

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen yang sangat vital dalam perusahaan, selain faktor pendukung lain seperti modal. SDM menempati posisi sentral dalam organisasi, baik pada skala besar maupun kecil, karena menjadi penentu utama dalam pengembangan usaha. Oleh karena itu, pengelolaan SDM yang efektif diperlukan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi, mengingat setiap perusahaan dibentuk dengan tujuan mencapai hasil yang optimal. Untuk mewujudkan hal tersebut, perusahaan membutuhkan individu yang bertanggung jawab, berkompeten, dan memiliki kinerja yang baik (Suhairi, 2023).

Sebagai modal utama pembangunan nasional, SDM perlu dikembangkan dan diarahkan secara berkelanjutan agar mampu berkontribusi pada pencapaian tujuan yang diharapkan. SDM dapat diukur melalui dua aspek, yaitu kuantitas dan kualitas. Aspek kuantitas terkait dengan jumlah tenaga kerja yang tersedia, sementara aspek kualitas mencakup kemampuan baik secara fisik maupun non-fisik. Jumlah SDM yang besar tanpa disertai kualitas memadai justru dapat menjadi hambatan dalam proses pembangunan. Sebaliknya, SDM berkualitas adalah individu yang mampu menunjukkan perilaku kerja yang mendukung tercapainya visi dan tujuan organisasi (Rodliyah, 2024).

Keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan dan produktivitas optimal tidak terlepas dari peran karyawan sebagai penggerak sistem operasional. Oleh

sebab itu, kualitas SDM harus senantiasa dijaga dan ditingkatkan agar keberlangsungan perusahaan tetap terjamin. Kinerja karyawan memiliki pengaruh langsung terhadap operasional, sehingga karyawan dengan performa tinggi akan membantu perusahaan meraih target, sementara kinerja rendah justru menjadi hambatan dalam pencapaian tujuan (Yanti, 2022).

Memiliki SDM yang kompeten dan berkualitas jauh lebih bernilai dibandingkan sekadar memiliki jumlah tenaga kerja yang banyak tanpa kemampuan yang memadai. Kehilangan karyawan berkualitas bahkan dapat menimbulkan kerugian signifikan bagi perusahaan, karena kompetensi mereka seringkali lebih penting daripada hanya sekadar mempertahankan keunggulan kompetitif (Liu, 2023).

Dalam persaingan bisnis yang semakin ketat, perusahaan dituntut untuk mampu menjaga keberadaan sumber daya manusia yang berkualitas agar tetap bertahan sekaligus berkembang. Sumber daya manusia merupakan aset utama organisasi karena kualitas dan loyalitas karyawan berpengaruh langsung terhadap kinerja serta produktivitas perusahaan (Idrus et al., 2023). Salah satu persoalan serius yang banyak dihadapi organisasi saat ini adalah tingginya tingkat *Turnover Intention*, yaitu keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Tingkat *Turnover Intention* yang tinggi dapat menimbulkan berbagai konsekuensi negatif, seperti meningkatnya biaya rekrutmen dan pelatihan, terganggunya stabilitas operasional, serta menurunnya moral dan produktivitas karyawan yang masih bertahan (Mathis et al., 2019).

Turnover berawal dari munculnya niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya, yang dikenal dengan istilah *Turnover Intention*. Fenomena ini perlu mendapat perhatian serius karena tingkat *Turnover* yang tinggi berpotensi mengganggu kelancaran aktivitas dan menurunkan produktivitas perusahaan. *Turnover Intention* dapat dipahami sebagai kesediaan untuk meninggalkan organisasi. Dengan kata lain, hal ini mencerminkan niat karyawan keluar dari pekerjaannya saat ini dan mencari peluang baru, yang umumnya dipicu oleh ketidakpuasan kerja. Secara sederhana, *Turnover Intention* merupakan indikator subjektif mengenai kecenderungan karyawan untuk berpindah kerja, bukan tindakan nyata yang sudah dilakukan (Ramdani, 2023).

Tabel 1. 1
Data Tingkat *Turnover* Karyawan CV Aryanto Herbal 2020 - 2024

Tahun	Jumlah karyawan awal tahun	Jumlah karyawan akhir tahun	Jumlah karyawan keluar	Jumlah karyawan masuk	Persentase <i>Turnover</i>
2020	150	141	14	5	9,62%
2021	141	131	18	8	13,24%
2022	131	118	22	9	17,67%
2023	118	102	26	10	23,64%
2024	102	72	40	10	45,98%

Sumber: HRD CV Aryanto Herbal Tasikmalaya

Fenomena *Turnover Intention* tidak hanya dialami oleh perusahaan berskala besar, tetapi juga oleh usaha menengah dan kecil, termasuk sektor industri herbal yang saat ini berkembang pesat di Indonesia. CV Aryanto Herbal Tasikmalaya, sebagai perusahaan yang bergerak dalam produksi dan distribusi produk herbal, turut menghadapi tantangan serupa. Berdasarkan hasil observasi awal, terdapat indikasi bahwa tingkat *Turnover Intention* di perusahaan ini cukup tinggi, yang berpotensi mengganggu kelangsungan dan pertumbuhan usaha.

