

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Deskripsi Objek Penelitian**

Bank Central Asia (BCA) berawal dari NV Semarang Kniting factory, yang didirikan pada tanggal 10 Agustus 1956 dengan Akte Notaris No.38 tepatnya di pusat perniagaan Jakarta yang diberi nama PT. Bank Central Asia N.V. Dan mulai beroperasi pada tanggal 21 Februari 1957. Pada saat itu kantor cabang BCA jumlahnya belum terlalu banyak, demikian pula dengan bank-bank lainnya. Persaingan antar bank pada saat itu belum begitu ketat seperti sekarang ini. Perkembangan BCA mulai awal saat berdiri hingga tahun tujuh puluhan memang kurang begitu menggembirakan.

Pada tahun selanjutnya BCA mengalami banyak rintangan namun tak menghalangi perkembangan BCA ke arah yang progress, hal ini di tandai dengan semakin meningkatnya nasabah dari pada PT. Bank Central Asia (BCA) ini dari tahun ke tahun sehingga kemudian merasa perlu untuk menambah jumlah kantor cabang guna memperlancar kegiatan operasionalnya. Melalui studi kelayakan yang terus-menerus dilakukan serta dilihat dari tujuan secara umum, situasi perekonomian di daerah Malang dan sekitarnya peranan perbankan dirasakan sangat berarti. Oleh karena itu direksi PT. Bank Central Asia Tbk memutuskan untuk membuka Kantor Cabang Utama (KCU) di kota Malang pada tanggal 1 Maret 1973 tepatnya di Jl. Basuki Rahmat No. 70-74

Malang. PT. Bank Central Asia Tbk Cabang Malang mempunyai dua KCU (Kantor Cabang Utama), yaitu KCU Malang dan KCU Borobudur. KCU Malang membawahi 13 Kantor Cabang Pembantu (KCP), yaitu KCP Batu, KCP Kudus, KCP Kepanjen, KCP Dampit, KCP Kyai Tamin, KCP Dinoyo, KCP Gondanglegi, KCP Sumberpucung, KCP Kawi, KCP Gatot Subroto, KCP Sudirman, KCP Galunggung dan KCP Sukun. Sedangkan KCU Borobudur membawahi 4 KCP, yaitu KCP Blimbing, KCP Tumpang, KCP Singosari dan KCP Lawang.

Lokasi penelitian peneliti ialah di BCA Malang Raya melalui BCA Cabang Pembantu Sukun Malang yang beralamat di Jalan S. Supriyadi 65 Malang. Penelitian yang dilakukan menyebar sehingga bukan BCA Cabang tersebut saja melainkan meluas ke BCA Cabang yang lain di Malang Raya.

### **Visi BCA**

Bank pilihan utama andalan masyarakat, yang berperan sebagai pilar penting perekonomian Indonesia.

### **Misi BCA**

1. Membangun institusi yang unggul di bidang penyelesaian pembayaran dan solusi keuangan bagi nasabah bisnis dan perseorangan
2. Memahami beragam kebutuhan nasabah dan memberikan layanan finansial yang tepat demi tercapainya kepuasan optimal bagi nasabah.
3. Meningkatkan nilai *franchise* dan nilai *stakeholder* BCA.

## **Motto BCA**

Dalam usaha memberikan pelayanan yang memuaskan dan menumbuhkan rasa percaya bagi masyarakat terhadap PT. Bank Central Asia Tbk, maka telah ditetapkan motto PT. Bank Central Asia Tbk adalah “SMART” yang secara singkat dapat dijabarkan sebagai “*Sigap-Menarik-Antusias-Ramah-Teliti*” atau yang secara lengkap dijabarkan sebagai:

**Sigap** dalam melayani kebutuhan nasabah

**Menarik** penampilan dan menjaga kesopanan

**Antusias** membantu dan produktif

**Ramah** dan mengucapkan salam

**Teliti** dalam pekerjaan.

## **Tata Nilai BCA**

### **1. Fokus pada Nasabah (*Customer Focus*)**

Memahami, mendalami dan memenuhi kebutuhan pelanggan dengan cara terbaik.

### **2. Integritas (*Integrity*)**

Jujur, tulus, dan lurus. Nasabah memilih bank yang dipercaya. Kepercayaan dibangun melalui tindakan yang mencerminkan integritas dan etika bisnis yang tinggi secara konsisten.

