

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Digitalisasi mengubah cara kerja, proses bisnis, dan ekspektasi karyawan secara *fundamental*. Pandemi global pada tahun 2020 mempercepat pergeseran ke pola kerja digital, yang tidak hanya memengaruhi operasional, tetapi juga mengubah manajemen sumber daya manusia dalam organisasi serta memberikan dampak besar terhadap karyawan. Dalam konteks globalisasi yang mendorong intensitas persaingan antarorganisasi, setiap institusi dituntut untuk meningkatkan kapabilitas dan fleksibilitas agar mampu mempertahankan keberlanjutan operasionalnya. Tekanan ini juga dirasakan karyawan, yang kini sering menghadapi hubungan kerja yang tidak aman dan penuh ketidakpastian (Balz & Schuller, 2021). Tekanan eksternal tersebut juga berdampak pada karyawan yang semakin sering berhadapan dengan kondisi hubungan kerja yang tidak stabil dan ketidakpastian. Pada era digital saat ini, dinamika tersebut semakin menguat seiring akselerasi digitalisasi dalam industri perbankan, implementasi layanan perbankan digital, otomasi berbagai proses operasional, serta pemanfaatan teknologi dalam pelayanan nasabah menyebabkan sejumlah fungsi kerja mengalami transformasi dan berpotensi terdisrupsi oleh sistem berbasis teknologi. Perubahan ini menuntut karyawan untuk senantiasa meningkatkan kompetensi digital, menghadapi peningkatan beban kerja terkait adaptasi sistem, serta merasakan kekhawatiran terhadap penyusutan peran-peran kerja konvensional. Kondisi tersebut pada akhirnya memperkuat persepsi *job insecurity* sekaligus meningkatkan tekanan psikologis di kalangan karyawan.

Perkembangan teknologi di Indonesia sangat pesat dalam beberapa tahun terakhir, terlihat dari peningkatan investasi di bidang teknologi, tingginya penetrasi teknologi informasi dan komunikasi, dan meluasnya pemanfaatan teknologi di berbagai sektor ekonomi (Ningsih, 2024). Namun, transformasi digital ini juga menghadirkan tantangan, seperti kebutuhan adaptasi pekerja terhadap teknologi

baru, yang memakan waktu dan usaha. Akibatnya, muncul tekanan pada individu dari berbagai generasi, yang berpotensi memengaruhi tingkat *turnover intention*. Digitalisasi juga berdampak pada *job insecurity* dan *work load* karena karyawan dituntut untuk terus menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi yang dinamis. Menurut Forum Ekonomi Dunia, hanya sekitar 45% tenaga kerja Indonesia yang diprediksi akan memiliki keterampilan yang relevan dalam lima tahun ke depan (Murniati, 2024). Menariknya, Pasar Teknologi Global mencatat bahwa 66% perusahaan beralih ke digital untuk mencapai pengembalian investasi yang lebih tinggi.

Bank Negara Indonesia (BNI) adalah salah satu contoh institusi perbankan yang telah berhasil menjalankan transformasi digital. Menurut Forbes, BNI menduduki posisi tiga besar bank terbaik di Indonesia pada tahun 2024. Melalui berbagai pemberitaan, termasuk dari CNBC Indonesia, BNI secara konsisten menegaskan posisinya sebagai bank BUMN terdepan dalam penyediaan layanan prima bagi nasabah. Prestasi ini dianugerahi dengan apresiasi khusus *The Best Government Bank in Service Excellence 2021* dari Majalah Infobank dan *Marketing Research Indonesia* (MRI) dalam acara *18th Banking Service Excellence Award 2021* di The Tribrata Dharmawangsa. Penghargaan tersebut diberikan sesuai dengan hasil survei *Bank Service Excellence Monitor* (BSEM) 2021 dilakukan oleh MRI bekerja sama dengan Biro Riset Infobank.

Salah satu contoh konkret dari kehadiran Bank BNI yang signifikan adalah Bank BNI Cabang Tanjung Balai Karimun yang berperan penting dalam menyediakan layanan keuangan bagi masyarakat setempat, oleh karena itu, sangat diperlukan karyawan yang membantu mendorong aktivitas ekonomi lokal di era digital ini yang menjadikan faktor keberhasilan dari perusahaan. Dengan meningkatnya persaingan, perbankan tidak hanya berfokus pada sasaran keuangan, namun juga menciptakan lingkungan kerja yang nyaman bagi karyawannya agar tidak terjadinya *turnover intention* sehingga tidak berdampak pada keberhasilan perusahaan.

