

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pada saat ini perkembangan dunia industry sudah semakin canggih, kinerja industry yang awalnya memberatkan segala aktivitas manusia sebagai pekerja utama, kini dengan adanya zaman yang dimulai sejak Revolusi Industry kini sudah mendekati 5.0, perubahan ini sungguh terlihat jelas dimana mesin semakin menggantikan manusia. Dalam kasus ini bukan berarti manusia tergantikan sepenuhnya, tetapi dalam hal tertentu manusia juga begitu memerlukan Teknologi, sains, dan lain sebagainya, sehingga terjadi perubahan status pada manusia sebagai karyawan, yang pada awalnya dianggap beban atau masalah, kini berevolusi menjadi asset perusahaan.

Organisasi yang efektif harus mampu untuk menemukan, mendayagunakan, mempertahankan, dan mengembangkan manusia untuk mencapai hasil yang dicita-citakan (Marwansyah, 2012:3). Karyawan merupakan salah satu aspek penting dalam melaksanakan proses manajemen sumber daya manusia karena karyawan tersebut yang menjalankan setiap proses kegiatan yang ada diperusahaan. Salah satu masalah yang tidak dapat dihindari oleh perusahaan adalah ketika karyawan ingin meninggalkan perusahaan. Seringkali kita mendengar perusahaan-perusahaan swasta maupun pemerintahan kehilangan karyawannya dan yang paling tidak dapat diterima oleh perusahaan adalah ketika perusahaan harus kehilangan karyawan-karyawan yang potensial, yang paling bisa berkontribusi membantu perusahaan untuk maju, namun mereka harus keluar dari perusahaan.

Masalah ini menjadi penting dan perlu diperhatikan oleh perusahaan khususnya pihak manajemen sumber daya manusia, karena kehilangan karyawan berarti kehilangan aset penting perusahaan. Keterikatan karyawan (*Employee Engagement*) menjadi penting dalam hal ini karena dapat membantu dalam meningkatkan loyalitas karyawan perusahaan. Disaat karyawan sudah terikat dengan perusahaan, karyawan secara sadar memahami akan kepentingan bisnis yang dijalankan oleh perusahaan, yang pada akhirnya dapat membuat karyawan berkontribusi langsung dengan seluruh kemampuan yang terbaik dari dirinya sendiri untuk menjalankan bisnis perusahaan. Karyawan yang memberikan kemampuan terbaik akan berakibat pada performa perusahaan.

Bank Pembangunan Daerah Sumatera Utara didirikan pada tanggal 4 November 1961 dengan sebutan BPSU. Sesuai dengan ketentuan Pokok Bank Pembangunan Daerah Tingkat I Sumatera Utara maka pada tahun 1962 bentuk usaha dirubah menjadi Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) dengan modal dasar pada saat itu sebesar Rp.100 Juta dengan sahamnya dimiliki oleh Pemerintah Daerah Tingkat I Sumatera Utara dan Pemerintah Daerah Tingkat II se Sumatera Utara.

Sejalan dengan program Rekapitulasi, bentuk hukum BPDSU tersebut harus diubah dari perusahaan Daerah (PD) menjadi perseroan terbatas (PT) agar saham Pemerintah Pusat dapat masuk untuk mengembangkan dan di kemudian hari saham pihak ketiga dimungkinkan dapat masuk atas persetujuan DPRD Tingkat I Sumatera Utara, sehingga berdasarkan hal tersebut maka pada Tahun 1999, bentuk hukum BPDSU dirubah menjadi Perseroan Terbatas dengan nam PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Utara atau disingkat PT. Bank Sumut yang berkedudukan dan berkantor pusat di Medan, JL. Imam Bonjol No. 18 Medan.

