

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Setiap organisasi tentunya berharap untuk memiliki sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas, karena peran krusialnya dalam menjalankan operasional organisasi serta upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan. SDM memiliki potensi berupa waktu, tenaga, serta keterampilan baik secara fisik maupun intelektual, yang dapat dimanfaatkan untuk kepentingan serta keberhasilan organisasi. Oleh sebab itu, kesejahteraan SDM menjadi aspek yang paling penting yang perlu diperhatikan oleh perusahaan. Namun, tidak dapat disangkal, bahwa manusia secara alami memiliki kecenderungan untuk mengutamakan kepentingan pribadi, memastikan kehidupannya tetap terjamin, serta mencari kondisi yang lebih baik bagi dirinya. Kondisi tersebut dapat mendorong timbulnya keinginan untuk berpindah kerja (*turnover intention*), yaitu keinginan berhenti dari pekerjaan saat ini untuk mencari kesempatan lain yang dinilai lebih menguntungkan bagi dirinya.

Menurut Syahronica (2015), keinginan untuk meninggalkan pekerjaan, atau yang dikenal sebagai *turnover intention*, merupakan fenomena yang berpotensi memberikan dampak negatif bagi suatu organisasi, seperti meningkatnya biaya rekrutmen, menurunnya produktivitas, dan melemahnya moral karyawan lain, yang masih bertahan. Oleh karena itu, seorang manajer SDM seyogianya memahami berbagai aspek yang dapat memicu keputusan karyawan untuk keluar dari perusahaan, sebagai dasar dalam menyusun strategi yang efektif dalam mencegah hal tersebut.

Menurut Sandi & Erlin (2023), keputusan seorang karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya (*turnover intention*) dipengaruhi oleh sejauh mana pekerjaan dan kehidupan pribadinya seimbang, yang biasa disebut sebagai *work-life balance*. Marsanda (2024) mengungkapkan bahwa ketika keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi terjaga, tingkat kepuasan kerja cenderung meningkat dan stres berkurang. Sebaliknya, ketidakseimbangan dapat menyebabkan stres berlebih, kelelahan, dan penurunan kepuasan dalam bekerja.

Survei dari *Boston Consulting Group* (BCG) dan JobStreet (2023) mengungkapkan, bahwa 43% pencari kerja di Indonesia mengutamakan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi saat memilih pekerjaan. Sementara itu, menurut survei *Michael Page Indonesia* (2022), sebanyak 68% karyawan bersedia mengorbankan kenaikan gaji atau promosi demi menjaga kualitas hidup yang lebih baik, dan 41% bahkan menolak promosi jika hal tersebut mengganggu kesejahteraan mereka. Laporan dari EY (2023) juga mencatat, bahwa 46% pekerja Indonesia berada dalam risiko *turnover* dalam 12 bulan ke depan, dengan alasan utama adalah minimnya program-program yang berkaitan dengan kesejahteraan dan peluang pengembangan diri. Temuan-temuan ini menegaskan bahwa *work-life balance* tidak hanya menjadi pertimbangan penting dalam memilih pekerjaan, tetapi juga berkaitan erat dengan tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya. Karyawan yang merasa kehidupannya seimbang cenderung memiliki perasaan positif terhadap pekerjaan, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja secara keseluruhan.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Marta dan Evanita (2021), kepuasan kerja sangat terkait dengan *work-life balance* serta *turnover intention*. Kepuasan kerja yang tinggi cenderung membuat karyawan merasa lebih nyaman dan betah di tempat kerja, sedangkan ketidakpuasan dapat berpotensi sebagai salah satu faktor pendorong terjadinya *turnover intention*. Selain itu, menurut Feinstein et al. dalam Alifa & Hekmatyar (2022) *turnover* tidak hanya berpengaruh pada individu yang meninggalkan perusahaan, tetapi juga dapat menghambat produktivitas, mengganggu alur komunikasi, serta menyebabkan penurunan kepuasan kerja bagi karyawan yang masih tetap bekerja. Berdasarkan penelitian oleh Kanwar et al. (2009), *work-life balance* adalah elemen penting yang dapat meningkatkan kepuasan di tempat kerja. Karyawan yang bisa meluangkan waktu bersama keluarga, beristirahat, serta melakukan kegiatan pribadi lainnya biasanya lebih merasa puas terhadap pekerjaan mereka dan lebih kecil kemungkinannya untuk pergi dari perusahaan.

