

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan sektor transportasi masa kini memberi kontribusi positif terhadap perekonomian negara, karena memudahkan proses distribusi orang dan barang ke berbagai tujuan. Pentingnya transportasi tercermin dari semakin tingginya permintaan terhadap jasa angkutan untuk mendukung mobilitas manusia dan barang antar daerah. Perencanaan jangka panjang perusahaan sangat memerlukan tata kelola SDM yang baik (Cahyadi et al., 2023). Untuk meningkatkan kinerja perusahaan, terutama perusahaan jasa seperti transportasi, manajemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengoptimalkan fungsi karyawan secara keseluruhan.

Saat ini, globalisasi mendorong perusahaan untuk bersaing secara ketat agar dapat bertahan dalam bisnis. Perusahaan berhasil bertahan yaitu yang mampu menciptakan kekuatan kompetitif dan mempunyai kinerja unggul. Kinerja perusahaan mampu diukur baik segi aspek keuangan maupun non-keuangan. Tingkat kualitas sumber daya manusia (SDM) berperan penting dalam menentukan sejauh mana suatu perusahaan dapat bertumbuh dan berkembang secara berkelanjutan (Maridha & Kustini, 2023). Untuk menaikkan kinerja dan meraih kemenangan dalam kompetisi, perusahaan perlu mempunyai strategi tepat saat mengatur operasionalnya. Menurut (Kusuma et al., 2022), dalam menggapai keberhasilan, sebuah perusahaan bukan sekadar perlu unggul pada hal teknologi,

namun harus memperhatikan kontribusi sumber daya manusia, berupa elemen krusial untuk meraih keberhasilan perusahaan. Menurut (Fauzi et al., 2024) Sumber daya manusia yaitu komponen utama yang mempunyai pengaruh signifikan pada keberhasilan sebuah organisasi. Tanpa pengelolaan yang tepat terhadap sumber daya manusia, perusahaan atau organisasi akan kesulitan dalam menggapai kesuksesan dan pertumbuhan yang diinginkan. Sumber daya manusia yaitu suatu perihal yang paling utama bagi setiap perusahaan atau organisasi, sebab berperan menjadi motor penggerak dalam tiap aktivitas yang berlangsung di dalamnya.

Dengan demikian, pengelolaan SDM secara baik membantu pegawai merasa betah di perusahaan, namun pengelolaan SDM yang buruk menyebabkan karyawan mengundurkan diri dari Perusahaan tersebut. Pengunduran diri (turnover) ialah keadaan yang tidak mampu dijaui perusahaan, di mana sejumlah karyawan memilih untuk meninggalkan perusahaan dalam periode tertentu. Fenomena ini dapat terjadi sebab beragam alasan, seperti harapan karyawan dalam mencari peluang pekerjaan lebih baik, rasa tidak nyaman dengan kondisi kerja yang ada, atau harapan untuk memperoleh kesempatan yang lebih menguntungkan di tempat lain. Jika tingkat turnover terlalu tinggi, hal ini dapat mengganggu kelancaran operasional perusahaan. Kehilangan karyawan yang sudah berpengalaman dan memiliki pemahaman mendalam mengenai perusahaan akan menghambat efektivitas dalam menjalankan bisnis, karena perusahaan harus mengalokasikan waktu dan sumber daya untuk merekrut dan melatih pengganti yang baru.

Perusahaan perlu memperhatikan berbagai faktor yang sering menjadi permasalahan dalam perusahaan, seperti beban kerja dan kompensasi. Menurut

(Budiasa, 2021), beban kerja merujuk pada serangkaian peran yang perlu dituntaskan karyawan dengan jangka waktu khusus, menggunakan keterampilan yang dimilikinya. Setiap karyawan memiliki tanggung jawab atas beban kerja yang harus diselesaikan, di mana tingkat beban kerja dan kemampuan dalam menyelesaikan tugas dapat bervariasi antar individu dalam suatu perusahaan (Uma & Swasti, 2024). Beban kerja yang terlalu berat dalam suatu perusahaan dapat mempengaruhi kemampuan karyawan untuk mencapai produktivitas yang optimal serta dapat mengurangi rasa nyaman mereka dalam bekerja. Beban kerja ialah satu diantara tantangan yang sering ditemui atas perusahaan maupun organisasi dalam upaya mencapai target yang telah ditetapkan (Machmuda & Adiwati, 2024). Menurut Gibson dan Ivancevich dalam (Jasmin & Asbara, 2023) Beban kerja merupakan tekanan sebagai respons yang sulit untuk disesuaikan, dikendalikan perbedaan individu atau proses psikologis, yakni akibat tiap stimulus eksternal diterima oleh seseorang. Karyawan dengan beban pekerjaan tinggi mengalami kelelahan fisik dan mental, dapat mempengaruhi reaksi emosional (Fauzi et al., 2023).

