

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Sumber daya manusia (SDM) menjadi fokus utama bagi perusahaan di era globalisasi agar dapat terus bertahan dan bersaing. SDM memiliki peranan yang penting dalam jalanya suatu kegiatan perusahaan. Aktivitas di perusahaan tidak akan berjalan dengan baik meskipun telah didukung oleh sarana, prasarana, dan sumber daya yang lain tanpa adanya dukungan dari SDM. Tuntutan terhadap SDM yang kompeten dan memiliki keterampilan tinggi menjadi sebuah tantangan di era globalisasi, di mana perusahaan dituntut untuk bersaing dalam menarik serta mempertahankan tenaga kerja unggulan. Tenaga kerja unggulan ini sangat penting dalam mendorong inovasi, meningkatkan produktivitas, dan memberikan layanan yang lebih baik kepada pelanggan. Oleh karena itu, untuk mengelola SDM secara efisien, perusahaan harus memiliki strategi manajemen SDM yang efektif. Manajemen SDM merupakan seni dalam mengelola hubungan serta peran tenaga kerja secara efektif dan efisien, sehingga dapat mendukung tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, maupun masyarakat (Hasibuan, 2021).

Dalam menghadapi persaingan global dan dinamika kebutuhan pasar yang makin kompleks, perusahaan dituntut untuk tidak hanya fokus kepada aspek teknik dan finansialnya saja, tapi juga memberikan perhatian yang serius kepada pengelolaan SDMnya juga. SDM tidak lagi dipandang sebagai individu yang melaksanakan tugas saja, melainkan sebagai bagian penting yang memiliki peran

besar untuk membantu perusahaan menjadi lebih unggul dan dapat bersaing dengan perusahaan lain. Perusahaan dapat menciptakan kondisi yang mendukung potensi tiap individu, baik dari segi inovasi, kreativitas, dan produktivitas, melalui pengelolaan SDM yang disusun sesuai dan mendukung pencapaian strategi bisnis. Manajemen SDM berperan dalam merumuskan dan mengeksekusi kebijakan serta praktik yang dapat menghasilkan kompetensi dan perilaku karyawan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan strategis perusahaan (Dessler, 2017). Melalui penerapan strategi pengelolaan SDM yang tepat, perusahaan bisa menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung perkembangan setiap karyawan, serta memperkuat komitmen karyawan terhadap visi dan misi perusahaan. Kondisi seperti ini akan menciptakan kerja sama yang baik antara kemampuan karyawan dengan tujuan perusahaan. Hasilnya, perusahaan bisa jadi lebih unggul dan mampu bersaing dengan perusahaan lain (Salim & Lisnawati, 2024).

Meskipun strategi manajemen SDM telah dirancang untuk memperkuat daya saing perusahaan, kurangnya upaya yang tepat dalam mengelola dan mempertahankan SDM justru dapat memicu meningkatnya kecenderungan karyawan untuk meninggalkan perusahaan, atau yang dikenal dengan istilah *turnover intention*. Menurut Mobley (2011), *turnover intention* adalah dorongan atau keinginan dari seorang karyawan untuk secara sukarela mengakhiri pekerjaannya saat ini atau berpindah ke tempat kerja lain berdasarkan keputusan pribadinya. Ditemukan hubungan positif dan signifikan antara *turnover intention* dan *turnover* aktual, di mana niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan sering kali diikuti dengan tindakan nyata untuk benar-benar keluar dari perusahaan,

