

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KEBANGKITAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DI PERBANKAN

Kharisma Syadza Prawinda¹; Praptini Yulianti²

Universitas Airlangga, Surabaya^{1,2}

Email : kharisma.syadza.prawinda-2020@feb.unair.ac.id¹; praptini-y@feb.unair.ac.id²

ABSTRAK

Isu mengenai rendahnya tingkat *engagement* karyawan terhadap perusahaan menjadi landasan dalam penelitian ini. Keadaan yang dibuktikan dengan masih banyaknya karyawan yang tidak ingin dirinya ikut berperan serta lebih jauh dengan perusahaan. Padahal, modal manusia dianggap sebagai aset paling berharga diantara sumber daya perusahaan lainnya, karena manusia memainkan peran vital dalam mencapai objektif perusahaan ketika ditangani dengan sukses. Sehingga tantangan perusahaan saat ini adalah bagaimana meningkatkan perilaku *engagement* karyawannya dengan memikirkan upaya-upaya yang dapat memastikan karyawannya *engaged* ke perusahaan. Riset ini bermaksud untuk mengetahui pengaruh *employer branding* terhadap *employee engagement* melalui *person-organization fit* dan *organizational trust*. *Structural Equation Modeling-Partial Least Square* (SEM-PLS) diaplikasikan sebagai alat analisis untuk menguji data survey pada 50 karyawan tetap *back office* di PT. Bank X Surabaya. Penelitian memberikan hasil bahwa *employer branding* memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap *employee engagement* di PT. Bank X Surabaya. Penelitian ini juga membuktikan bahwa *person-organization fit* dan *organizational trust* memiliki peran yang vital dalam membentuk *employee engagement*.

Kata kunci : *employer branding*; *person-organization fit*; *organizational trust*; *employee engagement*; *bank*

ABSTRACT

The issue of the low level of employee engagement with the company is the basis for this research. This situation is evidenced by the fact that there are still many employees who do not want to participate further with the company. In fact, human capital is considered the most valuable asset among other company resources, because people play a vital role in achieving company objectives when handled successfully. So the challenge for companies today is how to improve employee engagement behavior by thinking about efforts that can ensure employees are engaged with the company. This research intends to determine the effect of employer branding on employee engagement through person-organization fit and organizational trust. Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS) was applied as an analytical tool to test survey data on 50 back office permanent employees at PT. Bank X Surabaya. Research shows that employer branding has a significant and positive effect on employee engagement at PT. Bank X Surabaya. This study also proves that person-organization fit and organizational trust have a vital role in shaping employee engagement.

Keywords : employer branding; person-organization fit; organizational trust; employee engagement; bank

PENDAHULUAN

Employee engagement perlu mendapat perhatian di negara-negara Asia yang menekankan pentingnya kesadaran tenaga kerja produktif untuk saat ini (Gupta, 2017). *Employee engagement* yang buruk menjadi masalah vital di seluruh dunia (Albrecht et al., 2015). Menurut Gallup (2022), terdapat 3 kategori *employee engagement*, antara lain: 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 instruksi yang diberikan dan kurang inisiatif dalam bertindak. 3) *Actively disengaged*; tipe ini menjelaskan karyawan yang tidak mempunyai antusiasme kerja dan sering berperilaku kontradiktif 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, 2022). 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). Keadaan ini terbukti bahwa masih banyak karyawan yang tidak ingin dirinya ikut berperan serta lebih jauh dengan perusahaan. Oleh karena itu, masalah *employee engagement* yang rendah masih menjadi pertimbangan penting bagi organisasi di seluruh dunia (Albrecht et al., 2015).

Dalam studi ini lebih 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 Ryba (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 serupa dengan

permasalahan 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).

Penelitian ini dilakukan di salah satu perusahaan milik negara yang berkiprah dibidang jasa perbankan yaitu PT. Bank X yang berada 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 yang akan dijadikan sebagai subjek penelitian, karena menurut Mcelroy et al. (1993), 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 seutuhnya terbentuk. Mengacu pada hasil survei perusahaan SDM global, yaitu Towers Watson, menunjukkan bahwa 66% karyawan Indonesia berpotensi melepaskan karirnya dalam kurun waktu dua tahun.

Berdasarkan penjelasan kondisi *employee engagement* di atas, pada perusahaan ini terdapat beberapa problematika serupa mengenai *employee engagement*. Persoalan besar yang dialami oleh PT. Bank X sekarang ini yaitu perihal rendahnya *employee*

engagement. Walaupun secara angka *employee engagement* PT. Bank X lebih tinggi dibandingkan angka *engagement people* bank di Asia Pasifik, yaitu sekitar 46-48%, namun sekarang ini kontribusi karyawan pada *turnover* semakin tinggi hingga mencapai 4,70-4,86%. Begitu pula berdasarkan data dari PT. Bank X Surabaya, tingkat *turnover* karyawan pada tahun 2019 sebesar 2,37% meningkat pada tahun 2020 sebesar 3%. Situasi ini dapat terjadi karena masih rendahnya *employee engagement*. Selain itu, menurut Archievers (2019) karyawan yang *disengaged* di tempat kerja juga dapat menyebabkan peningkatan ketidakhadiran (*absenteeism*), penurunan kualitas kerja dan produktivitas, yang mana semuanya memengaruhi laba perusahaan. Hal tersebut serupa dengan yang dikatakan pada penelitian yang dilakukan oleh Nink (2016) mengatakan bahwa karyawan yang *not engaged* akan dapat mengakibatkan penurunan produktivitas kerja yang ditandai dengan tingginya *absenteeism* (ketidakhadiran kerja). Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat dilihat pada Tabel 1 diketahui bahwa kecenderungan ketidakhadiran karyawan dalam bekerja masih didominasi oleh perasaan yang kurang *engaged* terhadap pekerjaannya. Kondisi tersebut dibuktikan dengan adanya kenaikan *absenteeism* karyawan 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 perusahaan, 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 melewatkan pekerjaan tanpa memberi tahu perusahaan. Ketidakhadiran yang sah dan tidak sah akan tetap berkontribusi pada tingkat *absenteeism* bisnis.

