

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Dewasa ini karyawan telah menjadi salah satu aset terpenting dalam suatu perusahaan dan menjadi penggerak suatu perusahaan. Kinerja karyawan secara langsung dan tidak langsung akan berdampak pada efektivitas dan efisiensi perusahaan. Penting bagi suatu perusahaan untuk menganggap karyawan sebagai nilai investasi karena pada dasarnya karyawan yang ada telah melalui proses seleksi, serta pelatihan dan pengembangan yang tentunya menggunakan biaya yang tidak murah.

Setiap perusahaan pasti tidak ingin kehilangan karyawan yang sudah ada karena nantinya proses pencarian penggantinya akan memakan kembali biaya seperti: rekrutmen (biaya iklan dan agen), pelatihan dan pengembangan, serta kehilangan waktu produktif beberapa saat karena karyawan baru memerlukan adaptasi dan pengarahan pada pekerjaannya. Karena kerugian-kerugian tersebut maka perusahaan sebisa mungkin mempertahankan karyawan sudah ada dan menekan tingkat perpindahan karyawan (*turnover*).

*Turnover* sendiri pada dasarnya merupakan fenomena yang pasti selalu dialami setiap perusahaan. *Turnover* pasti terjadi di beberapa perusahaan salah satunya pabrik kulit, PT. Elco Indonesia Sejahtera. PT. Elco Indonesia Sejahtera yang berlokasi di Jalan Gagak Lumayung 123 Garut yang telah berdiri sejak tahun 2002. Karyawan PT. Elco Indonesia Sejahtera inilah yang akan menjadi sampel dalam penelitian ini.

Berikut adalah nilai persentase (%) *turnover* karyawan PT. Elco Indonesia Sejahtera tahun 2011-2014 yang akan diformulasikan dalam tabel berikut :

**Tabel 1.1**  
**Data *Turnover* Karyawan PT. Elco Indonesia Sejahtera Tahun 2011-2014**

	2011	2012	2013	2014	2015
Jumlah Karyawan	91	93	74	95	90
<i>Turnover</i> Per Tahun	2	6	19	9	12
%	2,19	6,45	25,67	9,47	13,3

Sumber : Departemen HRD PT. Elco Indonesia Sejahtera

Berdasarkan data pada tabel di atas dapat dilihat bahwa angka *turnover* yang terjadi di PT. Elco Indonesia Sejahtera mengalami peningkatan dari tahun 2011 sampai tahun 2013. Meskipun angka *turnover* sempat turun di tahun 2014 namun pada tahun 2015 *turnover* di perusahaan kembali mengalami peningkatan, fenomena ini tentunya cukup mengkhawatirkan bagi perusahaan karena *turnover* tentunya akan menghambat produktivitas perusahaan karena mereka harus menunggu masuknya karyawan pengganti dan membantu mereka beradaptasi dengan pekerjaan barunya serta menambah beban biaya yang harus dikeluarkan untuk rekrutmen karyawan baru.

Selain data *turnover* berikut adalah jumlah keterlambatan dan absensi karyawan dari tahun 2011-2014 :

**Tabel 1.2**  
**Data Jumlah Keterlambatan dan Absensi Karyawan PT. Elco Indonesia Sejahtera Tahun 2011-2014**

Tahun	Keterlambatan	Absensi
2011	5	3
2012	6	4
2013	8	7
2014	10	11
2015	15	12

Sumber : Departemen HRD PT. Elco Indonesia Sejahtera

Berdasarkan data pada tabel di atas terlihat bahwa tingkat pelanggaran disiplin karyawan cenderung mengalami peningkatan sejak tahun 2011 hingga tahun 2015.

Menurut Noe *et al* (2014, hlm.18) keterlambatan dan absensi yang meningkat termasuk contoh perubahan perilaku yang disebabkan oleh ketidakpuasan kerja. Jika ketidakpuasan kerja ini berlanjut, maka karyawan bisa berkeinginan untuk meninggalkan pekerjaannya. Berdasarkan indikator tersebut maka dapat kita asumsikan bahwa ketidakpuasan yang bisa berujung keinginan untuk meninggalkan pekerjaan di PT. Elco Indonesia Sejahtera cenderung mengalami peningkatan dari tahun 2011-2015.

