

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu elemen vital dalam sebuah perusahaan, selain faktor lain seperti modal. SDM menjadi komponen utama dalam sebuah organisasi, baik yang berskala besar maupun kecil. Dalam organisasi berskala besar, SDM dianggap sebagai faktor penentu dalam pengembangan usaha. Oleh karena itu, pengelolaan SDM yang baik sangat diperlukan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi, mengingat setiap instansi didirikan untuk mencapai tujuan yang optimal. Untuk mewujudkan tujuan tersebut, perusahaan membutuhkan individu yang bertanggung jawab serta memiliki kinerja yang baik.

Sebagai modal utama pembangunan nasional, SDM harus terus dikembangkan dan diarahkan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. SDM dapat dinilai dari dua aspek utama, yaitu aspek kuantitas dan kualitas. Aspek kuantitas berkaitan dengan jumlah SDM atau penduduk yang tersedia, sedangkan aspek kualitas mencakup kemampuan SDM baik dari sisi fisik maupun non-fisik. Oleh sebab itu, pembangunan dan pengembangan SDM sangat diperlukan, karena jumlah SDM yang besar tanpa kualitas yang memadai justru akan menjadi hambatan dalam pembangunan suatu bangsa. SDM yang berkualitas adalah individu yang mampu menunjukkan perilaku kerja yang mendukung pencapaian visi dan tujuan perusahaan.

Tercapainya tujuan dan produktivitas perusahaan yang optimal tidak akan terlepas dari peran karyawan sebagai penggerak sistem perusahaan. Sumber daya manusia ini perlu dijaga dan terus ditingkatkan kualitasnya agar keberlangsungan perusahaan tetap terjamin. Hal ini karena kinerja yang dihasilkan oleh karyawan berpengaruh langsung pada operasional perusahaan. Karyawan dengan kinerja tinggi dan hasil kerja yang baik dapat mendukung tercapainya tujuan serta target perusahaan. Sebaliknya, kinerja yang rendah dari karyawan dapat menjadi kendala dalam mewujudkan tujuan perusahaan.

Memiliki SDM yang berkualitas dan kompeten di bidangnya sangat penting bagi perusahaan untuk memenuhi harapan terhadap kinerja karyawan. Hal ini lebih bernilai dibandingkan sekadar memiliki jumlah karyawan yang banyak namun tanpa kompetensi dan kualitas yang memadai. Kehilangan karyawan yang kompeten dan berkualitas dapat menjadi kerugian besar bagi perusahaan, bahkan lebih signifikan daripada hanya mempertahankan keunggulan kompetitif.

Dalam menghadapi persaingan pasar yang semakin ketat, perusahaan perlu merekrut karyawan yang kompeten untuk dapat bersaing secara efektif. Selain menemukan talenta berbakat, upaya untuk menjaga dan mempertahankan karyawan juga menjadi hal penting. Tingginya tingkat *turnover* karyawan dapat menyebabkan perusahaan harus mengalokasikan banyak tenaga dan sumber daya untuk melakukan proses rekrutmen ulang.

Turnover diawali dengan munculnya niat karyawan untuk berpindah pekerjaan, yang dikenal sebagai *Turnover intention*. Hal ini perlu mendapat perhatian karena tingginya tingkat *turnover* dapat mengganggu aktivitas dan

produktivitas perusahaan. *Turnover intention* dapat diartikan sebagai “kesediaan untuk meninggalkan organisasi.” Niat seorang karyawan untuk keluar dari pekerjaannya saat ini dan mencari pekerjaan baru, yang biasanya disebabkan oleh ketidakpuasan terhadap pekerjaannya, juga termasuk dalam *Turnover intention*. Dengan demikian, *Turnover intention* dapat didefinisikan sebagai ukuran perasaan subjektif karyawan terhadap kemungkinan berpindah kerja, dibandingkan tindakan spesifik mereka. (Namin, Ogaard, & Roislien, 2022).

Pergantian karyawan dalam suatu organisasi menjadi isu yang sangat penting untuk diperhatikan. Hal ini memberikan gambaran mengenai biaya yang harus dikeluarkan oleh organisasi, termasuk untuk proses perekrutan, pelatihan, serta kerugian yang timbul akibat ketidakstabilan formasi kerja akibat kekosongan posisi. Masalah ini menjadi lebih serius jika karyawan yang keluar adalah satu-satunya yang memahami tugas dan tanggung jawab di bidangnya serta memiliki kompetensi terbaik sesuai profesinya.

