

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam era bisnis yang sangat kompetitif ini dan dengan munculnya Industrial 5.0, manajemen sumber daya manusia menjadi sangat penting dan berharga. Ini karena peran sumber daya manusia sangat vital dalam proses pengembangan, penguatan, dan perubahan budaya organisasi. Persaingan antara perusahaan semakin sengit, bukan hanya saat ini tetapi juga untuk masa depan. Oleh karena itu, perusahaan di berbagai sektor industri harus mencari berbagai cara untuk mencapai keunggulan kompetitif di antara pesaing-pesaing mereka. Salah satu keunggulan kompetitif yang esensial bagi perusahaan adalah kemampuan untuk mempertahankan karyawan yang memiliki kinerja terbaik (Smit *et al.*, 2023). Karyawan dianggap sebagai aset terpenting perusahaan karena kontribusi mereka tidak hanya memengaruhi reputasi perusahaan, tetapi juga terkait dengan profitabilitasnya (Smit *et al.*, 2023).

Dalam konteks ini, keterlibatan angkatan kerja wanita menjadi semakin penting. Wanita tidak hanya membawa keterampilan dan keahlian yang berharga, tetapi juga menambah keberagaman dan inklusivitas dalam budaya kerja perusahaan (Women's World Banking, 2023). Perusahaan yang mampu memanfaatkan potensi penuh dari seluruh anggota tim, termasuk wanita, akan memiliki keunggulan kompetitif yang jelas (Women's World Banking, 2023). Selain itu, dengan memperhatikan kesetaraan gender dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, perusahaan dapat menarik dan mempertahankan bakat terbaik, termasuk wanita dengan kinerja unggul (Women's World Banking, 2023). Ini membantu perusahaan dalam membangun tim yang kuat dan beragam, yang merupakan modal penting untuk bertahan dan berkembang dalam pasar yang dinamis.

Kesetaraan gender menjadi target utama dalam berbagai sektor untuk mencapai kemakmuran ekonomi, sosial, dan lingkungan. Hal ini disebabkan oleh potensi pertumbuhan ekonomi yang dapat terwujud dengan pencapaian kesetaraan gender. Saat ini, terjadi perkembangan yang signifikan dalam angkatan kerja wanita di Indonesia sejak pandemi. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS), dalam lima tahun terakhir, tingkat partisipasi angkatan kerja (TPAK) pada kelompok laki-laki masih jauh lebih tinggi daripada wanita, mencapai 84,26% pada tahun 2023. Meskipun tingkat partisipasi angkatan kerja wanita masih rendah dibandingkan dengan laki-laki, namun TPAK wanita terus meningkat selama lima tahun terakhir, dengan mencapai 53,41% pada bulan Agustus 2023, meningkat sekitar 1,11% dibandingkan tahun sebelumnya. Namun demikian, menurut Kahkonen, direktur Bank Dunia untuk Indonesia dan Timor Leste, jika dibandingkan dengan negara-negara di wilayah sekitarnya, peluang partisipasi wanita Indonesia dalam angkatan kerja masih relatif kecil, hanya setengah dari populasi wanita yang terlibat dalam angkatan kerja. Kahkonen juga menyatakan bahwa proporsi wanita yang menduduki posisi kepemimpinan masih sangat rendah. Bank Dunia mencatat bahwa hanya sekitar 23% posisi senior atau kepemimpinan yang diisi oleh wanita, dan hanya 6% dari mereka yang diangkat sebagai CEO atau anggota dewan direksi perusahaan.

Meskipun terdapat peningkatan dalam partisipasi angkatan kerja wanita di Indonesia, kesenjangan dalam akses dan peluang di tempat kerja masih menjadi perhatian, terutama yang tercermin dalam kurangnya keterlibatan wanita dalam posisi kepemimpinan, termasuk dalam sektor perbankan (Women's World Banking, 2023). Pada riset Women's World Banking, 2023 ditemukan bahwa keterwakilan wanita pada posisi pimpinan di industri perbankan Indonesia masih terbilang rendah, dengan hanya 19% dari total 543 jabatan direksi di seluruh bank yang beroperasi di Indonesia dipegang oleh wanita. Tingkat keterlibatan wanita dalam dewan direktur

bervariasi, dengan persentase tertinggi terjadi pada bank swasta 22%, diikuti oleh bank milik negara 14% dan bank daerah 11%. Bank syariah menunjukkan keterwakilan wanita yang lebih besar pada tingkat dewan direktur 21% dibandingkan dengan bank konvensional 19% (Women's World Banking, 2023).

