

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Persaingan organisasi yang semakin dinamis menjadikan sumber daya manusia (SDM) memegang peranan strategis dalam menentukan keberhasilan dan keberlanjutan suatu organisasi. Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset terpenting bagi keberhasilan organisasi karena manusia adalah pelaksana langsung dari seluruh proses kerja yang menghasilkan pelayanan atau produk. SDM tidak hanya berfungsi sebagai pelaksana operasional, tetapi juga sebagai penentu kualitas pelayanan, produktivitas, dan citra organisasi. Kualitas SDM yang baik akan tercermin melalui kinerja yang optimal, komitmen tinggi terhadap organisasi, serta kemampuan untuk bertahan dalam menghadapi tekanan kerja yang muncul. Sebaliknya, kondisi kerja yang berat atau tidak seimbang dapat memengaruhi aspek psikologis karyawan seperti kepuasan kerja, stres kerja, dan akhirnya berujung pada keinginan untuk keluar dari organisasi atau *turnover intention* (Putri & Satrya, 2026).

*Turnover intention* menjadi isu krusial karena dapat menimbulkan berbagai dampak negatif, seperti meningkatnya biaya rekrutmen dan pelatihan, terganggunya stabilitas kerja, serta menurunnya kualitas kinerja dan pelayanan (Putri & Satrya, 2026). Menurut Robbins dan Judge (2016), *turnover intention* merupakan indikator awal dari terjadinya *turnover* aktual dan sering kali dipengaruhi oleh kondisi psikologis karyawan di tempat kerja. Berdasarkan data internal yang diperoleh peneliti, terjadi fluktuasi

jumlah pegawai keluar dan masuk selama periode 2023–2026. Pada tahun 2023 dan 2024, masing-masing tercatat 2 orang pegawai keluar dan 2 orang masuk, sehingga jumlah pegawai relatif stabil. Namun, pada tahun 2025 terjadi lonjakan signifikan dengan 6 orang pegawai keluar dan 6 orang masuk, yang mengindikasikan adanya gejolak internal atau peningkatan mobilitas tenaga kerja. Lebih lanjut, pada tahun 2026 (hingga periode pengambilan data), tercatat 3 orang pegawai keluar namun hanya 1 orang pegawai masuk, sehingga terjadi defisit jumlah pegawai sebesar 2 orang. Secara keseluruhan, dalam kurun waktu empat tahun, jumlah pegawai keluar mencapai 13 orang sementara pegawai masuk hanya 11 orang. Perlu dicatat bahwa data ini mencakup dua kategori pegawai yang berbeda, pegawai organik (pegawai tetap PLN yang direkrut langsung dan memiliki ikatan kerja permanen dengan seluruh hak dan fasilitasnya) serta pegawai non organik/outsourcing (tenaga kerja dari pihak ketiga/vendor yang ditempatkan di PLN berdasarkan kontrak kerja sama)(Ilham dkk., 2022). Tingginya angka keluar pada tahun 2025 diduga tidak hanya disebabkan oleh faktor internal, tetapi juga dipengaruhi oleh berakhirnya kontrak kerja sama. seperti yang terlihat dalam tabel 1.1 berikut.

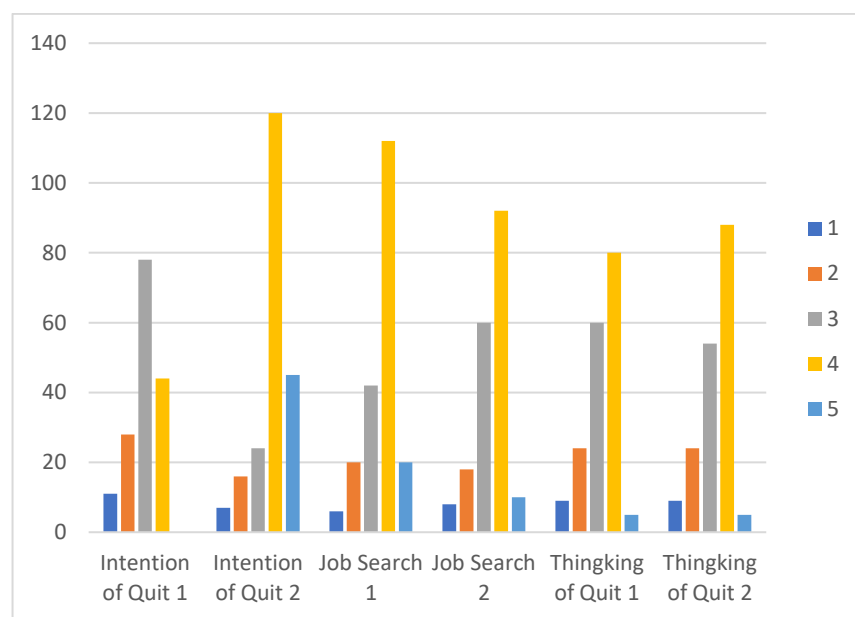
**Tabel 1. 1 Data Keluar Masuk Pegawai**

