

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan unsur yang memiliki peranan penting dalam menunjang keberhasilan perusahaan, khususnya pada perusahaan yang bergerak di bidang jasa pengiriman. Keberhasilan perusahaan jasa pengiriman tidak hanya ditentukan oleh modal dan teknologi, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia yang menjalankan aktivitas operasional mulai dari proses sortir, distribusi, hingga pelayanan kepada pelanggan. Sebagai upaya mencapai target organisasi perusahaan diwajibkan untuk menata sumber daya manusianya dengan baik dan berkelanjutan agar kontribusi karyawan bisa optimal. Kegagalan dalam proses manajerial SDM berisiko menciptakan dampak negatif yang saling berkaitan seperti menurunnya kinerja, rendahnya loyalitas, meningkatnya absensi, serta meningkatnya kecenderungan karyawan untuk mengundurkan diri (Hasibuan, 2020).

Perkembangan teknologi informasi serta meningkatnya aktivitas transaksi melalui platform *e-commerce* telah membawa perubahan terhadap perilaku konsumsi masyarakat. Masyarakat cenderung memilih transaksi secara online karena lebih praktis dan juga efisien dibandingkan dengan transaksi konvensional. Perubahan pola konsumsi tersebut mendorong meningkatnya kebutuhan akan jasa pengiriman barang, sehingga

perusahaan jasa pengiriman dituntut untuk memberikan pelayanan yang cepat, tepat waktu, dan aman. Tingginya persaingan antar perusahaan ekspedisi menuntut perusahaan memiliki sumber daya manusia yang andal dan loyal. Dalam perusahaan jasa pengiriman kualitas dari pelayanan sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawan yang berinteraksi langsung dengan pelanggan, khususnya tim *delivery* sebagai ujung tombak pelayanan di lapangan yang menentukan citra dari perusahaan.

JNE Express Cabang Sidoarjo merupakan salah satu perusahaan jasa pengiriman yang melayani wilayah Sidoarjo dan sekitarnya dengan volume pengiriman yang relatif tinggi serta karakteristik operasional yang dinamis. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak manajemen, diketahui bahwa tim *delivery* terdiri dari sekitar 80 hingga 100 karyawan dengan status karyawan tetap dan ada juga yang berstatus karyawan kontrak. Perbedaan status kerja tersebut menyebabkan adanya perbedaan tingkat kepastian pendapatan dan keamanan kerja di mana karyawan tetap memperoleh gaji harian dengan target tertentu, sedangkan karyawan kontrak memperoleh upah berdasarkan jumlah paket yang berhasil dikirimkan. Kondisi ini berpotensi menimbulkan perbedaan persepsi terkait keadilan kompensasi, kenyamanan kerja, serta peluang pengembangan karir, yang apabila tidak dikelola dengan baik bisa mendorong meningkatnya keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

Pekerjaan sebagai karyawan *delivery* memiliki tingkat mobilitas yang tinggi serta tuntutan fisik dan juga mental yang cukup besar karena harus

bekerja di lapangan dengan kondisi lalu lintas yang padat, cuaca yang tidak menentu, serta target pengiriman harian yang harus dipenuhi. Sistem kerja tiga shift dengan durasi kerja rata-rata delapan jam per hari mengharuskan karyawan menyelesaikan target pengiriman sesuai standar waktu perusahaan. Karyawan yang berpengalaman umumnya mampu bekerja lebih efisien karena telah menguasai rute dan karakteristik wilayahnya, sedangkan karyawan baru masih memerlukan waktu untuk adaptasi. Perbedaan kondisi tersebut menyebabkan tingkat tekanan kerja yang berbeda sehingga karyawan baru memiliki risiko lebih besar mengalami kelelahan kerja apabila tidak memperoleh pendampingan dan dukungan kerja yang memadai.

Fenomena *turnover* karyawan juga terjadi pada JNE Express Cabang Sidoarjo, khususnya pada tim *delivery* yang memiliki tingkat mobilitas kerja tinggi serta beban kerja yang relatif berat dibandingkan dengan bagian lainnya, sehingga perlu mendapatkan perhatian khusus dari pihak manajemen.

