi untuk posisi yang dibutuhkan oleh organisasi.

4) Seleksi

Seleksi adalah proses untuk menentukan sumber daya manusia yang tepat dari kandidat yang ditetapkan.

5) Evaluasi Kinerja (*Performance Evaluation*)

Guna mencapai keberhasilan sumber daya manusia harus menilai kinerja selama periode tertentu. Proses evaluasi didasarkan pada standar yang ditetapkan oleh bagian sumber daya manusia.

6) Kompensasi (*Compensation*)

Pengelolaan sumber daya manusia berfungsi untuk menetapkan kebijakan kompensasi untuk sumber daya manusia, termasuk honor atau gaji sebagai bentuk kompensasi, karena sumber daya manusia telah memenuhi

tanggung jawabnya. Manajemen sumber daya manusia memiliki hak untuk mendapatkan kompensasi yang memadai atas kinerja mereka.

7) Pelatihan dan Pengembangan

Pengelolaan sumber daya manusia memungkinkan pelatihan dan pengembangan karyawan dalam konteks sumber daya manusia yang berpotensi. Kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan kerja disebut pelatihan kerja untuk menanamkan disiplin, dan memperoleh tingkat keahlian tertentu yang sesuai dengan kualifikasi dan posisi kerja.

8) Hubungan Karyawan

Bagian sumber daya manusia bertanggung jawab untuk menjaga hubungan sumber daya manusia agar tidak ada perilaku yang tidak baik, seperti tidak mau bekerja. Fungsi ini akan menunjukkan bagaimana pekerja diperlakukan, baik itu dengan cara yang baik maupun tidak baik, dalam menangani masalah yang ada.

9) *Personnel Research*

Untuk meningkatkan efisiensi perusahaan, bagian *HR* juga harus menyelidiki masalah sumber daya manusia. Tugas pengelolaan sumber daya manusia adalah menemukan solusi atau penelitian masalah karyawan

10) Keselamatan dan Kesehatan Pekerja (*Safety and Health*)

Pengelolaan sumber daya manusia harus mengutamakan keselamatan sumber daya manusia saat merancang program untuk mengurangi kecelakaan dan menciptakan lingkungan kerja yang aman, karena kesehatan dan keselamatan kerja berdampak pada reputasi perusahaan atau organisasi, sehingga hal tersebut perlu perhatian khusus

3. Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Dunia kerja yang semakin kompetitif, pemahaman tentang hal yang mendasari kepuasan kerja menjadi suatu hal yang perlu dieksplor lebih lagi. Menurut Abdurrahmat, kepuasan kerja adalah sikap emosional yang tercermin dari pekerjaan yang dilakukannya. Kepuasan kerja di tempat kerja dapat didefinisikan sebagai kepuasan yang dapat dicapai melalui pencapaian tujuan pekerjaan, penempatan, perlakuan, dan lingkungan kerja yang baik. Pekerja akan memilih untuk mengutamakan pekerjaannya diatas gaji atau keuntungan yang diterima dari pekerjaannya. Apabila penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebanding dengan hasil kerja mereka, karyawan akan merasa lebih puas (Rahmadhani & Priyanti, 2022).

Menurut *Herzberg's Two Factors Motivation Theory* tahun 1966 teori Herzberg menyatakan bahwa untuk meingtkan

kepuasan kerja, perusahaan harus fokus pada faktor motivasi, sementara faktor hygiene hanya berfungsi untuk mencegah ketidakpuasan kerja (Yusoff dkk., 2013). Selain itu yang pertama adanya kebutuhan akan pemeliharaan atau *hygiene factors* yang berkaitan dengan hakekat manusia untuk memperoleh ketentraman serta kesehatan fisik. Kedua, berkaitan dengan kebutuhan akan psikologis seseorang dalam interaksi mereka dengan lingkungannya. Pada kenyataannya, teori dua faktor adalah teori kepuasan kerja yang menyatakan bahwa elemen motivasi dan hygiene faktor merupakan dua komponen yang berbeda namun saling terkait dari kepuasan dan ketidakpuasan. Adapun *motivators* lebih fokus pada prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi, kesempatan untuk berkembang, dan pengakuan. Tidak seperti *hygiene factor* yang bertujuan untuk mencegah ketidakpuasan ditempat kerja, seperti kondisi kerja, sistem kompensasi, keamanan, kualitas pengawasan, dan hubungan dengan orang lain. (Waskito & Sumarni, 2023).

Dengan adanya kepuasan kerja, karyawan akan merasa nyaman di tempat mereka bekerja dan akan menciptakan produktivitas dalam bekerja sehingga tidak ada keinginan karyawan untuk berpindah pekerjaan dan dapat mengurangi intensi *turnover*. Meskipun tidak semua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja terpenuhi, seperti aspek gaji, tunjangan, rekan

kerja, atau promosi, namun kepuasan kerja dapat membuat karyawan enggan untuk mencari pekerjaan baru jika mereka merasa puas dengan perusahaan atau organisasi tempat mereka berkerja. Tingkat kepuasan setiap karyawan tentunya berbeda-beda, tergantung dengan sistem dan nilai-nilai yang dianut oleh karyawan tersebut pada tingkatan tertentu (A. P. Sari dkk, 2024).

b. Indikator Kepuasan Kerja

Menurut (Afandi, 2021) indikator kepuasan kerja dibedakan menjadi empat, diantaranya :

1) Pekerjaan

Pekerjaan itu menarik dan menantang, jika karyawan diberi kesempatan untuk berkembang, mereka akan lebih bahagia dengan pekerjaan mereka serta mengaplikasikan bakat dan kemampuan dan akan merasa bahwa mereka membuat kemajuan.

