

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah Penelitian

Beberapa waktu terakhir, permasalahan yang berkaitan dengan sumber daya manusia (SDM) terus menjadi fokus penting perusahaan yang berupaya untuk mempertahankan eksistensinya di tengah pusaran persaingan bisnis yang ketat pada era keterbukaan global. Peran SDM sebagai aset strategis dalam merealisasikan visi organisasi serta keberhasilan dalam menghadapi persaingan sangat krusial (Kuswahyudi *et al.*, 2022). Perusahaan tidak hanya dituntut untuk melakukan rekrutmen karyawan secara tepat namun juga mampu menghadapi hambatan yang cukup signifikan dalam membangun dan mempertahankan SDM berkualitas demi keberlangsungan dan kemajuan bisnis. Tuntutan kerja yang semakin tinggi yang diberikan perusahaan terhadap karyawan akan menimbulkan perasaan tertekan sehingga menjadi pemicu utama bagi karyawan untuk memutuskan berpindah kerja (*turnover*) serta mencari kesempatan kerja lain yang dianggap lebih memenuhi harapan (Metariani & Heryanda, 2022).

*Turnover* sendiri merupakan fenomena yang merujuk pada kondisi akhir yang dihadapi oleh sebuah perusahaan berupa banyaknya karyawan yang keluar dari organisasi dalam kurun waktu tertentu, sementara *turnover intention* berkaitan dengan penilaian individu mengenai kelanjutan hubungannya dengan perusahaan yang masih bersifat rencana atau niat dan belum terealisasi dalam bentuk tindakan nyata untuk meninggalkan perusahaan (Curtis & Wrightg, dalam Supriyanti & Mayasari, 2022). Sedangkan menurut Siregar (2017) *turnover intention* diartikan

sebagai kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri. Adanya niat untuk keluar sering kali dijadikan ukuran kinerja perusahaan dan dipandang sebagai hal yang negatif karena pekerjaan dijadikan langkah awal atau sarana sementara untuk mendapatkan pekerjaan dengan masa depan yang lebih baik (Wardana & Atidira, 2025).

Dampak negatif dari tingginya *turnover intention* pada perusahaan ini akan menyebabkan bocornya informasi internal, menurunnya semangat kerja karyawan yang tersisa, ketidakstabilan tim, serta memicu pembengkakan alokasi anggaran untuk rekrutmen dan pelatihan tenaga kerja baru serta performa *output* dan produktivitas korporasi mengalami depresiasi akibat hilangnya karyawan berpengalaman (Puspitawati *et al.*, 2022). Secara finansial, perusahaan harus menanggung beban biaya besar seperti rekrutmen, seleksi, dan pelatihan kembali karyawan baru. Biaya ini menjadi sangat signifikan dan mahal ketika posisi yang ditinggalkan adalah peran yang membutuhkan pengalaman, seperti staf gudang yang menguasai tata letak ribuan produk, atau staf penjualan yang sudah memahami preferensi dan kebutuhan spesifik pelanggan grosir. Selain penurunan produktivitas, perusahaan juga akan kehilangan karyawan berpengalaman yang memiliki pengetahuan internal (*institutional knowledge*) tentang operasional perusahaan, proses kerja efisien, dan hubungan baik dengan *stakeholder* atau pihak-pihak penting (Windya & Maharani, 2025). Menurut Mathis & Jackson (2011), beberapa faktor utama penyebab terjadinya *turnover intention*, yaitu: *burnout* yang tinggi, tuntutan kerja yang berlebihan, serta kompensasi yang dirasa tidak adil.

