

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Menurut riset perbankan yang dilakukan oleh Otoritas Jasa Keuangan (2018), industri perbankan di Indonesia merupakan industri jasa keuangan dengan aset terbesar di Indonesia. Fungsi bank sebagai lembaga intermediasi khususnya dalam penyaluran kredit mempunyai peranan penting bagi pergerakan roda perekonomian secara keseluruhan dan memfasilitasi pertumbuhan ekonomi (Siringoringo, 2012). Hal ini diperkuat dengan posisi kredit dan pembiayaan yang diberikan oleh industri perbankan yang sebesar 10,75% pada tahun 2018. Posisi kredit ini merupakan peningkatan dibandingkan posisi tahun sebelumnya yang sebesar 10,26% (Otoritas Jasa Keuangan, 2019).

Perusahaan Perbankan di Indonesia saat ini tengah menjadi salah satu perusahaan besar yang terus mengalami pertumbuhan serta persaingan yang ketat. Walaupun kinerja industri perbankan saat ini masih dalam tekanan, kondisi fundamental makroekonomi yang stabil menjanjikan imbalan hasil investasi yang menarik bagi para investor, dengan skala perekonomian yang besar, tingkat konsumsi yang tinggi, dan kelas menengah yang tumbuh pesat menjadikan Indonesia salah satu tujuan utama investasi sekaligus pasar yang menarik. Secara umum kondisi masyarakat Indonesia dapat dikatakan *underbanked*, sehingga memberikan banyak kesempatan bisnis (eksplorasi) bagi bank (Laporan Analisis Stabilitas dan Sistem Perbankan, 2018).

Perusahaan jasa seperti bank dapat berupaya menunjukkan kualitas pelayanan melalui bukti fisik dan presentasi. Jika bank ingin memposisikan diri sebagai bank yang cepat, maka bank tersebut dapat mewujudkan strategi tersebut melalui sejumlah alat pemasaran. Salah satu alat pemasaran tersebut yaitu karyawan (Kotler, 2007). Lebih lanjut Kohtler menjelaskan pada prinsipnya, pelayanan yang baik harus diberikan oleh semua unsur yang terlibat. Semua harus mau dan mampu memberikan pelayanan yang sama. Masing-masing harus saling mendukung sehingga pelayanan yang diberikan dalam rangka memberikan yang terbaik kepada nasabah dapat optimal. Tuntutan terhadap pelayanan yang optimal, mendorong para bankir untuk lebih inovatif dalam melakukan berbagai perubahan peningkatan pelayanan yang lebih terarah kepada kepuasan pelanggan. Di sisi yang lain para nasabah semakin kritis dengan kualitas pelayanan yang diharapkan dapat diperoleh dari jasa perbankan yang dipergunakannya. Jika terjadi sesuatu yang diinginkan dalam pelayanan yang berakhir dengan kekecewaan, maka nasabah akan melakukan protes dengan kompensasi memindahkan aktivitas bisnisnya ke bank lain, bahkan lebih buruk lagi dengan melakukan protes melalui media massa yang dapat menghancurkan citra bank tersebut.

Rahmayanty (2010) menjelaskan pada sebuah bank peranan *frontliner* sangat penting karena karyawan inilah yang akan menjadi ujung tombak dalam memberikan pelayanan yang baik kepada nasabah sehingga nasabah tersebut merasa puas dan terdorong untuk menjadi nasabah yang loyal. Lebih lanjut Rahmayanty menjelaskan *Frontliner* pada bank adalah petugas yang berhadapan langsung dengan nasabah. *Frontliner* terdiri dari *Costumer Services*, *Teller*,

Security. Adapun peranan peranan petugas *Frontliner* : *Customer service*, berhadapan langsung dengan pelanggan yang melakukan fungsi pembukaan rekening, penutupan rekening, pencairan deposito, penyediaan informasi dan lain-lain. *Teller*, petugas di kantor bank yang melayani transaksi perbankan sehari-hari. Dalam melakukan transaksi, para *teller* ini berhadapan langsung dengan nasabah yang melakukan berbagai transaksi perbankan seperti penarikan, penyetoran, transfer, dan lain-lain. *Security/satpam*, berperan dalam pengamanan, mengambilkan karcis antrean, formulir yang diperlukan untuk setoran atau pengiriman dan bahkan bisa tahu berapa ongkos kiriman ke luar kota jika bukan *customer*.

