

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Persaingan sektor perbankan menjadi semakin kompetitif sejak awal mula pandemi COVID 19 (Demirgüç-Kunt et al., 2021), pandemi selain memberikan efek negatif pada ekonomi masyarakat, namun bukan berarti tidak memiliki dampak positif yang bermanfaat (Wan et al., 2021). Menurut Baum et al (2020) COVID 19 telah mendorong orang-orang untuk terbiasa dengan teknologi, dimana hampir setiap transaksi dilakukan secara online demi alasan keamanan dari penyebaran COVID 19. Fenomena ini menggores sensitifitas perbankan untuk memberikan fasilitas digital yang cepat dan mudah, serta pelayanan fisik yang aman, nyaman dan bersahabat (Baum et al., 2020). Menurut Joshi (2020), dalam pemenuhan permintaan masyarakat di era digital ini, pihak bank perlu untuk memastikan bagaimana kesiapan dan kapabilitas karyawannya lebih awal, serta seberapa tinggi tingkat keterikatan karyawan pada perusahaan. Oleh karenanya, kesejahteraan, antusiasme, dan dedikasi karyawan akan sangat membantu mengurangi niat mereka untuk keluar dari perusahaan (Zahari et al., 2020), kemudian hal ini akan berdampak pada kesuksesan dan tingkat kebersaingan perbankan di masa ini dan masa yang akan datang (Bhardwaj et al., 2020).

Bank Nagari telah memainkan peran penting dalam mendukung transaksi keuangan dan memberikan solusi pinjaman terhadap pihak-pihak yang membutuhkan dalam dua dekade ini (Yuliani et al., 2021). Bank ini merupakan suatu lembaga perbankan milik pemerintah daerah Sumatera Barat, yang bertujuan untuk memfasilitasi masyarakat, pemerintah daerah, TNI, POLRI, dan

pebisnis dalam melakukan transaksi keuangan, peminjaman modal usaha, penyimpanan uang dan harta kekayaan (www.banknagari.co.id, 2022). Namun, kompetitifnya persaingan telah menjadi tantangan bagi pihak bank nagari untuk memaksimalkan potensi karyawannya, karena kehilangan karyawan mapan sama halnya dengan kehilangan asset berharga dalam perusahaan (Dassanayake, 2022). Berikut tabel 1 yang merupakan data *turnover* selama lima tahun terakhir di Bank Nagari kantor pusat diperlihatkan sebagai fakta yang menjelaskan bahwa pentingnya kajian *turnover intention* demi stabilitas *turnover* dimasa-masa mendatang.

Tabel 1. Data Turnover 2017 - 2021

| No | Informasi | Tahun | | | | |
|-------|--|-------|------|------|------|------|
| | | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
| 1 | Meninggal Dunia (<i>Involuntary</i>) | 5 | 3 | 3 | 4 | 10 |
| 2 | <i>Resign</i> (<i>Voluntary</i>) | 30 | 48 | 47 | 35 | 27 |
| 3 | Kasus (<i>Involuntary</i>) | 4 | 3 | 7 | 3 | 6 |
| 4 | Pensiun umur 38 (<i>Voluntary</i>) | - | 1 | 3 | 4 | 3 |
| 5 | Pensiun Cacat (<i>Involuntary</i>) | - | - | 1 | - | - |
| 6 | Pensiun Normal (<i>Involuntary</i>) | 21 | 35 | 33 | 39 | 25 |
| Total | | 60 | 90 | 94 | 85 | 71 |

Sumber: Bank Nagari, (2022)

Berdasarkan tabel 1 diatas, maka dapat disimpulkan bahwa *turnover* karyawan masih belum stabil, sekalipun angka pertahunnya mengalami penurunan, tetapi masih dianggap cukup tinggi, karena dimasa-masa sulitnya mencari pekerjaan akibat dampak negatif COVID 19, seharusnya memberikan pelajaran bagi karyawan yang masih dipekerjakan untuk lebih memilih bertahan demi kelangsungan hidup dan pemenuhan kebutuhan rumah tangga mereka, tetapi dalam dua tahun terakhir angka karyawan yang resign masih tergolong tinggi di kantor pusat Bank Nagari ini yaitu 35 orang ditahun 2020 dan 27 orang di tahun

2021, sedangkan yang keluar akibat permasalahan/ berkasus meningkat pada tahun 2021, hal ini dikarenakan oleh ketidakhadiran karyawan secara terus-menerus yang tidak ber-alasan dan tidak memiliki bukti yang kuat.

