

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Keberhasilan sebuah perusahaan bukan hanya tergantung dari permodalan berbentuk uang, namun salah satu hal yang juga berpengaruh adalah sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan tersebut. Sebab semua bahan baku dan mesin produksi yang dimiliki perusahaan tidak akan dapat bekerja tanpa adanya keterlibatan dari para karyawan, yang tersebar dalam berbagai divisi dengan tugas dan tanggung jawab. Tugas dan tanggung jawab para karyawan yang dapat terselesaikan dengan baik, apabila hasil pekerjaan dapat tercapai dengan maksimal. Sehingga roda perusahaan dapat berputar dengan baik dan tujuan perusahaan dapat tercapai.

Keluarnya karyawan yang kurang berprestasi pada perusahaan akan bermanfaat positif bagi organisasi, namun dengan keluarnya sumber daya manusia (karyawan) yang berpotensi akan merugikan perusahaan, sumber daya manusia yang berprestasi akan menarik perusahaan untuk tidak melakukan usaha dan mengeluarkan banyak biaya perekrutan karyawan baru agar mengisi posisi yang kosong.

Tingkat *turnover* yang tinggi akan menimbulkan dampak negatif bagi organisasi, hal ini seperti menciptakan ketidakstabilan dan ketidakpastian (*uncertainty*) terhadap kondisi tenaga kerja dan peningkatan biaya sumber daya manusia yakni berupa biaya pelatihan yang sudah diinvestasikan pada karyawan sampai biaya rekrutmen dan pelatihan kembali. Turnover yang tinggi juga

mengakibatkan organisasi tidak efektif karena perusahaan kehilangan karyawan yang berpengalaman dan perlu melatih kembali karyawan baru.

*Turnover Intention* yang tinggi menyita perhatian perusahaan karena mengganggu kegiatan operasional perusahaan, memunculkan permasalahan moral pada karyawan yang masih bekerja, dan meningkat biaya dalam proses rekrutmen karyawan baru berupa: wawancara, tes, pengecekan referensi, biaya administrasi pemrosesan karyawan baru, tunjangan, orientasi, dan biaya peluang yang hilang karena karyawan baru harus mempelajari keahlian yang baru (Simamora, 2010). Tingginya tingkat *turnover* karyawan dapat diprediksi dari seberapa besar keinginan berpindah yang dimiliki anggota (*staff*) suatu organisasi atau perusahaan. Penelitian-penelitian dan literatur yang ada menunjukkan bahwa keinginan berpindah seseorang terkait erat dengan kepuasan gaji, dan komitmen organisasi. Intensi keluar (*turnover intentions*) dapat diartikan yaitu proses dimana tenaga kerja meninggalkan organisasi dan harus ada yang menggantikannya. (Mathis & Jackson, 2008).

Menurut Robbins dan Judge (2012), keinginan untuk mengakhiri tugas atau meninggalkan organisasi berhubungan negatif dengan kepuasan kerja. Kepuasan kerja yang dirasakan dapat mempengaruhi pemikiran seseorang untuk keluar. Evaluasi terhadap berbagai alternatif pekerjaan, pada akhirnya akan mewujudkan terjadinya *turnover* karena individu yang memilih keluar organisasi akan mengharapkan hasil yang lebih memuaskan di tempat lain.

Alasan untuk mencari pekerjaan alternatif lain di antaranya adalah kepuasan atas gaji yang diterima. Individu merasakan adanya rasa keadilan

terhadap gaji yang diterima sehubungan dengan pekerjaan yang dilakukannya. Kepuasan gaji dapat diartikan bahwa seseorang akan terpuaskan dengan gajinya ketika persepsi terhadap gaji dan apa yang mereka peroleh sesuai dengan yang diharapkan.

Individu merasakan adanya ketidakadilan terhadap apa yang diterima sehubungan dengan pekerjaan yang dilakukannya. Menurut As'ad (2010) kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dengan sesama karyawan. Kepuasan kerja yang dirasakan dapat mempengaruhi pemikiran seseorang untuk keluar. Evaluasi terhadap berbagai alternatif pekerjaan, pada akhirnya akan mewujudkan terjadinya turnover karena individu yang memilih keluar organisasi akan mengharapkan hasil yang lebih memuaskan di tempat lain.

