

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan ekonomi berkembang dengan pesat baik dalam skala domestik hingga skala global. Industri yang memegang peranan penting dalam perekonomian di Indonesia adalah industri perbankan. Menurut data Badan Pusat Statistik (BPS) di Indonesia terdapat 107 bank di Indonesia, yang terdiri dari 4 bank milik pemerintah, 25 bank pembangunan daerah, 58 bank swasta milik pemerintah, 8 kantor cabang bank asing, 2 bank umum syariah daerah, 10 bank umum syariah swasta. Jumlah bank di Indonesia yang berkurang dari tahun 2019 yang berjumlah dari 110 bank menjadi 107 bank. Bank sebagai lembaga keuangan yang mengelola dan menyalurkan dana masyarakat kepada pihak yang membutuhkan serta memiliki peranan penting dalam pertumbuhan sistem perekonomian sejalan dengan meningkatnya kebutuhan masyarakat (Syahrudin, 2016).

Sebagai negara mayoritas muslim, Indonesia perlu menjadi pelopor dan mengembangkan keuangan syariah di Indonesia (Tho'in, 2019). Perbankan syariah mencakup semua hal yang berkaitan dengan perbankan syariah dan pendiriannya, termasuk lembaga, kegiatan usaha yang dilakukan berdasarkan ketentuan syariah, dan proses pelaksanaan kegiatan usaha tersebut (Danupranata, 2013). Perkembangan perbankan syariah di Indonesia yang ditandai dengan berdirinya bank syariah. Dimulai dengan berdirinya Bank Muamalat Indonesia (BMI) disusul oleh bank syariah lainnya seperti Bank Syariah Mandiri, Bank IFI, Bank BTN, Bank Niaga, Bank Mega, Bank BRI Syariah, Bank Bukopin, dll (OJK, 2013).

Sebagai pionir baru dalam pembangunan dan dalam upaya mendorong Indonesia menjadi pusat ekonomi dan keuangan syariah global, Menteri Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Erick Thohir telah mengusulkan rencana penggabungan atau merger bank syariah BUMN (Puspaningtyas, 2020). Dimana bank yang melakukan persetujuan penandatanganan untuk penggabungan yaitu Bank Syariah Mandiri (BSM), BNI Syariah, dan BRI Syariah yang diubah menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI) (CNN, 2020). Penggabungan atau merger perusahaan-perusahaan tersebut bertujuan untuk meningkatkan nilai pemegang saham dan dapat mencakup pihak penting lainnya seperti industri berbasis syariah, Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM), pendidikan, pengelolaan dana haji dan pihak-pihak pengembang ekonomi berbasis syariah lainnya (Ulfa, 2021).

Setelah dilakukannya penggabungan atau merger perusahaan, Bank Syariah Indonesia (BSI) menjadi salah satu 10 besar bank terbesar di Indonesia dari sisi aset yang dimiliki perusahaan lebih tepatnya menduduki peringkat ke-7 dan saat ini Bank Syariah Indonesia (BSI) memiliki tujuan untuk menjadi pemain global pada tahun 2025 dan dapat menembus 10 besar bank syariah didunia dari segi kapitalisasi pasar (Ulfa, 2021). Tantangan besar yang dimiliki BSI saat ini agar dapat menyelaraskan pandangan ekonomi dan dunia Islam, dimana banyaknya pihak yang belum mengetahui dan mempercayai perbankan syariah Islam, sedangkan Indonesia merupakan Negara Islam dengan populasi masyarakatnya yang mayoritas muslim terbesar dan memiliki perbankan ritel syariah terbesar, jumlah nasabah dan juga memiliki universitas yang menyediakan program studi perbankan syariah terbesar di dunia (Azizah, 2021).

Peristiwa merger yang ada menuntut perusahaan baru untuk mengadopsi budaya baru, dimana seluruh karyawan akan belajar, mengikuti, dan menghormati budaya baru (Deligiannis dkk., 2018). Akibatnya merger yang dilakukan pada perusahaan tidak selamanya berhasil, dapat mencapai tujuan dan strategis yang diinginkannya (Shettlewood, 2016). Himmelsbach dan Saat (2014) menyebutkan bahwa tingkat kegagalan mencapai 50%. Karyawan yang tidak bisa beradaptasi selama masa transisi merger ini dapat menjadi salah satu penyebab kegagalan merger (Choi dkk., 2014). Kesuksesan dalam merger ini bergantung pada mempertahankan tingkat keterlibatan dan retensi karyawan yang tinggi melalui setiap fase dalam perencanaan dan implementasi (Allan & Cianni, 2011).

