

BAB 1 PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Industri perbankan di Indonesia semakin berkembang dari tahun ke tahun. Dari dua jenis bank di Indonesia yaitu Bank Umum dan Bank Perkreditan Rakyat, tercatat ada 119 Bank Umum pada tahun 2014 (Departemen Perizinan dan Informasi Perbankan Indonesia, 2014). Salah satu bank umum di Indonesia adalah Bank X. Bank X merupakan salah satu bank swasta di Indonesia yang berdiri pada tahun 1992. Pengusaha UMKM dapat menggunakan Bank X sebagai wadah atau sarana untuk memperoleh kredit mikro. Selain itu Bank X juga mengembangkan bisnis *funding* melalui tabungan dan deposito. Akhir Desember 2012 Kantor Cabang Bank X telah tumbuh menjadi 207 kantor yang tersebar di 44 kota besar di Indonesia dengan jumlah karyawan sebanyak 8.000 orang lebih.

Dalam menghadapi persaingan antar bank yang semakin ketat, Bank X memerlukan sumber daya manusia yang handal. Kualitas SDM merupakan salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi perbankan (Badri, 2009). Sumber daya manusia merupakan salah satu aset yang penting dari suatu organisasi. Tanpa mengabaikan faktor-faktor penting lainnya, faktor SDM sangat diperlukan baik tenaga maupun pikirannya dalam mempertahankan dan mengembangkan kelangsungan berjalannya suatu organisasi perbankan, sehingga masalah-masalah tentang SDM memerlukan perhatian khusus dari perusahaan (Badri, 2009).

Salah satu permasalahan SDM di perusahaan adalah terjadinya pengunduran diri karyawan. Secara teori pengunduran diri karyawan disebut dengan *Voluntary Turnover*, yaitu pengunduran diri seorang karyawan secara sukarela dari suatu organisasi. Sebagai suatu organisasi fenomena *turnover* ini juga terjadi pada Bank X, menurut data yang ada pada setiap tahunnya *turnover rate* yang terjadi di level pemimpin lini mencapai rata-rata angka 20-30%. Roseman (dalam Widjaja, Fulbertus, & Kusuma, 2008) mengatakan bahwa *turnover rate* diatas angka 10% tiap tahunnya termasuk ke dalam *turnover rate* yang tinggi. Sebagian besar *turnover* di kalangan pemimpin lini ini terjadi karena

mereka berpindah kerja ke bank/perusahaan lain. Masalah ini harus mendapatkan perhatian serius dari pihak perusahaan, karena banyaknya efek negatif yang ditimbulkan dari tingginya *turnover rate*. Terlebih lagi jika *turnover* terjadi pada para pemimpin lini.

Tingginya tingkat *turnover* banyak memberikan efek negatif pada suatu organisasi. Konsekuensi yang muncul dari tingginya angka *turnover* ini dapat berupa kerugian secara materi, waktu, maupun citra perusahaan (Mobley, 1986). Ketika *turnover* terjadi maka perusahaan akan kehilangan sejumlah tenaga kerja, akibatnya perusahaan harus mengisi kekosongan posisi yang ada oleh para pegawai baru. Besarnya biaya yang dikeluarkan untuk melakukan perekrutan, seleksi dan pelatihan kembali merupakan salah satu efek negatif dari angka *turnover* yang tinggi. *Turnover* yang terjadi terus menerus juga dapat mengakibatkan turunnya produktivitas suatu organisasi (Mobley, 1986). *Turnover* yang terjadi di tingkatan pemimpin lini, akan membuat kerugian yang ditanggung oleh perusahaan menjadi lebih besar, karena akan menyebabkan hilangnya karyawan-karyawan yang berpotensi baik dari perusahaan dan biaya untuk melakukan perekrutan sampai pelatihan bagi karyawan selevel pemimpin lini cukup besar.

Sebelum seorang karyawan memutuskan untuk meninggalkan pekerjaannya pegawai tersebut akan melewati beberapa tahap, yaitu berpikir untuk keluar, keinginan untuk mencari pekerjaan lain, dan keinginan untuk berhenti pada pekerjaan tersebut. Proses itu disebut dengan keinginan untuk keluar kerja atau *turnover intention* (Mobley, 1986). *Turnover intention* adalah tanda awal munculnya perilaku *turnover* atau *actual turnover*, karena terdapat hubungan yang signifikan antara *turnover intention* dan *turnover* yang terjadi (Mobley, Horner, & Hollingsworth, 1978).

Penelitian-penelitian terdahulu tentang *turnover* dan *turnover intention* berfokus pada pandangan-pandangan tradisional yang menyebutkan bahwa *turnover* dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti kepuasan kerja dan komitmen organisasi (Holmes, Baghurst, & Chapman, 2013). Seorang pegawai akan bertahan di suatu organisasi ketika dia puas serta mempunyai komitmen terhadap organisasi tersebut, dan mereka akan meninggalkan organisasi tersebut ketika

mereka tidak mempunyai kedua faktor tersebut. Namun penelitian-penelitian selanjutnya menunjukkan bahwa kedua faktor tersebut hanya memberi sedikit peran dalam terjadinya *turnover* didalam suatu organisasi (Mitchell, Holtom, Lee, Sablinsky, & Erez, 2001).

