

Dampak Digital Banking dan Job Insecurity Terhadap Turnover Intention

Ika Yuanita¹⁾, Elni Sumiarti²⁾

¹⁾Politeknik Negeri Padang, Kota Padang, Indonesia

²⁾Politeknik Negeri Padang, Kota Padang, Indonesia

E-mail : ³⁾yuanita982@gmail.com

Abstract : This research purposed to determine the impact of digital banking and job insecurity as a mediating effect relationship on the turnover intentions of employees in PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk. regional office of the South Jakarta. This study designed by descriptive-exploratory with quantitative approach, samples consist of 178 employees that related to PKWT, Bina BNI, and outsourcing classified by using proportional stratified random sampling method. Moderating Regression Analysis (MRA) used to examine moderator effect of the research model with residual test method. Empirical findings showed that digital banking have significance relationship impact to turnover intentions of the employees in PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk. regional office of the South Jakarta. Meanwhile, job insecurity have a pure moderator and negative effect, also significance affect to the relationship between digital banking and turnover intentions of the employees in PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk. regional office of the South Jakarta.

Keywords : Digital Banking, Job Insecurity, Turnover Intention

Abstrak : Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dampak *digital banking* dan *job insecurity* sebagai efek mediasi terhadap *turnover intention* karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk. Kantor Wilayah Jakarta Selatan. Penelitian ini dirancang secara deskriptif-eksploratif dengan pendekatan kuantitatif, sampel terdiri dari 178 responden terkait dengan klasifikasi status pekerjaan karyawan PKWT, Bina BNI, dan *outsourcing* dengan menggunakan teknik *proportional stratified random sampling*. *Moderating Regression Analysis (MRA)* digunakan untuk menguji efek moderator dari model penelitian dengan pendekatan uji residual. Temuan empiris menunjukkan bahwa *digital banking* memiliki dampak yang signifikan terhadap *turnover intentions* karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk. Kantor Wilayah Jakarta Selatan. Disamping hal tersebut, *job insecurity* dapat menjadi moderator murni dan memiliki efek negatif, serta signifikan hubungannya dalam menjelaskan dampak *digital banking* terhadap *turnover intention* karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk. Kantor Wilayah Jakarta Selatan.

Kata Kunci : Digitalisasi Perbankan, *Job Insecurity*, *Turnover Intention*

1. Pendahuluan

Digital banking mengacu pada pembukaan data bank internal dan proses kepada pihak eksternal melalui saluran *digital*. Ini dapat mencakup berbagi data keuangan resmi pelanggan dengan pihak ketiga atau distribusi produk berbasis mitra kepada pelanggan bank. Transformasi tersebut menjadi aplikasi yang dapat digunakan berbagai aktifitas meliputi *cash management*, *artificial intelligence*, *internet of things*, *virtual banks*, *cash access*, *digital cheque* dan *personal adviser* [1,2]. Transformasi *digital banking* pada PT. Bank Nasional Indonesia (Persero), Tbk Kantor Wilayah Jakarta Selatan telah memberikan kontribusi yang signifikan dalam peningkatan kinerja bank selama tahun 2018-2019, saat ini membawahi 1 Kantor Cabang Utama, 6 Kantor Cabang, dan 5 Sentra Keuangan dengan total transaksi mencapai Rp. 88.112 triliun dengan kontribusi sektor transaksi melalui *mobile* (55,07%), SMS dan internet (7,89%), dan lebihnya transaksi *via* ATM masih dominan. Selama tahun 2018, dalam rangka pengembangan kompetensi pegawai dan kaitannya terhadap penerapan digitalisasi perbankan, Kantor BNI Wilayah Jakarta Selatan telah melatih sebanyak 590 pegawai (196 pegawai *terminated*), dengan rata-rata setiap pegawai mendapatkan pelatihan sebanyak 25 kali. Setiap tahunnya, sebesar 5% dari anggaran *human capital* digunakan untuk pembelajaran sebesar Rp. 385,34 miliar untuk meningkatkan kapabilitas pegawai melalui pembelajaran yang dilakukan secara sentralisasi oleh BNI *Corporate University*.

Di sisi lain, penerapan sistem *digital banking* juga memberikan dampak yang tidak begitu signifikan bagi manajemen sumber daya manusia dalam industri perbankan itu sendiri. Dengan kata lain, transformasi *digital banking* akan manajemen bank memiliki kecenderungan untuk melakukan restrukturisasi sistem dan pola manajerial bank melalui perbaikan *cash flow*, peningkatan efisiensi dan produktivitas, profitabilitas, dan nilai tambah. Perbaikan tersebut akan berdampak pada berbagai aspek, perbaikan portofolio, permodalan, perampingan manajemen, sistem pengelolaan dan perbaikan sumber daya manusia [3]. Dampak dari perubahan organisasional seperti *downsizing*, reorganisasi, dan penerapan teknologi baru akan menjadi ancaman khususnya pada karyawan. Karyawan akan mempersepsikan perubahan tersebut berdampak langsung pada eksistensinya dalam organisasi. Indikasinya adalah adanya mutasi kerja dan pemutusan hubungan kerja sebagai konsekuensi logis [4,5,6].

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian *Pricewaterhouse Coopers* [7] bahwa realitanya adalah semakin baiknya sistem perbankan nasional dengan menggunakan *digital banking*, telah memberikan dampak negatif bahwa kebutuhan pegawai pada posisi tertentu terus berkurang seiring dengan perkembangan teknologi *digital*. Komposisi alih fungsi tugas PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk misalnya sudah mencapai 60% dari total karyawan yang melakukan bidang pekerjaan rutin yang kini sudah digantikan teknologi *digital banking*. Fenomena ini adalah akibat dari perkembangan *self service technology-digital banking* yang memungkinkan nasabah bertransaksi ataupun melakukan pelayanan secara mandiri seperti *mobile banking* yang biasanya berbasis *gadget* dan *internet banking* akan mengurangi tenaga manusia atau karyawan secara langsung [8]. Namun, *digital banking* menjadi keharusan bagi bank dalam memberikan efisiensi layanan kepada nasabah dan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) sebagai regulator telah mengeluarkan landasan hukum bagi perbankan nasional dalam mengembangkan layanan perbankan *digital* yaitu Peraturan OJK No. 12/POJK.03/2018 tentang *Penyelenggaraan Layanan Perbankan Digital oleh Bank Umum*.

Dalam konsep dan aplikasi manajemen sumber daya manusia, transformasi dan restrukturisasi suatu organisasi dapat mengakibatkan adanya indikasi kecenderungan karyawan dalam organisasi berperilaku meninggalkan pekerjaannya baik secara sukarela (*voluntary*) atau tidak (*involuntary*). *Voluntary turnover* adalah meninggalkan perusahaan dengan maksud dan tujuan diri sendiri terkait faktor kepuasan kerja, *job insecurity*, harapan yang tidak sesuai, stres kerja, dan tidak dapat mengembangkan karir. *Involuntary turnover* terjadi jika karyawan diberhentikan dari perusahaan namun bukan dengan maksud sendiri tetapi adanya faktor lain seperti pensiun dini, sistem perusahaan, dan pemutusan hubungan kerja [9]. Banyak faktor yang menentukan *turnover intention* karyawan, pada umumnya adalah variabel ekonomi seperti adanya pilihan pekerjaan lain, variabel keorganisasian seperti restrukturisasi, sistem pengimbalan, dan penerapan teknologi baru, dan variabel individual seperti alasan demografi, alasan keluarga, dan pilihan waktu luang [10].