Komitmen organisasional merupakan prediktor yang kuat bagi *voluntary turnover*. Adanya kecenderungan komitmen (*commiment propensity*) sebelum memasuki organisasi akan berhubungan positif dengan komitmen awal (sebelum memasuki organisasi) dan komitmen berikutnya (setelah masuk organisasi) akan berhubungan negatif dengan *voluntary turnover*.( Abelson, 2006)

Tingkat *turnover* karyawan yang tinggi merupakan ukuran yang sering digunakan sebagai indikasi adanya masalah yang mendasar pada organisasi. *Turnover* karyawan dapat menelan biaya yang tinggi oleh karena itu organisasi-organisasi perlu menguranginya sampai pada tingkat-tingkat yang dapat diterima. Namun demikian, mempertahankan tingkat perputaran sebesar nol adalah tidak realistis dan bahkan tidak dikehendaki. Jumlah *turnover* tertentu adalah

diperlukan karena para karyawan mengembangkan keahlian-keahlian baru dan dipromosikan ke tingkat tanggung jawab yang lebih besar

PT. Federal Internasional Finance Jombang merupakan salah satu perusahaan yang ada di kabupaten Jombang yang bergerak dalam bidang pembiayaan/*Leasing*. PT. Federal Internasional Finance Jombang dalam kegiatannya sebagai penyedia jasa pembiayaan memerlukan karyawan yang cukup ahli dalam bidangnya. Fenomena yang ada di PT. Federal Internasional Finance Jombang terlihat perilaku karyawan dalam bentuk intensi keluar (*turnover intentions*) yang dapat menyebabkan karyawan meninggalkan pekerjaannya.

Permasalahan yang terjadi di PT. Federal Internasional Finance Jombang yang menunjukkan tingkat turnover karyawan selama tahun 2017 yang relatif tinggi seperti terlihat pada tabel 1.1

**Tabel 1.1**

**Data *turnover* dalam masa kerja selama tahun 2017**

No	Periode Turnover	Bulan	Jumlah keluar	Prosentase	Jumlah yang masuk	Jumlah karyawan asal
1	≤ 3 bulan	Januari	3	7,9 %	3	38
2		Februari	3	7,9 %	3	38
3		Maret	3	7,9 %	3	38

Sumber : PT. Federal Internasional Finance Jombang, 2017

Selama 3 bulan terakhir tercatat ada 9 karyawan yang keluar dari PT. Federal Internasional Finance Jombang atau 7,9 % per bulan dari Jumlah karyawan sebanyak 38 karyawan. Hasil observasi awal yang dilakukan peneliti dengan melakukan wawancara dengan karyawan, menunjukkan bahwa alasan

karyawan berkeinginan untuk keluar dikarenakan tanggung jawab karyawan yang sangat besar karena gaji yang karyawan terima dipergunakan untuk dana talangan bagi nasabah yang belum membayar angsuran, hal ini dilakukan karyawan untuk mencapai target setiap bulannya.

Tingkat *turnover* karyawan diduga disebabkan kepuasan kerja, karyawan merasa kurang puas terhadap pekerjaannya, karyawan menganggap pekerjaan yang berat terutama mengenai tanggung jawab karyawan, tingkat keluarnya karyawan pada PT. Federal Internasional Finance Jombang banyak terjadi pada karyawan bagian *marketing*, *Surveyor/Credit Marketing Officer*, dan *Divisi Collection*. Pada bagian *marketing*, dalam 1 bulan karyawan *marketing* harus dapat memenuhi target sales (*marketing*) untuk mendapatkan nasabah sebanyak 14 nasabah (perbulan) sesuai dengan ketentuan perusahaan, sedangkan bagian *Surveyor/Credit Marketing Officer* ikut bertanggung jawab untuk menjaga nasabahnya yang menunggak. PT. Federal Internasional Finance Jombang mewajibkan surveyor merawat nasabahnya mulai angsuran pertama s/d angsuran keenam akan tetapi biasanya yang paling dibebankan kepada surveyor jika *Collector* dari *Divisi Collection* menganggap bahwa konsumen sudah tidak bisa bekerjasama lagi dengan baik (ingkar janji bayar lebih dari 3 x kunjungan) akan mengurangi nilai *Key Indicator Performance* pada karyawan surveyor yang tinggi pada *performance* kolektibilitasnya. Pada divisi *collection*, karyawan *collector* harus mencapai target individu yang sudah ditetapkan oleh perusahaan dalam sebulan, jika tidak mencapai target yang ditentukan perusahaan, karyawan akan diberikan sanksi berupa peringatan dan insentif tidak diberikan.

