

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Penelitian

*Turnover* karyawan menjadi salah satu penyebab utama masalah di sektor perbankan. Dengan adanya tekanan kerja yang tinggi, tuntutan akan kinerja yang konsisten, serta kebutuhan untuk menyesuaikan diri dengan teknologi baru adalah merupakan beberapa faktor yang dapat menyebabkan meningkatnya tingkat *turnover* di industri perbankan. Berdasarkan beberapa penelitian sebelumnya seperti *job Autonomy* dan *work Passion* dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Sementara itu *work-life balance*, *Organizational Support* dan *Self-Determination Theory (SDT)* memberikan landasan teoritis untuk dapat memahami hubungan antara faktor-faktor ini yang memungkinkan perusahaan seperti perbankan dapat mengembangkan strategi yang lebih efektif dalam mempertahankan talenta mereka (Deci & Ryan, 2017).

Fenomena *turnover* di sektor perbankan seringkali menjadi perhatian utama bagi manajemen. Tingkat *turnover* yang tinggi berdampak negatif terhadap stabilitas dan efisiensi perusahaan serta dapat menambah biaya rekrutmen dan pelatihan untuk mengganti karyawan yang keluar. Salah satu kesenjangan yang muncul dalam *turnover* adalah perbedaan perilaku diantara generasi yang berbeda. Dalam beberapa penelitian karyawan dari generasi milineal dan generasi z lebih

cenderung berpindah pekerjaan dibandingkan generasi sebelumnya seperti generasi x atau *baby boomers* (Ng & Johnson, 2015).

Generasi yang lebih muda biasanya memiliki ekspektasi yang tinggi terhadap fleksibilitas, keseimbangan kerja-hidup (*work-life balance*), dan lingkungan kerja yang dapat mendukung inovasi dan pertumbuhan. Ketika harapan ini tidak terpenuhi maka mereka mungkin akan meninggalkan perusahaan sektor perbankan yang terkenal dengan struktur kerja yang rigid dan jam kerja yang panjang (Greenhaus & Powel, 2016). Sementara itu generasi yang lebih tua mungkin akan mengalami kesulitan dalam beradaptasi dengan perubahan teknologi atau budaya kerja baru di bank yang semakin modern (Morris & Venkatesh, 2000).

Penelitian tentang *turnover intention* di sektor perbankan sudah banyak dilakukan akan tetapi masih terbatas dalam menjelaskan perbedaan berdasarkan generasi. Selain itu belum banyak riset yang mengeksplorasi faktor-faktor seperti *job autonomy*, *job satisfaction*, *work-life balance*, dan *organizational support* dalam konteks generasi yang berbeda. Penelitian ini berupaya untuk mengisi kesenjangan dengan faktor-faktor terhadap *turnover intention* dan kepuasan kerja di sektor perbankan dengan mempertimbangkan variasi antar generasi (Bakker & Demerouti., 2017).

Berikut adalah tabel kesenjangan riset yang mengidentifikasi penelitian sebelumnya terkait di sektor perbankan dan menunjukkan penelitian ini mengisi kesenjangan yang ada.

