

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu aset terpenting dalam suatu organisasi karena berperan sebagai penggerak utama dalam pencapaian tujuan perusahaan(1). Perusahaan dengan strategi bisnis, modal yang kuat serta teknologi canggih sekalipun tidak akan mampu bertahan dan berkembang tanpa adanya dukungan karyawan yang berkualitas dan memiliki loyalitas tinggi(2). Oleh karena itu, pengelolaan SDM secara efektif menjadi hal yang sangat penting, tidak hanya untuk meningkatkan produktivitas tetapi juga memastikan keberlangsungan organisasi dalam jangka panjang(3). Salah satu indikator keberhasilan manajemen SDM adalah sejauh mana perusahaan mampu mempertahankan karyawan agar tetap bekerja dan berkontribusi, atau dikenal dengan istilah *intention to stay*(4).

Fenomena *Turnover* karyawan masih menjadi isu penting dalam pengelolaan sumber daya manusia, khususnya pada divisi penjualan (sales). Tingginya *Turnover* tenaga sales dapat berdampak negatif terhadap perusahaan karena meningkatkan biaya rekrutmen dan pelatihan serta mengganggu hubungan perusahaan dengan pelanggan(5). Kondisi tersebut menunjukkan pentingnya perusahaan menjaga keinginan karyawan untuk tetap bertahan (*intention to stay*) dalam organisasi guna mendukung efektivitas dan keberlangsungan perusahaan.

Isu mengenai tingginya tingkat *Turnover* masih menjadi persoalan klasik di banyak organisasi. *Turnover* bukan hanya berdampak pada berkurangnya jumlah tenaga kerja, tetapi juga menimbulkan konsekuensi finansial maupun non-finansial. *Turnover* yang tinggi dapat menjadi sinyal adanya masalah internal, seperti rendahnya kepuasan kerja, lemahnya komitmen organisasi, maupun ketidakseimbangan kehidupan kerja. Konsekuensi dari tingginya *Turnover* adalah meningkatnya biaya rekrutmen, pelatihan dan orientasi karyawan baru serta

hilangnya tenaga kerja berpengalaman yang memahami budaya organisasi(6). Selain itu, *Turnover* juga berpotensi menurunkan moral karyawan yang masih bertahan, sehingga berdampak pada efektivitas tim dan pencapaian target perusahaan(7).

Perubahan dunia kerja pada tingkat global yang semakin cepat akibat kemajuan teknologi juga memperparah tantangan dalam mempertahankan karyawan. Dalam era globalisasi serta kemajuan teknologi yang begitu cepat, tuntutan dunia kerja terhadap karyawan semakin besar sehingga sering kali membuat karyawan harus mengorbankan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan(8). *Work-Life Balance* (WLB) kini menjadi perhatian penting dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM), karena ketidakseimbangan dapat menimbulkan stres, kelelahan dan berpotensi meningkatkan angka *Turnover* karyawan. Menurut Organisasi Buruh Internasional (ILO) lebih dari 60% pekerja di seluruh dunia mengalami ketidakseimbangan WLB, yang berdampak pada produktivitas, kesehatan mental dan retensi karyawan. Ketidakseimbangan ini sering kali menyebabkan *burnout*, stress dan niat untuk meninggalkan pekerjaan (*Intention to Stay* yang rendah), yang pada akhirnya meningkatkan *Turnover* di berbagai industri (9)

Memperhatikan kondisi tersebut, para peneliti dan praktisi SDM menyoroti *Work-Life Balance* sebagai salah satu faktor penting yang memengaruhi niat bertahan karyawan. Salah satu faktor penting yang berpengaruh terhadap niat bertahan karyawan adalah *Work-Life Balance* (WLB) (10), *Work Life Balance* adalah kemampuan individu untuk mengelola dan menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan aspek kehidupan pribadi secara efektif(11). Di tengah meningkatnya tekanan kerja, tuntutan target serta perkembangan teknologi yang membuat batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi semakin kabur, WLB menjadi isu utama dalam manajemen SDM modern(12) . Karyawan yang memiliki keseimbangan hidup dan kerja yang baik cenderung lebih puas, lebih produktif serta menunjukkan

komitmen lebih tinggi terhadap organisasi. Sebaliknya, ketidakseimbangan antara tuntutan kerja dan kehidupan pribadi dapat menimbulkan stres, kelelahan emosional dan akhirnya meningkatkan niat untuk meninggalkan pekerjaan(13)

