

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Dalam kajian pustaka ini akan membahas teori-teori dan konsep yang relevan dengan variabel-variabel yang diteliti. Teori-teori yang digunakan dalam kajian pustaka ini merujuk pada karya-karya ilmiah, hasil penelitian sebelumnya, serta sumber-sumber tertulis yang bersifat teoritis. Kajian ini bertujuan untuk memberikan landasan akademis dan pemahaman mendalam mengenai topik yang diteliti, sekaligus sebagai acuan dalam menyusun kerangka berpikir dan analisis penelitian. Merujuk pada sumber-sumber terpercaya dan relevan, kajian pustaka ini diharapkan dapat memperkuat dasar teoritis penelitian serta memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan terkait topik yang dibahas.

2.1.1 Manajemen

Manajemen berperan dalam mengkoordinasikan serta mengawasi berbagai aktivitas guna mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Dalam hal ini, manajemen memiliki fungsi utama dalam menyelaraskan aktivitas organisasi serta mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang tersedia. Sebagai suatu mekanisme yang terstruktur, manajemen meliputi proses penetapan tujuan hingga evaluasi hasil dengan mengandalkan ilmu pengetahuan serta keahlian untuk mencapai sasaran organisasi.

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari kata "*to manage*" dalam bahasa Inggris, yang berarti mengatur atau mengelola, dan berkembang dari bahasa Prancis "*manegement*," yang merujuk pada seni mengatur sistem atau kegiatan. Secara luas, manajemen mencakup strategi dalam mengarahkan sumber daya untuk mencapai tujuan tertentu. Konseptualnya, manajemen adalah proses sistematis yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya manusia, finansial, dan material untuk mencapai sasaran organisasi secara efektif dan efisien.

Manajemen bergantung pada kolaborasi, koordinasi, dan komunikasi antar individu atau bagian dalam organisasi. Keberhasilan manajemen ditentukan oleh kemampuan untuk mengintegrasikan berbagai fungsi organisasi, menjaga stabilitas operasional, dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Berbagai ahli juga memberikan definisi manajemen dari sudut pandang teoritis dan praktis. Berbagai ahli juga telah memberikan definisi manajemen dari sudut pandang teoritis maupun praktis, diantaranya yaitu:

Pratama (2020:8) mengemukakan bahwa manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, pengarahan, dan pengawasan anggota-anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan pendapat Bateman & Konopaske (2023:10) "*Management is the process of working with people and resources to accomplish organizational goals. Good managers do those things both effectively and efficiently. To be effective is to achieve organizational goals. To be efficient is to achieve goals with minimal waste*

of resources-that is, to make the best possible use of money, time, materials, and people. Some managers fail on both criteria, or focus on one at the expense of another. The best managers achieve high performance by focusing on both effectiveness and efficiency.”

George R. Terry dalam Aditama (2020:1) menyatakan bahwa, manajemen adalah proses yang terdiri dari kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang dilakukan guna mencapai tujuan yang ditetapkan melalui pemanfaatan SDM dan sumber lainnya.

Dari beberapa definisi yang disampaikan oleh para ahli, dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen melibatkan pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien. Efektivitas berfokus pada pencapaian tujuan organisasi, sementara efisiensi menekankan pada penggunaan sumber daya yang minimal untuk mencapai tujuan tersebut. Manajer yang baik harus mampu menggabungkan keduanya, yaitu mencapai tujuan dengan hasil yang optimal tanpa pemborosan. Oleh karena itu, manajemen yang berhasil tidak hanya bergantung pada pencapaian tujuan, tetapi juga pada cara-cara yang digunakan untuk mencapainya, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja dan keberlanjutan organisasi.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen merupakan bagian integral dari proses manajerial yang menjadi panduan utama bagi manajer dalam menjalankan aktivitas organisasi.

Fungsi ini mencerminkan tahapan sistematis yang diperlukan untuk memastikan seluruh sumber daya dapat dimanfaatkan secara optimal demi tercapainya tujuan bersama. Menurut Aditama (2020:10) terdapat empat fungsi utama dalam manajemen yang dikenal dengan istilah POAC yaitu *Planning*, *Organizing*, *Actuating*, dan *Controlling* menjadi kerangka dasar dalam pengelolaan organisasi.

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah proses yang mendefinisikan tujuan dari organisasi, membuat strategi yang akan digunakan untuk mencapai tujuan dari organisasi, serta mengembangkan rencana aktivitas kerja organisasi. Dalam mengawali setiap aktivitas pada sebuah pekerjaan dalam organisasi bisnis, dibutuhkan fungsi perencanaan sebagai tahapan pertama untuk menentukan arah dan tujuan organisasi bisnis ke depan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*):

Pengorganisasian berkaitan dengan penyusunan dan pengalokasian sumber daya organisasi agar selaras dengan visi, misi, dan tujuan yang telah ditetapkan. Kegiatan ini mencakup pembentukan struktur organisasi, pembagian tugas, penempatan sumber daya manusia, serta penetapan tanggung jawab dan wewenang secara tepat agar tercipta efektivitas dan efisiensi kerja.

3. Pelaksanaan (*Actuating*):

Pelaksanaan adalah proses untuk mengimplementasikan seluruh rencana yang telah disusun sebelumnya. Pada tahap ini, manajer berperan dalam memimpin, mengarahkan, dan memotivasi anggota organisasi agar menjalankan tugasnya dengan semangat dan konsisten terhadap visi organisasi. Fungsi ini juga

menekankan pentingnya komunikasi dan koordinasi yang efektif.

4. Pengendalian (*Controlling*):

Pengendalian bertujuan untuk memastikan bahwa seluruh aktivitas organisasi berjalan sesuai dengan rencana dan standar yang telah ditetapkan. Proses ini meliputi pemantauan kinerja, evaluasi hasil kerja, serta pengambilan tindakan korektif apabila terjadi penyimpangan. Dengan adanya pengendalian, organisasi dapat menjaga konsistensi dalam mencapai tujuannya serta terus melakukan perbaikan berkelanjutan.

Secara keseluruhan, fungsi-fungsi manajemen ini saling terkait dan membentuk siklus yang berkelanjutan. Dengan menerapkan keempat fungsi ini secara efektif, organisasi dapat meningkatkan kinerja, mencapai tujuan yang diinginkan, dan beradaptasi dengan dinamika lingkungan yang terus berubah. Manajemen yang baik tidak hanya berfokus pada hasil akhir, tetapi juga pada proses yang dilalui untuk mencapainya, sehingga menciptakan nilai tambah bagi organisasi dan semua pemangku kepentingan yang terlibat.

2.1.1.3 Unsur-Unsur Manajemen

Manajemen sangat diperlukan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas suatu kerja organisasi. Manajemen dalam pelaksanaannya memerlukan sejumlah sarana yang disebut dengan unsur manajemen. Unsur manajemen tersebut berguna untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Menurut Aditama (2020:4-6), unsur-unsur manajemen terdiri dari enam unsur (6M), yaitu: *Man, Money, Materials, Machine, Methods dan Market*.

1. *Man* (Manusia)

Dalam manajemen, faktor manusia yang paling menentukan. Manusia membuat tujuan dan manusia juga yang melakukan proses untuk mencapai tujuan. Tanpa manusia tidak ada proses kerja.

2. *Money* (Uang)

Uang merupakan salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan. Uang merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai. Besar-kecilnya hasil kegiatan dapat diukur dari jumlah uang yang beredar (cashflow) dalam perusahaan. Oleh karena itu, uang merupakan alat (tools) yang penting untuk mencapai tujuan, karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional. Hal ini akan berhubungan dengan berapa uang yang harus disediakan untuk membayar gaji karyawan, kebutuhan material dan bahan baku, pembelian dan perawatan peralatan yang dibutuhkan dalam rangka mencapai tujuannya.

3. *Materials* (Bahan-bahan)

Bahan terdiri dari bahan setengah jadi dan bahan jadi. Dalam dunia usaha untuk mencapai hasil yang baik, selain manusia yang ahli dalam bidangnya, juga harus menggunakan material dan bahan baku sebagai salah satu sarana. Sebab bahan dan manusia tidak dapat dipisahkan. Tanpa bahan tidak akan tercapai hasil yang diinginkan. Penentuan jumlah bahan juga menentukan produktivitas dan efisiensi perusahaan dalam aktivitas sehari-harinya.

4. *Machine* (Mesin)

Dalam kegiatan perusahaan, mesin sangat dibutuhkan. Penggunaan mesin akan membawa kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar, serta

menciptakan efisiensi kerja. Produktivitas akan semakin tinggi dengan kehadiran teknologi canggih sebagai pengganti dari tenaga manusia yang terbatas dan memiliki biaya yang relatif besar.

5. *Methods* (Metode)

Dalam pelaksanaan pekerjaan, diperlukannya metode atau sistem kerja. Suatu sistem yang baik akan memperlancar jalannya suatu pekerjaan. Sebuah metode atau sistem kerja akan sangat dibutuhkan dalam menjalankan seluruh aktivitas operasional perusahaan. Metode atau sistem ini bertindak sebagai pemandu sikap dan tingkah laku, serta tata cara dalam proses pekerjaan, sehingga diharapkan dalam pelaksanaannya sesuai dengan alur dan ketentuan yang berlaku di perusahaan tersebut. Akan tetapi, hal yang perlu diingat meskipun metode atau sistem yang dibangun sudah cukup baik, tapi orang yang melaksanakannya tidak mengerti atau tidak memiliki pengalaman, maka hasilnya tidak akan memuaskan.