Penelitian ini memperoleh data primer melalui wawancara dengan Bapak Masdepesa, Pemimpin Kantor BNI Cabang Tanjung Balai Karimun. Beliau menyampaikan bahwa pada bulan Mei tahun 2025, jumlah karyawan di kantor cabang tersebut mencapai 51 orang. Jumlah tersebut terdiri atas 41 karyawan tetap, 8 karyawan bina magang, dan 2 karyawan kontrak. Susunan ini mencerminkan adanya keseimbangan antara karyawan tetap yang memiliki jaminan kerja dan karyawan bina magang maupun kontrak yang berpotensi menghadapi ketidakpastian dalam karier mereka. Karyawan menghadapi tekanan psikologis karena harus melakukan pekerjaan sehari-hari sambil terus berjuang menghadapi ketidakpastian dalam mempertahankan pekerjaan. Kondisi ini juga memengaruhi hasil organisasi (Hngoi et al., 2023).

Survei Mercer *Talent Consulting* dan *Information* pada tahun 2015 mengindikasikan bahwa 16% karyawan di sektor perbankan memiliki niat untuk keluar (*turnover intention*) menurut Prahadi, (2015) dalam Palupi, (2018). Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, tingkat *turnover intention* di Kantor Bank BNI Cabang Padang menunjukkan fluktuasi, yang menunjukkan peningkatan signifikan, dari sebesar 2,9% pada tahun 2023 menjadi 6% pada tahun 2024. Peningkatan tersebut mengindikasikan terdapat isu yang memengaruhi niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaan di cabang tersebut (Putri, 2024).

Tabel 1.1 Data *Turnover Rate* pada PT. Bank Negara Indonesia

Cabang Tanjung Balai Karimun

Tahun	Jumlah Karyawan	Karyawan Tetap (Orang)		% Masuk	Karyawan Kontrak (Orang)		% Masuk	Karyawan Bina Magang (Orang)		%
		Masuk	Keluar		Masuk	Keluar		Masuk	Keluar	
		55	-	7.27%	4	3	5.45%	3	-	-
2020	55	5	11	20%	1	-	-	-	-	-
2021	50	5	5	10%	1	-	-	-	-	-

Tahun	Jumlah Karyawan	Karyawan Tetap (Orang)		%	Karyawan Kontrak (Orang)		%	Karyawan Bina Magang (Orang)		%
		Masuk	Keluar		Masuk	Keluar		Masuk	Keluar	
		51	5	1	1.96%	-	-	3	-	-
2023	51	5	1	1.96%	-	-	-	3	-	-
2024	57	3	11	19.30%	-	1	1.75%	-	3	5.26%

Sumber: Data Internal PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Tanjung Balai Karimun (2025)

Berdasarkan data mengenai *turnover rate* di PT. Bank Negara Indonesia Cabang Tanjung Balai Karimun selama periode 2020 hingga 2024, terlihat adanya perubahan yang beragam setiap tahunnya. Tingkat *turnover* dihitung dengan membandingkan jumlah karyawan yang keluar dengan total karyawan pada masing-masing tahun. Pada tahun 2020, tingkat *turnover* untuk karyawan tetap tercatat sebesar 7,27%, sedangkan untuk karyawan kontrak sebesar 5,45%, dan tidak ada *turnover* di kalangan karyawan bina magang. Memasuki tahun 2021, terjadi lonjakan yang cukup signifikan pada karyawan tetap dengan angka mencapai 20%, sementara dua kategori lainnya tetap tidak mengalami *turnover*.

Pada tahun 2022, tingkat *turnover* untuk karyawan tetap menurun menjadi 10%, yang mengindikasikan adanya perbaikan dalam upaya mempertahankan karyawan. Penurunan ini berlanjut pada tahun 2023, dengan tingkat *turnover* hanya sebesar 1,96% untuk karyawan tetap, serta tidak terdapat *turnover* pada karyawan kontrak maupun bina magang. Namun demikian, terjadi perubahan pada tahun 2024, di mana terjadi lonjakan kembali dalam *turnover intention*, khususnya pada karyawan tetap yang mencapai 19,30%. Selain itu, tingkat *turnover* juga tercatat pada karyawan bina magang sebesar 5,26% dan karyawan kontrak sebesar 1,75%. Kenaikan ini menandakan bahwa setelah sempat mengalami penurunan, keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan kembali meningkat.

Selain data *turnover rate* yang mengalami penurunan, terdapat data hasil penilaian karyawan sebagaimana disajikan pada tabel 1.2 guna untuk melihat

keterlibatan dari karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Tanjung Balai Karimun.

