

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan individu-individu yang bertindak sebagai pelaksana dan penanggung jawab dalam mengelola dan memanfaatkan bahan baku, modal, dan mesin perusahaan secara optimal, efisien, dan efektif (Salsabila, 2022). Sehingga, dalam pengelolaan sumber daya manusia harus banyak hati-hati dan pertimbangan agar tidak terjadi ketimpangan, karena pada praktiknya dalam pengelolaan sumber daya manusia sangat krusial. Dalam hal ini, setiap individu yang terlibat dalam aktivitas perusahaan perlu memiliki komitmen yang kuat serta menerapkan sikap disiplin secara konsisten dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya (Fitriyanto dan Rini, 2024). Diharapkan bahwa komitmen yang kuat dan sikap disiplin dapat meningkatkan pemahaman individu sehingga mereka dapat bekerja sama dengan baik dan saling mendukung untuk mencapai tujuan bersama.

Keberhasilan suatu perusahaan tidak hanya ditentukan oleh jumlah keuntungan yang dihasilkan, tetapi juga oleh seberapa baik manajemen mengelola tenaga kerja mereka. Sumber daya manusia memainkan peran penting dalam pencapaian tujuan perusahaan karena mereka bertanggung jawab atas tanggung jawab atau melaksanakan semua keputusan yang dibuat. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia harus dapat mengelola sumber daya manusia dengan baik dan efektif untuk menjadi yang paling

unggul dari pesaingnya dalam bisnis. Namun, pada kenyataannya, banyak perusahaan yang masih mengelola sumber daya manusia secara tidak efektif dan optimal.

Permasalahan dalam pengelolaan sumber daya manusia tersebut juga dapat ditemukan pada perusahaan dengan sistem ketenagakerjaan tertentu, salah satunya perusahaan *outsourcing*. *Outsourcing* merupakan suatu kondisi ketika perusahaan memanfaatkan tenaga kerja dari pihak ketiga untuk mengerjakan tugas atau pekerjaan tertentu tanpa mengangkat mereka sebagai karyawan tetap (Wigunastika et al., 2025). Salah satu industri yang mengadopsi praktik *outsourcing* adalah industri keamanan. Perusahaan memilih tenaga kerja *outsourcing* untuk bidang keamanan karena lebih mudah untuk mengelolanya, baik dari segi administrasi, pengadaan tenaga kerja, maupun penyesuaian jumlah karyawan sesuai kebutuhan operasional perusahaan. Industri *security outsourcing* di Indonesia berkembang pesat dan sangat bersaing pada saat ini. Pertumbuhan kebutuhan keamanan pada area perumahan, perkantoran, pergudangan, dan industri menyebabkan perusahaan penyedia jasa keamanan harus menyediakan tenaga kerja yang terlatih, disiplin, dan siap ditempatkan kapan saja.

Dewasa ini, perusahaan lebih memilih *outsourcing security* karena lebih fleksibel pengelolaannya dalam kondisi operasi perusahaan yang selalu dinamis. Dengan menggunakan jasa *outsourcing*, perusahaan dapat menurunkan beban biaya administratif dan biaya rekrutmen, sehingga mereka lebih dapat berfokus pada kegiatan inti perusahaan. Sistem dari *outsourcing*

sendiri juga memungkinkan perusahaan untuk mengubah atau menyesuaikan jumlah karyawan keamanan yang dibutuhkan tanpa terikat kontrak kerja jangka panjang. Ini dapat meningkatkan efektivitas manajemen sumber daya manusia di dalamnya (Wigunastika et al., 2025).

