

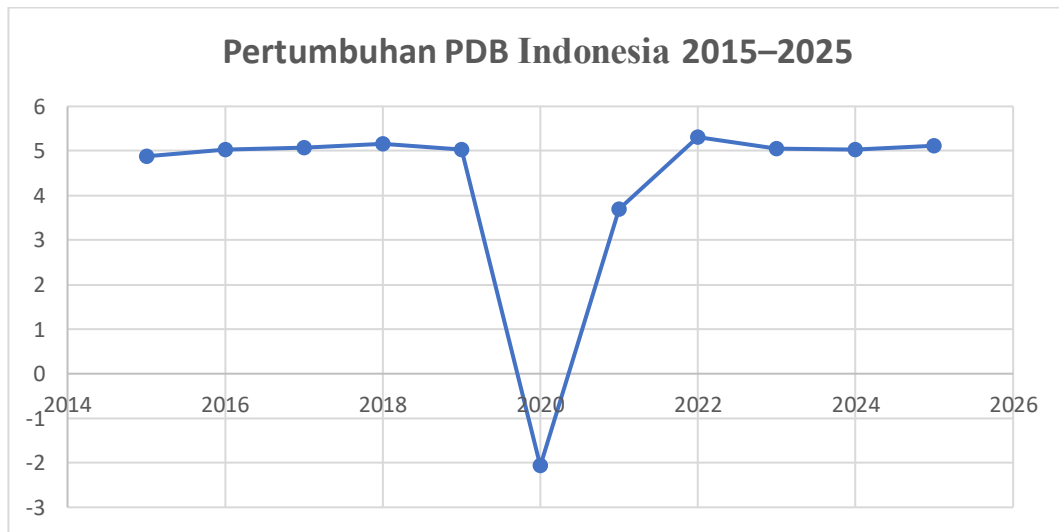
BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Pertumbuhan ekonomi nasional menjadi indikator penting dalam menilai kinerja pembangunan suatu negara karena mencerminkan peningkatan aktivitas produksi, konsumsi, dan investasi masyarakat (Auxiliadora et al. 2024). Berdasarkan Badan Pusat Statistik, perekonomian Indonesia pada tahun 2025 tumbuh sebesar 5,11 persen (c-to-c), menunjukkan tren pertumbuhan yang relatif stabil setelah periode pemulihan pascapandemi. Nilai Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia pada tahun 2025 tercatat mencapai Rp23.821,1 triliun, dengan pertumbuhan yang didorong oleh berbagai lapangan usaha seperti industri pengolahan, perdagangan, dan konstruksi. Stabilitas pertumbuhan ini mencerminkan meningkatnya aktivitas sektor riil serta pembangunan nasional yang berkelanjutan. Dalam konteks tersebut, sektor-sektor yang berkaitan dengan pembangunan fisik dan investasi jangka panjang memiliki peran strategis karena mampu menciptakan efek pengganda terhadap sektor lain, sehingga menjadi salah satu fondasi penting dalam menopang pertumbuhan ekonomi nasional (Ningsih 2025).

Gambaran lebih rinci mengenai perkembangan pertumbuhan ekonomi Indonesia dapat dilihat pada data yang dirilis Badan Pusat Statistik berikut.



Gambar 1. 1
Grafik Angka Pertumbuhan PDB Indonesia 2015–2025

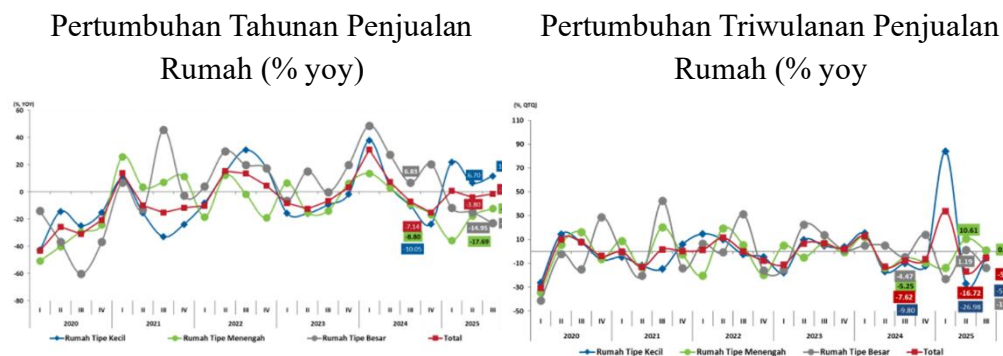
Berdasarkan data tersebut, pertumbuhan ekonomi Indonesia menunjukkan tren yang relatif stabil dalam beberapa tahun terakhir dengan rata-rata berada di atas 5 persen setelah periode kontraksi pada tahun 2020. Kondisi ini menunjukkan bahwa aktivitas ekonomi nasional terus mengalami pemulihan dan ekspansi. Pertumbuhan yang konsisten ini mendorong peningkatan investasi, pembangunan infrastruktur, serta aktivitas sektor riil yang berkaitan dengan kebutuhan dasar masyarakat. Salah satu sektor yang memiliki keterkaitan erat dengan dinamika tersebut adalah sektor property. (BPS 2025)

Industri properti merupakan salah satu sektor strategis yang dinilai memiliki dampak signifikan terhadap pertumbuhan ekonomi nasional (Carrasco-gallego 2021). Kementerian PUPR menjelaskan bahwa sektor properti memberi kontribusi besar karena berkaitan langsung dengan pembangunan hunian, infrastruktur, serta peningkatan kualitas lingkungan permukiman. Peran industri ini semakin penting karena aktivitasnya mencakup penyediaan kebutuhan dasar masyarakat sekaligus memiliki *multiplier effect* terhadap sektor konstruksi, perbankan, dan tenaga kerja.

Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian juga menyebutkan bahwa perkembangan properti sering digunakan sebagai indikator stabilitas ekonomi nasional.

Permintaan terhadap properti terus meningkat seiring pertumbuhan penduduk, urbanisasi, dan perubahan preferensi Masyarakat (Wardoyo 2023). Badan Pusat Statistik (BPS) menyampaikan bahwa peningkatan jumlah penduduk perkotaan menjadi salah satu pemicu utama naiknya kebutuhan hunian. Selain itu, Bank Indonesia menegaskan bahwa daya beli masyarakat terhadap properti dipengaruhi oleh tingkat suku bunga, akses pembiayaan KPR, dan stabilitas ekonomi makro. Pergeseran perilaku konsumen yang semakin mengutamakan kenyamanan, akses transportasi, dan fasilitas modern juga telah disoroti oleh Real Estate Indonesia (REI) sebagai faktor yang membentuk dinamika pasar properti dalam beberapa tahun terakhir.

Berdasarkan data Bank Indonesia melalui Survei Harga Properti Residensial (SHPR), kinerja pasar properti residensial pada triwulan I tahun 2025 menunjukkan adanya perbaikan. Secara umum, aktivitas penjualan properti residensial di pasar primer mulai mengalami peningkatan dibandingkan dengan periode sebelumnya. Gambaran mengenai perkembangan penjualan



Sumber: Bank Indonesia. (2025)

Gambar 1. 2
Grafik Angka Pertumbuhan Tahunan Penjualan Rumah Tahun 2020 – 2025

Berdasarkan Gambar 1.1 data Bank Indonesia, kinerja penjualan properti residensial di pasar primer hingga triwulan III tahun 2025 masih menunjukkan kondisi kontraksi secara tahunan (*year on year*). Pada triwulan III 2025, penjualan properti residensial tercatat terkontraksi sebesar 1,29 persen (yoy). Meskipun demikian, kondisi tersebut menunjukkan perbaikan dibandingkan dengan kontraksi yang lebih dalam pada triwulan sebelumnya yang mencapai -3,80 persen (yoy). Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja pasar properti residensial mulai bergerak ke arah pemulihan dibandingkan tahun sebelumnya, meskipun belum sepenuhnya stabil.

