

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Perkembangan teknologi yang semakin canggih membuat kebutuhan masyarakat semakin meningkat, para pelanggan semakin kritis terhadap kualitas dan mutu pelayanan yang diberikan perusahaan. Perusahaan atau *corporate* sebagai sebuah sistem yang terdiri dari beberapa sub sistem yang saling bekerjasama untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Sumber daya manusia merupakan aset perusahaan yang penting, karena manusia merupakan sumber daya yang selalu dibutuhkan dalam proses produksi barang maupun jasa. Kondisi perusahaan dalam menghadapi tantangan sangat bergantung pada kondisi internalnya, terutama sumber daya manusia yang merupakan modal tak ternilai dan memiliki peranan yang sangat krusial bagi perusahaan.

Meningkatnya intensitas persaingan mendorong organisasi untuk terus meningkatkan daya saing guna mempertahankan eksistensi dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sejalan dengan hal tersebut, perusahaan juga dihadapkan pada berbagai permasalahan di bidang sumber daya manusia, salah satunya adalah tingginya *turnover intention* karyawan. *Turnover intention* merujuk pada niat atau kecenderungan individu untuk meninggalkan pekerjaannya yang apabila tidak dikelola dengan baik akan memberikan dampak negatif terhadap stabilitas dan produktivitas organisasi. Menurut (Novitasari & Dessyarti, 2022) *turnover intention* pada karyawan menjadi salah satu isu penting yang banyak dihadapi oleh berbagai perusahaan, karena merupakan indikator awal dari kemungkinan terjadinya perpindahan karyawan. Salah satu langkah yang dapat dilakukan adalah dengan mengidentifikasi berbagai faktor yang mendorong

munculnya keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Apabila perusahaan memiliki kesadaran dan komitmen untuk memberikan perhatian lebih terhadap kebutuhan sumber daya manusia sebagai salah satu aset utama, maka pencapaian tujuan organisasi akan lebih mudah diwujudkan dalam suasana kerja yang kondusif dan produktif. Lingkungan kerja yang demikian juga berperan dalam menurunkan kecenderungan karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

*Turnover* merupakan fenomena yang tidak diinginkan oleh perusahaan, karena dapat menimbulkan berbagai kerugian. Terjadinya *turnover* secara berulang berpotensi menyebabkan dampak negatif, baik dalam bentuk pemborosan biaya, waktu, maupun sumber daya yang telah dialokasikan. Fenomena *turnover* juga terjadi pada PT. Maha Perkasa Indonesia. PT. Maha Perkasa Indonesia merupakan perusahaan jasa yang sudah memiliki 119.000 *followers* sosial media *Instagram*. Berikut data *turnover intention* pada PT. Maha Perkasa Indonesia per akhir tahun Desember 2024.

**Tabel 1.1 Data Turnover Karyawan PT. Maha Perkasa Indonesia**

<b>Data <i>Turnover</i> Karyawan PT. Maha Perkasa Indonesia</b>					
<b>Tahun 2020-2024</b>					
Tahun	Jumlah Karyawan	Karyawan Keluar	Karyawan Masuk	Jumlah Karyawan Akhir Tahun	Presentase (%)
2020	50	6	3	47	12.00%
2021	47	8	7	46	17.02%
2022	46	7	6	35	15.22%
2023	35	4	7	38	11.43%
2024	38	5	12	45	13.16%

Sumber: Data Pegawai Keluar Masuk Karyawan (2024)

Berdasarkan data pada tabel diatas terhitung sampai dengan pertengahan tahun 2025 tepatnya di bulan mei, terlihat bahwa tingkat *turnover* karyawan di PT. Maha Perkasa Indonesia mengalami perubahan yang tidak stabil selama lima tahun terakhir. Persentase *turnover* tertinggi terjadi pada tahun 2021, yaitu sebesar 17,02%. Setelah tahun tersebut, angka *turnover* menunjukkan penurunan secara bertahap hingga mencapai titik terendah sebesar 6,67% pada pertengahan tahun 2025. Tren penurunan ini dapat menjadi indikasi bahwa perusahaan telah melakukan perbaikan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Namun menurut Gillies (1994) dalam (Ahmad Shobirin et al., 2023) yang menyatakan bahwa tingkat *turnover* karyawan dikatakan normal apabila berkisar antara 5%-10% dari jumlah rata-rata pegawai, sedangkan angka diatas 10% mengindikasikan tingkat yang tinggi. Berdasarkan data yang diperoleh, persentase *turnover* karyawan di PT. Maha Perkasa Indonesia dari tahun 2020 hingga 2024 tercatat selalu berada di atas 10%. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat *turnover* karyawan di perusahaan tersebut tergolong tinggi dan berpotensi menimbulkan dampak negatif terhadap stabilitas dan keberlanjutan operasional perusahaan.