Seperti halnya perusahaan, tujuan akhir dari bank adalah menjaga kelangsungan hidup bank melalui usaha untuk meraih keuntungan. Artinya, pendapatan harus lebih besar dari semua biaya yang dikeluarkan, terutama mengingat bank bekerja dengan dana yang diperoleh dari masyarakat yang dititipkan pada bank atas dasar kepercayaan. Oleh karena itu, kegiatan operasional harus dilaksanakan seefektif dan seefisien mungkin untuk mendapatkan keuntungan bagi perusahaan. Karena dengan melihat keuntungan yang diperoleh dapat dinilai kesehatan suatu bank dan menentukan keberhasilan suatu bank. Penilaian kesehatan bank syari'ah dapat dilakukan berdasarkan Peraturan Bank Indonesia (PBI) No.9/1/PBI/2007.

Pada PT. Bank Sumut Kantor Pusat Medan memiliki masalah pada *turnover* sehingga penulis memilih meneliti di PT. Bank Sumut Kantor Pusat Medan. Berdasarkan dengan observasi juga belum terdapat penelitian yang sama pada perusahaan yang dipilih oleh penulis. Permasalahan juga didapatkan pada karyawan sering datang rapat terlambat dan karyawan kurang maksimal dalam menjalankan tugasnya karena kurangnya keterlibatan dan komunikasi dalam setiap kegiatan yang dilakukan. Masih banyak karyawan yang belum diberikan kesempatan promosi terhadap karyawan yang berprestasi dan mempunyai kemampuan. Karyawan masih belum melaksanakan SOP sehingga pekerjaan belum terarah dan terkoordinir dengan baik dan masih banyak karyawan yang belum diberikan kesempatan untuk berpartisipasi atau terlibat dalam pengambilan keputusan

Keterikatan karyawan (*Employee Engagement*) yakni satu diantara cara dalam menjadikan karyawan dengan loyalitas tinggi, layaknya anggapan (Macey & Schneider, 2018) yang mengemukakan, Keterikatan karyawan (*Employee Engagement*) menjadikan karyawan dengan loyalitas tinggi sehingga keinginan

untuk mengundurkan dirinya dari perusahaan pun berkurang. Karyawan dengan *engagemet* tinggi biasanya berkinerja baik dikarenakan mempunyai perasaan positif serta perusahaan tak dijadikan beban dalam mengerjakan pekerjaan.

Perusahaan dengan karyawan yang *engaged* (terikat) memiliki retensi karyawan yang tinggi hasil dari menurunnya *turn over* karyawan, mengurangi niat untuk keluar dari perusahaan, meningkatkan produktivitas, profitabilitas, pertumbuhan dan kepuasan pelanggan Markos & Sridevi (dalam Yudi, dkk, 2017). Menurut Marcey (dalam Bakker & Leiter, 2016), Keterikatan karyawan merupakan faktor lain yang ikut menentukan kualitas kehidupan kerja dan kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang terikat pada pekerjaannya memberikan keuntungan yang kompetitif, termasuk produktivitas tinggi dan *turnover* yang rendah. Permasalahan yang saya dapatkan pada perusahaan yang saya teliti terdapat peningkatan angka karyawan tetap yang keluar dari perusahaan. Seperti penjelasan table dibawah ini terlihat bahwa tiga tahun terakhir cukup signifikan peningkatan karyawan yang keluar.

Dari tabel 1.1, tertera bahwa jumlah karyawan yang keluar cukup meningkat setiap tahunnya. Perusahaan dengan karyawan yang *engaged* memiliki retensi karyawan yang tinggi hasil dari menurunnya *turn over* karyawan, mengurangi niat untuk keluar dari perusahaan, meningkatkan produktivitas, profitabilitas, pertumbuhan dan kepuasan pelanggan (Markos dan Sridevi 2013).

