

BAB I

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Pada era globalisasi, pertumbuhan ekonomi dalam skala domestik maupun global mengalami perkembangan yang sangat pesat. Semua perusahaan saling bersaing untuk dapat bertahan dan semakin berkembang. Salah satu bisnis yang paling vital mempengaruhi pertumbuhan ekonomi adalah perbankan (Steven dan Prihatsanti, 2017). Saat ini perbankan umumnya menghadapi tantangan persaingan dan ketidakpastian perekonomian global yang semakin ketat, seiring pesatnya kemajuan teknologi dan komunikasi serta transportasi yang mengakibatkan perubahan lingkungan dan demografi, dan hal ini membawa perubahan selera pelanggan dan juga ketidakpastian ekonomi (Siahaan et al., 2016).

Sektor perbankan merupakan pilar penting dalam sistem perekonomian nasional dan berperan sangat dominan dalam menjangkau sistem keuangan nasional. Peranan bank dalam menggerakkan roda perekonomian nasional sangat signifikan, hal ini karena perbankan dapat menghimpun dan menyalurkan kembali dana masyarakat untuk diinvestasikan dalam bentuk pembiayaan pada beberapa sektor ekonomi yang memerlukannya. Perbankan dalam menjalankan fungsinya haruslah berasaskan prudent. Perbankan Indonesia memiliki misi utama sebagai penghimpun dan penyalur dana masyarakat serta menunjang kelancaran pelaksanaan pembangunan nasional untuk meningkatkan pemerataan pembangunan dan hasil-hasilnya, mendorong pertumbuhan ekonomi dan menjaga stabilitas nasional, menuju peningkatan taraf hidup masyarakat (Ojk.go.id, 2017).

Widyastuti dan Armanto (2013) menyebutkan bahwa peningkatan kompetisi perbankan di Indonesia sebenarnya mulai terasa sejak adanya keterbukaan perbankan Indonesia, yang diinisiasi dengan dikeluarkannya paket kebijakan pada 1 Juni 1983 (Pakjun) dengan tujuan memodernisasi perbankan dan dilanjutkan dengan paket Oktober (Pakto) pada 27 Oktober 1988, yang memberi kemudahan perizinan pendirian bank baru, termasuk pembukaan kantor cabang. Saat itu, dengan dana Rp 10 miliar saja, para investor sudah dapat mendirikan

sebuah bank baru, dan ini menyebabkan peningkatan signifikan pada jumlah bank (Widyastuti dan Armanto, 2013). Kondisi ini menyebabkan persaingan antar bank menjadi semakin ketat, karenanya setiap bank dituntut untuk memiliki keunggulan terutama keunggulan di bidang sumber daya manusia yang merupakan modal awal yang menentukan keberhasilan industri perbankan. Wibowo (2016) memperkuat pandangan bahwa ketika kompetisi semakin ketat dan margin laba menipis, bank akan cenderung mengambil risiko yang eksekutif untuk meningkatkan laba. Persaingan tersebut yang menjadikan bank harus mempunyai karyawan dengan produktivitas yang tinggi.

Sektor perbankan telah mengalami perubahan operasi yang luar biasa dalam beberapa dekade terakhir, berada pada skenario yang sangat kompetitif, dan bank perlu memelihara karyawan yang memiliki semangat untuk bekerja dan berusaha untuk membawa organisasi mereka ke tingkat yang lebih tinggi (Madan & Srivastava, 2015). *Employee engagement* merupakan salah satu sikap kerja karyawan yang memberikan indikasi baik buruknya kontribusi karyawan terhadap organisasi (Dalal et al., 2012). *Employee engagement* telah didefinisikan sebagai "keadaan kognitif, emosional, dan perilaku individu karyawan yang diarahkan menuju hasil organisasi yang diinginkan" (Shuck & Wollard, 2010).

