

PENGARUH BEBAN KERJA DAN *REWARD* TERHADAP *TURNOVER* KARYAWAN DI TOKO ROTI LAPIS AREN SOLO

Friska Yogi Ameliasari¹⁾, Sarsiti²⁾

^{1),2)} Fakultas Ekonomi Universitas Surakarta

E-mail: friskayogi733@gmail.com¹⁾, sitiunsa76@gmail.com²⁾

Abstract

This study aims to determine the influence of workload and reward on employee turnover at Toko Roti Lapis Aren Solo. The research method used is quantitative with a survey approach and multiple linear regression analysis, processed using SPSS version 23. Data were collected from 50 respondents. The results show that partially, workload has a significant effect on employee turnover with a t-value of 4.671 and a significance value of 0.000. Reward also has a significant effect with a t-value of 2.334 and a significance value of 0.024. Simultaneously, both variables significantly affect turnover, as indicated by the F-value of 49.473 and a significance level of 0.000. The coefficient of determination (R^2) is 0.678, meaning that 67.8% of the variation in employee turnover can be explained by workload and reward, while the remaining 32.2% is influenced by other factors outside the study. Therefore, it is recommended that management pays close attention to workload and reward systems to help reduce employee turnover.

***Keywords:* Workload, Reward, Employee Turnover**

PENDAHULUAN

Karyawan merupakan aset penting perusahaan karena kualitas mereka menentukan keberhasilan organisasi (Rivai et al., 2018). Namun, perbedaan karakteristik karyawan dan ketidakadilan dalam pengelolaan dapat memicu turnover, yaitu pemutusan keanggotaan individu dari organisasi (Hassan, 2020). Turnover sering ditunjukkan dengan perilaku negatif, seperti absensi tinggi dan rendahnya motivasi kerja (Saks & Gruman, 2021), yang pada akhirnya merugikan perusahaan.

Fenomena ini menjadi perhatian global, di mana survei Mercer (2024) menunjukkan 41% karyawan dunia berencana mengundurkan diri, sementara di Indonesia angkanya bahkan mencapai 84% (DataIndonesia.id, 2024). Kondisi serupa juga terjadi pada Toko Roti Lapis Aren Solo dengan rata-rata turnover sebesar 4% pada 2024, jauh di atas rata-rata industri manufaktur sebesar 0,1%–0,74%.

Salah satu faktor penyebab turnover adalah beban kerja, baik dari sisi tuntutan fisik maupun mental (Hertzum, 2021). Beban kerja berlebih dapat menurunkan motivasi dan mendorong karyawan berpindah kerja (Junaidi et al., 2020; Lestari & Primadineska, 2021). Faktor lain adalah reward, baik finansial maupun non-finansial, yang mampu meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan (Saputra et al., 2017; Yousaf & Khan, 2024). Pemberian reward yang sesuai dengan kebutuhan generasi kerja, khususnya milenial, menjadi strategi penting untuk menekan turnover.

Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini berjudul “Pengaruh Beban Kerja dan Reward terhadap Turnover Karyawan di Toko Roti Lapis Aren Solo.” Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: (1) Apakah beban kerja berpengaruh terhadap turnover karyawan?

(2) Apakah reward berpengaruh terhadap turnover karyawan? (3) Apakah beban kerja dan reward berpengaruh secara simultan terhadap turnover karyawan? Tujuan penelitian yaitu untuk mengetahui pengaruh beban kerja, reward, serta keduanya secara simultan terhadap turnover karyawan Toko Roti Lapis Aren Solo.

TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian untuk mencapai tujuan organisasi dengan memanfaatkan sumber daya, terutama sumber daya manusia (Terry dalam Ansory & Indrasari, 2018). MSDM didefinisikan sebagai upaya mengoptimalkan kemampuan individu melalui strategi yang tepat guna meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan organisasi (Edison et al., 2020; Samsudin, 2019). Hal ini menunjukkan pentingnya MSDM dalam pencapaian tujuan organisasi, pegawai, dan masyarakat.

Tujuan utama MSDM menurut Schuler dalam Sutrisno (2021) adalah meningkatkan produktivitas, memperbaiki kualitas kehidupan kerja, serta memastikan kepatuhan organisasi terhadap aspek hukum. Fungsi MSDM mencakup perencanaan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja, pengorganisasian agar tugas terbagi sesuai fungsi, pengarahan guna memotivasi pegawai, serta pengendalian untuk memastikan pekerjaan sesuai target (Indah, 2021).

