

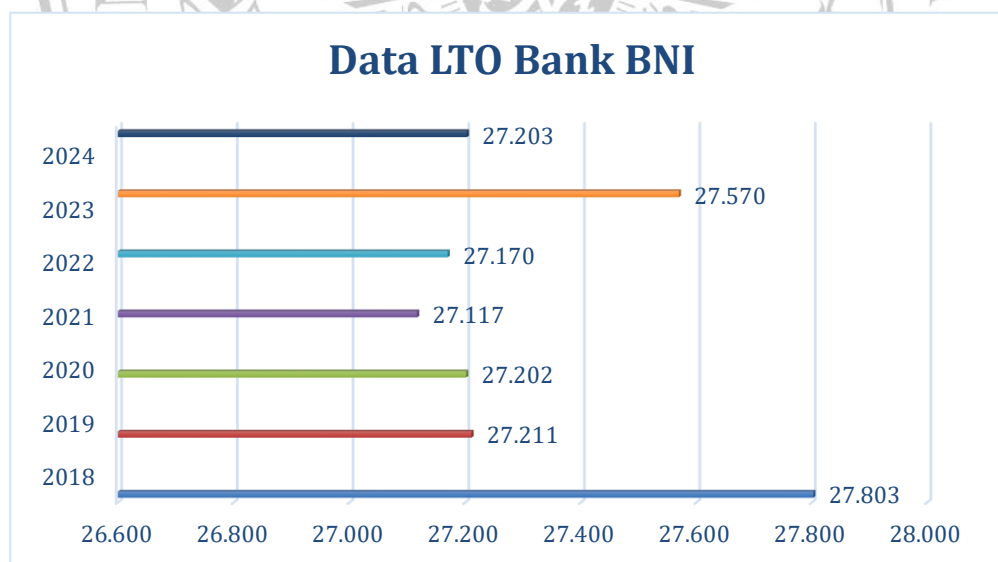
BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam era globalisasi dan dinamika ekonomi yang terus berubah, perusahaan dituntut untuk siap menghadapi berbagai tantangan, termasuk dalam pengelolaan aset. Aset perusahaan terbagi menjadi dua, yaitu aset berwujud dan tidak berwujud. Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset tidak berwujud yang sangat krusial karena mencakup pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan unik yang tidak dapat digantikan⁽¹⁾. Karyawan yang berpengalaman dan berkualitas merupakan aset berharga yang menentukan masa depan perusahaan ⁽²⁾. Oleh karena itu, retensi karyawan menjadi penting karena tingginya perputaran tenaga kerja dapat melemahkan stabilitas, menambah biaya perekrutan, serta mengurangi kemampuan perusahaan dalam mencapai efektivitas operasional dan daya saing berkelanjutan ⁽³⁾.

Gambar 1. 1 Data LTO Karyawan Bank BNI tahun 2018 – 2024



Sumber: bni.co.id

Data jumlah karyawan Bank BNI selama periode 2018–2024 menunjukkan adanya fluktuasi yang mencerminkan dinamika sumber daya manusia di perusahaan. Pada tahun 2018, jumlah karyawan tercatat sebanyak 27.803 orang,

kemudian mengalami penurunan cukup tajam pada tahun 2019 menjadi 27.211 orang dengan tingkat perputaran karyawan (LTO) mencapai 2,15%, yang merupakan angka tertinggi selama enam tahun terakhir. Pada tahun 2020, jumlah karyawan kembali turun sedikit menjadi 27.202 orang, kemudian menurun lagi 0,31% pada tahun 2021 menjadi 27.117 orang.

Tahun 2022 menunjukkan kenaikan tipis sebesar 0,20% menjadi 27.170 orang, diikuti oleh peningkatan yang lebih signifikan pada tahun 2023 sebesar 1,46%, sehingga jumlah karyawan meningkat menjadi 27.570 orang. Namun, pada tahun 2024, jumlah tersebut kembali menurun 1,34% menjadi 27.203 orang. Perubahan ini diduga dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti ketidakseimbangan work-life balance, tingkat kepuasan kerja yang belum optimal, serta kebijakan retensi yang belum sepenuhnya efektif.