Tabel 1.2 Data Penilaian Karyawan

TAHUN	JUMLAH KARYAWAN DINILAI	JUMLAH KARYAWAN TANPA NILAI	TOTAL SELURUH KARYAWAN	KRITERIA PENILAIAN					PRESENTASE DINILAI
				TIER 1	TIER 2	TIER 3	TIER 4	TIER 5	
2020	42	13	55	7 (17%)	12 (29%)	23 (55%)	-	-	76.4%
2021	46	4	50	8 (17%)	15 (33%)	23 (50%)	-	-	92.0%
2022	47	4	51	4 (9%)	13 (28%)	30 (64%)	-	-	92.2%
2023	49	8	57	1 (2%)	8 (16%)	35 (17%)	5 (10%)	-	86.0%
2024	40	5	45	3 (8%)	12 (30%)	25 (62%)	-	-	88.9%

Sumber: Data Internal PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Tanjung Balai Karimun (2025)

Berdasarkan data internal PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Tanjung Balai Karimun, terdapat fluktuasi dalam pelaksanaan penilaian kinerja karyawan selama periode 2020 hingga 2024. Pada tahun 2020, hanya 76,4% dari total karyawan yang mengikuti proses penilaian, kemudian meningkat signifikan hingga mencapai 92,2% pada tahun 2022. Namun, pada tahun 2024, persentase tersebut kembali menurun menjadi 88,9%. Menurut penjelasan Bapak Masdepesa, sebagian karyawan yang tidak ikut dinilai merupakan karyawan yang sedang menjalani mutasi atau berstatus sebagai peserta bina magang BNI, sehingga tidak tercakup dalam evaluasi kinerja secara formal.

Dari data yang ditampilkan, terlihat bahwa sebagian besar karyawan berada di kriteria penilaian tingkat performa menengah (Tier-3), yaitu pada kategori cukup.

Persentase pegawai di Tier-1 justru menurun dari 17% ditahun 2020 menjadi hanya 8% di tahun 2024. Minimnya jumlah pegawai dengan nilai sangat tinggi (Tier-1) menunjukkan adanya potensi rendahnya keterlibatan kerja dalam jangka panjang serta semangat kerja yang belum optimal akibat tekanan era digital atau peningkatan beban kerja. Selain itu, promosi jabatan adalah bentuk penilaian kinerja yang memberikan kewajiban dan skala gaji yang lebih besar kepada karyawan. Hal ini bertujuan untuk mendorong peningkatan produktivitas, profitabilitas, dan keterlibatan kerja karyawan (Akanmu et al., 2025).

Tabel 1.3 Data Kehadiran Karyawan

TAHUN	% KEHADIRAN
2020	92,94%
2021	88,35%
2022	91,60%
2023	90,45%
2024	92,50%

Sumber: Data Internal Bank BNI Cabang Tanjung Balai Karimun, (2025)

Data kehadiran karyawan PT. Bank Negara Indonesia Cabang Tanjung Balai Karimun tahun 2020 – 2024 mengalami ketidakstabilan dari tahun ke tahun. Pada tahun 2020, tingkat kehadiran tercatat sebesar 92.94%, menurun drastis menjadi 88.35% pada tahun 2021. Kemudian terjadi peningkatan pada tahun 2022 sebesar 91.60%, namun kembali menurun di tahun 2023 menjadi 90.45% dan naik kembali pada tahun 2024 menjadi 92.50%.

Kehadiran yang rutin sangat penting bagi peningkatan efisiensi di semua jenis organisasi, baik di bidang pendidikan maupun korporasi (El-Mawla et al., 2022). Tingkat kehadiran yang tidak konsisten bisa menjadi indikasi adanya dinamika internal yang memengaruhi kondisi kerja karyawan. Ini termasuk ketidakamanan kerja (*job insecurity*), beban kerja yang tinggi, dan kemungkinan

menurunnya keterikatan karyawan terhadap pekerjaan (keterlibatan kerja). Fluktuasi ini juga dapat mencerminkan *turnover intention* yang timbul sebagai kondisi pekerjaan yang dirasakan kurang stabil atau terlalu membebani.

Berdasarkan data internal PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Tanjung Balai Karimun sepanjang periode 2020–2024, terlihat adanya dinamika yang mencerminkan pengaruh signifikan dari kondisi kerja terhadap tingkat *turnover intention*. Data tersebut menunjukkan fluktuasi dalam niat karyawan untuk keluar, dengan angka tertinggi tercatat pada tahun 2021 sebesar 20%, dan kembali meningkat pada tahun 2024 mencapai 19,30%. Hal ini dapat dikaitkan dengan munculnya rasa ketidakamanan dalam pekerjaan (*job insecurity*), khususnya di kalangan karyawan kontrak dan bina magang yang tidak memiliki kepastian kerja jangka panjang serta lebih rentan terhadap perubahan kebijakan organisasi di tengah perkembangan era digital.

