

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Persaingan bisnis yang begitu pesat dan kompetitif khususnya di bidang sosial ekonomi tidak dapat dihindari oleh perusahaan dalam melakukan berbagai ekspansi dan strategi demi mencapai sebuah tujuan. Keberhasilan dalam suatu organisasi tidak terlepas dari peranan sumber daya manusia (SDM). Sumber daya manusia menjadi aset atau modal penting dalam *organizational effectiveness* dalam mengembangkan sistem dan upaya-upaya inovasi produk sehingga bisa tetap memiliki nilai-nilai *competitive advantage* dibandingkan dengan kompetitor (Alif, 2015). Sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting dalam pelaksanaan operasional yang dilakukan perusahaan. Peranan sumber daya manusia (SDM) tidak boleh dianggap remeh karena bidang tersebut merupakan modal dalam merencanakan tenaga kerja, mencetak goals suatu perusahaan, serta dapat melahirkan aspek sumber daya manusia.

Kaum milenial saat ini tengah memasuki usia produktif. Selain lekat dengan teknologi, milenial juga dicap suka gona ganti pekerjaan. Ini bukan mitos. Banyak milenial yang bekerja sesuai dengan keinginannya dan tak takut memulai usaha sendiri. Kondisi ini pula yang membuat industri sering mengalami turnover atau pertukaran karyawan.

Situs Web LinkedIn, mempublikasikan penelitian tentang tren turnover yang terjadi di seluruh dunia pada 2017 pada 15 Maret 2018. Dikuti dari laman resmi LinkedIn, Rabu (21/3/2018) studi ini mengungkapkan industri dan sektor yang

mengalami tingkat turnover tertinggi diseluruh dunia. Temuan tersebut, berdasarkan analisis terhadap lebih dari setengah miliar profil anggota linkedIn.

Mereka menyimpulkan tingkat perputaran karyawan, rata-rata untuk semua perusahaan di seluruh dunia adalah 10,9 persen. Tiga sektor inilah yang mengalami turnover terbanyak : Pertama, sektor teknologi. Pada 2017, sektor perangkat lunak teknologi memiliki tingkat perputaran karyawan tertinggi sebanyak 13,2 %. Mengalahkan industri ritel, media dan layanan profesional. Ini adalah pertama kalinya dalam tiga tahun terakhir, teknologi di posisi puncak dalam hal tingkat turnover tertinggi. (Sumber : **Alagraph.com**, Jakarta).

Turnover intention atau bermaksud untuk meninggalkan, menjelaskan sebagai usaha karyawan atau keinginan untuk sukarela meninggalkan tempat kerja mereka (Takase, 2010). Kesiediaan *turnover intention* mempunyai hubungan dengan kehilangan individu dan kinerja organisasi, moral staff yang rendah dan untuk menaikan biaya organisasi (Li dan Jones, 2013). *Turnover intention* juga menggambarkan proses dengan panggung psikologi, pengakuan dan aspek tingkah laku, dan turnover intention juga mendahulukan menuju langkah-langkah meninggalkan sebenarnya (Homburg, 2013; Takase, 2010).

Saat ini, *turnover intention* yang berujung pada *turnover* telah banyak dilakukan oleh karyawan. Hasil survey Hay Group tingkat turnover karyawan secara global akan meningkat dalam tahun-tahun ke depan, dengan puncak peningkatan pada tahun 2014. Dan hal ini didukung dari data presentase tingkat *turnover* di dunia dari tahun 2010-2018.

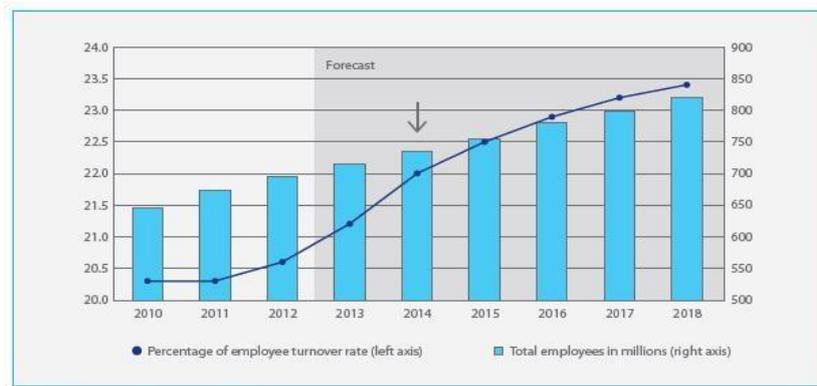


Fig. 2 Global turnover and number of employees
Source: Hay Group Cebr analysis

Gambar 1.1 Turnover Trends 2010-2018

Sumber : Laporan Hasil Survey Hay Group (2014)