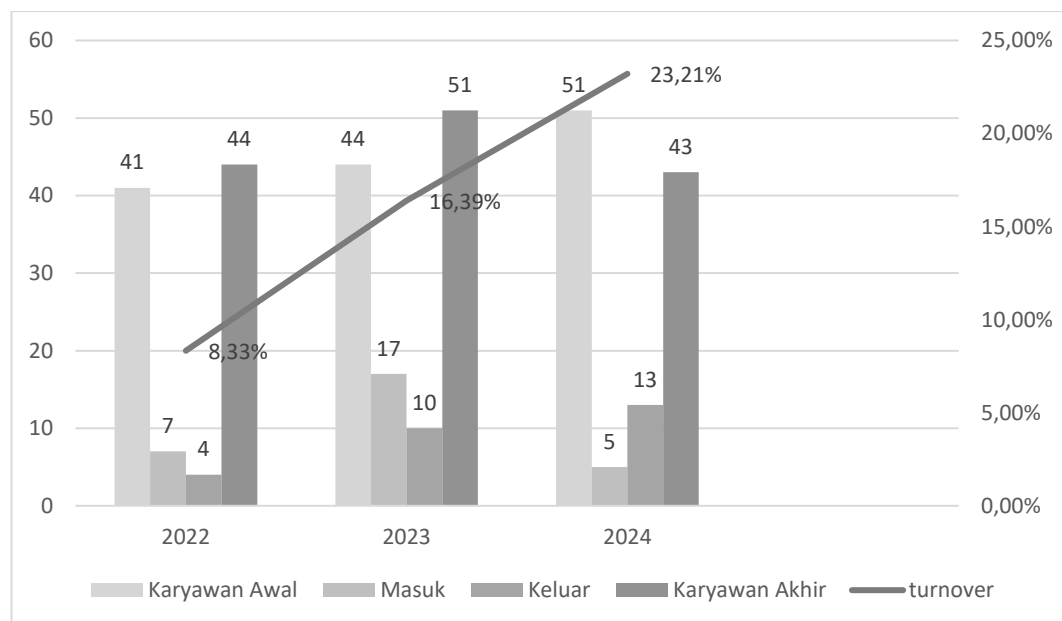
(Utami, 2025). Ada beberapa faktor yang dapat memengaruhi munculnya *turnover intention*, diantaranya seperti, *work-life balance*, *personality-job fit*, stres kerja, hubungan karyawan, kompensasi, lingkungan kerja fisik, kepuasan kerja, budaya organisasi, pengembangan karir, dan komitmen organisasi (Halim & Antolis, 2021)

Permasalahan *turnover intention* ini menjadi topik yang semakin relevan dalam studi manajemen SDM. Fenomena *turnover intention* ini tidak hanya terjadi di Indonesia saja, tetapi menjadi isu umum di beberapa negara di kawasan Asia Tenggara. Berdasarkan hasil survey yang dilakukan oleh Mercer, Indonesia termasuk ke dalam negara dengan tingkat *turnover* yang cukup tinggi, dengan angka mencapai 25,8%, yang menjadikan Indonesia berada di peringkat ketiga dengan tingkat *turnover* tertinggi di kawasan Asia Tenggara (Darmawan Natsir et al., 2025). Selain itu, berdasarkan hasil penelitian dari Towers Watson Global Workforce Study, sekitar 70% perusahaan di Indonesia menilai bahwa tantangan terbesar yang mereka hadapi saat ini adalah mempertahankan karyawan agar tidak keluar dari perusahaan serta meningkatkan tingkat loyalitas mereka (Ekananditya & Fii Ahsani, 2024).

Sejalan dengan permasalahan tersebut, sektor perbankan di Indonesia juga mengalami tingkat *turnover* karyawan yang bisa dibilang masih cukup tinggi. Fenomena ini didukung oleh data dari Mercer Indonesia, tingkat *turnover* di berbagai industri pada tahun 2019 berada pada angka 7%. Namun, sektor jasa keuangan, termasuk perbankan, mencatatkan tingkat *turnover* tertinggi, yaitu sebesar 14%. Hal ini menunjukkan bahwa sektor keuangan menghadapi tantangan serius dalam mempertahankan karyawan. Sebelumnya, pada tahun 2018, tingkat

turnover tahunan tercatat sebesar 8%, dan sektor jasa keuangan kembali menempati posisi tertinggi dengan angka *turnover* mencapai 12%. Data ini mencerminkan adanya tren konsisten dalam tingginya *turnover* di industri keuangan dari tahun ke tahun (Ekananditya & Ahsani, 2024).

Permasalahan *turnover* karyawan menjadi permasalahan yang serius di kalangan manajemen SDM, terutama di sektor perbankan yang mengandalkan stabilitas kerja untuk menjaga kualitas layanan. Fenomena *turnover* ini juga terjadi di Bank Siliwangi Tasikmalaya yang mengalami peningkatan jumlah pergantian karyawan dalam 3 tahun terakhir.



Gambar 1. 1

***Turnover* Bank Siliwangi Tasikmalaya Tahun 2022 sampai Tahun 2024**

Sumber: Kepala Divisi IT dan Pelaporan dan HRD Bank Siliwangi Tasikmalaya (2025).

