

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Sumber daya manusia merupakan faktor kunci dalam keberhasilan suatu organisasi. Sumber daya manusia tidak hanya menjadi penggerak utama dalam operasional perusahaan, tetapi juga memiliki peran strategis dalam menentukan daya saing bisnis di berbagai sektor. Pengelolaan sumber daya manusia yang efektif mencakup berbagai aspek, mulai dari rekrutmen, pelatihan, pengembangan, hingga pemberian *compensation* yang sesuai dengan kontribusi karyawan. Dengan meningkatnya kompleksitas dunia kerja, organisasi dituntut untuk memiliki strategi SDM yang adaptif agar dapat menjaga stabilitas dan pertumbuhan jangka panjang.

Pengelolaan SDM yang baik tidak hanya berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan efisiensi operasional, tetapi juga meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan. Karyawan yang merasa dihargai dan terlibat dalam proses pengambilan keputusan cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu merancang strategi manajemen SDM yang mampu mendukung kesejahteraan tenaga kerja, serta mengurangi risiko pergantian karyawan (*turnover*). Membangun, mengembangkan, dan mengawasi kinerja pegawai menjadi tantangan tersendiri bagi instansi, mengingat tidak semua kinerja pegawai sesuai dengan harapan di tengah tuntutan kompetensi dan fleksibilitas yang semakin tinggi.

Salah satu sektor yang sangat bergantung pada kualitas sumber daya

manusia adalah sektor perbankan. Industri ini memiliki peran sentral dalam mendukung aktivitas perekonomian, mulai dari mengelola simpanan masyarakat, menyalurkan kredit, hingga menyediakan berbagai layanan keuangan yang menunjang stabilitas dan pertumbuhan ekonomi nasional. Dengan cakupan tugas yang luas dan kompleksitas operasional yang tinggi, perbankan dituntut untuk memiliki tenaga kerja yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga mampu bekerja di bawah tekanan dan menjunjung tinggi profesionalisme.

Berbeda dengan banyak sektor lainnya, perbankan memiliki interaksi yang sangat intensif dengan masyarakat dan institusi keuangan lainnya. Hal ini menuntut standar pelayanan yang konsisten dan berkualitas tinggi, sehingga peran SDM menjadi salah satu aset strategis yang tidak bisa diabaikan. Kinerja karyawan perbankan sangat memengaruhi kepercayaan nasabah, citra institusi, dan pada akhirnya memengaruhi stabilitas bisnis secara keseluruhan.

Dalam konteks ini, perbankan di Indonesia juga berada dalam pengawasan dan pengaturan ketat oleh otoritas, demi menjaga keandalan dan integritas sektor keuangan nasional. Undang-Undang Nomor 4 Tahun 2023 tentang Pengembangan dan Penguatan Sektor Keuangan mempertegas tanggung jawab lembaga perbankan dalam memastikan kualitas layanan serta peningkatan kapasitas sumber daya manusia secara berkelanjutan.

Industri perbankan di Indonesia tidak hanya dituntut untuk menjaga stabilitas keuangan, tetapi juga untuk memastikan operasionalnya berjalan sesuai dengan prinsip-prinsip tata kelola yang baik. Salah satu regulasi penting yang mengatur sektor ini adalah Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2008 tentang

Perbankan Syariah, yang menekankan nilai-nilai keadilan dan transparansi dalam kegiatan perbankan syariah. Selain itu, Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK) Nomor 24 Tahun 2022 tentang Pengembangan Kualitas Sumber Daya Manusia Bank Umum juga menegaskan bahwa peningkatan kompetensi karyawan menjadi aspek krusial dalam menjaga daya saing industri perbankan secara keseluruhan. Dalam konteks tersebut, pengelolaan sumber daya manusia yang efektif bukan hanya menjadi kebutuhan internal organisasi, tetapi juga bagian dari pemenuhan tuntutan regulasi dan strategi bisnis jangka panjang.

Sebagai salah satu bank pembangunan daerah terkemuka, Bank BJB memiliki peran strategis dalam mendukung pertumbuhan ekonomi di wilayah Jawa Barat dan Banten. Dengan kepemilikan yang berasal dari pemerintah daerah serta kantor pusat yang berlokasi di Bandung, Bank BJB terus mengembangkan jaringan layanan dan berkomitmen untuk memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat. Upaya peningkatan kualitas layanan tersebut tentu memerlukan kontribusi maksimal dari seluruh elemen organisasi, terutama karyawan sebagai pelaksana langsung kegiatan operasional harian.

Di balik komitmen tersebut, Bank BJB seperti halnya organisasi lainnya tidak lepas dari tantangan dalam pengelolaan tenaga kerja. Dinamika pekerjaan yang tinggi, tekanan pencapaian target, serta tuntutan profesionalisme yang semakin besar dapat memengaruhi kenyamanan dan kepuasan kerja karyawan. Jika tidak dikelola dengan baik, situasi ini dapat menimbulkan persoalan internal yang berdampak pada kestabilan tenaga kerja, termasuk meningkatnya kecenderungan karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

Fenomena tingginya intensi karyawan untuk berpindah kerja (*turnover intention*) menjadi isu strategis yang perlu mendapatkan perhatian serius dari berbagai organisasi, termasuk sektor perbankan. Dalam konteks dunia kerja pasca pandemi, gelombang pengunduran diri karyawan semakin sering terjadi, terutama setelah momen tertentu seperti perayaan Hari Raya. Salah satu momen yang memicu tren ini adalah pasca Lebaran, di mana banyak karyawan memutuskan untuk mengundurkan diri setelah menerima Tunjangan Hari Raya (THR).

