



## Original Article

# Strategi Retensi Karyawan: Evaluasi Pengaruh Sistem Reward, Pengembangan Karir, dan Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention pada Bank BRI

**Yossy Imam Candika<sup>1</sup>✉, Zaky Purnama Putra Sabda<sup>2</sup>, Aries Widya Gunawan<sup>3</sup>**

<sup>1,2,3</sup> Fakultas Vokasi Universitas Airlangga, Surabaya

Correspondence Author: yossy.imam@vokasi.unair.ac.id✉

### Abstrak:

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh sistem reward, jenjang karir, dan kepuasan kerja terhadap niat berpindah kerja (turnover intention) pada tenaga kerja di Bank Rakyat Indonesia (BRI) Kantor Cabang (KC) Sidoarjo. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan instrumen kuesioner sebagai alat pengumpulan data, yang disebarluaskan kepada 81 responden yang merupakan karyawan BRI KC Sidoarjo. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem reward berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention, jenjang karir berpengaruh positif dan signifikan, sementara kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention. Secara simultan, ketiga variabel independen tersebut berpengaruh signifikan terhadap turnover intention. Temuan ini menekankan pentingnya perhatian manajemen terhadap sistem reward, pengembangan jenjang karir, serta peningkatan kepuasan kerja guna mengurangi niat berpindah kerja dan meningkatkan retensi karyawan.

**Kata kunci:** sistem reward, jenjang karir, kepuasan kerja, turnover intention

### Abstract

This study aims to analyze the influence of the reward system, career advancement, and job satisfaction on turnover intention among employees at Bank Rakyat Indonesia (BRI), Sidoarjo Branch Office. A quantitative approach was employed, using a questionnaire as the primary data collection instrument, distributed to 81 respondents who are employees of BRI KC Sidoarjo. The data were analyzed using multiple linear regression. The results show that the reward system has a negative and significant effect on turnover intention, career advancement has a positive and significant effect, and job satisfaction has a negative and

Submitted	: 9 January 2026
Revised	: 17 January 2026
Acceptance	: 30 January 2026
Publish Online	: 31 January 2026

significant effect on turnover intention. Simultaneously, the three independent variables significantly influence turnover intention. These findings highlight the importance for management to pay close attention to reward systems, career development, and improving job satisfaction in order to reduce turnover intention and enhance employee retention.

**Keywords:** reward system, career advancement, job satisfaction, turnover intention

---

## Pendahuluan

Dalam era persaingan yang semakin ketat di industri perbankan, keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh strategi bisnis dan inovasi teknologi, tetapi juga oleh kemampuannya dalam mempertahankan sumber daya manusia yang unggul. Bank merupakan entitas bisnis yang sangat bergantung pada kualitas dan stabilitas karyawannya, terutama mereka yang berada di posisi strategis dan berinteraksi langsung dengan nasabah (customer-facing). Namun demikian, tantangan dalam mempertahankan karyawan berkualitas di sektor perbankan masih menjadi isu yang kompleks dan krusial.

Beberapa tantangan utama dalam retensi karyawan di sektor ini meliputi tingginya tingkat turnover, kesenjangan keterampilan, dan rendahnya keterlibatan karyawan. Turnover yang tinggi, terutama di kalangan karyawan berpendidikan dan memiliki keahlian tinggi, tidak hanya berdampak pada gangguan operasional, tetapi juga menimbulkan peningkatan biaya perekrutan dan pelatihan kembali, serta penurunan produktivitas dan moral kerja ([Khalid et al., 2016; Raza et al., 2023; Sulamuthu & Yusof, 2018](#)). Selain itu, tantangan dalam manajemen tenaga kerja seperti rekrutmen yang kurang efektif, ketidaksesuaian keterampilan, dan lemahnya sistem penilaian kinerja semakin diperparah oleh kebutuhan akan pengembangan keterampilan yang berkelanjutan di tengah perkembangan teknologi dan perubahan pasar yang cepat ([Chougule & Dudekula, 2024; Roy & Thangaraj, 2018](#)).

Tingginya keinginan berpindah kerja (turnover intention) karyawan di sektor perbankan menjadi isu strategis yang dapat memengaruhi stabilitas dan keberlangsungan organisasi. Turnover intention tidak hanya mencerminkan kemungkinan berpindahnya karyawan, tetapi juga berdampak langsung pada biaya rekrutmen, pelatihan, serta turunnya produktivitas dan moral kerja di lingkungan organisasi ([Hwei & Anuar, 2025](#)).