Akumulasi dampak dari *absenteeism* ini bisa menjadi permasalahan yang sangat besar karena berdasarkan penelitian Gallup memperkirakan bahwa perusahaan dapat kehilangan biaya yang besar setiap harinya apabila seorang karyawan tidak masuk kerja dan akan kehilangan produktivitas bagi perusahaan. Hal serupa juga dikatakan oleh Archievers (2019) dan Nink (2016) bahwa karyawan yang *disengaged* di tempat kerja

dapat menyebabkan penurunan produktivitas. Melihat data sebelumnya mengenai *absenteeism* di PT. Bank X Surabaya, produktivitas karyawan menjadi hal yang sangat krusial untuk dicermati. Hal ini perlu dilakukan oleh perusahaan untuk mengetahui progress kinerja masing-masing karyawan. Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat diamati bahwa pada Tabel 2 menunjukkan rata-rata produktivitas karyawan pada bulan Januari hingga Maret dan April hingga Juli cenderung mengalami penurunan. Penurunan produktivitas karyawan ini disebabkan karena kurangnya *engagement* dari karyawan terhadap pekerjaannya dengan melihat tingginya *absenteeism* karyawan dalam bekerja. Namun mulai bulan Agustus hingga Oktober produktivitas karyawan dapat dikategorikan meningkat walaupun mendapati peningkatan yang tidak begitu besar yaitu hanya 1%. Peningkatan ini masih kurang berada pada harapan target perusahaan, sehingga perusahaan masih perlu mengimplementasikan beragam usaha untuk meyakinkan bahwa semua karyawannya *highly engaged* terhadap perusahaan. Oleh karena itu, penyebab utama dari rendahnya *employee engagement* di PT. Bank X Surabaya adalah masih tingginya tingkat *absenteeism* yang mengakibatkan penurunan produktivitas karyawan.

Berdasarkan permasalahan tersebut, sangat penting bagi organisasi untuk memikirkan upaya-upaya yang dapat memastikan karyawannya *engaged* terhadap organisasi. Kondisi yang berkembang saat ini memaksa perusahaan untuk memikirkan kembali pendekatan mereka dalam mempertahankan karyawan. *Employer branding* berkembang sebagai praktik terbaik untuk memastikan bahwa perusahaan siap menghadapi masa depan yang tidak terduga (Jiang & Iles, 2011). *Employer branding* adalah seluruh usaha yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengkomunikasikan kepada karyawannya bahwa tempat kerja mereka saat ini adalah pilihan yang tepat untuk bekerja (Lloyd, 2002). *Employer branding* membantu karyawan dalam memahami tempat kerja mereka di masa depan. 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 organisasi harus benar-benar mengembangkan persepsi di antara karyawan tentang organisasi yang memiliki sifat unik dan berbeda yang memikat dan menarik bagi mereka. *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 SDM yang penting untuk mengelola 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 kebermaknaan 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 kesamaan antara keyakinan, nilai dan budaya karyawan, dan reputasi perusahaan. Dengan kata lain, P-O fit digunakan untuk mendeskripsikan tingkat kesesuaian antara organisasi dan karyawan (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. 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 & Bawole, 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). 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. *Trust* telah dikonseptualisasikan dalam berbagai konteks dalam literatur yang ada dan dapat terjadi dalam berbagai bentuk dan pada berbagai tingkatan dalam organisasi. 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.

Berlandaskan pada 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 hubungan emosional yang kuat antara karyawan dan perusahaan sehingga dapat memberikan kontribusi lebih pada tujuan perusahaan.

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Employer Branding

Employer branding sebagai salah satu strategi instrumental yang diadopsi oleh organisasi untuk mempertahankan dan menarik *talent* yang sesuai dan menempatkan mereka dengan benar dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan dan tetap berkelanjutan dalam lingkungan bisnis yang penuh gejolak (Chawla, 2020). *Employer branding* bertujuan untuk menciptakan dan menghadirkan identitas dan representasi pemberi kerja yang unggul (N. A. Ahmad & Daud, 2016). Dengan demikian, organisasi menempatkan upaya mereka ke dalam *branding* diri mereka sebagai fokus dan menciptakan ketertarikan psikologis karyawan terhadap nilai-nilai perusahaan (Yousf & Khurshid, 2021).

Person-Organization Fit

Person-organization fit menekankan sejauh mana seseorang dan organisasi memiliki karakteristik yang serupa untuk melengkapi kebutuhan satu sama lain (Kristof, 1996). *Person-organization fit* mengasumsikan kompatibilitas antara karakteristik individu seorang karyawan dan keadaan lingkungan pekerjaan mereka. Variabel ini diungkapkan melalui dua dimensi pokok yaitu (1) kemiripan tujuan, nilai, dan kebutuhan karyawan dengan kemungkinan organisasi untuk memenuhinya, dan (2) kesesuaian antara kompetensi karyawan dan persyaratan posisi pekerjaan (Wojtczuk-Turek & Turek, 2016).

Organizational Trust

Cummings & Bromiley (1996) mendefinisikan *organizational trust* sebagai keyakinan individu bahwa orang lain (individu atau kelompok) akan membuat upaya itikad baik untuk menjaga komitmen, jujur, dan tidak mengambil keuntungan dari orang lain. Kim & Mauborgne (1998) mengatakan bahwa *organizational trust* karyawan tercermin dalam cara mereka mempercayai organisasi dan pemimpin mereka. Harapan dan asumsi seseorang dan kemungkinan keputusan masa depan yang menguntungkan dianggap sebagai kepercayaan bagi sebuah organisasi (Robinson, 1996).

Employee Engagement

Kahn (1990) menjelaskan *employee engagement* sebagai pemanfaatan diri untuk peran pekerjaan mereka secara fisik, kognitif, dan emosional ketika bekerja. *Employee engagement* juga dapat digambarkan sebagai tingkat dedikasi dan keterikatan karyawan terhadap perusahaan dan prinsip-prinsipnya (Andrew & Sofian, 2012). *Employee engagement* telah dijelaskan sebagai hubungan antara karyawan dengan misi organisasi

dan nilai-nilainya, dan dengan adanya hubungan tersebut, karyawan mengalami pemberdayaan, merasakan kegembiraan dan semangat, sehingga melakukan upaya yang lebih besar pada pekerjaan mereka dan juga bertindak sebagai pendukung untuk perusahaan (Ewing et al., 2019).