3. Kerjasama Tim (*Teamwork*)

Tim adalah himpunan orang yang memiliki pertalian khas, komitmen, tata cara dan sinergi untuk mencapai satu tujuan.

4. Berusaha Mencapai yang Terbaik (*Continuous Pursuit of Excellence*)

Senantiasa melakukan yang terbaik dengan cara dan kualitas terbaik (www,klikbca.com).

**A. Pelaksanaan Dan Deskripsi Penelitian**

**1. Pelaksanaan Penelitian**

Penelitian dilakukan di PT. Bank Central Asia Tbk. Malang Raya yang dilaksanakan mulai tanggal 14 Januari 2013 hingga 18 Januari 2013 dengan menyebarkan 70 eksemplar skala tentang loyalitas karyawan dan kepercayaan organisasi.

**2. Deskripsi Hasil Penelitian**

Berikut adalah tabel statistik deskriptif dimana dengan tabel inilah bisa di ketahui mean dan standar deviasi dari variabel loyalitas karyawan dan variabel kepercayaan organisasi sehingga bisa mencari kategorisasi.

Tabel. 4 Statistik deskriptif loyalitas karyawan dan kepercayaan organisasi

| Descriptive Statistics |    |         |         |         |                |
|------------------------|----|---------|---------|---------|----------------|
|                        | N  | Minimum | Maximum | Mean    | Std. Deviation |
| Loyalitas Karyawan     | 70 | 68.00   | 100.00  | 84.2571 | 9.26844        |
| Kepercayaan Organisasi | 70 | 61.00   | 86.00   | 73.9571 | 7.82126        |
| Valid N (listwise)     | 70 |         |         |         |                |

Berdasarkan tabel tersebut diatas diketahui data mean dan satandart deviasi masing-masing variabel. Variabel loyalitas karyawan, memiliki mean dan standar deviasi 84.26 dan 9.27. Sedangkan variabel kepercayaan organisasi memiliki mean 73.96 dengan standar deviasi 7.82.

Berdasarkan hasil penelitian, dapat dilakukan pengelompokan yang mengacu pada kriteria pengkategorisasian yang didasarkan pada asumsi bahwa skor subjek penelitian terdistribusi secara normal (Azwar, 2006 hal. 108). Kriterianya terbagi atas tiga kategori yaitu tinggi, sedang, dan rendah. Pada tabel 5 akan dideskripsikan kategorisasi subjek penelitian pada kedua variabel penelitian yaitu variabel loyalitas karyawan dan kepercayaan organisasi.

Tabel. 5 Kategorisasi Skor subjek

| Variabel               | Kriteria Jenjang                             | Norma            | Kategori | Frek. | (%) |
|------------------------|----------------------------------------------|------------------|----------|-------|-----|
| Loyalitas karyawan     | $X \geq M + 1 \text{ SD}$                    | $X \geq 94$      | Tinggi   | 15    | 21% |
|                        | $M - 1 \text{ SD} \leq X < M + 1 \text{ SD}$ | $75 \leq X < 94$ | Sedang   | 42    | 60% |
|                        | $X < M - 1 \text{ SD}$                       | $X < 75$         | Rendah   | 13    | 19% |
| Kepercayaan organisasi | $X \geq M + 1 \text{ SD}$                    | $X \geq 82$      | Tinggi   | 17    | 24% |
|                        | $M - 1 \text{ SD} \leq X < M + 1 \text{ SD}$ | $66 \leq X < 82$ | Sedang   | 40    | 57% |
|                        | $X < M - 1 \text{ SD}$                       | $X < 66$         | Rendah   | 13    | 19% |

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa tingkat loyalitas karyawan, kategori terbesar terdapat pada kategori sedang, yakni sebesar 60%, pada kategori tinggi 21%, dan terakhir pada kategori rendah sebesar 19%.

Pada variabel kepercayaan organisasi terbesar juga berada pada kategori sedang yaitu 57%. Kemudian sebesar 24% berada dalam kategori tinggi, dan 19% berada dalam kategori rendah.