Tingginya tingkat *turnover* karyawan menjadi salah satu permasalahan serius yang dihadapi oleh banyak perusahaan, karena dapat mengganggu stabilitas organisasi dan proses operasional secara keseluruhan. Salah satu faktor yang memengaruhi tingginya angka *turnover* adalah ketidakpuasan karyawan terhadap sistem kompensasi yang diterapkan. Kompensasi yang dianggap tidak adil atau tidak sebanding dengan kontribusi yang diberikan karyawan dapat menurunkan loyalitas dan meningkatkan keinginan untuk keluar dari perusahaan. Oleh karena itu, dalam konteks manajemen sumber daya manusia, penting bagi perusahaan untuk merancang sistem kompensasi yang tidak hanya kompetitif tetapi juga mampu memenuhi kebutuhan dan harapan karyawan guna menekan tingkat *turnover*. Tingkat pertumbuhan *turnover* dapat ditekan dengan pemberian kompensasi yang transparan dan seimbang mengingat peranan manusia sangat penting dalam suatu organisasi, maka perlu adanya kerja sama yang baik dalam

melaksanakan suatu tujuan perusahaan. Tujuan perusahaan tidak hanya bergantung terhadap peralatan dan sarana maupun prasarana yang lengkap, namun faktor sumber daya manusia yang menjadi penentu dalam keberlangsungan perusahaan. Dalam upaya pembangkitan semangat kerja dan produktivitas karyawan yang tinggi diperlukan pemicu untuk dapat memberikan motivasi terhadap karyawan, yaitu dengan pemberian imbalan yang sepadan dengan kinerja karyawan, yang biasa disebut dengan kompensasi.

Kompensasi memiliki peranan penting bagi karyawan karena besarnya kompensasi mencerminkan nilai atas pekerjaan yang dilakukan, baik di mata rekan kerja, keluarga, maupun masyarakat. Pemberian kompensasi yang layak, disertai dengan penerapan strategi peningkatan motivasi yang efektif, dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal serta mampu menghadapi dan menyelesaikan permasalahan yang timbul dalam pelaksanaan tugasnya. Pemberian kompensasi Menurut penelitian Saputra (2022) kompensasi merupakan penghargaan atau imbalan yang diterima oleh karyawan yang diberikan oleh perusahaan berdasarkan kontribusi maupun kinerja secara produktif dengan yang lebih baik pada suatu organisasi. Bentuk langsung berupa upah, gaji, komisi, dan bonus. Pemberian kompensasi terhadap karyawan merupakan biaya yang harus dikeluarkan oleh pihak perusahaan kepada para karyawan, oleh karena itu perusahaan harus melakukan penilaian yang teliti mengenai kinerja yang dikerjakan oleh para karyawan, karena hal tersebut dilaksanakan oleh pihak perusahaan yang menghendaki adanya suatu produktivitas kerja secara maksimal dari biaya kompensasi yang mereka keluarkan. Dalam hal itu dapat memicu terjadinya *turnover intention*.

Kompensasi mengandung makna yang lebih luas daripada upah atau gaji. Upah atau gaji lebih menekankan pada balas jasa yang bersifat finansial. Pemberian kompensasi kepada para karyawan juga mempunyai tujuan, antara lain menjamin sumber nafkah karyawan beserta keluarga,

meningkatkan prestasi kerja, meningkatkan rasa percaya diri, meningkatkan disiplin kerja, efisiensi tenaga karyawan yang potensial hingga mencegah karyawan meninggalkan perusahaan. Kompensasi juga didefinisikan sebagai jumlah penghargaan berupa uang dan bukan uang yang diberikan perusahaan kepada karyawan dengan adil dan layak. PT. Maha Perkasa Indonesia menghadapi permasalahan dalam aspek pemberian kompensasi yang diberikan kepada karyawan, khususnya terkait besaran gaji pokok yang diberikan. Berdasarkan pengamatan dan wawancara langsung dengan HR PT. Maha Indo Perkasa, berikut disajikan data terkait kompensasi yang diterima oleh karyawan di PT. Maha Perkasa Indonesia.