Dari data diatas rasio *turnover* pegawai dalam lima tahun ke depan meningkat menjadi 23,4%. Kemudian di lingkup regional diperoleh presentase tingkat *turnover* hasil survey Hay Group sebagai berikut :

Tabel 1.1

Data Tingkat Turnover Hasil Negara Hasil Survey Hay Group

Negara	Tingkat <i>Turnover</i>
India	26.9%
Russia	26.8%
Indonesia	25.8%
Brazil	24.4%
US	21.8%
China	21.3%
UK	14.6%

Sumber : Hay Group Survey Report (2013).

PT. Supra Primatama Nusantara adalah salah satu perusahaan jasa layanan internet milik swasta yang terbesar di Indonesia. Pada awalnya PT. Supra Primatama Nusantara didirikan pada 1 Oktober 2000 dan mempunyai kantor pusat di gedung Mid Plaza, Jakarta.

Saat ini PT. Supra Primatama Nusantara sudah memiliki 106 kantor cabang yang tersebar di Pulau Batam, Sumatra, Jawa, dan Bali dengan memiliki jaringan distribusi Biznet Fiber sepanjang 27.000 km (Sumber: www.biznetnetworks.com).

Badan Aksesibilitas Telekomunikasi dan Informasi (BAKTI) membukukan pendapatan Rp 2,98 triliun pada 2018. Alhasil, BAKTI berada di urutan ke 2 dari 244 Badan Layanan Umum (BLU) penyumbang pendapatan terbesar pada tahun lalu. Tahun ini, pendapatan BAKTI ditarget naik 6% menjadi 3,7 triliun. “Sektor telekomunikasi adalah salah satu sektor penyumbang Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) terbesar untuk negara”, kata Direktur Utama BAKTI Anang Latif dalam siaran pers.

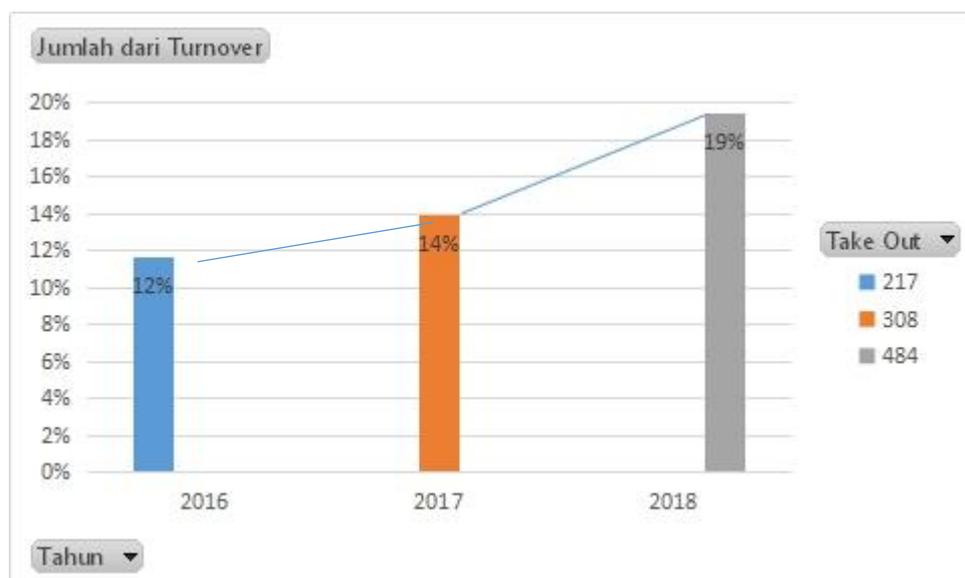
Ia menjelaskan sebagian PNBP sektor telekomunikasi merupakan PNPB Universal Service Obligation (USO). Pendapatan ini dipungut dari 1,25% pendapatan kotor setiap operator telekomunikasi, yang dikelola langsung oleh BAKTI.

Dana USO digunakan untuk membangun 5 ribu Base Transceiver Station (BTS) di wilayah terdepan, terluar, dan tertinggal (3T) Indonesia hingga 2020.

“BAKTI selalu mengutamakan bagaimana layanan telekomunikasi dan internet bisa secepatnya dinikmati oleh masyarakat yang belum pernah terima sinyal dengan kualitas yang memadai,” ujarnya.