Selain itu, tingginya beban kerja serta proses adaptasi terhadap digitalisasi turut tercermin dalam hasil penilaian kinerja karyawan. Sebagian besar karyawan berada pada level performa menengah (Tier-3), sementara proporsi karyawan dengan performa sangat tinggi (Tier-1) mengalami penurunan dari 17% pada tahun 2020 menjadi hanya 8% pada tahun 2024. Kondisi ini mengindikasikan adanya kemungkinan tingkat keterlibatan kerja yang masih rendah di kalangan karyawan. Penelitian oleh Juharuddin & Zainol, (2019) menunjukkan bahwa keterlibatan kerja terbukti meningkatkan retensi dan produktivitas karyawan, kepuasan pelanggan, profitabilitas, serta kepuasan kerja yang sangat positif bagi perusahaan.

Data kehadiran karyawan juga memperlihatkan fluktuasi yang sejalan dengan tingkat keterlibatan kerja dan *job insecurity*. Penurunan tingkat kehadiran mencapai 88,35% pada periode 2021 lalu meningkat menjadi 90,45% pada periode 2023, sebelum kembali meningkat di tahun 2024. Ketidakstabilan ini dapat diinterpretasikan sebagai bentuk respon terhadap tekanan pekerjaan serta rendahnya keterlibatan karyawan terhadap perusahaan, yang dalam jangka panjang dapat memperkuat kecenderungan untuk mengundurkan diri (*turnover intention*). Menunjukkan ketika karyawan mengalami ketidakamanan selama pekerjaan,

akibatnya antusiasme kerja mereka akan menurun dan keterlibatan kerja mereka akan berkurang (Zhang et al., 2021).

Dari ketiga indikator tersebut tingkat *turnover* yang meningkat, performa kerja yang stagnan di tingkat menengah, serta ketidakstabilan kehadiran mendukung pentingnya penelitian mengenai bagaimana *job insecurity* dan beban kerja di era digital memengaruhi *turnover intention*, dengan keterlibatan kerja yang berfungsi sebagai variabel mediasi. Untuk memahami antar variabel ini, organisasi dapat menetapkan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang mampu beradaptasi serta berorientasi pada jangka panjang untuk mengurangi angka *turnover* karyawan sekaligus peningkatan loyalitas dan keterlibatan karyawan.

Untuk mendukung penelitian ini juga dilakukan beberapa prasurvei kepada karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Tanjung Balai Karimun.

Tabel 1.4 Hasil Prasurvei Mengenai *Job Insecurity* pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Tanjung Balai Karimun

No	Pernyataan	Respon					Jumlah Karyawan (Orang)
		Sangat Setuju	Setuju	Netral	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju	
1.	Pikiran tentang kehilangan pekerjaan akibat perkembangan teknologi di era digital membuat saya khawatir.	9	5	4	1	1	20
2.	Pikiran tentang kehilangan pekerjaan karena tergantikan	9	9	1	1	-	20

No	Pernyataan	Respon					Jumlah Karyawan (Orang)
		Sangat Setuju	Setuju	Netral	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju	
	oleh teknologi digital sering mengganggu saya.						
3.	Pikiran tentang kehilangan pekerjaan membuat saya takut karena perkembangan teknologi.	12	7	1	-	-	20

Sumber: Zhang et al., (2021) diolah oleh peneliti, (2025)

Hasil Prasurvei mengenai *job insecurity* di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Tanjung Balai Karimun dilakukan terhadap 20 karyawan guna menggali pandangan mereka terkait rasa tidak aman dalam pekerjaan di tengah pesatnya perkembangan teknologi digital. Pada pernyataan pertama, mayoritas responden menunjukkan kekhawatiran akan kehilangan pekerjaan akibat kemajuan teknologi, dengan 9 orang (45%) menunjukan setuju dan 5 orang (25%) menunjukan sangat setuju. Temuan ini mencerminkan tingkat kecemasan yang cukup tinggi terkait kemungkinan peran mereka digantikan oleh teknologi.

Pernyataan kedua memperkuat hasil tersebut, dengan 9 responden (45%) menyatakan sangat setuju dan 9 lainnya (45%) setuju bahwa kekhawatiran kehilangan pekerjaan akibat tergantikan oleh teknologi digital sering mengganggu ketenangan mereka. Hanya sedikit responden yang tidak sependapat dengan pernyataan tersebut. Sementara itu, pernyataan ketiga mencerminkan tingkat kecemasan yang lebih tinggi, di mana 12 responden (60%) menunjukan sangat setuju dan 7 responden (35%) setuju bahwa kemajuan teknologi menimbulkan rasa

takut akan kehilangan pekerjaan. Secara menyeluruh, prasurvei ini mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan mengalami tingkat *job insecurity* yang relatif tinggi sebagai dampak dari perkembangan teknologi digital. Sejak tahun 1970-an, jumlah orang yang khawatir akan pekerjaan mereka terus meningkat secara bertahap. Hal ini disebabkan oleh tren globalisasi, kemajuan teknologi, dan berkurangnya lapangan kerja menurut Hoffman, (2020) dalam Asghar et al., (2020).