Salah satu faktor yang diyakini berperan dalam menekan turnover intention adalah sistem reward yang diterapkan oleh perusahaan. Sistem reward yang efektif tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga menurunkan keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi ([Alrazehi et al., 2021; Islam et al., 2023](#)). Dalam konteks ini, kepuasan kerja bertindak sebagai variabel mediasi antara sistem reward dan turnover intention, yang berarti bahwa ketika karyawan merasa diapresiasi secara adil dan sesuai, tingkat kepuasan kerja meningkat dan niat untuk keluar dari perusahaan pun menurun ([Alrazehi et al., 2021; Hwei & Anuar, 2025](#)).

Selain sistem reward, jenjang karir atau career progression menjadi aspek penting lainnya. Kejelasan jalur karir dan kesempatan promosi dapat membangun komitmen serta meningkatkan perasaan aman dalam pekerjaan, yang pada akhirnya mengurangi turnover intention ([Aburumman et al., 2020; Salleh et al., 2020](#)). Ketika karyawan melihat adanya prospek karir yang menjanjikan, mereka cenderung lebih loyal dan termotivasi untuk bertahan di dalam organisasi ([Ali & Mehreen, 2019; Nalbantian & Szostak, 2004](#)). Dalam hal ini, career satisfaction terbukti memainkan peran mediatif antara perencanaan karir dan niat berpindah

kerja ([Salleh et al., 2020](#)).

Kepuasan kerja itu sendiri merupakan faktor determinan yang secara langsung memengaruhi turnover intention. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja yang tinggi berkorelasi negatif dengan intensi untuk berpindah kerja ([Hamid et al., 2025; Kurniawaty et al., 2019](#)). Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya, termasuk lingkungan kerja, beban kerja, serta hubungan interpersonal, memiliki kemungkinan yang lebih rendah untuk mempertimbangkan resign dari pekerjaannya. Lebih jauh lagi, kepuasan kerja juga memediasi hubungan antara praktik manajemen sumber daya manusia, seperti reward dan jenjang karir, dengan turnover intention ([Hamid et al., 2025; Hwei & Anuar, 2025](#)).

Dalam konteks perbankan, di mana tekanan kerja tinggi dan ekspektasi pelanggan terus meningkat, pengelolaan sumber daya manusia secara strategis menjadi kunci utama dalam mempertahankan talenta. Oleh karena itu, penting bagi institusi perbankan seperti Bank BRI untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi turnover intention, khususnya melalui pendekatan terhadap sistem reward, jenjang karir, dan kepuasan kerja. Pemahaman ini akan membantu organisasi dalam merancang strategi retensi yang lebih efektif dan berkelanjutan.

## **Metode**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, yaitu pendekatan yang berlandaskan pada filsafat positivisme dan digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu dengan tujuan menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode yang digunakan untuk menguji teori-teori yang didukung oleh data numerik dan dianalisis secara statistik.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh tenaga kerja yang berada di lingkungan kerja BRI KC Sidoarjo, yang berjumlah sebanyak 100 orang. Pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan teknik simple random sampling, yaitu teknik pengambilan sampel secara acak di mana setiap anggota populasi memiliki peluang yang sama untuk dipilih menjadi responden. Untuk menentukan jumlah sampel, digunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan sebesar 5%. Berdasarkan hasil perhitungan, diperoleh jumlah sampel sebanyak 80 responden, namun peneliti menetapkan jumlah akhir sebanyak 81 responden guna meningkatkan representativitas dan mengantisipasi kemungkinan data tidak lengkap.

Penelitian ini melibatkan dua jenis variabel, yaitu:

Variabel independen (bebas):

1. Reward System (X1)
2. Jenjang Karir (X2)
3. Kepuasan Kerja (X3)

Variabel dependen (terikat):

Turnover Intention (Y)

Variabel-variabel tersebut dipilih untuk mengkaji sejauh mana faktor-faktor internal organisasi memengaruhi intensi karyawan untuk berpindah kerja.

Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh secara langsung dari objek penelitian melalui observasi, wawancara, dan penyebaran kuesioner kepada responden. Data yang dikumpulkan kemudian diolah dan dianalisis menggunakan teknik statistik guna menjawab pertanyaan penelitian.

