

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Lingkungan kompetitif dewasa ini menantang pandangan tradisional mengenai hubungan antara karyawan dengan organisasi, khususnya tingkat kinerja yang diharapkan dari karyawan dan kebutuhan untuk mencapai lebih banyak. Menurut pendekatan psikologi positif (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000), penelitian baru-baru ini menerapkan lensa perilaku organisasi positif untuk meninjau pertanyaan penelitian penting. Salah satu tren penelitian yang semakin menarik minat adalah variabel *employee engagement* (Halbesleben et al., 2009). Konsep *employee engagement*, yang ditandai dengan energi tinggi dan komitmen yang mendalam, telah diperkenalkan ke dalam literatur sebagai cara baru untuk mendefinisikan kembali hubungan karyawan-organisasi (Eldor & Harpaz, 2016).

Employee engagement harus menjadi tujuan penting dari organisasi yang dinamis dan berwawasan ke depan, dikarenakan *employee engagement* secara signifikan berdampak pada hasil karyawan, keberhasilan organisasi, dan pencapaian komersial perusahaan (Bates, 2004). Faktanya, modal manusia dianggap sebagai aset paling berharga di antara sumber daya organisasi, karena manusia memainkan peran vital untuk mencapai tujuan perusahaan ketika ditangani dengan sukses. Akibatnya, bisnis berusaha untuk melibatkan, mendidik, dan menginspirasi karyawan mereka untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuan baru yang akan membantu mereka untuk tetap kompetitif dan bertahan dalam ekonomi berbasis pengetahuan saat ini (Muhammad & Kuchinke, 2016).

Employee engagement perlu mendapat perhatian di negara-negara Asia yang menekankan pentingnya kesadaran tenaga kerja produktif untuk saat ini (Gupta, 2017). Menurut laporan, *engagement* yang buruk tampaknya menjadi masalah di seluruh dunia (Albrecht et al., 2015). Menurut Gallup, terdapat 3 kategori *employee engagement* yaitu 1) *Engaged*; tipe ini menjelaskan karyawan yang secara sukarela mencurahkan semua kemampuan yang dimiliki untuk bekerja

secara optimum. Pada tipe karyawan ini, bukan hanya sekedar untuk menyelesaikan tugas, tetapi karyawan memiliki gairah penuh dalam bekerja untuk kemajuan dan pencapaian tujuan organisasi. 2) *Not engaged*; tipe ini menjelaskan karyawan yang sekedar memusatkan perhatiannya pada tugas harian. Yang terpenting ialah tugas selesai dan tidak peduli terhadap sekitar, tendensi menunggu intruksi yang diberikan dan kurang inisiatif dalam bertindak. 3) *Actively disengaged*; karyawan sudah tidak mempunyai antusiasme kerja dan sering berperilaku koontradiktif terhadap pekerjaan maupun tempat ia bekerja. Hal ini juga ditegaskan oleh studi *State of the Global Workplace*, 85% karyawan di seluruh dunia *not engaged* atau *actively disengaged* di tempat kerja (Gallup, 2018). Demikian pula, menurut *Trends in Global Employee Engagement Survey 2017*, hanya sekitar 25% karyawan yang *engaged*, 38% *not engaged*, dan 37% *activity disengaged* (Hewitt, 2017). Pada tahun 2020, sebuah laporan baru dari *Achievers* mengungkapkan hanya 19% karyawan yang merasa *engaged* di tempat kerja mereka. Keadaan ini terbukti bahwa masih banyak karyawan yang tidak ingin dirinya ikut berperan serta lebih jauh dengan perusahaan. *The 3rd annual Employee Engagement & Retention Report* menyoroti pentingnya *employee engagement*. Oleh karena itu, masalah *employee engagement* yang rendah masih menjadi pertimbangan penting bagi organisasi di seluruh dunia (Albrecht et al., 2015).