Tabel 1.1 Turnover Tim Delivery JNE Express Cabang Sidoarjo

Tahun	Jumlah karyawan awal tahun	Karyawan masuk	Karyawan keluar	Jumlah karyawan akhir tahun	Turnover (%)
2023	91	68	49	110	48,76%
2024	110	125	96	139	77,11%
2025	139	141	123	157	83,11%

Sumber: Data JNE Express Cabang Sidoarjo 2023-2025

Berdasarkan tabel diatas bisa diketahui bahwa tingkat *turnover* karyawan pada tim *delivery* JNE Express Cabang Sidoarjo mengalami fluktuasi yang relatif tinggi dari tahun ke tahun. Kondisi tersebut mencerminkan adanya ketidakstabilan tenaga kerja, dimana perusahaan harus terus melakukan proses perekrutan dan penyesuaian karyawan baru. Tingginya *turnover* berdampak pada meningkatnya beban kerja karyawan yang masih bertahan, dikarenakan harus bisa menyesuaikan diri dengan perubahan jumlah tenaga kerja serta membantu proses adaptasi karyawan baru. Apabila kondisi ini berlangsung secara berkelanjutan, maka dapat mengganggu kelancaran operasional serta menurunkan efektivitas kerja dari tim *delivery*. Dalam literatur manajemen sumber daya manusia, tingkat *turnover* yang melebihi dari batas normal sudah dianggap sebagai indikasi adanya permasalahan dalam pengelolaan sumber daya manusia perusahaan. (Surbakti et al., 2025) menjelaskan bahwa tingkat *turnover* di atas 10% tergolong tinggi dan menunjukkan adanya masalah dalam pengelolaan karyawan.

Dari fenomena tingginya *turnover intention* pada tim *delivery* JNE Express Cabang Sidoarjo juga tidak terlepas dari faktor kompensasi. Kompensasi merupakan salah satu faktor yang penting karena tidak hanya berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan ekonomi, tetapi juga mencerminkan penghargaan perusahaan terhadap kontribusi dari karyawan. Sistem kompensasi yang adil dapat meningkatkan kepuasan dan motivasi

kerja, sedangkan jika kompensasi yang dirasakan kurang adil dan tidak sesuai bisa berpotensi mendorong meningkatnya *turnover intention*.

Pada JNE Express Cabang Sidoarjo, sistem dari kompensasi pada tim *delivery* dibedakan berdasarkan dari status karyawan, yaitu karyawan tetap dan karyawan dengan status kontrak.

Tabel 1.2 Kompensasi Tim Delivery JNE Express Cabang Sidoarjo

Status Karyawan	Keterangan
Tetap	1. Gaji pokok 2. Bonus 3. Uang makan 4. BBM 5. Tunjangan
Kontrak (Crowdsourc e dan (Outsource)	1. Gaji (sesuai dengan jumlah paket yang dikirim)

Sumber: Data JNE Express Cabang Sidoarjo

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa terdapat perbedaan dari sistem kompensasi yang diberikan antara karyawan tetap dan karyawan kontrak. Perbedaan tersebut berpotensi menimbulkan perbedaan tingkat pendapatan meskipun beban kerja yang dijalani relatif sama. Kondisi ini sejalan dengan pendapat (Rulianti & Nurpribadi, 2023) yang menyatakan bahwa ketidakpuasan kerja akibat motivasi yang rendah dapat menurunkan kinerja dan meningkatkan *turnover intention*. Persepsi ketidakadilan kompensasi yang dirasakan oleh tim *delivery* ini berpotensi memperkuat keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

