

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Bank adalah lembaga yang mempunyai tugas utama melakukan penghimpunan dana dari pihak ketiga dan menyalurkan kembali ke masyarakat. Bank memiliki tugas menyalurkan dana dari pihak yang kelebihan dana ke pihak yang kekurangan dana (Arthesa & Handiman, 2006). Ariyanto (2004) mengungkapkan bahwa industri perbankan memiliki karakteristik tertentu yang sangat berbeda dengan industri lain, diperlukan regulasi dan undang-undang yang jelas untuk dapat mengatur agar berjalan sesuai dengan sasaran utama yaitu menuju perbankan yang sehat. Persaingan usaha yang terlalu ketat dalam industri perbankan akan memaksa bank untuk mengambil resiko lebih tinggi terutama dalam persaingan pasar kredit dan deposito.

Menurut kegiatan dan fungsinya, bank dibagi ke dalam 3 jenis, yaitu Bank Sentral, Bank Umum, dan BPR (Bank Perkreditan Rakyat). Bank Sentral adalah bank yang bertanggung jawab menjaga kestabilan nilai rupiah dan mengatur serta mengawasi kegiatan lembaga-lembaga keuangan. Bank Umum merupakan bank yang melaksanakan kegiatan menghimpun dana masyarakat, memberikan pinjaman kepada masyarakat, serta memberikan jasa pelayanan di bidang keuangan. Sedangkan BPR merupakan bank yang melaksanakan kegiatan menerima simpanan dari masyarakat hanya dalam bentuk deposito berjangka, tabungan atau bentuk lainnya serta memberikan pinjaman kepada masyarakat

(Arthesa & Handiman, 2006). Salah satu BPR yang ada di Provinsi Jawa Tengah adalah Bank X. Bank X merupakan salah satu BPR yang dimiliki oleh pemerintah daerah Jawa Tengah. Sebagai bank yang dimiliki oleh pemerintah daerah, Bank X memiliki karyawan yang sebagian besar berasal dari lingkungan sekitar.

Arthesa dan Handiman (2006) menyatakan bahwa bank sebagai lembaga yang menawarkan produk dan layanan jasa kepada nasabah menuntut karyawannya untuk memahami karakter nasabah agar mendapatkan kepercayaan dan loyalitas dari nasabah. Arthesa dan Handiman (2006) menambahkan bahwa mendapatkan kepercayaan dan loyalitas dari nasabah merupakan salah satu visi atau misi suatu bank. Awaldi (2014) mengemukakan bahwa guna mendukung visi dan misi bank, maka tugas utama karyawan bank adalah memberikan pelayanan yang maksimal kepada semua nasabah. Pemberian pelayanan maksimal yang dimaksud adalah memberikan pelayanan dengan sepenuh hati yang sesuai dengan sistem operasional perusahaan, seperti mendengarkan, merespon, mengakomodasi, dan menindak lanjuti semua kebutuhan, keinginan, dan keluhan nasabah secara serius dan cepat, serta memenuhi semua janji kepada nasabah. Awaldi (2014) menambahkan bahwa tuntutan pemberian pelayanan yang maksimal kepada nasabah ini merupakan beban tersendiri bagi karyawan bank dan hal ini merupakan salah satu penyebab tingginya tingkat *turnover* pada karyawan bank.

Karyawan yang meninggalkan pekerjaannya dapat merugikan semua pihak, baik organisasi tempatnya bekerja maupun dirinya sendiri. Kerugian yang akan dirasakan oleh karyawan yang keluar dari tempatnya bekerja akan

mengalami keadaan yang tidak jelas, kehilangan energi yang signifikan untuk mencari pekerjaan baru dan menyesuaikan diri dengan lingkungan baru, serta kehilangan rutinitas dan koneksi interpersonal. Pada organisasi, kerugian yang dialami antara lain kehilangan seorang yang ahli, penurunan mutu pelayanan konsumen, memburuknya komunikasi dan koordinasi, dan perusahaan harus melakukan perekrutan, seleksi, dan pelatihan sehingga karyawan baru mendapatkan pengalaman dan terintegrasi secara sosial sebelum karyawan memberikan kontribusi yang substansial (Holtom, Mitchell, & Lee, 2006).

