

## BAB 1

### PENDAHULUAN

#### 1.1. Latar Belakang Masalah

Globalisasi yang terjadi saat ini menyebabkan terjadinya banyak perubahan dan kemajuan yang begitu cepat dalam bidang bisnis, sehingga menuntut organisasi dan perusahaan agar bertindak cepat untuk mengurangi biaya, meningkatkan kualitas produknya, mencari kesempatan, dan meningkatkan produktivitas. Agar tercapai hal tersebut tiap perusahaan melakukan berbagai cara untuk semakin maju, salah satunya adalah dengan cara mengembangkan kualitas karyawan perusahaan, bahkan lebih dalam lagi, menurut Gibson, Ivanchevich, dan Donnelly (1997) pengembangan sumber daya manusia adalah cara utama untuk memenangkan kompetisi global. Hal tersebut masuk akal, sebab manusia adalah sumber daya terpenting dalam sebuah organisasi (Amstrong, 2010). Sumber daya manusia sudah dianggap sebagai aset perusahaan yang sangat penting, karena sifatnya yang selalu dibutuhkan dalam tiap proses produksi barang maupun jasa, serta tidak mudah tergantikan. Pernyataan diatas didukung oleh pimpinan perusahaan mobil Chrysler yang berhasil mengembalikan kejayaan dan menyelamatkan perusahaan tersebut dari kebangkrutan, Lee Lacocca (dalam Kuntjoro, 2006) dalam autobiografinya berkata

*“at the end all business operations can be reduced to three words: people, product, and profit. People come first. Unless you have got a good team, you can’t do with the other two”*

Karyawan sebagai salah satu sumber daya perusahaan dituntut agar memiliki kinerja yang tinggi terhadap organisasi agar perusahaan dapat mencapai tujuannya, sehingga perusahaan melakukan berbagai cara untuk mengelola sumber daya manusia mereka. Menurut Cascio (1987) pengelolaan sumber daya mencakup penyediaan tenaga kerja yang bermutu, mempertahankan kualitas dan mengendalikan biaya ketenagakerjaan.

Dari berbagai isu tentang pengelolaan sumber daya manusia, *turnover* karyawan adalah isu yang sangat krusial bagi organisasi, terlebih lagi di Asia. Hal ini dibuktikan dengan survei dan penelitian yang diadakan beberapa tahun terakhir diantaranya adalah konsultan manajemen Hay Group (2013) yang menyebutkan bahwa berbeda dengan Amerika dan Eropa dimana seseorang sangat sulit mencari pekerjaan, namun di Asia (termasuk Indonesia) perusahaan atau organisasi kesulitan untuk mencari karyawan yang mempunyai *skill* sehingga mempertahankan karyawan yang mempunyai keterampilan sangat penting bagi sebuah perusahaan, disitu juga ditambahkan bahwa angka *turnover* hampir berlipat ganda. Survei yang dilakukan oleh PT. Towers Watson (2011) menunjukkan bahwa tingkat *turnover* di Indonesia secara keseluruhan semakin meningkat dari tahun ke tahun, pada tahun 2010 tingkat *turnover* di Indonesia 12,2% atau lebih tinggi 3% dibandingkan tahun 2009. Kemudian di tahun 2012, Towers Watson juga melakukan survei yang mengatakan bahwa lebih dari 40% karyawan Indonesia merasa perlu untuk pindah ke perusahaan lain kalau ingin mempunyai karier yang bagus (infobanknews.com).

Trend *turnover* di Indonesia diperkirakan semakin tahun akan meningkat, survei Hay Group (2013) yang dimuat dalam memperkirakan Indonesia akan berhadapan dengan 25,8% karyawan yang bersiap-siap untuk meninggalkan pekerjaannya yang sekarang. Hay Group meramalkan rata-rata *turnover* di Asia-Pasific adalah 24% dan 23% secara global selama 5 tahun ke depan, hal tersebut karena didorong pemulihan ekonomi global dan pertumbuhan masyarakat menengah ke atas. Mark Royal *senior principal* di Hay Group mengatakan bahwa

*“The turbulent labour market associated with the economic downturn has held down turnover rates in many organisations, but as the economy recovers and global employment becomes less volatile, dissatisfied workers with pent-up frustrations now pose a significant flight risk” (Hay Group.com)*

