

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Keberhasilan sebuah perusahaan tidak pernah berdiri di atas modal semata. Di balik angka-angka pertumbuhan dan target penjualan yang terlampaui, selalu ada manusia dan karyawan yang menjadi roda penggerak sesungguhnya. Inilah mengapa para ahli manajemen sejak lama menegaskan bahwa sumber daya manusia bukan sekedar faktor produksi, melainkan aset strategis yang menentukan daya tahan dan daya saing organisasi dalam jangka panjang (Robbins dan Judge, 2022). Namun, untuk mempertahankan karyawan bukanlah perkara yang mudah. Di Indonesia, salah satu tantangan terbesar dalam pengelolaan SDM adalah tingginya *turnover intention*, yakni kecenderungan karyawan untuk berniat meninggalkan pekerjaannya dan berpindah ke tempat lain.

Menurut Larzzari et al. (2022), *turnover intention* merupakan keinginan atau niat yang dinyatakan oleh karyawan untuk meninggalkan organisasi tempatnya bekerja dalam jangka waktu tertentu. Konsep ini dipandang sebagai prediktor terbaik terhadap terjadinya *actual turnover*, sehingga banyak digunakan dalam penelitian untuk mengidentifikasi kemungkinan keluarnya karyawan sebelum keputusan tersebut benar-benar terjadi. Fenomena ini bukan hal remeh. Setiap karyawan yang keluar membawa pergi pengalaman, jaringan, dan pengetahuan yang tidak mudah digantikan.

Sekaligus meninggalkan biaya rekrutmen, pelatihan ulang, dan penurunan moral tim yang tersisa (Robbins dan Judge, 2022)

Sektor perdagangan kendaraan bekas menjadi salah satu industri yang paling rentan terhadap masalah ini. Berbeda dengan pekerjaan kantoran konvensional, tenaga sales kendaraan hidup dalam ritme kerja yang nyaris tanpa jeda, dimana ada memiliki target harian yang harus dikejar, kunjungan prospek yang diharuskan, laporan wajib yang diselesaikan, dan tekanan untuk menutup transaksi sebelum bulan berakhir (Arifin (2023)). Kondisi seperti ini menciptakan beban kerja yang secara akumulatif sangat menguras energi fisik maupun psikologis karyawan. Menurut Wakhyuni et al. (2021) mencatat bahwa beban kerja yang tidak terkelola dengan baik secara konsisten menjadi pemicu utama keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan.

Penelitian-penelitian terkini memperkuat temuan sebelumnya diperkuat juga misalnya, Menurut Solihin dan Wardani (2022) dalam studi mereka menemukan bahwa semakin berat beban kerja yang dipikul seorang karyawan, semakin kuat pula dorongannya untuk mencari jalan keluar. Hal serupa ditemukan oleh Arifin (2023), yang meneliti karyawan sales pada diler resmi kendaraan. Beban kerja terbukti mendorong *turnover intentio* secara signifikan melalui stres kerja. Artinya, pola ini tidak terbatas pada suatu industri saja, bahkan konsisten muncul pula pada sektor penjualan kendaraan yang serupa dengan objek penelitian ini.

Selain beban kerja, disiplin kerja merupakan variabel lain yang tidak kalah penting untuk di cermati. Disiplin kerja mencerminkan sejauh mana

seorang karyawan mematuhi aturan, prosedur, dan standar yang ditetapkan perusahaan. Ketika disiplin melemah hal tersebut ditandai dengan absensi yang tidak terencana, keterlambatan berulang, atau pengabaian prosedur. Hal tersebut sering kali bukan sekedar persoalan karakter individual, melainkan sinyal bahwa keterikatan karyawan terhadap organisasi sedang goyah. Sejalan dengan penelitian Anisa et al., (2023) yang menunjukkan bahwa disiplin kerja juga berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa semakin rendah disiplin kerja karyawan, semakin besar kecenderungan munculnya *turnover intention*.