Menurut data tersebut, bank daerah menunjukkan tingkat partisipasi wanita yang paling rendah dalam posisi dewan direktur. Hal ini dapat diamati dari statistik karyawan dari salah satu bank daerah di Sumatera Barat, yakni Bank Nagari, di mana tidak ada keterlibatan wanita pada posisi tertinggi dalam struktur dewan direksinya. Bank Nagari Sumatera Barat merupakan sebuah institusi keuangan yang menjadi kebanggaan pemerintah daerah setempat. Bank Nagari memiliki visi yang jelas untuk menjadi lembaga keuangan regional terkemuka di Indonesia. Komitmen Bank Nagari terhadap tanggung jawab sosial dan profesionalisme sangatlah kuat. Bank ini tidak hanya bertanggung jawab terhadap pemegang sahamnya, melainkan juga terhadap para nasabah, karyawan yang setia, dan masyarakat luas yang menjadi bagian dari lingkungan operasinya. Berikut adalah data karyawan berdasarkan level jabatan dan total karyawan Bank Nagari secara keseluruhan:

Tabel 1.1 Total Karyawan Bank Nagari Berdasarkan Level Jabatan

Level Jabatan	2022			2021			2020			Pertumbuhan 2020-2022				Position Level
	Pria	Wanita	Total	Pria	Wanita	Total	Pria	Wanita	Total	Pria	Wanita	Pria	Wanita	
Puncak	15	0	15	19	0	19	18	0	18	-4	-	1,36%	-	TOP
Assistant Vice President	74	12	86	77	12	89	77	10	87	-3	-	6,75%	1,29%	Assistant Vice President
Manager	28	13	41	28	13	41	30	15	45	-	-	2,55%	1,39%	Manager
Assistant Manager	76	50	126	74	52	126	76	57	133	2	-2	6,93%	5,36%	Assistant Manager
Pelaksana	728	784	1512	679	808	1487	599	755	1354	49	-24	66,43%	84,12%	Executor
Lain-lain	175	73	248	89	4	93	149	18	167	86	69	15,98%	7,83%	etc
Total	1096	932	2028	966	889	1855	949	855	1804	130	43	100%	100%	Total

Sumber : Annual Report PT. Bank Nagari 2022

Dari tabel tersebut, terlihat bahwa dalam tiga tahun terakhir tidak ada keterlibatan wanita pada posisi tertinggi. Hal ini didukung oleh pernyataan dari Staff Human Capital Bank Nagari, yang menyatakan bahwa persentase keterlibatan wanita cenderung menurun seiring naiknya tingkat jabatan. Pada tingkat pelaksanaan, keterlibatan wanita lebih tinggi, mencapai 84,12%, sementara untuk laki-laki mencapai 66,43%. Namun, pada tingkat asisten manajer, keterlibatan wanita (5,36%) lebih rendah daripada laki-laki (6,93%). Begitu pula pada tingkat manajer, keterlibatan wanita (1,29%) lebih rendah dibandingkan dengan laki-laki (2,55%). Pada tingkat asisten wakil presiden, keterlibatan wanita (1,29%) juga lebih rendah dibandingkan dengan laki-laki (6,75%). Dari data tersebut, terlihat bahwa terdapat kesenjangan yang cukup besar antara wanita dan laki-laki dalam penempatan posisi jabatan.

