

Bab 1 Pendahuluan

Latar Belakang Masalah

Kualitas dan kuantitas Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu faktor kesuksesan perusahaan selama menjalankan perusahaan. Sumber daya manusia ikut berpengaruh dalam membantu perusahaan meraih tujuannya. Sumber daya manusia pada sebuah perusahaan perlu dikelola dengan baik untuk menambah efektifitas dan efisiensi dalam bekerja. Karena itu perusahaan perlu menciptakan, menstimulasi, mengarahkan dan memajukan anggota demi mencapai target dan tujuan perusahaan Sehingga perusahaan dapat bersaing dan bertahan dalam dunia perindustrian. Khususnya dalam bidang manufaktur yang sangat kompetitif. Perusahaan di bidang manufaktur dituntut untuk memiliki keunggulan dan kemampuan untuk bertahan dan berkompetisi dengan perusahaan yang lain. Agar mendapatkan karyawan yang memiliki kualitas dan kemampuan yang tinggi, perusahaan perlu menciptakan sumber daya manusia yang unggul.

Karyawan menjadi sumber daya fundamental dalam perusahaan diharuskan memberikan kapasitas yang ideal sesuai dengan tujuan perusahaan. Adapun perusahaan dituntut untuk memberikan balas jasa yang baik berbentuk materil dan moril atas kinerja yang di berikan oleh karyawan terhadap keberlangsungan tujuan perusahaan karena akan menjadi ukuran timbulnya perasaan puas pada karyawan, salah satunya dengan manajemen.

Manajemen adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan sumber daya perusahaan dalam memperoleh target secara efektif dan efisien. Kondisi dan tingkah laku karyawan sangat menentukan kinerja perusahaan. Suatu perusahaan memegang peranan penting dalam melakukan manajemen sumber daya manusia (SDM), salah satu tujuannya adalah mengurangi adanya *turnover intention* (Iqbal & Halilah, 2017) .

Dalam lingkungan perusahaan *turnover intention* hampir sering terjadi. Setiap perusahaan terlepas dari tempat, ukuran atau sifat bisnisnya senantiasa memberikan perhatian utama tentang *turnover intention* pada pekerja. Karena *turnover intention* merupakan masalah sumber daya manusia dalam sektor SDM dan ekonomi perusahaan yang dapat mempengaruhi produktivitas, kualitas produk, kualitas SDM, pelayanan, dan profit.

Prameswari Wulan Asih (2021) berpendapat *turnover intention* dimaknai sebagai kemauan pekerja untuk meninggalkan perusahaan kemudian memilih opsi pekerjaan pada perusahaan baru secara sukarela. Pada artikelnya, Belete (2018) mengungkapkan jika *turnover intention* adalah kemungkinan seorang pekerja untuk memilih meninggalkan pekerjaan saat ini yang individu tersebut tekuni. Adapun menurut Firdaus (2017) bahwa *turnover intention* berupa ambisi seseorang beralih pekerjaan yang belum mencapai pada fase perilaku melakukan perpindahan satu tempat kerja ke tempat kerja lainnya secara suka rela. Adapun menurut Namira (2022) *turnover intention* merupakan sebuah kemungkinan niat karyawan yang berada di perusahaan meninggalkan perusahaan tempat bekerja pada saat itu secara sukarela tanpa adanya paksaan. Artinya *turnover intention* adalah bentuk niatan karyawan meninggalkan perusahaan saat itu agar mendapatkan pekerjaan di perusahaan lainnya secara sukarela. Sedangkan menurut Mobley (1986:13) *turnover intention* berarti hasrat individu untuk berhenti dari tempat kerjanya.

Dampak negatif bagi individu yang memiliki *turnover intension* salah satunya adalah motivasi kerja yang menurun, tidak fokus saat berkerja. Salah satu dampak negatif *turnover intention* pada karyawan menyebabkan munculnya perilaku negatif pada karyawan saat bekerja. Akibatnya ditampakan dengan perubahan sikap karyawan, yaitu: mulai merasa lesu, lamban dalam bekerja, kerja setengah-setengah, sering datang tidak tepat waktu, absensi menurun

(Purnama & Natsir, 2022). Dapat disimpulkan bahwa dampak negatif *turnover intention* pada karyawan dapat menimbulkan degradasi kinerja karyawan dan bertambahnya pelanggaran peraturan yang juga dapat berdampak pada produktifitas perusahaan.