Selain meningkatnya biaya untuk perekrutan dan pelatihan, pergantian karyawan juga memengaruhi produktivitas perusahaan dan citra organisasi di mata mitra bisnis. Turnover juga menciptakan situasi di mana karyawan lain harus mengambil alih atau menerima tambahan tugas dari karyawan yang meninggalkan posisinya. Hal ini dapat menurunkan semangat kerja, mengurangi produktivitas, dan melemahkan antusiasme tim.

Turnover intention menjadi masalah umum yang sering dihadapi oleh perusahaan di negara berkembang dan perlu diminimalkan. Organisasi harus mampu mempertahankan tenaga kerja berbakat untuk memastikan stabilitas dan

mendukung perkembangan perusahaan. Tingginya tingkat turnover menunjukkan kurangnya kesiapan manajemen dalam pengelolaan SDM.

Turnover dapat berupa pengunduran diri, perpindahan ke luar industri, pemutusan hubungan kerja, atau kematian karyawan. Dampak negatif dari *Turnover intention* mencakup hilangnya kualitas, keahlian, dan kontribusi karyawan yang meninggalkan perusahaan, sehingga menimbulkan kerugian bagi industri melalui kehilangan aset SDM yang berkompeten.

Kenaikan *Turnover intention* karyawan sering kali dipengaruhi karena pendapatan/gaji serta *Compensation* yang diterima karyawan tidak sesuai dengan beban kerja yang dilakukan. Maka *Compensation* menjadi pengaruh terjadinya *Turnover intention* karyawan. *Compensation* selalu menjadi aspek yang sangat diperhatikan oleh setiap karyawan, karena merupakan sumber pendapatan sekaligus salah satu faktor utama yang memengaruhi kepuasan kerja. Pemberian *Compensation* memiliki peran penting bagi karyawan, karena jumlah *Compensation* sering kali dijadikan indikator atas pencapaian kinerja mereka. Namun, pemberian *Compensation* berupa gaji tetap dan tunjangan standar saja kini tidak lagi memadai untuk memenuhi kepuasan kerja, terutama bagi karyawan yang diharapkan mencapai target perusahaan yang tinggi.

Compensation dapat diartikan sebagai segala bentuk penghargaan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai imbalan atas kontribusi mereka dalam mencapai tujuan organisasi. *Compensation* tidak hanya terbatas pada gaji pokok, tetapi juga mencakup tunjangan, bonus, insentif, dan bentuk penghargaan lainnya, baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial.

Compensation bertujuan untuk menarik, memotivasi, dan mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas dalam organisasi (Mondy dan Martocchio, 2016). Oleh karena itu, *Compensation* yang adil dan kompetitif menjadi faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja, produktivitas, dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Adapun sistem *Compensation* yang baik memiliki peran penting dalam menciptakan kepuasan kerja bagi karyawan. Sistem *Compensation* yang efektif tidak hanya berfungsi sebagai penghargaan atas kontribusi karyawan, tetapi juga dapat menjadi alat strategis untuk meminimalisir turnover. Ketika karyawan merasa dihargai melalui *Compensation* yang layak, mereka cenderung lebih loyal dan termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik bagi perusahaan.

Selain itu, keberhasilan sistem *Compensation* ini juga sangat dipengaruhi oleh *Leadership Style* dalam organisasi perusahaan. Seorang pemimpin yang baik memiliki kemampuan untuk memberikan arahan yang jelas serta merancang sistem yang mendukung kesejahteraan karyawan. Kepemimpinan yang efektif akan memastikan bahwa kebijakan *Compensation* tidak hanya adil, tetapi juga selaras dengan kebutuhan karyawan dan tujuan organisasi.

Pada dasarnya *Leadership Style* adalah pola tingkah laku yang dirancang sedemikian rupa untuk memengaruhi bawahannya agar dapat memaksimalkan kinerja yang dimiliki bawahannya sehingga kinerja organisasi dan tujuan organisasi dapat dimaksimalkan (Suhakim & Badrianto, 2021). Adanya pola arahan yang jelas, aturan serta sistem *Compensation* yang baik bagi karyawan, secara tidak langsung akan memengaruhi motivasi karyawan.

