

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan di PT BNI (Persero) Kantor Cabang Perguruan Tinggi Bandung, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara tingkat *work-life balance* terhadap tingkat *turnover intention* dengan tingkat *burnout* sebagai variabel mediasi. Adapun rincian temuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Tingkat *work-life balance* karyawan di PT BNI (Persero) Kantor Cabang Perguruan Tinggi Bandung berada pada kategori tinggi, yang menunjukkan bahwa secara umum karyawan mampu menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, sehingga dapat bekerja dengan baik tanpa mengorbankan kebutuhan personal. Dimensi dengan skor tertinggi adalah *involvement balance* (keseimbangan keterlibatan). Sementara itu, tingkat *burnout* berada dalam kategori sedang, yang berarti karyawan mulai merasakan tekanan dan kelelahan kerja, namun kondisinya masih relatif terkendali dan belum mencapai tahap yang mengkhawatirkan. Dimensi dengan skor tertinggi adalah *cynicism* (sinisme). Selanjutnya, tingkat *turnover intention* juga berada pada kategori sedang, yang mengindikasikan bahwa sebagian karyawan memiliki kecenderungan untuk meninggalkan perusahaan, meskipun belum menunjukkan tingkat niat yang tinggi dan belum pada tahap aktual. Dimensi dengan skor tertinggi adalah *thoughts of quitting* (pemikiran untuk berhenti).
2. Terdapat pengaruh negatif tingkat *work-life balance* terhadap tingkat *burnout* pada karyawan PT BNI (Persero) Kantor Cabang Perguruan Tinggi Bandung. Artinya, semakin tinggi tingkat keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi yang dirasakan karyawan, maka semakin rendah tingkat *burnout* yang mereka alami.
3. Terdapat pengaruh negatif tingkat *work-life balance* terhadap tingkat *turnover intention* pada karyawan PT BNI (Persero) Kantor Cabang Perguruan Tinggi Bandung. Artinya, semakin tinggi tingkat keseimbangan antara pekerjaan dan

kehidupan pribadi yang dirasakan karyawan, maka semakin rendah kecenderungan mereka untuk keluar dari perusahaan.

4. Terdapat pengaruh positif tingkat *burnout* terhadap tingkat *turnover intention* pada karyawan PT BNI (Persero) Kantor Cabang Perguruan Tinggi Bandung. Artinya, semakin tinggi tingkat *burnout* yang dialami karyawan, semakin besar pula kecenderungan mereka untuk meninggalkan perusahaan.
5. Terdapat pengaruh tidak langsung antara tingkat *work-life balance* terhadap tingkat *turnover intention* melalui tingkat *burnout* sebagai variabel mediasi pada karyawan PT BNI (Persero) Kantor Cabang Perguruan Tinggi Bandung. Artinya semakin baik keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi yang dirasakan karyawan, maka *burnout* dapat ditekan sehingga pada akhirnya menurunkan kecenderungan untuk keluar dari perusahaan.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian, peneliti menyadari bahwa studi ini masih memiliki sejumlah keterbatasan. Meskipun demikian, temuan di PT BNI (Persero) Kantor Cabang Perguruan Tinggi Bandung mengindikasikan adanya beberapa aspek yang perlu diperbaiki dan dipertimbangkan lebih lanjut. Oleh karena itu, peneliti menyusun sejumlah rekomendasi sebagai langkah preventif untuk menekan tingkat *turnover intention* yang berpotensi berkembang menjadi *turnover* aktual. Adapun rekomendasi tersebut meliputi:

1. Rendahnya skor pada dimensi *time balance* dalam variabel *work-life balance*, terutama pada indikator tingkat ketersediaan waktu untuk kepentingan pribadi, menunjukkan bahwa sebagian karyawan masih menghadapi tantangan dalam mengelola waktu secara optimal antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Menanggapi kondisi tersebut, perusahaan disarankan untuk:
 - Memperluas implementasi skema *hybrid working* yang telah diinisiasi melalui *work hub* dan aplikasi DigiHC, agar tidak terbatas pada unit pusat atau lokasi percontohan (seperti Bekasi), melainkan diterapkan secara bertahap ke seluruh unit kerja. Skema ini memungkinkan fleksibilitas kerja tanpa mengurangi produktivitas maupun efektivitas pengawasan.

- Menerapkan pembatasan jam komunikasi kerja digital, seperti pengiriman pesan melalui WhatsApp atau email kantor setelah jam tertentu, misalnya setelah pukul 17.00, kecuali untuk keperluan yang bersifat mendesak atau operasional yang berskala kritis. Kebijakan ini bertujuan untuk menjaga batas sehat antara waktu kerja dan waktu pribadi karyawan.
- Melakukan evaluasi beban kerja secara berkala melalui *monitoring* durasi kerja dan volume tugas mingguan atau bulanan untuk mencegah kelebihan beban kerja dan jam kerja informal yang tidak terpantau secara sistematis.

