

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Bagi perusahaan yang bergerak dalam jasa keuangan seperti bank, sumber daya manusia merupakan investasi yang sangat berharga (Artiningrum & Satrya, 2016). Karyawan atau pekerja adalah salah satu pemeran utama dalam struktur organisasi. Setiap perusahaan umumnya mendambakan memiliki sumber daya manusia yang kompeten pada bidangnya, memiliki dedikasi, loyalitas dan juga *engaged* dengan perusahaannya. Karyawan yang *engaged* akan memberikan kinerja yang baik serta memungkinkan perusahaan untuk dapat mencapai tujuannya (Urika, 2016).

Work engagement merupakan salah satu topik yang masih sering dibicarakan dalam lingkungan bisnis. Banyak kalangan berpendapat bahwa *work engagement* perlu diperhatikan secara serius oleh eksekutif di bidang SDM agar perusahaan dapat bertahan dan berkembang. Pendapat ini diperkuat oleh beberapa studi yang mengkorelasikan antara tingginya *work engagement* dengan pencapaian target perusahaan, dan hasilnya sangat positif. Pernyataan ini juga didukung oleh artikel yang berjudul *Work engagement: An Emerging Concept in Occupational Health Psychology* karya Bakker, Schaufeli, Leiter, & Taris, (2008) yang menyatakan bahwa perusahaan yang berfokus pada keterikatan kerja tidak hanya menguntungkan secara individu tetapi juga menawarkan organisasi keunggulan kompetitif.

Namun faktanya menunjukkan bahwa untuk mendapatkan sumber daya manusia yang terikat dengan organisasi dan pekerjaannya tidaklah mudah. Pada sebuah riset yang dilakukan oleh Prasetiya Mulya Executive Learning Institute (PM-ELI) pada kuartal pertama tahun 2015 yang dilakukan pada 225 responden yang bekerja di berbagai perusahaan terkemuka di Indonesia menunjukkan tingkat *engagement* karyawan pada organisasi hanya mencapai 40%. Sedangkan lebih dari separuh total responden yaitu sebanyak 59% menyatakan tidak *engaged* pada organisasinya. Berikut presentase tingkat *engagement* dari 225 responden pada riset yang dilakukan PM-ELI 2015. (Urika, 2016)

Gambar 1. 1 Tingkat Engagement Perusahaan di Indonesia 2015



Sumber : PM-ELI Research 2015

Selanjutnya sebuah studi juga dilakukan oleh Dale Carnegie Indonesia (DCI) pada tahun 2016 dengan judul "*Employee Engagement Among Millennials*". Studi ini bertujuan untuk mengetahui tingkat keterikatan kerja karyawan (*work engagement*) di Indonesia dengan responden lebih dari 1.200

karyawan yang terdiri dari 600+ milenial dan 600+ non milineal di 6 kota besar yaitu Jakarta, Surabaya, Bandung, Makassar, Balikpapan dan Medan.

Hasil riset ini menyebutkan bahwa hanya 25% tenaga kerja milenial (tenaga kerja yang lahir antara tahun 1986-2000) yang memiliki keterikatan sepenuhnya (*fully engaged*) dengan perusahaan tempat mereka bekerja. Sedangkan 66% menyatakan hanya terikat sebagian dan 9% responden menolak untuk terikat dengan perusahaan. Berikut presentase hasil riset dari lebih 1.200 responden yang dilakukan oleh DCI *research* 2016:

Tabel 1. 1
Presentase Survei Engagement 2016

No	Keterikatan karyawan terhadap perusahaan	Presentase
1	Menolak untuk terikat dengan perusahaan (<i>disengaged</i>)	9%
2	Hanya terikat sebagian dengan perusahaan (<i>partially-engaged</i>)	66%
3	Terikat sepenuhnya dengan perusahaan (<i>fully engaged</i>)	25%

Sumber : DCI-Research 2016

Menurut Joshua Siregar selaku Director National Marketing Dale Carnegie Indonesia menyatakan kondisi ini tentunya cukup mengkhawatirkan. Dengan besarnya jumlah karyawan yang *partially-engaged* yaitu sebesar 66%, maka besar pula kemungkinan golongan tersebut untuk berpindah menjadi *disengaged* jika perusahaan tidak lekas mengambil langkah antisipasi. Apalagi angkatan kerja dengan tahun lahir antara 1986 – 2000 adalah golongan angkatan kerja yang terbesar pada saat ini dan di tahun-tahun kedepan.