Tabel 1.1
Data Jumlah Karyawan Keluar Tahun 2019-2021

Jumlah Karyawan Keluar			
Keterangan	Jumlah		
	2019	2020	2021
Jumlah karyawan di awal periode	624	595	541
Jumlah karyawan masuk	35	29	39
Jumlah karyawan keluar	64	83	102
Jumlah karyawan di akhir periode	595	541	478

Sumber: Annual Report 2021 Data Diolah Bank Sumut

Dari jumlah karyawan tetap yang keluar diatas penulis mendapatkan data mengenai jenis karyawan yang keluar pada tahun 2021. Seperti pada tabel dibawah ini yang didapat dari *Annual Report* PT. Bank Sumut Kantor Pusat Medan, sebagai berikut:

Tabel 1.2
Data Jenis Karyawan Keluar Tahun 2021

Jenis	Presentase (%)
Pensiun	18,5%
PHK	26.5%
Resign	55%
Total	100%

Sumber: Annual Report 2021 Data Diolah Bank Sumut

Tujuan yang ingin dicapai dari 2 variabel ini adalah terciptanya Keterikatan kerja. Keterikatan karyawan (*Employee Engagement*) yakni komitmen emosional karyawan pada organisasi serta tujuannya. Komitmen tersebut mengandung artian karyawan sungguh-sungguh memperdulikan pekerjaan serta perusahaannya. Karyawan tak hanya melaksanakan pekerjaannya hanya demi gaji, ataupun promosi, namun melakukannya demi tujuan perusahaan (Kruse, 2012).

Berdasarkan indikator *vigor*, *dedication*, dan *absorption* diatas terlihat bahwa *Employee Engagement* (keterikatan karyawan) pada PT. Bank Sumut Kantor Pusat Medan masih belum optimal. Selain itu masih banyak karyawan yang belum melaksanakan SOP, walaupun dengan adanya SOP, pekerjaan karyawan belum terarah dan terkoordinir dengan baik. Hal tersebut dapat dilihat dari jumlah responden yang menjawab netral pada pertanyaan pra survey yang diajukan dibawah.

Tabel 1.3

Hasil Kuesioner Pra Survey *Employee Engagement* (Keterikatan Karyawan)

No	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
<i>Vigor (Semangat)</i>						
1	Saya merasa selalu bersemangat untuk pergi bekerja	9	3	13	5	0
<i>Dedication (Dedikasi)</i>						
2	Saya selalu merasa tertarik dalam mengerjakan pekerjaan yang diberikan perusahaan	10	7	9	4	0
<i>Absorption (Penghayatan)</i>						
3	Saya selalu siap menerima pekerjaan yang diberikan kepada saya	8	5	13	4	0
Jumlah		12	15	35	28	0

Sumber : Data olahan kuesioner pra survey 2021

Dari data tabel 1.2 dapat diketahui bahwa setengah dari 30 responden karyawan PT. Bank SUMUT Cabang Kantor Pusat Medan masih kurang bersemangat dalam melakukan pekerjaannya. Selaku aset perlu pengelolaan yang

baik pada karyawan supaya senantiasa mampu berkontribusi pada organisasi maupun perusahaan. (Handoko, 2018) mengemukakan, berhasil atau tidaknya mengelola organisasi amat bergantung pada kegiatan pemanfaatan SDM. Sebab kini, karyawan menjadi sumber daya yang berharga untuk perusahaan dikarenakan mempunyai bakat, tenaga, serta kreatifitas yang amat perusahaan butuhkan dalam menggapai tujuan. Kinerja yang perusahaan cari yakni individu yang berkemampuan, memiliki motivasi serta penerimaan dukungan individu. Kualitas kehidupan kerja yakni pendekatan sistem manajemen ataupun cara pandang organisasi yang tujuannya melakukan peningkatan kualitas kehidupan karyawannya didalam lingkungan pekerjaannya dengan cara simultan serta berkelanjutan. Maka untuk mencapai ini perusahaan perlu memberikan service khusus untuk karyawannya yang antara lain kualitas kehidupan kerja (*Quality Of Work Life*) dan kepuasan kerja (*Job satisfaction*), sebab pada titik ini perkerjaan sudah berfokus pada *passion* sehingga diharapkan ada keterikatan karyawan (*Employee Engagement*) pada perusahaan.

