

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Di era globalisasi dan pesatnya kemajuan teknologi saat ini, dunia kerja mengalami perubahan transformasi yang cepat. Dalam konteks ini, manajemen sumber daya manusia (MSDM) bertanggung jawab atas perencanaan, perekrutan, pelatihan, dan pengembangan karir karyawan, serta perkembangan organisasi secara keseluruhan (Silaen *et al.*, 2022). Sumber daya manusia menjadi elemen kunci dalam organisasi karena berpengaruh secara langsung terhadap keberlangsungan dan keberhasilan perusahaan di masa depan (Pratiwi *et al.*, 2024).

Saat ini pada era VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, dan Ambiguity*) menggambarkan kondisi dunia kerja sebagai lingkungan yang penuh gejolak, penuh ketidakpastian, semakin kompleks, serta sulit diprediksi (Bahri, 2022). Era VUCA mulai dirasakan sejak wabah COVID-19, yang di mana pandemi mendorong organisasi dan individu untuk beradaptasi dengan perubahan global yang terjadi secara mendadak. Perubahan-perubahan ini juga telah menimbulkan berbagai dampak negatif bagi para pekerja, seperti berkurangnya rasa keterlibatan, perubahan pola kerja dan budaya kerja, serta terganggunya keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (Afkarina *et al.*, 2023).

Kondisi ini memunculkan fenomena *Quiet Quitting*, yakni perilaku karyawan yang hanya fokus mengerjakan tugas utama (*core job task*) sesuai jam kerja dan enggan memberikan usaha ekstra (Aydin & Azizoglu, 2022). *Quiet Quitting* tidak mengacu pada tindakan pengunduran diri secara formal, tetapi lebih

kepada penarikan diri secara psikologis dan emosional yang terjadi secara bertahap dan sering kali tidak disadari (Jahrodin & Setiasih, 2025). Penarikan diri psikologis ditandai dengan menurunnya keterlibatan, fokus, dan keinginan untuk berkembang, sementara penarikan diri emosional tercermin dari hilangnya rasa memiliki serta keterikatan terhadap organisasi. Kondisi ini menjadi tantangan serius bagi perusahaan, karena keberhasilan dalam mencapai tujuan tidak terlepas dari tingkat keterlibatan dan partisipasi karyawan (Jahrodin & Setiasih, 2025).

Secara global, laporan *Gallup's State of the Global Workplace* mengungkapkan bahwa fenomena "*Quiet Quitting*" telah tersebar secara meluas. Di Amerika Serikat, sekitar 50% pekerja hanya menjalankan tugas utama tanpa memberikan dedikasi lebih, dengan tingkat *employee engagement* sebesar 32% dan peningkatan *actively disengaged employees* hingga 18% (Harter, 2022). Temuan serupa juga ditunjukkan oleh Galanis *et al.* (2023) bahwa 80% responden sudah tergolong *Quiet Quitter*. Di Indonesia, penelitian Efendi (2023) di Malang menemukan 69% pekerja berada pada tingkat *Quiet Quitting* sedang dan 16% pada tingkat tinggi. Berdasarkan laporan Clifton (2023) hanya 23% pekerja yang memiliki keterikatan positif terhadap pekerjaannya, 59% berada pada kategori *Quiet Quitting*, dan 18% tergolong *Loud Quitting*. Gallup (2022) bahkan mencatat kerugian global akibat fenomena ini mencapai USD 7,8 triliun, sehingga hal ini mempertegas bahwa *Quiet Quitting* adalah persoalan serius yang sudah terjadi secara meluas, termasuk di Indonesia.

PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk dipilih sebagai objek penelitian karena memiliki karakteristik organisasi yang relevan untuk mengkaji fenomena

Quiet Quitting. Sebagai salah satu bank BUMN terbesar di Indonesia, BNI memiliki jumlah karyawan yang besar, struktur organisasi yang kompleks, serta standar kinerja yang tinggi, sehingga dinamika perilaku kerja karyawan menjadi aspek yang krusial bagi keberlangsungan organisasi. Secara khusus, BNI Cabang Tanjung Balai Karimun memiliki karakteristik berbeda dibandingkan cabang lain, yaitu pegawai yang lebih sedikit namun dengan target dan beban operasional yang sebanding.