Tabel 1. Tingkat *Turnover Intention (Turnover Rate)* Karyawan PT. Bank Negara Indonesia, Tbk Kantor Wilayah Jakarta Senayan Tahun 2019 (Orang)

No	Kantor Cabang	PKWT	Bina BNI	Outsourcing	Total	Resign	TR (%)
1	KCU Jakarta Pusat	151	36	115	302	18	5,96
2	KC Mega Kuningan	120	41	78	239	18	7,53
3	KC Melawai Raya	118	38	135	291	24	8,25
4	KC Menteng	69	17	54	140	9	6,43
5	KC Pasar Mayestik	107	29	122	258	13	5,04
6	KC Senayan	125	37	131	293	16	5,46
7	KC Tebet	174	45	179	398	18	4,52
Total Pegawai		864	243	814	1.921	116	

Sumber : PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk Kantor Wilayah Jakarta Senayan, 2019.
Keterangan : PKWT = Perjanjian Kerja Waktu Tertentu dan TR = *Turnover Intention Rate (%)*.

Berdasarkan Tabel 1 di atas, dapat dilihat bahwa rata-rata *turnover intention* karyawan yang terjadi pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk Kantor Wilayah Jakarta Senayan tahun 2019 mencapai 6,17% per tahun atau kategori *low turnover* < 10% [11]. Meskipun demikian, secara umum transformasi layanan digitalisasi perbankan telah berdampak langsung pada intensitas karyawan untuk berhenti bekerja di bank. Digitalisasi perbankan telah memberikan dampak negatif umumnya pada profesi karyawan bank yang banyak bertransaksi dengan nasabah (*frontliners*) seperti *teller*, *back office*, dan *customer service*. Produk-produk *digital banking* memungkinkan nasabah untuk melakukan transaksi kapan saja (*self service technology*) dan dimana saja (*digital branch*), dan mudahnya pencatatan transaksi perbankan melalui sistem teknologi perbankan (SMS, internet, dan *mobile banking*). Tetapi, tentu saja perbankan tidak akan secara langsung menghilangkan kebutuhan akan profesi tersebut secara serta merta,



namun bertahap seiring dengan kebutuhan transaksi bisnis perbankan. Kebutuhan bank akan semakin meningkat kepada *programmer* ataupun orang yang mengerti di bidang teknologi. Profesi-profesi yang membutuhkan kemampuan analitikal, *credit analyst*, *marketing*, dan *planning* masih tetap akan dibutuhkan [12,13,14].

Dampak penerapan *digital banking* tergantung pada masing-masing karyawan bank dan perlu menyesuaikan diri dengan kebutuhan industri perbankan. Secara umum, tentu saja akan menimbulkan suatu kekhawatiran dalam bekerja (*job insecurity*) bagi karyawan bank khususnya pada profesi *frontliners*. *Job insecurity* akan mengacu pada persepsi terhadap potensi kehilangan stabilitas dan kontinuitas hubungan kerja dengan organisasi di masa yang akan datang. *Job insecurity* dapat memicu menurunnya kreatifitas, kapabilitas dan kinerja karyawan serta berpengaruh signifikan tingginya *turnover intention* [15]. Ketidakberdayaan mempertahankan kesinambungan yang diinginkan dalam kondisi kerja yang terancam dapat memicu psikologis karyawan dengan rasa bingung atau merasa tidak aman dikarenakan kondisi lingkungan yang berubah-ubah (*perceivez impermanence*) [16,17]. Maka, diperlukan suatu kajian tentang dampak digitalisasi perbankan terhadap *turnover intention* karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk pada Kantor Wilayah Jakarta Senayan dan *job insecurity* sebagai *moderating* untuk menentukan strategi manajemen sumber daya manusia yang lebih baik.

2. Metode

Desain penelitian ini bersifat *descriptive-explanatory* dengan pendekatan *quantitative* yaitu metode yang berlandaskan pada filsafat *positivisme*, yang digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu [18]. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh elemen yang dijadikan sebagai objek pengamatan dalam penelitian yaitu seluruh karyawan PT. Bank Nasional Indonesia (Persero), Tbk, Kantor Wilayah Jakarta Senayan yang tersebar di 7 unit kantor yang ada (1 Kantor Cabang Utama dan 6 Kantor Cabang) yaitu KCU Jakarta Pusat, KC Mega Kuningan, KC Melawai Raya, KC Menteng, KC Pasar Mayestik, KC Senayan, dan KC Tebet sebanyak 1.921 orang. Rincian jumlah karyawan yang bekerja di Kantor Wilayah Jakarta Senayan adalah : 1) Jumlah Karyawan Tetap (1.107 orang), dimana Karyawan Tetap Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT) sebanyak 864 orang dan Karyawan Tetap Bina BNI sebanyak 243 orang dan 2) Jumlah Karyawan *Outsourcing* sebanyak 814 orang.

Penarikan sampel penelitian dilakukan dengan teknik *proportional stratified random sampling*, yaitu cara pengambilan sampel populasi yang mempunyai anggota atau unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional dari setiap elemen populasi yang dijadikan sampel dan pengambilan sampel dilakukan secara random [19]. Penentuan strata sampel dipilih berdasarkan status kepegawaian karyawan PT. Bank Nasional Indonesia (Persero), Tbk, Kantor Wilayah Jakarta Senayan. Hal tersebut dilakukan karena diduga kriteria status kepegawaian tersebut mempengaruhi penilaian *turnover intention* karyawan sebagai sampel penelitian. Jika jumlah keseluruhan populasi 1.921 orang karyawan yang bekerja di PT. Bank Nasional Indonesia (Persero), Tbk, Kantor Wilayah Jakarta Senayan, nilai distribusi normal $\alpha = 5\%$ (1,96), dan derajat ketidaktelitian yang dapat ditolerir = 10%, maka banyaknya sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah : 1) Karyawan Tetap (PKWT/Bina BNI) = 102 orang dan 2) Karyawan *Outsourcing* = 76 orang atau total sampel = 178 orang. Untuk lebih jelasnya mengenai operasionalisasi dan pengukuran variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 2. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Variabel	Konsep Variabel	Sub Indikator	Indikator Variabel
Digital Banking DigiBank (Xi)	Layanan <i>electronic banking</i> yang dikembangkan untuk mengoptimalkan pemanfaatan data nasabah dalam rangka melayani nasabah lebih cepat, mudah, <i>customer experience</i> , dilakukan secara mandiri, dan memperhatikan aspek keamanan bertransaksi keuangan secara <i>digital</i> . Setiap bank yang menyelenggarakan layanan perbankan <i>digital</i> wajib menerapkan manajemen risiko, prinsip kehati-hatian, serta memenuhi segala ketentuan yang tertuang dalam Peraturan Otoritas Jasa Keuangan [25,26].	a) <i>Digital Branchless</i> (10 item) b) <i>Core Banking Solution</i> (5 item)	a) <i>Digital data interchange</i> b) <i>Digital banking benefit</i> c) <i>Centralized data</i> d) <i>New product dan Reduce branches</i>
Job Insecurity JoI (Zz)	Ketidakterdayaan seorang karyawan untuk mempertahankan kelanjutan pekerjaan karena ancaman situasi dari suatu pekerjaan dengan gejala psikologis yang menunjukkan rasa bingung atau merasa tidak aman dikarenakan kondisi ketidakpastian lingkungan kerja di masa datang [16,27,28].	a) Faktor Kuantitatif (5 item) b) Faktor Kualitatif (10 item)	a) Aspek pentingnya pekerjaan b) Ketidakterdayaan (<i>Powerlessness</i>) c) Probabilitas kehilangan pekerjaan d) Probabilitas perubahan negatif pekerjaan
Turnover Intention ToI (Y)	Kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya pada suatu perusahaan dalam periode tertentu baik yang terjadi secara sukarela (<i>voluntary turnover</i>) atau tidak sukarela (<i>involuntary turnover</i>) dan ada yang dapat dihindarkan (<i>avoidable voluntary turnover</i>) serta tidak dapat dihindarkan (<i>unavoidable voluntary turnover</i>) [9,29].	a) Faktor Internal (20 item) b) Faktor Eksternal (10 item)	a) Budaya organisasi b) Gaya penyeliaan c) Kompensasi d) Kepuasan kerja e) Jenjang karir f) Lingkungan fisik g) Lingkungan sosial h) Alternatif pekerjaan i) Gender karyawan j) Usia karyawan k) Tingkat pendidikan l) Masa kerja