PT. Kendaraan Titipan adalah perusahaan yang bergerak di bidang jual beli kendaraan mobil bekas dengan sistem konsinyasi, berlokasi di Surabaya, Jawa Timur. Model bisnis perusahaan ini mengandalkan jaringan sales sebagai ujung tombak pencapaian target penjualan. Namun, dalam beberapa tahun terakhir perusahaan menghadapi permasalahan sumber daya manusia yang ditandai dengan meningkatnya *turnover* karyawan pada divisi sales. Kondisi tersebut diduga berkaitan dengan tingginya tuntutan pekerjaan dan menurunnya disiplin kerja karyawan. Guna memberikan gambaran mengenai kondisi tersebut, peneliti menyajikan data *turnover*, target dan realisasi penjualan. Adapun pada Tabel 1.1 divisi sales selama tiga tahun terakhir, pada gambar berikut:

Tabel 1. 1 Data *Turnover* Karyawan Divisi Sales PT. Kendaraan Titipan Surabaya Tahun 2023-2025

Tahun	Jumlah Karyawan Awal Tahun	Karyawan Keluar	Karyawan Masuk	Jumlah Karyawan Akhir Tahun	Tingkat <i>Turnover</i> (%)
2023	62	8	5	59	13%
2024	59	10	4	53	17%
2025	53	11	10	52	21%

Sumber: Data HRD PT. Kendaraan Titipan Surabaya (2023-2025)

Tabel 1.1 di atas diketahui bahwa perusahaan mengalami dinamika *turnover* karyawan di divisi sales secara flukutatif. Hal ini dapat dilihat antara tahun 2023 sampai dengan tahun 2025. Dimana *Turnover* / tahun mencapai 10%. Persentase ini dapat dikategorikan tinggi menurut (Nurmiyanti dan Astuti, 2021). Ketika kondisi yang sama berlangsung terus menerus, maka mustahil bagi perusahaan untuk dapat mencapai target penjualan yang diharapkan, menurut (Mahawati et al. 2021). Tren yang konsisten ini mengindikasikan adanya persoalan mendasar dalam kondisi kerja yang dihadapi karyawan divisi sales. Hal ini diperkuat oleh hasil wawancara dengan beberapa karyawan divisi sales, bahwa beban kerja yang dirasakan semakin tinggi, serta kurangnya tenaga kerja pada bagian divisi sales.

Peningkatan *turnover* yang terjadi secara berturut-turut menunjukkan bahwa perusahaan menghadapi permasalahan dalam mempertahankan karyawan sales. Berkurangnya jumlah karyawan aktif menyebabkan pembagian pekerjaan harus ditanggung oleh tenaga sales yang masih bertahan. Di sisi lain, perusahaan tetap menetapkan target penjualan yang

harus dicapai oleh setiap tenaga sales sebagai upaya meningkatkan profit perusahaan. Kondisi tersebut diduga menyebabkan beban kerja yang diterima setiap tenaga sales menjadi semakin besar. Oleh karena itu, untuk memberikan gambaran mengenai tuntutan kerja yang diterima karyawan, peneliti menyajikan data target dan realisasi tenaga sales PT. Kendaraan Titipan yang disajikan pada Tabel 1.2, sebagai berikut:

Tabel 1. 2 Data target Realisasi Penjualan Unit Divisi Sales PT. Kendaraan Titipan Tahun 2023-2025

Tahun	Target Unit	Realisasi Unit	Persentase Pencapaian (%)
2023	48	46	95%
2024	50	43	86%
2025	52	39	75%

Sumber: Data HRD PT. Kendaraan Titipan Surabaya (2023-2025)

Berdasarkan Tabel 1.2 tersebut, target penjualan divisi sales PT. Kendaraan Titipan menjual minimal 48 unit mobil pertahunnya, Dimana dalam sebulan memiliki target 4 unit mobil perbulan. Target tersebut merupakan kebijakan yang ditetapkan langsung oleh owner perusahaan. Memasuki tahun 2024 hingga 2025, target penjualan ditingkatkan secara bertahap sebagai strategi perusahaan untuk meningkatkan profit. Meskipun demikian, perusahaan memberikan kebebasan kepada setiap tenaga sales dalam menentukan strategi pemasaran dan mencari calon pelanggan di berbagai wilayah. Sejatinya, sales menjadi ujung tombak pelayanan, karena bertanggung jawab memperoleh pelanggan, membangun hubungan dengan calon konsumen, hingga memastikan terjadinya transaksi penjualan. Oleh

karena itu, pencapaian target penjualan perusahaan sangat bergantung pada kinerja tenaga sales, menurut Kotler dan Keller (2022).