## Hasil

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh sistem reward, jenjang karir, dan kepuasan kerja terhadap turnover intention pada karyawan BRI KC Sidoarjo. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil pengolahan data menggunakan SPSS ditunjukkan dalam tabel koefisien regresi berikut:

**Tabel 1. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda**

Variabel	B	Std. Error Beta	t	Sig.
(Konstanta)	25.925	2.855	—	9.079 0.000
Reward System	-0.527	0.152	-0.548	-3.466 0.001
Jenjang Karir	1.664	0.274	0.807	6.074 0.000
Kepuasan Kerja	-0.550	0.212	-0.405	-2.591 0.011

### Persamaan Regresi

Berdasarkan output pada Tabel 1, diperoleh persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = 25,925 - 0,527X_1 + 1,664X_2 - 0,550X_3$$

Dengan keterangan sebagai berikut:

$Y$  = Turnover Intention

$X_1$  = Reward System

$X_2$  = Jenjang Karir

$X_3$  = Kepuasan Kerja

Koefisien regresi sebesar -0,527 menunjukkan bahwa Reward System berpengaruh negatif terhadap Turnover Intention. Artinya, setiap peningkatan satu satuan dalam sistem reward akan menurunkan Turnover Intention sebesar 0,527, dengan asumsi variabel lainnya konstan. Nilai signifikansi 0,001 ( $< 0,05$ ) mengindikasikan bahwa pengaruh ini signifikan secara statistik.

Koefisien sebesar 1,664 menunjukkan pengaruh positif terhadap Turnover Intention. Hal ini berarti bahwa peningkatan satu satuan dalam persepsi jenjang karir justru meningkatkan Turnover Intention sebesar 1,664. Hasil ini signifikan secara statistik dengan nilai p-value sebesar 0,000 ( $< 0,05$ ). Temuan ini menarik dan menunjukkan kemungkinan adanya dinamika internal terkait harapan karir yang tidak terpenuhi.

Koefisien sebesar -0,550 menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap Turnover Intention. Artinya, peningkatan kepuasan kerja cenderung menurunkan intensi untuk berpindah kerja sebesar 0,550. Hasil ini juga signifikan secara statistik dengan nilai  $p = 0,011$ .

Hasil ini menunjukkan bahwa Reward System dan Kepuasan Kerja berkontribusi dalam menurunkan intensi karyawan untuk meninggalkan organisasi, sedangkan Jenjang Karir secara tidak terduga justru berkontribusi terhadap peningkatan intensi tersebut. Kemungkinan besar, persepsi terhadap jenjang karir yang tidak sesuai ekspektasi atau ketimpangan dalam promosi menjadi penyebab dari hubungan positif ini.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa reward system dan kepuasan kerja

berpengaruh negatif signifikan terhadap turnover intention, sementara jenjang karir memiliki pengaruh positif signifikan terhadap turnover intention. Temuan ini memberikan beberapa implikasi teoritis dan praktis dalam manajemen sumber daya manusia, khususnya di sektor perbankan.

### **Pengaruh Reward System terhadap Turnover Intention**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem reward memiliki pengaruh negatif terhadap turnover intention. Artinya, semakin baik sistem reward yang diterapkan oleh perusahaan, semakin rendah niat karyawan untuk keluar dari organisasi. Temuan ini konsisten dengan penelitian [Alrazehi et al. \(2021\)](#) yang menyatakan bahwa reward system secara signifikan meningkatkan retensi karyawan melalui peningkatan kepuasan kerja. Mereka menunjukkan bahwa sistem penghargaan yang adil dan transparan dapat membangun loyalitas dan mengurangi kecenderungan untuk keluar dari organisasi.

Demikian pula, [Islam et al. \(2023\)](#) menemukan bahwa praktik kerja yang melibatkan karyawan secara aktif, termasuk pemberian penghargaan dan kompensasi yang memadai, dapat menurunkan niat berpindah kerja, terutama jika didukung oleh kompetensi fungsional yang memadai. [Hwei & Anuar \(2025\)](#) juga mengonfirmasi bahwa reward system yang efektif, ketika dimediasi oleh kepuasan kerja, dapat secara signifikan menurunkan turnover intention dalam sektor perbankan.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention**

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap turnover intention, yang berarti semakin tinggi kepuasan kerja, maka semakin rendah kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Temuan ini selaras dengan hasil studi [Kurniawaty et al. \(2019\)](#), yang menemukan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu faktor dominan yang menurunkan niat keluar dari pekerjaan. [Hwei & Anuar \(2025\)](#) juga menegaskan bahwa kepuasan kerja memiliki peran mediasi yang kuat dalam menurunkan turnover intention, memperkuat argumen bahwa kebijakan HR yang berorientasi pada kepuasan kerja harus menjadi prioritas utama.