Dalam studi ini akan menekankan penelitian mengenai *employee engagement* di industri perbankan. Dibandingkan dengan sektor lain, industri perbankan merupakan unit bisnis paling vital yang bertanggung jawab atas pertumbuhan dan perkembangan ekonomi suatu negara (Kumar, 2018). Berdasarkan data dari Biro Statistik Tenaga Kerja, tingkat *turnover* perusahaan jasa layanan keuangan mencapai rekor tertinggi sebesar 18,4% pada akhir tahun 2021. Tingginya angka *turnover* tersebut disebabkan karena kurangnya *engagement* dari karyawan ketika bekerja. Menurut penelitian Quantum *Workplace* (2021), saat ini *employee engagement* di industri perbankan terlihat masih kurang bagus. Penelitian menunjukkan hanya 50% karyawan di sektor perbankan yang melaporkan *highly engaged* dan 35% memiliki risiko *turnover*. Realita tersebut selaras dengan apa yang dijelaskan oleh Archievers (2015) bahwa layanan keuangan dan industri

perbankan tidak berjalan dengan baik dalam hal *employee engagement*. Jika dibandingkan dengan semua industri bisnis lainnya, industri keuangan dan perbankan mengalami pelemahan *employee engagement*, pelonjakkan *turnover*, dan peningkatan *absenteeism*. Sehingga *employee engagement* menjadi pertimbangan penting bagi organisasi di seluruh dunia, khususnya di sektor perbankan (Afsar et al., 2018).

Berdasarkan penjelasan kondisi *employee engagement* di atas, penelitian ini dilakukan di salah satu perusahaan milik negara yang berkiprah dibidang jasa perbankan yaitu PT. Bank X. Media bisnis Swaonline (2017) mengatakan bahwa persoalan besar yang dihadapi oleh PT. Bank X sekarang ini yaitu perihal rendahnya *employee engagement*. Berdasarkan data dari media internet, Databoks Katadata, dari tahun ke tahun diantara bank-bank terbesar di Indonesia, PT. Bank X masih secara konsisten menduduki peringkat terendah berdasarkan perolehan laba dan pendapatan. Situasi ini dapat terjadi karena masih rendahnya *employee engagement* di PT. Bank X, karena menurut Hewitt (2017) *employee engagement* menjadi faktor penentu tercapai atau tidaknya target perusahaan. Sehingga permasalahan tersebut menjadi hal yang cukup penting untuk diperhatikan oleh perusahaan agar perusahaan mempunyai banyak karyawan dengan tingkat *engagement* yang tinggi, sehingga perusahaan akan semakin maju dan lebih mudah dalam mencapai profit yang diharapkan.

Mengacu pada kondisi yang terjadi pada PT. Bank X secara general, maka penelitian ini dilakukan di PT. Bank X yang berdomisili di Surabaya. Perusahaan ini merupakan Kantor Cabang (KC) yang membawahi 20 Kantor Cabang Pembantu (KCP) dan 4 Kantor Kas (KK) di Surabaya. Terdapat beberapa jenis status karyawan yang bekerja di perusahaan ini, antara lain, karyawan magang, PKWT, dan karyawan tetap. Karyawan yang berstatus magang akan dibedakan menjadi dua bagian, yaitu *frontliner* dan *backoffice*. *Frontliner* merupakan jenis pekerjaan yang dilakukan untuk melayani nasabah secara langsung, seperti *teller* dan *customer service*. Sedangkan *backoffice* merupakan jenis pekerjaan yang dilakukan tanpa berinteraksi secara langsung kepada nasabah, umumnya lebih bersifat administratif. Pada karyawan magang bagian *frontliner* memiliki masa kerja selama 3 tahun, dan

karyawan magang bagian *backoffice* memiliki masa kerja selama 2 tahun. Selanjutnya apabila karyawan tersebut memiliki performa kerja yang bagus akan dapat diperpanjang dan diangkat menjadi karyawan PKWT dengan kontrak kerja selama 2 tahun. Setelah itu apabila masa kontrak telah selesai dan karyawan masih ingin melanjutkan karirnya di perusahaan maka dapat diangkat menjadi karyawan tetap. Penelitian ini berfokus pada karyawan tetap pada posisi *back office* yang akan dijadikan sebagai subjek penelitian, karena menurut Moorow & McElroy (1987), karyawan pada masa kerja kurang dari 2 tahun masih berada pada tahap perkembangan, dan masih berada pada masa *probation*, sehingga komitmen dan *engagement* yang dimiliki oleh karyawan terhadap organisasi masih belum sepenuhnya terbentuk. Selain itu, mengacu pada hasil survei perusahaan SDM global, Towers Watson, menunjukkan bahwa 66% karyawan Indonesia berpotensi melepaskan karirnya dalam kurun waktu dua tahun.