Secara keseluruhan, *turnover* karyawan di kantor pusat Bank Nagari sedang bermasalah, karena dari jumlah karyawan yang terdapat di kantor pusat hanya 248 orang, tidak relevan ketika tingkat *turnover* dalam lima tahun terakhir berkisar antara 24% - 37%. Fulcher dan Smith (2010) memperkuat pendapat ini, dimana dalam penelitiannya ia mengatakan bahwa tingkat *turnover* dapat dikatakan tidak normal dalam suatu perusahaan ketika angkanya lebih dari 20% hingga 40%. Pada kondisi ini perusahaan akan beresiko kehilangan keseimbangan terkait produktifitas dan kreatifitas karyawan yang mengarahkan pada kinerja yang kurang optimal. Alasan dari fenomena yang terjadi di Bank Nagari ini adalah rendahnya kualitas hubungan antara pimpinan dan bawahan, banyaknya lowongan-lowongan pekerjaan baru yang dibuka karena situasi yang sudah mulai membaik, ketidaknyamanan bekerja dengan pimpinan sekarang, merasa diasingkan dalam tugas-tugas strategis kerja, manajemen karir yang buruk, seperti kurangnya transparansi karir dan kurangnya upaya perusahaan untuk pelatihan, pengembangan karir dan kemajuan karyawan.

Menurut Alshaabani et al (2021) PHK karyawan yang dilakukan di berbagai perusahaan selama tahun-tahun COVID 19 seharusnya memberikan dorongan bagi karyawan yang masih dipekerjakan untuk mendedikasikan diri mereka terhadap perusahaan tempat mereka dipekerjakan saat ini. Karena, perusahaan yang tidak memilih untuk meberhentikan karyawan demi efesiensi di situasi COVID 19, menyadari bahwa sulitnya untuk mencari karyawan potensial

pengganti di saat situasi sudah mulai membaik, karena hal tersebut akan membutuhkan biaya yang cukup besar (Shen et al., 2020). Menurut Westover (2014) secara rata – rata industri di Amerika Serikat, *turnover* karyawan akan menghabiskan biaya sekitar USD 9,999 dan mereka juga tidak menjamin akan dapat beradaptasi dengan cepat, dan bekerja seperti karyawan mapan sebelumnya (Maaitah, 2018). Sehubungan dengan itu, penting untuk mempertahankan dan meningkatkan rasa terikat mereka terhadap Bank Nagari, dan memitigasi niat mereka untuk berhenti secara sukarela demi menjaga tingkat kebersaingan jangka panjang.

Keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan tempatnya bekerja, seringkali berawal dari kualitas hubungan interaksi antara atasan dan bawahan, karena pemimpin berperan penting dalam menyemangati dan memotivasi karyawan untuk dapat memenuhi ekpektasi organisasi (Lebrón et al., 2018). Kualitas interaksi antara atasan dan bawahan dalam konsep kepemimpinan diistilahkan dengan *Leader Member Exchange* (LMX). Liden dan Maslyn (1998) medefenisikan LMX sebagai kualitas hubungan yang tidak menyamaratakan semua anggotanya, dimana pemimpin membedakan kelompok – kelompok tertentu atas dasar kemampuan masing – masing individu, sehingga ada yang diprioritaskan (*in-group*) dan tidak diprioritaskan (*out-group*). Kualitas hubungan yang buruk antara pemimpin dan bawahan beresiko menurunkan produktifitas, harmonisasi lingkungan kerja, hingga tindakan diskriminasi karir (Eisenberger et al., 2010).

Penelitian Huang et al (2021) menemukan bahwa LMX secara signifikan dan negatif pada *turnover intention*, hasil ini juga mendukung termuan

sebelumnya dari Hashmi et al (2019). Artinya, semakin tinggi kualitas hubungan maka semakin sedikit niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan, karena karyawan akan menanamkan rasa terikat dan antusiasme terhadap keberhasilan organisasi (Hashmi et al., 2019; Huang et al., 2021). LMX juga ditemukan secara signifikan positif mempengaruhi *employee engagement* (Jin & Mcdonald, 2021), hasil ini juga mendukung temuan sebelumnya dari Stresow (2020) Pemimpin akan menanamkan kepercayaan bawahan terhadap dirinya, sehingga mereka dengan antusias mendedikasikan dirinya pada perusahaan akibat dari kualitas hubungan yang tinggi, serta keterbukaan kesempatan pengembangan karir yang diberikan oleh pemimpin dan manajemen pada umumnya (Jin & Mcdonald, 2021; Stresow, 2020). Disisi lain niat karyawan untuk keluar dari perusahaan secara sukarela juga dipengaruhi oleh prospek dan kesempatan pengembangan karir karyawan (Dassanayake, 2022).

