

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Perusahaan yakni sebuah organisasi ataupun kesatuan usaha yang melakukan aktivitas produksi maupun jasa secara berkelanjutan dengan tujuan memperoleh keuntungan (laba) serta memenuhi kebutuhan masyarakat. Kegiatan perusahaan dapat meliputi aktivitas produksi, distribusi, dan pelayanan. Di Indonesia, *Commanditaire Vennootschap (CV)* termasuk salah satu bentuk badan usaha yang paling umum digunakan, yaitu persekutuan yang diciptakan oleh dua orang ataupun lebih, dengan adanya sekutu aktif di dalamnya yang berperan dalam pengelolaan serta menanggung seluruh kewajiban utang perusahaan, sedangkan sekutu pasif hanya menyuntikkan modal tanpa ikut langsung pada kegiatan operasional dan bertanggung jawab sebatas modal yang disetorkan.

CV. Sukses Bersama merupakan perusahaan distributor bahan bangunan yang berdiri pada tahun 2023 dan berlokasi di Surabaya. Kegiatan utama perusahaan adalah membeli stok barang secara langsung dari pabrik untuk kemudian didistribusikan kepada toko-toko bangunan di wilayah Surabaya Raya. Dalam menjalankan kegiatan operasionalnya, CV. Sukses Bersama menerapkan sistem bisnis yang membutuhkan koordinasi antar divisi secara efektif, mulai dari pengadaan, penyimpanan, penjualan, hingga pengiriman dan penagihan. Namun, sebagai perusahaan yang masih dalam tahap pertumbuhan, struktur organisasi dan perencanaan sumber daya manusia belum tersusun secara optimal. Kondisi tersebut

menimbulkan ketidakseimbangan pembagian tugas antar-divisi yang menyebabkan tumpang tindih peran dan tanggung jawab dalam pelaksanaan pekerjaan. Ketidakteraturan proses kerja ini berdampak pada meningkatnya tekanan kerja dan menurunnya kepuasan kerja karyawan, karena mereka kerap dihadapkan pada ketidakjelasan tanggung jawab serta keterlambatan koordinasi antarbagian.

Kepuasan kerja merupakan aspek krusial dalam organisasi, mengingat setiap individu memiliki persepsi dan tingkat kebutuhan yang berbeda, yang secara langsung berpengaruh terhadap kualitas kontribusinya dalam perusahaan serta menjadi tolak ukur utama efektivitas pengelolaan SDM karena mencerminkan kenyamanan, penghargaan, dan motivasi yang dirasakan karyawan saat bekerja (Safria et al., 2023). Tiap karyawan memiliki tingkat kepuasan yang berlainan bergantung dengan keadaan yang dihadapi. Karyawan yang suka pada pekerjaannya merupakan karyawan yang merasa puas, maka rasa puas tersebut memberi dampak positif untuk perusahaan misalnya peningkatan kinerja serta produktivitas. Sebaliknya ketidakpuasan kerja dapat menimbulkan perilaku negatif seperti absensi, penurunan kinerja, bahkan turnover (Firdaus et al., 2024) .

Berdasarkan keterangan HRD, ditemukan adanya gejala penurunan kepuasan kerja di kalangan karyawan. Fenomena ini tampak dari meningkatnya tingkat ketidakhadiran, izin, dan cuti karyawan yang secara tidak langsung dapat menggambarkan adanya permasalahan dalam kesejahteraan dan kenyamanan kerja.