Meninjau studi-studi sebelumnya, peneliti menemukan inkonsistensi hasil penelitian yang membahas keterkaitan *work-life balance*, kepuasan kerja, dan *turnover intention*. Pertama, Penelitian oleh Latupapua et al. (2022) pada karyawan Sicepat Ekspres Cabang Ambon mengungkapkan bahwa *work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*, menunjukkan bahwa *work-life balance* memiliki dampak terhadap *turnover intention*. Temuan ini menandakan bahwa keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi merupakan faktor yang memengaruhi keinginan seorang pekerja untuk keluar dalam situasi tersebut. Namun, temuan tersebut tidak sejalan dengan studi oleh Julianti et al. (2024) pada

karyawan ritel modern Generasi Z di Kabupaten Lombok, yang justru menyatakan bahwa *work-life balance* tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil ini menandakan bahwa dalam konteks tertentu, *work-life balance* tidak selalu menjadi faktor penentu utama dalam memengaruhi niat seseorang untuk bertahan atau meninggalkan pekerjaannya.

Selanjutnya, penelitian oleh Azmi et al. (2021) pada pegawai BLU dan kontrak di salah satu fakultas universitas di Sumatera Selatan menemukan bahwa kepuasan kerja terbukti memediasi hubungan antara *work-life balance* dan *turnover intention*. Artinya, *work-life balance* dapat menurunkan *turnover intention* apabila terlebih dahulu meningkatkan kepuasan kerja. Akan tetapi, hasil yang berbeda ditunjukkan oleh penelitian Karolina et al. (2024) pada karyawan Generasi Z di Jabodetabek, yang menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara *work-life balance* dan *turnover intention*.

Perbedaan temuan ini menunjukkan bahwa hubungan antara *work-life balance*, kepuasan kerja, dan *turnover intention* masih belum konsisten. Beberapa penelitian mendukung adanya pengaruh langsung maupun tidak langsung, sementara penelitian lain justru menolak adanya keterkaitan signifikan di antara variabel tersebut. Perbedaan hasil ini diduga dipengaruhi oleh karakteristik responden, konteks industri, maupun budaya organisasi yang berbeda-beda.

Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk mengisi celah penelitian tersebut dengan mengkaji kembali pengaruh *work-life balance* terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, khususnya pada pegawai Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Harum Hikmahnugraha.

PT BPR Syariah Harum Hikmahnugraha berlokasi di Kecamatan Leles, Kabupaten Garut. BPR Syariah Harum Hikmahnugraha didirikan pada 31 Agustus 1992 dengan akta pendirian yang disahkan oleh Menteri Kehakiman Republik Indonesia. BPR Syariah Harum Hikmahnugraha merupakan lembaga keuangan syariah yang bergerak di bidang pembiayaan dengan prinsip-prinsip syariah, menyediakan layanan perbankan kepada masyarakat dengan tujuan untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi masyarakat sekitar.

Pada sektor perbankan, umumnya tingkat *turnover* cenderung lebih tinggi dibandingkan dengan industri lainnya. Berdasarkan data dari Mercer (2019), tingkat *turnover* di perbankan Indonesia mencapai 14%, angka ini lebih tinggi dibandingkan rata-rata industri lain yang hanya sekitar 7%. Kondisi ini dipicu oleh berbagai faktor, seperti tingginya beban kerja, jam kerja yang panjang, tekanan dalam pencapaian target, serta tuntutan pelayanan yang ketat terhadap nasabah. Tekanan tersebut dapat berdampak pada kesejahteraan karyawan, salah satunya dengan menyebabkan kesulitan dalam menyeimbangkan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, atau yang dikenal dengan istilah *work-life balance* yang buruk.

Tingginya tingkat *turnover* di sektor perbankan juga turut dirasakan oleh perusahaan-perusahaan di tingkat lokal. Salah satunya adalah PT BPR Syariah Harum Hikmahnugraha yang juga menghadapi tantangan dalam mengelola sumber daya manusia. Hal ini terlihat dari adanya fluktuasi jumlah karyawan selama beberapa tahun terakhir, yang dapat mencerminkan adanya perputaran tenaga kerja (*turnover*) di perusahaan tersebut. Berikut adalah data jumlah karyawan periode 2021–2024.



Sumber: HRD BPR Syariah Harum Hikmahnugraha (Data Diolah Peneliti)

Berdasarkan data jumlah pegawai BPR Syariah Harum Hikmahnugraha dalam empat tahun terakhir, terjadi tren penurunan jumlah pegawai yang dapat mengindikasikan adanya turnover perusahaan. Pada tahun 2021, jumlah karyawan tercatat sebanyak 49 orang, kemudian mengalami penurunan menjadi 47 orang pada tahun 2022, berkurang lagi menjadi 45 orang pada tahun 2023, dan terus menurun hingga 37 orang pada tahun 2024.