Angka *turnover* diramalkan akan semakin tinggi di negara dimana prospek pasarnya semakin tinggi sehingga pekerja mempunyai kesempatan untuk memilih pekerjaan lainnya. Data Badan Pusat Statistik mengatakan bahwa pertumbuhan ekonomi di Indonesia mulai meningkat di tahun 2012 ketika ekonomi dunia mengalami kekacauan, *GDP growth* Indonesia tetap tumbuh sebesar 6,23% sementara pada tahun 2013 tumbuh 5,78% (bps.go.id), bahkan di surat kabar KOMPAS dikatakan ekonomi Indonesia dalam lima tahun terakhir tumbuh mengesankan dan termasuk salah satu yang terkemuka di dunia (bisniskeuangan.kompas.com). Laporan dari International Labour Organization mengatakan bahwa semakin tahun terdapat lapangan pekerjaan baru bagi di Indonesia, sebagai contohnya terdapat 1.137.755 lapangan pekerjaan baru antara Agustus 2011 dan Agustus 2012 (ILO, 2013), fenomena ini akan menambah daya

tarik bagi pekerja untuk meninggalkan pekerjaannya. Sehingga dalam penelitiannya, Hay Group merekomendasikan untuk pemberi kerja melakukan langkah-langkah untuk menjaga karyawannya tetap bertahan seperti promosi, renumerasi, dan peningkatan efisiensi tempat kerja.

**Tabel 1.1 Perbandingan tingkat turnover antar negara tahun 2013 (Hay Group)**

<i>Country</i>	<i>Rate Turnover 2013</i>
India	26,9 %
Rusia	26,8 %
Indonesia	25,8 %
Brazil	24,4 %
US	21,8 %
China	21,3 %
UK	14,6 %

*Turnover* sebenarnya juga dapat membawa dampak positif pada sebuah perusahaan contohnya terkait dengan realokasi dari sumber daya perusahaan (Staw 1980), namun pada penelitian ini penulis ingin menekankan pada dampak negatif dari *turnover*, setidaknya ada 3 dampak negatif dari tingginya *turnover* yang terjadi, yaitu biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan, Ketika ada karyawan yang keluar dari perusahaan, perusahaan harus menyiapkan biaya untuk pemisahan seperti biaya *interview* keluar, uang pesangon dll. Perusahaan juga harus mengeluarkan biaya lagi untuk proses rekrutmen dan seleksi terhadap karyawan baru untuk menggantikan posisi karyawan tersebut ditambah lagi perusahaan juga harus mengeluarkan biaya lagi untuk melakukan pelatihan

terhadap karyawan baru tersebut agar memiliki kompetensi yang sama dengan karyawan yang lama (Tziner et,al, 1996).

Sebagai gambaran, *Kepner-tregoe bussines reseach group* (1999) memperkirakan kerugian organisasi asuransi yang ditinggalkan oleh staf administratif sekitar \$85.500. Sektor industri Amerika Serikat pada dasarnya akan mengalami kerugian sebanyak 1,5 jam waktu dari gaji yang mereka keluarkan untuk karyawan. Jika diperhitungkan seharusnya perusahaan hanya mengeluarkan \$440.000 untuk menggaji karyawannya, namun faktanya perusahaan justru harus menambahkan pengeluaran \$60.000 untuk merekrut karyawan baru (Aamodt, 2007). Melihat fakta-fakta diatas, seandainya angka *Turnover* bisa ditekan maka biaya yang harus dikeluarkan perusahaan tersebut bisa dialokasikan ke kebutuhan yang lain.

Kemudian kerugian yang kedua dari *Turnover* adalah terganggunya jalan operasi perusahaan, terganggunya operasi perusahaan terjadi ketika karyawan yang keluar mempunyai peran penting bagi perusahaan yang tidak mudah tergantikan bagi perusahaan, sehingga ketika terjadi kekosongan tempat dan menunggu karyawan baru direkrut, jalan operasi perusahaan menjadi terganggu, belum lagi karyawan yang baru masih membutuhkan waktu dan pelatihan yang cukup agar bisa menampilkan kinerja seperti yang karyawan lama tampilkan. Staw (1980) berpendapat bahwa semakin tinggi posisi jabatan yang harus digantikan maka semakin tinggi potensial gangguan.

