

BAB I

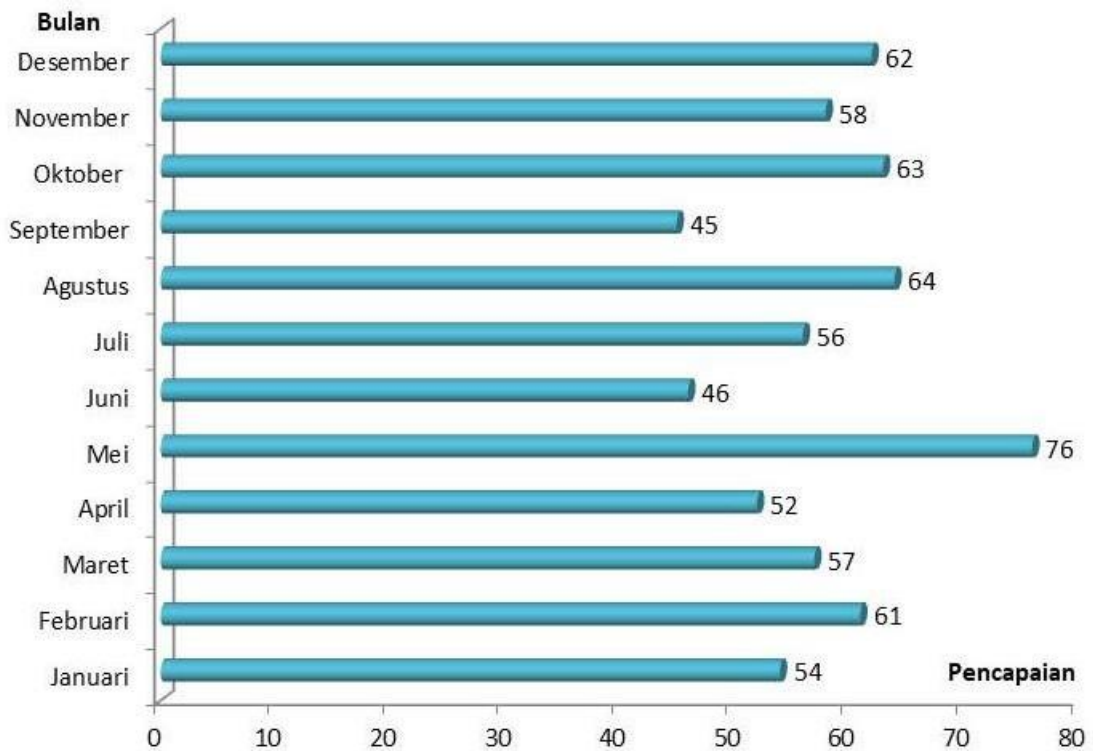
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam beberapa tahun terakhir persaingan dalam dunia otomotif terus meningkat, semakin banyaknya merek kendaraan yang masuk kepasar Indonesia membuat masyarakat semakin selektif untuk memilih berbagai merek kendaraan yang mereka inginkan. Dalam rangka menciptakan keunggulan bersaing dan meningkatkan volume penjualan, masing-masing produsen otomotif memiliki distributor yang tersebar diseluruh kabupaten dan kota di Indonesia. Salah satu produsen otomotif dunia yang telah memiliki nama di Indonesia adalah Toyota. Produsen otomotif asal Jepang tersebut telah banyak memasarkan berbagai macam produknya kepasar Indonesia dan menuai sukses karena sangat diminati masyarakat Indonesia adalah Toyota Intercom

Toyota Intercom memiliki banyak cabang diseluruh wilayah Indonesia salah satunya di Kota Padang. Untuk memasarkan aneka mobil keluaran Toyota Toyota Intercom dibantu oleh tenaga sales yang professional dan handal, walaupun demikian ketatnya persaingan dunia otomotif pada saat ini sangat mempengaruhi penjualan mobil merek Toyota di Kota Padang. Tanggung jawab penjualan tentu dipegang oleh karyawan bagian penjualan. Dalam melaksanakan penjualan berbagai varian produk mobil merek Toyota, setiap karyawan dapat bekerja secara individual atau pun secara team. Hal tersebut terlihat dari data yang diperoleh dari bagian pemasaran Toyota Intercom Cabang Padang seperti terlihat pada Gambar 1.1 di bawah ini.