Dibalik fleksibilitas yang ditawarkan oleh sistem *outsourcing*, karakteristik pekerjaan ini seringkali melibatkan risiko fisik, jam kerja bergilir, serta beban operasional harian yang cukup berat membuat tingkat *turnover* pada industri ini cenderung lebih tinggi dibanding sektor jasa lainnya (Shaputra dan Praningrum, 2025). *Turnover intention* merupakan keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi tempatnya bekerja dengan mengakhiri hubungan kerjanya (Rapi et al., 2024). Tingginya *turnover* ini dapat berdampak pada banyak hal, seperti kontinuitas layanan, kualitas keamanan, biaya pelatihan yang berulang, serta citra perusahaan penyedia jasa *outsourcing* itu sendiri maupun perusahaan pengguna. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia dituntut untuk lebih tanggap dalam mengelola tenaga kerja yang ada. Selain itu, perusahaan *outsourcing* juga perlu menerapkan strategi yang lebih menyeluruh untuk mempertahankan tenaga keamanan agar kualitas pelayanan tetap terjaga dan kepuasan klien dapat dipertahankan.

Selain dampak yang telah disebutkan diatas, tingkat *turnover* yang tinggi pada tenaga kerja keamanan juga menyebabkan biaya rekrutmen dan pelatihan berulang, serta menimbulkan risiko operasional yang lebih besar (Ardana dan Rini, 2025). Pergantian tenaga *security* yang terlalu sering dapat mengurangi pemahaman terhadap prosedur keamanan, menurunkan efektivitas patroli,

serta melemahkan hubungan komunikasi antara satpam dan klien. Bagi perusahaan *outsourcing*, hal ini dapat menurunkan tingkat kepuasan klien dan berpotensi menyebabkan pemutusan kontrak kerja sama. Dengan kata lain, *turnover* pada karyawan *security* memiliki dampak langsung terhadap keberlanjutan bisnis perusahaan *outsourcing*.

Penelitian ini dilakukan pada karyawan *outsourcing security* PT X. Perusahaan tersebut berperan dalam menyediakan tenaga kerja profesional untuk menjaga ketertiban dan melindungi aset perusahaan klien yang biasanya disebut sebagai satpam. PT X, berlokasi di Krian, Sidoarjo dan telah beroperasi dari tahun 2019, dan sudah berpengalaman menyediakan jasa tenaga kerja *outsourcing security* di beberapa perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara dengan pemilik PT X dan HR PT X, ditemukan adanya permasalahan terkait tingkat *turnover* karyawan satpam yang tergolong cukup tinggi

Tabel 1. 1 Data *Turnover* Karyawan *Outsourcing Security* PT X

Tahun	Total Karyawan Awal	Karyawan Keluar	Karyawan Masuk	Total Karyawan Akhir	Tingkat <i>Turnover</i>
2023	51	5	4	50	10%
2024	50	12	13	51	24%
2025	51	11	18	58	20%

Sumber: Data sekunder diolah peneliti, 2026

Tabel data tersebut dapat dilihat bahwa tingkat *turnover* yang terjadi dalam dua tahun terakhir di PT X mengalami peningkatan yang cukup drastis dari tahun 2023. *Turnover* di suatu perusahaan dikategorikan tinggi jika tingkatnya melebihi 10% (Fadhilah dan Adiwati, 2022). Maka dari itu, kondisi *turnover* yang terjadi di PT X dapat dikategorikan sebagai cukup tinggi dan

mencerminkan adanya permasalahan ketidakpuasan *outsourcing security* terhadap pekerjaannya.

Tingginya tingkat *turnover* pada karyawan seringkali disebabkan oleh minimnya perhatian organisasi terhadap kepuasan karyawan. Kepuasan kerja merupakan konsep yang menggambarkan bagaimana karyawan menilai dan merasakan pekerjaannya, yang mencakup baik aspek positif maupun negatif dari pekerjaan tersebut (Shaputra dan Praningrum, 2025). Tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaan dapat diwakilkan oleh kuesioner pra survei sebagai berikut:

Tabel 1. 2 Pra Survei Kepuasan Kerja

No	Pernyataan	Jawaban		Presentase
		Ya	Tidak	
1	Saya merasa puas bekerja di perusahaan.	9	11	55%
2	Atasan mampu memberikan arahan yang jelas	7	13	65%
3	Saya merasa nyaman bekerja dengan rekan kerja saya	8	12	60%
4	Saya dapat menyampaikan pendapat atau keluhan kepada atasan dengan nyaman.	4	16	80%
5	Saya merasa sistem kerja di perusahaan sudah terorganisir dengan baik.	6	14	70%