Kemudian kerugian yang terakhir dari *turnover* adalah terjadinya demoralisasi dari karyawan perusahaan tersebut. Apabila alasan karyawan

tersebut keluar karena alasan terkait dengan organisasi tersebut seperti gaji, peran supervisor, atau keadilan maka akan menyebabkan demoralisasi dari karyawan lain yang masih bertahan dan kemungkinan akan memicu proses *turnover* karyawan lainnya (Staw, 1980), oleh karena berbagai kerugian yang telah dijelaskan diatas, perusahaan akan berusaha untuk menekan agar angka *turnover* tidak terlalu tinggi.

Isu *turnover* masih merupakan isu yang hangat di Indonesia, menurut *Direktur of Talent & Reward Towers Watson*, Awaldi mengatakan, bahwa kemampuan merekrut dan mempertahankan karyawan terbaik terus menjadi tantangan bagi perusahaan di Indonesia. Hal tersebut dikarenakan banyak perusahaan di Indonesia gagal memahami faktor yang menyebabkan karyawan *turnover*, akibatnya sebanyak 66 persen karyawan Indonesia cenderung meninggalkan perusahaan tempatnya bekerja dalam satu tahun (Beritasatu.com)

Laporan tersebut juga menemukan bahwa perusahaan sedang mengalami kesulitan dalam merekrut maupun mempertahankan (*retention*) karyawan yang memiliki *critical skilled*, performa tinggi dan yang memiliki potensi untuk berkembang. Kesulitan ini diprediksikan akan meningkat dalam 2-3 tahun kedepan seiring dengan perkiraan mulai pulihnya ekonomi global hal ini tentu cukup mengkhawatirkan karena Lado dan Wilson (1994) berpendapat bahwa organisasi yang tidak mampu merekrut dan mempertahankan karyawan yang sangat terampil, terutama para manajer, akan menghambat atau mungkin menghancurkan pengembangan kompetensi organisasi dan keunggulan kompetitif.

Diatas telah dijelaskan mengenai dampak negatif *turnover*. Untuk mencegahnya, organisasi perlu mengetahui apakah karyawan memiliki kecenderungan untuk meninggalkan organisasi tersebut dengan cara mengukur intensi *turnover* (Mobley, 1979). Intensi *turnover* adalah proses berpikir, merencanakan dan keinginan seorang karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya (Mobley, dkk., 1979). Intensi *turnover* merupakan langkah terakhir bagi seorang karyawan sebelum memutuskan untuk keluar dari organisasi (Mobley, 1979). Hal ini dikarenakan kemunculan perilaku, dalam hal ini *turnover*, ditandai oleh adanya intensi individu untuk berperilaku. Intensi adalah kemungkinan subjektif individu untuk melakukan perilaku tertentu. Intensi merupakan indikasi dari kesiapan individu untuk memunculkan tingkah laku, sehingga dianggap sebagai determinan yang paling dekat dengan tingkah laku (Ajzen, 1980). Bluedorn (1982 dalam Hemdi dan Rahim, 2011) mengatakan bahwa *Turnover intention* mempunyai korelasi yang tinggi dengan *turnover* aktual, bahkan penelitian yang telah dilakukan oleh Steel dan Ovalle (1984 dalam Hemdi dan Rahin, 2011) menghasilkan kesimpulan yang menyatakan bahwa intensi lebih dapat memprediksikan *turnover* daripada sikap seperti kepuasan kerja atau komitmen organisasi. Intensi *turnover* juga diteliti karena dapat menjawab kesulitan pelaksanaan penelitian longitudinal terkait *turnover* aktual dan dapat digunakan sebagai langkah antisipasi terjadinya *turnover* aktual, selain itu karyawan dengan intensi *turnover* yang tinggi juga akan menghasilkan perilaku yang negatif (Oluwafemi, 2013).

## 1.2. Identifikasi Masalah

Seperti yang sudah dijelaskan di atas, bahwa isu terkait *turnover* merupakan isu penting di berbagai perusahaan karena mempunyai dampak negatif di perusahaan. Perusahaan melakukan berbagai cara untuk menekan tingkat *turnover*, begitu juga di perusahaan X. Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang *bank insurance*, perusahaan X mempunyai permasalahan tentang tingginya tingkat *turnover* di bagian penjualan.