Berdasarkan hasil wawancara dengan HRD dan tim sales, bahwa tim sales juga memiliki target profit yang cukup besar setiap bulannya. Ketika target tersebut tidak dapat dicapai, dan selama tiga bulan berturut-turut tidak ada visit ataupun *deal* mereka juga di hadapkan pada resiko untuk pemutusan hubungan. Di sisi lain, berkurangnya jumlah karyawan sales akibat *turnover* menyebabkan sebagian karyawan harus menjalankan *double job* dengan mengambil alih tugas rekan kerja yang telah keluar. Kondisi tersebut diperberat dengan sistem kerja yang berlangsung setiap hari, mulai hari Senin hingga Minggu sesuai jadwal operasional perusahaan dan adanya penambahan waktu jam lembur selama satu jam jika tidak adanya visit pada hari itu juga. Akumulasi berbagai tuntutan tersebut menunjukkan bahwa tenaga kerja sales menghadapi beban kerja yang cukup tinggi sehingga pada akhirnya diduga meningkatkan beban kerja yang dirasakan oleh karyawan sales, dan berpotensi mendorong munculnya *turnover*.

Berkurangnya jumlah karyawan penjualan akibat *turnover* serta meningkatnya ketidakhadiran karyawan berpotensi mengurangi efektivitas penjualan sehingga pencapaian target Perusahaan menjadi kurang optimal. Menurut Wakhyuni et al. (2021), kesenjangan yang terjadi secara terus-menerus antara target dan realisasi penjualan tidak hanya mencerminkan kemampuan individu dalam mencapai target, tetapi juga dapat menunjukkan tingginya tuntutan pekerjaan yang harus ditanggung oleh karyawan. Ketika

jumlah tenaga kerja semakin terbatas sementara target kerja terus meningkat, beban kerja yang diterima setiap karyawan menjadi semakin besar dan dalam jangka panjang berpotensi mendorong munculnya *turnover intention*.

Selain menghadapi beban kerja yang tinggi, fenomena lain yang juga di hadapi oleh perusahaan adalah perihal kedisiplinan karyawan. Dari hasil wawancara dengan HRD, diketahui bahwa perusahaan juga sering mendapat laporan tentang karyawan yang tidak masuk tanpa adanya keterangan yang jelas. Guna menguatkan fenomena terkait dengan hal itu, berikut data absensi dari tahun 2023 hingga 2025:

Tabel 1. 3 Data Absensi Karyawan Divisi Sales PT. Kendaraan Titipan Tahun 2023-2025

Tahun	Jumlah Karyawan	Izin	Sakit	Alpha	Jumlah Absensi	Jumlah Hari Kerja	Persentasi Absensi Izin, Sakit, Alpha
2023	62	35	23	26	84	312	0,43%
2024	59	40	27	38	105	312	0,57%
2025	53	45	29	51	125	312	0,76%

Sumber: Data HRD PT. Kendaraan Titipan Surabaya (2023-2025)

Dari hasil tabel 1.3 diketahui bahwa cukup banyak karyawan yang mangkir, terlihat pada kategori Alpha yang menunjukkan peningkatan secara berkala dari 0,57% di tahun 2024, naik menjadi 0,76% di tahun 2025, artinya permasalahan tentang ketidakdisiplinan karyawan menjadi hal yang urgen untuk diteliti. Mengingat sales adalah ujung tombak pelayanan tidak hanya

masalah pemberian pelayanan, tapi juga sejauh mana perusahaan itu bisa meraup.

Pola itu semakin menguat di tahun 2025. Total absensi mencapai 0,76%. Alpha tercatat sebanyak 51 hari, nyaris dua kali lipat dibanding 2023. Hampir separuh dari seluruh ketidakhadiran karyawan di tahun ini tidak disertai alasan apapun. Angka itu berbicara cukup keras, Dimana karyawan yang tersisa pun menunjukkan keterikatan yang semakin longgar terhadap pekerjaannya. Dalam perspektif manajemen SDM, absensi yang tinggi kerap kali berjalan beriringan dengan menurunnya kepuasan kerja dan menguatnya niat untuk keluar (*turnover intenion*), menurut Robbins dan Judge (2022).

Karyawan yang mulai merasa tertekan atau tidak lagi memiliki keterikatan emosional dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan perilaku penarikan diri secara bertahap, salah satunya melalui absensi yang semakin sering. Menurut Hasibuan (2023), tingginya tingkat absensi maupun *turnover* dapat menimbulkan kerugian bagi organisasi. Peningkatan absensi menyebabkan hilangnya hari kerja yang produktif. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengendalikan kedua kondisi tersebut agar efektivitas organisasi tetap terjaga.

