

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia adalah sumber daya yang sangat penting dalam suatu perusahaan, tanpa adanya sumber daya manusia maka perusahaan tidak akan berjalan karena sumber daya manusia ini yang memiliki tenaga, kreativitas dan bakat yang dibutuhkan oleh suatu perusahaan, oleh sebab itu, sumber daya manusia atau karyawan ini berperan penting dalam perusahaan. Berhasil atau tidaknya perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan itu tergantung bagaimana SDM pada perusahaan tersebut.

Menurut Astutik (2013) dalam penelitiannya menyatakan semakin ketat tingkat persaingan bisnis perusahaan akan dihadapkan pada tantangan untuk dapat mempertahankan kelangsungan usahanya, oleh karena itu perusahaan harus mampu bersaing didalam melawan perkembangan tersebut, serta untuk kelangsungan karyawan yang bekerja. Perusahaan harus mampu menarik karyawan yang potensial, mempertahankan dan memotivasi karyawan agar lebih meningkatkan kinerjanya serta merasa nyaman berada diperusahaan, sehingga nantinya akan ada penekanan terjadinya turnover intention karyawan.

PT. De Bock Maritiem adalah perusahaan pengiriman. Kapal-kapalnya sendiri dan staf yang terlatih membuat De Bock Maritiem melakukan pengiriman sungai-laut. Dari kantor di Alkmaar, Belanda, De Bock Maritiem berupaya menyempurnakan spesialisasi dalam pengiriman sungai, Pengiriman melalui laut, seperti juga diketahui, adalah pengirim kargo di sepanjang perairan pesisir dan darat. PT. De Bock Maritiem adalah

perusahaan pelayaran yang beroperasi di perairan Eropa, dengan awak kapal yang beberapa dari warga negara Indonesia yang bekerja di kapal dengan dukungan manajemen baik dari pusat di Belanda ataupun Cabang di Indonesia.

Saat ini perusahaan tersebut memiliki 7 kapal kargo. Perusahaan ini juga memiliki 50 awak kapal yang bersal dari Indonesia. Dalam satu kapal diisi oleh 7 awak kapal 4 dari Indonesia dan 3 berasal dari Eropa. Masalah yang ada perusahaan ini adalah semakin banyaknya jumlah karyawan yang memiliki rasa ingin mencari pekerjaan di tempat lain.

Perusahaan PT De Bock Maritiem perusahaan pelayaran yang membutuhkan jasa karyawan pelaut atau awak kapal pun memiliki persoalan di bidang sumber daya manusianya dikarenakan cukup tingginya tingkat turnover karyawan pelautnya. Tingginya angka *turnover* pelaut ini bisa terjadi karena ketidakpuasan karyawan pada perusahaan, rendahnya komitmen mereka terhadap organisasi, ataupun masalah kompensasi.

Fenomena saat ini yang sering terjadi yaitu tentang tingginya persentase pergantian karyawan. Gallon, Gabriel dan Knudsen (2003) menyatakan bahwa di USA rata-rata tingkat pergantian karyawan sebesar 25% pertahun dengan tingkat pengunduran diri secara suka rela yang paling tinggi. Selain itu banyak perusahaan yang merasa dirugikan dengan adanya pergantian karyawan ini dan perusahaan merasa sia-sia merekrut karyawan hingga akhirnya memilih perusahaan lain. Astutik (2013) menyatakan tingginya tingkat turnover intention pada suatu perusahaan akan berdampak negatif untuk perusahaan karena perusahaan akan banyak kehilangan biaya dan waktu jika akan melakukan perekrutan kembali karyawan baru.

Hal ini juga dirasakan oleh PT. de Bock Maritiem yang memiliki tingkat *turnover intention* yang tinggi dibandingkan dengan perusahaan kapal kargo yang ada di sekitar Madura. Pada setiap tahunnya karyawan pada perusahaan selalu keluar sebanyak 10 orang padahal perusahaan ini merupakan perusahaan yang masih kecil dengan jumlah karyawan yang sedikit. Jika pada perusahaan lain yang merupakan perusahaan besar yang ada di Madura setiap tahunnya memiliki jumlah *Turnover Intention* sebanyak 10 sampai 15 karyawan setiap tahunnya dengan jumlah karyawan 218 karyawan. Sehingga dapat dikatakan bahwa PT. De Bock Maritime ini memiliki jumlah perpindahan karyawan yang tinggi dengan jumlah 50 karyawan