Sebelum diakuisisi oleh Kookmin Bank Korea, PT Bank KB Bukopin bekerja sama dengan pihak konsultan melakukan deteksi persepsi karyawan tentang peran *employee engagement* sebagai bagian dari *Employee Effectiveness Survey 2019*. Berdasarkan hasil survey terhadap seluruh karyawan Bank Bukopin diperoleh hasil *employee engagement* yang diuraikan berikut ini. Ketika diminta memilih satu dari 18 dimensi yang membuat karyawan merasa nyaman bekerja di Bukopin, dimensi yang paling banyak dipilih adalah *work environment* (*work environment*) sebesar 46% dan yang memilih *employee engagement* hanya 4%. Data ini mengarahkan perusahaan untuk lebih memperhatikan kondisi *employee engagement* dan kaitannya dengan *work environment* serta memandang ini sebagai sesuatu yang mesti ditelusuri dan dipahami permasalahannya (KornFerry, 2019). Tabel 1.1 disajikan lima besar (mencakup 83%) dari 18 faktor faktor kenyamanan karyawan bekerja di PT Bank KB Bukopin, dan 13 faktor lainnya berpengaruh sebesar 17%

Tabel 1. 1 Lima besar dari 18 faktor faktor kenyamanan karyawan bekerja di PT Bank KB Bukopin

<i>Dimension</i>	<i>Total (%)</i>
<i>Working Environment</i>	46%
<i>Collaboration</i>	14%
<i>Pay & Benefit</i>	13%
<i>Respect & Recognition</i>	6%
<i>Employee Engagement</i>	4%
	83%

Fenomena ini menimbulkan pertanyaan adalah mengapa variabel *employee engagement* (*employee engagement*) tidak dirasakan sebagai kontributor yang signifikan yang membuat karyawan merasa nyaman bekerja di PT Bank KB Bukopin walaupun *work environment* yang menjadi dipilih kontributor utama (46%) yang membuat karyawan merasa nyaman bekerja di PT Bank KB Bukopin. Rendahnya kontribusi *employee engagement* dapat diartikan bahwa *employee engagement* kurang mempunyai peran di perusahaan, sedangkan dari literatur yang diuraikan berikut *employee engagement* mempunyai peran yang sangat signifikan terhadap keberlangsungan perusahaan. Menarik juga untuk mengetahui mengapa terjadi kuatnya pengaruh *work environment* tidak selaras dengan pengaruh keterikatan.

Pada umumnya dari penelitian terdahulu *work environment* berpengaruh positif secara signifikan terhadap *employee engagement* (Hanaysha, 2016; Kamanja et al., 2019), sehingga bilamana *work environment* menjadi faktor yang dominan (46%) maka pengaruhnya akan kuat terhadap *employee engagement* dan pada kasus PT Bank KB Bukopin hal ini tidak terjadi. Hal ini menarik dan menimbulkan pertanyaan bahwa bila kondisi *work environment* baik mengapa karyawan kurang merasakan pengaruh *employee engagement*. Hal ini berbeda dengan hasil penelitian para ahli seperti Bidya & Pravat (2019) dan Mohd et al., (2016) dan Kamanja et al., (2019) yang menyatakan bahwa *work environment* merupakan faktor yang paling berpengaruh terhadap *employee engagement*.

Kesenjangan antara hasil dari data primer ini dengan literatur yang telah disebutkan sebelumnya telah memunculkan pertanyaan atau masalah yang perlu mendapat jawaban atau penjelasan yang memadai pada penelitian ini didukung

juga oleh literatur yang ada. Dalam menjawab pertanyaan tersebut penelitian ini selain terkait dengan variabel *work environment* dan variabel *employee engagement*, diantaranya dilakukan dengan mengaitkan dengan 2 (dua) variabel lain yang diuraikan kemudian.