Tingginya tingkat niat keluar karyawan salah satunya dipengaruhi faktor beban kerja. Secara umum beban dapat diartikan sebagai pengeluaran atau pengorbanan yang dilakukan oleh suatu entitas, baik perusahaan maupun individu, untuk menghasilkan pendapatan atau menjalankan aktivitasnya dalam periode waktu tertentu. Menurut Kasmir (2019) menjelaskan beban kerja sebagai rangkaian proses yang dijalani seseorang dalam menyelesaikan tugas-tugas pada suatu pekerjaan atau kelompok jabatan, yang dilaksanakan dalam kondisi normal pada periode waktu tertentu, sesuai dengan indikator-indikator yang berkaitan. Beban kerja dapat diartikan sebagai situasi ketika tuntutan pekerjaan, seperti durasi jam kerja yang lama, batas waktu yang sempit, dan tugas yang tumpang tindih dapat melebihi kapasitas individu sehingga berpotensi menimbulkan kelelahan dan stres kerja (Ayu *et al.*, 2025). *Workload* ini timbul oleh faktor yaitu internal dan eksternal (Mahawati *et al.*, 2021). Faktor internal berasal dari dalam diri individu yang mencakup kondisi fisik (seperti umur dan kesehatan) serta aspek psikologis (seperti motivasi dan persepsi). Sementara itu, faktor eksternal bersumber dari luar tubuh manusia yang mencakup tugas (baik secara fisik maupun mental), tata kelola pekerjaan (durasi waktu kerja dan pembagian *shift*), serta kondisi lingkungan kerja.

Sejalan dengan kondisi tersebut, sejumlah penelitian menunjukkan bahwa adanya keterkaitan positif beban kerja terhadap niat karyawan untuk keluar. Penelitian oleh Zerlinda *et al.*, (2024) mengungkapkan bahwa beban kerja berdampak positif dan signifikan terhadap niat keluar, yang menunjukkan bahwa semakin besar beban kerja yang dirasakan, semakin tinggi pula keinginan karyawan untuk pergi dari perusahaan. Temuan ini diperkuat oleh Marhamah *et al.*, (2022) yang juga menegaskan bahwa beban kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan

terhadap niat untuk keluar. Namun, tidak semua studi mendukung satu sama lain, menurut Purwati et al. , (2020) menemukan bahwa beban kerja tidak berpengaruh terhadap niat untuk berpindah kerja. Hasil ini mengindikasikan bahwa dalam situasi tertentu, tingginya beban kerja tidak selalu memicu keinginan untuk meninggalkan pekerjaan, selama karyawan merasa bahwa beban tersebut diimbangi dengan imbalan atau kompensasi yang layak dan memadai.

Kompensasi adalah bentuk penghargaan yang berikan kepada karyawan sebagai imbalan atas kontribusi yang disumbangkan pada pekerjaannya (Bangun, 2012). Kompensasi tidak terbatas pada gaji pokok saja, melainkan juga meliputi tunjangan, insentif, bonus, dan fasilitas lainnya yang dapat meningkatkan kesejahteraan serta kepuasan kerja karyawan (Marwansyah, 2010). Dalam praktiknya, pemberian kompensasi perlu yang adil serta mengikuti kebijakan perusahaan yang berlandaskan pada kinerja karyawan dan syarat administratif lainnya. Kompensasi yang diberikan secara adil dan sepadan dengan beban kerja yang dipikul akan membuat karyawan merasa dihargai, baik secara finansial maupun emosional. Namun, apabila kompensasi dirasakan tidak sepadan dengan usaha dan tanggung jawab yang dipikul, kondisi ini dapat menyebabkan rasa tidak puas dalam pekerjaan, mengurangi kesetiaan, dan akhirnya memperbesar kemungkinan niat untuk berpindah kerja (Dharmayudha & Bagia, 2022).

Beberapa hasil penelitian turut memperkuat bahwa kompensasi berperan dalam menentukan tingkat *turnover intention* karyawan. Yosiana & Suci (2022) mengindikasikan bahwa imbalan memberikan dampak negatif dan signifikan terhadap niat untuk keluar, yang berarti semakin tinggi imbalan yang diberikan oleh perusahaan, semakin kecil keinginan karyawan untuk pergi dari pekerjaannya.

Sejalan dengan penelitian oleh Alayya & Mardatillah (2025) yang menunjukkan adanya pengaruh negatif dan signifikan kompensasi terhadap *turnover intention*. Akan tetapi, berbeda dengan temuan tersebut, penelitian Kuswahyudi et al. (2022) menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Perbedaan hasil tersebut menunjukkan adanya variasi persepsi mengenai pengaruh kompensasi terhadap terhadap niat keluar karyawan.