Penurunan jumlah pegawai ini dapat menjadi indikasi adanya pergantian tenaga kerja yang cukup konsisten setiap tahunnya, yang berpotensi berdampak pada stabilitas operasional perusahaan. Menurut Syahronica (2015), tingginya *turnover* pegawai dapat menyebabkan berbagai permasalahan, seperti meningkatnya biaya rekrutmen dan pelatihan, menurunnya produktivitas, serta terganggunya efektivitas kerja tim. Selain itu, kondisi ini sebagaimana pendapat

Marta & Evanita (2021), dapat mencerminkan adanya faktor-faktor yang memengaruhi keputusan karyawan untuk keluar dari perusahaan, salah satunya adalah *work-life balance* dan kepuasan kerja.

Selain melihat tren jumlah karyawan, menurut Binti (2011), tingkat kehadiran karyawan menjadi aspek penting dalam memahami dinamika tenaga kerja. Selain itu, menurut Anggraeni (2008), kehadiran yang konsisten mencerminkan tingkat disiplin dan komitmen karyawan terhadap pekerjaannya. Sedangkan tingkat absensi yang tinggi menurut Lewison (2006) dan Mangkunegara (2017), dapat menjadi indikasi adanya permasalahan yang berkaitan *work-life balance* serta kepuasan kerja. Berikut adalah data rekap presensi pegawai pada tahun 2024.

Tabel 1. 1

Rekapitulasi Presensi Pegawai PT BPR Syariah Harum Hikmahnugraha Tahun 2024

2024 Bulan	Jumlah Karyawan	Hari Kerja	Absensi/Tidak Hadir/Bulan					Terlambat	
			Alpa	Sakit	Izin	Total	%	Total	%
Jan	40	22	7	2	2	11	27,5	20	50
Feb	40	20	5	1	5	11	27,5	11	27,5
Mar	40	19	4	5	3	12	30	18	45
Apr	40	20	2	6	3	11	27,5	5	12,5
Mei	40	21	2	2	3	6	15	16	40
Jun	40	19	2	5	2	9	20	8	20
Jul	39	23	1	4	4	9	23	10	25,6
Ags	39	22	5	2	2	9	23	7	18
Sep	38	20	1	6	3	10	26	6	15,7
Okt	37	23	8	0	1	9	24	12	32
Nov	37	21	5	2	4	11	29,7	19	51
Des	37	21	3	3	3	9	24	10	27

Sumber: HRD BPR Syariah Harum Hikmahnugraha (Data Diolah Peneliti)

Berdasarkan data presensi pegawai BPR Syariah Harum Hikmahnugraha sepanjang tahun 2024, terlihat adanya variasi tingkat absensi karyawan setiap

bulannya. Dengan jumlah pegawai yang berkisar antara 37 hingga 40 orang, tingkat ketidakhadiran karyawan terdiri dari tiga kategori utama, yaitu alpa, sakit, dan izin.

Pada awal tahun, jumlah absensi cukup tinggi. Bulan Januari dan Februari mencatat total ketidakhadiran sebanyak 11 hari per bulan, yang mencakup 27,5% dari total hari kerja. Bulan Maret mencatat angka tertinggi, yaitu 30% dari total hari kerja dengan jumlah ketidakhadiran mencapai 1 hari. Selain itu, bulan-bulan lain dengan tingkat absensi tinggi adalah Mei (15%), Juni (20%), September (26%), dan November (29,7%).

Selain absensi, terdapat data keterlambatan kerja yang menunjukkan bahwa pada bulan Januari, terdapat 20 kasus keterlambatan, diikuti oleh bulan Maret (18 keterlambatan) dan November (19 keterlambatan). Tingkat absensi dan keterlambatan karyawan yang cukup tinggi di beberapa bulan ini mengindikasikan ketidakdisiplinan karyawan yang dapat memengaruhi *work-life balance* serta kepuasan kerja karyawan. Jika situasi ini tidak ditangani secara efektif, maka akan berdampak pada penurunan kinerja individu dan secara jangka panjang dapat berkontribusi terhadap *turnover intention*.