Bank X merupakan bank yang sudah lama berdiri di Provinsi Kalimantan Timur dan memiliki kantor cabang utama di setiap kabupatennya termasuk di Kabupaten Berau. Khusus di Kabupaten Berau sendiri, Bank X merupakan bank yang paling banyak memiliki kantor cabang dan terjangkau oleh masyarakat Kabupaten Berau baik yang berada di area kota maupun di area pedalaman yang menjadikan bank ini sebagai bank pilihan utama para masyarakat Berau. Berdasarkan hasil wawancara awal yang dilakukan peneliti pada tanggal 5 November 2018 melalui telepon seluler dengan tiga karyawan di bagian *frontliner* Bank X. terdapat beberapa masalah yang sering muncul pada karyawan, mulai masalah kinerja, hubungan dengan rekan kerja dan atasan, kerja sama yang kurang, persaingan antara cabang bank, *turnover*, hingga ikatan yang kurang dengan perusahaan. Menurut narasumber, Bank X merupakan salah satu cabang bank terbesar di Kabupaten Berau maupun di Kalimantan Timur. Dalam

menghadapi tantangan pasar bebas Asia bank X diuntut memberikan pelayanan yang baik bagi nasabahnya. Karyawan *frontline* adalah ujung tombak dari kemajuan bank X. Karyawan *frontline* bertugas sebagai jembatan langsung bank dengan perusahaannya. Selain itu karyawan *frontline* dituntut memiliki sikap pelayanan yang baik agar nasabah tidak berpindah ke bank lainnya. Tuntutan tersebut terkadang membuat persaingan yang tidak sehat di antara karyawan *frontline*, sehingga banyak karyawan yang bekerja tidak sesuai dengan prinsip Bank X. Hasil penelitian tersebut menarik perhatian peneliti mengenai masalah keterikatan karyawan dengan perusahaannya yang selanjutnya dikenal sebagai *employee engagement*.

Perusahaan perlu merencanakan program pengembangan SDM (berupa pelatihan dan pendidikan, keahlian, pengetahuan, kompetensi, kreativitas dan kepribadian) bertujuan untuk meraih kinerja lebih baik dan meningkatkan keunggulan kompetitif, serta tetap bertahan dalam suatu bisnis dalam jangka panjang (Gultom, 2016). Menurut Bakker dan Leiter (2010), organisasi modern saat ini karyawan harus memiliki sikap antusias dan menunjukkan inisiatif pada pekerjaan. Selain itu, karyawan harus memiliki energi dan mau berusaha mencapai kualitas dan kinerja yang bagus. Mengambil tanggung jawab atas pengembangan diri karyawan merupakan salah satu cara yang dilakukan organisasi agar karyawannya *engaged*. Beberapa peneliti lain menyatakan bahwa *employee engagement* merupakan alat terbaik yang dapat digunakan oleh organisasi sebagai usaha untuk mendapatkan keuntungan kompetitif (Titien,

2016). Selain itu, *employee engagement* juga digunakan sebagai bentuk pertahanan dalam menghadapi persaingan (Rashid, Asad, & Ashaf, 2011).

Schaufeli, Salanova, dan Bakker (2002) mendefinisikan *employee engagement* sebagai keadaan pikiran yang positif, memuaskan, sikap pandang yang berkaitan dengan pekerjaannya. Menurut Kahn (1990) menyatakan bahwa *employee engagement* adalah suatu keadaan karyawan yang terikat langsung secara psikologis dengan pekerjaannya. Harter, Schmidt, dan Hayes (2002) mendefinisikan *employee engagement* sebagai bentuk keterlibatan individu dan kepuasan serta antusiasmenya dalam melakukan pekerjaan. Sejalan dengan yang di kemukakan oleh Frank (2004) bahwa *employee engagement* sebagai sejumlah usaha yang diberikan melebihi apa yang diharapkan oleh organisasi (*discretionary effort*) dalam bekerja.