Pengaruh *Employer Branding* terhadap *Employee Engagement*

Setiap perusahaan perlu membangun reputasi yang baik agar mendapatkan dukungan penuh dari karyawannya yang loyal dan berdedikasi untuk dapat memberikan hasil terbaik bagi perusahaan (Rayadi et al., 2022). Membangun reputasi yang baik dapat dilakukan dengan memberikan pertukaran sumber daya dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi, karyawan menunjukkan keterlibatannya terhadap organisasi, misalnya, jika perusahaan memberikan otonomi, memberikan dukungan dan kesempatan yang tepat untuk pembelajaran dan pengembangan, karyawan berniat untuk membalasnya melalui tingkat *engagement* yang lebih tinggi (Tsai & Wu, 2010). Terdapat penelitian-penelitian sebelumnya yang juga mengungkapkan hasil bahwa adanya pengaruh *employer branding* yang positif dan signifikan terhadap *employee engagement* (Rayadi et al., 2022; Yadav et al., 2020; Chawla, 2020). Oleh karena itu peneliti mengajukan hipotesis:

H1: *Employer branding* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *employee engagement*

Pengaruh *Employer Branding* terhadap *Employee Engagement* melalui *Person-Organization Fit*

Employer branding berperan sebagai strategi yang digunakan untuk mengkomunikasikan nilai-nilai perusahaan kepada para pemangku kepentingannya, termasuk karyawan, yang akhirnya juga membuat karyawan merasa yakin atas nilai-nilai yang ada pada dirinya selaras dengan nilai perusahaan (Parmar, 2014). Seperti yang dinyatakan dalam model ASA bahwa karyawan cenderung menemukan koherensi dalam hal karakteristik dan keyakinan dengan organisasi mereka, dapat diprediksi bahwa *person-organization fit* adalah salah satu mekanisme di mana strategi *employer branding* berdampak pada *employee engagement* (Chawla, 2020). Terdapat penelitian-penelitian sebelumnya yang juga mengungkapkan hasil bahwa adanya pengaruh *employer branding* yang positif dan signifikan terhadap *employee engagement* melalui

person-organization fit (Rayadi et al., 2022; Chawla, 2020; Rawshdeh et al., 2019). Oleh karena itu peneliti mengajukan hipotesis:

H2: *Employer branding* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *employee engagement* melalui *person-organization fit*

Pengaruh *Employer Branding* terhadap *Employee Engagement* melalui *Organizational Trust*

Whitener (1997) berpendapat bahwa organisasi mengungkapkan pesan dukungan kepada karyawan dengan mengadopsi kebijakan dan praktik SDM terbaik yang dapat membantu dalam penciptaan dan pemeliharaan *employer branding*. Dukungan tersebut dapat membantu organisasi dalam mendapatkan *trust* dan komitmen karyawan. Pemenuhan harapan karyawan yang konsisten dapat lebih membantu organisasi dalam meningkatkan tingkat *employee engagement* dan membangun sumber daya manusia. Terdapat penelitian-penelitian sebelumnya yang juga mengungkapkan hasil bahwa adanya pengaruh *employer branding* yang positif dan signifikan terhadap *employee engagement* melalui *organizational trust* (Yadav et al., 2020). Oleh karena itu peneliti mengajukan hipotesis:

H3: *Employer branding* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *employee engagement* melalui *organizational trust*

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian ini dikerjakan dengan memanfaatkan pendekatan kuantitatif menggunakan metode survei. Malhotra (2020) menjelaskan bahwa metode survei dilakukan apabila suatu penelitian melibatkan pengumpulan data menggunakan kuesioner yang didistribusikan kepada responden tertentu.

Objek dan Subjek Penelitian

Objek penelitian ini ialah *employer branding*, *person-organization fit*, dan *organizational trust* terhadap *employee engagement* di PT. Bank X Surabaya. Sementara itu, subjek penelitian ini ialah karyawan tetap pada posisi *back office* PT. Bank X Surabaya.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini ialah seluruh karyawan tetap pada posisi *back office* di PT. Bank X Surabaya yang telah memiliki masa kerja setidaknya selama 2

tahun. Pada penelitian ini menggunakan teknik *sampling* jenuh atau sensus untuk pengambilan sampel. Mengacu pada Arikunto (2012:104) apabila populasi memiliki jumlah kurang dari 100 orang, maka jumlah sampel yang diambil adalah semua jumlah populasi. Akan tetapi, apabila populasinya lebih dari 100 orang, maka sampel dapat diambil 10%-15% atau 20%-25% dari keseluruhan populasi. Penelitian ini, dikarenakan jumlah populasi yang dimiliki tidak lebih dari 100 orang, maka penelitian ini mengambil seluruh jumlah populasi yaitu sebanyak 50 karyawan tetap pada posisi *back office* yang juga dijadikan sebagai sampel penelitian. Adapun teknik analisis data dalam penelitian ini menerapkan SEM-PLS.

Definisi Operasional dan Pengukuran

a. *Employer Branding*

Employer branding sebagai upaya strategis perusahaan untuk membangun identitas atau citra yang dirancang untuk memasarkan perusahaan sebagai tempat kerja yang bagus dan menarik sehingga dapat memperoleh dan mempertahankan karyawan yang sesuai dengan tujuan di PT. Bank X Surabaya. Mengadopsi dari Yousf & Khurshid (2021), *employer branding* dapat diukur dengan indikator:

1. Karyawan merasa bahwa perusahaan tempat karyawan bekerja lebih unggul dibandingkan dengan perusahaan lain.
2. Karyawan dibayar di atas rata-rata setiap bulan.
3. Keamanan kerja karyawan disediakan di dalam perusahaan.
4. Hubungan antar rekan kerja di perusahaan baik.
5. Hubungan dengan supervisor di perusahaan baik.
6. Ada peluang karyawan untuk promosi di perusahaan.
7. Perusahaan berinvestasi dalam pelatihan karyawan.
8. Perusahaan memberikan berbagai aktivitas kerja kepada karyawan.
9. Tugas yang diberikan perusahaan sangat menantang bagi karyawan.

b. *Person-Organization Fit*

Person-organization fit adalah kesesuaian atau keselarasan nilai yang dimiliki oleh karyawan dan organisasi yang mencakup pemenuhan kebutuhan bersama, kesamaan kepribadian antara individu dan anggota organisasi lainnya, dan tujuan bersama antara individu dan PT. Bank X Surabaya. Mengadopsi dari Cable & DeRue (2002), *person-organization fit* dapat diukur dengan indikator:

1. Keselarasan nilai yang dimiliki oleh karyawan dengan nilai perusahaan.
2. Keselarasan cita-cita dan harapan karyawan dengan tujuan perusahaan.
3. Keselarasan karakteristik pribadi karyawan dengan nilai perusahaan.

c. Organizational Trust

Organizational trust merupakan bentuk kepercayaan atau keyakinan individu terhadap segala tindakan di dalam organisasi yang dianggap adil dan tidak merugikan bagi karyawan di PT. Bank X Surabaya. Mengadopsi dari Robinson (1996), *organizational trust* dapat diukur dengan indikator:

1. Karyawan percaya bahwa perusahaan mempunyai integritas tinggi.
2. Karyawan dapat mengharapkan perusahaan memperlakukannya dengan cara yang konsisten.
3. Karyawan merasa bahwa perusahaan selalu jujur.
4. Secara umum, karyawan percaya perusahaan mempunyai motif dan niat yang baik.
5. Karyawan merasa perusahaan memperlakukannya dengan adil.
6. Karyawan sepenuhnya mempercayai perusahaan.

d. Employee Engagement

Employee engagement yaitu sejauh mana karyawan merasa bersemangat tentang pekerjaan mereka, memberikan upaya diskresi ke dalam pekerjaan mereka, dan memiliki komitmen emosional terhadap organisasi dan tujuannya di PT. Bank X Surabaya. Mengadopsi dari Ginting et al. (2018), *employee engagement* dapat diukur dengan indikator:

1. Karyawan menganggap target unit juga menjadi target individu.
2. Karyawan selalu berusaha memberikan yang terbaik dari dirinya disetiap penyelesaian pekerjaan yang diberikan.
3. Ketika dibutuhkan, karyawan berkenan kerja lembur demi menyelesaikan tugas tepat waktu.
4. Ketika sesekali dibutuhkan, karyawan berkenan membantu melakukan pekerjaan yang tidak berhubungan langsung dengan pekerjaan, namun bermanfaat bagi perusahaan.
5. Karyawan berkenan membantu rekan kerja demi tercapainya tujuan unit.
6. Karyawan selalu memberikan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki demi mencapai target perusahaan.

