

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) merupakan unsur yang menentukan keberlangsungan perusahaan karena kinerja SDM berperan penting dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan serta menjaga keberlanjutan usaha. (Suryani *et al.*, 2020) SDM yang berkualitas juga relevan untuk mendorong keunggulan kompetitif perusahaan, sehingga pengelolaan SDM menjadi kebutuhan strategis agar kontribusi individu maupun tim berdampak pada kinerja perusahaan secara keseluruhan (Suryani *et al.*, 2020). Sejalan dengan itu, kesadaran akan pentingnya peran manusia dalam perusahaan berkembang ketika produktivitas karyawan terbukti memengaruhi daya saing perusahaan, sehingga faktor manusia dipandang sebagai bagian krusial dalam perusahaan (Kawiana, 2020).

Penguatan manajemen sumber daya manusia (MSDM) diperlukan untuk meningkatkan efektivitas SDM di dalam organisasi. MSDM juga dipahami sebagai proses yang menangani berbagai aspek tenaga kerja mulai karyawan, pegawai, hingga tenaga kerja lainnya untuk menunjang aktivitas organisasi demi mencapai tujuan yang ditetapkan (Darda, 2023). Dalam perspektif lain, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dapat dipahami sebagai pemanfaatan individu untuk mencapai tujuan organisasi, dan SDM diposisikan sebagai aset yang perlu dikelola secara cermat selaras dengan kebutuhan organisasi (Kawiana, 2020). Dengan demikian, ketika organisasi menghadapi tekanan kompetisi dan perubahan lingkungan, praktik MSDM yang tangguh menjadi penting agar kebijakan SDM terhubung dengan strategi organisasi (Kawiana, 2020).

Dinamika ketenagakerjaan saat ini, hubungan kerja dapat dibedakan antara SDM yang telah terikat pada organisasi berdasarkan kontrak kerja dan SDM yang belum terikat, sehingga pengelolaan tenaga kerja menuntut organisasi memahami karakteristik status kerja tersebut (Kawiana, 2020). Selain itu, organisasi juga dapat memanfaatkan bentuk-bentuk pemenuhan tenaga kerja yang beragam, termasuk karyawan sementara, atau kontraktor independen, sebagai bagian dari strategi pemenuhan kebutuhan tenaga kerja (Kawiana, 2020). Konsekuensinya, pengelolaan aspek keberlanjutan hubungan kerja menjadi isu penting karena organisasi tidak hanya melakukan pengadaan tenaga kerja, tetapi juga menghadapi fase berakhirnya keterikatan kerja.

Pada konteks keluarnya karyawan dari organisasi, pemberhentian dipahami sebagai pemutusan hubungan kerja (separation/PHK) yang menandai berakhirnya keterikatan kerja antara karyawan dan perusahaan. Artinya, dalam siklus MSDM, organisasi perlu mengelola tidak hanya tahap rekrutmen dan pengembangan, tetapi juga fase pemisahan kerja yang dapat terjadi karena faktor perusahaan maupun faktor individu (Darda, 2023). Selain isu keberlanjutan hubungan kerja, organisasi juga dihadapkan pada tekanan pekerjaan yang dapat memicu stres kerja. Stres kerja dapat muncul dari berbagai faktor di lingkungan kerja, termasuk kondisi tuntutan pekerjaan dan beban yang dirasakan, sehingga organisasi perlu mengelola kondisi kerja agar tidak menimbulkan ketegangan berkepanjangan. Pengendalian beban pekerjaan menjadi relevan karena dapat memengaruhi sikap dan perilaku kerja karyawan (Suryani, 2020).