| <b>Tahun</b>  | <b>Pegawai Keluar</b> | <b>Pegawai Masuk</b> |
|---------------|-----------------------|----------------------|
| <b>2023</b>   | 2                     | 2                    |
| <b>2024</b>   | 2                     | 2                    |
| <b>2025</b>   | 6                     | 6                    |
| <b>2026</b>   | 3                     | 1                    |
| <b>Jumlah</b> | 13                    | 11                   |

Sumber: PT PLN ULP Kroya, 2026

Fenomena turnover aktual ini didukung oleh hasil pra-survei yang dilakukan peneliti terhadap 62 karyawan PT PLN ULP Kroya dengan menggunakan enam item pernyataan terstandar yang mengukur *turnover intention* (niat keluar). Seperti yang terlihat dalam grafik berikut.

**Gambar 1. 1 Grafik Pra Survey Turnover Intention**



Hasil pra-survei menunjukkan bahwa 50,5% jawaban responden mengarah pada persetujuan niat keluar. Secara kuantitatif, rata-rata skor turnover intention mencapai 3,01 dari skala 1 hingga 5 (di mana 1 = sangat tidak setuju, 5 = sangat setuju), yang berarti melampaui titik netral dan mengarah pada kecenderungan positif terhadap niat keluar. Dengan demikian, terdapat keselarasan antara data persepsual (niat keluar) dan data objektif (turnover aktual). Lonjakan niat keluar yang terdeteksi melalui pra-survei tampaknya telah berwujud menjadi keputusan resign yang tercermin dalam peningkatan angka keluar pegawai pada tahun 2025 dan defisit

pegawai pada tahun 2026. Berdasarkan pra survey dan data *turnover actual*, dapat disimpulkan bahwa permasalahan *turnover intention* di PT PLN ULP Kroya menunjukkan kecenderungan yang signifikan. Fenomena ini diduga erat kaitannya dengan *work life balance* yang dialami karyawan, yang kemudian memicu stres kerja dan berujung pada niat keluar dari organisasi. Oleh sebab itu, memahami faktor-faktor yang memengaruhi *turnover intention* menjadi hal penting dalam manajemen sumber daya manusia.

Dalam perspektif manajemen SDM, *turnover intention* dipengaruhi oleh interaksi kompleks faktor individual, organisasional, dan lingkungan. Di antara berbagai faktor tersebut, *work life balance* muncul sebagai prediktor kritis di era modern, khususnya pada organisasi dengan tingkat beban kerja tinggi (Bello dkk., 2024). *Work life balance* didefinisikan sebagai kemampuan individu dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi dan keluarga (Greenhaus, J. H.; Allen, 2011). *Work Life Balance (WLB)* atau keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi menjadi isu penting dalam manajemen sumber daya manusia modern. Karyawan dengan *work life balance* yang baik cenderung lebih puas, lebih sehat secara fisik dan mental, serta memiliki komitmen yang lebih tinggi kepada organisasi (Bello dkk., 2024). Sebaliknya, ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat menimbulkan kelelahan fisik dan psikologis yang berdampak pada meningkatnya niat untuk keluar dari organisasi (Putri & Satrya, 2026).

