

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Penting bagi setiap negara untuk dapat terus berkembang dan meningkatkan perputaran ekonomi agar dapat terus bersaing dengan negara lainnya. Salah satu upaya adalah dengan terus meningkatkan berbagai sektor industri yang beroperasi didalamnya agar dapat berkontribusi dalam pengembangan perekonomian suatu negara. Namun dari berbagai sektor industri, sektor perbankan dianggap sebagai salah satu sektor yang sangat penting dalam menggerakkan ekonomi nasional termasuk di Indonesia (Hutauruk, 2020). Direktur Riset *Center of Reform on Economics (CORE)* Indonesia Piter Abdullah mengatakan bahwa penggerak utama ekonomi nasional adalah konsumsi, investasi, serta kegiatan ekspor impor dan industri perbankan memiliki peran besar dalam ketiga kegiatan tersebut.

Menurut Otoritas Jasa Keuangan, Perbankan Indonesia memiliki fungsi utama “sebagai penghimpun dan penyalur dana masyarakat serta bertujuan untuk menunjang pelaksanaan pembangunan nasional dalam rangka meningkatkan pemerataan pembangunan dan hasil-hasilnya, pertumbuhan ekonomi dan stabilitas nasional, kearah peningkatan taraf hidup rakyat banyak” (OJK, 2022). Berdasarkan fungsi dari perbankan tersebut, dapat diketahui bahwa industri perbankan memiliki peran untuk memberikan pertumbuhan ekonomi, stabilitas nasional, pemerataan pembangunan yang bertujuan untuk meningkatkan taraf hidup rakyat. Salah satu caranya adalah

dengan menyalurkan modal dalam bentuk kredit kepada berbagai industri yang tentunya dapat sangat membantu industri tersebut untuk tetap berkembang (Fahrrial, 2018).



Gambar 1.1 Dominasi Perbankan di Indonesia  
 Sumber: [www.bisnis.com](http://www.bisnis.com) (2021)

Pada tahun 2021, jumlah perusahaan perbankan yang beroperasi di Indonesia mencapai 107 bank dengan jumlah kantor yang beroperasi sebanyak 32.366 yang terdiri dari bank persero sebanyak 18.182 dan kantor bank pembangunan daerah meningkat sebanyak 5.127 unit, serta bank swasta nasional sebanyak 9.030 unit (Dhini, 2022). Namun berdasarkan gambar 1.1 dengan total 107 perbankan di Indonesia, sebanyak 71% total aset perbankan didominasi oleh 13 perbankan yaitu BRI, Mandiri, BCA, BNI, BTN, CIMB, PaninBank, Danamon, MayBank, OCBC,

Permata, BTPN, dan Bukopin (Sudarwan & Khadafi, 2018). Berdasarkan data Otoritas Jasa Keuangan per September 2018, aset 13 bank besar mencapai Rp5.516 triliun atau naik 8,3% secara tahunan (*year-on-year/yo*y). Adapun secara industri, aset perbankan tumbuh 8,6% menjadi Rp7.768,9 triliun.

Setiap tahunnya industri perbankan cenderung mengalami peningkatan, namun menurut lembaga pemeringkat utang global, Fitch Ratings (Fitch) menyebutkan bahwa industri perbankan di Indonesia memiliki prospek negatif karena dihadapkan pada tantangan kualitas aset (Ayuningtyas, 2019). Salah satu penyebab industri perbankan memiliki prospek negatif kedepannya adalah karena adanya tantangan dari model bisnis dan kondisi eksternal yang sulit. Bahkan tanpa adanya pandemi, kinerja industri perbankan cukup menantang karena pada 2019 pertumbuhan kredit tercatat hanya 6,04% sedangkan tahun sebelumnya dapat mencatat pertumbuhan di atas 10% (Septiadi, 2020).

