

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Industri otomotif merupakan salah satu komoditas yang berkontribusi sebanyak 20% dari sektor non-migas bagi perekonomian nasional yang dapat melahirkan efek pengganda di sektor hulu ataupun (Kementerian Perekonomian, 2019) . Persaingan lingkungan industri otomotif di Indonesia menjadi resiko yang harus dihadapi oleh para manajemen perusahaan untuk meningkatkan potensi permintaan masyarakat dan mempertahankan pasar bisnisnya. Perubahan tersebut didasarkan oleh berbagai faktor diantaranya, meningkatnya pertumbuhan ekonomi, berkembangnya jenis permintaan pasar, persaingan inovasi produk dan penilaian *performance indicator* dari aset produktivitas perusahaan (Yuliana et al., 2021). Pemenuhan kebutuhan konsumen yang semakin beragam menimbulkan perkembangan evaluasi manajemen untuk melaksanakan pembaruan formulasi internal bagi setiap karyawan yang bekerja. Pengharapan kreativitas diperlukan dari sinergitas antar manajemen sumber daya yang mengutamakan legalitas dan kesesuaian untuk meningkatkan kinerja seluruh elemen organisasi (Tampubolon, 2020).

PT. Nasmoco Pekalongan merupakan salah satu perusahaan ternama yang mengibarkan sayap bisnis dealer dari merek penjualan Toyota sejak tahun 1978. Perusahaan ini juga menawarkan berbagai unit otomotif seperti sedan, minibus, pick-up kijang dan truck. Selain itu pemberian jasa *aftersales* seperti *service engine tune up, spareparts, body repair* dan pengecatan unit bagi para

pelanggan. Awal perkembangan PT. Nasmoco Pekalongan di mulai dari pengimporan bagian *body* mobil menggunakan sistem showroom. penjualan tersebut mendapatkan respon tinggi dari pelanggan Indonesia yang meramban kepada pemeliharaan kendaraan serupa. Perkembangan Nasmoco turut diakui oleh dealer resmi lain dengan ditunjuknya perusahaan sebagai dealer utama resmi dari PT. Toyota Astra Motor (TAM). PT. Nasmoco Pekalongan menyuguhkan pelayanan secara optimal dengan slogan budaya perusahaan “*Give Delight Experience*” melalui mekanisme pemberian pelayanan secara responsif dari produk unit hingga suku cadang dan pemeliharaan bagi pelanggan. Dikutip dari data pameran bertajuk “*62th Nasmoco Anniversary Expo di Atrium Mall Paragon*” Semarang pada April 2023, Hartono Dinata selaku direktur marketing menyebutkan bahwa pada triwulan pertama 2023 berhasil meningkatkan penjualan 10% atau 4800 unit dari tahun sebelumnya. Selain itu, peningkatan strategi marketing melalui pelayanan tukar tambah dan trade-in menghadirkan nilai lebih bagi *sustainable bussines* Nasmoco. Budaya perusahaan yang bersedia belajar secara kontinyu serta inovatif membawa bisnis mereka hingga 23 cabang *Sales and Service Point (SSP)* dan *Totoya Outlet Service Station (TOSS)* di Provinsi Jawa Tengah dan DIY.

Strategi penguasaan pasar akan menuntut terjadinya perubahan manajemen di lingkup perusahaan. Pergeseran zaman di era globalisasi menuntut adanya penyempurnaan prosedur kerja dan efisiensi finansial demi keberlangsungan perusahaan (Tampubolon, 2020). Fenomena tersebut juga dialami oleh PT. Nasmoco Pekalongan. Penetapan perubahan manajemen yang

tidak memenuhi ekspektasi karyawan menimbulkan dampak *turnover intention*. Berdasarkan data primer dari 50 karyawan disebutkan faktor terbanyak penyebab meningkatnya pengajuan diri untuk resign atau *turnover intention* adalah insentif yang tidak sesuai dengan beban stress kerja. *Turnover Intention* merupakan istilah yang digunakan perusahaan untuk mendeskripsikan keadaan atau keinginan seseorang meninggalkan pekerjaannya dan menganggap bahwa pekerjaan yang saat ini menjadi rutinitas menjadi sebuah ketidakpuasan untuk dirinya sendiri. *Turnover intention* dapat menimbulkan kerugian bagi perusahaan diantaranya, anggaran biaya proses seleksi mulai dari administrasi, wawancara, masa percobaan dan personalia training. karyawan yang meninggalkan perusahaan akan menjadi masalah serius bagi produktivitas dan terganggunya perusahaan terhadap kesenjangan kualitas karyawan yang belum tentu memenuhi standar yang dibutuhkan oleh perusahaan. Fenomena *Turnover intention* dapat diindikasikan dari berbagai lini ketidakseimbangan sinergitas manajemen perusahaan seperti menurunnya produktivitas karyawan, meningkatnya frekuensi pelanggaran aturan perusahaan dan gejala psikologis yang menyebabkan perubahan iklim organisasi (Wanboko et al., 2023).

