

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pada era globalisasi saat ini, industri kerja berkembang dengan sangat cepat yang diiringi oleh persaingan ketat antara pelaku bisnis sehingga menuntut perusahaan untuk memiliki keunggulan dan daya saing yang tinggi agar bertahan dan mampu bersaing dengan perusahaan lainnya. Untuk memiliki keunggulan tersebut diperlukan pengelolaan sumber daya yang baik dalam perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan harus menyadari pentingnya keberadaan karyawan dalam memberikan kontribusi yang besar, selain itu mereka memiliki potensi bagi kemajuan perusahaan sehingga perlu dikelola secara tepat dengan mengembangkan rencana retensi karyawan agar mengurangi kemungkinan adanya keinginan untuk mengundurkan diri dari perusahaan (*turnover intention*).

Turnover intention merupakan sikap karyawan yang cenderung untuk mencari pekerjaan baru di perusahaan lain kecenderuatau memiliki rencana untuk keluar dari perusahaan pada waktu yang telah ditentukannya (Low *et al.*, 2001). Dalam penelitian ini, penulis ingin mengkaji tentang faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention*, yaitu keadilan organisasi dan *employer branding*. Ghaziani (2012) menyatakan bahwa keadilan organisasi adalah suatu konsep yang menyatakan persepsi karyawan tentang sejauh mana mereka diperlakukan secara adil dalam organisasi. Selain itu, pemimpin perlu mempertimbangkan prinsip keadilan pada saat pengambilan keputusan karena setiap karyawan memiliki kepekaan yang kuat (*strong sense*) terhadap keadilan.

Dan jika pemimpin tidak melakukan hal tersebut maka akan menimbulkan resiko terhadap keputusan karyawan untuk meninggalkan perusahaan (Moria & Sunjoyo, 2010).

Jika karyawan merasakan perlakuan yang tidak adil di tempat kerja, maka karyawan tersebut akan menunjukkan perilaku negatif seperti sering absen kerja hingga meninggalkan pekerjaannya dan keluar dari tempat kerja. Jadi, faktor keadilan organisasi juga dapat mempengaruhi *turnover intention* pada karyawan (Dicke *et.al.*, 2007). Dari penelitian Wongan (2014) menjelaskan bahwa keadilan organisasi memiliki hubungan yang tidak signifikan terhadap *turnover* karena adanya faktor-faktor lain yang menyebabkan *turnover* dan keadilan organisasi bukan merupakan *predictor* yang kuat dari *turnover*. Keadilan Organisasional adalah salah satu faktor penentu tinggi rendahnya tingkat *turnover intention* karyawan. Hal ini juga dibuktikan oleh temuan Daromes (2006) yang menjelaskan bahwa adanya hubungan negatif dan berpengaruh secara signifikan dari keadilan organisasi terhadap *turnover intention*. Hal serupa juga diungkapkan oleh Muhammad & Fajrianti (2013) yang menyatakan bahwa keadilan organisasi memberikan pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

Selain keadilan organisasi yang mempengaruhi terhadap tingkat *turnover*, *employer branding* juga dapat mempengaruhi tingkat *turnover intention* karyawan. Sokro (2012) menjelaskan bahwa *turnover* juga dapat dipengaruhi oleh faktor *employer branding*, yang mana hasil studinya menjelaskan bahwa perusahaan menggunakan strategi *employer branding* dapat menarik karyawan potensial yang telah ada untuk tetap bertahan di perusahaan. Hal inilah yang

menjadikan *employer branding* dapat mempengaruhi karyawan untuk memiliki tetap bertahan di perusahaan atau keluar dari perusahaan.

Konsep *employer branding* dapat digunakan untuk mendukung perusahaan secara efektif dalam upaya menarik calon karyawan dan mempertahankan karyawan yang ada. Selain itu, strategi *employer branding* dapat memberikan nilai perusahaan dan menempatkan perusahaan tersebut sebagai perusahaan yang andal dan memikat. Penelitian yang dilakukan oleh Nappa (2013) menjelaskan bahwa *employer branding* merupakan suatu hal baru untuk menarik karyawan yang ada ataupun calon karyawan dengan potensi yang ada yang digunakan untuk mengubah cara suatu perusahaan beroperasi.