Tingginya tingkat *turnover* pada perusahaan dapat menimbulkan berbagai kerugian biaya, yaitu biaya untuk pelatihan yang sudah diinvestasikan pada karyawan, tingkat kinerja yang harus dikorbankan, biaya rekrutmen untuk mengisi kekosongan tempat karyawan dan pelatihan kembali untuk karyawan baru. Tingginya tingkat *turnover* karyawan dapat diprediksi dari seberapa besar karyawan tersebut menginginkan berpindah dari perusahaan saat ini. *Turnover Intention* ini dapat dilihat dari bagaimana karyawan memihak pada perusahaan tertentu.

Tabel 1.1 Data *Turnover Intention*

Tahun	Sebelum	Masuk	Keluar	Jumlah
Akhir 2017	60	7	10	57
Akhir 2018	57	4	11	50

Sumber : HRD PT. De Bock Maritiem

Dari data diatas dapat dilihat bahwa pada tahun 2017 sampai 2018 jumlah karyawan yang keluar semakin tinggi. Jumlah keluarnya karyawan tersebut tidak seimbang dengan masuknya karyawan sehingga setiap

tahunnya dari tahun 2017 sampai 2018 jumlah karyawan menurun. Sehingga dapat dikatakan bahwa tingkat *turnover intention* pada PT. De Bock Maritiem semakin tinggi. Dengan terusnya meningkat *turnover intention* pada perusahaan dapat menyebabkan kerugian besar perusahaan dan kerugian ini juga dapat menyebabkan kebangkrutan pada perusahaan jika terus-menerus terjadi.

Turnover merupakan salah satu masalah yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Menurut Lauren (2017) dalam penelitiannya menyatakan Tingginya tingkat turnover tenaga kerja dapat diprediksi dari seberapa besar keinginan berpindah yang dimiliki karyawan suatu organisasi. Dalam penelitian Silaban dan Yanuar (2018) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini menyatakan bahwa jika komitmen organisasi baik maka *turnover intention* akan rendah. Menurut Parashakti, Dkk (2017) menyatakan Komitmen organisasi mempengaruhi apakah pekerja tetap sebagai anggota organisasi atau meninggalkan organisasi dan mencari pekerjaan baru. Suatu perusahaan sangat ditentukan oleh kondisi dan perilaku karyawan yang berkomitmen didalamnya.

Fenomena tersebut juga sering terjadi pada perusahaan yang sudah baik dan bagus kemudian dapat dirusak, baik secara langsung maupun tidak oleh karyawan yang tidak memiliki komitmen yang sulit dicegah terjadinya turnover intention. Komitmen sendiri juga bergantung terhadap kepercayaan dan penerimaan karyawan untuk tetap berada dalam perusahaan tersebut. Dimana karyawan bersedia bekerja atas kemauannya untuk tetap tinggal di perusahaan dalam jangka waktu lama.

Saat ini komitmen organisasi karyawan di PT. De Bock Maritiem dapat dikatakan rendah. Seorang karyawan memiliki komitmen organisasi

pada perusahaan dapat dilihat dari kesetiaan dan kebanggaan karyawan kepada perusahaan tempat bekerja. Pada PT. De Bock Maritiem ini dikatakan karyawannya memiliki komitmen yang rendah karena dilihat dari seberapa karyawan memiliki rasa setia kepada perusahaan. Dari karyawan di perusahaan tersebut peneliti mendapatkan bahwa beberapa karyawannya sudah ada yang mengirim lamaran pekerjaan di perusahaan lain. Jika karyawan yang melamar di perusahaan lain mendapat panggilan dari perusahaan lain, karyawan ini akan memilih untuk berpindah di perusahaan lain tempat karyawan tersebut melamar. Hal ini menyatakan bahwa komitmen karyawan ini rendah karena memiliki pikiran untuk mencari pekerjaan baru di tempat lain. Jika komitmen organisasi ini rendah maka memungkinkan meningkatnya *turnover intention* pada perusahaan.

