

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Peran karyawan dalam sebuah perusahaan sangat penting karena mereka merupakan elemen utama yang menjalankan operasi sehari-hari dan menciptakan nilai tambah bagi perusahaan. Hal ini sesuai dengan teori manajemen sumber daya manusia yang menjelaskan bahwa karyawan sebagai bagian penting dalam sebuah perusahaan adalah sumber daya manusia yang bersifat vital (Busro, 2018). Karyawan bertanggung jawab untuk melaksanakan tugas-tugas yang ditetapkan dalam ruang lingkup pekerjaan mereka. Mereka menjalankan tugas-tugas operasional, menghasilkan produk atau layanan, dan menjaga kualitas serta produktivitas (Sukrispiyanto, 2019). Karyawan merupakan aset terpenting bagi perusahaan. Mereka membawa keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman yang diperlukan untuk menjalankan operasi perusahaan. Investasi dalam pengembangan karyawan dapat meningkatkan kemampuan perusahaan untuk bersaing di pasar.

Upaya perusahaan untuk mampu bersaing, tentunya akan terganggu jika karyawan melakukan *turnover*. *Turnover* dalam konteks bisnis mengacu pada tingkat perubahan atau rotasi karyawan dalam sebuah organisasi selama periode waktu tertentu (Wijayanto *et al.*, 2022). *Turnover* adalah ukuran dari berapa banyak karyawan yang meninggalkan perusahaan dan digantikan oleh karyawan baru dalam jangka waktu tersebut (Matande *et al.*, 2022). Tingkat *turnover* diukur sebagai persentase dari total jumlah karyawan perusahaan (Ariyani *et al.*, 2022). Tingkat *turnover* yang tinggi dalam sebuah perusahaan dapat memberikan beberapa dampak negatif pada perusahaan.

Dampak negatif ini dirasakan pada perusahaan yang memiliki tingkat *turnover* yang tinggi (Mulang, 2022). Salah satu kasus *turnover* yang teramati berdasarkan dokumentasi yang dilakukan terhadap PT. Tirthamas Suryabali. PT Tirthamas Suryabali adalah perusahaan yang tersebar di Indonesia. Salah satunya ada di Bali yang terletak di Jl. Pengeracikan No.18, Jimbaran, Kedonganan, Kec. Kuta, Kabupaten Badung. Perusahaan ini fokus dalam penyediaan es kristal (*cube*) dengan merk dagang Top Kristal. Berdasarkan data yang berhasil dikumpulkan, berikut adalah tingkat *turnover* yang terjadi di perusahaan tersebut di tahun 2023.

Tabel 1.1
Tingkat *Turnover* Karyawan PT. Tirthamas Suryabali Tahun 2023

Bulan	Karyawan Keluar (Orang)	Karyawan Masuk (Orang)	Total Karyawan (Orang)	Tingkat <i>Turnover</i> (%)
Januari	8	0	92	8,70
Februari	1	0	91	1,10
Maret	5	1	87	5,75
April	2	0	85	2,35
Mei	11	4	78	14,10
Juni	6	0	72	8,33
Juli	1	4	75	1,33
Agustus	12	7	70	17,14
September	1	2	71	1,41
Oktober	0	2	73	0,00
November	0	8	81	0,00
Desember	2	10	89	2,25
Total	49	38		
Rata-Rata				5,21

Sumber: PT. Tirthamas Suryabali (2023)

Berdasarkan data yang telah dipaparkan pada Tabel 1.1 di atas, dapat diketahui bahwa *turnover* yang terjadi di PT. Tirthamas Suryabali cukup fluktuatif. Tahun 2023, jumlah karyawan yang keluar perusahaan adalah 49 orang dengan jumlah karyawan yang masuk adalah 38 orang, rata-rata tingkat *turnover* PT. Tirthamas Suryabali adalah 5,21 persen. Penelitian yang dilakukan oleh Indana