2) Upah atau Gaji

Dengan adanya gaji yang adil, karyawan akan merasa puas. Jika karyawan merasa gaji tidak sesuai dengan kontribusi mereka, hal tersebut dapat memunculkan rasa ketidakpuasan. Berbeda dengan pemberian gaji secara transparan dan adil dapat menciptakan rasa kepuasan kerja.

3) Pengawas

Hal ini dapat dilihat dari cara atasan mengawasi, membimbing, dan mendukung karyawan. Dengan sikap supervisi yang baik dan dapat memberikan arahan yang jelas dapat menciptakan kenyamanan dalam bekerja.

4) Rekan Kerja

Seseorang yang selalu berinteraksi selama bekerja yang dimana itu adalah rekan kerja dapat membuat pekerjaan menjadi lebih nyaman, santai, dan menyenangkan. Adanya dukungan antar pribadi sangat berpengaruh pada kepuasan kerja. Hal ini dapat diterapkan dengan kualitas yang baik antara hubungan dengan rekan kerja.

c. Dampak Kepuasan Kerja

Menurut *Herzerg* dalam Teori Dua Faktor, dampak dengan adanya kepuasan kerja pada karyawan diantaranya (Yusoff dkk., 2013) :

1) Meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan

Karyawan akan merasa bahagia dalam posisi mereka apabila beberapa hal terpenuhi seperti kesuksesan, pengakuan, akuntabilitas, dan promosi terpenuhi. Karyawan yang merasa dihargai dan dilibatkan dalam pekerjaan mereka cenderung berkinerja lebih baik secara individu maupun tim.

2) *Turnover* yang lebih rendah

Karyawan yang merasa puas lebih mungkin untuk tetap berada di perusahaan. *Turnover* turun ketika adanya kepuasan kerja. Hal ini dapat mengurangi biaya perekrutan dan orientasi karyawan baru.

3) Meningkatkan rasa bahagia dalam hidup karyawan secara keseluruhan

Menurut *Herzberg* kepuasan kerja memiliki peran dalam kepuasan hidup secara keseluruhan. Karena, pekerjaan memainkan peran penting dalam identitas dan kesejahteraan seseorang.

4) Meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja

Kepuasan kerja mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal dan produktif. Dengan tingkat kepuasan yang tinggi, mereka akan lebih fokus, memiliki komitmen yang kuat, serta menunjukkan upaya maksimal dalam menyelesaikan tugasnya. Hal ini berdampak positif terhadap peningkatan mutu hasil kerja yang dicapai.

5) Menumbuhkan hubungan kerja yang positif

Karyawan yang merasa puas cenderung memiliki hubungan yang baik dan akan memandang atasan dan rekan kerja mereka dengan baik pula.

4. *Person Organization Fit (PO Fit)*

a. *Pengertian Person Organization Fit (PO Fit)*

Person Organization Fit (PO Fit) merupakan kondisi ketika seorang karyawan merasa cocok dengan organisasi tempat mereka bekerja mereka lebih cenderung untuk tetap disana dan menjadi lebih loyal. Di sisi lain, orang yang tidak merasakan hal tersebut tentang organisasi cenderung berencana untuk meninggalkan perusahaan atau organisasi (Handayani, 2023). Kecocokan dengan nilai organisasi atau perusahaan dapat dibuktikan dengan adanya cita-cita yang sama antara individu dengan atasan hingga rekan kerja. *Person Organization Fit (PO Fit)* merupakan kesamaan karakteristik antara karyawan dengan perusahaan sehingga dapat tercipta komitmen terhadap organisasi sebagai pedoman individu dengan organisasi atau perusahaan.

Menurut Kristof (1996) *Person Organization Fit (PO Fit)* merupakan ukuran seberapa baik kecocokan individu dan organisasi. Kesesuaian antara individu dengan organisasi ini terjadi ketika keduanya memiliki karakteristik yang sama dan saling melengkapi, seperti kesamaan adalah nilai, tujuan, dan budaya yang sama antara individu dengan organisasi atau perusahaan. Apabila seorang karyawan memiliki *Person Organization Fit (PO Fit)* artinya kecocokan dengan perusahaan, baik peraturan, budaya organisasi, dan lingkungan organisasi dapat menjadi upaya retensi

karyawan serta mengurangi adanya fenomena *turnover* pada karyawan. Pada intinya, keselarasan antara nilai individu dengan organisasi merupakan suatu perwujudan dari *Person Organization Fit (PO Fit)*.

b. Indikator *Person Organization Fit (PO Fit)*

Menurut Kristof (1996) menyatakan bahwa ada beberapa indikator *Person Organization Fit (PO Fit)* diantaranya :

- 1) Se jauh mana nilai individu sejalan dengan organisasi (*Value Congruence*)

Kesesuaian antara prinsip seseorang dengan nilai organisasi/perusahaan. Hal ini dimaksud dalam sejauh mana nilai-nilai yang melekat pada diri seseorang tepat dengan nilai-nilai organisasi. Dengan adanya kesesuaian nilai dapat menunjukkan seberapa baik seorang pekerja menyesuaikan sifat-sifat mereka sendiri agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan atau organisasi tempat mereka bekerja.