Turnover intention merupakan bentuk niat karyawan yang belum berbentuk perilaku yaitu *turnover* yang memberikan dampak bagi perusahaan. Timbulnya *turnover* menjadi suatu hal yang tidak diharapkan oleh sebuah perusahaan. *Turnover* dapat dilatar belakangi karena faktor produktifitas atau kinerja anggota ataupun keinginan dari anggota perusahaan. Perusahaan yang kehilangan karyawan karena faktor kinerja dapat mempersiapkan tenaga kerja baru agar bisa mengambil alih jabatan karyawan yang berhenti karena faktor kinerja, namun saat pergantian individu diakibatkan oleh *resign*, hal ini akan mempersulit sebuah perusahaan dalam mencapai tujuan yang di inginkan Hal ini disebabkan karena perusahaan kehilangan individu yang kompeten maka harus melatih ulang pekerja baru agar bisa menggantikan pekerja yang telah berhenti dari perusahaan.

Banyaknya karyawan pada suatu perusahaan yang berhenti dari pekerjaan membuat dampak tingginya anggaran perekrutan, seleksi, dan pelatihan karyawan baru, serta waktu yang terbuang yang harus ditanggung perusahaan. Tingginya *turnover* pada perusahaan akan berdampak pada tingginya anggaran perekrutan karyawan baru, biaya pelatihan, hilangnya karyawan yang sudah berpengalaman, serta membuat efisiensi dan produktifitas perusahaan terganggu (Susilo & Bagus Honor Satrya, 2019).

Turnover wajib disikapi bagaikan sebuah gejala dan sikap karyawan yang krusial dalam aktivitas dalam perusahaan, baik dari pandangan sosial ataupun individu. Karena tingkat *turnover* berdampak cukup substansial bagi perusahaan dan inidivu yang terkait. Terlalu tinggi

turnover dalam perusahaan berdampak tidak baik, karena yang dibutuhkan adalah tingkat *turnover* yang stabil.

Salah satu usaha untuk menekan adanya *turnover intention*, perusahaan perlu mengetahui faktor-faktor yang bisa menimbulkan *turnover intention* di perusahaannya. *Turnover intention* mampu di pengaruhi secara faktor internal dan eksternal, adapun untuk faktor internal diantaranya kompensasi, rekan kerja, relasi, hubungan atasan-bawahan, beban kerja, lingkungan perusahaan. Adapun secara faktor eksternal diantaranya usia, pendidikan, kebutuhan pribadi dan stress kerja. Hal ini sesuai dengan pendapat Darmeinis & Basrani (2022) *turnover intention* dipengaruhi beberapa faktor yaitu, Umur karyawan, masa kerja karyawan, beban kerja karyawan, lingkungan kerja perusahaan, tingkat kepuasan kerja, kompensasi karyawan, nilai-nilai perusahaan dan kesesuaian dengan pekerjaannya (person job-fit).

Salah satu faktor yang mempengaruhi *turnover intention* berdasarkan pendapat diatas yaitu kepuasan kerja. Menurut Berisha & Lajçi (2021) kepuasan kerja merupakan perasaan menyeluruh tentang pekerjaan dan aspek-aspek yang mendasarinya diukur sejauh mana individu menyukai atau tidak menyukai pekerjaan mereka. Nabawi (2019) berpendapat kepuasan kerja adalah penilaian, perasaan atau sikap individu atau karyawan terhadap pekerjaannya dan terpenuhinya keinginan dan kebutuhan melalui pekerjaannya. Adapun menurut Edy Sutrisno (2020:75) kepuasan kerja bermakna penilaian menyenangkan juga penilaian tidak menyenangkan pada individu yang bekerja dalam melihat juga melakukan pekerjaannya. Artinya kepuasan kerja bisa digambarkan sebagai satu bentuk perasaan individu atas pekerjaannya. Karyawan yang memiliki perasaan puas dalam pekerjaannya akan mengarah pada perilaku lebih produktif, memberikan kontribusi dan memiliki niatan yang rendah untuk keluar dari perusahaan.