Rangkaian saran tersebut juga dapat diadaptasi oleh perusahaan lain yang tengah menghadapi tantangan serupa, mengingat isu *work-life balance* kini menjadi perhatian penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan berkelanjutan di berbagai sektor industri.

2. Rendahnya skor pada dimensi kelelahan (*exhaustion*) dalam variabel *burnout*, khususnya pada indikator tingkat kelelahan emosional akibat tuntutan pekerjaan, menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan mulai mengalami tekanan emosional yang berlebihan dalam pekerjaannya. Menanggapi kondisi tersebut, perusahaan disarankan untuk:

- Melengkapi layanan kesehatan mental digital (*Employee Assistance Program* Naluri) dengan dukungan tatap muka seperti sesi *support group offline*, pendampingan psikolog secara *onsite* yang dijadwalkan secara berkala, maupun konseling individu secara langsung. Kegiatan-kegiatan tersebut dapat dijadwalkan minimal satu kali dalam sebulan di kantor wilayah atau cabang utama. Pendekatan ini diharapkan dapat memperluas akses layanan, meningkatkan penerimaan terhadap isu kesehatan mental di lingkungan kerja, serta menjangkau segmen karyawan yang belum terlayani secara optimal melalui *platform* digital.
- Untuk memastikan efektivitasnya, perusahaan perlu melakukan survei awal (*baseline*) dan evaluasi lanjutan secara periodik.

Strategi ini tidak hanya relevan bagi BNI, tetapi juga dapat diadopsi oleh perusahaan lain yang menghadapi tantangan serupa. Integrasi layanan

kesehatan mental berbasis digital dan tatap muka secara simultan diharapkan mampu menciptakan ekosistem kerja yang lebih sehat secara psikologis dan inklusif bagi seluruh lapisan karyawan.

3. Rendahnya dimensi niat untuk mencari alternatif lain (*intention to search for alternatives*) dalam variabel *turnover intention* menunjukkan bahwa sebagian karyawan memang sudah memiliki kecenderungan untuk keluar dan mencari alternatif lain, namun belum secara aktif mengambil langkah-langkah konkret. Kondisi ini menjadi “*window of opportunity*” penting bagi perusahaan untuk melakukan intervensi retensi sejak dini agar potensi *turnover* tidak berkembang lebih serius. Menanggapi kondisi tersebut, perusahaan disarankan untuk:
 - Mengoptimalkan fungsi *Employee Assistance Program* (EAP) Naluri, tidak hanya sebagai layanan konsultasi, tetapi juga sebagai sarana peningkatan kesejahteraan mental secara keseluruhan. Fungsi ini dapat diperluas mencakup program penguatan resiliensi psikologis, edukasi *mental health* yang disesuaikan dengan kebutuhan tiap unit kerja, serta *monitoring* kondisi psikososial secara terstruktur dan berkelanjutan.
 - Memperluas implementasi skema *hybrid working* secara bertahap ke seluruh unit. Fleksibilitas ini berpotensi meningkatkan kepuasan kerja sekaligus menurunkan intensi pengunduran diri dari karyawan.
 - Mengintegrasikan program budaya organisasi melalui program BISA (Bicara Santai), yaitu budaya *coaching* dan *mentoring* untuk meningkatkan kualitas komunikasi interpersonal, baik antara atasan dan bawahan maupun antar rekan kerja. Program ini tidak hanya berfungsi sebagai sarana pengembangan kompetensi, tetapi juga memperkuat ikatan emosional antarpegawai dan terhadap institusi.
 - Membangun dan memperkuat iklim kerja positif melalui program SAPA, yakni program budaya organisasi yang mendorong pegawai untuk saling menyapa dengan menyebutkan nama, serta membiasakan penggunaan tiga kata kunci: maaf, tolong, dan terima kasih. Penerapan budaya kerja yang

humanis ini menjadi faktor penting dalam menurunkan tingkat keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

Pendekatan ini tidak hanya relevan bagi BNI, tetapi juga dapat menjadi rujukan bagi perusahaan lain yang menghadapi tantangan serupa, khususnya dalam memperkuat retensi karyawan melalui penerapan fleksibilitas kerja, penanaman budaya organisasi yang positif, serta pemberian dukungan yang konsisten terhadap kesejahteraan mental di lingkungan kerja.

4. Mengacu pada hasil penelitian yang menunjukkan bahwa pengaruh *work-life balance* terhadap *burnout* masih terbatas, peneliti menyarankan agar penelitian selanjutnya mempertimbangkan penambahan variabel independen lain yang relevan guna meningkatkan daya prediktif model secara keseluruhan. Beberapa variabel yang dapat dipertimbangkan antara lain *job stress*, sebagaimana diteliti oleh Alblihed dan Alzghaibi (2022), serta *work-life interference* seperti dalam penelitian Boamah et al. (2022), maupun variabel lainnya.