

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Pegawai adalah sekumpulan orang yang bekerja di sebuah instansi pemerintahan, perusahaan bahkan di bawah naungan BUMN. Orang yang memiliki *skill* bagus, berpengalaman dan bertanggung jawab, sudah pasti mampu menjalankan setiap tugas yang sudah ditentukan di perusahaan berupa *output* yang maksimal serta memuaskan. Keterlibatan karyawan didefinisikan secara umum sebagai tingkat komitmen dan keterlibatan seorang karyawan terhadap organisasi mereka dan nilai-nilainya. Ketika seorang karyawan terlibat, dia menyadari tanggung jawabnya dalam tujuan bisnis dan memotivasi rekan-rekannya bersama, untuk keberhasilan tujuan organisasi. Sikap positif karyawan dengan tempat kerjanya dan sistem nilainya disebut juga sebagai hubungan emosional positif seorang karyawan terhadap pekerjaannya.

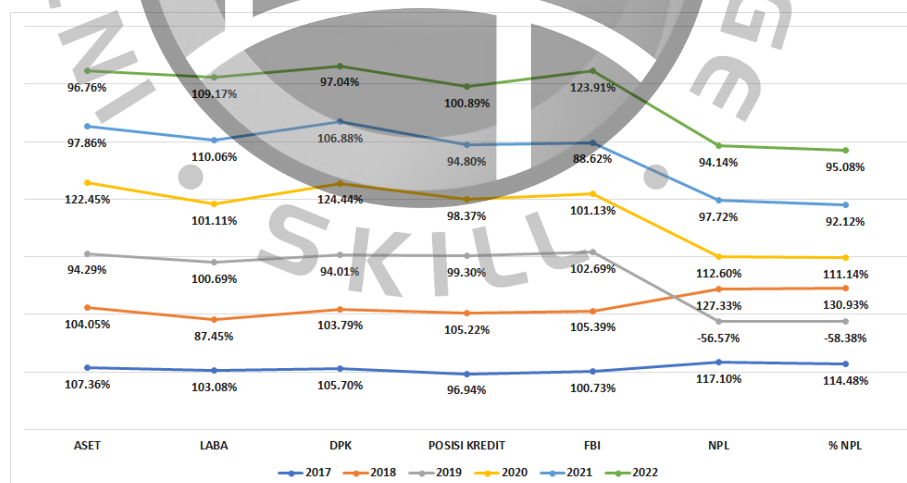
Karyawan yang terlibat melampaui panggilan tugas untuk melakukan peran mereka dalam keunggulan. Keterlibatan di tempat kerja pertama kali dikonseptualisasikan oleh (Kahn, 1990) sebagai "pemanfaatan diri anggota organisasi untuk peran pekerjaan mereka". Dia menambahkan bahwa dalam keterlibatan "orang mempekerjakan dan mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif, dan emosional selama pertunjukan peran". Ada berbagai faktor yang mendefinisikan seorang karyawan sebagai karyawan yang terikat. Konsep tersebut telah berkembang dengan mempertimbangkan berbagai perilaku yang ditunjukkan oleh seorang karyawan yang produktif secara positif.

Penelitian ini mengidentifikasi variabel kunci melalui survei literatur menyeluruh yang menggambarkan keterlibatan karyawan dan mengidentifikasi kekuatan dampak keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan. Kinerja karyawan pada dasarnya adalah hasil yang dicapai dan prestasi yang dibuat di tempat kerja. Kinerja mengacu pada menjaga rencana sambil membidik hasil. Meskipun evaluasi kinerja adalah jantung dari manajemen kinerja (Cardy & Armonk, 2014), kinerja individu atau organisasi sangat bergantung pada semua kebijakan organisasi, praktik, dan fitur desain organisasi.

Kepuasan kerja (Job Satisfaction) dapat juga disebut dengan istilah Employee Morale Contentment, atau Happiness (Gibson, Ivancevich dan Donnelly, 2000). Kepuasan

kerja (Job Satisfaction) dapat juga disebut dengan istilah Employee Morale Contentment, atau Happiness (Gibson, Ivancevich dan Donnelly, 2000). Namun pada umumnya istilah kepuasan kerja yang sering digunakan. Menurut (Robbins, 2006), menyatakan bahwa kepuasan itu terjadi apabila kebutuhan-kebutuhan individu sudah terpenuhi dan terkait dengan derajat kesukaan dan ketidaksukaan dikaitkan dengan karyawan, merupakan sikap umum yang dimiliki oleh karyawan yang erat kaitannya dengan imbalan-imbalan yang mereka yakini akan mereka terima setelah melakukan sebuah pengorbanan. Sedangkan menurut (Hasibuan, 2007) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja.