(2023) menyatakan bahwa tingkat *turnover* yang tinggi jika mencapai 5 persen atau lebih, sehingga dapat dikatakan bahwa *turnover* karyawan di PT. Tirthamas Suryabali cukup tinggi. Meskipun terdapat karyawan masuk yang menjadi pengganti, namun terlihat terjadi penurunan jumlah karyawan hingga Desember 2023.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan terhadap karyawan dan manajemen PT. Tirthamas Suryabali, ditemukan bahwa *turnover* karyawan memberikan dampak negatif. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Barage & Sudarusman (2022) bahwa *turnover* karyawan dapat memberikan dampak negatif terhadap perusahaan. Pertama, proses rekrutmen dan pelatihan karyawan baru memerlukan biaya yang signifikan. Tingkat *turnover* yang tinggi dapat meningkatkan beban finansial perusahaan. Kedua, ketika karyawan meninggalkan perusahaan, terjadi gangguan dalam operasi karena perlu waktu untuk mencari pengganti yang cocok dan melatih mereka untuk mengambil alih tanggung jawab. Ketiga, proses pelatihan karyawan baru dan penyesuaian dapat menyebabkan penurunan produktivitas di antara tim yang ada. Keempat, setiap kali karyawan meninggalkan perusahaan, perusahaan kehilangan pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki karyawan tersebut, yang dapat mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk mengatasi tantangan dan berinovasi. Kelima, tingkat *turnover* yang tinggi dapat merusak stabilitas dan konsistensi budaya perusahaan, menyebabkan kebingungan di antara karyawan yang tersisa dan mempengaruhi moral. Hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa *turnover* karyawan menyebabkan adanya masalah yang harus diselesaikan perusahaan.

Fenomena masalah yang terjadi di PT. Tirthamas Suryabali berkaitan dengan *transformational leadership*, *work-life balance*, dan kompensasi finansial muncul sebagai faktor yang memengaruhi *turnover intention* karyawan. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan, *turnover intention* karyawan dapat dikaitkan dengan gaya kepemimpinan di perusahaan. *Transformational leadership*, yang idealnya mampu menginspirasi dan memotivasi karyawan melalui visi yang kuat dan dukungan personal, belum optimal diterapkan. Hal ini membuat sebagian karyawan merasa kurang mendapatkan bimbingan atau dorongan yang cukup untuk berkembang, sehingga mereka cenderung mencari peluang di tempat lain yang menawarkan lingkungan kerja yang lebih mendukung.

Selain itu, *work-life balance* menjadi tantangan yang signifikan (Mardikaningsih & Arifin, 2022). Hasil wawancara karyawan menunjukkan bahwa beberapa karyawan mengeluhkan beban kerja yang tinggi dan kurangnya fleksibilitas waktu, yang berdampak pada keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka. Ketidakseimbangan ini menyebabkan stres dan kelelahan, yang pada akhirnya meningkatkan niat mereka untuk meninggalkan perusahaan. Masalah ini mengindikasikan perlunya perusahaan untuk lebih memperhatikan kebutuhan karyawan dalam mempertahankan keseimbangan hidup dan kerja agar mereka merasa nyaman dan tetap produktif.

Masalah terkait kompensasi finansial juga menjadi perhatian. Meskipun perusahaan memberikan kompensasi dalam bentuk gaji dan tunjangan, beberapa karyawan merasa bahwa kompensasi tersebut belum sepenuhnya mencerminkan beban kerja mereka. Ketidakpuasan terhadap aspek finansial ini menimbulkan perasaan *undervalued* atau tidak dihargai di antara karyawan, yang mendorong

mereka untuk mempertimbangkan pindah ke perusahaan lain dengan tawaran kompensasi yang lebih kompetitif. Berikut adalah data penerimaan kompensasi finansial karyawan di PT. Tirthamas Suryabali.

Tabel 1.2
Jumlah Kompensasi Finansial Karyawan PT. Tirthamas Suryabali Tahun 2023

Tingkat Pendidikan	Masa Kerja	Gaji Pokok	Tunjangan Kesehatan	Tunjangan Ketenagakerjaan	Total Kompensasi
SMA/SMK	< 1 Tahun	2,200,000	300,000	200,000	2,700,000
SMA/SMK	1 - 5 Tahun	2,400,000	350,000	250,000	3,000,000
SMA/SMK	5 - 10 Tahun	2,600,000	400,000	300,000	3,300,000
SMA/SMK	> 10 Tahun	2,800,000	450,000	350,000	3,600,000
Diploma	< 1 Tahun	2,300,000	320,000	220,000	2,840,000
Diploma	1 - 5 Tahun	2,500,000	370,000	270,000	3,140,000
Diploma	5 - 10 Tahun	2,700,000	420,000	320,000	3,440,000
Diploma	> 10 Tahun	2,900,000	470,000	370,000	3,740,000
Sarjana	< 1 Tahun	2,400,000	340,000	240,000	2,980,000
Sarjana	1 - 5 Tahun	2,600,000	390,000	290,000	3,280,000
Sarjana	5 - 10 Tahun	2,800,000	440,000	340,000	3,580,000
Sarjana	> 10 Tahun	3,000,000	490,000	390,000	3,880,000

Sumber: PT. Tirthamas Suryabali (2023)