Beban Kerja

Beban kerja adalah sejumlah pekerjaan, baik fisik maupun mental, yang harus diselesaikan pegawai dalam jangka waktu tertentu dan berpengaruh terhadap kinerja serta kondisi psikologisnya (Rumawas et al., 2021; Prastiwi et al., 2022). Beban kerja dapat bersifat kuantitatif, yaitu banyaknya tugas yang harus diselesaikan, maupun kualitatif, yaitu tingkat kesulitan tugas yang menuntut kemampuan tertentu (Munandar dalam Afrianty et al., 2018). Beban kerja yang berlebihan berpotensi menimbulkan stres, kelelahan, hingga meningkatkan niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan (Azizah et al., 2019).

Faktor-faktor yang memengaruhi beban kerja meliputi tuntutan tugas, usaha atau tenaga yang dikeluarkan, serta performa yang diharapkan dari karyawan. Adapun indikator beban kerja menurut Rumawas et al. (2021) mencakup: (1) target yang harus dicapai, (2) kondisi pekerjaan, (3) penggunaan waktu, dan (4) standar pekerjaan. Dengan demikian, beban kerja dapat disimpulkan sebagai sejumlah kegiatan dengan volume tertentu yang harus diselesaikan dalam waktu yang ditentukan, dan apabila berlebihan dapat menjadi tekanan bagi karyawan.

Reward

Reward adalah bentuk apresiasi yang diberikan organisasi kepada karyawan, baik berupa materi maupun non-materi, sebagai dorongan motivasi untuk meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan organisasi (Hidayat, 2018; Lamin, 2021). Reward dapat berupa insentif, penghargaan, maupun bentuk pengakuan lain yang memuaskan kebutuhan psikologis maupun material karyawan. Sebaliknya, punishment merupakan bentuk sanksi yang bersifat negatif, namun jika diberikan secara tepat dapat mendorong disiplin kerja.

Tujuan reward menurut Hidayat (2018) yaitu: (1) menarik tenaga kerja yang berkualitas, (2) mempertahankan karyawan agar tetap loyal, dan (3) memotivasi peningkatan produktivitas. Jenis reward dibagi menjadi intrinsik, yaitu penghargaan yang muncul dari dalam diri seperti rasa puas dan bangga, serta ekstrinsik, yaitu penghargaan dari luar berupa gaji, bonus, maupun fasilitas. Indikator reward mencakup gaji dan bonus, kesejahteraan karyawan, serta pengembangan karir yang memberi prospek peningkatan kinerja di masa depan

Turnover

Turnover karyawan merupakan indeks stabilitas kerja yang mencerminkan tingkat pengunduran diri karyawan dalam periode tertentu. Banyak faktor yang memengaruhi turnover, seperti stres kerja, kompensasi, gaya kepemimpinan, serta kesempatan promosi. Turnover dapat dimaknai sebagai keinginan karyawan untuk pindah kerja meskipun tidak selalu terealisasi, dan umumnya dipicu oleh ketidakpuasan, baik karena gaji rendah, kondisi kerja yang buruk, kurangnya pengakuan, maupun minimnya kesempatan promosi. Tingginya turnover berdampak negatif bagi perusahaan, seperti meningkatnya biaya rekrutmen dan pelatihan, hilangnya waktu produksi, penurunan moral kerja, hingga pemborosan akibat tingginya adaptasi karyawan baru. Faktor pendorong turnover mencakup gaji yang tidak mencukupi, hubungan kerja yang kurang harmonis, hingga kondisi kerja yang tidak nyaman. Sebaliknya, faktor penghambatnya antara lain adanya program pengembangan dan pelatihan karyawan serta lingkungan kerja yang kondusif. Turnover diukur melalui tiga indikator, yaitu pikiran untuk berhenti (*thoughts of quitting*), keinginan untuk meninggalkan (*intention to quit*), dan keinginan mencari pekerjaan lain (*intention to search for another job*).