Salah satu indikator penting yang perlu dikelola adalah *Turnover Intention* karyawan. *Turnover Intention* dipahami sebagai keinginan karyawan untuk berhenti bekerja dari suatu perusahaan atau berpindah ke perusahaan lain atas pilihannya sendiri (Tjoa, 2023). Hasil Penelitian Rijasawitri & Suana (2020), menyimpulkan bahwa *Turnover Intention* dapat diartikan sebagai niat karyawan untuk keluar dari organisasi, baik dalam bentuk pengunduran diri maupun pemberhentian. Secara konseptual, *Turnover Intention* penting dikaji karena berperan sebagai indikator awal sebelum terjadinya turnover aktual, serta dapat mengganggu stabilitas proses kerja dan menimbulkan konsekuensi biaya maupun operasional apabila tidak dikelola secara tepat (Tjoa, 2023).

Dari sudut pandang perilaku organisasi, tingginya tingkat keluar atau kecenderungan untuk berpindah kerja (*Turnover Intention*) sering kali dipicu oleh ketidakamanan kerja sebagai faktor psikologis yang penting, terutama bagi pekerja dengan status kerja tidak tetap. *Job insecurity*, yaitu persepsi tentang kedekatan pekerjaan, mendorong individu untuk mencari opsi pekerjaan lain yang dirasa lebih stabil. Beberapa penelitian empiris menunjukkan bahwa ketidakamanan kerja berdampak positif terhadap turnover intention pada pekerja outsourcing atau kontrak (Indarwati & Harsono, 2022; Marzuqi & Universitas, 2021). Ketidakamanan kerja di berbagai konteks organisasi sering kali berhubungan positif dengan niat untuk keluar dari pekerjaan, karena persepsi tentang kontrak kerja dapat mendorong seseorang untuk mempertimbangkan alternatif pekerjaan lain yang dirasa lebih aman. (Tjoa *et al.*, 2023). Dengan kata lain, semakin kuat perasaan tidak aman terhadap masa depan pekerjaan, semakin besar kemungkinan karyawan membentuk niat untuk keluar sebagai cara melindungi diri (Priyono *et al.*, 2023).

Selain *Job insecurity*, beban kerja (*Workload*) juga merupakan faktor tuntutan kerja yang potensial mendorong niat keluar. Beban kerja didefinisikan sebagai proses penetapan jumlah jam kerja SDM yang digunakan dan dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan dalam kurun waktu tertentu (Tjoa, 2023). Beban kerja yang meningkat dapat memunculkan kelelahan dan tekanan psikologis, yang pada akhirnya memperbesar kecenderungan karyawan memandang keluar dari organisasi sebagai opsi pemulihan dan penyeimbangan kondisi kerja. (Tjoa, 2023). Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *Workload* berpengaruh terhadap *Turnover Intention* (Trisnadewi *et al.*, 2023).

Pada era globalisasi seperti ini, *Turnover Intention* adalah suatu hal yang sudah sering terjadi di berbagai perusahaan, terutama dalam perusahaan yang berorientasi pada layanan dan transformasi digital seperti PT PLN (Persero) Unit Jember yang bergerak dalam bidang penyediaan tenaga listrik bagi kepentingan umum (ketenagalistrikan). Sebagai salah satu BUMN strategis dan penyedia layanan kelistrikan terbesar di Indonesia, PT PLN (Persero) memiliki peran vital dalam menopang aktivitas sosial ekonomi masyarakat melalui keandalan pasokan dan kualitas layanan. Oleh karena itu, stabilitas sumber daya manusia menjadi aspek penting yang tidak dapat diabaikan, karena dinamika tenaga kerja khususnya pada unit layanan dapat berdampak pada kelancaran operasional, mutu pelayanan, serta pencapaian target kinerja (siaran pers PLN, 2023). Kondisi ini mengindikasikan bahwa *Turnover Intention* bukan sekadar fenomena umum, melainkan dapat menjadi permasalahan manajerial yang perlu ditelaah lebih lanjut pada konteks organisasi layanan publik seperti PLN.