- 2) Kesesuaian antara tujuan (*Goal Congruence*)

Menyesuaikan tujuan pribadi dengan organisasi, terutama yang berkaitan dengan pemimpin dan rekan kerja, dikenal sebagai kesesuaian tujuan. Hal ini melambangkan situasi dimana tujuan pribadi selaras dengan tujuan organisasi. Sehingga individu merasa termotivasi untuk meningkatkan kinerja pekerjaan dan memiliki rasa tanggungjawab serta

berkontribusi secara optimal dalam mencapai visi dan misi perusahaan secara bersama-sama.

3) Pemenuhan kebutuhan karyawan (*Needs-Supplies Fit*)

Penyelarasan kebutuhan pekerja dengan sumber daya di tempat kerja mereka, seperti struktur dan prosedur organisasi, dikenal sebagai pemenuhan kebutuhan karyawan. Hal ini memerlukan penyeimbangan antara kebutuhan karyawan dengan kekuatan struktur organisasi dan lingkungan kerja saat ini.

4) Individu memiliki keterampilan dan kemampuan (*Demands-Abilities Fit*)

Kesesuaian budaya kepribadian mengacu pada keselarasan antara kepribadian individu (di luar nilai-nilai) dan iklim atau budaya organisasi. Ini terjadi ketika kepribadian atau sikap individu memungkinkan mereka untuk menghargai sistem organisasi. Hal ini juga berkaitan dengan sejauh mana seseorang memiliki kompetensi yang selaras dengan tuntutan perusahaan, sehingga ia mampu beradaptasi dan berintegrasi secara optimal dalam suasana kerja yang ada.

c. Faktor yang Mempengaruhi *Person Organization Fit (PO Fit)*

Menurut Kristof (1996) ada beberapa faktor yang mempengaruhi *Person Organization Fit (PO Fit)* diantaranya :

1) Kesamaan karakteristik dasar

Seperti hubungan antar individu dan organisasi tentang nilai, tujuan, budaya, dan norma-norma.

2) Kesesuaian kebutuhan suplai (*needs supplies fit*)

Organisasi menyediakan sumber daya seperti finansial, psikologis, dan lainnya yang dibutuhkan oleh karyawan. Sehingga karyawan merasa adanya saling membutuhkan dan kesesuaian dengan perusahaan.

3) Kesesuaian tuntutan kemampuan

Kemampuan individu tau karyawan sesuai dengan kemampuan dan komitmen organisasi.

4) Proses rekrutmen dan seleksi

Proses seleksi biasanya mempertimbangkan *Person Organization Fit (PO Fit)* setelah dilakukan seleksi terhadap kualifikasi pekerjaan.

5) Sosialisasi organisasi

Dengan cara meningkatkan keterampilan selama sosialisasi maka individu dapat meningkatkan *Person Organization Fit (PO Fit)*.

6) Komitmen dan identifikasi individu

Person Organization Fit (PO Fit) mungkin kurang berdampak pada individu yang lebih konsisten dengan pekerjaan daripada individu yang lebih berorientasi pada

organisasi. Oleh karena itu, *Person Organization Fit (PO Fit)* tidak hanya berkaitan dengan kecocokan nilai, tetapi juga tentang bagaimana organisasi dan individu dapat saling memenuhi.

d. Dampak *Person Organization Fit (PO Fit)*

Menurut Kristof (1996) ada beberapa dampak *Person Organization Fit (PO Fit)* diantaranya ada aspek positif dan negatif, berikut penjelasannya :

1) Dampak Positif

a) Peningkatan sikap di tempat kerja

Nilai-nilai yang dianut Bersama dapat meningkatkan motivasi dan rasa persatuan di dalam kelompok kerja. Kesesuaian berkorelasi positif dengan komitmen organisasi dan kepuasan kerja.

b) Perilaku prososial

Tindakan-tindakan positif di lingkungan kerja, seperti perilaku sukarela yang mendukung organisasi, sering kali muncul ketika terdapat keselarasan antara nilai pribadi karyawan dan nilai organisasi (*PO Fit*). Lingkungan kerja yang menjunjung nilai moral organisasi biasanya mendorong perilaku etis dan kolaboratif dari para anggotanya.

c) Kinerja pekerjaan

Produktivitas dan performa kerja dapat ditingkatkan ketika individu dan organisasi selaras. Metrik subjektif dan objektif sering digunakan untuk menentukan hubungan antara *Person Organization Fit (PO Fit)* dan kinerja, seberapa terkait antara dua hal tersebut.

d) Retensi dan loyalitas karyawan

Kesesuaian yang kuat antara karyawan dan organisasi (*PO Fit*) berperan dalam menurunkan keinginan untuk meninggalkan pekerjaan serta mendorong peningkatan keterikatan terhadap perusahaan. Tingkat kecocokan ini dapat ditumbuhkan melalui proses sosialisasi organisasi yang dirancang dengan baik dan berjalan secara optimal.