Berdasarkan dari data pra survey dibawah, diketahui bahwa ada karyawan yang terkadang merasa tidak ingin terlibat dalam kegiatan ataupun aktivitas yang diselenggarakan oleh perusahaan mereka dan merasa kurang memiliki semangat saat harus berkontribusi dan bekerja sesuai peran masing-masing-masing. Saat mengikuti rapat terkadang mereka pun terlambat dan tidak mengikuti kegiatan sampai dengan selesai. Berdasarkan dari pra survey yang dilaksanakan di PT. Bank SUMUT Kantor Pusat Medan juga didapatkan hasil sebagai berikut:

Tabel 1.4
Hasil Kuesioner Pra Survey *Quality Of Work Life* (Kualitas Kehidupan Kerja)

No	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
Pertumbuhan dan pengembangan						
1	Adanya kemungkinan bagi saya untuk mengembangkan kemampuan dan kesempatan dalam berkarya	6	9	10	5	0
Partisipasi						
2	Kesempatan saya untuk berpartisipasi atau terlibat dalam pengambilan keputusan	5	6	15	4	0
Sistem imbalan yang inovatis						
3	Imbalan yang diberikan kepada saya memungkinkan saya untuk memuaskan berbagai kebutuhan sehari-hari	9	11	5	5	0
Lingkungan kerja						
4	Tersedianya lingkungan kerja yang kondusif	7	13	8	2	0
Jumlah		27	39	38	16	0

Sumber : Data olahan kuesioner pra survey 2021

Dari data tabel 1.3 dapat diketahui bahwa setengah dari 30 responden karyawan PT. Bank SUMUT Cabang Kantor Pusat Medan masih kurangnya kualitas kehidupan kerja karyawan yang dilihat dari jawaban karyawan yang masih belum merasa bisa mengembangkan, berpartisipasi, atau pun lingkungan kerja. Selain itu masih banyak karyawan yang belum diberikan kesempatan untuk berpartisipasi atau terlibat dalam pengambilan keputusan. Hal tersebut dapat dilihat dari jumlah responden yang menjawab netral pada pertanyaan pra survey yang diajukan diatas.

Menurut Nawawi (2017), kualitas kehidupan kerjanya itu perusahaan mesti mewujudkan rasa aman serta kepuasan didalam bekerja demi menggapai visi perusahaan. Cascio (2016) pun mengemukakan, ada 2 cara didalam memberikan penjelasan mengenai kualitas kehidupan kerja yakni : (1) kualitas kehidupan kerja dilihat sebagai kumpulan anggapan karyawan tentang rasa aman didalam bekerja, kepuasan kerjanya, serta kondisi untuk bertumbuh serta mengalami perkembangan selaku manusia. (2) kualitas kehidupan kerja dilihat sebagai kumpulan target yang

diinginkan tercapai melalui kebijakan organisasi, misalnya: keamanan kondisi kerja, keterlibatan kerja, kebijakan pengembangan karir, keadilan dalam kompensasi, dan lain-lain.

Selain kualitas kehidupan kerja, maka kepuasan kerja juga salah satu faktor yang dapat meningkatkan keterikatan karyawan (*Employee Engagement*). Kepuasan Kerja (*Job satisfaction*) ataupun kepuasan karyawan yakni tolak ukur tingkatan kepuasan karyawan dengan jenis pekerjaan yang berhubungan dengan sifat dari tugas pekerjaan yang dijalannya, capaian hasil kerjanya, bentuk pengawasa yang didapatkannya, ataupun perasaan lega serta menyukai pekerjaannya. Handoko (2018) menyampaikan, kepuasan kerja (*Job Satisfaction*) yakni kondisi emosional yang menggembirakan ataupun tidak dengan para karyawan memandang pekerjaannya. Kepuasan mengenai isi pekerjaan dibentuk dari otonomi kerja dan kejelasan peran. Selain itu masih banyak karyawan yang belum diberikan kesempatan promosi terhadap karyawan yang berprestasi dan mempunyai kemampuan. Hal tersebut dapat dilihat dari jumlah responden yang menjawab netral pada pertanyaan pra survey yang diajukan dibawah.