Selain data jumlah karyawan dan tingkat presensi, pada penelitian ini juga peneliti mengumpulkan data melalui mini kuesioner untuk memperoleh gambaran lebih mendalam mengenai persepsi karyawan terhadap *work-life balance*, kepuasan kerja dan *turnover intention*. Untuk memperoleh pemahaman awal mengenai hubungan *work-life balance*, kepuasan kerja, dan *turnover intention*, penelitian ini terlebih dahulu melakukan survei pendahuluan melalui mini kuesioner. Mini kuesioner ini disebar kepada sejumlah responden yang bekerja di BPR Syariah

Harum Hikmahnugraha. Data yang telah dikumpulkan dirangkum dalam tabel berikut.

Tabel 1. 2
Data Hasil Pra Survei

No	Pernyataan		Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju
1.	<i>Work-life Balance</i>	Pekerjaan saya kerap mengganggu waktu beristirahat maupun waktu bersama keluarga.	20%	20%	10%	40%	10%
		Masalah pribadi sering mengganggu konsentrasi saya saat bekerja.	10%	40%	30%	20%	-
2.	<i>Turnover Intention</i>	Jika mendapat peluang kerja yang lebih baik, saya akan segera pindah dari perusahaan ini.	10%	10%	10%	50%	20%
		Saya sering berpikir untuk berhenti bekerja dari perusahaan ini.	20%	20%	10%	40%	10%
3.	Kepuasan Kerja	Saya merasa gaji yang saya terima sebanding dengan pekerjaan yang saya lakukan.	-	20%	30%	40%	10%
		Saya merasa atasan saya memberikan bimbingan dan dukungan yang cukup dalam pekerjaan saya.	-	20%	20%	50%	10%

Sumber: Data Diolah Peneliti (2025)

Berdasarkan hasil pra survei yang diisi oleh 10 responden, menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai mengalami ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka. Sebanyak 40% responden setuju dan 10% sangat setuju bahwa pekerjaan sering mengganggu waktu pribadi. Hal ini menunjukkan bahwa beban kerja yang mereka tanggung cukup tinggi, sehingga menyulitkan pemisahan antara urusan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Namun, terdapat 20% responden yang tidak setuju dan 20% lainnya sangat tidak setuju, yang mengindikasikan

bahwa sebagian pegawai tidak mengalami gangguan serupa. Selain itu, 50% responden juga tidak setuju terhadap pernyataan “Masalah pribadi sering mengganggu konsentrasi saya saat bekerja”, yang mengindikasikan bahwa meskipun kehidupan pribadi tidak banyak mengganggu pekerjaan, namun sebaliknya, pekerjaan justru cukup mengganggu kehidupan pribadi mereka. Hal ini menunjukkan adanya ketidakseimbangan yang cenderung berat di sisi pekerjaan.

Selain itu, tingkat *turnover intention* di kalangan pegawai juga cukup tinggi. Sebanyak 50% responden setuju dan 20% sangat setuju bahwa mereka akan segera pindah dari perusahaan jika terdapat kesempatan kerja yang lebih baik. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas pegawai memiliki kecenderungan untuk mencari peluang kerja di tempat lain yang disebabkan oleh ketidakpuasan kerja atau keseimbangan kerja dan kehidupan yang buruk. Di sisi lain, hanya 10% responden yang tidak setuju dan 10% sangat tidak setuju, yang berarti terdapat sebagian kecil pegawai yang masih merasa nyaman bekerja di perusahaan saat ini. Selanjutnya, terkait dengan pernyataan mengenai pemikiran untuk berhenti bekerja dari perusahaan, sebanyak 40% responden setuju dan 10% sangat setuju, yang menunjukkan bahwa separuh dari responden telah mempertimbangkan untuk mengundurkan diri. Namun, terdapat 20% responden yang tidak setuju dan 20% sangat tidak setuju, yang berarti mereka masih merasa cukup nyaman dengan pekerjaannya saat ini. Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun terdapat pegawai yang masih bertahan, cukup banyak yang mulai mempertimbangkan untuk keluar dari perusahaan, kemungkinan akibat beban kerja yang tinggi, kurangnya fleksibilitas, atau ketidakpuasan dalam aspek tertentu dari pekerjaan mereka.

Namun, yang menarik adalah pada variabel kepuasan kerja, mayoritas responden memberikan respons positif. Sebanyak 50% menyatakan setuju dan sangat setuju bahwa gaji yang diterima sebanding dengan pekerjaan yang dilakukan, dan 60% menyatakan bahwa atasan memberikan bimbingan dan dukungan yang cukup. Temuan ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan relatif tinggi.