Berdasarkan Gambar 1.1, pada tahun 2022 jumlah karyawan awal sebanyak 41 orang dengan 7 orang masuk dan 4 orang keluar, sehingga jumlah karyawan meningkat menjadi 44 orang karyawan, dan tingkat *turnover* pada tahun ini tercatat sebesar 8,33%. Pada tahun 2023, jumlah karyawan awal sebanyak 44 orang dengan 17 orang masuk dan 10 orang keluar, menghasilkan jumlah karyawan akhir sebanyak 51 orang karyawan dan *turnover* sebesar 16,39%. Sementara itu, pada tahun 2024 jumlah karyawan awal sebanyak 51 orang dengan hanya 5 orang yang masuk dan 13 orang keluar, sehingga karyawan akhir berkurang menjadi 43 orang, tingkat *turnover* pun meningkat menjadi 23,21%. Kenaikan ini mengindikasikan bahwa adanya peningkatan niat atau kecenderungan karyawan untuk keluar dari perusahaan dibandingkan dengan tahun sebelumnya, yang menjadi tanda bahwa perlu diadakannya evaluasi terhadap kondisi kerja dan manajemen karyawan secara umum.

Tingginya tingkat *turnover* pada suatu perusahaan seringkali dipicu oleh beberapa faktor, salah satunya adalah tuntutan beban kerja yang melebihi kapasitas karyawan. Hal ini juga terjadi di Bank Siliwangi Tasikmalaya, di mana perusahaan menetapkan target kerja yang cukup tinggi untuk para karyawannya. Namun, berdasarkan hasil wawancara, hanya sekitar 60%-70% karyawan yang mampu mencapai target tersebut. Kondisi ini menciptakan tekanan dan beban kerja yang tinggi, yang dapat memicu stres serta menurunkan kepuasan kerja karyawan, sehingga meningkatkan resiko terjadinya *turnover intention*.

Salah satu faktor yang diduga berkontribusi terhadap munculnya *turnover intention* adalah permasalahan terkait keseimbangan kehidupan kerja (*work-life*

balance) yang dirasakan oleh karyawan. Menurut Suhartini (2021), *work-life balance* menggambarkan seberapa puas seseorang saat menjalankan beberapa peran sekaligus, misalnya sebagai pekerja dan juga sebagai anggota keluarga. *Work-life balance* memiliki peranan penting dalam menunjang kesejahteraan karyawan serta mendukung upaya perusahaan dalam mempertahankan tenaga kerjanya. Ketika keseimbangan tersebut tercapai, karyawan cenderung menunjukkan tingkat kepuasan dan komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi (Pridayanti et al., 2025). Tingkat *work-life balance* yang buruk dapat meningkatkan kecenderungan karyawan untuk berhenti dari pekerjaannya, hal ini biasanya disebabkan oleh tuntutan pekerjaan yang tinggi, dan konflik yang timbul antara tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadi (Azhar & Khan, 2024). Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak terkait di Bank Siliwangi Tasikmalaya, ditemukan adanya indikasi bahwa beberapa karyawan mengalami kesulitan dalam mengelola beban kerja dan tanggung jawab personal secara bersamaan. Kondisi tersebut mendorong dilakukannya penelitian untuk melihat sejauh mana *work-life balance* memengaruhi *turnover intention* pada karyawan di perusahaan tersebut.

Faktor lain yang diduga memengaruhi *turnover intention* adalah komitmen organisasi. Menurut (Robbins & Judge, 2024), komitmen organisasi menggambarkan sejauh mana seorang karyawan memiliki perasaan keterikatan dengan organisasi, memahami serta mendukung tujuan yang ingin dicapai, dan memiliki tekad untuk terus bertahan sebagai anggota di dalamnya. Komitmen organisasi menjadi salah satu faktor yang berperan penting yang memengaruhi kemampuan perusahaan dalam mewujudkan tujuan yang telah direncanakan.

Karyawan yang berkomitmen tinggi akan antusias dalam pekerjaannya, bertanggung jawab atas tugas-tugasnya, dan setia kepada perusahaan tempatnya bekerja (Yanistasa et al., 2024). Sedangkan, ketika tingkat komitmen organisasi karyawan rendah, maka loyalitas karyawan terhadap perusahaan juga cenderung menurun, yang pada akhirnya dapat mendorong munculnya keinginan untuk tidak lagi menjadi bagian dari organisasi (Safaah et al., 2025). Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak terkait di Bank Siliwangi Tasikmalaya, terdapat indikasi bahwa target kerja yang cukup tinggi membuat sebagian karyawan menunjukkan penurunan semangat kerja dan ketrikatan terhadap organisasi. Beberapa diantaranya mengaku kurang merasa memiliki hubungan emosional dengan perusahaan, dan tidak jarang mempertimbangkan untuk mencari peluang kerja di tempat lain. Kondisi ini menjadi landasan penting untuk menelusuri lebih lanjut bagaimana tingkat komitmen organisasi berkontribusi terhadap munculnya *turnover intention* karyawan di perusahaan tersebut.