Penelitian Terdahulu

Penelitian yang relevan dengan penelitian ini adalah Penelitian yang dilakukan oleh Kuswahyudi, dkk (2020) menunjukkan bahwa kompensasi dan motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap turnover intention karyawan PT. Berkah Kawasan Manyar Sejahtera, sementara beban kerja memiliki pengaruh signifikan, menjadikan variabel ini sebagai yang paling dominan dalam memengaruhi turnover intention.

Sementara itu, Pebriada Saputria, Tetra Hidayati, dan Dirga Lestari (2020) meneliti pengaruh job insecurity di PT Bank Mandiri (Persero) Tbk dan menemukan bahwa job insecurity berpengaruh positif signifikan terhadap stres kerja, serta berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja dan turnover intention karyawan. Selain itu, stres kerja juga ditemukan memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian lain oleh Riani, dkk (2017) di PT. Tiki Jalur Nugraha Eka Kurir Pekanbaru menyimpulkan bahwa stres kerja dan beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intention, sedangkan Reward justru berpengaruh negatif signifikan, artinya semakin baik Reward, maka kecenderungan karyawan untuk keluar semakin rendah.

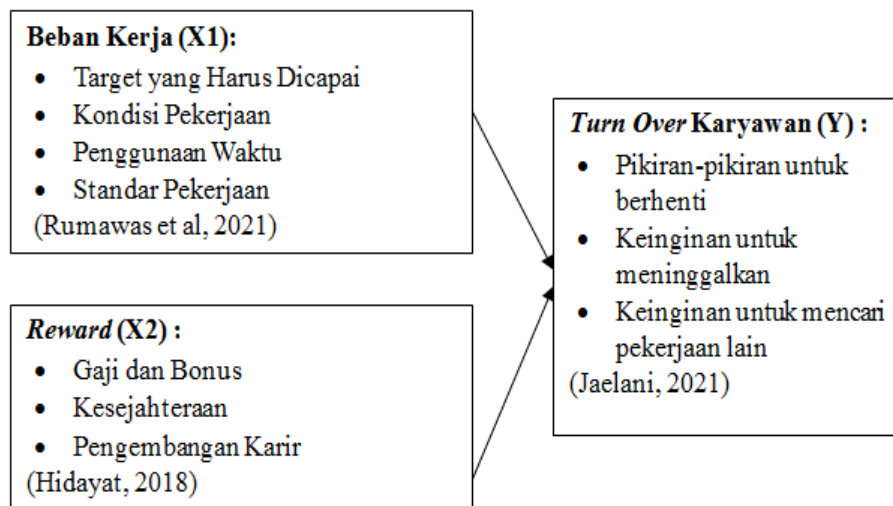
Selanjutnya, Priyadi (2020) mengungkapkan bahwa penghargaan (*reward*) dan hukuman (*punishment*) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Mandiri Tbk.

Hasil serupa juga ditemukan dalam penelitian Muzayyanah (2019) di Bank BRI Syariah Kantor Cabang Madiun, yang menunjukkan bahwa *reward* berpengaruh positif terhadap kinerja, dan *punishment* berpengaruh positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan. *Reward* dan *punishment* secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian lain oleh Ariyani (2019) pada PT. BPR Sari Dananiaga di Tabanan juga mendukung temuan tersebut, di mana *reward* dan *punishment* sama-sama memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan secara parsial maupun simultan.

Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini digambarkan sebagai berikut :



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara atas rumusan masalah yang disusun dalam bentuk pertanyaan, dan masih didasarkan pada teori, belum pada data empiris (Sugiyono, 2022: 93). Rumusan hipotesis penelitian ini adalah:

- H1 :Beban kerja berpengaruh positif signifikan terhadap *turnover* karyawan di Toko Roti Lapis Aren Solo.
- H2 : *Reward* berpengaruh positif signifikan terhadap *turnover* karyawan di Toko Roti Lapis Aren Solo.
- H3 : Beban kerja dan *reward* berpengaruh positif signifikan secara simultan terhadap *turnover* karyawan di Toko Roti Lapis Aren Solo.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan analisis deskriptif untuk menguji pengaruh beban kerja dan reward terhadap turnover karyawan di Toko Roti Lapis Aren Solo. Penelitian dilakukan di Jl. Jend. Urip Sumoharjo No.204, Surakarta, dengan populasi seluruh karyawan bagian produksi dan sales berjumlah 50 orang. Karena jumlah populasi relatif kecil, teknik pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh, sehingga seluruh populasi dijadikan sampel. Sumber data terdiri dari data primer melalui kuesioner berskala Likert dan data sekunder dari dokumen terkait. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi dan kuesioner.