Faktor lain yang turut mempengaruhi tingginya tingkat turnover karyawan adalah kompensasi (Malna et al., 2015). Bagi karyawan, kompensasi memiliki peranan yang sangat penting, karena besarnya nilai kompensasi yang diterima dianggap sebagai cerminan penghargaan dari perusahaan terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Ketika perusahaan memberi imbalan tepat dan selaras pada peran karyawan (Al Akbar & Sukarno, 2024), hal ini akan menaikkan rasa puas mereka. Dalam teorinya yang disebutkan di jurnal (Wijayanti & Wicaksana, 2023)

Kompensasi diartikan menjadi penghargaan atau hasil diterima karyawan menjadi imbalan terhadap kinerja yang diberi pada perusahaan, bertujuan untuk membantu tercapainya sasaran perusahaan, yang bisa berupa uang maupun barang.

PO. PANDAWA87 adalah perusahaan otobus (PO) di Indonesia yang berfokus pada layanan transportasi darat. Perusahaan ini dikenal karena menyediakan jasa berkualitas untuk berbagai jenis perjalanan, mulai dari angkutan antar kota antar provinsi (AKAP) hingga layanan bus pariwisata. PO. PANDAWA 87 memiliki beragam armada, mulai dari kelas ekonomi hingga premium, yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan beragam pelanggan. Selain itu, perusahaan ini juga menyediakan bus pariwisata yang cocok untuk perjalanan wisata keluarga, institusi, maupun acara khusus lainnya.

Tabel 1.1 Data Turnover Karyawan PO. PANDAWA 87 Tahun 2022-2024

Tahun	Jumlah Karyawan	Karyawan Keluar	Karyawan Masuk	Karyawan Akhir	Presentase (%)
2022	48	19	13	42	39,58%
2023	42	14	11	39	33,33%
2024	39	16	12	35	41,03%

Sumber : PO. PANDAWA 87 Pasuruan, Diolah Peneliti 2025

Berdasarkan data yang pada Tabel 1.1, tertera selama periode 1 tahun terakhir, PO PANDAWA 87 mengalami penurunan jumlah karyawan secara terus-menerus. Turnover menjadi salah satu tantangan yang sering dihadapi oleh perusahaan. Berdasarkan tabel di atas, jumlah karyawan PO PANDAWA 87 terus menurun dari tahun 2022 hingga 2024, sementara tingkat turnover tetap tinggi, yaitu di atas 33% setiap tahun. Perusahaan perlu segera mengambil langkah

strategis untuk mengurangi turnover dan meningkatkan manajemen karyawan. Perusahaan perlu mengambil langkah strategis dalam menjaga karyawan yang mempunyai kinerja baik dan produktivitas tinggi, karena mereka berperan penting dalam membantu perusahaan mencapai visi dan misinya, serta memastikan kelangsungan operasional yang efektif.

Beban kerja yang dimiliki oleh crew dan sopir tidak hanya terbatas pada pelaksanaan perjalanan semata, melainkan juga mencakup kewajiban untuk tetap hadir di tempat kerja meskipun pada hari tersebut tidak terdapat agenda perjalanan. Kehadiran ini merupakan bentuk kesiapsiagaan dan tanggung jawab profesional yang harus dijalankan guna memastikan ketersediaan sumber daya manusia apabila terjadi permintaan perjalanan mendadak atau kegiatan internal lainnya.

Crew dan sopir yang telah menyelesaikan tugas perjalanan pada hari sebelumnya, diharuskan untuk kembali bekerja keesokan harinya guna melakukan proses pembersihan serta pendampingan dalam perawatan armada bus yang telah digunakan. Tindakan ini dilakukan untuk memastikan kondisi kendaraan tetap dalam keadaan prima dan layak operasional sebelum digunakan kembali untuk perjalanan selanjutnya. Kegiatan pembersihan dan perawatan ini menjadi bagian penting dalam siklus kerja, karena berkaitan langsung dengan aspek keselamatan dan kenyamanan penumpang serta umur teknis kendaraan itu sendiri. Karena tanpa kedisiplinan karyawan yang baik, sebuah perusahaan akan menghadapi kesulitan dalam mencapai tujuan secara optimal (Sinambela et al., 2021). Selain itu, permasalahan lain yang sering menjadi perhatian di banyak perusahaan, yaitu terkait isu kompensasi.