Penelitian sebelumnya telah mengkaji pengaruh *work-life balance* dan komitmen organisasi terhadap *turnover intention*. Penelitian yang dilakukan oleh Upadianti & Surya (2025) menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh terhadap *turnover intention*, yang artinya semakin tinggi *work-life balance* karyawan, maka semakin rendah *turnover intention* yang dirasakan karyawan. Hasil serupa juga ditemukan oleh (Haji et al., 2025) yang menunjukkan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh terhadap *turnover intention*.

Adapun hasil penelitian mengenai pengaruh komitmen organisasi terhadap *turnover intention*, seperti penelitian yang dilakukan oleh Pandey (2025)

menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh *turnover intention*. Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Likardo & Praningrum (2025) juga menunjukkan hasil yang sama bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap *turnover intention*.

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dipaparkan sebelumnya, penelitian ini penting dilakukan karena *work-life balance* yang baik dapat membantu karyawan dalam menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadinya. Selain itu, komitmen organisasi yang kuat dapat meningkatkan rasa keterikatan emosional dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Namun, beberapa hasil dari penelitian sebelumnya menunjukkan hasil yang bervariasi. Perbedaan temuan ini menunjukkan perlunya kajian lebih lanjut, khususnya di sektor perbankan yang umumnya memiliki karakteristik beban kerja yang tinggi dan target yang ketat. Oleh karena itu, dengan mempertimbangkan kondisi tersebut, penelitian ini dilakukan untuk mengkaji lebih lanjut mengenai **“Pengaruh *Work-life balance* dan Komitmen Organisasi terhadap *Turnover intention* Karyawan Bank Siliwangi Tasikmalaya”**

1.2 Identifikasi Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini berangkat dari adanya indikasi bahwa beberapa karyawan mengalami kesulitan dalam mengelola beban kerja dan tanggung jawab personal secara bersamaan, yang berdampak pada meningkatnya keinginan untuk berpindah kerja (*turnover intention*). Selain itu, target kerja yang cukup tinggi juga menyebabkan sebagian karyawan mengalami penurunan

semangat kerja dan keterikatan terhadap organisasi. Beberapa karyawan bahkan mengaku kurang merasa puas dengan peran dalam pekerjaan dan keluarga.

Berdasarkan pokok permasalahan yang telah dijelaskan, maka untuk menganalisis permasalahan tersebut, perlu dirinci lebih lanjut melalui identifikasi masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *work-life balance* terhadap *turnover intention* pada karyawan Bank Siliwangi Tasikmalaya?
2. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap *turnover intention* pada karyawan Bank Siliwangi Tasikmalaya?
3. Bagaimana pengaruh *work-life balance* dan komitmen organisasi terhadap *turnover intention* pada karyawan Bank Siliwangi Tasikmalaya?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah dipaparkan sebelumnya, dengan demikian, tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mengetahui:

1. Pengaruh *work-life balance* terhadap *turnover intention* pada karyawan Bank Siliwangi Tasikmalaya.
2. Pengaruh komitmen organisasi terhadap *turnover intention* pada karyawan Bank Siliwangi Tasikmalaya.
3. Pengaruh *work-life balance* dan komitmen organisasi terhadap *turnover intention* pada karyawan Bank Siliwangi Tasikmalaya.

1.4 Kegunaan Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu dan terapan ilmu:

1.4.1 Pengembangan Ilmu Pengetahuan

Penelitian ini dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen, khususnya manajemen sumber daya manusia, terkait pengaruh *work-life balance* dan komitmen organisasi terhadap *turnover intention* karyawan Bank Siliwangi Tasikmalaya.

1.4.2 Penerapan Ilmu Pengetahuan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dimanfaatkan oleh pihak perusahaan atau organisasi sebagai masukan dan pertimbangan dalam pengambilan keputusan, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan *work-life balance*, komitmen organisasi, dan *turnover intention* karyawan di masa yang akan datang.

1.5 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dengan mempertimbangkan lokasi dan waktu yang sesuai untuk memperoleh data yang relevan dan mendukung tercapainya tujuan penelitian.

1.5.1 Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan di Bank Siliwangi Tasikmalaya yang beralamat di Jalan Siliwangi No. 22B, Kahuripan, Kecamatan Tawang, Kota Tasikmalaya, Jawa Barat 46115.

1.5.2 Jadwal Penelitian

Penelitian ini berlangsung selama 9 bulan mulai dari bulan April 2025 sampai dengan bulan Desember 2025 (waktu terlampir).