

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

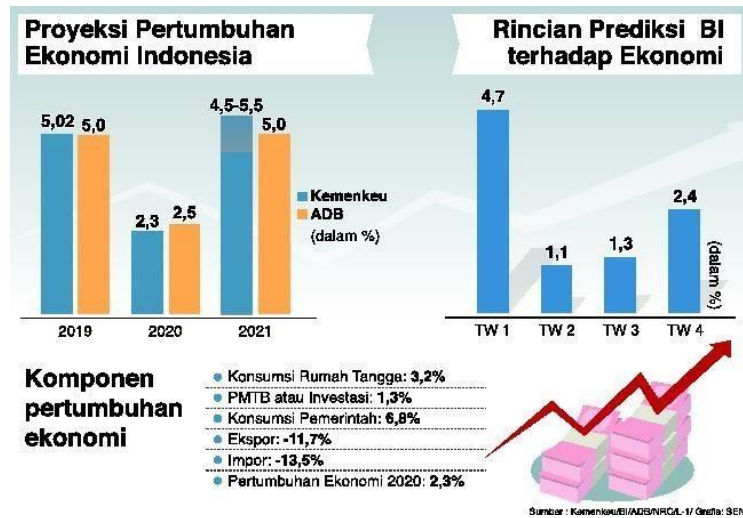
Pertumbuhan ekonomi global terus mendapat tantangan, hal tersebut karena faktor perang dagang antara Amerika Serikat dan China. Berdasarkan Gambar 1.1 *outlook* ekonomi dunia pada riset bank dunia, tahun 2019 tumbuh sebesar 2,9%. Industri Eropa di prediksi melemah dan menghambat laju ekonomi global sehingga membuat permintaan eksternal melambat, biaya pinjaman meningkat, dan ketidakpastian kebijakan ekonomi yang terus menerus membuat prospek pasar dari negara berkembang terbebani. Perekonomian Negara maju diperkirakan tumbuh sebesar 2% dan perekonomian negara berkembang diperkirakan akan tumbuh sebesar 4,2% (Aninda, 2019).



Sumber: Bisnis.com, 2019

Gambar 1. 1 Outlook Ekonomi Dunia

Perbaikan ekonomi global terus berlanjut, BI memperkirakan perekonomian global tumbuh sebesar 5,1% ditopang oleh pertumbuhan dari Amerika Serikat, Tiongkok, kawasan Eropa, dan India. *Purchasing Managers Index* (PMI) manufaktur, keyakinan konsumen, dan penjualan ritel yang terus meningkat menjadi indikator perbaikan ekonomi global yang semakin kuat (Koran Jakarta, 2021). Perbaikan ekonomi global tersebut didorong oleh peningkatan mobilitas dan dampak dari kebijakan yang berlanjut di berbagai negara (BI, 2020).



Sumber: Media Indonesia, 2020

Gambar 1. 2 Proyeksi Pertumbuhan Ekonomi

Perbaikan perekonomian global membuat perekonomian domestik tumbuh cukup baik. Berdasarkan Gambar 1.2 terkait proyeksi pertumbuhan ekonomi melalui Badan Pusat Statistik mencatat ekonomi Indonesia kuartal I 2020 mengalami pertumbuhan yang baik namun lambat. Pertumbuhan ekonomi Indonesia memiliki Produk Domestik Bruto (PDB) atas dasar harga konstan sebesar Rp2.625,2 triliun dan PDB atas harga berlaku sebesar Rp3.783,9 triliun. Komponen pertumbuhan paling tinggi PDB menurut lapangan usaha yaitu pada jasa keuangan dan asuransi sebesar 10,67%, jasa kesehatan dan kegiatan sosial sebesar 10,39%, lalu informasi dan komunikasi sebesar 9,81% (Avisena, 2020). Pertumbuhan PDB yang tinggi pada jasa keuangan dan asuransi memberikan dampak pada membaiknya kinerja perbankan. Industri perbankan sebagai penghimpun dan penyalur dana kepada masyarakat

memiliki peran penting dalam pertumbuhan ekonomi dan stabilitas nasional dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak (OJK, 2017). Sesuai dalam Undang-Undang RI No. 10 Tahun 1998 pasal 1 ayat 2 tentang Perbankan bahwa “bank adalah sebuah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lain dengan tujuan meningkatkan taraf hidup orang banyak” (Cermati, 2018). Perbankan sangat berperan dalam semua aktivitas ekonomi dan menjadi penggerak utama Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia (Winarto, 2020).

Perbankan Indonesia terus berkembang pesat dan menunjukkan hasil yang semakin sehat dan maju dengan adanya digitalisasi, persaingan suku bunga, dan persaingan mendapatkan dana. Peran industri perbankan sangat signifikan dalam menunjang ekonomi dan menciptakan pemerataan, pemerintah bersama *stakeholder* saling berkoordinasi untuk memastikan arah kebijakan sehingga tepat sasaran agar kontribusi yang diberikan dapat berjalan dengan optimal hingga meningkatkan pertumbuhan (Yuniar, 2018). Sehingga terbukti bahwa industri perbankan Indonesia masuk dalam jajaran *Top 1000 World Banks 2020* versi The Banker (Hastuti, 2020).