**Tabel 1.1 Rekapitulasi Absensi Karyawan Tahun 2023 & 2024**

Tahun	Keterangan	Bulan												Jumlah /Tahun
		Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Agu	Sep	Okt	Nov	Des	
2023	Cuti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	Izin	9	7	8	12	10	8	6	5	5	6	5	12	93
	Sakit	6	5	4	3	3	4	2	3	4	4	3	6	47
	<b>Total Hari Tidak Hadir</b>	<b>15</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>15</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>18</b>	<b>140</b>
	Jumlah Karyawan	28						30						
	Presentase	2,06	1,65	1,65	2,06	1,79	1,65	1,03	1,03	1,15	1,28	1,03	2,31	
2024	Cuti	10	6	12	15	9	8	7	6	8	9	7	14	111
	Izin	2	1	2	3	2	1	1	1	1	1	2	3	20
	Sakit	6	7	5	6	6	7	8	7	6	7	6	9	80
	<b>Total Hari Tidak Hadir</b>	<b>18</b>	<b>14</b>	<b>19</b>	<b>24</b>	<b>17</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>17</b>	<b>15</b>	<b>26</b>	<b>211</b>
	Jumlah Karyawan	33						35						
	Presentase	2,10	1,63	2,21	2,80	1,98	1,86	1,76	1,54	1,65	1,87	1,65	2,86	

(Sumber : data internal CV. Sukses Bersama)

Fluktuasi absensi pada cuti dan izin di tahun 2023 berdasarkan penjelasan HRD disebabkan oleh tidak adanya hak cuti di tahun tersebut sehingga tingkat izin relatif tinggi, sedangkan di tahun 2024 ketika karyawan sudah mendapatkan hak cuti maka tingkat cuti di tahun tersebut cukup tinggi serta tingkat izinnya masih relatif tinggi. Kondisi ini disebabkan oleh minimnya waktu istirahat yang tersedia di tengah padatnya aktivitas operasional karena tidak ada jadwal atau jam istirahat yang pasti. Beberapa karyawan mengatakan bahwa salah satu cara untuk mengatasinya dengan mengambil izin atau cuti, tetapi hal ini berdampak pada meningkatnya absensi ketidakhadiran. Menurut (Robbins & Judge, 2013), perilaku

pegawai yang masih sering izin atau datang tidak tepat waktu mengindikasikan adanya permasalahan kepuasan kerja dalam perusahaan. Menurut Robbins & Judge (2013), perilaku pegawai yang masih sering izin atau datang tidak tepat waktu mengindikasikan adanya permasalahan kepuasan kerja dalam perusahaan.

Masalah lain pada perusahaan ini berdasarkan keluhan yang dirasakan karyawan yaitu adanya rasa tidak nyaman dikarenakan tekanan dari atasan yang menuntut untuk mencapai target dengan kesalahan seminimal mungkin serta tidak di iringi dengan pendampingan atau arahan. Selain itu, tugas tugas yang diberikan dirasa terlalu banyak atau tidak sesuai dengan upah yang didapatkan. Karena setiap orang memiliki kepribadian dan pengalaman yang berbeda, tingkat kepuasan kerja pun bisa bervariasi, dan kondisi dapat berpengaruh langsung terhadap bagaimana seseorang bekerja (Fatmawati & Irbayuni, 2021).

**Tabel 1.2 Pra Survey Kepuasan Kerja**

No	Pernyataan	Ya	Tidak	Persentase "Ya"
1	Saya merasa pekerjaan saya jarang membuat saya bangga secara pribadi.	19	11	63,3
2	Saya merasa jarang mendapatkan umpan balik positif atas hasil kerja saya.	16	14	53,3
3	Saya merasa peluang untuk berkembang di tempat kerja ini masih terbatas.	18	12	60,0
4	Saya merasa komunikasi antara rekan kerja dan atasan masih kurang terbuka.	17	13	56,7
5	Saya merasa lingkungan kerja membuat saya cepat jenuh.	20	10	66,7

(Sumber : Hasil Pra Survey Karyawan CV. Sukses Bersama)

Berlandaskan temuan pra *survey*, mayoritas responden menunjukkan ketidakpuasan pada aspek penghargaan pribadi, umpan balik, peluang berkembang, komunikasi, dan kejenuhan lingkungan kerja. Firdaus et al. (2024) mengemukakan kepuasan kerja dapat dipahami sebagai respons emosional seseorang terhadap

berbagai aspek atau keseluruhan pekerjaannya. Berdasarkan penjelasan tersebut, kepuasan dan ketidakpuasan kerja adalah keadaan yang mempunyai sifat kompleks dikarenakan dipengaruhi oleh berbagai perasaan, baik positif maupun negatif yang dirasakan oleh karyawan terhadap pekerjaannya. Menurut Robbins & Judge (2013), ada berbagai aspek utama yang dapat memberi dampak pada tingkat kepuasan atau ketidakpuasan kerja karyawan, di antaranya pekerjaan, kompensasi berupa gaji atau upah, peluang promosi, relasi dengan rekan kerja, serta peran serta dukungan dari atasan

Sebagai perusahaan yang masih membangun sistem manajemen yang terstruktur, CV. Sukses Bersama menghadapi berbagai tantangan sumber daya manusia, antara lain perencanaan SDM yang belum optimal, beban kerja yang fluktuatif, dan tingginya tekanan pekerjaan di lapangan.

