

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Karyawan merupakan aset penting karena mereka berkontribusi langsung terhadap keberhasilan dan perkembangan organisasi. Mereka tidak hanya bertanggung jawab dalam menjalankan operasional, tetapi juga memainkan peran penting dalam inovasi, produktivitas, dan kualitas layanan atau produk yang dihasilkan perusahaan. Perusahaan harus memprioritaskan upaya untuk mempertahankan tenaga kerja yang cakap dan berdedikasi demi kesuksesan bisnis. Ketika karyawan merasa dihargai dan memiliki keterlibatan yang tinggi, mereka akan lebih berkontribusi untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan. Sebaliknya, ketidakpuasan dan pengabaian terhadap karyawan dapat memicu keinginan mereka untuk mencari alternatif pekerjaan yang dianggap lebih menguntungkan (Sahni, 2021).

Turnover intention atau niat berpindah kerja menjadi perhatian utama bagi perusahaan karena tingginya tingkat turnover dapat menimbulkan biaya yang signifikan, baik secara finansial maupun dalam hal penurunan produktivitas. Biaya rekrutmen dan pelatihan karyawan baru dapat menguras sumber daya perusahaan, sementara kehilangan karyawan yang berpengalaman juga dapat mempengaruhi kualitas kerja dan kelebihan kompetitif (Lundmark et al., 2021). Perusahaan berkepentingan untuk mengelola serta memantau faktor-faktor pendorong munculnya *turnover intention*, seperti *employee engagement*, *work-life balance*,

dan kepuasan kerja, untuk mencegah tingginya tingkat *turnover*. Dengan memahami alasan di balik *turnover intention*, perusahaan mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif guna memperkuat keinginan karyawan untuk bertahan di dalam organisasi, yang pada akhirnya akan meningkatkan stabilitas serta pertumbuhan organisasi (Khraim, 2023).

Turnover intention merujuk pada niat atau kecenderungan seorang karyawan untuk mengakhiri hubungan kerja dengan perusahaan dalam jangka waktu relatif singkat. Konsep ini sering digunakan untuk memprediksi tingkat *turnover* aktual, yang dapat memberikan efek negatif pada organisasi, seperti peningkatan biaya rekrutmen dan pelatihan, serta gangguan pada operasional yang dapat menurunkan produktivitas (Kishore et al., 2022). Teori keadilan organisasi juga dapat digunakan untuk memahami *turnover intention*. Teori ini menyatakan bahwa karyawan akan lebih cenderung meninggalkan organisasi jika mereka merasa diperlakukan tidak adil atau merasa bahwa kontribusi mereka tidak dihargai dengan tepat. Ketika karyawan merasa tidak mendapatkan perlakuan yang adil, baik dalam hal pengakuan, penghargaan, maupun pembagian sumber daya, terdapat intensi yang lebih kuat untuk berpindah ke organisasi pesaing yang dianggap mampu memberikan keadilan serta kesempatan pengembangan yang lebih besar (Fatima et al., 2021).

Badan Pusat Statistik (BPS) menunjukkan bahwa di sektor formal, representasi perempuan jauh lebih kecil dibandingkan laki-laki : sekitar 36,3 % perempuan vs 45,8 % laki-laki pada 2024. Hal ini menunjukkan ketimpangan gender yang signifikan dalam akses ke pekerjaan yang stabil dan formal. Lingkungan yang tidak

inklusif dan minimnya fleksibilitas membuat perempuan lebih rentan mengalami stres dan mempertimbangkan keluar dari pekerjaan. Karena itu, ketimpangan partisipasi ini dapat menjadi indikator tidak langsung penyebab perempuan lebih mudah atau lebih cepat memilih keluar dibanding laki-laki, terutama bila alternatif pekerjaan informal lebih fleksibel secara waktu. (Kompas.com, 2025).

Data dari Badan Pusat Statistik (BPS) menunjukkan Per Februari 2025, sekitar 36,66% perempuan bekerja paruh waktu, hampir dua kali lipat dari laki-laki (18,55%). Selain itu, perempuan menerima upah yang secara konsisten lebih rendah yakni Rp 2,61 juta per bulan dibandingkan Rp 3,37 juta untuk laki-laki (Goodstats, 2025). Ketimpangan ini mencerminkan tidak hanya ketidakadilan ekonomi, tetapi juga menciptakan ketidakpuasan kerja yang berdampak pada loyalitas karyawan perempuan terhadap perusahaan.