Dari kesenjangan dalam penempatan posisi jabatan antara wanita dan laki-laki, data tersebut memberikan gambaran tentang faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat turnover karyawan. Penurunan signifikan dalam keterlibatan wanita seiring naiknya tingkat jabatan menunjukkan bahwa banyak wanita mungkin menghadapi tantangan dalam mengatasi hambatan karir atau kebutuhan keluarga yang memengaruhi keputusan mereka untuk tetap bertahan pada sebuah perusahaan. Dalam konteks ini, wanita sering kali harus menyeimbangkan dua peran utama, yaitu sebagai ibu dan istri yang bertanggung jawab atas keluarga serta pekerjaan profesional mereka. Ketika tuntutan pekerjaan mempengaruhi tanggung jawab keluarga, karyawan mungkin mengalami konflik antara pekerjaan dan keluarga, di mana kedua peran ini saling bertentangan dan saling mempengaruhi (Lambert *et al.*, 2017; Shockley & Allen, 2007). Peningkatan tuntutan di tempat kerja dapat memperburuk masalah ini dan memengaruhi tanggung jawab mereka di rumah (Lambert *et al.*, 2017). Akibatnya, wanita sering menghadapi lebih banyak tantangan di tempat kerja dan rumah, yang berkontribusi pada tingkat turnover

yang lebih tinggi di antara mereka (Altmant, 2017). Studi pada Cohen & Golan (2007) mengungkapkan bahwa jenis kelamin karyawan mempengaruhi niat untuk melakukan turnover, dengan karyawan wanita memiliki risiko lebih tinggi untuk melakukan turnover. Di Indonesia, sebuah survei terhadap anggota parlemen menunjukkan bahwa tingkat turnover anggota parlemen wanita mencapai 67%, lebih tinggi dibandingkan dengan anggota parlemen pria (Perdana & Hillman, 2020). Fenomena ini disebabkan oleh peran tambahan yang signifikan yang dijalankan wanita di rumah, seperti sebagai istri dan ibu.

Turnover karyawan menjadi isu serius bagi organisasi dalam kompetisi global yang semakin ketat saat ini (Ezaili Alias *et al.*, 2018). Hasil survey dari Robert Walters perusahaan rekrutmen profesional dalam Salary Survey 2023 ditemukan sebanyak 76% tenaga kerja profesional mengindikasikan kesiapan mereka untuk mencari pekerjaan baru. Hal ini didukung dengan adanya temuan bahwa terjadi pengunduran diri massal pada pasar talenta di Asia Pasifik yang disebabkan oleh pandemi covid-19 yang menyebar secara menglobal (MichaelPage, 2022). Hasil survey dari MichaelPage (2022) menunjukkan bahwa 43% dari responden di Indonesia baru menekuni pekerjaan mereka saat kurang dari dua tahun. Data - data tersebut menunjukkan bahwa Indonesia mengalami fenomena migrasi talenta (pengunduran diri secara besar-besaran) dan menempati posisi kedua pada pasar talenta Asia Pasifik.

Mirip dengan sektor bisnis lainnya, sektor perbankan di Indonesia juga menghadapi beberapa isu yang berpotensi mempengaruhi kinerja mereka. Salah satu tantangan utama yang dihadapi sektor perbankan Indonesia adalah tingginya *turnover* karyawan atau tingkat pergantian karyawan. Menurut survei yang dilakukan oleh MichaelPage (2022) industri layanan keuangan menduduki peringkat ke-4 tertinggi di Asia Pasifik, dengan 85% karyawan yang merencanakan untuk mengundurkan diri dalam enam bulan pertama tahun tersebut. Sedangkan tingkat *turnover*

pada industri jasa keuangan di Indonesia sebesar 14% (Mercer, 2020). *Turnover* merupakan proses dimana seseorang memutuskan untuk mengundurkan diri dari tempat mereka bekerja dan mencari pekerjaan baru di perusahaan lain (Joe *et al.*, 2018). Pada dasarnya terdapat dua jenis turnover yang pertama yaitu ditentukan oleh karyawan itu sendiri yang biasanya disebut dengan *voluntary turnover*, kemudian jenis yang kedua yaitu turnover yang ditentukan oleh perusahaan atau disebut dengan *involuntary turnover*. *Involuntary turnover* ini umumnya terjadi ketika perusahaan melakukan restrukturisasi atau kinerja karyawan yang tidak sesuai dengan harapan (D. Singh, 2019). Beragam latar yang menyebabkan karyawan mengambil keputusan untuk keluar dari perusahaan, hal tersebut bisa saja disebabkan oleh ketidakpuasan kerja, keamanan kerja, kompensasi yang tidak sesuai harapan, hubungan yang buruk dengan rekan kerja, kondisi/tempat kerja yang buruk, dan kurangnya kesempatan dalam pengembangan karir (D. Singh, 2019). Dalam konteks penelitian ini, peneliti mengumpulkan data jumlah karyawan yang keluar dari Bank Nagari Sumatera Barat (Kantor Pusat) dari tahun 2020-2023.