**Tabel 1.3 Pencapaian Target Dan Jumlah Karyawan Per Divisi Tahun 2023 & 2024**

Tahun	Divisi	Jumlah Karyawan	Target	Kenaikan Target	Realisasi	Capaian	Perubahan
2023	Sales	5	42.000 kg		38.760 kg	92,3%	
	Pengiriman	5	12.480 toko		11.640 toko	93,3%	
	Penagihan	4	12.480 toko		11.220 toko	89,9%	
2024	Sales	5	60.000 kg	43%	50.400 kg	84,0%	-8,3%
	Pengiriman	6	18.720 toko	50%	15.240 toko	81,4%	-11,9%
	Penagihan	5	18.720 toko	50%	15.120 toko	80,8%	-9,1%

(Sumber : data internal CV. Sukses Bersama)

Target kerja untuk seluruh divisi mengalami peningkatan cukup besar pada 2024 dibanding 2023, tetapi realisasi dan capaian mengalami penurunan. Hal ini

menandakan terdapat pertumbuhan beban kerja yang tidak diimbangi peningkatan kapasitas jumlah karyawan, sehingga menyebabkan beban kerja serta potensi penurunan kepuasan kerja. Menurut Yuridha, (2022), beban kerja adalah keseluruhan tugas ataupun tanggung jawab wajib dituntaskan seseorang dalam jangka waktu tertentu berdasarkan tuntutan pekerjaannya. Hasil wawancara menunjukkan adanya tambahan kerja di luar tanggung jawab utama, misalnya divisi penagihan yang tidak hanya mengurus pembayaran, tetapi juga harus mengantarkan barang pesanan agar toko bersedia melakukan pelunasan. Divisi sales juga menghadapi kendala serupa ketika pesanan ditolak oleh toko karena stok masih tersedia atau pengiriman sebelumnya belum diterima, sehingga mereka terpaksa mengirim barang secara langsung untuk menjaga hubungan baik dengan pelanggan. Tuntutan ini semakin berat bagi divisi pengiriman yang melayani rute panjang dengan jumlah pesanan tinggi serta waktu yang terbatas, sekaligus menghadapi keluhan terkait kualitas barang maupun permintaan mendadak dari sales dan penagihan.

Menurut Arisanti & Kusumayadi (2023), beban kerja yang tinggi sering kali menuntut karyawan melakukan aktivitas fisik maupun mental yang berat dalam waktu yang terbatas. Kondisi serupa dialami karyawan kantor, khususnya bagian gudang yang sering kesulitan menghitung stok dan memperkirakan kebutuhan pesanan secara akurat. Sementara itu, tim administrasi dan keuangan bergantung pada laporan dari karyawan lapangan untuk memproses data pembayaran, pemesanan, serta menyusun prioritas pengiriman berikutnya. Situasi ini membuat mereka kerap bekerja melebihi jam kerja normal, yang tidak hanya menimbulkan

kelelahan fisik, tetapi juga meningkatkan tekanan mental. Setiap tingkat beban kerja yang harus diselesaikan karyawan juga jadi salah satu indikator signifikan yang menentukan tingkat kepuasan kerja karyawan, ada yang menyebabkan karyawan merasakan puas ataupun tidak puas dalam bekerja.