Sejalan dengan fenomena global tersebut, laporan Gallup juga menunjukkan kondisi serupa terkait keterikatan kerja karyawan. Menurut laporan Gallup hanya sekitar 23% karyawan di seluruh dunia yang merasa benar-benar *engaged* dalam pekerjaannya, sementara sisanya berada pada kategori tidak terikat atau bahkan aktif tidak terikat(14). Kondisi ini berimplikasi pada meningkatnya stres kerja, di mana tercatat 44% pekerja global mengalami stres tinggi sehari sebelumnya. Situasi tersebut berdampak langsung pada menurunnya loyalitas dan tingginya keinginan karyawan untuk berpindah kerja. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, keseimbangan kehidupan kerja atau *Work-Life Balance* (WLB) menjadi faktor penting untuk menekan tingkat stres dan meningkatkan kepuasan karyawan. WLB yang baik tidak hanya mendukung kesejahteraan individu, tetapi juga meningkatkan komitmen terhadap organisasi, yang pada gilirannya mendorong meningkatnya *intention to stay*.

Beberapa penelitian menemukan bahwa salah satu faktor utama yang diyakini berpengaruh terhadap *Intention to Stay* adalah *Work-Life Balance*. Karyawan yang merasa bahwa kehidupannya seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi, loyal terhadap organisasi, serta memiliki motivasi untuk tetap bertahan di tempat kerja. Sebaliknya, ketidakseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi dapat menyebabkan stres berlebih, penurunan produktivitas dan keinginan untuk mencari pekerjaan di tempat lain yang lebih mendukung keseimbangan tersebut(15). Berbagai penelitian terdahulu mendukung pandangan ini, Penelitian menunjukkan bahwa *Work Life Balance* memiliki hubungan positif terhadap *Intention to Stay* yang berarti semakin baik keseimbangan kerja kehidupan yang

dirasakan karyawan, semakin besar keinginan mereka untuk bertahan dalam Perusahaan(16).

Hubungan antara *Work-Life Balance* dan *Intention to Stay* tidak selalu bersifat langsung. Dalam banyak penelitian, ditemukan bahwa hubungan tersebut dapat dimediasi oleh variabel lain, salah satunya adalah *Organizational Commitment* atau komitmen organisasi. Komitmen organisasi menggambarkan sejauh mana karyawan merasa terikat secara emosional, moral, dan rasional terhadap organisasinya. Komitmen organisasi terdiri atas tiga dimensi, yaitu *affective commitment* (keterikatan emosional terhadap organisasi), *continuance commitment* (pertimbangan biaya dan manfaat jika meninggalkan organisasi), dan *normative commitment* (perasaan kewajiban moral untuk tetap tinggal di organisasi)(17). Karyawan yang memiliki tingkat komitmen tinggi biasanya lebih loyal, lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaiknya, dan lebih kecil kemungkinannya untuk meninggalkan perusahaan(18).

Penelitian-penelitian sebelumnya memberikan dasar teoritis bagi penelitian ini. (19) menemukan bahwa *Work-Life Balance* berpengaruh positif terhadap *Intention to Stay* melalui *Organizational Commitment* sebagai variabel mediasi. Demikian pula, penelitian oleh (16) menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki *Work-Life Balance* yang baik cenderung memiliki tingkat komitmen organisasi yang lebih tinggi dan berkeinginan lebih besar untuk tetap bertahan di perusahaan. Hasil ini memperkuat argumentasi bahwa *Work-Life Balance* dan *Organizational Commitment* merupakan dua faktor penting yang saling berhubungan dalam mempengaruhi keputusan karyawan untuk tetap tinggal di organisasi. Namun demikian, hasil penelitian lain menunjukkan adanya ketidakkonsistenan temuan, di mana penelitian menyatakan bahwa *Work-Life Balance* tidak berpengaruh signifikan terhadap *intention to stay*(20). Hal ini menunjukkan adanya research gap yang menarik untuk dikaji lebih lanjut.