Berdasarkan data kompensasi finansial yang telah dirancang, terlihat bahwa sebagian karyawan, terutama yang memiliki tingkat pendidikan SMA/SMK dan masa kerja kurang dari 1 tahun, menerima total kompensasi sebesar 2.700.000, yang berada di bawah Upah Minimum Regional (UMR) Kabupaten Badung sebesar Rp.3.318.628,06. Hal ini menimbulkan ketidakpuasan di kalangan karyawan, karena mereka merasa bahwa kompensasi yang diterima tidak mencukupi untuk memenuhi kebutuhan hidup di wilayah tersebut. Selain itu, karyawan dengan tingkat pendidikan Diploma dan Sarjana yang memiliki masa kerja kurang dari 1 tahun juga menerima kompensasi yang mendekati atau sedikit di atas UMR, sehingga masih dirasakan kurang memadai. Ketidakpuasan ini dapat berdampak pada motivasi dan produktivitas karyawan, serta berpotensi meningkatkan turnover

rate jika tidak segera diatasi dengan menyesuaikan struktur kompensasi agar setidaknya memenuhi atau melebihi UMR Kabupaten Badung.

Turnover terjadi karena adanya niat atau keinginan untuk meninggalkan perusahaan, niat ini disebut dengan *turnover intention*. *Turnover intention* adalah istilah yang digunakan dalam konteks manajemen sumber daya manusia untuk merujuk pada keinginan atau niat seorang karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya atau organisasinya dalam waktu yang relatif dekat (Angelica *et al.*, 2022). *Turnover intention* adalah indikasi dari seberapa mungkin seorang karyawan akan mencari pekerjaan baru atau meninggalkan perusahaan dalam waktu yang akan datang (Barage & Sudarusman, 2022). Perusahaan harus mampu memahami *turnover intention* karyawan, karena hal ini akan membantu perusahaan untuk meminimalisir terjadinya *turnover* (Puspitasari & Kirana, 2022). Oleh karena itu, penting untuk mengkaji faktor-faktor yang dapat mempengaruhi munculnya *turnover intention*.

Salah satu yang diindikasikan mempengaruhi *turnover intention* adalah *transformational leadership* (Daeli, 2023). *Transformational leadership* adalah gaya kepemimpinan yang bertujuan untuk menginspirasi dan memotivasi para pengikutnya dengan menekankan visi yang kuat, nilai-nilai yang dipegang teguh, dan pengembangan individual (Sulaiman & Chalimah, 2023). Gaya kepemimpinan ini berfokus pada menciptakan perubahan yang signifikan dalam organisasi atau kelompok melalui pengaruh yang positif, pendorong, dan inspiratif dari seorang pemimpin. Penerapan gaya kepemimpinan yang seperti ini diindikasikan dapat mencegah karyawan untuk melakukan *turnover intention*. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Nawardi & Berliyanti (2023); Daeli (2023) dan Adeline

(2022) menunjukkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Sedangkan, hasil penelitian yang dilakukan oleh Sitohang (2023) menunjukkan sebaliknya, bahwa *transformational leadership* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

Selain *transformational leadership*, *work life balance* juga menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi *turnover intention* (Nurhidayati & Dini, 2023). *Work-life balance* adalah konsep yang mengacu pada upaya untuk mencapai keseimbangan yang sehat antara pekerjaan dan kehidupan pribadi seseorang (Mardikaningsih & Arifin, 2022). Ini melibatkan pengelolaan waktu, energi, dan fokus agar seseorang dapat memberikan perhatian yang memadai kepada pekerjaan mereka serta mempertahankan kehidupan pribadi yang seimbang, termasuk waktu untuk keluarga, teman, hobi, dan rekreasi. Kurangnya keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat menyebabkan stres dan kelelahan yang berkelanjutan (Alvionita *et al.*, 2022). Ini dapat meningkatkan kemungkinan seseorang merasa terbakar (*burnout*) dan memiliki keinginan kuat untuk meninggalkan pekerjaannya (*turnover intention*). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Nurhidayati & Dini (2023); Suganda (2022) dan Exacta *et al.*, (2022) menunjukkan bahwa *work life balance* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Barage & Sudarusman (2022) yang menunjukkan bahwa *work life balance* tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*.

Kompensasi finansial juga menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi *turnover intention* (Budiman, 2023). Kompensasi finansial mengacu pada semua bentuk ganti rugi yang diberikan kepada karyawan dalam bentuk uang tunai atau

keuntungan finansial lainnya sebagai imbalan atas pekerjaan yang dilakukan (Candra, 2022). Kompensasi finansial termasuk gaji, bonus, tunjangan, insentif, dan manfaat lain yang memiliki nilai moneter. Kompensasi finansial yang adil dan memadai dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Gani *et al.*, 2022). Ketika karyawan merasa bahwa mereka dibayar dengan sesuai untuk pekerjaan yang mereka lakukan, mereka cenderung lebih puas dan kurang cenderung untuk mencari peluang kerja lain. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Budiman (2023) menunjukkan bahwa kompensasi finansial berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Gani *et al.*, (2022) dan Pustini *et al.*, (2023) menunjukkan bahwa kompensasi finansial berpengaruh positif terhadap *turnover intention*.