Tabel 1.2 Persentase Turnover Karyawan Bank Nagari (Kantor Pusat)

Tahun	Karyawan Keluar	Karyawan Masuk	Jumlah Karyawan	Persentase
2020	42	53	264	16,37 %
2021	20	1	248	7,8 %
2022	28	0	245	11,31 %
2023	20	0	262	7,9%

Sumber : Divisi Human Capital Bank Nagari Sumatera Barat 2023

Tabel diatas menggambarkan tingkat turnover karyawan Bank Nagari Kantor Pusat selama empat tahun terakhir dari tahun 2020 hingga 2023. Tingkat turnover yang tercatat dalam data tersebut termasuk tinggi karena pada penelitian Silva *et al* (2022) dan Fitriani & Desiana (2022) *turnover* dikatakan tinggi apabila tingkat turnover karyawan melebihi 10% pertahunnya. Dalam hal ini kategori karyawan yang keluar adalah karyawan resign, berkasus dan pensiun di

umur 38 tahun. Fenomena ini menandakan adanya permasalahan dalam *turnover intention* di Bank Nagari Sumatera Barat (Kantor Pusat). Menurut wawancara dengan staf Human Capital Bank Nagari pusat, mayoritas *turnover* terjadi pada karyawan wanita, yang sering kali disertai dengan alasan yang bervariasi mengenai keputusan mereka untuk meninggalkan Bank Nagari. Alasan-alasan tersebut cenderung berkaitan dengan kebutuhan pribadi, seperti masalah kepercayaan dan kebutuhan keluarga.

Tingkat *turnover* yang tinggi pada sebuah perusahaan dapat menimbulkan dampak yang negatif baik bagi karyawan maupun perusahaan seperti produktivitas perusahaan yang menurun, kinerja organisasi yang menurun dan biaya investasi yang meningkat perhal sumber daya manusia (Rivai, 2015). Penting bagi perusahaan untuk mempelajari alasan karyawan memiliki niat untuk berhenti dari pekerjaannya, karena tingkat *turnover* yang tinggi berdampak buruk pada moral organisasi dan menghalangi karyawan dalam mengembangkan identifikasi terhadap perusahaan mereka (Van Knippenberg & Van Schie, 2000). Selain itu, perusahaan juga akan kehilangan karyawan yang berpengalaman dan potensi sumberdaya manusia menjadi keunggulan kompetitif perusahaan (Arta, 2022).

Pada penelitian Wubetie *et al* (2020) mendapati bahwa *turnover intention* ini merupakan prediktor yang kuat dalam *turnover*, dan diperkirakan akan meningkat seiring dengan intensitas *turnover intention* tersebut. *Turnover intention* diartikan sebagai niat karyawan secara sadar dan disengaja untuk meninggalkan perusahaan tempat mereka bekerja (Akgunduz & Eryilmaz, 2018). Hal ini dapat diukur dari seberapa besar keinginan karyawan tersebut untuk meninggalkan pekerjaan mereka dalam menemukan pekerjaan baru dengan sengaja. *Turnover intention* merupakan respon psikologis terhadap aspek-aspek negatif dari organisasi atau pekerjaan, dan melibatkan keputusan pribadi untuk berhenti dari pekerjaan (Wubetie *et al.*, 2020). Akan tetapi

pada penelitian (G. Cohen *et al.*, 2016) menyatakan bahwa tingkat *turnover intention* tidak signifikan dengan tingkat *actual turnover* setelah karakteristik dan personal diperhitungkan. Penelitian ini membuktikan bahwa tingkat *turnover intention* dan tingkat *actual turnover* merupakan hal yang berbeda. Dan dalam penelitian ini juga mendapati bahwa variable yang memiliki pengaruh ganda pada kedua jenis tingkat pergantian (*turnover intention* dan *turnover*) adalah rata-rata masa kerja dan kepuasan terhadap gaji, kerja jarak jauh dan beban kerja.