Menurut artikel yang dipublikasikan oleh Glints (2024), fenomena *resign* massal setelah Lebaran bukan semata-mata karena THR, tetapi lebih disebabkan oleh akumulasi persoalan yang sudah lama dirasakan karyawan, seperti ketidakpuasan terhadap kompensasi, tingkat kelelahan kerja (*burnout*), dan keterlibatan kerja yang rendah (*employee engagement*). Debby Laurentina, HRBP Glints, menyatakan bahwa THR hanya menjadi pemantik dari keputusan yang sudah lama dipertimbangkan oleh karyawan. Selain itu, data dari *Mercer* dan *Boston Consulting Group* menunjukkan bahwa 34% karyawan di Asia Tenggara, termasuk Indonesia, secara aktif mencari pekerjaan baru pada tahun 2023.

Secara teoritis, *turnover intention* didefinisikan sebagai niat atau keinginan seorang karyawan untuk meninggalkan organisasi tempat ia bekerja Mobley dalam Ardan dan Jaelani (2021). Niat ini sering kali dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti *burnout*, *engagement*, dan persepsi terhadap keadilan *compensation*. Penelitian oleh Suzabar et al. (2020) juga memperkuat hal ini, menunjukkan bahwa *burnout* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*, sementara *employee engagement* berpengaruh negatif terhadap niat keluar. Temuan

tersebut memperjelas bahwa kondisi psikologis dan persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja sangat menentukan loyalitas mereka.

Berdasarkan gambaran empiris dan teori yang ada, maka isu *turnover intention* menunjukkan urgensi untuk diteliti lebih mendalam. Topik ini kemudian diangkat sebagai fokus utama kajian karena urgensinya, sebelum menentukan lokasi penelitian yang sesuai. Pemilihan topik ini bukan karena kondisi di lokasi tertentu, tetapi karena urgensi tema dan relevansinya dengan tren aktual. Temuan empiris dan landasan teoritis tersebut membuktikan bahwa *turnover intention* bukanlah fenomena yang terisolasi, melainkan merupakan cerminan dari permasalahan mendasar dalam pengelolaan sumber daya manusia. Dalam konteks ini, upaya pengendalian *turnover* menjadi krusial untuk menjaga kontinuitas dan kinerja organisasi.

Ketiga faktor *employee engagement*, *burnout*, dan *compensation* berperan penting dalam membentuk *turnover intention* karyawan. Tingginya *turnover intention* dapat berdampak pada stabilitas organisasi dan efektivitas operasional, khususnya dalam sektor perbankan yang sangat bergantung pada loyalitas dan kinerja sumber daya manusianya. Karyawan perbankan menghadapi tekanan kerja tinggi serta tuntutan pelayanan yang konsisten. Oleh karena itu, perusahaan yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan emosional, menjamin kesejahteraan, dan memberikan *compensation* yang layak cenderung lebih mampu mempertahankan karyawan berkinerja tinggi dan mengurangi risiko *turnover*.

Dalam konteks ini, penting untuk melihat bagaimana fenomena tersebut

tercermin pada institusi seperti Bank. Kinerja positif ini tidak terlepas dari kontribusi karyawan yang terlibat aktif dalam mendukung proses operasional dan pencapaian target organisasi. Untuk memberikan gambaran posisi Bank BJB di antara institusi perbankan lainnya, berikut disajikan data mengenai peringkat kinerja perbankan nasional berdasarkan total aset pada tahun 2023. Penyajian data ini menjadi langkah awal dalam memahami konteks posisi institusi secara makro sebelum melihat lebih dalam dinamika SDM di tingkat kantor cabang.

Tabel 1. 1
Peringkat Kinerja Perbankan di Indonesia Tahun 2023

Peringkat	Bank	Total Asset
1	Bank Mandiri	Rp. 2.174 Triliun
2	Bank Rakyat Indonesia	Rp 1.965 Triliun
3	Bank Central Asia	Rp 1.408 Triliun
4	Bank Negara Indonesia	Rp 1.086 Triliun
5	Bank Tabungan Negara	Rp 438.75 Triliun
6	Bank Syariah Indonesia	Rp 353.62 Triliun
7	Bank CIMB Niaga	Rp. 334.37 Triliun
8	Bank Permata	Rp 257.44 Triliun
9	Bank OCBC NISP	Rp 249.76 Triliun
10	PAN Indonesia Bank	Rp 222.01 Triliun
11	Bank DPD Jawa Barat dan Banten (DPD BJB)	Rp 188.30 Triliun

Sumber: Data sekunder dari penelitian terdahulu

Meskipun Tabel 1.1 hanya menunjukkan peringkat kinerja bank berdasarkan total aset, pencapaian tersebut dipengaruhi oleh sumber daya manusia yang mendukung operasional bank. Faktor seperti *burnout*, *employee engagement*, dan *compensation* berperan penting dalam kualitas kerja karyawan, yang berdampak pada kinerja institusi. Tingkat *employee engagement* yang tinggi meningkatkan motivasi dan produktivitas, sementara *burnout* dapat menurunkan performa dan meningkatkan niat untuk keluar. *Compensation* yang adil juga

penting untuk menjaga kepuasan karyawan. Maka dari itu, meskipun data kinerja tidak langsung mencerminkan kondisi internal SDM, pemahaman tentang ketiga faktor ini tetap relevan untuk stabilitas kinerja organisasi.