Sumber: Data primer diolah peneliti, 2026

Fenomena kepuasan kerja pada *security outsourcing* PT X tercermin dari tabel yaitu 55% responden merasa tidak puas bekerja di perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa adanya permasalahan sistem dalam pengelolaan sumber daya manusia dalam perusahaan. Ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaannya berpotensi mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan terhadap

perusahaan. Pada pernyataan kedua terdapat 65% responden yang merasa bahwa atasan masih belum memberikan arahan yang jelas kepada karyawan. Kondisi tersebut dapat terjadi karena sistem pengawasan dari pihak PT X yang masih terbatas. Berdasarkan informasi yang diperoleh, pihak perusahaan penyedia tenaga kerja hanya melakukan pemantauan melalui grup WhatsApp, sehingga interaksi langsung antara atasan dan karyawan relatif terbatas. Situasi ini berpotensi menimbulkan kurangnya komunikasi serta dapat menimbulkan ketidakjelasan dalam pelaksanaan tugas, kurangnya komunikasi ini dapat terjadi ketika karyawan menerima instruksi secara singkat melalui pesan WhatsApp tanpa penjelasan detail mengenai prosedur kerja atau pembagian tanggung jawab di lapangan, serta karyawan diharuskan untuk selalu melapor kondisi sekitar saat bertugas dan mengirimkan ke grup WhatsApp namun, oleh atasan tidak mengecek satu per satu laporan tersebut.

Pada pernyataan ketiga terdapat 60% responden yang merasa tidak nyaman bekerja dengan rekan kerjanya. Kondisi tersebut dapat dipengaruhi oleh sistem penempatan karyawan di pos-pos yang berbeda, sehingga intensitas pertemuan antara rekan kerja menjadi sangat terbatas. Interaksi antara karyawan umumnya hanya terjadi saat terdapat masalah di lapangan, saat briefing pagi, atau ketika melakukan pertukaran shift, sehingga hubungan kerja antar karyawan tidak terjalin secara intensif. Karyawan yang ditempatkan di lokasi berbeda jarang saling mengenal satu sama lain sehingga kerja sama tim menjadi kurang maksimal ketika harus berkoordinasi dalam situasi tertentu. Pada pernyataan keempat terdapat 80% responden yang merasa kurang nyaman

dalam menyampaikan pendapat atau keluhan kepada atasan. Kondisi ini menunjukkan bahwa komunikasi dua arah antara atasan dan karyawan belum berjalan secara optimal. Karyawan merasa kurang mendapatkan ruang untuk menyampaikan aspirasi maupun permasalahan yang dihadapi selama bekerja. Jika kondisi tersebut terus terjadi, karyawan dapat merasa kurang mendapat perhatian dari perusahaan sehingga berpengaruh pada menurunnya tingkat kepuasan kerja mereka.

Yang terakhir, pada pernyataan kelima terdapat 70% responden yang merasa bahwa sistem kerja di perusahaan belum terorganisir dengan baik. Kondisi ini dapat disebabkan oleh sistem koordinasi yang belum optimal, serta mekanisme pengawasan kerja yang masih terbatas. Ketidakjelasan sistem kerja dapat menyebabkan karyawan mengalami kebingungan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, sehingga berpotensi menyebabkan ketidaknyamanan karyawan dalam bekerja serta menurunkan tingkat kepuasan kerja karyawan *outsourcing security* PT X. Contoh seperti, karyawan yang mengalami ketidakjelasan terkait siapa yang bertanggung jawab dalam pergantian tugas di lokasi kerja tertentu.