Mitchell dan Lee (2001) menyatakan bahwa salah satu hal yang menyebabkan karyawan keluar dari tempat kerjanya adalah *job embeddedness*. *Job embeddedness* adalah suatu totalitas karyawan yang dipengaruhi secara psikologis, sosial, maupun finansial yang berasal dari organisasi dan komunitas yang mempengaruhi pilihan individu untuk menetap atau meninggalkan pekerjaannya. O.Ed dan Mary (2011) mendefinisikan *job embeddedness* sebagai keterikatan pada pekerjaan yang menjadikan individu loyal dan tetap bekerja pada perusahaan. Holtom, dkk (2006) menyebutkan bahwa *job embeddedness* merupakan perluasan dari separangkat pengaruh pada individu untuk tetap pada pekerjaannya.

Mitchell dan Lee (2001) menyebutkan ada 3 dimensi di dalam *job embeddedness*, yaitu; a) *Links*. *Links* merupakan dimensi yang ditandai dengan bagaimana hubungan formal maupun informal antara seorang karyawan dengan lingkungan organisasi. Semakin banyak dan semakin baik hubungan yang dimiliki oleh individu dalam organisasi maupun komunitasnya, maka karyawan semakin

terikat dengan pekerjaan atau organisasinya; b) *Fit. Fit* didefinisikan sebagai suatu keadaan di mana karyawan mempersepsi adanya kesesuaian terhadap organisasi dan lingkungannya; c) *Sacrifice*. Dimensi ini melihat pada persepsi individu mengenai hal-hal yang berkaitan dengan material maupun psikologis yang mungkin akan hilang apabila karyawan meninggalkan pekerjaannya.

Mitchell & Lee (2001) menyatakan bahwa salah satu cara untuk melihat tingkat *job embeddedness* perusahaan adalah dengan melihat tingkat *turnover* pada perusahaan. Berdasarkan hasil survei *Price Water house Coopers* (PWC) Indonesia tahun 2013 terhadap perusahaan perbankan di Indonesia menunjukkan bahwa tingkat *turnover* karyawan sebesar 15% (Helen, 2014). Berdasarkan wawancara peneliti kepada salah satu *staff* HRD di salah satu bank di Provinsi Jawa Tengah didapatkan hasil bahwa setiap bulan selalu ada minimal 1 orang karyawan yang mengundurkan diri.

Hasil ini diperkuat dengan hasil wawancara mengenai *job embeddedness* yang peneliti lakukan pada tanggal 18 September 2017 kepada 10 orang karyawan di salah satu bank di daerah Jawa Tengah. Pada dimensi *link*, yang ditandai dengan bagaimana hubungan formal maupun informal antara seorang karyawan dengan lingkungan organisasi maupun di komunitasnya. 7 dari 10 subjek mengaku jika hubungan secara formal maupun informal di tempat kerjanya sangat buruk. Mereka bekerja secara individu dan jarang untuk membantu pekerjaan rekan kerja. Di tempat kerjapun terbentuk kelompok-kelompok kecil dalam pertemanan dan di antara kelompok kecil tersebut terkadang saling bergunjing dan menyindir.

Dimensi *fit*, dimana karyawan mempersepsi adanya kesesuaian terhadap organisasi dan lingkungannya. 8 dari 10 karyawan mengaku merasa tidak nyaman dan tidak cocok dengan pekerjaan yang dilakukan saat ini. Pada awal mereka melamar pekerjaan di bank tersebut, mereka mendapatkan posisi pekerjaan sesuai dengan minat mereka, namun seiring berjalan waktu, mereka dirotasi ke posisi yang tidak sesuai dengan keahlian dan minat mereka. Untuk dimensi terakhir, *sacrifice*. Dimana karyawan melihat pada persepsi individu mengenai hal-hal yang berkaitan dengan material maupun psikologis yang mungkin akan hilang apabila karyawan meninggalkan pekerjaannya. 6 dari 10 karyawan mengaku bahwa mereka tidak merasa rugi jika mereka keluar dari pekerjaan mereka, karena mereka merasa kesempatan untuk memiliki jenjang karir yang bagus atau untuk mendapatkan penghasilan yang lebih sangat sedikit jika mereka tetap bertahan di perusahaan ini.

Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti dapatkan di lapangan, dapat disimpulkan bahwa terdapat permasalahan *job embeddedness* pada karyawan. Seharusnya seorang karyawan memiliki tingkat *job embeddedness* yang tinggi. Mitchell dan Lee (2001) menyatakan sebaiknya karyawan memiliki *job embeddedness* yang tinggi agar karyawan menampilkan tingkah laku yang positif dalam pekerjaannya, dan dapat menimbulkan *organizational citizenship behavior* atau loyalitas yang tinggi pada perusahaan.

