

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sektor perbankan memegang peranan penting dalam usaha pengembangan disektor ekonomi, dan juga berperan dalam meningkatkan pemerataan pembangunan dan hasil-hasilnya, serta pertumbuhan ekonomi dan stabilitas nasional ke arah peningkatan taraf hidup rakyat. Bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak (Undang Undang Republik Indonesia No 10 Tahun 1998 Pasal 1 Ayat 1). Guna menjalankan fungsinya tersebut maka perbankan perlu meningkatkan sumber daya manusianya.

Perusahaan perbankan sebagai organisasi memiliki ketergantungan yang saling terkait dengan individu dalam perbankan itu sendiri. Karyawan sebagai individu dalam perbankan merupakan bagian dari struktur organisasi yang memiliki peranan besar dalam menentukan tercapainya tujuan perbankan tersebut. Kinerja karyawan merupakan dasar bagi pencapaian kinerja dan prestasi perbankan, sehingga pengelolaan karyawan sebagai sumber daya yang potensial merupakan tugas utama manajemen. Pengelolaan sumber daya manusia menjadi sangat penting karena bank tersebut dapat mencapai kinerja yang diharapkan serta memiliki keunggulan kompetitif ketika orang didalamnya melakukan apa yang terbaik dari mereka, apa yang mereka senangi serta kuatnya faktor kepemilikan

secara psikologis dalam melaksanakan dan memberi hasil pada pekerjaan mereka, kesemua hal tersebut menjadi faktor motivasi karyawan.

Salah satu faktor yang memotivasi kerja karyawan adalah kepuasan. Kepuasan kerja merupakan penilaian, perasaan atau sikap seseorang atau karyawan terhadap pekerjaannya dan berhubungan dengan lingkungan kerja, jenis pekerjaan, kompensasi, hubungan antar teman kerja, hubungan sosial ditempat kerja dan sebagainya. Sehingga dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja adalah dipenuhinya beberapa keinginan dan kebutuhannya melalui kegiatan kerja atau bekerja (Koesmono, 2008).

Karyawan yang puas dengan apa yang diperolehnya dari perusahaan akan memberikan lebih dari apa yang diharapkan dan ia akan terus berusaha memperbaiki kinerjanya. Sebaliknya karyawan yang kepuasan kerjanya rendah, cenderung melihat pekerjaan sebagai hal yang menjemukan dan membosankan, sehingga ia bekerja dengan terpaksa dan asal-asalan. Untuk itu merupakan keharusan bagi perusahaan untuk mengenali faktor-faktor apa saja yang membuat karyawan puas bekerja di perusahaan. Pemahaman tentang jenis atau tingkat kebutuhan perorangan karyawan oleh perusahaan menjadi hal mendasar untuk meningkatkan motivasi. Dengan tercapainya kepuasan kerja karyawan, maka produktivitas kerja karyawan pun akan lebih meningkat.

Namun dalam perkembangannya, faktor kepuasan karyawan (*employee satisfaction*) saja, pada saat ini sudah dianggap kurang memadai bagi organisasi untuk menunjang kinerja karyawan. Bisa saja terjadi karyawan yang memiliki kepuasan tinggi, justru tidak termotivasi untuk menunjukkan kinerja yang terbaik.

Lebih dari sekedar kepuasan kerja, karyawan diharapkan mempunyai *engagement*, suatu keterlibatan, komitmen, keinginan untuk berkontribusi dan rasa memiliki (*ownership*) terhadap pekerjaan dan perusahaan. Di dalam terminologi ini, termasuk pula di dalamnya timbulnya rasa saling percaya (*trust*), loyalitas terhadap pekerjaan dan perusahaan, serta kebanggaan terhadap perusahaan dan semangat bekerjasama. Kondisi-kondisi tersebut yang kemudian melahirkan *employee engagement*. Konsep *employee engagement* menjadi penting dalam mengkonsepsualisasikan dan menentukan peranan modal manusia terhadap kinerja organisasi. Konsep ini diperkenalkan oleh Gallup (2004) secara empirical dengan responden lebih dari 2500 bisnis, pusat kesehatan serta unit pendidikan.