Peristiwa merger akan berdampak pada siklus hidup perusahaan dimana perusahaan yang melakukan merger akan memberikan pengaturan untuk mempelajari *inalienability human capital* dan *transferability* kebijakan ketenagakerjaan karena adanya proses strukturisasi akibat merger (Liang dkk., 2017). Tidak hanya perusahaan, namun bagaimana karyawan dapat menerima pekerjaan mereka dan memenuhi kebutuhan dasar seperti keamanan, peningkatan diri dan harga diri, karena merger dianggap sebagai salah satu perubahan organisasi yang ditandai dengan ambiguitas dan ketidakpastian (Khairy, 2019). Perubahan siklus pada perusahaan juga ditandai dengan adanya realokasi tenaga kerja yang merupakan faktor penting dalam restrukturisasi perusahaan pasca merger (Dessaint, 2016). Adanya realokasi ini juga dihadapi oleh karyawan Bank Syariah Indonesia di kota Padang dan berdampak pada adanya karyawan yang resign, hal tersebut diungkapkan dalam wawancara yang peneliti lakukan dengan salah satu karyawan BSI kota Padang. Dimana BSI area Sumatera Barat

terjadi penggabungan outlet yang sebelumnya berjumlah 33 outlet menjadi 27 outlet dan karyawan yang melakukan resign karena adanya proses penggabungan tersebut.

Peristiwa terjadinya merger perusahaan akan mempengaruhi budaya organisasi dimana karyawan harus dapat menyesuaikan dengan iklim organisasi yang baru. Menurut Luthan dalam Wiwik Sudarmayanti (2015) yang menyatakan hal-hal yang mempengaruhi budaya organisasi, yaitu norma atau nilai-nilai yang dominan didalam organisasi, iklim organisasi dan aturan-aturan yang berlaku. Besarnya tantangan yang harus dihadapi, menuntut manajemen BSI untuk dapat beradaptasi dan menyusun strategi dari persiapan manajemen resiko hingga penguatan sumber daya manusia. Peneliti tertarik untuk mengajukan pertanyaan lebih lanjut mengenai tantangan yang dihadapi oleh karyawan BSI dimana peneliti melakukan pengambilan data awal dengan melakukan wawancara kepada delapan karyawan tetap di Bank Syariah Indonesia Kota Padang. Dari hasil data awal tersebut didapatkan bahwa karyawan Bank Syariah Indonesia Kota Padang memiliki tuntutan yang cukup tinggi. Dimana saat ini karyawan dituntut untuk dapat dengan cepat menyesuaikan diri pada tema yang diusut oleh BSI yaitu “*one culture*”, dan BSI memiliki target menjadi *top global* bank syariah yang mengakibatkan besarnya target pencapaian yang harus dicapai oleh karyawan. Akibatnya adaptasi budaya kerja setelah dilakukannya merger menjadi faktor penting lainnya yang tidak mudah, dimana manajemen BSI dituntut untuk dapat memastikan proses integrasi berjalan dengan baik tanpa mengorbankan pemberdayaan SDM.

Profesional SDM harus memberikan komunikasi dua arah yang dini, jujur, jelas, dan efektif untuk menghindari rusaknya kepercayaan dan berkembangnya suasana negatif. SDM harus menyediakan komunikasi satu lawan satu untuk karyawan untuk

memungkinkan mereka menyuarakan keprihatinan dan masalah mereka karena ini akan berkontribusi untuk mempertahankan keterlibatan mereka selenggarakan sesi pelatihan, lokakarya, seminar, dan acara sosial untuk membuat karyawan mengenal dan membuat karyawan merasa seperti bagian dari perubahan yang akan terjadi. Memastikan bahwa misi, visi, nilai inti, dan kebijakan perusahaan diartikulasikan kepada seluruh karyawan serta diintegrasikan ke dalam program, budaya, dan kegiatan organisasi (Hanafy dkk., 2019).