Turnover intention tidak hanya dialami oleh karyawan perempuan yang bekerja secara paruh waktu, tetapi juga menjadi persoalan serius di kalangan pekerja perempuan dengan status tetap di perusahaan. Meski pekerja tetap umumnya diasosiasikan dengan stabilitas kerja yang lebih baik, berbagai tekanan struktural dan psikososial tetap memengaruhi niat untuk berhenti kerja. Faktor-faktor seperti beban peran ganda, konflik pekerjaan dan keluarga, serta minimnya dukungan organisasi membuat banyak perempuan pekerja tetap mempertimbangkan untuk meninggalkan posisinya.

Bank Mandiri merupakan salah satu Bank BUMN di Indonesia yang memiliki banyak jumlah karyawan. Bank Mandiri Area Pemuda Semarang memiliki jumlah karyawan perempuan sebanyak 236 karyawan yang tersebar dalam 33 cabang.

Tentu dengan banyaknya jumlah karyawan perempuan akan membawa perspektif yang berbeda dalam pelayanan nasabah dan pengambilan keputusan. Dalam konteks perbankan, di mana interaksi dengan nasabah dan tuntutan kerja tinggi, karyawan perempuan sering menghadapi tantangan ganda antara memenuhi ekspektasi profesional dan tanggung jawab domestik. Hal ini dapat meningkatkan risiko *turnover intention* jika tidak dikelola dengan baik. Oleh karena itu, manajemen wajib memahami faktor apa saja yang mempengaruhi niat keluar kerja karyawan perempuan dan mengembangkan strategi yang efektif untuk mempertahankan mereka.

Perempuan memilih untuk bekerja karena berbagai alasan yang dipengaruhi oleh konteks sosial, budaya, dan ekonomi. Faktor utama yang mendorong mereka antara lain kebutuhan ekonomi, seperti tingginya biaya hidup dan kebutuhan membiayai pendidikan anak, yang membuat pendapatan dari kedua orang tua menjadi penting (Setiawan, 2024). Selain itu, banyak perempuan yang bekerja untuk mengembangkan diri secara profesional, mengejar karier, dan memanfaatkan keterampilan mereka, terutama yang memiliki pendidikan tinggi (Komalasari, 2022). Perubahan budaya dan sosial juga mendorong perempuan untuk berperan dalam perekonomian, didukung oleh keluarga dan teman. Bekerja juga memberi perempuan rasa pencapaian pribadi, memungkinkan mereka untuk mengejar impian dan tujuan hidup yang lebih besar.

Meskipun banyak keuntungan yang diperoleh dari bekerja, perempuan seringkali harus menghadapi peran ganda. Peran ganda ini merujuk pada tanggung jawab perempuan untuk menjalankan pekerjaan di luar rumah sambil tetap

mengurus rumah tangga dan keluarga. Perempuan sering kali terjebak dalam tuntutan untuk menjadi seorang profesional yang sukses di tempat kerja sekaligus menjadi ibu dan istri yang sempurna di rumah. Peran ganda ini menciptakan tantangan besar bagi perempuan. Banyak perempuan merasa kesulitan untuk menyeimbangkan keduanya, terutama jika mereka bekerja dalam lingkungan yang tidak mendukung fleksibilitas atau kerja jarak jauh. Beban ganda ini dapat menyebabkan stres fisik dan mental yang tinggi. Keletihan, kurangnya waktu untuk diri sendiri, dan ketegangan antara pekerjaan dan keluarga bisa mempengaruhi kualitas hidup. Apabila perempuan karier lebih mengutamakan kehidupan keluarga dibandingkan tanggung jawab pekerjaannya, maka hal tersebut berpotensi menurunkan kinerjanya sebagai karyawan. Sebaliknya, apabila prioritas diberikan sepenuhnya kepada pekerjaan, maka kemungkinan timbulnya konflik dalam kehidupan keluarga akan meningkat. Sehingga prinsip *work-life balance* dipandang sebagai solusi strategis untuk mengatasi ketegangan antara tuntutan keluarga dan pekerjaan, guna mendukung keberlangsungan karier serta kesejahteraan karyawan secara menyeluruh.