TOP 25 BANKS, ASIA-PACIFIC (EXC CHINA/JAPAN)				
Regional rank	World rank	Bank	Country	Tier 1 capital (\$m)
1	49	Commonwealth Bank	Australia	39,555
2	52	ANZ Banking Group	Australia	37,311
3	53	Westpac Banking Corporation	Australia	37,197
4	55	National Australia Bank	Australia	34,722
5	56	DBS Bank	Singapore	33,674
6	57	State Bank of India	India	32,630
7	61	KB Financial Group	South Korea	30,598
8	65	Shinhan Financial Group	South Korea	27,379
9	67	Korea Development Bank	South Korea	26,097
10	68	United Overseas Bank	Singapore	25,737
11	74	Oversea Chinese Banking Corporation	Singapore	24,690
12	76	HDFC Bank	India	23,936
13	81	Hana Financial Group	South Korea	22,995
14	91	Woori Financial Group	South Korea	19,412
15	96	Industrial Bank of Korea	South Korea	18,232
16	100	Nonghyup Financial Group	South Korea	16,170
17	101	ICICI Bank	India	16,073
18	106	Maybank	Malaysia	15,334
19	112	Bank Rakyat Indonesia	Indonesia	14,187
20	113	Bank Mandiri	Indonesia	14,001
21	120	Bangkok Bank	Thailand	13,484
22	129	Bank Central Asia	Indonesia	12,283
23	131	Axis Bank	India	12,177
24	132	Kasikornbank	Thailand	11,873
25	134	Siam Commercial Bank	Thailand	11,698

Source: www.thebankerdatabase.com

Sumber: *The Bankers*, 2020

Gambar 1. 3 Top 25 Banks, Asia-Pacific Tahun 2020

Pada riset yang dilakukan The Banker, Indonesia mencapai pertumbuhan yang kuat dalam catatan bank dunia 2020, terdapat tiga bank milik Indonesia yang berhasil mencapai kenaikan modal inti hampir 20% sepanjang 2019 (Hastuti, 2020). Dapat dilihat dari Gambar 1.3 *Top 25 Banks, Asia Pacific 2020*, terdapat 3 perbankan Indonesia yang masuk dalam *Top 1000 World Banks*. Di tingkat dunia bank BRI menempati peringkat 112 dengan kenaikan modal inti sebesar 19,2%, bank Mandiri peringkat 113 dengan kenaikan modal inti sebesar 18,25%, dan bank BCA peringkat 129 dengan kenaikan modal inti sebesar 19,05%. Indonesia juga masuk dalam top 25

bank Asia Pacific, dimana peringkat 19 diduduki oleh bank BRI, peringkat 20 diduduki oleh bank Mandiri, dan peringkat 22 diduduki oleh bank BCA. Ketiga bank tersebut berhasil membukakan kenaikan modal inti hampir 20% di sepanjang tahun 2019 (cnnindonesia, 2020).

Industri perbankan memiliki aset menyentuh level Rp7.000 triliun di bulan Agustus 2017, dalam laporan OJK bulan Agustus 2017 total aset perbankan mencapai Rp7.022 triliun, naik 4,34% dibanding tahun lalu sebesar Rp6.730 triliun. Kenaikan tersebut didukung oleh pertumbuhan dari sisi pendanaan total dana pihak ketiga bank umum sebesar 4,4% ytd atau 9,6% yoy dan pertumbuhan penyaluran kredit meningkat dari 8,2% yoy menjadi 8,26% yoy (Sitorus, 2017). Sehingga dapat dikatakan bahwa dari laporan OJK tahun 2017 industri perbankan dapat dibilang menunjukkan perkembangan yang baik. Pada bulan September 2018 berdasarkan laporan OJK industri perbankan Indonesia kehilangan momentum pertumbuhan karena menghadapi ketatnya likuiditas, menyebabkan penghimpunan dana pihak ketiga melambat dan pertumbuhan aset bank papan atas yang menguasai lebih dari 70% aset perbankan Indonesia berada dibawah rata-rata industri (Khadafi, 2018).