6. *Market* (Pasar)

Dalam dunia bisnis, pasar memegang posisi yang cukup penting dan strategis. Pasar sebagai ujung tombak dalam suatu aktivitas bisnis, karena disanalah bisnis bisa mendapatkan keuntungan. Bisnis selalu mengutamakan konsumen dan pasar, dimana sebagai pelaku bisnis apabila ingin berkembang dan maju, maka harus mengetahui apa yang menjadi kebutuhan dan keinginan pasar. Perusahaan yang mampu mengetahui kebutuhan dan keinginan pasar akan tetap bertahan dan mampu bersaing dalam lingkungan persaingan yang kompetitif.

Berdasarkan ke-enam unsur manajemen di atas, semua unsur tersebut saling melengkapi satu sama lain, dan jika satu diantara unsur tersebut tidak ada, maka bisa berdampak pada hasil keseluruhan pencapaian suatu organisasi karena unsur-unsur manajemen diatas saling berkaitan.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah satu bagian penting dari keseluruhan sistem manajemen dalam organisasi yang berfokus pada pengelolaan tenaga kerja secara strategis. Dalam setiap kegiatan organisasi, peran sumber daya manusia sangat penting karena keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada kualitas, kinerja, dan pengembangan karyawannya. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia tidak hanya berperan dalam hal administratif seperti penggajian atau rekrutmen, tetapi juga dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memberdayakan potensi individu, dan menjaga hubungan yang harmonis antara karyawan dan organisasi.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) adalah fungsi strategis dalam organisasi yang berfokus pada pengelolaan dan pengembangan individu-individu yang ada di dalamnya. Tujuan utama dari manajemen SDM adalah memastikan bahwa organisasi memiliki sumber daya manusia yang kompeten, terampil, dan berkomitmen untuk mendukung pencapaian visi dan misi organisasi. Selain mencakup rekrutmen dan seleksi, manajemen SDM juga meliputi pelatihan, pengembangan karir, penilaian kinerja, dan pengelolaan hubungan kerja yang harmonis. Dengan pengelolaan yang tepat, organisasi dapat memaksimalkan

potensi individu dan tim, serta menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan inovatif.

Di tengah persaingan yang semakin ketat, peran manajemen SDM semakin penting. Organisasi yang dapat mengelola SDM secara efektif akan memiliki keunggulan kompetitif yang signifikan. Oleh karena itu, penting bagi manajer SDM untuk menerapkan praktik-praktik terbaik dan memahami dinamika perilaku manusia. Berikut adalah beberapa pengertian manajemen sumber daya manusia menurut para ahli yang dapat memberikan wawasan lebih dalam mengenai konsep ini:

Menurut Edison et al., (2022:10) manajemen yang memfokuskan diri untuk memaksimalkan kemampuan karyawan atau anggotanya melalui berbagai langkah strategis dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai/karyawan menuju pengoptimalan tujuan organisasi.

Kinicki & Williams (2020) juga mengemukakan pendapatnya yaitu *“Human resource management consists of the activities managers perform to plan for, attract, develop, and retain an effective workforce”*.

Sedangkan Hasibuan (2019:10) menyatakan bahwa: “Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat”.

Dari beberapa pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses yang melibatkan serangkaian kegiatan yang dilakukan oleh manajer untuk merencanakan, menarik,

mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif dan efisien. Bertujuan untuk mengoptimalkan potensi karyawan melalui berbagai langkah strategis guna mencapai tujuan organisasi. Hal ini mencakup pengelolaan hubungan dan peranan tenaga kerja agar dapat membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Dengan pengelolaan yang tepat, MSDM dapat meningkatkan kinerja karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang produktif, mendukung tujuan organisasi, dan memastikan keberhasilan jangka panjang.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk merekrut, mengembangkan dan mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas untuk mendukung keberhasilan organisasi. Menurut Hasibuan (2020:21) fungsi – fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu:

1. Perencanaan (*Human Resources Planning*)

Merupakan proses untuk merancang kebutuhan tenaga kerja secara efektif dan efisien, agar sejalan dengan target organisasi. Dalam perencanaan ini disusun program kepegawaian yang mencakup kegiatan seperti pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, rekrutmen, pelatihan, pemberian *compensation*, integrasi, pemeliharaan, penegakan disiplin, serta pemutusan hubungan kerja.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Merupakan aktivitas untuk mengelola seluruh tenaga kerja melalui pembagian kerja, penetapan hubungan kerja, pelimpahan wewenang, serta koordinasi yang dituangkan dalam struktur organisasi. Tujuannya adalah menciptakan kerja sama yang terarah agar tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal.

3. Pengarahan (*Directing*)

Fungsi ini bertujuan untuk mengarahkan karyawan agar bersedia bekerja sama dan menjalankan tugas dengan cara yang efisien dan efektif, sehingga tujuan organisasi, karyawan, dan masyarakat dapat terwujud. Arahan diberikan melalui penugasan yang jelas dari pimpinan kepada bawahan.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Melibatkan upaya mengawasi dan memastikan bahwa setiap karyawan bekerja sesuai rencana dan mematuhi aturan perusahaan. Jika ditemukan kesalahan atau penyimpangan, maka perlu dilakukan tindakan korektif. Pengawasan ini meliputi kehadiran, disiplin, sikap, dan kondisi lingkungan kerja.

5. Pengadaan (*Procurement*)

Merupakan tahapan untuk menarik, menyeleksi, menempatkan, serta melakukan orientasi dan induksi terhadap calon tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan tenaga kerja yang tepat akan sangat mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

6. Pengembangan (*Development*)

Merujuk pada peningkatan kapasitas individu melalui pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan saat ini maupun di masa depan. Pengembangan mencakup keterampilan teknis, konseptual, serta moral karyawan.

7. *Compensation* (*Compensation*)

Yaitu pemberian imbalan dalam bentuk uang atau barang, baik langsung maupun tidak langsung, atas kontribusi karyawan terhadap perusahaan. Prinsip

compensation didasarkan pada keadilan (berdasarkan prestasi kerja) dan kelayakan (memenuhi kebutuhan dasar), serta memperhatikan konsistensi internal dan eksternal.

8. Pengintegrasian (*Integration*)

Adalah upaya menyatukan tujuan organisasi dan kebutuhan karyawan agar tercipta hubungan kerja yang harmonis dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh keuntungan, sementara karyawan dapat memenuhi kebutuhan hidupnya.

9. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Bertujuan untuk menjaga kondisi fisik dan mental karyawan agar tetap produktif dan loyal sampai masa pensiun. Hal ini dilakukan melalui berbagai program kesejahteraan yang disesuaikan dengan kebutuhan mayoritas karyawan dan konsistensi kebijakan.

10. Kedisiplinan (*Discipline*)

Merupakan aspek penting yang menjadi kunci pencapaian tujuan organisasi. Disiplin mencerminkan kesadaran dan kemauan karyawan untuk menaati aturan perusahaan serta norma-norma sosial.

11. Pemberhentian (*Separation*)

Merujuk pada berakhirnya hubungan kerja seorang karyawan dengan perusahaan, baik karena pengunduran diri, pemutusan hubungan kerja oleh perusahaan, pensiun, habis masa kontrak, maupun sebab lainnya. Proses ini mengikuti ketentuan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Berdasarkan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia yang dijelaskan di atas menunjukkan betapa pentingnya peran MSDM dalam menjaga keberlangsungan dan efektivitas organisasi. Setiap fungsi saling melengkapi dalam menciptakan sistem pengelolaan tenaga kerja yang terstruktur, mulai dari perekrutan hingga pemberhentian, dengan tujuan akhir untuk mendukung pencapaian visi dan misi perusahaan secara optimal.

2.1.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan umum manajemen sumber daya manusia yaitu pengoptimalan produktivitas semua pekerja dalam sebuah organisasi. Dalam hal ini, produktivitas diartikan sebagai hasil produksi (*output*) sebuah perusahaan (barang dan jasa) terhadap masuknya (manusia, modal, bahan-bahan, energi). Sementara itu tujuan khusus sebuah departemen sumber daya manusia adalah membantu para manajer lini, atau manajer fungsional yang lain, agar dapat mengelola para pekerja itu secara efektif. Ada 4 tujuan manajemen sumber daya manusia Rosita et al. (2024) adalah sebagai berikut:

1. Tujuan Sosial

Tujuan ini berfokus pada tanggung jawab sosial organisasi terhadap masyarakat. Organisasi diharapkan untuk menjalankan praktik MSDM yang etis dan bertanggung jawab, serta meminimalkan dampak negatif yang mungkin timbul terhadap lingkungan sosial dan masyarakat sekitar.

2. Tujuan Organisasional

Tujuan ini berkaitan dengan upaya manajemen sumber daya manusia untuk mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi secara keseluruhan. Fungsi

MSDM harus selaras dengan arah dan kebutuhan organisasi agar tujuan jangka panjang dapat tercapai dengan efektif dan efisien.

3. Tujuan Fungsional

Tujuan ini bertujuan untuk memastikan bahwa fungsi MSDM beroperasi secara efektif dan efisien sesuai dengan kebutuhan organisasi. Hal ini penting untuk meminimalkan pemborosan sumber daya dan memastikan bahwa peran MSDM berjalan optimal dalam mendukung tujuan organisasi..

4. Tujuan Individual

Tujuan ini memfokuskan pada pemenuhan kebutuhan dan aspirasi pribadi karyawan, seperti pengembangan karir, kepuasan kerja, serta pengakuan atas kontribusinya. Dengan memperhatikan tujuan ini, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung loyalitas, motivasi, dan kinerja tinggi dari karyawan.

Dengan demikian, keempat tujuan manajemen sumber daya manusia yang meliputi tujuan sosial, organisasional, fungsional, dan individual saling mendukung dan berperan penting dalam menciptakan keseimbangan antara kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan. Pencapaian tujuan-tujuan tersebut memungkinkan organisasi untuk mengelola sumber daya manusia secara efektif dan efisien, yang pada akhirnya mendorong tercapainya tujuan strategis organisasi serta peningkatan kinerja dan kepuasan karyawan dalam jangka panjang.