Sumber daya manusia merupakan sumber kekayaan yang paling penting bagi perusahaan dan merupakan faktor kunci keberhasilan suatu perusahaan dalam merencanakan, melaksanakan dan mengelola berbagai macam kegiatan perusahaan (Ardana dkk., (2008). Dibutuhkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang kuat dan dengan kinerja yang baik untuk mendukung program dan tujuan perusahaan. Untuk mencapai hal tersebut, diperlukan fungsi pemeliharaan SDM yang berfungsi dengan baik dalam perusahaan atau organisasi (Wicaksono & Rahmawati, 2020). Oleh karena itu, perusahaan tidak hanya mencari karyawan yang memiliki keterampilan yang mumpuni, tetapi juga karyawan yang mampu berdedikasi dan dapat berkontribusi secara aktif dalam pekerjaannya.

Perusahaan atau organisasi harus memperhatikan untuk mempertahankan karyawannya untuk dapat meningkatkan produktifitas perusahaan dan menghasilkan keuntungan dimana produktivitas organisasi atau perusahaan di lihat dari keterikatan kerja karyawan (Musgrove dkk., 2014). Penelitian yang dilakukan oleh Supriyanto (2008) dimana adanya proses integrasi budaya kerja akibat merger akan berdampak pada proses dalam berorganisasi yang ditunjukkan pada keterikatan kerja pada

karyawan. Selaras pada pernyataan Bekker dan Demerouti (2008) yang menyebutkan bahwa faktor perubahan terkait organisasi (*organizational changes*) juga mempengaruhi *work engagement* pada karyawan. Pada penelitian Fleming & Asplund (2007) dalam Ahuja dan Modi (2015) menyatakan bahwa karyawan yang terikat secara konsisten terbukti lebih produktif dan cenderung bertahan di perusahaan mereka. Karyawan yang merasa terikat atau “*engaged*” di perusahaan mereka akan mengembangkan hubungan yang energik dan efektif dengan aktivitas kerja mereka dan lebih mampu untuk mengatasi tuntutan pekerjaan mereka (Schaufeli dkk, 2006). Pencapaian hasil kerja yang baik dan unggul sebagai proses pencapaian tujuan organisasi yang diwujudkan melalui *work engagement*. Studi lain juga telah dilakukan dan menunjukkan hubungan yang positif pada *work engagement* dengan perusahaan atau organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja dan profitabilitas yang lebih baik (Choo dkk, 2013).

Work engagement adalah keterikatan psikologis, karyawan yang terikat secara emosional biasanya cenderung memiliki hubungan relasi yang baik, berempati, dan terikat secara kognitif dengan pekerjaan mereka (Kahn, 1990). Menurut Schaufeli dkk. (2002) *Work engagement* adalah suatu keadaan motivasional yang berhubungan positif dengan pekerjaan yang meliputi *vigor* (kekuatan), *dedication* (dedikasi), dan *absorption* (kondisi dimana karyawan merasa nyaman dan menghayati pekerjaannya).

Vigor yang ditandai dengan tingkat energi dan ketahanan mental yang tinggi saat bekerja, individu yang memiliki kemauan untuk menginvestasikan dirinya untuk pekerjaannya, dan tetap memiliki ketekunan walaupun menghadapi kesulitan. Sedangkan dedikasi (*dedication*) mengacu pada keterlibatan yang tinggi oleh karyawan dalam bekerja, memiliki rasa antusiasme, inspirasi, merasa bangga dan tantangan yang

ingin dihadapi. Pada *absorption* ditandai dengan konsentrasi penuh, menghayati dan memiliki kesenangan dalam bekerja, dimana waktu cepat berlalu (Schaufeli dkk., 2006).

Proses restrukturisasi pasca merger dan program restrukturisasi akan mempengaruhi kinerja organisasi, maka hal penting yang dilihat jika suatu organisasi memiliki budaya yang kuat dan terintegrasi, maka karyawan akan lebih mengabdikan diri dan bekerja lebih keras untuk mencapai tujuannya (Hanafy dkk., 2019). Sebuah organisasi yang memiliki karyawan yang “*engaged*” dapat mengungguli pesaingnya namun tanpa *engagement* karyawan dari penggabungan dua atau lebih organisasi atau perusahaan tidak akan dapat maksimal untuk menyelaraskan karyawannya dengan tujuan dan sasaran yang mereka tetapkan. Untuk itu *engagement* karyawan pada pekerjaannya sangat penting untuk keberhasilan pelaksanaan strategi dan pengintegrasian organisasi yang akhirnya akan membuat merger perusahaan sukses (Bones, 2007).