Iklim organisasi merujuk pada persepsi, harapan positif dan interpretasi karyawan mengenai karakteristik lingkungan kerja. Pengaruh iklim organisasi yang tidak seimbang untuk perkembangan dan stabilitas karyawan dapat meningkatkan retensi ketidakpuasan bekerja dan intervensi bagi diri seorang karyawan. Roziia (2020) memberikan penuturan bahwa keberadaan iklim organisasi menentukan ketertarikan dan produktivitas kerja seseorang. PT.

Nasmoco Pekalongan mengimplementasikan prinsip *timelines* (ketepatan waktu) sebagai budaya kontinyu target perusahaan. Berdasarkan data primer, budaya tersebut kurang disetujui oleh karyawan khususnya di bagian mekanik dan *sales* yang memberikan pernyataan ketidakpuasan antara pengarahannya strategi dan volume target pencapaian yang harus diraih dalam jangka waktu tertentu. Iklim tersebut dianggap dapat menekan kondisi psikologis karyawan yang pada akhirnya peningkatan *turnover intention* dan keinginan untuk berpindah pekerjaan di tempat lainnya. Fenomena tersebut menunjukkan bahwa dalam sebuah organisasi perusahaan diperlukan kolaborasi dan transparansi pengarahannya kepada karyawan dalam menghadapi setiap gejolak permasalahan. Dukungan sosial manajemen perusahaan dapat menciptakan iklim organisasi positif dan berdampak pada keseluruhan tujuan perusahaan (Pranata & Utama, 2019).

Faktor lain yang memengaruhi adanya *Turnover Intention* yakni beban kerja yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan. Beban kerja yang dimaksudkan dalam faktor ini yakni sebuah proses dari rutinitas pekerjaan seseorang dalam menyelesaikan tugas tertentu baik itu secara individual maupun kelompok dengan pembatasan periode waktu tertentu (Ratnaningtyas, et.al., 2020). Beban kerja menjadi faktor krusial dalam penentuan *turnover intention* dikarenakan perbedaan karakter antar karyawan. Konsep tersebut dianggap penting dalam manajemen sumber daya manusia dan psikologi industri. Pemberian beban kerja yang konstruktif dan stabil dapat memacu kepuasan karyawan pada sudut pandang obyektif maupun subyektif. Efektivitas

dan keteraturan karyawan dalam menyelesaikan jumlah aktivitas pekerjaan menjadi nilai positif bagi pribadi karyawan dan produktivitas perusahaan. Namun, pemberian beban yang tidak wajar dapat memicu kelelahan berlebih dan reaksi-reaksi emosional, perubahan kondisi fisiologis tubuh hingga demotivasi di lingkungan pekerjaan. Terkadang seorang karyawan dianggap tidak memiliki kemampuan dalam mengatasi suatu masalah, perilaku ambiguitas antar karyawan dan tidak komunikatif memberikan pola kerja yang berantakan dan tidak selaras terhadap prioritas beban kerja yang seharusnya dilaksanakan (Firdaus, 2023). Contoh kasus pada PT. Nasmoco Pekalongan adalah peningkatan intensitas pengguna kendaraan roda empat memberikan dampak meningkatnya tuntutan produktivitas kerja di perusahaan. PT. Nasmoco Pekalongan memberikan durasi perkiraan pengerjaan kepada tenaga kerjanya sekaligus memberikan beban capaian target di angka tertentu. Namun, kondisi lapangan yang tidak bisa diprediksi terkadang menjadi faktor terhambatnya pencapaian tersebut. Kondisi penumpukan antrian jasa *service* dan jumlah karyawan cabang yang tidak sesuai mengakibatkan beban kerja yang dapat mengintervensi psikologi seorang karyawan.

Keberlangsungan manajemen perusahaan ditentukan dari tingkat kepuasan karyawan dalam rutinitas aktivitas mereka. Rendahnya tingkat *turnover intention* merupakan salah satu indikator internal bahwa sebuah perusahaan dapat memberikan iklim organisasi yang sesuai dengan permintaan karyawan dan analisa penentuan beban kerja serta *rating performance* yang seimbang berdasarkan laju dinamisasi permintaan dan penguasaan pasar.