Keterangan : Pengukuran seluruh indikator menggunakan Skala Likert (1 s/d 5 : Sangat Tidak Setuju s/d Sangat Setuju).

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari 2 jenis data yaitu *data primer* dan *data sekunder* yang dikumpulkan melalui : 1) Penelitian lapangan (*field research*), dilakukan melalui observasi (pengamatan langsung), kuesioner, dan wawancara; 2) Dokumentasi; dan 3) Penelitian kepustakaan (*library research*). Pengujian instrumen penelitian (kuesioner) dilakukan dengan 2 cara, yaitu : 1) Uji validitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana tingkat ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Dalam menentukan layak atau tidaknya suatu *item* yang digunakan, biasanya digunakan uji signifikansi valid jika berkorelasi signifikan terhadap skor total atau memiliki nilai koefisien korelas (r_{xy}) < 0,30 dengan menggunakan korelasi *Bivariate Pearson (Produk Momen Pearson)* dan *Corrected Item-Total Correlation*; dan 2) Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi alat ukur, apakah alat pengukur yang digunakan dapat diandalkan dan tetap konsisten jika pengukuran tersebut diulang dengan metode *Cronbach's Alpha*, metode ini sangat cocok digunakan pada skor dikotomi dimana instrumen dapat memberikan hasil yang tepat atau $\geq 0,60$. Untuk mengetahui pencapaian dan kriteria responden tersebut dilakukan dengan menggunakan klasifikasi [19].

Untuk mengetahui dampak penerapan digitalisasi perbankan terhadap *turnover intention* karyawan PT. Bank Nasional Indonesia (Persero), Tbk Kantor Wilayah Jakarta Senayan yang dimoderasi variabel *job insecurity*, maka model persamaan regresi yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Moderated Regression Analysis (MRA)*. Model penelitian ini mengacu pada model *regresi linear berganda* adalah hubungan *linear* antara dua atau lebih variabel independen ($X_1, X_2, X_3, \dots, X_n$) dengan variabel dependen (Y). Salah satu karakteristik unik dalam model *regresi linear berganda* dalam penelitian ini adalah adanya efek moderator atau efek interaksi, suatu kondisi yang terjadi ketika suatu variabel mempengaruhi bentuk hubungan antara variabel independen lainnya dengan variabel dependen [20]. Model penelitian yang terbentuk dengan adanya efek moderator atau interaksi tersebut, yaitu :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 Z_2 + \epsilon \dots \dots \dots \text{Model regresi linear berganda} \quad (1)$$

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 Z_2 + \beta_3 X_1 Z_2 + \epsilon \dots \dots \dots \text{Model moderated regression analysis} \quad (2)$$

Sehingga, model penelitian ini adalah :

$$\text{ToI} = \beta_0 + \beta_1 \text{DigiBank} + \beta_2 \text{JobI} + \beta_3 (\text{DigiBank})(\text{JobI}) + \epsilon \text{ Model utama} \dots \dots \dots (3)$$

Dimana, *ToI* : *turnover intention* karyawan; *DigiBank* : *digital banking*; *JobI* : variabel moderator (*job insecurity*) karyawan; β_0 : konstanta; $\beta_1, \beta_2, \beta_3$: Koefisien regresi masing-masing variable; dan ε : *Residual*. Analisis regresi dengan variabel *moderating* dalam penelitian ini adalah *Moderated Regression Analysis* (MRA) dengan pendekatan uji *residual*. Uji ini merupakan metode perkembangan untuk mengatasi multikolonieritas yang tinggi antar variabel independen yang kemungkinan besar terjadi pada pengujian variabel *moderating* dengan uji interaksi maupun uji selisih absolut (uji selisih nilai mutlak) [20]. Persamaan regresi yang terbentuk dari uji *residual*, yaitu :

$$JoI = \beta_0 + \beta_1 DigiBank + \varepsilon \rightarrow |\varepsilon| = \beta_0 + \beta_1 ToI \dots \dots \dots (4)$$

Persamaan regresi (4) menggambarkan apakah variabel *ZZ(Job Insecurity)* karyawan merupakan variabel *moderating* yang ditunjukkan dengan nilai signifikan dan nilai koefisien parameter (β_3). Variabel *ZZ (Job Insecurity)* dikatakan sebagai variabel *moderating* jika nilai koefisiensi parameternya positif atau negatif dan signifikansi pengaruhnya tidak lebih besar dari atau $> \alpha = 0,05$. Atau dengan kriteria lain : a) Moderasi murni (*pure moderator*); b) Moderasi semu (*quasi moderator*) dimana quasi moderasi merupakan variabel yang memoderasi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen yang sekaligus menjadi variabel independen; c) Prediktor moderasi (*predictor moderasi variabel*) dimana variabel moderasi ini hanya berperan sebagai variabel prediktor (independen) dalam model hubungan yang dibentuk; dan d) Moderasi potensial (*homologiser moderator*) dimana variabel tersebut potensial menjadi variabel moderasi [20].

Model regresi penelitian ini menggunakan metode kuadrat terkecil (*ordinary least square*) yaitu model regresi yang menghasilkan *estimator linear* yang tidak bias dan terbaik (*best linear unbiased estimator*). Untuk mendapatkan nilai pemeriksa yang efisien dan tidak bias dari satu persamaan *regresi linear berganda*, maka perlu dilakukan pengujian untuk mengetahui model regresi yang dihasilkan memenuhi persyaratan asumsi klasik, yaitu

: Uji *Normalitas*, Uji *Multikolinearitas*, Uji *Heteroskedastisitas*, Uji *Autokorelasi*, dan Uji *Koefisien Determinasi* (R^2) [20]. Pengujian hipotesis penelitian dilakukan dengan 2 cara, yaitu : 1) *F-test* (Uji Hipotesis Simultan), statistik uji ini mengikuti distribusi F dengan nilai *degree of freedom* (*df*), *k*, dan (*nk-1*). Jika hipotesis nol (H_0) keseluruhan ditolak, satu atau lebih koefisien regresi majemuk populasi mempunyai nilai tidak sama dengan 0 pada *level of significance* $\alpha = 5\%$; dan 2) *t-test* (Uji Hipotesis Parsial) untuk menguji parameter estimasi secara parsial dengan tingkat kepercayaan tertentu dan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel independen [20].