Sumber: financial bisnis, 2018

Gambar 1. 4 Aset Perbankan Indonesia Tahun 2018

Berdasarkan Gambar 1.4 terkait aset perbankan Indonesia, membuktikan bahwa aset perbankan Indonesia mengalami pertumbuhan yang melambat. Pertumbuhan aset 13 bank besar mencapai Rp5.516 triliun atau naik 8,3% yoy. Secara industri aset perbankan tumbuh 8,6%, pada kuartal I dan II, aset industri perbankan tumbuh, masing-masing 8,8% dan 8,9%. Sedangkan pada kuartal ketiga tahun 2017 aset industri perbankan mampu tumbuh 10,6%. Namun, pada September 2018 penghimpunan dana pihak ketiga tercatat hanya tumbuh 6,6%, sedangkan penyaluran kredit melesat 12,69%. Di tahun 2019 dari hasil laporan OJK November 2019 aset perbankan tumbuh didukung oleh bank umum buku IV sebesar 13,43% yoy (Suci, 2020). Sehingga Indonesia mencatat pertumbuhan ekonomi yang positif

meskipun melambat dalam perilisan Badan Pusat Statistik (BPS) pertumbuhan ekonomi Indonesia di kuartal III-2019. Pertumbuhan ekonomi tersebut didukung juga oleh jasa keuangan dan asuransi sebesar 4,66% (Citradi,2019).

Industri perbankan di Indonesia memiliki berbagai aspek salah satunya berdasarkan jenis kepemilikannya yaitu, pertama bank milik pemerintah dimana bank tersebut didirikan oleh pemerintah atau negara dan sahamnya sebagian besar dimiliki oleh negara; kedua, bank milik swasta nasional dimana bank tersebut didirikan oleh pihak swasta dan sahamnya juga sebagian besar dimiliki oleh swasta nasional; ketiga, bank milik asing dimana bank tersebut dimiliki oleh luar negeri yang membuka cabang di suatu negara lainnya; dan terakhir, bank milik koperasi (Sendari, 2019). Indonesia memiliki jumlah bank yang cukup banyak yaitu sebanyak 110 bank di tahun 2019. Komposisi bank tersebut yaitu bank persero menguasai 4,4%, bank pembangunan daerah menguasai 26,4%, bank swasta nasional menguasai 66%, dan kantor cabang bank asing menguasai 8,8% (BPS, 2020).

Bank memiliki peran untuk menghimpun dana masyarakat, menyalurkan dana dari masyarakat dalam bentuk kredit, memperlancar transaksi perdagangan dan pembayaran uang, memperlancar mekanisme pembayaran, dan memberikan kemudahan aliran dana dari pihak yang kelebihan kepada yang membutuhkan dana. Pemerintah membentuk Bank Pembangunan Daerah (BPD) dengan tujuan membantu melaksanakan pembangunan yang merata ke seluruh daerah di Indonesia dan juga sebagai mitra pemerintah sekaligus motor percepatan pembangunan daerah

(Kemenkeu, 2018). Bank Pembangunan Daerah (BPD) mampu membuka jaringan pelayanan di daerah-daerah secara ekonomis yang tidak mungkin dilakukan oleh bank swasta, sehingga Bank Pembangunan Daerah dapat memberi penyaluran kredit agar roda ekonomi daerah dapat bergerak (Saptadi, 2019).

Menurut OJK dan Asosiasi Bank Pembangunan Daerah, Bank Pembangunan Daerah (BPD) berpotensi untuk berkembang sehingga mereka membuat program transformasi BPD untuk percepatan pertumbuhan (Asbanda, 2019). Transformasi Bank Pembangunan Daerah yaitu “menjadi bank yang berdaya saing tinggi dan kuat serta berkontribusi signifikan bagi pertumbuhan dan pemerataan ekonomi daerah yang berkelanjutan” dan diwujudkan melalui tiga sasaran yang pertama, meningkatnya daya saing BPD; kedua, menguatnya ketahanan kelembagaan; dan ketiga, meningkatnya kontribusi BPD terhadap perekonomian daerah (Kunjana, 2018).



Sumber: Asbanda, 2019

Gambar 1. 5 Perkembangan Aset BPD di Indonesia (2014-2019)

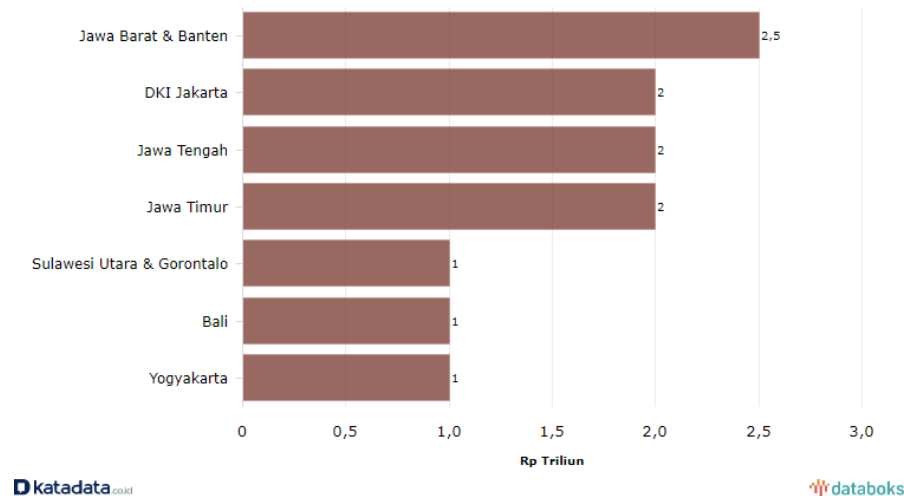
Berdasarkan Gambar 1.5 terkait perkembangan aset BPD di Indonesia (2014-2019), pencapaian pertumbuhan aset Bank Pembangunan Daerah menunjukkan kinerja yang positif sehingga pada 2018 aset Bank Pembangunan Daerah mencapai Rp655,963 triliun (Asbanda, 2019). Meskipun di tahun 2019 mengalami penurunan namun pada tahun 2020 Bank Pembangunan Daerah mengalami kenaikan. Menurut Direktur Eksekutif Asosiasi Bank Pembangunan Daerah per Agustus 2020 aset Bank Pembangunan Daerah mencapai Rp772,58 triliun atau meningkat sebesar 10,46% dibanding Agustus 2019 yang sebesar Rp 699,43 triliun. Kredit Bank Pembangunan Daerah mencapai Rp476,93 triliun atau meningkat sebesar 7,14% dibanding Agustus 2019 yang sebesar Rp445 triliun dan dana pihak ketiga meningkat sebesar 12,07% yoy (Asbanda, 2020). Sebanyak 55,56% Bank Pembangunan Daerah memiliki total