## B. Hasil Uji Analisis

### 1. Uji Reliabilitas dan Validitas

#### a. Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas pada penelitian ini menggunakan *Alpha Chornbach*. Dalam menghitung reabilitas kedua skala, peneliti menggunakan bantuan program *SPSS (Statistical Product and Service Solution) 16.0 for windows*. Berdasarkan perhitungan program tersebut, maka ditemukan koefisien *alpha* sebagai berikut :

Tabel. 6 Ringkasan hasil uji reliabilitas

| Skala                  | Jumlah Aitem yang Valid | Koefisien alpha |
|------------------------|-------------------------|-----------------|
| Loyalitas karyawan     | 28                      | 0,942           |
| Kepercayaan organisasi | 25                      | 0,930           |

Berdasarkan hasil uji reliabilitas kedua skala di atas, dapat dikatakan bahwa skala loyalitas dan kepercayaan organisasi mendekati 1,00. Oleh karena itu, kedua skala tersebut layak untuk dijadikan instrumen pada penelitian yang dilakukan.

#### b. Uji Validitas

##### 1. Loyalitas karyawan

Hasil analisis terhadap 28 aitem skala loyalitas karyawan menunjukkan bahwa koefisien kolerasi aitem total bergerak antara 0.337 – 0.862 (Lampiran). Berdasarkan analisis tersebut terdapat 2

aitem yang gugur dan 26 yang valid. Sebaran aitem-aitem yang gugur dan yang valid tersebut dapat dilihat dalam tabel berikut.

Tabel. 7 Sebaran aitem pada skala loyalitas karyawan

| Faktor-faktor                  | No. Aitem                | Aitem Gugur |
|--------------------------------|--------------------------|-------------|
| <b>Ketaatan atau kepatuhan</b> | 1, 2, 9, 10, 17, 21, 22  | -           |
| <b>Tanggung jawab</b>          | 3, 4, 12, 18, 23, 24     | <b>11</b>   |
| <b>Pengabdian</b>              | 5, 6, 13, 14, 19, 25, 26 | -           |
| <b>Kejujuran</b>               | 7, 8, 16, 20, 27, 28     | <b>15</b>   |
| <b>Jumlah</b>                  | <b>26</b>                | <b>2</b>    |

## 2. Skala Kepercayaan Organisasi

Hasil analisis terhadap 25 aitem skala kepercayaan organisasi menunjukkan bahwa koefisien korelasi aitem total bergerak antara 0.354 – 0.835 (lampiran). Berdasarkan hasil analisis tersebut terdapat 2 aitem yang gugur dan 23 aitem yang valid. Sebaran aitem-aitem yang gugur dan yang valid tersebut dapat dilihat dalam tabel berikut.

Tabel. 8 Sebaran aitem pada skala kepercayaan organisasi

| Faktor-faktor           | Aitem Valid      | Aitem Gugur |
|-------------------------|------------------|-------------|
| <b>Keterbukaan</b>      | 1, 2, 11, 12, 21 | -           |
| <b>Berbagi</b>          | 3, 4, 13, 14, 22 | -           |
| <b>Penerimaan</b>       | 5, 6, 15, 16, 23 | -           |
| <b>Dukungan</b>         | 7, 8, 17, 24     | <b>18</b>   |
| <b>Tujuan Kerjasama</b> | 9, 10, 19, 25    | <b>20</b>   |
| <b>Jumlah</b>           | <b>23</b>        | <b>2</b>    |

## 2. Uji Prasyarat Analisis

### a. Uji normalitas

Prosedur yang digunakan untuk mengetahui derajat normalitas data yang diperoleh yaitu menggunakan uji *Kolmogorov Smirnov* dari skala loyalitas karyawan dan kepercayaan organisasi dengan bantuan perangkat lunak *SPSS 16.0 for windows*. Ringkasan hasil uji normalitas kedua skala yang digunakan pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel. 9 Hasil Uji normalitas

| Variabel                          | K-S Z        | Keterangan    |
|-----------------------------------|--------------|---------------|
| <b>Loyalitas Karyawan (Y)</b>     | 1,257        | <b>Normal</b> |
| <b>Kepercayaan Organisasi (X)</b> | <b>1,504</b> | <b>Normal</b> |

Berdasarkan tabel analisis di atas dapat disimpulkan bahwa semua variabel adalah normal sebab  $Z < 1,97$

### b. Uji linieritas

Uji linearitas diuji dengan menggunakan *Compare Means test for linearity* dengan bantuan perangkat lunak SPSS. Linieritas yang mensyaratkan adanya hubungan variabel bebas (prediktor) dan variabel tergantung (kriteria) yang saling membentuk kurva linear. Kurva linear dapat terbentuk apabila setiap kenaikan/penurunan variabel bebas (prediktor) diikuti pula oleh kenaikan/penurunan variabel tergantung (kriteria). Data dikatakan linier apabila pada kolom linearity nilai probabilitas atau  $p < 0,05$ .