Tabel 1.1 LTO Karyawan Bank BNI tahun 2018 - 2024

Tahun	Jumlah Karyawan	Rata rata	Selisih Naik/Turun	LTO (Labor Turnover)
2018	27.803	27.507	-592	2,15%
2019	27.211	27.206	-9	0,03%
2020	27.202	27.160	-85	0,31%
2021	27.117	27.144	53	0,20%
2022	27.170	27.370	400	1,46%
2023	27.570	27.387	-367	1,34%
2024	27.203	-	-	-

Sumber: bni.co.id

Pengelolaan sumber daya manusia memegang peran penting dalam keberhasilan strategi organisasi, salah satunya melalui retensi karyawan. Retensi dapat diartikan sebagai kemampuan perusahaan untuk mempertahankan tenaga kerja dalam jangka panjang, sehingga perusahaan memiliki stabilitas dalam operasionalnya (4). Retensi yang baik juga membantu menekan biaya perekrutan dan pelatihan karyawan baru, sehingga lebih efisien dalam penggunaan sumber daya (5). Dalam konteks industri perbankan, persoalan retensi menjadi semakin penting karena tingginya tingkat persaingan antarbank berpotensi meningkatkan mobilitas tenaga kerja antar lembaga keuangan.

Dari hasil temuan di lapangan menunjukkan bahwa sebagian karyawan Bank BNI masih merasakan bahwa rancangan pekerjaan (*Job description*) belum sepenuhnya optimal, hal ini ditunjukkan dengan adanya ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kapasitas individu karyawan. Hal ini bisa menggambarkan bahwa sebagian karyawan merasa beban kerja yang diberikan terlalu berat, tanggung jawab tidak sebanding dengan posisi atau kemampuan, atau pembagian tugas yang kurang proporsional antarpegawai. Kondisi tersebut menjadi sinyal penting bagi perusahaan untuk lebih memperhatikan faktor-faktor yang memengaruhi retensi karyawan, salah satunya adalah *work-life balance*, yang berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja, loyalitas, serta mengurangi risiko keluarnya tenaga kerja berpengalaman.

Work life balance adalah bagaimana seseorang mampu menyeimbangkan tanggung jawabnya yang berhubungan dengan pekerjaan dan hal-hal lain di luar pekerjaan (6). Namun, hasil pengamatan di lapangan menunjukkan bahwa pada sebagian karyawan Bank BNI, aspek *time balance* atau keseimbangan waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi belum sepenuhnya terpenuhi. Hal ini terlihat dari beban kerja yang tinggi, jam kerja yang padat, serta tuntutan pelayanan terhadap nasabah yang sering kali melampaui jam operasional normal. Selain itu, *Involvement balance*, yaitu keseimbangan keterlibatan dalam pengambilan keputusan operasional juga masih terbatas. Beberapa karyawan merasa bahwa kebijakan dan target kerja sering ditetapkan oleh manajemen tanpa mempertimbangkan masukan dari mereka yang berinteraksi langsung dengan nasabah setiap hari. Ketidakseimbangan tersebut dapat berdampak pada tingkat kepuasan kerja karyawan.

Kepuasan kerja merupakan faktor utama yang berpengaruh besar terhadap retensi karyawan. Karyawan yang merasa dihargai dan kebutuhannya terpenuhi, baik secara fisik maupun mental, cenderung lebih loyal dan akan berusaha memberikan kinerja terbaik (7). Sebaliknya, kurangnya kepuasan kerja dapat menurunkan produktivitas dan mendorong karyawan untuk keluar dari perusahaan. Dari hasil temuan di lapangan menunjukkan bahwa sebagian karyawan Bank BNI masih merasakan bahwa hubungan antar rekan kerja belum sepenuhnya efektif

Beberapa karyawan mungkin merasakan kurangnya kerja sama, komunikasi yang kurang efektif. Kondisi tersebut dapat memengaruhi suasana kerja menjadi kurang harmonis, sehingga berdampak pada menurunnya tingkat kepuasan kerja karyawan.

Fenomena ini semakin relevan jika dikaitkan dengan kondisi karyawan frontliner Bank BNI, seperti *Teller*, dan *Customer Service*, yang menjadi ujung tombak pelayanan nasabah. Dalam menjalankan tugasnya, mereka dituntut untuk memberikan pelayanan cepat, mencapai target penjualan, serta menjaga citra perusahaan di hadapan nasabah. Kondisi tersebut sering kali menyebabkan ketidakseimbangan waktu (*time balance*) antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karena tingginya intensitas kerja dan beban tanggung jawab. Selain itu, sebagian karyawan juga merasa rancangan pekerjaan (*job description*) belum sepenuhnya proporsional. Selain itu, hubungan antar rekan kerja yang kurang solid dapat menambah tekanan kerja. Ketidakseimbangan tersebut dapat menurunkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak pada menurunnya retensi karyawan, karena karyawan cenderung mencari tempat kerja yang mampu memberikan keseimbangan dan kepuasan yang lebih baik.