Dalam meningkatkan motivasi karyawan, tipe kepemimpinan Transformasional menjadi tipe kepemimpinan yang tepat untuk dilakukan. Dimana pemimpin dapat memberikan motivasi dan dorongan pada organisasi perusahaan. Ini pun memiliki peran penting dalam meningkatkan motivasi karyawan serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, sehingga dapat mendorong terbentuknya sikap dan tindakan profesional dalam menjalankan tugas sesuai bidang dan tanggung jawab masing-masing. Ketika seorang karyawan merasakan *Transformational leadership style* dan *Compensation* yang positif, motivasi untuk bekerja akan meningkat, yang pada akhirnya berkontribusi pada pencapaian kinerja yang optimal.

Motivasi merupakan dorongan yang muncul dalam diri individu, baik yang berasal dari faktor internal maupun eksternal, untuk menyelesaikan sebuah tugas dengan tekad kuat, menggunakan seluruh kemampuan dan sumber daya yang dimilikinya. terdapat dua jenis faktor motivasi yang memengaruhi seseorang dalam mencapai tujuan dan kepuasan, sekaligus menjauhkan dirinya dari hambatan serta ketidakpuasan dalam pekerjaan (Rahayu, 2015).

Terdapat dua jenis faktor motivasi yang memengaruhi seseorang dalam mencapai kinerja yang optimal, yaitu motivasi yang berasal dari dalam diri individu (motivasi intrinsik) dan motivasi yang dipengaruhi oleh faktor eksternal (motivasi ekstrinsik). Motivasi dapat diartikan sebagai dorongan yang muncul dalam diri seseorang, baik secara internal maupun eksternal, untuk menyelesaikan sebuah tugas dengan tekad yang kuat, sambil memanfaatkan seluruh kemampuan dan sumber daya yang dimilikinya.

Work motivation sangat penting bagi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Motivasi merupakan salah satu variabel mediasi yang menjelaskan bagaimana *Transformational leadership style* dan *Compensation* memengaruhi keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi. *Work motivation* berpengaruh langsung terhadap performa dan kesigapan individu maupun kelompok dan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja organisasi (Sekhar et al., 2013).

Terjadinya permasalahan terkait *turnover intention* ini juga dialami oleh PT Industri Telekomunikasi Indonesi (INTI). Dalam perjalanan perusahaan, PT Industri Telekomunikasi Indonesia (INTI) setiap tahunnya mengalami *turnover* pada karyawannya. PT Industri Telekomunikasi Indonesia (INTI) dari tahun 2016 hingga tahun 2018 cenderung mengalami penurunan, *turnover* turun sebesar 0,16% ditahun 2018. Sedangkan pada tahun 2019, terjadi kenaikan 0,74% dibanding tahun sebelumnya, tahun 2018. Dari fenomena ini dapat terlihat bahwa kasus *turnover intention* pada perusahaan telekomunikasi setiap tahun semakin meningkat (Riga Martina Yulian Fatiqoh & Romat Saragih, 2020).

Fokus penelitian ini juga didasarkan pada permasalahan yang terdapat di perusahaan PT Mitra Telecomglobal Mandiri mengenai permasalahan tingkat *Turnover intention* yang didukung oleh data tingkat penurunan jumlah *Sales force* yang didapat melalui observasi secara langsung pada lingkungan perusahaan. PT Mitra Telecomglobal Mandiri adalah perusahaan yang bergerak pada bidang kemitraan *Sales and Marketing Specialist* PT Telekomunikasi Selular khususnya dalam penjualan layanan Internet IndiHome dan produk Telkomsel lainnya.

Berdasarkan pada data jumlah *Sales force* di tahun 2020 - 2024 menyatakan bahwa masih terdapat penurunan jumlah *Sales force* yang cukup signifikan di setiap tahunnya. Hal ini berpengaruh terhadap produktivitas perusahaan. Adapun hal ini timbul dikarenakan adanya penurunan *Work motivation* dari diri pekerja yang menyebabkan meningkatnya tingkat *turnover*.

Tabel 1.1
Data Tingkat *Turnover Sales force*

Tahun	Jumlah karyawan awal tahun	Jumlah karyawan akhir tahun	Jumlah karyawan keluar	Jumlah karyawan masuk	Persentase turnover
2020	155	160	16	26	10,1 %
2021	160	133	19	23	12,9 %
2022	133	128	13	24	09,9 %
2023	128	110	15	25	12,6 %
2024	110	91	40	74	39,8 %

