

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam dunia kerja, retensi karyawan menjadi aspek krusial bagi stabilitas, produktivitas, dan keberlanjutan bisnis suatu organisasi. Tingkat retensi yang tinggi mencerminkan lingkungan kerja yang positif serta efektivitas strategi manajemen dalam mengelola sumber daya manusia. Namun, di era transformasi digital, tantangan mempertahankan karyawan berkualitas semakin kompleks, terutama dengan meningkatnya ekspektasi karyawan terhadap pengalaman kerja yang bermakna (*meaningful work*) dan sistem manajemen yang transparan.

Salah satu terobosan strategis untuk menjawab tantangan ini adalah adopsi *Artificial Intelligence (AI)* dalam manajemen SDM. Berbagai studi menunjukkan bahwa implementasi AI oleh *Human Resource (HR)* mampu meningkatkan retensi karyawan melalui pengelolaan tenaga kerja yang adaptif, berbasis data, dan minim bias (Ravesangar & Narayanan, 2024). Misalnya, sistem rekrutmen berbasis AI dapat menyaring kandidat secara objektif, sementara analitik prediktif membantu mengidentifikasi risiko *turnover* dan kebutuhan pelatihan (Garg et al., 2024). Namun, kesuksesan adopsi AI tidak hanya bergantung pada keunggulan teknologinya, melainkan juga pada persepsi karyawan terhadap sistem tersebut.

Persepsi karyawan terhadap adopsi AI oleh HR menjadi kunci utama. Jika karyawan memandang AI sebagai alat yang mendukung transparansi, keadilan, dan pengembangan karir, hal ini dapat membangun kepercayaan dan loyalitas. Sebaliknya, persepsi negatif seperti kekhawatiran akan bias algoritma atau ancaman pengurangan peran manusia justru berpotensi menurunkan keterikatan karyawan.

Penelitian (Anitha et al., 2021) mengungkapkan bahwa organisasi yang berhasil mengintegrasikan AI dalam HR mengalami peningkatan retensi hingga 15%, tetapi keberhasilan ini sangat dipengaruhi oleh sejauh mana karyawan menerima dan memaknai kehadiran AI dalam pekerjaan mereka.

Dalam konteks ini, *meaningful work* muncul sebagai mediator kritis. Karyawan merasa bahwa AI membantu HR menciptakan sistem evaluasi kinerja yang adil atau peluang pengembangan kompetensi berbasis data cenderung memaknai pekerjaannya sebagai kontribusi yang bernilai. Survei Gallup (2023) menyebutkan bahwa 70% karyawan dengan tingkat *meaningful work* tinggi memiliki komitmen jangka panjang pada organisasi, dibandingkan hanya 25% pada karyawan yang merasa pekerjaannya tidak bermakna (Astuti & Trefilona, 2024). Artinya, persepsi positif terhadap AI tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional HR, tetapi juga memperkuat dimensi psikologis karyawan yang berdampak pada retensi.

Di sektor perbankan, adopsi AI telah merambah ke berbagai aspek, mulai dari layanan nasabah berbasis *chatbot* hingga deteksi transaksi mencurigakan. Namun, implementasi AI dalam manajemen SDM di industri ini masih terbatas. Sebagai contoh, Bank Nagari Cabang Utama Padang sebagai institusi keuangan daerah menghadapi tantangan dalam mempertahankan karyawan berkualitas, terutama ditengah persaingan dengan bank lainnya yang lebih agresif dalam menerapkan teknologi.

Tingkat retensi karyawan merupakan indikator penting dalam menilai keberhasilan organisasi dalam mempertahankan tenaga kerjanya. Dalam penelitian ini digunakan asumsi bahwa sebesar 85% dari jumlah karyawan pada awal tahun

tetap bertahan hingga akhir tahun, berdasarkan rata-rata retensi tahunan sektor perbankan sebagaimana diindikasikan dalam laporan PwC (2024) dan SHRM (2022), yang menunjukkan bahwa tingkat retensi tahunan umumnya berada pada kisaran 80–90%.