Perkembangan penjualan tersebut menunjukkan dinamika yang berbeda antarsegmen rumah. Penjualan rumah tipe kecil mengalami pertumbuhan positif sebesar 14,95 persen (yoy), meningkat dibandingkan triwulan sebelumnya, yang mencerminkan adanya peningkatan permintaan pada segmen hunian dengan harga relatif terjangkau. Sebaliknya, penjualan rumah tipe menengah dan tipe besar masih mengalami kontraksi, masing-masing sebesar 12,27 persen (yoy) dan 23,00 persen (yoy), meskipun tingkat kontraksinya cenderung lebih rendah dibandingkan periode sebelumnya. Kondisi ini menunjukkan bahwa proses pemulihan pasar properti belum terjadi secara merata di seluruh segmen.

Secara triwulanan (*quarter to quarter*), penjualan properti residensial pada triwulan III 2025 juga masih terkontraksi sebesar 5,21 persen (qtq). Namun demikian, kontraksi tersebut lebih dangkal dibandingkan dengan triwulan sebelumnya yang mencapai 16,72 persen (qtq), sehingga mengindikasikan adanya perbaikan kinerja penjualan dalam jangka pendek. Perbaikan tersebut terutama terlihat pada penjualan rumah tipe kecil yang mengalami kontraksi lebih ringan,

serta perlambatan penurunan pada penjualan rumah tipe menengah, sementara rumah tipe besar kembali mengalami penurunan setelah sempat tumbuh positif pada triwulan sebelumnya. Kondisi tersebut menggambarkan bahwa pasar properti residensial nasional hingga triwulan III tahun 2025 masih berada dalam fase penyesuaian, dengan kecenderungan perbaikan dibandingkan periode sebelumnya.

Dinamika pasar yang mulai membaik ini mendorong meningkatnya tingkat persaingan antar perusahaan properti. Dalam situasi pasar yang kompetitif dan belum sepenuhnya pulih, kemampuan perusahaan dalam mengelola sumber daya internal menjadi faktor strategis untuk menjaga kinerja dan keberlanjutan usaha. Salah satu aspek penting dalam mendukung kinerja perusahaan properti adalah pengelolaan sumber daya manusia, khususnya tenaga pemasaran, yang berperan langsung dalam mendorong pencapaian penjualan. Kompleksitas pengelolaan sumber daya manusia dalam industri properti menjadi semakin relevan ketika dikaji pada wilayah dengan aktivitas properti yang tinggi. (Pangestu 2025)

Provinsi dengan jumlah penduduk terbesar di Indonesia adalah Jawa Barat. menurut Badan Pusat Statistik, jumlah penduduk Jawa Barat mencapai 50.759,00 ribu jiwa. Jumlah penduduk yang besar tersebut menunjukkan tingginya kebutuhan masyarakat terhadap berbagai aspek kehidupan, salah satunya kebutuhan akan hunian. Pertumbuhan jumlah penduduk yang terus terjadi menjadi salah satu faktor pendorong berkembangnya sektor properti, khususnya properti residensial, di berbagai wilayah di Provinsi Jawa Barat. (Pida, Aini, and Putri 2025)

Seiring dengan tingginya jumlah penduduk, kondisi perumahan di Provinsi Jawa Barat menunjukkan karakteristik yang relatif stabil dari tahun ke tahun. Berdasarkan data tahun 2022–2024, sebagian besar rumah tangga di Jawa Barat

menempati bangunan tempat tinggal dengan status milik sendiri, dengan persentase yang berada di atas 80 persen setiap tahunnya. Kondisi ini mengindikasikan bahwa kepemilikan hunian masih menjadi pilihan utama masyarakat Jawa Barat. Selain itu, jika ditinjau berdasarkan kelompok kuintil pengeluaran, persentase kepemilikan rumah cenderung meningkat pada kelompok kuintil yang lebih tinggi.

Tabel 1. 1
Persentase Status Kepemilikan Bangunan Dan Tanah Tempat Tinggal

Tahun	Milik Sendiri	Kuintil 1	Kuintil 2	Kuintil 3	Kuintil 4	Kuintil 5
2022	82,61%	32,32%	37,75%	44,70%	52,61%	65,58%
2023	83,38%	82,31%	82,64%	82,50%	84,13%	84,89%
2024	83,44%	83,11%	82,70%	83,96%	81,97%	85,43%

Sumber: <https://www.bps.go.id>, Diolah Peneliti desember 2025.

Berdasarkan Tabel 1.1 persentase rumah tangga yang menempati bangunan tempat tinggal milik sendiri di Provinsi Jawa Barat menunjukkan kecenderungan yang relatif stabil selama periode 2022–2024. Pada tahun 2022, persentase kepemilikan rumah tercatat sebesar 82,61 persen, kemudian mengalami peningkatan menjadi 83,38 persen pada tahun 2023 dan kembali meningkat menjadi 83,44 persen pada tahun 2024.

Jika ditinjau berdasarkan kelompok kuintil, persentase kepemilikan rumah juga menunjukkan pola yang cenderung meningkat pada sebagian besar kelompok, meskipun terdapat variasi antar kuintil. Kondisi ini mengindikasikan bahwa kepemilikan hunian di Provinsi Jawa Barat tidak hanya didominasi oleh kelompok tertentu, tetapi relatif merata di berbagai lapisan masyarakat.

Kondisi pemerataan kepemilikan hunian tersebut menunjukkan bahwa kebutuhan tempat tinggal di Provinsi Jawa Barat terus berkembang seiring pertumbuhan penduduk dan aktivitas urbanisasi. Perkembangan kebutuhan hunian

tidak hanya tercermin dari tingkat kepemilikan rumah, tetapi juga dapat diamati melalui dinamika harga properti residensial di wilayah perkotaan. Pergerakan harga properti menjadi indikator penting untuk menggambarkan aktivitas pasar perumahan serta tingkat permintaan masyarakat terhadap hunian di berbagai kota besar. Untuk melihat perbandingan perkembangan harga properti antar kota, digunakan data Indeks Harga Properti Residensial tahun 2025 yang diterbitkan oleh Bank Indonesia sebagaimana disajikan pada Tabel berikut.

Tabel 1. 2
Perbandingan IHPR Kota Besar Tahun 2025 (TW I–II)

Kota/Wilayah	TW I	TW II	Rata-rata
Bandung	109,91	109,95	109,93
Jabodebek-Banten	109,39	109,73	109,56
Surabaya	108,95	108,68	108,82
Semarang	108,30	108,41	108,36

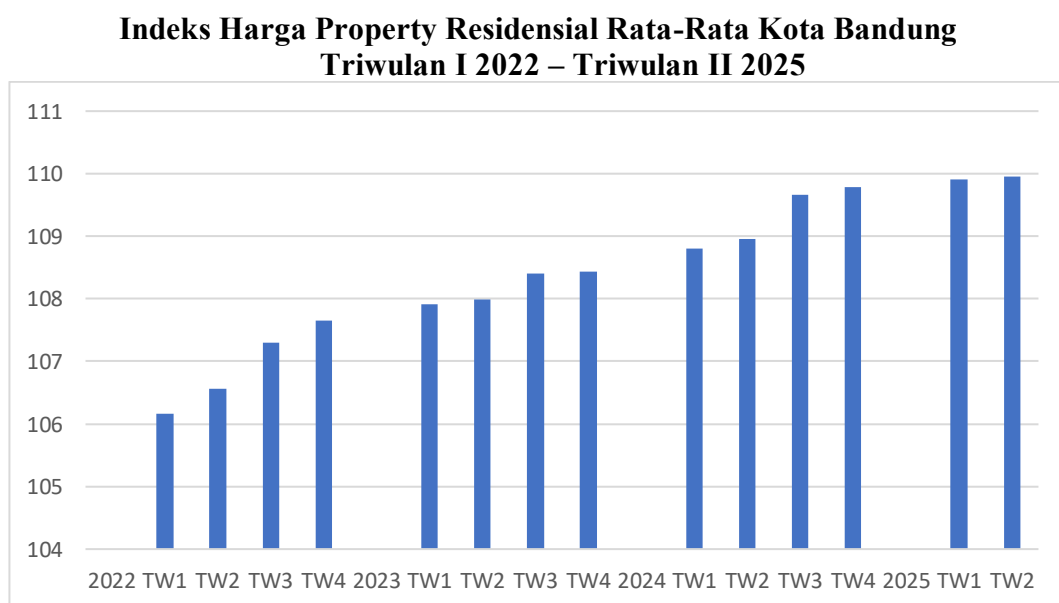
Sumber: Bank Indonesia, diolah peneliti (2025)