Di samping *job insecurity*, faktor lain yang memiliki pengaruh besar dalam *turnover intention* adalah beban kerja:

Tabel 1.5 Hasil Prasurvei Mengenai Beban Kerja pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Tanjung Balai Karimun

No	Pernyataan	Respon					Jumlah Karyawan (Orang)
		Sangat Setuju	Setuju	Netral	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju	
1.	Saya merasa bahwa tugas yang diberikan melebihi kemampuan saya untuk menyelesaiannya.	7	6	6	1	-	20
2.	Saya merasa beban kerja saat ini terlalu banyak untuk diselesaikan dalam waktu yang ditentukan.	8	8	2	2	-	20
3.	Saya kesulitan untuk mengelola waktu dengan baik karena	7	12	1	-	-	20

No	Pernyataan	Respon					Jumlah Karyawan (Orang)
		Sangat Setuju	Setuju	Netral	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju	
	banyaknya tugas yang harus diselesaikan.						

Sumber: Daehsanti, (2025) diolah oleh peneliti, (2025)

Prasurvei terkait beban kerja di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Tanjung Balai Karimun mengindikasikan bahwa mayoritas responden menilai beban tugas yang diberikan melebihi kapasitas mereka dalam menyelesaiannya. Pada pernyataan pertama, sebanyak 7 responden (35%) menunjukkan sangat setuju dan 6 responden (30%) menunjukkan setuju. Di sisi lain, 6 responden (30%) memilih netral dan hanya 1 responden (5%) yang tidak setuju. Temuan ini mengindikasikan bahwa banyak karyawan merasa kewalahan dengan beban tugas yang mereka hadapi. Pada pernyataan kedua, responden menyampaikan bahwa jumlah pekerjaan yang melebihi kapasitas untuk diselesaikan dalam waktu yang tersedia, dengan 8 responden (40%) menunjukkan sangat setuju dan 8 lainnya (40%) setuju. Sisanya, masing-masing 2 responden (10%) menyatakan netral dan tidak setuju. Hasil tersebut menggambarkan adanya sebagian besar karyawan menganggap waktu pekerjaan yang ada tidak mencukupi untuk menyelesaikan seluruh tanggung jawab mereka.

Pernyataan ketiga mengungkapkan bahwa mayoritas responden menghadapi kesulitan dalam mengatur waktu akibat banyaknya tanggung jawab yang harus diselesaikan. Sebanyak 7 responden (35%) menunjukkan sangat setuju dan 12 responden (60%) menunjukkan setuju, sedangkan terdapat 1 responden (5%) yang memilih netral. Temuan ini menegaskan bahwa pengelolaan waktu menjadi tantangan signifikan bagi sebagian besar karyawan. Secara menyeluruh, prasurvei tersebut mencerminkan tingkat beban kerja yang dialami cukup tinggi dan berpotensi memengaruhi efektivitas kinerja serta keseimbangan waktu karyawan.

Beban kerja dipengaruhi kondisi internal, termasuk motivasi dan pengalaman pribadi, serta faktor eksternal seperti tingkat kesulitan dan jumlah tugas yang harus diselesaikan (Xi et al., 2023). Kondisi ini memperkuat urgensi penelitian lanjutan guna menganalisis pengaruh beban kerja terhadap performa dan kesejahteraan karyawan dalam menghadapi tantangan era digital. Selain *job insecurity*, dan beban kerja, keterlibatan kerja juga berperan penting sebagai variabel mediasi yang dapat menegaskan atau melemahkan pengaruh beban kerja terhadap *turnover intention*.

Tabel 1.6 Hasil Prasurvei Mengenai Keterlibatan Kerja pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Tanjung Balai Karimun

No	Pernyataan	Respon					Jumlah Karyawan (Orang)
		Sangat Setuju	Setuju	Netral	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju	
1.	Saya terbawa suasana ketika sedang bekerja.	6	6	4	4	-	20
2.	Saya merasa bahagia ketika bekerja dengan intens.	10	5	5	-	-	20
3.	Saya tenggelam dengan pekerjaan saya.	8	5	4	3	-	20

Sumber: Asghar et al., (2020) diolah oleh peneliti, (2025)

Tabel 1.6 menunjukkan data terkait tingkat keterlibatan kerja karyawan di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Tanjung Balai Karimun. Pada pernyataan pertama, sebanyak 6 responden (30%) menunjukkan sangat setuju dan 6 responden lainnya (30%) menunjukkan setuju bahwa mereka merasa terbawa

suasana saat bekerja, yang mencerminkan adanya keterlibatan emosional dalam menjalankan tugas. Pada pernyataan kedua, mayoritas karyawan merasa senang saat terlibat dalam pekerjaan secara intens, dengan 10 responden (50%) menunjukkan sangat setuju dan 5 responden (25%) setuju. Temuan penelitian ini memberikan gambaran bahwa bagi sebagian besar responden merasakan pekerjaan memberikan kepuasan psikologis.