3. Hasil dan Pembahasan

3.1 Profil Demografi Responden

Berdasarkan hasil penelitian lapangan dalam Tabel 3 di bawah ini, maka dapat diperoleh deskripsi tentang profil demografi responden yang berjumlah sebanyak 178 orang karyawan yang bekerja pada PT. Bank Nasional Indonesia (Persero), Tbk, Kantor Wilayah Jakarta Senayan. Secara umum, responden mayoritas adalah Laki-laki (52,2%) dan Perempuan (47,8%). Rata-rata usia responden berada dalam kategori usia produktif antara 31-35 tahun (27,5%) dan 36-39 tahun (23,0%) dengan tingkat pendidikan terakhir adalah tamatan Sarjana (S-1) (51,7%), memiliki masa kerja antara 5-9 tahun (30,3%). Mayoritas responden telah menikah (64,0%) dengan pendapatan per bulan sebesar Rp. 5-9 Juta (36,0%) dan pengeluaran per bulan sebesar Rp. 5-9 Juta (44,9%), memiliki pasangan suami/istri yang tidak bekerja (36,0%) atau ada yang bekerja sebagai pegawai BUMN/BUMS dan Pegawai Negeri Sipil (PNS) (rata-rata 15,7%) dengan jumlah tanggungan keluarga sebanyak 3-4 orang (42,7%). Status karyawan mayoritas adalah pegawai dengan sistem Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT) (34,8%) dengan jabatan sebagai staf (73,0%) yang bekerja pada divisi tenaga pemasaran (marketing) (32,0%). Rata-rata responden memiliki domisili di luar Jabodetabek (52,2%) dan bekerja di Kantor Cabang Mega Kuningan (20,8%), misalnya table hasil pengujian statistik, gambar hasil pengujian model dst. Pembahasan hasil sifatnya argumentative menyangkut relevansi antara hasil, teori, penelitian terdahulu dan fakta empiris yang ditemukan serta menunjukkan kebaruan temuan.

Tabel 3. Deskripsi Profil Demografi Responden (N = 178 Orang)

Demografi	N (%)	Demografi	N (%)
Jenis Kelamin		Status Karyawan	
Laki-laki	93 (52,2)	PKWT	62 (34,8)
Perempuan	85 (47,8)	Bina BNI	40 (22,5)
		<i>Outsourcing</i>	76 (42,7)
Usia Saat Ini		Masa Kerja	
≤ 30 Tahun	32 (18,0)	< 5 Tahun	49 (27,5)
31 – 35 Tahun	49 (27,5)	5 – 9 Tahun	54 (30,3)
36 – 39 Tahun	41 (23,0)	10 – 14 Tahun	52 (29,2)
40 – 44 Tahun	29 (16,3)	15 – 19 Tahun	18 (10,1)
45 – 49 Tahun	22 (12,4)	≥ 20 Tahun	5 (2,8)
≥ 50 Tahun	5 (2,8)		
Pendidikan Terakhir		Pendapatan Per Bulan	
SMA	11 (6,2)	< Rp. 5 Juta	48 (27,0)
Diploma	60 (33,7)	Rp. 5 – 9 Juta	64 (36,0)
Sarjana (S – 1)	92 (51,7)	Rp. 10 – 14 Juta	42 (23,6)
Master (S – 2)	15 (8,4)	Rp. 15 – 19 Juta	14 (7,9)
		≥ Rp. 20 Juta	10 (5,6)
Status Pernikahan		Pengeluaran Per Bulan	
Belum Menikah	55 (30,9)	< Rp. 5 Juta	62 (34,8)
Menikah	114 (64,0)	Rp. 5 – 9 Juta	80 (44,9)
Janda/Duda	9 (5,1)	Rp. 10 – 4 Juta	36 (20,2)
Pekerjaan Pasangan		Jabatan Karyawan	
Ibu Rumah Tangga	16 (9,0)	Staf	130 (73,0)
TNI/POLRI	22 (12,4)	Kepala Sub Divisi	22 (12,4)
BUMN/BUMS	28 (15,7)	Kepala Divisi	10 (5,6)
PNS	28 (15,7)	Kepala Cabang	7 (3,9)
Wiraswasta	20 (11,2)	Lainnya	9 (5,1)
Lainnya	64 (36,0)		
Divisi Pekerjaan		Tanggungjawab Keluarga	
<i>Teller</i>	21 (11,8)	≤ 2 Orang	
<i>Back Office</i>	26 (14,6)	3 – 4 Orang	57 (32,0)
<i>Accounting</i>	27 (15,2)	5 – 6 Orang	76 (42,7)
<i>Customer Service</i>	32 (18,0)		45 (25,3)
<i>Marketing</i>	57 (32,0)		
Lainnya	15 (8,4)		
Domisili Karyawan		Kantor Bekerja Karyawan	
Jabodetabek	85 (47,8)	KCU Jakarta Pusat	24 (13,5)
Luar Jabodetabek	93 (52,2)	KC Mega Kuningan	37 (20,8)
		KC Pasar Mayestik	28 (15,7)
		KC Melawai Raya	25 (14,0)
		KC Menteng	19 (10,7)
		KC Senayan	23 (12,9)
		KC Tebet	22 (12,4)

Sumber : Hasil Penelitian Lapangan, 2020.

3.2 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

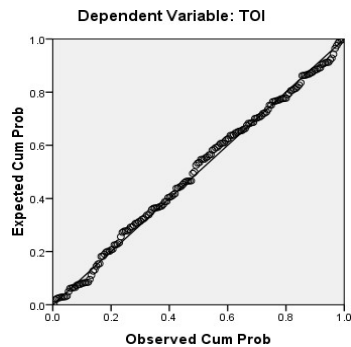
Berdasarkan hasil perhitungan atau uji validitas instrumen penelitian diketahui bahwa seluruh item pertanyaan dari instrumen variabel penelitian *Digital Banking* (X1) = 0,319 – 0,454; *Job Insecurity* (Z2) = 0,311

– 0,541; dan *Turnover Intention* (Y) = 0,310 – 0,481 pada 178 orang karyawan atau pegawai PT. Bank Nasional Indonesia (Persero), Tbk, Kantor Wilayah Jakarta Senayan sebagai responden dalam penelitian ini yang berjumlah sebanyak 55 item pertanyaan dapat dikatakan valid. Hal ini terlihat dari nilai item-item korelasinya yang lebih besar atau karena r-hitung lebih besar dari r-tabel (0,30). r-hitung diperoleh dari r (*Corrected Item Correlation*) > r-tabel 0,30. Dari hasil pengujian reliabilitas diperoleh kesimpulan bahwa seluruh item pertanyaan dalam setiap variabel penelitian yang dinyatakan pada uji reliabilitas instrumen penelitian sebelumnya, dapat dinyatakan seluruh variabel memiliki nilai koefisien korelasi reliabilitas tinggi. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien korelasi *Cronbach's Alpha* (rCA) dari setiap variabel penelitian *Digital Banking* (X1) = 0,716; *Job Insecurity* (Z2) = 0,764; dan *Turnover Intention* (Y) = 0,729 lebih besar dari *Cronbach Alpha* minimum (*cut-off*) yakni sebesar 0,60 atau 0,60 < rCA < 0,80 = reliabilitas tinggi. Dengan demikian seluruh item pertanyaan yang telah memiliki nilai uji validitas dan dimasukkan dalam uji reliabilitas dapat digunakan untuk pengujian selanjutnya.