Selain kompensasi, motivasi kerja juga menjadi faktor penting yang mempengaruhi *turnover intention*, motivasi kerja ini sendiri merupakan dorongan internal yang memacu individu untuk berupaya sungguh-sungguh demi mencapai tujuan dari organisasi. Individu dengan tingkat motivasi yang tinggi umumnya memperlihatkan etos kerja yang positif, kepuasan kerja yang baik, serta dedikasi yang tinggi pada tempatnya bekerja. (Agustini, 2024) yang membuktikan adanya pengaruh nyata antara motivasi terhadap *turnover intention*, di mana dorongan kerja yang tinggi mampu menekan niat karyawan untuk keluar dari perusahaan. Pandangan tersebut turut didukung oleh (Purwati et al., 2020) yang menegaskan bahwa motivasi yang terbangun dengan baik akan berimplikasi pada peningkatan loyalitas dan kepuasan kerja, sehingga secara efektif dapat meredam tingginya *turnover intention*.

Berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa sebagian karyawan tim *delivery* JNE Express Cabang Sidoarjo merasa kurang mendapatkan penghargaan atas kinerja serta minimnya peluang pengembangan diri seperti kenaikan jabatan, sehingga motivasi kerja menurun dan mendorong meningkatnya keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Kondisi yang tergambar dari wawancara juga didukung dengan data pra survey yang ditampilkan berikut:

Tabel 1.3 Hasil Pra Survey Motivasi Kerja pada Karyawan Tim Delivery

No	Pertanyaan	Iya	Tidak
1	Apakah perusahaan memberikan apresiasi tambahan saat anda berhasil mencapai target pengiriman harian?	4	16
2	Apakah terdapat kepastian jenjang karier yang jelas bagi anda untuk kedepannya?	3	17
3	Apakah lingkungan kerja saat ini membuat anda selalu bersemangat saat berangkat bekerja?	7	13

Sumber: Hasil Pra Survey yang sudah diolah peneliti

Data pada tabel di atas menunjukkan adanya masalah serius pada motivasi kerja kurir, di mana 80% responden merasa kurang mendapat apresiasi dan 85% merasa tidak memiliki kepastian karier. Hal ini berdampak pada 65% kurir yang mengaku kurang bersemangat dalam bekerja. Temuan pra-survei ini mengonfirmasi hasil wawancara sebelumnya bahwa penurunan motivasi kerja memang terjadi secara nyata dan menjadi pendorong kuat bagi meningkatnya keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

Selain faktor kompensasi dan motivasi kerja, beban kerja juga menjadi faktor yang perlu mendapatkan perhatian dalam pengelolaan sumber daya manusia pada tim *delivery* JNE Express Cabang Sidoarjo, karena seiring dengan meningkatnya aktivitas transaksi secara daring oleh masyarakat perusahaan mengalami peningkatan volume paket pengiriman dari tahun ke tahun, khususnya pada periode tertentu seperti menjelang hari raya, awal tahun, dan ketika momen promosi besar-besaran dari berbagai platform *e-commerce*. Peningkatan dari volume pengiriman memiliki dampak

langsung pada tingginya tuntutan pekerjaan yang harus diselesaikan oleh karyawan tim *delivery*.

Tabel 1.4 Jumlah Paket Delivery JNE Express Cabang Sidoarjo

Tahun	Total paket	Karyawan akhir tahun	Beban kerja
2023	2.025.862	110	18.417
2024	2.621.738	139	18.861
2025	2.811.821	157	17.910

Sumber: Data JNE Express Cabang Sidoarjo 2023-2025

Berdasarkan tabel diatas bisa diketahui bahwa volume paket pengiriman yang harus ditangani oleh tim *delivery* tergolong tinggi dan mengalami kenaikan. Hal ini menunjukkan bahwa beban kerja karyawan relatif besar, meskipun jumlah dari karyawan bertambah. Beban kerja kurir dihitung dengan membandingkan jumlah paket yang diantar per hari dengan target maksimal paket per hari. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa rata-rata kurir bisa menangani sekitar 75 paket per hari sedangkan target maksimal yang ditetapkan adalah 70 paket per hari, sehingga memperoleh nilai beban kerja sebesar 107%. Menurut (Aldiansyah & Kusnadi, 2023) nilai beban kerja yang melebihi dari 100% dikategorikan sebagai *overload* atau beban kerja yang tinggi karena tuntutan pekerjaan telah melampaui kapasitas dari kerja normal.

