

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Manajemen sumber daya manusia (SDM) memiliki peran penting dalam keberhasilan organisasi. Menurut Nawaz et al. (2020), pengelolaan SDM yang efektif melibatkan strategi untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan dan menekan tingkat *turnover intention*. Hal ini sejalan dengan pandangan Kim dan Kao (2021) yang mengungkapkan bahwa praktik SDM yang menekankan pada pengembangan karier, pengakuan terhadap kontribusi karyawan, dan keseimbangan kehidupan kerja mampu mengurangi niat karyawan untuk meninggalkan organisasi.

Turnover intention menjadi fokus utama yang menggambarkan keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi, yang berpengaruh besar pada stabilitas sumber daya manusia perusahaan (Chen, Zhang, & Wang, 2023). Tingginya *turnover intention* sering kali menjadi tanda adanya ketidakpuasan dan tekanan kerja yang dialami karyawan di lingkungan kerja (Nguyen & Tran, 2022). Beban kerja yang berlebihan dan tidak seimbang dapat menyebabkan stres kerja serta kelelahan, yang pada akhirnya meningkatkan niat karyawan untuk keluar dari perusahaan (Saputro, 2024). Selain itu, ketidakpuasan kerja yang disebabkan oleh ketidaksesuaian antara harapan dan realitas pekerjaan juga berkontribusi secara signifikan terhadap *turnover intention* (Singh & Kaur, 2021). Kedua faktor ini tidak hanya mempengaruhi kesejahteraan psikologis karyawan, tetapi juga berdampak pada komitmen dan loyalitas mereka terhadap organisasi, sehingga memperbesar risiko *turnover* (Kakar, Khan, & Haider, 2023). Jaya et al. (2023) menegaskan bahwa tingginya *turnover intention* dapat menyebabkan gangguan dalam

kelancaran proses kerja, menurunkan produktivitas, serta meningkatkan biaya rekrutmen dan pelatihan. Kondisi ini selanjutnya dapat menurunkan moral dan semangat kerja karyawan yang tetap bertahan.

Turnover intention yang tinggi tidak hanya menimbulkan tantangan operasional jangka pendek, tetapi juga dapat berdampak serius terhadap keberlanjutan dan daya saing organisasi dalam jangka panjang. Lee et al. (2021) menyatakan bahwa tingginya angka *turnover* menyebabkan perusahaan kehilangan talenta-talenta kunci yang berpengaruh besar pada inovasi dan kinerja organisasi. Penting bagi perusahaan mengelola sumber daya manusia secara bijak guna menjaga kestabilan tenaga kerja sekaligus mencapai tujuan organisasi secara berkelanjutan. Bakker dan Demerouti (2023) menjelaskan bahwa ketika tuntutan pekerjaan tinggi, karyawan memerlukan lebih banyak sumber daya, seperti dukungan dari rekan kerja maupun otonomi dalam menjalankan tugas, agar dapat mempertahankan keseimbangan kerja dan menghindari kelelahan. Keterbatasan sumber daya kerja dapat menurunkan kinerja serta kesejahteraan karyawan, sekaligus meningkatkan risiko *turnover* (Demerouti & Bakker, 2023). Tingginya tingkat pergantian karyawan menyebabkan perusahaan harus menanggung biaya adaptasi dan pelatihan yang signifikan, sehingga meningkatkan beban keuangan dan menurunkan efisiensi kerja secara keseluruhan. Pemahaman yang mendalam mengenai faktor-faktor penyebab *turnover intention*, seperti beban kerja dan ketidakpuasan kerja, menjadi sangat penting agar perusahaan dapat merancang langkah-langkah preventif yang efektif (Martinez & Nguyen, 2023).

Dalam konteks PT Apparel One Indonesia, khususnya Divisi Ekspor Impor, pengelolaan sumber daya manusia menghadapi tantangan yang cukup kompleks. Divisi

ini bertanggung jawab atas pengelolaan dokumen dan proses administrasi ekspor-impor yang memiliki beban kerja tinggi dan *deadline* yang ketat. Menurut Zhang dan Lee (2022), pekerjaan di bidang ekspor-impor seringkali memiliki tingkat stres yang tinggi akibat regulasi yang ketat dan volume kerja yang fluktuatif, sehingga berpotensi meningkatkan risiko kelelahan dan *turnover intention*. Volume dokumen yang terus meningkat dan kebutuhan untuk mematuhi regulasi bea cukai menimbulkan tekanan kerja yang signifikan pada karyawan Divisi Ekspor Impor (Halim & Putri, 2023). Selain itu, ketidakpuasan kerja dapat muncul akibat kurangnya dukungan sumber daya dan insentif yang seimbang dengan beban kerja yang ada (Wijaya et al., 2024). Kondisi ini berpotensi meningkatkan *turnover intention* di antara karyawan, yang dapat mengganggu kelancaran operasional divisi dan berimbas pada kinerja perusahaan secara keseluruhan (Arifin & Sari, 2021). Data *turnover* karyawan menunjukkan tren peningkatan dari tahun ke tahun. Pada 2021, tingkat *turnover intention* tercatat sebesar 7,58%, meningkat menjadi 15,57% pada 2024 (Tabel 1.1).

Tabel 1.1 Data *Turnover* Karyawan Divisi Ekspor Impor PT Apparel One Indonesia,
2024

Tahun	Total Karyawan awal tahun	Jumlah karyawan masuk	Jumlah Karyawan Keluar	Total karyawan akhir tahun	Persentase <i>Turnover</i>
2021	68	2	5	65	7,58%
2022	65	10	8	67	12,12%
2023	67	22	10	79	13,70%
2024	79	22	13	88	15,57%

(Sumber: Dokumentasi Laporan Form Man Power, 2024)

Data menunjukkan bahwa *turnover* karyawan di PT Apparel One Indonesia meningkat seiring berjalannya waktu, dengan persentase *turnover* yang meningkat dari 7,58% hingga 15,57%. Penelitian yang dilakukan oleh Shah, A., et al. (2022) dalam studi mereka tentang industri manufaktur menyebutkan bahwa tingkat *turnover intention* yang melebihi 15% sudah masuk kategori tinggi dan perlu tindakan segera dari manajemen untuk mengurangi potensi kerugian produktivitas dan biaya rekrutmen. Di antara berbagai faktor yang memengaruhi kondisi tersebut, keterbatasan sumber daya menjadi salah satu indikator penting dari variabel beban kerja (Bakker & Demerouti, 2020). Karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung lebih loyal terhadap perusahaan dan lebih sedikit yang memiliki niat untuk keluar (*turnover intention*), sebaliknya bahwa karyawan yang merasa tidak puas dengan pekerjaan mereka, baik karena faktor beban kerja yang tinggi, kurangnya dukungan, atau masalah lain yang memengaruhi kesejahteraan mereka, lebih cenderung untuk berpikir untuk berhenti bekerja dan mencari peluang lain. Pada kasus ini, meningkatnya *turnover* memiliki kemungkinan bahwa kepuasan kerja di Divisi Ekspor Impor PT Apparel One Indonesia mungkin rendah.

Di sisi lain, jumlah dokumen Bea Cukai yang dikelola Divisi Ekspor Impor mengalami peningkatan signifikan dari tahun ke tahun. Pada 2021, jumlah dokumen tercatat sebanyak 111.785, meningkat menjadi 146.294 dokumen pada 2024, sementara jumlah karyawan tidak sebanding dengan kebutuhan tenaga kerja yang ditetapkan perusahaan pada data *Standard Man Power*. *Standard Man Power* PT Apparel One Indonesia merupakan jumlah tenaga kerja acuan yang dihitung berdasarkan Standar Operasional (SO) perusahaan untuk memastikan setiap divisi memiliki personel yang cukup dalam menangani volume pekerjaan sesuai kapasitas optimal (Tabel 1.2).