Sebenarnya kepuasan kerja merupakan suatu bentuk kepentingan yang bersifat personal. Individu memiliki kategori kepuasan berbeda berdasarkan pada nilai-nilai yang ada pada diri karyawan. Hal tersebut diakibatkan karena adanya perbedaan pada setiap individu yang dipengaruhi lingkungan perusahaan. Dengan terpenuhinya secara seimbang dan bertahap akan membuat karyawan dapat mengaktualisasikan dirinya, perusahaan pun mendapatkan SDM yang berkualitas, karyawan yang bertanggung jawab pada pekerjaannya. Tingkat motivasi dan kepuasan yang dirasakan oleh individu akan semakin tinggi jika faktor-faktor dalam pekerjaannya sinkron dengan keinginan individu, hal ini juga akan berdampak pada kinerja karyawan dan sebaliknya jika aspek-aspek dalam pekerjaannya tidak terpenuhi maka motivasi dan kepuasan karyawan cenderung rendah dan kinerja karyawan ikut menurun jika tidak ditangani secara tepat.

Kepuasan kerja menggambarkan sikap maupun perasaan menyenangkan yang dirasakan individu yang berkaitan dengan pekerjaannya. Kepuasan kerja bisa dikatakan sebagai tolok ukur seberapa tinggi individu yang bekerja menyukai pekerjaannya juga sebagai bentuk sikap individu berkaitan dengan kondisi psikologisnya (Rismayanti, 2018). Artinya kepuasan kerja adalah suatu penilaian individu karyawan terhadap pekerjaannya mengenai kondisi kerja, hubungan dengan pekerjaannya dan elemen-elemen dalam perusahaan, serta mampu memenuhi harapan, kebutuhan, dan keinginannya.

Kepuasan kerja dan ketidakpuasan merupakan kegunaan dari suatu ikatan yang diinginkan oleh seorang karyawan pada pekerjaannya dan yang dirasakan individu dari sesuatu yang didapatkan dari pekerjaannya. Kepuasan kerja untuk karyawan merupakan hal yang sangat penting karena dapat meningkatkan produktivitas. Jika terjadi ketidakpuasan pada karyawan saat bekerja dapat berdampak merugikan baik untuk perusahaan maupun untuk pekerja itu sendiri.

Pekerja yang merasa kepuasan kerjanya terpenuhi dengan baik adalah karyawan yang dapat memperoleh kepuasan dari *goals*, posisi, perlakuan, juga iklim organisasi yang sehat. Perasaan puas yang terpenuhi akan membuat individu tersebut mencintai pekerjaannya. Hal ini dapat meminimalisir risiko adanya *turnover intension* yang dialami oleh karyawan (Ardiyanti, 2019).

Dalam sebuah industri, karyawan merupakan sumber daya yang paling diandalkan dalam proses operasional suatu organisasi, hal tersebut menjadi sebab karyawan dituntut untuk bekerja sebaik-baiknya serta memberikan pelayanan yang baik untuk customer. Dalam suatu pekerjaan, karyawan memiliki keinginan atau kebutuhan antara dirinya dengan pekerjaannya hal ini disebut juga sebagai *person job-fit*. Abdalla et al. (2018) mengungkapkan jika *person job-fit* merupakan kecocokan antara hal yang dikerjakan (yaitu pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan) atau kapasitas karyawan, dan kesesuaian antara kebutuhan karyawan dan konsep dari pekerjaan. Menurut Yang et al (2019) memaparkan *person job-fit* berupa kecocokan antara skill karyawan dan kesesuaian kemampuan maupun kecocokan antara kesesuaian pribadi dan karakteristik kemampuan. Kristof-brown (2005) menganggap jika *person-job fit* adalah konsistensi antara karyawan dan nilai yang ada di pekerjaan tempatnya bekerja termasuk kebutuhan dan perlengkapan kerja, nilai pekerjaannya, tuntutan pekerjaan juga *skill* pekerja untuk melakukan pekerjaannya.