Berdasarkan data Harga Properti Residensial tahun 2025 Triwulan I–II, Kota Bandung memiliki rata-rata indeks harga properti residensial sebesar 109,93, lebih tinggi dibanding wilayah metropolitan Jabodebek-Banten (109,56), Surabaya (108,82), dan Semarang (108,36). Posisi tersebut menunjukkan bahwa tingkat harga properti di Bandung berada pada level yang kompetitif dibanding beberapa kota besar di Indonesia. Kondisi ini mencerminkan dinamika pasar perumahan yang aktif serta tingginya permintaan hunian, sehingga memperkuat relevansi Kota Bandung sebagai lokasi penelitian.

Berdasarkan data Bank Indonesia, tingkat harga properti residensial di Kota Bandung menunjukkan tren kenaikan dari tahun 2022 hingga 2025, mencerminkan tingginya permintaan hunian di wilayah tersebut. Pengamatan triwulan ke triwulan

memperlihatkan bahwa setiap periode mengalami kenaikan indeks harga, baik secara tahunan maupun dibandingkan dengan kota-kota besar lainnya di Indonesia.

Bank Indonesia mencatat perkembangan Indeks Harga Properti Residensial Rata-Rata Kota Bandung per triwulan dari Triwulan I 2022 sampai Triwulan II 2025, sebagaimana disajikan sebagai berikut:



Sumber: <https://www.bi.go.id> Diolah Peneliti desember 2025

Gambar 1. 3

**Grafik Angka Perkembangan Indeks Harga Property Kota Bandung Tahun
2022 – 2025**

Berdasarkan Gambar 1.2 data Indeks Harga Properti Kota Bandung periode tahun 2022 hingga triwulan III tahun 2025, harga properti residensial di Kota Bandung menunjukkan tren peningkatan yang relatif konsisten. Indeks harga properti rata-rata tercatat sebesar 106,16 pada triwulan I tahun 2022 dan terus meningkat menjadi 110,22 pada triwulan III tahun 2025.

Peningkatan indeks harga properti tersebut menunjukkan bahwa permintaan terhadap hunian di Kota Bandung masih terjaga, meskipun pasar properti nasional mengalami berbagai dinamika dan tekanan ekonomi. Kenaikan harga yang terjadi

secara bertahap mencerminkan kondisi pasar yang cenderung stabil dengan arah perbaikan dari tahun ke tahun.

Pertumbuhan pasar properti tersebut tidak terlepas dari peran aktivitas pemasaran yang dijalankan oleh perusahaan-perusahaan properti dalam menawarkan produk huniannya kepada konsumen. Pemasaran properti memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan pemasaran produk pada umumnya, karena melibatkan nilai transaksi yang besar, proses pengambilan keputusan konsumen yang panjang, serta kebutuhan interaksi langsung antara calon pembeli dengan pihak perusahaan. Oleh karena itu, keberhasilan pemasaran properti sangat bergantung pada peran karyawan, khususnya agen atau tenaga penjualan, yang bertugas menjelaskan produk, membangun kepercayaan konsumen, hingga menutup transaksi penjualan.

Mengingat besarnya peran karyawan dalam menjalankan fungsi pemasaran tersebut, keberlangsungan kinerja pemasaran suatu perusahaan properti sangat dipengaruhi oleh kestabilan dan kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya. Tingginya intensitas kerja, target penjualan yang harus dicapai, serta tekanan dalam menghadapi persaingan pasar dapat memengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada keinginan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan perusahaan *turnover intention*. Fenomena *turnover* pada karyawan pemasaran properti menjadi perhatian penting, karena pergantian karyawan yang tinggi dapat mengganggu keberlanjutan proses penjualan, menurunkan hubungan yang telah terbangun dengan konsumen, serta menambah biaya perusahaan dalam hal rekrutmen dan pelatihan ulang tenaga kerja baru.

Fenomena tingginya perputaran karyawan pada divisi pemasaran/penjualan turut terindikasi pada beberapa perusahaan properti yang beroperasi di Kota Bandung, seperti PT Karuna Triasih Jaya, PT Dimensi Kreasi Mandiri, dan Beyond Property Pasirkoja, yang secara berulang membuka lowongan untuk posisi sales dan agen properti dalam periode yang berdekatan. Salah satu perusahaan bahkan mencantumkan syarat khusus bagi pelamar yang tidak sedang bekerja sebagai marketing/agen properti di kantor agensi lain, yang mengindikasikan adanya kebutuhan mengisi kekosongan posisi secara berkelanjutan. Kondisi ini konsisten dengan karakteristik industri pemasaran properti yang secara umum memang rentan terhadap tingginya turnover karyawan, karena besarnya ketergantungan pada pencapaian target individu dan sistem komisi yang fluktuatif.

Permasalahan tersebut terkonfirmasi lebih konkret pada PT RABS Property melalui data internal perusahaan. Berdasarkan data yang diperoleh, tingkat turnover karyawan PT RABS Property pada periode 2021 hingga 2025 tercatat berfluktuasi pada rentang 17,14% hingga 45,33%, dengan titik tertinggi terjadi pada tahun 2024 sebesar 40,00%. Sebagai pembandingan, tingkat turnover karyawan pada perusahaan properti besar yang telah go public, seperti PT Bumi Serpong Damai Tbk dan PT Ciputra Development Tbk, pada periode yang relatif sama masing-masing hanya berkisar 6%-10% dan 11,6%-15,3%. Perbandingan tersebut disajikan pada tabel berikut.

Tabel 1.3 Perbandingan Tingkat Turnover Karyawan PT RABS**Property dengan Perusahaan Properti Lain**

PERUSAHAAN	2023	2024	2025
PT Bumi Serpong Damai	6%	10%	10%
PT Ciputra Development	15,3%	11,6%	11,9%
PT RABS Property	20,00%	40,00%	30,56%

Sumber: <https://www.sinarmasland.com>, <https://www.ciputra.com>, Data Internal PT RABS Property, diolah Peneliti, 2026

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa meskipun PT RABS Property beroperasi pada skala yang jauh lebih kecil dibandingkan PT Bumi Serpong Damai Tbk dan PT Ciputra Development Tbk, tingkat turnover karyawannya justru secara konsisten jauh lebih tinggi di setiap tahun pengamatan, bahkan mencapai hampir 4 kali lipat pada tahun 2024. Lebih lanjut, apabila dibandingkan dengan ambang batas turnover ideal yang umumnya berkisar antara 10% hingga 15% per tahun, tingkat turnover PT RABS Property tidak pernah berada dalam kategori sehat sepanjang periode 2021-2025, bahkan pada beberapa tahun melampaui batas tersebut hingga dua sampai tiga kali lipat. Kondisi ini menegaskan bahwa tingginya turnover pada PT RABS Property bukan sekadar mengikuti karakteristik umum industri pemasaran properti yang memang rentan terhadap perputaran karyawan, melainkan telah berada pada tingkat yang mengkhawatirkan dan berpotensi mengganggu keberlangsungan operasional perusahaan secara signifikan. Permasalahan serius dalam pengelolaan sumber daya manusia ini, khususnya dalam mempertahankan karyawan pada divisi pemasaran/penjualan yang menjadi tulang punggung pencapaian target perusahaan, menjadi alasan utama penulis memilih PT RABS Property sebagai objek penelitian, guna mengkaji lebih dalam faktor-faktor yang

memengaruhi tingginya turnover intention, khususnya gaya kepemimpinan, kompensasi, dan kepuasan kerja karyawan.