Komitmen organisasi pada PT. De Bock Maritiem rendah ini banyak terjadi pada karyawan baru yang bekerja 2 sampai 3 tahun. Sedangkan karyawan yang sudah bekerja lebih dari 5 tahun lebih memilih untuk tetap di perusahaan dengan alasan susah mencari pekerjaan baru yang mana saat ini mereka memiliki banyak pesaing di dunia pelayaran ini. Dengan hal tersebut dapat dinyatakan bahwa karyawan yang sudah bekerja lama dengan perusahaan ini memilih untuk tetap bertahan dengan pekerjaannya saat ini maka dapat dikatakan bahwa komitmen karyawan yang bekerja lama lebih tinggi dibandingkan karyawan yang baru bekerja dengan perusahaan tersebut.

Komitmen organisasi perlu dibangun guna meningkatkan faktor keterikatan antara individu dan organisasi. Keterikatan dari intensitas hubungan karyawan terhadap perusahaan, ditandai dengan adanya komitmen untuk mencapai tujuan kerja dalam lingkungan yang aktif agar mendorong

karyawan untuk memberikan kinerja terbaiknya. Ketidakpuasan karyawan dan kurangnya komitmen organisasi merupakan titik awal dari masalah-masalah yang muncul dalam organisasi seperti kemangkiran ataupun konflik pekerja. Menurut Silaban dan Yanuar (2018) Salah satu alasan yang menyebabkan komitmen organisasi yang rendah di antara karyawan adalah karena kompensasi tidak cocok.

Dalam penelitian Lauren (2017) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Dengan adanya kompensasi yang sesuai akan dapat meminimalisir keinginan karyawan untuk keluar. Hal ini sejalan dengan penelitian Silaban dan Yanuar (2018) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Maka jika kompensasi yang diberikan baik tingkat *turnover intention* akan rendah.

Pemberian kompensasi yang menjadi salah satu faktor pendukung untuk menciptakan kepuasan kerja pada karyawannya memainkan peran yang cukup banyak di dalamnya. Penerapan kompensasi yang dilakukan setiap perusahaan memiliki dasar penetapan yang berbeda satu sama lain. Penilaian yang berbeda-beda dalam sistem kompensasi pada berbagai perusahaan tentu merupakan persaingan yang ketat antar perusahaan agar dapat menarik, memotivasi dan mempertahankan karyawannya. Hal ini dikarenakan bahwa kompensasi mengarah pada keseluruhan bentuk pengembalian keuangan, pengembalian jasa yang nyata dan penerimaan keuntungan karyawan lainnya sebagai bagian dari sebuah hubungan kerja karyawan.

Selain itu kompensasi juga dapat menentukan apakah karyawan puas dengan kompensasi yang diberikan oleh perusahaan atau tidak, jika

karyawan puas dengan kompensasi yang diberikan perusahaan maka karyawan akan tetap bertahan di perusahaan tersebut. Sebaliknya jika, karyawan tidak puas dengan kompensasi ini akan membuat karyawan untuk pergi dari perusahaan.

Pada data yang peneliti dapat bahwa perusahaan memberikan upah kepada karyawan dibawah *Minimum Wage* di Belanda. Pada table di bawah ini, merupaka *Minimum Wage* pada negara Belanda dan *Minimum Wage* yang di berikan karyawan yang mana karyawannya sesuai dengan tingkatan mereka bekerja.

Tabel 1.2 Data *Minimum Wage* di Belanda

Age	Per month	Per week	Per day	Gaji perbulan dalam Rupiah
21 and older	€ 1635,60	€ 377,45	€ 75,49	Rp. 25.351.800
20	€ 1308,50	€ 301,95	€ 60,39	Rp. 20. 281.750
19	€ 981,35	€ 226,45	€ 45,29	Rp. 15.210.925
18	€ 817,80	€ 188,75	€ 37,75	Rp. 12.675.900
17	€ 646,05	€ 149,10	€ 29,82	Rp. 10.013.775
16	€ 564,30	€ 130,20	€ 26,04	Rp. 8.746.650
15	€ 490,70	€ 113,25	€ 22,65	Rp. 7.605.850

Sumber: <https://www.government.nl/topics/minimum-wage/amount-of-the-minimum-wage>