PT Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat dengan sebutan Bank Nagari pada tahun 2014 kembali berhasil meraih Infobank Award 2014 dan tidak tanggung-tanggung info Bank Award kali ini adalah “TitaniumTrophy” dengan predikat kinerja “Sangat Bagus” selama 15 tahun berturut-turut setelah sebelumnya meraih Platinum Trophy dengan prediket “sangat bagus” selama 10 tahun berturut-turut dan Gold Trophy dengan prediket “sangat bagus” selama 5 tahun. Predikat ini diperoleh atas kinerja yang *senantiasa* konsisten meningkat setiap tahunnya. (www.banknagari.com). Untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja tersebut, Bank Nagari perlu meningkatkan *employee engagement*. Hal ini didukung dengan hasil penelitian Putri, Baga, & Sunarti (2015) yang menyatakan bahwa *employee engagement* akan membentuk karyawan dan tim yang memiliki kinerja tinggi dan adaptif terhadap perubahan organisasi dan memberikan kontribusi konstruktif.

Muilenburg-Trevino dalam Herminingsih (2014) mendefinisikan *engagement* sebagai pernyataan berkaitan dengan pekerjaan yang positif, ditandai dengan adanya semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penyerapan (*absorbtion*). Individu yang memiliki *engagement* akan merasa energik dalam melaksanakan pekerjaan mereka, merasa terhubung dengan pekerjaan mereka, dan lebih mampu menangani tuntutan pekerjaan. Adanya semangat kerja ditandai dengan energi, ketahanan mental, kemauan untuk menginvestasikan usahanya, dan ketekunannya dalam bekerja. Dedikasi ditandai dengan adanya perasaan pentingnya kontribusi mereka bagi perusahaan, adanya antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan. Penyerapan ditandai dengan perasaan asyik ketika seseorang menjalankan pekerjaannya, dimana waktu seolah berlalu dengan cepat dan merasakan sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan. Pada Bank Nagari Cabang Utama *employee engagement* dapat dilihat melalui survey yang dilakukan pada 30 Karyawan Bank Nagari.

Tabel I.1 Prasurvey pada Karyawan Bank Nagari Cabang Utama Padang

No	Pernyataan	YA		TIDAK	
		Fi	%	Fi	%
A. Vigor (Semangat)					
1	Saya merasa bersemangat saat melakukan suatu pekerjaan.	13	43%	17	57%
2.	Saya menyelesaikan pekerjaan saya tepat waktu walaupun menghadapi kesulitan.	18	60%	12	40%
3.	Ulet dalam menyelesaikan masalah dalam pekerjaan.	17	57%	13	43%
	Rerata Indikator Vigor	16	53%	14	47%
B. Dedication (Dedikasi)					
1	Saya merasa pekerjaan yang saat ini saya lakukan bermakna bagi saya dan bagi Bank Nagari	14	47%	16	53%
2	Saya bangga atas pekerjaan yang saya lakukan saat ini.	23	77%	7	23%
3	Pekerjaan yang saya lakukan saat ini sangat menantang.	8	27%	22	73%

	Rerata Indikator <i>Dedication</i>	15	50%	15	50%
C. Absorption (Keseriusan Karyawan Terhadap Pekerjaannya)					
1	Saya merasa waktu cepat berlalu ketika saya menyelesaikan pekerjaan saya.	26	87%	4	13%
2.	Saya bersedia mengorbankan waktu, tenaga dan pemikiran demi penyelesaian pekerjaan yang saya lakukan saat ini.	16	53%	14	47%
3	Saya merasa senang bekerja secara intens.	13	43%	17	57%
	Rerata Indikator Absorption	18,33	61%	11,66	39%
	Rerata Total <i>Employee Engagement</i>	16,44	55%	13,55	45%

