BAB I
LATAR BELAKANG

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia atau SDM adalah hal penting yang harus diperhatikan untuk menentukan suatu keberhasilan pada organisasi atau perusahaan. Seiring berkembangnya zaman dan teknologi semakin canggih hingga modal dan sistem kerja *modern* belum tentu dapat memberikan hasil yang lebih baik dan optimal tanpa adanya sumber daya manusia yang kualitasnya terjamin dalam mengelola proses operasional dalam perusahaan agar lebih efektif dan efisien. Maka dari itu, perusahaan harus menciptakan atau memiliki sumber daya manusia yang terencana dan memiliki kualitas baik agar tujuan organisasi dapat dicapai secara optimal.

Manajemen sumber daya manusia (SDM) menurut Hasibuan (2019) adalah ilmu dan seni mengelola hubungan dan peran kerja sehingga mereka dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu mencapai tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Sumber daya manusia merupakan aset yang sangat penting dalam organisasi yang harus dikelola secara profesional. Proses pengelolaan SDM mencakup berbagai bidang yaitu, rekrutmen, perencanaan, pengembangan, pemberian kompensasi, integrasi, retensi, hingga pemutusan hubungan kerja. Apabila manajemen karyawan dilakukan dengan tepat, maka akan terciptanya hubungan antara keseimbangan kebutuhan karyawan dan proses operasional organisasi.

Adamy (2016) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia (SDM) adalah cabang manajemen yang secara khusus berkonsentrasi pada koordinasi peran individu dalam suatu organisasi. Sumber daya manusia bukan hanya berfokus pada pencapaian target perusahaan, tetapi harus mementingkan juga kepuasan karyawan sebagai pekerja yang memiliki hak untuk mendapatkan kesejahteraan serta memiliki kebutuhan, harapan, dan latar belakang yang berbeda-beda. Karena itu, pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dapat mendorong terciptanya karyawan yang produktif, loyal, dan memiliki motivasi untuk tetap bekerja di perusahaan.

Pada praktik penelitian, pengelolaan SDM yang kurang terencana dapat menimbulkan resiko permasalahan pada perusahaan, satu di antaranya yaitu *turnover intention* atau keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya. Fenomena ini sering menjadi indikasi awal adanya ketidaksesuaian antara kebijakan perusahaan dan harapan karyawan, khususnya terkait kompensasi, gaya kepemimpinan, serta tingkat kepuasan kerja.

Agar proses produksi berjalan lancar dalam operasional perusahaan, khususnya di industri pengolahan seperti RPA, keberadaan tenaga kerja yang stabil dan konsisten sangatlah penting. Hal ini juga berlaku di RPA AS Putra Kuningan, yang menuntut ketahanan fisik, disiplin kerja, serta keterampilan yang biasanya terbentuk melalui pengalaman. Karena itu, ketersediaan dan kestabilan tenaga kerja di bagian produksi berperan besar dalam menjaga kelangsungan operasional perusahaan.

Untuk mengetahui secara langsung kondisi karyawan di RPA AS Putra Kuningan, peneliti menyajikan data rekapitulasi keluar dan masuk karyawan pada tahun 2022 hingga 2024. Data ini digunakan untuk menunjukan bahwa adanya fenomena *turnover* karyawan yang dapat menjadi indikasi awal terjadinya *turover intention* pada karyawan.

Tabel 1. 1

Rekapitulasi Karyawan Tahun 2022-2024

Tahun	Karyawan Masuk		Karyawan Keluar	
	Jumlah	(%)	Jumlah	(%)
2022	15	11,81%	7	5,51%
2023	18	14,17%	13	10,24%
2024	31	24,41%	29	22,83%

Sumber: Data Keluar Masuk Karyawan RPA AS Putra Kuningan 2022-2024

Persentase karyawan masuk dan karyawan keluar pada Tabel 1.1 dihitung berdasarkan perbandingan antara jumlah karyawan yang masuk atau keluar pada setiap tahun dengan jumlah keseluruhan karyawan RPA AS Putra Kuningan sebanyak 127 karyawan, kemudian dikalikan dengan 100%. Adapun rumus yang digunakan yaitu Persentase = (Jumlah Karyawan Masuk atau Keluar / Total

Karyawan) × 100%. Sebagai contoh, pada tahun 2024 terdapat 29 karyawan yang keluar, sehingga persentasenya diperoleh dari perhitungan (29/127) × 100% = 22,83%. Dengan demikian, jumlah karyawan keluar pada tahun 2024 sebesar 22,83% dari total 127 karyawan. Perhitungan yang sama digunakan untuk memperoleh persentase karyawan masuk dan karyawan keluar pada tahun 2022 dan 2023.