7. Karyawan selalu tertantang untuk menerima pekerjaan yang dapat mengeksplorasi seluruh kemampuannya.
8. Karyawan akan tetap bertahan di perusahaan, meskipun ada kesempatan mendapatkan pekerjaan yang sama dari perusahaan lain.
9. Walaupun tidak ada instruksi dari atasan, karyawan dapat menyelesaikan target pekerjaan dengan baik.

Teknik Pengumpulan dan Analisis Data

Data dalam penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh secara langsung dari pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner secara *offline* kepada karyawan tetap *back office* PT. Bank X Surabaya. Data berupa skala Likert lima tingkat dengan kategori 1 = sangat tidak setuju, 2 = tidak setuju, 3 = netral, 4 = setuju, dan 5 = sangat setuju. Selanjutnya, untuk menguji hipotesis penelitian, peneliti menganalisis data menggunakan teknik analisis *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan metode *Partial Least Square (PLS)*. Akan halnya *software* yang dimanfaatkan peneliti ialah SmartPLS versi 3.0. Secara inklusif, dalam mengevaluasi model SEM-PLS, didasarkan atas dua model analisis yaitu analisis model pengukuran (*outer model*) dan analisis model struktural (*inner model*) (Ghozali, 2012).

HASIL PENELITIAN DAN DISKUSI

Evaluasi Model Pengukuran

Menilai model pengukuran atau *outer model* bermaksud untuk memberikan afirmasi terhadap variabel yang dipilih apakah ekuivalen untuk digunakan sebagai pengukuran. Dalam menilai model pengukuran dapat dilakukan dengan menilai validitas dan reliabilitas. Menilai validitas dapat dilakukan dengan melihat nilai *convergent validity* serta *discriminant validity*. Sementara itu, menurut Ghozali (2012) menilai reliabilitas dilakukan dengan melihat nilai *composite reliability*.

Uji validitas dilakukan untuk melihat apakah pengukuran yang digunakan dalam model itu sudah benar-benar valid dan bisa ditetapkan untuk mengukur variabel konstruk, atau belum. Pada tabel 3 menunjukkan uji validitas berupa nilai *convergent validity* atau biasa disebut juga dengan *outer loadings*. Ghozali (2012) menjelaskan bahwa suatu pengukuran dikatakan valid apabila nilai *outer loadings* di atas 0,6. Pada tabel 3 dapat dilihat bahwa keseluruhan item indikator sudah mempunyai nilai di atas 0,6 (kecuali item indikator EB6), maka dari itu bisa dibuktikan bahwa indikator sudah

valid untuk mengukur variabel konstruk. Untuk item indikator EB6 harus dihapuskan dan dilakukan pengujian kembali. Selanjutnya, pada tabel 4 menunjukkan nilai *discriminant validity*. Ghazali (2012) menjelaskan bahwa nilai *discriminant validity* dapat diamati melalui nilai *cross loadings*, yaitu nilai *outer loadings* yang dibandingkan dengan variabel konstruk lainnya. *Outer loadings* pada konstruk tersebut harus mempunyai nilai lebih besar dibandingkan nilai *outer loadings* pada konstruk lainnya. Pada tabel 4 dapat dilihat bahwa indikator untuk tiap-tiap konstruk lebih besar dibandingkan nilai *outer loadings* pada konstruk yang lain. Selain itu uji validitas juga dapat dilihat dari nilai AVE (*Average Variance Extracted*). Ghazali (2012) menjelaskan bahwa konstruk dapat dikatakan baik apabila mempunyai nilai AVE di atas 0,5. Pada tabel 3 dapat dibuktikan bahwa nilai AVE untuk semua variabel konstruk adalah di atas 0,5. Maka dari itu dapat dikatakan bahwa uji validitas telah terpenuhi semuanya.

Kemudian, uji reliabilitas dilakukan untuk melihat apakah pengukuran yang digunakan dalam model telah benar-benar akurat dan mempunyai konsistensi yang baik, atau belum. Pada tabel 3 menunjukkan nilai uji reliabilitas berupa nilai *composite reliability*. Ghazali (2012) menjelaskan bahwa konstruk dapat dikatakan baik apabila nilai *composite reliability* melampaui 0,7. Pada tabel 3 membuktikan bahwa nilai *composite reliability* untuk semua variabel konstruk telah melampaui 0,7. Maka dari itu dapat dikatakan bahwa uji reliabilitas juga telah terpenuhi.

Evaluasi Model Struktural

Sesudah model pengukuran dikatakan valid dan reliabel, tahap berikutnya adalah melangsungkan evaluasi terhadap model struktural atau *inner model*. Evaluasi ini dimaksudkan untuk mengevaluasi kemampuan prediksi dari model yang digunakan (Ghozali, 2012). Evaluasi model struktural dapat dicermati dari besaran nilai koefisien determinasi atau *R Square* (R^2) dan estimasi koefisien jalur (*path coefficient*). Tabel 5 dan 6 merangkum semua uji untuk evaluasi model struktural. Pada tabel 5 disajikan nilai *R Square* (R^2) untuk menilai seberapa besar kemampuan model dalam menjelaskan variabel endogen. Ghazali (2012) menjelaskan bahwa nilai *R Square* (R^2) 0,67, 0,33, atau 0,19 menjelaskan kemampuan yang kuat, moderat, dan lemah. Untuk variabel *employee engagement*, pada tabel 5, menunjukkan nilai *R Square* (R^2) sebesar 0,739. Artinya, variabel *employer branding* menjelaskan variabel *employee engagement* sebesar 73,9%, serta sebesar 26,1% bisa dijelaskan oleh variabel lainnya yang tidak

diujikan pada penelitian ini. Kemampuan *employer branding* menjelaskan variabel *employee engagement* berada pada kategori kuat. Selain itu, untuk variabel *person-organizational fit* dapat dijelaskan oleh variabel *employer branding* sebesar 0,402. Artinya, variabel *employer branding* menjelaskan variabel *person-organizational fit* sebesar 40,2%, serta sebesar 59,8% bisa dijelaskan oleh variabel lainnya yang tidak diujikan pada penelitian ini. Kemampuan *employer branding* menjelaskan variabel *person-organizational fit* berada pada kategori *moderate*. Sementara itu, untuk variabel *organizational trust* dapat dijelaskan oleh variabel *employer branding* sebesar 0,734. Artinya, variabel *employer branding* menjelaskan variabel *organizational trust* sebesar 73,4%, serta sebesar 26,6% bisa dijelaskan oleh variabel lainnya yang tidak diujikan pada penelitian ini. Kemampuan *employer branding* menjelaskan variabel *organizational trust* berada pada kategori kuat.