Tabel diatas merupakan minimum gaji yang harus diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya. Minimum gaji tersebut di urutkan dari umur karyawan pada perusahaan. Pada PT. De Bock Maritiem memiliki karyawan yang memiliki umur diatas 20 tahun yang mana seharusnya perusahaan memberikan gaji minimum pada karyawanya yaitu Rp. 25.351.800. sedangkan yang gaji yang diberikan oleh perusahaan dapat dilihat dari table berikut :

Tabel 1.3 Gaji Karyawan Pada PT. De Bock Maritiem

Rank	Subtot wage	Daily	Subtot wage	Monthly	Overtime
Junior Officer	€41,80		€1,253.92		€4,28

AB	€34,86	€1,045.85	€3,57
AB/Cook	€36,95	€1,108.43	€3,79

Sumber : HRD De Bock Maritiem B.V

Dari table diatas dapat dilihat bahwasannya gaji yang diberikan oleh PT. De Bock Maritiem belum sesuai dengan gaji minimum di Belanda. Dari kompensasi yang tidak sesuai ini membuat karyawan merasa tidak adil dengan sistem pemberian gaji pada perusahaan. Selain itu pula gaji yang diberikan perusahaan kepada karyawna Indonesia lebih kecil dari gaji yang diberikan kepada karyawan di Belanda. Menurut Parasakti,dkk (2017) menyatakan bahwa Pemberian kompensasi harus adil dan merata untuk menciptakan kerja yang kondusif dan produktif lingkungan untuk perusahaan. Maka kompensasi yang tidak sesuai ini dapat menyebabkan salah satu alasan karyawan untuk mencari kerjaan di tempat lain.

Selain gaji utama, karyawan juga mendapatkan bonus tambahan setiap karyawan seperti di table berikut :

Tabel 1.4 Loyalty Bonus pada PT. De Bock Maritiem

Rank	2nd Voyage	3rd Voyage	4th Voyage	5th Voyage	6th Voyage	7th Voyage
Junior Off	€27	€54	€81	€108	€135	€163
AB	€23	€46	€69	€92	€115	€138
AB/Cook	€24	€48	€72	€96	€120	€144

Sumber : HRD De Bock Maritiem B.V

Pada PT. De Bock Martiem ini memberikan bonus kepada karyawan yang berangkat untuk kedua kali hingga ketujuh kalinya. Meski begitu kompensasi yang diberikan perusahaan masih tetap dibawah gaji minimum di Belanda. sehingga hal ini perlu di perhatikan oleh perusahaan agar tidak membuat karyawan merasa kecewa akan adanya perbedaan gaji yang diberikan oleh perusahaan.

Menurut Sartika (2014) menyatakan Kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan tentunya juga akan berpengaruh pada proses kerja dan perasaan nyaman karyawan berada didalam suatu perusahaan. Kepuasan kerja merupakan perasaan seorang karyawan atas pekerjaan yang sedang dijalani, dimana perusahaan tersebut sudah sesuai dengan keinginan dan harapan dari karyawan. Perusahaan mempunyai tugas untuk mengetahui hal-hal apa yang akan menjadikan karyawannya puas berada diperusahaan karena masing-masing karyawan memiliki kepuasan yang berbedabeda.

Menurut Sidharta dan Margaretha (2011) menyatakan bahwa Kepuasan kerja merupakan suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pegawai dan banyaknya yang mereka yakini apa yang seharusnya mereka terima. Kepuasan kerja juga sangat mempengaruhi betah atau tidaknya seorang karyawan bekerja disuatu perusahaan, jika karyawan sudah merasa puas atas pekerjaan yang ia jalani dan apa yang diperoleh dari perusahaan sesuai dengan apa yang mereka harapkan maka mereka akan tetap setia pada perusahaan tersebut dan tidak memiliki keinginan untuk keluar dari perusahaan.

Kepuasan kerja karyawan adalah hal penting dalam meningkatkan kualitas karyawan dalam suatu perusahaan apabila perusahaan dapat memenuhi kepuasan kerja karyawan maka karyawan akan memiliki motivasi untuk bekerja dan akan memiliki komitmen dan loyalitas pada perusahaan. Dan sebaliknya kepuasan dapat mengakibatkan tinggi tingkat keluar masuknya karyawan dalam suatu perusahaan, yang mana akan merugikan bagi perusahaan.