Menurut peneliti PT Bank Bukopin perlu mencermati dan memberi perhatian untuk memahami kenyataan bahwa menurut persepsi karyawan *employee engagement* berkontribusi rendah (hanya 4%) dari 18 faktor yang diidentifikasi

Konsep *employee engagement* telah lama menjadi salah satu gagasan yang menonjol di bidang sumber daya manusia (SDM). Secara umum, *employee engagement* dipandang tidak hanya sebagai kunci untuk kinerja pribadi tetapi juga menentukan keberhasilan organisasi (Nguyen dan Pham, 2020). Penelitian terdahulu menyatakan bahwa *employee engagement* sangat penting untuk pencapaian tujuan organisasi dan keunggulan kompetitifnya (Macey et al., 2009; Rich et al., 2010; A. Saks et al., 2014). *Employee engagement* telah menjadi salah satu teori ilmiah yang sangat menarik perhatian para ahli (A. M. Saks & Gruman, 2014).

Employee engagement adalah pendorong utama yang mempengaruhi organisasi untuk dapat bertahan karena bila karyawan sebagai pelanggan internal organisasi mendapatkan kepuasan maka ini akan berdampak positif pada kepuasan dan kesetiaan pelanggan eksternal (Anand, 2017).

Mengingat pentingnya *employee engagement* dalam organisasi, terutama dalam konteks tingginya risiko lepas keterikatan (*disengagement*) dan mengalami kelelahan karyawan (*burnout*), yang menjadi masalah utama adalah apa dan bagaimana meningkatkan indeks *employee engagement*, seperti dicatat oleh May et al., (2004): “*Employee engagement* adalah penting untuk ditumbuhkan dalam organisasi mengingat *employee engagement* yang rendah (*disengagement*), adalah masalah kurangnya komitmen dan motivasi pekerja”. Allam (2017), mendefinisikan *employee disengagement* sebagai tampilan kurangnya minat, komitmen, dan antusiasme karyawan di tempat kerja.

Dalam laporan tahunan Gallup tentang *work environment* global menyebutkan bahwa *employee engagement* di tahun 2020 menurun sebesar 2%

dibanding tahun 2019 yang mencapai 22%, dan karyawan melaporkan terjadinya kekhawatiran, stres, kemarahan, dan kesedihan yang lebih tinggi pada 2020 dibandingkan dengan tahun sebelumnya (Gallup, 2021). *Employee engagement* menjadi perhatian utama perusahaan di dunia saat ini, menjadi konsep penting untuk disadari dan dipelajari, karena ketika karyawan terikat, mereka berkinerja lebih baik dan lebih mungkin bekerja keras untuk organisasi, dibandingkan dengan pekerja yang kurang berkomitmen, dan individu yang terikat (*engaged*) lebih mungkin bertahan di perusahaan untuk jangka waktu yang lebih lama (Goswami et al., 2021).

Selain itu, hubungan antara *job satisfaction* dan *employee engagement* telah dipelajari oleh beberapa peneliti (Malhotra dan Jain, 2015), dan beberapa penelitian juga menunjukkan bahwa *employee engagement* adalah hasil dari *job satisfaction* (Abraham, S., 2012; Bano et al., 2011). Terdapat hubungan yang signifikan antara *job satisfaction* karyawan dengan *employee engagement*, karyawan yang terikat *job satisfaction*nya cenderung lebih tinggi (Kim-soon dan Manikayasagam, 2015). Hasil korelasi menunjukkan bahwa *job satisfaction* dan *employee engagement* berhubungan positif, sehingga *job satisfaction* merupakan pendorong penting *employee engagement* (Malhotra dan Jain, 2015; Tepayakul dan Rinthaisong, 2018).

Dalam lingkungan yang dinamis saat ini, organisasi menghadapi kesulitan dalam menahan karyawan berbakat mengundurkan diri karena karyawan dapat menjadi putus asa dengan pekerjaan mereka dan, termasuk stres yang tinggi, kurangnya komunikasi dalam perusahaan, kurangnya pengakuan, atau terbatasnya kesempatan untuk berkembang. Penelitian Garg menunjukkan hubungan positif antara *job satisfaction* dengan *employee engagement* di antara manajer di berbagai tingkat hirarki bank swasta di India (Garg et al., 2018).. Manajemen harus secara aktif berusaha untuk meningkatkan faktor-faktor yang membuat karyawan puas jika perusahaan berharap untuk menurunkan tingkat *turnover* mereka (Gregory, 2011).

