

BAB I

PENDAHULUAN

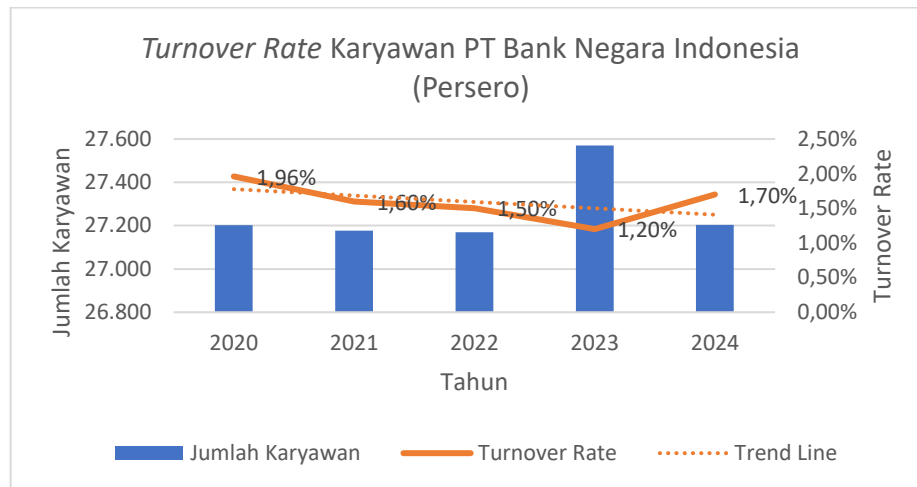
1.1 Latar Belakang Penelitian

Seiring meningkatnya intensitas persaingan bisnis, perusahaan semakin menyadari bahwa sumber daya manusia (SDM) merupakan aspek strategis yang krusial dalam mempertahankan daya saing sekaligus menjamin keberlanjutan usaha. SDM tidak hanya menjadi elemen kunci dalam operasional perusahaan, tetapi juga faktor utama dalam menciptakan keunggulan kompetitif. Sebagai motor penggerak operasional bisnis, SDM yang berkualitas menjadi aset vital bagi perusahaan dalam mencapai tujuan strategis (Chen, 2023). Melalui distribusi peran dan tanggung jawab yang terstruktur, SDM dapat berkolaborasi secara sinergis untuk mencapai tujuan bisnis dan menghadapi dinamika industri yang terus berkembang (Ayanponle et al., 2024).

Keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada karyawannya. Namun, seiring dengan pesatnya perkembangan bisnis dan peluang yang tersedia, tantangan dalam pengelolaan SDM juga semakin kompleks, salah satunya adalah tingginya tingkat *turnover* karyawan. *Turnover* menjadi masalah penting dalam mempertahankan keunggulan kompetitif di industri karena berhubungan langsung dengan stabilitas dan kinerja organisasi (Viegas & Henriques, 2021). Robbins & Judge (2024) mendefinisikan *turnover* sebagai keputusan karyawan untuk meninggalkan organisasi, baik secara sukarela maupun tidak sukarela karena terbatasnya peluang kerja di tempat saat ini serta adanya kesempatan kerja di organisasi lain. Oleh karena itu, *turnover* yang tinggi dapat menjadi ancaman serius bagi produktivitas organisasi (Ahmad, 2022). Meskipun dalam beberapa kasus *turnover* dapat bermanfaat jika menggantikan karyawan yang berkinerja buruk. Namun, di sisi lain, *turnover* yang tinggi juga dapat berdampak negatif, karena tidak hanya mengganggu kelangsungan operasional dan kinerja organisasi, tetapi juga berisiko membuat perusahaan kehilangan karyawan berpotensi serta meningkatnya biaya rekrutmen dan pelatihan (Shibru, 2022).