Selain kompensasi yang di berikan kepada karyawan yang dapat menyebabkan *turnover intention*. Komitmen organisasi pada karyawan juga dapat mempengaruhi tingkat *turnover intention*. Semakin tinggi tingkat *turnover intention* maka dapat dikatakan bahwa komitmen yang ada pada karyawan rendah sebaliknya jika komitmen organisasi pada karyawan tinggi atau karyawan tersebut memihak pada perusahaan dan ingin menyukseskan tujuan yang di ingin perusahaan maka *turnover intention* ini akan rendah, karena jika karyawan tidak memiliki pemikiran untuk berpindah pekerjaan.

Upaya yang dapat perusahaan lakukan yaitu perusahaan harus lebih memperhatikan segala faktor yang menyebabkan keinginan karyawan berpindah (*turnover intention*). Keinginan berpindah karyawan ini dapat disikapi dengan sebuah keadaan dimana karyawan mulai merasakan kondisi pekerjaannya sudah tidak sesuai dengan yang diharapkan. *Turnover* menunjukkan kepada kenyataan akhir yang di hadapi perusahaan berupa jumlah karyawan yang meninggalkan perusahaan terus bertambah.

Menurut Lauren (2017) menyatakan bahwa Penelitian- penelitian dan literatur yang ada menunjukkan bahwa keinginan berpindah seseorang terkait erat dengan kompensasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Untuk mengetahui faktor penyebab tingginya tingkat *turnover intention* pada perusahaan, peneliti akan melakukan survey pada perusahaan tersebut.

Berdasarkan Uraian di atas penulis ingin mengajukan judul **“Pengaruh Kompensasi dan Komitmen Organisasi terhadap *Turnover Intention* dengan Kepuasan Kerja Sebagai variabel Mediasi PT. De Bock Maritiem”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah Kompensasi berpengaruh terhadap *Turnover Intention* di PT. De Bock Maritiem ?
2. Apakah komitmen berpengaruh terhadap *Turnover Intention* di PT. De Bock Maritiem?
3. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap Kepuasan di PT. De Bock Maritiem ?
4. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan di PT. De Bock Maritiem ?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* di PT. De Bock Maritiem ?
6. Apakah Kompensasi dan Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap *turnover intention* di PT. De Bock Maritiem ?
7. Apakah Kompensasi berpengaruh terhadap *turnover intention* dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi di PT. De Bock Maritiem?
8. Apakah Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap *turnover intention* dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi di PT. De Bock Maritiem ?

1.3 Tujuan

Berdasarkan uraian latar belakang diatas maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui Apakah Kompensasi Berpengaruh terhadap *Turnover Intention* di PT. De Bock Maritiem

2. Untuk Mengetahui apakah komitmen berpengaruh terhadap *Turnover Intention* di PT. De Bock Maritiem
3. Untuk mengetahui apakah kompensasi berpengaruh terhadap Kepuasan di PT. De Bock Maritiem
4. Untuk mengetahui apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan di PT. De Bock Maritiem
5. Untuk mengetahui apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* di PT. De Bock Maritiem
6. Untuk mengetahui apakah Kompensasi dan Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap *turnover intention* di PT. De Bock Maritiem
7. Untuk Mengetahui apakah kompensasi berpengaruh terhadap *turnover intention* dengan Kepuasan kerja sebagai variabel mediasi di PT. De Bock Maritiem
8. Untuk mengetahui apakah Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap *turnover intention* dengan Kepuasan kerja sebagai variabel mediasi di PT. De Bock Maritiem

1.4 Manfaat

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

- a. Bagi Perusahaan.

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan atau sumber informasi bagi perusahaan dalam upaya memperkecil keinginan karyawan untuk pindah kerja.

- b. Bagi Universitas Trunojoyo Madura.

Sebagai tolok ukur, kemampuan mahasiswa dalam memecahkan persoalan yang sama dalam dunia praktisi atau sebagai penulisan karya ilmiah serta

dapat digunakan sebagai wawasan, sehingga dapat dijadikan bahan rujukan bagi mahasiswa Universitas Trunojoyo Madura.

c. Bagi Penulis.

Sebagai salah satu syarat dalam mencapai gelar sarjana di Universitas Trunojoyo Madura, disamping itu dengan penulisan skripsi ini penulis dapat mengaplikasikan antara teori dari bangku kuliah dengan kenyataan praktik yang ada di lapangan.