Berbeda dengan keterikatan (*engagement*) yang berkaitan dengan suasana hati karyawan di tempat kerja, *job satisfaction* berkaitan dengan pengaruh tentang pekerjaan, yang mungkin memiliki lebih banyak dasar kognitif. Selain itu,

keterikatan berkonotasi aktivasi (antusiasme, kewaspadaan, kegembiraan, kegirangan), sedangkan kepuasan berkonotasi kekenyangan (kepuasan, ketenangan, keheningan, relaksasi) (Bakker dan Leiter 2011). Tingkat ketidakhadiran dan *turnover* yang tinggi, kualitas dan kuantitas produksi yang buruk, atau kepuasan karyawan yang rendah dapat menjadi penyebab yang mendasari penurunan kinerja (David dan David, 2017). Hasil survei PwC Indonesia menunjukkan bahwa 40% karyawan perbankan tidak puas terhadap jalur karier dan keamanan kerja yang mempengaruhi *job satisfaction* mereka, dan 30% lainnya menyebutkan kurangnya interaksi manajerial di bank masing-masing (PwC Indonesia, 2014).

Seperti yang dilaporkan Truss (2013), penelitian oleh CIPD menggunakan metoda *stratified sample* terhadap 2000 karyawan di seluruh Inggris pada 2006 menunjukkan bahwa karyawan yang terikat (*engaged*) mengungguli rekan-rekan mereka yang tidak terikat. Lebih jauh diuraikan berbagai hal berikut bahwa: (a) Sejumlah 35 % karyawan terikat dengan pekerjaan mereka dan (b) Karyawan yang terikat juga mengalami peningkatan *job satisfaction* dan sikap serta emosi yang lebih positif secara umum terhadap pekerjaan mereka, menunjukkan bahwa peningkatan tingkat keterikatan bermanfaat bagi individu maupun majikan mereka (Truss et al., 2006; Purcell, 2009). Tingkat *employee engagement* yang rendah berkaitan meningkatkan niat berpindah kerja (Islamy, 2018). Zavvy (2022) menunjukkan besarnya biaya rata-rata rekrutmen pegawai seperti dijelaskan sebagai berikut. Kerugian akibat *employee engagement* yang rendah sangatlah besar yaitu kerugian rata-rata \$4.129 setiap kali mereka mempekerjakan karyawan baru, dan perlu biaya sekitar \$986 untuk dapat menempatkan karyawan baru bekerja. Ini berarti *employee engagement* yang rendah dapat merugikan bisnis lebih dari \$5.000 setiap kali seorang karyawan meninggalkan organisasi, belum lagi biaya kehilangan karyawan yang berpengalaman.

Raziq dan Maulabakhsh (2015) menyebutkan bahwa banyak perusahaan gagal memahami pentingnya *work environment* untuk *job satisfaction* karyawan dan cenderung menghadapi banyak rintangan operasional. Organisasi yang demikian secara internal lemah sehingga tidak dapat memunculkan produk inovatif ke pasar untuk mengungguli pesaing mereka (Aiken et al., 2002).

Karyawan merupakan dimensi penting dalam proses pencapaian misi dan visi sebuah organisasi. Karyawan harus memenuhi kriteria kinerja yang ditetapkan oleh organisasi untuk memastikan kualitas pekerjaan mereka. Untuk memenuhi standar organisasi, karyawan memerlukan *work environment* yang memungkinkan mereka untuk bekerja dengan bebas tanpa hambatan pencapaian kinerja ke tingkat potensi optimal. Raziq (2015) menyimpulkan bahwa perusahaan perlu menyadari pentingnya *work environment* yang baik untuk memaksimalkan tingkat *job satisfaction*.