Turnover intention dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti kepuasan kerja, *work life balance*, peluang karir, gaji, dan faktor pribadi (Saufi *et al.*, 2023). *Turnover intention* yang tinggi bisa menjadi indikasi adanya isu mendasar terkait dengan retensi didalam sebuah perusahaan. Jika banyak karyawan yang menyatakan keinginan untuk meninggalkan perusahaan, hal tersebut mengindikasikan bahwa perusahaan tersebut mungkin menghadapi kesulitan dalam menjaga tenaga kerjanya. Situasi ini bisa menjadi tanda bagi perusahaan untuk mengevaluasi dan meningkatkan strategi retensinya (G. Cohen *et al.*, 2016). Retensi merujuk pada usaha organisasi untuk memelihara kesetiaan karyawan dan mendorong mereka agar tetap bertahan. Strategi retensi memiliki peran penting dalam mengurangi niat untuk pindah dengan meningkatkan tingkat kepuasan kerja, menciptakan keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan, mendorong perkembangan karir, menyediakan kompensasi dan tunjangan yang sesuai, serta memupuk budaya organisasi yang baik (Mark Tarallo, 2018). Melacak *turnover intention* karyawan juga bisa memberikan wawasan tentang efektivitas upaya retensi yang dijalankan oleh sebuah perusahaan (Kumar, 2023).

Salah satu hal yang mempengaruhi *turnover intention* karyawan adalah pengembangan karir pada sebuah perusahaan. Pengembangan karir merupakan proses seorang individu dan organisasi mengelola berbagai tugas, perilaku, dan pengalaman dalam hal pekerjaan dari waktu

ke waktu (Zacher *et al.*, 2019). Pengembangan karir sangat penting dalam memastikan bahwa individu dan organisasi membentuk kemitraan dalam meningkatkan pengetahuan, keterampilan, kompetensi dan sikap yang diperlukan individu untuk pekerjaan mereka saat ini maupun dimasa yang akan datang (Els & Meyer, 2023). Pengembangan karir seharusnya dikelola secara efektif misalnya melalui pencocokan pekerjaan (seperti jalur karir, inventarisasi keterampilan), proses penilaian potensi organisasi (peringkat kemampuan berpromosi, perencanaan suksesi), dan program-program pengembangan (mentoring) untuk mendukung karyawan dalam usaha pengembangan karir mereka (Werner & DeSimone, 2012).

Hasil survei dari Talent Trend (2023) mengungkapkan bahwa perkembangan karir dan peluang promosi menduduki peringkat kedua sebagai faktor pendorong dalam pekerjaan di seluruh kawasan Asia Pasifik, setelah faktor gaji. Di Indonesia, perkembangan karir juga menempati peringkat kedua dalam survei Talent Trends (2023). Temuan ini konsisten dengan hasil survei sebelumnya, yaitu Talent Trends tahun (2021) di mana kurangnya peluang peningkatan keterampilan tercatat sebagai salah satu dari tiga alasan utama yang menyebabkan karyawan meninggalkan pekerjaan mereka secara sukarela.

Pengembangan karir bagi karyawan wanita merupakan aspek penting dalam memastikan kesetaraan gender dan pemberdayaan wanita di tempat kerja. Meskipun banyak kemajuan yang telah dicapai dalam memperluas akses wanita ke berbagai bidang pekerjaan, tantangan tetap ada dalam hal memastikan bahwa karyawan wanita memiliki peluang yang sama untuk pengembangan karir yang memuaskan. Kemajuan perlahan terus berlangsung bagi wanita di tingkat manajer dan direktur, menyebabkan kelemahan dalam jenjang karier dan berdampak pada sebagian besar wanita di dunia kerja. Tren "Great Breakup" juga masih berlanjut bagi wanita di tingkat direktur dan posisi kepemimpinan senior (Mckinsey & LeanIn.Org, 2023). Berdasarkan

penelitian *women in workplace* 2022, terdapat peningkatan jumlah wanita yang mengundurkan diri dari posisi c-level, yang meningkat lebih tinggi dibandingkan tahun-tahun sebelumnya, dan jauh lebih tinggi daripada jumlah pria yang memiliki jabatan yang sama. Akibat dari kedua dinamika ini, jumlah wanita yang mencapai posisi c-level menjadi sangat terbatas.