Kompensasi yang diberikan perusahaan juga merupakan komponen penting yang berkontribusi pada tingkat *turnover* yang tinggi. Kompensasi merupakan imbalan dari pekerjaan yang diberikannya (Kadarisman, 2014). Jika karyawan menerima kompensasi yang sesuai dengan harapan mereka, mereka akan lebih termotivasi untuk melakukan pekerjaan mereka dan menjadi lebih setia kepada perusahaan. Ini karena karyawan akan merasa bahwa usaha

dan pekerjaan mereka dihargai secara wajar. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Alayya dan Mardatillah (2025) menjelaskan bahwa karyawan akan merasa tidak puas dengan kompensasi mereka dan kompensasi lembur yang diberikan perusahaan. Mereka percaya bahwa kompensasi yang mereka terima tidak sebanding dengan pekerjaan yang mereka lakukan, sehingga mereka tidak lagi termotivasi untuk bekerja. Ketika hal-hal seperti ini terjadi, karyawan cenderung meninggalkan pekerjaan mereka dan mencari pekerjaan yang membayar lebih banyak daripada perusahaan sebelumnya. Penelitian oleh Darmawan et al. (2024), hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi memengaruhi *turnover intention*. Ini menunjukkan bahwa semakin tinggi imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawannya, semakin rendah kemungkinan mereka meninggalkan atau meninggalkan perusahaan.

Jika perusahaan ingin mengurangi tingkat *turnover* karyawannya, mereka dapat memperbaiki kebijakan kompensasi mereka dengan memberikan kompensasi yang lebih baik. Ini akan meningkatkan rasa loyalitas karyawan dan membuat mereka merasa lebih dihargai untuk apa yang mereka lakukan untuk perusahaan. Hasil pra-survei kompensasi sebagai berikut:

Tabel 1. 3 Pra Survei Kompensasi

No	Pernyataan	Jawaban		Presentase
		Ya	Tidak	
1	Gaji yang diberikan sudah sesuai dengan tanggung jawab.	4	16	80%
2	Saya merasa terbantu dengan adanya jaminan sosial yang diberikan oleh perusahaan	5	15	75%
3	Perusahaan memberikan fasilitas yang memadai untuk menunjang pekerjaan	4	16	80%

Sumber: Data primer diolah peneliti, 2026

Berdasarkan hasil pra survei, sebanyak 80% responden menilai bahwa gaji yang diberikan oleh perusahaan tidak sesuai dengan tugas yang mereka lakukan di tempat kerja. Hal ini diperkuat oleh hasil wawancara yang dilakukan dengan HR PT X bahwa gaji yang diterima karyawan dari tahun 2020 – 2025 masih berkisar Rp 4.000.000, yang mana masih berpatokan pada UMR Surabaya pada tahun 2020 sebesar Rp 4.200.000. Nominal ini masih belum mengalami penyesuaian, sementara di beberapa perusahaan lain dengan jenis pekerjaan yang sama, karyawan dapat memperoleh gaji yang lebih tinggi dari nominal tersebut. Kondisi ini menyebabkan sebagian karyawan merasa kompensasi finansial yang diterima belum mencakup keadilan internal dan eksternal.

Pada pernyataan kedua, terdapat 75% responden yang merasa bahwa jaminan sosial yang diberikan perusahaan belum sepenuhnya memberikan manfaat yang dirasakan secara nyata oleh karyawan. Meskipun perusahaan telah memberikan BPJS Ketenagakerjaan dan BPJS Kesehatan sebagai bentuk kompensasi tidak langsung, sebagian besar karyawan masih menilai bahwa fasilitas tersebut belum mampu memberikan rasa aman dan kesejahteraan secara optimal. Kondisi ini dipengaruhi oleh proses penggunaan maupun pencairan BPJS Kesehatan dan BPJS Ketenagakerjaan yang dinilai cukup rumit, memerlukan waktu yang lama, serta melibatkan prosedur administrasi yang kompleks.