Namun, untuk memahami secara lebih mendalam posisi strategis Bank BJB di antara bank daerah lainnya, penting juga untuk melihat indikator lain yang mencerminkan kepercayaan publik, seperti Dana Pihak Ketiga (DPK) yang berhasil dihimpun.

Tabel 1. 2
Posisi Bank Pembangunan Daerah di Indonesia Berdasarkan Jumlah Dana Pihak Ketiga Tahun 2022

No.	Bank Daerah	Total Dana Pihak Ketiga (Triwulan Rupiah)
1.	Bank BJB	Rp. 131,12 Triliun
2.	Bank Jatim	Rp. 81,77 Triliun
3.	Bank Jateng	Rp. 67,09 Triliun
4.	Bank DKI	Rp. 67,13 Triliun
5.	Bank Sumut	Rp. 33,38 Triliun
6.	Bank Kaltim	Rp. 25,63 Triliun
7.	Bank Papua	Rp. 21,28 Triliun
8.	Bank Kalteng	Rp. 9,38 Triliun
9.	Bank Sulteng	Rp. 8,16 Triliun
10.	Bank Bengkulu	Rp. 8,8 Triliun

Sumber : <https://dataindonesia.id/>

Tabel 1.2 menunjukkan bahwa Bank BJB berada di posisi teratas dalam hal penghimpunan DPK di antara seluruh bank pembangunan daerah. Peringkat ini menegaskan kepercayaan masyarakat yang sangat tinggi terhadap Bank BJB dalam mengelola simpanan dan dana publik. Pencapaian tersebut tentu saja memerlukan dukungan penuh dari karyawan, terutama dalam aspek pelayanan yang berkualitas dan pencapaian target penghimpunan dana.

Namun, keberhasilan dalam mengelola dana publik juga bisa membawa konsekuensi berupa peningkatan tekanan kerja bagi karyawan. Tuntutan untuk mempertahankan posisi tersebut di tengah persaingan perbankan dapat menyebabkan tekanan psikologis dan fisik yang signifikan.

Untuk lebih menggambarkan kondisi kerja di wilayah operasional utama Bank BJB, penting untuk melihat bagaimana sebaran jaringan kerja bank ini, terutama di daerah dengan volume layanan tinggi.

Tabel 1. 3
Jumlah Bank BJB Berdasarkan Kota di Jawa Barat Tahun 2023

No.	Kota/Kabupaten	Jumlah Bank BJB
1.	Kota Bandung	110 Unit
2.	Kota Banjar	9 Unit
3	Kota Bekasi	59 Unit
4.	Kota Bogor	62 Unit
5.	Kota Tasikmalaya	38 Unit
6.	Kota Cimahi	33 Unit
7.	Kota Depok	48 Unit
8.	Kota Cirebon	67 Unit
9.	Kota Sukabumi	28 Unit

Sumber: <https://www.bankbjb.co.id/>

Tabel 1.3 ini menunjukkan bahwa Jawa Barat, khususnya Kota Bandung, merupakan wilayah dengan jumlah unit Bank BJB terbanyak. Hal ini mempertegas posisi strategis wilayah ini sebagai pusat layanan utama, termasuk keberadaan Kantor Cabang Tamansari yang menjadi objek penelitian. Tingginya jumlah unit dalam satu wilayah biasanya berkorelasi dengan tingginya intensitas pelayanan dan aktivitas operasional, yang berpotensi meningkatkan beban kerja bagi karyawan di cabang tersebut.

Lingkungan kerja yang sibuk, target yang ketat, serta tekanan pelayanan

yang tinggi di unit strategis seperti kantor cabang Tamansari, menjadi alasan mengapa isu *burnout*, *employee engagement*, dan *compensation* perlu ditelaah secara lebih mendalam. Penelitian ini dilakukan untuk mengidentifikasi sejauh mana ketiga faktor tersebut memengaruhi *turnover intention* karyawan pada salah satu kantor cabang yang berada di pusat aktivitas Bank BJB.

Tabel 1. 4
Data Turnover Pegawai Bank BJB Tahun 2021-2023

Jenis Kelamin	Pergantian Karyawan		
	2023	2022	2021
Laki-laki	130	99	106
Perempuan	121	113	118
Total	142	212	224

Sumber: Laporan Keberlanjutan Bank BJB 2023

Kondisi internal Bank BJB menjadi faktor penting dalam menentukan lokasi penelitian ini. Berdasarkan data dari Laporan Keberlanjutan Bank BJB tahun 2023, yang mana dapat di lihat pada Tabel 1.4 jumlah karyawan Bank BJB di tahun 2021-2023 yang mengalami *turnover* mencapai 251 orang. Angka tersebut mencerminkan adanya dinamika dalam pengelolaan sumber daya manusia yang perlu diperhatikan secara serius. Dalam menghadapi persaingan industri perbankan yang semakin ketat, tingkat *turnover* karyawan dapat menjadi indikasi adanya permasalahan yang berkaitan dengan *burnout*, *employee engagement*, serta sistem *compensation* yang diterapkan perusahaan.