Dewasa ini, *turnover intention* menjadi masalah serius dan kerap terjadi pada karyawan di berbagai jenis industri, termasuk di industri perbankan. Berdasarkan survei Compdata, tingkat *turnover* karyawan di industri perbankan dan keuangan tergolong cukup tinggi, yaitu sebesar 18,6%, menjadikannya salah satu yang tertinggi di antara industri-industri lain (Ufer, 2024). PT Bank Negara Indonesia (BNI) (Persero) adalah salah satu bank terbesar di Indonesia yang telah berkontribusi penting dalam mendukung perekonomian nasional serta mendorong pembangunan di Indonesia. Sebagai entitas bisnis yang memposisikan sumber daya manusia sebagai pilar fundamental dalam keberlangsungan operasionalnya, PT BNI (Persero) berkomitmen memberikan berbagai dukungan untuk meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja karyawannya. Bentuk dukungan tersebut meliputi program pelatihan dan pengembangan SDM, penerapan program budaya kerja inovatif untuk meningkatkan motivasi dan keterlibatan pegawai, pemberian asuransi kesehatan, pengembangan karir, *rewards management*, *hybrid working*, serta adanya program-program pra-purnabakti. Seluruh bentuk dukungan tersebut ditujukan untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif, kondusif, dan aman bagi seluruh karyawan di PT BNI (Persero).

Meskipun perusahaan telah menyediakan berbagai fasilitas penunjang karier bagi karyawan, hal tersebut tidak menutup kemungkinan terjadinya *turnover* di PT BNI (Persero). Hal ini tercermin dari data tingkat *turnover* seluruh karyawan pada tahun 2020 hingga 2024 yang ditampilkan pada gambar berikut.

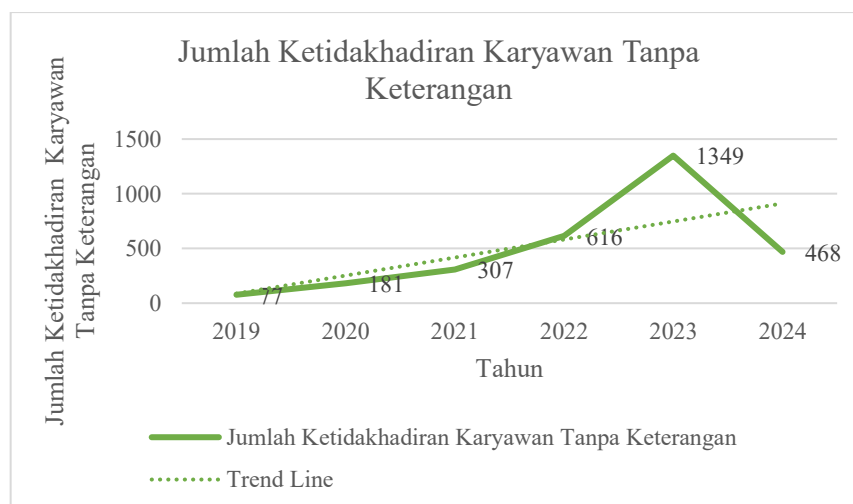


Gambar 1.1 Data *Turnover Rate* Karyawan PT BNI (Persero) Tahun 2020-2024

Sumber: Laporan Keberlanjutan PT BNI (Persero) 2022 - 2024

Berdasarkan *trendline* data *turnover rate* pada gambar 1.1, diketahui bahwa tingkat *turnover* karyawan PT BNI (Persero) di seluruh kantor yang ada di Indonesia cenderung berfluktuasi. *Turnover rate* tertinggi terjadi pada tahun 2020, yaitu sebesar 1,96% dan *turnover rate* terendah terjadi pada tahun 2023, yaitu sebesar 1,20%. Meskipun angka *turnover rate* PT BNI (Persero) di seluruh kantor yang ada di Indonesia relatif rendah dibandingkan dengan rata-rata industri perbankan lainnya, kondisi berbeda ditemukan di PT BNI (Persero) Kantor Cabang Perguruan Tinggi Bandung. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bagian Umum PT BNI (Persero) Kantor Cabang Perguruan Tinggi Bandung, diketahui bahwa setiap tahun terdapat sejumlah karyawan yang keluar dari perusahaan. Pada tahun 2023, tercatat sebanyak kurang lebih 50 karyawan meninggalkan perusahaan dengan tingkat *turnover rate* sebesar 22,57%, yang kemudian diikuti dengan proses rekrutmen besar-besaran pada tahun yang sama. Tingginya tingkat *turnover*, meskipun diimbangi dengan rekrutmen, tetap berpotensi menimbulkan dampak negatif pada organisasi, seperti meningkatnya beban kerja karyawan yang tersisa, terganggunya produktivitas, serta meningkatnya biaya rekrutmen dan pelatihan karyawan baru. Selain itu, peningkatan beban kerja juga dapat memengaruhi *work-life balance* dan meningkatkan risiko *burnout* pada karyawan yang tersisa.