Kondisi kerja dengan target dan beban operasional yang tinggi ini mendorong karyawan untuk menyesuaikan perilaku kerjanya. *Quiet Quitting* di Bank BNI dipahami sebagai bentuk adaptasi terhadap tuntutan organisasi, di mana karyawan tetap memenuhi standar kinerja namun membatasi diri pada tugas tanpa usaha tambahan. Kondisi ini menunjukkan bahwa *Quiet Quitting* bukan penurunan kinerja, melainkan pembatasan keterlibatan kerja yang berpotensi mempengaruhi kontribusi karyawan dalam jangka panjang (Ar-Raza, 2025).

Tabel 1. 1
Tabel Data Penolakan Lembur (*Overtime Refusal Rate*) 2025

Bulan	Jumlah Permintaan Lembur	Karyawan Bersedia	Karyawan Menolak	<i>Overtime Refusal Rate</i>
Agustus	18	11	7	39%
September	20	9	11	55%
Oktober	24	10	14	58%

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

Berdasarkan hasil wawancara dengan HRD Bank BNI Cabang Tanjung Balai Karimun, terjadi peningkatan yang cukup signifikan dari bulan Agustus hingga Oktober 2025, yaitu dari 39% menjadi 58%. Kondisi ini mengindikasikan adanya indikasi terjadinya *Quiet Quitting*, karena penolakan lembur termasuk salah satu indikator yang mencerminkan perilaku tersebut, yang di mana karyawan mulai membatasi keterlibatan tambahan di luar tanggung jawab formal, seperti kesediaan

untuk lembur (Formica & Sfodera, 2022). Oleh karena itu, data ini digunakan sebagai indikator awal yang selanjutnya diperkuat melalui pengujian variabel lain dalam penelitian, yang diduga berkaitan dengan persepsi terhadap Jenjang Karir, Beban Kerja, dan *Burnout*.

Struktur jabatan di Bank BNI Cabang Tanjung Balai Karimun terdiri dari beberapa tingkatan, mulai dari level operasional hingga manajerial. Secara umum, Jenjang Karir di lingkungan Bank BNI bersifat bertahap, di mana pegawai dengan performa yang unggul, biasanya lebih mudah mendapatkan kesempatan promosi menjadi staff administrasi, *back office*, *account officer*, atau jabatan lainnya.

Tabel 1. 2
Daftar Prestasi Karyawan Bank BNI Cabang Tanjung Balai Karimun

Nama Karyawan	Prestasi / Penghargaan	Tahun
Ahmad Fadly	Terbaik 2 Sales Generalist – WO2 Employee Excellence Award	2025
Lestari	Terbaik 1 AGS – WO2 Employee Excellence Award	2025
Risnaldi	Juara 2 Kategori Pemimpin Cabang – SEA WO2	2022
Try Fairuzia	Juara 1 Kategori Customer Service – SEA WO2	2022
Dwi JS	Juara 1 Kategori Teller – SEA WO2	2022
Paramu Dhita	Juara 3 Kategori BDA – Finalis SEA WO2	2022
Citrasimo	<i>Best Relationship Manager (Best RM) – Bee Thematic Award</i>	2021
Lestari	<i>Best Agen – Bee Thematic Award</i>	2021

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

Berdasarkan Tabel 1.2, terlihat bahwa perusahaan secara aktif memberikan penghargaan kepada karyawan sebagai bagian dari sistem penilaian kinerja. Hal ini tercermin dari berbagai penghargaan yang diraih karyawan, baik di tingkat internal maupun regional, dengan tahun 2022 sebagai periode dengan jumlah prestasi terbanyak di berbagai kategori. Hal ini menunjukkan bahwa prestasi kerja menjadi salah satu pertimbangan penting dalam Jenjang Karir di Bank BNI Cabang Tanjung

Balai Karimun, sehingga karyawan dituntut untuk terus berprestasi guna memperoleh peluang promosi atau peningkatan posisi.

Selain itu, pencapaian target menjadi tolak ukur utama dalam penilaian kinerja dan peluang promosi karyawan, sehingga ketidaktercapaian target dapat membatasi Jenjang Karir. *Teller* memiliki tanggung jawab utama dalam melayani transaksi nasabah dengan target minimal 150 transaksi per hari, namun target tersebut tidak selalu tercapai karena jumlah nasabah yang fluktuatif. Kondisi ini secara tidak langsung dapat memengaruhi Jenjang Karir *teller*, di mana ketidaktercapaian target berpotensi menurunkan penilaian kinerja, menghambat promosi, serta membatasi peluang pengembangan diri. Dalam jangka panjang, situasi tersebut dapat menimbulkan kekecewaan, tekanan psikologis, dan kelelahan emosional yang memicu perilaku *Quiet Quitting* (Manullang *et al.*, 2025).