Berkaitan dengan penggunaan Tenaga Alih Daya di PT. PLN Jember, salah satu permasalahan yang terlihat adalah tingginya perpindahan kerja/keluar-masuk tenaga kerja

pada kelompok Tenaga Alih Daya outsourcing di PT PLN Jember, yang berpotensi dapat mempengaruhi stabilitas pelaksanaan tugas layanan dan penunjang. Fenomena tersebut tercermin pada data karyawan keluar selama lima tahun terakhir (Tabel 1.1). Di tingkat operasional, rotasi tenaga kerja dapat menghasilkan dampak manajerial, seperti keharusan mengganti personel, penyesuaian pembagian tugas, serta penurunan efisiensi selama periode transisi, sehingga fenomena ini layak dikaji lebih lanjut dianggap sebagai isu penelitian yang penting dalam konteks kesinambungan layanan. Berikut disajikan data *Turnover Intention* selama 5 periode terakhir.

Tabel 1.1 Rekapitulasi Karyawan Keluar (5 Tahun Terakhir, Total = 35 orang)

Kategori Keluar	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
<i>Resign</i>	4	11,43%
Pensiun	12	34,29%
Putus kontrak (meninggal/sakit)	1	2,86%
PHK (pelanggaran integritas)	18	51,43%
TOTAL	35	100%

Sumber: Data Internal PT. PLN (Persero) Unit Jember, Diolah Peneliti 2025)

Berdasarkan Tabel 1.1, total karyawan yang keluar selama lima tahun terakhir berjumlah 35 orang. Proporsi terbesar berasal dari PHK karena pelanggaran integritas sebanyak 18 orang (51,43%), diikuti pensiun 12 orang (34,29%), resign 4 orang (11,43%), dan putus kontrak (meninggal/sakit) 1 orang (2,86%). Komposisi ini menunjukkan bahwa arus keluarnya tenaga kerja dalam periode lima tahun cukup tinggi, sehingga pada level operasional berpotensi menimbulkan kebutuhan penggantian personel, penyesuaian pembagian kerja, serta risiko penurunan efektivitas selama masa transisi. Peningkatan jumlah PHK juga terjadi pada periode pandemi COVID-19. Namun, berdasarkan data perusahaan, alasan formal PHK tetap tercatat sebagai pelanggaran integritas sesuai ketentuan yang berlaku, sehingga peningkatan PHK pada masa tersebut tidak dapat diartikan sebagai akibat langsung dari pandemi. Dalam konteks fenomena masalah di PT. PLN Jember, dominasi PHK mengindikasikan adanya kondisi yang perlu mendapatkan perhatian manajerial karena berkaitan dengan stabilitas tenaga kerja dan kesinambungan pelaksanaan tugas layanan maupun penunjang.

Selanjutnya, untuk melengkapi gambaran kondisi SDM di perusahaan tersebut, evaluasi tidak hanya dilihat dari arus keluarnya karyawan, tetapi juga dari capaian kualitas kerja karyawan yang masih bertahan, sehingga pada Tabel 1.2 disajikan rekapitulasi penilaian kinerja karyawan Tenaga Alih Daya outsourcing selama tiga tahun terakhir (2023–2025) guna menunjukkan dinamika komposisi kinerja dari tahun ke tahun. perusahaan dapat mengidentifikasi kenaikan atau penurunan persentase karyawan dalam kategori kinerja tertentu, yang pada akhirnya mempengaruhi efisiensi layanan dan ketahanan operasional. Berikut adalah data Penilaian kinerja pada Tabel 1.2

Tabel 1.2 Rekapitulasi Penilaian Kinerja (3 Tahun Terakhir)

Tahun	Sangat Baik	Baik	Kurang	Sangat Kurang	Total
2023	80	8	9	2	99
2024	30	32	25	12	99
2025	61	30	7	1	99

Sumber: Data Internal PT. PLN (Persero) Unit Jember, Diolah Peneliti 2026)