Sumber: Pra survey pada 30 Karyawan Bank Nagari, 2016

Berdasarkan Hasil prasurvey yang dilakukan pada 30 Karyawan Bank Nagari Cabang Utama Padang Pada Kamis 3 Maret 2016 didapat bahwa tingkat *employee engagement* berada pada kategori yang cukup. Karyawan kurang bersemangat dalam menjalani pekerjaannya. Terlihat dari hasil prasurvey, 57 % sampel merasakan hal tersebut. Kurang tertantang dalam menjalani pekerjaan yang saat ini dilakukan. Merasa bahwa pekerjaan tersebut mengalami kesulitan. Dilihat dari indikator Dedikasi, terlihat bahwa dedikasi dari 30 Karyawan yang diambil sebagai sampel dalam prasurvey berada pada kategori cukup. Walaupun Bank nagari saat ini menjadi satu-satunya BUMD yang berbentuk dalam perbankan, dimana Bank Nagari sendiri telah konsen dalam memikirkan kesejahteraan karyawannya, namun dedikasi masih cukup rendah. Karyawan merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan ternama di Sumatera Barat ini namun karyawan tidak tertantang dalam menjalani dan menyelesaikan pekerjaannya, rutinitas sebagai karyawan yang menjalani rutinitas yang sama setiap harinya membuat karyawan jenuh dan bosan. Namun kebosanan tersebut, tidak membuat karyawan merasakan waktu yang berjalan cukup lama, terlihat dari 30 sampel hanya 4 orang yang atau 13 % yang merasakan waktu berjalan cukup lama pada saat menyelesaikan pekerjaannya. Secara total dapat disimpulkan

bahwa karyawan yang diambil sebagai sampel memiliki *employee engagement* yang cukup. Menurut McLeod (2009) *employee engagement* merupakan rasa keterikatan secara emosional dengan pekerjaan dan organisasi, termotivasi dan mampu memberikan kemampuan terbaik mereka untuk membantu sukses dari serangkaian manfaat nyata bagi organisasi dan individu. Sehingga visi misi perusahaan akan tercapai dengan rasa *employee engagement* tersebut. Dilihat dari hasil prasurvey Bank Nagari perlu menyusun strategi untuk memperbaiki rasa *employee engagement* tersebut yang akan berdampak pada tujuan yang akan dicapai bank nagari yang tidak mampu dicapai secara individu namun harus dicapai secara tim.

Banyak faktor yang mempengaruhi *employee engagement* menurut Markos & Sridevi (2010) membangun budaya perusahaan yang khas merupakan salah satu strategi menciptakan *employee engagement* yang perlu untuk diperhatikan oleh para manajer, perusahaan harus mempromosikan budaya kerja yang kuat di mana tujuan dan nilai-nilai manajer sejajar di semua bagian pekerjaan. Perusahaan yang membangun budaya saling menghormati dengan menjaga kisah sukses hidup tidak hanya akan menjaga karyawan mereka yang *engaged*, tetapi juga mereka karyawan yang baru masuk dapat menularkan budaya semangat kerja. Dari penjelasan ini, dapat dilihat bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap *employee engagement*.

Menurut Wilderom (2004) dalam (Giovanni, Hendrika, 2007) budaya organisasi diukur melalui (1.) **Autonomy** Hal ini mencerminkan tingkat kebebasan dan pemberdayaan yang diberikan kepada karyawan dalam organisasi. Hal ini

memainkan peran penting dalam membuat karyawan merasa terlibat dan dihargai.