aset Rp 10-50 triliun, lalu ada empat Bank Pembangunan Daerah yang memiliki aset di atas 50 triliun (Asbanda, 2019).

Total Bank Pembangunan Daerah sebanyak 26 bank pada tahun 2019 dimana Bank Pembangunan Daerah memiliki 24 bank dan Bank Pembangunan Daerah Syariah memiliki 2 bank berdasarkan Statistik Perbankan Indonesia yang dirilis oleh OJK. Bank Pembangunan Daerah tersebut yaitu Bank Aceh, BPD Bali, BPD Bengkulu, Bank DKI, BPD Jambi, BPD Jawa Tengah, BPD Jawa Barat dan Banten, BPD Jawa Timur, BPD Kalimantan Timur, BPD Kalimantan Tengah, BPD Kalimantan Barat, BPD Kalimantan Selatan, BPD Lampung, BPD Maluku, BPD Nusa Tenggara Barat, BPD Nusa Tenggara Timur, BPD Papua, BPD Riau Kepri, BPD Sulawesi Tenggara, BPD Sulawesi Selatan dan Sulawesi Barat, BPD Sulawesi Tengah, BPD Sulawesi Utara, BPD Sulawesi Barat, BPD Sumatera Selatan dan Bangka Belitung, BPD Sumatera Utara, dan BPD Yogyakarta (OJK.go.id). Meskipun Bank Pembangunan Daerah hanya memiliki 26 bank, namun memiliki jumlah kantor yang cukup banyak yaitu sebanyak 4.212 kantor bank di seluruh Indonesia.

Penempatan Dana Pemerintah Senilai Rp 11,5 Triliun di 7 Bank Pembangunan Daerah

Sumber : Kementerian Keuangan (Kemenkeu), 27 Juli 2020



Sumber: Databooks, 2020

Gambar 1. 6 Penempatan Dana Pemerintah di 7 Bank Pembangunan Daerah

Pada Gambar 1.6 Terkait penempatan dana pemerintah di 7 Bank Pembangunan Daerah, dana tersebut diberikan kepada Bank Pembangunan Daerah dengan tujuan agar bank lebih mudah menyalurkan kredit kepada debitur. Penempatan dana tersebut yaitu pada Bank Pembangunan Daerah milik pemerintah Jawa Barat dan Banten sebesar Rp 2,5 triliun, DKI Jakarta Rp 2 triliun, Jawa Tengah Rp 2 triliun, Jawa Timur Rp 2 triliun, Sulawesi Utara dan Gorontalo Rp 1 triliun, Bali Rp 1 triliun, dan yang terakhir Yogyakarta Rp 1 triliun (Jayani, 2020). Penguatan ekonomi daerah mulai terlihat dari penyaluran kredit Bank Pembangunan Daerah yang tumbuh positif sebesar 4,99% yoy (Aldin, 2020). Bank Pembangunan Daerah mengalami pertumbuhan yang positif dan menguntungkan untuk pendapatan ke