Employer branding digunakan sebagai atas daya tarik dalam bentuk janji perusahaan yang ditawarkan kepada karyawan sebelum adanya kesepakatan dengan perusahaan. Jika perusahaan tidak mampu dalam memenuhi janji yang telah ditawarkan, maka karyawan akan memberikan penilaian negatif pada perusahaan dan dapat menyebabkan peningkatan *turnover*. (Schein 1996; Backhaus, & Tikoo, 2004 dalam Wallace *et al.*, 2014:24).

Selain hubungan langsung antara variabel independen terhadap dependen, variabel mediasi berupa *employee engagement* dapat memberikan pengaruh secara tidak langsung. Dari hasil wawancara awal pada Bank Nagari dengan Hafiz selaku staf divisi SDM Bank Nagari Pusat, diperoleh bahwa untuk *employee engagement* pada bank nagari cukup baik karena perusahaan juga melibatkan karyawan dalam hal tertentu terkait pengambilan keputusan sesuai aturan dan batasannya. Sehingga dapat dikatakan bahwa *employee engagement* sebagai mediasi dapat

melihat pengaruh keadilan organisasi terhadap *turnover intention* dan juga pengaruh *employer branding* terhadap *turnover intention*.

Keadilan organisasi merupakan salah satu prediktor dari *employee engagement* (Ferdinand, 2002). Karyawan yang merasakan adanya keadilan di tempat kerja biasanya akan lebih terikat pada perusahaan, sedangkan karyawan yang tidak merasakan adanya keadilan di tempat kerja biasanya tidak akan terikat dengan pekerjaannya (Kamasak & Bulutlar, 2008). Jadi, jika semakin tinggi persepsi karyawan akan keadilan organisasi, maka akan semakin tinggi tingkat *employee engagement* karyawan dalam suatu perusahaan.

Kucherov & Zavyalova, (2011) mengungkapkan bahwa jika suatu perusahaan mengembangkan *employer branding*, maka karyawan akan lebih cepat terikat dalam pembuatan keputusan dan proses manajemen. Karyawan yang merasa terikat ada perusahaan akan lebih mungkin untuk bekerja lebih keras dan memiliki kemungkinan yang lebih kecil untuk meninggalkan perusahaan (*turnover*) dibandingkan karyawan yang tidak merasa terikat pada perusahaan.

Sedangkan menurut Macey & Schneider (2008) dengan adanya *employee engagement* dalam perusahaan akan menyebabkan karyawan memiliki loyalitas yang lebih tinggi sehingga *turnover intention* dari karyawan akan mengalami penurunan. Baumruk & Gorman (2006) juga mengatakan bahwa jika karyawan memiliki rasa terlibat pada perusahaan, hal tersebut akan meningkatkan tiga perilaku umum yaitu (3S) *Say* (berbicara positif tentang organisasi), *Stay* (bertahan dalam organisasi), dan *Strive* (termotivasi untuk bekerja lebih serius).

Dari penelitian Wongan (2014) menyatakan bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh yang signifikan untuk menurunkan tingkat *turnover* karyawan.

Hal ini sejalan dengan hipotesis ketiga Maslach & Leiter (2008) yang menyebutkan bahwa *turnover* merupakan salah satu *outcome* dari *employee engagement* terlihat dari 87% karyawan yang memiliki tingkat *employee engagement* tinggi tidak akan keluar dari perusahaan.

PT. Bank Pembangunan daerah Sumatera Barat atau biasa dikenal dengan sebutan Bank Nagari merupakan salah satu bank umum nasional yang dimiliki oleh Pemerintah Daerah Sumatera Barat. Berdasarkan survei awal yang dilakukan oleh penulis kepada saudara Hafiz selaku staff divisi Sumber Daya Manusia Bank Nagari Pusat diperoleh informasi bahwa terdapat indikasi peningkatan *turnover* karyawan yang disebabkan karena berbagai alasan. Dalam hal ini perusahaan perlu melakukan upaya retensi karyawan untuk mengelola *turnover* agar dapat diminimalisir. Indikasi peningkatan jumlah karyawan yang keluar dari perusahaan dapat dilihat berdasarkan data berikut :

Tabel 1.1
Data Turnover Karyawan Bank Nagari Pusat Kota Padang
Tahun 2016 – 2019

NO	RINCIAN	TAHUN			
		2016	2017	2018	2019*
1	Meninggal Dunia	5	5	3	3
2	Resign	22	30	48	45
3	Kasus	0	4	3	6
4	Pensiun Umur 38	0	0	1	2
5	Pensiun Cacat	0	0	0	1
6	Pensiun Normal	19	21	35	33
	TOTAL	44	60	90	90