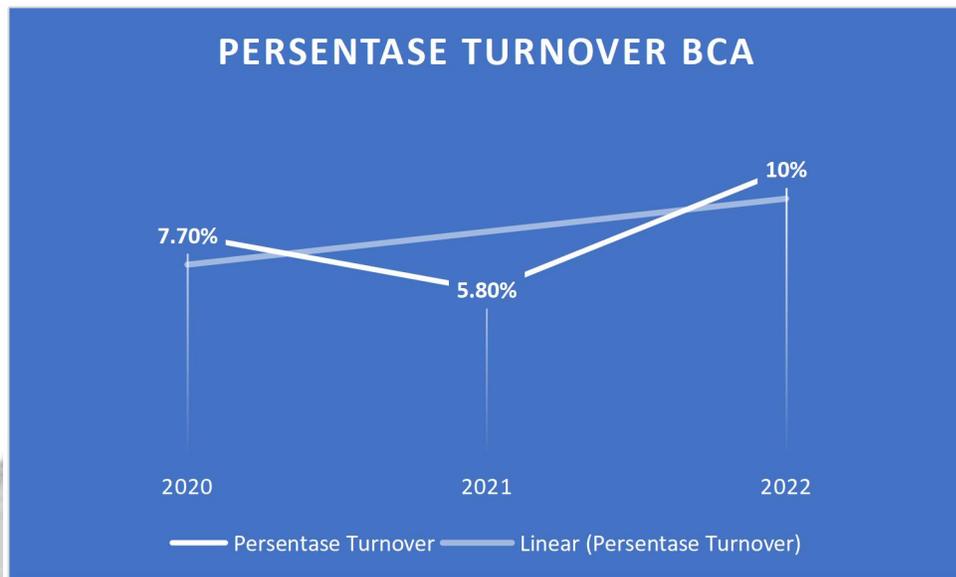
Salah satu hal yang dapat menunjang pertumbuhan industri perbankan adalah sumber daya manusia yang saat ini dianggap sebagai aset perusahaan. Dalam industri perbankan yang merupakan industri jasa, sumber daya manusia merupakan kunci penting bagi berjalannya organisasi. Berdasarkan komposisi penduduk Indonesia, generasi milenial dan Z mendominasi total penduduk Indonesia sebesar 58,81% (Idris, 2021). Generasi Z sendiri merujuk pada penduduk yang lahir di periode kurun waktu tahun 1997-2012. Sementara generasi milenial adalah mereka yang lahir pada kurun waktu 1981-1996.

Survei Deloitte pada tahun 2018 menemukan bahwa millennial dan Gen Z memiliki loyalitas yang rendah dan juga kepercayaan diri yang rendah di dalam bisnis.

Mereka tidak percaya pada motivasi atau etika yang dimiliki perusahaan dan lebih tertarik dengan dampak positif yang mampu diberikan para pemimpin bisnis kepada dunia yang lebih luas (Perspective, 2019). Millennial dan Gen Z juga merasa tidak siap menghadapi perubahan Industri 4.0, mereka berharap perusahaan akan membantu mereka mengembangkan keterampilan untuk berhasil. Dalam tersebut, 43 persen millennium berencana meninggalkan pekerjaan mereka dalam waktu dua tahun ke depan, hanya 28 persen yang ingin bertahan lebih dari lima tahun.

Isu mengenai loyalitas generasi milenial dan generasi Z di perusahaan menjadi sebuah masalah bagi beberapa perusahaan terutama yang memiliki program pelatihan atau persiapan untuk menduduki posisi level manajerial di suatu perusahaan. Salah satu perusahaan yang memiliki program *trainee* adalah perusahaan perbankan PT Bank Central Asia Tbk (BCA). Biaya yang dikeluarkan oleh Bank BCA dalam melakukan pelatihan terhadap karyawan baru mencapai 150-300 juta per orang. Sehingga apabila sehabis masa kontrak karyawan melakukan resign, tentu saja menjadi kerugian bagi pihak perusahaan.