Dalam *person job fit* dibutuhkan kesesuaian antara *knowledge*, *skills*, dan *ability* seseorang sehingga pekerja dapat memberikan kinerja maksimal saat melakukan pekerjaan yang didistribusikan menurut level yang mampu diterima oleh perusahaan. Tuntutan pekerjaan dapat berupa dari *knowledge*, *skills*, dan *ability* (KSA). Pengetahuan meliputi pendidikan, keterampilan meliputi pengalaman dan skill, dan kemampuan meliputi bakat karyawan atau

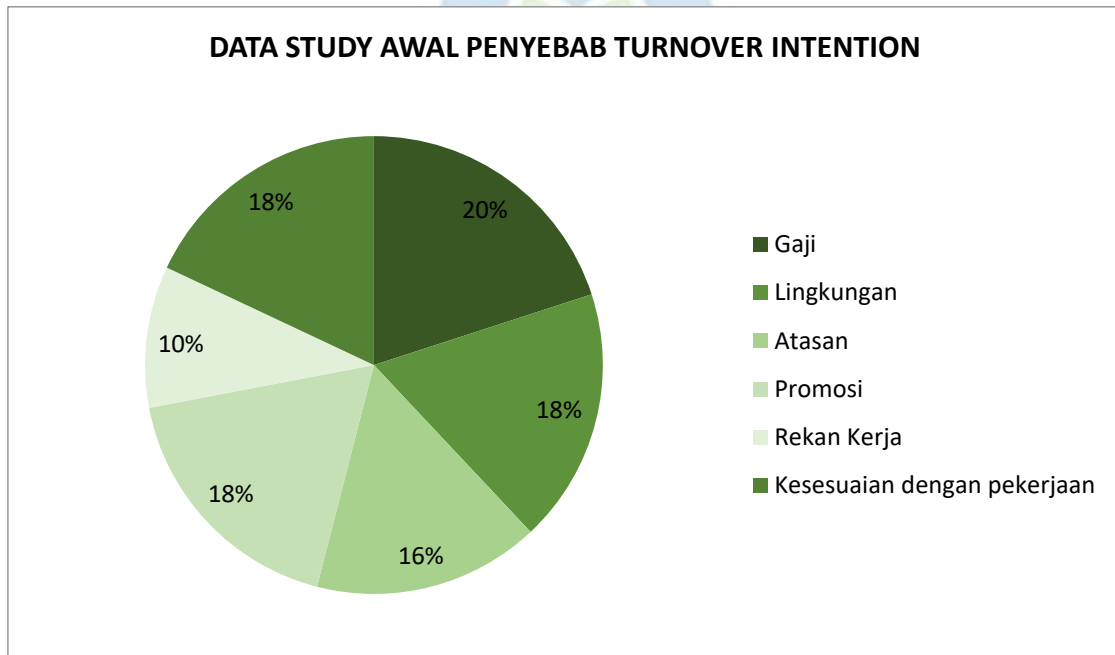
pengetahuan karyawan. Perusahaan yang menerapkan person job-fit yang baik karyawan merasa memiliki kesesuaian antara nilai yang dimiliki individu dengan pekerjaannya sehingga dapat meningkatkan komitmennya dalam bekerja dan mengurangi *turnover intension* (Putri & Parmin, 2022)

Pada tahun 2020 tingginya kecenderungan *turnover* secara sukarela terjadi pada individu yang berada dikelompok produktif, yang secara general kecenderungan untuk pindah dari tempat ia bekerja seringnya dilakukan karyawan yang berada pada usia produktif. Faktor terjadinya turnover di Indonesia pada tahun 2019, faktor gaji menyumbang 19,92 %, faktor lingkungan menyumbang 11,14 % dan faktor job-fit menyumbang 1,68 %. Tentunya hal ini dapat mengakibatkan dampak negatif terhadap perusahaan, diantaranya kemungkinan kehilangan sumber daya manusia yang berkualitas (Badan Pusat Statistika dalam dalam Analisis Mobilitas Tenaga Kerja, 2020).