PT RABS merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang pemasaran properti komersial. Sejak awal beroperasi pada tahun 2018, perusahaan ini telah aktif bekerja sama dengan berbagai developer di wilayah Bandung dan sekitarnya. Pada pertengahan tahun 2021, tepatnya bulan Agustus, perusahaan ini resmi berbadan hukum menjadi PT Riski Anugerah Sedjahtera Bersama (RABS). Dengan dukungan tenaga marketing yang berkomitmen, RABS berperan sebagai penghubung antara penjual dan pembeli dalam proses transaksi properti agar berlangsung secara mudah, cepat, dan aman. Dalam menjalankan operasionalnya, perusahaan selalu mengedepankan kualitas pelayanan dan profesionalitas sehingga mampu membangun reputasi sebagai penyedia layanan pemasaran properti yang dapat dipercaya.

Karakteristik usaha PT RABS adalah kegiatan pemasaran properti yang dilakukan melalui agen penjualan sebagai perantara utama dalam proses penjualan unit properti. Berdasarkan data penjualan pada beberapa tahun kebelakang PT RABS mengalami penurunan capaian penjualan. Kondisi tersebut memberikan gambaran bahwa kinerja penjualan perusahaan belum menunjukkan hasil yang optimal.

Untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif, perlu dilakukan perbandingan antara kondisi perkembangan pasar properti Kota Bandung dengan capaian penjualan PT RABS pada periode yang sama. Berikut disajikan tabel perbandingan perkembangan pasar properti dan penjualan perusahaan.

Tabel 1. 4
Perbandingan Perkembangan Pasar Properti Bandung dan Penjualan PT Rabs Property

Tahun	Indeks Pasar Properti Bandung	Tren Pasar	Penjualan PT RABS (unit)	Tren Penjualan
2023	109,91	Meningkat	335	Tinggi
2024	109,95	Stabil naik	233	Menurun
2025	110,10	Meningkat	172	Menurun tajam

Sumber: Bank Indonesia dan PT RABS diolah peneliti, 2026

Berdasarkan Tabel 1.4 terlihat bahwa perkembangan pasar properti Kota Bandung menunjukkan tren peningkatan yang relatif stabil dari tahun 2023 hingga 2025. Namun demikian, kondisi tersebut tidak sejalan dengan capaian penjualan PT RABS yang justru mengalami penurunan signifikan dalam periode yang sama. Ketidaksesuaian antara pertumbuhan pasar dan kinerja penjualan perusahaan ini menunjukkan adanya permasalahan internal yang perlu dianalisis lebih lanjut.

Berdasarkan hasil wawancara awal dengan bagian HRD, kondisi tersebut terjadi karena beberapa faktor, antara lain tingkat persaingan yang tinggi serta faktor internal perusahaan, khususnya yang berkaitan dengan karyawan. Pergantian karyawan yang relatif sering menyebabkan perusahaan harus melakukan penyesuaian ulang terhadap tenaga kerja, sehingga berdampak pada efektivitas kerja dan pencapaian target perusahaan. Apabila kondisi ini terus berlanjut pada tahun-tahun berikutnya, perusahaan berpotensi mengalami penurunan kinerja yang lebih signifikan. Oleh karena itu, turnover intention karyawan menjadi hal yang penting untuk diperhatikan oleh perusahaan, karena niat karyawan untuk keluar dari perusahaan merupakan indikasi awal terjadinya turnover aktual. Tingginya turnover intention dapat menyebabkan ketidakstabilan tenaga kerja serta meningkatkan biaya rekrutmen. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Pratama dan

Putri (2025) yang menyatakan bahwa kondisi psikologis dan sikap kerja karyawan berkontribusi terhadap peningkatan turnover dan absensi kerja. Dengan demikian, perusahaan perlu memahami dan mengelola faktor-faktor yang memengaruhi turnover intention karyawan guna menjaga stabilitas dan kinerja organisasi.

Hasil wawancara juga menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kecenderungan untuk mempertahankan karyawan yang telah lama bekerja. Karyawan lama dinilai memiliki pengalaman kerja yang baik serta pemahaman yang mendalam terhadap sistem kerja, budaya organisasi, dan karakteristik perusahaan. Dengan pengalaman tersebut, karyawan lama dianggap mampu menjalankan tugas secara lebih efektif dan efisien, khususnya dalam menghadapi dinamika pekerjaan di bidang pemasaran properti.

Namun demikian, keberadaan karyawan lama sebagai aset perusahaan juga perlu mendapat perhatian khusus. Apabila karyawan berpengalaman memiliki niat untuk meninggalkan perusahaan, maka hal tersebut dapat menimbulkan dampak negatif terhadap operasional perusahaan. Kehilangan karyawan yang telah memahami alur kerja serta memiliki relasi dengan klien berpotensi menurunkan kinerja tim, mengganggu pencapaian target perusahaan, serta memengaruhi stabilitas sumber daya manusia secara keseluruhan.

Turnover intention yang tinggi dapat berdampak pada meningkatnya tingkat keluar-masuk karyawan serta menimbulkan berbagai konsekuensi bagi perusahaan, baik dari sisi efektivitas kerja maupun kualitas pelayanan. Oleh karena itu, diperlukan gambaran empiris mengenai kondisi turnover karyawan di PT RABS sebagai dasar dalam mengidentifikasi permasalahan sumber daya manusia yang terjadi. Untuk memperkuat fenomena penelitian, data *turnover* karyawan PT RABS

dalam beberapa tahun terakhir akan disajikan dalam bentuk tabel sebagai landasan awal analisis penelitian ini.

Tabel 1. 5
Data Turnover PT Rabs Property

Tahun	Jumlah Karyawan				Persentase (%)
	Awal Tahun	Keluar	Masuk	Akhir Tahun	
2021	45	17	2	30	45,33%
2022	30	6	16	40	17,14%
2023	40	10	30	60	20,00%
2024	60	28	48	80	40,00%
2025	80	22	6	64	30,56%
$TO \text{ Tahunan} = \frac{\text{Jumlah Karyawan Keluar}}{(\text{Jumlah Karyawan Awal Tahun} + \text{Akhir Tahun}) : 2} \times 100\%$					

Sumber: PT Rabs Property Tahun 2025

Berdasarkan tabel 1.5 Fenomena *turnover* di PT RABS Property terlihat dari data pergantian agen selama periode 2021–2025, dimana jumlah karyawan dan tingkat *turnover* mengalami perubahan yang cukup signifikan. Berdasarkan data internal perusahaan, tingkat *turnover* pada periode tersebut berada pada kisaran 17,14% hingga 45,33%, dengan tingkat *turnover* tertinggi terjadi pada tahun 2021 sebesar 45,33% dan kembali meningkat pada tahun 2024 sebesar 40,00%. Angka tersebut menunjukkan bahwa perusahaan mengalami tingkat pergantian karyawan yang tinggi pada beberapa periode tertentu.