Berikut adalah data mengenai tingkat absensi kerja karyawan PT. Bank X Surabaya :

Tabel 1. 1 Absensi Karyawan PT. Bank X Surabaya 2021

No.	Bulan	Absensi
		Presentase (%)
1.	Januari	10,6%
2.	Februari	9,6%
3.	Maret	9,8%
4.	April	7,7%
5.	Mei	4,2%
6.	Juni	5%
7.	Juli	7,7%
8.	Agustus	4,6%
9.	September	4,7%
10.	Oktober	6,6%

Sumber : PT. Bank X Surabaya, 2021

Menurut Archievers (2019) karyawan yang *disengaged* di tempat kerja dapat menyebabkan peningkatan absensi kerja, penurunan kualitas kerja dan produktivitas, yang mana semuanya memengaruhi laba perusahaan. Begitu pula seperti yang dijelaskan pada penelitian Nink (2016) bahwa karyawan yang *not*

engaged akan dapat mengakibatkan penurunan produktivitas kerja yang ditandai dengan tingginya *absenteeism* (ketidakhadiran kerja).

Mengacu pada Tabel 1.1, terlihat bahwa tendensi absensi kerja karyawan di PT. Bank X Surabaya masih didominasi oleh perasaan yang kurang *engaged* terhadap pekerjaannya. Kondisi tersebut dibuktikan dengan adanya kenaikan absensi yang cukup tinggi dalam 3 bulan terakhir pada bulan Agustus hingga Oktober. Sedangkan menurut U.S *Bureau of Labor Statistics* (2018), rata-rata tingkat *absenteeism* karyawan adalah sebesar 2,8%. Karyawan yang *disengaged* bisa menjadi salah satu alasan karyawan untuk terus tidak masuk kerja. Hal ini menunjukkan masih kurangnya rasa emosional yang diberikan karyawan terhadap PT. Bank X Surabaya, sehingga karyawan tidak mencurahkan energinya secara penuh ke dalam pekerjaan mereka dan lebih bersikap pasif terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya. Ada banyak alasan mengapa karyawan tidak masuk kerja. Terkadang, karyawan tidak hadir karena alasan yang sah, seperti benar-benar sakit. Tetapi dilain waktu, karyawan dapat membuat alasan untuk menghindari pekerjaan atau bahkan melewati pekerjaan tanpa memberi tahu perusahaan. Ketidakhadiran yang sah dan tidak sah akan tetap berkontribusi pada tingkat *absenteeism*.

Berdasarkan permasalahan tersebut, sangat penting bagi perusahaan untuk memikirkan upaya-upaya yang dapat memastikan karyawannya *engaged*. Kondisi yang berkembang saat ini memaksa perusahaan untuk memikirkan kembali pendekatan mereka dalam mempertahankan karyawan, khususnya pada sektor perbankan. Di perbankan, *employer branding* menjadi variabel yang sangat penting karena setiap bank di Indonesia saling bersaing dan berkompetisi dalam memberikan praktik kerja terbaiknya untuk membentuk reputasi perusahaan yang baik di mata para karyawan, nasabah, maupun para pemangku kepentingan lainnya. Dengan itu, banyak nasabah yang ingin menggunakan jasa layanan PT. Bank X Surabaya, dan pendapatan perusahaan akan meningkat. Sehingga pada akhirnya dengan perolehan pendapatan yang meningkat, perusahaan akan memberikan kesejahteraan karyawan yang lebih. Oleh karenanya, strategi *employer branding* tersebut dapat membantu karyawan untuk *engaged* dan loyal kepada perusahaan.