Menindaklanjuti penemuan tersebut, penelitian ini dilaksanakan di UD Aneka Plastik Cabang Kerobokan Singaraja, sebuah usaha yang bergerak dalam sektor perdagangan grosir. Usaha ini mulai beroperasi pada tahun 2015 dan berkembang pesat sejak tahun 2016 dengan menawarkan produk kebutuhan pokok dan barang dagang lainnya yang diperuntukkan bagi konsumen domestik atau rumah tangga serta pemilik usaha kecil yang menjadi penetrasi pembelian dalam volume masif. UD Aneka Plastik Cabang Kerobokan Singaraja ini juga memiliki 46 karyawan di akhir tahun 2024 dengan jumlah yang mengalami perubahan setiap tahunnya. Data mengenai tingkat *turnover* disajikan pada tabel dibawah.

Tabel 1.1  
Data Perputaran Karyawan UD Aneka Plastik Cabang Kerobokan Singaraja  
Periode 2021 hingga 2024

Tahun	Jumlah Karyawan				Persentase <i>Turnover</i>
	Awal	Masuk	Keluar	Akhir	
2021	30	6	3	33	10%
2022	33	15	12	36	36%
2023	36	25	14	47	39%
2024	47	10	11	46	23%

Sumber: Data Sekunder UD Aneka Plastik Cabang Kerobokan, 2025 (diolah)

Mengacu pada tabel 1.1, dapat diketahui jumlah karyawan di UD Aneka Plastik Cabang Kerobokan mengalami fluktuasi selama periode 2021 hingga 2024. Tingginya tingkat *turnover* berada di angka 10% pada tahun 2021, kemudian

meningkat signifikan menjadi 36% di tahun 2022, dan mencapai puncaknya di tahun 2023 sebesar 39%. Meskipun terjadi penurunan di tahun 2024 menjadi 23%, angka tersebut masih tergolong tinggi. Tingginya tingkat *turnover* karyawan UD Aneka Plastik Cabang Kerobokan selama 4 tahun, terbuka kemungkinan adanya kerentanan turnover terhadap potensi lonjakan.

Selain itu, berdasarkan hasil wawancara dengan pihak manajemen sumber daya manusia (SDM) UD Aneka Plastik Cabang Kerobokan, diketahui bahwa selama periode bulan Januari hingga Juli 2025, sudah terdapat tiga orang karyawan yang mengundurkan diri sehingga karyawan UD Aneka Plastik Cabang Kerobokan pada bulan Juli 2025 memiliki 42 karyawan yang aktif. Secara administratif, perusahaan telah berupaya menerapkan pengelolaan beban kerja dan sistem kompensasi sesuai dengan standar yang berlaku. Pembagian tugas dilakukan merata berdasarkan divisi dan sistem insentif maupun lembur telah ditetapkan melalui kebijakan internal. Jika dilihat dari indikator formal kondisi tersebut sudah mencerminkan kebijakan yang terstruktur dan mendukung produktivitas.

Untuk memperoleh gambaran yang lebih objektif mengenai kondisi di lapangan, dilakukan pra-survei terhadap 15 karyawan yang masih aktif sebagai responden awal. Instrumen survei disusun berdasarkan indikator *turnover intention* oleh Mobley (2011) yang mencakup: (1) pikiran untuk berhenti/keluar dari pekerjaan, (2) keinginan untuk mencari pekerjaan baru, dan (3) rencana meninggalkan perusahaan. Hasil pra-survei tersebut disajikan dalam Tabel 1.2 sebagai bentuk pendukung atas temuan dari hasil wawancara sebelumnya.

Tabel 1. 2  
Data Hasil Survei Awal *Turnover Intention* Karyawan UD Aneka Plastik Cabang Kerobokan Singaraja

No.	Pertanyaan	Ya	Tidak	Persentase	
				Tinggi	Rendah
1.	Pikiran untuk Berhenti	13	2	87%	13%
2.	Keinginan Mencari Pekerjaan Baru	13	2	87%	13%
3.	Rencana untuk Keluar	11	4	73%	27%

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Hasil survei awal membuktikan adanya ketidaksesuaian antara indikator yang diterapkan dengan kenyataan yang dirasakan oleh karyawan. Melalui pra-survei terhadap 15 responden aktif, ditemukan bahwa 87% karyawan memiliki pikiran untuk berhenti, 87% menunjukkan keinginan mencari pekerjaan baru, dan 73% bahkan telah memiliki rencana untuk keluar dari perusahaan. Persentase tersebut mengindikasikan tingginya *turnover intention* di kalangan karyawan, meskipun sistem beban kerja dan kompensasi secara administratif dianggap telah memadai.