Penelitian ini di laksanakan di PT X di daerah Cikampek. PT X termasuk satu dari banyaknya perusahaan besar di Indonesia, perusahaan ini berkecimpung pada bidang industri manufaktur tersebut memiliki tujuan untuk memenuhi kepuasan costumer pada bidang *building material* secara kompetitif. Seiring berjalannya waktu PT X dapat melebarkan sayap dengan baik, hal tersebut tidak lain berkat kualitas sumber daya manusia yang selalu ditingkatkan oleh organisasi. PT X memiliki karyawan berjumlah 1500 karyawan, oleh karena itu peran karyawan sangat penting untuk keberlangsungan kehidupan didalam perusahaan. Dengan adanya pandemik perusahaan diharapkan dapat mempertahankan dan meningkatkan kualitas dan kuantitas sumber daya manusia (SDM) serta mengurangi adanya *turnover intention* yang ada sehingga tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan dapat terpenuhi. Dengan munculnya *turnover intention* pada

karyawan secara tidak langsung akan mengakibatkan kinerja, kualitas, dan kuantitas karyawan menurun dan akan menghambat pemenuhan target perusahaan.

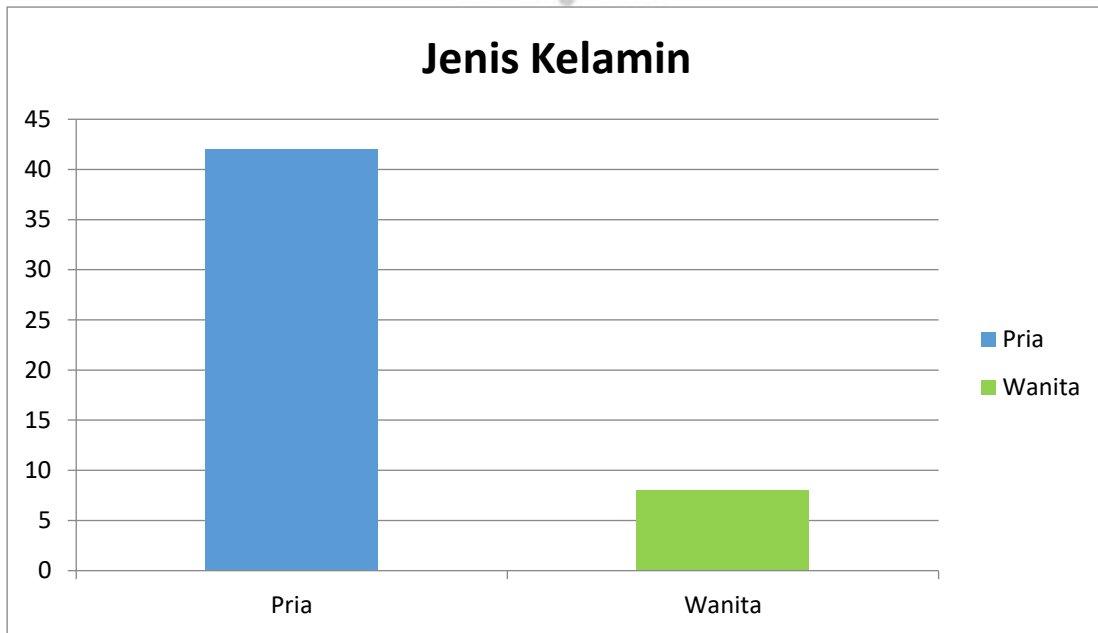
Untuk menggambarkan adanya *turnover intention* pada karyawan PT X, peneliti melakukan studi awal di PT X yang berlokasi di Cikampek, pada tanggal 8-9 July 2022 terhadap karyawan yang bekerja di perusahaan manufaktur diperoleh 50 responden yaitu 8 perempuan dan 42 laki-laki, dengan metode pengumpulan data menggunakan *googleform* dengan pertanyaan tentang *turnover intention*



Gambar 1.1

Hasil dari 50 responden didapatkan kesimpulan bahwa pekerja yang memiliki keinginan untuk berpindah tempat bekerja diakibatkan oleh lingkungan kerja (*environment*), gaji (*pay*), kebijakan perusahaan, kesempatan promosi (*promotion*), atasan (*supervisor*), kesesuaian pekerjaan (*job fit*), Rekan kerja (*coworkers*).