Employer branding berkembang sebagai praktik terbaik untuk memastikan bahwa perusahaan siap menghadapi masa depan yang tidak terduga (Jiang & Iles, 2011). *Employer branding* berperan dalam mengupayakan strategi perusahaan untuk dikomunikasikan kepada setiap elemen perusahaan, termasuk karyawan, bahwa tempat kerja mereka saat ini adalah pilihan yang tepat untuk bekerja (Lloyd, 2002). Setiap pemberi kerja yang dapat mengembangkan, mempertahankan, dan menarik orang-orang hebat akan memiliki modal intelektual untuk bersaing jauh ke masa depan, dan ini adalah inti dari *employer branding* kontemporer. Upaya yang dilakukan harus benar-benar mengembangkan persepsi di antara karyawan tentang perusahaan yang memiliki sifat berbeda untuk memikat dan menarik karyawan. *Employer branding* membuat perusahaan dapat diidentifikasi, unik, dan dalam prosesnya membedakan organisasi dari pesaing (Backhaus & Tikoo, 2004). Organisasi di masa sekarang menganggap *employer branding* sebagai sarana sumber daya manusia (SDM) yang penting untuk mengorganisir dan menarik tenaga kerja. Sehingga *employer branding* membutuhkan eksplorasi dan penelitian lebih lanjut mengenai berbagai faktor dalam pengaturan yang beragam. Ada lonjakan baru-baru ini dalam studi yang mengeksplorasi hubungan antara *employer branding* dan retensi belakangan ini (Ahmad et al., 2020; Gilani & Cunningham, 2017; Hadi & Ahmed, 2018). Namun, salah satu hasil penting dari *employer branding*, yaitu *employee engagement*, tampaknya kurang diteliti (Rana & Sharma, 2019). *Employee engagement* perlu diteliti lebih lanjut mengenai *employer branding*, karena merupakan faktor penting untuk memprediksi keberhasilan bisnis (Richman et al., 2008).

Di sisi lain, penelitian yang relevan menunjukkan pentingnya *person-organization fit* (P-O fit) pada perilaku dan sikap karyawan seperti *employee engagement*. P-O fit yang kuat memberi karyawan sumber keterikatan psikologis dan kebermaknaan yang pada gilirannya akan mengarah pada tingkat *employee engagement* yang lebih tinggi (Saks & Gruman, 2011). *Person-organization fit* ialah kesamaan nilai yang dimiliki oleh individu dan organisasi (Kristof, 1996). Sementara P-O fit berarti bahwa seseorang setuju dengan nilai-nilai bersama dalam suatu organisasi (Chatman, 1991), atau kecocokan individu dengan konteks sosial

lingkungan kerja, kecocokan orang dengan pekerjaan adalah tentang kecocokan individu dalam lingkungan tugas (Kristof, 1996). P-O fit memungkinkan karyawan untuk menemukan kebermanaknaan kerja dan bersedia untuk membawa diri mereka sepenuhnya ke dalam kinerja peran pekerjaan mereka (Kahn, 1990). Mengingat lingkungan bisnis kontemporer yang disruptif, organisasi mencari karyawan yang bersedia berkontribusi pada fungsi organisasi yang efektif. Agar perusahaan dapat mencapai tujuan ini, mereka tidak hanya harus merekrut orang-orang yang paham teknologi dan cerdas secara emosional, tetapi juga harus menyadari bahwa memastikan *person-organization fit* yang jauh lebih penting (Kumari & Pradhan, 2014). Dalam studi ini, konsep P-O fit mengacu pada keselarasan keyakinan, nilai maupun budaya yang dimiliki oleh karyawan maupun perusahaan (Christiaans, 2013). Oleh karena itu, P-O fit merupakan fundamental dalam mempertahankan tenaga kerja yang fleksibel dan memiliki kesungguhan komitmen untuk bekerja dalam kondisi lingkungan bisnis saat ini (Bowen et al., 1991). Selain itu, apresiasi terhadap konsep ini sangat penting bagi setiap pelaku bisnis dalam hal meningkatkan *employee engagement*, kepuasan kerja (Priyadarshi & Premchandran, 2018), dan sikap karyawan (Mensah, 2018).