Sementara itu, dalam pelaksanaannya *work life balance* seringkali sulit dicapai terutama pada organisasi yang memiliki tuntutan kerja dan tekanan pelayanan yang tinggi. Kondisi ini dapat memicu munculnya stres kerja, yaitu respons individu terhadap tuntutan pekerjaan yang melebihi kemampuan atau sumber daya yang dimiliki. Stres kerja yang berkepanjangan dapat menurunkan kinerja, mengganggu kesehatan mental, serta mendorong munculnya *turnover intention*. *Turnover intention* dan *work life balance* memiliki hubungan negatif signifikan, yang artinya semakin baik keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi yang dirasakan karyawan, maka semakin kecil keinginan mereka untuk meninggalkan Perusahaan (Huda dkk., 2025). Ternyata dalam beberapa penelitian hubungan antara *work life balance* terhadap *turnover intention* bukan satu – satunya pengaruh langsung melainkan terdapat pengaruh tidak langsung melalui stress kerja sebagai variabel mediasi. Stres kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *Work Life Balance* dan *Turnover Intention* karena prosesnya melibatkan dua hubungan utama yang terkait secara berurutan. Pertama, *Work Life Balance* yang baik berkontribusi untuk mengurangi tingkat stres kerja. Kedua, tingkat stres kerja yang lebih rendah kemudian berdampak pada penurunan keinginan karyawan untuk meninggalkan Perusahaan (Huda dkk., 2025). Dengan demikian, stres kerja menjadi variabel penting yang menjelaskan mekanisme kondisi kerja tersebut yang akhirnya memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan organisasi.

Penelitian ini akan dilaksanakan di PLN, PT PLN (Persero) yang merupakan salah satu instansi yang memiliki ritme kerja tinggi karena berperan sebagai penyedia layanan dasar bagi masyarakat (PT PLN (Persero), 2024). Unit Layanan Pelanggan (ULP), seperti PLN ULP Kroya, dituntut untuk memberikan pelayanan cepat, tepat, dan responsif. Berdasarkan observasi awal, ditemukan dinamika kerja yang intens dengan beban administratif tinggi, interaksi pelanggan yang kompleks, dan ketergantungan pada sistem teknologi yang terkadang tidak optimal. Kondisi tersebut menuntut kemampuan pegawai dalam menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi agar tidak menimbulkan stres kerja yang berlebihan.

Penelitian ini menggunakan *Conservations of Resources (COR) Theory* (Hobfoll, 1989) sebagai *grand theory* yang menjelaskan mekanisme hubungan antara *work life balance*, stress kerja, dan *turnover intention*. *Conservations of Resources (COR) Theory* (Hobfoll, 1989), menyatakan bahwa individu berusaha mempertahankan sumber daya berharga seperti waktu, energi, dan kesejahteraan psikologis. *Work Life Balance (WLB)* yang baik berfungsi sebagai sumber daya pelindung, sedangkan ketidakseimbangan *Work Life Balance (WLB)* memicu kehilangan sumber daya (*resource loss*) yang berkelanjutan. Kehilangan ini termanifestasi sebagai tekanan psikologis yang berkepanjangan atau dalam istilah organisasional disebut stres kerja (Hobfoll, 1989). Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *Work Life Balance* yang baik berpengaruh negatif

signifikan terhadap *Turnover Intention*, artinya semakin seimbang kehidupan kerja dan pribadi, semakin kecil niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaan (Huda dkk., 2025). Putri dan Satrya (2026) menegaskan bahwa stress kerja bertindak sebagai mediator parsial dalam hubungan *work life balance* dan *turnover intention*, yang artinya bahwa *work life balance* mempengaruhi *turnover intention* baik secara langsung maupun tidak langsung melalui stress kerja. Penelitian lain juga menunjukkan bahwa *work life balance* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* dan stres kerja, yang artinya keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi dapat menurunkan tingkat stres kerja dan serta mengurangi keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi (Setiyo & Saputra, 2025). Secara keseluruhan, hasil-hasil penelitian tersebut mengindikasikan adanya keterkaitan kuat antara *Work Life Balance*, stres kerja, dan *Turnover Intention*.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu masih menunjukkan ketidakkonsistenan temuan. Beberapa penelitian seperti Putri & Satrya (2026), Huda dkk (2025), dan Setiyo & Saputra (2025) menemukan pengaruh langsung *work life balance* terhadap *turnover intention*, sementara penelitian oleh Jeninu (2025) dan (W. C. T. Pratama dkk., 2024) menunjukkan bahwa *work life balance* berpengaruh terhadap *turnover intention* melalui variabel mediasi seperti stres kerja dan kepuasan kerja. Selain itu, sebagian besar penelitian masih berfokus pada sektor swasta seperti perbankan, manufaktur, dan rumah sakit, sedangkan penelitian yang