2.1.3 *Burnout*

Burnout merupakan salah satu isu penting dalam pengelolaan sumber daya manusia yang berkaitan langsung dengan kesejahteraan psikologis karyawan.

Dalam lingkungan kerja yang dinamis dan penuh tekanan, kelelahan emosional, fisik, dan mental yang terjadi secara terus-menerus dapat memicu kondisi *burnout*. Fenomena ini tidak hanya berdampak pada penurunan motivasi dan performa kerja, tetapi juga dapat mengganggu kesehatan individu secara menyeluruh.

Burnout yang tidak ditangani dengan baik berpotensi menimbulkan sikap apatis terhadap pekerjaan, meningkatnya ketidakhadiran, hingga keinginan untuk meninggalkan organisasi. Oleh karena itu, pemahaman mendalam mengenai *burnout* menjadi krusial dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif.

2.1.3.1 Pengertian *Burnout*

Burnout adalah kondisi yang sering terjadi di lingkungan kerja yang disebabkan oleh stres berkepanjangan dan tidak tertangani dengan baik. Kelelahan fisik dan emosional yang dialami oleh individu dapat menyebabkan penurunan produktivitas, motivasi, dan keterlibatan dalam pekerjaan. Dalam banyak kasus, *burnout* muncul akibat tuntutan pekerjaan yang tidak seimbang dengan kapasitas individu, sehingga menyebabkan individu merasa terbebani dan kehilangan semangat untuk terus bekerja dengan efektif. Fenomena ini tidak hanya berdampak pada kesehatan psikologis dan fisik karyawan, tetapi juga dapat mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Terdapat beberapa definisi *burnout* menurut para ahli antara lain menurut Maslach & Leiter (2022:6), *burnout* terjadi ketika terdapat ketidaksesuaian yang terus-menerus antara individu dan tuntutan pekerjaan, yang menyebabkan penurunan motivasi, semangat kerja, dan keterlibatan karyawan. Kondisi ini bukan hanya berdampak pada individu secara emosional dan fisik, tetapi juga

mencerminkan rusaknya hubungan antara seseorang dengan pekerjaannya.

Sedangkan Bouskill et al. (2022) menyatakan bahwa “*Burnout defined as chronic occupational-related stress, emotional exhaustion, disengagement, depersonalization, anhedonia, and hopelessness poses a critical threat to mental and behavioral health care for service members, veterans, and their families.*”

Burnout karyawan didefinisikan oleh Wardani & Firmansyah (2021:9) sebagai sindrom psikologis yang muncul sebagai respons berkepanjangan terhadap stres interpersonal kronis di tempat kerja.

Berdasarkan pendapat beberapa ahli, dapat disimpulkan bahwa *burnout* adalah kondisi kelelahan fisik dan emosional yang timbul akibat ketidaksesuaian atau tekanan kerja yang berkepanjangan. Kondisi ini dapat menyebabkan penurunan motivasi, semangat kerja, dan keterlibatan karyawan, serta mengganggu kesejahteraan mental dan fisik individu. *Burnout* juga mencerminkan adanya ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kapasitas individu dalam menghadapi stres di tempat kerja, yang berpotensi merusak hubungan antara karyawan dengan pekerjaannya.

2.1.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Burnout*

Burnout dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik dari aspek personal maupun lingkungan kerja. Adapun faktor-faktor tersebut dalam Motta (2024:19) yaitu sebagai berikut:

1. Tuntutan pekerjaan yang berlebihan dan terus-menerus

Burnout dapat terjadi ketika seseorang terpapar beban kerja yang tidak pernah berakhir dan terus-menerus. Tekanan yang berlebihan dalam jangka waktu lama

dapat menguras energi fisik dan emosional, sehingga menyebabkan kelelahan total.

2. Komitmen berlebihan terhadap pekerjaan

Pekerja yang terlalu mencurahkan dirinya dalam pekerjaan, khususnya dalam bidang pelayanan atau bantuan sosial, cenderung menomorsatukan tuntutan pekerjaan di atas kebutuhan pribadi. Pola ini meningkatkan kerentanan terhadap *burnout*.

3. Kurangnya penghargaan atas usaha yang dilakukan

Perasaan tidak dihargai di tempat kerja baik dalam bentuk finansial, emosional, maupun sosial dapat mengurangi motivasi, menimbulkan rasa kecewa, dan menyebabkan kelelahan emosional, yang merupakan gejala awal dari *burnout*.

4. Kurangnya dukungan sosial

Rendahnya dukungan sosial dari rekan kerja, atasan, atau bahkan keluarga dapat memperburuk stres yang dialami. Isolasi sosial dan kurangnya tempat untuk berbagi keluhan dapat mempercepat terjadinya *burnout*..

5. Paparan emosional dari pengalaman orang lain

Orang yang pekerjaannya melibatkan pendampingan terhadap individu yang mengalami masalah berat, seperti krisis, kesedihan, atau trauma, cenderung ikut merasakan tekanan emosional tersebut. Jika terjadi secara terus-menerus, hal ini bisa menyebabkan kelelahan mental dan akhirnya berujung pada *burnout*.

6. Keterbatasan kontrol terhadap aspek kerja

Tidak memiliki kendali atas beban maupun jadwal kerja membuat seseorang merasa kehilangan otonomi dalam pekerjaannya. Keadaan ini bisa menciptakan

tekanan psikologis yang berkelanjutan dan mempercepat timbulnya *burnout*.

7. Kurangnya waktu untuk pemulihan dan aktivitas penyeimbang

Tidak adanya kegiatan yang dapat mengurangi stres, seperti berolahraga, bersosialisasi, meditasi, atau melakukan hobi, akan mempercepat proses kelelahan emosional dan mental akibat pekerjaan.

2.1.3.3 Dimensi dan Indikator *Burnout*

Burnout tidak hanya ditandai dengan kelelahan semata, tetapi juga mencakup beberapa aspek psikologis yang saling berkaitan. Maslach & Leiter (2022:7-8) menguraikan bahwa *burnout* terdiri dari tiga dimensi utama, yaitu:

1. Kelelahan (*Exhaustion*), seseorang yang mengalami *burnout* akan mengalami kelelahan dan kewalahan saat menghadapi pekerjaannya dan aktivitas yang dijalani setiap harinya. Adapun indikator-indikator atau pengukuran kelelahan yaitu:
 - a. Kelelahan fisik dan emosional
 - b. Kehilangan energi
 - c. Sulit bangkit dari kelelahan.
2. Depersonalisasi (*Depersonalization*), adalah pengembangan perasaan sinis dan tak berperasaan terhadap orang lain. Proses penyeimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kemampuan individu. Adapun indikator-indikator atau pengukuran depersonalisasi yaitu:
 - a. Bersikap dingin atau menjauh dari tanggung jawab interpersonal
 - b. Menjauh dari rekan kerja
 - c. Berpikir *negative* tentang tempat kerja atau orang di dalamnya.

3. Penurunan Pencapaian Personal (*Reduced Personal Accomplishment*), terjadinya penurunan pencapaian atau prestasi karyawan. Adapun indikator-indikator atau pengukuran penurunan pencapaian personal yaitu:
 - a. Merasa tidak kompeten
 - b. Meragukan kemampuan diri sendiri
 - c. Merasa tidak produktif.

2.1.4 *Employee Engagement*

Employee engagement merupakan salah satu aspek kunci dalam manajemen sumber daya manusia yang berkaitan langsung dengan keterlibatan emosional dan komitmen karyawan terhadap pekerjaannya serta organisasi tempat mereka bekerja. Dalam lingkungan kerja yang kompetitif dan terus berkembang, tingkat keterlibatan yang tinggi dapat mendorong motivasi, produktivitas, serta loyalitas karyawan. Sebaliknya, rendahnya *employee engagement* dapat mengarah pada penurunan kinerja, meningkatnya *turnover*, dan rendahnya kepuasan kerja. Oleh karena itu, pemahaman yang menyeluruh tentang *employee engagement* sangat penting dalam membangun budaya kerja yang positif dan berkelanjutan.

2.1.4.1 Pengertian *Employee Engagement*

Employee engagement adalah kondisi psikologis positif di mana karyawan merasa terlibat secara emosional, penuh semangat, dan berkomitmen terhadap pekerjaannya serta tujuan organisasi. Karyawan yang memiliki tingkat engagement tinggi biasanya menunjukkan antusiasme, dedikasi, dan keinginan untuk memberikan kontribusi terbaik.

Keterlibatan ini muncul ketika individu merasa dihargai, mendapatkan dukungan, dan memiliki kesempatan untuk berkembang. *Employee engagement* tidak hanya berdampak pada kepuasan kerja dan kesejahteraan karyawan, tetapi juga berkontribusi besar terhadap peningkatan produktivitas, retensi tenaga kerja, dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

Adapun beberapa pengertian terkait *employee engagement* menurut para ahli diantaranya yaitu Segalla (2021:41) “Keterlibatan karyawan adalah tentang bagaimana mencapai tujuan strategis perusahaan dengan menciptakan sumber daya manusia yang berkembang, dan setiap level mulai dari staf, manajer, dan eksekutif sepenuhnya aktif dalam pekerjaan mereka sehingga mereka dapat memberikan upaya terbaik mereka.”

Adapun pendapat lain disampaikan oleh Sandhya & Sulphrey (2020) mengungkapkan bahwa “*employee engagement* adalah keterikatan emosional positif atau negatif karyawan terhadap pekerjaan, kolega, dan organisasi mereka yang sangat memengaruhi kesediaan mereka untuk mau belajar dan bekerja di tempat kerja”.