Berdasarkan hasil study awal penyebab turnover intention di PT X, faktor terbanyak diperoleh pada aspek gaji sebesar 20% . Standar gaji yang diperoleh oleh karyawan PT X pada tingkatan staff, gaji terendah diperoleh sebanyak RP. 3.000.000,00 dan terbesar RP. 8.000.000,00, pada tingkatan supervisor, gaji terendah yaitu RP. 7.000.000,00, dan terbesar RP. 10.000.000,00, pada tingkatan manajer gaji terendah RP. 9.000.000,00 dan terbesar RP. 15.000.000,00. Meninjau 4 tahun kebelakang terjadinya pandemi COVID-19, perusahaan tentunya terkena dampak, dengan adanya perubahan, pembatasan SDM, produktifitas yang menurun sehingga jadwal kerja, dan gaji karyawan terkena dampak dari pandemi COVID-19. Artinya dengan adanya pandemik tidak menutup kemungkinan pekerja memiliki niat untuk *resign* dari pekerjaannya yang kemudian memilih alternatif pekerjaan yang lain. Adapun hasil selanjutnya penyebab terjadinya *turnover intention* didapatkan hasil bahwa *turnover intention* di sebabkan karena gaji yang tidak sesuai dengan beban kerja, lingkungan /rekan kerja yang kurang nyaman, dan ingin mendapatkan pekerjaan yang dekat dengan tempat tinggal.



Gambar 2.1

Berdasarkan data perusahaan tahun 2019-2022 perusahaan PT X melakukan pembatasan SDM, perubahan jadwal kerja, jam kerja, fasilitas, gaji karyawan dan menurunkan target produksi karena dampak COVID-19. Akibatnya pada tahun 2019-2022 jumlah turnover pada PT X mengalami peningkatan.

Gambar 3.1

Tingkat Turnover Karyawan PT X Pada Tahun 2019-2022

Tahun	Jumlah Karyawan Awal Tahun	Jumlah Karyawan Akhir Tahun	Jumlah Karyawan Masuk	Jumlah Karyawan Keluar	Tingkat Turnover Karyawan
Tahun 2019	220	218	12	14	6,3 %
Tahun 2020	218	216	17	19	9%
Tahun 2021	216	214	10	12	6%
Tahun 2022	214	215	20	19	9%

Dari data tersebut diindikasikan bahwa PT X memiliki turnover yang cukup tinggi dari tahun 2019-2022 dengan persentase sebesar 6%. Pada dasarnya *turnover* dapat diprediksi dari seberapa besar *turnover intension* yang di miliki karyawan. Kepuasan kerja dan person job-fit menjadi sangat penting bagi karyawan dan perusahaan, dimana keduanya diperkirakan menjadi prediktor yang berpengaruh terhadap *turnover intension*. Karyawan yang berada dalam perusahaan memiliki bermacam-macam keperluan, harapan dan kompetensi serta mendapatkan lingkungan kerja yang sesuai serta dapat memenuhi berbagai macam kebutuhan dasarnya.

Menurut Dwihana Parta Yuda & Ardana (2017) seorang karyawan akan merasa cukup dengan apa yang dikerjakannya ketika pekerjaan itu serupa seperti yang diharapkan mereka. Saat kepuasan kerja pada individu tinggi hal tersebut membuat *turnover intention* pada seseorang

cenderung rendah, dan apabila kepuasan kerja rendah hal tersebut bisa menyebabkan *Turnover Intention* pada seseorang cenderung lebih tinggi.

Hal ini sejalan dengan penelitian Amalia (2020) dalam hasil penelitiannya di katakan bahwa faktor determinan yang mampu berdampak pada *turnover* karyawan diantaranya; kepuasan kerja juga komitmen organisasi. Sedangkan hasil riset (dalam Shabrina & Prasetyo, 2018) yang dilakukan di PT Tri Manunggal Karya mendapati jika kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan negatif terhadap *turnover intention*, hasil penelitiannya disimpulkan jika besarnya pengaruh kepuasan kerja karyawan PT Tri Manunggal Karya terhadap *turnover intension* rendah, artinya *turnover intention* yang terjadi pada karyawan dipengaruhi faktor lain diluar penelitian.

