

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Manajemen Sumber daya manusia berkaitan dengan semua aspek tentang bagaimana orang dipekerjakan dan dikelola dalam organisasi (1). Sumber daya manusia memegang peranan penting dalam perkembangan suatu perusahaan di masa mendatang. Berhasil atau tidaknya pencapaian tujuan suatu perusahaan sepenuhnya bergantung pada orang – orang yang bekerja di dalamnya (2). Organisasi yang mampu mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia secara optimal akan memiliki kemampuan adaptif yang tinggi terhadap perubahan lingkungan kerja dan tantangan eksternal. Ketika proses pengelolaan sumber daya manusia tidak berjalan dengan baik, dampaknya dapat terlihat dari munculnya berbagai permasalahan dalam hubungan kerja antara organisasi dan karyawan. Di sisi lain, ketidakmampuan mengelola sumber daya manusia dapat menyebabkan kinerja operasional perusahaan kurang optimal (3). Tingkat *turnover* yang tinggi dapat menghambat operasional perusahaan dan membahayakan tujuan perusahaan. *Turnover* tidak terjadi secara tiba – tiba, melainkan diawali oleh perubahan sikap atau niat karyawan terhadap pekerjaannya. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk tidak hanya mengukur *turnover* yang telah terjadi, tetapi juga memahami indikasi awal yang dapat memprediksi potensi *turnover*. Agar mengantisipasi risiko tersebut, perusahaan harus memahami beberapa perilaku karyawan, salah satunya adalah *turnover intention*.

Turnover intention merupakan kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti atau berpindah pekerjaan dan yang dapat menimbulkan dampak negatif bagi organisasi (4). *Turnover intention* dipandang sebagai prediktor paling kuat dari terjadinya *turnover* aktual, karena mencerminkan keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya

dalam periode tertentu serta dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti stres kerja, beban peran, kepuasan kerja, lingkungan kerja, sistem organisasi, hingga kelelahan kerja (5). Pada konteks organisasi, niat karyawan untuk mengakhiri hubungan kerja merupakan kondisi yang sulit dihindari dan menjadi bagian dari dinamika sumber daya manusia (6). *Turnover intention* menjadi tantangan serius bagi organisasi, karena berimplikasi pada meningkatnya biaya operasional, hilangnya pengetahuan serta pengalaman karyawan yang keluar, dan terganggunya keberlangsungan operasional perusahaan (7).

Turnover intention dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berasal dari dalam diri karyawan maupun dari kondisi organisasi. Salah satu faktor internal yang berpotensi meningkatkan *turnover intention* adalah *workload* atau beban kerja yang diterima oleh karyawan (7). *Workload* merupakan sejumlah tugas yang diberikan perusahaan kepada karyawan untuk diselesaikan dalam periode waktu tertentu. Beban kerja dapat bersifat kuantitatif, yaitu dilihat dari banyaknya pekerjaan dan waktu penyelesaian, maupun kualitatif yang berhubungan dengan tingkat kesulitan dan tekanan mental yang timbul selama proses bekerja (8). *Workload* muncul dari interaksi antara tuntutan pekerjaan, lingkungan kerja, keterampilan, serta persepsi individu terhadap pekerjaannya. *Workload* yang berlebihan, baik secara kuantitatif maupun kualitatif, dapat menyebabkan kelelahan fisik dan mental pada karyawan (7). Semakin tinggi *workload*, semakin negatif persepsi karyawan terhadap pekerjaannya, sehingga mendorong munculnya keinginan untuk keluar dari organisasi. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Arnas *et al.*, (4) bahwa *workload* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Temuan tersebut diperkuat oleh Nainggolan dan Gunawan (8) yang juga menunjukkan bahwa *workload* memungkinkan karyawan mencari pekerjaan lain.

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan adanya ketidakkonsistenan temuan terkait pengaruh *workload* terhadap *turnover intention*. Wibowo *et al.*, (14) menemukan bahwa *workload* tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*, dan hubungan tersebut baru menjadi signifikan ketika dimediasi oleh *work stress*. Temuan serupa juga ditemukan oleh Rahmansyah & Indiyati (15) bahwa *workload* tidak berpengaruh terhadap *turnover intention*, meskipun lingkungan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention*. Bahkan Akhmar *et al.*, (16) juga menunjukkan bahwa *workload* tidak mempengaruhi *turnover intention* secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Berdasarkan berbagai penelitian terdahulu, terdapat *research gap* antara *workload* terhadap *turnover intention*.