Tabel 1. 5
Turnover Karyawan Bank BJB Kantor Cabang di Bandung

Cabang Bank	Presentase Turnover
Bank BJB KC Tamansari	6,20%
Bank BJB KC Setiabudhi	5,60%
Bank BJB KC Utama Bandung	4,50%

Sumber: Data sekunder dari penelitian terdahulu

Dapat dilihat dalam Tabel 1.5, tingkat *turnover* karyawan di Bank BJB KC Tamansari menunjukkan angka yang paling tinggi dibandingkan dengan cabang lainnya, yaitu sebesar 6,20%. Sedangkan dua kantor cabang lainnya di Bandung, yakni memiliki tingkat *turnover* yang lebih rendah, yaitu masing-masing 5,60% dan 4,50%. Tingginya angka *turnover* ini mengindikasikan adanya potensi permasalahan internal yang lebih signifikan di KC Tamansari, yang menyebabkan karyawan memilih untuk keluar dari perusahaan. Hal ini dapat mencerminkan adanya ketidakpuasan kerja yang mungkin disebabkan oleh berbagai faktor seperti kelelahan kerja (*burnout*), kurangnya keterlibatan karyawan (*employee engagement*), serta sistem *compensation* yang belum optimal. Selain itu, faktor seperti beban kerja yang berlebih, lingkungan kerja yang tidak mendukung, serta perasaan tidak dihargai juga dapat memperkuat keinginan karyawan untuk mengundurkan diri.

Selain indikator kuantitatif tersebut, terdapat juga sejumlah indikator kualitatif yang mendukung urgensi penelitian di lokasi ini. Terletak di pusat Kota Bandung, wilayah dengan aktivitas ekonomi dan mobilitas tenaga kerja tinggi, KC Tamansari melayani segmen nasabah yang sangat luas dan beragam, mulai dari individu hingga pelaku usaha. Hal ini menyebabkan beban kerja pegawai menjadi lebih berat dibandingkan dengan cabang lain. Penelitian oleh Santoso et al. (2023) mengungkapkan bahwa beban kerja yang tinggi berkontribusi secara langsung terhadap peningkatan stres kerja, yang pada gilirannya meningkatkan intensi karyawan untuk keluar dari pekerjaan.

Temuan serupa juga diperkuat oleh studi Wanboko et al. (2023) yang

menyatakan bahwa stres kerja berfungsi sebagai variabel mediasi antara beban kerja dan keinginan karyawan untuk *resign*. Lebih lanjut, studi oleh Priyono & Tampubolon (2023) mencatat bahwa karyawan perbankan, khususnya generasi milenial dan Gen Z di kawasan perkotaan seperti Jakarta dan Bandung, cenderung mengalami *turnover* yang lebih tinggi dikarenakan tekanan lingkungan kerja dan banyaknya peluang kerja alternatif.

Dengan demikian, baik data *turnover* yang tinggi di KC Tamansari maupun karakteristik geografis dan demografis wilayah tersebut menunjukkan bahwa cabang ini merupakan lokasi yang sangat relevan untuk dianalisis dalam konteks manajemen sumber daya manusia, khususnya untuk mengidentifikasi dan mengatasi permasalahan *turnover* karyawan.

Tabel 1. 6
Data *Turnover* Karyawan Bank BJB Tamansari

TAHUN	PRESENTASE <i>TURNOVER</i>
2022	2,33 %
2023	3,13 %
2024	3,15 %

Sumber: Bank BJB KC Tamansari

Selain itu, jika meninjau data spesifik dari Bank BJB Kantor Cabang (KC) Tamansari yang berada pada Tabel 1.6 terlihat bahwa persentase *turnover* mengalami peningkatan dari tahun 2022 hingga 2024. Pada tahun 2022, *turnover* tercatat sebesar 2,33%, kemudian meningkat menjadi 3,13% pada tahun 2023, dan kembali naik menjadi 3,15% pada tahun 2024. Tren kenaikan ini menunjukkan bahwa perputaran karyawan di KC Tamansari terus meningkat dari tahun ke tahun. Kondisi ini mengindikasikan adanya faktor-faktor tertentu yang mempengaruhi keputusan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Dengan mengidentifikasi

akar permasalahan yang menyebabkan tingginya *turnover*, diharapkan penelitian ini dapat memberikan rekomendasi strategis bagi Bank BJB dalam meningkatkan retensi karyawan serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif.

Tingkat pergantian karyawan (*turnover*) berdampak besar bagi organisasi, baik dari segi biaya, kehilangan aset intelektual, hingga penurunan semangat kerja karyawan yang bertahan. Biaya rekrutmen dan pelatihan untuk pengganti dapat mencapai 50–200% dari gaji tahunan karyawan, sementara hilangnya pengalaman dan hubungan kerja yang sudah terbangun dapat mengganggu operasional serta menurunkan produktivitas tim. Di sektor perbankan yang mengandalkan hubungan pelanggan, *turnover* juga berpotensi menurunkan kepuasan nasabah dan merusak reputasi perusahaan. Oleh karena itu, *turnover* bukan hanya masalah SDM, melainkan juga berdampak pada kinerja keuangan jangka panjang.