Berdasarkan dari beberapa penelitian, masih terdapat kesimpang siuran antara satu peneliti dengan peneliti lainnya. Berikut adalah tabel dari *Gap Research* dari beberapa peneliti terdahulu. Untuk pengaruh iklim organisasi terhadap *turnover intention* terdapat kesimpang siuran antara beberapa peneliti. Berikut ini adalah tabel *gap research* pengaruh iklim organisasi terhadap *turnover intention* dari beberapa peneliti:

Tabel 1.1
Gap Research Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Turnover Intention

Nama Peneliti	Hasil	<i>Gap Research</i>
Lompoliu et al., (2020)	Iklim organisasi berpengaruh negatif signifikan terhadap <i>turnover intention</i>	Dari penelitian tersebut masih terdapat kesimpang siuran antara pengaruh iklim organisasi terhadap <i>turnover intention</i>
Putri et al., (2021)	Iklim organisasi berpengaruh negatif signifikan terhadap <i>turnover intention</i>	
Akbar et al., (2022)	Iklim organisasi berpengaruh negatif signifikan terhadap <i>turnover intention</i>	
Dasopang et al., (2023)	Iklim organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap <i>turnover intention</i>	
Maharani & Budiono, (2023)	Iklim organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap <i>turnover intention</i>	

Berikut ini adalah tabel *gap research* pengaruh beban kerja terhadap *turnover intention* dari beberapa peneliti:

Tabel 1. 2
Gap Research Pengaruh Beban Kerja Terhadap Turnover Intention

Nama Peneliti	Hasil	<i>Gap Research</i>
Fitriani & Yusiana (2020)	Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i>	Dari penelitian tersebut masih terdapat kesimpang siuran antara pengaruh beban kerja terhadap <i>turnover intention</i>
Jayasri & Annisa (2023)	Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i>	
Wanboko et al., (2023)	Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i>	
Novel & Marchyta (2021)	Beban kerja tidak mempengaruhi <i>turnover intention</i>	
Agustine & Nawangsari, (2020)	Beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i>	

Berdasarkan uraian di atas disimpulkan ada isu menarik yang perlu di tindak lanjuti dalam sebuah penelitian ini yaitu, dari hasil *gap research* di atas masih terdapat kesimpang siuran dari hasil antara beberapa peneliti. Dalam konteks mediasi, kepuasan kerja bertindak sebagai variabel mediator antara iklim organisasi, beban kerja, dan *turnover intention*. Ini berarti bahwa kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh iklim organisasi dan beban kerja, tetapi juga memediasi hubungan antara faktor-faktor tersebut dengan niat karyawan untuk berpindah. Berdasarkan fenomena, yakni tingginya target kerja

yang ditetapkan oleh perusahaan menyebabkan banyak karyawan mengalami tekanan dalam bekerja sehingga dapat menimbulkan *turnover*. Sehingga dalam beberapa tahun terakhir, perusahaan menghadapi tantangan dalam mempertahankan karyawan yang berpengalaman dan berkualitas. Fenomena *turnover intention* dapat menjadi masalah serius karena berdampak pada stabilitas organisasi dan kinerja keseluruhan.

Penelitian ini juga merupakan replikasi dari penelitian yang dilakukan Anees et al., (2021) dengan judul “*Brain Drain in Higher Education. The Impact of Job Stress and Workload on Turnover Intention and the Mediating Role of Job Satisfaction at Universities*”. Oleh karena itu, penelitian ini penting untuk dilakukan guna mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention* dan bagaimana kepuasan kerja berperan sebagai variabel yang menghubungkannya. Sehingga peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul “**Pengaruh Iklim Organisasi Dan Beban Kerja Terhadap *Turnover Intention* Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening**”.

B. Rumusan Masalah

1. Apakah iklim organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada karyawan?
2. Apakah beban kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
3. Apakah iklim organisasi berpengaruh terhadap *turnover intention*?
4. Apakah beban kerja berpengaruh terhadap *turnover intention*?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention*?

6. Apakah iklim organisasi berpengaruh terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening?
7. Apakah beban kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk menguji pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja.
2. Untuk menguji pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja .
3. Untuk menguji pengaruh iklim organisasi terhadap *turnover intention*.
4. Untuk menguji pengaruh beban kerja terhadap *turnover intention*.
5. Untuk menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention*.
6. Untuk menguji pengaruh iklim organisasi terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.
7. Untuk menguji pengaruh beban kerja terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

D. Manfaat Penelitian

Diharapkan bahwa hasil dari penelitian ini memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi pelaku bisnis, penelitian ini dapat digunakan sebagai sumber informasi dan referensi untuk meningkatkan kualitas layanan, sehingga dapat memenuhi harapan pelanggan.
2. Bagi penulis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan dan pengalaman praktis terkait manajemen operasional yang terkait dengan kualitas layanan, yang telah dipelajari selama kuliah.

3. Bagi peneliti lain, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan informasi yang berguna dan menjadi bahan referensi untuk penelitian serupa di masa depan.