Dalam dinamika organisasi modern, *turnover* karyawan menjadi indikator penting dalam menilai stabilitas dan kesehatan suatu perusahaan. Meski *turnover* karyawan merupakan hal yang wajar terjadi dalam siklus kehidupan organisasi, tingkat *turnover* yang tinggi dan tidak terkendali dapat menimbulkan berbagai konsekuensi negatif, baik dari sisi efisiensi operasional maupun keberlangsungan strategi bisnis. Kondisi ini menjadi semakin kompleks ketika perusahaan menghadapi tantangan untuk mempertahankan karyawan berkualitas di tengah meningkatnya tekanan kerja dan tuntutan profesional yang terus berkembang. Selain *turnover* yang tinggi, PT BNI (Persero) Kantor Cabang Perguruan Tinggi Bandung juga menghadapi tantangan lain dalam pengelolaan karyawan, seperti tingkat ketidakhadiran tanpa keterangan yang meningkat setiap tahun. Berdasarkan laporan kehadiran, jumlah ketidakhadiran karyawan tanpa keterangan mengalami peningkatan dari 77 ketidakhadiran tanpa keterangan pada tahun 2019 menjadi 1.349 ketidakhadiran tanpa keterangan pada tahun 2023, sebelum akhirnya turun menjadi 468 ketidakhadiran tanpa keterangan pada tahun 2024.



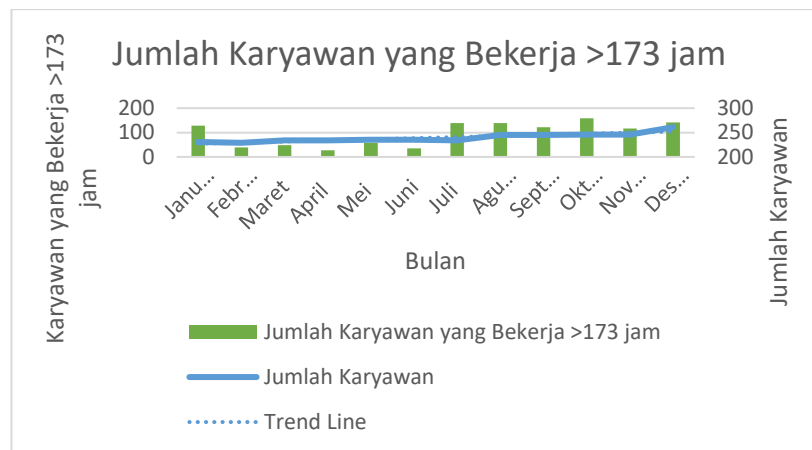
Gambar 1.2 Jumlah Ketidakhadiran Karyawan Tanpa Keterangan Tahun 2019-2024

Sumber: Laporan Kehadiran Karyawan PT BNI (Persero) Kantor Cabang Perguruan Tinggi Bandung Tahun 2019 - 2024

Tingginya angka ketidakhadiran tanpa keterangan di tempat kerja ini dapat menjadi indikator awal adanya permasalahan sistemik dalam lingkungan

organisasi, salah satunya adalah *work-life balance* yang kurang optimal (Sushmitha & BS, 2024). Kondisi ini tidak hanya menurunkan produktivitas, tetapi juga meningkatkan beban kerja bagi karyawan yang hadir, yang pada gilirannya dapat memicu kelelahan emosional (*burnout*) dan mendorong timbulnya niat untuk mengundurkan diri (*turnover intention*) (Acosta, 2025). Fenomena tersebut mengindikasikan bahwa *work-life balance* di PT BNI (Persero) Kantor Cabang Perguruan Tinggi Bandung berada pada kondisi yang kurang ideal.

Selain tingginya angka ketidakhadiran tanpa keterangan, kondisi ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi juga tercermin dalam data internal perusahaan yang menunjukkan adanya lonjakan beban kerja di kalangan karyawan. Salah satu indikator yang digunakan adalah jumlah karyawan yang bekerja melebihi 173 jam per bulan, yang merupakan ambang batas normal jam kerja sesuai dengan ketentuan perundang-undangan ketenagakerjaan di Indonesia, Pasal 77 UU No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan. Berdasarkan gambar 1.4 di bawah, terlihat adanya peningkatan yang cukup signifikan dalam jumlah karyawan dengan jam kerja berlebih, terutama mulai pertengahan tahun, yakni dari bulan Juli hingga Desember.