Penelitian mengenai *job embeddedness* penting untuk dilakukan karena *job embeddedness* merupakan salah satu penentu terjadinya *employee attendance*, dan *employee retention* (Holtom, dkk., 2006). Penelitian yang dilakukan oleh

Ikram (2013) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang negatif antara *job embeddedness* dengan intensi meninggalkan pekerjaan. Semakin tinggi tingkat *job embeddedness* karyawan, maka semakin rendah intensinya untuk meninggalkan pekerjaan. Sebaliknya, semakin rendah *job embeddedness* seorang karyawan, maka semakin tinggi intensi untuk meninggalkan pekerjaan. Selain itu, penelitian yang dilakukan Deafridhinetri (2015) menunjukkan hasil bahwa *job embeddedness* berpengaruh secara positif kepada kepuasan pelanggan. Artinya semakin tinggi tingkat *job embeddedness* maka semakin tinggi kepuasan pelanggan. Sebaliknya, semakin rendah *job embeddedness*, maka semakin rendah tingkat kepuasan pelanggan.

Osman (2013) menyatakan ada beberapa faktor yang mempengaruhi *job embeddedness*. Faktor-faktor tersebut yaitu usia, gender, tingkat pendidikan, *self efficacy*, *job satisfaction*, *career barriers*, *organizational trust*, dan *organizational commitment*. Berdasarkan faktor-faktor yang mempengaruhi *job embeddedness*, peneliti memilih *organizational trust* sebagai faktor yang mempengaruhi *job embeddedness*. Pemilihan *organizational trust* sebagai faktor yang mempengaruhi *job embeddedness* didasari karena *organizational trust* penting dimiliki oleh karyawan. Ketika kepercayaan karyawan terhadap perusahaan dilanggar, maka karyawan akan merasa perusahaan berada pada posisi tidak stabil dan tidak pasti. Hal ini dapat menimbulkan keinginan karyawan pindah ke perusahaan lain yang lebih bisa dipercaya (Lewicki & Bunker, 2014).

Senada dengan penelitian Wang dan Shi (dalam Yang, Ma, & Hu, 2011) menunjukkan bahwa ada hubungan yang positif antara *organizational trust*

dengan *job embeddedness*. Semakin tinggi *organizational trust*, maka akan semakin tinggi *job embeddedness*. Sebaliknya, semakin rendah *organizational trust*, maka akan semakin rendah *job embeddedness*. Penelitian yang dilakukan oleh Nafei (2015) juga mendapatkan hasil yang sama, yaitu ada pengaruh yang positif antara *organizational trust* dengan *job embeddedness*.

Hasil wawancara peneliti di lapangan kepada 10 orang karyawan di salah satu bank di daerah Jawa Tengah pada tanggal 23 Oktober 2017, menunjukkan bahwa terdapat permasalahan *organizational trust* pada karyawan. Aspek integritas, yang merujuk pada kejujuran keadaan sebenarnya yang menjunjung prinsip, nilai-nilai luhur, norma, adat, harkat dan martabat, dan keyakinan yang dipegang di masyarakat umum. 6 karyawan mengaku bahwa terkadang perusahaan tidak menjunjung harkat dan martabat karyawan. Ketika terjadi suatu permasalahan pada karyawan, perusahaan terkadang langsung memecat karyawan tanpa mendengarkan terlebih dahulu penjelasan dari karyawan tersebut. Pada aspek kompetensi, yang merujuk kepada bagaimana organisasi menempatkan karyawan sesuai dengan kemampuan dan minatnya karyawan masing-masing. 8 karyawan mengaku bahwa jabatan yang dijalani saat ini tidak sesuai dengan bidang ilmu dan minat yang dimilikinya.

Aspek konsistensi, yang mencakup kemampuan perusahaan untuk memberikan hak, kewajiban, dan penerapan aturan pada karyawan yang akurat sejak pertama kali dan sesuai dengan waktu yang telah disepakati. 7 orang karyawan mengaku bahwa perusahaan tidak menerapkan hukuman yang sama setiap karyawan. Ketika karyawan melakukan kesalahan, karyawan yang memiliki

kedekatan dengan atasan tidak mendapatkan peringatan. Namun hal ini akan berbeda dengan karyawan yang tidak memiliki kedekatan dengan atasan, karyawan akan langsung diberi peringatan oleh atasan. Untuk aspek kesetiaan, yang merupakan kesediaan untuk melindungi dan menyelamatkan muka orang lain. 7 karyawan mengatakan bahwa ketika karyawan melakukan kesalahan, terkadang atasan langsung menegur dengan menggunakan kata-kata yang kasar di depan karyawan yang lain. Pada aspek yang terakhir, yaitu keterbukaan yang merupakan sikap terbuka dan transparan dalam memberikan suatu kebenaran seutuhnya. 9 orang karyawan menyatakan bahwa perusahaan tidak pernah memberikan secara rinci apa yang menjadi hak dan kewajiban karyawan.