Di Bank Nagari, situasi serupa terjadi dimana posisi puncak didominasi oleh pria dan terus mengalami peningkatan setiap tahun, sementara wanita mengalami penurunan pada beberapa posisi dan mendominasi pada posisi pelaksana. Temuan dari wawancara dengan staf Human Capital Bank Nagari juga membenarkan hal tersebut, bahwa proporsi karyawan perempuan cenderung menurun seiring naiknya tingkat jabatan dari 14 divisi yang ada di Bank Nagari pusat; saat ini tidak ada pemimpin divisinya yang perempuan. Di antara 34 kepala cabang Bank Nagari yang ada, hanya empat kantor cabang yang memiliki kepala cabang perempuan, yakni Padang Panjang, Alahan Panjang, Syariah Batusangkar, dan Syariah Payakumbuh. Hal ini juga dipengaruhi oleh berbagai keterbatasan yang dihadapi oleh perempuan. Menurut staf Human Capital Bank Nagari, salah satu alasan mengapa karyawan perempuan cenderung terjebak pada posisi mereka dan sulit dalam mengembangkan karir mereka adalah kurangnya fleksibilitas yang mereka miliki dibandingkan dengan rekan laki-laki mereka. Kemudian faktor penempatan tugas antara karyawan wanita dengan karyawan laki-laki yang berbeda. Kebijakan dari Bank Nagari terhadap penempatan tugas pada karyawan wanita, yang mana mereka ditempatkan sesuai dengan domisili atau kampung halaman. Hal ini juga menjadi salah satu faktor yang memperlambat pengembangan karir karyawan wanita di Bank Nagari.

Penelitian terbaru Al Balushi *et al* (2022) dan Dewi & Nurhayati (2021), ditemukan bahwa pengembangan karir memiliki dampak negatif terhadap *turnover intention*, yang berarti bahwa karyawan yang merasakan adanya peluang pengembangan karir di dalam organisasi

memiliki kecenderungan yang lebih rendah untuk *turnover*. Hubungan ini ditengahi oleh faktor retensi karyawan, artinya pengaruh pengembangan karir terhadap *turnover intention* sebagian dijelaskan oleh kemampuan organisasi untuk mempertahankan karyawan. Dengan kata lain, ketika karyawan merasa bahwa organisasi memberikan kesempatan untuk pengembangan karir, mereka lebih cenderung untuk tetap berada dalam organisasi, sehingga hal ini mengurangi niat mereka untuk pindah. Hasil temuan ini diperkuat dengan survey Talent Trends tahun 2022 yang mana 52% responden Indonesia menyatakan bahwa kekurangan peluang kemajuan karir atau promosi mendorong mereka untuk mengundurkan diri dari pekerjaan mereka. Pada penelitian Zagoto (2020) ditemukan juga bahwa pengembangan karir berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan. Sejalan dengan penelitian sebelumnya, pada penelitian Irawan & Komara, (2022) didapatkan hasil bahwa pengembangan karir berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan.

Namun, menurut hasil penelitian Artha & Jahja (2023) terungkap bahwa pengembangan karier tidak berdampak pada niat perputaran karyawan. Ini menunjukkan bahwa walaupun perusahaan menyediakan program pengembangan karier yang berkualitas, tingkat niat perputaran karyawan tetap tinggi dan stabil. Selain itu, setelah menyadari peluang pengembangan karier, karyawan di perusahaan tidak berhasil mengurangi niat perputaran mereka. Hal ini mungkin disebabkan oleh keanggotaan mereka dalam Generasi Z, dengan usia berkisar antara 17 hingga 24 tahun, yang keinginan jangka pendek dan tidak merencanakan pekerjaan jangka panjang pada sebuah perusahaan, mereka siap meninggalkan perusahaan saat ini untuk mencari dan mendapatkan peluang yang lebih baik, inovasi dan kebaruan (Sidorcuka & Chesnovicka, 2017). Sebagai konsekuensinya, jika mereka merasa bahwa peluang dan inovasi baru tidak lagi tersedia

di perusahaan, mereka bersedia meninggalkan perusahaan tersebut untuk mencari alternatif yang lebih baik guna meraih perkembangan.