Dari paparan diatas, dapat dilihat dari adanya peristiwa merger yang terjadi pada BSI yang mengakibatkan transformasi budaya kerja akibat merger akan berdampak pada proses karyawan dalam berorganisasi yang ditunjukkan pada keterikatan kerja pada karyawan. Berhubungan dengan pernyataan Bekker dan Demerouti (2008) yang menyebutkan bahwa faktor perubahan terkait organisasi (*organizational changes*) dapat mempengaruhi *work engagement* pada karyawan. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Hanafy dkk. (2019) yang melihat bagaimana dampak merger terhadap keterikatan karyawan pada hotel bintang lima dimana peneliti tersebut meneliti keterikatan karyawan sebelum dan sesudah terjadinya merger, dan ditemukan bahwa dengan adanya merger yang mengakibatkan adanya proses restrukturisasi organisasi yang

mempengaruhi kinerja organisasi ini yang ada pada karyawan menurun dibandingkan dengan sebelum terjadinya merger.

Work engagement adalah salah satu peran yang sangat penting didalam meningkatkan kualitas karyawan untuk membantu perusahaan mewujudkan tujuannya. *Work engagement* yang tidak hanya bermanfaat bagi individu namun juga bermanfaat bagi perusahaan dan dapat mempengaruhi bagaimana karyawan akan melakukan pekerjaannya dan melaksanakan tugas serta kewajibannya. Karyawan yang merasa “*engaged*” akan memiliki motivasi, antusias, bangga, dan senang dalam pekerjaannya yang tentunya akan dapat meningkatkan kinerja karyawan tersebut. Dari kalimat diatas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “Gambaran *work engagement* pada karyawan Bank Syariah Indonesia di Cabang Utama Kota Padang”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang pemikiran yang telah dipaparkan diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah seperti apakah gambaran *work engagement* pada karyawan Bank Syariah Indonesia di Cabang Utama Kota Padang?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah disebutkan sebelumnya, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran dari *work engagement* pada karyawan Bank Syariah Indonesia di Cabang Utama Kota Padang.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah ilmu pengetahuan dalam bidang Psikologi Industri dan Organisasi yang berhubungan dengan *work engagement*,

khususnya berkaitan dengan bagaimana gambaran *work engagement* pada karyawan di Bank Syariah Indonesia di Cabang Utama Kota Padang. Dapat memberikan informasi tambahan bagi peneliti lain yang ingin meneliti lebih lanjut tentang gambaran *work engagement* pada karyawan Bank Syariah Indonesia.

1.4.2 Manfaat praktis

Penelitian ini diharapkan memberikan gambaran yang lain dan kajian yang lebih lanjut dibidang *work engagement* serta meningkatkan pemahaman dari hasil penelitian mengenai *work engagement* pada karyawan. Dengan mengetahui gambaran mengenai *work engagement* pada karyawan Bank Syariah Indonesia di Cabang Utama Kota Padang, maka dapat menjadi bahan evaluasi bagi perusahaan untuk meningkatkan *work engagement* pada karyawan. Serta diharapkan dapat bermanfaat secara aplikatif bagi perusahaan agar dapat membuat inovasi serta pengembangan metode agar dapat memperkuat engagement pada karyawan yang dapat berpengaruh pada peningkatan kinerja karyawan.

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan penelitian ini ialah sebagai berikut :

BAB I : Pada bab ini berisi pendahuluan yang menjelaskan uraian singkat mengenai latar belakang permasalahan yang diteliti, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat teoritis dan praktis penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II : Bab ini berisikan uraian tinjauan pustaka yang berisi teori-teori yang berkaitan dengan variabel yang diteliti, dinamika variabel

pada subjek penelitian, kerangka pemikiran dan hipotesis penelitian.

BAB III : Bab ini berisi metode penelitian yang menjelaskan uraian mengenai metode yang digunakan peneliti, variabel penelitian yang diteliti, populasi beserta teknik pengambilan sampel penelitian, metode pengumpulan data, alat ukur variabel, tahapan penelitian dan metode analisis data hasil penelitian.

BAB IV : Bab ini menjelaskan mengenai uraian singkat dari hasil penelitian, interpretasi data dan pembahasan mengenai penelitian.

BAB V : Bab ini berisi penjelasan mengenai kesimpulan dan saran penelitian.