Alasan lain seseorang *resign* dari tempatnya bekerja adalah *person job-fit*. Karyawan juga mempunyai harapan bahwa kemampuan, pengetahuan dan keterampilannya dapat digunakan dalam bekerja serta dapat memenuhi berbagai kebutuhan dasarnya dalam pekerjaannya. Menurut Wiweko & Kurniawan (2020) seseorang yang memiliki kecocokan pada kondisi pekerjaannya secara positif meningkatkan kepuasan, motivasi, kinerja, kehadiran, dan retensi karyawan. Jika terdapat keserasian pada hal yang diharapkan oleh seorang pekerja juga pada sesuatu yang individu tersebut dapat dari pekerjaannya, hal ini mampu meningkatkan kepuasan kerja.

Amri (2017) juga berpendapat jika kemampuan seseorang dalam menyesuaikan pekerjaannya memengaruhi kepuasan dan kecenderungan seseorang untuk meninggalkan pekerjaan. Kepuasan dari *person job-fit* mempengaruhi pencapaian tingkat tertinggi terhadap *turnover intention*, selain itu *turnover intention* mencapai tingkat terendah ketika karyawan dan pekerjaan sesuai. Turnover intension baik secara sukarela dan tidak sukarela dengan person job-

fit rendah lebih besar termotivasi untuk meninggalkan pekerjaan mereka dan lebih mungkin ditekan untuk melakukan turnover (Sylva et al., 2019).

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah adanya perbedaan kondisi sosial dan ekonomi karena pandemi. PT X pada awalnya bertempat di Jakarta kemudian berpindah tempat ke Cikampek, menurut sumber dalam PT X, saat ini perusahaan dalam proses membangun profit dari dampak perpindahan perusahaan, ditambah dengan adanya pandemi COVID-19 yang berdampak pada produktifitas perusahaan, oleh karena itu perusahaan membutuhkan SDM yang berkualitas dan mengurangi adanya *turnover intention* agar tujuan perusahaan dalam mencapai profit tercapai. Berlandaskan latar belakang tadi bahwa penelitian sejenis dengan menggunakan sampel yang berbeda dalam situasi lingkungan yang berbeda pula untuk mendapatkan hasil penelitian yang baru, menarik untuk dilakukan. Variabel bebas yang digunakan peneliti yaitu kepuasan kerja dan *person job-fit*. Variabel terikat yang digunakan yaitu *turnover intention*.



Rumusan Masalah

Bersumber pada uraian latar belakang yang sudah dijelaskan, rumusan masalah untuk penelitian ini yakni:

1. Apakah terdapat pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* pada karyawan PT X?
2. Apakah terdapat pengaruh *Person Job-Fit* terhadap *Turnover Intention* pada karyawan PT X?
3. Apakah terdapat pengaruh Kepuasan Kerja dan *Person Job-Fit* terhadap *Turnover Intention* pada Karyawan PT X?

Tujuan Penelitian

Bersumber pada uraian rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention*.
2. Untuk mengetahui pengaruh *Person Job-Fit* terhadap *Turnover Intention*.
3. Untuk mengetahui pengaruh Kepuasan kerja dan *Person-Job fit* terhadap *Turnover Intention*.

Kegunaan Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian di atas maka manfaat penelitian yang dapat diperoleh adalah sebagai berikut:

Kegunaan Teoritis

Peneliti berharap, hasil dari riset yang dilakukan dapat berkontribusi dan memberikan informasi dalam bidang ilmu Psikologi Industri dan Organisasi, mengenai aspek-aspek yang mempengaruhi *turnover intention* di perusahaan.

Kegunaan Praktis

Riset ini diharapkan mampu membantu perusahaan dalam pengambilan keputusan untuk *meningkatkan* kualitas dari perusahaan dan dapat menjadi acuan untuk menilai aktifitas karyawan dan perusahaan.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi alat untuk mengurangi angka turnover dalam perusahaan, sehingga perusahaan dapat meningkatkan dan mendapatkan sdm yang memiliki kualitas dan kuantitas yang baik.

Bagi Perusahaan

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan pengetahuan tentang hal yang dapat diperbaiki didalam perusahaan sehingga bisa memberikan manfaat untuk perusahaan.

Penelitian Selanjutnya

Riset ini diharapkan mampu menyumbangkan kontribusi untuk pengembangan teori yang bersinggungan dengan bermacam-macam faktor yang melibatkan *turnover intention*, untuk riset lainnya.