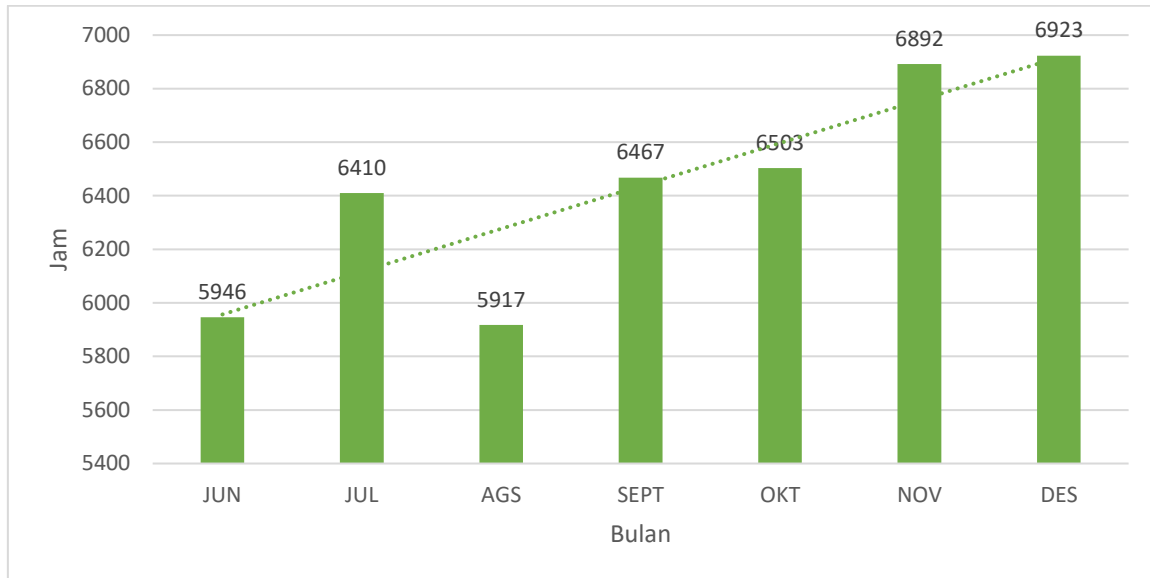
Tabel 1.2 Data Jumlah Dokumen Bea Cukai dan Staff Divisi Ekspor Impor PT Apparel
One Indonesia, 2024

JUMLAH DOKUMEN & STAFF <i>EXPORT-IMPORT-LOKAL-SUBCONT</i>			
Tahun	Total Dokumen Bea Cukai	Total Staff	<i>Standard Man Power (Based on SO PT Apparel One Indonesia)</i>
2021	111.785	65	74
2022	136.043	67	83
2023	128.626	79	85
2024	146.294	88	90

(Sumber: Dokumentasi Laporan Jumlah Dokumen & Staff, 2024)

Salah satu permasalahan yang dihadapi adalah meningkatnya volume dokumen, yang menjadi indikator beban kerja yang tinggi (Karasek, 2021). Kondisi ini menunjukkan ketidakseimbangan yang cukup mencolok antara beban kerja dan jumlah tenaga kerja. Menurut Robertson dan Cooper (2025) mengidentifikasi bahwa beban kerja yang tidak seimbang merupakan salah satu penyebab utama stres di tempat kerja. Mereka menekankan pentingnya keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya yang tersedia untuk mencegah stres yang dapat menurunkan kinerja organisasi hingga memicu *turnover*. Meskipun volume dokumen yang harus diolah terus meningkat setiap tahunnya, jumlah staf justru tidak menunjukkan tren yang sejalan atau sesuai dengan *Standart Man Power* yang ditetapkan oleh PT Apparel One Indonesia. Hal ini memperlihatkan adanya kebutuhan mendesak untuk menyelaraskan perencanaan sumber daya manusia dengan tuntutan operasional. Dalam model *Job Demands-Resources* (JDR), Bakker & Demerouti (2020) menekankan bahwa pengelolaan sumber daya manusia yang efektif membutuhkan keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya yang tersedia untuk karyawan.

Ketidakseimbangan dalam aspek ini dapat mempengaruhi motivasi dan kesejahteraan karyawan, yang pada akhirnya akan berdampak pada kinerja organisasi.



Gambar 1.1 Data Penambahan Jam Lembur Divisi Ekspor Impor PT Apparel One
Indonesia, 2024

(Sumber: Tarikan Absensi Juli – Desember PT Apparel One Indonesia, 2024)