3.3 Hasil Pengujian Model Penelitian

Model regresi penelitian ini menggunakan metode kuadrat terkecil (*ordinary least square*) yaitu model regresi yang menghasilkan estimator linear yang tidak bias dan terbaik (*best linear unbiased estimator*). Berikut adalah nilai hasil pemeriksa yang efisien dan tidak bias dari satu persamaan regresi linear berganda model penelitian ini untuk memenuhi persyaratan uji asumsi klasik [20], yaitu :

1) Hasil Uji Normalitas



Gambar 1. Normal P – Probability Plot (TOI = Y)

Gambar 1 disamping memperlihatkan pola distribusi yang digunakan dalam pembentukan model empiris penelitian ini (distribusi *Normal P-Probability Plot*, TOI = *Turnover Intention*, Y sebagai variabel dependen) menggambarkan sebaran data yang sebenarnya berada di sekitar garis diagonal dan membentuk sebuah garis lurus. Sehingga dapat disimpulkan bahwa data yang digunakan dalam pembentukan model empiris penelitian berdistribusi normal dan dapat digunakan untuk analisis data selanjutnya.

2) Hasil Uji Multikolinearitas

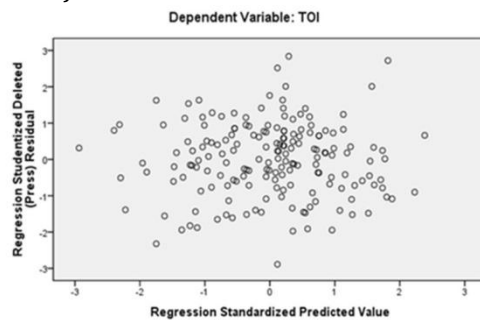
Tabel 4. Hasil Uji Multikolinearitas ((TOI = *Turnover Intention*, Y)

Variabel Penelitian	Tolerance	VIF	Keterangan
Digital Banking (X_1)	0,714	1,178	Tidak Ada Gejala Mutikolinearitas
Job Insecurity (Z_2)	0,836	1,489	Tidak Ada Gejala Mutikolinearitas
Moderator ($X_1 * Z_2$)	0,794	1,552	Tidak Ada Gejala Mutikolinearitas

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS, 2020.

Tabel 4 di atas menunjukkan nilai *VIF* dalam *Collinearity Statistics* memiliki nilai *Tolerance* seluruh variabel dalam model mendekati atau = 1 (satu) atau sama dengan nilai *VIF* > 1. Secara statistik seluruh *VIF* variabel dalam model penelitian ini baik *Digital Banking* (X_1) dan *Job Insecurity* (Z_2) serta *Moderator* ($X_1 * Z_2$) berada di bawah atau < 5. Sehingga ketiga variabel independen dalam penelitian initerbebas dari gejala multikolinearitas atau hubungan antar variabel independen dalam penelitian ini sangat kecil.

3) Hasil Uji Heteroskedastisitas



Sumber : Hasil Pengolahan SPSS, 2020.

Gambar 2. Scatter Plot Variance – Residual (TOI = Y)

Gambar 2 dalam lampiran dapat disimpulkan bahwa seluruh data yang digunakan dalam penelitian ini baik *Digital Banking* (X_1) dan *Job Insecurity* (Z_2) serta *Moderator* ($X_1 * Z_2$) menyebar secara acak atau tidak membentuk suatu pola tertentu yang jelas, kemudian juga tersebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y (TOI = *Turnover Intention*). Sehingga dapat dikatakan bahwa tidak ada atau tidak terjadi gejala heterokedastisitas model regresi dalam penelitian ini.

4) Hasil Uji Autokorelasi

Tabel 5. Hasil Uji Autokorelasi ((TOI = *Turnover Intention*, Y)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson	Cut-Off
1	0,543 ^a	0,295	0,283	4,88321	1,982	-2 < D-W < 2

a. Predictors : (Constant), MODERATOR, DIGIBANK, JOBI; b. Dependent Variable: TOI

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS, 2020

Uji autokorelasi digunakan untuk melihat seberapa besar pengaruh variabel pengganggu yang tidak dimasukkan dalam model penelitian terhadap model yang dianalisis dengan menggunakan analisis uji Durbin-Watson (uji D-W). Dari Tabel 5 di atas, diketahui bahwa nilai D-W sebesar 1,982, berarti nilai D-W hasil regresi model penelitian ini berada diantara -2 dan 2 sehingga dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini tidak terjadi autokorelasi.

3.4 Model Empiris Penelitian : *Moderating Regression Analysis (MRA)*

Model empiris dampak penerapan *Digital Banking (X1)* terhadap *Turnover Intention (Y)* karyawan PT. Bank Nasional Indonesia (Persero), Tbk Kantor Wilayah Jakarta Senayan yang dimoderasi variabel *Job Insecurity (Z2)*, dengan *Moderated Regression Analysis (MRA)*, yaitu :

Tabel 6. Rangkuman Model Model Empiris Penelitian (*Moderating Regression Analysis*)

Variabel Penelitian	Nilai β	Signifikansi	Keterangan
Constanta	- 5,039	-	R = 0,543
DIGIBANK (X1)	1,600	0,017*	R ₂ = 0,295
JOB I (Z2)	1,624	0,029*	F-test = 24,286
MODERATOR (X1*Z2)	- 0,522	0,036*	Sig. = 0,000*

Dependent Variable : TOI (Y).*)Signifikan pada level of significance $\alpha = 0,05$.

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS, 2020

$$ToI = \beta_0 + \beta_1 \text{DigiBank} + \beta_2 \text{JobI} + \beta_3 (\text{DigiBank})(\text{JobI}) + \epsilon$$

$$ToI = - 5,093 + 1,600 \text{DigiBank} + 1,624 \text{JobI} - 0,522 (\text{DigiBank})(\text{JobI}) + \epsilon$$