Selain pengembangan karir, faktor lain yang dapat menekan turnover karyawan adalah keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi atau dikenal dengan *work life balance*. Keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi (*work life balance*) merupakan sejauh mana seorang karyawan merasa puas secara konsisten dengan perannya di dalam keluarga, pekerjaan dan aspek pribadinya (Kakar *et al.*, 2021). Pada kondisi lingkungan yang dinamis dan kompetitif saat ini, menciptakan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan keluarga menjadi salah satu tantangan karena keduanya saling terkait (Saufi *et al.*, 2023). Integrasi kehidupan kerja dan pribadi telah menggantikan kompensasi sebagai faktor utama dalam menarik dan mempertahankan karyawan di tempat kerja (Talent Acquisition Quarterly, 2019). Gaya hidup seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi merupakan salah satu prioritas utama bagi karyawan saat ini dan perusahaan yang dapat menciptakan lingkungan yang mendukung nilai ini akan lebih sukses dalam menarik dan mempertahankan karyawan yang memiliki bakat-bakat yang unggul sehingga hal ini bisa menjadi salah satu keunggulan bersaing yang dimiliki oleh perusahaan dalam industri. Smith, A. B. (2024, 15 Mei)

Wawancara Bryan.H. (2022, 7 Februari) menyebutkan salah satu kekhawatiran utama karyawan saat ini adalah kurangnya keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka. Karyawan seringkali diharapkan untuk selalu tersedia untuk pekerjaan mereka sepanjang waktu, dan dampaknya adalah perasaan bahwa tidak ada batasan yang jelas antara pekerjaan dan waktu untuk kehidupan pribadi mereka. Khususnya bagi karyawan wanita yang sering memiliki tanggung jawab tambahan di rumah, seperti merawat anak atau anggota keluarga lainnya. Ketidak seimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat menyebabkan stres,

kelelahan, dan bahkan burnout, yang dapat memengaruhi kesehatan fisik dan mental mereka serta berdampak pada produktivitas dan kinerja mereka dan berpotensi untuk keluar dari pekerjaan mereka (Ellingrud *et al.*, 2020).

Karyawan yang mampu mengatur dengan baik kehidupan pribadi dan profesional mereka menyatakan bahwa tingkat kepuasan kerja mereka lebih tinggi dan mengurangi kemungkinan mereka untuk meninggalkan pekerjaan (Hasan *et al.*, 2021). Ketidak seimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan seperti jam kerja yang panjang, yang menyebabkan terbatasnya waktu untuk aktivitas sosial dan keluarga, memiliki pengaruh negatif terhadap keseimbangan kehidupan dan berakibat stress serta munculnya keinginan untuk meninggalkan pekerjaan (Kakar *et al.*, 2019). Pada survey MichaelPage (2022) 68% responden indonesia rela menerima gaji lebih rendah atau menolak kenaikan gaji demi mendapatkan keseimbangan kerja dan keluarga, kesejahteraan lahir batin dan kebahagiaan yang lebih baik.

Keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan memiliki signifikansi yang merentang kepada berbagai lapisan masyarakat. Lebih dari separuh orang tua (48%) menyatakan bahwa keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan adalah faktor yang paling berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja mereka, sedangkan 44% dari individu yang tidak memiliki anak juga berbagi pandangan yang serupa (Talent Trend, 2023). Data ini juga sejalan dengan data McKinsey (2020) bahwa 17% ibu yang memilih tetap bekerja namun menurunkan karir mereka dan kemudian sekitar 23% para ibu memilih untuk berhenti dari pekerjaan mereka dikarenakan tanggung jawab mereka dalam mengasuh anak. Berbeda dengan para ayah yang hanya 13% dari mereka memilih untuk menurunkan karirnya atau berhenti bekerja dengan alasan tanggung jawab dalam mengasuh anak. Selain itu karyawan yang mampu mencapai keseimbangan kehidupan pekerjaan dan pribadi yang lebih tinggi, akan mampu mengurangi konflik antara

pekerjaan dan keluarga (Zheng, Connie, John Molineux & Scarparo, 2015). Penelitian terbaru telah mengkonfirmasi bahwa *work life balance* berdampak negatif terhadap *turnover intention* (Lestari & Margaretha, 2021) dan berpengaruh positif terhadap retensi karyawan (Akpa *et al.*, 2022).