Pengembangan karir merupakan salah satu faktor penting yang menjadi pertimbangan karyawan, karena keterbukaan dan kejelasan jenjang karir akan memacu semangat karyawan untuk menunjukkan kemampuan terbaik mereka, sehingga mereka menjadi enggan untuk meninggalkan perusahaan (Stresow, 2020). Pengembangan karir didefinisikan sebagai suatu upaya atau program yang dibuat oleh perusahaan dalam meningkatkan kualitas dan mutu karyawan guna memberi kesempatan untuk fungsi dan peran yang lebih tinggi (Kim, 2002). Penelitian Bawono dan Lo (2020) menemukan *career development* secara signifikan mempengaruhi *turnover intention*. Hasil ini mengartikan bahwa ketika karyawan mendapat kesempatan untuk pengembangan dirinya, maka mereka akan menjadi *loyal* dan fokus untuk membantu organisasi (Bawono & Lo, 2020).

Karyawan juga akan merasa terikat sepenuhnya dengan perusahaan, memiliki antusiasme untuk menjawab tantangan dan ekpektasi perusahaan terhadap dirinya (Zahari et al., 2020). Truss et al (2017) menyatakan bahwa karyawan yang merasa tertantang untuk membuktikan dirinya, akan lebih cenderung untuk bertahan dalam waktu yang lama, memiliki keterikatan emosional yang kuat dan merasa bertanggung jawab pada keberhasilan perusahaan.

Perasaan terikat karyawan, antusiasme, dan dedikasi karyawan adalah arti dari *employee engagement* (Eisenberger et al., 2010). Konsep *employee engagement* pertama kali dikenalkan oleh Kahn (1990) dan telah menjadi bagian penting dalam keberhasilan perusahaan dalam mempertahankan aset emasnya. *Employee engagement* ini berbeda dengan komitmen organisasi, dimana komitmen organisasi hanyalah keinginan seorang karyawan untuk mempertahankan ke anggotannya untuk waktu yang lama, sedangkan *employee engagement* lebih dari sekadar itu (Kahn, 1990), *employee engagement* menyangkut dengan rasa antusias, tingkat semangat kerja, serta penghayatan mereka pada perintah perusahaan, dimana karyawan yang merasa keterikatan mereka kuat dengan perusahaan, akan lebih mudah dimotivasi, diberikan arahan dan pemahaman, serta dapat memenuhi ekpektasi perusahaan (Eisenberger et al., 2010; Kahn, 1990; Truss et al., 2017).

Dilain sisi, hal ini juga akan menguntungkan organisasi dalam hal peningkatan performa, semangat kerja, dan mengurangi bahkan menghilangkan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan (Zahari et al., 2020). Penelitian Bawono dan Lo (2020) menemukan bahwa keterikatan karyawan secara signifikan dan negatif mempengaruhi *turnover intention*. Hasil ini

mengartikan bahwa karyawan yang merasa terikat dengan perusahaan akan mendedikasikan dirinya dengan penuh semangat serta antusiasme yang tinggi untuk kesuksesan perusahaan, kemudian hal ini akan mengurangi atau bahkan dapat menghilangkan keinginan mereka untuk mengundurkan diri secara sukarela (Bawono & Lo, 2020). Beberapa studi juga mendukung temuan ini, dimana mereka menyatakan bahwa membuat karyawan terikat dengan organisasi adalah cara yang paling efektif untuk memitigasi tingkat *turnover intention* (Ekel et al., 2019; Wayan & Ni Putu, 2020; Zahari et al., 2020).

Berdasarkan uraian fenomena masalah diatas, maka penelitian ini difokuskan pada pembahasan mengenai **“Pengaruh *Leader-Member Exchange*, *Career Development* dan *Employee Engagement* terhadap *Turnover Intention*: Studi pada Karyawan Bank Nagari Kantor Pusat”**. Penetapan topik ini atas dasar kontribusi akademis terhadap upaya mitigasi yang sedang dilakukan, dengan evaluasi transparansi pengembangan karir, kualitas hubungan antara pemimpin dan bawahan, serta tingkat keterikatan karyawan pada perusahaan.