Kondisi ini diperkuat juga dengan dilakukannya wawancara terhadap karyawan yang mengungkapkan beberapa faktor yang memperkuat tingginya niat keluar tersebut. Faktor diantaranya karena kelelahan akibat volume kerja yang besar khususnya di bagian administrasi dan pengiriman. Meskipun secara teknis pembagian tugas telah diatur, namun pelaksanaannya di lapangan tidak sepenuhnya berjalan efektif. Karyawan di bagian administrasi harus menangani data dari 5-8 kiriman barang setiap hari, yang berpotensi menimbulkan kesalahan akibat tekanan kerja. Kondisi lain, dari staf bagian pengiriman sering menghadapi ketidaksesuaian jam operasional dengan toko tujuan, namun tidak selalu mendapatkan dukungan atau arahan dari pimpinan. Hal ini menunjukkan bahwa tekanan kerja yang tidak tercermin dalam indikator beban kerja secara kuantitatif.

Selain itu, terkait kompensasi, perusahaan telah menerapkan skema gaji pokok dan insentif. Namun, sejumlah tenaga kerja mempersepsikan bahwa jumlah kompensasi yang dialokasikan dinilai belum proporsional jika disandingkan dengan besarnya volume tugas yang ditanggung. Selain itu, adanya keterlambatan pembayaran gaji atau insentif beberapa kali terjadi, yang menimbulkan kekhawatiran dan ketidakpuasan di kalangan karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun secara administratif sistem kompensasi telah diatur, persepsi karyawan terhadap kesesuaian antara upah dan tanggungjawab karyawan masih menjadi persoalan yang dapat berdampak pada niat keluar karyawan.

Temuan wawancara dan pra-survei ini menunjukkan adanya kesenjangan antara kebijakan formal perusahaan dengan realitas yang dirasakan oleh karyawan, tingginya angka *turnover intention* mengindikasikan bahwa kebijakan tersebut masih belum mampu menekan *turnover intention*. Kondisi ini memperkuat pentingnya pengujian kembali pengaruh beban kerja dan kompensasi terhadap niat keluar. Selain itu, penelitian ini juga didorong oleh adanya inkonsistensi hasil penelitian terdahulu (*research gap*), dimana perbedaan hasil antara temuan oleh Zerlinda *et al.*, (2024) menemukan jika beban kerja dan kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap niat keluar karyawan, sementara Purwati *et al.*, (2020) menyatakan bahwa kedua variabel tersebut tidak berpengaruh. Adanya perbedaan temuan tersebut membuka ruang bagi peneliti untuk melakukan verifikasi empiris pada konteks yang berbeda, khususnya pada usaha perdagangan grosir skala menengah.

Penelitian ini berbeda dari penelitian terdahulu dalam hal konteks objek dan karakteristik pekerjaan yang diteliti. Sebagian besar penelitian terdahulu dilakukan

pada perusahaan besar atau sektor jasa, sedangkan penelitian ini meneliti UD Aneka Plastik sektor perdagangan menengah yang memiliki karakteristik beban kerja spesifik, termasuk kompleksitas pengelolaan persediaan produk yang beragam (*Stock Keeping Unit*) serta ritme logistik harian yang cepat. Kondisi ini memungkinkan munculnya dinamika beban kerja dan kompensasi yang berbeda dibandingkan sektor lain sehingga temuan dari studi sebelumnya belum tentu dapat digeneralisasi pada konteks usaha perdagangan grosir. Selain itu penelitian ini menjadi penting karena tingginya *turnover* berisiko terhadap keberlangsungan operasional perusahaan, mengingat karyawan yang memahami spesifikasi produk dan kebutuhan pelanggan tetap sangat dibutuhkan untuk menjaga kualitas pelayanan dan daya saing. Penelitian ini kemudian difokuskan pada **“Pengaruh Beban Kerja dan Kompensasi Terhadap *Turnover Intention* Karyawan UD Aneka Plastik Cabang Kerobokan Singaraja”**.