Tingginya Beban Kerja di Bank BNI dirasakan oleh hampir seluruh karyawan. Setiap divisi diwajibkan memberikan kontribusi terhadap pencapaian target, salah satunya melalui kewajiban memperoleh minimal satu *referral* setiap minggu. Tekanan ini semakin meningkat seiring ketatnya persaingan di dunia perbankan, di mana banyak lembaga menawarkan produk serupa, sehingga karyawan dihadapkan pada target yang semakin tinggi. Berdasarkan hasil wawancara bersama HRD Bank BNI Cabang Tanjung Balai Karimun, diketahui bahwa Beban Kerja setiap karyawan berbeda-beda sesuai dengan bidang tugasnya. Salah satu contohnya adalah divisi marketing atau sales bertugas memasarkan produk dengan target penjualan sebesar 3,5 miliar rupiah per bulan.

Tabel 1. 3
Rekapitulasi Pencapaian Target Karyawan Bank BNI Cabang Tanjung Balai Karimun Periode Oktober 2024 – September 2025 (Persentase)

No.	Jabatan	Target	Aktualisasi												Rata Rata
			OKT	NOV	DES	JAN	FEB	MAR	APR	MEI	JUN	JUL	AGS	SEP	
1	<i>Personal Rim</i>	100%	37	35	54	37	58	41	49	35	55	NS	NS	NS	44,56
2	<i>Transaction Rim</i>	100%	87	110	113	127	278	264	138	145	128	160	160	120	152,5
3	<i>Consumer RM 1</i>	100%	64	71	98	117	89	37	72	73	40	308	117	45	94,25
4	<i>Consumer RM 2</i>	100%	219	126	146	110	67	109	162	210	56	272	107	192	148
5	<i>Consumer RM 3</i>	100%	219	126	146	78	154	51	68	89	115	401	59	192	141,5
6	<i>Sales Generalis</i>	100%	185	218	180	224	574	352	339	510	533	3192	875	525	642,25
7	<i>Merchant RM</i>	100%	96	96	120	70	87	149	136	116	114	135	118	127	113,6
8	<i>Agen 46 Rm</i>	100%	129	140	136	112	146	151	129	153	277	187	168	179	158,9

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

Berdasarkan data performa selama periode Oktober 2024 hingga September 2025, rata-rata capaian target di BNI Cabang Tanjung Balai Karimun menunjukkan bahwa sebagian besar unit melampaui target yang ditetapkan sebesar 100%. Dari delapan unit kerja, enam di antaranya mencatatkan capaian di atas target, bahkan beberapa melebihi hingga berkali lipat, sedangkan dua unit lainnya, *Consumer RM1* (94,25%) dan *Personal RM* (44,56%), belum mencapai target. Dari capaian tersebut dapat dihitung rata-rata keseluruhan kinerja cabang sebesar 186,45%, yang berarti Beban Kerja aktual karyawan secara nyata melampaui target yang ditetapkan.

Tingginya capaian kinerja yang melampaui target pada dasarnya mencerminkan performa cabang yang baik. Namun, capaian yang terlalu tinggi dan terjadi secara berkelanjutan dapat menjadi sumber tekanan bagi karyawan. Ketimpangan kinerja antar unit serta capaian yang melampaui target rata-rata 186,45% menunjukkan bahwa Beban Kerja tinggi telah menjadi fenomena yang nyata di Bank BNI Cabang Tanjung Balai Karimun, di mana karyawan bekerja dengan intensitas dan tekanan yang lebih tinggi untuk mempertahankan performa

mereka. Beban Kerja yang melebihi target secara terus-menerus berpotensi menimbulkan kelelahan fisik, stres emosional, dan kejenuhan kerja (*Burnout*) sehingga nantinya akan memicu terjadinya *Quiet Quitting* (Mufti *et al.*, 2024).