Anang menjelaskan, tugas utama BAKTI adalah mengatasi kesenjangan digital di Indonesia. BLU dibawah Kementerian Komunikasi dan Informatika (Keminfo) ini berupaya untuk menghadirkan layanan telekomunikasi diseluruh pelosok Indonesia (Sumber: kominfo.go.id). Hal ini merupakan dasar bagaimana sektor telekomunikasi sangat berperan untuk pembangunan negara.

Permasalahan *turnover intention* masih mengalami kendala bagi PT. Supra Primatama Nusantara (Biznet). PT. Supra Primatama Nusantara miliki karyawan sekitar 2600 karyawan (Sumber : www.biznetnetworks.com).



Gambar 1.2

Sumber : Data dari internal PT. Supra Primatama Nusantara (Biznet)

Jika kita lihat data diatas terlihat kenaikan angka *turnover intention* dalam kurun waktu 3 tahun terakhir, dimana kenaikan yang paling signifikan terjadi dalam rentang waktu 2017 sampai tahun 2018, yakni kenaikan sebesar 5%.

Seseorang yang merasa puas terhadap pekerjaannya akan memiliki loyalitas yang tinggi, termotivasi, produktivitas meningkat dan selalu berusaha memberikan performance yang baik bagi perusahaan, tetapi sebaliknya jika seseorang merasa tidak puas terhadap pekerjaannya akan berakibat *turnover* yang tinggi dari perusahaan.

Banyak faktor yang cukup mendasar dimana hal ini dapat mempengaruhi niat seseorang untuk meninggalkan organisasi untuk mencari organisasi baru. Adapun yang menjadi faktor penyebab utama niat keluar dari organisasi adalah rasa tidak puas terhadap organisasi saat ini. Peneliti melakukan wawancara kepada karyawan yang sudah resign alasan mereka meninggalkan organisasi dikarenakan kompensasi rendah atau kurang memadai. Artinya ada organisasi lain yang memberikan alternatif kompensasi yang lebih baik.

Fenomena *turnover intention* merupakan hal yang sangat merugikan perusahaan. Salah satu permasalahan *turnover intention* di PT. Supra Primatama Nusantara adalah permasalahan stres kerja yang diduga disebabkan oleh beban kerja pada setiap harinya cukup berat. Beban kerja adalah tugas-tugas pekerjaan yang menjadi sumber stres seperti mengharuskan bekerja dengan cepat, menghasilkan sesuatu dan konsentrasi dari stres kerja (Riggio, 2000:250). Target

yang diberikan manajemen dirasa cukup berat. Target yang diberikan dirasa karyawan tidak cukup dengan waktu yang diberikan. Rekrutmen dan *training* sangat sering dan harus dilakukan sebagai dampak menggantikan posisi atau jabatan yang ditinggalkan oleh karyawan yang meninggalkan perusahaan. Kondisi ini dapat menyebabkan sulitnya dalam menetapkan target dan sasaran bagi masing-masing individu karyawan karena sering terjadinya keluar masuk karyawan pada jabatan atau bagian yang sama.

Turnover intention atau niat untuk pergi telah dijelaskan sebagai upaya atau keinginan karyawan untuk secara sukarela meninggalkan tempat kerja mereka (Takase, 2010). *Turnover* sukarela terkait dengan hilangnya kinerja individu dan organisasi, moral staf yang rendah dan kenaikan biaya organisasi (Li dan Jones, 2013). *Turnover intention* telah digambarkan sebagai proses dengan tahapan psikologis, aspek kognitif dan perilaku, dan karenanya *turnover intention* adalah anteseden ke tahap benar-benar meninggalkan (Homburg et al., 2013; Takase, 2010).

Perkembangan kondisi industri jasa pelayanan internet cukup dinamis. Tidak terciptanya target disebabkan oleh persaingan antar bisnis semakin ketat. Persaingan terjadi bukan hanya antar ISP, namun antar sesama PT. Supra Primatama Nusantara dalam meyakinkan pelanggan. Dalam hal ini pada dasarnya karyawan membutuhkan motivasi dari atasan demi tercapainya target kerja individu maupun tim. Motivasi bertujuan untuk mendorong semangat karyawan agar mau bekerja secara loyal. Pimpinan yang mengarahkan berupa motivasi akan

menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, karyawan merasa diperhatikan dan menghasilkan produktivitas dan semangat kerja.