Menurut Kim *et al.*, (9) munculnya *turnover intention* dipicu oleh *emotional exhaustion* atau kelelahan emosional karyawan yang terbentuk akibat tuntutan pekerjaan dan tingginya beban kerja. *Emotional exhaustion* adalah kondisi kelelahan emosional dan psikologis sebagai akibat dari tekanan kehidupan pribadi, tuntutan profesional, atau gabungan keduanya (10). *Emotional exhaustion* terjadi ketika tuntutan emosional organisasi melebihi kemampuan individu untuk mengelolanya, sehingga menguras sumber daya emosional dan dapat menimbulkan keengganan untuk bekerja, rasa jenuh, frustrasi, perasaan bersalah, hingga kehilangan motivasi (10). Werang (11) menunjukkan bahwa *workload* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *emotional exhaustion*. Penelitian tersebut diperkuat oleh Baeriswyl *et al.*, (12) yang menyatakan bahwa semakin tinggi beban kerja maka semakin besar tingkat kelelahan emosional karena energi emosional individu semakin terkuras dan tidak dapat dipulihkan secara optimal. Setelah *emotional exhaustion* terjadi, dampak berikutnya adalah munculnya keinginan untuk meninggalkan pekerjaan. Rohmawati *et al.*, (13) menyatakan bahwa *emotional exhaustion* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil serupa ditemukan oleh Putri

dan Tiarapuspa (10) yang menjelaskan bahwa *emotional exhaustion* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Situmorang & Heryjanto (3) menyatakan bahwa *workload* tidak berpengaruh langsung terhadap *turnover intention*, namun menjadi signifikan ketika *emotional exhaustion* berperan sebagai variabel mediasi.

Billman PT. Nusa Daya ULP Pangkalan Bun merupakan unit pelayanan di bawah PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) yang memiliki tugas utama dalam pengelolaan administrasi pelanggan, pelayanan gangguan, pencatatan energi, hingga pendistribusian pekerjaan teknis ke lapangan. Dalam operasionalnya, unit ini menuntut tingkat ketelitian dan kecepatan dalam penyelesaian pekerjaan, khususnya pada periode puncak seperti penagihan bulanan dan penyelesaian laporan realisasi pekerjaan.

Dalam pelaksanaan pekerjaannya, karyawan *Billman* PT. Nusa Daya ULP Pangkalan Bun tidak hanya mengerjakan satu jenis pekerjaan dalam satu hari kerja, tetapi seringkali harus menangani beberapa pekerjaan sekaligus dalam waktu yang sama maupun dalam kurun waktu yang berdekatan. Kondisi ini menunjukkan bahwa karyawan dapat menjalankan pekerjaan secara *double job*, misalnya dalam satu hari karyawan dapat melakukan pencatatan KWh meter prabayar sekaligus mengelola dokumen penagihan seperti *invoice* pelanggan. Selain itu, karyawan juga dapat melaksanakan pencatatan meter pelanggan pascabayar (cater), pengantaran surat pemutusan sementara bagi pelanggan yang menunggak pembayaran, serta pelayanan transaksi melalui aplikasi PLN Mobile. Karyawan juga terlibat dalam kegiatan operasional lainnya seperti pencatatan mandiri pelanggan melalui fitur Swacam, pengumpulan nomor telepon pelanggan (*Collect HP*), serta penyampaian informasi keselamatan kerja kepada masyarakat melalui sosialisasi K3. Banyaknya variasi pekerjaan yang harus diselesaikan dalam waktu yang relatif terbatas menunjukkan bahwa karyawan *Billman* PT.

Nusa Daya menghadapi tuntutan pekerjaan yang tinggi sehingga berpotensi meningkatkan *workload* yang dirasakan oleh karyawan.

Kondisi tersebut dapat berdampak pada munculnya tekanan kerja yang dirasakan oleh karyawan, yang pada akhirnya berpotensi memengaruhi sikap dan keinginan karyawan untuk tetap bertahan atau meninggalkan pekerjaannya. Fenomena tersebut di dukung dari data *turnover* karyawan yang terjadi pada Billman ULP Pangkalan Bun. Data tersebut dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 1.1 Data Turnover Karyawan Billman PT. Nusa Daya ULP Pangkalan Bun Tahun 2021 – 2024

Tahun	Jumlah Karyawan Awal Tahun	Masuk	Keluar	Jumlah Karyawan Akhir Tahun
2021	42	4	3	43
2022	43	5	4	44
2023	44	3	5	42
2024	42	5	4	43

Sumber : ULP Pangkalan Bun

Berdasarkan Tabel 1.1, dapat dilihat bahwa jumlah karyawan Billman PT. Nusa Daya ULP Pangkalan Bun mengalami perubahan dari tahun ke tahun. Meski jumlah karyawan awal relatif tidak jauh berbeda, pergerakan karyawan yang masuk dan keluar tetap terjadi pada setiap periode. Selain dari data *turnover*, peneliti juga melakukan pra-kuesioner untuk memperoleh gambaran awal kondisi karyawan yang berkaitan dengan *workload*, *emotional exhaustion*, dan indikasi *turnover intention*.