Berdasarkan Tabel 1.2 tahun 2023–2025 (kategori sangat baik, baik, kurang, dan sangat kurang), terlihat adanya dinamika komposisi kinerja dari tahun ke tahun: pada 2023 kinerja didominasi kategori sangat baik (80 orang), tahun 2024 menunjukkan peningkatan proporsi kategori kurang dan sangat kurang (masing-masing 25 dan 12 orang), sedangkan tahun 2025 kembali didominasi kategori sangat baik (61 orang) dengan penurunan kategori kinerja rendah (kurang 7 orang; sangat kurang 1 orang). Dinamika ini relevan dengan penelitian karena pada kelompok outsourcing ketidakamanan kerja (*Job insecurity*) dan tuntutan pekerjaan (*Workload*) berpotensi menurunkan kenyamanan serta keberlanjutan performa kerja, sekaligus mendorong munculnya niat keluar (*Turnover Intention*). Dengan demikian, perubahan komposisi kinerja pada periode 2023–2025 dapat diposisikan sebagai indikator empiris awal bahwa kondisi rasa ketidakamanan dan beban kerja perlu diuji secara ilmiah sebagai faktor yang memengaruhi *Turnover Intention* pada karyawan Tenaga Alih Daya outsourcing.

Setelah ditunjukkan hasil penilaian kinerja karyawan Tenaga Alih Daya outsourcing pada Tabel 1.2, selanjutnya perlu dilihat kondisi pekerjaan yang mereka hadapi sehari-hari. Kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi kemampuan individu, tetapi juga berkaitan dengan banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan. Selanjutnya, Untuk memberikan gambaran yang lebih rinci mengenai beban kerja, peneliti menyajikan data jumlah pelanggan yang harus dikelola oleh karyawan Tenaga Alih Daya di wilayah operasi PT. PLN (Persero) Unit Layanan Jember. Jumlah pelanggan ini berfungsi sebagai indikator utama karena berkaitan erat dengan tingginya tingkat pelayanan, yang meliputi tugas administrasi, penanganan masalah atau keluhan, serta pencapaian target layanan yang memerlukan ketepatan dan kecepatan. Semakin banyak pelanggan yang dilayani, maka semakin tinggi pula beban kerja dan penyesuaian kebutuhan untuk memastikan layanan tetap berjalan dengan efisien.

Rincian jumlah pelanggan, diklasifikasikan berdasarkan jenis pelanggan (pra bayar dan pasca bayar) serta layanan area (Jember Kota, Kalisat, dan Ambulu), dipaparkan dalam Tabel 1.3. Data tersebut menunjukkan bahwa cakupan pelayanan pelanggan cukup luas, sehingga aktivitas karyawan Tenaga Alih Daya berpotensi semakin intensif dan dapat meningkatkan tekanan kerja dalam kegiatan sehari-hari.

Situasi ini berisiko mempengaruhi produktivitas kerja, daya tahan kerja (ketahanan kerja), serta kesejahteraan karyawan jika tidak didukung oleh pembagian tugas dan bantuan operasional yang cukup.

Tabel 1.3 Jumlah Pelanggan PT PLN Jember

Jenis pelanggan	Wilayah	Jumlah pelanggan
Pasca bayar	Jember Kota	68.966
Pasca bayar	Kalisat	31.103
Pasca bayar	Ambulu	62.927
Pra bayar	Jember Kota	143.837
Pra bayar	Kalisat	101.324

Pra bayar	Ambulu	91.921
Total Pasca bayar		162.996
Total Pra bayar		337.082
Total keseluruhan		500.078

Sumber: Data Internal PT. PLN (Persero) Unit Jember, Diolah Peneliti 2026

Berdasarkan tabel 1.3, total pelanggan pasca bayar dan pra bayar yang ditangani meliputi Jember Kota (pasca 68.966, pra 143.837), Kalisat (pasca 31.103, pra 101.324), dan Ambulu (pasca 62.927, pra 91.921). Secara keseluruhan, terdapat 500.078 pelanggan yang harus dilayani oleh 99 karyawan Tenaga Alih Daya, atau sekitar 5.051 pelanggan per karyawan. Rasio pelanggan per karyawan yang tinggi berpotensi meningkatkan tekanan waktu, kebutuhan lembur, kelelahan, serta menurunkan keseimbangan hidup kerja, sehingga memperkuat beban kerja sebagai salah satu pemicu *Turnover Intention*.