Selain itu, sebagian karyawan memandang BPJS Ketenagakerjaan sebagai bentuk jaminan finansial yang penting untuk membantu memenuhi kebutuhan

ekonomi di masa mendatang setelah tidak lagi bekerja, terutama karena pendapatan bulanan sebagian besar digunakan untuk kebutuhan sehari-hari. Oleh sebab itu, ketika proses penggunaan maupun pencairan BPJS dianggap rumit, kondisi tersebut dapat menimbulkan ketidakpuasan karyawan terhadap fasilitas jaminan sosial yang disediakan perusahaan. Kondisi tersebut dapat memengaruhi persepsi karyawan terhadap perhatian perusahaan dalam memberikan kesejahteraan dan perlindungan kerja, sehingga berpotensi meningkatkan *turnover intention* karyawan.

Pada pernyataan ketiga yaitu 80% responden yang merasa bahwa fasilitas kerja yang diberikan perusahaan belum sepenuhnya memadai. Memang, perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawannya untuk mengikuti pelatihan Gada Pratama, namun pelatihan tersebut tidak sepenuhnya ditanggung oleh perusahaan. Karyawan masih diwajibkan membayar sekitar 50% dari total biaya pelatihan, yaitu sekitar Rp4.000.000, sehingga biaya yang harus ditanggung karyawan dinilai cukup besar. Selain itu, perlengkapan kerja seperti seragam *security* juga harus dibeli sendiri oleh karyawan, sehingga menambah beban biaya.

Job demand atau tuntutan kerja adalah faktor lain yang turut memengaruhi *turnover intention* karyawan. *Job demand* merupakan kondisi pekerjaan yang melibatkan tuntutan fisik, psikologis, sosial, dan organisasional yang mengharuskan karyawan mengeluarkan upaya fisik dan mental yang signifikan (Bakker dan de Vries, 2021). Tuntutan kerja yang terlalu tinggi dapat membuat karyawan tertekan dan tidak lagi bersemangat untuk menyelesaikan

pekerjaannya, yang dapat menyebabkan kepuasan kerja menurun. Akibatnya, karyawan mungkin memilih untuk mencari pekerjaan yang lebih sesuai dengan kemampuan mereka. Dengan demikian, semakin tinggi *job demand* yang dirasakan karyawan, semakin besar kemungkinan mereka akan meninggalkan pekerjaan. Penelitian dari Salsabila et al. (2025) juga menunjukkan bahwa *job demand* meningkatkan *turnover intention*. Artinya, semakin tinggi tuntutan kerja karyawan, semakin besar kemungkinan mereka untuk meninggalkan perusahaan. Karyawan *outsourcing security* sering menghadapi tuntutan kerja yang lebih lama, seperti jam kerja yang lebih lama dan tanggung jawab yang terkait dengan kehilangan barang. Inilah yang menyebabkan karyawan memutuskan untuk meninggalkan pekerjaan. Karena tuntutan pekerjaan ini dapat menimbulkan tekanan ekonomi dan stress berlebih pada karyawan.

Jika dibandingkan dengan karyawan tetap, karyawan *outsourcing* memiliki lebih banyak tanggung jawab. Karyawan menghadapi banyak tantangan, termasuk jam kerja yang lebih lama, kewajiban untuk mengikuti pelatihan, mengganti barang yang hilang, dan kehilangan pekerjaan jika lalai. Berikut ini adalah pra survei yang dilakukan untuk mengetahui pendapat karyawan tentang tuntutan kerja mereka.

Tabel 1. 4 Pra Survei *Job Demand*

No	Pernyataan	Jawaban		Presentase
		Ya	Tidak	
1	Jam kerja dan tanggung jawab saya selaku karyawan <i>outsourcing security</i> terasa berat.	12	8	60%
2	Risiko pekerjaan saya selaku karyawan <i>outsourcing security</i> terasa berat.	12	8	60%
3	Saya harus menguasai keterampilan teknis yang tinggi agar dapat memenuhi tuntutan pekerjaan.	20	0	100%