Dengan pendekatan *Moderating Regression Analysis (MRA)* di atas diperoleh nilai *R-Square (R²)* = 0,295 dapat diartikan bahwa 29,50 persen variasi perubahan variabel *Turnover Intention (Y)* karyawan PT. Bank Nasional Indonesia (Persero), Tbk Kantor Wilayah Jakarta Senayan dalam penerapan *Digital Banking (X1)* yang dimoderasi variabel *Job Insecurity (Z2)* dan sisanya 70,50 persen dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang ada di luar model. Untuk menguji hasil regresi variabel *Moderator (Interaksi X1*Z2)* melalui pendekatan *Moderated Regression Analysis (MRA)* dengan menggunakan uji *residual*. Uji ini merupakan metode perkembangan untuk mengatasi multikolonieritas yang tinggi antar variabel independen yang kemungkinan besar terjadi pada pengujian variabel *moderating* dengan uji interaksi (Hair, et. al, 2014). Sehingga, diperoleh hasil uji *residual* persamaan MRA dengan menggunakan *absolut residual* dampak penerapan *Digital Banking (X1)* yang dimoderasi variabel *Job Insecurity (Z2)* terhadap *Turnover Intention (Y)* karyawan PT. Bank Nasional Indonesia (Persero), Tbk Kantor Wilayah Jakarta Senayan adalah sebagai berikut :

$$|\epsilon| = \beta_0 + \beta_1 \text{ToI}$$

$$|\epsilon| = 2,930 + 0,020 \text{ToI}$$

Persamaan regresi dengan *absolute residual* menggambarkan bahwa variabel *Z2 (Job Insecurity)* karyawan merupakan sebuah variabel *moderating* yang ditunjukkan dengan nilai signifikan dan nilai koefisien parameter (β). Variabel *Z2 (Job Insecurity)* dikatakan sebagai variabel *moderating* karena nilai koefisiensi parameternya positif dan tidak signifikan pengaruhnya atau lebih besar dari : $0,671 > \alpha = 0,05$. Atau dengan kriteria lain bahwa variabel *Z2 (Job Insecurity)* adalah moderator murni (*pure moderator*). Dapat dikatakan sebagai moderator murni (*pure moderator*) adalah karena diperoleh salah satu saja yang signifikan dampaknya pada 2 model yang diestimasi terhadap variasi perubahan *Turnover Intention (Y)* karyawan. Pada estimasi model empiris MRA utama (*Fit Model*), nilai variabel *Z2 (Job Insecurity)* memiliki dampak yang signifikan terhadap *Turnover Intention (Y)* dengan signifikansi $0,029 < \alpha = 0,05$ sementara pada model *Residual Regression*, nilai variabel *Z2 (Job Insecurity)* memiliki dampak yang tidak signifikan terhadap *Turnover Intention (Y)* dengan signifikansi $0,671 > \alpha = 0,05$.

3.5 Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

Tabel 7. Hasil Uji Residual *Moderating Regression Analysis* Model Empiris Penelitian

Variabel Penelitian	Nilai β	Signifikansi	Keterangan	
Constanta	2,930	-	$R = 0,032$	$R^2 = 0,001$
TOI (Y)	0,020	0,671*	$F\text{-test} = 0,181$	$Sig. = 0,671^*$

Dependent Variable : Residual (ϵ) $\rightarrow JoI = \beta_0 + \beta_1 \text{DigiBank} + \epsilon$. *) Signifikan pada level of significance $\alpha = 0,05$.
Sumber : Hasil Pengolahan SPSS, 2020.

Dengan menggunakan hasil pengujian *t-test* pada Tabel 7 di atas, diperoleh pengujian hipotesis secara parsial bahwa nilai signifikansi *t-test* dampak penerapan variabel *Digital Banking (X1)* terhadap *Turnover Intention (Y)* sebesar 0,017 lebih kecil daripada *level of significance* $\alpha = 0,05$. Sehingga hipotesis yang diajukan

sebelumnya dalam model empiris *Moderated Regression Analysis (MRA)* \rightarrow (H1) diterima dan hipotesis nol (H0) ditolak. Hal ini berarti bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara dampak penerapan digitalisasi perbankan (*digital banking*) terhadap *turnover intention* karyawan PT. Bank Nasional Indonesia (Persero), Tbk Kantor Wilayah Jakarta Senayan. Sementara itu, diperoleh juga bahwa nilai signifikansi *t-test* dampak penerapan variabel *Digital Banking (X1)* yang dimoderasi oleh variabel Z2 (*Job Insecurity*) dengan variabel (*Interaksi X1*Z2*) terhadap *Turnover Intention (Y)* sebesar 0,036 lebih kecil daripada *level of significance* $\alpha = 0,05$. Sehingga hipotesis yang diajukan sebelumnya dalam model empiris *Moderated Regression Analysis (MRA)* \rightarrow (H1) diterima dan hipotesis nol (H0) ditolak. Hal ini berarti bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara dampak digitalisasi perbankan (*digital banking*) terhadap *turnover intention* karyawan yang dimoderasi oleh variabel *job insecurity*.

Uji *F-test* merupakan uji signifikansi variabel independen memberikan pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen secara simultan (keseluruhan model). Dari analisis *F-test* pada Tabel 6 (lampiran) diperoleh nilai signifikansi *F-test* = 24,286 dampak penerapan variabel *Digital Banking (X1)* yang dimoderasi oleh variabel Z2 (*Job Insecurity*) dengan variabel (*Interaksi X1*Z2*) terhadap *Turnover Intention (Y)* sebesar 0,000 lebih kecil daripada *level of significance* $\alpha = 0,05$. Hal ini berarti bahwa secara simultan terdapat pengaruh yang signifikan antara dampak digitalisasi perbankan (*digital banking*) terhadap *turnover intention* karyawan PT. Bank Nasional Indonesia (Persero), Tbk Kantor Wilayah Jakarta Senayan yang dimoderasi oleh variabel *job insecurity* dengan variabel (*Interaksi X1*Z2*).

3.6 Implikasi Hasil Penelitian

Model empiris hasil penelitian yang terbentuk dengan pendekatan *Moderated Regression Analysis (MRA)* melalui uji *residual*, menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara dampak penerapan digitalisasi perbankan (*digital banking*) terhadap *turnover intention* karyawan PT. Bank Nasional Indonesia (Persero), Tbk Kantor Wilayah Jakarta Senayan. Penerapan *Digital Banking* memiliki dampak yang positif terhadap *Turnover Intention* karyawan. Dengan kata lain, jika penerapan *Digital Banking* semakin diberlakukan, maka semakin meningkatkan pula tingkat *Turnover Intention* karyawan PT. Bank Nasional Indonesia (Persero), Tbk Kantor Wilayah Jakarta Senayan. Hal ini sangat relevan dengan survei perbankan di seluruh Indonesia baik bank milik negara, lokal, asing, regional dan syariah yang dilakukan oleh *PriceWater House Coopers* [7]. Dengan fokus survei pada 6 bidang : strategi *digital* dan model operasi; bakat dan keterampilan *digital*; teknologi dan inovasi yang muncul; pengalaman pelanggan; analitik *digital* dan pengambilan keputusan; dan risiko dan tantangan.

Temuan penelitian sebanyak 44% responden menyatakan bahwa tujuan strategi *digital banking* adalah untuk meningkatkan penjualan produk, pelanggan, dan pengembangan karyawan; 32% pengembangan bisnis bank, diikuti oleh 14% untuk pengurangan biaya operasional bank. Namun, 52% rata-rata industri perbankan nasional telah mengalami pengurangan kebutuhan karyawan yang bersifat *frontliners (teller, back office, dan staf operasional)*. Dampak negatif ini terlihat dari banyaknya bank kehilangan karyawan yang berkompeten di bidang tertentu tergantikan oleh proses digitalisasi (*lack of skilled labour*) [7]. Temuan *PriceWater House Coopers* tahun 2018, tidak jauh berbeda dengan hasil penelitian ini dengan pendekatan *Moderating Regression Analysis (MRA)* diperoleh nilai *R-Square (R²)* = 0,295 dapat diartikan bahwa 29,50 persen variasi perubahan variabel *Turnover Intention* karyawan PT. Bank Nasional Indonesia (Persero), Tbk Kantor Wilayah Jakarta Senayan dalam penerapan *Digital Banking* yang dimoderasi variabel *Job Insecurity* dan sisanya 70,50 persen dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang ada di luar model.