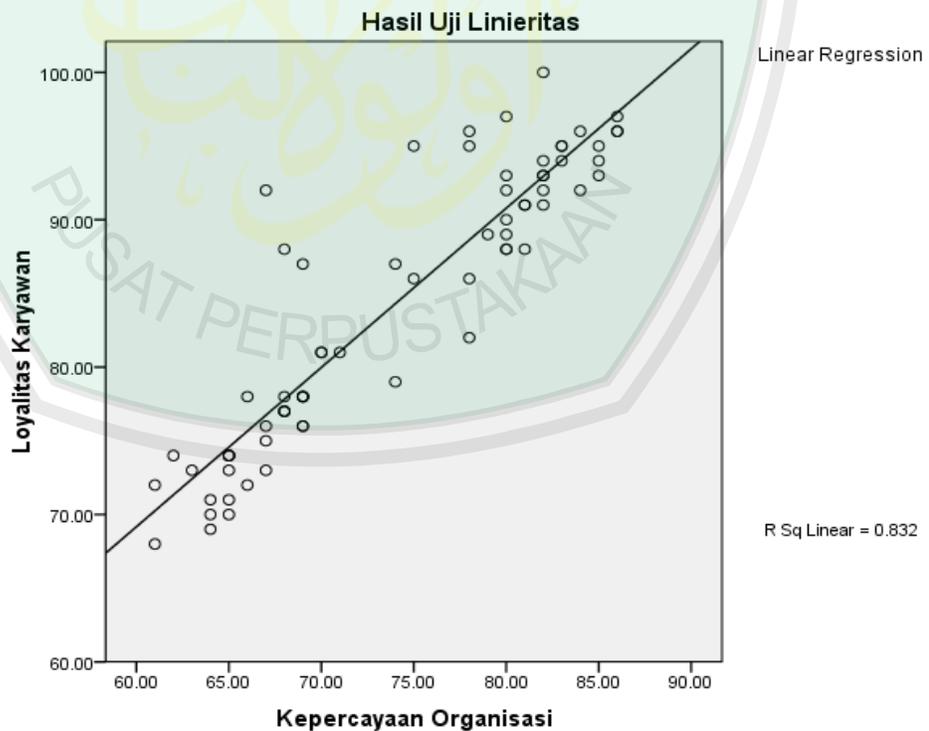
Tabel. 10 Hasil Uji Linieritas

| Variabel                                                        | F              | P            | Keterangan    |
|-----------------------------------------------------------------|----------------|--------------|---------------|
| <b>Loyalitas karyawan (Y) dengan kepercayaan organisasi (X)</b> | <b>296.785</b> | <b>0,000</b> | <b>Linier</b> |

Berdasarkan tabel hasil uji linearitas di atas dapat diketahui bahwa masing-masing variabel membentuk kurva linear dikarenakan nilai  $p(0,000) < 0,05$ .

Berikut hasil uji linieritas yang menunjukkan Scatterplot hubungan antara variabel kepercayaan organisasi dengan loyalitas karyawan melalui program *SPSS 16.0 for windows*.

Gambar 3. Grafik Hasil Uji Linieritas



Grafik uji linieritas di atas dibentuk membujur dari sebelah kiri menuju kanan atas, dimana garis linier tersebut dapat diartikan bahwa antara kepercayaan organisasi dan loyalitas karyawan ada pengaruh linier yang positif

### 3. Uji Hipotesis

Hipotesis pada penelitian ini adalah ada hubungan antara kepercayaan organisasi dengan loyalitas karyawan. Ringkasan hasil analisis regresi dalam rangka menguji hipotesis tersebut dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel. 11 Hasil Analisis Regresi Uji Hipotesis

| Hubungan antar Variabel | R     | R <sup>2</sup> | P     |
|-------------------------|-------|----------------|-------|
| X,Y                     | 0.912 | 0,832          | 0,000 |

Hasil analisis menunjukkan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara kepercayaan organisasi dengan loyalitas karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan koefisien  $r$  yang positif sebesar 0.912 dengan  $p(0,000) < 0.05$ . Hal ini berarti hipotesis diterima. Sehingga dapat diartikan bahwa semakin tinggi kepercayaan organisasi maka semakin tinggi pula loyalitas karyawan. Dan sebaliknya jika kepercayaan organisasi rendah maka loyalitas karyawan akan semakin rendah. Adapun daya prediksi atau sumbangan efektif kepercayaan organisasi terhadap loyalitas karyawan ditunjukkan dengan koefisien determinan  $R^2 = 0.832$  yang artinya terdapat 83.2% pengaruh kepercayaan organisasi terhadap loyalitas karyawan atau sebesar 83.2% loyalitas karyawan ditentukan oleh kepercayaan organisasi.