2) Dampak Negatif

a) Kurangnya inovasi dan adaptasi

Perusahaan dengan *Person Organization Fit (PO Fit)* yang berlebihan berisiko menjadi stagnan dan kurang inovasi. Mempekerjakan individu yang tidak beragam dapat mengakibatkan kurangnya keragaman sudut pandang, yang sangat penting untuk kreatifitas.

b) Dampak buruk pada kinerja organisasi

Menurut gagasan tertentu, konformitas yang berlebihan dapat mengakibatkan sudut pandang yang rabun, atau kurangnya kemampuan beradaptasi terhadap perubahan. Faktanya, “ketidaksesuaian” dalam jumlah yang moderat justru dapat mendorong pertumbuhan organisasi.

c) Konflik dengan budaya subkelompok

Sebuah organisasi yang terdiri dari berbagai subkultur, individu biasanya lebih cepat menyesuaikan diri dengan tim kerja langsung dibandingkan dengan keseluruhan organisasi. Hal ini dapat menyebabkan tingkat kesesuaian antara nilai pribadi dan nilai organisasi (*PO Fit*) menjadi lebih rendah secara keseluruhan.

Secara keseluruhan, *PO Fit* membawa berbagai keuntungan bagi individu maupun organisasi. Namun, agar tidak mengorbankan inovasi dan fleksibilitas perusahaan, kesesuaian ini perlu dikelola secara bijak dan seimbang.

5. *Turnover Intention*

a. *Pengertian Turnover Intention*

Turnover intention menggambarkan kecenderungan seorang karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya secara sukarela.

Perilaku ini mencerminkan keinginan individu untuk mencari peluang kerja di luar organisasi tempat mereka bekerja saat ini (Aryandha & Hidayati, 2024). *Turnover intention* dapat terjadi karena faktor diri individu karyawan itu sendiri atau faktor dari perusahaan. Faktor individu biasanya terjadi karena ketidakcocokan dengan perusahaan, target kerja yang cukup berat, kepuasan kerja yang kurang, hingga masalah keluarga dan lain sebagainya. Sedangkan apabila faktor tersebut dari perusahaan dapat berupa masalah kepemimpinan yang kurang baik, kurangnya *work life balance* yang dapat mempengaruhi mental seorang karyawan, dan kurangnya transparansi perusahaan. *Turnover intention* menurut Mobley (1977) dalam teori *Mobley's Turnover Model* yang menjelaskan tentang proses pengambilan keputusan dalam melakukan *turnover*, Mobley menjelaskan bahwa *turnover intention* adalah proses di mana pekerja berniat keluar dari posisi mereka. Mobley menunjukkan bahwa ketidakpuasan kerja merupakan faktor utama dalam *turnover intention* hingga terjadi *turnover* secara aktual, serta menguraikan bahwa *Person Organization Fit (PO Fit)* memiliki peran dalam menilai dan menentukan tingkat kepuasan kerja karyawan. Tingkat *PO Fit* yang tinggi berperan dalam menekan keinginan karyawan untuk resign. Namun, ketika kecocokan antara nilai pribadi dan organisasi rendah, risiko meningkatnya niat karyawan untuk keluar dari

perusahaan pun cenderung lebih besar. Jadi, dengan adanya teori model *Employee Turnover* dapat menjadi dasar untuk memahami bagaimana kepuasan kerja dan kesesuaian dengan organisasi memiliki peran dalam pengambilan keputusan karyawan untuk mempertahankan atau melepaskan pekerjaan.

Perusahaan dengan tingkat *turnover* yang tinggi merupakan suatu hal yang perlu diperhatikan, karena jika tingkat *turnover* tinggi dapat memunculkan berbagai dampak negatif bagi perusahaan, termasuk dalam menurunnya produktivitas karyawan, meningkatnya biaya rekrutmen dan pelatihan, serta gangguan dalam kegiatan operasional perusahaan (Sri dkk., 2024). Maka, perusahaan perlu memperhatikan mulai dari dampak, hingga niat karyawan untuk keluar (*turnover intention*). Sebenarnya, dalam kasus *turnover intention* pada karyawan ini merupakan salah satu upaya dan niat karyawan agar terbebas dari perusahaan dan kemudian mencari suatu pekerjaan lain sebagai alternatif dalam organisasi yang berbeda. Akan tetapi banyak karyawan yang akhirnya setelah pergi dari perusahaannya, mereka cenderung akan kembali lagi. Perusahaan hendaknya memiliki strategi untuk mengatasi *turnover intention* pada karyawannya dengan cara menanamkan rasa keharmonisan, sehingga rasa ingin keluar dari perusahaan tidak muncul dalam diri karyawan.

b. Indikator *Turnover Intention*

Keinginan untuk berhenti bekerja dapat dikenali melalui sejumlah indikator tertentu yang menggambarkan kecenderungan seorang karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya. Berdasarkan pendapat Mobley (2011) yang dikutip oleh (Elvia & Nika, 2023) terdapat beberapa indikator utama yang menunjukkan adanya niat *resign* dari seorang karyawan.:

- 1) Adanya pikiran untuk keluar dari perusahaan (*thinking of quitting*)

Perilaku ini mencerminkan adanya pemikiran dalam diri karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya, yang biasanya ketidakpuasan kerja yang menjadi pemicu. Karyawan cenderung mulai mempertimbangkan akan tetap bertahan atau keluar dari organisasi.