PT Telkom Indonesia merupakan salah satu perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia yang berperan penting dalam menyediakan layanan komunikasi dan teknologi informasi bagi masyarakat. *Sales Assistant* memainkan peran vital dalam penjualan layanan dan produk digital. Di wilayah Jatim Barat, Telkom menghadapi tantangan karena persaingan ketat yang menuntut *Sales Assistant* untuk bekerja dengan target penjualan, sering kali melibatkan shift panjang dan interaksi pelanggan yang intensif. Berdasarkan Annual Report PT Telkom Indonesia tahun 2023 menunjukkan bahwa *Turnover* karyawan secara nasional tercatat sebesar 5,94% meningkat menjadi 6,81% pada tahun 2022(21). Meskipun secara presentase terlihat relative kecil, namun jika dihitung dalam skala Perusahaan besar, peningkatan ini cukup signifikan. Kondisi ini menjadi lebih nyata pada posisi *Sales Assistant* (SA), terutama di wilayah Jatim Barat. Posisi SA menunjukkan frekuensi *Turnover* yang tinggi, terlihat dari seringnya perusahaan membuka rekrutmen baru, baik melalui media sosial resmi maupun portal pencarian kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa *Intention to Stay* pada *Sales Assistant* masih rendah, yang artinya banyak karyawan tidak memiliki keinginan untuk bertahan lama di perusahaan.

Melihat kondisi tersebut, perhatian tidak hanya tertuju pada karyawan yang keluar dari perusahaan, tetapi juga pada karyawan yang masih bertahan. Keberadaan karyawan yang tetap bekerja belum tentu menunjukkan adanya keinginan untuk bertahan. Dalam banyak kasus, karyawan tetap berada di perusahaan bukan karena memiliki keterikatan yang kuat, melainkan karena faktor kebutuhan atau keterbatasan alternatif pekerjaan. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan *Intention to Stay* untuk mengetahui sejauh mana karyawan yang masih bekerja memiliki keinginan untuk tetap bertahan di perusahaan.

Dalam memahami faktor-faktor yang memengaruhi *intention to stay*, penelitian ini mengaitkannya dengan *Work-Life Balance* dan *organizational commitment*. *Work-Life Balance* yang baik dapat menciptakan kenyamanan dan

kepuasan kerja, sedangkan *Organizational Commitment* mencerminkan tingkat keterikatan karyawan terhadap organisasi. Namun, hubungan antara *Work-Life Balance* dan *Intention to Stay* tidak selalu terjadi secara langsung. Dalam kondisi tertentu, diperlukan adanya faktor lain yang memperkuat hubungan tersebut. Berdasarkan penelitian terdahulu, *Organizational Commitment* merupakan salah satu faktor yang berperan dalam menjembatani pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *intention to stay*. Oleh karena itu, dalam penelitian ini *Organizational Commitment* diposisikan sebagai variabel mediasi untuk menjelaskan hubungan tersebut secara lebih komprehensif.

Kondisi tersebut menjadi semakin relevan ketika dikaitkan dengan karakteristik pekerjaan Sales Assistant memiliki target penjualan yang tinggi, mobilitas kerja yang intensif, interaksi yang tinggi dengan pelanggan, serta tuntutan untuk mencapai kinerja yang optimal. Sales Assistant memiliki jam kerja yang mengacu pada ketentuan Perusahaan. Namun, dalam pelaksanaannya karyawan sering kali harus bekerja di luar jam kerja normal untuk mengejar target penjualan, mengikuti kegiatan promosi, serta melakukan penawaran langsung kepada pelanggan. Kondisi tersebut menyebabkan jam kerja menjadi lebih fleksibel dan menuntut karyawan untuk menyesuaikan waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya. Ketidakpastian jam kerja serta tingginya tuntutan performa menimbulkan resiko ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi atau biasanya disebut dengan *work-life balance*.

Work-Life Balance merupakan kondisi di mana individu mampu menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadinya, sehingga tidak mengabaikan tanggung jawab di tempat kerja sekaligus tetap memenuhi kebutuhan serta peran dalam kehidupan personalnya (22). Keseimbangan ini tidak hanya mencakup waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, tetapi juga melibatkan keseimbangan psikologis dan emosional, sehingga individu dapat bekerja dengan produktif tanpa mengorbankan kebahagiaan dan kualitas hidupnya di luar

pekerjaan. Dalam konteks *Sales Assistant* di PT Telkom Witel Jatim Barat, tantangan dalam mempertahankan *Work-Life Balance* menjadi sangat nyata karena sifat pekerjaan yang menuntut fleksibilitas tinggi, mobilitas di lapangan dan target kinerja yang ketat. Apabila keseimbangan ini tidak terjaga, karyawan akan rentan mengalami stres kerja, kelelahan emosional serta menurunnya kepuasan kerja yang pada akhirnya dapat berujung pada keinginan untuk meninggalkan Perusahaan.

