

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1.Latar Belakang**

Sumber daya manusia yang penting bagi sebuah perusahaan ialah karyawan. Karyawan sangat diharapkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Tanpa adanya karyawan, sebuah perusahaan tidak berjalan dengan baik. Berhasil tidaknya sebuah perusahaan juga sangat bergantung pada kemampuan karyawan sebagai sumber daya manusia dalam menjalankan pekerjaan yang diberikan. Oleh karena itu, sudah menjadi suatu keharusan bahwa SDM yang dimiliki perusahaan dapat dikelola dan dijaga semangat kerjanya agar senantiasa memberikan dampak positif bagi perkembangan perusahaan tersebut. Apabila perusahaan memberikan perhatian yang kurang terhadap karyawan, hal itu dapat menimbulkan berkurangnya semangat kerja dari para karyawan yang berdampak pada penurunan kinerja dan berpotensi menimbulkan karyawan untuk meninggalkan atau mengundurkan diri dari perusahaan tersebut (*turnover*).

Jika tingkat *turnover* karyawan pada suatu perusahaan tinggi maka dapat menimbulkan turunnya semangat bagi para karyawan yang masih bekerja, berkurangnya produktifitas dan penambahan biaya yang dikeluarkan bagi perusahaan dalam pengelolaan SDM. Hal itu bisa menyebabkan terjadinya tidak efisien dalam pengelolaan sumber daya dan menjadi penghambat perusahaan untuk menghadapi persaingan bisnis. Jika perusahaan dapat mengelola sumber daya manusia dengan baik, maka kinerja perusahaan juga akan baik.

*Turnover* merupakan suatu perbuatan yang telah dilakukan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. *Turnover* yang terjadi merupakan suatu hal yang tidak diinginkan karena menimbulkan dampak yang tidak baik bagi perusahaan.

Menurut Rivai (2009), *turnover* merupakan keinginan karyawan untuk berhenti kerja dari perusahaan secara sukarela atau pindah dari satu tempat ke tempat kerja yang lain menurut pilihannya sendiri.

*Turnover* yang terjadi di suatu perusahaan adalah sebab dari adanya keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi yang belum ditunjukkan dalam aksi nyata (*turnover intention*). *Turnover* yang tinggi mengakibatkan perusahaan tidak efektif karena perusahaan kehilangan karyawan yang berpengalaman dan harus melatih kembali karyawan yang baru. Hal ini mengakibatkan timbulnya peningkatan biaya SDM berupa biaya pelatihan.

Pemicu munculnya perilaku individu adalah ketidaksesuaian kompensasi dari para pekerja dalam perusahaan, mengakibatkan ketidakpuasan kerja sehingga muncul fenomena *Turnover Intention*. Karyawan akan terus bertahan apabila mendapatkan kebijakan dan kompensasi yang sesuai dengan pekerjaannya.

Menurut Hasibuan (2003), kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Apabila karyawan memperoleh kompensasi sesuai yang diinginkan, maka karyawan akan mempunyai dorongan untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Simamora, kompensasi merupakan sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai ganti kerja mereka kepada organisasi. Kompensasi yang diterima oleh karyawan sebagai bentuk atas nilai kinerja mereka. Tingkat kompensasi karyawan menentukan besarnya tanggungjawab dan pekerjaan karyawan. Oleh karena itu,

apabila karyawan merasa kompensasi yang diberikan tidak sesuai hasilnya kepuasan kerja mereka bisa turun sehingga munculnya *turnover* pada karyawan.

Untuk menekan tingkat *turnover intention* karyawan perusahaan juga perlu memperhatikan faktor lainnya seperti kepuasan kerja yang merupakan prioritas utama sebagian besar karyawan dalam bekerja.

Menurut Hasibuan (2012) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya, sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja.

Kepuasan kerja karyawan mencerminkan perasaan terhadap pekerjaan yang dikerjakan. Dibuktikan karyawan dalam menghadapi pekerjaan di lingkungan kerja mereka. Perusahaan harus selalu mengawasi dan memonitor kepuasan kerja karyawannya, karena hal tersebut berpengaruh pada tingkat pekerjaan karyawan yang dilakukan.