Tabel 1.1 Penelitian Terdahulu yang Berhubungan dengan Variabel Penelitian

<b>Topik Penelitian</b>	<b>Variabel</b>	<b>Hasil</b>
<i>The Role of Job autonomy in Employee Satisfaction and Retention</i> (Mustafa et al., 2023)	<i>Job autonomy, Job satisfaction, Turnover intention</i>	<i>Job autonomy</i> memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan menurunkan <i>turnover intention</i> .
<i>Modeling the association between corporate reputation and turnover intention among banks employees in Saudi Arabia</i> (Alnehabi, 2023)	<i>Corporate reputation, turnover intention</i>	<i>Organizational reputation</i> berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i>
<i>Perceived organizational support and its impact on employee's intention to stay: Dataset from the electronics industry in Vietnam</i> (Duong & Ho, 2024)	<i>Perceived organizational support, intention to stay, work-life balance, job satisfaction</i>	Hasil yang diperoleh dari kumpulan data ini menunjukkan bahwa hubungan antara POS, JS, dan WLB memiliki dampak positif dan signifikan terhadap ITS. Kumpulan data ini dapat memberikan wawasan berharga bagi negara-negara dengan karakteristik serupa dengan Vietnam.
<i>Workplace support, job autonomy, and turnover intention among child welfare workers in China: The mediating role of job satisfaction</i> (Zhang et al., 2024)	Workplace support, job autonomy, turnover intention, job satisfaction	<i>Workplace support, job autonomy</i> , dan <i>job satisfaction</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i> .
<i>The Relationship Between Job autonomy and Work-life balance in Banking Sector</i> (Wang et al., 2020)	<i>Job autonomy, Work-life balance</i>	<i>Job autonomy</i> berpengaruh positif <i>work-life balance</i> , yang berdampak pada peningkatan produktivitas dan kesejahteraan karyawan.
<i>Turnover intention and its antecedents: The mediating role of work-life balance and the moderating role of job opportunity</i> (Saufi et al., 2023)	<i>Turnover intention, work life balance, job opportunity, occupational prestige, HRM Practice</i>	<i>Organizational reputation</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>work life balance</i> , dan <i>work life balance</i> berpengaruh terhadap <i>employee intention to leave</i>

Berdasarkan tabel di atas dapat terlihat bahwa kumpulan penelitian terdahulu yang relevan dengan variabel yang digunakan dalam penelitian seperti *Job autonomy*, *Organizational support*, *Job satisfaction*, *Work-life balance*, dan *Turnover intention* dalam sektor perbankan.

Sektor perbankan saat ini ditempati oleh berbagai generasi yang memiliki karakteristik unik dan pendekatan kerja yang berbeda. Pemahaman mengenai komposisi generasi ini menjadi penting untuk mengelola sumber daya manusia secara efektif dan mengurangi tingkat *turnover*. Berikut klasifikasi generasi yang umumnya aktif bekerja di sekitar perbankan yakni generasi *baby boomers* (1946-1964) umumnya menempati posisi manajerial hingga eksekutif dan lebih fokus pada stabilitas kerja, loyalitas tinggi terhadap perusahaan, dan berorientasi pada hasil. Generasi x (1965-1980) berperan sebagai jembatan antara generasi tua dan muda dan lebih adaptif terhadap perubahan sehingga lebih mandiri dan fokus pada *work-life balance*. Generasi milenial (1981-1996) pada generasi ini dapat dikatakan lebih dominan untuk bekerja pada sektor perbankan saat ini, terutama di level eksekutif muda dan staf operasional. Sehingga lebih *digital native*, mengutamakan fleksibilitas kerja, dan tertarik pada lingkungan kerja yang kolaboratif. Generasi z (1997-2012) generasi ini merupakan pendatang baru di dunia kerja yang mayoritas lebih mengisi posisi *entry-level* atau peran yang berbasis teknologi. Dapat kita ketahui bahwa generasi ini *tech-savvy*, kreatif, dan lebih mencari perusahaan dengan budaya kerja yang inovatif serta fleksibilitas tinggi (Albarazi & Handoyo, 2025).

Menurut data per September 2023 PT Bank XYZ menempati peringkat ke-14 berdasarkan total asset, peringkat ke-13 berdasarkan total kredit, dan peringkat ke-12 berdasarkan dana pihak ketiga (DPK). Dalam hal peringkat kredit PT Bank XYZ telah mendapatkan peringkat tertinggi. Peringkat ini mencerminkan kemampuan bank dalam memenuhi kewajiban keuangan jangka panjangnya dibandingkan dengan obligor lain di Indonesia. Pengakuan kinerja PT Bank XYZ juga tercermin dari berbagai penghargaan yang diterima. Pada tahun 2022 meraih peringkat 3 dalam SLE indeks 2022 untuk kelompok bank berdasarkan modal inti (KBMI).