Frederick Herzberg dalam, (Hasibuan, 1990) mengembangkan teori dua faktor, yang merupakan pengembangan dari teori hirarki kebutuhan Maslow. Dia menyebut faktor kebersihan (faktor kesehatan) dan motivasi (faktor kepuasan). Faktor-faktor ini disebut faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik, dengan faktor intrinsik mendorong karyawan untuk bekerja di tempat kerja. Dalam industri perbankan, kinerja perusahaan biasanya diukur dalam setidaknya dua aspek: kesesuaian dengan target kinerja pembiayaan dan pinjaman; ini menunjukkan bahwa setiap karyawan perbankan secara sadar berusaha mencapai target kinerja yang telah disepakati bersama.



Sumber: Data diolah BTN Kanwil 2 Jakarta Banten 31 Des 2022

Gambar 1.1

### Pencapaian Kinerja Kanwil II Jakarta Banten

Berdasarkan gambar 1.1 menunjukkan pencapaian kinerja Bank ABC Kanwil II fluktuasi kenaikan maupun penurunan tergambar jelas antara lain prosentase pencapaian DPK adanya trend penurunan pencapaian dimulai pada tahun 2017-2018 namun pencapaian

masih berada diatas target 100%, kemudian turun di tahun 2019 dengan pencapaian 94,01% dan naik kembali pada masa pandemi di tahun 2020 dengan pencapaian 124% sebelum jatuh kembali di tahun 2021 dan 2022 . Hal serupa terjadi pada posisi kredit yang mengalami penurunan yang berarti pada tahun 2021 dengan pencapaian sebesar 94,80% terendah dibandingkan trend pencapaian tahun sebelumnya, Hal ini menjadi menarik untuk ditelaah bagi peneliti karena pencapaian menunjukkan kinerja karyawan. Berdasarkan wawancara terkait kanwil II, sejak berdirinya kanwil II sudah mengalami 3x pergantian sedangkan untuk kepala kanwil II belum pernah ada pergantian sama sekali, sehingga ini menjadi menarik untuk diteliti.

Kanwil II memiliki karakter kerja beda dibandingkan Kanwil lain, jika di kanwil lain pekerjaan utama Kanwil adalah melakukan *coaching* dan *monitoring* sedangkan Kanwil II *closing* (jualan produk), *monitoring*, *report data*, *personal value* di masing tim kantor cabang binaannya, mengawal *pipeline*, *event/program* tematik, dll, jam kerja kanwil dimulai dari 08.00 – 16.00 namun secara *reality* minimal selesai 18.00 dan sudah biasa jika ada telepon malam perihal pekerjaan, karyawan wajib untuk mengerjakan pekerjaan tersebut. Secara fasilitas di kanwil II sangat berlebih mulai dari akomodasi, *support* makan malam, tempat *fitness*, ruang rapat, ruang istirahat/tidur, ruang ibu menyusui, dan *support* hal lainnya.

Fasilitas yang ada pada kanwil II sangat membantu kinerja staf, cuma yang menjadi *issue* adalah kinerja kanwil II tidak terarah dan terlalu banyak ekstrakurikuler, secara kinerja semangat kerja karyawan sangat semangat namun hasil *survey* hampir 75% hasilnya karyawan bekerja tidak *happy* dengan karakter pemimpin yang membuat kita tidak nyaman, ditambah hari minggu harus mengikuti *zoom* dimana disampaikan progres pertumbuhan DPK Ritel secara nasional terutama kanwil 2 serta pencapaian program-program lainnya yang langsung di pantau oleh direksi. (Hasibuan, 2017), dalam penelitiannya menyebutkan bahwa salah satu faktor yang menyebabkan kepuasan dari karyawan adalah faktor supervisi atau kepemimpinan.

Pemimpin memiliki peranan yang penting dalam membangun keberlangsungan hidup perusahaan, salah satu teori kepemimpinan yang berkembang saat ini adalah servant leadership. Istilah *servant leader* dipakai untuk pertama kalinya oleh Robert K. Greenleaf pada tahun 1970 dalam tulisannya yang berjudul *The Servant as Leader* Greenleaf pernah berkata “The great leader is seen as servant first”. Servant leadership adalah suatu kepemimpinan yang berawal dari perasaan tulus yang timbul dari dalam hati yang berkehendak untuk melayani, yaitu untuk menjadi pihak pertama yang melayani. Esensi dari

model kepemimpinan ini adalah melayani yang dipimpin, baik karyawan, konstituen, pelanggan, atau masyarakat luas. Dalam model ini, memimpin pada hakikatnya melayani secara tulus. Dalam esai mengenai servant leadership yang disusun oleh Greenleaf mengungkapkan bahwa (Ebener, 2007, *Servant Leadership Models for Your Parish*)

- Pertama, seorang pemimpin seharusnya bertindak sebagai pelayan, yang bertindak dengan integritas dan semangat, membangun kepercayaan, menggerakkan orang-orang, dan membantu mereka untuk tumbuh“.
- Kedua, seorang pemimpin yang dipercaya dan yang membentuk nasib oranglain dengan menunjukkan caranya.