Gambar 1.3 Jumlah Karyawan yang Bekerja Lebih dari 173 Jam Pada Tahun 2024

Sumber: Laporan Kehadiran Karyawan PT BNI (Persero) Kantor Cabang Perguruan Tinggi Bandung Tahun 2024

Fenomena peningkatan jam kerja berlebih ini mengindikasikan adanya praktik kerja yang intensif dan berpotensi menciptakan tekanan psikologis yang

berkepanjangan (Smith et al., 2025). Kondisi tersebut, apabila tidak ditangani secara sistematis, dapat mengarah pada stres kerja kronis, penurunan kepuasan kerja, *burnout*, serta peningkatan *turnover intention* (Smith et al., 2025). Dengan demikian, data yang tersedia tidak hanya menunjukkan persoalan pada aspek kehadiran, tetapi juga menyoroti persoalan struktural terkait pengelolaan beban kerja.

Work-life balance (WLB) merupakan salah satu variabel yang berpengaruh terhadap niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan (*turnover intention*) (Hudson, 2005). Fisher et al. (2009) mendefinisikan WLB sebagai kondisi ketika individu merasa puas dengan keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, sehingga kedua peran tersebut dapat dijalankan secara efektif. Keseimbangan ini memiliki peran strategis dalam mempertahankan sumber daya manusia yang berkomitmen dan produktif (Christy & Indiyati, 2025). Karyawan dengan tingkat WLB yang baik umumnya menunjukkan loyalitas tinggi serta komitmen kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi (Mun et al., 2024; Hilasseba & Rozaq, 2024).

Sejumlah penelitian terdahulu menjelaskan bahwa terdapat hubungan negatif signifikan antara WLB dan *turnover intention*. Jaharuddin & Zainol (2019) menegaskan bahwa karyawan yang mampu mengelola pekerjaan serta tanggung jawab pribadinya secara efektif memiliki kecenderungan lebih rendah untuk berniat meninggalkan pekerjaannya. Hasil ini sejalan dengan penelitian Ahmad (2022), Haar & Brougham (2020), Khalil et al. (2021), serta Lestari & Margaretha (2021), yang menunjukkan bahwa semakin baik WLB seseorang, semakin kecil kemungkinan mereka untuk keluar dari organisasi.

Namun demikian, tidak semua penelitian menunjukkan hasil yang konsisten. Permatasari & Setiyawan (2024) menemukan bahwa WLB tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Temuan serupa diungkapkan oleh Ambarwati et al. (2024), yang menyatakan bahwa meskipun WLB berhubungan negatif dengan *turnover intention*, pengaruhnya tidak signifikan. Faktor lain, seperti *burnout*, terbukti lebih dominan dalam memengaruhi *turnover intention* (Esthi &

Panjaitan, 2023). Perbedaan hasil penelitian ini menunjukkan adanya *research gap* yang perlu ditelaah lebih lanjut, khususnya pada konteks karyawan PT BNI (Persero) Kantor Cabang Perguruan Tinggi Bandung.

Selain WLB, *burnout* juga berperan penting dalam memengaruhi *turnover intention* (Maslach & Leiter, 2016). *Burnout* kerap dipahami sebagai konsekuensi dari terganggunya WLB, yakni ketika tuntutan pekerjaan yang berlebihan tidak sebanding dengan kesempatan pemulihan maupun pemenuhan kebutuhan personal karyawan. Dalam konteks organisasi, tingginya tingkat *turnover* sering kali memperburuk kondisi kerja karena perusahaan cenderung meredistribusikan beban kerja kepada karyawan yang tersisa. Kondisi ini, apabila berlangsung terus-menerus, berpotensi menimbulkan tekanan dan stres kerja yang berujung pada *burnout*, yaitu kelelahan emosional, fisik, dan mental akibat beban kerja berlebih dan tidak tertangani dengan baik (Maslach & Leiter, 2016). Fenomena *burnout* tidak hanya menurunkan semangat kerja dan produktivitas, tetapi juga meningkatkan tingkat ketidakhadiran (*absenteeism*) serta memperbesar keinginan karyawan untuk mencari lingkungan kerja baru yang lebih sehat (Gaspar et al., 2024; Novi & Pujiyanto, 2024). Robbins dan Judge (2024) menegaskan bahwa karyawan yang mengalami kelelahan emosional cenderung memiliki intensi lebih tinggi untuk meninggalkan pekerjaannya dibandingkan mereka yang berada dalam kondisi psikologis stabil. Hasil penelitian empiris turut memperkuat hubungan ini, di mana *burnout* berpengaruh positif dan signifikan pada *turnover intention* (Boamah et al., 2022). Studi ini memperlihatkan bahwa semakin tinggi tingkat *burnout* seseorang, semakin tinggi pula *turnover intention* mereka. Penelitian lain turut mengonfirmasi hasil serupa (Cho & Im, 2024; Haar et al., 2021; Kim, 2024; Susilowati et al., 2024).