Sedangkan, Shuck (2019:81) mengungkapkan bahwa “*employee engagement is defined as a psychological state characterized by satisfaction and a positive attitude towards work, including levels of energy, commitment and dedication.*”

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli, dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* merupakan suatu kondisi psikologis yang mencerminkan keterikatan emosional, sikap positif, serta energi dan komitmen karyawan terhadap

pekerjaan dan organisasi. Karyawan yang terlibat secara aktif tidak hanya merasa puas dan bangga terhadap pekerjaannya, tetapi juga bersedia memberikan usaha terbaik untuk mencapai tujuan perusahaan. *Employee engagement* juga menjadi indikator penting atas loyalitas, motivasi, dan kesediaan karyawan untuk terus berkembang di lingkungan kerja yang dinamis.

2.1.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Employee Engagement*

Employee engagement dipengaruhi oleh sejumlah aspek dalam lingkungan kerja maupun kondisi individu karyawan. Shuck (2019:90) mengidentifikasi beberapa faktor yang berperan dalam membentuk keterikatan karyawan, antara lain:

1. *Work environment* (Lingkungan Kerja)

Lingkungan yang aman, nyaman, dan mendukung, baik dari segi fisik (fasilitas dan peralatan) maupun non-fisik (hubungan antar individu), sangat penting untuk mendorong keterlibatan karyawan. Lingkungan kerja yang positif membuat karyawan merasa dihargai dan terhubung dengan pekerjaan mereka.

2. *Leadership* (Kepemimpinan)

Pemimpin yang efektif memiliki peran krusial dalam menciptakan keterlibatan. Kepemimpinan yang baik melibatkan komunikasi yang jelas, umpan balik konstruktif, dan evaluasi yang objektif, yang semuanya dapat meningkatkan semangat dan motivasi karyawan untuk berkembang.

3. *Team and co-worker* (Tim dan hubungan kerja)

Hubungan interpersonal yang positif di tempat kerja sangat mempengaruhi keterlibatan. Ketika karyawan memiliki hubungan yang baik dengan rekan

kerja, suasana kerja menjadi lebih menyenangkan dan mendukung, yang pada gilirannya meningkatkan keterlibatan mereka.

4. *Training and career development* (Pelatihan dan pengembangan karir)

Investasi dalam pelatihan dan pengembangan karir sangat penting untuk meningkatkan engagement. Program pelatihan yang baik memperkuat kompetensi karyawan, sementara jalur pengembangan karir memberikan harapan akan kemajuan dan pertumbuhan profesional.

5. *Compensation* (*Compensation*)

Compensation yang adil dan sesuai dengan beban kerja karyawan berperan penting dalam meningkatkan kepuasan dan keterlibatan. Karyawan yang merasa dihargai melalui *compensation* yang layak cenderung lebih terlibat dalam pekerjaan mereka.

6. *Organizational policies, procedures, structure and system* (kebijaksanaan organisasi, prosedur, struktur dan sistem)

Kebijakan, prosedur, dan struktur organisasi yang jelas dan adil memberikan ruang bagi karyawan untuk mengekspresikan diri dan berinovasi. Karyawan yang merasa memiliki otonomi dalam pekerjaan mereka cenderung lebih bertanggung jawab dan berkomitmen.

7. *Workplace well-being* (kesejahteraan kerja)

Aspek kesejahteraan, termasuk kesehatan mental dan keseimbangan kerja-hidup, sangat penting untuk menciptakan keterlibatan yang kuat. Organisasi yang memperhatikan kebutuhan emosional karyawan dapat mendorong mereka untuk berkontribusi secara optimal.

2.1.4.3 Dimensi dan Indikator *Employee Engagement*

Employee engagement terdiri dari dimensi yang menggambarkan sejauh mana karyawan terlibat secara emosional dan kognitif dalam pekerjaannya. Shuck (2019:68) mengidentifikasi tiga dimensi utama dan indikatornya sebagai berikut:

1. Semangat (*Vigor*)

Ditandai dengan tingkatan energi yang tinggi, ketangguhan mental, berkeinginan untuk memberikan usaha terhadap pekerjaan dan juga ketahanan dalam menghadapi kesulitan. Indikator untuk dimensi ini antara lain:

- a. Energi dan stamina yang tinggi
- b. Kesungguhan dalam bekerja
- c. Kegigihan dan Ketekunan

2. Dedikasi (*Dedication*)

Ditandai oleh rasa antusias dalam bekerja, karyawan yang memiliki dedikasi yang tinggi terhadap pekerjaannya akan menjadikan pekerjaan sebagai pengalaman yang berharga, inspirasi, dan tantangan. Indikator untuk dimensi ini antara lain:

- a. Pengorbanan, tenaga, pikiran, dan waktu
- b. Rasa penuh makna
- c. Antusiasme
- d. Kebanggaan

3. Menyatu (*Absorption*)

Ditandai dengan perilaku karyawan yang memberikan perhatian penuh terhadap perusahaan dan serius dalam pekerjaannya. Dimana karyawan akan merasakan

waktu cepat berlalu dan sulit memisahkan diri dari pekerjaannya. Indikator untuk dimensi ini antara lain:

- a. Konsentrasi
- b. Keseriusan
- c. Menikmati pekerjaan

2.1.5 Compensation

Compensation merupakan elemen penting dalam manajemen sumber daya manusia yang mencerminkan penghargaan organisasi terhadap kontribusi karyawan. Ini mencakup gaji pokok, insentif, tunjangan, dan manfaat non-finansial. Sistem *compensation* yang tepat dapat meningkatkan semangat kerja, memperkuat loyalitas, dan menciptakan hubungan kerja yang saling menguntungkan. Sebaliknya, ketimpangan dalam *compensation* dapat menimbulkan ketidakpuasan dan melemahkan semangat kerja. Oleh karena itu, perusahaan perlu merancang kebijakan *compensation* yang bijak untuk menjaga keseimbangan antara kepentingan organisasi dan kesejahteraan karyawan.

2.1.5.1 Pengertian Compensation

Compensation adalah elemen fundamental dalam hubungan kerja yang berfungsi sebagai penghargaan atas kontribusi dan kinerja karyawan. Ini mencakup imbalan finansial seperti gaji dan bonus, serta aspek non-finansial seperti pengakuan dan kesempatan pengembangan diri. Sistem *compensation* yang tidak seimbang dapat menyebabkan ketidakpuasan, menurunnya semangat kerja, dan loyalitas, serta meningkatkan *turnover* dan menurunkan retensi tenaga kerja. Oleh karena itu, perencanaan *compensation* yang adil, transparan, dan kompetitif penting

untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berkelanjutan. Terdapat beberapa pengertian mengenai *compensation* menurut para ahli, di antaranya adalah:

Menurut Menurut Werther and Davis dalam Aswaruddin (2023), "*compensation is what employee receive in exchange of their work. Wheatherhouly wages or priodic salaries, the personal departemen usually designs and adminters employee compensation*".

Sejalan dengan pendapat tersebut Hasibuan (2019:198), *compensation* adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang, langsung atau tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada organisasi atau perusahaan.

Elmi (2018:83) juga menyatakan bahwa *compensation* merupakan balas jasa yang diberikan oleh organisasi/perusahaan kepada karyawan, yang dpaat bersifat finansial maupun non finansial, pada periode yang tetap. Sistem *compensation* yang baik akan mampu memberikan kepuasan bagi karyawan dan memungkinkan memperoleh, mempekerjakan, dan mempertahankan karyawan.

Berdasarkan definisi dari beberapa ahli, dapat dipahami bahwa *compensation* merupakan seluruh bentuk imbalan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi mereka dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab pekerjaan. *Compensation* dapat berbentuk finansial seperti gaji dan tunjangan, maupun non-finansial seperti fasilitas dan penghargaan. Tujuan utama dari pemberian *compensation* adalah untuk memberikan kepuasan kerja, menjaga motivasi, serta mempertahankan karyawan yang berkualitas dalam

jangka panjang. Sistem *compensation* yang baik juga mencerminkan keadilan dan profesionalisme dalam pengelolaan sumber daya manusia.

2.1.5.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Compensation*

Besarnya kompensasi yang diberikan kepada karyawan tidak ditentukan secara sembarangan. Terdapat beberapa hal yang menjadi pertimbangan dalam penetapannya. Hasibuan (2020:128-129) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi antara lain adalah sebagai berikut:

1. Penawaran dan permintaan tenaga kerja.

Ketidakseimbangan antara jumlah pencari kerja dan kesempatan kerja akan memengaruhi tingkat *compensation*. Jika tenaga kerja melimpah namun lowongan terbatas, upah cenderung rendah. Sebaliknya, jika tenaga kerja terbatas dan permintaan tinggi, *compensation* akan meningkat.

2. Kemampuan dan kesediaan perusahaan.

Kemampuan keuangan serta kesediaan perusahaan dalam membayar upah menjadi faktor penting. Semakin besar kemampuan tersebut, semakin tinggi pula *compensation* yang bisa diberikan..

3. Serikat buruh/organisasi karyawan.

Serikat pekerja yang solid dan berpengaruh dapat mendorong peningkatan *compensation*, sementara serikat yang lemah cenderung tidak berpengaruh signifikan terhadap kebijakan upah.

4. Produktivitas kerja karyawan.

Tingkat hasil kerja individu sangat memengaruhi *compensation*. Semakin tinggi produktivitas, semakin besar penghargaan yang diterima.

5. Pemerintah dengan undang-undang dan keppresnya.

Aturan dan regulasi pemerintah, seperti penetapan upah minimum, menjadi acuan dalam menentukan batas minimum *compensation* yang harus diberikan perusahaan.

6. Biaya hidup/cost of living.

Besaran upah sering kali disesuaikan dengan standar biaya hidup di suatu wilayah. Jika biaya hidup tinggi, *compensation* juga cenderung lebih besar.