Menurut Schaufeli, Salanova, dan Bakker. (2002) *Employee enggament* terbagi dalam tiga aspek yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Aspek *vigor* dicirikan dengan energi tingkat tinggi dan fleksibilitas mental saat bekerja, keinginan untuk menginvestasikan upaya dalam pekerjaan, dan tetap teguh meski menghadapi berbagai kesulitan. Aspek *dedication* mengacu pada keterlibatan yang kuat pada pekerjaan dan mengalami rasa penting, antusias dan tertantang terhadap pekerjaan. Aspek *absorption* dicirikan dengan berkonsentrasi secara penuh dan merasa asyik dengan pekerjaannya, sehingga waktu terasa berlalu dengan cepat dan sulit melepaskan diri dari pekerjaan.

Menurut hasil survei yang dilakukan oleh Gallup (2013) di 142 negara dengan 180 juta karyawan menunjukkan bahwa hanya 13% karyawan di dunia

yang *engaged* dan hanya 10% karyawan yang *engaged* di kawasan Asia Tenggara. Sedangkan di Indonesia sendiri hanya sekitar 8% yang *engaged*, 77% tidak *engaged*, dan 15% aktif tidak *engaged*. Hasil itu menunjukkan hanya sedikit yang *engaged*, sedangkan kebanyakan karyawan memilih tidak ikut terlibat atau *disengaged* dengan perusahaan. Dikutip tulisan Anjani (2017) merilis hasil survei kepada 1.200 karyawan *millennial* dan *nonmillennial* di enam kota besar di Indonesia, menyebutkan 9% karyawan menolak terlibat atau *disengaged* dengan perusahaan. Lebih besar lagi, yakni 66%, tenaga kerja cuma terlibat sebagian/*partially-engaged*. Dengan data tersebut membuktikan banyak karyawan yang memiliki masalah dalam hal *engaged*. Tulisan Ann Bares (dalam Compensation Force, 2013) menyebutkan survei dilakukan Compdata yang melibatkan 30,000 organisasi dari beberapa negara sebagai obyek penelitian menunjukkan bahwa tingkat *turnover* pada sektor perbankan sebesar 18,1% merupakan tertinggi kedua dari 8 (delapan) industri yang diteliti. Hal ini membuktikan bahwa tingkat *employee engagement* pada sektor perbankan masih rendah. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja perbankan baik dari sisi keuangan maupun non keuangan (Gultom, 2016).

Permasalahan tersebut didukung dengan hasil wawancara yang dilakukan peneliti melakukan wawancara menggunakan telepon seluler media elektronik (*email*) dengan empat karyawan *frontline* Bank X Kab. Berau pada tanggal 7 November 2018. Dari hasil wawancara diperoleh data berupa karyawan sering tidak aktif dalam kegiatan kantor bahkan sering bolos jika ada kegiatan di luar bidang pekerjaannya. Menurut salah satu karyawan, narasumber malas melakukan

kegiatan tersebut karena narasumber merasa hanya dibayar sesuai dengan pekerjaan yang tertera dalam kontrak awal. Dua karyawan juga mengatakan bahwa sering mengumpulkan tugas seadanya dan tidak mengerjakannya dengan sungguh-sungguh karena merasa bosan dengan tugas yang dilakukan berulang-ulang. Narasumber lainnya mengatakan bahwa karyawan sering meminta bantuan juniornya untuk mengerjakan tugasnya yang belum selesai, dikarenakan salah satu alasannya adalah jam kerjanya sudah selesai. Karyawan tersebut juga mengatakan bahwa karyawan selalu pulang tepat waktu karena ada yang harus di kerjakan di luar masalah kantornya. Karyawan lainnya juga merasa kurang betah jika harus berlama-lama di kantor ketika jam kerjanya sudah selesai. Berdasarkan pernyataan tersebut masuk dalam aspek *employee engagement* yakni *vigor* yang di tunjukan dengan karyawan yang mengerjakan tugas seadanya dan malas mengerjakan tugas di luar pekerjaannya karena karyawan merasa tidak dibayar untuk melakukan pekerjaan tersebut, *dedication* yang di tunjukan dengan karyawan yang sering bolos jika ada kegiatan di luar pekerjaannya, dan *absorption* yang di tunjukan dengan karyawan merasa kurang betah berlama-lama di kantor dan ingin cepat meninggalkan kantornya tersebut. Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa 4 dari 4 orang karyawan teridikasi memiliki permasalahan mengenai *employee engagement*.

