

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan aset paling penting dalam pengelolaan suatu perusahaan. Setiap perusahaan memiliki manajemen sumber daya manusia yang berperan dalam menangani seluruh aktivitas yang berkaitan dengan tenaga kerja. Manajer perlu penanganan dan perhatian untuk sumber daya manusia guna menyelesaikan sebuah pekerjaan dengan optimal sesuai dengan tujuan dan target perusahaan. Dalam perusahaan, kinerja karyawan adalah aspek kunci yang harus menjadi perhatian utama karena akan berpengaruh dengan pencapaian perusahaan itu sendiri (Suwardi, *et all.* 2023). Tenaga kerja menjadi salah satu aset krusial bagi keberlangsungan perusahaan yang harus dan wajib dipertahankan serta dikembangkan sehingga dapat memberikan kontribusi yang terbaik guna keberlangsungan hidup perusahaan. Untuk keberlangsungan hidup perusahaan, sumber daya manusia harus memiliki sebuah kemampuan untuk meningkatkan profesionalisme mereka (Krisna, 2024).

Manajemen juga perlu berupaya untuk mengelola dan memberdayaguna sumber daya manusia yang bisa dilakukan dalam bentuk pelatihan, pengembangan karir, pemberian kompensasi, pendisiplinan dan meningkatkan motivasi kepada karyawan daripada hanya menuntut bawahannya agar dapat mencapai target (Niwadolo *et all* 2023). Untuk mencapai tingkat kinerja yang optimal, perusahaan diharuskan mampu untuk mewujudkan suasana kerja yang kondusif, salah satunya dengan

menyediakan kompensasi yang sesuai serta mengatur beban kerja secara proporsional.

Dalam memenuhi kebutuhan hidup, manusia perlu bekerja. Dengan melakukan pekerjaan, manusia akan mendapatkan kompensasi dari sebuah pekerjaan yang dilakukannya. Kompensasi tidak hanya mencakup kebutuhan primer, tetapi juga memenuhi kebutuhan sekunder (Situmorang, *et all*. 2023). Kompensasi yang layak tidak hanya mencakup upah pokok, tetapi juga tunjangan, insentif, serta fasilitas lainnya. Kompensasi yang adil dan kompetitif merupakan kunci dalam menarik dan mempertahankan talenta terbaik di tengah dinamika pasar tenaga kerja (Mondy, *et all* 2023). Ketidaksesuaian antara beban kerja dan kompensasi dapat memicu ketidakpuasan kerja dan *turnover* yang tinggi. Kompensasi bukan hanya upah pokok saja, tetapi juga mencakup insentif, tunjangan, dan bentuk penghargaan lainnya yang dapat meningkatkan kepuasan kerja (Mathis, *et all* 2022). Kompensasi yang adil dan kompetitif telah terbukti dapat mendorong peningkatan loyalitas serta produktivitas karyawan.

Sementara itu, beban kerja merujuk pada banyaknya tugas dan tanggung jawab yang harus diselesaikan oleh karyawan dalam batas waktu yang telah ditetapkan. Beban kerja yang terlalu tinggi tanpa disertai dukungan yang seimbang dapat menurunkan performa, meningkatkan stres kerja, dan menurunkan keseimbangan kehidupan kerja (Robbins, *et all* 2022). Beban kerja yang berlebihan tanpa disertai dukungan dan penghargaan yang memadai juga dapat menyebabkan penurunan energi

fisik maupun mental. Hal ini tentu akan menimbulkan konsekuensi negatif pada kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan.

Loyalitas karyawan mencerminkan sejauh mana seorang karyawan mempunyai komitmen untuk bertahan dan memberi kontribusi terbaik untuk organisasi. Loyalitas merupakan hasil dari pengalaman kerja yang positif, hubungan interpersonal yang baik, serta penghargaan yang diterima karyawan dari perusahaan (Colquitt, et al 2022). Karyawan loyal tidak hanya bekerja lebih giat, tetapi juga menunjukkan sikap bertahan yang lebih lama dan memiliki tingkat turnover yang rendah.

Perusahaan transportasi yang aktif dalam menyediakan jasa transportasi di wilayah Kota Malang, adalah PO. Kosayu Transport. Baskoro selaku direksi dan beberapa manager saat wawancara awal (2025) menjelaskan, Perusahaan Otobus (PO) Kosayu transport telah berdiri sejak 2012 dan berkembang pesat sebagai pion penyedia layanan angkutan pariwisata. PO. Kosayu Transport telah dikenal luas oleh masyarakat karena komitmennya dalam memberikan layanan yang aman, nyaman, dan profesional. PO. Kosayu Transport mengutamakan kualitas pelayanan dengan memastikan armada dalam kondisi prima serta mengedepankan profesionalisme para pengemudi dan staf pendukungnya.