Pada tahun 2020, jumlah karyawan yang telah melalui tahap program *trainee* di BCA melakukan resign sebanyak 2 orang dari total 26 karyawan atau sebesar 7,7% turnover. Pada tahun 2021 juga terjadi resign dengan jumlah yang sama sebanyak 2 orang dari total 34 karyawan atau sebesar 5,8% turnover. Sedangkan pada tahun 2022 terjadi resign sebanyak 4 orang dari total 40 karyawan atau sebesar 10% turnover.



Gambar 1.2 Tingkat Turnover BCA

Sumber: internal (2023)

Terlihat pada gambar 1.2 bahwa tingkat turnover memiliki trend meningkat setiap tahunnya. Sedangkan *Human Capital* BCA memiliki target turnover maksimum 5% setiap tahunnya. Hal ini menjadi isu bagi Bank BCA agar dapat meningkatkan *intention to stay* dari para karyawan khususnya karyawan program pelatihan atau *trainee*. *Intention to stay* adalah kecenderungan karyawan untuk tetap tinggal pada organisasinya saat ini, ini menunjukkan kesediaan karyawan untuk melanjutkan pekerjaan dengan organisasi (Naim & Lenkla, 2016 dalam Rahmadani & Warsindah (2021).

Terdapat beberapa hal yang dapat meningkatkan *intention to stay* karyawan. Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa banyak faktor yang dapat membuat karyawan ingin tetap bertahan dalam organisasi. Namun jika melihat perilaku karyawan yang berasal dari generasi milenial dan generasi Z akhir, fleksibilitas kerja merupakan salah satu yang perlu dipertimbangkan. Fleksibilitas

kerja artinya memberikan otonomi kerja kepada karyawan untuk dapat menentukan jam kerjanya yang tentunya sesuai dengan aturan perusahaan. Otonomi kerja dapat didefinisikan sebagai sejauh mana suatu organisasi atau perusahaan dapat memberikan kebebasan dalam bekerja dan fleksibilitas kepada individu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan prosedur kerja yang digunakan (Nasution et al., 2021).

Apabila karyawan diberikan otonomi kerja yang baik, maka karyawan tersebut akan merasa nyaman dalam bekerja dan keinginan untuk tetap berada dalam organisasi juga akan meningkat, hal tersebut juga dapat dikarenakan kepuasan mereka dalam bekerja yang meningkat. Penelitian yang dilakukan oleh Sofia & Walyoto (2021) dan Elison & Purba (2021) menunjukkan bahwa *Job Autonomy* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *intention to stay*.

Selain otonomi kerja, *Job Embeddedness* atau keterikatan kerja juga dapat mendorong karyawan untuk tetap berada dalam organisasi. Karyawan yang memiliki *Job Embeddedness* dalam pekerjaan mereka akan merasa lebih melekat pada kolega, pekerjaan dan organisasi dan mengekspresikan keterikatan mereka dengan mempertahankan keanggotaan organisasi ditempat mereka bekerja (Syaefudin et al., 2022). Penelitian yang dilakukan oleh Ferdian et al. (2022) menunjukkan bahwa *Job Embeddedness* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *intention to stay*.

Faktor lainnya yang dapat mempengaruhi *intention to stay* adalah *Career Development*. Perusahaan yang memiliki manajemen karir yang baik akan meningkatkan kemauan karyawan untuk berpartisipasi dalam kegiatan pengembangan dan berperilaku dalam melakukan pengembangan sehingga akan meningkatkan