Tercatat bahwa selama periode Juni hingga Juli terjadi lonjakan jam lembur, dan pada Agustus hingga Oktober terjadi peningkatan yang cukup drastis. Tingginya frekuensi jam lembur ini mencerminkan kondisi beban kerja yang berlebihan dan menjadi salah satu indikator penting dalam variabel beban kerja (Fauzi & Rusandy, 2024). Jam lembur yang tinggi menunjukkan bahwa karyawan harus bekerja ekstra untuk menyelesaikan tugas mereka, salah satunya adalah dalam pembuatan dokumen bea cukai, yang mengindikasikan adanya beban kerja yang melebihi kapasitas normal. Beban kerja yang meningkat ini tidak hanya mempengaruhi jumlah jam yang dihabiskan oleh karyawan, tetapi juga dapat memengaruhi kualitas pekerjaan dan tingkat kepuasan mereka. Boamah et al. (2022) menyatakan bahwa beban kerja yang berlebihan dapat menyebabkan stres

kerja, yang pada gilirannya berdampak pada ketidakpuasan kerja dan meningkatkan niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan (*turnover intention*). Peningkatan jam kerja yang signifikan ini juga diindikasikan oleh beban kerja yang tinggi, terutama karena banyaknya dokumen bea cukai yang harus dikelola secepat mungkin. Hal ini menyebabkan karyawan terpaksa mengambil jam lembur yang berkelanjutan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan, berpotensi menciptakan kondisi kerja yang tidak seimbang.

Selain data statistik, hasil wawancara dengan karyawan Divisi Ekspor Impor menunjukkan bahwa sistem lembur yang diterapkan di divisi ini tidak disertai dengan pemberian kompensasi yang sebanding dengan tambahan waktu dan beban kerja yang mereka tanggung. Armstrong (2020) menjelaskan bahwa ketidakadilan dalam sistem kompensasi dapat berdampak negatif terhadap semangat dan loyalitas karyawan, dalam konteks ini, tidak diberikannya gaji untuk jam lembur menjadi salah satu bentuk ketimpangan yang turut mencerminkan indikator ketidakpuasan kerja (Adams, 2020). Marsyela dan Nuraini (2023) mengungkapkan bahwa jam kerja lembur yang berlebihan dapat menurunkan kepuasan kerja karyawan, terutama ketika tidak diimbangi dengan lingkungan kerja yang mendukung. Kondisi ini diperparah jika karyawan merasa terpaksa melakukan lembur tanpa kompensasi atau pengakuan yang memadai. Selain itu, studi oleh Pembudi (2020) menunjukkan bahwa keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Karyawan yang mampu menjaga keseimbangan ini cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan mereka yang mengalami ketidakseimbangan akibat beban kerja yang berlebihan.

Selain itu, hasil wawancara dengan karyawan Divisi Ekspor Impor mengungkapkan bahwa selama delapan bulan terakhir, program pelatihan untuk pengembangan kompetensi sangat terbatas. Kondisi ini mencerminkan adanya permasalahan terkait minimnya kesempatan pengembangan diri, yang dalam penelitian Gupta et al. (2023) diidentifikasi sebagai salah satu indikator penting dalam variabel ketidakpuasan kerja. Hal ini berdampak langsung pada ketidakpuasan kerja, khususnya terkait dengan aspek pelatihan dan pengembangan. Alzyoud (2022) menyebut bahwa pelatihan dan mentoring memiliki korelasi positif dengan meningkatnya kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Ketika karyawan merasa tidak mendapatkan peluang untuk meningkatkan kompetensinya, mereka cenderung merasa tidak dihargai dan kurang termotivasi untuk berkontribusi secara optimal. Tanpa program pelatihan yang memadai, karyawan merasa stagnan dalam pengembangan diri, yang pada akhirnya menciptakan rasa ketidakpuasan terhadap pekerjaan mereka. Keterbatasan pelatihan di Divisi Ekspor Impor menciptakan persepsi bahwa perusahaan tidak memberikan perhatian yang cukup terhadap kebutuhan pengembangan karier mereka, yang menjadi faktor penghambat dalam meningkatkan ketidakpuasan kerja. Zhou et al. (2023) dalam penelitiannya menyatakan bahwa kurangnya pelatihan dan pengembangan dapat menghambat potensi karyawan dalam menyelesaikan tugas secara efektif. Hal ini berdampak pada turunnya motivasi dan kinerja mereka, serta menimbulkan rasa tidak dihargai karena kurangnya dukungan dari organisasi terhadap pertumbuhan profesional karyawan. Lebih lanjut, banyak karyawan mulai mempertimbangkan prospek kerja lain yang menawarkan keseimbangan kerja dan kehidupan (*work-life balance*) yang lebih baik. Tidak terciptanya *work-life balance* yang memadai menjadi salah satu permasalahan yang teridentifikasi dalam konteks ini, dan