Setiap individu memerlukan *work-life balance*, yaitu sebuah kondisi di mana seseorang mampu mengatur waktu dan tenaganya secara efektif untuk menyeimbangkan tanggung jawab pekerjaan dengan urusan pribadi. Tidak terwujudnya aspek ini memicu adanya niat keluar kerja karyawan. Jika perempuan merasa bahwa pekerjaan mereka terlalu membebani dan tidak ada dukungan yang memadai untuk menjalani peran ganda ini, mereka bisa merasa tidak puas dan memutuskan untuk mencari pekerjaan lain atau bahkan keluar dari dunia kerja.

Selain itu, kesejahteraan psikologis perempuan yang bekerja dapat terpengaruh oleh konflik peran ganda yang mereka alami (Anwar dan Fauziah, 2019). Hasil penelitian yang dikemukakan oleh Petrus Wijayanto (2022) menunjukkan adanya pengaruh positif work-life balance terhadap niat keluar karyawan, namun penelitian Innes & Robby (2022) menyimpulkan bahwa keseimbangan tersebut tidak memiliki kaitan dengan niat untuk berhenti bekerja.

Meningkatkan keterikatan yang positif kepada karyawan merupakan salah satu cara untuk menekan tingginya niat keluar kerja karyawan (Robinson, Perryman & Hayday, 2004). Hal tersebut disebut *employee engagement*. Keterikatan karyawan memegang peran krusial bagi suatu organisasi karena tingkat keterikatan yang tinggi pada karyawan dapat berkontribusi dalam menurunkan kecenderungan untuk meninggalkan organisasi. Terdapat perbedaan temuan mengenai pengaruh keterikatan karyawan terhadap niat keluar kerja. Petrus Wijayanto (2022) menemukan pengaruh negatif signifikan, sedangkan Innes & Robby (2022) mencatat pengaruh signifikan namun positif. Sebaliknya, penelitian Nida Kania Fauzia (2020) menunjukkan bahwa keterikatan karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap niat keluar. Dalam penelitian tersebut ada faktor lain yang lebih mempengaruhi niat keluar kerja seperti usia dan jenis kelamin. Ketika karyawan memiliki keterikatan yang kuat dengan pekerjaannya, mereka akan menyadari peran dan tanggung jawabnya dalam memberikan pelayanan terbaik. Karyawan dengan tingkat keterlibatan tinggi cenderung memberikan performa maksimal dan merasa betah di tempat kerja, sehingga keinginan untuk berpindah pekerjaan pun menjadi rendah.

Tabel 1.1
Ringkasan Research Gap Penelitian Terdahulu

Hubungan Antar Variabel	Peneliti (Tahun)	Hasil penelitian
Pengaruh <i>Employee engagement</i> terhadap <i>Turnover intention</i>	Petrus Wijayanto (2022)	Keterikatan karyawan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap niat keluar kerja
	Innes & Robby (2022)	Keterikatan karyawan tidak berpengaruh dan signifikan terhadap niat keluar kerja
	Nida Kania Fauzia (2020)	Keterikatan karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap niat keluar kerja
Pengaruh <i>Work-life balance</i> terhadap <i>Turnover intention</i>	Petrus Wijayanto (2022)	<i>Work life balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap niat keluar kerja
	Innes & Robby (2022)	<i>Work life balance</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap niat keluar kerja

Sumber : dari berbagai sumber yang diolah (2020-2022)

Research gap terletak pada *turnover intention* dimana terdapat inkonsistensi hasil penelitian sebelumnya mengenai dua faktor utama yang diduga mempengaruhi niat berpindah karyawan, yaitu *employee engagement* dan *work-life balance*. Ketidakkonsistenan ini mencakup perbedaan temuan terkait bagaimana kedua variabel tersebut saling berhubungan dengan *turnover intention*, yang menunjukkan bahwa pengaruh yang terjadi belum sepenuhnya dapat dipahami dan diprediksi dengan jelas. Salah satu faktor yang menyebabkan ketidakkonsistenan ini adalah perbedaan konteks penelitian, seperti demografi, budaya organisasi, dan jenis pekerjaan yang beragam di berbagai penelitian.