(2). **External Orientation** Organisasi bersifat responsif terhadap perubahan yang terjadi di lingkungannya. Oleh karena itu jarang sekali suatu organisasi melakukan perubahan besar tanpa adanya dorongan yang kuat dari lingkungannya. Ini menandakan tingkat dan ketepatan dengan mana sebuah organisasi merespon perubahan dalam lingkungan eksternal (3) **Interdepartmental Co-operation**

Didefinisikan sebagai keeratan hubungan yang merupakan aspek penting dari interaksi antar departemen. Keeratan hubungan memberikan akses atau kemudahan bagi berlangsungnya interaksi antar departemen dan pada akhirnya mempengaruhi proses dalam organisasi untuk berkembang (4) **Human Resource**

Orientation Orientasi adalah usaha membantu para pekerja agar mengenali secara baik dan mampu beradaptasi dengan suatu situasi atau suatu lingkungan atau iklim bisnis suatu organisasi. Dapat diartikan orientasi sumber daya manusia adalah upaya organisasi untuk memperlakukan sumber daya manusia sesuai dengan filosofi yang ingin dicerminkan agar karyawan dapat mengerjakan pekerjaan dengan baik. Termasuk di dalamnya bagaimana semua kebijakan dalam memperlakukan sumber daya manusia yang dilakukan di organisasi

mencerminkan filosofi organisasi tersebut dalam mempercayai karyawannya. Ini mendefinisikan kepercayaan dan rasa hormat yang organisasi miliki untuk karyawan. (5). **Improvement Orientation** Berbicara mengenai evaluasi dan penilaian yang mampu mendeksripsikan kekuatan dan kelemahan dari setiap unit yang ada dalam organisasi dan kemungkinan bagi organisasi untuk memberikan ide bagaimana untuk mencapai tujuan organisasi. Meliputi sejauh mana organisasi

berusaha untuk meningkatkan dan berinovasi dengan memberikan karyawan fleksibilitas dan pemberdayaan untuk berpikir di luar kebiasaan. Karyawan berkembang dalam organisasi di mana mereka diizinkan untuk membuat kesalahan, belajar, dan terus memperbaiki faktor sosial.

Bank Nagari Kantor Cabang Utama memiliki budaya organisasi yang sangat baik. Setiap karyawan Bank Nagari terdorong untuk menjalankan *core value* yang telah ditetapkan Perusahaan dalam Bekerja. Budaya Organisasi tercermin dalam pilar budaya kerja Bank Nagari. Lima sikap yang dianut segenap jajaran Bank Nagari dalam mencapai Misi adalah Sebagai Berikut:

1. Bertaqwa.

Setiap jajaran Bank menjalankan syariat agamanya dengan sempurna, dengan dasar ketaqwaan tersebut setiap jajaran wajib menjaga kehormatan diri, perusahaan dan mengelolanya dengan baik.

2. Kebersamaan.

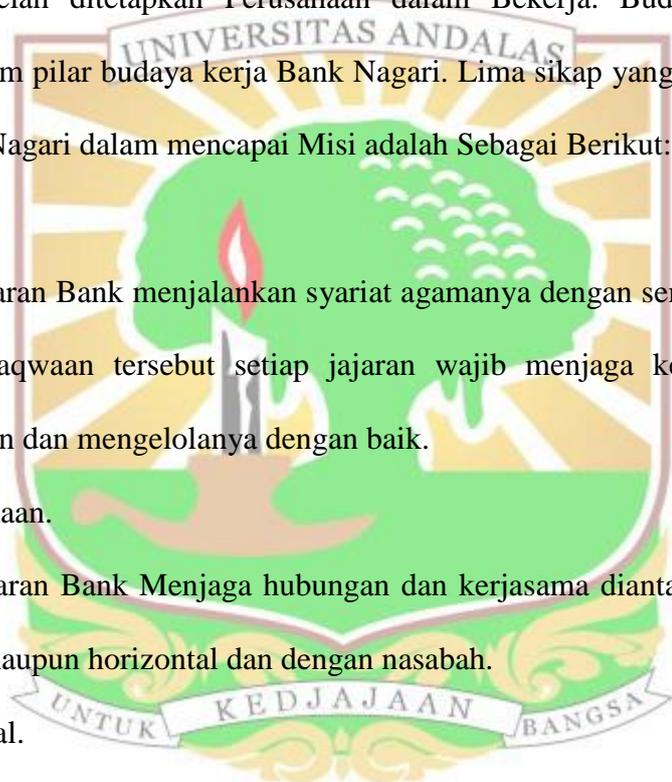
Setiap jajaran Bank Menjaga hubungan dan kerjasama diantara mereka baik vertikal maupun horizontal dan dengan nasabah.