Pada pernyataan ketiga, 8 responden (40%) menunjukkan sangat setuju dan 5 responden (25%) setuju bahwa mereka merasa tenggelam dalam pekerjaan, yang mengindikasikan keterlibatan penuh saat bekerja, menunjukkan tanda adanya keterlibatan kerja yang tinggi. Namun, apabila dikaitkan dengan prasurvei sebelumnya mengenai beban kerja yang berat dan tingginya rasa tidak aman terhadap pekerjaan (*job insecurity*), maka tingkat keterlibatan kerja yang tinggi ini bisa terancam apabila tidak disertai dengan pengelolaan beban kerja yang efektif. Jika situasi tersebut dibiarkan, dalam jangka panjang dapat menyebabkan peningkatan *turnover intention*.

Peneliti juga melaksanakan wawancara kepada 5 karyawan dari PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Tanjung Balai Karimun untuk mendapatkan informasi lebih lanjut tentang variabel *job insecurity*, beban kerja, keterlibatan kerja, dan *turnover intention* di era digital saat ini. Melalui wawancara ini, peneliti ingin memahami bagaimana *job insecurity* mempengaruhi perasaan karyawan mengenai masa depan pekerjaan mereka, serta bagaimana hal tersebut berhubungan dengan tingkat beban kerja yang mereka hadapi. Peneliti juga ingin mengeksplorasi seberapa besar pengaruh keterlibatan kerja, yang menunjukkan sejauh mana karyawan memiliki keterlibatan dan komitmen terhadap pekerjaannya. Apabila keterlibatan kerja menurun, hal ini dapat meningkatkan *turnover intention*.

Tabel 1.7 Hasil Wawancara dalam Prasurvei Pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.

Cabang Tanjung Balai Karimun

No	Pertanyaan	Responden 1	Responden 2	Responden 3	Responden 4	Responden 5	Kesimpulan
1.	Bagaimana pendapat Bapak/Ibu apakah saat ini merasa yakin dapat terus mempertahankan posisi di perusahaan? Apakah ada kekhawatiran akan kehilangan pekerjaan karena situasi perkembangan teknologi?	Saya khawatir karena merasa perkembangan teknologi bisa memengaruhi posisi saya, sehingga perlu terus menambah keterampilan.	Saya menjalankan tugas dengan baik, namun tetap ada rasa waspada terhadap kemajuan teknologi. Di era digital, sebagian besar layanan perbankan dapat dilakukan tanpa interaksi langsung, yang berpotensi mengurangi kebutuhan pada posisi tertentu.	Secara pribadi, saya cukup khawatir. Digitalisasi memang membantu mempercepat pekerjaan, tetapi juga membuat beberapa tugas menjadi otomatis. Hal ini membuat saya terdorong untuk terus meningkatkan kemampuan agar tetap relevan.	Saya percaya diri dapat mempertahankan pekerjaan selama terus belajar dan mengikuti program pelatihan dari perusahaan. Bagi saya, teknologi adalah sarana untuk mendukung kinerja.	Saat ini saya masih mampu mempertahankan pekerjaan, namun saya menyadari bahwa perkembangan teknologi dapat mengurangi peran tenaga kerja. Oleh karena itu, saya mencoba mengasah keterampilan tambahan agar tetap dapat mengikuti perubahan.	Sebagian besar karyawan menunjukkan kekhawatiran terhadap keberlanjutan posisi mereka di perusahaan akibat pesatnya perkembangan teknologi. Meskipun ada keyakinan diri untuk tetap bertahan, mereka menyadari bahwa kemajuan teknologi dapat mengurangi kebutuhan tenaga kerja manual. Oleh karena itu, terdapat upaya untuk meningkatkan kompetensi melalui penguasaan teknologi dan pelatihan.