1.2 Rumusan Masalah

Mengacu pada pemaparan fakta-fakta masalah yang terjadi di kantor pusat Bank Nagari Padang, maka pertanyaan penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimanakah pengaruh LMX terhadap *turnover intention* di kantor pusat Bank Nagari Padang?
2. Bagaimanakah pengaruh *career development* terhadap *turnover intention* di kantor pusat Bank Nagari Padang?
3. Bagaimanakah pengaruh LMX terhadap *employee engagement* di kantor pusat Bank Nagari Padang?

4. Bagaimanakah pengaruh *career development* terhadap *employee engagement* di kantor pusat Bank Nagari Padang?
5. Bagaimanakah pengaruh *employee engagement* terhadap *turnover intention* di kantor pusat Bank Nagari Padang?

1.3 Tujuan Penelitian

Maksud dan sesuatu yang ingin dicapai dalam penelitian ini diharapkan dapat memberikan jawaban atas pertanyaan penelitian yang diuraikan pada bagian sebelumnya, dirincikan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh LMX terhadap *turnover intention* di kantor pusat Bank Nagari Padang.
2. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh *career development* terhadap *turnover intention* di kantor pusat Bank Nagari Padang.
3. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh LMX pada *employee engagement* di kantor pusat Bank Nagari Padang.
4. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh *career development* terhadap *employee engagement* di kantor pusat Bank Nagari Padang.
5. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh *employee engagement* terhadap *turnover intention* di kantor pusat Bank Nagari Padang.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dari suksesnya penelitian yang dilakukan di Kantor Pusat Bank Nagari Padang ini adalah sebagai berikut:

a. Manfaat Teoritis

- Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara teoritis, dan dapat berguna sebagai sumbangan pemikiran bagi dunia pendidikan khususnya Manajemen Sumber Daya Manusia.

- Penelitian ini diharapkan dapat menjadi penelitian yang dijadikan salah satu rujukan untuk penelitian selanjutnya, dan pembaharuan ilmu pengetahuan terkait variabel yang diteliti.

b. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat praktis bagi semua pihak yang terkait terutama pihak Bank Nagari Padang, diantaranya:

- Sebagai referensi terkait upaya mitigasi *turnover* dari pihak Bank Nagari.
- Sebagai pedoman bagi manajemen Bank Nagari dalam transparansi pengembangan karir karyawan serta perbaikan dalam hubungan pimpinan dan bawahan.
- Sebagai pendorong bagi pihak Bank Nagari dalam upaya meningkatkan *employee engagement* yang berdampak pada motivasi dan efektifitas kerja hingga kesetiaan jangka panjang karyawan.

1.5 Ruang Lingkup

Penelitian ini akan membatasi jangkauan penelitian agar tujuan dan maksud dapat tercapai dengan efektif dan efisien. Berkaitan dengan itu, Penelitian ini difokuskan pada Pengaruh LMX (X1), *Career Development* (X2) dan *Employee Engagement* (X3) terhadap *Turnover Intention* (Y): Studi pada karyawan Bank Nagari Kantor Pusat.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan penelitian diperlihatkan guna memperjelas bagian-bagian dan isi terkait penelitian yang sedang dilakukan, diantaranya:

BAB I PENDAHULUAN

Menjelaskan tentang fakta-fakta masalah yang didasari oleh data perusahaan, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, batasan masalah, serta sistematika penulisan itu sendiri.

BAB II TINJAUAN LITERATUR

Merupakan bab yang berisikan konsep yang sesuai dengan variabel-variabel penelitian. Konsep tersebut meliputi LMX, *career development*, *employee engagement* dan *turnover intention*. Sementara itu, pada bab ini juga akan membahas mengenai model penelitian, penelitian terdahulu sebagai rujukan utama dan pengembangan hipotesis.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini menjelaskan metode penelitian yang digunakan, hal itu terkait objek penelitian, populasi, dan ukuran sampel, penentuan sampel, sumber dan teknik pengumpulan data serta alat analisis yang digunakan untuk pengukuran data penelitian.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini berisikan mengenai hasil penelitian yang didalamnya mencakup profil responden, data *feedback* kuisioner, hasil analisis deskriptif, dan hasil pengujian PLS serta hipotesis penelitian.

BAB V PENUTUP

Bab ini merupakan bagian penutup yang berisikan kesimpulan, implikasi penelitian dan saran yang berguna bagi pihak-pihak praktisi khususnya Bank Nagari dan akademisi serta keterbatasan yang dialami ketika melakukan penelitian.