Meskipun perusahaan mengalami peningkatan jumlah karyawan, dari 45 orang pada awal tahun 2021 menjadi 80 orang pada akhir tahun 2024, kondisi tersebut belum sepenuhnya diikuti dengan kemampuan perusahaan dalam mempertahankan karyawan secara berkelanjutan. Hal ini tercermin dari masih tingginya jumlah karyawan yang keluar, yaitu mencapai 28 orang pada tahun 2024 dan 22 orang pada tahun 2025, dengan tingkat *turnover* pada tahun 2025 sebesar 30,56%. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa PT RABS Property masih

menghadapi tantangan dalam menjaga stabilitas tenaga kerja, sehingga perlu dilakukan kajian lebih lanjut terkait kecenderungan karyawan untuk meninggalkan perusahaan melalui pendekatan *turnover intention*

Pola *turnover* yang fluktuatif tersebut menunjukkan bahwa stabilitas sumber daya manusia di PT RABS masih menjadi tantangan bagi perusahaan. Tingginya tingkat keluar masuk agen, meskipun diimbangi dengan adanya rekrutmen baru, berpotensi memengaruhi konsistensi kinerja serta efektivitas operasional perusahaan, khususnya pada bagian pemasaran. Kondisi ini juga dapat menimbulkan ketidak seimbangan beban kerja serta memerlukan proses adaptasi yang berulang bagi agen baru, sehingga berdampak pada keberlangsungan pencapaian target perusahaan. Fenomena *turnover* yang terus terjadi secara berulang mengindikasikan adanya *turnover intention* di kalangan agen PT RABS. *Turnover intention* merupakan kecenderungan atau niat individu untuk meninggalkan perusahaan yang umumnya muncul sebelum keputusan keluar benar-benar dilakukan. Niat untuk keluar tersebut tidak muncul secara tiba-tiba, melainkan dipengaruhi oleh persepsi dan penilaian agen terhadap kondisi kerja yang mereka rasakan selama bekerja di perusahaan.

Menurut Mobley dalam (Wicaksono & Rahmawati, 2020), *turnover intention* merupakan kecenderungan atau niat karyawan untuk meninggalkan organisasi, yang tercermin melalui pemikiran untuk keluar dari pekerjaan (*thoughts of quitting*), keinginan untuk mencari pekerjaan alternatif (*intention to search for alternatives*), serta niat untuk benar-benar meninggalkan organisasi (*intention to quit*). *Turnover intention* sering kali menjadi indikasi awal sebelum terjadinya *turnover* karyawan secara aktual.

Sehubungan dengan fenomena turnover yang terjadi di PT RABS, penulis memandang perlu untuk mengetahui gambaran awal mengenai tingkat *turnover intention* karyawan. Oleh karena itu, penulis melakukan pra-survey terhadap 30 karyawan PT RABS. Pra-survey ini bertujuan untuk mengidentifikasi tingkat *turnover intention* karyawan berdasarkan ketiga dimensi tersebut. Adapun hasil prasurvey *turnover intention* karyawan PT RABS disajikan pada tabel berikut.

Tabel 1. 6
Hasil Pra-survey Turnover Intention Karyawan di PT Rabs Property

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Skor	Rata - Rata
		SS	S	KS	TS	TST		
Turnover Intention	Thoughts of Quitting	5	18	6	1	0	117	3,90
	Intention to Search for Alternatives	5	13	10	1	1	110	3,67
	Intention to Quit	3	15	11	1	0	110	3,67
	Skor Rata-Rata Turnover Intention							3,75
Jumlah Skor = Nilai x Frekuensi								
Rata-Rata = Jumlah Skor : Jumlah Responden (30)								
Skor Rata-Rata = Total Rata-Rata : Jumlah Pernyataan								

Sumber: Data Diolah Peneliti (2026)

Berdasarkan hasil pra-survey *turnover intention* terhadap 30 karyawan PT RABS yang disajikan pada tabel di atas, diperoleh Skor Rata-Rata *turnover intention* sebesar 3,75. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *turnover intention* karyawan memiliki nilai tinggi. Jika dilihat dari masing-masing dimensi, dimensi *thoughts of quitting* memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,90, yang menunjukkan bahwa sebagian karyawan telah memiliki pemikiran untuk keluar dari perusahaan. Selanjutnya, dimensi *intention to search for alternatives* dan *intention to quit* masing-masing memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,67, yang mengindikasikan adanya keinginan karyawan untuk mencari pekerjaan lain serta niat untuk meninggalkan perusahaan. Hasil pra-survey ini sejalan dengan data *turnover*

karyawan yang telah dipaparkan sebelumnya, dimana perusahaan masih mengalami tingkat pergantian karyawan yang cukup tinggi.

Permasalahan mengenai *turnover intention* merupakan isu yang umum dihadapi oleh berbagai organisasi, khususnya perusahaan yang bergerak di sektor jasa dan properti yang memiliki karakteristik pekerjaan dengan tingkat mobilitas tenaga kerja yang tinggi. Tingginya kecenderungan *turnover* dapat berdampak pada peningkatan biaya rekrutmen, penurunan kinerja organisasi, serta terganggunya keberlangsungan operasional perusahaan. Oleh karena itu, manajemen perusahaan, terutama divisi *Human Resources* (HR), perlu memahami faktor-faktor yang memengaruhi munculnya *turnover intention* sebagai dasar dalam merumuskan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang tepat. Pendekatan berbasis data menjadi langkah strategis untuk mengidentifikasi faktor-faktor tersebut, salah satunya melalui kajian terhadap hasil penelitian terdahulu.

Berbagai penelitian terbaru menunjukkan bahwa turnover intention tidak dipengaruhi oleh satu faktor tunggal, melainkan merupakan hasil dari interaksi berbagai faktor organisasi, pekerjaan, dan individu. Chen et al.(2021) pada sektor properti menemukan bahwa karakteristik sistem kerja, khususnya skema kompensasi berbasis komisi dan tekanan target, memiliki pengaruh signifikan terhadap kecenderungan *turnover intention* agen. Putri dan Prabowo (2022) mengungkapkan bahwa aspek pekerjaan dan lingkungan kerja, termasuk beban kerja, kepuasan terhadap pekerjaan, serta sistem kerja yang diterapkan perusahaan, berkontribusi terhadap meningkatnya niat karyawan untuk meninggalkan organisasi. Hom et al. (2020) menyatakan bahwa *turnover intention* dipengaruhi oleh kombinasi faktor finansial dan nonfinansial, seperti sistem kompensasi,

Tabel 1. 7
Prasurvey Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Turnover Intention

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Skor	Rata - Rata
		SS	S	KS	TS	TST		
Kompensasi	Kompensasi Langsung	3	22	5	0	0	118	3,83
	Kompensasi Tidak Langsung	3	20	5	2	0	114	3,80
	Skor Rata-Rata Terhadap Kompensasi							3,87
Beban Kerja	<i>Quantitative Workload</i>	4	25	1	0	0	123	4,10
	<i>Qualitative Workload</i>	3	21	6	0	0	117	3,90
	Skor Rata-Rata Terhadap Beban Kerja							4,00
Lingkungan Kerja	Lingkungan Fisik	4	25	1	0	0	123	4,10
	Lingkungan Psikologis	2	27	1	0	0	121	4,03
	Iklm Kerja	1	29	0	0	0	121	4,03
	Skor Rata-Rata Terhadap Lingkungan Keria							4.05