Organizational trust tampaknya menjadi variabel penting lainnya yang mendorong hubungan positif antara *employer branding* dan *employee engagement*. *Organizational trust* bersumber dari penilaian karyawan mengenai apakah organisasi mampu memenuhi objektivitas dan tanggung jawabnya secara kredibel, memberikan sikap positif terhadap kesejahteraan pemangku kepentingan, dan memiliki integritas (Gillespie & Dietz, 2009). Menurut Cook & Wall (1980), *trust* dianggap sebagai unsur pokok dalam organisasi yang menjunjung tinggi keseimbangan dalam sebuah organisasi dan pemenuhan di antara karyawan. Berdasarkan definisi tersebut dapat dikatakan bahwa *trust* mewakili keyakinan bahwa pihak lain akan bertindak dengan cara yang adil dan etis. Kepercayaan di tempat kerja merupakan suatu proses dalam organisasi yang penting untuk berfungsinya organisasi (Dirks & Ferrin, 2001). *Trust* telah dikonseptualisasikan dalam berbagai konteks dalam literatur yang ada dan dapat terjadi dalam berbagai bentuk dan pada berbagai tingkatan dalam organisasi. Pada penelitian ini berfokus

pada kepercayaan karyawan dalam organisasi, dan menganggap *trust* sebagai keadaan yang mengacu pada keadaan afektif, kognitif atau motivasi yang bervariasi sebagai konsekuensi dari input, hasil dan proses (Burke et al., 2007). Untuk meningkatkan *organizational trust*, maka tindakan, kebijakan, dan praktik organisasi harus bisa memberikan dukungan kepada karyawan dengan memberikan pengalaman kerja sebaik mungkin. Sehingga dapat mendorong timbal balik dan karyawan merasa terdorong untuk menunjukkan tingkat kepercayaan yang tinggi terhadap organisasi. Pengalaman kerja yang luar biasa yang diberikan oleh perusahaan dapat membantu dalam meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap organisasi (Burke et al., 2007). Maka dari itu, *trust* diakui sebagai sumber keunggulan kompetitif bagi organisasi dan sebagai faktor penting untuk mencapai stabilitas organisasi jangka panjang (Tan & Lim, 2009).

Berdasarkan uraian di atas, maka penelitian ini dilakukan untuk menguji pengaruh langsung dari *employer branding* terhadap *employee engagement* dan pengaruh tidak langsung melalui *person-organization fit* dan *organizational trust*. Dengan menguji pada karyawan di industri perbankan yang masih didominasi oleh perasaan *disengaged* diharapkan dapat menciptakan *bonding* yang kuat secara emosional antara karyawan dan perusahaan sehingga dapat memberikan kontribusi lebih pada tujuan perusahaan.

1.2 Rumusan Masalah

Berlandaskan latar belakang di atas, diperoleh rumusan masalah pada penelitian ini sebagai berikut :

1. Apakah *employer branding* berpengaruh terhadap *employee engagement* pada karyawan PT. Bank X Surabaya?
2. Apakah *employer branding* berpengaruh terhadap *employee engagement* melalui *person-organization fit* pada karyawan PT. Bank X Surabaya?
3. Apakah *employer branding* berpengaruh terhadap *employee engagement* melalui *organizational trust* pada karyawan PT. Bank X Surabaya?

1.3 Tujuan Penelitian

Berlandaskan rumusan masalah di atas, dibentuk tujuan penelitian sebagai berikut :

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *employer branding* terhadap *employee engagement* pada karyawan PT. Bank X Surabaya.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *employer branding* terhadap *employee engagement* melalui *person-organization fit* pada karyawan PT. Bank X Surabaya.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *employer branding* terhadap *employee engagement* melalui *organizational trust* pada karyawan PT. Bank X Surabaya.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan beberapa manfaat sebagai berikut :

1. Secara teoritis, penelitian ini diharapkan bisa menjadi masukan untuk pengembangan ilmu pengetahuan, terutama pada bidang *human resources management*.
2. Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan bahan evaluasi untuk PT. Bank X Surabaya dalam membantu membangkitkan *employee engagement* dengan memperhatikan variabel *employer branding*, *person-organization fit*, dan *organizational trust*.