Sumber: Data primer diolah peneliti, 2026

Fenomena *job demand* juga dialami oleh karyawan *security outsourcing* di PT X. Berdasarkan hasil survei, sebanyak 60% responden merasa bahwa jam kerja dan tanggung jawab yang mereka jalankan cukup berat. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa mayoritas karyawan merasa tuntutan pekerjaan yang mereka hadapi telah melampaui kapasitas kerja yang seharusnya. Hasil serupa ditunjukkan pada pertanyaan kedua terkait risiko kerja, 60% responden menyatakan risiko kerja yang mereka hadapi berat. Risiko ini berkaitan dengan tanggung jawab karyawan untuk mengganti barang apabila terjadi kehilangan. Pada pernyataan ketiga, seluruh responden merasa bahwa pekerjaan sebagai *security outsourcing* menuntut penguasaan keterampilan teknis yang cukup tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa pekerjaan sebagai tenaga keamanan tidak hanya menuntut kemampuan fisik, tetapi juga memerlukan keterampilan

khusus yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas keamanan, seperti pelatihan Gada Pratama sebagai salah satu standar kompetensi bagi tenaga keamanan.

Tingginya persepsi beban kerja karyawan dapat dikaitkan dengan penerapan kerja *outsourcing security* yang bekerja dengan sistem 12 jam perhari. Jam kerja ini tergolong panjang ditambah dengan tanggung jawab yang besar seperti kewajiban mengganti barang yang hilang serta akan terancam kehilangan pekerjaan akibat dinilai lalai dalam bertugas dapat berpotensi menimbulkan kelelahan dan tekanan psikologis yang tinggi. Apabila berlangsung dalam waktu yang lama, situasi tersebut berpotensi menurunkan produktivitas kerja, meningkatkan tekanan psikologis, serta mengganggu keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi karyawan. Tingginya beban dan tuntutan pekerjaan yang tidak diimbangi dengan kompensasi yang layak maupun dukungan organisasi yang memadai dapat menyebabkan munculnya stres kerja. Kondisi ini sesuai dengan teori *Job Demands-Resources* (JD-R) yang menyatakan bahwa tuntutan kerja yang tinggi tanpa ketersediaan sumber daya kerja yang cukup dapat menurunkan kepuasan kerja dan mendorong meningkatnya keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

Dalam penelitian ini, kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kompensasi dengan *turnover intention* serta antara *job demand* dengan *turnover intention*. Menjadi penghubung dalam relasi antara kompensasi dan *turnover intention*, kepuasan kerja menjadi faktor yang menjembatani pengaruh kompensasi terhadap tingkat *turnover* karyawan. Hal

ini disebabkan karena kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting dalam perusahaan (Andini et al., 2025). Penelitian yang dilakukan oleh Darmawan et al., (2024) membuktikan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara kompensasi dan *turnover intention*, karena baik pengaruh langsung maupun tidak langsung menunjukkan hasil yang signifikan. Namun, pada penelitian (Sugianto et al., 2022) menunjukkan bahwa kompensasi tidak memiliki pengaruh terhadap *turnover intention* meskipun hubungan tersebut telah dimediasi oleh kepuasan kerja.

Karyawan akan lebih banyak merasakan hal-hal buruk tentang pekerjaan mereka jika kompensasi mereka tidak sesuai dengan harapan mereka dan mereka memiliki tugas dan tanggung jawab yang melebihi kemampuan mereka. Kondisi seperti itu dapat secara bertahap mengurangi kepuasan kerja. Loyalitas karyawan sulit dibentuk karena karyawan yang tidak puas biasanya memiliki keterikatan emosional yang lebih rendah dengan organisasi. Pekerjaan akan dilihat sebagai cara untuk mendapatkan uang, bukan sebagai bagian dari komitmen jangka panjang dengan organisasi. Jika situasi ini tidak berubah, karyawan akan lebih cenderung mencari pekerjaan lain.