Berdasarkan data tersebut dapat disimpulkan bahwa meskipun perusahaan secara rutin melakukan penambahan tenaga kerja melalui proses rekrutmen, jumlah karyawan yang keluar juga terus mengalami peningkatan. Kondisi ini menunjukkan bahwa perusahaan belum sepenuhnya mampu untuk menekan tingkat *turnover* karyawan. Tingginya dinamika keluar dan masuk karyawan mengindikasikan bahwa perusahaan memiliki tingkat *turnover* yang tinggi.

Selain itu, manajemen RPA AS Putra Kuningan menetapkan batas toleransi *turnover* pada karyawan sebanyak 5% per tahun sebagai angka yang masih dianggap wajar. Hal ini ditetapkan, untuk menjaga stabilitas operasional perusahaan, mengingat bahwa pekerjaan di bagian produksi lebih mengutamakan pengalaman kerja, ketahanan fisik, serta kemampuan mengikuti ritme kerja yang cepat. Jika tingkat *turnover* melebihi batas tersebut, maka dapat menimbulkan berbagai dampak bagi perusahaan, seperti peningkatan biaya yang dikeluarkan untuk rekrutmen, pelatihan karyawan baru, serta terhambatnya proses operasional perusahaan.

Jika dibandingkan dengan standar yang ditetapkan perusahaan, tingkat karyawan yang keluar pada tahun 2022 hingga 2024 sudah melampaui batas toleransi tingkat *turnover*. Kondisi ini menunjukkan bahwa tingkat *turnover* karyawan di RPA AS Putra Kuningan cukup tinggi sehingga mengindikasikan adanya potensi permasalahan dalam pengelolaan sumber daya manusia dan memerlukan perhatian yang serius dari pihak manajemen.

Untuk memperkuat fenomena yang telah dipaparkan, peneliti melakukan pra-survei terhadap 35 karyawan RPA AS Putra Kuningan. Pra-survei ini dilaksanakan sebelum penelitian utama sebagai langkah awal untuk mengetahui

gambaran mengenai kecenderungan *turnover intention* yang dirasakan karyawan. Hail pra-survei tersebut kemudian disajikan pada tabel 1.2.

Tabel 1.2

Hasil Pra-Survei *Turnover Intention* pada Karyawan RPA AS Putra Kuningan

No	Pernyataan	"YA"	(%)	"TIDAK"	(%)	Total Responden
1	Saya sering berpikir untuk meninggalkan pekerjaan saya saat ini.	21	60%	14	40%	35
2	Saya akan mempertimbangkan tawaran kerja yang lebih baik dari yang sekarang.	25	71,4%	10	28,6%	35
3	Saya terkadang melihat atau mencari informasi tentang lowongan pekerjaan lain.	20	57,1%	15	42,9%	35
4	Saya merasa mungkin akan pindah kerja dalam beberapa waktu ke depan.	19	54,3%	16	45,7%	35
5	Saya berniat untuk meninggalkan pekerjaan ini suatu saat nanti.	22	62,9%	13	37,1%	35

Berdasarkan pra-survei pada Tabel 1.2, sebagian besar responden menunjukkan adanya kecenderungan untuk meninggalkan pekerjaan. Sebanyak 21 responden menyatakan bahwa mereka sering berpikir untuk meninggalkan pekerjaannya, 25 responden menyatakan akan mempertimbangkan tawaran kerja yang lebih baik di perusahaan lain, 20 responden mengaku pernah mencari informasi mengenai lowongan pekerjaan di tempat lain, 19 responden merasa ada kemungkinan untuk berpindah kerja dalam beberapa waktu ke depan, dan 22

responden menyatakan memiliki niat untuk meninggalkan pekerjaan suatu saat nanti.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kecenderungan *turnover intention* pada karyawan RPA AS Putra Kuningan relatif besar dan tidak dapat diabaikan. Jumlah responden yang menunjukkan keinginan untuk meninggalkan pekerjaan cukup tinggi dibandingkan dengan jumlah responden keseluruhan. Hal ini mengindikasikan bahwa terdapat faktor-faktor tertentu dalam lingkungan kerja yang berpotensi memengaruhi keputusan karyawan untuk tetap bertahan atau meninggalkan perusahaan. Oleh karena itu, diperlukan penelitian lebih lanjut untuk menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi *turnover intention* karyawan, khususnya yang berkaitan dengan kompensasi, *servant leadership,* dan kepuasan kerja.