- 2) Intensi mencari pekerjaan di tempat lain (*intention to search for alternatives*)

Pada hal ini, karyawan mulai sering berfikir untuk mencari informasi atau peluang kerja di tempat lain. Biasanya, karyawan akan mulai membandingkan pekerjaan saat ini dengan pekerjaan lain yang lebih menguntungkan.

- 3) Intensi untuk keluar dari perusahaan (*intention to quit*)

Ketika seorang karyawan menemukan peluang kerja yang dinilai lebih menjanjikan, kecenderungannya untuk

meninggalkan perusahaan akan semakin nyata. Pada fase ini, mereka biasanya mulai menyusun rencana untuk *resign* dan mengambil keputusan akhir terkait masa depan mereka di organisasi saat ini.

c. Faktor Penyebab *Turnover Intention*

Beberapa faktor menurut Mobley (1977) yang mempengaruhi terjadinya *turnover intention* karyawan, diantaranya :

1) Karakter individu

Dalam dunia kerja karakter individu sangat bermacam-macam, hal ini dapat dipengaruhi oleh perbedaan usia, *gender*, pendidikan, dan status sosial yang dapat menyebabkan terjadinya *turnover intention*. Untuk mencapai tujuan perusahaan hendaknya setiap individu atau karyawan saling berinteraksi dengan baik sehingga akan merasa saling terlibat dalam upaya mewujudkan tujuan organisasi. Karakter individu setiap karyawan tentunya berbeda, ada yang secara implusif untuk keluar tanda adanya pertimbangan, melalui evaluasi terlebih dahulu, dan ada yang tetap bertahan meskipun merasa tidak puas dengan pekerjaan mereka.

2) Ketidakpuasan Kerja

Fenomena *turnover intention* dalam sebuah perusahaan saling berhubungan dengan tingkat kepuasan kerja.

Jika karyawan tidak puas dengan pekerjaan, mereka cenderung keluar dari perusahaan. Perasaan tidak mampu memenuhi harapan perusahaan sering kali mendorong karyawan untuk mulai mempertimbangkan peluang kerja di tempat lain sebagai jalan keluar.

3) Ketersediaan alternatif pekerjaan lain

Jika karyawan melihat peluang kerja yang lebih baik dari pekerjaan yang sedang mereka jalankan, karyawan akan lebih cenderung memikirkan untuk berpindah pekerjaan.

4) Faktor non-pekerjaan

Faktor ini mungkin tidak secara langsung berkaitan dengan kepuasan kerja, akan tetapi faktor ini dapat mempengaruhi *turnover intention* karyawan. Seperti perpindahan pasangan, kondisi ekonomi, dan masalah dengan kesehatan yang dapat mendorong seseorang keluar dari pekerjaannya.

d. Dampak *Turnover Intention*

Mobley (1977) menjelaskan bahwa jika kecenderungan karyawan untuk keluar dari perusahaan tidak segera ditanggapi, maka hal tersebut dapat berujung pada turnover nyata yang membawa sejumlah konsekuensi merugikan, seperti yang dijelaskan dalam poin-poin berikut :

1) Perusahaan harus mengeluarkan biaya rekrutmen

Saat karyawan keluar maka perusahaan dituntut untuk mengeluarkan biaya yang tinggi untuk mempekerjakan pekerja baru, termasuk biaya iklan, administrasi, pelatihan, dan pesangon karyawan bagi karyawan yang keluar. Hal tersebut juga berdampak pada operasional perusahaan.

2) Penurunan kinerja dan produktivitas

Perusahaan dapat terpengaruh oleh berbagai masalah seperti kehilangan karyawan yang berkualifikasi tinggi atau terampil serta karyawan yang mungkin memegang peran penting.

3) Dapat berdampak pada hilangnya pengetahuan dan keahlian

Karyawan yang keluar sudah memiliki pengetahuan dan keterampilan yang telah dikembangkan di perusahaan, hal ini dapat menjadi faktor kehilangan intelektual yang berharga.

4) Dapat berdampak pada ketidakstabilan dalam tim

Ketidakstabilan ini dapat menurunkan semangat kerja karyawan. Sehubungan dengan kebiasaan sosial dan komunikasi mereka sehingga dapat mengganggu moral karyawan.