Karyawan yang *fully engaged* cenderung loyal dan bersedia bertahan dalam jangka waktu yang panjang, berkontribusi pada keuntungan perusahaan, serta bekerja secara produktif dan berkualitas. Sementara, mereka yang *partially-engaged* lebih berkonsentrasi pada pengerjaan tugas atau asal tugas selesai saja tidak memerhatikan mutu hasilnya, enggan menerima masukan, serta berorientasi pada gaji. Karyawan pada golongan *partially-engaged* cenderung memiliki prinsip *do it, get paid, go home*. Kategori *disengaged* dinilai lebih berbahaya lagi, karena golongan ini cenderung menyebarkan pengaruh negatif, menampakkan ketidakpercayaan dan permusuhan, bahkan dapat menyabotase pekerjaan dan menghalangi kemajuan perusahaan (F. Anwar, 2018).

Menurut Yuwanto, (2014) ciri dari keterikatan kerja yang rendah dapat menunjukkan ciri karyawan yang tidak disiplin, malas dalam bekerja, seringkali mengeluh dalam bekerja, tidak optimis ketika tugas diberikan sebelum dijalankan serta memiliki keinginan untuk keluar dari pekerjaannya. Hal ini mendukung survei yang dilakukan oleh Compdata's tahun 2013 yang berjudul "Annual defind contribution benchmarking survey" yang melibatkan 40,000 organisasi dari beberapa negara sebagai obyek penelitian menunjukkan bahwa, tingkat turnover pada sektor perbankan menunjukkan hasil tertinggi kedua dari delapan industri yang diteliti. Hal ini membuktikan sektor perbankan menunjukkan ciri tingkat engagement yang masih rendah.

Tabel 1. 2

Presentase *turnover* pada sektor usaha 2013

<i>Sector</i>	<i>Rate</i>
<i>All Industries</i>	15,1 %

<i>Banking & Finance</i>	17,2 %
<i>Healthcare</i>	16,8 %
<i>Hospitality</i>	29,3 %
<i>Insurance</i>	10,4 %
<i>Manufacturing</i>	13,3 %
<i>Not-for-Profit</i>	15,3 %
<i>Services</i>	15,2 %
<i>Utilities</i>	7,2 %

Sumber : *Annual defind contribution benchmarking survey 2013*

Untuk memastikan bahwa terdapat adanya masalah pada karyawan yang bekerja pada kantor cabang bank BUMN Kota Bogor, Peneliti melakukan wawancara kepada dua orang pekerja yang bekerja di salah satu kantor cabang bank BUMN di Kota Bogor tersebut. Terdapat beberapa pertanyaan yang diajukan oleh Peneliti guna mendapatkan informasi yang lebih akurat tentang kondisi kerja yang dirasakan selama bekerja di bank tersebut.

Teknik wawancara dilakukan guna melihat sejauh mana masalah yang dirasakan oleh karyawan selaku sampel penelitian dalam organisasi yang menjadi tempat penelitian. Berdasarkan hasil wawancara, diakui bahwa terdapat beberapa masalah, diantaranya pada kantor cabang bank X responden merupakan karyawan pada bagian Sales Officer yang merasa tidak menjadi karyawan yang fully engaged dengan pekerjaannya saat ini. Ia menyatakan bahwa prinsip do it, get paid, go home seringkali dipraktikan dalam pekerjaan sehari-hari. Rasa engagement yang kurang ini dilatarbelakangi oleh beberapa hal seperti kurangnya dedikasi karyawan saat bekerja seperti sedikitnya antusiasme yang ditunjukkan saat bekerja karena

tingginya target yang harus dicapai, selain itu seringkali bekerja overtime juga membuat rendahnya perasaan gembira saat bekerja.

Faktor yang mempengaruhi keterikatan kerja seorang karyawan yang digunakan oleh Peneliti adalah organisasi pembelajaran dan resiliensi. Hal tersebut didukung oleh penelitian yang berjudul *Learning Organization and Work Engagement: An Empirical Evidence of a Higher Learning Institution in Malaysia* yang ditulis oleh Hussein et al., (2017) menyatakan bahwa ketika karyawan merasakan organisasi memberi mereka dukungan dengan adanya budaya belajar (*learning organization*) mereka cenderung lebih menunjukkan sikap positif, perilaku yang baik dan menawarkan kualitas kerja yang lebih tinggi terhadap organisasi. Beberapa laporan menyatakan bahwa karyawan akan menunjukkan tingkat keterikatan kerja yang lebih tinggi ketika mereka diberi peluang untuk terus menerus tumbuh dan berkembang di dalam organisasi (Malik & Garg, 2017).