Kondisi ini menjadi menarik untuk diteliti lebih lanjut, karena meskipun karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, mereka tetap memiliki niat untuk meninggalkan perusahaan. Hal ini memunculkan dugaan bahwa kepuasan kerja dapat berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *work life balance* dan *turnover intention*. Dengan kata lain, meskipun kepuasan kerja tinggi, jika *work life balance* terganggu, karyawan tetap mungkin memiliki keinginan untuk *resign*.

Berdasarkan permasalahan di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “**Pengaruh *Work-life Balance* terhadap *Turnover Intention* dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Karyawan PT BPR Syariah Harum Hikmahnugraha).**”

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan maka masalah penelitian yang dapat diidentifikasi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Masalah Praktis

Secara praktis, PT BPR Syariah Harum Hikmahnugraha menghadapi tantangan dalam mengelola sumber daya manusia, khususnya terkait

keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi karyawan, kepuasan kerja, serta kecenderungan *turnover*. Beberapa permasalahan yang muncul di lapangan antara lain:

- a. Terjadi tren penurunan jumlah pegawai dari tahun 2021–2024, yang mengindikasikan adanya *turnover* secara berkelanjutan.
- b. Tingginya tingkat absensi dan keterlambatan karyawan pada beberapa bulan tertentu di tahun 2024, yang mencerminkan masalah kedisiplinan dan potensi ketidakpuasan.
- c. Hasil pra survei menunjukkan sebagian besar karyawan mengalami gangguan *work-life balance*, terutama pekerjaan yang mengganggu waktu pribadi.
- d. Meskipun tingkat kepuasan kerja karyawan relatif tinggi, mayoritas karyawan tetap memiliki keinginan untuk pindah kerja jika ada peluang lebih baik.
- e. Tingginya kecenderungan *turnover intention* berpotensi menimbulkan dampak negatif pada stabilitas operasional perusahaan, seperti meningkatnya biaya rekrutmen dan menurunnya produktivitas.

2. Masalah Empiris

Secara empiris, penelitian terdahulu menunjukkan adanya hubungan antara *work-life balance*, kepuasan kerja, dan *turnover intention*, namun hasilnya belum konsisten. Beberapa permasalahan empiris yang relevan antara lain:

- a. Masih terbatas penelitian mengenai *work-life balance*, kepuasan kerja, dan *turnover intention* dalam konteks perbankan syariah daerah, khususnya di BPR Syariah Harum Hikmahnugraha.
- b. Beberapa studi menunjukkan *work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan *turnover intention*, sementara studi lain justru menemukan pengaruhnya tidak signifikan.
- c. Ada penelitian yang menyatakan kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan *work-life balance* dengan *turnover intention*, tetapi ada pula yang menyebutkan tidak berpengaruh.
- d. Perbedaan hasil penelitian sebelumnya menimbulkan kebutuhan untuk menguji kembali hubungan antara *work-life balance*, kepuasan kerja, dan *turnover intention* dalam konteks yang lebih spesifik.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, permasalahan utama yang menjadi fokus dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *work-life balance* terhadap *turnover intention*?
2. Bagaimana pengaruh *work-life balance* terhadap kepuasan kerja?
3. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention*?
4. Bagaimana kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh *work-life balance* terhadap *turnover intention*?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, tujuan penelitian ini yaitu untuk:

1. Menganalisis pengaruh *work-life balance* terhadap *turnover intention*.

2. Menganalisis pengaruh *work-life balance* terhadap kepuasan kerja.
3. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention*.
4. Menganalisis kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh *work-life balance* terhadap *turnover intention*.

E. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Manfaat dari penelitian ini adalah untuk memberi para praktisi dan peneliti manajemen SDM wawasan yang lebih mendalam tentang *work-life balance*, *turnover intention* dan kepuasan kerja. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan wawasan baru dan perspektif bagi para praktisi dan peneliti manajemen SDM, yang dapat digunakan sebagai dasar untuk penelitian lebih lanjut tentang topik ini.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi peneliti. penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan tambahan bagi peneliti serta berkontribusi sebagai salah satu syarat dalam menyelesaikan studi dan memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (SE) di Program Studi Manajemen, Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung;
- b. Bagi akademisi, Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih luas serta menjadi tambahan referensi dalam kajian manajemen sumber daya manusia; dan
- c. Bagi perusahaan, Temuan dari penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar pertimbangan dalam merumuskan kebijakan dan mengambil keputusan

terkait work-life balance serta kepuasan kerja, yang berpengaruh terhadap kemungkinan karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