**Tabel 1.2 Data Kompensasi Karyawan PT. Maha Perkasa Indonesia**

No.	Jenis Kompensasi
1.	Gaji Pokok
2.	Sisa Cuti Tahunan
3.	Tunjangan Komunikasi
4.	Tunjangan Transportasi
5.	Lembur
6.	Tunjangan Hari Raya

Sumber: Data Kompensasi Karyawan PT. Maha Perkasa Indonesia (2025)

Dalam tabel yang disajikan terdapat beberapa kompensasi yang diterima oleh para karyawan dari PT. Maha Perkasa Indonesia antara lain gaji pokok, sisa cuti tahunan, tunjangan, lembur, dan tunjangan hari raya. Dalam penelitian (Rahmawati, 2018) pemberian kompensasi yang telah disesuaikan dengan kinerja dan peraturan yang ditetapkan oleh pemerintah daerah (UMR) akan menghasilkan peningkatan semangat kerja karyawan didalam bekerja secara maksimal. Permasalahan timbul dari gaji pokok yang diterima oleh sebagian besar karyawan masih berada di bawah standart Upah Minimum Regional (UMR) yang ditetapkan di Kota Surabaya. Ketidaksesuaian ini menunjukkan adanya ketimpangan antara beban kerja yang dijalankan dengan imbalan yang diterima. Jika kondisi ini terus

berlangsung, maka akan menimbulkan dampak negatif ketidakpuasan karyawan dalam menerima kompensasi yang diberikan di kalangan karyawan dan akan meningkatkan risiko ketidakstabilan dalam struktur ketenagakerjaan perusahaan. Berdasarkan data tabel diatas dapat diketahui jenis kompensasi yang diberikan kepada karyawan PT. Maha Perkasa Indonesia. Berdasarkan hasil wawancara kepada HRD PT. Maha Perkasa Indonesia, pada tunjangan komunikasi diberikan kepada karyawan yang sering menggunakan perangkat komunikasi untuk keperluan kerja dan berhubungan langsung dengan *client* dan tentunya dengan jabatan tertentu, sedangkan untuk tunjangan transportasi diberikan kepada karyawan dengan mobilitas tinggi seperti sales lapangan. Namun demikian dengan adanya berbagai kompensasi yang ada para karyawan masih merasa kurang jika dibandingkan dengan beban kerja dan tanggung jawab yang dikerjakan.

Tidak hanya mengenai gaji dan tunjangan, sistematis lembur juga kerap kali menjadi sorot perhatian para karyawan dengan pemberian upah lembur satu per seratus delapan puluh dari gaji pokok yang diterima karyawan dan tidak adanya batas penjumlahan nominal untuk upah lembur yang tidak sepadan dengan jam kerja yang dialami oleh karyawan membuat karyawan kerap kali mengeluhkan hal tersebut. Berdasarkan hasil observasi, sistem pemberian upah lembur di PT. Maha Perkasa Indonesia diterapkan dengan perhitungan per hari, bukan per jam, dengan besaran sebesar satu per seratus delapan puluh dari gaji pokok karyawan. Mekanisme tersebut menyebabkan karyawan cenderung bekerja lembur dalam durasi yang lebih panjang karena perhitungannya tidak mempertimbangkan jumlah jam yang dikerjakan. Kondisi ini berpotensi mengurangi waktu istirahat dan kesempatan karyawan untuk melakukan aktivitas pribadi di luar pekerjaan. Akibatnya, keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi menjadi sulit terjaga, yang dapat memengaruhi tingkat kepuasan dan kesejahteraan karyawan secara keseluruhan. Dampak dari kondisi ini akan berimbas terhadap *work-life balance* karyawan, ketidakseimbangan kerja yang tidak menyesuaikan dengan jam lembur berakibat pada rasa keinginan

untuk berpindah perusahaan (*turnover*), ditambah dengan kompensasi lembur yang tidak sesuai dengan kinerja dan tanggung jawab yang diemban karyawan.

Kurangnya perhatian perusahaan mengenai kepuasan karyawan terkait kompensasi yang diberikan dapat memengaruhi tingkat *turnover*. Apabila kompensasi yang diterima dianggap tidak sepadan dengan beban kerja dan kontribusi yang diberikan, karyawan cenderung mencari peluang kerja di perusahaan lain yang menawarkan imbalan lebih baik. Hal tersebut juga didukung melalui penelitian yang dilakukan oleh (Waskito & Ayu Rachmawati Putri, 2021) yang menyatakan kompensasi berpengaruh nyata atau signifikan terhadap variabel *turnover intention*, hal ini menunjukkan semakin besar kompensasi yang diterima oleh tenaga kerja maka akan menurunkan niat untuk keluar dari pekerjaan karena kebutuhan sudah tercukupi dari perusahaan tersebut, akan tetapi sebaliknya apabila kompensasi yang rendah dapat meningkatkan keinginan pekerja untuk pindah atau keluar karena merasa pengabdian yang diberikan tidak sesuai dengan yang didapatkan sehingga *turnover intention* akan semakin tinggi. Pemberian besarnya kompensasi berguna untuk tenaga kerja di perusahaan tersebut sehingga pemilik usaha perlu mempertimbangan dalam pemberian kompensasi.