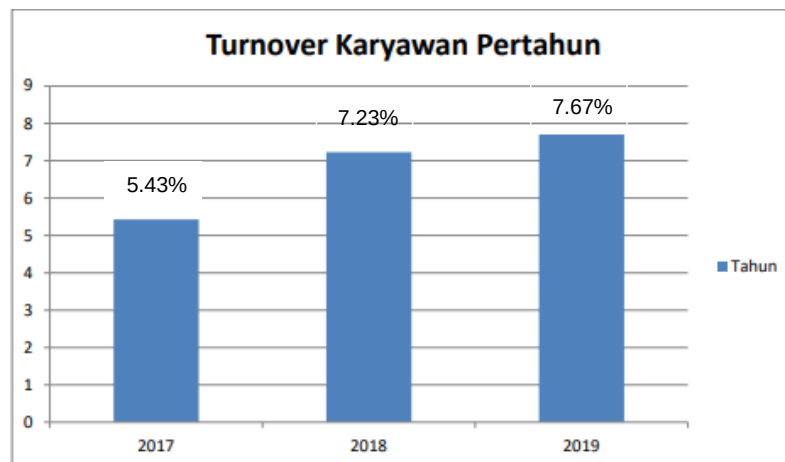
pemerintah daerah sehingga Bank Pembangunan Daerah (BPD) diharapkan bisa menjadi pendorong utama pertumbuhan ekonomi pada masing-masing daerah (Warta Ekonomi, 2020). Berdasarkan data dari Badan Pengelolaan Statistik (BPS) pada periode 2014-2019, PDRB ADHK meningkat dengan *Compounding Aggregate Growth Rate* (CAGR) sebesar 5,6%, sedangkan PDRB ADHB meningkat dengan CAGR 9,2%. Provinsi Banten berada pada peringkat lima untuk realisasi investasi dari investor asing pada kuartal II 2020. Nilai investasi sebesar US\$ 411,0 juta dengan porsi 6,1% dari total nilai penanaman modal asing di Indonesia, karena infrastruktur Banten sangat memadai seperti Bandara Soekarno Hatta, Pelabuhan Merak, Jalan Tol Jakarta-Merak, Jaringan Kereta Api Jakarta-Rangkasbitung, serta pelabuhan-pelabuhan yang ada di Banten sehingga Banten menjadi salah satu tujuan investasi Penanaman Modal Asing (Banjarnahor, 2020).

Bank XYZ pertama kali didirikan berfokus pada segmen korporasi, lalu merubah strategi dan kebijakan perusahaan untuk menyesuaikan kebutuhan nasabah dan mitra perseroan terkait dengan status barunya sebagai Bank Pembangunan Daerah. Keberadaan Bank XYZ sangat penting untuk meningkatkan literasi dan cakupan pada keuangan di Provinsi Daerah. Bank XYZ sebagai salah satu pilar pembangunan dan menciptakan nilai tambah dalam mendorong pertumbuhan ekonomi daerah, dimana Bank XYZ sebagai mitra pemerintah daerah dalam memajukan usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM), aparatur sipil Negara (ASN) dan dana pensiun, membantu menjangkau seluruh lapisan masyarakat yang

membutuhkan intermediasi perbankan (Banjarnahor, 2020). Bank XYZ pada bulan September 2020 memiliki pangsa pasar sebesar 2% di Provinsi Daerah (Mahadi, 2020).

Bank XYZ naik peringkat menjadi bank buku II dengan modal inti diatas Rp 1 triliun dan total aset Bank XYZ bulan Oktober 2020 menjadi Rp 6,12 triliun (Mahadi, 2020). Bank XYZ mendapatkan penghargaan “*Indonesia Best BUMD Award 2021 on Developing a Healthy Banking System Through Limited Public Offering Program (Right Issue/HMETD) at Banten-Java Island*” dalam penghargaan tersebut Bank XYZ selalu mengupayakan strategi dalam menjadi ketahanan institusi khususnya pada permodalan, hal tersebut terbukti pada berhasilnya Bank XYZ memperoleh pendanaan sebesar Rp1,871 triliun dari penawaran umum terbatas VI pada akhir Desember 2020 hingga awal Januari 2021, sehingga kepemilikan saham Pemerintah Provinsi Daerah di Bank XYZ meningkat menjadi 78,21% sisanya dimiliki oleh publik sebesar 21,79%. Bank XYZ menjadi lebih leluasa dalam mengimplementasikan rencana strateginya dalam mendukung program pembangunan daerah karena terpenuhinya permodalan tersebut (Shofa, 2021).