Turnover tidak hanya berdampak pada biaya, tetapi juga menyebabkan hilangnya pengetahuan dan keterampilan yang telah dikembangkan karyawan selama bekerja. Ketika karyawan keluar, mereka membawa serta pemahaman terhadap pekerjaan dan budaya organisasi, yang jika tidak dikelola dengan baik dapat mengganggu kelancaran operasional. Oleh karena itu, strategi pengelolaan pengetahuan penting diterapkan untuk menjaga kontinuitas informasi.

Tingginya angka *turnover* juga dapat memengaruhi kondisi psikologis karyawan yang masih bertahan. Lingkungan kerja yang sering ditinggalkan rekan dapat menimbulkan rasa tidak nyaman, menurunkan semangat kerja, serta menciptakan kekhawatiran akan stabilitas organisasi. Hal ini secara tidak langsung bisa berdampak pada produktivitas dan suasana kerja secara keseluruhan.

Dalam industri seperti perbankan yang mengandalkan hubungan jangka panjang dengan pelanggan, *turnover* berdampak pada kualitas layanan. Karyawan berpengalaman biasanya lebih memahami kebutuhan nasabah. Ketika mereka digantikan oleh karyawan baru, proses adaptasi yang dibutuhkan dapat memengaruhi kepuasan pelanggan dan, dalam jangka panjang, memengaruhi citra serta kinerja organisasi.

Mengingat banyaknya dampak negatif dari *turnover*, penting bagi organisasi untuk memperhatikan faktor awal yang mendorong *turnover intention* atau niat untuk keluar dari organisasi. *Turnover intention* menurut Chen et al., (2021) merupakan kecenderungan atau niat seseorang untuk meninggalkan pekerjaannya dengan mengundurkan diri dari perusahaannya dan pindah ke perusahaan lain disebabkan oleh faktor-faktor tertentu, yang kemudian menyebabkan terjadinya perputaran karyawan di suatu organisasi.

Selanjutnya, penting untuk memahami bahwa niat untuk keluar dari organisasi (*turnover intention*) merupakan indikator utama dari terjadinya *turnover* aktual. Sejalan dengan Wang et al., (2021), niat untuk keluar, yang didefinisikan sebagai keinginan seseorang untuk meninggalkan institusi, merupakan prediktor paling kuat dan paling akurat dari perilaku *turnover* yang sebenarnya. Artinya, sebelum seseorang benar-benar keluar dari pekerjaannya, terlebih dahulu akan muncul keinginan atau niat untuk berhenti. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk mengukur dan memahami tingkat *turnover intention* di antara karyawan. Dengan mengenali tanda-tanda awal ini, perusahaan dapat mengambil langkah preventif dan intervensi yang tepat guna mencegah kehilangan tenaga kerja.

Selanjutnya untuk memperkuat penelitian ini, peneliti melakukan penyebaran kuesioner kepada 30 orang karyawan Bank BJB Kantor Cabang Tamansari. Berikut adalah hasil kuesioner pra survey *Turnover intention* karyawan Bank BJB Kantor Cabang Tamansari:

Tabel 1. 7
Hasil Pra Survey *Turnover intention* Karyawan
Pada Bank BJB KC Tamansari

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Jumla Skor	Rata-Rata
		SS	S	KS	TS	STS		
		5	4	3	2	1		
<i>Turnover intention</i>	Pikiran untuk berhenti	1	3	8	13	5	72	2,40
	Keinginan untuk meninggalkan	1	1	9	13	6	68	2,27
	Keinginan untuk mencari pekerjaan lain	1	4	15	8	2	84	2,80
Jumlah skor rata-rata variabel <i>turnover intention</i>								2,49
Jumlah Skor = Nilai x Frekuensi								
Rata-Rata = Jumlah Skor : Jumlah Responden (30)								
Skor Rata-Rata = Total Rata-Rata : Jumlah Pertanyaan								

Sumber: Hasil Data Pra Survey diolah peneliti, (2025)

Berdasarkan Tabel 1.7, diketahui bahwa hasil kuesioner pra-survei mengenai *turnover intention* karyawan pada Bank BJB Kantor Cabang Tamansari menunjukkan skor rata-rata sebesar 2,49. Karena seluruh pernyataan dalam variabel ini bersifat negatif, maka skor dibalik untuk menjaga konsistensi makna dengan hasil analisis utama. Skor rata-rata yang rendah tersebut menunjukkan bahwa tingkat *turnover intention* berada dalam kategori tinggi. Artinya, secara umum, karyawan menunjukkan kecenderungan yang kuat untuk meninggalkan pekerjaannya saat ini.

Jika ditinjau berdasarkan dimensi, keinginan untuk meninggalkan pekerjaan menjadi dimensi dengan skor rata-rata terendah sebesar 2,27, diikuti oleh pikiran untuk

berhenti sebesar 2,40, dan keinginan untuk mencari pekerjaan lain sebesar 2,80. Skor rendah pada masing-masing dimensi menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki intensi yang cukup tinggi untuk berpindah kerja.