Selain *Work-Life Balance*, faktor lain yang diduga memengaruhi *Intention to Stay* adalah *Organizational Commitment*. *Sales Assistant* PT Telkom Witel Jatim Barat memiliki peran penting dalam mencapai target penjualan perusahaan sehingga dituntut untuk memiliki loyalitas, keterlibatan, dan kesediaan untuk memberikan kontribusi yang optimal bagi organisasi. Dalam pelaksanaan pekerjaannya, *Sales Assistant* tidak hanya bertanggung jawab mencapai target penjualan, tetapi juga menjaga hubungan dengan pelanggan serta mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Tuntutan pekerjaan yang tinggi tersebut mengharuskan perusahaan memiliki karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang kuat agar tetap mampu menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara maksimal.

Namun, tingginya tuntutan pekerjaan berpotensi memengaruhi tingkat keterikatan karyawan terhadap organisasi. Oleh karena itu, *Organizational Commitment* menjadi penting untuk diteliti karena mencerminkan kesediaan karyawan untuk memberikan lebih bagi organisasi, kesetiaan terhadap organisasi, rasa bangga sebagai anggota organisasi, keselarasan antara nilai pribadi dan nilai organisasi, serta harapan untuk terus berkontribusi dalam organisasi. Semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki karyawan, maka semakin besar pula kecenderungan karyawan untuk tetap bertahan dan berkontribusi bagi perusahaan dalam jangka panjang.

Sales Assistant PT Telkom Witel Jatim Barat sering menghadapi tekanan kerja tinggi, beban target yang diberikan terlalu berat dan waktu kerja yang padat

sering kali mengganggu waktu pribadi mereka bersama keluarga. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa *Work-Life Balance* berpengaruh positif terhadap *Intention to Stay* melalui *Organizational Commitment* sebagai variabel mediasi. Kondisi ini menunjukkan adanya potensi masalah dalam aspek *Work-Life Balance* dan *Organizational Commitment* yang dapat mempengaruhi *Intention to Stay* karyawan. Oleh karena itu, penting bagi manajemen PT Telkom Witel Jatim Barat untuk memahami dan mengevaluasi sejauh mana kebijakan dan lingkungan kerja yang ada mendukung keseimbangan kehidupan kerja serta menumbuhkan komitmen organisasi pada Sales Assistant.

Tingginya *Turnover* di kalangan Sales Assistant Telkom Witel Jatim Barat jelas membawa dampak negatif bagi perusahaan. Selain meningkatkan biaya rekrutmen dan pelatihan, perusahaan juga kehilangan kesempatan untuk mempertahankan tenaga kerja yang sudah berpengalaman serta memahami sistem dan budaya kerja perusahaan. Kehilangan karyawan berpengalaman tentu memengaruhi kelancaran operasional, menurunkan pencapaian target penjualan serta mengganggu hubungan baik dengan pelanggan(23).

Berdasarkan observasi awal yang dilakukan pada Sales Assistant PT Telkom Witel Jatim Barat, terdapat indikasi bahwa kondisi *Work-Life Balance*, *Organizational Commitment*, dan *Intention to Stay* masih belum optimal. beberapa karyawan menghadapi tantangan dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi. Tuntutan pekerjaan yang cukup tinggi serta kebutuhan untuk mencapai target kerja dapat menyebabkan berkurangnya waktu yang dimiliki karyawan untuk keluarga maupun aktivitas pribadi di luar pekerjaan. Kondisi tersebut berpotensi memengaruhi tingkat komitmen organisasi karyawan. Meskipun karyawan tetap berupaya memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan, terdapat indikasi bahwa keterikatan mereka terhadap organisasi belum terbentuk secara optimal. Hal ini dapat tercermin dari masih adanya keraguan

sebagian karyawan terhadap keberlanjutan karier mereka di perusahaan serta tingkat loyalitas yang bervariasi antar karyawan.

Selain itu, berdasarkan observasi awal juga ditemukan indikasi bahwa keinginan karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan belum sepenuhnya kuat. Sebagian karyawan masih mempertimbangkan berbagai peluang karier yang tersedia di luar perusahaan sebagai alternatif untuk pengembangan karier di masa mendatang. Kondisi ini menunjukkan bahwa *Intention to Stay* karyawan masih perlu mendapat perhatian, mengingat tingginya tingkat retensi karyawan merupakan salah satu faktor penting dalam mendukung keberlangsungan dan kinerja organisasi. Fenomena tersebut mempertegas pentingnya penelitian mengenai pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Intention to Stay* dengan *Organizational Commitment* sebagai variabel mediasi. Pemahaman yang lebih mendalam mengenai hubungan ketiga variabel tersebut diharapkan dapat membantu perusahaan dalam merumuskan strategi yang efektif untuk meningkatkan komitmen organisasi serta mempertahankan karyawan.

