

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Turnover merupakan masalah yang menjadi perhatian semua jenis organisasi karena menimbulkan biaya langsung yang luas terkait dengan pemilihan, perekrutan, dan pelatihan karyawan pengganti. Selain itu, turnover juga menimbulkan biaya tidak langsung yang signifikan seperti mengurangi semangat kerja, peningkatan tekanan pada personil yang tersisa dan hilangnya modal sosial dan memori institusional, yang menyertai keberangkatan personil yang dihargai (Dess dan Shaw 2001).

Turnover menjadi masalah yang besar bagi banyak organisasi saat ini, terlebih disaat kompetisi bisnis yang semakin ketat. Oleh karena itu Maertz dan Campion (1998) dalam Samad (2006) menyatakan bahwa identifikasi terhadap faktor – faktor yang dapat mempengaruhi keinginan untuk pindah (turnover Intention) menjadi hal yang penting dan efektif untuk meminimalisir angka turnover. Implikasinya banyak penelitian yang mengkaji turnover intention dengan mendalami faktor-faktor yang mempengaruhinya. Studi yang dilakukan oleh Tair (2012) misalnya yang menguraikan efek kepuasan kerja dan komitmen afektif terhadap turnover intention. Demikian juga studi yang dilakukan oleh Beem (2007) yang membahas mengenai hubungan antara partisipasi langsung, komitmen organisasi dan turnover.

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi turnover intention adalah kompensasi. Karyawan yang tidak puas dengan kompensasi yang diterima cenderung memiliki kinerja yang tidak maksimal dan selalu memiliki alasan untuk mencari pekerjaan alternatif. Karyawan akan merasa puas dengan kompensasi yang diterima ketika sesuai dengan persepsi

atau harapan yang mereka miliki. Peningkatan kepuasan karyawan terhadap kompensasi yang diterima akan meningkatkan komitmen organisasi dan menurunkan turnover intention. Sebaliknya, karyawan yang tidak puas dengan kompensasi yang diterima maka akan menurunkan komitmen mereka terhadap organisasi dan dapat meningkatkan turnover intention. Weldeyohannes (2016), mempelajari pengaruh kompensasi terhadap turnover intention guru di Tigray, menjelaskan bahwa kepuasan gaji berpengaruh terhadap turnover intention guru. Penelitian lain yang dilakukan oleh Khaidir dan Sugiaty (2016) menjelaskan bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang negative dan signifikan terhadap turnover intention karyawan kontrak PT GSM Banjarmasin.

Selain kepuasan terhadap kompensasi, kepuasan kerja juga merupakan hal mendasar yang dapat mempengaruhi keinginan seseorang untuk keluar dari tempat kerjanya dan mencari pekerjaan yang baru. Penelitian yang dilakukan oleh Singh dan Loncar (2013) terhadap 200 perawat pada Unionized Hospital di Toronto, Canada. Hasil penelitian ini melaporkan bahwa baik kepuasan gaji maupun kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap turnover. Penelitian lain dilakukan oleh Salleh et al. (2012), penelitian ini menguji tentang tingkat kepuasan kerja, komitmen organisasi dan turnover intention pada karyawan perusahaan retail di Malaysia. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah kepuasan kerja dan komitmen organisasi merupakan variabel yang signifikan dalam mempengaruhi turnover intention karyawan. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini menggambarkan bahwa kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri memiliki pengaruh yang signifikan terhadap turnover intention. Berbeda dengan penelitian – penelitian sebelumnya, penelitian yang dilakukan oleh Krisyanto (2005) mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap turnover intention karyawan, menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap turnover intention karyawan PT. Garuda Karya Mandiri.

Baik kepuasan terhadap kompensasi maupun kepuasan kerja dapat berpengaruh terhadap turnover intention secara langsung serta dapat juga dimediasi oleh variabel lainnya. Salah satu variable yang dapat dijadikan mediasi pengaruh kepuasan kompensasi dan kepuasan kerja terhadap turnover intention diantaranya adalah komitmen organisasi. Komitmen merupakan prediktor penting dari perilaku karyawan seperti turnover, literatur menunjukkan bahwa individu menjadi berkomitmen terhadap organisasi karena berbagai alasan, termasuk adanya keterikatan afektif dengan nilai-nilai organisasi, realisasi biaya yang timbul dengan meninggalkan organisasi, dan rasa kewajiban terhadap organisasi itu sendiri (Allen & Meyyer, 1997).

Pengaruh komitmen organisasi terhadap turnover intention sendiri dapat dilihat dari beberapa penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya. Penelitian yang Iqbal et al. (2014), hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi berkontribusi 57 % terhadap turnover intention karyawan. Dengan kata lain, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi memiliki hubungan negatif yang signifikan terhadap turnover intention. Hasil yang berbeda ditemukan pada penelitian yang dilakukan oleh Witasari (2009), penelitian yang dilakukan terhadap karyawan Novotel Semarang ini menyatakan bahwa semakin tinggi komitmen organisasional, maka semakin tinggi pula tingkat turnover intention. Dengan kata lain, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap turnover intention.