Sementara itu, dalam hubungan antara *job demand* dan *turnover intention*, kepuasan kerja berperan sebagai penghubung yang meneruskan pengaruh *job demand* terhadap *turnover intention*. Tuntutan kerja yang tinggi dapat menurunkan tingkat kepuasan karyawan, yang berpotensi pada meningkatnya *turnover intention* pada karyawan. Hal tersebut sejalan dengan penelitian Winata et al., (2024) bahwa *job satisfaction* memediasi secara signifikan

hubungan antara *job demand* dan *intention to stay*. Hasil penelitian tersebut menunjukkan nilai koefisien negatif, yang berarti semakin tinggi tuntutan kerja yang dirasakan karyawan, maka tingkat kepuasan kerja akan menurun dan berdampak pada rendahnya keinginan karyawan untuk tetap bertahan di perusahaan. Namun, terdapat penelitian lain yang menunjukkan hasil berbeda dari temuan tersebut. Pada penelitian Armina dan Radikun, (2023) dijelaskan bahwa tuntutan kerja tidak memiliki pengaruh terhadap niat karyawan untuk berpindah kerja meskipun dimediasi oleh kepuasan kerja.

Hubungan ketiga variabel tersebut menunjukkan bahwa *turnover intention* tidak hanya dipengaruhi secara langsung oleh kompensasi dan *job demand*, tetapi juga melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Kompensasi yang sesuai belum tentu langsung menurunkan keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan, namun terlebih dahulu dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Perbaikan kompensasi mampu meningkatkan kepuasan karyawan dalam bekerja karena bertambahnya penghasilan memungkinkan karyawan untuk lebih memenuhi kebutuhan hidupnya. Dengan kompensasi yang kompetitif, karyawan termotivasi untuk melakukan lebih banyak dan lebih baik, sehingga meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi kerja (Darmawan et al., 2024).

Di sisi lain, *job demand* yang tinggi dapat menurunkan tingkat kepuasan kerja karyawan, sehingga mendorong meningkatnya *turnover intention*. Tuntutan pekerjaan yang tinggi membuat karyawan merasa kelelahan secara fisik dan psikologisnya, sehingga mereka lebih rentan mengalami stress dan

ketidakpuasan. Menurunnya kepuasan kerja akibat tingginya tuntutan pekerjaan dapat menjadi faktor utama yang mendorong munculnya keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Hal ini terjadi karena karyawan merasa pekerjaan yang dijalani sudah tidak mampu memenuhi harapan maupun kebutuhan kerja mereka.

Berdasarkan permasalahan tingginya *turnover* pada tenaga kerja *outsourcing security* di PT X, kondisi ini perlu mendapat perhatian khusus untuk dikaji lebih mendalam. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam menyusun kebijakan yang mampu meningkatkan kesejahteraan serta rasa aman karyawan *outsourcing security*. Selain itu, perusahaan juga perlu memperhatikan pengelolaan beban dan tuntutan kerja, penerapan sistem kompensasi yang adil, serta komunikasi yang jelas mengenai kondisi kerja, risiko pekerjaan, dan manfaat yang akan diterima sejak awal proses rekrutmen. Dengan demikian, tingkat *turnover* karyawan diharapkan dapat ditekan.

Dari hasil telaah penelitian terdahulu, diketahui bahwa hasil kajian kompensasi dan *turnover intention* masih belum konsisten. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap *turnover intention*, seperti pada penelitian Al Alayya dan Mardatillah, (2025). Penelitian oleh Marhamah et al., (2022) didapati hasil bahwa kompensasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Sedangkan pada penelitian (Rapi et al., 2024) menunjukkan bahwa kompensasi secara parsial tidak berpengaruh terhadap *turnover intention*. Perbedaan hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh

kompensasi terhadap *turnover intention* belum dapat dijelaskan secara menyeluruh dan diduga dipengaruhi oleh variabel lain yang berperan dalam proses psikologis karyawan.