Hal di atas juga diperkuat oleh tingkat capaian responden dalam penelitian ini secara rata 4,7 (kategori respons *sangat setuju*) menunjukkan bahwa *digital banking* telah dapat mempermudah manajemen bank dalam memberikan kecepatan dan keakuratan layanan berbasis data tunggal ID nasabah (*centralized data base*). Hal ini sangat relevan dengan hasil temuan di lapangan bahwa selain layanan *digital banking* dapat memberikan manfaat dalam meningkatkan kinerja perbankan (*bank performance*) hingga ke kantor cabang bank, *digital banking* juga dapat mengurangi tingkat kesalahan interpretasi karyawan (*human interpreted*) dalam transaksi perbankan. Oleh karena secara keseluruhan layanan *digital banking* telah mampu memberikan ketersediaan data dan informasi perbankan (*online-real time data*) yang dapat mempermudah baik nasabah dan pihak ketiga bank untuk memahami, memprediksi, dan menentukan pilihan bertransaksi (*customer experiences*) bahkan kerjasama serta *launching* produk dan jasa baru di bidang perbankan modern saat ini.

Dari sisi *organizational performance*, maka hasil penelitian ini juga sangat korelatif dengan hasil penelitian sebelumnya pada karyawan bank dan pabrik pengolahan sebagai perusahaan yang sudah dan sedang melakukan restrukturisasi didasarkan atas adanya bentuk pemutusan hubungan kerja atau pengurangan karyawan lainnya. Lokasi perusahaan berada di Jogjakarta, Jakarta dan Kalimantan Timur yang meliputi perusahaan jasa (diwakili oleh bank) dan manufaktur (diwakili dengan pabrik pengolahan). Pilihan sampel yang didasarkan adanya sejumlah karyawan yang di PHK perusahaan sehubungan kegiatan restrukturisasi yang dilakukan sebanyak 50 orang. Dengan analisis regresi linear berganda diperoleh kesimpulan bahwa komitmen organisasi memberikan efek mediasi negatif hubungan antara kepuasan kerja dengan intensi turnover. *Job insecurity* adalah konstruk multidimensi, sehingga untuk mengurangi perbedaan persepsi pada karyawan terhadap kondisi *secure* dan *insecure* dan signifikan hubungannya pada kepuasan kerja [21].

Berdasarkan hasil penelitian ini dengan pendekatan *Moderating Regression Analysis (MRA)* diperoleh koefisien regresi (β) variabel *Moderator* (Interaksi $X_1 * Z_2$) memiliki dampak yang negatif terhadap *Turnover Intention (Y)* karyawan PT. Bank Nasional Indonesia (Persero), Tbk Kantor Wilayah Jakarta Senayan (-0,522). Dengan kata lain bahwa tingkat *Turnover Intention (Y)* karyawan PT. Bank Nasional Indonesia (Persero), Tbk Kantor Wilayah Jakarta Senayan akan semakin berkurang jika penerapan *Digital Banking (X1)* tersebut dimoderasi oleh tingkat kekhawatiran pekerjaan atau *Job Insecurity (Z2)* pada karyawan. Variabel Z_2 (*Job Insecurity*) adalah moderator murni (*pure moderator*). Dapat dikatakan sebagai moderator murni (*pure moderator*) adalah karena diperoleh salah satu saja yang signifikan dampaknya pada 2 model yang diestimasi terhadap variasi perubahan *Turnover Intention (Y)* karyawan PT. Bank Nasional Indonesia (Persero), Tbk Kantor Wilayah Jakarta Senayan. Pada estimasi model empiris MRA utama (*Fit Model*), nilai variabel Z_2 (*Job Insecurity*) memiliki dampak yang signifikan terhadap *Turnover Intention (Y)*.

Kenyataan di atas sangat relevan dengan tingkat capaian responden 2,79 (kategori “Cukup Setuju”) pada item pertanyaan No. 11 yaitu karyawan bank merasa tidak ada dukungan moral dan materil yang kondusif pada pekerjaan yang ditekuni saat ini. Hal ini sangat relevan dengan kenyataan yang terjadi di lapangan bahwa probabilitas kehilangan pekerjaan dan probabilitas perubahan negatif pekerjaan dalam kaitannya dengan penerapan layanan *digital banking* dalam dunia perbankan modern saat ini. Karyawan bank merasa perubahan dan perbaikan manajerial bank akan berdampak pada kelangsungan pekerjaannya. Hal ini sangat manusiawi bahwa dampak secara langsung dari penerapan layanan *digital banking* itu sendiri akan bermuara pada *resize* dan restrukturisasi berkaitan dengan kesejahteraan dan gaji untuk karir yang lebih baik pada pekerjaan yang ditekuni saat ini. Pada akhirnya, karyawan bank merasa terpengaruh dengan pekerjaan orang di perusahaan lain lebih baik daripada pekerjaannya saat ini. Pada akhirnya, karyawan bank mulai merasa khawatir dan tidak berdaya jika ada keputusan manajemen dan pimpinan untuk pemutusan kerja karena merasa tidak ada kesempatan untuk karir yang lebih baik pada pekerjaan yang ditekuni saat ini.

Temuan penelitian ini tentunya sangat korelatif dan relevan dengan hasil temuan sebelumnya terhadap seluruh karyawan PD. BPR Bank Jogja dengan sampel sebanyak 42 orang responden bahwa restrukturisasi berpengaruh terhadap *turnover intention* dan *job insecurity* berpengaruh terhadap *turnover intention* dimana *job insecurity* menjadi pemoderasi dari pengaruh restrukturisasi terhadap level *turnover intention* [22]. *Job insecurity* tidak signifikan hubungannya terhadap keterikatan kerja karyawan dan *turnover intention* meskipun, gaya penyeliaan pimpinan berkorelasi signifikan dalam mengurangi *turnover intention* [15]. Namun secara keseluruhan, *job insecurity* mampu memoderasi hubungan antara gaya penyeliaan dan keterikatan kerja karyawan Laboratorium Petro Kimia dalam mengurangi *turnover intention* 169 orang karyawan Laboratorium Petro Kimia di Afrika Selatan [15].

Faktor psikologis karyawan dapat memoderasi hubungan yang signifikan antara keterikatan kerja dalam perusahaan terhadap tingkat *intention to turnover*. Koefisien regresi faktor psikologis yang negatif terhadap keterikatan kerja memiliki nilai yang signifikan dalam mengurangi tingkat intensi karyawan berhenti bekerja sebesar 13% rata-rata perusahaan. Manajer mengambil langkah dengan melakukan restrukturisasi perusahaan, mutasi dan banyaknya promosi karyawan untuk menghemat biaya rekrut karyawan baru dan mengurangi kehilangan karyawan yang berpengalaman terhadap 228 karyawan yang bekerja pada 15 industri yang berbeda namun kategori bisnis yang menggunakan personal computer dan berbasis informasi teknologi (IT) [23]. Temuan yang sama juga menyatakan bahwa layanan *e-banking*, transfer elektronik uang, dan bank telepon berdampak negatif dan signifikan terhadap *job insecurity*. Layanan *e-banking* telah menghasilkan pengembangan layanan perbankan *digital* dan meningkatkan kepuasan pelanggan, efisiensi dan profitabilitas bank. Namun, pekerja tidak mendapat manfaat dari keamanan/stabilitas pekerjaan, karena penggunaan layanan secara langsung pelanggan kebank berkurang dan banyaknya pensiun pekerja (*turnover employee*) [24].