Faktor dalam ketenagakerjaan selain besarnya kompensasi, *work-life balance* juga merupakan faktor yang dapat menyebabkan *turnover intention*. Tingkat intensitas *turnover* karyawan dapat diindikasikan dari keberadaan *work-life balance* pada karyawan, *work-life balance* didefinisikan sebagai sejauh mana individu sama-sama terlibat dan puas dengan peran-peran pekerjaan maupun keluarga (Novitasari & Dessyarti, 2022). *Work-life balance* merupakan suatu kondisi dimana karyawan mampu menjaga keseimbangan antara waktu yang dialokasikan untuk kehidupan pribadi. Keseimbangan ini tidak hanya mencakup aspek waktu, tetapi juga mencerminkan kemampuan individu dalam mencapai kualitas

hidup yang optimal serta mengelola secara kompleksitas. Hal ini mengacu pada keseimbangan yang diperlukan karyawan dalam mengelola secara proporsional antara tuntutan pekerjaan dan berbagai aspek kehidupan lainnya seperti keluarga relasi sosial dan aktivitas pribadi diluar pekerjaan. Menurut Greenhaus, Collins & Shaw dalam penelitian -

*Work-life balance* sangat penting dalam kehidupan karyawan untuk meminimalkan konflik atau benturan antara kehidupan profesional dan personal. Keseimbangan ini berperan dalam memengaruhi kesejahteraan psikologis dan kualitas hidup karyawan. Dalam penelitian yang dikukuhkan oleh (Timbuleng, 2023) menyatakan penerapan *work-life balance* di lapangan masih sangat sulit dilakukan secara konsisten dalam aktivitas kerja sehari-hari. Didalam dunia kerja tidak dipungkiri banyaknya faktor yang dapat memicu munculnya stres baik disadari ataupun tidak. Dalam penelitian yang dilakukan oleh (Alfian & P. Novi, 2023) menyatakan bahwa karyawan sangat perlu memahami mengenai kondisi yang sedang dialami seluruh karyawan saat ini di Indonesia seperti halnya kebutuhan fisiologis yang memperoleh presentase 27,24%, kebutuhan rasa aman dengan presentase 4,18%, kebutuhan sosial dengan presentase 20,26%, kebutuhan pengakuan dari atasan dengan presentase yang didapatkan 13,33%, dan kebutuhan aktualisasi diri mendapatkan presentase yang sangat tinggi yaitu 29,02%, hal ini akan mendorong seberapa tingkat kinerja karyawan yang diberikan kepada perusahaan, oleh karena itu pengaruh keseimbangan kehidupan kerja atau biasa yang disebut *work-life balance* sangat dibutuhkan dan karyawan harus menyadari serta memahami bagaimana cara menghadapinya agar terciptanya kesejahteraan kehidupan karyawan yang dapat menurunkan niat karyawan untuk berpindah tempat kerja.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak HR PT. Maha Perkasa Indonesia, terdapat sejumlah permasalahan yang menjadi perhatian dalam kegiatan operasional perusahaan. Salah satu isu utama yang teridentifikasi

adalah tingginya tuntutan *client*, khususnya dalam hal perancangan konsep acara serta pemenuhan berbagai kebutuhan terkait, hingga tanggapan cepat dari pertanyaan yang diajukan kepada karyawan (*fast respon*). Kondisi ini sering kali menuntut karyawan untuk bekerja melebihi jam kerja normal, termasuk diluar jam kerja reguler hingga pada hari libur. Di samping itu, adanya tekanan untuk mempertahankan kualitas layanan secara konsisten turut menambah beban kerja karyawan. Situasi tersebut berkontribusi terhadap meningkatnya intensitas kerja tinggi yang pada akhirnya berdampak pada terganggunya keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi atau yang disebut *work-life balance*. Ketidakseimbangan ini menjadi salah satu faktor yang diduga memicu tingginya tingkat *turnover* karyawan di perusahaan, untuk mendukung pemahaman terhadap permasalahan yang terjadi khususnya mengenai *work-life balance* di PT. Maha Perkasa Indonesia.