Tabel 1.2 Data Pra Survey Beban Kerja Karyawan PO. PANDAWA 87

NO.	Pernyataan	Ya	Tidak	Presentase (%)
1.	Saya tidak merasa terbebani untuk hadir meskipun tidak terdapat jadwal keberangkatan atau perjalanan dinas.	4	1	80%
2.	Saya dapat mengatur waktu kerja saya dengan baik untuk menyesuaikan antara jadwal keberangkatan dan waktu istirahat.	5	0	100%
3.	Saya mampu memenuhi target minimal jumlah perjalanan bulanan yang telah ditentukan oleh perusahaan.	2	3	40%

Sumber : Data Pra Survey Diolah, 2025

Berdasarkan hasil pra survei, sebagian besar karyawan menunjukkan sikap positif terhadap kewajiban hadir di tempat kerja meskipun tidak terdapat jadwal keberangkatan atau perjalanan dinas. Hal ini mencerminkan adanya komitmen dan tanggung jawab kerja yang tinggi dari para karyawan terhadap perusahaan. Selain itu, seluruh responden mengungkapkan bahwa mereka mampu mengatur waktu kerja dengan baik, khususnya dalam menyesuaikan antara jadwal keberangkatan dan waktu istirahat. Kemampuan ini menunjukkan bahwa para karyawan memiliki manajemen waktu yang efektif, yang berperan penting dalam menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kebutuhan pribadi. Namun demikian, tidak semua karyawan mampu mencapai target minimal jumlah perjalanan bulanan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Hanya sebagian kecil responden yang menyatakan mampu memenuhi target tersebut, yang mengindikasikan adanya kendala dalam pencapaian beban kerja yang ditentukan.

Masalah terkait kompensasi seringkali muncul di banyak perusahaan, dan kondisi ini bisa menimbulkan risiko besar bagi perusahaan itu sendiri. Kompensasi

mengacu pada bentuk penghargaan yang diberi pada karyawan menjadi balasan perannya terhadap perusahaan. Imbalan mencakup uang, barang, atau bentuk lainnya, baik langsung maupun tidak langsung. Kompensasi diberi dengan bentuk apresiasi terhadap tenaga dan ide disumbangkan karyawan dengan mendukung kemajuan perusahaan dan penggapaian tujuan sudah ditentukan (Purwati et al., 2020).

Salah satu hal yang dapat menjadi perhatian adalah sistem pengupahan yang saat ini berbasis pada jumlah perjalanan atau trip yang dijalankan oleh crew dan sopir. Hal ini menyebabkan adanya variasi dalam jumlah gaji yang diterima, tergantung pada frekuensi penugasan perjalanan masing-masing individu. Meskipun sistem ini dirancang untuk memberikan penghargaan atas kerja yang telah dilakukan, namun dalam praktiknya dapat menimbulkan persepsi perbedaan di antara karyawan. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan yang bijak dalam menyampaikan kebijakan ini agar tetap diterima dengan baik dan mampu memotivasi seluruh karyawan.

Selain itu, pemberian insentif seperti bonus serta tunjangan lain seperti uang makan juga merupakan bagian dari upaya meningkatkan kesejahteraan karyawan. Apabila aspek-aspek ini disesuaikan dengan kebutuhan dan ekspektasi yang berkembang di lingkungan kerja, maka akan memberikan dampak positif terhadap semangat kerja dan loyalitas karyawan. Kompensasi berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan serta menjadi faktor yang bisa memberi motivasi mereka guna melakukan pekerjaan lebih optimal (Kusuma et al., 2022).

Adanya tawaran dari perusahaan lain yang memberikan kondisi pekerjaan yang lebih menarik. Misalnya, beberapa perusahaan yang memberikan peluang untuk melakukan perjalanan yang lebih banyak, sehingga mereka bisa mendapatkan penghasilan lebih besar. Situasi tersebut menyebabkan ketidakstabilan dalam retensi karyawan, karena banyak yang memilih pindah demi manfaat yang lebih menguntungkan dan membuat karyawan nya melakukan pengunduran diri sendiri terhadap Perusahaan.