Sebuah konstruk baru dalam penelitian tentang *turnover* diberikan oleh Mitchell dkk. (2001), konstruknya itu disebut dengan *job embeddedness*. Jika dilihat sekilas, konstruk ini mirip dengan komitmen organisasi, namun menurut Mitchell dkk. (2001) kedua konstruk ini memiliki pengertian yang berbeda. Konstruk komitmen organisasi menggambarkan bagaimana seseorang menyukai pekerjaannya dan terikat secara emosional terhadap organisasinya, dengan kata lain seseorang merasa terikat dengan organisasinya dikarenakan oleh emosi dan perasaan positif yang dimilikinya. Sementara itu konstruk *job embeddedness* tidak hanya menggambarkan emosi dan perasaan yang positif terhadap organisasinya, tetapi juga menggambarkan bagaimana seseorang tetap berada di organisasinya karena dia telah menemukan posisi yang tepat dengan bakat dan kebutuhannya. Selain itu, konstruk *job embeddedness* tidak didorong oleh rasa memiliki kewajiban untuk tinggal di organisasi tersebut seperti yang dimiliki oleh konstruk komitmen organisasi (Mitchell, dkk. 2001).

Job Embeddedness adalah “a broad constellation of influences on employee retention” berdasarkan definisi tersebut dapat diartikan bahwa *job embeddedness* adalah sekumpulan faktor yang menyebabkan karyawan bertahan pada pekerjaannya (Mitchell, dkk. 2001). *Job Embeddedness* menggambarkan bagaimana seorang karyawan melekat dengan pekerjaan serta organisasi dimana dia bekerja karena akumulasi pengaruh psikologis, sosial, dan finansial (Bergert, Dahlen, Tomlinson, & Zopfi, 2012).

Berdasarkan data yang diperoleh *turnover* yang terjadi di Bank X ini didasari oleh beberapa alasan diantara lain lingkungan kerja yang kurang nyaman serta kurang cocoknya karyawan dengan pekerjaan yang dilakukan. Alasan ini tergambar dalam tiga dimensi konstruk *job embeddedness* yaitu *fit*, kecocokan antara individu dengan organisasi (*fit-organization*); *link*, hubungan formal dan informal antara individu dengan organisasi serta (*link-organization*); dan

sacrifice, persepsi karyawan tentang manfaat/keuntungan yang diterima dari perusahaannya (*sacrifices-organization*).

Tiga dimensi *job embeddedness* ini dapat dikelompokkan menjadi komponen *on-the-job embeddedness* (didalam organisasi) dan *off-the-job embeddedness* (di komunitas/lingkungan dimana seseorang tinggal). *On-the job embeddedness* terdiri dari (1) *fit to organization*; (2) *link to organization*; dan (3) *sacrifice to organization*. Sementara itu *off-the-job embeddedness* terdiri dari (1) *fit to community*; (2) *link to community*; dan (3) *sacrifice to community*.

Namun demikian berdasarkan penelitian-penelitian lebih lanjut tentang *job embeddedness*, didapatkan bahwa *on-the-job embeddedness* lebih baik dalam memprediksi *turnover* karyawan daripada *off-the-job embeddedness* (Kiazad, 2010). Allen (2006) menemukan bahwa *on-the-job embeddedness* secara signifikan dapat memprediksi *turnover* tetapi tidak dengan *off-the-job embeddedness*. Begitu juga dengan penelitian Mallol, Holtom, dan Lee (2007) yang menggunakan sampel pegawai Bank Caucasians dan Hispanic untuk penelitiannya, menemukan bahwa *on-the-job embeddedness* lebih baik dalam memprediksi *turnover* daripada *off-the-job embeddedness*. Dengan demikian tampak secara umum bahwa *on-the-job embeddedness* adalah prediktor yang baik untuk *turnover* karyawan daripada *off-the-job embeddedness*. Sehingga berdasarkan hal ini yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah *on-the-job embeddedness*.

Berdasarkan penjelasan diatas dan fenomena yang terjadi di Bank X, peneliti merasa tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut tentang Hubungan antara *Job Embeddedness* dengan *Turnover Intention* pada Para Pemimpin Lini di Bank X.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang diuraikan maka rumusan masalah pada penelitian dituangkan dalam pertanyaan sebagai berikut : Apakah terdapat hubungan yang negatif antara *Job Embeddedness* dengan *Turnover Intention* pada para pemimpin lini di Bank X?

C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan tujuan penelitian yang ingin dicapai, hasil penelitian ini diharapkan memiliki tujuan untuk mengetahui hubungan yang negatif antara *job embeddedness* dengan *turnover intention* pada para pemimpin lini di Bank X.

D. Manfaat penelitian

Manfaat penelitian ini dapat dibagi menjadi dua yaitu :

1. Manfaat teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperluas dan memperdalam wawasan serta pengetahuan mengenai *turnover intention* dan *job embeddedness*. Selain itu penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran dan wawasan mengenai hubungan dari *job embeddedness* dengan *turnover intention* karyawan dan dapat memperkaya khasanah keilmuan dan pengetahuan dalam pengembangan ilmu psikologi, khususnya Psikologi Industri dan Organisasi.

2. Manfaat Praktis

- a. Untuk pihak perusahaan penelitian ini dapat memberikan informasi mengenai *job embeddedness* dan *turnover intention* pada para pemimpin lini di perusahaannya, serta dapat memberikan masukan untuk mengevaluasi masalah *turnover* dan cara meningkatkan tingkat *job embeddedness* karyawan di perusahaan.
- b. Untuk penelitian selanjutnya penelitian ini dapat dijadikan referensi penelitian selanjutnya mengenai *job embeddedness* dan *turnover Intention*

E. Sistematika Penulisan

BAB I. PENDAHULUAN

- a. Latar belakang
- b. Rumusan Masalah
- c. Tujuan Penelitian
- d. Manfaat penelitian
- e. Sistematika Penulisan

BAB II. TINJAUAN PUSTAKA

BAB III. METODE PENELITIAN

BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN

BAB VI. DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR LAMPIRAN