Organisasi pembelajaran menjadi salah satu peran penting bagi sebuah perusahaan dalam menjaga kelangsungan usahanya agar tetap bertahan dalam industri. Seperti yang diketahui persaingan dalam industri bisnis kini tidak lagi dapat dihindari. Perubahan yang begitu cepat membuat perusahaan harus gesit dalam beradaptasi dengan lingkungan yang baru. Pada kenyataannya tidak semua perusahaan dapat peka terhadap perubahan yang mengelilinginya. Menurut Digstraksi.com sebuah platform UGC (User Generated Content) yang menyediakan konten seperti kumpulan ilmu pengetahuan, insight, pandangan baru dan lain sebagainya, mengumpulkan 50 daftar perusahaan yang gagal dalam beradaptasi

menghadapi lingkungan bisnis yang bergerak cepat. Berikut daftar beberapa perusahaan yang mengalami kegagalan atau kemunduran tersebut:

Tabel 1. 3
Perusahaan yang mengalami kegagalan dalam beradaptasi

Nama Perusahaan	Tahun	Alasan
Kodak	1975 - 2012	Tergeser oleh adanya kamera digital
Blackberry	1998 - 2017	Tergantikan oleh android
Motorola	1973 - 2011	Kalah bersaing dengan <i>smartphone</i> masa kini
Sony (walkman)	1979 - 2001	Tergeser oleh hadirnya iPod dan layanan musik online
Circuit City	1949 - 2008	Tidak mampu bersaing dengan pesaing utamanya Best Buy
Shopo	2013 - 2017	Tidak mampu mengembangkan bisnis sesuai permintaan pasar
Commodore Corp	1970 - 1994	Tidak mampu bersaing dengan laptop modern

Sumber : Digstraksi.com

Upaya yang dapat dilakukan untuk menghindari kasus serupa yaitu dengan menyadari keadaan lingkungan bisnis, meningkatkan layanan serta mengembangkan potensi dari sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan. Untuk itu diperlukan pembelajaran yang baik bagi organisasi maupun sumber daya manusianya dalam menjawab semua tantangan dan mampu mengikuti *trend* bisnis agar tetap bertahan dalam industri. Salah satu perbaikan sumber daya manusia agar mampu beradaptasi dengan perubahan yaitu melalui *Learning Organization* (Efendi, 2018).

Organisasi ataupun individu tidak dapat menghadapi perubahan dengan cara

menentang melainkan perlu mengelolanya melalui adaptasi diri (Mulyono & Kresnaini, 2015). Orang yang ingin bersaing dalam lingkungan bisnis harus menjadikan pribadi maupun organisasinya sebagai pembelajar melalui adaptasi dengan lingkungan secara terus-menerus. Kemampuan mengantisipasi perubahan ini tergantung pada kreativitas, inovasi dan skill para anggota organisasi. Menumbuhkan kemampuan tersebut dapat dilakukan melalui pelatihan dengan proses pembelajaran secara berkesinambungan. Dengan menerapkan organisasi pembelajaran (*learning organization*) maka organisasi selalu memberikan peluang kepada anggotanya agar senantiasa melakukan perbaikan diri demi meraih keberhasilan kerja (Mulyono & Kresnaini, 2015).

Penerapan organisasi pembelajaran pada umumnya menuntut karyawan untuk selalu berusaha belajar dan mengembangkan potensi diri agar dapat mencapai tujuan bersama organisasi. Maka dari itu, target kerja yang meningkat akan menuntut karyawan untuk memiliki berbagai keunggulan dan tanggap terhadap dinamika perubahan yang terjadi (Pangaribuan, 2012).

Dalam konteks organisasi pembelajaran, hasil wawancara pada karyawan kantor cabang bank X minimnya kolaborasi dan *team learnig* juga dirasakan dalam suatu divisi. Pada kesehariannya setiap karyawan akan berfokus pada pekerjaan masing-masing sehingga kurangnya kegiatan untuk belajar secara bersama-sama. Selain itu pada sesi *briefing* karyawan juga tidak banyak berpartisipasi dalam pemberian pandangan atau pertanyaan, sehingga tidak banyak masukan atau ide baru yang terkumpul serta aspirasi yang tidak tersampaikan.