Menurut Strauss dan Sayles, kepuasan kerja merupakan sebagai aktualisasi diri karyawan. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah memiliki sesuatu hal yang menyenangkan. Karyawan seperti ini mempunyai semangat kerja rendah dan melakukan kesibukan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan yang harus dilakukan. Sedangkan karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja biasanya mempunyai sikap dan kinerja yang lebih baik, daripada karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja. Sehingga kepuasan kerja memiliki arti penting bagi karyawan maupun perusahaan, karena kepuasan kerja dapat menciptakan keadaan positif di dalam lingkungan kerja perusahaan. Karyawan dengan kepuasan yang tinggi akan merasa senang dan bahagia dalam melakukan pekerjaannya dan tidak berusaha untuk mengevaluasi

alternatif pekerjaan lainnya. Sebaliknya karyawan yang merasa tidak puas dalam pekerjaannya cenderung mempunyai pemikiran untuk keluar, mengevaluasi alternatif pekerjaan lainnya dan berkeinginan untuk keluar dengan harapan menemukan pekerjaan yang memuaskan. Oleh karena itu, kepuasan kerja juga mempengaruhi *turnover intention* karyawan pada perusahaan.

Didukung penelitian yang dilakukan oleh Angga Ahmad Rasyid dan Sri Indarti (2017) Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kompensasi terhadap *Turnover Intention* dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT Persada Lines Pekanbaru yang menunjukkan bahwa variabel kompensasi berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* secara langsung, secara tidak langsung variabel kompensasi melalui kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap *turnover intention*.

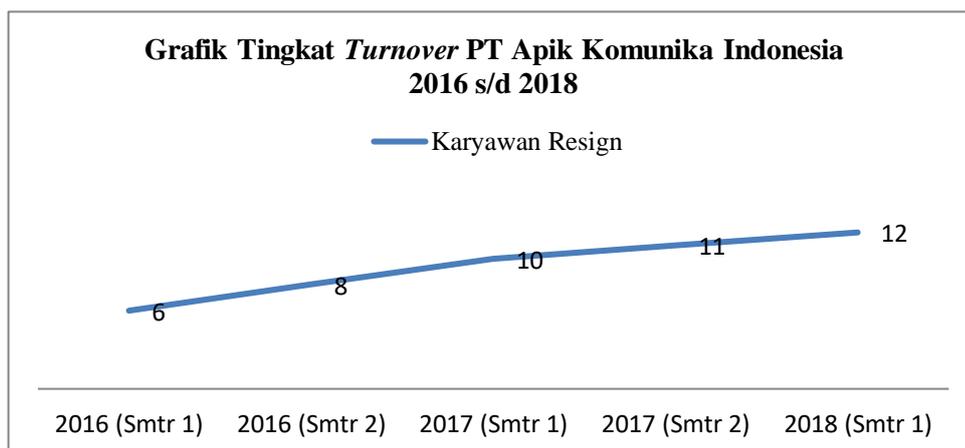
Fenomena terjadinya tingkat *turnover* yang belum baik ternyata dialami perusahaan pada PT Apik Komunika Indonesia Jombang yaitu perusahaan bergerak pada bidang telekomunikasi lebih tepatnya sebagai perusahaan distributor produk Telkomsel. Dari informasi HRD PT Apik Komunika Indonesia bahwa tingkat *turnover* karyawan dirasakan cukup tinggi dan jumlah karyawan yang keluar cenderung meningkat dari tahun ke tahun, sehingga dikhawatirkan dapat mengganggu tingkat produktivitas dan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Data mengenai *turnover* karyawan PT Apik Komunika Indonesia pada tahun 2016 s/d 2018 pada Tabel 1.1 berikut ini:

**Tabel 1.1**  
**Data *Turnover* Seluruh Karyawan PT Apik Komunika Indonesia**  
**Tahun 2016 s/d 2018**

Tahun	Per Semester	Jumlah Seluruh Karyawan	Jumlah Karyawan yang Keluar	% Turnover Rate
2016	Januari s/d Juni	58	8	13.79 %
	Juli s/d Desember	58	9	15.52 %
2017	Januari s/d Juni	59	10	16.95 %
	Juli s/d Desember	59	11	18.64 %
2018	Januari s/d Juni	55	12	21.82 %

Sumber: Data HRD PT Apik Komunika Indonesia



**Gambar 1.1.**  
**Grafik Tingkat *Turnover* PT Apik Komunika Indonesia 2016 s/d 2018**

Berdasarkan Tabel 1.1 bahwa karyawan yang keluar jumlahnya dari tahun 2016 sampai dengan 2018 (per 6 bulan) mengalami peningkatan yaitu 13-21%. Pada tahun 2016 bulan Januari sampai dengan Juni sebanyak 8 karyawan yang keluar (13.79%) dari total 58 karyawan, bulan Juli sampai dengan Desember sebanyak 9 karyawan yang keluar (15.52%) dari total 58 karyawan. Pada tahun 2017 bulan Januari sampai dengan Juni sebanyak 10 karyawan yang keluar

(16.95%) dari total 59 karyawan, bulan Juli sampai dengan Desember sebanyak 11 karyawan yang keluar (18.64%) dari total 59 karyawan. Pada tahun 2018 bulan Januari sampai dengan Juni sebanyak 12 karyawan yang keluar (21.82%) dari total 55 karyawan. Tingkat *turnover* karyawan dikategorikan tidak baik jika sudah melebihi 10% pertahun dari total jumlah karyawan yang ada (Sakinah dalam Renny, 2016) dan (Sulivan dalam Widjaja, 2008). Dan pada Gambar 1.1. menunjukkan bahwa grafiknya setiap tahun meningkat.

**Tabel 1.2**  
**Data *Turnover* Karyawan Marketing PT Apik Komunika Indonesia**  
**Tahun 2016 s/d 2018**

<b>Tahun</b>	<b>Per Semester</b>	<b>Jumlah Karyawan Marketing</b>	<b>Karyawan Resign</b>	<b>%</b>
2016	Januari s/d Juni	31	4	12.90%
	Juli s/d Desember	32	5	15.63%
2017	Januari s/d Juni	32	7	21.88%
	Juli s/d Desember	33	8	24.24%
2018	Januari s/d Juni	30	9	30.00%

Berdasarkan Tabel 1.2. bahwa karyawan marketing yang keluar jumlahnya dari tahun 2016 sampai dengan 2018 (per 6 bulan) mengalami peningkatan yaitu 12-30%. Pada tahun 2016 bulan Januari sampai dengan Juni sebanyak 4 karyawan marketing yang keluar (12.90%) dari total 31 karyawan marketing, bulan Juli sampai dengan Desember sebanyak 5 karyawan marketing yang keluar (15.63%) dari total 32 karyawan marketing. Pada tahun 2017 bulan Januari sampai dengan Juni sebanyak 7 karyawan marketing yang keluar (21.88%) dari total 32 karyawan marketing, bulan Juli sampai dengan Desember sebanyak 8 karyawan marketing

yang keluar (24.24%) dari total 33 karyawan marketing. Pada tahun 2018 bulan Januari sampai dengan Juni sebanyak 9 karyawan marketing yang keluar (30%) dari total 55 karyawan marketing.