Berdasarkan asumsi tersebut, disusunlah data estimasi jumlah karyawan yang bertahan di tiga bank daerah, yakni Bank Nagari, Bank Aceh, dan Bank Jambi, selama periode 2021–2025 sebagai berikut:

**Tabel 1 Estimasi Jumlah Karyawan Bertahan**

Tahun	Bank	Karyawan Awal Tahun	Estimasi Bertahan (85%)	Karyawan Akhir Tahun
2021	Nagari	185	157	179
	Aceh	2030	1726	2032
	Jambi	492	418	472
2022	Nagari	179	152	203
	Aceh	2032	1727	2247
	Jambi	472	401	546
2023	Nagari	203	172	198
	Aceh	2247	1910	2218
	Jambi	546	464	572
2024	Nagari	198	168	182
	Aceh	2218	1885	2186
	Jambi	572	486	561
2025	Nagari	182	155	155
	Aceh	2186	1858	2229
	Jambi	561	477	581

*Sumber: Diolah oleh penulis (2025)*

Menurut Vellusamy et al., (2023), tingkat retensi dapat dihitung dengan membandingkan jumlah karyawan yang tetap bekerja selama periode tertentu dengan jumlah karyawan pada awal periode tersebut. Adapun rumus retensi karyawan sebagaimana tercantum dalam adalah sebagai berikut:

$$\text{Tingkat Retensi Karyawan} = \frac{\text{Remaining headcount during set period}}{\text{Starting headcount during set period}} \times 100\%$$

Dengan menggunakan rumus tersebut, maka diperoleh hasil perhitungan tingkat retensi karyawan pada masing-masing bank selama lima tahun terakhir seperti ditunjukkan pada tabel berikut:

**Tabel 2 Tren Penurunan Retensi Karyawan Bank Nagari Cabang Utama Padang dibandingkan Bank Aceh dan Bank Jambi (2021-2025)**

Tahun	Bank	Retensi (%)
2021	Nagari	84,86%
	Aceh	85,00%
	Jambi	84,96%
2022	Nagari	84,92%
	Aceh	84,98%
	Jambi	84,96%
2023	Nagari	84,73%
	Aceh	85,01%
	Jambi	84,98%
2024	Nagari	84,85%
	Aceh	84,98%
	Jambi	84,96%
2025	Nagari	85,16%
	Aceh	85,00%
	Jambi	85,03%

Sumber: Diolah oleh penulis (2025)

Berdasarkan hasil perhitungan pada Tabel 2, terlihat bahwa tingkat retensi karyawan Bank Nagari cenderung lebih rendah dibandingkan dengan Bank Aceh dan Bank Jambi selama periode 2021 hingga 2025. Rata-rata retensi Bank Nagari selama lima tahun tersebut berada pada kisaran 84,7% hingga 85,1%, dengan nilai paling rendah terjadi pada tahun 2023 sebesar 84,73%.

Sementara itu, Bank Aceh menunjukkan tingkat retensi yang relatif stabil dan cenderung lebih tinggi, dengan kisaran 84,98% hingga 85,01% di tiap tahunnya. Demikian pula Bank Jambi memperlihatkan tren retensi yang konsisten di angka sekitar 84,9% hingga 85,03%, menunjukkan kestabilan dalam mempertahankan tenaga kerja.

Perbedaan ini mengindikasikan bahwa Bank Nagari kemungkinan menghadapi tantangan yang lebih besar dalam mempertahankan karyawan dibandingkan dua bank daerah lainnya. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi rendahnya retensi ini antara lain bisa berupa daya saing kompensasi, budaya kerja, peluang pengembangan karier, atau implementasi teknologi yang belum optimal dalam mendukung kenyamanan kerja. Analisis lebih lanjut diperlukan untuk mengidentifikasi penyebab spesifik yang memengaruhi retensi di lingkungan Bank Nagari. Berikut hasil survei awal pada karyawan Bank Nagari Cabang Utama Padang:

**Tabel 3. Kuisisioner Survei Awal Variabel Retensi Karyawan**

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS	Jumlah
1.	Saya memiliki alasan kuat untuk tetap bekerja di organisasi ini	0	0	2	9	4	15
2.	Saya melihat peluang karier yang menjanjikan di organisasi ini dalam beberapa tahun ke depan	0	0	2	10	3	15
3.	Saya merasa organisasi ini telah berupaya dengan baik dalam mempertahankan karyawan	0	0	1	9	5	15
4.	Kesempatan untuk berkembang di perusahaan ini berpengaruh besar terhadap keputusan saya untuk tetap bekerja di sini	0	0	1	10	4	15
5.	Penggunaan teknologi, termasuk kecerdasan buatan (AI),	0	0	3	8	4	15