Selanjutnya, tabel 6 menyajikan nilai estimasi koefisien jalur yang juga dapat digunakan untuk menilai apakah terdapat pengaruh antar variabel. Adanya pengaruh antar variabel ditunjukkan apabila nilai *p-values* tidak melampaui 0,05 dan nilai *t-statistics* melampaui 1,645. Pada tabel 6 dapat diamati bahwa semua nilai *p-values* tidak melampaui 0,05, dan nilai *t-statistics* melampaui 1,645. Oleh karena itu, dapat diperoleh kesimpulan bahwa, *employer branding* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *employee engagement*, serta, *employer branding* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *employee engagement* melalui *person-organizational fit* dan *organizational trust*.

Diskusi

Penelitian ini melibatkan 50 responden dengan responden laki-laki sejumlah 21 orang (42%) serta responden perempuan sejumlah 29 orang (58%). Sementara itu, responden penelitian ini rata-rata berentang usia 20-29 tahun sejumlah 23 orang (46%), usia 30-39 tahun sejumlah 16 orang (32%), usia 40-49 tahun sejumlah 9 orang (18%), serta responden berusia di atas 50 tahun sejumlah 2 orang (4%). Selain itu, responden penelitian ini rata-rata memiliki masa kerja 2-5 tahun sejumlah 12 orang (24%), masa kerja 5-10 tahun sejumlah 27 orang (54%), serta masa kerja di atas 10 tahun sejumlah 11 orang (22%).

Hasil penelitian ini mengkonfirmasi seluruh hipotesis yang dibuat oleh peneliti. Pertama, hasil penelitian ini melaporkan bahwa *employer branding* memiliki pengaruh

yang signifikan dan positif terhadap *employee engagement*. Hasil tersebut menunjukkan bahwa PT. Bank X Surabaya secara nyata telah menerapkan strategi *employer branding* yang kuat dibuktikan dengan cara penciptaan kondisi lingkungan kerja yang kondusif seperti membangun hubungan kerja yang baik antar individu. Selain itu, hasil penelitian ini didominasi oleh responden yang mempunyai masa kerja antara 5 – 10 tahun sebanyak 27 orang (54%). Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa kelompok karyawan dengan masa kerja ini paling memungkinkan untuk mereka *engaged* terhadap perusahaan. Hal ini dikarenakan strategi yang diberikan perusahaan melalui *employer branding* telah berhasil membuat karyawan merasa nyaman dan merasa bahwa PT. Bank X Surabaya adalah tempat terbaik untuk mereka bekerja. Selain itu, para karyawan ini juga telah mengumpulkan sejarah pertumbuhan karir mereka selama bertahun-tahun. Sehingga dengan pengalaman karir mereka tersebut membuat karyawan merasa bahwa mereka masih terdorong dan bersemangat untuk memajukan proposisi nilai mereka, akibatnya, impian, keinginan, dan tujuan mereka berkembang. Dengan adanya hal tersebut, memungkinkan para karyawan PT. Bank X Surabaya *engaged*. Hal tersebut juga didukung oleh penelitian Zainal (2018) yang menyatakan bahwa masa kerja dan jenis pekerjaan selama periode waktu tertentu dapat menjadi tolok ukur pada pengalaman kerja seseorang. Semakin lama masa kerja akan meningkatkan pengalaman kerja karyawan. Pengalaman kerja mempunyai hubungan positif dengan *employee engagement*, yang mana semakin lama pengalaman kerja yang dimiliki maka semakin meningkat pula level *employee engagement* (Sharma et al., 2017).

Kedua, penelitian ini mengkonfirmasi bahwa *person-organization fit* memediasi secara parsial hubungan antara *employer branding* dan *employee engagement*. Hasil tersebut menunjukkan bahwa para karyawan PT. Bank X Surabaya rata-rata mempunyai kompatibilitas antara karakteristik individu dan kondisi lingkungan pekerjaan mereka, yang mana pada perusahaan perbankan mempunyai karakteristik *Good Corporate Governance* (GCG). Hal tersebut membuktikan bahwa karyawan di PT. Bank X Surabaya merupakan orang-orang yang mempunyai karakteristik bertanggung jawab dan berdaya tanggap yang tinggi dalam melayani nasabah. Selain itu, disetiap akhir penuntasan pekerjaan, karyawan selalu berupaya dalam memberikan hasil yang terbaik versi dirinya. Hal tersebut membuktikan bahwa karyawan PT. Bank X Surabaya merasa cocok dengan perusahaan dan cenderung lebih bahagia dalam bekerja, sehingga mereka

menjadi lebih aktif untuk terlibat, berkolaborasi dengan rekan kerja lebih baik, memberikan kontribusi lebih dan dedikasi yang tinggi demi memenuhi tujuan perusahaan. Sehingga ketika karyawan dan perusahaan mempunyai nilai yang sama, kebutuhan satu sama lain akan mudah untuk terpenuhi, dan pada akhirnya dapat meningkatkan *employee engagement*. Dapat disimpulkan bahwa hasil ini konsisten dengan hipotesis pada penelitian ini dan secara keseluruhan temuan ini menunjukkan bahwa *person-organization fit* memediasi secara parsial hubungan antara *employer branding* dan *employee engagement*.