Penelitian mengenai *job demand* selama ini lebih sering dikaitkan dengan *burnout* sebagai variabel perantara dalam menjelaskan *turnover intention*. Di sisi lain, penelitian yang menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi antara *job demand* dan *turnover intention* masih tergolong sedikit dan menghasilkan temuan yang berbeda-beda. Hal tersebut menunjukkan bahwa peran kepuasan kerja dalam menjembatani hubungan antara tuntutan kerja dan niat berpindah kerja masih belum memiliki dukungan empiris yang konsisten, sehingga perlu dikaji lebih lanjut.

Celah penelitian lainnya berkaitan dengan objek yang diteliti. Sebagian besar studi terdahulu dilakukan pada sektor manufaktur, perbankan, atau pelayanan kesehatan, sedangkan penelitian yang secara khusus membahas *turnover intention* pada karyawan *outsourcing*, terutama di bidang jasa keamanan (*security*) yang masih terbatas. Padahal, karyawan *outsourcing security* memiliki karakteristik pekerjaan yang berbeda, seperti tuntutan kerja fisik dan mental yang tinggi, sistem kerja shift, risiko pekerjaan yang relatif besar, serta kepastian kerja yang rendah. Perbedaan karakteristik ini memungkinkan munculnya dinamika *turnover intention* yang berbeda dari sektor lainnya, sehingga diperlukan penelitian yang lebih spesifik pada konteks tersebut.

Secara umum penelitian dimaksudkan untuk memperdalam pemahaman tentang elemen-elemen yang memengaruhi tingginya *turnover intention* pada karyawan *outsourcing*, dengan fokus pada kompensasi, *job demand*, dan kepuasan kerja. Oleh karena itu, peneliti terdorong untuk mengangkat judul penelitian “Pengaruh Kompensasi dan *Job Demand* Terhadap *Turnover Intention* Melalui Kepuasan Kerja Pada Karyawan *Outsourcing Security* PT X” guna memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai mekanisme keterkaitan antara variabel-variabel tersebut dalam konteks *security outsourcing*.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, penelitian ini berfokus pada peran kompensasi, *job demand*, dan kepuasan kerja dalam memengaruhi *turnover intention*. Selain itu, penelitian ini juga mengkaji kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan tersebut. Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini meliputi:

1. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap *turnover intention* pada karyawan *outsourcing security* PT X?
2. Apakah *job demand* berpengaruh terhadap *turnover intention* pada karyawan *outsourcing security* PT X?
3. Apakah kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention* pada karyawan *outsourcing security* PT X?
4. Apakah kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh *job demand* terhadap *turnover intention* pada karyawan *outsourcing security* PT X?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention* pada karyawan *outsourcing security* PT X.
2. Menganalisis pengaruh *job demand* terhadap *turnover intention* pada karyawan *outsourcing security* PT X.
3. Mengetahui peran kepuasan kerja dalam memediasi hubungan antara kompensasi dan *turnover intention* pada karyawan *outsourcing security* PT X.
4. Mengetahui peran kepuasan kerja dalam memediasi hubungan antara *job demand* dan *turnover intention* pada karyawan *outsourcing security* PT X.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi Akademis
 - a. Menambah wawasan serta referensi mengenai pengaruh kompensasi, *job demand*, dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention*, khususnya pada karyawan *outsourcing security*.
 - b. Menyediakan kontribusi bagi pengembangan teori dan penelitian lebih lanjut dalam bidang SDM dan perilaku organisasi.
2. Bagi Penulis
 - a. Menambah pemahaman penulis terkait penerapan teori manajemen sumber daya manusia, terutama mengenai kompensasi, *job demand*, kepuasan kerja, dan *turnover intention*.

- b. Mengembangkan kemampuan dan keterampilan penulis dalam melakukan penelitian empiris terkait manajemen sumber daya manusia.
3. Bagi Perusahaan
- a. Memberikan pemahaman seputar unsur-unsur yang berdampak pada *turnover intention* pada karyawan *outsourcing security*.
 - b. Membantu perusahaan dalam membangun kebijakan dan strategi yang lebih efektif dalam mengelola sumber daya manusianya.