Selain sebagai konsekuensi dari rendahnya WLB, *burnout* juga memiliki fungsi strategis sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara WLB dan *turnover intention* (Boamah et al., 2022). Dalam kerangka teori *conservation of resources* (COR), *burnout* muncul ketika individu gagal mempertahankan atau melindungi sumber daya bernilai, seperti energi, waktu, dan kesehatan psikologis

(Hobfoll et al., 2018). Ketika keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi terganggu, karyawan lebih rentan mengalami stres kronis yang pada akhirnya berkembang menjadi *burnout* (Maslach & Leiter, 2016). Kondisi ini menunjukkan bahwa rendahnya WLB dapat memicu terkurasnya sumber daya personal, sehingga meningkatkan risiko *burnout*. Selanjutnya, *burnout* berperan sebagai mekanisme psikologis yang menjelaskan bagaimana gangguan dalam WLB dapat mendorong munculnya *turnover intention*. Dengan demikian, *burnout* tidak hanya berdampak langsung terhadap keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi, tetapi juga bertindak sebagai katalis yang memperkuat pengaruh WLB terhadap *turnover intention* secara tidak langsung (Robbins & Judge, 2024; Haar et al., 2021). Dalam perspektif COR, *burnout* dapat dipahami sebagai indikator kegagalan proteksi sumber daya yang menjembatani hubungan antara WLB dan *turnover intention*.

Beberapa penelitian juga menunjukkan bahwa *burnout* dapat menjadi variabel mediasi dalam hubungan antara WLB dan *turnover intention*. Penelitian Haar et al. (2021), Boamah et al. (2022), serta Alblihed & Alzghaibi (2022) menemukan bahwa WLB memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* dengan *burnout* sebagai variabel mediasi. Hasilnya menjelaskan bahwa WLB yang baik dapat mengurangi *burnout*, yang pada akhirnya meminimalkan *turnover intention*. Dengan kata lain, *burnout* berperan sebagai faktor perantara dalam hubungan ini.

Disisi lain, WLB memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *burnout*. Ejlertsson et al. (2018) menemukan bahwa karyawan dengan WLB yang baik cenderung mengalami *burnout* yang lebih rendah. Hasil ini diperkuat oleh penelitian Sharma & Tiwari (2023) dan Volk et al. (2024) yang menyatakan bahwa WLB berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *burnout*. Ketika karyawan berhasil menyeimbangkan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dengan efektif, mereka cenderung mengalami tingkat stres yang lebih rendah, yang pada gilirannya mengurangi risiko terjadinya *burnout*.

Berdasarkan berbagai fenomena dan temuan empiris tersebut, dapat disimpulkan bahwa *turnover intention* merupakan isu krusial yang tidak hanya