Gambar 1.1
Perkembangan Agregat Penjualan Mobil Merek Toyota Toyota
Intercom Cabang Padang Periode Januari – Desember 2019



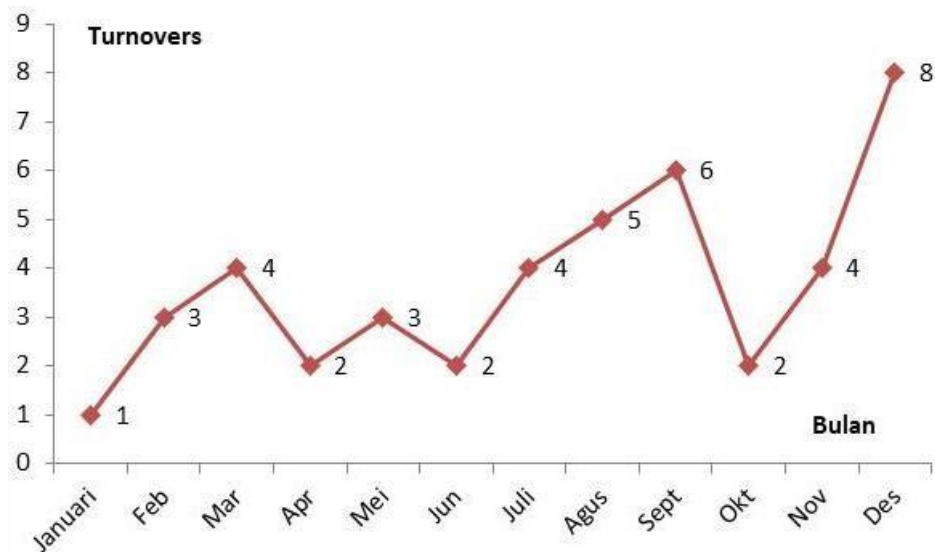
Sumber Human Resources & Development PT Intercom Padang (2020)

Pada Gambar 1.1 terlihat total penjualan unit kendaraan merek Toyota di Toyota Intercom Padang relatif berfluktuasi. Dari data terlihat bahwa total penjualan tertinggi terjadi pada bulan Mei 2019 yaitu sebanyak 76 unit sedangkan penjualan terendah terjadi pada bulan Juni 2019 yaitu hanya sebanyak 45 unit. Terjadinya fluktuasi penjualan unit kendaraan Toyota di Toyota Intercom mengisyaratkan kuatnya tekanan yang dihadapi tenaga penjual dalam bekerja. Target kerja yang tinggi dan di dorong oleh tekanan untuk segera mencapai target yang diberikan pimpinan menciptakan stres kerja yang tinggi.

Besarnya tekanan pekerjaan akibat target yang tinggi juga mengakibatkan meningkatnya tingkat turnover karyawan selama tahun 2019. Tidak tercapainya target yang dibebankan mendorong perusahaan terpaksa melepas sejumlah tenaga

penjualan sebagai bentuk punishment yang diberikan. Berdasarkan data yang diperoleh dari bagian personalia Toyota Intercom Cabang Padang diketahui perkembangan *turnover* karyawan terlihat pada Gambar 1.2 di bawah ini:

Gambar 1.2
Perkembangan Turnover Karyawan Toyota Intercom Cabang Padang



Sumber Human Resources & Development PT Intercom Padang (2020)

Pada Gambar 1.2 terlihat bahwa angka *turnover* karyawan khususnya bagian penjualan relatif tinggi, terlihat dari data setiap bulan minimal terdapat 2 orang karyawan yang memilih mengundurkan diri. Pada grafik terlihat tingkat turnover tertinggi terjadi pada bulan Desember 2019 yang lalu. Tingginya tingkat turnover tentu mempengaruhi psikologis karyawan lainnya, selain itu tingginya turnover akan menciptakan kerugian bagi perusahaan, karena untuk merekrut karyawan baru tentu dibutuhkan biaya yang besar. Oleh sebab itu upaya untuk mengurangi tingkat *turnover* harus dilakukan manajemen Toyota Intercom Cabang Padang.