Sumber : Bank Nagari, 2019

*Note :Data sementara per Oktober 2019

Dari data di atas terlihat bahwa dari tahun 2016 hingga tahun 2019 jumlah karyawan yang keluar mengalami fluktuatif namun cenderung meningkat dari tahun ke tahun. Puncak tertinggi terjadinya *turnover* yaitu pada tahun 2018 dan 2019 yaitu sebanyak 180 karyawan. Alasan *turnover* karyawan pada Bank Nagari Kota Padang didominasi oleh karyawan yang *resign* atas kemauan sendiri (*turnover* sukarela) dan *turnover* yang disebabkan karyawan telah memasuki masa pensiun normal. Dari data terlihat bahwa karyawan yang *resign* dari tahun 2016 hingga tahun 2019 mengalami peningkatan, yang mana alasan *resign* dari karyawan itu sendiri disebabkan oleh beberapa hal, seperti adanya tawaran kerja ditempat lain yang mungkin lebih menggiurkan, pindah domisili, ikut suami bagi yang sudah berkeluarga, dan alasan lainnya yang membuat penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai *turnover intention* pada karyawan Bank Nagari.

Namun, dengan diketahuinya tingkat *turnover* yang tinggi pada karyawan, pihak Bank Nagari perlu melakukan beberapa upaya untuk meminimalisir tingkat *turnover* tersebut. Akibat tingginya tingkat *turnover* tersebut dapat memberikan dampak negatif pada kualitas dan kemampuan perusahaan dalam memenuhi kebutuhan pergantian karyawan yang telah keluar dari perusahaan, sehingga perusahaan membutuhkan waktu dan biaya yang lebih banyak untuk pengeluaran dalam proses perekrutan karyawan (Wasposito *et al.*, 2012). Namun, Tingkat *turnover* karyawan dapat diminimalisir oleh perusahaan, namun *turnover* itu sendiri tidak dapat dihilangkan atau dihindarkan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengembangkan retensi karyawan agar dapat menghemat biaya (Saeed *et al.*, 2014).

Berdasarkan permasalahan di atas, maka penulis tertarik untuk meneliti masalah terakit dengan judul **“Pengaruh Keadilan Organisasi dan *Employer Branding* terhadap *Turnover Intention* karyawan dengan *Employee Engagement* sebagai Variabel Mediasi pada Karyawan Bank Nagari Pusat Kota Padang”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang dikemukakan di atas, maka permasalahan yang dikembangkan dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimanakah pengaruh keadilan organisasi terhadap *turnover intention* karyawan pada Bank Nagari Pusat Kota Padang ?
2. Bagaimanakah pengaruh *employer branding* terhadap *turnover intention* karyawan pada Bank Nagari Pusat Kota Padang ?
3. Bagaimanakah pengaruh keadilan organisasi terhadap *employee engagement* pada karyawan Bank Nagari Pusat Kota Padang ?
4. Bagaimanakah pengaruh *employer branding* terhadap *employee engagement* pada karyawan Bank Nagari Pusat Kota Padang ?
5. bagaimanakah pengaruh *employee engagement* terhadap *turnover intention* karyawan pada Bank Nagari Pusat Kota Padang ?
6. Apakah *employee engagement* memediasi hubungan antara keadilan organisasi dan *turnover intention* karyawan pada Bank Nagari Pusat Kota Padang ?
7. Apakah *employee engagement* memediasi hubungan antara *employer branding* dan *turnover intention* karyawan pada Bank Nagari Pusat Kota Padang ?

1.3 Tujuan Penelitian

Dari rumusan masalah di atas, maka penulis dapat menjelaskan tujuan dari penelitian ini, yaitu :

1. Untuk mengetahui pengaruh keadilan organisasi terhadap *turnover intention* karyawan pada Bank Nagari Pusat Kota Padang.
2. Untuk mengetahui pengaruh *employer branding* terhadap *turnover intention* karyawan pada Bank Nagari Pusat Kota Padang.
3. Untuk mengetahui pengaruh keadilan organisasi terhadap *employee engagement* pada karyawan Bank Nagari Pusat Kota Padang.
4. Untuk mengetahui pengaruh *employer branding* terhadap *employee engagement* pada karyawan Bank Nagari Pusat Kota Padang.
5. Untuk mengetahui pengaruh *employee engagement* terhadap *turnover intention* karyawan pada Bank Nagari Pusat Kota Padang.
6. Untuk mengetahui pengaruh keadilan organisasi terhadap *turnover intention* yang dimediasi oleh *employee engagement* pada karyawan Bank Nagari Pusat Kota Padang.
7. Untuk mengetahui pengaruh *employer branding* terhadap *turnover intention* yang dimediasi oleh *employee engagement* pada karyawan Bank Nagari Pusat Kota Padang.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang ingin di capai oleh penulis adalah :