Tabel 1. 4
Rekapitulasi Absensi Karyawan BNI Cabang Tanjung Balai Karimun
Periode Januari– Oktober 2025

Bulan	JHK (Hari)	Total Absen	Tingkat Absensi
Januari	23	5	22%
Februari	20	7	35%
Maret	21	2	10%
April	22	4	18%
Mei	23	10	44%
Juni	22	6	27%
Juli	23	5	52%
Agustus	21	4	38%
September	22	3	14%
Oktober	23	4	17%

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

Berdasarkan data absensi bulanan karyawan BNI Cabang Tanjung Balai Karimun, terlihat adanya fluktuasi dan peningkatan absensi mencapai puncak pada bulan Mei (44%) dan Juli (52%), sementara bulan lainnya menunjukkan persentase yang lebih rendah namun tetap signifikan. Pola absensi yang meningkat dan tidak stabil ini dapat mencerminkan adanya kondisi *Burnout* pada karyawan, khususnya pada indikator kelelahan emosional. Kelelahan emosional sering mendorong karyawan untuk menarik diri secara psikologis sebagai cara melindungi diri dari tekanan kerja, salah satunya dengan meningkatkan ketidakhadiran atau mengambil waktu istirahat dari pekerjaan.

Dalam konteks perbankan yang menuntut ketelitian, kecepatan, dan kualitas layanan yang optimal, *Burnout* berpotensi menurunkan kualitas pelayanan serta meningkatkan risiko kesalahan kerja. Karyawan yang mengalami *Burnout*

cenderung kehilangan semangat dan kedisiplinan dalam bekerja, sehingga dapat menunjukkan perilaku negatif seperti menurunnya kepedulian terhadap etika pelayanan dan sikap kurang ramah kepada nasabah (Trang & Trang, 2024). Apabila kondisi ini berlangsung terus-menerus, risiko terjadinya *Quiet Quitting* semakin meningkat.

Penelitian yang telah dilakukan sebelumnya mengungkapkan bahwa fenomena *Quiet Quitting* dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk kondisi kerja yang buruk (Putri & Marwansyah, 2025), seberapa terlibatnya karyawan (Purnomo *et al.*, 2025), serta tekanan yang berhubungan dengan pekerjaan (Putra, 2023), sampai kepada kesejahteraan para karyawan (Helen *et al.*, 2024). Namun, Safarudin *et al.* (2024) dalam penelitiannya di perusahaan otomotif menemukan bahwa keterbatasan peluang pengembangan karir dan kepuasan gaji menimbulkan rasa stagnasi pada karyawan, sehingga mendorong terjadinya *Quiet Quitting*.

Sementara itu, Pebriani *et al.* (2024) menunjukkan bahwa Jenjang Karir tidak berpengaruh signifikan, tetapi kompensasi berpengaruh positif terhadap *Quiet Quitting*. Putri & Marwansyah (2025) juga menemukan bahwa Beban Kerja memiliki pengaruh positif terhadap *Quiet Quitting*, sedangkan budaya organisasi berpengaruh negatif. Selain itu, penelitian dari Prabandhinil & Widyatmoko (2025) mengungkapkan bahwa *Job Burnout* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Quiet Quitting*. Yang di mana sejalan dengan temuan Maulana (2024) yang mengatakan bahwa kelelahan kerja (*Burnout*) berperan besar dalam meningkatkan kemungkinan karyawan melakukan *Quiet Quitting*.

Dari berbagai penelitian tersebut, *research gap* yang dapat diidentifikasi adalah adanya perbedaan hasil temuan mengenai faktor-faktor yang memengaruhi terjadinya *Quiet Quitting*. Selain itu, berdasarkan kondisi empiris di Bank BNI Cabang Tanjung Balai Karimun penulis tertarik untuk melakukan penelitian ini untuk mengetahui bagaimana Jenjang Karir, Beban Kerja, dan *Burnout* saling berinteraksi dalam mempengaruhi *Quiet Quitting*, khususnya pada sektor perbankan. Oleh karena itu, penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **"Pengaruh Jenjang Karir, Beban Kerja, dan *Burnout* Terhadap Fenomena *Quiet Quitting* Pada Karyawan Di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Tanjung Balai Karimun"**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang dijelaskan di atas, maka peneliti merumuskan identifikasi masalah sebagai berikut:

- 1) Fenomena *Quiet Quitting* semakin marak terjadi, termasuk pada karyawan perbankan yang justru paling rentan melakukannya dan tidak disadari secara langsung.
- 2) Keterbatasan pada Jenjang Karir berdampak menurunkan partisipasi dan keterlibatan karyawan sehingga mendorong terjadinya *Quiet Quitting*.
- 3) Beban Kerja yang tinggi menjadi faktor yang memengaruhi karyawan untuk hanya bekerja sesuai deskripsi tugas tanpa memberikan usaha lebih.