B. PENELITIAN TERDAHULU

Tabel 2. 1 Tabel Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Dian Ismawaty Yusup, Greis M. Sendow, Rudie Y. Lumantouw (2024)	Pengaruh <i>Person Organization Fit</i> , <i>Job Insecurity</i> dan Kepuasan Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i> PT Cavron Global Lembean	Kuantitatif, asosiatif kausal, regresi linier	a. Secara bersama-sama, variabel <i>Person Organization Fit</i>, <i>job insecurity</i>, dan kepuasan kerja menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kecenderungan karyawan untuk keluar dari pekerjaan. b. Secara parsial : - PO Fit negatif tidak signifikan - <i>Job insecurity</i> berpengaruh positif signifikan - Kepuasan kerja negatif tidak signifikan
2.	Siti Juleiqa, Muhammad Roni Indarto (2024)	Pengaruh Kepuasan Kerja, <i>Job Insecurity</i> , dan Beban Kerja terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan Industri Pengolahan Susu Kambing Etta Indotama	Kuantitatif, pengumpulan data melalui kuesioner Google Forms, metode sampling: non-probability sampling	a. Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> b. <i>Job insecurity</i> berpengaruh positif terhadap <i>turnover intention</i> c. Beban kerja berpengaruh positif terhadap <i>turnover intention</i>
3.	Diah Pawestri, Yustina Erti	Pengaruh <i>Person-Organization Fit</i> dan Kepuasan	Kuantitatif, explanatory research, data	Kecocokan antara individu dan organisasi (<i>PO Fit</i>), tingkat

No.	Peneliti	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Pravitasmara Dewi (2023)	Kerja terhadap Turnover Intention dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Mediasi	dikumpulkan melalui kuesioner pada 96 responden. Analisis menggunakan regresi linier berganda, path analysis, dan Sobel test dengan bantuan SPSS 21	kepuasan kerja, serta budaya organisasi terbukti secara signifikan menurunkan niat karyawan untuk keluar dari perusahaan. Tak hanya itu, budaya organisasi juga berperan sebagai faktor yang memperkuat atau memperlemah pengaruh <i>PO Fit</i> dan kepuasan kerja terhadap kecenderungan karyawan untuk mengundurkan diri
4.	Alfinia Salma Handayani, Suharnomo (2023)	Analisis Pengaruh Kecocokan Individu-Organisasi (Person-Organization Fit) terhadap Keinginan untuk Keluar (Turnover Intention) dengan Organizational Citizenship Behavior sebagai Variabel Intervening	Kuantitatif, populasi seluruh karyawan tetap Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Barat dan Banten (126 orang), teknik sensus, alat analisis: SEM-PLS dengan software SmartPLS 4.0.	a. Person-Organization Fit berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Turnover Intention. b. P-O Fit juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). 3) OCB tidak berpengaruh signifikan terhadap Turnover Intention, dan tidak terbukti sebagai variabel mediasi
5.	Erika Suhroh, Farida Yulianti, Abdul Kadir (2023)	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i> (Studi Pada Karyawan	Kuantitatif, dengan teknik sampling total yaitu 30 karyawan. Instrumen penelitian kuesioner	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan

No.	Peneliti	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
		CV. Berkas Ibu Di Banjarmasin)	dengan <i>skala likert</i> . Teknik pengumpulan data dilakukan dengan Teknik wawancara, keuesioner, dan dokumentasi	signifikan terhadap <i>turnover intention</i> .
6.	Rizky Ramadhiansyah Dewi Susita Agung Wahyu Handaru (2022)	Pengaruh Kepuasan Kerja dan Kepemimpinan Transformasional terhadap <i>Turnover Intention</i> pada Intansi Rumah Sakit Swasta	Kuantitatif dengan kuesioner dengan skala likert	Kepuasan Kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i> Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i>

Penelitian ini memiliki sejumlah perbedaan serta nilai kebaruan dibandingkan dengan studi-studi terdahulu. Rincian perbedaan dan inovasi tersebut dijelaskan sebagai berikut :

1. Penelitian oleh D.I Yusup, G.M. Sendow, R.Y. Lumantouw (2024), terdapat perbedaan pada variabel yang dipakai, waktu dan tempat penelitian.
2. Penelitian oleh Siti Juleiqa, Muhammad Roni Indarto (2024), terdapat perbedaan pada variabel dengan menambah *job insecurity* dan beban kerja, tidak menggunakan *Person Organization Fit (PO Fit)*. Objek yang digunakan yaitu industri pengolahan susu, selain itu perbedaan pada tahun penelitian.

3. Penelitian oleh Diah Ayu Pawestri, Yustina Erti Pravitasmara Dewi (2023), terdapat perbedaan penelitian tersebut menambahkan variabel budaya organisasi sebagai variabel mediasi, selain itu metode yang digunakan adalah regresi dan *path analysis*, perbedaan selanjutnya ada pada objek penelitian.
4. Penelitian oleh Alfinia Salma Handayani, Suharnomo (2023), terdapat perbedaan pada variabel *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebagai variabel intervening, selain itu perbedaan pada waktu dan objek penelitian.
5. Penelitian oleh Erika Suhroh, Farida Yulianti, Abdul Kadir(2023), terdapat perbedaan pada variabel, pada penelitian tersebut hanya menggunakan satu variabel independen yaitu kepuasan kerja. Selain itu perbedaan pada waktu, tempat, dan objek penelitian.
6. Penelitian oleh Rizky Ramadhiansyah, Dewi Susita, dan Agung Wahyu Handaru (2022), terdapat perbedaan pada variabel penelitian di penelitian tersebut menggunakan X2 berupa kepemimpinan transformasional. Perbedaan lainnya ada pada populasi, waktu, dan tempat penelitian.