## C. PEMBAHASAN

### 1. Loyalitas Karyawan

Loyalitas karyawan adalah kesediaan karyawan menaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab demi terwujudnya tujuan perusahaan. Individu yang memiliki loyalitas yang tinggi akan bekerja secara optimal untuk perusahaan sedangkan individu yang memiliki loyalitas rendah akan merasa malas dalam melakukan pekerjaannya atau selalu menunda-nunda untuk melakukan pekerjaannya.

Memiliki karyawan dengan loyalitas yang tinggi merupakan harapan bagi setiap perusahaan. Karena loyalitas merupakan suatu dasar bagi karyawan untuk dapat bertahan dan mengabdikan dengan bekerja secara optimal sehingga mampu memberikan kontribusi yang positif pada perusahaan. Semakin banyak karyawan yang memiliki loyalitas tinggi, sudah dapat dipastikan semakin kuat perusahaan itu untuk dapat bertahan. Namun semakin sedikit karyawan yang loyal terhadap perusahaan, maka pihak perusahaan harus berjuang untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Sehingga loyalitas perlu dipelihara dan dibina terus-menerus. (Rasyad, 2012).

Berdasarkan hasil analisis data tingkat loyalitas karyawan di BCA Malang Raya diperoleh bahwa tingkat loyalitas yang dimiliki bervariasi, mulai dari kategori tinggi, sedang, dan rendah. Pada tingkat loyalitas karyawan,

sebesar 21% sampel menunjukkan loyalitas yang tinggi, 60% berada pada kategori sedang dan 19% berada pada kategori yang rendah.

Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa tingkat loyalitas karyawan sangat bervariasi. Bervariasinya tingkat loyalitas karyawan tersebut karena beberapa faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan. Menurut Jusuf (2010) faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan sebagai berikut :

1. Faktor Rasional. Menyangkut hal-hal yang bisa dijelaskan secara logis, seperti: gaji, bonus, jenjang karir dan fasilitas-fasilitas yang diberikan lembaga kepada karyawan
2. Faktor Emosional: Menyangkut perasaan atau ekspresi diri seperti: pekerjaan yang menantang, lingkungan kerja yang mendukung, perasaan aman karena perusahaan merupakan tempat bekerja dalam jangka panjang, pemimpin yang berkharisma, pekerjaan yang membanggakan, penghargaan-penghargaan yang diberikan perusahaan dan budaya kerja.
3. Faktor Kepribadian. Menyangkut sifat, karakter, tempramen yang dimiliki oleh karyawan.

Dari dua faktor diatas dapat diketahui sebab daripada adanya variasi loyalitas karyawan di BCA Malang Raya yang mayoritas berada pada taraf sedang. Loyalitas karyawan yang berbeda-beda tersebut apabila di tinjau dari faktor rasional, maka setiap karyawan yang bekerja dalam perusahaan memiliki tujuan yang berbeda-beda. Misal dari segi jenjang karir, dalam suatu perusahaan, untuk menaikkan karyawan ke jabatan lebih tinggi biasanya

memiliki syarat-syarat tertentu. Karyawan yang merasa berat atau sulit untuk naik jabatannya atau merasa jabatannya kurang strategis, akan mencari perusahaan lain yang lebih menjanjikan jabatan lebih tinggi dari perusahaan sebelumnya tempatnya bekerja.

Kemudian dari faktor emosional, ketika proses bekerja itu berlangsung diperusahaan, setiap karyawan itu merasakan hal yang berbeda-beda. Karena pola dalam bekerja berbeda-beda. Dan tingkat kenyamanan juga berbeda-beda sehingga ketika karyawan sudah merasa nyaman dengan lingkungan kerjanya, maka akan cenderung menjadi loyal. Namun ketika tidak merasakan kenyamanan baik lingkungan, maupun dari segi perkerjaannya maka karyawan tersebut akan mencari perusahaan yang bisa membuat nyaman dalam bekerja sehingga bisa optimal.