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Skor	Rata - Rata
		SS	S	KS	TS	TST		
Kepuasan Kerja	Kepuasan terhadap Pekerjaan	6	19	4	1	0	120	4,00
	Kepuasan Lingkungan Kerja	4	20	6	0	0	118	3,93
	Kepuasan Sistem Kerja	0	22	7	1	0	111	3,70
	Skor Rata-Rata Terhadap Kepuasan Kerja							3,88
Keadilan Sistem Penilaian Kinerja	Keadilan Prosedural	5	19	6	0	0	119	3,97
	Keadilan Distributif	4	26	0	0	0	124	4,13
	Skor Rata-Rata Terhadap Keadilan Sistem Penilaian Kinerja Self-Efficacy							4,05
Gaya Kepemimpinan	<i>Idealized Influence</i>	2	22	6	0	0	116	3,87
	<i>Inspirational Motivation</i>	4	21	5	0	0	119	3,97
	<i>Intellectual Stimulation</i>	3	17	8	2	0	111	3,70
	Skor Rata-Rata Terhadap Gaya Kepemimpinan							3,85
Hubungan Antar Rekan Kerja	Kerja Sama Tim	8	22	0	0	0	128	4,27
	Dukungan Sosial	9	16	5	0	0	124	4,13
	Hubungan Interpersonal	7	22	1	0	0	126	4,20
	Skor Rata-Rata Terhadap Hubungan Antar Rekan Kerja							4,20
Self-Efficacy	<i>Level</i>	4	26	0	0	0	124	4,13
	<i>Strength</i>	5	25	0	0	0	125	4,17
	<i>Generality</i>	4	26	0	0	0	124	4,13
	Skor Rata-Rata Terhadap Self-Efficacy							4,14
Jumlah Skor = Nilai x Frekuensi								
Rata-Rata = Jumlah Skor: Jumlah Responden (30)								
Skor Rata-Rata = Total Rata-Rata: Jumlah Pernyataan								

Sumber: Data Diolah Peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 1.7, pemilihan variabel gaya kepemimpinan dan kompensasi dalam penelitian ini didasarkan pada hasil pra-survei yang menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut memiliki skor rata-rata yang relatif lebih rendah dibandingkan variabel lainnya. Hal ini mengindikasikan bahwa gaya

kepemimpinan dan kompensasi merupakan aspek yang masih perlu mendapat perhatian lebih karena berpotensi menjadi sumber permasalahan dalam organisasi.

Variabel dengan Skor Rata-Rata tertinggi adalah hubungan antar rekan kerja, yaitu sebesar 4,20. Hal ini menandakan bahwa agen PT RABS merasakan adanya hubungan kerja yang cukup baik dengan sesama rekan kerja. Hubungan antar rekan kerja yang positif tercermin dari adanya kerja sama tim, dukungan sosial, serta komunikasi yang relatif baik dalam menjalankan aktivitas penjualan. Kondisi ini menunjukkan bahwa secara sosial, lingkungan kerja antar agen tergolong kondusif dan mampu membantu agen dalam menghadapi tuntutan pekerjaan yang kompetitif.

Di sisi lain, hasil pra-survey menunjukkan bahwa terdapat dua variabel dengan Skor Rata-Rata terendah, yaitu gaya kepemimpinan dengan skor sebesar 3,85 dan kompensasi dengan skor sebesar 3,87. Rendahnya skor gaya kepemimpinan mengindikasikan bahwa agen belum sepenuhnya merasakan kepemimpinan yang mampu memberikan arahan yang jelas, motivasi yang konsisten, serta perhatian terhadap kebutuhan agen dalam menjalankan pekerjaannya. Sementara itu, skor kompensasi yang relatif rendah menunjukkan bahwa agen belum sepenuhnya merasa puas terhadap sistem kompensasi yang diterima, baik dalam bentuk kompensasi langsung maupun tidak langsung. Kondisi ini mengindikasikan adanya ketidakseimbangan antara tuntutan kerja yang tinggi dengan dukungan serta imbalan yang diterima oleh agen.

Kondisi rendahnya gaya kepemimpinan dan kompensasi tersebut berimplikasi pada tingkat kepuasan kerja agen, yang dalam penelitian ini diposisikan

sebagai variabel mediasi. Hasil pra-survei menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki Skor Rata-Rata sebesar 3,88, yang mengindikasikan bahwa agen belum sepenuhnya merasakan kepuasan kerja yang optimal. Menurut Robbins dan Judge (2020), kepuasan kerja merupakan perasaan positif individu terhadap pekerjaannya yang dipengaruhi oleh berbagai aspek pekerjaan, termasuk imbalan dan kepemimpinan. Sejalan dengan itu, Luthans (2020) menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh keadilan kompensasi dan dukungan pimpinan dalam organisasi. Ketika kompensasi dan gaya kepemimpinan dirasakan belum optimal, maka tingkat kepuasan kerja agen cenderung menurun dan berpotensi mendorong munculnya *turnover intention*. Untuk memahami lebih lanjut mengenai kepuasan kerja agen PT RABS, dapat dilihat pada Tabel berikut ini.

Tabel 1. 8
Hasil Prasurvey Tentang Kepuasan Kerja Karyawan PT Rabs Property

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Skor	Rata - Rata
		SS	S	KS	TS	STS		
Kepuasan Kerja	Kepuasan terhadap Pekerjaan	6	19	4	1	0	120	4.00
	Kepuasan Lingkungan Kerja	4	20	6	0	0	118	3,93
	Kepuasan Sistem Kerja	0	22	7	1	0	111	3,70
	Skor Rata-Rata Terhadap Kepuasan Kerja							3,88

Sumber: Data Diolah Peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 1.8, nilai Skor Rata-Rata terendah dimiliki oleh dimensi kepuasan terhadap sistem kerja sebesar 3,70, yang menunjukkan bahwa agen PT RABS belum sepenuhnya merasa puas terhadap aturan kerja, sistem penilaian, serta mekanisme operasional yang diterapkan perusahaan. Selanjutnya, dimensi kepuasan terhadap lingkungan kerja memiliki Skor Rata-Rata sebesar 3,93, yang mengindikasikan bahwa meskipun agen merasa cukup nyaman dengan lingkungan

kerja yang ada, masih terdapat ruang perbaikan agar lingkungan kerja dapat lebih mendukung aktivitas kerja agen secara optimal.

Faktor selanjutnya yang diduga memengaruhi kecenderungan turnover intention agen adalah gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan berkaitan dengan bagaimana pimpinan memberikan arahan, memberikan motivasi, serta menunjukkan perhatian kepada agen dalam menjalankan pekerjaannya. Menurut Robbins dan Judge (2020), gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku pemimpin dalam memengaruhi dan mengarahkan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Sejalan dengan itu, Northouse (2021) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif mampu menciptakan hubungan kerja yang lebih baik antara pimpinan dan bawahan serta meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi. Gaya kepemimpinan yang dirasakan kurang optimal dapat menyebabkan agen merasa kurang mendapatkan arahan dan dukungan, sehingga berpotensi meningkatkan kecenderungan *turnover intention*. Untuk memahami lebih lanjut mengenai gaya kepemimpinan yang dirasakan agen PT RABS, dapat dilihat pada Tabel berikut ini.

Tabel 1. 9
Hasil Prasurvey Tentang Gaya Kepemimpinan PT Rabs Property

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Skor	Rata - Rata
		SS	S	KS	TS	STS		
Gaya Kepemimpinan	<i>Idealized Influence</i>	2	22	6	0	0	116	3,87
	<i>Inspirational Motivation</i>	4	21	5	0	0	119	3,97
	<i>Intellectual Stimulation</i>	3	17	8	2	0	111	3,70
	Skor Rata-Rata Terhadap Gaya Kepemimpinan							3,85

Sumber: Data Diolah Peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 1.9, hasil pra-survei menunjukkan bahwa dimensi *intellectual stimulation* memiliki skor rata-rata sebesar 3,70. Skor ini

mengindikasikan bahwa agen belum sepenuhnya merasakan adanya dorongan dari pimpinan untuk berpikir kreatif, mengembangkan ide, serta mencari solusi baru dalam menghadapi permasalahan pekerjaan. Kondisi ini diduga terjadi karena pimpinan masih cenderung memberikan arahan yang bersifat satu arah dan belum secara aktif melibatkan agen dalam proses pengambilan keputusan maupun pemecahan masalah. Akibatnya, kesempatan agen untuk mengemukakan gagasan serta mengembangkan inovasi dalam pekerjaan menjadi terbatas, sehingga peran pimpinan dalam mendorong pengembangan pemikiran dan kreativitas agen masih belum optimal.