Selain fenomena *turnover* karyawan yang terjadi, penelitian mengenai faktor-faktor yang memengaruhi *turnover intention* juga telah banyak diletiti oleh peneliti sebelumnya. Namun demikian, hasil penelitian terdahulu masih menunjukkan temuan yang tidak konsisten. Oleh karena itu, peneliti merangkum beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan variabel penelitian dalam Tabel 1.3 berikut.

Tabel 1. 3

Research Gap

No	Variabel	Temuan Penelitian Terdahulu	*Research Gap*	Urgensi
1	Kompensasi ke *Turnover intention*	Pada penelitian (Yelfira & Soeling, 2021) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention.* Namun, penelitian (Sholihin et al., 2023) menemukan bahwa kompensasi tidak selalu berpengaruh	Terdapat hasil yang tidak konsisten mengenai penelitian pada pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention,* terutama pada sektor dengan tuntutan kerja fisik yang tinggi seperti RPA.	Perlu dilakukan pengkajian yang lebih lanjut mengenai pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention* pada konteks industri Rumah Potong Ayam (RPA) yang memiliki karakteristik

No	Variabel	Temuan Penelitian Terdahulu	*Research Gap*	Urgensi
		signifikan terhadap kepuasan kerja maupun *turnover intention*.		kerja berbeda dari sektor jasa.
2	*Servant Leadership* ke *Turnover Intention*	Penelitian sebelumnya dari (Pattali et al., 2024) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tertentu dapat menurunkan tingkat *turnover intention.* Namun, sebagian besar penelitian masih menggunakan konsep kepemimpinan umum, *transformasional*, atau *autentik*, bukan menggunakan *servant leadership* secara spesifik.	Masih dikatakan cukup terbatasnya penelitian yang mengkaji *servant leadership* terhadap *turnover intention* secara langsung, terutama pada industri dengan tekanan kerja fisik yang tinggi seperti RPA.	Diperlukan untuk melakukan penelitian yang dapat menguji peran *servant leadership* dalam menekan *turnover intention* pada karya wan Rumah Potong Ayam (RPA) untuk memberikan pemahaman yang luas mengenai literatur kepemimpinan yang kontekstual.

Seperti yang ditunjukkan oleh analisis penelitian sebelumnya, yang dapat dilihat pada Tabel 1.3, dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian mengenai kompensasi dan *turnover intention* memiliki hasil yang tidak konsisten. Hasil yang berbeda ini menunjukkan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi kompensasi terhadap *turnover intention* dapat berasal dari karakteristik organisasi dan kondisi kerja yang dialami oleh karyawan. Dalam konteks industri RPA, yang berbeda dari industri lain dan membutuhkan banyak tenaga kerja fisik, hal ini menjadi relevan.

Selain itu, meskipun variabel kepemimpinan dan *turnover intention* telah banyak diteliti, hanya sedikit penelitian yang secara khusus menguji peran *servant leadership*. Peran *servant leadership* lebih berfokus pada aspek pelayanan,

perhatian, dan pemberdayaan karyawan, yang sangat penting dalam lingkungan kerja yang penuh tekanan fisik dan psikologis. Oleh karena itu, penelitian ini penting untuk menguji kembali pengaruh kompensasi dan peran *servant leadership* terhadap *turnover intention* pada karyawan RPA AS Putra Kuningan.Selain itu, kepuasan kerja berfungsi sebagai variabel perantara yang menjelaskan bagaimana kompensasi dan *servant leadership* mempengaruhi *turnover intention*. Menurut teori, kepuasan kerja adalah hasil dari sikap dan penilaian emosional karyawan terhadap pekerjaan mereka. Perasaan ini muncul sebagai tanggapan terhadap perlakuan yang mereka terima dari organisasi, seperti sistem kompensasi dan gaya manajemen yang digunakan (Robbins & Judge, 2017).

Selain itu, menurut *Organizational Behavior Theory*, pemenuhan kebutuhan psikologis dasar karyawan, seperti keinginan akan pengakuan, rasa mampu, dan dukungan sosial, dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan memperkuat keterikatan mereka terhadap organisasi. Sebaliknya, jika pemenuhan kebutuhan ini tidak terpenuhi, maka dapat menyebabkan karyawan menjadi kurang puas di tempat kerja dan dapat menyebabkan perilaku menarik diri, termasuk *turnover intention*.

Dalam penelitian ini, kompensasi dan *servant leadership* dianggap sebagai komponen penting yang berperan dalam memenuhi kebutuhan psikologis dan harapan karyawan. Oleh karena itu, kepuasan kerja berfungsi sebagai mekanisme yang menjelaskan hubungan antara kompensasi dan *servant leadership* terhadap *turnover intention*. Dengan mempertimbangkan kepuasan kerja sebagai variabel perantara, penelitian ini diharapkan dapat memberikan lebih banyak informasi tentang bagaimana kompensasi dan *servant leadership* mempengaruhi *turnover intention*.