Ethical Leadership memiliki efek utama dan efek moderat dalam model penelitian ini, karena kepemimpinan etis tidak hanya memainkan peran penting dalam memotivasi karyawan untuk terlibat dalam pekerjaan mereka (Lee, Choi, Youn, and Chun, 2015). Choi (2015) telah menyarankan bahwa manajemen etis oleh para pemimpin diperlukan untuk manajemen organisasi bisnis yang transparan, bertanggung jawab, dan berkelanjutan. Akibatnya, *ethical leadership* memungkinkan organisasi untuk mengurangi *turnover intention* dengan meningkatkan perilaku organisasi yang positif dari anggota organisasi secara internal.

Setelah itu, Brown (2005) mendefinisikan istilah *ethical leadership* sebagai demonstrasi perilaku yang sesuai secara normatif melalui tindakan pribadi dan hubungan antarpribadi, dan promosi perilaku tersebut kepada pengikut melalui komunikasi dua arah, penguatan, dan pengambilan keputusan. Dua dimensi kepemimpinan etis adalah digambarkan sebagai berikut: pertama, seorang manajer moral yang diharapkan untuk mempengaruhi perilaku dan sikap bawahan mereka melalui perilaku kepemimpinan etis dan kedua, orang yang bermoral ditandai dengan ciri-ciri seperti keadilan, motivasi kolektif, kepercayaan, altruisme, integritas, martabat, mandiri, disiplin, kehati-hatian dan kejujuran (Brown et al., 2005; Brown dan Trevino, 2006; Riggio et al., 2010; Eubanks et al., 2012).

Kompensasi menjadi salah satu faktor kebutuhan utama bagi karyawan. Hal demikian dikarenakan kompensasi merupakan hak yang diterima karyawan dan perusahaan berkewajiban untuk membayarnya. William, Brower, Ford, Williams, dan Carraher (2008 : 639-668) menemukan bahwa prosedur seperti penentuan dan administrasi kenaikan gaji dapat memengaruhi pergantian karyawan melalui persepsi mereka tentang dukungan organisasi. Tingkat kepuasan karyawan yang lebih tinggi dengan prosedur pembayaran dikaitkan dengan persepsi yang lebih tinggi tentang dukungan organisasi, yang pada gilirannya mengurangi kemungkinan mereka untuk pergi secara sukarela.

Jenis kompensasi juga berpengaruh pada *turnover* karyawan. Di luar kenaikan gaji dan bonus tunai, Dunford, Oler, dan Boudreau (2008:687-726) telah menunjukkan bahwa opsi saham berpengaruh pada pergantian eksekutif, dan Sutton telah menunjukkan bahwa perusahaan dengan tingkat asuransi dan manfaat pensiun yang lebih tinggi umumnya mengalami tingkat pergantian karyawan yang lebih rendah.

Dalam jurnal penelitian terdahulu menemukan bahwa *turnover intention* dipengaruhi oleh kompensasi, antara lain Widayati, Catur dan Yunia, Yolanda (2016) menemukan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap turnover intention. Hal ini menunjukkan bahwa semakin besar kompensasi yang diterima, niat untuk keluar dari pekerjaan akan berkurang karena karyawan merasa dihargai dengan kebutuhannya yang dapat terpenuhi, sebaliknya rendahnya kompensasi akan sangat berguna jika diberikan dengan pengorbanan yang karyawan berikan kepada perusahaan.

Selanjutnya Allen, D. G & Bryant, p. C. (2013) menjelaskan *turnover* karyawan yang tidak terkelola mahal bagi organisasi, dan manajer cerdas tahu bahwa bersaing untuk mempertahankan talenta terbaik hanya pada harga (gaji yang lebih tinggi dan lebih banyak manfaat) adalah strategi yang kalah. Untungnya, ada beberapa pendekatan yang dapat dilakukan manajer untuk mempertahankan talenta top mereka yang tidak memerlukan biaya tambahan. Kompensasi dan pendekatan terkait manfaat mencakup mengelola penyebaran gaji, menggunakan dan mengomunikasikan standar dan prosedur yang adil dan adil untuk membuat keputusan kompensasi dan manfaat serta memiliki periode vesting yang cukup lama untuk sejumlah manfaat. Pendekatan untuk mempertahankan talenta top yang melampaui kompensasi dan tunjangan termasuk mengetahui dan menilai indikator proses penarikan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi; mengelola hubungan karyawan dengan atasan langsung mereka dan orang lain dalam organisasi; mengelola harapan peran dan konflik peran serta mengelola dan mengomunikasikan peluang dengan jelas untuk pertumbuhan dan kemajuan dengan organisasi.