Karyawan yang *engaged* memiliki kesadaran terhadap bisnis untuk memberikan upaya terbaik dalam meningkatkan kinerja (Robinson, Perman dan Hayday, 2004). Menurut Hewitt (2015) karyawan yang *engaged* akan menghasilkan 3 elemen yaitu *say* (berbicara positif tentang organisasi), *stay*

(bertahan dalam organisasi), dan *strive* (termotivasi untuk bekerja lebih serius). Karyawan secara sadar akan mengikat dirinya dalam pekerjaan dengan berkomitmen secara fisik, kognitif dan emosional untuk memberikan usaha terbaiknya melebihi apa yang dijadikan target (Kahn, 1990). Perusahaan yang menempatkan penekanan dengan tepat pada *employee engagement* dan kesejahteraan, maka karyawan tidak hanya akan berkembang dan tumbuh, tetapi juga akan membantu meningkatkan Indonesia untuk keunggulan ekonomi (Gallup, 2013).

Karyawan dengan *engagement* tinggi menunjukkan perilaku yang positif selama bekerja sehingga hal apapun yang karyawan lakukan mengarah pada usaha untuk mencapai tujuan dan kesuksesan perusahaan (Dicke, Holwerda, & Kontakos, 2007). *Employee engagement* dilihat sebagai suatu kekuatan yang dapat memberikan motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja pada tingkat yang lebih tinggi dibandingkan sebelumnya. Kekuatan tersebut dapat berupa komitmen, baik bagi perusahaan maupun pada pekerjaannya, dan juga berupa rasa memiliki terhadap pekerjaan, perasaan bangga, usaha yang lebih dari biasanya, dan semangat dalam menyelesaikan pekerjaan (Wellins & Concelman dalam Endres & Smoak, 2008). Pandangan populer dari istilah ini menyatakan bahwa *employee engagement* tidak hanya membuat karyawan memberikan kontribusi lebih, namun juga membuat karyawan memiliki loyalitas yang lebih tinggi sehingga mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan secara sukarela (Macey & Schneider, 2008). Beberapa peneliti lain menyatakan bahwa *employee engagement* merupakan alat terbaik yang dapat digunakan oleh

organisasi sebagai usaha untuk mendapatkan keuntungan kompetitif (*competitive advantages*). Selain itu, *employee engagement* juga digunakan sebagai bentuk pertahanan dalam menghadapi persaingan (Rashid, Asad, & Ashraf, dalam Titien 2016).

Employee engagement tidak lahir dengan sendirinya Ada beberapa faktor yang menyebabkan munculnya *employee engagement*. Menurut Saks (2006) *employee engagement* dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu: (1) *Job characteristic*, menurut Kahn (dalam Saks, 2006) kebermaknaan psikologis dapat dicapai dari karakteristik tugas yang memberikan pekerjaan yang menantang, bervariasi, menggunakan keterampilan yang berbeda, pertimbangan pribadi, dan kesempatan untuk memberikan kontribusi; (2) *Reward and recognition*, Saat karyawan menerima *reward* dan *recognition* dari organisasi, karyawan akan memiliki rasa kewajiban untuk merespon dengan tingkat *engagement* yang lebih tinggi; (3) *Perceived organizational & supervisor support*, *perceived organizational support* mengarah pada kepercayaan bahwa organisasi akan menghargai kontribusi dan peduli pada kesejahteraan karyawan, *Perceived supervisor support* juga dianggap sama pentingnya dengan *perceived organizational support*. Karyawan yang memiliki persepsi dukungan organisasi positif akan memiliki komitmen organisasi, afeksi terkait dengan pekerjaan, keterlibatan pada pekerjaan, performa yang meningkat, mengalami reduksi tegangan serta adanya keinginan untuk menetap (Rhoades & Eisenberg, 2002); (4) *Distributive & procedural justice*, ketika karyawan memiliki persepsi yang tinggi tentang keadilan organisasi, maka karyawan akan terikat terhadap perusahaan.