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS	Jumlah
	meningkatkan keputusan saya untuk tetap bekerja di sini						

Sumber: Bank Nagari Cabang Utama Padang (2025)

Berdasarkan hasil survei yang dilakukan, mayoritas karyawan merasa memiliki alasan kuat untuk tetap bekerja (86,7%) dan melihat peluang karier yang menjanjikan di masa depan (86,7%). Sebagian besar juga merasa perusahaan telah berupaya dengan baik dalam mempertahankan karyawan (93,3%) dan kesempatan berkembang sangat berpengaruh dalam keputusan mereka untuk bertahan (86,7%). Selain itu, 80% karyawan merasa penggunaan AI memperkuat keputusan mereka untuk tetap bekerja, menunjukkan bahwa adopsi teknologi dapat meningkatkan retensi karyawan.

**Tabel 4. Kuisiонер Survei Awal Variabel Persepsi Adopsi Artificial Intelligence**

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS	Jumlah
1.	Saya percaya bahwa penggunaan AI oleh HR dalam manajemen SDM akan membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih adil dan objektif	0	0	2	9	4	15
2.	Saya merasa khawatir bahwa penggunaan AI oleh HR dapat menggantikan peran manusia dalam pengambilan keputusan penting terkait karyawan	1	2	5	5	2	15
3.	Saya merasa bahwa rencana penggunaan AI oleh HR akan berdampak positif terhadap pengembangan karier saya di perusahaan ini	1	0	3	8	4	15
4.	Saya yakin bahwa penggunaan AI dalam manajemen SDM tidak akan mengurangi makna pekerjaan saya di perusahaan ini	0	1	3	7	4	15
5.	Saya cenderung akan tetap bertahan di perusahaan ini jika AI digunakan secara bijak dalam proses manajemen SDM	0	0	2	8	5	15

Sumber: Bank Nagari Cabang Utama Padang (2025)

Berdasarkan survei diatas, mayoritas karyawan (86,7%) percaya bahwa penggunaan AI oleh HR dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih adil dan objektif. Namun, ada kekhawatiran dari 26,7% responden yang merasa AI bisa menggantikan peran manusia dalam pengambilan keputusan penting terkait karyawan. Meski demikian, 80% responden merasa bahwa penggunaan AI akan berdampak positif terhadap pengembangan karier mereka dan tidak mengurangi makna pekerjaan. Selain itu, 86,7% responden cenderung akan tetap bertahan di perusahaan jika AI digunakan secara bijak.

**Tabel 5. Kuisisioner Survei Awal Variabel Meaningful Work**

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS	Jumlah
1.	Pekerjaan saya memungkinkan saya memberikan kontribusi positif terhadap masyarakat	0	0	0	7	8	15
2.	Pekerjaan saya membantu saya mencapai tujuan hidup saya	0	0	0	6	9	15
3.	Saya merasa bangga dengan pekerjaan saya, terutama dalam hal dampaknya bagi orang lain	0	0	0	5	10	15
4.	Saya merasa dihargai atas kontribusi yang saya berikan dalam pekerjaan	0	0	0	8	7	15
5.	Pekerjaan saya memberi saya kesempatan untuk belajar dan berkembang secara pribadi	0	0	0	6	9	15

Sumber: Bank Nagari Cabang Utama Padang (2025)

Berdasarkan data dalam tabel di atas, mayoritas karyawan di Bank Nagari Cabang Utama Padang merasa bahwa pekerjaan mereka memiliki makna yang

signifikan. Sebanyak 93,3% karyawan merasa pekerjaannya memungkinkan mereka untuk memberikan kontribusi positif terhadap masyarakat, dan 100% merasa pekerjaan mereka membantu mencapai tujuan hidup pribadi. Selain itu, 93,3% karyawan merasa bangga dengan pekerjaan mereka, terutama karena dampaknya bagi orang lain, serta merasa dihargai atas kontribusi mereka (86,7%). Semua responden juga merasa pekerjaan mereka memberikan kesempatan untuk belajar dan berkembang secara pribadi. Hasil ini menunjukkan bahwa karyawan merasa pekerjaan mereka sangat bermakna, yang dapat meningkatkan kepuasan kerja dan retensi karyawan, serta berpotensi memperkuat persepsi positif terhadap adopsi AI dalam manajemen SDM