Tan dan Tan (2010) menyatakan *organizational trust* adalah perasaan seorang karyawan yang memiliki keyakinan bahwa organisasi akan melakukan tindakan atau memberikan sesuatu yang menguntungkan atau setidaknya tidak memberikan dampak merugikan bagi dirinya. Henslin (dalam King, 2010) mengemukakan *organizational trust* adalah harapan dan kepercayaan individu terhadap reliabilitas organisasi. Johnson dan Johnson (2000) mendefinisikan *organizational trust* sebagai keyakinan bahwa organisasi akan memberikan keuntungan bagi karyawan yang terbentuk melalui sikap terbuka, menerima, mendukung, berbagi, dan kerjasama di antara anggota organisasi.

Robbins dan Judge (2014), membagi *organizational trust* ke dalam 5 dimensi, yaitu; a) Integritas, merujuk pada kejujuran dan keadaan sebenarnya; b) Kompetensi, mencakup pengetahuan serta keahlian teknis dan antarpersonal individu; c) Konsistensi, terkait dengan keandalan individu, prediktabilitas, dan

membuat penilaian pada diri seseorang dalam menangani situasi; d) Kesetiaan, adalah kesediaan untuk melindungi dan menyelamatkan muka orang lain; e) Keterbukaan, adalah bersikap terbuka dan transparan dalam memberikan suatu kebenaran seutuhnya.

Spreitzer dan Mishra (2012) menyatakan bahwa *organizational trust* merupakan perilaku berisiko yang dilakukan oleh karyawan karena dirinya memiliki ekspektasi positif terhadap pihak lain yang didasarkan pada peran, hubungan, pengalaman, dan interpedensi. Individu yang percaya terhadap organisasinya akan menjadi rentan terhadap tindakan pihak lain (baik rekan kerja, penyelia, maupun manajemen puncak) terhadap dirinya karena individu memiliki ekspektasi positif terhadap pihak lain. Adanya ekspektasi positif terhadap organisasi tersebut akan membuat individu memiliki pandangan yang positif terhadap organisasinya, dan membuat individu merasa berada di organisasi yang tepat, dan akan merasa kehilangan sesuatu jika meninggalkan organisasi tersebut. Timbulnya rasa berada di organisasi yang tepat, dan akan merasa kehilangan sesuatu jika meninggalkan organisasi ini membuat tingkat *job embeddedness* individu menjadi tinggi.

Cummings dan Bromiley (dalam Altuntas & Baykal, 2010) mengemukakan bahwa kepercayaan dari individu kepada organisasi atau perusahaan akan membuat individu melakukan segala upaya, baik tersurat maupun tersirat, dengan itikad baik untuk bertindak sesuai dengan komitmennya. Hal ini dikarenakan ketika individu memiliki rasa percaya kepada suatu organisasi atau perusahaan, individu tidak akan ragu untuk memberikan dedikasi secara utuh

kepada organisasi atau perusahaan tersebut. Individu pun memiliki perasaan dianggap sebagai bagian dari organisasi tersebut dan akan melakukan apapun demi kemajuan organisasi atau perusahaan. Sebaliknya, individu yang memiliki tingkat kepercayaan yang rendah terhadap organisasi atau perusahaan tempatnya bekerja akan membuat individu merasa enggan untuk memberikan kinerja yang maksimal, bahkan individu yang tidak memiliki rasa percaya terhadap organisasi atau persahaannya bekerja memiliki kecenderungan untuk meninggalkan organisasi atau perusahaan tersebut.

Berdasarkan uraian di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “apakah ada hubungan antara *organizational trust* dengan *job embeddedness* pada karyawan bank X?”

B. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara *organizational trust* dengan *job embeddedness* pada karyawan bank X.

Manfaat penelitian dapat dilihat secara teoritis maupun praktis. Berikut merupakan manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini:

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini secara teoritis diharapkan dapat memberikan manfaat pada kemajuan dan memperkaya khazanah ilmu psikologi, khususnya di bidang Psikologi Organisasi dan Industri, dalam hal *job embeddedness*.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini secara praktis dapat menyumbangkan pemikiran mengenai hubungan antara *organizational trust* terhadap *job embeddedness*, sehingga bagi pimpinan perusahaan dapat menumbuhkan *organizational trust* terhadap perusahaannya, agar terciptanya *job embeddedness* yang tinggi pada karyawan.