C. PENGEMBANGAN HIPOTESIS

1. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention*

Kepuasan kerja muncul ketika karyawan merasa betah dan nyaman di lingkungan perusahaannya. Umumnya, karyawan yang merasa puas tidak memiliki keinginan untuk *resign*. Penelitian ini

bertujuan untuk menganalisis seberapa besar pengaruh kepuasan kerja terhadap kecenderungan karyawan dalam mengambil keputusan untuk berhenti atau mencari pekerjaan lain. Dampak kepuasan kerja terhadap perputaran karyawan itu perlu diperhatikan. Kepuasan kerja biasanya mendorong karyawan untuk lebih bersemangat dan merasa terikat dengan tempat mereka bekerja. Rasa keterikatan ini turut berkontribusi pada peningkatan kualitas kinerja yang mereka tunjukkan.

Selain itu, dapat menguntungkan sebuah perusahaan karena pekerja yang terikat lebih kecil kemungkinannya untuk keluar. Ketika seorang karyawan merasa tidak puas terhadap pekerjaannya, mereka cenderung merasa kurang dihargai oleh perusahaan. Dalam kondisi seperti ini, besar kemungkinan ia akan mulai mempertimbangkan untuk mencari pekerjaan baru dan akhirnya memutuskan untuk resign.. Diasumsikan bahwa peningkatan kepuasan kerja akan mengurangi niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan dan menurunkan tingkat fluktuasi. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk mempertahankan tenaga kerja yang ada dan meningkatkan kualitas organisasi melalui produktivitas yang lebih tinggi. Peningkatan kepuasan kerja memiliki efek negatif yang berkontribusi dalam mengurangi niat untuk keluar.

Seperti penelitian yang dilakukan oleh Juleiqa & Indarto (2024) yang meneliti tentang Pengaruh Kepuasan Kerja, *Job Insecurity*, dan Beban Kerja terhadap *Turnover Intention* Karyawan Industri Pengolahan Susu Kambing Etta Indotama dan diperoleh hasil penelitian

bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*, yang berarti semakin meningkatnya kepuasan kerja maka masalah *turnover intention* menurun.

**H1 : Terdapat Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap
Turnover Intention Karyawan pada PT Muara Kayu
Sengon Jatilawang Kabupaten Banyumas**

2. Pengaruh *Person Organization Fit (PO Fit)* Terhadap Turnover Karyawan

Karyawan yang merasa memiliki kecocokan dengan nilai-nilai atau budaya perusahaan akan cenderung bertahan, sehingga perlu adanya eksplorasi seberapa besar pengaruh ini terhadap *turnover intention*. Dengan adanya keterikatan atau kecocokan antara individu dengan perusahaan baik itu secara nilai, karakteristik, maupun budaya individu dengan perusahaan dapat menjadi upaya retensi karyawan. Namun, jika ada ketidakcocokan antara karyawan dengan perusahaan dapat menyebabkan niat hingga keputusan untuk meninggalkan perusahaan. Hal ini, menunjukkan bahwa karyawan dengan *Person Organization Fit (PO Fit)* yang baik, lebih mungkin untuk berkomitmen pada perusahaan, yang dapat mengindikasikan bahwa kesesuaian ini mempengaruhi keputusan untuk tetap tinggal atau meninggalkan perusahaan. Inilah sebabnya mengapa kecocokan antara orang dan organisasi (*PO Fit*) sangat penting bagi perusahaan. Saat merekrut, penting bagi perusahaan untuk mempertimbangkan faktor

person organization fit (PO Fit) dan memasukannya ke dalam keputusan serta mengembangkan tenaga kerja mereka untuk mencegah *turnover intention* dan membangun kerja sama tim yang produktif.

Penelitian ini mengacu pada berbagai studi sebelumnya yang menunjukkan adanya pengaruh *Person Organization Fit* terhadap *Turnover Intention*. Seperti, penelitian yang dilakukan oleh Handayani (2023) menemukan bahwa *Person Organization Fit* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*, dapat diartikan bahwa pentingnya kesesuaian antara nilai individu dan nilai organisasi dalam menciptakan komitmen kerja yang kuat. Berdasarkan hasil temuan tersebut, maka dapat diasumsikan bahwa semakin kuat *Person Organization Fit* dapat menurunkan keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaan.