Tabel 1. 1 *Turnover* Karyawan

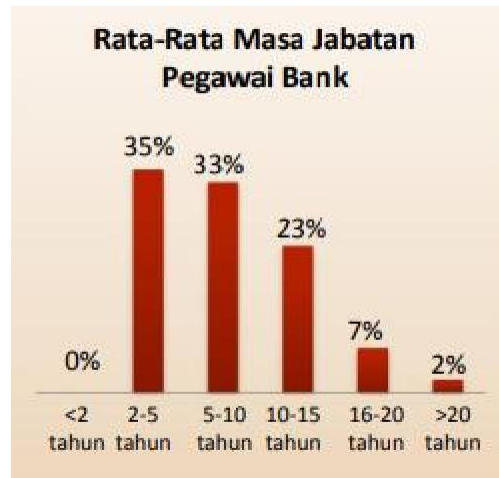


Sumber: Data Perusahaan, 2019

Dari prestasi yang didapat oleh Bank XYZ terdapat fenomena yang menarik terkait *turnover* karyawan Bank XYZ. Berdasarkan Gambar 1.1 *turnover* karyawan Bank XYZ terus mengalami kenaikan di setiap tahunnya. Hal tersebut dapat dilihat dari persentase *turnover* pada tahun 2017 mencapai 5.43%, tahun 2018 mencapai 7.23%, dan di tahun 2019 mencapai 7.67%. Namun berdasarkan survei yang dilakukan *Price Waterhouse Coopers* (PwC) angka *ideal turnover* di industri jasa keuangan hanya 5% karena industri tersebut berkaitan dengan data-data penting nasabah agar tidak mudah berpindah ke bank lain. Menurut *Human Resource Manager* Bank XYZ mengatakan bahwa tingkat *turnover* yang terjadi pada Bank XYZ merupakan hal yang tidak diinginkan oleh perusahaan, padahal Bank XYZ juga sedang *settle* dengan sisi keuangannya. *Turnover* menyebabkan kerugian bagi

perusahaan karena mereka akan terus menyediakan waktu dan tambahan finansial untuk merekrut karyawan baru (ilmumanajemensdm.com). Di industri perbankan yang sudah teregulasi mencari sumber daya manusia yang berkualitas, tangguh, dan adaptif memang tidak mudah. Bankir di Indonesia sering kali mudah berganti bank tempatnya bekerja, mereka cenderung ingin mencari tantangan baru dengan bergabung ke bank lain yang bisa jadi adalah kompetitor bank tempatnya bekerja sebelumnya (Prahadi, 2015).

Faktanya sektor perbankan sangat baik dalam membuat rencana strategi untuk mempertahankan dan menarik para pelanggannya namun mereka tidak terlalu memperhatikan kepuasan karyawannya. Pada tahun 2014 *turnover* karyawan perbankan mencapai 15%, melalui survei yang dilakukan oleh *Price Waterhouse Coopers* (PwC) Indonesia menunjukkan bahwa sumber daya manusia pada industri perbankan sering berpindah-pindah perusahaan. Sebanyak 54% responden pindah untuk tunjangan yang baik, 37% responden menyatakan ingin mencari tempat kerja lain untuk peningkatan karir, 4% responden berpindah karena ingin tantangan, dan 4% responden lainnya tidak puas dengan gaya kepemimpinan atasannya. Perbankan Indonesia memiliki pengaruh besar terhadap ekonomi Indonesia, hal tersebut perlu diperhatikan khususnya dalam tata operasional perbankan dengan meningkatkan operasional bagi sumber daya manusianya (Zuhriyah, 2020).



Sumber: Lembaga Sertifikasi Profesi Perbankan, 2018

Gambar 1. 7 Rata-Rata Masa Jabatan Pegawai Bank

Berdasarkan Gambar 1.7 terkait rata-rata masa jabatan pegawai bank. Dapat dilihat bahwa tingkat mobilitas pegawai bank relatif tinggi, dimana masa jabatan pegawai bank 2-5 tahun sebanyak 35%, 5-10 tahun sebanyak 33%, 10-15 tahun sebanyak 23%, 16-20 tahun sebanyak 7%, dan lebih dari 20 tahun sebanyak 2%. *Voluntary turnover rate* pada perbankan relatif tinggi pada tingkat 5-15% pertahun (Ispp, 2018). Menurut survei yang dilakukan *Mercer Talent Consulting & Information Solution* tingkat *turnover talent* dari seluruh industri masih sangat tinggi yaitu sebesar 8,4%, dan sektor perbankan menjadi sektor paling tinggi pada tingkat *turnover* (Prahadi, 2015). Semakin tingginya *turnover* pada industri perbankan tidak dibarengi dengan kompetensi yang dimiliki karyawan. Industri perbankan sendiri memang tidak bisa menghentikan *turnover* (Elena, 2020).

Sumber daya manusia merupakan aset bagi perusahaan dalam segala aspek pengelolaan yang menyangkut eksistensi perusahaan (Benjamin, 2018). Karena kunci dalam mempertahankan bisnis adalah bagaimana manusia yang ada di dalam perusahaan memiliki kemampuan bekerja, maka Bank Indonesia ingin meningkatkan kualitas sumber daya manusia di bidang sistem pembayaran dan pengelolaan uang rupiah. Sumber daya manusia yang berkualitas harus memiliki kemampuan teknis dan manajerial dalam menerapkan prinsip, tata kelola, dan bisnis perbankan. Maka dari itu Bank Indonesia bersama Kementerian Ketenagakerjaan dan beberapa lembaga terkait, tengah mengupayakan untuk meningkatkan standarisasi kompetensi kerja (Andreas, 2017).