dipengaruhi oleh ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, tetapi juga diperkuat oleh kondisi psikologis negatif seperti *burnout* yang dialami karyawan. Ketidakhadiran tanpa keterangan yang meningkat dan adanya *turnover* di PT BNI (Persero) Kantor Cabang Perguruan Tinggi Bandung menjadi indikator nyata pentingnya pemahaman mendalam terhadap faktor-faktor yang memengaruhi niat karyawan keluar dari perusahaan. Meskipun perusahaan telah menyediakan berbagai program untuk mendukung kesejahteraan karyawan, kenyataan menunjukkan bahwa tantangan dalam mempertahankan karyawan tetap ada dan bahkan semakin kompleks. Selain itu, kesenjangan (*gap*) penelitian terkait inkonsistensi temuan terkait hubungan antara WLB dan *turnover intention* menjadi landasan utama dilaksanakannya penelitian ini. Oleh karena itu, penulis melakukan penelitian berjudul “**Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Turnover Intention* dengan *Burnout* sebagai Variabel Mediasi (Studi pada PT BNI (Persero) Kantor Cabang Perguruan Tinggi Bandung)**”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang penelitian, perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran tingkat *work-life balance*, tingkat *burnout*, dan tingkat *turnover intention* pada karyawan PT BNI (Persero) Kantor Cabang Perguruan Tinggi Bandung?
2. Apakah terdapat pengaruh negatif tingkat *work-life balance* terhadap tingkat *burnout* pada karyawan PT BNI (Persero) Kantor Cabang Perguruan Tinggi Bandung?
3. Apakah terdapat pengaruh negatif tingkat *work-life balance* terhadap tingkat *turnover intention* pada karyawan PT BNI (Persero) Kantor Cabang Perguruan Tinggi Bandung?
4. Apakah terdapat pengaruh positif tingkat *burnout* terhadap tingkat *turnover intention* pada karyawan PT BNI (Persero) Kantor Cabang Perguruan Tinggi Bandung?

5. Apakah terdapat pengaruh negatif tingkat *work-life balance* terhadap tingkat *turnover intention* melalui tingkat *burnout* sebagai variabel mediasi pada karyawan PT BNI (Persero) Kantor Cabang Perguruan Tinggi Bandung?

1.3 Tujuan Penelitian

Merujuk pada latar belakang dan rumusan penelitian yang telah dipaparkan, tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui gambaran mengenai tingkat *work-life balance*, tingkat *burnout*, dan tingkat *turnover intention* pada karyawan PT BNI (Persero) Kantor Cabang Perguruan Tinggi Bandung.
2. Untuk mengetahui apakah tingkat *work-life balance* berpengaruh negatif terhadap tingkat *burnout* pada karyawan PT BNI (Persero) Kantor Cabang Perguruan Tinggi Bandung.
3. Untuk mengetahui apakah tingkat *work-life balance* berpengaruh negatif terhadap tingkat *turnover intention* pada karyawan PT BNI (Persero) Kantor Cabang Perguruan Tinggi Bandung.
4. Untuk mengetahui apakah tingkat *burnout* berpengaruh positif terhadap tingkat *turnover intention* pada karyawan PT BNI (Persero) Kantor Cabang Perguruan Tinggi Bandung.
5. Untuk mengetahui apakah tingkat *work-life balance* berpengaruh negatif terhadap tingkat *turnover intention* melalui tingkat *burnout* sebagai variabel mediasi pada karyawan PT BNI (Persero) Kantor Cabang Perguruan Tinggi Bandung.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Ilmiah

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi positif bagi pengembangan teori dan memperkaya literatur akademik di bidang pengelolaan sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan hubungan antara *work-life balance*, *burnout*, dan *turnover intention* dalam organisasi. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat memperdalam pemahaman serta meningkatkan kesadaran akan urgensi pemeliharaan *work-life balance* dan pengelolaan stres kerja, yang pada

gilirannya berkontribusi pada penurunan tingkat *burnout* dan *turnover intention* di lingkungan organisasi maupun perusahaan.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan-perusahaan secara umum dalam memahami pentingnya menjaga *work-life balance* karyawan sebagai langkah preventif terhadap *burnout*, yang pada akhirnya dapat menurunkan *turnover intention* karyawan. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat dijadikan acuan dan bahan pertimbangan dalam merumuskan kebijakan manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berfokus pada peningkatan kualitas hidup kerja dan pengurangan tingkat *turnover*.

Secara khusus, penelitian ini diharapkan dapat membantu PT BNI (Persero) Kantor Cabang Perguruan Tinggi Bandung dalam mengidentifikasi faktor-faktor internal yang memengaruhi *turnover intention*, serta memberikan gambaran tentang sejauh mana *work-life balance* memengaruhi *turnover intention* melalui *burnout* sebagai variabel mediasi di kalangan karyawan. Dengan demikian, perusahaan dapat menyusun strategi yang lebih efektif dalam meningkatkan lingkungan kerja yang sehat, meningkatkan retensi karyawan, serta meminimalisasi risiko *burnout* guna mencapai tujuan perusahaan dalam jangka panjang.