Robbins (2006, hlm.240) menjelaskan bahwa *turnover intention* adalah keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaannya karena didorong oleh tiga faktor yaitu kurang menariknya pekerjaan yang ada saat ini, mencari suasana atau lingkungan kerja yang lebih baik, dan tersedianya alternatif pekerjaan lain. *Turnover* dibedakan menjadi *turnover* sukarela (*voluntary turnover*) yaitu *turnover* yang dilakukan atas dasar keinginan karyawan itu sendiri, dan *turnover* tidak sukarela (*involuntary turnover*) yang dilakukan perusahaan terhadap karyawan yang dianggap kurang produktif dan merugikan perusahaan. *Turnover* sukarela sendiri terdiri dari *turnover* sukarela yang dapat dihindari (*avoidable voluntary turnover*) yaitu *turnover* yang bisa dicegah oleh perusahaan misalnya karyawan merasa bosan dengan pekerjaannya saat ini dan tidak nyaman dengan lingkungannya maka perusahaan dapat mencegahnya dengan cara memperbaiki hal-hal tersebut dan *turnover* sukarela yang tidak dapat dihindari (*unavoidable voluntary turnover*) yaitu *turnover* yang tidak dapat dicegah oleh perusahaan seperti akibat bencana alam, kecelakaan dan juga kematian. Lebih jauh Robbins menjelaskan bahwa timbulnya *turnover* sukarela yang dapat dihindari terjadi karena karyawan mencari upah yang lebih baik, pimpinan, atau suasana kerja yang lebih baik. Selanjutnya Noe *et al* (2011:24) menjelaskan bahwa peninggalan kerja disebabkan oleh adanya ketidakpuasan karyawan akan tugas, peran, supervisor, dan rekan kerja.

Menurut Robbins (2006, hlm.240), salah satu penyebab *turnover intention* adalah karena kurang menariknya pekerjaan yang ada saat ini. Noe *et al* (2014, hlm.24) juga menambahkan bahwa ketidakpuasan kerja yang dapat berujung pada

peninggalan kerja bisa disebabkan karena kurang puas dengan tugas dan peran yang ada. Pekerjaan sendiri merupakan bagian dari kompensasi yang bisa diberikan oleh perusahaan yang mana menurut R. Wayne Mondy (2008, hlm.4) Kompensasi adalah total seluruh imbalan yang diterima para karyawan sebagai pengganti jasa yang telah mereka berikan. Kompensasi dibedakan menjadi kompensasi finansial dan non finansial. Kompensasi finansial dibedakan menjadi kompensasi finansial langsung seperti upah, gaji, komisi, dan bonus. Sedangkan kompensasi finansial tidak langsung meliputi tunjangan-tunjangan yang sifatnya wajib seperti jaminan sosial, cuti keluarga dan pengobatan serta tunjangan tidak wajib seperti rancangan pensiun dan layanan karyawan. Kompensasi non finansial sendiri terdiri dari kepuasan kerja yang diterima karyawan dari pekerjaan yang memberikan variasi keterampilan, dan kebebasan dalam menjalankan peran serta lingkungan kerja yang di dalamnya tentu mencakup suasana kerja seperti kebijakan yang logis, manajer yang berkemampuan serta rekan kerja yang bersahabat.

Selanjutnya faktor lain yang menyebabkan *turnover* karyawan menurut Robbins (2006, hlm.240) adalah karena mencari suasana atau lingkungan kerja yang lebih baik. Menurut Davis & Newstrom (2008, hlm.21) “Iklim organisasi adalah lingkungan manusia dimana para pegawai organisasi melakukan pekerjaan mereka yang mempengaruhi segala hal yang terjadi dalam organisasi”.

Berdasarkan fenomena dan pemikiran di atas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai “**Pengaruh Kompensasi Non Finansial dan Iklim Organisasi Terhadap *Turnover Intention* di PT. Elco Indonesia Sejahtera**”.