Salah satu hal yang dapat dilakukan untuk menarik calon karyawan adalah dengan menciptakan *work environment* yang kondusif (Sofia, 2014). *Work environment* melibatkan semua aspek yang berpengaruh dan bereaksi pada tubuh dan pikiran seorang karyawan. Jika lingkungan nyaman, kelelahan, suasana monoton dan kebosanan dapat diminimalkan dan kinerja dapat dimaksimalkan. *Work environment* merupakan salah satu konsep yang komprehensif karena mencakup aspek kondisi fisik, psikologis dan sosial kerja (Jain dan Kaur, 2014). *Work environment* dapat memberikan efek positif atau negatif terhadap psikologis dan kesejahteraan karyawan. Pada organisasi dengan tuntutan dan tekanan pekerjaan yang tinggi cenderung membuat karyawan stres (Saxena dan Kaur, 2017).

Raziq dan Maulabakhsh (2015) menyebutkan bahwa menurut Spector perusahaan yang mengabaikan kondisi *work environment* internal, berakibat buruk pada kinerja karyawan mereka. Lebih lanjut dijelaskan bahwa karyawan akan memiliki tingkat komitmen dan rasa kepemilikan yang lebih tinggi terhadap organisasi bila perusahaan menganggap karyawannya penting (Raziq dan Maulabakhsh, 2015). Samson (2014) juga merekomendasikan bahwa manajemen bank harus terus melakukan perbaikan dan peningkatan *work environment* sebagai alat untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas karyawan melalui peningkatan dan kinerja yang berkelanjutan.

Gomez-Meija et al., (2012) menyebutkan bahwa konflik antara komitmen pekerjaan dan keluarga sering kali menjadi sumber ketidakpuasan hidup dan pekerjaan serta dapat menyebabkan kecemasan, hipertensi, dan penyalahgunaan alkohol/obat terlarang. Hal ini juga dapat menyebabkan peningkatan

keterlambatan, ketidakhadiran, dan pergantian karyawan. *Work life balance* semakin dipandang sebagai kunci untuk menarik dan memelihara karyawan yang berharga (Gomez-Meija et al., 2012). Harini et al., (2019), berdasarkan penelitiannya mendapatkan bahwa *work life balance* berpengaruh langsung dan positif terhadap *job satisfaction*, semakin tercipta keseimbangan antara pekerjaan dan keluarga maka semakin meningkatkan *job satisfaction*. Keseimbangan yang sehat antara keluarga dan pekerjaan mengarah pada *job satisfaction* yang lebih tinggi, sehingga mengurangi biaya untuk organisasi dan meningkatkan kinerja karyawan (Kanwar et al., 2009).

Work life balance dan *employee engagement* dianggap sebagai faktor atau katalis berpotensi untuk memastikan pertumbuhan berkelanjutan perusahaan. Oleh karena itu, ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi menyebabkan stres yang lebih tinggi yang dapat menyebabkan keinginan berpindah yang lebih besar di antara karyawan. Dengan demikian, kemampuan karyawan untuk mencapai *work life balance* dengan dukungan organisasi harus mengarah pada *employee engagement* yang lebih tinggi, komitmen dan kinerja pekerjaan yang lebih baik (Jaharuddin dan Zainol, 2019).

Job satisfaction merupakan aspek penting bagi karyawan dan organisasi karena dapat menciptakan lingkungan yang positif dan kondusif dalam organisasi. Truss et al., (2013) mengatakan bahwa *employee engagement* pada akhirnya dapat memberikan kunci untuk memahami seberapa efektif praktik sumber daya manusia (SDM) dapat membuat kinerja individu dan organisasi menjadi lebih baik. Kepuasan karyawan sangat penting untuk keberhasilan perusahaan apa pun. Tingkat kepuasan karyawan yang tinggi secara langsung berhubungan dengan tingkat *turnover* yang lebih rendah. Dengan demikian, menjaga kepuasan karyawan dengan karir mereka harus menjadi penting bagi setiap pemberi kerja, walaupun dalam praktik manajemen, pada saat kemerosotan ekonomi sering memaksa perusahaan mengabaikannya (Gregory, 2011).

Penelitian sekarang ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis bagaimana *employee engagement* dan *job satisfaction* dipengaruhi oleh *work environment* dan *work life balance* serta bagaimana peran *job satisfaction* memediasi pengaruh *work environment* dan *work life balance* terhadap *employee*

engagement.