**H2 : Terdapat Pengaruh *Person Organization Fit (PO Fit)*
Terhadap *Turnover Intention* Karyawan pada PT
Muara Kayu Sengon Jatilawang Kabupaten Banyumas**

**3. Pengaruh Kepuasan Kerja dan *Person Organization Fit (PO Fit)*
Terhadap *Turnover Intention* Karyawan**

Dunia persaingan bisnis seperti saat ini, perlu adanya karyawan yang berpotensi, berkualitas, dan berkomitmen guna mencapai tujuan perusahaan. Kepuasan kerja dan *Person Organization Fit (PO Fit)* merupakan dua elemen yang sangat penting untuk mempertahankan karyawan. Sikap positif karyawan terhadap pekerjaan mereka, yaitu

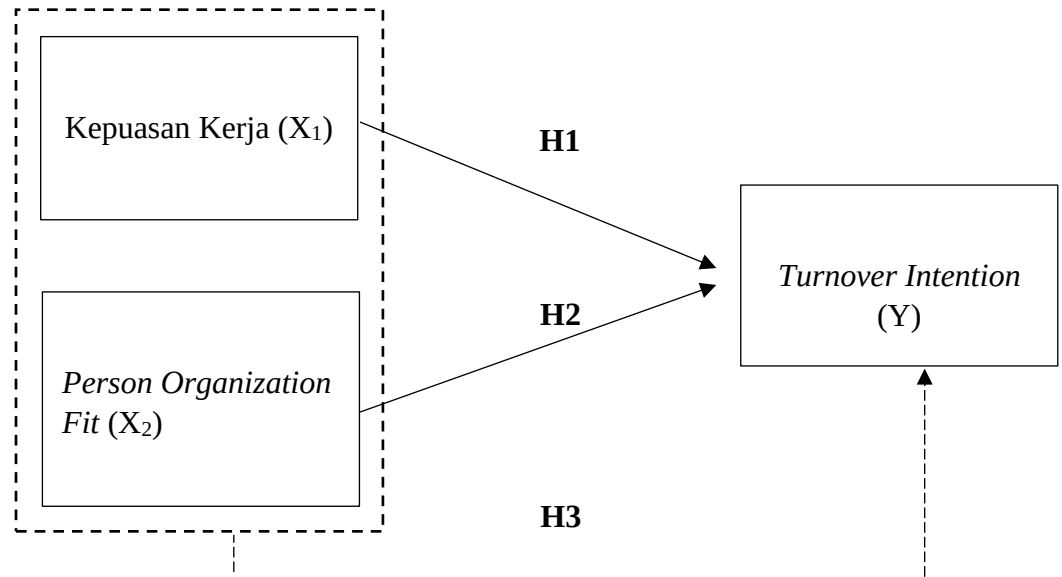
menyukai hubungan yang baik dengan rekan kerja, dan memperoleh imbalan yang sesuai dengan kontribusi kerja mereka, hal tersebut dapat disebut sebagai kepuasan kerja. Sebaliknya, *Person Organization Fit (PO Fit)* mengacu pada seberapa selaras prinsip-prinsip pribadi karyawan dengan perusahaan. Sangat penting untuk memahami bagaimana kedua faktor ini berinteraksi dan mempengaruhi *turnover intention* karyawan PT Muara Kayu Sengon Jatilawang. Diharapkan dengan memahami hubungan antara kepuasan kerja dan *person organization fit (PO Fit)*, PT Muara Kayu Sengon di Jatilawang, Kabupaten Banyumas dapat mengembangkan strategi yang lebih efektif untuk mencegah terjadinya *turnover intention*, mengurangi *turnover* karyawan sehingga dapat meningkatkan produktivitas perusahaan secara keseluruhan.

Berdasarkan teori *Work Adjustment* dari Dawis & Lofquist (1984), seseorang akan cenderung bertahan dalam suatu pekerjaan apabila terdapat kesesuaian antara kebutuhan individu dengan sistem kerja yang mampu memenuhinya, termasuk lingkungan organisasi. Hal ini juga selaras dengan pandangan (Kristof, 1996) yang menekankan bahwa *person organization fit* terjadi ketika terdapat keselarasan antara nilai, tujuan, serta budaya individu dengan organisasi, yang pada akhirnya mempengaruhi kepuasan dan niat bertahan seseorang. Dengan demikian, ketika kepuasan kerja dan *person organization fit* keduanya

terpenuhi secara bersamaan, maka karyawan akan cenderung memiliki keinginan lebih rendah untuk meninggalkan organisasi.

H3 : Terdapat Pengaruh Kepuasan Kerja dan *Person Organization Fit (PO Fit)* Terhadap *Turnover Intention* Karyawan pada PT Muara Kayu Sengon Jatilawang Kabupaten Banyumas

D. KERANGKA BERPIKIR



Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir

Berdasarkan kerangka berpikir tersebut diperoleh hipotesis :

- H1 : Terdapat Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention* Karyawan pada PT Muara Kayu Sengon Jatilawang Kabupaten Banyumas.
- H2 : Terdapat Pengaruh *Person Organization Fit (PO Fit)* Terhadap *Turnover Intention* Karyawan pada PT Muara Kayu Sengon Jatilawang Kabupaten Banyumas.
- H3 : Terdapat Pengaruh Kepuasan Kerja dan *Person Organization Fit (PO Fit)* Terhadap *Turnover Intention* Karyawan pada PT Muara Kayu Sengon Jatilawang Kabupaten Banyumas.