Faktor yang terakhir adalah faktor kepribadian. Kepribadian dipengaruhi oleh hereditas, lingkungan sosial, lingkungan fisik (geografis) dan kebudayaan. Misal dari lingkungan sosial. Setiap karyawan memiliki latar belakang yang berbeda-beda sehingga kepribadiannya pun juga berbeda-beda. Perbedaan itulah yang juga mempengaruhi loyalitasnya dalam bekerja.

Dari hasil analisis, memang kategori terbesar berada pada kategori sedang. Namun, walaupun demikian, kategori tinggi loyalitas karyawan di BCA Malang Raya menduduki kategori terbanyak nomor dua setelah kategori sedang. Itu artinya, karyawan yang memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan relatif banyak yakni sebanyak 15 orang karyawan. Apabila hal ini di maksimalkan maka sebanyak 15 karyawan ini bisa dimaksimalkan untuk

memberikan pengaruh positif untuk karyawan lainnya. Dan dengan jumlah karyawan yang memiliki loyalitas tinggi tersebut, cukup untuk membawa perusahaan mewujudkan tujuan dan targetnya. Karena karyawan yang memiliki loyalitas tinggi tersebut, bisa mengkoordinir karyawan lainnya yang memiliki loyalitas cukup dan kurang untuk diajak bersama-sama melibatkan diri dalam setiap kegiatan yang diadakan oleh perusahaan sehingga mampu membangun perusahaan menjadi lebih maju.

## 2. Kepercayaan Organisasi

Kepercayaan organisasi adalah pengharapan positif atas tujuan dan perilaku pihak lain akan memberikan manfaat dan keuntungan bagi perusahaan dan karyawan lain sehingga akan tercipta hubungan sosial yang stabil dalam perusahaan tersebut.

Dari hasil analisis yang dilakukan, maka diperoleh tingkat kepercayaan organisasi di BCA yang bervariasi. Prosentase sesuai kategori tinggi, sedang, dan rendah yang diperoleh dari pengukuran tingkat kepercayaan adalah sebagai berikut, pada variabel kepercayaan organisasi terbesar juga berada pada kategori sedang yaitu 57%. Kemudian sebesar 24% berada dalam kategori tinggi, dan 19% berada dalam kategori rendah.

Perbedaan kepercayaan organisasi menurut Busch dan Hantusch (dalam Purnomo, 2007) disebabkan karena adanya perbedaan interaksi masa lalu. Pengalaman interaksi yang buruk pada masa lalu akan

menyebabkan kedua belah pihak saling berprasangka dan berpikir bahwa pihak lain tersebut tidak bisa dipercaya sepenuhnya.

Selain interaksi masa lalu tersebut, Busch dan Hantuch juga menyebutkan adanya pengaruh kategorisasi sosial. Dimana kategorisasi sosial tersebut adalah Individu akan cenderung untuk mengkategorikan orang lain apabila dia tidak memiliki informasi yang cukup tentang orang tersebut. Kategorisasi sosial tersebut bisa berdasarkan jenis kelamin, ras, profesi, jabatan, dan sebagainya. Kategorisasi ini dibuat untuk menyederhanakan proses membuat keputusan.

Kemudian hal ketiga yang dapat membedakan antara individu yang satu dengan yang lain adalah adanya generalisasi dan model peran, yakni Individu cenderung untuk menggeneralisasi perbuatan seseorang dengan perbuatan keseluruhan anggota kelompoknya. Hal tersebut inilah yang terkadang membuat seorang individu dalam memandang orang lain bersifat subjektif. Sehingga apabila suatu kelompok melakukan kesalahan maka yang di kenai generalisasi adalah seluruh anggota kelompok tersebut. Artinya, individu yang berada dalam kelompok mendapatkan *label* yang sama. Adanya generalisasi tersebut bisa teratasi apabila masing-masing individu memiliki kesadaran bahwa setiap individu itu berbeda.