Dikarenakan kerahasiaan data perusahaan, penulis tidak bisa mendapatkan data pasti mengenai tingkat *turnover* bagian penjualan, namun berdasarkan wawancara dengan trainer perusahaan ditemukan bahwa dari total 176 penjualan di Jawa Timur bahwa tiap bulan minimal terdapat 1 staf penjualan yang keluar, dimana rata-rata 5-7 orang tiap bulan meninggalkan perusahaan, dengan waktu yang bervariasi, bahkan ada yang hanya satu minggu bekerja sudah meninggalkan perusahaan. Hal tersebut tentu merugikan perusahaan sebab, perusahaan membutuhkan banyak staf penjualan untuk memasarkan produk dan mencapai target perusahaan. Akibatnya demi memenuhi kuota staf penjualan yang dibutuhkan, PT X sampai menurunkan standar minimal pendidikan yang dipersyaratkan, yang awalnya minimal strata 1, menjadi Diploma III.

Tingkat *turnover* yang tinggi juga berpengaruh terhadap biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan, tiap bulan perusahaan harus merekrut 5-10 staf penjualan baru yang tentu saja membutuhkan biaya dalam proses seleksi dan rekrutmen. Kemudian perusahaan harus mengeluarkan biaya sekitar 20 juta masing-masing individu untuk biaya pelatihan selama sebulan di kantor pusat.

Ketika tingkat *turnover* bisa ditekan harusnya biaya tersebut bisa dialokasikan ke keperluan lain yang diperlukan.

Tidak hanya terkait dengan biaya, kinerja *trainer* juga akhirnya menjadi lebih berat. Karena tiap bulan selalu ada staf penjualan baru yang harus dilatih membuat *trainer* tidak bisa fokus untuk melihat perkembangan staf penjualan lama dan mempertajam keahlian staf yang lama. Selain itu kinerja *trainer* dan manager juga salah satunya dilihat dari tingkat *turnover* sehingga *trainer* dan manager akan melakukan berbagai cara untuk mempertahankan staf penjualan terutama staf penjualan yang mempunyai kinerja yang bagus.

*Turnover* memiliki berbagai faktor, baik yang bisa dikontrol ataupun yang tidak bisa dikontrol. Khatri, dkk. di Singapura telah menemukan bahwa faktor *turnover* yang terkontrol lebih banyak berpengaruh daripada faktor yang tidak bisa dikontrol, dan ditambahkan dalam penelitian tersebut bahwa kegiatan manajemen yang buruk merupakan faktor utama penyebab karyawan *turnover*, sehingga tingkat *turnover* bisa ditekan dengan cara perusahaan melakukan praktek-praktek manajemen yang baik.

Selama ini perusahaan melakukan beberapa hal untuk menekan tingkat *turnover* diantaranya jumlah bonus yang bisa didapatkan staf penjualan bisa sampai tak terhingga tergantung kinerja dari staf penjualan. Kemudian seperti yang telah dijelaskan diatas, sebelum bekerja staf penjualan telah diberikan pelatihan selama satu bulan penuh yang kurang lebih memakan biaya sekitar 20 juta untuk meningkatkan ketrampilan karyawan. Dalam beberapa bulan sekali

juga sering diadakan pertemuan untuk memberikan *reward* bagi staf penjualan yang berprestasi dan meningkatkan motivasi mereka.

Meskipun demikian, ada hal yang menarik, menurut Allen, dkk. (2003) praktek-praktek manajemen yang baik yang dilakukan perusahaan mungkin tidak akan berefek langsung pada tingkat *turnover*. Hal tersebut mungkin dikarenakan praktek-praktek manajemen yang baik hanya berfungsi sebagai signal kepada karyawan tentang sejauh mana organisasi peduli terhadap mereka (Wayne, dkk., 1997) sehingga walaupun perusahaan telah melakukan praktek manajemen yang baik, tetap akan sia-sia kalau karyawan tidak mempersepsikannya demikian. Whitener (2001 dalam Allen, dkk., 2013) mengatakan bahwa persepsi karyawan merupakan hal penting dalam memandang praktek manajemen yang baik.

Persepsi merupakan cara seseorang dalam memandang suatu hal. Persepsi penting untuk dipelajari karena sebenarnya perilaku seseorang ditentukan oleh awal bagaimana orang tersebut mempersepsi sesuatu (Robbins, 2006). Menurut penelitian Poriyah & Diahsari (2011), persepsi karyawan terhadap organisasi merupakan kunci utama terhadap prestasi kerja, yang dalam hal ini menyatakan bahwa persepsi tersebut merupakan kepercayaan tentang adanya dukungan organisasi terhadap kinerja yang dilakukan karyawan terhadap organisasi.