Selain itu, [Hamid et al. \(2025\)](#) mengungkapkan bahwa dinamika kepuasan kerja dan keterlibatan kerja sangat penting dalam mengurangi turnover intention, terutama di kalangan karyawan perempuan di sektor perbankan, yang cenderung lebih sensitif terhadap lingkungan kerja dan dukungan organisasi.

### **Pengaruh Jenjang Karir terhadap Turnover Intention**

Hasil yang menarik dari penelitian ini adalah bahwa jenjang karir justru memiliki pengaruh positif terhadap turnover intention. Artinya, semakin tinggi persepsi terhadap jenjang karir, justru semakin besar keinginan karyawan untuk berpindah. Hasil ini tidak sejalan dengan sebagian besar penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa perencanaan karir dan kepuasan terhadap karir biasanya menurunkan turnover intention ([Aburumman et al., 2020; Salleh et al., 2020](#)).

Namun, temuan ini dapat dijelaskan melalui perspektif ekspektasi yang tidak terpenuhi. (Nalbantian & Szostak, 2004) menunjukkan bahwa dalam beberapa kasus, ketika jenjang karir terlihat menjanjikan namun realisasi kenaikan jabatan atau promosi tidak sesuai harapan, maka hal ini dapat menimbulkan frustrasi dan mendorong niat untuk pindah kerja. Demikian juga, [Ali & Mehreen \(2019\)](#) menekankan pentingnya succession planning dalam mengelola ekspektasi karir untuk mencegah peningkatan turnover intention.

Dengan kata lain, persepsi akan adanya peluang karir yang lebih baik di luar organisasi bisa saja menjadi pemicu utama meningkatnya turnover intention, meskipun jenjang karir dalam organisasi terlihat tersedia. Hal ini memperkuat pentingnya kejelasan struktur promosi dan komunikasi karir internal yang transparan.

## Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan hal-hal berikut:

1. Reward system berpengaruh negatif signifikan terhadap turnover intention. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik sistem penghargaan yang diberikan perusahaan, maka semakin rendah kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Temuan ini menegaskan pentingnya sistem penghargaan yang adil dan memotivasi dalam upaya mempertahankan tenaga kerja.
2. Kepuasan kerja juga berpengaruh negatif signifikan terhadap turnover intention, yang berarti semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, maka semakin rendah niat mereka untuk berpindah pekerjaan. Ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor kunci dalam retensi karyawan dan harus menjadi perhatian utama dalam kebijakan sumber daya manusia.
3. Jenjang karir, secara tidak terduga, justru berpengaruh positif signifikan terhadap turnover intention. Artinya, semakin tinggi persepsi karyawan terhadap peluang karir yang ada, semakin besar pula niat mereka untuk meninggalkan perusahaan. Hasil ini menunjukkan bahwa adanya persepsi positif terhadap jenjang karir belum tentu diiringi dengan realisasi yang memadai. Ketidaksesuaian antara ekspektasi dan kenyataan kemungkinan besar memicu rasa frustrasi dan pencarian peluang karir di luar organisasi.
4. Secara simultan, ketiga variabel independen — reward system, jenjang karir, dan kepuasan kerja — terbukti berpengaruh signifikan terhadap turnover intention. Hal ini menegaskan bahwa turnover intention dipengaruhi oleh kombinasi faktor intrinsik dan ekstrinsik yang harus dikelola secara strategis dan terintegrasi.

## Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, peneliti memberikan beberapa saran, sebagai berikut:

1. Penguatan Sistem Reward yang Efektif dan Kompetitif

Mengingat reward system terbukti berpengaruh negatif terhadap turnover intention, pihak manajemen perlu memastikan bahwa sistem penghargaan yang diterapkan bersifat adil, transparan, dan sesuai dengan kontribusi karyawan. Selain itu, pemberian penghargaan non-finansial seperti pengakuan atas pencapaian, penghargaan karyawan terbaik, serta fleksibilitas kerja juga dapat meningkatkan loyalitas karyawan.