Dalam era transformasi digital yang semakin pesat pada sektor perbankan menghadapi berbagai tantangan dalam mengelola sumber daya manusia khususnya terkait dengan tingkat *turnover* karyawan. Fenomena ini menjadi perhatian penting bagi bank-bank besar termasuk PT Bank XYZ yang dalam kurun waktu 2019 sampai dengan 2023 mengalami fluktuasi jumlah karyawan seiring dengan perkembangan teknologi dan perubahan kebutuhan bisnis (Gunadi et al., 2021). PT Bank XYZ adalah salah satu bank yang terkemuka di Indonesia.

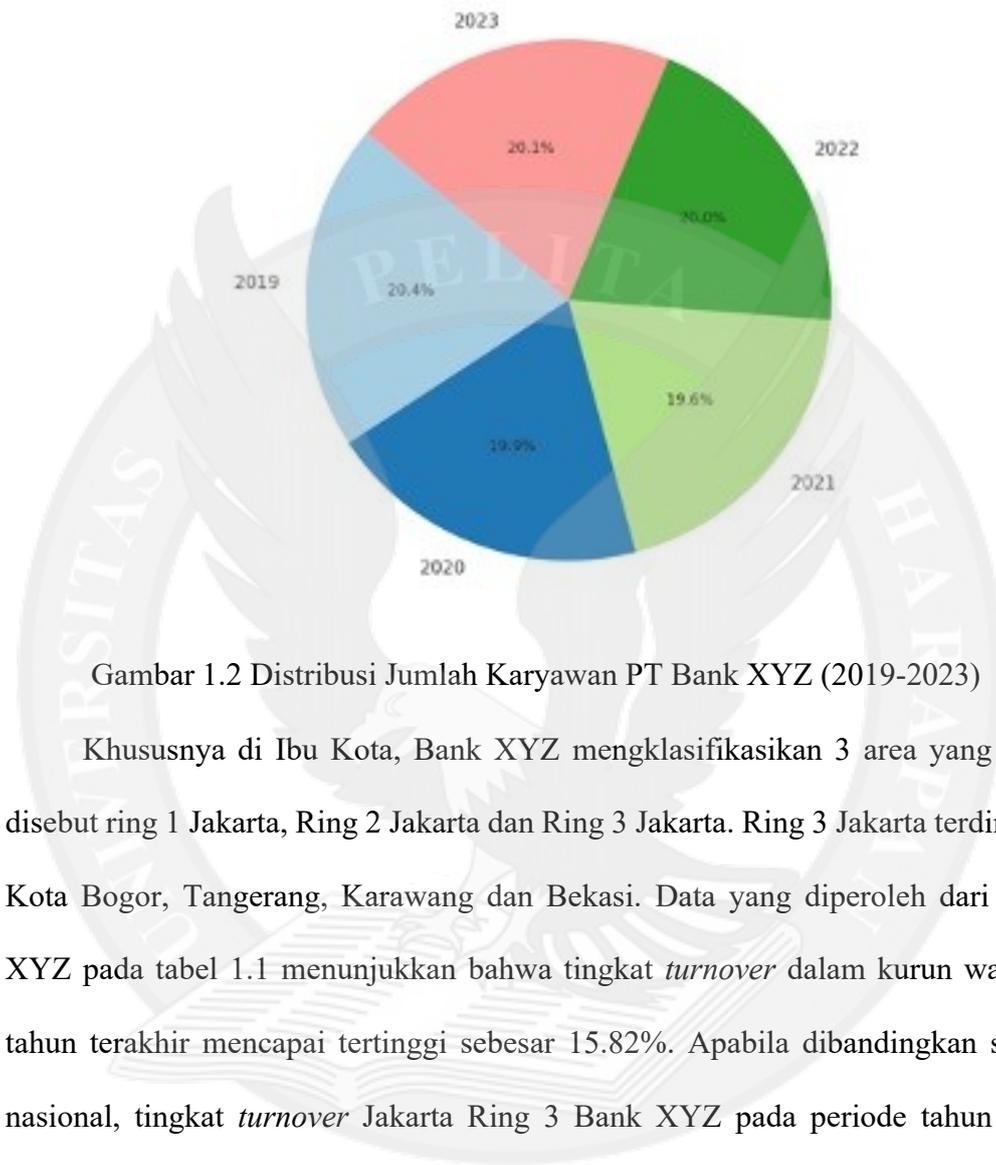
Tabel 1.2 Laporan Operasional PT Bank XYZ