7. Posisi jabatan karyawan.

Posisi pekerjaan turut menentukan besaran *compensation*. Jabatan yang lebih tinggi umumnya memperoleh *compensation* yang lebih besar dibandingkan dengan posisi yang lebih rendah.

8. Pendidikan dan pengalaman karyawan.

Karyawan dengan pendidikan tinggi dan pengalaman kerja yang luas biasanya mendapatkan *compensation* lebih tinggi karena dianggap memiliki keterampilan dan kemampuan yang lebih baik.

9. Kondisi perekonomian nasional.

Saat perekonomian berkembang, tingkat upah cenderung naik. Namun dalam situasi krisis ekonomi atau resesi, upah dapat menurun akibat banyaknya pengangguran.

10. Jenis dan sifat pekerjaan.

Pekerjaan yang menuntut keterampilan khusus dan berisiko tinggi biasanya dihargai dengan *compensation* yang lebih besar dibandingkan pekerjaan yang bersifat rutin dan minim risiko.

2.1.5.3 Dimensi dan Indikator *Compensation*

Dalam memahami konsep *compensation*, penting untuk melihat bagaimana kompensasi diklasifikasikan dan diberikan kepada karyawan. Elmi (2018:93) membagi dimensi dan indikator kompensasi ke dalam dua kategori utama, yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung yang diterima oleh karyawan.

1. Kompensasi Langsung

Compensation langsung merupakan bentuk penghargaan atau upah yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap dalam bentuk uang secara tunai atau berupa barang berdasarkan kontribusi atas jasa pegawai yang dilakukan. Adapun indikator *compensation* langsung yaitu:

- a. Gaji adalah sejumlah uang yang dibayarkan kepada setiap karyawan setiap bulan atau minggu, sebagai imbalan atas pekerjaan yang telah dilakukan karyawan.
- b. Insentif adalah sejumlah uang yang dibayarkan kepada karyawan, sebagai imbalan berdasarkan keterampilan kinerja masing-masing.
- c. Bonus adalah sejumlah uang yang dibayarkan kepada karyawan, sebagai imbalan atas prestasi kerja yang meningkat.

2. Kompensasi Tidak Langsung

Compensation tidak langsung merupakan pemberian *compensation* atas keuntungan perusahaan bagi para pekerja diluar gaji/upah tetap, yang dapat berupa barang atau uang. Adapun indikator *compensation* tidak langsung yaitu:

- a. Tunjangan adalah balas jasa yang dibayarkan untuk peningkatan kesejahteraan karyawan selain upah atau gaji, seperti biaya kesehatan,

asuransi dan pensiun.

- b. Asuransi adalah jaminan yang ditawarkan oleh perusahaan untuk keselamatan dan keamanan karyawan selama bekerja di suatu perusahaan, seperti asuransi jiwa, asuransi kesehatan, asuransi kecelakaan.
- c. Cuti adalah keadaan ketika perusahaan mengizinkan karyawannya untuk tidak masuk kerja dalam waktu tertentu, seperti cuti tahunan, cuti besar, cuti sakit, cuti hamil, cuti kepentingan pribadi atau mendesak, cuti bersama dan cuti berbayar
- d. Fasilitas adalah segala sesuatu yang dinikmati dan dirasakan karyawan demi rasa kenyamanan ketika bekerja untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan seperti, pelatihan, reward, atau penghargaan, alat kerja yang memadai misalnya komputer, alat tulis, telpon, meja, kursi dan lainlain serta tempat ibadah, kantin dan fasilitas kesehatan.

2.1.6 *Turnover intention*

Turnover intention adalah isu strategis dalam manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi secara sukarela. Dalam lingkungan kerja yang tidak mendukung, seperti kurangnya kepuasan kerja atau hubungan buruk, niat untuk keluar dapat meningkat. Jika tidak ditangani, *turnover intention* dapat menyebabkan tingginya pergantian karyawan, mengganggu stabilitas tim, dan menurunkan efektivitas operasional. Karena itu, penting bagi perusahaan memahami faktor-faktor yang mendorong *turnover intention* untuk mempertahankan tenaga kerja yang kompeten..

2.1.6.1 Pengertian *Turnover intention*

Turnover intention adalah kondisi psikologis di mana seorang karyawan mulai merencanakan atau mempertimbangkan untuk meninggalkan pekerjaannya secara sukarela. Keinginan ini biasanya muncul sebagai respons terhadap berbagai ketidaknyamanan yang dirasakan dalam lingkungan kerja, seperti kurangnya penghargaan, ketidakadilan *compensation*, hubungan yang tidak harmonis dengan rekan kerja atau atasan, hingga beban kerja yang berlebihan. Dalam banyak kasus, *turnover intention* menjadi indikator awal dari masalah retensi yang lebih besar, karena karyawan yang tidak lagi merasa terhubung dengan organisasi cenderung menunjukkan penurunan dalam motivasi, kinerja, dan keterlibatan kerja. Jika tidak segera ditangani, fenomena ini dapat menyebabkan peningkatan tingkat keluar masuk karyawan (*turnover*), mengganggu kontinuitas operasional, serta meningkatkan biaya rekrutmen dan pelatihan bagi organisasi. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memahami dan mengelola faktor-faktor yang dapat mendorong munculnya *turnover intention* demi menjaga kestabilan dan produktivitas jangka panjang. Terdapat beberapa pengertian mengenai *compensation* menurut para ahli, di antaranya adalah:

Berdasarkan Mobley dalam (Ardan dan Jaelani, 2021:19) "*turnover intention* adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela karena pilihan pribadi.

Menurut Ahmad Saufi et al. (2023) "*turnover intention is an employee's conscious and deliberate willfulness to leave the organization.*"

Sedangkan Pricelda & Pramono (2021), mengungkapkan bahwa *turnover*

intention bisa dikatakan sebagai kemungkinan seorang karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya saat ini dan berpindah ke pekerjaan di tempat lain.

Berdasarkan beberapa pengertian yang ada, *turnover intention* merujuk pada niat atau kecenderungan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya secara sukarela. Hal ini mencerminkan kehendak sadar karyawan untuk berhenti bekerja, baik karena alasan pribadi, ketidakpuasan kerja, atau faktor eksternal lainnya. Meskipun belum diwujudkan dalam tindakan nyata, *turnover intention* dapat menjadi indikator awal dari potensi *turnover* aktual. Niat untuk keluar ini menunjukkan berkurangnya komitmen dan keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya, yang pada akhirnya bisa berdampak pada stabilitas organisasi..

2.1.6.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Turnover intention*

Turnover intention dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berkaitan dengan kondisi kerja dan psikologis karyawan. Beberapa di antaranya telah diidentifikasi oleh Supriadi et al. (2021), yaitu:

1. Faktor lingkungan yang mencakup kewajiban individu terhadap keluarga serta peluang yang tersedia dalam lingkungan kerja yang ada. Faktor ini berkaitan dengan sejauh mana pekerjaan seseorang dipengaruhi oleh kebutuhan dan tanggung jawab terhadap keluarga serta kesempatan yang terbuka untuk berpindah ke tempat kerja lain.
2. Faktor pribadi yang meliputi kepuasan terhadap pekerjaan yang dijalani, tingkat keterikatan atau komitmen terhadap organisasi, kecenderungan untuk mencari pekerjaan baru, niat untuk tetap bekerja di perusahaan, pendidikan atau pengembangan keterampilan yang didapat, keinginan untuk bekerja keras, serta

perasaan positif atau negatif yang dirasakan terhadap pekerjaan yang sedang dijalani. Faktor-faktor ini berhubungan langsung dengan sikap dan perasaan individu terhadap pekerjaannya.

3. Faktor struktural yang mencakup aspek-aspek seperti tingkat otonomi yang dimiliki dalam pekerjaan, keadilan yang dirasakan dalam organisasi, tekanan kerja yang ada, sistem *compensation* yang diterima, peluang untuk berkembang dan maju dalam karier, efisiensi proses kerja, serta tingkat dukungan sosial yang diterima oleh karyawan di tempat kerja. Faktor-faktor ini sangat menentukan kenyamanan dan kepuasan karyawan dalam menjalani pekerjaan mereka.

2.1.6.3 Dimensi dan Indikator *Turnover intention*

Turnover intention merupakan niat seseorang untuk meninggalkan pekerjaannya, yang biasanya muncul sebagai respons terhadap ketidakpuasan kerja atau kondisi kerja yang tidak sesuai harapan. Untuk mengukur kecenderungan ini, terdapat beberapa dimensi yang dapat dijadikan acuan.

Mobley dalam Ardan dan Jaelani (2021:6) mengidentifikasi tiga dimensi utama dalam *turnover intention*, yaitu:

1. Pikiran-pikiran untuk berhenti (*thoughts of quitting*)

Pikiran untuk berhenti mencerminkan kecenderungan individu untuk mempertimbangkan apakah mereka ingin tetap berada di pekerjaan atau keluar dari pekerjaan tersebut. Hal ini sering kali dimulai dengan ketidakpuasan kerja yang dialami oleh karyawan. Ketika ketidakpuasan ini muncul, karyawan mulai berpikir untuk meninggalkan pekerjaan mereka, yang pada gilirannya

memengaruhi intensitas mereka dalam menghadiri pekerjaan. Indikator untuk dimensi ini meliputi:

- a. Ketidakpuasan terhadap pekerjaan.
- b. Berpikir untuk meninggalkan perusahaan.
- c. Keinginan untuk tidak hadir bekerja

2. Keinginan untuk meninggalkan (*intention to quit*)

Keinginan untuk meninggalkan pekerjaan mencerminkan niat individu untuk keluar dari perusahaan. Karyawan yang merasa bahwa keberadaannya dalam perusahaan sudah tidak memenuhi harapan mereka cenderung memiliki niat untuk meninggalkan pekerjaan mereka. Indikator dari dimensi ini adalah:

- a. Keinginan untuk keluar dari pekerjaan.
- b. Keinginan untuk meninggalkan perusahaan dalam waktu dekat.