Karyawan bagian *Credit Marketing Officer (CMO)* dan sub bagian kolektor model pemberian gaji dengan gaji tetap ditambah insentif, insentif karyawan diberikan perusahaan apabila karyawan memenuhi target, kenyataannya banyak nasabah yang tidak membayar angsuran tepat pada saat jatuh tempo, sehingga karyawan dengan terpaksa melakukan talangan angsuran nasabah yang menjadi tanggung jawabnya agar insentif perusahaan dapat keluar. Hal ini yang menyebabkan ketidakpuasan karyawan dalam bekerja dan keluar bahkan tanpa pemberitahuan resmi. Ketidakpuasan ini yang menjadikan karyawan keluar akibat harapan karyawan untuk mendapat gaji malah harus mencarikan dana talangan.

Selain ketidakpuasan gaji, komitmen organisasi juga berpengaruh terhadap tingkat *turover intention* karyawan pada PT. Federal Internasional Finance Jombang, karyawan menganggap kurang dilibatkan dalam penentuan kebijakan, padahal karyawan lebih mengenal keadaan nasabah. Rendahnya komitmen organisasi juga ditandai dengan kurang konsistensinya menjalankan tugas dan tanggung jawab dengan jadwal dan target yang sangat ketat.

Berdasarkan uraian di atas maka penelitian ini mengambil judul " Pengaruh Kepuasan gaji, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *Turover Intention* di PT. Federal Internasional Finance Jombang".

## **1.2. Rumusan masalah**

Bertitik tolak dari latar belakang masalah maka dapat ditarik rumusan yaitu :

1. Apakah kepuasan gaji berpengaruh terhadap *Turover Intention* di PT. Federal Internasional Finance Jombang?

2. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *Turover Intention* di PT. Federal Internasional Finance Jombang?
3. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap *Turover Intention* di PT. Federal Internasional Finance Jombang?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang, maka penelitian ini mempunyai tujuan antara lain :

1. Untuk mengetahui apakah pengaruh kepuasan gaji terhadap *Turover Intention* di PT. Federal Internasional Finance Jombang.
2. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja berpengaruh *Turover Intention* di PT. Federal Internasional Finance Jombang
3. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap *Turover Intention* di PT. Federal Internasional Finance Jombang.

### **1.4. Batasan Masalah**

Batasan masalah dalam penelitian ini mengenai Kepuasan gaji, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *Turover Intention* di PT. Federal Internasional Finance Jombang. Penelitian ini dilakukan pada karyawan bagian *marketing, Surveyor/Credit Marketing Officer, dan Divisi Collection.*

### 1.5. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat antara lain :

1. Bagi PT. Federal Internasional Finance

Penelitian ini mempunyai implikasi sebagai bahan pertimbangan kebijaksanaan (*policy*) dalam menghadapi dan memahami masalah *Turnover Intention* karyawan yang dapat mempengaruhi operasional organisasi.

2. Bagi Lembaga STIE PGRI Dewantara Jombang

Hasil penelitian ini dapat digunakan penelitian ini dapat menyajikan informasi mengenai pengaruh kepuasan gaji, kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap *Turnover Intention*.

3. Bagi para Peneliti

Sebagai penambah pengetahuan dan pengalaman bagi peneliti selama melakukan penelitian ini dan memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur penelitian intensi keluar karyawan dan perusahaan.