Hasil ini mengindikasikan bahwa *turnover intention* merupakan variabel yang relevan untuk diteliti lebih lanjut. Karyawan menunjukkan adanya potensi niat untuk keluar dari perusahaan, sehingga penting untuk menelusuri lebih dalam faktor-faktor yang memengaruhinya agar perusahaan dapat mengambil langkah preventif untuk mempertahankan karyawan yang ada.

Tingginya *turnover intention* karyawan dapat menjadi permasalahan serius bagi instansi karena akan berdampak pada kestabilan operasional dan produktivitas kerja. Banyak upaya yang perlu dilakukan instansi untuk menekan tingkat *turnover intention*, seperti menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan keterlibatan karyawan, dan memberikan *compensation* yang adil dan sesuai. *Turnover intention* dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berasal dari individu karyawan maupun dari lingkungan kerja dan sistem manajemen organisasi. Untuk mengetahui faktor apa saja yang dianggap dominan mempengaruhi tingginya *turnover intention*, peneliti melakukan pra-survey kepada 30 orang karyawan, dan hasilnya dapat dilihat pada Tabel 1.8 berikut ini:

Tabel 1. 8
Hasil Pra survey Faktor-Faktor Yang Diduga Dapat Mempengaruhi
***Turnover intention* Karyawan Pada Bank BJB KC Tamansari**

No	Variabel	Dimensi	Frekuensi					Jumlah Skor	Rata-Rata
			SS	S	KS	TS	STS		
			5	4	3	2	1		
1	<i>Burnout</i>	Kelelahan emosional dan fisik	1	2	11	10	6	72	2,40
		Depersonalisasi	0	2	10	18	0	74	2,47

No	Variabel	Dimensi	Frekuensi					Jumlah Skor	Rata-Rata
			SS	S	KS	TS	STS		
			5	4	3	2	1		
		Penurunan pencapaian personal	0	3	16	7	4	78	2,60
Jumlah skor rata-rata variabel <i>burnout</i>									2,49
2	Compensation	Kompensasi langsung	3	8	10	5	4	91	3,03
		Kompensasi tidak langsung	2	7	11	6	4	87	2,90
Jumlah skor rata-rata variabel <i>compensation</i>									2,97
3	Beban Kerja	Target yang harus dicapai	0	14	16	0	0	104	3,47
		Kondisi pekerjaan	1	15	14	0	0	107	3,57
		Penggunaan waktu	0	13	17	0	0	103	3,43
		Standar pekerjaan	3	25	2	0	0	121	4,03
Jumlah skor rata-rata variabel beban kerja									3,63
4	Kepuasan Kerja	Pekerjaan itu sendiri	1	18	11	0	0	110	3,67
		Gaji	0	5	22	3	0	92	3,07
		Promosi	0	14	13	2	1	100	3,33
		Pengawasan	2	23	5	0	0	117	3,90
		Rekan kerja	4	24	2	0	0	122	4,07
		Kondisi kerja	2	22	6	0	0	116	3,87
Jumlah skor rata-rata variabel kepuasan kerja									3,65
5	Employee engagement	Vigor	0	8	17	5	0	93	3,10
		Dedication	5	6	15	3	1	106	3,37
		Absorption	3	6	9	7	5	85	2,83
Jumlah skor rata-rata variabel <i>employee engagement</i>									3,16
6	Lingkungan Kerja	Lingkungan fisik	1	24	5	0	0	116	3,87
		Lingkungan non-fisik	0	14	16	0	0	104	3,47
Jumlah skor rata-rata variabel lingkungan kerja									3,67
Jumlah Skor = Nilai x Frekuensi									
Rata-Rata = Jumlah Skor : Jumlah Responden (30)									
Skor Rata-Rata = Total Rata-Rata : Jumlah Pertanyaan									

Sumber: Hasil Data Pra Survey diolah peneliti, (2025)

Berdasarkan Tabel 1.8, data hasil pra-survey tersebut mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *turnover intention* karyawan di antaranya adalah variabel *burnout*, *compensation*, beban kerja, kepuasan kerja, *employee*

engagement, dan lingkungan kerja. Terdapat tiga variabel yang nilainya kurang baik, yaitu variabel *burnout*, *compensation*, dan *employee engagement*.

Variabel pertama yang diduga bermasalah adalah *burnout*, dengan skor rata-rata 2,49. Karena seluruh pernyataan pada variabel *burnout* bersifat negatif, maka skor telah dibalik untuk menjaga konsistensi interpretasi dengan hasil analisis utama. Skor rata-rata yang rendah ini menunjukkan bahwa tingkat *burnout* karyawan tergolong tinggi, yang berarti terdapat indikasi kelelahan kerja yang cukup serius di kalangan responden. Dimensi kelelahan emosional dan fisik memiliki skor terendah 2,40, diikuti depersonalisasi 2,47, dan penurunan pencapaian personal 2,60. Ini mengindikasikan banyak karyawan mengalami kelelahan fisik dan mental, merasa kurang pencapaian pribadi, serta mulai menjauh secara emosional dari pekerjaan. Tingkat *burnout* yang tinggi berpotensi dapat meningkatkan keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya.