### 1.2 Identifikasi Masalah

Mengacu pada latar belakang masalah yang telah diuraikan sebelumnya, identifikasi masalah dalam penelitian yang terjadi pada UD Aneka Plastik Cabang Kerobokan, diantaranya sebagai berikut.

- 1) Tingkat niat keluar yang tinggi di kalangan karyawan, terlihat dari data *turnover* selama empat tahun terakhir serta hasil pra-survei yang dapat berdampak pada kestabilan dan produktivitas organisasi.
- 2) Terjadi kesenjangan antara kebijakan formal perusahaan dengan realita yang dirasakan oleh karyawan di lapangan dari segi pengelolaan beban kerja dan sistem kompensasi yang secara administratif dianggap memadai, justru

dirasakan tidak adil dan menimbulkan tekanan kerja tinggi bagi karyawan di bagian operasional.

- 3) Adanya inkonsistensi hasil penelitian sebelumnya terkait pengaruh beban kerja dan kompensasi terhadap niat keluar karyawan menunjukkan perlunya kajian lebih lanjut di sektor perdagangan grosir, khususnya pada UD Aneka Plastik, guna mendapatkan pemahaman yang lebih kontekstual dan menyeluruh.

### 1.3 Pembatasan Masalah

Mengacu pada latar belakang dan identifikasi masalah yang telah dikemukakan, penelitian ini memfokuskan kajian pada tiga variabel, yakni dua variabel independen berupa beban kerja dan kompensasi, serta satu variabel dependen yaitu *turnover intention*. Selain itu, penelitian ini dilakukan kepada seluruh karyawan UD Aneka Plastik Cabang Kerobokan sehingga temua yang diperoleh tidak dapat dijadikan representasi untuk perusahaan lain dalam sektor perdagangan grosir maupun industri yang lain.

### 1.4 Rumusan Masalah Penelitian

Mengacu pada latar belakang, identifikasi masalah, dan pembatasan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

- 1) Apakah beban kerja dan kompensasi berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan pada UD Aneka Plastik Cabang Kerobokan Singaraja?
- 2) Apakah beban kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan pada UD Aneka Plastik Cabang Kerobokan Singaraja?
- 3) Apakah kompensasi berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan pada UD Aneka Plastik Cabang Kerobokan Singaraja?

### 1.5 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk memperoleh kejelasan teruji mengenai besarnya pengaruh sebagai berikut.

- 1) Menguji pengaruh beban kerja dan kompensasi terhadap *turnover intention* karyawan pada UD Aneka Plastik Cabang Kerobokan Singaraja.
- 2) Menguji pengaruh beban kerja terhadap *turnover intention* karyawan pada UD Aneka Plastik Cabang Kerobokan Singaraja.
- 3) Menguji pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention* karyawan pada UD Aneka Plastik Cabang Kerobokan Singaraja.

### 1.6 Manfaat Hasil Penelitian

Hasil akhir dari studi ini diharapkan dapat mentransfer kemanfaatan ganda, yakni implikasi teoretis terhadap perluasan konsep teori organisasi dan kegunaan praktis bagi entitas yang terlibat. Klasifikasi kontribusi strategis tersebut dapat diuraikan melalui pemaparan berikut.

#### 1) Manfaat Teoritis

Hasil penelitian diharapkan mampu menambah khasanah pengetahuan serta memperluas pemahaman dalam ranah manajemen sumber daya manusia, terutama yang berkaitan dengan beban kerja, kompensasi, dan *turnover intention*.

#### 2) Manfaat Praktis

Kontribusi penelitian ini diproyeksikan mampu menyajikan deskripsi maupun informasi kepada toko grosir lain ataupun dapat digunakan oleh pihak manajemen pengelola UD Aneka Plastik Cabang Kerobokan Singaraja sebagai bahan masukan untuk menetapkan kebijakan atau peraturan yang tepat

diterapkan kepada perusahaan terkait permasalahan yang berhubungan dengan beban kerja, kompensasi, dan *turnover intention* karyawan.