No	Pertanyaan	Responden 1	Responden 2	Responden 3	Responden 4	Responden 5	Kesimpulan
2.	Apakah Bapak/Ibu merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan saat ini, baik dari segi volume maupun jenis tugasnya, seringkali melebihi kemampuan fisik dan mental? Bisa Bapak/Ibu jelaskan ketika kapan merasa pekerjaan terlalu berat secara fisik dan mental?	Ya, khususnya menjelang akhir bulan ketika transaksi melonjak dan antrian nasabah memanjang. Situasi ini membuat tenaga terkuras dan konsentrasi harus tetap terjaga agar tidak terjadi kesalahan.	Ya, beban pekerjaan terasa cukup tinggi ketika jumlah nasabah yang datang membludak. Dalam kondisi tersebut saya harus melayani mereka satu per satu sambil tetap menyelesaikan laporan harian sesuai jadwal.	Ya, saya merasa cukup terbebani saat harus mencari calon kreditur untuk mencapai target yang ditentukan. Bersamaan dengan itu, ada kewajiban menyelesaikan laporan pengajuan kredit tepat waktu.	Ya, beban kerja semakin berat ketika harus turun ke lapangan melakukan survei calon kreditur, lalu melanjutkannya dengan pekerjaan administrasi di kantor pada hari yang sama.	Ya, tekanan pekerjaan terasa saat pencarian calon kreditur mengalami kendala, sedangkan target penyaluran kredit harus tercapai sesuai batas waktu yang telah ditetapkan.	Seluruh responden menyampaikan bahwa beban kerja yang mereka alami, terutama di akhir bulan, seringkali melebihi batas kemampuan fisik dan mental. Lonjakan aktivitas seperti transaksi keuangan, survei lapangan, hingga penyelesaian laporan menyebabkan stres kerja meningkat. Tekanan tersebut memunculkan potensi kelelahan emosional yang dapat berpotensi pada keinginan untuk keluar dari pekerjaan (<i>turnover intention</i>) apabila tidak diimbangi dengan dukungan atau <i>engagement</i> yang memadai dari lingkungan kerja.

No	Pertanyaan	Responden 1	Responden 2	Responden 3	Responden 4	Responden 5	Kesimpulan
3.	Dalam menjalani pekerjaan, apakah Bapak/Ibu merasa kuat, bersemangat, dan mampu menjalankan tugas-tugas dengan motivasi yang tinggi? Apakah hal ini konsisten terjadi setiap hari atau hanya pada waktu tertentu saja?	Semangat kerja biasanya tinggi di pagi hari dan semakin bertambah ketika nasabah memberikan apresiasi atas pelayanan. Akan tetapi, menjelang sore energi mulai berkurang.	Ya, saya selalu bersemangat dan termotivasi setiap hari dalam menjalankan tugas. Bagi saya, melayani nasabah dan mencapai target kerja adalah tantangan yang menyenangkan.	Saya umumnya memiliki semangat dan motivasi yang tinggi, terutama saat melihat target kerja mulai tercapai.	Ya, hampir setiap hari saya bekerja dengan motivasi yang baik, terlebih bila lingkungan kerja mendukung dan rekan tim saling membantu.	Saya merasa kurang termotivasi saat beban kerja meningkat di akhir bulan.	Sebagian besar karyawan menunjukkan motivasi dan semangat kerja yang tinggi, khususnya di awal hari atau awal bulan. Faktor yang meningkatkan keterlibatan kerja adalah lingkungan kerja yang suportif dan apresiasi dari nasabah. Namun, ada indikasi bahwa motivasi menurun seiring meningkatnya beban kerja, terutama menjelang akhir bulan. Ketidakstabilitan semangat kerja ini dapat menjadi sinyal bahwa keterlibatan kerja belum sepenuhnya stabil, dan dalam jangka panjang bisa berkontribusi terhadap <i>turnover intention</i> jika tidak dikelola dengan baik.

No	Pertanyaan	Responden 1	Responden 2	Responden 3	Responden 4	Responden 5	Kesimpulan
4.	Pernahkah Bapak/Ibu mempertimbangkan untuk meninggalkan pekerjaan setahun terakhir?	Saya pernah memikirkan untuk meninggalkan perusahaan ini, tapi sampai saat ini saya belum mengambil langkah untuk mencari pekerjaan baru.	Ya, karena saya merasa saya masih punya peluang untuk berkembang.	Saya sudah nyaman di kantor ini, karena saya termasuk orang yang susah beradaptasi apabila mencari pekerjaan lain.	Saya masih fokus untuk menjalankan tanggung jawab saya saat ini.	Saya cukup puas dengan pekerjaan saya saat ini, namun saya juga terbuka untuk mencari peluang pekerjaan lain.	Meskipun beberapa responden telah berpikir untuk meninggalkan pekerjaan, mereka belum mengambil langkah nyata. Ini menunjukkan bahwa mereka masih mempertimbangkan berbagai faktor lain, sebelum benar-benar memutuskan untuk keluar.