Heti dan Bastian saat wawancara (2025) menjelaskan bahwa kompensasi yang diberikan oleh manajemen PO. Kosayu Transport bisa dikatakan berbeda dengan perusahaan otobus yang lainnya. Karena selain memberikan upah dan tunjangan, manajer PO. Kosayu Transport juga memberikan kompensasi yang lebih seperti THR tambahan berupa parcel

saat hari raya, kebebasan cuti karena mengedepankan aspek kemanusiaan dan kebebasan untuk memiliki usaha pribadi sebagai tambahan. Manager PO. Kosayu Transport juga mengharapkan karyawannya sangat sejahtera dengan cara memperoleh penghasilan yang tidak hanya bersumber dari satu tempat, melainkan berasal dari berbagai sumber pendapatan.

Sedangkan beban kerja yang diberikan oleh PO. Kosayu Transport juga bisa dibidang berbeda dengan perusahaan otobus lainnya dan sesuai dengan kemampuan serta bidang daripada orang itu sendiri. Terkadang juga ada karyawan yang dilakukan promosi jabatan jika dirasa orang tersebut mampu dan berprestasi. Beban kerja di PO. Kosayu Transport juga bisa di bilang fleksibel. Contoh semisal ada kendaraan yang perlu di perbaiki seperti harus ganti ban atau servis sparepart, maka kru akan diberikan pilihan membawa kendaraan ke bengkel dan biaya servis/jasa bengkel ditanggung kantor, atau jika karyawan yang ada bisa melakukan servis tersebut maka bisa dikerjakan kepada karyawan tersebut dengan biaya servis atau jasa diberikan kepada karyawan tersebut. Selain itu ada perbedaan lain dengan perusahaan otobus lainnya, dengan upah yang diberikan sama, perusahaan otobus lainnya mewajibkan semua karyawan yang ada harus datang ke kantor / garasi bus mereka, sedangkan di PO. Kosayu Transport terutama kepada karyawan non admin kantor seperti supir, helper, dll tidak diwajibkan untuk datang ke garasi bus, karena mereka hanya diwajibkan bekerja jika ada jadwal layanan operasional.

Karyawan yang bekerja di PO. Kosayu Transport memperlihatkan tingkat loyalitas yang tinggi kepada perusahaan. Hal ini dibuktikan bahwa

31 dari 35 orang karyawan lapangan telah bekerja untuk perusahaan lebih dari 5 tahun dan yang paling terlihat adalah rendahnya tingkat pergantian karyawan dan semangat kerja yang konsisten. Hal ini tidak terlepas dari kebijakan manajemen yang mampu menjaga keseimbangan antara beban kerja dan kompensasi yang dilimpahkan. Beban kerja yang diterima karyawan dinilai wajar serta sesuai dengan kemampuan masing-masing posisi, sehingga tidak menimbulkan tekanan berlebih. Selain itu, perusahaan kerap memberikan kompensasi yang lebih daripada yang sudah ditetapkan. Situasi ini menimbulkan ikatan emosional antar karyawan dan perusahaan, dimana karyawan akan merasa nyaman, aman, diuntungkan, dan termotivasi untuk terus memberikan kontribusi terbaiknya bagi PO. Kosayu Transport.

PO. Kosayu Transport membagi struktur organisasi karyawan menjadi dua bagian utama, yaitu karyawan kantor dan karyawan lapangan. Pembagian ini dilakukan guna meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja sesuai dengan kebutuhan operasional perusahaan. Karyawan kantor bertanggung jawab dalam aspek administratif dan manajerial, seperti pengelolaan jadwal perjalanan, pelayanan pelanggan, pencatatan keuangan, pengarsipan dokumen, serta pengambilan keputusan strategis yang mendukung kelancaran operasional. Sementara itu, karyawan lapangan terdiri dari sopir, kru bus, dan mekanik, yang berperan langsung di lapangan dalam melayani konsumen dan menjaga kelayakan armada. Tugas mereka bersifat teknis dan berhubungan langsung dengan pelayanan transportasi yang diberikan kepada masyarakat. Pembagian ini tidak hanya membantu

dalam pembagian tanggung jawab kerja yang lebih terstruktur, tetapi juga memungkinkan setiap bagian untuk fokus pada keahliannya masing-masing. Namun, meskipun berbeda tugas dan lokasi kerja, koordinasi dan komunikasi antara karyawan kantor dan lapangan tetap menjadi hal krusial demi terciptanya sinergi dalam pencapaian tujuan perusahaan secara menyeluruh.