Penyebab *turnover intention* antara lain pekerja memiliki kepuasan gaji, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi yang rendah atas pekerjaannya yang ada sekarang dan termotivasi untuk mencari pekerjaan yang lainnya (Rita Andini, 2006)

Selain dipengaruhi oleh *ethical leadership* dan kompensasi, faktor kepuasan kerja juga mempengaruhi terjadinya *turnover intention*. Kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh dari kompensasi terhadap *turnover intention*. Mediasi

yang diberikan bersifat parsial, artinya kompensasi dapat berpengaruh secara langsung terhadap *turnover intention* namun dapat juga berpengaruh dengan melalui mediasi kepuasan kerja.

Bedasarkan kenaikan *turnover intention* yang terjadi di PT. Supra Primatama Nusantara (Biznet) dalam 3 tahun terakhir, adanya jurang pemisah (*gap*) antara penelitian terdahulu yakni “Examining the effects of corporate social responsibility and ethical leadership on turnover intention (Chieh-Peng Lin Min-Ling Liu, 2017), dan The influence of ethical leadership on academic motivation (Raad Abdulkareem Shareef, Tarik Atan, 2018) maka peneliti bertujuan untuk mengetahui **“Pengaruh *ethical leadership* dan kompensasi, terhadap *turnover intention* karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening”**.

1.2. Rumusan Masalah.

Bedasarkan latar belakang penelitian yang diuraikan, peneliti ingin menkonfirmasi ulang pengaruh *Ethical Leadership* (X1) dan Kompensasi (X2) terhadap *Turnover Intention* (Y) melalui variabel interval Kepuasan Kerja (Z) PT. Supra Primatama Nusantara. Selanjutnya masalah yang diteliti akan dikembangkan dengan rumusan masalah sebagai berikut :

1. Apakah *ethical leadership* berpengaruh terhadap *turnover intention* ?
2. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap *turnover intention* ?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* ?
4. Apakah *ethical leadership* berpengaruh terhadap kepuasan kerja ?

5. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja ?
6. Apakah *ethical leadership* berpengaruh terhadap *turnover intention* melalui variabel interval kepuasan kerja karyawan ?
7. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap *turnover intention* melalui variabel interval kepuasan kerja karyawan ?

1.3 Tujuan Penelitian.

Bedasarkan masalah diatas, mendapat tujuan penelitian dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis apakah *ethical leadership* berpengaruh terhadap *turnover intention* di PT. Supra Primatama Nusantara ?
2. Untuk menganalisis apakah kompensasi berpengaruh terhadap *turnover intention* di PT. Supra Primatama Nusantara ?
3. Untuk menganalisis apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* di PT. Supra Primatama Nusantara ?
4. Untuk menganalisis apakah *ethical leadership* berpengaruh terhadap kepuasan kerja di PT. Supra Primatama Nusantara ?
5. Untuk menganalisis apakah kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja di PT. Supra Primatama Nusantara ?

6. Untuk menganalisis apakah *ethical leadership* berpengaruh terhadap *turnover intention* melalui variabel interval kepuasan kerja karyawan di PT. Supra Primatama Nusantara ?
7. Untuk menganalisis apakah kompensasi berpengaruh terhadap *turnover intention* melalui variabel interval kepuasan kerja karyawan di PT. Supra Primatama Nusantara ?

1.4 Manfaat Penelitian.

Dari tujuan diatas, maka hasil dalam penelitian ini akan memberikan informasi mengenai, pengaruh *ethical leadership*, kompensasi terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* . Adapun manfaat yang diperoleh dari penelitian ini adalah:

1. Manfaat Akademis.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran tentang pengembangan ilmu sumber daya manusia khususnya dibidang manajemen.

2. Manfaat bagi Unit Kerja.

Diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi masukan serta referensi dan informasi bagi internal manajemen PT. Supra Primatama Nusantara (Biznet) terhadap karyawan di PT. Supra Primatama Nusantara (Biznet) dalam rangka mengurangi angka *turnover* yang nantinya akan mengalami kerugian bagi

perusahaan.

3. Manfaat bagi penulis

Bagi peneliti, penelitian ini diharapkan akan menambah khasanah keilmuan peneliti dan sebagai sarana untuk membandingkan aplikasi dan ilmu dalam praktek yang sebenarnya dengan teori yang peneliti peroleh selama mengikuti perkuliahan. Dapat memberi masukan atau rekomendasi secara ilmiah kepada pemimpin organisasi untuk menentukan kebijakan tentang pengembangan perusahaan.