Turnover merupakan keinginan seseorang karyawan untuk berpindah, berhenti atau keluar dari tempat kerja yang dilakukan secara sukarela atau atas kemauan sendiri maupun keputusan dari organisasi. Pada umumnya *turnover* dilakukan karena karyawan ingin mendapatkan pekerjaan yang lebih baik, hal ini sangat merugikan perusahaan karena banyak biaya yang telah dikeluarkan untuk perekrutan. Namun hal tersebut tidak bisa dihindari meskipun organisasi berkomitmen penuh untuk membuat lingkungan kerja yang bagus namun tetap ada karyawan yang tetap mengundurkan diri. Masalah lain yang timbul akibat *turnover* adalah produktifitas menurun karena kehilangan karyawan sampai dengan adanya pengganti karyawan yang baru (Riadi, 2018).

Turnover intention adalah niat seorang karyawan untuk meninggalkan organisasi untuk mencari pekerjaan baru (Azeez, 2016). Menurut Mathis dan Jackson (2000:125) *turnover* karyawan dibagi menjadi dua jenis, yaitu *turnover* secara tidak sukarela dan *turnover* secara sukarela. *Turnover* secara tidak sukarela terjadi karena kinerjanya buruk dan melanggar peraturan kerja dan berujung pemecatan, hal tersebut dipicu oleh kebijakan organisasi, peraturan kerja, dan standar kinerja yang tidak dipenuhi oleh karyawan. *Turnover* secara sukarela ketika karyawan meninggalkan perusahaan karena keinginannya sendiri, hal tersebut biasanya terjadi karena faktor gaji, peluang karir, pengawasan, geografi, dan alasan pribadi atau keluarga (Riadi, 2018). *Turnover intention* tidak selalu sama dengan *turnover* karyawan yang sebenarnya, namun *turnover intention* adalah prediktor kuat dari perilaku *turnover* (Mobley, 1982 dalam Memon et al., 2016). Berdasarkan hasil *in-depth interview* yang telah dilakukan penulis kepada beberapa karyawan Bank XYZ, 6 dari 8 karyawan menyatakan bahwa mereka terpikir untuk meninggalkan perusahaan dan tidak ingin mendedikasikan seluruh masa kariernya di Bank XYZ.

Karyawan yang memiliki *affective commitment*, akan mempunyai rasa memiliki terhadap organisasi dan memiliki keinginan yang kuat untuk tetap bersama organisasi (Rhoades et al., 2001 dalam Wong, 2017). Tantangan besar bagi organisasi tidak hanya untuk menarik dan memotivasi individu bertalenta tetapi juga untuk mempertahankan karyawan dan meningkatkan loyalitas (Chordiya, 2017). *Affective organizational commitment* mengacu pada komitmen individu terhadap organisasi

yang didorong oleh identifikasi dan keterikatan emosional dengan organisasi (Gamal et al., 2018). *Affective organizational commitment* menunjukkan sejauh mana karyawan terikat secara emosional, mengidentifikasi, dan terlibat dalam organisasi (Fazio, 2017). *Affective commitment* merupakan komitmen sikap yang mewakili keterikatan emosional individu dengan nilai-nilai organisasi. (Mowday et al., 1979 dalam Chordiya, 2017). Berdasarkan hasil *in-depth interview* yang telah dilakukan penulis kepada beberapa karyawan Bank XYZ, 6 dari 8 karyawan menyatakan bahwa mereka tidak memiliki keterikatan yang kuat terhadap perusahaan, karena tidak adanya keterbukaan antara perusahaan dan karyawan sehingga karyawan merasa kurang dilibatkan.

Trust in organization penting karena memberikan petunjuk tentang seberapa fasilitas atau dukungan organisasi yang diharapkan dalam menanggapi tindakan karyawan, bagaimana memaafkan jika terjadi kesalahan dan seberapa menghargai organisasi dalam menanggapi kontribusi yang dibuat oleh karyawan (Ozyilmaz, 2017). Kepercayaan mengacu kepada keadaan psikologis yang terdiri dari niat untuk menerima kerentanan berdasarkan ekspektasi positif dari niat atau perilaku orang lain (Rousseau et al., 1998 dalam Ilkhanizade, 2018). *Trust in organization* mempengaruhi keberlangsungan dan komponen yang efektif dari komitmen organisasi (Tan&Tan, 2000 dalam Anjum, 2016). Berdasarkan hasil *in-depth interview* yang telah dilakukan penulis kepada beberapa karyawan Bank XYZ, 5 dari 8 karyawan menyatakan bahwa mereka tidak memiliki *trust* terhadap perusahaan

yang besar karena mereka tidak melihat ada karir yang jelas untuk kedepannya dan arahan yang diberikan tidak cukup jelas.