Dari faktor-faktor diatas dapat diketahui sebab daripada adanya variasi kepercayaan organisasi di BCA Malang Raya yang mayoritas berada pada taraf sedang. Kepercayaan yang tergolong cukup atau rendah itu bisa ditingkatkan melalui upaya-upaya menjaga kepercayaan organisasi yang

tentunya membutuhkan kerja sama dari semua pihak. Upaya-upaya tersebut di sebutkan oleh seorang professor/konsultan manajemen, Fernando Bartolomé (dalam Kreitner dan Kinicki,2005). Beberapa diantaranya adalah sebagai berikut:

- a. Komunikasi, yakni menjaga agar anggota tim dan para karyawan mendapatkan informasi dengan menjelaskan kebijakan-kebijakan dan keputusan-keputusan serta memberikan umpan balik yang akurat.
- b. Dukungan, yakni selalu bersedia dan mau didekati. Memberikan bantuan, saran, nasihat, dan dukungan ide-ide anggota tim.
- c. Rasa hormat, yakni delegasi, dalam bentuk kewenangan pembuatan keputusan yang sebenarnya, merupakan ekspresi terpenting dari penghormatan manajerial. Secara aktif mendengarkan ide-ide orang lain adalah ekspresi terpenting kedua.
- d. Keadilan, yakni cepat dalam memberikan pujian dan pengakuan kepada mereka yang berhak mendapatkannya.
- e. Dapat diprediksi, yakni semua orang menginginkan sesuatu yang bisa diprediksi. Ketidakjujuran terjadi karena tidak mampu memprediksi sikap orang tersebut. Pikirkanlah tentang nilai dan kepercayaan yang dimiliki, kemudian biarkan nilai dan kepercayaan tersebut menjadi panduan dalam mengambil keputusan. Apabila telah diperoleh suatu tujuan yang jelas, maka sikap yang dimiliki juga bisa diprediksi. Serta penuhi janji-janji baik yang terucap maupun tersirat.

f. Kompetensi, yakni tingkatan kredibilitas dengan memperlihatkan pemahaman bisnis yang baik, kemampuan teknis, dan profesionalisme.

Dengan adanya beberapa langkah yang diberikan tersebut, diharapkan nantinya bisa menjaga dan menumbuhkan adanya kepercayaan organisasi yang ada di BCA Malang Raya. Sehingga karyawan yang tergolong memiliki kepercayaan organisasi yang cukup dan rendah secara perlahan, kepercayaan organisasinya meningkat sehingga menciptakan hubungan yang harmonis antar karyawan.

### 3. Peran kepercayaan organisasi dengan loyalitas karyawan di BCA Malang Raya

Hasil analisis data dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara kepercayaan organisasi dengan loyalitas karyawan. Tingkat signifikansinya sebesar 0.000 yang berarti hubungan tersebut signifikan. Nilai korelasi 0.912 menunjukkan arah hubungan antara kedua variabel positif yang berarti bahwa semakin tinggi tingkat kepercayaan organisasi, maka semakin tinggi pula tingkat loyalitas karyawan.

Seorang karyawan yang memiliki kepercayaan organisasi yang tinggi akan mudah dalam membagi informasi penting untuk kemajuan perusahaan, ikut berpartisipasi dalam memberikan sumbangan ide-ide, pemikiran-pemikiran serta bersedia menceritakan perasaan yang sedang dialami karena antara karyawan yang satu sudah ada yang kenyamanan satu sama lain. Selain itu, seorang yang memiliki kepercayaan yang tinggi juga sangat

responsif dalam menanggapi isu-isu yang terjadi dalam kelompok secara positif. Hal-hal tersebut menunjukkan adanya keterbukaan antar karyawan.

Kepercayaan organisasi yang juga bisa digambarkan dengan suatu keadaan dimana antar karyawan mampu untuk saling membantu antara satu dengan yang lain. Baik itu bantuan material maupun non material yang bertujuan untuk membantu sesama karyawan yang nantinya juga akan mampu untuk menyelesaikan masalah-masalah yang sedang dihadapi para karyawan yang berdampak positif terhadap kinerja menjadi lebih baik dari sebelumnya sehingga akan memperoleh kemajuan yang signifikan terhadap perusahaan. Selain hal-hal tersebut diatas, yang menunjukkan adanya suatu kepercayaan organisasi yang tinggi yakni di tandai dengan adanya komunikasi yang penuh penghargaan terhadap orang lain, mampu bekerja sama dengan orang lain untuk mencapai tujuan perusahaan.

Karyawan yang memiliki tingkat kepercayaan organisasi yang rendah, komunikasi antar karyawan akan terasa sulit, tidak adanya rasa peduli dengan sesama karyawan, adanya rasa saling mencurigai, dan tidak percaya dengan kemampuan rekan kerjanya bisa memajukan perusahaan.