Aspek lainnya yang menunjang keterikatan kerja yang perlu diperhatikan adalah tingkat resiliensi karyawan, hal ini didukung oleh artikel yang ditulis oleh Tyler, (2018) dengan judul *Resilience Predicting Engagement*. Penelitian telah menunjukkan bahwa resiliensi berhubungan positif dengan keterikatan kerja, yang berarti bahwa karyawan yang memiliki dan menunjukkan resiliensi yang tinggi lebih mungkin terikat dengan pekerjaan mereka. Resiliensi adalah aspek kunci dari *engagement*, karena resiliensi membantu individu pulih dari peristiwa negatif. Misalnya, jika karyawan mendapat tinjauan kinerja yang buruk atau perubahan yang tidak terduga dalam suatu proyek, maka secara kiasan dapat merusak momentum karyawan sehingga mengakibatkan penurunan kinerja. Namun, resiliensi yang tinggi dapat membantu karyawan ini bangkit dari potensi kemunduran dan mempertahankan atau menangkap kembali motivasi, kepercayaan diri, dan juga ketenangan.

Pada kantor cabang bank Y, yang diwawancarai juga bagian Sales Officer, ditemukan bahwa terdapat beberapa faktor yang memengaruhi rendahnya tingkat *engagement* salah satunya adalah rendahnya resiliensi karyawan. Karyawan sering menghadapi situasi-situasi sulit seperti sulitnya mencari dan mencapai kesepakatan dengan nasabah untuk memenuhi target kerja yang cukup tinggi, perubahan jadwal meeting dengan nasabah yang tidak terduga, serta pekerjaan yang sering dilakukan hingga overtime mengakibatkan karyawan sering berfokus pada sisi negatif kesulitan yang dirasakan ini sehingga memunculkan potensi kemunduran atau penurunan hasil kerja.

Dengan adanya penjelasan mengenai latar belakang seperti diatas, maka Peneliti tertarik untuk melakukan penelitian terhadap pengaruh dari organisasi pembelajaran, serta resiliensi karyawan terhadap keterikatan kerja pada karyawan kantor cabang bank BUMN di Kota Bogor.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan sebelumnya, rumusan masalah pada penelitian ini adalah :

1. Bagaimana deskripsi organisasi pembelajaran, resiliensi karyawan dan keterikatan kerja pada karyawan kantor cabang bank BUMN di Kota Bogor?
2. Apakah organisasi pembelajaran berpengaruh pada keterikatan kerja karyawan kantor cabang bank BUMN di Kota Bogor?
3. Apakah resiliensi karyawan berpengaruh pada keterikatan kerja karyawan kantor cabang bank BUMN di Kota Bogor?
4. Apakah model penelitian organisasi pembelajaran dan resiliensi karyawan dapat memprediksikan variabel keterikatan kerja karyawan kantor cabang bank BUMN di Kota Bogor?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui bagaimana deskripsi organisasi pembelajaran, resiliensi karyawan dan keterikatan kerja pada karyawan kantor cabang bank BUMN di Kota Bogor.

2. Untuk mengetahui pengaruh organisasi pembelajaran terhadap keterikatan kerja karyawan kantor cabang bank BUMN di Kota Bogor.
3. Untuk mengetahui pengaruh resiliensi karyawan terhadap keterikatan kerja karyawan kantor cabang bank BUMN di Kota Bogor.
4. Untuk mengetahui prediksi model penelitian organisasi pembelajaran dan resiliensi karyawan terhadap variabel keterikatan kerja karyawan kantor cabang bank BUMN di Kota Bogor.

D. Kebaruan Penelitian

Penulis menemukan penelitian mengenai pengaruh organisasi pembelajaran, resiliensi karyawan dan keterikatan kerja masih jarang ditemukan. Penelitian organisasi pembelajaran dalam sektor perbankan juga belum banyak dilakukan oleh para peneliti. Dengan melakukan penelitian hubungan antara organisasi pembelajaran, resiliensi karyawan dan keterikatan kerja, penelitian ini dapat mengisi kekurangan penting yang ada dalam literatur akademik (Malik & Garg, 2017).