3. Profesional.

Setiap jajaran Bank Bersikap Profesional dalam setiap tindakannya dan memegang teguh kode etik Bankir Indonesia serta selalu mengembangkan diri, bekerjasama dengan efisien, efektif, berdisiplin dan berintegritas tinggi.

4. Berorientasi Bisnis.

Setiap jajaran Bank menyadari bahwa Sumber penghasilan utama usaha bersala dari nasabah, untuk itu setiap sikap dan kegiatan berorientasi kepada



nasabah dengan memberikan pelayanan yang terbaik namun tetap memelihara keamanan serta kepentingan bank.

5. Loyal.

Setiap Pegawai loyal terhadap Bank, kepemimpinan yang dipercaya oleh pemegang saham dan untuk menjaga kelangusngan hidup perusahaan setiap pegawai merasakan bahwa Bank adalah milik mereka dan harus dipelihara dan dikembangkan dengan baik.

Berdasarkan budaya organisasi yang ditularkan Bank Nagari terhadap setiap jajarannya tergambar bahwa bank nagari memberikan kebebasan kepada jajarannya untuk dapat merasa bahwa mereka merupakan bagian penting bagi perusahaan dalam mencapai misi yang telah ditetapkan.

Selain Budaya Organisasi, Komunikasi Organisasi juga mempengaruhi *Job Engagement*. Teori Havill (2010) yang menyebutkan komunikasi organisasi adalah salah satu faktor pembentuk *Job engagement*. Penelitian terdahulu mengenai dampak budaya organisasi dan komunikasi organisasi terhadap *employee engagement* sudah pernah dilakukan di sebuah bank yang berada di India oleh Sarangi (2011). Dan dari hasil penelitian tersebut didapatkan hasil bahwa budaya organisasi dan komunikasi organisasi memiliki dampak yang signifikan terhadap *employee engagement*. Teori dan konsep yang dikembangkan dalam studi ini sudah terbukti dan valid (Giovanni dkk., 2007).

Komunikasi diukur dengan memperhatikan Memberikan Informasi Tugas, yaitu menyampaikan informasi mengenai hal-hal yang berkaitan dengan

tugas Komunikasi Organisasi, memiliki dimensi komunikasi ke atas, ke bawah, dan komunikasi horizontal. (Sriussadaporn-Charoenngam dkk., 2004).

Bank Nagari Kantor Cabang Utama dalam menjalankan komunikasi Kebawah dari pimpinan ke karyawan. informasi mengenai bagaimana melakukan pekerjaan, informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan, informasi mengenai kebijakan dan praktik-praktik organisasi, informasi mengenai kinerja pegawai, dan informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas (Giovanni dkk., 2007). Dalam menjabarkan bagaimana melakukan pekerjaan pimpinan memberikan *briefing* pagi. Melalui kesempatan ini, pimpinan akan memberikan pengarahan, motivasi dan semangat menjalani pekerjaan dan menyelesaikan target yang akan tercapai.

Komunikasi keatas dari bawahan ke pimpinan, Komunikasi ini digunakan untuk memberikan informasi berupa penyampaian saran serta rekomendasi untuk kemajuan organisasi, informasi berupa masalah-masalah yang dihadapi dan permintaan bantuan, informasi berupa aktivitas-aktivitas dan keputusan-keputusan, informasi berupa umpan balik dari bawahan terhadap pekerjaan, rekan kerja, dan organisasi. Sedangkan komunikasi horizontal Terdiri dari penyampaian informasi di antara rekan-rekan kerja sejawat dalam unit kerja yang sama. Unit kerja meliputi individu-individu yang ditempatkan pada otoritas yang sama dalam organisasi dan mempunyai atasan yang sama.