Ketika komunikasi dengan sesama karyawan itu sulit, maka kerjasama diantara karyawan untuk mencapai tujuan organisasi juga akan sulit, kedekatan secara emosional juga kurang sehingga tidak adanya interaksi saling tolong-menolong dengan sesama rekan kerja baik tolong menolong dalam materil maupun non materil. Sehingga masing-masing fokus dengan masalah masing-masing. Dan ketika sudah fokus dengan masalah pribadi

masing-masing maka kinerja dalam perusahaan tidak optimal dan akan menimbulkan masalah baru dalam perusahaan yang kemudian menghardirkan ketidaknyamanan dalam bekerja. Ketika ketidaknyamanan itu ada, karyawan akan cenderung untuk pindah perusahaan.

Pentingnya kepercayaan (*trust*) dalam perusahaan juga di sampaikan oleh Mishra dan Morrissey (1990) yang menyatakan bahwa ketika tingkat kepercayaan (*trust*) individu pada organisasi rendah, cenderung untuk menjadi kurang kreatif, kurang inisiatif dan kurang semangat untuk mencapai tujuan organisasi. Kerfoot (dalam Utaminingsih, 2009) mendata di antara anggota organisasi; adanya budaya yang tidak aman, tingginya *turnover*, lemahnya atau rendahnya loyalitas, merupakan konsekuensi rendahnya kepercayaan pada organisasi. Yang dalam penelitian ini adalah terhadap perusahaan.

Karyawan yang sudah memiliki kepercayaan organisasi, akan merasakan kenyamanan dalam bekerja, dan kenyamanan itu akan membuat karyawan bekerja untuk perusahaan dalam jangka waktu yang lama bahkan hingga masa kerja berakhir.

Bertahannya karyawan bekerja dalam waktu yang lama dalam perusahaan merupakan salah satu bentuk loyalitas karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya suatu kepercayaan organisasi dalam suatu perusahaan maka hal tersebut mampu menimbulkan adanya loyalitas karyawan di perusahaan tersebut. Bertahannya karyawan dalam perusahaan

dalam jangka waktu yang lama merupakan salah satu bentuk konsistensi dari seorang karyawan.

Dengan demikian, Loyalitas karyawan sangatlah diperlukan dalam perusahaan. dan hal yang bisa memiliki pengaruh besar terhadap loyalitas karyawan adalah kepercayaan organisasi. Artinya, adanya kepercayaan organisasi tersebut bisa memprediksi adanya loyalitas karyawan. Hal ini bisa diketahui dari hasil analisis penelitian ini yang menunjukkan bahwa adanya daya prediksi sebesar 83.2% (yang dilihat dari  $R^2 = 0.832$ ). Dan hanya sebesar 16.8% di pengaruhi oleh faktor lain. Daya prediksi tersebut sangatlah tinggi, yakni mendekati 100%. Hal ini mengindikasikan kepercayaan organisasi tersebut memang mampu untuk membentuk adanya loyalitas karyawan dalam perusahaan tersebut.

Dengan terbentuknya loyalitas karyawan tersebut, maka karyawan dalam melakukan pekerjaannya akan sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan sebagaimana tertuang dalam. motto PT. Bank Central Asia Tbk adalah “SMART” yang secara singkat dapat dijabarkan sebagai “*Sigap-Menarik-Antusias-Ramah-Teliti*” atau yang secara lengkap dijabarkan sebagai berikut:

**S**igap dalam melayani kebutuhan nasabah

**M**enarik penampilan dan menjaga kesopanan

**A**ntusias membantu dan produktif

**R**amah dan mengucapkan salam

**T**eliti dalam pekerjaan.

Dari motto BCA tersebut menunjukkan bahwa BCA sebagai perusahaan yang bergerak di bidang jasa keuangan berusaha untuk memberikan pelayanan yang optimal terhadap konsumen. Pemberian jasa yang optimal itu dimulai dari sumber daya manusia yang dibina untuk mampu bekerja secara optimal.

Karyawan yang memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan, tentu akan bekerja secara optimal untuk perusahaan sehingga tujuan dan target dari BCA bisa terwujud. Maka dengan adanya kepercayaan yang tinggi itulah, maka loyalitas karyawan akan terbentuk. Dan apabila loyalitas karyawan tersebut terbentuk, tentu karyawan akan bekerja secara optimal dan harapan dari BCA untuk memberikan pelayanan optimal terhadap konsumen akan terwujud. Kemudian BCA akan lebih dipercaya oleh masyarakat. Hal ini dimulai dengan adanya kepercayaan organisasi yang ditumbuhkan dan dikembangkan dalam perusahaan.