Berdasarkan pembahasan fenomena sebelumnya, Penelitian ini memiliki research gap karena temuan empiris terkait pengaruh *Job insecurity* dan *Workload* terhadap *Turnover Intention* masih belum konsisten antar konteks organisasi. Pada satu sisi, penelitian di PT. Telkom Akses Gorontalo menunjukkan bahwa *Job insecurity* dan beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*, baik secara simultan maupun parsial (Syamsul *et al.*, 2022). Namun, hasil berbeda ditemukan pada konteks Pizza Hut Semarang, di mana *Workload*/beban kerja dinyatakan tidak berpengaruh terhadap turnover, sementara *Job insecurity* tetap berpengaruh terhadap turnover karyawan (Dinata, 2023). Perbedaan temuan tersebut menegaskan bahwa relasi *Workload* terhadap turnover tidak selalu muncul secara universal, melainkan dapat dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan, pola pengaturan kerja, dan dinamika sektor/industri.

Ketidakkonsistenan juga terlihat pada variabel *Job insecurity*. Studi pada PT. Hasrat Abadi Manado menunjukkan bahwa secara simultan *Job insecurity*, job stress, dan iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*, namun secara parsial *Job insecurity* berpengaruh tidak signifikan terhadap *Turnover Intention* (Tuju *et al.*, 2023). Artinya, meskipun *Job insecurity* secara teoritis sering dipandang sebagai pemicu niat keluar, pada kondisi tertentu pengaruhnya dapat melemah ketika faktor lain lebih dominan. Perbedaan hasil tersebut menjadi dasar ilmiah bahwa pengujian ulang pada konteks Tenaga Alih Daya di BUMN sektor kelistrikan (PT. PLN Jember) penting dilakukan untuk memperjelas pola pengaruh *Job insecurity* dan *Workload* terhadap *Turnover Intention* pada kelompok kerja yang statusnya cenderung tidak tetap.

Dari sisi urgensi, penelitian ini penting karena *Turnover Intention* merupakan indikator awal yang dapat menimbulkan dampak organisasi berupa ketidakstabilan tenaga kerja, penurunan produktivitas, suasana kerja yang kurang kondusif, serta peningkatan biaya pengelolaan SDM (Tuju *et al.*, 2023). Selain itu, *Turnover Intention* dipandang sebagai faktor penghambat pencapaian tujuan perusahaan dan dapat menimbulkan kerugian dari sisi biaya, waktu, maupun sumber daya yang digunakan (Syamsul *et al.*, 2022). Dengan demikian, penelitian ini diharapkan memberi gambaran empiris mengenai determinan psikologis organisasional pada Tenaga Alih Daya serta membantu manajemen memahami faktor pemicu *Turnover Intention* sebagai dasar perbaikan kebijakan ketenagakerjaan, khususnya terkait penguatan rasa aman kerja dan penataan beban kerja yang lebih proporsional.

Berdasarkan latar belakang tersebut, fokus penelitian diarahkan untuk menguji keterkaitan pengaruh *Job insecurity* dan *Workload* terhadap *Turnover Intention* pada karyawan Tenaga Alih Daya di PT. PLN Jember.