Adanya permasalahan mengenai tingginya tingkat *Turnover intention sales force* pada PT Mitra Telecomglobal Mandiri, tentu menjadi sebuah permasalahan yang harus diteliti. Mengingat pentingnya tingkat stabilitas kualitas dan kuantitas karyawan untuk mencapai tujuan yang optimal. Maka penulis melakukan penelitian dengan judul **Pengaruh *Transformational leadership style* Dan *Compensation* Terhadap *Turnover intention* Dengan *Work motivation* Sebagai Variabel *Intervening* (Penelitian terhadap *Sales force* PT Telecomglobal Mandiri Tasikmalaya).**

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah dikemukakan, maka masalah utama dalam penelitian ini adalah terjadinya *Turnover intention* yang disebabkan oleh *Transformational leadership style* dan *Compensation* dalam

perusahaan. Selain itu motivasi juga menjadi hal penting yang dapat berkaitan dengan kecenderungan *Sales force* melakukan turnover. Oleh karena itu, dapat diidentifikasi sebagai berikut.

1. Bagaimana *Transformational Leadership Syle*, *Compensation* dan *Work motivation* terhadap *Turnover intention* pada *sales force*?
2. Bagaimana *Transformational leadership style* berpengaruh terhadap *Work motivation* pada *sales force*?
3. Bagaimana *Compensation* berpengaruh terhadap *Work motivation* pada *sales force*?
4. Bagaimana *Work motivation* berpengaruh terhadap *Turnover intention* pada *sales force*?
5. Bagaimana *Work motivation* memediasi *Transformational leadership style* dan *Compensation* berpengaruh terhadap *Turnover intention* pada *sales force*?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah ditemukan, maka tujuan yang ingin dicapai dengan pelaksanaan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

1. *Transformational Leadership Syle*, *Compensation*, *Work motivation* dan *Turnover intention* pada *sales force*.
2. *Transformational leadership style* berpengaruh terhadap *Work motivation* pada *sales force*
3. *Compensation* berpengaruh terhadap *Work motivation* pada *sales force*

4. *Work Motivation* berpengaruh terhadap *Turnover Intention* pada *sales force*
5. *Work motivation* memediasi *Transformational leadership style* dan *Compensation* berpengaruh terhadap *Turnover intention* pada *sales force*.

1.4 Kegunaan Hasil Penelitian

Kegunaan hasil penelitian adalah kontribusi yang dihasilkan dari sebuah penelitian, baik kegunaan/manfaat teoretis maupun kegunaan/manfaat praktis hasil penelitian. Manfaat penelitian terdiri atas dua, yaitu manfaat teoretis dan manfaat praktis.

1.4.1 Manfaat Teoretis

- a. Penelitian ini berguna untuk memperluas pengetahuan peneliti dalam masalah Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya *Transformational leadership style*, *Compensation*, *Work motivation* dan *Turnover intention*.
- b. Penelitian ini menjadi literatur dan referensi bagi para peneliti yang ingin melakukan penelitian yang berkaitan dengan Pengaruh *Transformational leadership style* dan *Compensation* terhadap *Turnover intention* dengan *Work motivation* sebagai Variabel *Intervening*.

1.4.2 Manfaat Praktis Hasil Penelitian

1. Bagi Perusahaan

Hasil Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dalam merumuskan kebijakan terkait *Transformational leadership style* dan sistem *Compensation* untuk mengurangi *Turnover intention*.

2. Bagi Pihak Kampus

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber informasi yang mendukung kegiatan perkuliahan serta menjadi bahan perbandingan bagi mahasiswa lain yang melakukan penelitian dengan permasalahan serupa.

3. Bagi Peneliti

Penelitian ini menjadi bukti bahwa penulis mampu mengaplikasikan teori-teori yang telah dipelajari selama masa perkuliahan ke dalam praktik nyata. Selain itu, penelitian ini juga berfungsi sebagai sarana untuk memperdalam dan memperluas wawasan di lapangan terkait manajemen sumber daya manusia dalam perusahaan.

1.5 Lokasi dan Waktu Penelitian

1.5.1 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat atau objek yang menjadi sasaran dalam pelaksanaan suatu penelitian. Pemilihan lokasi ini memiliki peranan penting karena berkaitan dengan data yang dibutuhkan oleh peneliti sesuai dengan fokus penelitian yang telah ditetapkan.

Penelitian ini dilakukan di PT Mitra Telecomglobal Mandiri yang berlokasi di Jl. Laswi, Kelurahan Cikalang, Kecamatan Tawang, Kota Tasikmalaya, Jawa Barat.

1.5.2 Waktu Penelitian

Penelitian ini terhitung mulai dari bulan September 2024. Jadwal penelitian terlampir pada Lampiran 1.