Disisi lain, persepsi yang rendah terhadap keadilan akan menyebabkan karyawan melakukan *withdrawal* dan *disengaged* (Saks, 2006).

Menurut perspektif *social exchange theory* dalam Watson dan Hewett (2006) POS merupakan bentuk pertukaran yang menyebabkan karyawan akan cenderung terlibat (*engaged*) terhadap organisasi. Kemudian Shimazu, Schaufeli, Kamiyama, dan Kawakami, (2015) mengatakan bahwa keterlibatan akan menimbulkan kepuasan hidup karyawan dalam organisasi, memunculkan potensi kerja, rendahnya gangguan kesehatan yang dialami oleh karyawan, sehingga merasa bukan hanya menjadi bagian dari organisasi melainkan sejahtera sebagai individu. Saks (2006) dalam penelitiannya di jelaskan bahwa salah satu yang menjadi anteseden karyawan dapat mencapai level *engaged* adalah *perceived organizational support* dan POS di yakini sebagai poin penting terhadap *engagement*. Saks (2006) menjelaskan bahwa karyawan yang terlibat dengan organisasi memiliki tingkat energi yang tinggi dan menyatu secara kuat terhadap pekerjaan karyawan. Pada penelitian lainnya Adnan, Susanti, & Margareta (2013) menyebutkan bahwa persepsi dukungan organisasi berhubungan positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.

Penjelasan tersebut di perkuat dengan hasil wawancara pada tanggal 7 November 2018 pada 4 orang karyawan Bank X Kab. Berau. Wawancara tersebut menghasilkan pernyataan yang dirasakan karyawan atas sumber tindakannya selama bekerja di Bank X. Keempat orang karyawan mengatakan hal yang sama bahwa di kantornya kurang adanya dukungan yang membuat karyawan merasa nyaman dan sejahtera. Dukungan perusahaan dirasakan kurang dan tidak

sebanding dengan pekerjaan yang telah karyawan lakukan. Menurut narasumber, karyawan jarang sekali mendapatkan penghargaan dan jika ada penghargaan tersebut hanya untuk orang-orang terpilih, kenaikan gaji pun di berikan setelah mengabdikan lebih dari 2 tahun, karyawan juga merasa kurang diapresiasi jika pekerjaan telah selesai dengan hasil maksimal. Walaupun dari sisi tunjangan sudah bisa dikatakan bagus. Atas pembahasan dapat disimpulkan bahwa 4 orang karyawan tersebut memiliki adanya *perceived organizational support* yang rendah dan peneliti tertarik mengangkat topik *perceived organizational support* sebagai variabel bebas pertama yang dapat mengganggu *engaged* seorang karyawan dengan perusahaannya.

Menurut Rhoades dan Eisenberg (2002) *perceived organization support* didefinisikan sebagai kepercayaan karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi dan kesejahteraan karyawan. Menurut Saks (2006) *perceived organizational support* (POS) adalah suatu keadaan yang menciptakan kewajiban organisasi mewujudkan kesejahteraan karyawan yang selanjutnya akan membantu organisasi mencapai tujuannya. Menurut Bakker dan Liether (2010) *perceived organizational support* merupakan tingkat di mana karyawan merasa perusahaan memperhatikan kesejahteraan mereka dengan baik dan menilai kontribusi yang sudah mereka lakukan pada perusahaan.

Menurut Rhoades dan Eisenberg (2002), *perceived organizational support* memiliki tiga dimensi, yaitu sebagai berikut: a) keadilan, keadilan prosedural menyangkut cara yang digunakan untuk menentukan bagaimana mendistribusikan sumber daya di antara karyawan; b) dukungan atasan, karyawan mengembangkan

pandangan umum tentang sejauh mana atasan menilai kontribusi karyawan dan peduli terhadap kesejahteraan bawahannya; c) penghargaan organisasi dan kondisi pekerjaan, kegiatan sumber daya manusia yang menunjukkan pengakuan atau kontribusi karyawan.