termasuk sebagai indikator dalam variabel turnover intention (Biyanto et al., 2024). Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Wang et al. (2021) menunjukkan bahwa ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat meningkatkan kecenderungan karyawan untuk mencari peluang kerja di tempat lain. Hal ini diperkuat oleh studi Park et al. (2023) yang menemukan bahwa organisasi yang tidak menyediakan keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung mengalami tingkat niat keluar (*turnover intention*) yang lebih tinggi di kalangan karyawan mereka. Daya tarik terhadap prospek kerja yang lebih menjanjikan di perusahaan lain juga turut menjadi pemicu meningkatnya keinginan karyawan untuk berpindah, yang dalam studi Absah et al. (2023) disebut sebagai indikator penting dalam variabel *turnover intention*. Faktor ini menjadi salah satu penyebab meningkatnya *turnover intention* dalam divisi tersebut.

Kombinasi beban kerja yang tinggi dan ketidakpuasan kerja berpotensi meningkatkan *turnover intention* di kalangan karyawan. Studi oleh Kim dan Lee (2021) menunjukkan bahwa beban kerja yang berlebihan berdampak negatif pada kesehatan mental dan fisik karyawan, sehingga meningkatkan niat keluar dari organisasi. Selain itu, Greenberg dan Baron (2022) menegaskan bahwa ketidakpuasan kerja yang muncul akibat kurangnya pengakuan dan pengembangan karir dapat menurunkan motivasi dan meningkatkan keinginan karyawan untuk berhenti. Selaras dengan temuan tersebut, penelitian oleh Johnson et al. (2023) menegaskan bahwa ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (*work-life balance*) yang parah dapat menurunkan retensi karyawan secara signifikan. Studi oleh Chen dan Wang (2020) juga mengungkapkan bahwa prospek kerja yang lebih baik di perusahaan lain menjadi salah

satu faktor utama yang menarik karyawan yang merasa tidak puas di tempat kerja saat ini untuk berpindah.

Berdasarkan *urgensi* permasalahan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh beban kerja dan ketidakpuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan di Divisi Ekspor Impor PT Apparel One Indonesia. Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis bagi manajemen dalam mengembangkan strategi retensi karyawan yang efektif.

1.1 Rumusan Masalah

Bersandarkan pada latar belakang penelitian yang telah dijabarkan, masalah penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh beban kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan Divisi Ekspor Impor PT. Apparel One Indonesia?
2. Bagaimana pengaruh ketidakpuasan kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan Divisi Ekspor Impor PT. Apparel One Indonesia?
3. Bagaimana pengaruh beban kerja dan ketidakpuasan kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan Divisi Ekspor Impor PT. Apparel One Indonesia?

1.2 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh beban kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan Divisi Ekspor Impor PT. Apparel One Indonesia.
2. Untuk mengetahui pengaruh ketidakpuasan kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan Divisi Ekspor Impor PT. Apparel One Indonesia.

3. Untuk mengetahui pengaruh beban kerja dan ketidakpuasan kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan Divisi Ekspor Impor PT Apparel One Indonesia.

1.4 Kegunaan Penelitian

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan nilai guna:

1. Bagi Penulis, sebagai sarana untuk menerapkan ilmu yang telah diperoleh selama mengikuti pembelajaran di Program Studi D-IV Manajemen dan Administrasi Logistik Sekolah Vokasi Universitas Diponegoro, khususnya dalam bidang Ekspor Impor dan manajemen sumber daya manusia. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengalaman berharga dalam menganalisis permasalahan organisasi secara ilmiah dan praktis.
2. Bagi Program Studi D-IV Manajemen dan Administrasi Logistik Sekolah Vokasi Universitas Diponegoro, penelitian ini diharapkan menjadi kontribusi nyata terhadap pengembangan akademik program studi, sekaligus membuktikan kualitas lulusan yang mampu memberikan solusi atas permasalahan nyata di dunia industri, khususnya terkait manajemen sumber daya manusia.
3. Bagi PT Apparel One Indonesia, memberikan wawasan dan rekomendasi yang bermanfaat untuk mengoptimalkan pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam mengurangi tingkat *turnover* melalui pengelolaan beban kerja yang lebih efektif dan peningkatan kepuasan kerja karyawan Divisi Ekspor Impor.