Sumber: Diolah oleh peneliti, (2025)

Berdasarkan pemikiran dan fenomena diatas, maka peneliti ingin mengkaji lebih mendalam pada penelitian ini mengenai **“Pengaruh Job Insecurity dan Beban Kerja di Era Digital yang Dimediasi oleh Keterlibatan Kerja terhadap Turnover Intention pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Tanjung Balai Karimun”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas, maka rumusan masalah pada penelitian ini:

1. Bagaimanakah pengaruh *job insecurity* di era digital terhadap *turnover intention* pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Tanjung Balai Karimun?
2. Bagaimanakah pengaruh beban kerja di era digital terhadap *turnover intention* pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Tanjung Balai Karimun?
3. Bagaimanakah pengaruh *job insecurity* di era digital terhadap keterlibatan kerja pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Tanjung Balai Karimun?
4. Bagaimanakah pengaruh beban kerja di era digital terhadap keterlibatan kerja pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Tanjung Balai Karimun?
5. Bagaimanakah pengaruh *job insecurity* di era digital yang dimediasi oleh keterlibatan kerja terhadap *turnover intention* pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Tanjung Balai Karimun?
6. Bagaimanakah pengaruh beban kerja di era digital yang dimediasi oleh keterlibatan kerja terhadap *turnover intention* pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Tanjung Balai Karimun?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang dipaparkan, maka tujuan yang hendak dicapai ialah:

1. Untuk mengetahui pengaruh *job insecurity* di era digital terhadap *turnover intention* pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Tanjung Balai Karimun.
2. Untuk mengetahui pengaruh beban kerja di era digital terhadap *turnover intention* pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Tanjung Balai Karimun.
3. Untuk mengetahui pengaruh *job insecurity* di era digital terhadap keterlibatan kerja pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Tanjung Balai Karimun.
4. Untuk mengetahui pengaruh beban kerja di era digital terhadap keterlibatan kerja pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Tanjung Balai Karimun.
5. Untuk mengetahui pengaruh *job insecurity* di era digital yang dimediasi oleh keterlibatan kerja terhadap *turnover intention* pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Tanjung Balai Karimun.
6. Untuk mengetahui pengaruh beban kerja di era digital yang dimediasi oleh keterlibatan kerja terhadap *turnover intention* pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Tanjung Balai Karimun.

1.4 Manfaat Penelitian

Dengan tercapainya tujuan tersebut, penelitian ini diharapkan dapat memberikan keuntungan sebagai berikut:

1. Manfaat Akademis

Penelitian ini bertujuan untuk memperluas pemahaman mengenai Pengaruh *Job Insecurity* dan Beban Kerja di Era Digital yang Dimediasi oleh Keterlibatan Kerja terhadap *Turnover Intention*. Temuan penelitian ini dapat memperdalam pemahaman mengenai perilaku karyawan dalam menghadapi tekanan kerja di era digital, serta menjadi dasar pengembangan teori dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks organisasi yang sedang beradaptasi dengan transformasi digital. Selain itu, hasil penelitian ini juga dapat menjadi referensi bagi studi

selanjutnya yang menelusuri faktor-faktor penyebab niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini dapat digunakan oleh manajemen PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Tanjung Balai Karimun untuk mengidentifikasi dan mengelola faktor-faktor yang dapat memicu *turnover intention* pada karyawan. Dengan memahami peran *job insecurity*, beban kerja, dan keterlibatan kerja, perusahaan dapat merancang strategi yang lebih efektif dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterikatan karyawan, serta mengurangi risiko kehilangan tenaga kerja yang potensial. Temuan ini juga dapat membantu perusahaan dalam meningkatkan retensi karyawan dan menjaga stabilitas operasional di tengah dinamika dunia kerja digital.

1.5 Ruang Lingkup

Penelitian ini dibatasi pada sektor perbankan, dengan objek kajian yang difokuskan pada karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Tanjung Balai Karimun. Studi ini secara khusus meneliti pengaruh *job insecurity* dan beban kerja dalam konteks era digital terhadap *turnover intention*, dengan keterlibatan kerja sebagai variabel mediasi. Ruang lingkup penelitian tidak mencakup faktor eksternal lainnya di luar variabel yang diteliti, sehingga hasil yang diperoleh menggambarkan situasi internal yang relevan di lingkungan kerja BNI Cabang Tanjung Balai Karimun dalam menghadapi dinamika kerja di era digital.

1.6 Sistematika Penulisan

Agar lebih mudah dipahami, penulis akan memberikan gambaran singkat tentang struktur keseluruhan dengan pembagian menjadi lima bab yang terdiri dari:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini membahas tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan penulisan, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini membahas berbagai teori yang berkaitan dengan masalah yang diangkat, rangkuman penelitian terdahulu, kerangka penelitian dan hipotesis penelitian.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menjelaskan mengenai desain penelitian, objek penelitian, populasi dan sampel, variabel penelitian, jenis dan sumber data, serta teknis analisis data.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini akan menjelaskan mengenai pengelolaan data, analisis data dan pembahasan permasalahan yang diteliti dalam penelitian ini.

BAB V PENUTUP

Bab ini akan membahas bagian akhir yang terdiri dari kesimpulan penelitian, keterbatasan penelitian, serta saran pada penelitian.