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangsih terhadap ilmu pengetahuan, khususnya bidang SDM dalam hal faktor-faktor

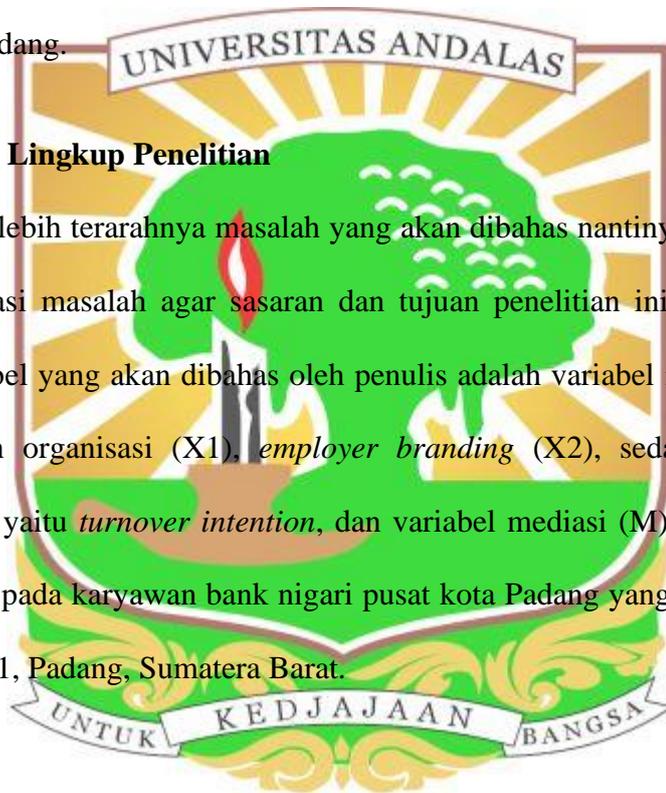
yang dapat mempengaruhi *turnover intention* karyawan dalam suatu perusahaan atau organisasi.

2. Manfaat Praktik

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai masukan bagi pihak Bank Nagari Pusat Kota Padang dalam meningkatkan keadilan organisasi dan *employer branding* untuk mengatasi *turnover* melalui *employee engagement* karyawan pada Bank Nagari Pusat Kota Padang.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Untuk lebih terarahnya masalah yang akan dibahas nantinya, maka penulis akan membatasi masalah agar sasaran dan tujuan penelitian ini dapat tercapai. Adapun variabel yang akan dibahas oleh penulis adalah variabel independent (X) yaitu keadilan organisasi (X1), *employer branding* (X2), sedangkan variabel dependen (Y) yaitu *turnover intention*, dan variabel mediasi (M) yaitu *employee engagement*, pada karyawan bank nagari pusat kota Padang yang beralamat di jl. Pemuda No. 21, Padang, Sumatera Barat.



1.6 Sistematika Penulisan

Penyusunan dan pembahasan penulisan ini terdiri dari sub bab yang saling berkaitan satu sama lain seperti yang terlihat pada sistematika penulisan di bawah ini:

BAB I PENDAHULUAN

Menjelaskan secara garis besar mengenai latar belakang, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Merupakan bab yang berisikan landasan teori/ tinjauan lieteratur yang relevan dengan permasalahan yang diajukan. Teori meliputi tentang keadilan organisasi, *employer branding*, *turnover intention*, dan *employee engagement*.

Selanjutnya pada bab ini membahas tentang penelitian terdahulu, kerangka berpikir, dan hipotesis.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini menjelaskan metode penelitian yang terdiri dari metode yang digunakan, populasi, dan penentuan sampel, sumber dan teknik pengumpulan data dan operasionalisasi dan pengukuran variabel.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini berisikan mengenai hasil penelitian yang didalamnya mencakup gambaran umum dari responden, analisis data hasil penelitian, dan pengujian hipotesis penelitian.

BAB V PENUTUP

Bab ini merupakan bab penutup yang berisikan kesimpulan dan saran yang berguna bagi atasan dan karyawan perusahaan dan keterbatasan yang terdapat dalam penelitian ini.