Keamanan kerja dapat digunakan untuk memotivasi karyawan agar bekerja menuju tujuan organisasi dan memastikan keberhasilan organisasi (Dhanpat et al., 2018). Keamanan kerja diyakini sebagai bentuk keamanan tradisional untuk karyawan dan gagasan yang mendominasi hubungan kerja hingga saat ini (Zekic, 2016). *Job security* ada ketika seseorang tetap bekerja di organisasi yang sama tanpa mengurangi senioritas, gaji, hak pensiun, dan lain sebagainya (Meltz, 1989 dalam Altinay, 2019). Keamanan diperlukan sebagai kelangsungan pekerjaan dalam perusahaan yang sama atau di perusahaan yang berbeda. *Job security* merupakan faktor penting bagi karyawan dalam menentukan niat mereka untuk bertahan di organisasi (Noble, 2008). Berdasarkan hasil *in-depth interview* yang telah dilakukan penulis kepada beberapa karyawan Bank XYZ, 5 dari 8 karyawan menyatakan bahwa mereka merasa akan bisa di gantikan posisinya dengan orang lain dan tidak memiliki *career path* yang jelas karena perusahaan masih *settle* juga dari sisi keuangannya.

Berdasarkan fenomena pada latar belakang yang telah ditemukan pada Bank Banten, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “*Pengaruh Trust in Organization, Job Security, dan Affective Commitment* serta implikasinya pada *Turnover Intention* karyawan Bank XYZ”.

1.2 Rumusan Masalah dan Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan pada hasil *in-depth interview* sebanyak 8 karyawan, ditemukan fenomena yang terkait dengan tingginya karyawan yang memiliki keinginan untuk keluar dari perusahaan, sehingga angka *turnover* perusahaan setiap tahunnya selalu naik. Permasalahan yang dihadapi perusahaan tersebut dapat dipecahkan dengan menjawab beberapa pernyataan dari rumusan masalah dibawah ini:

1. Apakah terdapat pengaruh negatif antara *Affective Commitment* dengan *Turnover Intention*?
2. Apakah terdapat pengaruh positif antara *Trust in Organization* dengan *Affective Commitment*?
3. Apakah terdapat pengaruh positif antara *Job Security* dengan *Affective Commitment*?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah diuraikan, maka peneliti dapat merumuskan tujuan penelitian yang akan dibahas sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh negatif antara *Affective Commitment* terhadap *Turnover Intention*.

2. Untuk mengetahui pengaruh positif antara *Trust in Organization* terhadap *Affective Commitment*.
3. Untuk mengetahui pengaruh positif antara *Job Security* terhadap *Affective Commitment*.

1.4 Manfaat Penelitian

Peneliti berharap dari hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat yang berguna bagi kedepannya. Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Manfaat Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dalam ilmu yang bermanfaat, menambah pengetahuan serta pemahaman mengenai *Pengaruh Trust in Organization, Job Security, dan Affective Commitment* serta implikasinya pada *Turnover Intention* karyawan Bank XYZ cabang Kota Tangerang dan Tangerang Selatan.

2. Manfaat Non Akademis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dan berguna bagi perusahaan untuk memperbaiki masalah tentang *turnover intention* karyawan di perusahaan.

- b. Penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi masukan, acuan, dan informasi berharga serta menjadi pengetahuan tambahan untuk perusahaan di masa sekarang maupun di masa depan.

1.5 Batasan Penelitian

Untuk mempermudah dalam melakukan penelitian agar mendapat hasil penelitian yang lebih terukur, penelitian membatasi ruang lingkup penelitian sebagai berikut:

1. Dalam penelitian ini peneliti akan melakukan penelitian di Bank XYZ cabang Kota Tangerang dan Tangerang Selatan.
2. Responden pada penelitian ini adalah karyawan tetap Bank XYZ cabang Kota Tangerang dan Tangerang Selatan. Responden pada penelitian ini adalah karyawan tetap Bank XYZ cabang Kota Tangerang dan Tangerang Selatan yang sudah bekerja minimal 2 tahun.

1.6 Sistematika Penulisan

Dalam penulisan penelitian terdiri dari lima bab yang setiap bab memiliki fungsi masing-masing serta memiliki keterkaitan antara satu dengan lainnya bertujuan agar penelitian ini menjadi jelas dan lengkap. Penelitian ini memiliki sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini penulis menjelaskan gambaran mengenai materi dari penelitian, menjelaskan latar belakang penulisan, alasan pemilihan judul, manfaat, tujuan dilakukannya penelitian dan batasan penelitian.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini penulis menjabarkan pemahaman konsep dan dasar teoritis penelitian, hubungan variabel, penelitian terdahulu, model dan hipotesis penelitian, serta kerangka pemikiran. Penulisan bab ini dimaksudkan agar pembaca memahami konsep dasar yang dijadikan pedoman dalam penulisan.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini penulis menjelaskan gambaran umum objek penelitian serta model analisis dan hipotesis yang digunakan untuk menjawab permasalahan penelitian.

BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini penulis menguraikan hasil analisis penelitian dengan menerapkan teknik untuk menjawab permasalahan penelitian yang melibatkan asumsi dan data yang diperoleh.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab terakhir penulis menyimpulkan hasil penelitian yang diperoleh berdasarkan penelitian yang sudah penulis bahas pada ke-empat bab sebelumnya, dan penulis juga memberikan saran kepada objek penelitian serta untuk penelitian selanjutnya.