Perusahaan perlu mengelola dan meminimalisir penyebab stres kepada karyawannya karena jika karyawan mengalami stres kerja, apa yang dikerjakan dan dihasilkan mereka akan berantakan (Tiyarma et al . 2020). Sebagai konsekuensinya, penanganan beban kerja yang tepat berguna dalam menjaga keseimbangan antara beban pekerjaan dan kapasitas individu, sehingga karyawan dapat bekerja secara optimal tanpa mengorbankan kesehatan fisik maupun mental mereka. Dalam jangka panjang, kegiatan ini akan memengaruhi tingkat kepuasan kerja yang dimana akan mengurangi loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Maka dari itu, pengelolaan beban kerja yang seimbang menjadi salah satu strategi sangat penting untuk menjaga sebuah hubungan jangka panjang diantara perusahaan dan karyawannya.

Namun, berbagai studi terbaru membuktikan bahwa ketidakseimbangan antara beban kerja dengan kompensasi masih menjadi tantangan di banyak organisasi. Sekitar 48% karyawan di Asia merasakan kompensasi yang mereka dapatkan tidak seimbang dengan tanggung jawab pekerjaan yang harus mereka tanggung, yang berdampak pada loyalitas dan kinerja (Mercer 2023).

Interaksi antara kompensasi dan beban kerja menjadi semakin penting untuk diteliti di era kerja modern yang kompetitif. Sekitar 40% dari generasi Z melakukan dan merencanakan untuk berpindah kepada perusahaan yang lain karena alasan upah yang tidak sesuai, jam kerja yang berlebihan, dan budaya kerja yang tidak sehat (Purnomo, *et all.* 2024). Tetapi juga banyak organisasi berupaya untuk meningkatkan efisiensi kerja, namun tidak selalu diiringi dengan penyesuaian kompensasi atau pembagian beban kerja yang adil. Hal ini menimbulkan pertanyaan mengenai seberapa jauh kompensasi dan beban kerja memengaruhi loyalitas karyawan, serta bagaimana perusahaan dapat merancang strategi yang tepat untuk mengelola keduanya secara seimbang.

Melihat pentingnya peran kompensasi dan beban kerja dalam membentuk loyalitas karyawan lapangan, studi ini ditujukan untuk mengkaji sejauh mana pengaruh kedua faktor tersebut terhadap loyalitas karyawan. Maka, berlandaskan latar belakang tersebut, peneliti merasa berantusias untuk melakukan studi dengan judul “Pengaruh Kompensasi dan Beban Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Lapangan di PO. Kosayu Transport”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian permasalahan tersebut, beberapa pertanyaan yang diajukan di penelitian ini yaitu, sebagai berikut:

1. Apakah Kompensasi (X_1) berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Loyalitas Karyawan Lapangan (Y) di PO. Kosayu Transport?
2. Apakah Beban Kerja (X_2) berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Loyalitas Karyawan Lapangan (Y) di PO. Kosayu Transport?
3. Apakah Kompensasi (X_1) dan Beban Kerja (X_2) berpengaruh secara simultan terhadap Loyalitas Karyawan Lapangan (Y) di PO. Kosayu Transport?
4. Manakah di antara variabel Kompensasi (X_1) dan Beban Kerja (X_2) berpengaruh secara dominan terhadap Loyalitas Karyawan Lapangan (Y) di PO. Kosayu Transport?

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dilakukan penelitian ini yaitu, sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh Kompensasi (X_1) secara parsial terhadap Loyalitas Karyawan Lapangan (Y) di PO. Kosayu Transport.
- b. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh Beban Kerja (X_2) secara parsial terhadap Loyalitas Karyawan Lapangan (Y) di PO. Kosayu Transport.

- c. Untuk mengetahui diantara pengaruh Kompensasi (X_1) dan Beban Kerja (X_2) secara simultan terhadap Loyalitas Karyawan Lapangan (Y) di PO. Kosayu Transport.
- d. Untuk mengetahui diantara pengaruh Kompensasi (X_1) dan Beban Kerja (X_2) berpengaruh secara dominan terhadap Loyalitas Karyawan Lapangan (Y) di PO. Kosayu Transport.

2. Manfaat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan guna memberikan sejumlah manfaat, antara lain sebagai berikut:

- a. Bagi perusahaan, temuan dari penelitian ini dapat dijadikan sebagai evaluasi yang berguna agar kualitas perusahaan dapat meningkatkan lewat kinerja karyawan.
- b. Bagi universitas, dapat memberikan informasi dan menambah pandangan mengenai kompensasi, dan beban kerja, terhadap loyalitas karyawan.
- c. Bagi pembaca, dapat dimanfaatkan sebagai referensi dan bahan pertimbangan bagi mahasiswa dalam menyusun skripsi dengan objek penelitian yang berbeda, serta berfungsi sebagai sumber informasi dalam menyelesaikan permasalahan serupa.