- 4) Tingginya tingkat *Burnout* pada karyawan berimplikasi pada meningkatnya kecenderungan melakukan *Quiet Quitting*.
- 5) Belum ada penelitian spesifik yang mengkaji secara komprehensif bagaimana variabel Jenjang Karir, Beban Kerja, dan *Burnout* berpengaruh terhadap fenomena *Quiet Quitting* pada karyawan di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Tanjung Balai Karimun.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dipaparkan sebelumnya, maka rumusan masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

- 1) Apakah Jenjang Karir berpengaruh secara parsial terhadap fenomena *Quiet Quitting* pada karyawan di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Tanjung Balai Karimun?
- 2) Apakah Beban Kerja berpengaruh secara parsial terhadap fenomena *Quiet Quitting* pada karyawan di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Tanjung Balai Karimun?
- 3) Apakah *Burnout* berpengaruh secara parsial terhadap fenomena *Quiet Quitting* pada karyawan di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Tanjung Balai Karimun?
- 4) Apakah Jenjang Karir, Beban Kerja, dan *Burnout* berpengaruh secara simultan terhadap fenomena *Quiet Quitting* pada karyawan di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Tanjung Balai Karimun?

1.4 Pembatasan Masalah

Penelitian ini memberikan batasan ruang lingkup agar pembahasan tidak melebar dan tetap fokus pada isu utama yang diteliti. Adapun batasan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Penelitian hanya difokuskan pada karyawan di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Tanjung Balai Karimun.
- 2) Variabel independen yang diteliti terbatas pada Jenjang Karir, Beban Kerja, dan *Burnout*.
- 3) Variabel dependen yang diteliti adalah *Quiet Quitting*.
- 4) Penelitian tidak membahas faktor-faktor lain di luar variabel yang ditentukan, seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, keterikatan kerja, dan yang lainnya.

1.5 Tujuan Penelitian

Sejalan dengan penjelasan yang telah diuraikan sebelumnya, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk menganalisis pengaruh Jenjang Karir secara parsial terhadap fenomena *Quiet Quitting* pada karyawan di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Tanjung Balai Karimun.
- 2) Untuk menganalisis pengaruh Beban Kerja secara parsial terhadap fenomena *Quiet Quitting* pada karyawan di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Tanjung Balai Karimun.

- 3) Untuk menganalisis pengaruh *Burnout* secara parsial terhadap fenomena *Quiet Quitting* pada karyawan di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Tanjung Balai Karimun.
- 4) Untuk menganalisis pengaruh Jenjang Karir, Beban Kerja, dan *Burnout* secara simultan terhadap fenomena *Quiet Quitting* pada karyawan di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Tanjung Balai Karimun.

1.6 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Bagi Perusahaan, penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan mengenai faktor yang memengaruhi terjadinya *Quiet Quitting* sebagai dasar pertimbangan bagi manajemen dalam merancang strategi pengelolaan sumber daya manusia.
- 2) Bagi Universitas Maritim Raja Ali Haji (UMRAH), diharapkan penelitian ini dapat menambah referensi di bidang manajemen, khususnya mengenai fenomena *Quiet Quitting*, serta menjadi rujukan akademik bagi mahasiswa yang ingin meneliti topik yang sama.
- 3) Bagi Peneliti Selanjutnya, penelitian ini dapat dijadikan acuan untuk pengembangan penelitian berikutnya mengenai *Quiet Quitting* dan faktor-faktor yang mempengaruhinya.

1.7 Sistematika Penulisan

BAB I : PENDAHULUAN

Latar belakang masalah, identifikasi masalah, perumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan metodologi penulisan, semuanya tercakup dalam bab ini.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

Pada bab kedua penulis membahas teori yang relevan mengenai penelitian ini yang bertujuan untuk mendukung permasalahan dalam penelitian yang diangkat.

BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

Bab tiga berisi penguraian secara rinci mengenai metodologi yang akan digunakan sebagai jawaban dari pertanyaan penelitian.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Temuan dan analisis penelitian yang dilakukan sesuai dengan data yang dikumpulkan dijelaskan dalam bab ini.

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini menjelaskan kesimpulan dan saran dari hasil analisa yang disajikan dari bab-bab sebelumnya.