Dari hasil wawancara pada beberapa karyawan ketidaksesuaian kompensasi pada PT Apik Komunika Indonesia yaitu diduga ketimpangan antara gaji pokok atau upah yang diterima. Setiap divisi pada PT Apik Komunika Indonesia memiliki gaji pokok yang berbeda-beda, namun jumlah yang diterima tidak sesuai dengan UMK Kota Jombang. Selain gaji pokok, juga ada insentif yang diberikan oleh PT Apikomindo yang sekiranya belum sesuai dengan hasil kerja yang telah dilakukan oleh para karyawan. Setiap bulannya insentif yang diberikan selalu berbeda jumlahnya dengan hasil pada *Key Performance Indicator*, banyak alasan yang dikeluarkan untuk memberikan statement perbedaan jumlah insentif yang jumlahnya berbeda, sehingga para karyawan merasa hal tersebut tidak menghargai hasil kerja selama ini. Hasil yang berbeda tersebut disebabkan beberapa hal yaitu adanya perbedaan pendapat pada administrasi yang mengecek hasil penjualan. Perbedaan tersebut biasanya tertera pada harga yang dijual karyawan terdapat selisih harga dari harga yang ditentukan oleh perusahaan, misalnya karyawan menjual dengan harga dibawahnya karena ada *dealing* dengan sebuah komunitas atau sekolah sehingga perbedaan harga tersebut tidak masuk dalam pencapaian *Key Performance Indicator*. Hal lain juga dari segi tunjangan yang diberikan pada karyawan, misalnya selama ini tidak ada rencana atau kegiatan liburan yang bisa melepaskan kepenatan diri dari berbagai

banyaknya pekerjaan. Banyak karyawan marketing yang mengeluhkan hal tersebut.

Selain faktor kompensasi terdapat faktor lain yang diduga mempengaruhi peningkatan *turnover* pada PT Apik Komunika Indonesia yaitu tingkat kepuasan karyawan pada PT Apik Komunika Indonesia dirasa kurang, karena perusahaan sepenuhnya belum memberikan yang sesuai dengan keinginan karyawan seperti kepuasan atas pembayaran yang tidak ada kenaikan gaji, kepuasan terhadap pekerjaan yang dirasa target tidak sesuai dengan hasil kompensasi yang diberikan.

Kepuasan atas kompensasi merupakan salah satu faktor penting dan menjadi perhatian pada banyak organisasi untuk mempertahankan dan menarik sumber daya manusia yang berkualitas. Sedangkan kompensasi yang kurang menarik menimbulkan sebagian SDM akan meninggalkan organisasi sehingga membuat tingkat perputaran tenaga kerja yang tinggi.

Dari kurangnya kepuasan dan kompensasi pada PT Apik Komunika Indonesia tersebut, banyak karyawan yang memutuskan untuk berpindah tempat kerja. Banyak karyawan berpikir hal tersebut dikarenakan kebutuhan karyawan besar apalagi yang sudah memiliki keluarga tentunya mereka bekerja untuk kehidupan sehari-hari.

Oleh karena itu melalui penelitian ini peneliti ingin meneliti Pengaruh Kompensasi terhadap *Turnover Intention* dengan Kepuasan Kerja sebagai Mediasi studi kasus pada karyawan marketing di PT Apik Komunika Indonesia.

## **1.2.Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian ini masalah yang dikemukakan di atas, maka perumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja di PT Apik Komunika Indonesia?
2. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap *turnover intention* di PT Apik Komunika Indonesia?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* di PT Apik Komunika Indonesia?
4. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap *turnover intention* yang dimediasi oleh kepuasan kerja di PT Apik Komunika Indonesia?

## **1.3.Batasan Masalah**

Berdasarkan indikator kompensasi dan kepuasan kerja yang terdapat persamaan, maka penulis berfokus pada indikator kepuasan kerja yang meliputi kesetiaan, kemampuan, kejujuran, kreativitas, kepemimpinan, dan lingkungan kerja.

## **1.4.Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja di PT Apik Komunika Indonesia.
2. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention* di PT Apik Komunika Indonesia.

3. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* di PT Apik Komunika Indonesia.
4. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention* yang dimediasi oleh kepuasan kerja di PT Apik Komunika Indonesia.

### **1.5. Manfaat Penelitian**

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada beberapa pihak, antara lain :

1. Manfaat Teoritis

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan referensi dan informasi yang bermanfaat sesuai dengan bidang dan tema yang akan diteliti.

2. Manfaat Praktis

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan manfaat berupa tambahan pengetahuan dan wawasan kepada peneliti dan dapat membandingkan teori dengan praktek di dalam perusahaan.