Keseluruhan fenomena yang tergambar dari data-data di atas, seperti tingginya tingkat turnover, target kerja yang semakin tinggi dengan jumlah sales yang semakin terbatas, meningkatnya absensi, menunjukkan bahwa perusahaan sedang menghadapi permasalahan pengelolaan sumber daya manusia yang perlu mendapat perhatian. Kondisi tersebut mengindikasikan

bahwa meningkatnya beban kerja dan menurunnya disiplin kerja diduga menjadi faktor yang mendorong munculnya *turnover intention* pada karyawan divisi sales. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh beban kerja dan disiplin kerja terhadap *turnover intention* sehingga dapat memberikan gambaran mengenai faktor-faktor yang memengaruhi keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

Meskipun hubungan antara beban kerja, disiplin kerja, dan *turnover intention* telah banyak diteliti oleh peneliti sebelumnya, hasil penelitian yang diperoleh masih menunjukkan temuan yang beragam. Penelitian Solihin dan Wardanu (2022); Arifin (2023) ; Wakhyuni et al. (2021) menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Sementara itu, penelitian Anisa et al. (2023) menemukan bahwa disiplin kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Namun, penelitian tersebut umumnya dilakukan pada sektor manufaktur, perbankan, dan properti, sedangkan penelitian mengenai pengaruh beban kerja dan disiplin kerja terhadap *turnover intention* pada perusahaan perdagangan kendaraan bekas, khususnya divisi sales, masih relatif terbatas.

Melihat urgensi permasalahan yang dihadapi maka peneliti tertarik untuk meneliti fenomena dan urgensi permasalahan dan adanya kesenjangan penelitian tersebut, peneliti tertarik untuk mengkaji secara empiris pengaruh beban kerja dan disiplin kerja, baik secara parsial maupun simultan, terhadap *turnover intention* pada karyawan divisi sales PT. Kendaraan Titipan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan

dalam menyusun kebijakan pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam mengendalikan beban kerja, meningkatkan disiplin kerja serta menekan *turnover intention* karyawan.

1.2 Rumusan Masalah

Mengacu pada uraian latar belakang yang telah dipaparkan, penelitian ini merumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah beban kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan divisi sales PT. Kendaraan Titipan?
2. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan divisi sales PT. Kendaraan Titipan?
3. Apakah beban kerja dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan divisi sales PT. Kendaraan Titipan?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah yang telah ditetapkan, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis pengaruh beban kerja terhadap *turnover intention* karyawan divisi sales PT. Kendaraan Titipan.
2. Menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap *turnover intention* karyawan divisi sales PT. Kendaraan Titipan.

3. Menganalisis pengaruh beban kerja dan disiplin kerja secara simultan terhadap *turnover intention* karyawan divisi sales PT. Kendaraan Titipan.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat bagi berbagai pihak, baik dari sisi akademis maupun praktis.

a. Manfaat bagi peneliti

Penelitian ini bermanfaat untuk meningkatkan pengetahuan teoritis yang diperoleh selama masa perkuliahan dalam situasi nyata di lapangan. Selain itu, penelitian ini sekaligus menjadi syarat dalam penyelesaian program studi Manajemen, konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia, di Fakultas Ekonomi dan Bisnis UPN “Veteran” Jawa Timur.

b. Manfaat bagi Perusahaan

Bagi PT. Kendaraan Titipsn, penelitian ini diharapkan memberikan Gambaran yang jelas dan berbasis data mengenai kondisi karyawan divisi sales serta factor-faktor yang mendorong niat mereka untuk keluar. Dari ini, manajemen dapat Menyusun kebijakan yang lebih tepat sasaran, baik dalam hal redistribusi beban kerja, penguatan system disiplin, maupun perancangan program retensi karyawan yang lebih efektif.

c. Manfaat bagi pembaca

Penelitian ini diharapkan memperkaya bahan bacaan bagi pembaca khususnya yang berkaitan dengan dinamika beban kerja, disiplin kerja, dan *turnover intention* dalam konteks Perusahaan jual beli kendaraan bekas di

Indonesia. Hasil penelitian ini pun dapat menjadi pijakan bagi penelitian-penelitian berikutnya yang ingin meneruskan atau memperluas kajian pada topik yang sama.