Variabel penelitian terdiri dari variabel independen yaitu beban kerja (X1) dan reward (X2), serta variabel dependen yaitu turnover karyawan (Y). Definisi operasional beban kerja diukur melalui indikator target, kondisi pekerjaan, penggunaan waktu, dan standar pekerjaan; reward melalui gaji/bonus, kesejahteraan, dan pengembangan karir; sedangkan turnover melalui indikator pikiran untuk berhenti, keinginan meninggalkan, dan mencari pekerjaan lain. Instrumen diuji validitasnya dengan korelasi Pearson dan reliabilitasnya dengan Cronbach Alpha. Teknik analisis data meliputi uji asumsi klasik (normalitas, multikolinearitas, heteroskedastisitas), regresi linier berganda, dan uji hipotesis (uji t, uji F, serta koefisien determinasi) dengan bantuan SPSS for Windows.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Regresi Linier Berganda

Hasil analisis regresi linier berganda penelitian ini sebagai berikut :

Tabel.1 Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Coefficients ^a					
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	
Model		B	Std. Error	Beta	t
1	(Constant)	,952	2,265		,420
	TOTAL.X1	,577	,124	,583	4,671
	TOTAL.X2	,387	,166	,291	2,334

F-hitung = 49,473

Adjust R2 = 0,678

Sumber : Olah Data 2025

Hasil uji t menunjukkan bahwa variabel Beban Kerja (X1) berpengaruh signifikan terhadap turnover karyawan dengan nilai t hitung 4,671 > t tabel 2,008 dan sig. 0,000 < 0,05. Begitu juga dengan Reward (X2) yang berpengaruh signifikan terhadap turnover dengan t hitung 2,334 > t tabel 2,008 dan sig. 0,024 < 0,05. Persamaan regresi linier berganda diperoleh: $Y = 0,952 + 0,577X1 + 0,387X2 + e$. Uji F menunjukkan nilai F hitung 49,473 dengan sig. 0,000 < 0,05, artinya Beban Kerja dan Reward berpengaruh signifikan

secara simultan terhadap turnover. Sementara itu, nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,678, yang berarti 67,8% turnover karyawan dapat dijelaskan oleh variabel Beban Kerja dan Reward, sedangkan sisanya 32,2% dipengaruhi faktor lain di luar penelitian.

PEMBAHASAN

Penelitian ini untuk menunjukkan adanya pengaruh beban kerja dan Reward terhadap turnover karyawan pada Toko Roti Lapis Aren Solo. Berdasarkan uraian hasil data dari 50 sampel responden yang diolah melalui program SPSS versi 23 diatas, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara beban kerja dan reward terhadap turnover karyawan di Toko Roti Lapis Aren Solo. Beban Kerja dan Reward memiliki pengaruh sebesar 67,8% terhadap Turnover Karyawan Pada Toko Roti Lapis Aren Solo. Adapun hasil ini telah terbukti dari uji validitas, uji reabilitas, uji normalitas, uji Multikolineritas, uji Heteroskedastisitas, uji regresi linear berganda, uji hipotesis, dan koefisien determinasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Riani dan Putra (2017) di PT. Tiki Jalur Nugraha Eka Kurir Pekanbaru menyimpulkan bahwa stres kerja dan beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intention, sedangkan *Reward* justru berpengaruh negatif signifikan, artinya semakin baik *Reward*, maka kecenderungan karyawan untuk keluar semakin rendah. Sejalan juga dengan penelitian oleh Penelitian lain oleh Evi Yuliana Ariyani (2019) pada PT. BPR Sari Dananiaga di Tabanan juga mendukung temuan tersebut, di mana *reward* dan *punishment* sama-sama memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan secara parsial maupun simultan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data terhadap 50 responden, dapat disimpulkan bahwa beban kerja (X_1) dan reward (X_2) berpengaruh signifikan terhadap turnover karyawan, baik secara parsial maupun simultan. Uji F membuktikan pengaruh bersama keduanya signifikan, dengan kontribusi sebesar 67,8% terhadap turnover, sedangkan 32,2% dipengaruhi faktor lain di luar penelitian ini.