3. Keinginan untuk mencari pekerjaan lain (*intention to search for another job*)

Keinginan untuk mencari pekerjaan lain menunjukkan niat individu untuk mencari peluang pekerjaan di organisasi lain yang dianggap lebih menguntungkan dibandingkan dengan pekerjaan saat ini. Karyawan yang sering berpikir untuk meninggalkan pekerjaan akan mencari pekerjaan di luar perusahaan yang menawarkan kondisi yang lebih baik, baik itu dalam hal beban kerja, *compensation*, lingkungan kerja, atau kepemimpinan. Indikator dari dimensi ini adalah:

- a. Keinginan untuk mencoba mencari pekerjaan yang lebih baik.
- b. Keinginan untuk meninggalkan perusahaan bila ada kesempatan yang lebih baik.

2.1.7 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan sebagai acuan untuk memberikan gambaran umum dan perbandingan dengan penelitian yang sedang dilakukan. Penelitian-penelitian ini membantu penulis memahami hubungan antar variabel dan menyusun kerangka berpikir. Dengan mencantumkan hasil penelitian sebelumnya, penulis dapat mengidentifikasi temuan relevan dan celah yang belum diteliti, sehingga penelitian ini lebih terfokus pada permasalahan aktual.

Telaah pustaka memungkinkan penulis mengevaluasi metodologi yang digunakan dalam penelitian sebelumnya, termasuk teknik analisis data dan karakteristik populasi. Memahami kekuatan dan kelemahan studi sebelumnya membantu penulis merancang penelitian yang lebih tepat dan relevan. Selain itu, telaah ini memperkaya pemahaman teoritis dan memperkuat landasan konseptual penelitian, sehingga diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi baru secara ilmiah dan praktis. Berikut adalah beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan variabel dalam penelitian ini.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian	Hasil	Persamaan	Perbedaan
1	Amri et al. (2023) <i>Turnover intention Analysis: The Effect of Job Stress, Job Insecurity, and Burnout as Intervening Variables</i> Jurnal Multidisiplin Madani, 3(10) DOI: https://doi.org/10.55927/mudima.v3i10.6461	<i>Burnout</i> secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> . <i>Job stress</i> dan <i>job insecurity</i> juga berpengaruh baik langsung maupun tidak langsung.	Membahas <i>burnout</i> dan <i>turnover intention</i> .	Tidak meneliti <i>employee engagement</i> dan <i>compensation</i> . Objek pada industri alat kesehatan.

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian	Hasil	Persamaan	Perbedaan
2	Andari et al. (2024) <i>Pengaruh Job Burnout, Career Plateau, Job Satisfaction, Employee Engagement Terhadap Turnover intention</i> Jurnal Ilmiah Bidang Ilmu Ekonomi Vol. 22, No.2 DOI: https://doi.org/10.35794/emba.v7i4.26620	<i>Burnout</i> dan <i>career plateau</i> berpengaruh positif, sedangkan <i>job satisfaction</i> dan <i>employee engagement</i> berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> .	Penelitian ini juga mengkaji <i>burnout</i> dan <i>employee engagement</i> sebagai variabel yang berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i> .	Terdapat perbedaan pada penambahan variabel <i>career plateau</i> dan <i>job satisfaction</i> serta konteks penelitian yang dilakukan di sektor manufaktur.
3	Bai et al. (2023) <i>How Employee Job Burnout, Work Engagement, and Turnover intention Relate to Career Plateau during the Epidemic</i> <i>Social Sciences Vol 12(7)</i> DOI: https://doi.org/10.3390/socsci12070394	Career plateau meningkatkan <i>burnout</i> dan <i>turnover intention</i> . <i>Burnout</i> berpengaruh positif terhadap <i>turnover intention</i> , <i>work engagement</i> berpengaruh negatif.	Penelitian ini memiliki kesamaan variabel dengan penelitian saat ini, yakni <i>burnout</i> dan <i>turnover intention</i> .	Menambahkan <i>career plateau</i> sebagai variabel. Lokasi: resort di Macao.
4	Bede & Iqbal (2022) <i>The Role of Job Satisfaction as an Intervening Variable and Its Effect on Burnout and Compensation for Turnover intention</i> <i>International Journal of Research and Review Vol. 9; Issue: 7</i> DOI: https://doi.org/10.52403/ijrr.20220776	<i>Burnout</i> dan <i>job satisfaction</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i> . <i>Compensation</i> tidak langsung berpengaruh (dimediasi <i>job satisfaction</i>).	Memiliki kemiripan pada variabel <i>burnout</i> dan <i>compensation</i> serta pendekatan kuantitatif dalam menganalisis hubungan antar variabel.	Perbedaan terletak pada penggunaan <i>job satisfaction</i> sebagai variabel intervening yang tidak digunakan dalam penelitian saat ini.

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian	Hasil	Persamaan	Perbedaan
5	Chênevert et al., (2021) <i>The Determinants of Burnout and Professional Turnover intentions Among Canadian Physicians</i> <i>BMC Health Services Research</i> Vol 21 DOI: https://doi.org/10.1186/s12913-021-06981-5	<i>Burnout (emotional exhaustion & depersonalization)</i> memediasi pengaruh <i>job demands</i> dan <i>resources</i> terhadap niat keluar profesi. <i>Meaning of work</i> dan <i>patient recognition</i> menurunkan <i>burnout</i> dan <i>turnover intention</i> .	Fokus pada <i>burnout</i> dan <i>turnover intention</i> .	Objek di kalangan dokter di Kanada; tidak meneliti <i>compensation</i> atau <i>employee engagement</i> secara eksplisit.
6	Darmawan et al. (2024) <i>The Impact of Burnout and Compensation on Turnover intention Mediated by Job Satisfaction in a Private Hospital in Tangerang.</i> <i>International Journal of Current Science Research and Review</i> Vol 7 No 12 (2024): Volume 07 DOI: https://doi.org/10.47191/ijcsrr/v7-i12-27	<i>Burnout</i> memiliki efek negatif dan signifikan pada kepuasan kerja. Selain itu, kelelahan memiliki efek positif dan signifikan pada niat <i>turnover</i> . <i>Compensation</i> secara positif dan signifikan mempengaruhi kepuasan kerja,	Penelitian ini juga mengkaji <i>burnout</i> dan <i>compensation</i> sebagai variabel yang berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i> .	Terdapat perbedaan pada penambahan variabel <i>job satisfaction</i> serta konteks penelitian yang dilakukan di rumah sakit.
7	Fauzia & Chaniago, (2022) Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap <i>Turnover intention</i> Studi Kasus PT XYZ Bandung <i>Jurnal Riset Bisnis Dan Investasi</i> , 6(1) DOI: https://doi.org/10.35313/jrbi.v6i1.1873	<i>Employee engagement</i> berpengaruh negatif signifikan terhadap <i>turnover intention</i> .	Membahas hubungan antara <i>employee engagement</i> dan <i>turnover intention</i> .	Penelitian ini fokus pada perusahaan lokal

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian	Hasil	Persamaan	Perbedaan
8	Freitas et al. (2023) <i>Occupational Stress and Turnover intentions: Mediating Effect of Burnout and Moderating Effect of Motivation</i> <i>Administrative Sciences</i> Vol 13 DOI: https://doi.org/10.3390/admsci13120251	<i>Burnout</i> memediasi hubungan antara stres kerja dan <i>turnover intention</i> . Motivasi memoderasi hubungan tersebut.	<i>Burnout</i> sebagai mediator, mirip dengan fokus <i>burnout</i> pada <i>turnover intention</i> .	Menambahkan variabel stres kerja dan motivasi. Lokasi: otoritas pajak Portugal.
9	Haar (2022) <i>What are the odds of burnt-out risk and leaving the job?</i> <i>International Journal of Selection and Assessment</i> Volume 31, Issue 1 DOI: https://doi.org/10.35794/emba.v8i4.31017	Risiko <i>burnout</i> tinggi meningkatkan intensi <i>turnover</i> secara signifikan, terutama jika <i>supervisor</i> menunjukkan perwujudan organisasi tinggi.	Meneliti <i>burnout</i> dan <i>turnover intention</i> .	Penelitian dilakukan di Selandia Baru, menggunakan <i>Burnout Assessment Tool</i> (BAT). Tidak meneliti <i>employee engagement</i> maupun <i>compensation</i> .
10	Hidayat & Agustina (2020) <i>Employee Burnout vs Employee engagement and Its Impact on Turnover intention.</i> <i>Advances in Economics, Business and Management Research</i> DOI: https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200305.004	<i>Burnout</i> berpengaruh positif signifikan terhadap <i>turnover intention</i> . <i>Employee engagement</i> berpengaruh negatif signifikan.	Mengkaji pengaruh <i>burnout</i> dan <i>employee engagement</i> terhadap <i>turnover intention</i> .	Objek penelitian pada perusahaan manufaktur di Cirebon.

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian	Hasil	Persamaan	Perbedaan
11	Ivanovic et al. (2020) <i>The Relationship Between Recruiter Burnout, Work Engagement, and Turnover intention</i> <i>Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics</i>, 2020, 31(2) DOI: https://doi.org/10.5755/j01.ee.31.2.24100	<i>Burnout</i> berpengaruh positif terhadap <i>turnover intention</i>. <i>Work engagement</i> tidak berpengaruh langsung terhadap <i>turnover intention</i> namun berpengaruh negatif terhadap <i>burnout</i>.	Variabel utama: <i>burnout</i> dan <i>turnover intention</i>.	Fokus pada profesi perekrut (<i>recruiter</i>) di Serbia.
12	Prajith & Vigi (2023) <i>Empirical Confirmation of the Mediating Role of Social Support in the Relationship Between Burnout, Working Conditions, and Turnover intention</i> <i>SDMIMD Journal of Management</i>, 14(Special Issue), 49–63 DOI: http://dx.doi.org/10.18311/sdmimd/2023/33009	<i>Burnout</i> dan kondisi kerja meningkatkan <i>turnover intention</i>, dan <i>social support</i> memediasi pengaruhnya.	Variabel <i>burnout</i> dan <i>turnover intention</i> serupa.	Fokus pada sektor kesehatan di India, menambahkan <i>working conditions</i> dan <i>social support</i>.