May dkk. (2004) serta Rothmann dan Welsh (2013) membuktikan dalam studi empiris bahwa *job enrichment* mempengaruhi *employee engagement* dengan kuat. Variabel ketiga yang diteliti dalam penelitian ini adalah *job*

enrichment. *Job enrichment* merupakan desain pekerjaan yang melibatkan sejumlah variasi isi pekerjaan, tingkat pengetahuan dan keahlian yang lebih tinggi, tanggung jawab dan otonomi yang lebih besar untuk merencanakan, mengarahkan, dan mengontrol pekerjaan. Pekerjaan yang telah mengalami *job enrichment* menyediakan kesempatan bagi pekerjanya untuk mengembangkan diri dan merasa bermakna (Monczka & Reif, 1986). Selain itu, *job enrichment* juga membuat pekerja memiliki loyalitas terhadap organisasi (Niehoff dkk., 2001).

Berdasarkan pemikiran diatas, penulis tertarik untuk meneliti *employee engagement* yang dipengaruhi oleh *Job Enrichment*, Budaya Organisasi dan Komunikasi Organisasi pada Bank Nagari Cabang Utama Padang dengan judul **“Pengaruh *Job Enrichment*, Budaya Organisasi, Komunikasi Organisasi terhadap *Employee Engagement* pada Bank Nagari Cabang Utama Padang”**.

1.2 Perumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan uraian di atas maka, dapat ditarik latar belakang masalah sebagai berikut :

- 1.2.1 Bagaimana pengaruh *Job Enrichment* Terhadap *employee engagement* pada Bank Nagari Cabang Utama Padang?
- 1.2.2 Bagaimana pengaruh Budaya Organisasi Terhadap *employee engagement* pada Bank Nagari Cabang Utama Padang?
- 1.2.3 Bagaimana pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap *employee engagement* pada Bank Nagari Cabang Utama Padang?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan penelitian tersebut, maka tujuan utama penelitian ini adalah :

- 1.3.1 Mengetahui pengaruh *Job Enrichment* terhadap *employee engagement* pada Bank Nagari Cabang Utama Padang
- 1.3.2 Mengetahui pengaruh Budaya Organisasi terhadap *employee engagement* pada Bank Nagari Cabang Utama Padang.
- 1.3.3 Mengetahui pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap *employee engagement* pada Bank Nagari Cabang Utama Padang.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat antara lain sebagai berikut :

- 1.4.1 Memberi informasi mengenai pengaruh *Job Enrichment* terhadap *employee engagement* pada Bank Nagari Cabang Utama Padang
- 1.4.2 Memberi informasi mengenai pengaruh Budaya Organisasi terhadap *employee engagement* pada Bank Nagari Cabang Utama Padang.
- 1.4.3 Memberi informasi mengenai pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap *employee engagement* pada Bank Nagari Cabang Utama Padang.

1.5 Sistematika Penulisan

Dalam penelitian thesis ini penulis membagi menjadi lima bab, dengan tujuan memberikan gambaran secara jelas dan menjelaskan isi secara lengkap dari thesis sehingga dapat diketahui hubungan yang satu dengan yang lainnya.

BAB I : PENDAHULUAN

Pada bab ini akan diuraikan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II : KERANGKA TEORI

Dalam landasan teori memuat teori-teori mengenai penelitian seperti : *Job Enrichment*, Budaya Organisasi, Komunikasi Organisasi dan *Employee Engagement*.

BAB III : METODE PENELITIAN

Pada bab ini diuraikan mengenai jenis penelitian, objek penelitian, populasi dan sampel, jenis dan teknik pengambilan data, definisi operasional variable penelitian, skala dan pengukuran dan metode analisis.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini, peneliti mengemukakan deskripsi data, analisis data untuk pengujian hipotesis serta pembahasan atas hasil analisis tersebut.

BAB V : PENUTUP

Bab ini berisikan kesimpulan, implikasi penelitian, keterbatasan penelitian dan saran untuk penelitian berikut.