Demikian uraian pada bagian latar belakang ini memberi gambaran maksud dari penelitian sekarang dalam menganalisis dan menguji pengaruh *work environment* dan *work life balance* terhadap *employee engagement* dimediasi oleh *job satisfaction*.

Pembatasan Penelitian.

Penelitian sekarang ini menganalisis dan menguji bagaimana pengaruh *work environment* dan *work life balance* terhadap *employee engagement* yang dimediasi oleh *job satisfaction* dibatasi pada lokus PT Bank KB Bukopin. Kesenjangan dengan penelitian terdahulu adalah langkanya penelitian tentang peran mediasi *job satisfaction* antara terutama *work environment* dan *work life balance* terhadap *employee engagement*. Penelitian ini masih terbatas pada cakupan PT KB Bank Bukopin.

Pertanyaan Penelitian

Penelitian sekarang ini untuk menjawab 7 (tujuh) pertanyaan berikut ini.

- a. Apakah *work environment* berpengaruh terhadap *employee engagement* ?
- b. Apakah *work environment* berpengaruh terhadap *job satisfaction*?
- c. Apakah *work life balance* berpengaruh terhadap *job satisfaction*?
- d. Apakah *work life balance* berpengaruh terhadap *employee engagement* ?
- e. Apakah *job satisfaction* berpengaruh terhadap *employee engagement* ?
- f. Apakah *work environment* berpengaruh tidak langsung terhadap *employee engagement* dimediasi oleh *job satisfaction*?
- g. Apakah *work life balance* berpengaruh tidak langsung terhadap *employee engagement* dimediasi oleh *job satisfaction*?

Tujuan Penelitian

Penelitian sekarang ini bertujuan untuk menganalisis dan menguji 7 (tujuh) hal berikut ini;

- a. Pengaruh *work environment* terhadap *employee engagement*
- b. Pengaruh *work environment* terhadap *job satisfaction*

- c. Pengaruh *work life balance* terhadap *job satisfaction*
- d. Pengaruh *work life balance* terhadap *employee engagement*
- e. Pengaruh *job satisfaction* terhadap *employee engagement*
- f. Pengaruh *work environment* terhadap *employee engagement* dimediasi *job satisfaction*
- g. Pengaruh *work life balance* terhadap *employee engagement* dimediasi oleh *job satisfaction*

State of the Art

Variabel *work environment*, variabel *job satisfaction*, variabel *work life balance* dan variabel *employee engagement* telah dibahas dalam banyak penelitian, namun peneliti belum dapat menemukan keempat variabel tersebut dalam satu model dan *job satisfaction* sebagai mediator, terlebih lagi penelitian ini dilakukan pada bank swasta nasional yang telah *go public* di Indonesia dan baru saja diakuisisi oleh bank asing yaitu PT Bank KB Bukopin.

Orisinalitas penelitian sekarang ini didukung oleh keunikan dengan kerangka penelitian dan model yang menggunakan empat variabel yang secara eksplisit meneliti peran *job satisfaction* sebagai mediator bagi *work environment* terhadap *employee engagement*.

Signifikansi Penelitian

Hasil penelitian sekarang ini diharapkan dapat memberikan kegunaan dan manfaat baik secara akademis maupun praktis. Dalam hal manfaat akademis, model penelitian yang diajukan belum dapat peneliti temukan pada penelitian terdahulu, terutama pada langkanya peran variabel *job satisfaction* sebagai mediator bagi variabel *work environment* terhadap variabel *employee engagement* sehingga diharapkan dapat menjadi acuan untuk melakukan penelitian lanjutan yang relevan. Hasil penelitian sekarang ini secara praktis diharapkan akan memberikan manfaat dan masukan bagi Stake holder PT Bank KB Bukopin untuk digunakan sebagai bahan acuan dan sumber informasi dalam merumuskan strategi dan kebijakan manajemen sumber daya manusia pada PT Bank KB Bukopin.