Tabel 1. 2
Data Tingkat *Turnover Intention* Karyawan CV Aryanto Herbal 2025

Kategori <i>Turnover Intention</i>	Jumlah Karyawan	Persentase
Tinggi	29	40,3%
Sedang	24	33,3%
Rendah	19	26,4%%
Total	77	100%

Sumber: CV Aryanto Herbal Tasikmalaya

Ketidaksesuaian antara kebutuhan perusahaan untuk mempertahankan karyawan berkualitas dengan tingginya tingkat *Turnover Intention* tentu akan mengganggu produktivitas perusahaan. CV Aryanto Herbal membutuhkan SDM yang stabil untuk mendukung produktivitas dan daya saing, namun pada data menunjukkan meningkatnya angka karyawan keluar setiap tahunnya. Kondisi ini mencerminkan adanya masalah mendasar terkait antara keseimbangan antara *Job Demands* yang tinggi dan kompensasi langsung yang tidak mampu memenuhi harapan karyawan. Sementara itu *job satisfaction* yang rendah semakin memperburuk keadaan, karena karyawan cenderung mencari alternatif pekerjaan yang lebih menjanjikan (Locke, 2020).

Fokus penelitian ini didasarkan pada permasalahan yang terdapat di perusahaan CV Aryanto Herbal mengenai permasalahan tingkat *Turnover Intention* yang didukung oleh data tingkat penurunan jumlah karyawan yang didapat melalui laporan perusahaan. CV Aryanto Herbal adalah perusahaan yang bergerak pada bidang produksi dan distribusi produk herbal kesehatan.

Berdasarkan data jumlah karyawan di tahun 2020 – 2024, terlihat adanya penurunan signifikan setiap tahunnya, yang berdampak pada menurunnya produktivitas perusahaan. Kondisi ini dipengaruhi oleh rendahnya tingkat *Job*

satisfaction karyawan, yang pada akhirnya mendorong meningkatnya tingkat *Turnover*.

Beberapa faktor yang diduga berperan dalam meningkatkan *Turnover Intention* antara lain *Job Demands* dan *Direct Compensation*. *Job Demands* mencakup beban kerja, tekanan waktu, serta kompleksitas tugas yang dihadapi karyawan (Rahmah et al., 2022). Jika tuntutan kerja melebihi kemampuan dan tidak didukung oleh sumber daya yang memadai, kondisi tersebut dapat menimbulkan stres dan kelelahan yang pada akhirnya mendorong munculnya keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya (Novrilisma Perdana & Mustafa EQ, 2023).

Pemberian kompensasi yang adil serta kompetitif dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja, sedangkan kompensasi yang rendah atau tidak sepadan seringkali menjadi faktor utama yang mendorong karyawan untuk mencari peluang kerja di tempat lain (Pindasari, 2024). Dalam konteks industri herbal yang tingkat persaingannya semakin ketat, perusahaan perlu memastikan bahwa sistem kompensasi yang ditawarkan sejalan dengan kebutuhan dan harapan karyawan agar dapat mempertahankan tenaga kerja terbaik.

Namun, pengaruh *Job Demands* dan *Direct Compensation* terhadap *Turnover Intention* tidak selalu bersifat langsung. *Job satisfaction* atau kepuasan kerja seringkali menjadi variabel yang memediasi hubungan tersebut. Kepuasan kerja menggambarkan sikap positif atau negatif karyawan terhadap pekerjaannya, yang terbentuk dari berbagai faktor seperti kondisi kerja, beban kerja, dan kompensasi yang diterima (Fatikasari et al., 2022). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat menekan *Turnover Intention*, bahkan ketika karyawan

menghadapi tuntutan kerja yang tinggi atau kompensasi yang dirasa kurang memadai (Tett, 2021).

Job satisfaction sebagai variabel mediasi didukung oleh teori Job Demands–Resources (JD-R) dan Herzberg’s Two-Factor Theory. Dalam JD-R, tuntutan kerja dapat meningkatkan tekanan dan menurunkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya memicu *Turnover Intention*. Sementara itu, kompensasi sebagai faktor higienis menurut Herzberg dapat meningkatkan kepuasan atau mencegah ketidakpuasan. Dalam penelitian ini, *job satisfaction* berperan sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani bagaimana tuntutan kerja (*job demands*) dan kompensasi langsung diterjemahkan menjadi niat karyawan untuk bertahan atau meninggalkan organisasi.