Uraian Description	Satuan Unit	2023	2022	2021
Jumlah Karyawan Number of Employees	Orang People	6.965	6.922	6.803
Jumlah Kantor Cabang Number of Branch Offices	Unit Unit	97	97	98
Jumlah Kantor Cabang Pembantu Number of Subbranch Offices	Unit Unit	240	248	258
Jumlah ATM Number of ATMs	Unit Unit	739	869	1.033
Cash Recycle Machines Cash Recycle Machines	Unit Unit	26	26	-
Laba Bersih setelah Pajak dan Kepentingan Non-Pengendali Profit After Tax and Minority Interest	Rp miliar IDR billion	1.743	1.471	1.666
<b>Total Kapitalisasi Total Capitalisation</b>				
Ekuitas Equity	Rp miliar IDR billion	30.796	29.534	28.886
Jumlah Liabilitas Total Liabilities	Rp miliar IDR billion	141.007	131.280	139.827
<b>Total Aset Total Assets</b>	Rp miliar IDR billion	171.803	160.814	168.713

Sumber : Laporan Operasional PT Bank XYZ (2023)

Berdasarkan data operasional PT Bank XYZ di atas dapat kita ketahui bahwa pada tahun 2019-2020 jumlah karyawan menurun dari 7.048 menjadi 6.887 (-161 karyawan) kemungkinan dipengaruhi oleh restrukturisasi saat pandemi covid-19. Di 2020-2021 terjadi penurunan lebih lanjut menjadi 6.803 (-84 karyawan) dapat mencerminkan dampak jangka pandemi dan peningkatan digitalisasi. Pada tahun 2021-2022 adanya peningkatan kecil menjadi 6.922 (+119 karyawan) hal ini mengindikasikan pemulihan dalam bisnis. Dan pada 2022-2023 jumlah karyawan naik tipis menjadi 6.965 (+43 karyawan) yang menunjukkan adanya kebutuhan untuk meningkatkan bisnis perusahaan. Jumlah karyawan menunjukkan tren fluktuatif dimulai dari 7.048 karyawan pada tahun 2019 dan menurun menjadi 6.965 karyawan pada tahun 2023. Penurunan signifikan terjadi pada masa pandemi covid-19 di mana jumlah karyawan menurun menjadi 6.803 pada tahun 2021. Meski jumlah karyawan mulai stabil pasca pandemi karena adanya perubahan besar

dalam struktur organisasi dan digitalisasi layanan yang berdampak langsung pada dinamika tenaga kerja.



Gambar 1.2 Distribusi Jumlah Karyawan PT Bank XYZ (2019-2023)

Khususnya di Ibu Kota, Bank XYZ mengklasifikasikan 3 area yang biasa disebut ring 1 Jakarta, Ring 2 Jakarta dan Ring 3 Jakarta. Ring 3 Jakarta terdiri dari Kota Bogor, Tangerang, Karawang dan Bekasi. Data yang diperoleh dari Bank XYZ pada tabel 1.1 menunjukkan bahwa tingkat *turnover* dalam kurun waktu 3 tahun terakhir mencapai tertinggi sebesar 15.82%. Apabila dibandingkan secara nasional, tingkat *turnover* Jakarta Ring 3 Bank XYZ pada periode tahun 2022 sebesar 8.48% lebih tinggi dari rata-rata nasional sebesar 8.10%, sedangkan tingkat *turnover* pada tahun 2023 pada wilayah Jakarta Ring 3 adalah sebesar 9.11% juga lebih tinggi dibandingkan tingkat nasional 6.40%. Hal ini menunjukkan *turnover* pada Bank XYZ khususnya di wilayah Jakarta Ring 3 perlu menjadi perhatian.