SARAN

Manajemen Toko Roti Lapis Aren Solo disarankan untuk mengevaluasi dan menyesuaikan beban kerja agar tidak menimbulkan kelelahan berlebih, serta meningkatkan sistem reward secara adil dan transparan guna menjaga loyalitas karyawan. Selain itu, perusahaan perlu mempertimbangkan program retensi seperti pelatihan, pengembangan karier, dan peningkatan kesejahteraan agar karyawan merasa dihargai dan tidak mudah berpindah kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Afrianty, I., Wulansari, N. A., & Putri, A. D. (2018). Analisis beban kerja terhadap kinerja karyawan dengan stres kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 6(4), 451–459.
- Ansory, A., & Indrasari, D. (2018). *Manajemen sumber daya manusia: Teori dan aplikasi*. Yogyakarta: Andi.
- Ariyani, N. K. (2019). Pengaruh reward dan punishment terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Sari Dananiaga Tabanan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(1), 12–21.
- Azizah, N., Kurniawati, D., & Ardianti, W. (2019). Pengaruh beban kerja terhadap turnover intention dengan stres kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(2), 123–133.
- DataIndonesia.id. (2024). 84% karyawan Indonesia berencana resign, tertinggi di dunia. Diakses dari <https://dataindonesia.id>
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2020). *Manajemen sumber daya manusia: Strategi dan perubahan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai dan organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Hassan, M. (2020). Employee turnover: Causes, consequences, and strategies. *International Journal of Management Research*, 12(3), 45–53.
- Hertzum, M. (2021). Workload and its assessment: A review. *Journal of Human Factors and Ergonomics*, 63(5), 701–714.
- Hidayat, R. (2018). *Manajemen kompensasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Indah, D. (2021). *Manajemen sumber daya manusia: Konsep dan praktik*. Surabaya: Scopindo Media Pustaka.
- Junaidi, D., Rahayu, S., & Saputra, R. (2020). Pengaruh beban kerja terhadap turnover intention karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(1), 77–85.
- Kuswahyudi, A., Santoso, R., & Maulidah, I. (2020). Pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap turnover intention karyawan PT. Berkah Kawasan Manyar Sejahtera. *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen*, 7(2), 55–64.
- Lamin, A. (2021). Reward and employee performance: A review of literature. *Journal of Human Resource Development*, 9(1), 33–41.
- Lestari, S., & Primadineska, A. (2021). Beban kerja dan turnover intention: Studi pada generasi milenial. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 10(2), 85–96.
- Mercer. (2024). *Global talent trends study*. Mercer Consulting.
- Muzayyanah, F. (2019). Pengaruh reward dan punishment terhadap kinerja karyawan Bank BRI Syariah Kantor Cabang Madiun. *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Bisnis Islam*, 1(2), 144–154.
- Pebrida, S., Hidayati, T., & Lestari, D. (2020). Pengaruh job insecurity terhadap stres kerja, kinerja, dan turnover intention karyawan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 9(1), 1–12.
- Prastiwi, D. A., Handayani, R., & Puspitasari, W. (2022). Beban kerja dan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Administrasi Publik*, 13(1), 32–41.

- Priyadi, E. (2020). Pengaruh reward dan punishment terhadap kinerja karyawan PT Bank Mandiri Tbk. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(2), 101–112.
- Riani, A., Sutanto, E. M., & Wulandari, S. (2017). Pengaruh stres kerja dan beban kerja terhadap turnover intention karyawan PT. Tiki Jalur Nugraha Eka Kurir Pekanbaru. *Jurnal Manajemen*, 5(1), 23–31.
- Rumawas, V., Roring, F., & Sendow, G. (2021). Pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal EMBA*, 9(4), 14–23.
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2021). Managing employee turnover: Theory and practice. *Human Resource Management Review*, 31(3), 100–118.
- Samsudin, S. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Saputra, I., Nugroho, R., & Pramudito, D. (2017). Pengaruh reward terhadap motivasi dan loyalitas karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 6(2), 88–97.
- Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2021). *Manajemen sumber daya manusia* (11th ed.). Jakarta: Kencana.
- Yousaf, M., & Khan, S. (2024). The role of rewards in employee retention: Evidence from developing economies. *International Journal of Human Resource Studies*, 14(1), 55–70.