Berdasarkan data dan temuan survei awal, retensi karyawan di Bank Nagari Cabang Utama Padang dipengaruhi oleh persepsi karyawan terhadap pekerjaan yang bermakna dan penerapan teknologi, seperti AI. Meskipun mayoritas karyawan merasa pekerjaan mereka bermakna dan melihat peluang karier, ada kekhawatiran terkait dampak AI terhadap keputusan mereka untuk bertahan. 80% karyawan merasa bahwa AI dapat memengaruhi keputusan mereka, namun sebagian kecil masih ragu. Maka dari itu penelitian ini bertujuan untuk mengkaji **Pengaruh Persepsi Adopsi *Artificial Intelligence* terhadap Retensi Karyawan melalui mediasi *Meaningful Work* pada Bank Nagari Cabang Utama Padang.**

## 1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, dapat dirumuskan beberapa rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah pengaruh persepsi adopsi *artificial intelligence* terhadap retensi karyawan di Bank Nagari Cabang Utama Padang ?

2. Bagaimanakah pengaruh persepsi adopsi *artificiall intelligence* terhadap *meaningful work* pada karyawan Bank Nagari Cabang Utama Padang?
3. Bagaimanakah pengaruh *meaningful work* terhadap retensi karyawan Bank Nagari Cabang Utama Padang?
4. Bagaimanakah *meaningful work* memediasi pengaruh persepsi adopsi *artificiall intelligence* terhadap retensi karyawan di Bank Nagari Cabang Utama Padang?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang dikemukakan, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh persepsi adopsi *artificiall intelligence* terhadap retensi karyawan di Bank Nagari Cabang Utama Padang
2. Untuk mengetahui pengaruh persepsi adopsi *artificiall intelligence* terhadap *meaningful work* pada karyawan Bank Nagari Cabang Utama Padang
3. Untuk mengetahui pengaruh *meaningful work* terhadap retensi karyawan Bank Nagari Cabang Utama Padang
4. Untuk mengetahui *meaningful work* memediasi pengaruh persepsi adopsi *artificiall intelligence* terhadap retensi karyawan di Bank Nagari Cabang Utama Padang

### 1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan

Diharapkan bisa memberikan informasi dan masukan sebagai bahan pertimbangan di dalam pengambilan keputusan dalam mempertahankan karyawan perusahaan

## 2. Bagi Akademik

Diharapkan bisa memperkaya keustakaan dan bisa menjadi tambahan informasi terutama dalam peminatan Manajemen Sumber Daya Manusia

## 3. Bagi Peneliti

Bisa menambah wawasan serta informasi dan pengaplikasiannya dalam dunia kerja nantinya

### 1.5 Ruang Lingkup Pembahasan

Membahas mengenai peran *artificial intelligence* dalam mempertahankan karyawan dengan menggunakan pendekatan mediasi *meaningful work* pada Bank Nagari Cabang Utama Padang

### 1.6 Sistematika Penulisan

Untuk memahami pembahasan dengan baik, maka peneliti membagi dalam lima bab sebagai berikut:

#### 1. Bab 1 Pendahuluan

Bab ini akan membahas mengenai latar belakang kemudian dilanjutkan dengan dirumuskannya permasalahan penelitian. Dari rumusan masalah nanti akan dilanjutkan dengan tujuan dan manfaat dari penelitian ini.

#### 2. Bab II Tinjauan Literatur

Bab ini berisi tentang teori dan penelitian terdahulu yang menjadi landasan penelitian ini, nantinya akan melahirkan suatu kerangka pemikiran dan hipotesis awal yang akan digunakan.

### 3. Bab III Metode Penelitian

Bab ini berkaitan dengan data dan sumber data, model, operasional variabel dan bentuk pengukurannya. Metode pengolahan data dan analisis uji statistiknya.

### 4. Bab IV Pembahasan

Dalam bab ini akan menjawab pertanyaan mengenai peran *artificial intelligence* dalam mempertahankan karyawan dengan menggunakan pendekatan mediasi *meaningful work* pada Bank Nagari Cabang Utama Padang.

### 5. Bab V Penutup

Pada bab ini akan disampaikan secara singkat hasil kesimpulan yang didapatkan dari pembahasan serta saran yang diberikan penulis.