Tabel 1.1 Tingkat *Turnover* Jakarta Ring 3 (Bogor, Tangerang, Karawang dan Bekasi)

Tahun	Jumlah Karyawan	Jumlah Resign	<i>Turnover</i>
2022	495	38	8,48%
2023	516	41	9,11%
2024	455	72	15,82%

Sumber : Laporan Bank XYZ (2024)

Potensi *turnover* generasi milenial dan Z lebih cenderung untuk mencari lingkungan kerja yang fleksibel dan inovatif. Penurunan jumlah karyawan di masa pandemik mungkin dapat mempercepat adopsi sistem kerja yang *hybrid* atau digitalisasi yang dapat berpengaruh pada loyalitas karyawan muda. Dampak dari digitalisasi dari data PT Bank XYZ yakni terdapat jumlah ATM yang turun signifikan dari 1.484 (2019) menjadi 739 (2023) menunjukkan bahwa ada pergeseran ke layanan digital. Hal ini dapat menggeser kebutuhan tenaga kerja dan dapat memicu *turnover* pada posisi yang terdampak. Dengan pertumbuhan transaksi digital yang pesat (Rp 72.233 miliar pada 2019 menjadi Rp 129.632 Miliar di 2023) hal tersebut ada potensi generasi muda yang lebih tertarik pada perusahaan berbasis teknologi keuangan (*fintech*) sehingga dapat meningkatkan resiko *turnover*.

Terdapat kesenjangan antara generasi milenial dan Z yakni pada ekspektasi karier dan adaptasi terhadap perubahan. Pada ekspektasi karier generasi milenial lebih cenderung mencari stabilitas dengan peluang pengembangan karir sementara generasi Z lebih fokus pada inovasi dan keseimbangan hidup. Dan adaptasi terhadap perubahan yakni dengan adanya penurunan jumlah kantor cabang dan

ATM sejalan dengan digitalisasi harus diimbangi dengan adanya pelatihan yang cukup karena ada kemungkinan generasi yang lebih tua mungkin kesulitan dalam beradaptasi sementara generasi muda mungkin lebih dapat menyesuaikan diri namun juga dapat lebih cepat pindah jika tidak ada peluang inovasi. Fenomena ini menjadi lebih kompleks karena masuknya generasi milenial dan Z ke dalam dunia kerja. Kedua generasi ini memiliki karakteristik dan preferensi kerja yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya, mereka cenderung mengutamakan fleksibilitas, keseimbangan kehidupan kerja, dan peluang pengembangan diri. Namun di sisi lain bank konvensional seperti PT Bank XYZ menghadapi tantangan dalam menciptakan lingkungan kerja yang sesuai dengan ekspektasi generasi muda sambil tetap menjaga stabilitas operasional.

Manajemen sumber daya manusia di sektor perbankan menghadapi tantangan dalam mengelola kebutuhan dan ekspektasi berbagai generasi ini. Generasi *baby boomers* dan X lebih cenderung fokus pada stabilitas dan struktur organisasi yang jelas sementara generasi milenial dan generasi Z lebih tertarik pada fleksibilitas, inovasi dan teknologi. Perbedaan ekspektasi ini dapat mempengaruhi tingkat *turnover* terutama di kalangan milenial dan generasi Z yang lebih *mobile* dalam mencari peluang kerja yang sesuai dengan preferensi mereka. Oleh karena itu strategi manajemen SDM yang adaptif dan inklusif menjadi kunci untuk menjaga retensi karyawan dan meningkatkan produktivitas (Bielinska, 2022). Namun sebagian besar penelitian terdahulu belum sepenuhnya mengkaji dampak kombinasi variabel seperti *job autonomy*, *organizational reputation*, *organizational support*, *job satisfaction*, *work-life balance*, dan *turnover intention* di sektor

perbankan. Selain itu belum banyak penelitian yang mempertimbangkan perbedaan perilaku antar generasi dalam menganalisis *turnover intention* padahal preferensi kerja antar generasi memiliki perbedaan yang signifikan. Penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan menganalisis hubungan antara variabel-variabel tersebut dan menguji bagaimana perbedaan generasi memoderasi hubungan antara *work-life balance* dan *turnover intention* di sektor perbankan.