Tingginya tingkat *Turnover Intention* pada karyawan CV Aryanto Herbal menjadi isu penting yang perlu diteliti lebih lanjut. Hal ini berkaitan dengan kebutuhan perusahaan untuk menjaga stabilitas, baik dari segi kualitas maupun kuantitas tenaga kerja, demi mencapai tujuan perusahaan secara optimal. Berdasarkan kondisi tersebut, maka penulis melakukan penelitian dengan judul **Pengaruh *Job Demands* dan *Direct Compensation* terhadap *Turnover Intention* dengan *Job satisfaction* sebagai Variabel *Intervening* (Survey Pada Karyawan CV Aryanto Herbal Tasikmalaya).**

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah dikemukakan, maka masalah utama dalam penelitian ini adalah terjadinya *Turnover* yang diperkirakan dipengaruhi oleh *Job Demands* dan *Direct Compensation* dalam perusahaan. Selain

itu *Job satisfaction* juga menjadi hal penting yang dapat berkaitan dengan kecenderungan karyawan melakukan *Turnover*. Oleh karena itu, dapat diidentifikasi sebagai berikut.

1. Bagaimana *Job demands*, *Direct Compensation*, *Job satisfaction* dan *Turnover Intention* pada karyawan CV Aryanto Herbal?
2. Bagaimana *Job Demands* berpengaruh terhadap *Job satisfaction* pada karyawan CV Aryanto Herbal?
3. Bagaimana *Direct Compensation* berpengaruh terhadap *Job satisfaction* pada karyawan CV Aryanto Herbal?
4. Bagaimana *Job satisfaction* berpengaruh terhadap *Turnover Intention* pada karyawan CV Aryanto Herbal?
5. Bagaimana *Job Demands* berpengaruh terhadap *Turnover Intention* pada karyawan CV Aryanto Herbal?
6. Bagaimana *Direct Compensation* berpengaruh terhadap *Turnover Intention* pada karyawan CV Aryanto Herbal?
7. Bagaimana *Job satisfaction* memediasi *Job Demands* dan *Direct Compensation* terhadap *Turnover Intention* pada karyawan CV Aryanto Herbal?

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. *Job demands*, *Direct Compensation*, *Job satisfaction* dan *Turnover Intention* pada karyawan CV Aryanto Herbal

2. *Job Demands* berpengaruh terhadap *Job satisfaction* pada karyawan CV Aryanto Herbal
3. *Direct Compensation* berpengaruh terhadap *Job satisfaction* ada karyawan CV Aryanto Herbal
4. *Job satisfaction* berpengaruh terhadap *Turnover Intention* pada karyawan CV Aryanto Herbal
5. *Job Demands* berpengaruh terhadap *Turnover Intention* pada karyawan CV Aryanto Herbal
6. *Direct Compensation* berpengaruh terhadap *Turnover Intention* ada karyawan CV Aryanto Herbal
7. *Job satisfaction* memediasi *Job Demands* dan *Direct Compensation* berpengaruh terhadap *Turnover Intention* pada karyawan CV Aryanto Herbal

1.4 Kegunaan Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini memiliki kegunaan berupa kontribusi yang dapat diberikan, baik dalam bentuk manfaat penelitian terbagi menjadi dua, yakni manfaat teoritis dan manfaat praktis.

1.4.1 Manfaat Teoritis

1. Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait hubungan antara beban kerja, kompensasi, kepuasan kerja, dan *Turnover Intention*.
2. Penelitian ini menjadi literatur dan referensi bagi para peneliti yang ingin melakukan penelitian yang berkaitan dengan hubungan antara beban kerja, kompensasi, kepuasan kerja, dan *Turnover Intention*.

1.4.2 Manfaat Praktis Hasil Penelitian

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian dapat digunakan oleh manajemen perusahaan untuk merancang strategi pengelolaan SDM yang lebih efektif dan berkelanjutan.

1.5 Lokasi dan Waktu Penelitian

1.5.1 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini merujuk pada tempat atau objek yang dipilih untuk melaksanakan penelitian. Keputusan memilih lokasi ini penting karena menentukan ketersediaan data yang relevan dengan fokus penelitian yang telah ditetapkan.

Penelitian ini dilakukan di CV Aryanto Herbal yang berlokasi di Jl. Cikunten Indah Gg. Situmuhani No.35, RT.05/RW.12, Sambongjaya, Kec. Mangkubumi, Kota Tasikmalaya, Jawa Barat.

1.5.2 Waktu Penelitian

Penelitian ini terhitung mulai dari bulan September 2025. Jadwal penelitian terlampir pada Lampiran 1.