Tingginya tingkat *turnover* di mulai dari adanya keinginan untuk meninggalkan perusahaan. Keinginan tersebut dinamakan dengan istilah *turnover intention*. Menurut (Robbins dan Judge, 2016) *turnover intention* merupakan hasrat atau keinginan yang tersimpan dalam diri karyawan untuk meninggalkan perusahaan yang menjadi tempat mereka bekerja saat ini. Ketika seorang karyawan telah memiliki *turnover intention* yang tinggi dalam dirinya maka akan mempengaruhi kontribusi karyawan bagi perusahaan, bahkan kecenderungan adanya *turnover intention* akan menurunkan kinerja karyawan, sehingga sangat penting bagi pimpinan untuk berusaha mengangi adanya *turnover intention* dalam diri karyawan.

Menurut (Setiawan dan Harahap, 2016) *turnover intention* yang ada dalam diri setiap karyawan terbentuk karena adanya sejumlah variabel yang dapat mempengaruhinya. Variabel tersebut diantaranya komitmen organisasi dan kompensasi. Selain itu menurut (Sentana et al., 2017) mengungkapkan *turnover intention* juga dapat dipengaruhi oleh kepuasan kerja yang dirasakan karyawan. Masing-masing variabel yang disebutkan dapat mendorong meningkatnya dan menurunkan *turnover intention* dalam diri masing-masing karyawan

Menurut (Robbins dan Judge, 2016) *turnover intention* merupakan hal yang wajar muncul dalam diri setiap karyawan, akan tetapi sangat penting bagi perusahaan untuk mencoba mengurangi *turnover intention* yang muncul. Salah satu langkah yang dapat digunakan oleh manajemen perusahaan adalah meningkatkan kepuasan kerja karyawan. (Mowday dan Sutton, 2017) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja sebagai kesesuaian antara keinginan atau

harapan yang diharapkan karyawan dengan kenyataan yang diterima. Semakin tinggi kepuasan kerja akan menciptakan komitmen yang lebih kuat dalam diri karyawan dalam bekerja serta dapat menurunkan keinginan mereka untuk meninggalkan perusahaan.

Sejumlah hasil penelitian terdahulu yang membahas pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* telah dilakukan oleh (Susilo dan Satrya, 2019) yang menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* karyawan. Selanjutnya hasil penelitian (Pawesti dan Wikansari, 2017) yang menemukan bahwa kepuasan kerja yang tinggi akan menurunkan *turnover intention* dalam diri karyawan. Hasil penelitian yang berbeda diperoleh oleh (Waspodo et al., 2013) yang menemukan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* karyawan.

Mowday dan Sutton, (2017) komitmen organisasi memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention* karyawan. Komitmen organisasi menunjukkan janji atau ikrar yang dimiliki karyawan pada perusahaan yang menjadi tempat mereka bekerja. Semakin kuat komitmen seorang karyawan yang terlihat secara *affective*, *normative* dan *continuece commitment* akan semakin menurunkan *turnover intention* dalam diri masing-masing karyawan.