## 1.2. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan penjabaran latar belakang mengenai model yang diajukan dalam penelitian ini yang mana disertai dengan fenomena permasalahan yang menjadi dasar dari penelitian, maka dapat dirumuskan pertanyaan-pertanyaan penelitian yaitu sebagai berikut:

- 1) Apakah *job autonomy* berpengaruh positif terhadap *work-life balance*?
- 2) Apakah *organizational reputation* berpengaruh positif terhadap *work-life balance*?
- 3) Apakah *organizational support* berpengaruh positif terhadap *work-life balance*?
- 4) Apakah *job satisfaction* berpengaruh positif terhadap *work-life balance*?
- 5) Apakah *job autonomy* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*?
- 6) Apakah *organizational reputation* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*?
- 7) Apakah *organizational support* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*?
- 8) Apakah *job satisfaction* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*?

- 9) Apakah *work-life balance* memediasi pengaruh *job autonomy* terhadap *turnover intention*?
- 10) Apakah *work-life balance* memediasi pengaruh *organizational reputation* terhadap *turnover intention*?
- 11) Apakah *work-life balance* memediasi pengaruh *organizational support* terhadap *turnover intention*?
- 12) Apakah *work-life balance* memediasi pengaruh *job satisfaction* terhadap *turnover intention*?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini apabila diuraikan berdasarkan pertanyaan penelitian pada sub bab sebelumnya adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk menguji serta menganalisis pengaruh positif dari *job autonomy* terhadap *work-life balance*.
- 2) Untuk menguji serta menganalisis pengaruh positif dari *organizational reputation* terhadap *work-life balance*.
- 3) Untuk menguji serta menganalisis pengaruh positif dari *organizational support* terhadap *work-life balance*.
- 4) Untuk menguji serta menganalisis pengaruh positif dari *job satisfaction* terhadap *work-life balance*.
- 5) Untuk menguji serta menganalisis pengaruh negatif dari *job autonomy* terhadap *turnover intention*.
- 6) Untuk menguji serta menganalisis pengaruh negatif dari *organizational reputation* terhadap *turnover intention*.

- 7) Untuk menguji serta menganalisis pengaruh negatif dari *organizational support* terhadap *turnover intention*.
- 8) Untuk menguji serta menganalisis pengaruh negatif dari *job satisfaction* terhadap *turnover intention*.
- 9) Untuk menguji serta menganalisis pengaruh mediasi *work-life balance* pada pengaruh *job autonomy* terhadap *turnover intention*.
- 10) Untuk menguji serta menganalisis pengaruh mediasi *work-life balance* pada pengaruh *organizational reputation* terhadap *turnover intention*.
- 11) Untuk menguji serta menganalisis pengaruh mediasi *work-life balance* pada pengaruh *organizational support* terhadap *turnover intention*.
- 12) Untuk menguji serta menganalisis pengaruh mediasi *work-life balance* pada pengaruh *job satisfaction* terhadap *turnover intention*.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini akan memberikan panduan bagi manajemen PT Perbankan XYZ dalam memahami pentingnya memperluas literatur mengenai *turnover intention* di sektor perbankan dengan mempertimbangkan faktor internal dan eksternal serta memberikan panduan dalam merancang kebijakan yang mendukung keseimbangan kerja dan meningkatkan kepuasan karyawan untuk mengurangi *turnover* dan diharapkan memberikan kontribusi baik untuk manfaat akademis, praktis maupun sosial dalam memahami dan mengelola masalah *turnover intention* di sektor perbankan khususnya pada karyawan generasi Z yakni sebagai berikut :

### 1) Manfaat Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya terkait pengaruh *job autonomy*, *organization reputation*, *organization support*, dan *work-life balance* serta *turnover intention*. Hasil penelitian ini dapat menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya dalam mengembangkan model-model penelitian yang berkaitan dengan dinamika kerja serta kesejahteraan karyawan.