Variabel kedua yang menunjukkan skor kurang baik adalah *compensation*, dengan rata-rata 2,97, yang termasuk dalam kategori rendah dan mengindikasikan ketidakpuasan karyawan. Dimensi kompensasi langsung memperoleh skor 3,03, sementara kompensasi tidak langsung lebih rendah di 2,90. Ini menunjukkan bahwa gaji dan tunjangan yang diterima belum memenuhi harapan karyawan, yang dapat meningkatkan *turnover intention*.

Variabel ketiga yang menunjukkan skor kurang optimal adalah *employee engagement*, dengan rata-rata 3,16. Dimensi terendah yaitu *absorption*, dengan nilai 2,83, yang menunjukkan bahwa karyawan belum sepenuhnya terlibat dalam pekerjaan mereka. Sementara itu, dimensi *vigor* 3,10, dan *dedication* memperoleh

3,37. Rendahnya tingkat keterlibatan ini mencerminkan kurangnya semangat, antusiasme, dan keterikatan karyawan terhadap pekerjaan, serta kurangnya makna dalam pekerjaan mereka. Ini dapat berpotensi meningkatkan *turnover intention*, karena lemahnya ikatan psikologis dengan perusahaan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji lebih dalam mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention* karyawan di Bank BJB Kantor Cabang Tamansari, dengan fokus pada pengaruh *burnout*, *employee engagement*, dan *compensation*. Pemilihan Bank BJB Kantor Cabang Tamansari sebagai lokasi penelitian didasarkan pada pertimbangan bahwa bank ini merepresentasikan bank daerah dengan karakteristik unik dalam pengelolaan SDM, serta adanya indikasi permasalahan internal yang perlu diteliti lebih lanjut.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan strategi manajemen SDM yang lebih efektif di Bank BJB Kantor Cabang Tamansari khususnya, serta memberikan wawasan bagi industri perbankan secara umum dalam mengelola SDM untuk meminimalkan *turnover intention* karyawan.

Salah satu faktor yang memengaruhi *turnover intention* adalah *burnout*, yaitu kondisi kelelahan emosional akibat beban kerja berlebih dan lingkungan kerja yang tidak mendukung (Wardani & Amalia 2021; Christiana 2020). Di sisi lain, *employee engagement* berperan penting dalam menurunkan niat keluar. Menurut Hasan (2023), *employee engagement* yaitu kondisi karyawan ketika memiliki dorongan internal, antusiasme, dan rasa bangga terhadap pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi.

Karyawan yang *engaged* menunjukkan dedikasi tinggi dan merasa bahwa

pekerjaannya memiliki makna. Sementara itu, Lusiferina Amalia Utami et al., (2023) menyatakan bahwa *employee engagement* merupakan sikap positif yang dimiliki oleh pekerja yang penuh makna, bermotivasi tinggi, kuat, gigih dan tidak menyerah ketika menghadapi tantangan untuk mencapai tujuan organisasi. Tingkat keterlibatan karyawan yang tinggi menciptakan hubungan kuat antara individu dan organisasi, yang akhirnya mampu menurunkan intensi karyawan untuk keluar dari pekerjaannya.

Upaya mengurangi *turnover intention* melalui pengelolaan *burnout*, peningkatan keterlibatan kerja, serta pemberian kompensasi yang adil menjadi penting, terutama di sektor perbankan yang memiliki tekanan kerja tinggi. Meskipun tema ini sudah banyak dibahas, masih terdapat kesenjangan penelitian, khususnya di perbankan daerah seperti Bank BJB. Umumnya, studi sebelumnya meneliti hubungan antar variabel secara terpisah, tanpa melihat pengaruh *burnout*, *employee engagement*, dan *compensation* secara simultan.

Selain itu, penelitian terkait peran persepsi terhadap *compensation* dalam keputusan karyawan untuk bertahan juga masih terbatas, khususnya di institusi dengan struktur kerja formal seperti perbankan. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk mengisi celah tersebut dengan mengkaji secara simultan pengaruh *burnout*, *employee engagement*, dan *compensation* terhadap *turnover intention* di Bank BJB Kantor Cabang Tamansari.

Dengan memahami keterkaitan ketiga variabel tersebut terhadap *turnover intention*, organisasi diharapkan dapat merancang strategi manajemen SDM yang lebih efektif. Berdasarkan latar belakang tersebut, penulis tertarik melakukan

penelitian berjudul **PENGARUH *BURNOUT*, *EMPLOYEE ENGAGEMENT*, DAN *COMPENSATION* TERHADAP *TURNOVER INTENTION* KARYAWAN DI BANK BJB KANTOR CABANG TAMANSARI BANDUNG**. Dengan tujuan untuk mengetahui sejauh apa pengaruh *Burnout*, *Employee engagement* dan *Compensation* berkontribusi terhadap *Turnover intention* Karyawan Bank BJB Kantor Cabang Tamansari Bandung.