Dari berbagai penelitian ditemukan bahwa karyawan membentuk yang dinamakan persepsi dukungan organisasi (*Perceived Organizational Support*) yaitu persepsi atau kepercayaan umum tentang sejauh mana perusahaan atau organisasi menilai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986). Bentuk persepsi karyawan

tersebut meningkatkan kinerja karyawan dalam mengerjakan kewajibannya terhadap organisasi, penerimaan diri terhadap pekerjaan yang merupakan aspek emosi karyawan, dan harapan tentang *reward* yang akan diberikan oleh organisasi terhadap apa yang telah dikerjakan (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Eisenberger (2002), persepsi dukungan organisasi (POS) berpengaruh kepada banyak hal seperti komitmen karyawan, stres kerja, motivasi karyawan, termasuk intensi *turnover*. Eisenberger (1990) dengan khusus menyatakan bahwa individu dengan tingkat persepsi dukungan organisasi (POS) yang tinggi akan cenderung untuk tidak mencari dan menerima pekerjaan di organisasi lainnya.

Berdasarkan teori *social exchange* dan *norm of reciprocity*, seseorang akan cenderung merasa memiliki kewajiban untuk membantu mereka yang telah membantu mereka sehingga diprediksi bahwa semakin besar tingkat persepsi dukungan organisasi (POS) menghasilkan semakin besar kelekatan afektif dan perasaan kewajiban terhadap perusahaan (Shore & Wayne, 1993 dalam Allen, Shore, & Griffeth, 2003) dan dalam konteks organisasi salah satu cara karyawan untuk membantu perusahaan adalah melalui partisipasi berkelanjutan dengan tetap bertahan di sebuah perusahaan.

Ini konsisten dengan teori *turnover* yang diajukan oleh Marsch & Simon (1958) yang kemudian dikembangkan oleh teori *turnover* dari Hom & Griffeth (1991). Marsch dan Simon (1958 dalam Perez, 2008) mengatakan bahwa keputusan karyawan untuk terus melanjutkan partisipasinya atau menetap dalam perusahaan berdasarkan keseimbangan antara imbalan yang disediakan oleh

perusahaan dan kontribusi yang diharapkan dari karyawan tersebut. Karyawan yang merasa lebih banyak imbalan dari perusahaan akan cenderung untuk tidak meninggalkan perusahaan. Sebuah perusahaan yang menilai kontribusi karyawannya dan peduli terhadap karyawan akan dianggap sebagai imbalan dari perusahaan, sehingga dengan begitu sebagai karyawan akan memutuskan untuk tetap bekerja disana.

Eder & Eisenberger (2008) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki tingkat Persepsi Dukungan Organisasi (POS) yang tinggi selain mencegah perilaku negatif dari karyawan itu sendiri namun juga meningkatkan perlawanan terhadap perilaku negatif yang dilakukan atau dipengaruhi oleh karyawan lainnya, tentu saja penemuan ini menjadi hal yang menarik sebab seperti yang dijelaskan di latar belakang penelitian, salah satu kerugian *turnover* adalah terjadinya demoralisasi dari karyawan perusahaan tersebut ketika terdapat rekan kerja yang keluar karena alasan-alasan yang terkait organisasi tersebut (Staw,1980) sehingga diharapkan karyawan yang memiliki tingkat persepsi dukungan organisasi (POS) yang tinggi tidak akan terpengaruh demoralisasi tersebut.

Penulis tertarik meneliti tentang pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap intensi *turnover* pada staf penjualan PT X di Surabaya dikarenakan memiliki karakteristik yang unik jika dilihat dalam konteks persepsi dukungan organisasi. Kantor utama PT X terletak di kota Jakarta, sedangkan yang berada di Surabaya hanya kantor cabang sehingga staf penjualan di Surabaya lebih sering berinteraksi dengan *supervisor* mereka dan jarang berinteraksi dengan pimpinan-pimpinan atas PT X secara langsung. Kemudian dalam bekerja, staf penjualan PT

X ditempatkan di kantor-kantor cabang bank yang bekerja sama dengan PT X, sehingga staf penjualan akan melakukan pekerjaan dimana mayoritas karyawan yang ada berasal dari perusahaan lain dan staf penjualan juga harus mengikuti aturan-aturan dari pimpinan yang bukan merupakan pimpinan mereka secara langsung.