Terakhir, penelitian ini melaporkan bahwa *organizational trust* memediasi secara parsial hubungan antara *employer branding* dan *employee engagement*. Hasil tersebut memperlihatkan bahwa para karyawan PT. Bank X Surabaya rata-rata mempunyai kepercayaan atau keyakinan terhadap segala tindakan yang ada dalam perusahaan. Dalam hal ini karyawan menaruh kepercayaannya kepada pemimpin maupun perusahaan secara keseluruhan dan bersedia untuk membangun hubungan jangka panjang dengan perusahaan. Supaya mendapatkan *trust*, sangat penting untuk membangun reputasi perusahaan terlebih dahulu. Organisasi dapat kehilangan kepercayaan karyawan jika mereka gagal memenuhi komitmen yang diberikan melalui inisiatif *employer branding*. Selain itu, hasil penelitian ini didominasi oleh responden yang menjalankan masa kerja antara 5 – 10 tahun sebanyak 27 orang (54%). Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa strategi *employer branding* yang diberikan oleh PT. Bank X Surabaya mampu mendapat kepercayaan karyawan pada tahun ke 5 – 10 mereka bekerja. Hal ini dikarenakan kepercayaan tidak dapat dibangun dalam jangka waktu yang singkat. Karyawan membutuhkan pemikiran jangka panjang untuk merasakan bahwa perusahaan benar-benar memperlakukannya dengan adil dan mengetahui tingkat kredibilitas perusahaan yang telah dibangun dari waktu ke waktu. Keadaan tersebut selaras dengan apa yang dijelaskan oleh Srivastava & Madan (2016), kepercayaan tidak dibangun dalam sehari dan inilah yang mulai diyakini oleh karyawan pada suatu organisasi dengan gagasan sederhana bahwa organisasi akan membuat keputusan saat ini dan masa depan secara adil. Oleh karena itu, dengan semakin kuat *employer branding* yang dirasakan oleh karyawan PT. Bank X Surabaya, maka semakin kuat *trust* karyawan terhadap organisasi dan selanjutnya akan meningkatkan *employee engagement*.

KESIMPULAN

Mengacu pada tujuan dari penelitian ini yaitu untuk menguji pengaruh *employer branding* terhadap *employee engagement* melalui *person-organization fit* dan *organizational trust* pada karyawan, hasil penelitian diperoleh bahwa *employer branding* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *employee engagement*. Hal ini menunjukkan bahwa PT. Bank X Surabaya secara konsisten meningkatkan *employer branding* sebagai tempat terbaik untuk berkontribusi, belajar, dan bertumbuh, sehingga karyawan semakin termotivasi untuk lebih antusias dalam bekerja dan pada akhirnya mampu meningkatkan *employee engagement*. Selain itu, diperoleh hasil bahwa *person-organization fit* dan *organizational trust* mampu memediasi hubungan antara *employer branding* dan *employee engagement*, yang dibuktikan dengan variabel eksogen dan variabel mediasi saling mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel endogen.

Implikasi Penelitian

Perusahaan dapat memberikan kebijakan dalam hal fleksibilitas jam kerja kepada karyawan tetap *back office* yang mana para karyawan diberikan kebebasan untuk memutuskan jam kerja, lingkungan kerja, dan lokasi kerja mereka sendiri untuk memberikan hasil terbaik mereka. Sebab, karyawan cenderung lebih bahagia ketika mereka memiliki kontrol lebih besar atas jam kerja mereka. Dan karyawan yang bahagia akan lebih meningkatkan *engagement*, mendorong pertumbuhan bisnis dan profitabilitas yang jauh lebih baik. Oleh karena itu, semua aspek ini dapat membantu memperkuat reputasi perusahaan sebagai *brand* yang unggul untuk bekerja dan dapat membantu perusahaan untuk menarik dan mempertahankan para karyawan terbaik.

Batasan dan Saran

Keterbatasan penelitian ini dapat dilihat pada jumlah responden yang berjumlah relatif kecil yaitu 50 orang karyawan tetap *back office* dengan kriteria mempunyai masa kerja minimal 2 tahun. Hal tersebut dikarenakan adanya keterbatasan waktu yang diberikan oleh perusahaan kepada peneliti sehingga pengambilan sampel pada penelitian ini sangat terbatas. Selain itu, penelitian ini memanfaatkan sumber data primer yang mana dalam pengumpulan data menggunakan instrumen kuesioner yang disebarkan kepada responden melalui pihak SDM perusahaan. Namun, terkadang informasi yang disampaikan melalui kuesioner tidak dapat ditangkap secara jelas oleh responden, sehingga pada saat pengisian kuesioner tidak dapat mencerminkan keadaan

yang sebenarnya dikarenakan adanya perbedaan persepsi antar responden atau faktor lainnya seperti kejujuran ketika mengisi kuesioner.

Mengacu pada keterbatasan penelitian di atas ada beberapa saran atau arahan yang memungkinkan untuk diberikan kepada penelitian selanjutnya. Dengan adanya keterbatasan penelitian pada jumlah sampel yang digunakan tidak dapat mengeneralisasikan hasil pada industri perbankan. Sehingga peneliti selanjutnya diharapkan dapat memperluas penelitian di beberapa industri perbankan lainnya yang ada di Indonesia sebagai objek penelitian dan dapat mengambil sampel di semua bagian yaitu *frontliner* maupun *back office*. Selain itu, untuk mendapatkan hasil penelitian yang lebih akurat, peneliti selanjutnya dapat menggunakan jenis data kualitatif melalui metode wawancara agar peneliti bisa menggali lebih dalam informasi yang diperoleh dan dapat mengembangkan pertanyaan sesuai dengan situasi terbaru. Terakhir, penelitian ini dapat memberikan sumbangsih kepada peneliti selanjutnya untuk meneliti lebih lanjut mengenai variabel *organizational trust*, dikarenakan pada hasil uji hipotesis ditemukan pengaruh variabel mediasi *organizational trust* lebih besar daripada *person-organization fit*. Selain itu, peneliti yang ingin meneliti mengenai topik yang serupa dapat menambahkan variabel lainnya agar dapat memperkaya analisis mengenai hubungan antar variabel menjadi lebih dalam

DAFTAR PUSTAKA

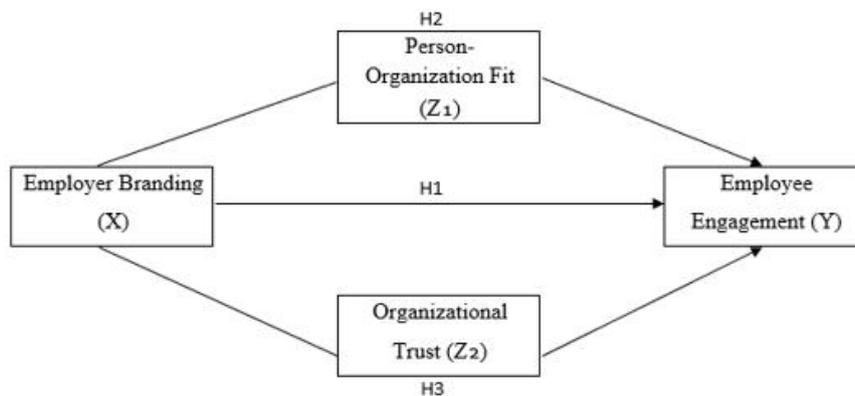
- Afsar, B., Shahjehan, A., & Shah, S. I. (2018). Frontline employees' high-performance work practices, trust in supervisor, job-embeddedness and turnover intentions in hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1436–1452.
- Ahmad, A., Khan, M. N., & Haque, M. A. (2020). Employer Branding Aids in Enhancing Employee Attraction and Retention. *Journal of Asia-Pacific Business*, 21(1), 27–38.
- Ahmad, N. A., & Daud, S. (2016). Engaging People with Employer Branding. *Procedia Economics and Finance*, 35, 690–698.
- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 7–35.
- Andrew, O. C., & Sofian, S. (2012). Individual Factors and Work Outcomes of Employee Engagement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 40, 498–508.
- Archivers. (2015). *Let's Talk Numbers: How Employee Engagement Impacts Financial Services and Banking Industries*. <https://www.achievers.com/blog/talk-numbers-employee-engagement-impacts-finance-banking-professionals/>
- Archivers. (2019). *10 Shocking Stats on Employee Disengagement*. <https://www.achievers.com/blog/10-shocking-stats-on-employee-disengagement/>