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah Penelitian

Identifikasi dan rumusan masalah adalah tahapan penting dalam penelitian, yang bertujuan untuk membantu peneliti dan pembaca dalam mendapatkan data yang dapat digunakan untuk memecahkan masalah. Identifikasi masalah dan rumusan masalah diajukan untuk merumuskan dan menjelaskan permasalahan yang terdapat di dalam penelitian, permasalahan tersebut meliputi *burnout*, *compensation*, *employee engagement* dan *turnover intention*. Identifikasi masalah tersebut diperoleh dari latar belakang penelitian yang telah diuraikan sebelumnya.

1.2.1 Identifikasi Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan data pra-survey yang telah diuraikan, maka permasalahan yang terdapat dalam penelitian ini dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. *Burnout*

- a. Karyawan mengalami kelelahan emosional akibat beban pekerjaan yang cukup tinggi.
- b. Muncul perasaan jenuh dan tidak antusias dalam menjalani aktivitas kerja sehari-hari.

- c. Adanya kecenderungan penurunan pencapaian pribadi yang membuat karyawan merasa kurang produktif dan tidak optimal.

2. ***Employee Engagement***

- a. Rendahnya semangat dan keterlibatan emosional karyawan terhadap pekerjaan yang dijalani.
- b. Kurangnya dedikasi terhadap pencapaian tujuan organisasi.
- c. Karyawan belum sepenuhnya menyatu dengan budaya kerja perusahaan, sehingga cenderung bekerja hanya sebatas kewajiban.

3. ***Compensation***

- a. Karyawan merasa *compensation* langsung yang diberikan belum sesuai dengan kontribusi kerja mereka.
- b. Fasilitas atau tunjangan tambahan dirasa belum mendukung kenyamanan dan kesejahteraan kerja secara menyeluruh.

4. ***Turnover intention***

- a. Munculnya keinginan untuk berhenti bekerja dari perusahaan saat ini.
- b. Karyawan mulai mempertimbangkan untuk meninggalkan pekerjaan.
- c. Adanya kecenderungan karyawan membandingkan kondisi kerja saat ini dengan tempat lain yang dianggap lebih menjanjikan.

1.2.2 **Rumusan Masalah Penelitian**

Berdasarkan latar belakang di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana *burnout* karyawan pada Bank BJB Kantor Cabang Tamansari Bandung.

2. Bagaimana *employee engagement* pada Bank BJB Kantor Cabang Tamansari Bandung.
3. Bagaimana *compensation* karyawan pada Bank BJB Kantor Cabang Tamansari Bandung.
4. Bagaimana *turnover intention* karyawan pada Bank BJB Kantor Cabang Tamansari Bandung
5. Seberapa besar pengaruh *burnout*, *employee engagement* dan *compensation* terhadap *turnover intention* karyawan pada Bank BJB Kantor Cabang Tamansari Bandung secara simultan dan parsial.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis:

1. *Burnout* pada karyawan Bank BJB Kantor Cabang Tamansari.
2. *Compensation* yang diterima oleh karyawan Bank BJB Kantor Cabang Tamansari.
3. *Employee engagement* pada karyawan Bank BJB Kantor Cabang Tamansari.
4. *Turnover intention* pada karyawan Bank BJB Kantor Cabang Tamansari.
5. Besarnya pengaruh *burnout*, *compensation*, dan *employee engagement* terhadap *turnover intention* karyawan pada Bank BJB Kantor Cabang Tamansari, baik secara parsial maupun simultan.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penulis berharap penelitian ini dapat bermanfaat sesuai dengan tujuan penelitian. Baik secara teoritis maupun praktis, khususnya bagi penulis dan instansi maupun bagi pembaca.

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait faktor-faktor yang memengaruhi turnover intention. Selain itu, hasilnya dapat dijadikan referensi untuk penelitian sejenis maupun sebagai dasar dalam pengembangan model retensi karyawan yang lebih komprehensif.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pembaca serta menambah informasi terkait topik yang dikaji. Hasil penelitian ini juga diharapkan memiliki kegunaan sebagai berikut:

1. Bagi Peneliti
 - a. Membantu peneliti memahami hubungan antara *burnout* dan *turnover intention*.
 - b. Menambah wawasan tentang pentingnya *employee engagement* dalam mempertahankan karyawan.
 - c. Memberikan pemahaman mengenai peran *compensation* yang adil dalam menurunkan *turnover intention*.
 - d. Melatih peneliti menganalisis *turnover intention* sebagai indikator penting dalam manajemen SDM dan merancang solusi berbasis data.

2. Bagi Pihak Bank BJB

- a. Mengidentifikasi *burnout* pada karyawan dan merancang langkah pencegahannya.
- b. Menyusun program untuk meningkatkan keterlibatan dan loyalitas karyawan.
- c. Mengevaluasi sistem *compensation* agar lebih adil, kompetitif, dan sesuai kebutuhan.
- d. Merancang strategi retensi berdasarkan faktor-faktor penyebab *turnover intention*.

3. Bagi Pihak Lain

Penelitian ini dapat menjadi bahan acuan dalam penelitian untuk pengembangan ilmu pengetahuan khususnya di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia dan dapat menjadi referensi juga inspirasi bagi peneliti lain yang tertarik untuk meneliti topik serupa. Penelitian ini juga dapat memberikan landasan metodologis dan teoretis bagi penelitian selanjutnya.