Perceived organizational support (POS) mengacu pada persepsi karyawan sejauh mana organisasi menilai kontribusi, memberi dukungan, dan peduli pada kesejahteraan. Kepercayaan karyawan akan mempengaruhi persepsi terhadap kualitas hubungan pertukaran yang saling memberikan timbal balik antara karyawan dengan organisasinya. *Perceived organization support* (POS) juga merupakan sebuah aspek penting yang harus dimiliki karyawan agar organisasi dapat berjalan dengan produktif karena *perceived organization support* (POS) dapat meningkatkan *employee engagement* dengan menciptakan sebuah kewajiban untuk peduli terhadap kesejahteraan organisasi yang berdasarkan norma timbal balik (Rhoades & Eisenberger, 2002). Logika yang mendasar jika tidak melibatkan para pekerja dalam membuat keputusan maka karyawan akan memiliki *perceived organization support* (POS) negatif sehingga dapat membentuk tingkat *engaged* yang rendah, dengan begitu para karyawan tidak akan menjadi termotivasi, sulit berkomitmen, tidak produktif, dan kurang puas dengan pekerjaannya (Robbins, 2008). Menurut Mujiasih (2015) *employee engagement* akan terjadi apabila ada dukungan dari tempat karyawan bekerja. Lebih lanjut Mujiasih (2015) yang mengungkapkan bahwa *perceived organizational support* (POS) memberikan sumbangan efektif sebesar 39,8% terhadap *employee engagement*. Kontribusi tersebut mengindikasikan bahwa

variabel *perceived organizational support* (POS) memiliki peranan penting dalam membentuk sebuah perasaan *engaged* pada diri karyawan.

Menurut Thomas (dalam Mujiasih 2015) *perceived organizational support* positif dari karyawan akan membuat karyawan bekerja lebih dari kata “cukup baik”, yaitu karyawan bekerja dengan berkomitmen pada tujuan, menggunakan intelegensi untuk membuat pilihan bagaimana cara terbaik untuk menyelesaikan suatu tugas, memonitor tingkah laku karyawan untuk memastikan apa yang karyawan lakukan benar dan sesuai dengan tujuan yang akan dicapai dan akan mengambil keputusan untuk mengoreksi jika diperlukan merupakan indikasi karyawan yang memiliki *engagement* tinggi. Konsekuensi dari *perceived organizational support* tidak hanya berdampak pada sikap yang ditunjukkan karyawan pada pekerjaan dan organisasi tapi juga berdampak pada perilaku yang ditunjukkan karyawan. Ketika karyawan merasa adanya dukungan dari organisasi maka karyawan akan menunjukkan perilaku yang dapat membantu pencapaian tujuan organisasi, karyawan mau bekerja dengan *extra effort*.

Selain *perceived organizational support*, salah satu faktor yang berpengaruh pada *employee engagement* adalah *job characteristic*. *Job Characteristic* yang dapat menimbulkan pengertian secara penuh terhadap suatu pekerjaan, rasa tanggung jawab terhadap hasil pekerjaan, rasa kepedulian terhadap dampak yang terjadi dari pekerjaan, dan juga menghasilkan norma kesopanan yang positif pada karyawannya (Hackman & Oldham, 1980). Organisasi menyadari pentingnya *employee engagement*. Oleh karena itu perlu adanya peningkatan level *engagement* pada karyawan. Ada berbagai faktor yang mendorong karyawan