Permasalahan di atas selaras pada studi (Hak et al., 2024). mengatakan turnover intention dipengaruhi beban kerja dan kompensasi. Hal tersebut berarti imbalan yang didapat karyawan tidak selaras pada beban kerja yang ditanggung, maka kecenderungan untuk meninggalkan pekerjaan akan meningkat.

Tabel 1.2 Data Pra Survey Kompensasi Karyawan PO. PANDAWA 87

NO.	Pernyataan	Ya	Tidak	Presentase (%)
1.	Penghasilan yang saya terima sudah sepadan dengan beban kerja dan tingkat risiko pekerjaan saya	5	0	100%
2.	Saya memperoleh insentif setiap bulan yang sesuai dengan keinginan.	4	1	80%
3.	tunjangan dari perusahaan memenuhi harapan saya.	4	1	80%

Sumber : Data Pra Survey Diolah, 2025

Berdasarkan hasil pra survei, dapat diketahui bahwa sebagian besar karyawan PO. PANDAWA 87 merasa puas terhadap kompensasi yang diberikan oleh perusahaan, yang meliputi penghasilan, insentif, dan tunjangan. Mayoritas responden menilai bahwa kompensasi yang diterima telah sesuai dengan harapan serta sejalan dengan tanggung jawab pekerjaan yang diemban. Kendati demikian, masih terdapat sebagian kecil karyawan yang berpendapat bahwa beberapa aspek

kompensasi, khususnya insentif dan tunjangan, belum sepenuhnya memenuhi harapan mereka. Secara keseluruhan, sistem kompensasi dinilai telah berjalan dengan cukup baik, namun tetap diperlukan evaluasi dan perbaikan agar tingkat kepuasan karyawan dapat meningkat secara menyeluruh.

Oleh karena itu, penting bagi pengelola perusahaan untuk mempertimbangkan dengan cermat dalam menetapkan dan memberikan kompensasi kepada para karyawan. Kompensasi yang diberikan idealnya mencerminkan kontribusi dan kinerja yang telah dicapai oleh masing-masing individu dalam mendukung operasional serta pencapaian tujuan perusahaan. Dengan penyesuaian yang proporsional, diharapkan keseimbangan antara beban kerja dan imbalan dapat terjaga, sehingga tercipta lingkungan kerja yang produktif dan harmonis.

Berlandaskan penjelasan latar belakang di PO PANDAWA, dilakukan studi yang judulnya **"Pengaruh Beban Kerja dan Kompensasi Terhadap *Turnover Intention* Pada Karyawan PO. PANDAWA 87 PASURUAN"**

1.2 Rumusan Masalah

Berlandaskan latar belakang, perumusan masalah:

1. Apakah Beban Kerja memiliki pengaruh terhadap turnover intention karyawan di PO. PANDAWA87 Pasuruan?
2. Apakah Kompensasi mempengaruhi turnover intention karyawan di PO. PANDAWA87 Pasuruan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berlandaskan hasil, tujuan penelitian yang ingin dicapai berupa:

1. Memahami dan menganalisis Pengaruh Beban kerja terhadap turnover

intention karyawan pada PO. PANDAWA 87 Pasuruan ?

2. Memahami dan menganalisis Pengaruh Kompensasi terhadap turnover intention karyawan pada PO. PANDAWA 87 Pasuruan ?

1.4 Manfaat Penelitian

Dengan adanya studi, penulis berharap memberi beberapa manfaat seperti manfaat teoritis dan praktis.

1. Manfaat Teoritis

Studi diharapkan menjadi sarana yang efektif untuk mengembangkan dan menerapkan pengetahuan terkait Sumber Daya Manusia, dengan fokus khusus pada aspek beban kerja, kompensasi, dan turnover karyawan.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Perusahaan

Temuan studi diinginkan memberi wawasan dan saran berguna bagi perusahaan, khususnya menangani masalah tenaga kerja yang meliputi beban kerja, kompensasi, dan turnover karyawan. Dengan demikian, perusahaan dapat lebih efektif dalam mengelola sumber daya manusia.

- b. Bagi Peneliti

Temuan studi diinginkan memberi pengalaman yang lebih untuk peneliti, khususnya memahami aspek sumber daya manusia secara praktis, utamanya yang berhubungan beserta beban kerja, kompensasi, turnover karyawan. Studi diinginkan mampu memperdalam pemahaman peneliti mengenai dinamika SDM di dunia nyata.