Dari data tabel 1.4 dapat diketahui bahwa setengah dari 30 responden karyawan PT. Bank SUMUT Cabang Kantor Pusat Medan masih kurangnya kepuasan kerja yang didapat oleh para karyawan. Berkaitan dengan otonomi kerja, Belias et al., (2015) menjelaskan bahwa otonomi meningkatkan keleluasaan karyawan terhadap kontrol dan pembuatan keputusan terkait pekerjaan, sehingga karyawan menghasilkan resolusi konflik yang lebih efektif dan karenanya berpengaruh positif terhadap seluruh aspek kepuasan kerja. Robbins dan Judge (2015) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang

pekerjaan, yang dihasilkan dari suatu evaluasi pada karakteristik-karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi memiliki perasaan positif mengenai pekerjaannya, sedangkan seseorang dengan tingkat kepuasan kerja rendah memiliki perasaan negative.

Tabel 1.5
Hasil Kuesioner Pra Survey Kepuasan Kerja

No	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
<i>Pekerjaan itu sendiri (Work It self)</i>						
1	Adanya kepuasan kerja terhadap hasil pekerjaan itu saya sendiri	5	7	10	8	0
<i>Atasan (Supervision)</i>						
2	Pengawasan yang dilakukan terhadap karyawannya	6	5	9	10	0
<i>Teman sekerja (Workers)</i>						
3	Rekan kerja yang bisa meningkatkan kepuasan kerja saya	3	5	15	7	0
<i>Promosi (Promotion)</i>						
4	Kesempatan promosi yang diberikan terhadap karyawan yang berprestasi	4	6	15	5	0
<i>Gaji/Upah (Pay)</i>						
5.	Upah yang layak atas pekerjaan yang dihasilkan	8	12	5	5	0
Jumlah		26	35	54	35	0

Sumber : Data olahan kuesioner pra survey 2021

Suatu organisasi yang dilanda perasaan tidak puas yang ditunjukkan oleh para karyawannya dalam bekerja dapat membawa dampak negatif sehingga dapat merugikan organisasi tersebut. Kerugian yang nyata dan langsung dirasakan adalah terjadinya penurunan moral kerja dan terganggunya layanan organisasi, baik kepada pihak internal maupun eksternal. Proses layanan organisasi yang terganggu akibat rendahnya semangat kerja yang ditunjukkan oleh para karyawannya, dapat menghambat jalannya sistem dan sub sistem bahkan supra sistem dalam skala yang lebih luas (Johari & Yahya, 2016). Kedua faktor yaitu kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) dan kepuasan kerja memberikan dampak terhadap keterikatan

karyawan (*Employee Engagement*) karena masing-masing faktor dapat mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya masing-masing dan juga terhadap segala sesuatu yang dihadapi karyawan dilingkungan kerjanya.

Menurut saya, disinilah peran dari perusahaan untuk membuat seluruh karyawannya merasa nyaman dalam menjalankan pekerjaannya dan nyaman berada dilingkungan kerjanya sehingga perusahaan harus memperhatikan dan menjaga kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) sehingga membantu menumbuhkan keinginan dari masing-masing karyawan untuk tetap bertahan diperusahaan. Ketika karyawan memilih untuk bertahan diperusahaan, hal ini berarti karyawan memiliki rasa puas akan apa yang diberikan oleh perusahaan kepada dirinya. Kepuasan kerja ini diharapkan sebagai ungkapan yang baik dan positif yang diberikan oleh karyawan kepada perusahaan dan karyawan dengan sendirinya merasa terikat (*engaged*) dengan perusahaan sehingga membantu mengurangi keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, peneliti melakukan penelitian dengan judul: ***“Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja (Quality Of Work Life) dan Kepuasan Kerja Terhadap Keterikatan Karyawan (Employee Engagement) Pada Karyawan Tetap PT. Bank SUMUT Kantor Pusat Medan”***.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah, maka ditemukan identifikasi masalah dalam penelitian ini, yaitu:

1. Karyawan sering datang rapat terlambat dan karyawan kurang maksimal dalam menjalankan tugasnya karena kurangnya keterlibatan dan komunikasi dalam setiap kegiatan yang dilakukan.

2. Karyawan sering mendapat tugas lain yang mendadak dengan jangka waktu yang singkat dan dengan tingkat kesulitan yang tinggi serta Masih banyak karyawan yang belum diberikan kesempatan promosi terhadap karyawan yang berprestasi dan mempunyai kemampuan.
3. Karyawan masih belum melaksanakan SOP sehingga pekerjaan belum terarah dan terkoordinir dengan baik dan masih banyak karyawan yang belum diberikan kesempatan untuk berpartisipasi atau terlibat dalam pengambilan keputusan

1.3 Pembatasan Masalah

Untuk menghindari pembahasan yang terlalu luas maka berdasarkan identifikasi masalah di atas maka penulis membatasi masalah agar tetap fokus pada pokok permasalahan agar mencapai hasil yang diinginkan. Dengan demikian, batasan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. *Quality of work life*, dengan indikator pertumbuhan dan pengembangan, partisipasi, system imbalan yang inovatis, dan lingkungan kerja.
2. Kepuasan kerja, dengan indikator pekerjaan itu sendiri (*work it self*), atasan (*supervision*), teman sekerja (*workers*), promosi (*promotion*), dan gaji/upah (*pay*).
3. *Employee engagement*, dengan indikator *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi), dan *absorption* (penghayatan).

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah tersebut, maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah *Quality Of Work Life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* pada PT. Bank SUMUT Kantor Pusat Medan.
2. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* pada PT. Bank SUMUT Kantor Pusat Medan.
3. Apakah *Quality Of Work Life* dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* pada PT. Bank SUMUT Kantor Pusat Medan.

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang sudah diuraikan diatas, adapun yang menjadi tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui apakah *Quality Of Work Life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* pada PT. Bank SUMUT Kantor Pusat Medan.
2. Untuk mengetahui apakah kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* pada PT. Bank SUMUT Kantor Pusat Medan.
3. Untuk mengetahui apakah *Quality Of Work Life* dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* pada PT. Bank SUMUT Kantor Pusat Medan.

1.6 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini antara lain adalah:

1. Bagi Penulis

Menambah pengetahuan dan wawasan penulis dalam memahami pengaruh *Quality Of Work Life* dan Kepuasan Kerja Terhadap *Employee Engagement*

2. Bagi Pihak Perusahaan

Sebagai bahan masukan pada perusahaan mengenai Pengaruh *Quality Of Work Life* dan kepuasan kerja Terhadap *Employee Engagement* pada PT. Bank SUMUT Kantor Pusat Medan.

3. Bagi UNIMED

Diharapkan penelitian ini dapat bermanfaat sebagai bahan referensi dan bahan pembelajaran mengenai penerapan ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya yang berkaitan dengan pengaruh *Quality Of Work Life* dan Kepuasan Kerja Terhadap *Employee Engagement*.

4. Bagi Peneliti Lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan rujukan dan masukan bagi penelitian selanjutnya serta sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan yang menghadapi permasalahan yang sama. sebagai bahan referensi yang tepat menjadi bahan perbandingan dalam melakukan penelitian di masa mendatang, khususnya peneliti yang berkaitan dengan judul *Quality Of Work Life* dan kepuasan kerja terhadap *Employee Engagement* pada PT. Bank SUMUT Kantor Pusat Medan.