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian	Hasil	Persamaan	Perbedaan
13	Randle et al. (2022) <i>The Relationship Between Work Engagement, Burnout, and Employee Turnover intention</i> ProQuest Dissertations & Theses Global DOI: https://www.proquest.com/openview/3155451492800051b5df1bf33fca473a/1?cbl=18750&diss=y&pq-origsite=gscholar	<i>Burnout</i> dan <i>work engagement</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i> . <i>Burnout</i> lebih dominan memengaruhi <i>turnover intention</i> dibanding <i>work engagement</i> .	Kesamaan terletak pada tiga variabel utama yang diteliti yaitu <i>burnout</i> , <i>work engagement</i> , dan <i>turnover intention</i> .	Perbedaan terdapat pada objek penelitian yang berasal dari sektor jasa servis di Houston, Texas.
14	Saputra & Suwandana (2021) <i>Employee engagement and Compensation on Employee Turnover intention at a Local Café and Bar in Bali</i> <i>European Journal of Business and Management Research</i> , 7(1) DOI: https://doi.org/10.24018/ejbmr.2022.7.1.1237	<i>Employee engagement</i> dan <i>compensation</i> berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> .	Variabel <i>compensation</i> dan <i>employee engagement</i> .	Tidak mencakup <i>burnout</i> . Objek: kuliner.
15	Savitri & Sukarno (2023) <i>Analysis of Burnout, Employee engagement and Compensation on Turnover intention of Shopee Express Hub Surabaya Couriers</i> <i>Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Digital</i> , 2(3) DOI: https://doi.org/10.55927/ministal.v2i3.4802	<i>Burnout</i> berpengaruh positif signifikan terhadap <i>turnover intention</i> . <i>Employee engagement</i> berpengaruh negatif signifikan. <i>Compensation</i> tidak signifikan.	Variabel yang digunakan sama dengan penelitian saat ini dan menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode analisis yang relevan.	Terdapat perbedaan dalam objek penelitian yang berfokus pada kurir logistik di perusahaan e-commerce.

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian	Hasil	Persamaan	Perbedaan
16	Sundari & Meria (2022) Pengaruh Beban Kerja Melalui <i>Burnout</i> dan Kepuasan Kerja terhadap <i>Turnover intention</i> ADI Bisnis Digital Interdisiplin Jurnal, 3(2) DOI: https://doi.org/10.34306/abdi.v3i2.785	Beban kerja memengaruhi <i>burnout</i> dan kepuasan kerja. <i>Burnout</i> meningkatkan <i>turnover intention</i> , kepuasan kerja menurunkan <i>turnover intention</i> .	<i>Burnout</i> sebagai variabel utama, dan ada mediasi.	Menambahkan beban kerja dan kepuasan kerja sebagai mediasi.
17	Tambunan et al. (2020) Pengaruh <i>Employee engagement</i> , <i>Quality of Work Life</i> dan <i>Job Insecurity</i> Terhadap <i>Turnover intention</i> Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi Vol. 8 No. 4 DOI: https://doi.org/10.35794/emba.v8i4.31017	<i>Employee engagement</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i> , tetapi <i>Quality of Work Life</i> dan <i>Job Insecurity</i> berpengaruh positif dan signifikan.	Membahas <i>employee engagement</i> dan <i>turnover intention</i> .	Tidak membahas <i>burnout</i> dan <i>compensation</i> secara langsung. Objek penelitian pada sektor ritel, bukan perbankan.
18	Triningsih & Darma (2024) <i>Compensation</i> , <i>Worklife Balance</i> , <i>Employee engagement</i> and <i>Turnover intention</i> <i>Quantitative Economics and Management Studies (QEMS)</i> Vol. 5 No. 1 DOI: https://doi.org/10.35877/454RI.qems2158	<i>Compensation</i> dan <i>work-life balance</i> menurunkan <i>turnover intention</i> . <i>Employee engagement</i> memediasi hubungan tersebut.	<i>Compensation</i> dan <i>employee engagement</i> sebagai variabel utama.	Menambahkan <i>work-life balance</i> dan mediasi <i>engagement</i> . Lokasi: industri fashion Bali.

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian	Hasil	Persamaan	Perbedaan
19	Vizano et al. (2020) <i>Effect of Compensation and Organization Commitment on Turnover Intention with Work Satisfaction as Intervening Variable in Indonesian Industries</i> <i>Systematic Reviews in Pharmacy</i> 11(9):287-298 DOI: http://dx.doi.org/10.31838/srp.2	<i>Compensation</i> dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja dan <i>turnover intention</i>	Variabel <i>Compensation</i> dan <i>turnover intention</i> .	Lokasi penelitian berbeda. dan peneliti terdahulu menggunakan variabel kepuasan kerja sebagai <i>intervening</i> .
20	Zahari et al. (2020) <i>The Influence of Compensation and Career Development Mediated Through Employee engagement Toward Turnover intention</i> <i>Journal of International Conference Proceedings</i> 3(1):22-40 DOI: http://dx.doi.org/10.32535/jicp.v2i4.777	<i>Compensation</i> dan pengembangan karier berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> baik secara langsung maupun tidak langsung melalui <i>employee engagement</i> .	Membahas variabel <i>compensation</i> dan <i>employee engagement</i> . Lokasi penelitian juga disektor perbankan.	Menambahkan pengembangan karier sebagai variabel independen

Sumber: Diolah peneliti 2025

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *burnout*, *employee engagement*, dan *compensation* adalah faktor kunci yang memengaruhi *turnover intention* karyawan. Karyawan yang mengalami *burnout* cenderung memiliki niat lebih tinggi untuk resign, sedangkan mereka dengan *employee engagement* baik dan *compensation* memadai menunjukkan niat yang lebih rendah. Namun, hasil mengenai *compensation* bervariasi tergantung pada industri dan lokasi.

Sebagian besar studi sebelumnya berfokus pada sektor manufaktur, kesehatan, atau *e-commerce*, sehingga kurang relevan untuk konteks perbankan, khususnya bank daerah. Penelitian ini bertujuan mengisi celah tersebut dengan menganalisis pengaruh *burnout*, *employee engagement*, dan *compensation* terhadap *turnover intention* karyawan di Bank BJB KC Tamansari Bandung. Dengan fokus pada sektor perbankan daerah, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur dan memberikan rekomendasi praktis bagi manajemen bank, serta memperluas pemahaman tentang dinamika *turnover intention* di sektor ini.

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran adalah model konseptual yang menjelaskan hubungan antara teori dan faktor-faktor penting dalam penelitian. Ini mempermudah pemahaman tentang arah pembahasan dan hubungan antar variabel, serta didukung oleh penelitian terdahulu untuk memperkuat hipotesis. Dalam konteks ini, sumber daya manusia adalah kunci keberhasilan organisasi, sehingga penting untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi keinginan karyawan untuk tetap atau meninggalkan perusahaan. Penelitian ini menghubungkan variabel independen *burnout* (X1), *employee engagement* (X2), dan *compensation* (X3) dengan variabel dependen *turnover intention* (Y) pada karyawan Bank BJB Kantor Cabang Tamansari Bandung.

2.2.1 Pengaruh *Burnout* Terhadap *Turnover intention*

Kondisi *burnout* pada karyawan telah menjadi salah satu faktor yang secara signifikan mendorong munculnya *turnover intention*. Ketika individu mengalami tekanan kerja yang terus-menerus tanpa dukungan yang memadai, kecenderungan

untuk mempertimbangkan keluar dari pekerjaannya akan semakin tinggi.

Penelitian oleh Haar (2022) dalam jurnalnya yang berjudul "*What are the odds of burnt-out risk and leaving the job?*" menunjukkan bahwa risiko *burnout* yang tinggi secara signifikan meningkatkan *turnover intention*, terutama jika *supervisor* tidak memberikan dukungan yang memadai. Penelitian ini dilakukan di Selandia Baru dengan menggunakan *Burnout Assessment Tool* (BAT) dan menyimpulkan bahwa *burnout* menjadi indikator penting dalam memprediksi niat keluar dari pekerjaan.

Penelitian serupa juga dilakukan oleh Bede & Iqbal (2022) dalam jurnal berjudul "*The Role of Job Satisfaction as an Intervening Variable and Its Effect on Burnout and Compensation for Turnover intention*" Penelitian ini menunjukkan bahwa *burnout* memiliki pengaruh signifikan terhadap *turnover intention*, di mana *job satisfaction* menjadi variabel intervening yang memperkuat hubungan tersebut. Ketika kepuasan kerja rendah, efek *burnout* terhadap keinginan untuk resign menjadi lebih besar

Selain itu, penelitian dari Amri et al. (2023) berjudul "*Turnover intention Analysis: The Effect of Job Stress, Job Insecurity, and Burnout as Intervening Variables*" juga menegaskan bahwa *burnout* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. *Burnout* memperburuk kondisi kerja karyawan, sehingga memperbesar niat untuk meninggalkan organisasi.

Berdasarkan penelitian-penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa *burnout* merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk diperhatikan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Jika tidak dikelola dengan baik, *burnout*

akan berdampak langsung terhadap loyalitas dan keberlangsungan karyawan dalam sebuah perusahaan.