merasakan *employee engagement* (Castellano dalam Albrencht, 2010). Castellano (dalam Albrencht, 2010) menyebutkan bahwa *job characteristics* merupakan salah satu *drive* dari *employee engagement*. Albrecht (2010) yang menyarankan peneliti *employee engagement* selanjutnya untuk melakukan studi tentang karakteristik kerja, karena dinilai sebagai topik penting dari *employee engagement*. Selain itu juga, *job characteristics* memiliki pengaruh secara langsung pada sikap dan perilaku karyawan di tempat kerja (Castellano, dalam Albrencht, 2010). Penelitian yang dilakukan oleh Kahn (1990) menunjukkan bahwa *job characteristics* memiliki pengaruh positif atas tingkat keterikatan karyawan atau *employee engagement*. Dalam penelitiannya, Kahn (1990) mengidentifikasi *task characteristics*, *role characteristics*, *work interactions* merupakan dimensi atas *psychological meaningfulness* yang selanjutnya berpengaruh pada keterikatan karyawan atau *employee engagement*. Selanjutnya dalam penelitian Mostert (2012) dengan menunjukkan hasil pada penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *job characteristics* terhadap *employee engagement*.

Pernyataan tersebut diperkuat oleh hasil wawancara yang dilakukan peneliti pada tanggal 7 November 2018 dengan 4 orang karyawan *frontline* Bank X Kab. Berau melalui telepon seluler dan media elektronik. Hasil wawancara tersebut menyatakan bahwa selain dukungan organisasi perusahaan yang menyebabkan karyawan melakukan tindakan yang menunjukkan *engagement* rendah, alasan lain yang di berikan oleh narasumber adalah karakteristik pekerjaan. 4 dari 4 orang narasumber mengatakan alasan ini di belakang dukungan organisasi. Menurut

salah satu narasumber, narasumber kadang memiliki pekerjaan yang tidak sesuai dengan kontrak yang diberikan. Narasumber harus berkeliling kota dan desa untuk melayani nasabah prioritas walaupun jabatannya bukan pengurus nasabah prioritas. Hal tersebut membuat narasumber bingung dengan pekerjaan dan jabatan di miliki. Selain itu karyawan juga merasa bahwa pekerjaannya adalah pekerjaan nomor 2 di dalam perusahaan tersebut. Karyawan juga merasa bahwa pekerjaannya adalah pekerjaan dengan tingkatan terendah dibandingkan dengan pekerjaan yang lainnya. Menurut penuturan narasumber karyawan juga tidak leluasa dalam menjalankan pekerjaannya karena terus diawasi sehingga karyawan merasa kaku dalam menjalankan pekerjaannya. Dari pembahasan dapat disimpulkan bahwa 4 dari 4 karyawan yang menjadi narasumber terindikasi memiliki tingkatan *job characteristic* yang bermasalah, dari kesimpulan peneliti menarik topik *job characteristic* yang berpengaruh terhadap tingkat *engaged* seorang karyawan dengan perusahaannya. Selanjutnya *job characteristic* akan di gunakan sebagai variabel bebas kedua.

Menurut Hackman & Oldham (1980) *Job Characteristic* merupakan atribut-atribut variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi dan umpan balik pekerjaan. Berry (1998) menyatakan bahwa *job characteristic* adalah suatu rancangan pekerjaan yang digunakan untuk memberikan kesempatan pada individu untuk mengembangkan kreativitas dalam melakukan pekerjaannya. Spector (2008) menyatakan bahwa “*Job characteristics refer to the content and nature of job tasks*”. Maksud pernyataan tersebut yaitu karakteristik pekerjaan mengacu pada isi dan sifat dasar dari tugas pekerjaan.

Hackman dan Oldham (1980) mengungkapkan ada lima dimensi *Job characteristics*, yaitu (1) *skill variety*, merupakan tingkat variasi kegiatan dan ketrampilan yang dibutuhkan oleh karyawan dalam menyelesaikan tugasnya; (2) *task identity*, yaitu sejauh mana penyelesaian pekerjaan secara keseluruhan dapat dilihat hasilnya dan dapat dikenali sebagai hasil kinerja seseorang; (3) *task significance*, merupakan tingkatan sejauh mana sebuah pekerjaan memiliki dampak yang berarti bagi kehidupan orang lain, baik orang tersebut merupakan rekan kerja dalam suatu organisasi atau perusahaan yang sama maupun orang lain di lingkungan sekitar; (4) *autonomy*, merupakan tingkat kebebasan karyawan atau pemegang kerja, yang memiliki pengertian ketidaktergantungan dan keleluasaan yang diperlukan untuk menjadwalkan pekerjaan memutuskan prosedur seperti apa yang akan digunakan untuk menyelesaikannya; (5) *feedback from job*, merupakan tingkat aktivitas kerja yang memberikan informasi kepada individu tentang bagaimana efektivitas dari kinerja individu tersebut dalam melakukan pekerjaannya. Saat karyawan mendapatkan umpan balik atas seberapa berhasil dirinya mengerjakan pekerjaannya, karyawan akan merasa mendapatkan bimbingan dan akan memotivasi karyawan untuk berkinerja lebih baik.