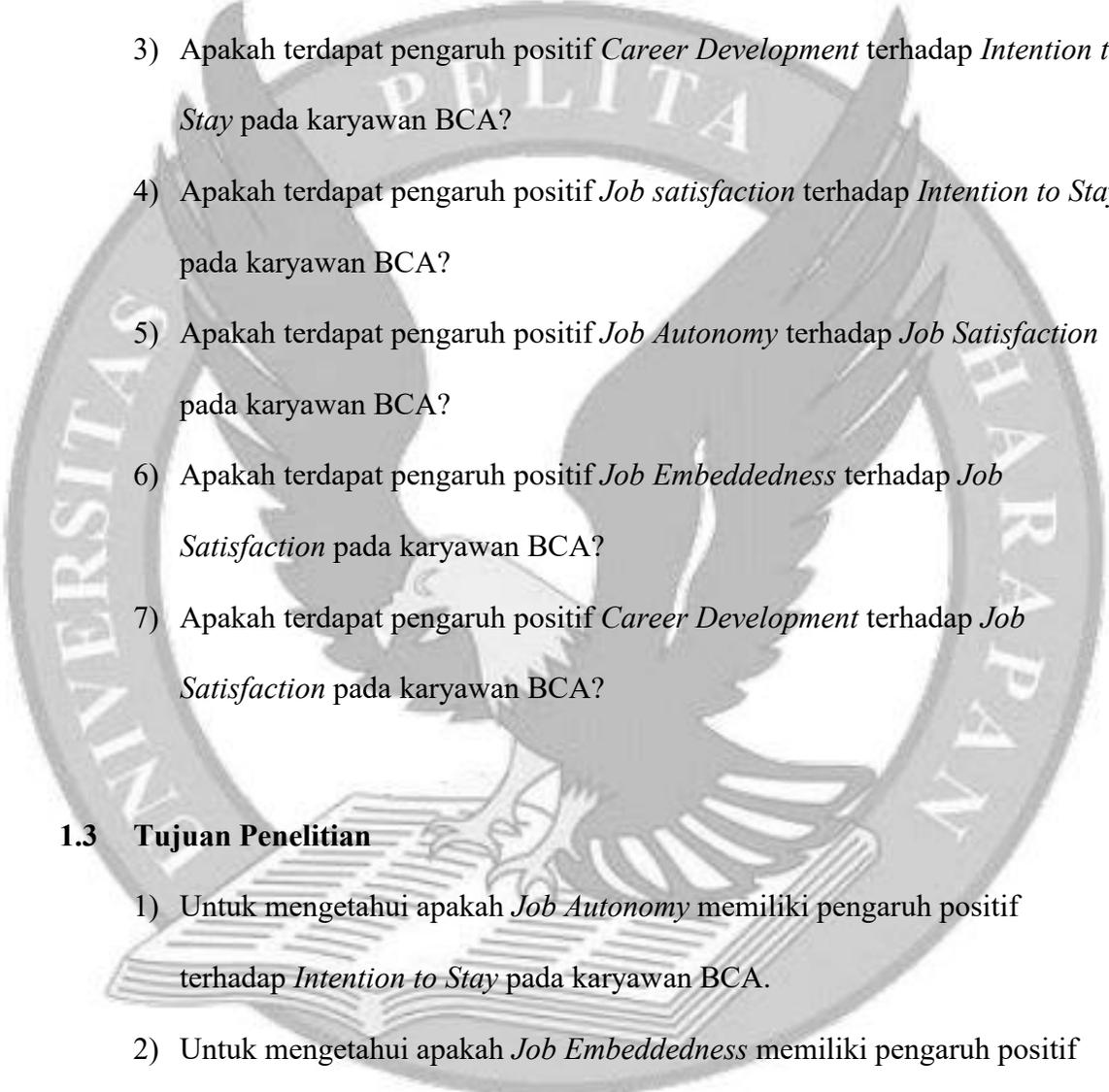
kinerjanya, hal ini terjadi karena tempat kerja yang memiliki manajemen karir yang baik akan membuat karyawan memiliki komitmen untuk tetap berada ditempat kerja tersebut (Wau & Purwanto, 2021). Penelitian yang dilakukan oleh Chen et al. (2018) menunjukkan bahwa *Career Development* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *intention to stay*.