Sejumlah hasil penelitian terdahulu telah menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* karyawan, beberapa penelitian tersebut dilakukan oleh Natassia, (2017) yang mengungkapkan semakin kuat komitmen organisasi yang ada dalam diri seorang karyawan akan mendorong melemahnya *turnover intention* dalam diri karyawan. Hasil yang sejalan juga

dijelaskan dalam penelitian yang dilakukan oleh (Lauren, 2017) serta penelitian yang dilakukan oleh (Pratama, 2018) yang sama-sama menemukan bahwa komitmen organisasi yang kuat dalam diri setiap karyawan akan membuat mereka lebih nyaman di dalam perusahaan sehingga *turnover intention* menjadi menurun.

Disamping komitmen organisasional menurut Rivai dan Sagala, (2016) meningkatnya *turnover intention* dapat dipengaruhi oleh kompensasi yang mereka terima. Kompensasi menunjukkan balas jasa atau penghargaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan. Ketika karyawan merasa kompensasi yang mereka terima dibawah keinginan atau harapan yang mereka harapkan maka *turnover intention* akan menguat. Pernyataan tersebut juga diperkuat oleh sejumlah hasil penelitian yang dilakukan oleh sejumlah peneliti terdahulu diantaranya (Sandy, 2019) yang menemukan kompensasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* karyawan. Selanjutnya hasil penelitian yang dilakukan oleh (Royan Zakaria, 2017) yang menemukan hasil penelitian yang relatif berbeda dari peneliti sebelumnya yaitu kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* karyawan.

Berdasarkan wawancara yang peneliti lakukan kepada karyawan dari Toyota Intercom Padang tingkat dapat disimpulkan bahwa tingkat *turnover* pada karyawan masih tinggi seperti:

1. Karyawan tidak bisa memenuhi target yang telah ditetapkan perusahaan.

Target yang dikhususkan pada marketing perusahaan yaitu penjualan minimal 3 unit mobil setiap bulannya, dan jika tidak dapat memenuhi target pihak

perusahaan akan memberikan peringatan dan bahkan pemberhentian pada karyawan.

2. Kompensasi yang tidak sesuai dengan beban kerja.

Beban kerja yang terus bertambah akan tetapi tidak dibarengi dengan naiknya kompensasi yang diberikan yang menjadikan karyawan berkeinginan untuk keluar dari perusahaan, karena karyawan merasa beban pekerjaan yang ada tidak sesuai dengan kompensasi yang diberikan. Belum lagi jika karyawan membandingkan penghasilan yang dia dapatkan dengan rekan seprofesi yang berada di perusahaan lain.

3. Perlakuan yang tidak adil dari pimpinan

Karyawan merasa bahwa tidak mendapatkan keadilan di perusahaan, seperti ada karyawan yang tidak kompeten dan tidak bertanggung jawab menurut sebagian besar karyawan lainnya, namun karyawan tersebut justru mendapatkan promosi dari pimpinan perusahaan. Hal ini menjadi alasan bagi karyawan untuk memilih keluar dari perusahaan.

4. Lingkungan dan budaya pekerjaan yang tidak cocok

Seperti tidak ada komunikasi yang aktif dan terbuka antara pimpinan dan karyawan ditempat kerja yang menimbulkan budaya lingkungan kerja yang tidak sehat dan ini tentu saja mengganggu kenyamanan karyawan disebuah perusahaan dan menjadi alasan karyawan untuk keluar dari perusahaan.

Sesuai dengan uraian fenomena dan sejumlah pro dan kontra hasil penelitian terdahulu peneliti tertarik untuk mengajukan sebuah penelitian yang membahas kembali pengaruh komitmen organisasi, kompensasi dan kepuasan

kerja terhadap *turnover intention* karyawan bagian penjualan khususnya di Toyota Intercom Cabang Padang. Penelitian ini merupakan penelitian empiris dan berjudul: **Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kompensasi Terhadap *Turnover Intention* Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan Toyota Intercom Padang**

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan fenomena dan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka penulis mengidentifikasi masalah yang akan dijadikan bahan pembahasan pada Toyota Intercome Padang sebagai berikut:

1. Kurangnya perhatian pimpinan kepada karyawan sehingga membuat karyawan berkeinginan untuk pindah dan berhenti dari pekerjaan.
2. Kurangnya komitmen pada diri karyawan sehingga dengan mudah berhenti atau pindah dari perusahaan
3. Pemberian kompensasi yang tidak sesuai dengan beban kerja yang dilakukan karyawan yang membuat karyawan tidak betah dan berkeinginan untuk keluar dari perusahaan.
4. Karyawan merasa tidak puas akan pekerjaannya dan tidak betah berada di perusahaan.
5. Kurang harmonisnya hubungan antara atasan dan bawahan yang membuat karyawan tidak betah berada di perusahaan.
6. Kurangnya promosi jabatan yang ada di perusahaan membuat karyawan merasa tidak adanya jenjang karier yang didapat dari perusahaan.

7. Pemberian motivasi kerja langsung dari pemimpin kepada karyawan yang perlu ditingkatkan dan langsung kepada karyawan.
8. Kurangnya pengelolaan lingkungan kerja di perusahaan yang membuat karyawan berkeinginan untuk keluar dari perusahaan.
9. Gaya kepemimpinan yang tidak cocok dan membuat karyawan tidak betah berada di perusahaan.
10. Pengetahuan karyawan yang masih kurang mengenai bidang yang digelutinya.

1.3 Batasan Masalah

Begitu banyak variabel yang mempengaruhi *turnover intention* pada karyawan, untuk mencapai sasaran yang terarah dalam penulisan penelitian ini, penulis akan membatasi masalah ini dengan komitmen organisasi dan kompensasi (X) sebagai variabel bebas, *turnover intention* (Y) sebagai variabel terikat dan kepuasan kerja (Z) sebagai variabel intervening di Toyota Intercome Padang.

1.4 Perumusan Masalah

Sesuai dengan uraian latar belakang masalah maka peneliti mengajukan beberapa pertanyaan yang akan dibuktikan dalam penelitian ini yaitu:

1. Bagaimana komitmen organisasi berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan Toyota Intercom Padang?
2. Bagaimana kompensasi berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan Toyota Intercom Padang?

3. Bagaimana komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Toyota Intercom Padang?
4. Bagaimana kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Toyota Intercom Padang?
5. Bagaimana kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan Toyota Intercom Padang?
6. Bagaimana komitmen organisasi dan kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Toyota Intercom Padang ?
7. Bagaimana komitmen organisasi dan kompensasi berpengaruh terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening karyawan Toyota Intercom Padang ?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan kepada perumusan masalah tujuan dilakukannya penelitian ini adalah membuktikan secara empiris:

1. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap *turnover intention* karyawan Toyota Intercom Padang.
2. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention* karyawan Toyota Intercom Padang.
3. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan Toyota Intercom Padang.
4. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan Toyota Intercom Padang.

5. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan terhadap *turnover intention* karyawan Toyota Intercom Padang.
6. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan Toyota Intercom Padang.
7. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi dan kompensasi terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada karyawan Toyota Intercom Padang.

1.6 Manfaat Penelitian

Sesuai dengan uraian rumusan masalah dan tujuan penelitian, diharapkan hasil yang diperoleh dapat memberikan manfaat bagi:

1. Akademisi

Hasil yang diperoleh di dalam penelitian ini dapat dijadikan acuan atau referensi bagi sejumlah peneliti dimasa mendatang yang juga tertarik membahas sejumlah variabel yang mempengaruhi *turnover intention* karyawan.

2. Praktisi

Temuan yang diperoleh dalam penelitian ini dapat bermanfaat bagi perusahaan, untuk dijadikan acuan dalam mengambil kebijakan yang dapat mendorong menurunnya *turnover intention* khususnya pada karyawan PT Intercom Padang.

3. Peneliti

Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini merupakan syarat utama untuk mendapatkan gelar Sarjanaa Manajemen di jurusan manajemen Fakultas Ekonomi di Universitas Putra Indonesia (UPI YPTK) Padang.