Sebagian besar penelitian terdahulu masih berfokus pada pengaruh langsung *Work-Life Balance* terhadap *Intention to Stay* tanpa mempertimbangkan peran *Organizational Commitment* sebagai variabel mediasi. Dalam konteks ini, *Organizational Commitment* berpotensi menjadi mekanisme yang menjelaskan bagaimana *Work-Life Balance* dapat meningkatkan keinginan karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Penelitian mengenai hubungan *Work-Life Balance*, *Organizational Commitment*, dan *Intention to Stay* juga masih relatif terbatas, khususnya pada sektor telekomunikasi dan pada posisi *Sales Assistant* yang memiliki karakteristik pekerjaan dengan tuntutan kerja yang tinggi.

Selain dari sisi teoritis, penelitian ini juga memiliki signifikansi praktis. Bagi manajemen PT Telkom Witel Jatim Barat, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan dalam merancang kebijakan manajemen sumber daya manusia yang lebih efektif, khususnya dalam hal penciptaan *Work-Life Balance* yang baik

bagi Sales Assistant. Dengan demikian, Perusahaan dapat meningkatkan komitmen organisasi dan mempertahankan karyawan yang potensial. Bagi karyawan, penelitian ini memberikan pemahaman bahwa keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi merupakan aspek penting dalam menciptakan kepuasan kerja dan keberlanjutan karier. Sedangkan bagi dunia akademik, penelitian ini dapat memperkaya literatur dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait pengaruh *Work-Life Balance* terhadap niat bertahan karyawan dengan *Organizational Commitment* sebagai variabel mediasi.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa *Work-Life Balance* memiliki peran krusial dalam menentukan Tingkat *Intention to Stay* karyawan, terutama bagi *Sales Assistant* PT Telkom Witel Jatim Barat yang menghadapi tekanan kerja tinggi. *Organizational Commitment* diduga berperan sebagai jembatan yang meningkatkan hubungan tersebut, di mana keseimbangan kerja yang baik menumbuhkan komitmen emosional dan loyalitas terhadap organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan keinginan karyawan untuk bertahan. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan mengkaji “Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Intention to Stay* dengan *Organizational Commitment* sebagai Variabel Mediasi pada *Sales Assistant* PT Telkom Witel Jatim Barat.”

B. Rumusan Masalah

Tingginya tingkat *Turnover* pada *Sales Assistant* PT Telkom Witel Jatim Barat menunjukkan adanya permasalahan dalam pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan (*Work-Life Balance*). Ketidakseimbangan tersebut dapat berdampak pada menurunnya kepuasan kerja, rendahnya komitmen terhadap organisasi, serta menurunnya niat karyawan untuk tetap bertahan (*Intention to Stay*). Fenomena ini menunjukkan adanya kebutuhan untuk meneliti lebih dalam bagaimana WLB memengaruhi niat bertahan karyawan, serta sejauh mana komitmen organisasi berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan tersebut.

Berdasarkan latar belakang di atas, permasalahan penelitian ini dapat dirumuskan dalam bentuk pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana *Intention to Stay*, *Work-Life Balance* dan *Organizational Commitment* pada *Sales Assistant* PT Telkom Witel Jatim Barat?
2. Apakah *Work-Life Balance* berpengaruh terhadap *Intention to Stay*?
3. Apakah *Work-Life Balance* berpengaruh terhadap *organizational commitment*?
4. Apakah *Organizational Commitment* berpengaruh terhadap *Intention to Stay*?
5. Apakah *Organizational Commitment* memediasi pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Intention to Stay*?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Mendeskripsikan *Intention to Stay*, *Work-Life Balance* dan *Organizational Commitment* pada *Sales Assistant* PT Telkom Witel Jatim Barat.
2. Menganalisis pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Intention to Stay*.
3. Menganalisis pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *organizational commitment*.
4. Menganalisis pengaruh *Organizational Commitment* terhadap *Intention to Stay*.
5. Menganalisis peran *Organizational Commitment* sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *Work-Life Balance* dan *Intention to Stay*.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat Teoritis: Menambah khazanah ilmu pengetahuan pada bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait peran *Organizational Commitment* pada pengaruh antara *Work-Life Balance* terhadap *Intention to Stay*.

Manfaat Praktis: Memberikan masukan bagi manajemen PT Telkom Witel Jatim Barat dalam merumuskan strategi peningkatan keseimbangan kehidupan kerja dan komitmen organisasi karyawan agar dapat meningkatkan intention to stay.