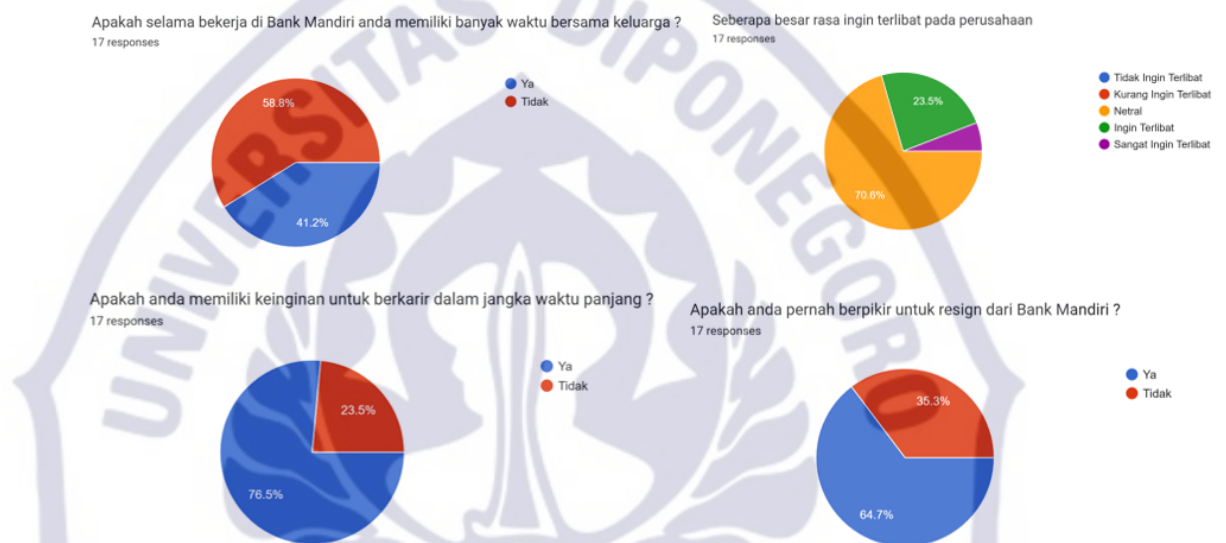
Pertama, keterkaitan antara keterikatan karyawan dan niat untuk keluar dari pekerjaan menunjukkan temuan yang saling bertentangan. Petrus Wijayanto (2022) menemukan pengaruh negatif signifikan, yang berarti semakin tinggi *employee engagement*, semakin rendah niat keluar kerja. Sebaliknya, Innes & Robby (2022)

menemukan pengaruh positif signifikan, di mana semakin tinggi keterikatan karyawan justru meningkatkan niat keluar kerja. Nida Kania Fauzia (2020) tidak menemukan pengaruh signifikan, namun menyoroti bahwa faktor lain seperti usia dan jenis kelamin lebih dominan memengaruhi *turnover intention*. Perbedaan arah pengaruh ini menunjukkan bahwa hubungan antara engagement dan *turnover intention* masih belum sepenuhnya jelas dan kemungkinan dipengaruhi oleh faktor kontekstual yang lebih luas.

Kedua, mengenai work life balance dan niat keluar kerja, penelitian menunjukkan hasil yang bervariasi. Petrus Wijayanto (2022) menemukan pengaruh positif signifikan, yang menunjukkan bahwa semakin seimbang kehidupan pribadi dan kerja, semakin besar upaya mencari kondisi kerja yang lebih baik. Meski secara teori tampak kontradiktif, temuan ini membuktikan bahwa pengaruh work-life balance terhadap niat keluar kerja jauh lebih kompleks. Sementara itu, Innes dan Robby (2022) tidak menemukan dampak yang berarti antara keseimbangan kerja-hidup dan niat untuk berpindah kerja. Ketidaksesuaian ini menunjukkan bahwa fungsi keseimbangan kerja-hidup dalam niat berpindah kerja tidak selalu seragam dan dapat dipengaruhi oleh cara pandang karyawan tentang keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi sangat ditentukan oleh perspektif masing-masing individu terhadap keseimbangan tersebut.