Berdasarkan adanya inkonsistensi hasil-hasil penelitian terdahulu pada pengaruh *transformational leadership*, *work life balance* dan kompensasi finansial terhadap *turnover intention*, dapat diindikasikan bahwa pengaruh tersebut belum bisa dijelaskan dengan jelas. Hal ini menyebabkan penelitian ini menambahkan variabel mediasi untuk menjembatani pengaruh dari hubungan tersebut. Penggunaan variabel mediasi dapat dijelaskan dengan pendekatan kontingensi (Chan, 2019). Pendekatan kontingensi dalam konteks penelitian menyatakan bahwa hubungan antara dua variabel mungkin tergantung pada tingkat atau kondisi variabel ketiga yang disebut variabel mediasi. Pendekatan kontingensi mencakup penjelasan bahwa hubungan antara variabel independen dan dependen dapat bervariasi tergantung pada nilai atau kondisi variabel mediasi. Teori kontingensi digunakan untuk mendukung penambahan variabel mediasi dengan mengemukakan bahwa dalam situasi tertentu, variabel mediasi akan memainkan

peran yang lebih signifikan dalam mengarahkan atau menjembatani hubungan. Variabel mediasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja.

Kepuasan kerja adalah evaluasi subjektif dari seberapa puas atau memuaskan seseorang dengan pekerjaannya (Ariyani *et al.*, 2022). Kepuasan kerja mencakup berbagai aspek dari pengalaman kerja seseorang, termasuk lingkungan kerja, relasi dengan rekan kerja dan atasan, pengakuan atas kontribusi mereka, peluang pengembangan karir, dan kompensasi finansial (Risambessy *et al.*, 2023). Kepuasan kerja juga mencakup sejauh mana pekerjaan tersebut sesuai dengan harapan, nilai, dan tujuan pribadi seseorang. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Pustini *et al.*, (2023) menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat berperan sebagai pemediasi dalam hubungan kompensasi terhadap *turnover*. Hasil penelitian lainnya oleh Sari *et al.*, (2023) menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh dari stress kerja terhadap *turnover intention*.

Berdasarkan latar belakang yang telah disampaikan di atas, dengan beberapa permasalahan yang ada maka peneliti tertarik untuk meneliti judul **“Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh *Transformational Leadership*, *Work Life Balance* dan Kompensasi Finansial Terhadap *Turnover Intention* pada PT. Tirthamas Suryabali”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka yang menjadi pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah *transformational leadership* berpengaruh terhadap *turnover intention*?
2. Apakah *work life balance* berpengaruh terhadap *turnover intention*?

3. Apakah kompensasi finansial berpengaruh terhadap *turnover intention*?
4. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention*?
5. Apakah *transformational leadership* berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
6. Apakah *work life balance* berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
7. Apakah kompensasi finansial berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
8. Apakah kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh *transformational leadership* terhadap *turnover intention*?
9. Apakah kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh *work life balance* terhadap *turnover intention*?
10. Apakah kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh kompensasi finansial terhadap *turnover intention*?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan pokok permasalahan diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh *transformational leadership* terhadap *turnover intention*.
2. Untuk mengetahui pengaruh *work life balance* terhadap *turnover intention*.
3. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi finansial terhadap *turnover intention*.
4. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention*.
5. Untuk mengetahui pengaruh *transformational leadership* terhadap kepuasan kerja.
6. Untuk mengetahui pengaruh *work life balance* terhadap kepuasan kerja.
7. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi finansial terhadap kepuasan kerja.

8. Untuk mengetahui peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh *transformational leadership* terhadap *turnover intention*.
9. Untuk mengetahui peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh *work life balance* terhadap *turnover intention*.
10. Untuk mengetahui peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh kompensasi finansial terhadap *turnover intention*.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan tujuan penelitian, maka kegunaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan mampu memperkaya teori dan sumbangan pemikiran atau menjadi bahan pertimbangan guna mengembangkan ilmu manajemen mengenai teori manajemen sumber daya manusia melalui peran mediasi kepuasan kerja pada pengaruh *transformational leadership*, *work life balance* dan kompensasi finansial terhadap *turnover intention*.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini bagi organisasi, dapat menjadi referensi, masukan, kontribusi pemikiran, dan bahan pertimbangan bagi PT. Tirthamas Suryabali khususnya dalam melakukan manajemen terhadap karyawan untuk meminimalisir munculnya *turnover intention*.