Dari fenomena yang paparkan sebelumnya, penulis tertarik meneliti mengenai mengenai **“Analisis Pengaruh Pengembangan Karir dan *Work life balance* terhadap *Turnover intention* : Retensi Karyawan Sebagai Variabel Mediasi Studi pada Karyawan Bank Nagari Padang (Kantor Pusat)”**

1.2 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan pada latar belakang penelitian di atas, maka permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *pengembangan karir* terhadap *turnover intention* pada karyawan wanita di Bank Nagari Pusat?
2. Bagaimana pengaruh *work life balance* terhadap *turnover intention* pada karyawan wanita di Bank Nagari Pusat?
3. Bagaimana pengaruh *pengembangan karir* terhadap *retensi karyawan* pada karyawan wanita di Bank Nagari Pusat?
4. Bagaimana pengaruh *work life balance* terhadap *retensi karyawan* pada karyawan wanita di Bank Nagari Pusat?
5. Bagaimana pengaruh *retensi karyawan* terhadap *turnover intention* pada karyawan wanita di Bank Nagari Pusat?
6. Bagaimana pengaruh mediasi *retensi karyawan* pada *pegembangan karir* terhadap *turnover intention* pada karyawan wanita di Bank Nagari Pusat?

7. Bagaimana pengaruh mediasi *retensi karyawan* pada *work life balance* terhadap *turnover intention* pada karyawan wanita di Bank Nagari Pusat?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas, adapun tujuan dari penelitian ini yaitu:

1. Untuk menganalisis pengaruh *pengembangan karir* terhadap *turnover intention* pada karyawan wanita di Bank Nagari Pusat
2. Untuk menganalisis pengaruh *work life balance* terhadap *turnover intention* pada karyawan wanita di Bank Nagari Pusat
3. Untuk menganalisis pengaruh *pengembangan karir* terhadap *retensi karyawan* pada karyawan wanita di Bank Nagari Pusat
4. Untuk menganalisis pengaruh *work life balance* terhadap *retensi karyawan* pada karyawan wanita di Bank Nagari Pusat
5. Untuk menganalisis pengaruh *retensi karyawan* terhadap *turnover intention* pada karyawan wanita di Bank Nagari Pusat
6. Untuk menganalisis pengaruh *retensi karyawan* pada *pegembangan karir* terhadap *turnover intention* pada karyawan wanita di Bank Nagari Pusat
7. Untuk menganalisis pengaruh *retensi karyawan* pada *work life balance* terhadap *turnover intention* pada karyawan wanita di Bank Nagari Pusat

Dengan tujuan tersebut hasil dari penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi berbagai aspek baik itu aspek teoritis maupun aspek praktis.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Akademis

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai tambahan referensi dalam bidang *pengembangan karir, work life balance, retensi karyawan dan turnover intention*.

2. Praktis

Penelitian ini dapat mengetahui faktor yang dapat mempengaruhi *turnover intention dan retensi karyawan*.

1.5 Sistematika Penulisan

Penelitian ini dibahas dan disusun secara Bab per bab, dimana masing-masing bab mempunyai kaitan satu sama lain yang disusun sebagai berikut:

BAB I: PENDAHULUAN

Dalam bab ini dijelaskan latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan masalah, manfaat masalah, ruang lingkup masalah dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN LITERATUR

Dalam bab ini dijelaskan tentang landasan teori dan konsep konsep yang akan digunakan untuk memperkuat penelitian ini. Pada bab ini juga akan membahas tentang penelitian terdahulu, kerangka konseptual, dan hipotesis yang akan digunakan.

BAB III METODE PENELITIAN

Dalam bab ini berisi tata cara atau metode yang digunakan untuk penelitian yang menjabarkan tentang alasan pemilihan objek, sumber data, populasi dan sampel, variabel penelitian, teknik pengambilan sampel, dan teknis analisis data.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini berisi tentang analisis data dan pembahasan yang terdiri dari deskriptif awal dari hasil analisis data serta pengujian.

BAB V PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan, implikasi penelitian, keterbatasan penelitian, dan saran untuk penulisan penelitian ini.