Hackman dan Oldham (1980) mengidentifikasi *Job Characteristic* sebagai kondisi mampu memiliki pemahaman akan pekerjaan, adanya tanggung jawab akan pekerjaan yang dimiliki dan pemahaman akan hasil kerja. Pekerjaan dengan tingkat karakteristik kerja yang tinggi melengkapi individu-individu dengan ruang dan insentif untuk membawa diri karyawan ke dalam pekerjaannya atau menjadi lebih *engaged* (Saks, 2006). Dari perspektif SET (*Social Exchange*

Theory) dalam Watson dan Hewett (2006), dapat membuktikan bahwa ketika para karyawan yang diperlengkapi dengan tantangan dan pemerayaan pekerjaan akan merasa berkewajiban untuk membalas dengan tingkat keterikatan yang lebih tinggi. Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya bahwa *employee engagement* merupakan keterikatan dan keterlibatan karyawan dalam diri dan organisasinya yang terdiri dari aspek kognitif dan sosial dalam diri karyawan tersebut. Watson dan Hewett lebih lanjut menjelaskan karyawan yang lebih mengetahui karakteristik pekerjaannya akan lebih menguasai apapun yang terkandung dalam pekerjaannya tersebut, sehingga akan lebih mudah untuk lebih terlibat dan terikat pada setiap hal pekerjaan spesialisnya yang ada dalam organisasi tempat individu bekerja. Bila karyawan telah mampu menguasai apa yang dikerjakan dengan baik, karyawan akan memberi lebih banyak kemampuan kognitif dan sosialnya terhadap organisasi. Contoh *engagement* yang diberikan dimungkinkan, antara lain seperti penyelesaian tugas kerja di awal waktu dari jangka waktu yang diberikan, bekerja melebihi waktu jam kerja yang ada untuk menyelesaikan target tugas yang diberikan, dan lain-lain yang berdampak positif pada organisasi Kahn (1990) menjelaskan bahwa dengan kurangnya baiknya *job characteristic* akan membuat individu kurang termotivasi secara internal melakukan pekerjaan dengan baik ketika tidak dapat memaknai pekerjaannya, merasa kurang bertanggung jawab akan hasil pekerjaannya, dan kurang mendapatkan pengetahuan dari hasil pekerjaannya.

Berdasarkan pembahasan tersebut maka dalam penelitian ini, peneliti ingin mengetahui “apakah ada hubungan antara *perceived organizational support* dan

job characteristic dengan *employee engagement* pada karyawan Bank X Kab. Berau ?

B. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara *perceived organizational support* dan *job characteristic* dengan *employee engagement* pada karyawan Bank X Kab. Berau.

2. Manfaat Penelitian

a. Manfaat teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan ilmu psikologi, khususnya ilmu psikologi industri dan organisasi, serta memperkaya kepustakaan yang sudah ada sebelumnya dengan mengungkap lebih jauh tentang *employee engagement* pada karyawan.

b. Manfaat praktis

1) Bagi Subjek Penelitian, diharapkan dapat memberikan sumbangan informasi tentang hubungan antara *perceived organizational support* dan *job characteristic* dengan *employee engagement*.

2) Bagi Perusahaan, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi tentang sejauh mana pentingnya karyawan memiliki *perceived organizational support* dan *job characteristic* yang dirasakan dalam menjalani pekerjaannya, sehingga persepsi tersebut dapat menimbulkan seberapa besar *employee engagement* yang ditunjukkan pada karyawan Bank X Kabupaten Berau.