Hal ini sejalan dengan pendapat peneliti sebelumnya yang menyatakan bahwa retensi karyawan sangat dipengaruhi oleh bagaimana organisasi mampu memenuhi kebutuhan personal karyawan, termasuk keseimbangan kerja dan kehidupan (4). Apabila perusahaan gagal menjaga keseimbangan tersebut, tingkat turnover pada posisi *frontliner* akan meningkat, yang berimplikasi pada terganggunya stabilitas operasional dan menurunnya kualitas layanan. Oleh karena itu, penting untuk meneliti peran *work-life balance* sebagai faktor strategis dalam meningkatkan retensi karyawan frontliner, sekaligus mendukung keberlanjutan daya saing organisasi.

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif signifikan terhadap retensi karyawan, seperti ditunjukkan oleh Shabry & Kardina (2024) serta Susilawati (2024). Namun, hasil berbeda ditemukan oleh Siwi & Ahsani (2024) dan Astuti dkk. (2023) yang menyatakan bahwa pengaruh *work-life balance* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi. Inkonsistensi ini menciptakan *research gap* yang mengindikasikan adanya variabel

lain yang berperan dalam hubungan tersebut. Beberapa studi sebelumnya menyoroti peran kepuasan kerja. Hazami & Riyanto (2022) menemukan adanya hubungan signifikan antara *work-life balance* dan kepuasan kerja. Sementara itu, oleh Shabry & Kardina (2024) serta Susilawati (2024) ,Nurmalitasari & Andriyani (2021) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, dan penelitian Nurmalitasari & Andriyani (2021) serta Susilawati (2024) menegaskan bahwa kepuasan kerja terbukti memediasi pengaruh *work-life balance* terhadap retensi. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung bertahan lebih lama. Dalam konteks Bank BNI, kepuasan kerja diharapkan mampu memperkuat pengaruh *work-life balance* terhadap retensi, sekaligus memberikan kontribusi teoritis dan praktis bagi pengembangan strategi pengelolaan SDM.

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *work-life balance* terhadap retensi karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan Bank BNI Wilayah 18 Malang. Urgensi penelitian didasari oleh pentingnya mempertahankan SDM berkualitas di tengah persaingan industri perbankan yang semakin kompetitif. Tingginya tingkat *turnover* tidak hanya menurunkan produktivitas, tetapi juga meningkatkan biaya perekrutan, mengganggu stabilitas operasional, dan menurunkan kualitas layanan. Selain itu, inkonsistensi temuan penelitian terdahulu mengenai hubungan antara *work-life balance* dan retensi menegaskan adanya gap yang perlu diteliti lebih lanjut. Dengan mengkaji peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif terkait strategi peningkatan retensi karyawan. Hasil penelitian ini relevan untuk membantu Bank BNI merancang kebijakan kerja yang lebih berfokus pada kesejahteraan karyawan, sehingga mampu menjaga loyalitas, meningkatkan daya saing, serta mendukung keberlanjutan organisasi.

Berdasarkan fenomena diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **”Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap Retensi Karyawan yang di mediasi oleh kepuasan kerja (Studi Pada Karyawan Bank BNI Wilayah 18 Malang)”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana *work life balance* , retensi karyawan, dan kepuasan kerja, pada Bank BNI?
2. Apakah *work life balance* berpengaruh terhadap retensi karyawan?
3. Apakah *work life balance* berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
4. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap Retensi Karyawan?
5. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh *work life balance* terhadap retensi karyawan ?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui *work life balance*, retensi, dan kepuasan kerja, pada Bank BNI.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *work life balance* terhadap retensi karyawan.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *work life balance* terhadap kepuasan kerja.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap retensi karyawan .
5. Untuk mengetahui dan menganalisis peran kepuasan kerja memediasi pengaruh *work life balance* terhadap retensi karyawan

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan memperoleh dua manfaat, yaitu manfaat teoritis dan manfaat praktis sebagai berikut.

1. Manfaat Teoritis:

Penelitian ini diharapkan berkontribusi pada pengembangan ilmu manajemen SDM, khususnya dalam memahami hubungan antara *work-life balance*, kepuasan kerja, dan retensi karyawan. Hasilnya dapat memperkaya literatur akademik dan memberikan perspektif baru tentang peran kepuasan

kerja sebagai variabel mediasi. Selain itu, penelitian ini membantu menjelaskan gap yang muncul akibat inkonsistensi temuan sebelumnya terkait pengaruh *work-life balance* terhadap retensi.

2. Manfaat Praktis:

Penelitian ini memberikan manfaat praktis bagi Bank BNI Wilayah 18 Malang dalam menjaga loyalitas karyawan dan menekan turnover. Hasilnya dapat membantu meningkatkan kepuasan kerja, merancang kebijakan *work-life balance* yang efektif, dan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman. Retensi yang baik akan mengurangi biaya perekrutan, meningkatkan produktivitas, serta memperkuat stabilitas dan daya saing perusahaan dalam jangka panjang