2. Peningkatan Kualitas Manajemen Karir

Temuan bahwa jenjang karir justru berpengaruh positif terhadap turnover intention menjadi indikasi adanya ketidaksesuaian antara harapan dan kenyataan karir di internal perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu Menyusun rencana pengembangan karir yang jelas, terukur, dan komunikatif, Melibatkan karyawan dalam diskusi karir secara berkala, Menyediakan pelatihan atau rotasi jabatan untuk memperluas kompetensi dan peluang promosi secara merata.

3. Meningkatkan Kepuasan Kerja Secara Menyeluruh

Karena kepuasan kerja terbukti menurunkan intensi untuk keluar dari perusahaan, manajemen perlu melakukan evaluasi berkala terhadap faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja, seperti beban kerja, hubungan antar karyawan, kepemimpinan atasan, serta keseimbangan kehidupan kerja. Program kesejahteraan (well-being programs), komunikasi dua arah, dan sistem umpan balik karyawan yang terbuka dapat memperkuat keterikatan emosional karyawan terhadap perusahaan.

4. Perumusan Strategi Retensi Berbasis Data

Perusahaan sebaiknya mengembangkan sistem pemantauan turnover intention secara rutin, melalui survei atau evaluasi kinerja berbasis data. Hal ini akan membantu dalam mendeteksi dini potensi kehilangan karyawan dan memungkinkan intervensi yang tepat waktu.

5. Penguatan Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformatif

Kepemimpinan yang suportif dan inspiratif sangat penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif. Pelatihan bagi manajer terkait gaya kepemimpinan transformatif dapat membantu membangun kepercayaan, motivasi, dan loyalitas karyawan.

## Daftar Pustaka

- Aburumman, O., Salleh, A., Omar, K., & Abadi, M. (2020). The impact of human resource management practices and career satisfaction on employee's turnover intention. *Management Science Letters*, 10(13), 3009–3016.
- Ali, Z., & Mehreen, A. (2019). Understanding succession planning as a combating strategy for turnover intentions. *Journal of Advances in Management Research*, 16(3), 362–378.
- Alrazehi, H. A. A.-W., Amira, N. A., & Emam, A. S. M. (2021). The mediation effect of job satisfaction between reward system and training and development on employee retention in Yemen's banking sector. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 4(4), 261–272.
- Chougule, P. S., & Dudekula, C. S. (2024). Banking in the Future: An Exploration of Underlying Challenges. In *The Adoption of Fintech Using Technology for Better Security, Speed, and Customer Experience in Finance*.
- Hamid, N., Rasyid, W., Aswan, A., & Thaha, R. R. H. (2025). Investigating the role of job satisfaction and work engagement dynamics in reducing turnover intentions among female bank employees. *Banks and Bank Systems*, 20(1), 45–55.
- Hwei, R. B. B., & Anuar, A. (2025). The effect of job satisfaction as a mediating variable on turnover intention in the banking sector. *Environment and Social Psychology*, 10(1), 22–30.
- Islam, M. S., Amin, M., Feranita, F., & Karatepe, O. M. (2023). High-involvement work practices, work engagement and their effects on bank employees' turnover intentions: The moderating role of functional competence. *International Journal of Bank Marketing*, 41(6), 1220–1243.
- Khalid, N., Pahi, M. H., & Ahmed, U. (2016). Loosing your best talent: Can leadership retain employees? The dilemma of the banking sector of Hyderabad Sindh, Pakistan: A mediation investigation. *International Review of Management and Marketing*.
- Kurniawaty, K., Ramly, M., & Ramlawati. (2019). The effect of work environment, stress, and job satisfaction on employee turnover intention. *Management Science Letters*, 9(6), 877–886.
- Nalbantian, H. R., & Szostak, A. (2004). How Fleet Bank Fought Employee Flight. *Harvard Business Review*.

- Raza, S. S., Mathur, S., Agarwal, V., & Arora, M. (2023). In-depth exploration of talent management strategies within banking environments. *Multidisciplinary Reviews*.
- Roy, N. C., & Thangaraj, V. (2018). Workforce challenges in Indian banking scenario - Journey from identification till mitigation. *Current Science*.
- Salleh, A. M. M., Omar, K., Aburumman, O. J., & Almhairat, M. A. (2020). The impact of career planning and career satisfaction on employees' turnover intention. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 7(3), 1450–1465.
- Sulamuthu, G. A., & Yusof, H. M. (2018). Leadership style and employee engagement. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*.