Selain itu, hasil wawancara juga menunjukkan bahwa proses dari sortir dan distribusi paket masih dilakukan secara manual dengan sistem tiga shift,

sehingga karyawan harus bekerja dalam durasi waktu yang cukup panjang untuk memenuhi target pengiriman harian. Apabila intensitas beban tugas yang tinggi ini dialami secara terus menerus, kondisi ini berisiko memicu kelelahan secara fisik maupun mental, sekaligus memperparah tingkat stres kerja di kalangan karyawan.

Beban kerja merupakan akumulasi tuntutan tugas baik yang bersifat fisik maupun mental yang wajib diselesaikan oleh pegawai dalam tenggat waktu tertentu. Tingginya intensitas beban tugas ini berisiko menurunkan kualitas kesehatan kerja yang berdampak negatif pada stabilitas psikologis individu. (Muzakki et al., 2024) menyatakan bahwa beban kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Artinya, semakin berat tekanan pekerjaan yang ditanggung oleh karyawan semakin kuat pula dorongan mereka untuk segera keluar dari perusahaan.

Tingginya perputaran karyawan pada tim *delivery* mengindikasikan adanya karyawan yang belum terpenuhi secara optimal. Berdasarkan Teori Hierarki Kebutuhan Maslow, kompensasi berkaitan dengan kebutuhan fisiologis dan keamanan melalui kepastian pendapatan dan stabilitas kerja. Motivasi kerja berhubungan dengan kebutuhan sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri melalui pengakuan serta kesempatan pengembangan. Sementara itu, beban kerja yang berlebihan dapat mengganggu kebutuhan keamanan dan kenyamanan kerja. Ketidakterpenuhan kebutuhan-kebutuhan tersebut secara berjenjang berpotensi mendorong karyawan untuk

mempertimbangkan meninggalkan perusahaan, sehingga memperkuat terjadinya *turnover intention*.

Berdasarkan fenomena yang ada, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kompensasi, Motivasi Kerja, dan Beban Kerja terhadap *Turnover Intention* pada Tim *Delivery* JNE Express Cabang Sidoarjo”**.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang sudah diuraikan diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap *turnover intention* pada tim *delivery* di JNE Cabang Sidoarjo?
2. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* pada tim *delivery* di JNE Cabang Sidoarjo?
3. Apakah beban kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* pada tim *delivery* di JNE Cabang Sidoarjo?

1.3. Tujuan Masalah

1. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention* pada tim *delivery* di JNE Cabang Sidoarjo
2. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap *turnover intention* pada tim *delivery* di JNE Cabang Sidoarjo
3. Untuk mengetahui pengaruh beban kerja terhadap *turnover intention* pada tim *delivery* di JNE Cabang Sidoarjo

1.4. Manfaat Penelitian

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan bagi manajemen JNE Express Cabang Sidoarjo dalam pengelolaan sumber daya manusia, khususnya terkait kompensasi, motivasi kerja dan beban kerja pada karyawan *delivery*. Penelitian ini bisa digunakan sebagai bahan evaluasi kebijakan perusahaan dalam upaya menekan tingkat *turnover intention* serta menjaga stabilitas tenaga kerja dan kualitas layanan.

2. Bagi Universitas

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pemikiran dan menambah referensi ilmiah di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia. Penelitian ini dapat dijadikan bahan bacaan dan referensi bagi mahasiswa yang akan melakukan penelitian dengan topik sejenis, khususnya yang berkaitan dengan *turnover intention* pada sektor jasa.

3. Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pemahaman penulis mengenai penerapan konsep Sumber Daya Manusia di lapangan. Selain itu, penelitian ini juga dapat meningkatkan kemampuan penulis dalam menyusun karya ilmiah dan menganalisis permasalahan yang berkaitan dengan *turnover intention*.