Hasil observasi yang menunjukkan adanya indikasi ketidakseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi yang dialami oleh karyawan PT. Maha Indo Perkasa. Ketidakseimbangan tersebut berpotensi memengaruhi meningkatnya intensi untuk keluar dari perusahaan (*turnover*). Temuan ini sejalan dengan penelitian oleh (Dwi Sandini1 et al., 2024) yang menunjukkan bahwa *work-life balance* memiliki peran yang signifikan dan lebih dominan dalam memengaruhi niat untuk berhenti kerja (*turnover intention*) dibandingkan dengan kesehatan mental. Berdasarkan hasil observasi, karyawan yang bekerja pada PT. Maha Perkasa Indonesia menunjukkan tingkat ketidakseimbangan yang tinggi antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Hal ini diperkuat melalui wawancara peneliti dengan salah satu karyawan yang mengungkapkan bahwa mereka membutuhkan hari libur untuk merilekskan diri, namun tidak dapat memanfaatkannya secara optimal karena tingginya tuntutan pekerjaan, sehingga mendorong beberapa karyawan untuk mengundurkan diri. Selain itu, keterbatasan waktu bersama keluarga, kurangnya fleksibilitas jam kerja, serta tingginya beban tugas yang harus diselesaikan di luar jam kerja turut

menjadi faktor yang mengganggu keseimbangan kehidupan karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa tingkat *work-life balance* berada pada kondisi yang kurang optimal sehingga berpotensi meningkatkan kecenderungan *turnover*. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, kondisi ini menjadi perhatian penting karena *work-life balance* merupakan salah satu indikator kesejahteraan kerja yang dapat berdampak langsung terhadap *turnover intention* karyawan. Ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat menciptakan tekanan psikologis, kelelahan, serta menurunkan kepuasan kerja. Oleh karena itu, perusahaan perlu merancang strategi yang adaptif dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan tersebut guna menekan tingkat *turnover* dan mempertahankan karyawan yang potensial.

Berdasarkan uraian permasalahan yang terjadi pada PT. Maha Perkasa Indonesia, terdapat kemungkinan bahwa kompensasi dan *work-life balance* dapat mempengaruhi *turnover intention* pada karyawan PT. Maha Perkasa Indonesia. Penulis tertarik melakukan penelitian terhadap karyawan PT. Maha Perkasa Indonesia mengenai sejauh mana faktor kinerja dan *work-life balance* mempengaruhi *turnover intention*, sehingga penulis melakukan penelitian dengan judul : **“Pengaruh Kompensasi dan *Work-Life Balance* Terhadap *Turnover Intention* pada Karyawan PT. Maha Perkasa Indonesia”**.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang, penelitian ini mengajukan perumusan sebagai berikut:

1. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap *turnover intention* pada karyawan PT. Maha Perkasa Indonesia?
2. Apakah *work-life balance* berpengaruh terhadap *turnover intention* pada karyawan PT. Maha Perkasa Indonesia?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan deskripsi rumusan masalah yang telah diuraikan diatas, maka dapat dijelaskan tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention* karyawan PT. Maha Perkasa Indonesia?
2. Mengetahui pengaruh *work-life balance* terhadap *turnover intention* karyawan PT. Maha Perkasa Indonesia?

### 1.4 Manfaat Penelitian

#### 1. Bagi Penulis

Studi ini bertujuan memperluas pemahaman mengenai pengembangan sumber daya manusia, dengan fokus utama pemberian kompensasi, *work-life balance*, dan *turnover intention*. Selain itu, penelitian ini juga sebagai wujud implementasi praktis dari materi yang telah dipelajari di bangku kuliah dan studi ini menjadi bagian dari persyaratan akademik demi memperoleh gelar sarjana dalam program studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.

#### 2. Kontribusi Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam memperkaya sumber referensi serta literatur ilmiah di lingkungan Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur. Selain itu, hasil penelitian ini juga diharapkan bermanfaat sebagai acuan bagi peneliti selanjutnya yang tertatik untuk mengkaji topik serupa dalam bidang keilmuan yang relevan.

#### 3. Bagi Perusahaan

Hasil temuan dalam penelitian ini diharapkan mampu memberikan perspektif yang konstruktif bagi PT. Maha Perkasa Indonesia terkait dengan hubungan antara kompensasi, keseimbangan kehidupan kerja terhadap *turnover intention* karyawan. Temuan ini berpotensi menjadi bahan pertimbangan strategis bagi manajemen dalam merumuskan

kebijakan yang efektif guna mengendalikan tingkat pergantian karyawan perusahaan.