Staf penjualan di PT X juga menghadapi tekanan akibat berbagai kepentingan, diantaranya kepentingan bank tempat dia bekerja, kepentingan dari *supervisor*, kepentingan target pribadi yang harus dia capai dan kepentingan dari nasabah yang seringkali mempunyai konflik satu sama lain. Staf penjualan juga harus sering menghadapi komplain dari nasabah. Ditambah lagi menurut Awaldi direktur Tower Watson Indonesia yang juga merupakan SDM pengamat bank, mengatakan bahwa bank terlalu fokus untuk meningkatkan kualitas pelayanannya untuk nasabah namun gagal untuk memperhatikan sumber daya manusianya akibatnya tingkat *turnover* di bank untuk fungsi bisnis cukup tinggi mencapai angka 25% setahun (ikatanbankir.com). Hal tersebut tentu akan menghasilkan dinamika tersendiri terkait persepsi dukungan organisasi yang terbentuk pada staf penjualan PT X.

Walaupun terdapat banyak penelitian yang mengatakan terdapat hubungan antara persepsi dukungan organisasi (POS) dengan *turnover*, namun hanya ada satu penelitian yang menjelaskan secara jelas hubungan antara persepsi dukungan organisasi (POS) dengan perilaku *Turnover* (Rhoades, Eisenberger & Armeli, 2001) dan dibutuhkan lebih banyak penelitian yang menunjukkan hubungan yang

jelas antara persepsi dukungan organisasi (POS) dan *turnover* (Griffeth, Hom & Gaertner, 2000)

Peran persepsi dukungan organisasi (POS) terhadap *turnover* belum secara jelas ter jelaskan, dalam satu sisi persepsi dukungan organisasi (POS) mungkin berpengaruh secara langsung terhadap penarikan kognisi (*withdrawal*) dan *turnover*, namun disisi lain juga banyak model penelitian yang menyatakan bahwa komitmen organisasi dan kepuasan kerja juga merupakan variabel mediator dengan *withdrawal* dan *turnover* (D.G. Allen, dkk., 2003).

Dalam berbagai literatur disebutkan bahwa komitmen organisasi, identifikasi diri, dan keterlibatan dengan organisasi mempunyai peran penting di persepsi dukungan organisasi (POS) dan *turnover*, sehingga ada kemungkinan besar bahwa persepsi dukungan organisasi (POS) berhubungan dengan *turnover* dengan variabel mediasi komitmen organisasi (Wayne, dkk., 1997). Hal tersebut mungkin saja bisa terjadi sebab menurut Tett & Meyer, (1993 dalam D.G. Allen, dkk., 2003) persepsi dukungan organisasi (POS) dan komitmen organisasi secara konseptual dan empiris saling berhubungan dan komitmen telah diketahui sebagai anteseden penting dalam model *turnover*.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat kita simpulkan bahwa terdapat banyak dampak negatif dari tingginya tingkat *turnover* pada sebuah perusahaan, atas dasar inilah penulis ingin mengetahui bagaimana tingkat intensi *turnover* pada perusahaan ini, bagaimana hubungannya dengan tingkat komitmen organisasi seorang karyawan, dan apakah tingkat persepsi dukungan organisasi

mempengaruhi tingkat intensi *turnover* dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediator.

### 1.3. Batasan Masalah

Berdasarkan dari latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka dapat dirumuskan sebagai berikut:

- Persepsi dukungan organisasi (POS): tingkat kepercayaan karyawan terhadap organisasi tentang sejauh mana organisasi menghargai kontribusi karyawan dan kesejahteraan karyawan (Eisenberger 1986).
- Komitmen organisasi : keadaan psikologi yang dapat berupa keinginan, kebutuhan, dan atau rasa kewajiban individu untuk menjaga keanggotaan di sebuah organisasi (Meyer & Allen 1991).
- Intensi *turnover* : proses berpikir, merencanakan, dan keinginan seorang karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya (Mobley, dkk., 1979).