Kepuasan kerja karyawan adalah sebuah unsur krusial dalam lingkungan kerja dipengaruhi oleh beragam faktor, di antaranya yaitu tingkat beban kerja yang diterima oleh karyawan (Fatihin et al., 2022). Beban kerja dimaknai selaku situasi ketika karyawan patut menuntaskan sejumlah tugas pada waktu tertentu, terutama ketika jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan melebihi kapasitas normal. Situasi tersebut berpotensi menimbulkan ketidaknyamanan dalam lingkungan kerja dan bisa mempengaruhi kondisi psikologis karyawan (Safria et al., 2023). Penelitian yang diselenggarakan Kusumawati & Linando (2024) pada pekerja di sektor pertambangan menunjukkan bahwasanya beban kerja yang terlalu tinggi memberi dampak negatif serta signifikan kepada kepuasan kerja. Perihal tersebut mengindikasikan bahwasanya kian besar beban kerja yang diterima oleh karyawan, maka tingkat kepuasan mereka pada pekerjaan biasanya mengalami penurunan.

Selain memengaruhi kepuasan kerja, beban kerja yang teramat banyak juga bisa mengakibatkan munculnya kondisi burnout pada karyawan (Amalia et al., 2025). Jikalau tuntutan pekerjaan tidak diiringi oleh kesiapan sumber daya kerja yang memadai, maka risiko terjadinya burnout akan semakin meningkat. Burnout sendiri dapat dipahami sebagai kondisi kelelahan baik dari segi fisik ataupun psikologis yang muncul diakibatkan tekanan kerja yang berkepanjangan, sehingga

menimbulkan rasa lelah, stres, kecemasan, serta menurunnya kepedulian terhadap pekerjaan maupun lingkungan kerja (Duha & Supriyadi, 2025).

**Tabel 1.4 Rekapitulasi Sakit Karyawan Tahun 2023 & 2024**

Tahun	Keterangan	Bulan		Jumlah/Tahun
		Jan - Jun	Jul - Des	
2023	Sakit	25	22	47
	Jumlah Karyawan	28	30	
2024	Sakit	37	43	80
	Jumlah Karyawan	33	35	

(Sumber : data internal CV. Sukses Bersama)

Tingkat ketidakhadiran karena sakit mengalami peningkatan dibandingkan tahun sebelumnya, dengan pola fluktuasi yang menonjol pada awal, pertengahan, dan akhir tahun. HRD menjelaskan bahwa kondisi ini dipengaruhi oleh kenaikan target tahunan serta adanya evaluasi besar di pertengahan tahun, yang menuntut karyawan meningkatkan produktivitas sehingga stamina menurun dan risiko sakit meningkat. Selain itu, faktor lain yang menyebabkan tingginya ketidakhadiran karena sakit akibat cuaca ekstrem yang tidak bisa diprediksi menyebabkan turunnya imunitas tubuh akibat kurang istirahat dan *burnout*. *Burnout* sendiri dipahami sebagai kondisi psikologis berupa kelelahan, kejenuhan, dan kehabisan energi baik mental, emosional, maupun jasmani karena tuntutan kerja yang berulang (Rani et al., 2022).

Dalam jangka panjang, kondisi ini dapat mengganggu kestabilan emosi, kejernihan berpikir, dan kualitas hubungan antar divisi. Hal tersebut terlihat dari seringnya terjadi kesalahan teknis, seperti keterlambatan pengiriman akibat kekeliruan penginputan rute distribusi atau kesalahan pemuatan barang di gudang.

Beberapa karyawan juga mengaku kehilangan fokus, misalnya salah dalam menagih piutang atau menerima pesanan dari toko yang memiliki riwayat pembayaran tidak lancar hanya demi memenuhi target, yang pada akhirnya menghambat kinerja divisi lain, termasuk keuangan perusahaan. Sebagaimana ditegaskan oleh Rani et al. (2022), kondisi kerja dengan lembur berulang dan target ketat berpotensi meningkatkan persepsi beban kerja berlebih yang berujung pada *burnout*.