## **1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah**

### **1.2.1 Identifikasi Masalah**

Robbins (2006, hlm.240) menjelaskan bahwa *turnover intention* adalah keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaannya karena didorong oleh tiga faktor yaitu kurang menariknya pekerjaan yang ada saat ini, mencari suasana atau lingkungan kerja yang lebih baik, dan tersedianya alternatif pekerjaan lain. *Turnover*

dibedakan menjadi *turnover* sukarela (*voluntary turnover*) yaitu *turnover* yang dilakukan atas dasar keinginan karyawan itu sendiri, dan *turnover* tidak sukarela (*involuntary turnover*) yang dilakukan perusahaan terhadap karyawan yang dianggap kurang produktif dan merugikan perusahaan. *Turnover* sukarela sendiri terdiri dari *turnover* sukarela yang dapat dihindari (*avoidable voluntary turnover*) yaitu *turnover* yang bisa dicegah oleh perusahaan misalnya karyawan merasa bosan dengan pekerjaannya saat ini dan tidak nyaman dengan lingkungannya maka perusahaan dapat mencegahnya dengan cara memperbaiki hal-hal tersebut dan *turnover* sukarela yang tidak dapat dihindari (*unavoidable voluntary turnover*) yaitu *turnover* yang tidak dapat dicegah oleh perusahaan seperti akibat bencana alam, kecelakaan dan juga kematian. Lebih jauh Robbins menjelaskan bahwa timbulnya *turnover* sukarela yang dapat dihindari terjadi karena karyawan mencari upah yang lebih baik, pimpinan, atau suasana kerja yang lebih baik. Selanjutnya Noe *et al* (2011:24) menjelaskan bahwa peninggalan kerja disebabkan oleh adanya ketidakpuasan karyawan akan tugas, peran, supervisor, dan rekan kerja.

Untuk memudahkan proses penelitian maka terlebih dahulu akan diuraikan dulu batasan masalah yang akan menjadi fokus penelitian yaitu kurang menariknya pekerjaan yang ada saat ini dan karyawan yang mencari suasana atau lingkungan kerja yang lebih baik.

### 1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu :

1. Bagaimana gambaran kompensasi non finansial di PT. Elco Indonesia Sejahtera
2. Bagaimana gambaran iklim organisasi di PT. Elco Indonesia Sejahtera
3. Bagaimana gambaran *turnover intention* di PT. Elco Indonesia Sejahtera

4. Bagaimana pengaruh kompensasi non finansial dan iklim organisasi terhadap *turnover intention* di PT. Elco Indonesia Sejahtera
5. Bagaimana pengaruh kompensasi non finansial terhadap *turnover intention* di PT. Elco Indonesia Sejahtera
6. Bagaimana pengaruh iklim organisasi terhadap *turnover intention* di PT. Elco Indonesia Sejahtera.

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini yaitu :

1. Untuk mengetahui gambaran kompensasi non finansial di PT. Elco Indonesia Sejahtera
2. Untuk mengetahui gambaran iklim organisasi di PT. Elco Indonesia Sejahtera
3. Untuk mengetahui gambaran *turnover intention* di PT. Elco Indonesia Sejahtera
4. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi non finansial dan iklim organisasi terhadap *turnover intention* di PT. Elco Indonesia Sejahtera
5. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi non finansial terhadap *turnover intention* di PT. Elco Indonesia Sejahtera
6. Untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi terhadap *turnover intention* di PT. Elco Indonesia Sejahtera

### 1.4 Kegunaan Penelitian

Kegunaan yang diharapkan dari penelitian ini adalah :

a. Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan pengetahuan dan pemahaman lebih mengenai pengaruh kompensasi non finansial dan iklim organisasi terhadap *turnover intention* karyawan melalui penerapan ilmu dan teori yang didapat selama perkuliahan dan membandingkan dengan realita

yang ada. Serta menjadi salah satu acuan untuk penelitian-penelitian selanjutnya.

b. Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan bisa menjadi bahan pertimbangan atau informasi bagi perusahaan PT. Elco Indonesia Sejahtera sebagai gambaran mengenai pengaruh kompensasi non finansial dan iklim organisasi bagi *turnover intention* yang dimiliki oleh karyawan sehingga dapat dijadikan sebagai acuan dalam pengambilan keputusan pengelolaan sumber daya manusia perusahaan.