Dimensi *idealized influence* memperoleh skor rata-rata sebesar 3,87. Skor tersebut menunjukkan bahwa pimpinan belum sepenuhnya dipersepsikan sebagai figur panutan yang mampu memberikan keteladanan serta membangun kepercayaan secara konsisten kepada agen. Hal ini diduga disebabkan oleh belum optimalnya konsistensi sikap dan perilaku pimpinan dalam menunjukkan nilai-nilai kepemimpinan, seperti integritas, tanggung jawab, dan komitmen terhadap organisasi. Kurangnya keteladanan dari pimpinan dapat berdampak pada menurunnya tingkat kepercayaan agen, yang pada akhirnya berpotensi memengaruhi sikap kerja, keterikatan, serta komitmen agen terhadap organisasi.

Faktor lain yang diduga berpengaruh terhadap *turnover intention* agen adalah kompensasi. Kompensasi merupakan bentuk imbalan yang diberikan perusahaan kepada agen atas kontribusi dan kinerja yang dihasilkan. Sistem kompensasi yang tepat dapat mendorong motivasi kerja serta meningkatkan kepuasan kerja agen, sedangkan kompensasi yang dirasakan belum sesuai berpotensi menimbulkan ketidakpuasan kerja. Dalam konteks pekerjaan agen

properti yang berorientasi pada pencapaian target, kompensasi tidak hanya berupa komisi penjualan, tetapi juga mencakup insentif dan bentuk kompensasi lainnya. Chen et al. (2021) menyatakan bahwa ketidakseimbangan antara tuntutan kerja dan sistem kompensasi dapat menurunkan kepuasan kerja dan meningkatkan kecenderungan *turnover intention*. Berdasarkan hasil pra-survei agen PT RABS, kompensasi memperoleh Skor Rata-Rata sebesar 3,87, yang menunjukkan bahwa persepsi agen terhadap sistem kompensasi masih berada pada kategori cukup dan belum sepenuhnya optimal. Kondisi ini mengindikasikan bahwa sistem kompensasi yang diterapkan masih memiliki ruang untuk ditingkatkan. Untuk memahami lebih lanjut mengenai kompensasi agen PT RABS, dapat dilihat pada Tabel berikut ini.

Tabel 1. 10
Hasil Prasurvey Tentang Kompensasi PT Rabs Property

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Skor	Rata - Rata
		SS	S	KS	TS	STS		
Kompensasi	Kompensasi Langsung	3	22	5	0	0	118	3,83
	Kompensasi Tidak Langsung	3	20	5	2	0	114	3,80
	Skor Rata-Rata Terhadap Kompensasi							3,87

Sumber: Data Diolah Peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 1.9, hasil pra-survei menunjukkan bahwa dimensi kompensasi tidak langsung memiliki skor rata-rata terendah, yaitu sebesar 3,80, sedangkan kompensasi langsung memperoleh skor rata-rata sebesar 3,83. Kompensasi langsung mencakup imbalan finansial yang diterima secara langsung oleh agen, seperti gaji, komisi, dan bonus. Sementara itu, kompensasi tidak langsung berupa tunjangan dan fasilitas kerja yang mendukung aktivitas penjualan, seperti dukungan biaya pemasaran (iklan listing), fasilitas kantor, bantuan transportasi atau uang operasional lapangan.

Skor yang lebih rendah pada kompensasi tidak langsung mengindikasikan bahwa agen belum sepenuhnya merasakan manfaat dari fasilitas dan tunjangan yang diberikan perusahaan. Kondisi ini diduga disebabkan oleh masih terbatasnya pemberian fasilitas seperti jaminan kesehatan yang belum merata, tunjangan operasional yang belum memadai, serta kurangnya program penghargaan atau apresiasi non-finansial bagi agen berprestasi. Akibatnya, agen dapat merasa bahwa perusahaan belum sepenuhnya memperhatikan aspek kesejahteraan dan kebutuhan pendukung dalam bekerja.

Sementara itu, pada kompensasi langsung, meskipun memiliki skor yang sedikit lebih tinggi, masih terdapat kemungkinan bahwa sistem pemberian gaji, komisi, atau bonus belum sepenuhnya sesuai dengan beban kerja maupun pencapaian kinerja agen. Ketidaksesuaian antara harapan agen dengan imbalan yang diterima, baik dalam bentuk kompensasi langsung maupun tidak langsung, berpotensi menurunkan tingkat kepuasan kerja.

Memperhatikan berbagai faktor yang memengaruhi *turnover intention*, sejumlah penelitian menunjukkan bahwa kompensasi dan gaya kepemimpinan tidak hanya berpengaruh secara langsung terhadap kecenderungan karyawan atau agen untuk meninggalkan perusahaan, tetapi juga dapat dipengaruhi melalui kepuasan kerja. Dalam penelitian ini, kepuasan kerja diposisikan sebagai variabel mediasi yang menjembatani hubungan antara variabel independen, yaitu kompensasi dan gaya kepemimpinan, dengan variabel dependen berupa *turnover intention* agen PT RABS. Hasil penelitian terdahulu secara umum menunjukkan bahwa kompensasi yang tidak memadai serta gaya kepemimpinan yang belum optimal dapat menurunkan tingkat kepuasan kerja, yang pada akhirnya meningkatkan kecenderungan *turnover intention*.

Sejumlah penelitian terdahulu telah dilakukan untuk mengkaji faktor-faktor yang memengaruhi *turnover intention*, namun hasil yang diperoleh masih menunjukkan ketidak konsistenan temuan. Pada variabel kompensasi, penelitian yang dilakukan oleh Chen et al. (2021) serta Putri dan Prabowo (2022) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*, khususnya pada pekerjaan berbasis target dan komisi. Sebaliknya, penelitian oleh Wen et al. (2022) menemukan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*, karena agen lebih dipengaruhi oleh faktor nonfinansial dalam mengambil keputusan untuk bertahan atau keluar dari perusahaan.

Pada variabel gaya kepemimpinan, penelitian yang dilakukan oleh Lee et al. (2022) serta Hom et al. (2020) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan dalam menekan *turnover intention* melalui pemberian arahan, motivasi, serta keteladanan pimpinan. Namun, hasil berbeda ditunjukkan oleh penelitian Rahman dan Sari (2021) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *turnover intention*, terutama pada pekerjaan dengan tingkat otonomi kerja yang tinggi.

Sementara itu, pada variabel kepuasan kerja, penelitian oleh Laily et al. (2023) serta Sarman et al. (2023) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*, di mana tingkat kepuasan kerja yang rendah meningkatkan kecenderungan individu untuk meninggalkan perusahaan. Berbeda dengan temuan tersebut, penelitian oleh Putra et al. (2020) menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh secara langsung terhadap *turnover intention*, melainkan berperan sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh kompensasi dan gaya kepemimpinan terhadap *turnover intention*.

Perbedaan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa pengaruh kompensasi, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention* belum bersifat konklusif dan masih bergantung pada konteks penelitian yang digunakan. Oleh karena itu, penelitian ini menyajikan gap analysis untuk merangkum hasil penelitian terdahulu yang menunjukkan pengaruh maupun tidak berpengaruh antar variabel, yang selanjutnya disajikan pada tabel berikut.