- Arikunto, S. (2012). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Rineka Cipta.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and Researching Employer Branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517.
- Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H., & Salas, E. (2007). Trust in Leadership: A Multilevel Review and Integration. *The Leadership Quarterly*, 18(6), 606–632.
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The Convergent and Discriminant Validity of Subjective Fit Perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875–884.
- Chatman, J. A. (1991). Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms. *Administrative Science Quarterly*, 36, 459–484.
- Chawla, P. (2020). Impact of employer branding on employee engagement in business process outsourcing (BPO) sector in India: mediating effect of person–organization fit. *Industrial and Commercial Training*, 15(1), 35–49. <https://doi.org/10.1108/ICT-06-2019-0063>
- Christiaans, L. (2013). Theoretical Background and Literature Review. In *Springer* (127th ed., pp. 11–49).
- Cummings, L. L., & Bromiley, P. (1996). The Organizational Trust Inventory (OTI): Development and validation. In *SAGE* (pp. 302–330).
- Ewing, M., Men, L. R., & O’Neil, J. (2019). Using Social Media to Engage Employees: Insights from Internal Communication Managers. *International Journal of Strategic Communication*, 13(2), 110–132.
- Gallup. (2022). *How to Improve Employee Engagement in the Workspace*. <https://www.gallup.com/workplace/285674/improve-employee-engagement-workplace.aspx>
- Ghozali, I. (2012). *Konsep, Teknik, dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 untuk Penelitian Empiris* (2nd ed.). Universitas Diponegoro.
- Gilani, H., & Cunningham, L. (2017). Employer Branding and Its Influence on Employee Retention: A Literature Review. *The Marketing Review*, 17(2), 239–256.
- Gillespie, N., & Dietz, G. (2009). Trust Repair after an Organization-Level Failure. *The Academy of Management Review*, 34(1), 127–145.
- Ginting, H., Bangun, Y., Febriansyah, H., Setiawan, B., Lee, B., & Frissilia, G. (2018). Developing Customized Employee Engagement Measure in an Indonesian Large Company: Procedure, Validity, and Reliability. *International Journal of Business and Applied Social Science (IJBASS)*, 4(6), 0–18.
- Gupta, M. (2017). Corporate Social Responsibility, Employee–Company Identification, and Organizational Commitment: Mediation by Employee Engagement. *Current Psychology*, 36, 101–109.
- Hadi, N. U., & Ahmed, S. (2018). Role of Employer Branding Dimensions on Employee Retention: Evidence from Educational Sector. *Administrative Sciences*, 8(3), 1–15.
- Hewitt, A. (2017). *2017 Trends in Global Employee Engagement*.
- Jiang, T., & Iles, P. (2011). Employer-brand equity, organizational attractiveness and talent management in the Zhejiang private sector, China. *Journal of Technology Management in China*, 6(1), 97–110.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (1998). Procedural Justice, Strategic Decision Making, and the Knowledge Economy. *Strategic Management Journal*, 19(4), 323–338.
- Kristof, A. L. (1996). Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its

- Conceptualizations, Measurement, and Implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1–49.
- Kumar, S. (2018). Servant Leadership: A Review of Literature. *Pacific Business Review International*, 11(1), 43–50.
- Kumari, I. G., & Pradhan, R. K. (2014). Human Resource Flexibility and Organizational Effectiveness: Role of Organizational Citizenship Behaviour and Employee Intent to Stay. *International Journal of Business and Management Invention*, 3(11), 43–51.
- Lloyd, S. (2002). Branding from the Inside Out. *Business Review Weekly*, 24(10), 64–66.
- Malhotra, N. K. (2020). Marketing Research: An Applied Orientation. In *Pearson* (7th ed.). Pearson. <https://doi.org/10.2307/3151953>
- Mcelroy, J. C., Rodriguez, J. M., Griffin, G. C., & Morrow, P. C. (1993). Career stage, time spent on the road, and truckload driver attitudes. *Transportation Journal*, 33(1).
- Mensah, J. K., & Bawole, J. N. (2018). Testing the Mediation Effect of Person-Organisation Fit on the Relationship Between Talent Management and Talented Employees' Attitudes. *International Journal of Manpower*, 39(2), 319–333.
- Nink, M. (2016). *The Negative Impact of Disengaged Employees on Germany*. Gallup. <https://news.gallup.com/businessjournal/190445/negative-impact-disengaged-employees-germany.aspx>
- Parmar, A. (2014). The Role of HR Department in Employer Branding at Public and Private Sector. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, 2(2), 201–225.
- Priyadarshi, P., & Premchandran, R. (2018). Job Characteristics, Job Resources and Work-Related Outcomes: Role of Person-Organisation Fit. *Evidence-Based HRM*, 6(2), 118–136.
- Rana, G., & Sharma, R. (2019). Assessing Impact of Employer Branding on Job Engagement: A Study of Banking Sector. *Emerging Economy Studies*, 5(1), 7–21. <https://doi.org/10.1177/2394901519825543>
- Rawshdeh, Z. A., Makhbul, Z. K. M., & Alam, S. S. (2019). The mediating role of person-organization fit in the relationship between socially responsible-hrm practices and employee engagement. *Humanities and Social Sciences Reviews*, 7(5), 434–441. <https://doi.org/10.18510/hssr.2019.7548>
- Rayadi, A., Sapri, & Tanuwijaya, J. (2022). Pengaruh Employer Brand Experience Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Studi Kasus Pada Industri Perbankan Indonesia). *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, 6(1), 463–477.
- Richman, A. L., Civian, J. T., Shannon, L. L., Hill, E. J., & Brennan, R. T. (2008). The Relationship of Perceived Flexibility, Supportive Work–Life Policies, and Use of Formal Flexible Arrangements and Occasional Flexibility to Employee Engagement and Expected Retention. *Community, Work and Family*, 11(2), 183–197.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and Breach of the Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574–599.
- Ryba, K. (2021). *How to Improve Employee Engagement in the Banking Sector*. Quantum Workspace. <https://www.quantumworkplace.com/future-of-work/employee-engagement-in-banking-sector>
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2011). Getting newcomers engaged: the role of socialization tactics. *Journal of Managerial Psychology*, 26(5), 383–402.
- Sharma, A., Goel, A., & Sengupta, S. (2017). How does Work Engagement Vary with Employee Demography?: Revelations from the Indian IT industry. *Procedia*