Karyawan yang memiliki kepuasan dalam bekerja disuatu organisasi juga akan memiliki keinginan untuk tetap bertahan dalam organisasi tersebut. Kepuasan kerja adalah sikap emosional individu yang muncul dalam bentuk perasaan bahagia dan menimbulkan perasaan tertentu baik secara positif maupun negatif berdasarkan penilaian pengalaman kerja individu terhadap kehidupan kerja (Anti Purnamasari et al., 2021). Penelitian yang dilakukan oleh Kasdorf & Kayaalp (2022) dan Alison & Purba (2021), menunjukkan bahwa *Job satisfaction* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *intention to stay*.

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis faktor apa saja yang dapat meningkatkan *intention to stay* dari para karyawan BCA khususnya karyawan program *trainee*. Penelitian ini akan menggunakan variabel *Job autonomy*, *Job Embeddedness*, *Career Development* dan *Job satisfaction*.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan penjabaran dari latar belakang yang dilakukan, maka rumusan masalah dalam bentuk pertanyaan penelitian yang akan di uji dalam penelitian ini adalah :

- 
- 1) Apakah terdapat pengaruh positif *Job Autonomy* terhadap *Intention to Stay* pada karyawan BCA?
  - 2) Apakah terdapat pengaruh positif *Job Embeddedness* terhadap *Intention to Stay* pada karyawan BCA?
  - 3) Apakah terdapat pengaruh positif *Career Development* terhadap *Intention to Stay* pada karyawan BCA?
  - 4) Apakah terdapat pengaruh positif *Job satisfaction* terhadap *Intention to Stay* pada karyawan BCA?
  - 5) Apakah terdapat pengaruh positif *Job Autonomy* terhadap *Job Satisfaction* pada karyawan BCA?
  - 6) Apakah terdapat pengaruh positif *Job Embeddedness* terhadap *Job Satisfaction* pada karyawan BCA?
  - 7) Apakah terdapat pengaruh positif *Career Development* terhadap *Job Satisfaction* pada karyawan BCA?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

- 1) Untuk mengetahui apakah *Job Autonomy* memiliki pengaruh positif terhadap *Intention to Stay* pada karyawan BCA.
- 2) Untuk mengetahui apakah *Job Embeddedness* memiliki pengaruh positif terhadap *Intention to Stay* pada karyawan BCA.
- 3) Untuk mengetahui apakah *Career Development* memiliki pengaruh positif terhadap *Intention to Stay* pada karyawan BCA.

- 4) Untuk mengetahui apakah *Job satisfaction* memiliki pengaruh positif terhadap *Intention to Stay* pada karyawan BCA.
- 5) Untuk mengetahui apakah *Job Autonomy* memiliki pengaruh positif terhadap *Job Satisfaction* pada karyawan BCA.
- 6) Untuk mengetahui apakah *Job Embeddedness* memiliki pengaruh terhadap *Job Satisfaction* pada karyawan BCA.
- 7) Untuk mengetahui apakah *Career Development* memiliki pengaruh terhadap *Job Satisfaction* pada karyawan BCA.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian ini dapat dilihat dari dua sisi yaitu teoritis dan praktis dan diharapkan memberikan manfaat kepada pembaca dan pihak yang berkepentingan berupa:

##### **1.4.1 Manfaat Teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi penelitian selanjutnya dan juga dapat menambah literatur mengenai penelitian terkait sumber daya manusia terutama mengenai *Intention to Stay*, *Job Satisfaction*, *Job Autonomy*, *Job Embeddedness* dan *Career Development*.

##### **1.4.2 Manfaat Praktis**

- 1) Menambah wawasan dan pemahaman bagi penulis dalam mengerjakan riset ilmiah atau penelitian.
- 2) Bagi pihak Bank BCA terutama bagian *human resource*, penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan yang bermanfaat terkait informasi

mengenai bagaimana cara meningkatkan minat karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi.