2.2.2 Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap *Turnover intention*

Employee engagement yang tinggi berperan dalam memperkuat komitmen terhadap organisasi dan menurunkan kecenderungan untuk meninggalkan pekerjaan. Dalam konteks organisasi, *employee engagement* menjadi salah satu faktor penting dalam mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas.

Penelitian oleh Hidayat & Agustina (2020) dalam jurnal berjudul "*Employee Burnout vs Employee engagement and Its Impact on Turnover intention*" menunjukkan bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*, yang berarti semakin tinggi *engagement*, maka semakin rendah niat karyawan untuk keluar dari perusahaan.

Hal ini diperkuat oleh hasil penelitian dari Fauzia & Chaniago (2022) yang berjudul "*Pengaruh Employee Engagement terhadap Turnover intention Studi Kasus PT XYZ Bandung*" yang menyatakan bahwa *employee engagement* berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*. Artinya, semakin tinggi keterlibatan karyawan dalam pekerjaan dan lingkungan kerjanya, maka semakin rendah kecenderungan mereka untuk meninggalkan perusahaan. Penelitian ini dilakukan pada sektor industri di Kota Bandung dan menegaskan bahwa keterlibatan karyawan yang kuat merupakan faktor penting dalam mengurangi niat untuk keluar, terutama dalam menghadapi tantangan dan dinamika di lingkungan kerja yang kompetitif.

Selain itu, penelitian Andari et al. (2024) berjudul "*Pengaruh Job Burnout,*

Career Plateau, Job Satisfaction, Employee engagement Terhadap Turnover intention" turut mendukung hasil tersebut, di mana ditemukan bahwa *employee engagement* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Artinya, semakin tinggi keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya, maka kecenderungan untuk keluar dari organisasi semakin rendah.

Berdasarkan temuan-temuan ini, dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* adalah salah satu elemen strategis dalam meningkatkan retensi karyawan, dan sangat penting diterapkan dalam pengelolaan sumber daya manusia.

2.2.3 Pengaruh Compensation Terhadap Turnover intention

Penerapan sistem kompensasi yang adil dan kompetitif dapat menjadi salah satu strategi penting dalam menekan niat karyawan untuk meninggalkan organisasi. Ketika kompensasi dianggap tidak sepadan dengan beban dan tanggung jawab pekerjaan, karyawan cenderung mempertimbangkan peluang kerja di tempat lain.

Penelitian oleh Amiral Emerald Zahari et al. (2020) yang berjudul "*The Influence of Compensation and Career Development Mediated Through Employee Engagement Toward Turnover intention*" menyatakan bahwa *compensation* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui *employee engagement*. Artinya, *Compensation* yang memadai tidak hanya menurunkan niat karyawan untuk keluar secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan *employee engagement*.

Penelitian lainnya oleh I Wayan Arisna Saputra & I Gusti Made Suwandana, (2021) dalam jurnal "*Employee Engagement and Compensation on Employee Turnover intention at a Local Café and Bar in Bali*" juga menunjukkan bahwa

compensation dan *employee engagement* memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention* di sebuah kafe lokal di Bali. Dan menyimpulkan bahwa *compensation* yang diberikan dengan layak mampu menurunkan *turnover intention*.

Selain itu, penelitian Triningsih & Darma (2024) yang berjudul "*Compensation, Worklife Balance, Employee engagement and Turnover intention*" juga mendukung temuan tersebut, dengan hasil bahwa *compensation* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Penelitian ini menegaskan bahwa *compensation* yang adil dapat mengurangi keinginan karyawan untuk berpindah kerja, sekaligus meningkatkan work-life balance dan engagement, yang semuanya berkontribusi terhadap retensi karyawan.

Pengaruh *compensation* dapat bervariasi tergantung konteks dan jenis pekerjaan. Dalam lingkungan kerja dengan tekanan tinggi, *compensation* yang tinggi mungkin tidak cukup tanpa dukungan psikologis atau keterlibatan karyawan. Oleh karena itu, perusahaan perlu menyesuaikan strategi *compensation* dengan kebutuhan spesifik karyawan. Meskipun demikian, *compensation* tetap merupakan komponen penting dalam mempertahankan karyawan, terutama di sektor perbankan yang memiliki beban kerja dan tuntutan profesional yang tinggi.

2.2.4 Pengaruh *Burnout*, *Employee Engagement*, dan *Compensation* Terhadap *Turnover intention*

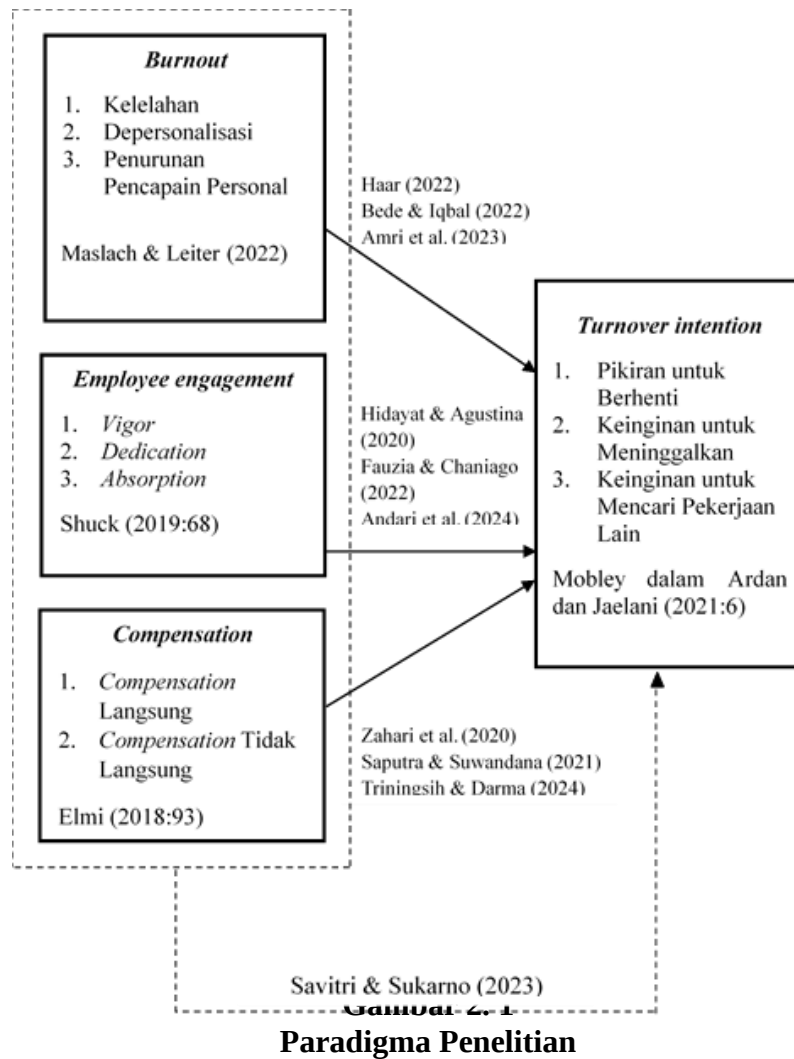
Burnout, *employee engagement*, dan *compensation* adalah tiga variabel utama yang saling terkait dan memengaruhi *turnover intention* karyawan. Ketiganya membentuk persepsi dan sikap karyawan terhadap pekerjaan serta

keputusan untuk bertahan atau meninggalkan organisasi. Karyawan yang mengalami *burnout*, tidak terlibat, dan tidak mendapatkan *compensation* memadai memiliki kemungkinan lebih besar untuk keluar dari perusahaan.

Penelitian oleh Syanindita A. A. W. S & Gendut Sukarno (2023) yang berjudul “*Analysis of Burnout, Employee Engagement and Compensation on Turnover intention of Shopee Express Hub Surabaya Couriers*” menyatakan bahwa *burnout* berpengaruh positif signifikan terhadap *turnover intention*, *employee engagement* berpengaruh negatif signifikan, namun *compensation* tidak signifikan. Penelitian ini menggunakan ketiga variabel yang juga digunakan dalam penelitian ini, meskipun objeknya berbeda, yaitu pada perusahaan logistik. Hal ini membuktikan bahwa pengaruh masing-masing variabel bisa berbeda tergantung konteks organisasinya, namun tetap relevan untuk dianalisis secara simultan.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa pengaruh *burnout*, *employee engagement*, dan *compensation* terhadap *turnover intention* merupakan topik yang penting untuk dikaji lebih lanjut, terutama dalam konteks sektor perbankan seperti di Bank BJB Kantor Cabang Tamansari Bandung, guna merancang strategi yang efektif dalam menurunkan tingkat *turnover* dan meningkatkan loyalitas karyawan.

Berdasarkan kajian pustaka dan kerangka pemikiran sebelumnya, menunjukkan bahwa *Burnout*, *Employee Engagement* dan *Compensation* sebagai variabel independen serta *Turnover intention* sebagai variabel dependen, maka dalam penelitian ini digambarkan paradigma sebagai berikut:



Sumber: Pengolahan Data Oleh Peneliti (2025)

Keterangan:

- ▶ Pengaruh Secara Parsial
- ▶ Pengaruh Secara Simultan

2.3 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian oleh karena itu rumusan penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Sugiyono (2021) Dikatakan sementara, karena jawaban-

jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta – fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Berdasarkan kerangka pemikiran dan pradigma penelitian di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Hipotesis Secara Simultan

Terdapat pengaruh *Burnout*, *Employee Engagement* dan *Compensation* terhadap *Turnover intention*.

2. Hipotesis Secara Parsial

- a. Terdapat pengaruh *Burnout* terhadap *Turnover intention* karyawan.
- b. Terdapat pengaruh *Employee engagement* terhadap *Turnover intention* karyawan.
- c. Terdapat pengaruh *Compensation* terhadap *Turnover intention* karyawan.