Salah satu perusahaan yang mengalami masalah turnover karyawan adalah PT Suzuki Indomobil Sales (PT SIS). PT SIS merupakan perusahaan multinasional yang bergerak dibidang otomotif. Selain melakukan perakitan kendaraan, PT SIS juga melakukan penjualan serta pelayanan perawatan kendaraan di Indonesia baik kendaraan roda dua maupun kendaraan roda empat. Untuk mendukung bisnisnya tersebut, tercatat pada tahun 2018 PT SIS telah memiliki 195 jaringan Bengkel Resmi Suzuki roda empat di seluruh wilayah

Indonesia. Tingginya tingkat turnover karyawan Bengkel Resmi Suzuki menimbulkan biaya langsung serta biaya tidak langsung yang cukup tinggi bagi perusahaan. Data turnover karyawan Bengkel Resmi Suzuki dapat dilihat pada tabel 1.1 berikut ini:

Tabel 1.1  
Data Turnover Karyawan Bengkel Resmi Suzuki  
Tahun 2014 s/d 2017

NO	JABATAN	2014			2015			2016			2017		
		TOTAL	RESIGN	%	TOTAL	RESIGN	%	TOTAL	RESIGN	%	TOTAL	RESIGN	%
1	FOREMAN	276	21	8%	341	23	7%	365	21	6%	369	34	9%
2	SERVICE ADVISOR	337	36	11%	460	63	14%	521	52	10%	527	62	12%
3	SERVICE MANAGER	141	18	13%	162	20	12%	174	22	13%	185	23	12%
4	SERVICE RELATION OFFICER	149	45	30%	182	47	26%	228	68	30%	242	59	24%
5	TEKNISI	1307	140	11%	1496	179	12%	1532	161	11%	1483	159	11%
<b>GRAND TOTAL</b>		<b>2210</b>	<b>260</b>	<b>12%</b>	<b>2641</b>	<b>332</b>	<b>13%</b>	<b>2820</b>	<b>324</b>	<b>11%</b>	<b>2806</b>	<b>337</b>	<b>12%</b>

Sumber: Aftersales Data Management PT Suzuki Indomobil Sales.

Dari tabel tersebut dapat terlihat bahwa secara keseluruhan rata-rata angka turnover karyawan Bengkel Resmi Suzuki berada diatas 10% pertahun terhitung sejak tahun 2014 s/d tahun 2017. Selain itu, masalah lain yang ditemukan adalah belum terimplementasinya struktur gaji dalam proses penggajian karyawan Bengkel Resmi Suzuki dimana seharusnya setiap karyawan yang telah menyelesaikan pelatihan secara otomatis akan mendapatkan peningkatan gaji sesuai dengan tingkat pelatihan yang mereka selesaikan. Selain itu, perhitungan insentif yang didasari oleh jumlah unit dan jenis pekerjaan yang dikerjakan oleh karyawan mengabaikan lamanya waktu pengerjaan ketika unit yang dikerjakan mengalami masalah yang memerlukan waktu analisa. Tingkat kepuasan kerja serta komitmen karyawan di Bengkel Resmi Suzuki juga relatif rendah, hal ini dapat dilihat dari hasil audit internal yang dilakukan oleh PT. Suzuki Indomobil Sales dengan indicator prosedur pelayanan yang belum sepenuhnya terimplementasi dengan baik.

Berdasarkan uraian serta fakta - fakta diatas, peneliti merasa perlu untuk melakukan penelitian mengenai pengaruh kepuasan kompensasi, kepuasan kerja terhadap turnover

intention dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada karyawan Bengkel Resmi Suzuki.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan deskripsi diatas, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi karyawan Bengkel Resmi Suzuki?
2. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi karyawan Bengkel Resmi Suzuki?
3. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap turnover intention karyawan Bengkel Resmi Suzuki?
4. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap turnover intention karyawan Bengkel Resmi Suzuki?
5. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap turnover intention karyawan Bengkel Resmi Suzuki?
6. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap turnover intention karyawan Bengkel Resmi Suzuki dimediasi oleh komitmen organisasi?
7. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap turnover intention karyawan Bengkel Resmi Suzuki dimediasi oleh komitmen organisasi?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan uraian diatas maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh variabel kompensasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap intensi keluar.
2. Untuk menganalisis variabel yang paling besar pengaruhnya terhadap intensi keluar.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

Adapun hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat/kontribusi antara lain:

1. Bagi para akademisi, penelitian ini dapat menyajikan informasi mengenai hubungan antara kompensasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap turnover intention.
2. Bagi para peneliti, memberi kontribusi terhadap pengembangan literatur penelitian intensi keluar karyawan di Indonesia.
3. Bagi para praktisi, penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan pengambilan kebijakan (policy) terkait masalah turnover intention karyawan.