Berdasarkan fenomena tingginya tingkat *turnover* karyawan yang terjadi di RPA AS Putra Kuningan, hasil pra-survei yang menunjukkan adanya kecenderungan *turnover intention* pada karyawan, serta adanya perbedaan temuan pada penelitian terdahulu mengenai pengaruh kompensasi dan *servant leadership* terhadap *turnover intention,* maka diperlukan penelitian yang lebih lanjut untuk mengkaji faktor-faktor yang memengaruhi *turnover intention.* Oleh karena itu,

peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **"Pengaruh Kompensasi dan *Servant Leadership* terhadap *Turnover Intention* pada Karyawan RPA AS Putra Kuningan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi"**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini perlu merumuskan masalah secara jelas agar hubungan antarvariabel dapat diuji secara terarah. Oleh karena itu, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada karyawan RPA AS Putra Kuningan?
2. Apakah *servant leadership* berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada karyawan RPA AS Putra Kuningan?
3. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan RPA AS Putra Kuningan?
4. Apakah *servant leadership* berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan RPA AS Putra Kuningan?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* pada karyawan RPA AS Putra Kuningan?
6. Bagaimana kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention* karyawan RPA AS Putra Kuningan?
7. Bagaimana kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh *servant leadership* terhadap *turnover intention* pada karyawan RPA AS Putra Kuningan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dijabarkan, penelitian ini disusun dengan tujuan untuk memahami arah hubungan antarvariabel yang diteliti. Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja pada karyawan RPA AS Putra Kuningan.
2. Untuk mengetahui pengaruh *servant leadership* terhadap kepuasan kerja pada karyawan RPA AS Putra Kuningan.

3. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention* pada karyawan RPA AS Putra Kuningan.
4. Untuk mengetahui pengaruh *servant leadership* terhadap *turnover intention* pada karyawan RPA AS Putra Kuningan.
5. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan RPA AS Putra Kuningan.
6. Untuk mengetahui peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention* pada karyawan RPA AS Putra Kuningan.
7. Untuk mengetahui peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh *servant leadership* terhadap *turnover intention* pada karyawan RPA AS Putra Kuningan.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat, baik secara praktis maupun teoritis, khususnya dalam mengakaji manajemen sumber manusia yang berkaitan dengan kompensasi, *servant leadership*, kepuasan kerja, dan *turnover intention*.

1.4.1 Manfaat Praktis

Secara praktis, temuan penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi nyata bagi perusahaan dalam meningkatkan pengelolaan sumber daya manusia. Adapun manfaat praktis yang dapat diperoleh meliputi:

1. Memberikan rekomendasi kepada manajemen RPA AS Putra Kuningan mengenai faktor-faktor yang berpengaruh terhadap *turnover intention* sehingga dapat dijadikan dasar dalam merumuskan strategi retensi karyawan yang lebih optimal.
2. Menjadi acuan bagi perusahaan untuk mengevaluasi dan menyempurnakan sistem kompensasi, gaya kepemimpinan, serta kondisi kerja agar mampu meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan.

3. Membantu perusahaan menurunkan angka *turnover* sehingga pengeluaran terkait proses rekrutmen, pelatihan, hingga penyesuaian karyawan baru dapat ditekan.
4. Memberikan pemahaman bagi HR maupun pimpinan mengenai pentingnya kepuasan kerja sebagai elemen yang berperan dalam menjaga keberlangsungan hubungan kerja.

1.4.2 Manfaat Teoritis

Dari sisi teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan berarti bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia. Adapun manfaat teoritis yang dapat diperoleh meliputi:

1. Memberikan kontribusi bagi perluasan kajian manajemen terkait kompensasi, *servant leadership* , kepuasan kerja, serta *turnover intention*.
2. Menguatkan landasan teori yang sudah ada apabila temuan penelitian konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya mengenai hubungan antarvariabel tersebut.
3. Memperkaya teori melalui penemuan pola baru yang mungkin muncul dalam konteks industri pengolahan ayam, sehingga memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai perilaku karyawan.
4. Berpotensi menantang atau melemahkan teori tertentu apabila hasil penelitian menunjukkan ketidaksesuaian dengan teori terdahulu, sehingga membuka peluang munculnya perspektif baru dalam studi mengenai *turnover intention* dan kepuasan kerja.
5. Menjadi rujukan jangka panjang bagi peneliti selanjutnya, baik dalam pemilihan variabel, konteks industri, maupun penggunaan variabel mediasi.