Tabel 1. 1
Identifikasi Research Gap

No	Peneliti, Judul, dan Tahun	Faktor-faktor yang mempengaruhi Turnover Intention			
		Variabel	-	+	Objek
1.	Malik & Musah (2025) Financial compensation, non-financial benefits, and the mediating role of job satisfaction in turnover intention among Malaysian millennial construction professionals	Kompensasi	-		Profesional konstruksi, Malaysia
		Kepuasan Kerja	-		
		Kompensasi		+	
2.	Ahmad & Putra (2021) – <i>The impact of transformational leadership on employee turnover intention in service companies</i>	Gaya Kepemimpinan		+	Perusahaan jasa, Indonesia
3.	Farhah & Kasmawati (2025) <i>Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja terhadap turnover intention pada karyawan</i>	Gaya Kepemimpinan	-		PT Raja Utama Realti (perusahaan properti)
		Kepuasan Kerja	-		
4	Lee, C.-C., Yeh, W.-C., Yu, Z., & Tsai, T.-H. (2022) Supervisor support, emotional exhaustion and turnover intention	Gaya Kepemimpinan		+	Agen properti, Taiwan
5	Latifah, I.N., Suhendra, A.A., & Mufidah, I. (2024). Factors affecting job satisfaction in sharia property companies	Kepuasan Kerja	-		Properti syariah, Indonesia
6.	Sari, P., & Nugroho, A. (2023). <i>Pengaruh kompensasi terhadap turnover intention</i>	Kompensasi	-		Perusahaan properti, Indonesia
7.	Chen, Y., Liu, H., & Wang, T. (2021). <i>Compensation structure and turnover intention</i>	Kompensasi		+	Perusahaan properti, China
8.	Chung & Lee (2019). Job satisfaction and turnover intention among sales employees	Kepuasan Kerja		+	Karyawan sales / properti

Sumber: Data Diolah Peneliti (2026)

Berdasarkan hasil gap analysis yang disajikan pada tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa hubungan antara gaya kepemimpinan, kompensasi, kepuasan kerja, dan *turnover intention* masih menunjukkan hasil yang beragam dan belum konsisten. Beberapa penelitian menemukan adanya pengaruh signifikan antar variabel tersebut, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Namun, di sisi lain, terdapat pula penelitian yang menunjukkan bahwa variabel yang sama tidak berpengaruh signifikan pada konteks dan objek penelitian tertentu. Ketidak konsistenan temuan penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap *turnover intention* tidak dapat digeneralisasikan secara menyeluruh, melainkan sangat bergantung pada konteks objek penelitian, karakteristik pekerjaan, serta kondisi organisasi yang diteliti. Selain itu, perbedaan penempatan kepuasan kerja, baik sebagai variabel independen maupun sebagai variabel mediasi, mengindikasikan bahwa peran kepuasan kerja dalam menjelaskan turnover intention masih memerlukan pengujian empiris lebih lanjut.

Oleh karena itu, diperlukan penelitian lanjutan untuk memperoleh gambaran empiris yang lebih spesifik dan relevan dengan kondisi di lapangan, khususnya pada konteks agen properti yang bekerja dengan sistem target dan komisi. Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, fenomena yang terjadi di lapangan, serta teori dan hasil penelitian terdahulu, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang lebih mendalam dengan judul **“Pengaruh Gaya**

Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap *Turnover Intention* dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi Pada Agen PT RABS Property.”

1.2 Identifikasi Masalah dan Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka peneliti dapat mengidentifikasi dan merumuskan masalah yang akan diteliti. Identifikasi masalah diperoleh dari latar belakang sedangkan rumusan masalah menggambarkan dari permasalahan yang akan diteliti, dan penelitian ini bertujuan memperoleh data untuk memecahkannya.

1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah penelitian yang telah diuraikan, maka dapat diidentifikasi masalah dalam penelitian yang terjadi di PT Rabs Property sebagai berikut:

1. *Turnover Intention*

- a. Tingkat kecenderungan agen untuk berpindah atau meninggalkan perusahaan relatif tinggi.
- b. Agen cenderung memiliki niat untuk mencari pekerjaan alternatif apabila merasa tidak memperoleh dukungan dan imbalan yang sebanding dengan tuntutan kerja.

2. Gaya Kepemimpinan

- a. Pimpinan belum sepenuhnya mampu mendorong agen untuk berpikir kreatif dan mengembangkan solusi baru dalam menghadapi permasalahan pekerjaan.

- b. Rangsangan intelektual dari pimpinan masih dirasakan kurang optimal sehingga agen belum terdorong untuk berinovasi dalam menjalankan tugas.

3. Kompensasi

- a. Kompensasi tidak langsung, seperti penghargaan, fasilitas, dan dukungan nonfinansial, masih dirasakan belum memadai oleh sebagian agen.
- b. Agen menilai bentuk kompensasi tidak langsung belum sepenuhnya mendukung kebutuhan kerja dan kesejahteraan mereka.

4. Kepuasan Kerja

- a. Agen belum sepenuhnya merasa puas terhadap sistem kerja dan kebijakan operasional yang diterapkan perusahaan.
- b. Ketidakpuasan terhadap sistem kerja berpotensi menurunkan kenyamanan kerja dan komitmen agen terhadap perusahaan.

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang penelitian, serta adanya fenomena tingginya *turnover* pada agen pemasaran di PT RABS Property yang diduga dipengaruhi oleh Gaya Kepemimpinan, kompensasi, dan kepuasan kerja, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana Tanggapan agen tentang gaya kepemimpinan dan kompensasi di PT RABS Property.
2. Bagaimana Tanggapan agen tentang kepuasan kerja dan *turnover intention* di PT RABS Property.

3. Seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja agen PT RABS Property.
4. Seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh terhadap turnover intention agen PT RABS Property.
5. Seberapa besar pengaruh kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* agen PT RABS Property.
6. Seberapa besar pengaruh kepuasan kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap *turnover intention* agen PT RABS Property.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah disusun, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Tanggapan agen terhadap gaya kepemimpinan dan kompensasi di PT RABS Property.
2. Tanggapan agen terhadap kepuasan kerja dan *turnover intention* di PT RABS Property.
3. Pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja agen PT RABS Property.
4. Pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap turnover intention agen PT RABS Property.
5. Pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* agen PT RABS Property.
6. Peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap *turnover intention* agen PT RABS Property.

1.4 Kegunaan Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak yang berkaitan dengan penelitian ini, baik secara teoritis maupun praktis.

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Kegunaan teoritis dari penelitian ini adalah untuk memberikan kontribusi pemikiran dalam mendukung pengembangan teori yang telah ada, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia. Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan serta memperkaya kajian empiris mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan Kompensasi terhadap turnover intention dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan informasi dan referensi bagi pembaca maupun peneliti selanjutnya yang ingin mengkaji topik serupa pada konteks dan objek penelitian yang berbeda.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna dan memberikan manfaat bagi berbagai pihak, antara lain:

1. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sarana bagi peneliti untuk mengaplikasikan teori-teori yang telah diperoleh selama masa perkuliahan, khususnya yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan pemahaman

peneliti secara praktis mengenai permasalahan gaya kepemimpinan, kompensasi, kepuasan kerja, dan turnover intention dalam suatu organisasi.

2. Bagi PT RABS

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan bahan pertimbangan bagi manajemen PT RABS dalam memahami pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja serta turnover intention agen. Temuan penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi dalam pengambilan kebijakan sumber daya manusia, khususnya dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja dan menekan tingkat turnover agen di masa yang akan datang.

3. Bagi Pihak Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai referensi atau acuan bagi penelitian selanjutnya yang membahas pengaruh kompensasi, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan turnover intention.

4. Bagi Pihak Lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber informasi dan referensi bagi pihak-pihak yang berkepentingan dengan permasalahan sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan kompensasi, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan turnover intention. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan bagi pembaca secara umum.