4. Kesimpulan

Kesimpulan yang diperoleh dari hasil temuan penelitian ini adalah sebagai berikut : 1) Terdapat pengaruh yang signifikan antara dampak penerapan digitalisasi perbankan terhadap *turnover intention* karyawan; 2) Terdapat pengaruh yang signifikan antara dampak penerapan digitalisasi perbankan *digital banking* terhadap *turnover intention* karyawan yang dimoderasi oleh *job insecurity*; 3) Interaksi antara *digital banking* dan *job insecurity* memiliki dampak yang negatif terhadap *turnover intention* karyawan; dan *Job insecurity* merupakan moderator murni (*pure moderator*) terhadap variasi perubahan *turnover intention* karyawan PT. Bank Nasional Indonesia (Persero), Tbk Kantor Wilayah Jakarta Senayan. Rekomendasi hasil temuan adalah : 1) Evaluasi *organizational performance* memerlukan waktu pengaplikasian lebih lama; 2) Penerapan *digital banking* tidak bisa dihindari pada posisi tenaga manusia sebagai karyawan; dan 3) Manajemen bank harus lebih memperhatikan *engagement* pegawai berkaitan dengan variabel kepemimpinan, jalur karir, *reward* dan remunerasi, kebijakan organisasi, pembelajaran dan pengembangan, pengelolaan kinerja, lingkungan kerja, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan (*work life balance*) serta sarana infrastruktur yang mumpuni.

Rujukan

- [1] Kearney, A.T. 2013. *Banking in a Digital World*. Chicago Press.
- [2] Fajrian, Happy. 2017. *Transformasi Perbankan Menuju Layanan Robotik*. Jakarta : Majalah Infobank.
- [3] Cummings, T.G. & Worley, C.G. 2015. *Organizational Development and Change 10th Edition*. Mason.
- [4] Ivancevich, J. M., Konopaske, R, & Matteson, M. T. 2005. *Perilaku dan Manajemen Organisasi, Edisi Ketujuh*. Jakarta : LP3ES.
- [5] Vakola, M., Nikolaou, I. 2005. *Attitude Toward Organizational Change : What is The Role of Employees Stress and Commitment? Employee Relations*. Emerald Group Publishing Limited, Vol. 27/2, p. 160-174.
- [6] Wittig, C. 2012. *Employees Reaction to Organizational Change*, OD. Practitioner, Vol. 44/2, p. 23-30.
- [7] Pricewaterhouse Coopers. 2018. *Digital Banking Survey in Indonesia Bank*, July 2018. Jakarta, PwC Indonesia.
- [8] Meuter, M. L., Ostrom, & Bitner. 2000. *Self-Service Technologies : Understanding Customer Satisfaction with Technology-Based Service Encounters*, Journal of Marketing, Vol. 64, p. 50-64.
- [9] Robbins, P. S., & Mary, C. 2010. *Manajemen, Edisi Terjemahan Oleh Bob Sabran dan Wibi Hardani*, Jakarta, Penerbit Erlangga.
- [10] Deepa, M. S. 2012. *Employee Turnover in IT Industry with Special Reference to Chennai City an Exploratory Study*. Vol. 2 ISSN : 7, p. 160-177.
- [11] Branham, L. 2009. *Keeping the People Who Keep You in Business : 24 Ways to Hang on to Your Most Valuable Talent*. New York, Amacom.
- [12] King, Brett. 2013. *Bank 3.0 : Why Banking is No Longer Somewhere You Go, But Something You Do*. Singapore, Marshall Cavendish International.
- [13] Nurdin, M, A. 2019. *Perubahan Budaya Organisasi Era Digital*. Majalah Stabilitas No. 154/April-Mei 2019, Th. XIV.
- [14] Wijaya, Krisna. 2019. *Open Banking dan Teknologi Keuangan*, Majalah Infobank, Okt. 2019, p.22-23.
- [15] Schalkwyk, Van, S, Du Toit DH, Bothma AS, & Rothmann, S. 2010. *Job Insecurity, Leadership Empowerment Behaviour, Employee Engagement and Intention to leave in a Petrochemical Laboratory : Original Research*. SA Journal of Human Resource Management, Vol. 8/1, p.1-7.
- [16] Greenhalg, L, & Rosenblatt. 1984. *Job Insecurity : Towards Conceptual Clarity*. Academy of Management Review, Vol. 9/3, p. 438-448.
- [17] Smithson, Janet, & Suzan, Lewis. 2000. *Is Job Insecurity Changing The Psychological Contract?*. Personnel Review, Vol. 29/6, p. 680-702.
- [18] Cooper, D. R & Pamela, S. S. 2011. *Business Research Methods, 15th Edition*. New York, McGraw-Hill.
- [19] Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung, CV. Alfabeta.
- [20] Hair, J. F., et. al. 2010 *Multivariate Data Analysis, 7th Ed*. New York, Prentice Hall International, Inc.
- [21] Wening, Nur. 2005. *Pengaruh Ketidakamanan Kerja (Job Insecurity) Sebagai Dampak Restrukturisasi Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Intensi Keluar Survivor*. Jurnal Kinerja STIE Widya Wiwaha Yogyakarta, Vol. 9/2, p. 135-147.
- [22] Listalia, R, & M. Sumarni. 2009. *Dampak Restrukturisasi dan Job Insecurity terhadap Turnover Intention Karyawan*. AKMENIKA, Vol. 3, p. 15-19.
- [23] Gupta, M, & M. Shaheen. 2017. *Impact of Work Engagement on Turnover Intention : Moderation by Psychological Capital*. Journal of Business : Theory & Practice, Vol. 18, p.136-143.
- [24] Shirzadi, S, Montazer, MN, & Ahmadpour, M. 2017. *The Effect of E-Banking on Employees Job Security (Case study : Selected Branches of Kermanshah)*. IOSR Journal of Business and Management, Vol. 19, Issue 6, p. 96-101.
- [25] Otoritas Jasa Keuangan, RI. 2018. Peraturan OJK No. 12/POJK.03/2018 tentang *Penyelenggaraan Layanan Perbankan Digital oleh Bank Umum*.
- [26] Vazquez, E., & Winkler, H. 2017. *Digitalisation and Its Impact on Labour : Trends in Literature*, Department of Statistics. Budget and Studies. Working Paper Research No. 7976. World Bank Group.
- [27] Smithson, J., & Suzan, L. 2000. *Is Job Insecurity Changing The Psychological Contract?*. Personnel Review, Vol. 29/6, p. 680-702.
- [28] Sverke, M. H. J., & Naswall, K. 2002. *No Security : A Meta-Analysis and Review of Job Insecurity and Its Consequences*. Journal of Occupational Health Psychology, Vol.7/3, p. 242-264.
- [29] Mathis, L. R., & Jackson, H. J. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Terjemahan*, Jakarta, Salemba Empat.
- [30] Mobley, W. H. 1997. *The Linkage of Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover*, Journal of Applied Psychology, Vol. 62/7, p. 237-249.