mengkaji organisasi pelayanan publik dengan karakteristik beban kerja tinggi dan tuntutan pelayanan langsung kepada masyarakat masih relatif terbatas. Sehingga terdapat *research gap* berupa belum optimalnya kajian yang secara khusus menguji peran stres kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *work life balance* dan *turnover intention*, terutama dalam konteks organisasi pelayanan seperti PT. PLN ULP Kroya serta perbedaan penggunaan teori dalam penelitian sebelumnya. Oleh karena itu, penelitian ini relevan untuk diteliti lebih lanjut pada konteks organisasi dengan intensitas kerja tinggi seperti PT PLN (Persero) ULP Kroya.

Berdasarkan *research gap* yang ada, penelitian mengenai Pengaruh *Work Life Balance* terhadap *Turnover Intention* dengan Stres Kerja sebagai Variabel Mediasi menjadi sangat relevan untuk dilakukan guna memahami akar permasalahan dan merumuskan intervensi manajemen SDM yang tepat di lingkungan PT PLN ULP Kroya. Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh *Work Life Balance* terhadap *Turnover Intention* dengan Stres Kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan PT PLN (Persero) ULP Kroya. Penelitian ini penting dilakukan untuk memberikan bukti empiris yang dapat menjadi dasar perumusan kebijakan pengelolaan SDM yang lebih efektif, khususnya dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan hidup kerja, mengelola stres, dan pada akhirnya mempertahankan SDM berkualitas di organisasi pelayanan publik.

## B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah *Work Life Balance* berpengaruh terhadap *Turnover Intention* pada Karyawan PT. PLN ULP Kroya?
2. Apakah *Work Life Balance* berpengaruh terhadap Stres Kerja pada Karyawan PT. PLN ULP Kroya?
3. Apakah Stres Kerja berpengaruh terhadap *Turnover Intention* pada Karyawan PT. PLN ULP Kroya?
4. Apakah Stres Kerja secara signifikan memediasi pengaruh *Work Life Balance* terhadap *Turnover Intention* pada Karyawan PT. PLN ULP Kroya?

## C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, dapat ditetapkan tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis pengaruh *Work Life Balance* terhadap *Turnover Intention* pada Karyawan PT. PLN ULP Kroya.
2. Untuk menganalisis pengaruh *Work Life Balance* terhadap Stres Kerja pada karyawan PT. PLN ULP Kroya.
3. Untuk menganalisis pengaruh Stres Kerja terhadap *Turnover Intention* pada Karyawan PT. PLN ULP Kroya.

4. Untuk menguji peran Stres Kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan *Work Life Balance* dan *Turnover Intention* pada Karyawan PT. PLN ULP Kroya.

#### **D. Ruang Lingkup Penelitian**

Penelitian ini hanya akan berfokus pada karyawan PT. PLN ULP Kroya. Penelitian ini hanya memfokuskan pada tiga variabel, dengan *Work Life Balance* sebagai variabel independen, *Turnover Intention* sebagai variabel dependen, dan Stres Kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai instrument utama pengumpulan data. Adapun ruang lingkup Lokasi dibatasi hanya pada PT. PLN ULP Kroya, tidak mencakup ULP lain. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei menggunakan kuesioner.

#### **E. Manfaat Penelitian**

Manfaat – manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

##### **1. Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia dan Psikologi Industri dengan memperkaya bukti empiris mengenai peran stres kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *Work Life Balance* dan *Turnover Intention*. Serta menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya terkait keseimbangan kerja kehidupan dan kesejahteraan psikologis karyawan.

## 2. Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai memberikan gambaran empiris bagi manajemen PT PLN (Persero) ULP Kroya mengenai kondisi *Work Life Balance*, stres kerja, dan *Turnover Intention* pada karyawan. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar perumusan kebijakan pengelolaan SDM, seperti penyesuaian beban dan waktu kerja, pengembangan program kesejahteraan, serta pelatihan manajemen stres, guna menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat, produktif, dan berorientasi pada peningkatan kualitas pelayanan.