Yusuf Cerit, (2009) dalam jurnalnya yang berjudul “*The Effects of Servant Leadership Behavior of School Principals on Teachers Job Satisfaction*” yang melakukan penelitian pada 700 guru di Turki, menyatakan bahwa servant leadership berkontribusi atas kepuasan kerja dari guru di Turki yang juga memiliki pengaruh terhadap kinerja guru di sekolahnya. Dimana karakteristik dari servant leadership seperti pengembangan karyawan, mendukung, membantu, dan memperlengkapi memiliki efek positif pada kepuasan kerja. Begitu juga dengan Duky Charles (2015) dalam jurnalnya yang berjudul “*Effects of Servant Leadership on Satisfaction with Leader: Inclusion of Situational Variables*” yang telah melakukan penelitian kepada 180 responden menyatakan bahwa karyawan di sekolah, stasiun radio, dan rumah sakit kecil di Haiti sepakat *servant leadership* berpengaruh positif kepada kepuasan terhadap atasan yang secara signifikan memberikan peningkatan kinerja organisasi.

Berdasarkan latar belakang yang telah penulis sebutkan diatas, penelitian ini bertujuan untuk mempelajari faktor-faktor penentu keterlibatan karyawan dan kekuatan dampaknya terhadap kinerja karyawan. Instrumen yang digunakan untuk mengukur keterlibatan karyawan, melalui determinan yang diidentifikasi, dan untuk mengukur kinerja karyawan divalidasi dan data dikumpulkan dari karyawan di tingkat manajerial bawah dan menengah untuk menganalisis hubungan di atas.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Penelitian terkait *employee engagement* dan *employee performance* ini merupakan model replikasi dari model penelitian (Anita, 2013). untuk mengisi kesenjangan penelitian dalam penelitian ini model diujikan pada responden sektor perbankan yang dilakukan pasca pandemi. Covid-19 telah merubah kondisi kehidupan bermasyarakat,

khususnya pada sektor ekonomi dampak ketidakpastian yang tidak dapat dihindari ikut merubah cara pandang sehingga memperketat persaingan dalam dunia bisnis. dilingkungan perbankan kondisi yang tidak menentu menuntut setiap pegawai untuk ikut berubah menyesuaikan dengan update yang berlaku, perubahan yang terjadi secara drastis itu tentunya ikut mempengaruhi engagement karyawan diperusahaan. selain itu gaya kepemimpinan, serta lingkungan pekerjaan yang berubah di perusahaan dirasa memiliki pengaruh terhadap tercapai atau tidaknya tujuan bersama, berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut;

1. Permasalahan terkait seberapa besar pengaruh *Work environment* terhadap *employee engagement*
2. Permasalahan terkait seberapa besar pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *employee engagement*
3. Permasalahan terkait seberapa besar pengaruh *Servant leadership* terhadap *employee engagement*
4. Permasalahan terkait seberapa besar pengaruh *Employee Engagement* terhadap *employee performance*

### **1.3 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas maka rumusan masalah yang akan dikemukakan adalah sebagai berikut:

1. Apakah *Work environment* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*?
2. Apakah *Job Satisfaction* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*?
3. Apakah *Servant leadership* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*?
4. Apakah *Employee engagement* berpengaruh positif terhadap *employee performance*?

## 1.4 Tujuan Penelitian

Pada sebuah penelitian perlu ditentukan terlebih dahulu tujuan penelitian agar tidak kehilangan arah agar dalam melakukan penelitian. Adapun beberapa tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Menguji dan menganalisis pengaruh *Work environment* terhadap *employee engagement*.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh *Job satisfaction* terhadap *employee engagement*.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh *Servant leadership* terhadap *employee engagement*.
4. Menguji dan menganalisis pengaruh *Employee Engagement* terhadap *employee performance*.

## 1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat dalam penelitian ini adalah:

### 1.5.1 Bagi Akademisi

Meneruskan tambahan fakta dan bukti akan faktor-faktor penentu keterlibatan karyawan dan kekuatan dampaknya terhadap kinerja karyawan pada Bank ABC Kanwil II Jakarta Banten menjadi dedikasi teoritis bagi kekayaan di konsentrasi sumber daya manusia.

### 1.5.2 Bagi Praktisi

Memberikan pemahaman lebih lanjut akan faktor-faktor penentu keterlibatan karyawan dan kekuatan dampaknya terhadap kinerja karyawan pada Bank ABC Kanwil 2 Jakarta Banten untuk mendapatkan strategi-strategi sumber daya manusia dalam rangka mengalahkannya masalah-masalah yang ada.