- Computer Science*, 122, 146–153.
- Srivastava, S., & Madan, P. (2016). Understanding the Roles of Organizational Identification, Trust and Corporate Ethical Values in Employee Engagement–Organizational Citizenship Behaviour Relationship: A Study on Indian Managers. *Management and Labour Studies*, 41(4), 314–330. <https://doi.org/10.1177/0258042X16676675>
- Tsai, Y., & Wu, S.-W. (2010). The Relationships Between Organisational Citizenship Behaviour, Job Satisfaction and Turnover Intention. *Journal of Clinical Nursing*, 19.
- Whitener, E. M. (1997). The Impact of Human Resource Activities on Employee Trust. *Human Resource Management Review*, 7(4), 389–404.
- Wojtczuk-Turek, A., & Turek, D. (2016). The Significance of Perceived Social Organization Climate for Creating Employees Innovativeness. The Mediating the Role of Person Organizational Fit. *Management Research Review*, 39(2), 167–195.
- Yadav, L. K., Kumar, A., & Mishra, S. (2020). Can Organizations Leverage Employer Branding to Gain Employee Engagement and Reduce Turnover Intention? An Empirical Study with Organizational Trust as a Mediator. *Vision*, 24(4), 496–505. <https://doi.org/10.1177/0972262920943774>
- Yousf, A., & Khurshid, S. (2021). Impact of Employer Branding on Employee Commitment: Employee Engagement as a Mediator. *Vision*, 1–12. <https://doi.org/10.1177/09722629211013608>
- Zainal. (2018). Pengaruh Kemampuan Kerja, Pengalaman Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Pns) Pada Kantor Kecamatan Bahodopi Kabupaten Morowali. *Jurnal Katalogis*, 4(6), 83–90.

GAMBAR DAN TABEL



Gambar 1. Model Penelitian

Tabel 1. Absensi Karyawan PT. Bank X Surabaya

Presentase Absensi Karyawan Tahun 2021			
No.	Bulan	Hadir	Tidak Hadir
		Presentase (%)	Presentase (%)
1	Januari	89,4%	10,6%
2	Februari	90,4%	9,6%
3	Maret	90,2%	9,8%
4	April	92,3%	7,7%

5	Mei	95,8%	4,2%
6	Juni	95%	5%
7	Juli	92,3%	7,7%
8	Agustus	95,4%	4,6%
9	September	95,3%	4,7%
10	Oktober	93,4%	6,6%

Sumber: PT. Bank X Surabaya, 2021

Tabel 2. Produktivitas Karyawan PT. Bank X Surabaya

Presentase Produktivitas Karyawan Tahun 2021		
No.	Bulan	Presentase (%)
1	Januari	96%
2	Februari	95%
3	Maret	91%
4	April	96%
5	Mei	94%
6	Juni	92%
7	Juli	92%
8	Agustus	93%
9	September	94%
10	Oktober	95%

Sumber: PT. Bank X Surabaya, 2021

Tabel 3. Evaluasi Model Pengukuran

Variabel	Indikator	Outer Loadings	AVE	Composite Reliability
Employer Branding (X)	EB1	0.721	0.607	0,925
	EB2	0.703		
	EB3	0.741		
	EB4	0.811		
	EB5	0.801		
	EB6	0.262		
	EB7	0.812		
	EB8	0.861		
	EB9	0.765		
Person-Organization Fit (Z1)	POF1	0.934	0.862	0,949
	POF2	0.919		
	POF3	0.933		
Organizational Trust (Z2)	OT1	0.743	0.682	0,928
	OT2	0.819		
	OT3	0.891		
	OT4	0.827		
	OT5	0.870		
	OT6	0.796		
Employee Engagement (Y)	EE1	0.718	0.585	0,927
	EE2	0.731		
	EE3	0.755		
	EE4	0.793		
	EE5	0.850		
	EE6	0.824		
	EE7	0.716		
	EE8	0.751		
	EE9	0.736		

Tabel 4. Nilai *Cross Loadings*

	Employee Engagement (Y)	Employer Branding (X)	Organizational Trust (Z2)	Person – Organizational Fit (Z1)
EB1	0.669	0.722	0.670	0.489
EB2	0.568	0.697	0.632	0.574
EB3	0.598	0.746	0.668	0.613
EB4	0.670	0.814	0.693	0.512
EB5	0.681	0.804	0.637	0.433
EB7	0.570	0.805	0.671	0.448
EB8	0.730	0.863	0.700	0.526
EB9	0.648	0.771	0.680	0.402
EE1	0.719	0.705	0.620	0.399
EE2	0.732	0.697	0.731	0.440
EE3	0.755	0.531	0.653	0.508
EE4	0.793	0.664	0.517	0.641
EE5	0.851	0.576	0.626	0.573
EE6	0.824	0.572	0.609	0.627
EE7	0.715	0.603	0.654	0.468
EE8	0.750	0.592	0.609	0.528
EE9	0.736	0.716	0.610	0.582
OT1	0.640	0.693	0.744	0.446
OT2	0.704	0.698	0.820	0.467
OT3	0.630	0.737	0.891	0.616
OT4	0.657	0.674	0.827	0.482
OT5	0.660	0.703	0.869	0.570
OT6	0.756	0.743	0.796	0.637
POF1	0.711	0.609	0.620	0.934
POF2	0.608	0.566	0.623	0.919
POF3	0.607	0.616	0.576	0.933

Tabel 5. Nilai *R Square*

	Nilai <i>R Square</i> (R ²)
Employee Engagement (Y)	0,739
Organizational Trust (Z2)	0,734
Person-Organization Fit (Z1)	0,402

Tabel 6. Uji Hipotesis

	Nilai Koefisien	<i>t-</i> <i>statistics</i>	<i>p-</i> <i>values</i>	Uji Hipotesis
Employer Branding → Employee Engagement	0,396	2,398	0,008*	Diterima
Employer Branding → Person-Organization Fit → Employee Engagement	0,141	1,728	0,042*	Diterima
Employer Branding → Organizational Trust → Employee Engagement	0,289	1,880	0,030*	Diterima

Keterangan: * signifikan pada 0,05