1.2 Rumusan Masalah

Permasalahan yang dihadapi oleh PT PLN (Persero) Jember berkaitan dengan pengelolaan SDM, khususnya pada kelompok karyawan Tenaga Alih Daya outsourcing yang memiliki karakteristik kerja tidak tetap. Dalam praktiknya, status kerja yang cenderung kontraktual dapat menimbulkan *Job insecurity* (ketidakpastian keberlanjutan kerja), sedangkan tuntutan layanan berpotensi memunculkan *Workload* (beban kerja) yang tinggi. Kondisi tersebut dapat memengaruhi sikap dan perilaku kerja karyawan, salah satunya berupa *Turnover Intention*, yaitu kecenderungan/niat karyawan untuk meninggalkan organisasi. Apabila *Job insecurity* dan *Workload* tidak dikelola dengan baik, maka dapat meningkatkan risiko *Turnover Intention* yang pada akhirnya berdampak pada stabilitas operasional dan kontinuitas layanan. Melihat kondisi tersebut, diperlukan kajian lebih lanjut mengenai pengaruh *Job insecurity* dan *Workload* terhadap *Turnover Intention* karyawan Tenaga Alih Daya outsourcing di PT PLN (Persero) Jember. Berdasarkan penjelasan tersebut, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah *Job insecurity* berpengaruh terhadap *Turnover Intention* karyawan Tenaga Alih Daya di PT. PLN (Persero) Unit Layanan Jember?
2. Apakah *Workload* berpengaruh terhadap *Turnover Intention* karyawan Tenaga Alih Daya di PT. PLN (Persero) Unit Layanan Jember?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini disusun untuk menjawab rumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, khususnya terkait faktor yang diduga memengaruhi *Turnover Intention* pada karyawan Tenaga Alih Daya di PT PLN (Persero) Jember. Secara umum, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisa :

1. Pengaruh *Job insecurity* terhadap *Turnover Intention* karyawan Tenaga Alih Daya di PT. PLN (Persero) Unit Layanan Jember.
2. Pengaruh *Workload* terhadap *Turnover Intention* karyawan Tenaga Alih Daya di PT. PLN (Persero) Unit Layanan Jember.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini bertujuan memberikan kontribusi baik dari segi teori maupun praktik dalam bidang pengelolaan sumber daya manusia, terutama untuk memahami unsur-unsur yang turut mempengaruhi niat karyawan untuk keluar dari pekerjaan. Dengan mengkaji dampak terhadap pekerjaan dan beban kerja, hasil penelitian ini dapat dijadikan acuan bagi perusahaan dalam merancang kebijakan serta langkah-langkah yang lebih efektif untuk mempertahankan stabilitas tenaga kerja, meningkatkan produktivitas, dan mengurangi kecenderungan pegawai untuk berhenti. Adapun keuntungan penelitian ini bagi berbagai pihak adalah sebagai berikut:

1. Bagi Peneliti

Sebagai pengembangan serta penerapan pengetahuan yang diperoleh selama perkuliahan, khususnya yang berhubungan dengan *Job insecurity* dan *Workload* terhadap *Turnover Intention* karyawan Tenaga Alih Daya PT. PLN Jember.

2. Bagi PT. PLN (Persero) Unit Layanan Jember dan Perusahaan Penyedia Tenaga Alih Daya

Penelitian ini diharapkan membantu memahami pengaruh *Job insecurity* dan *Workload* terhadap *Turnover Intention* karyawan Tenaga Alih Daya, sehingga manajemen dapat menyusun kebijakan kontrak, pembagian beban kerja, dan strategi retensi yang lebih tepat untuk menekan tingkat turnover.

3. Bagi Akademis

Penelitian ini dapat menjadi referensi dan bahan pengayaan ilmu manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi, khususnya terkait hubungan *Job insecurity*, *Workload*, dan *Turnover Intention* pada tenaga alih daya di sektor publik.

4. Bagi Karyawan Tenaga Alih Daya dan Masyarakat Umum

Penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan pemahaman mengenai faktor-faktor yang memengaruhi niat keluar dari pekerjaan, sehingga karyawan dan calon pekerja dapat mempertimbangkan kondisi kerja secara lebih rasional dalam merencanakan dan mengambil keputusan karier.