Berdasarkan hasil pra-survei terhadap 17 responden karyawan Bank Mandiri, terdapat beberapa indikator yang dapat menjelaskan potensi tingginya turnover atau pergantian karyawan di perusahaan tersebut. Dari sisi usia, responden berada dalam rentang usia produktif, dengan dominasi usia 33 tahun (17,6%) dan

23 serta 30 tahun (masing-masing 11,8%), yang umumnya masih dalam fase eksplorasi dan pencarian karier yang paling sesuai. Jabatan para responden cukup beragam dan tersebar di berbagai lini, namun tidak ada dominasi peran tertentu, menunjukkan heterogenitas dalam struktur organisasi.



Gambar 1.1
Hasil Pra Survei

Salah satu temuan penting adalah bahwa 58,8% responden merasa tidak memiliki cukup waktu bersama keluarga selama bekerja di Bank Mandiri. Ketidakseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi ini dapat menjadi pemicu utama keinginan untuk berpindah kerja. Hal ini diperkuat oleh data bahwa 64,7% responden mengaku pernah berpikir untuk resign. Meski demikian, mayoritas responden (76,5%) masih memiliki keinginan untuk berkarier jangka panjang di perusahaan, serta menunjukkan tingkat keinginan terlibat yang cukup tinggi (70,6% netral dan 23,5% ingin terlibat). Ini menunjukkan loyalitas yang cukup baik, namun bisa menjadi beban jika tidak diimbangi dengan waktu pribadi yang memadai.

Secara keseluruhan, hasil pra-survei ini menggambarkan bahwa tingginya potensi turnover lebih dipicu oleh isu keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi.

Penelitian ini menggunakan teori *Work–Family Border* yang dikemukakan oleh Clark (2000). Teori ini mengemukakan bahwa tiap individu secara aktif bebas mengelola kerja dan kehidupan pribadi mereka. Batas ini bersifat fleksibel maupun kaku serta menentukan sejauh mana pengaruh kerja dan kehidupan tidak hanya relevan bagi individu yang sudah menikah atau memiliki anak, namun juga penting bagi siapapun yang memiliki kehidupan personal di luar pekerjaan.

Perbedaan utama dalam penelitian ini dibandingkan dengan studi sebelumnya terletak pada karakteristik subjek yang menjadi fokus penelitian yaitu, Karyawan Perempuan yang bekerja di Bank Mandiri Area Pemuda Semarang. Dengan perbedaan subjek penelitian maka memungkinkan adanya perbedaan hasil dari penelitian sebelumnya.

1.2 Rumusan Masalah

Permasalahan *turnover intention* pada karyawan perempuan di Bank Mandiri Kantor Area Pemuda Semarang menjadi perhatian penting bagi manajemen, mengingat tingginya tuntutan pekerjaan di industri perbankan yang sering kali berhubungan langsung dengan stres dan beban kerja yang tinggi. Karyawan perempuan, terutama yang memiliki tanggung jawab sebagai ibu atau pengurus rumah tangga, sering kesulitan menyeimbangkan karier dan kehidupan pribadi. Ketidakpuasan karyawan terhadap tugas mereka dapat memicu peningkatan *turnover intention* karena kurangnya dukungan dalam menjaga work-life balance. Selain itu, ketidakseimbangan ini sering kali menyebabkan karyawan perempuan

merasa tertekan, yang dapat berdampak pada tingkat keterlibatan mereka (*employee engagement*) dalam pekerjaan, menurunkan motivasi, dan meningkatkan kecenderungan mengejar peluang karier yang menawarkan fleksibilitas dan keseimbangan kehidupan.