### 1.4. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan diatas, maka masalah dari penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimanakah pengaruh persepsi dukungan organisasi (POS) terhadap intensi *turnover* pada staf penjualan PT X dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediator?
2. Bagaimanakah pengaruh persepsi dukungan organisasi (POS) terhadap intensi *turnover* pada staf penjualan PT X dengan komitmen afektif sebagai variabel mediator?

3. Bagaimanakah pengaruh persepsi dukungan organisasi (POS) terhadap intensi *turnover* pada staf penjualan PT X dengan komitmen *continuance* sebagai variabel mediator?
4. Bagaimanakah pengaruh persepsi dukungan organisasi (POS) terhadap intensi *turnover* dengan komitmen normatif sebagai variabel mediator pada staf penjualan PT X?

### 1.5. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dijelaskan diatas, maka dapat ditentukan bahwa tujuan utama dari penelitian kali ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh persepsi dukungan organisasi (POS) terhadap intensi *turnover* pada staf penjualan PT X dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediator.
2. Untuk mengetahui pengaruh persepsi dukungan organisasi (POS) terhadap intensi *turnover* pada staf penjualan PT X dengan komitmen afektif sebagai variabel mediator.
3. Untuk mengetahui pengaruh persepsi dukungan organisasi (POS) terhadap intensi *turnover* pada staf penjualan PT X dengan komitmen *continuance* sebagai variabel mediator.
4. Untuk mengetahui pengaruh persepsi dukungan organisasi (POS) terhadap intensi *turnover* dengan komitmen normatif sebagai variabel mediator pada staf penjualan PT X.

## **1.6. Manfaat Penelitian**

Merujuk pada tujuan dan signifikansi penelitian, maka manfaat penelitian ini dapat dibagi menjadi manfaat secara teoritis serta manfaat praktis.

### **1.6.1. Manfaat Teoritis**

Manfaat dari penelitian ini secara teoritis adalah untuk mengetahui dan memahami konsep dan dinamika persepsi dukungan organisasi (POS), komitmen organisasi dan intensi *turnover* sebagai bagian dari perilaku organisasi dalam psikologi industri dan organisasi serta untuk mengembangkan kajian psikologi industri dan organisasi sebagai bagian dari ilmu psikologi secara keseluruhan, khususnya tentang hubungan antara persepsi dukungan organisasi (POS), komitmen organisasi dan intensi *turnover*.

### **1.6.2. Manfaat Praktis**

Manfaat praktis dari penelitian ini antara lain meliputi manfaat bagi subjek penelitian, kepala badan usaha di institusi terkait serta bagi peneliti-peneliti selanjutnya yang ingin mengembangkan penelitian ini.

#### **a. Bagi subjek penelitian**

Penelitian ini membantu subyek penelitian untuk mengidentifikasi tingkat persepsi dukungan organisasi (POS) subjek, intensi *turnover* dan komitmen organisasi.

#### **b. Bagi manajemen perusahaan**

Hasil penelitian ini dapat digunakan manajemen perusahaan terkait untuk melihat tingkat persepsi dukungan organisasi (POS) pada karyawan di perusahaan mereka, sebab menurut berbagai penelitian yang telah dilakukan persepsi

dukungan organisasi (POS) selain juga berpengaruh pada intensi *turnover*, ternyata juga berpengaruh kepada hal-hal lainnya seperti kepuasan kerja, komitmen karyawan, stress kerja, dan sebagainya (Eisenberger 2002).

Sehingga diharapkan ketika manajemen perusahaan mengetahui tingkat persepsi dukungan organisasi (POS) di perusahaannya, hal tersebut dapat menjadi informasi yang penting bagi perusahaan sehingga dapat melakukan berbagai hal untuk meningkatnya *perceived organizational support*, sehingga tujuan akhir dari perusahaan tersebut bisa tercapai.

c. Bagi peneliti selanjutnya

Peneliti selanjutnya dapat mempergunakan penelitian ini sebagai pedoman penelitian sejenis yang akan dilakukan, serta mengembangkan dan menyempurnakan metode untuk memperkaya khasanah pengetahuan tentang persepsi dukungan organisasi (POS), komitmen organisasi dan intensi *turnover*. Selain itu, agar penelitian selanjutnya dapat menghindari kesalahan yang sama dan mencoba untuk membenahi kekurangan yang terdapat pada penelitian sebelumnya untuk hasil yang lebih baik.