Tabel 1.2 Pra Kuesioner

No	Pertanyaan	Jawaban Responden	
		YA	TIDAK
1.	Apakah pekerjaan yang diterima terasa terlalu banyak atau menumpuk ?	9	8
2.	Apakah sering harus mengerjakan beberapa tugas sekaligus (<i>Multitasking</i>)	12	5
3.	Apakah sering merasa lelah secara emosional setelah bekerja	10	7
4.	Apakah beban kerja yang berlebih membuat merasa stres atau tertekan?	10	7
5.	Apakah pernah memikirkan untuk mencari pekerjaan di tempat lain?	11	6

Sumber : Data Pra Kuesioner 2025

Berdasarkan hasil pra-kuesioner yang diberikan kepada 17 karyawan *Billman* PT. Nusa Daya ULP Pangkalan Bun, terlihat bahwa sebagian besar karyawan mengalami beban kerja yang tinggi serta gejala kelelahan emosional. Sebanyak 9 karyawan menyatakan pekerjaan menumpuk, dan 12 karyawan sering melakukan *multitasking*. Kondisi ini menunjukkan bahwa tuntutan pekerjaan yang tinggi menyebabkan *workload* yang tidak seimbang. Selain itu, 10 karyawan mengaku sering merasa lelah secara emosional setelah bekerja, dan jumlah yang sama menyatakan bahwa tingginya beban kerja membuat mereka merasa stres atau tertekan. Temuan ini menunjukkan adanya indikasi *emotional exhaustion* akibat beban kerja yang tinggi. Lebih jauh, 11 karyawan menyatakan pernah memikirkan untuk mencari pekerjaan di tempat lain, yang menunjukkan adanya kecenderungan *turnover intention*.

Hasil pra-kuesioner ini menguatkan data *turnover* yang menunjukkan adanya karyawan yang keluar setiap tahunnya. Artinya, tingginya beban kerja yang dirasakan karyawan tidak hanya berdampak pada fisik, tetapi juga memengaruhi kondisi psikologis yang kemudian

mendorong munculnya keinginan untuk berpindah kerja. Oleh karena itu, penelitian ini penting untuk menguji secara empiris pengaruh *workload* terhadap *turnover intention* serta menguji apakah *emotional exhaustion* berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan tersebut.

Penambahan variabel *emotional exhaustion* dalam penelitian ini bukan hanya untuk menutup *research gap*, tetapi juga untuk memahami bagaimana *workload* yang tidak seimbang dapat memicu kelelahan emosional dan pada akhirnya meningkatkan *turnover intention*. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengelolaan sumber daya manusia, khususnya terkait upaya mempertahankan karyawan. Berdasarkan uraian latar belakang, *research gap*, penelitian ini difokuskan pada hubungan antara *workload*, *emotional exhaustion*, dan *turnover intention*. Oleh karena itu penelitian ini dirumuskan dalam judul sebagai berikut :

“Pengaruh *Workload* Terhadap *Turnover Intention* dengan *Emotional Exhaustion* sebagai Variabel Mediasi pada Billman ULP Pangkalan Bun.”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan pemaparan yang telah diuraikan pada latar belakang penelitian, dapat dirumuskan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana *Turnover Intention*, *Workload* dan *Emotional Exhaustion* Pada *Billman* PT. Nusa Daya ULP Pangkalan Bun ?
2. Apakah *Workload* berpengaruh terhadap *Turnover Intention* ?
3. Apakah *Workload* berpengaruh terhadap *Emotional Exhaustion* ?
4. Apakah *Emotional Exhaustion* berpengaruh terhadap *Turnover Intention* ?
5. Apakah *Workload* berpengaruh terhadap *Turnover Intention* melalui *Emotional Exhaustion* ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dipaparkan sebelumnya, berikut tujuan dari dilakukannya penelitian ini :

1. Untuk mendeskripsikan *Turnover Intention*, *Workload*, dan *Emotional Exhaustion*.
2. Untuk menganalisis pengaruh *Workload* terhadap *Turnover Intention*.
3. Untuk menganalisis pengaruh *Workload* terhadap *Emotional Exhaustion*.
4. Untuk menganalisis pengaruh *Emotional Exhaustion* terhadap *Turnover Intention*.
5. Untuk menganalisis pengaruh *Workload* terhadap *Turnover Intention* melalui *Emotional Exhaustion*.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis:

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan pengaruh beban kerja terhadap niat karyawan untuk keluar dari perusahaan. Dengan menambahkan variabel *Emotional Exhaustion* sebagai mediasi, penelitian ini memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai mekanisme hubungan antara *workload* yang tinggi dan kecenderungan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya. Selain itu, hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya dalam mengembangkan model penelitian terkait pengelolaan *workload* dan retensi karyawan.

1.4.2 Manfaat Praktis:

Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi masukan bagi manajemen PT. Nusa Daya ULP Pangkalan Bun, dalam

mengidentifikasi dan mengelola faktor-faktor penyebab meningkatnya *turnover intention*. Dengan memahami bagaimana *workload* yang berlebihan dapat menimbulkan kelelahan dan menurunkan semangat kerja karyawan, perusahaan dapat merancang strategi yang lebih efektif dalam pembagian tugas dan perbaikan sistem kerja. Selain itu, hasil penelitian ini juga dapat membantu pihak manajemen dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih seimbang, sehingga karyawan dapat bekerja secara optimal dan berkomitmen untuk tetap bertahan di perusahaan.