Meskipun ada beberapa penelitian yang menghubungkan *work life balance* dan *employee engagement* dengan *turnover intention*, terdapat gap penelitian terkait bagaimana kedua faktor ini mempengaruhi *turnover intention* di industri perbankan, khususnya pada karyawan perempuan di Bank Mandiri Kantor Area Pemuda Semarang. Temuan terdahulu mengindikasikan *work life balance* yang optimal mampu menekan *turnover intention*, namun hasilnya sering bervariasi tergantung pada konteks budaya organisasi dan jenis pekerjaan. Begitu pula dengan *employee engagement*, yang menurut beberapa studi memiliki pengaruh positif terhadap pengurangan *turnover intention*, namun tidak sedikit yang menemukan bahwa tingginya tingkat keterlibatan karyawan justru berhubungan dengan tingginya *turnover intention* karena keinginan untuk mencari tantangan yang lebih besar. Sehingga penting untuk melakukan riset lebih lanjut guna mengidentifikasi bagaimana aspek spesifik dari *work-life balance* dan *employee engagement* berdampak pada angka *turnover intention* pada karyawan perempuan di Bank Mandiri Kantor Area Pemuda Semarang.

Permasalahan yang diangkat disini adalah bagaimana Pengaruh *Work-life balance* terhadap *Turnover intention* dengan *Employee engagement* Sebagai Variabel Intervening pada Karyawan Perempuan Bank Mandiri Area Pemuda Semarang.

1. Apakah *Work-life balance* berpengaruh terhadap *Turnover intention* pada Karyawan Perempuan Bank Mandiri Area Pemuda Semarang ?
2. Apakah *Work-life balance* berpengaruh terhadap *Employee engagement* pada Karyawan Perempuan Bank Mandiri Area Pemuda Semarang ?
3. Apakah *Employee engagement* berpengaruh terhadap *Turnover intention* pada Karyawan Perempuan Bank Mandiri Area Pemuda Semarang ?”
4. Apakah *Work-life balance* berpengaruh terhadap *Turnover intention* melalui *Employee engagement* Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan Perempuan Bank Mandiri Area Pemuda Semarang ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak pada karyawan perempuan Bank Mandiri Area Pemuda Semarang terkait:

1. Pengaruh *work-life balance* terhadap *turnover intention*.
2. Pengaruh *work-life balance* terhadap *employee engagement*.
3. Pengaruh *employee engagement* terhadap *turnover intention*.
4. Peran *employee engagement* sebagai variabel intervening dalam hubungan antara *work-life balance* dan *turnover intention*.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang telah dijabarkan, penelitian ini mempunyai kegunaan sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Studi ini memberikan kontribusi pada kemajuan ilmiah, terutama di lingkup perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia, dengan cara:

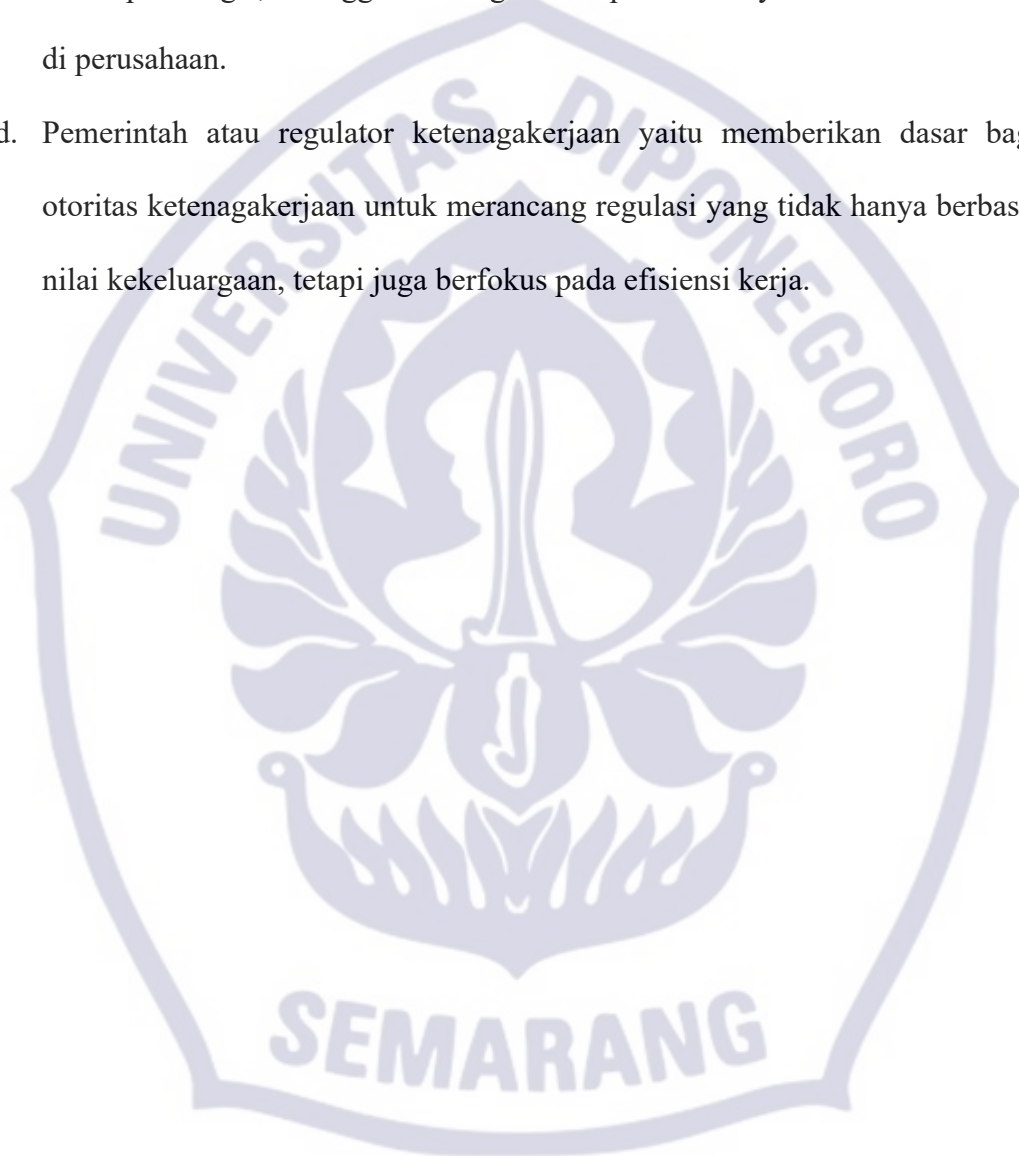
- a. Memberikan penjelasan empiris atas inkonsistensi hasil penelitian terdahulu mengenai pengaruh *employee engagement* dan *work-life balance* terhadap *turnover intention*.
- b. Menjadi referensi akademik untuk penelitian selanjutnya yang ingin menguji lebih lanjut hubungan antara engagement, *work-life balance*, dan *turnover intention*, serta kemungkinan adanya variabel mediasi atau moderasi (misalnya: stres kerja, kepuasan kerja, usia, jenis kelamin).
- c. Mendorong pengembangan kerangka teoritis baru atau perbaikan model konseptual terkait faktor yang mempengaruhi *turnover intention*, khususnya dalam konteks budaya kerja di Indonesia.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini berguna secara praktis bagi:

- a. Manajemen Perusahaan yaitu sebagai dasar pengambilan keputusan dalam menyusun strategi retensi karyawan. Hasil penelitian dapat membantu memahami pentingnya menurunkan keinginan karyawan untuk keluar dengan cara menyediakan lingkungan kerja yang memprioritaskan keterlibatan aktif dan keseimbangan hidup.
- b. Departemen Human Resource (HRD) yaitu dapat dijadikan acuan dalam menyusun program HR seperti pelatihan keterlibatan karyawan, manajemen stres, pengaturan jam kerja fleksibel, hingga kebijakan work from home demi mendukung *work-life balance*.

- c. Karyawan yaitu menjadi refleksi terhadap pentingnya menjaga keterlibatan kerja dan keseimbangan hidup untuk mencapai kepuasan kerja dan mengurangi beban psikologis, sehingga memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan di perusahaan.
- d. Pemerintah atau regulator ketenagakerjaan yaitu memberikan dasar bagi otoritas ketenagakerjaan untuk merancang regulasi yang tidak hanya berbasis nilai kekeluargaan, tetapi juga berfokus pada efisiensi kerja.



FEB UNDIP