### 2) Manfaat Praktis

Bagi praktisi manajemen dan pimpinan organisasi hasil penelitian ini dapat memberikan panduan terkait strategi peningkatan kesejahteraan karyawan melalui *job autonomy*, *organization reputation*, dan *organization support* serta upaya untuk dapat meningkatkan kepuasan kerja. Dengan demikian organisasi dapat mengurangi *turnover intention* yang dapat berdampak positif pada stabilitas dan produktivitas organisasi.

### 3) Manfaat Sosial

Penelitian ini dapat juga memberikan kontribusi sosial dengan membantu meningkatkan kualitas hidup karyawan melalui *work-life balance* yang lebih baik. Keseimbangan yang optimal diharapkan dapat meningkatkan kesejahteraan dan kebahagiaan karyawan sehingga dapat berdampak positif pada kehidupan keluarga dan masyarakat luas.

## **1.5. Sistematika Penelitian**

Penelitian ini disusun dalam lima bab utama, di mana setiap bab terdiri dari beberapa sub-bab. Setiap bab saling terkait satu sama lain, sehingga membentuk kesatuan yang utuh dan menyeluruh dalam penelitian ini. Berikut adalah penjelasan mengenai struktur sistematika penelitian ini.

### **BAB I: PENDAHULUAN**

Bab ini menjelaskan latar belakang, pertanyaan, tujuan, manfaat, dan sistematika penelitian. Fokus utama dari bab ini adalah mengidentifikasi pentingnya mengatasi *turnover intention* di sektor perbankan terutama melalui penerapan *job autonomy*, *organizational reputation*, *organizational support*, *job satisfaction*, *work-life balance*. Rumusan masalah, tujuan, dan manfaat penelitian diarahkan pada upaya untuk menemukan strategi efektif yang dapat mengurangi niat keluar karyawan dengan memahami faktor internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan retensi karyawan.

### **BAB II: TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini menyajikan landasan teori yang mendasari penelitian yaitu *Self-Determination Theory* (SDT). Hipotesis dikembangkan berdasarkan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa *job autonomy*, *organizational reputation*, *organizational support*, *job satisfaction*, dan *work life balance* memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja dan *turnover intention*. Model konseptual dihasilkan untuk menguji hubungan ini, dan diuraikan pula variabel-variabel yang relevan untuk penelitian ini.

### **BAB III: METODE PENELITIAN**

Bab ini menguraikan metode penelitian yang digunakan, termasuk teknik pengumpulan data, populasi dan sampel, serta analisis data menggunakan pendekatan kuantitatif. Fokus dari bab ini adalah dapat memastikan bahwa metode yang dipilih dapat secara efektif menguji hipotesis dan menjawab pertanyaan penelitian serta memberikan hasil yang dapat diandalkan terkait *turnover intention* karyawan di sektor perbankan.

### **BAB IV: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Bab ini menyajikan temuan utama dari penelitian termasuk pengaruh *job autonomy*, *organizational reputation*, *organizational support*, *job satisfaction*, dan *work-life balance* terhadap *turnover intention*. Dari hasil temuan ini kemudian dianalisis untuk memahami mekanisme yang dapat mendorong kepuasan kerja dan retensi karyawan.

### **BAB V: KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini menyajikan kesimpulan dan merangkum hasil utama dari penelitian dan menyoroiti bahwa *job autonomy*, *organizational reputation*, *organizational support*, *job satisfaction*, dan *work-life balance* memainkan peran penting dalam mengurangi *turnover intention* di sektor perbankan. Penelitian ini juga menawarkan saran praktis untuk manajemen seperti pentingnya memberikan otonomi kepada karyawan, mendukung keseimbangan kerja-hidup, serta memberikan dukungan yang memadai. Rekomendasi atau implikasi manajerial diberikan untuk penelitian selanjutnya seperti mengeksplorasi faktor-faktor lain yang mungkin berperan dalam retensi karyawan.