**Tabel 1.5 Pra Survey *Burnout***

No	Pernyataan	Ya	Tidak	Persentase "Ya"
1	Saya merasa energi saya cepat habis saat bekerja setiap hari.	21	9	70,0
2	Saya sering merasa bosan dan kehilangan minat terhadap aktivitas kerja.	18	12	60,0
3	Saya merasa kurang bersemangat memulai hari kerja.	20	10	66,7
4	Saya merasa sulit menjaga konsentrasi ketika beban pikiran meningkat.	19	11	63,3
5	Saya merasa waktu istirahat belum cukup untuk memulihkan kondisi kerja.	22	8	73,3

(Sumber : Hasil Pra Survey Karyawan CV. Sukses Bersama)

Berlandaskan temuan pra survey, mayoritas karyawan menunjukkan gejala *burnout*, terutama karena kelelahan dan waktu istirahat yang tidak memadai. Hal ini juga diperkuat oleh hasil wawancara beberapa karyawan yang mengeluhkan padatnya jadwal kerja dengan target yang relatif tinggi serta jam istirahat yang tidak menentu sehingga menyulitkan untuk fokus dalam menyelesaikan tugasnya. Kondisi ini diperburuk dengan adanya praktik lembur, di mana karyawan kerap harus mulai bekerja lebih awal atau menyelesaikan pekerjaan lebih lambat dari jam kerja normal. Apabila tidak ditangani, *burnout* tidak hanya menurunkan kesehatan

dan kinerja karyawan, melainkan berimplikasi pada penurunan kepuasan kerja secara signifikan (Agustina et al., 2023).

Berdasarkan uraian sebelumnya serta hasil penelitian terdahulu yang diselenggarakan Malino et al. (2020), diketahui bahwasanya beban kerja mempunyai dampak positif pada munculnya burnout di karyawan. Di samping itu, beban kerja serta burnout juga terbukti berdampak positif pada tingkat kepuasan kerja. Penelitian itu juga menunjukkan bahwasanya burnout memiliki peranan selaku variabel yang memediasi pengaruh beban kerja pada kepuasan kerja secara signifikan. Penulis terdorong guna menjalankan penelitian bertajuk **“Peran Burnout dalam Memediasi Pengaruh Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja pada CV. Sukses Bersama.”** Penelitian ini harapannya mampu menghasilkan pengetahuan yang mendalam serta menambah wawasan bagi pembaca tentang hubungan antara beban kerja, burnout, serta kepuasan kerja di suatu organisasi.

## 1.2 Rumusan Masalah

Merujuk kepada latar belakang masalah yang dijabarkan tersebut, maka rumusan masalah yakni:

1. Bagaimana beban kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada CV Sukses Bersama?
2. Bagaimana beban kerja berpengaruh terhadap *burnout* pada CV Sukses Bersama?
3. Bagaimana *burnout* berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada CV Sukses Bersama?

4. Bagaimana *burnout* berpengaruh dalam memediasi hubungan antara beban kerja terhadap kepuasan kerja pada CV Sukses Bersama?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan diadakannya penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis beban kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada CV Sukses Bersama
2. Untuk mengetahui dan menganalisis beban kerja berpengaruh terhadap *burnout* pada CV Sukses Bersama
3. Untuk mengetahui dan menganalisis *burnout* berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada CV Sukses Bersama
4. Untuk mengetahui dan menganalisis *burnout* dalam memediasi hubungan antara beban kerja terhadap kepuasan kerja pada CV Sukses Bersama

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini dimaksudkan mampu menyumbang manfaat pada seluruh pihak, yakni :

#### **1. Manfaat Teoritis**

- a. Dari temuan penelitian yang dijalankan, harapannya bisa menyumbangkan kontribusi pada kemajuan ilmu pengetahuan, terkhusus bidang manajemen sumber daya manusia. Di samping itu, kajian ini juga dimaksudkan bisa menjadi rujukan atau bahan penilaian untuk peneliti mendatang yang akan menjalankan kajian dengan topik serupa.

## **2. Manfaat Praktis**

- a. Dari temuan kajian yang dilaksanakan, dimaksudkan bisa memberikan masukan bagi perusahaan dalam memahami faktor-faktor yang berkaitan dengan beban kerja, burnout, juga kepuasan kerja karyawan.
- b. Dari temuan penelitian yang dilakukan, diharapkan bisa menjadi bahan acuan untuk perusahaan dalam melakukan evaluasi serta pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia.