

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1. 1. Tinjauan terhadap Obyek Penelitian**

#### **1. 1. 1. Sejarah BJB**

Pendirian Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dilatar belakangi oleh Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 33 Tahun 1960 tentang penentuan perusahaan di Indonesia milik Belanda yang dinasionalisasi. Salah satu perusahaan milik Belanda yang berkedudukan di Bandung yang dinasionalisasi yaitu NV Denis (De Erste Nederlansche Indische Shareholding) yang sebelumnya perusahaan tersebut bergerak di bidang bank hipotek. Nama Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat akhirnya diresmikan pada tanggal 27 Juni 1978.

Pada tahun 1992 aktivitas Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat ditingkatkan menjadi Bank Umum Devisa berdasarkan Surat Keputusan Direksi Bank Indonesia Nomor 25/84/KEP/DIR tanggal 2 November 1992 serta berdasarkan Perda Nomor 11 Tahun 1995 mempunyai sebutan "Bank Jabar" dengan logo baru. Mengikuti perkembangan perekonomian dan perbankan, maka berdasarkan perda nomor 22 tahun 1998 dan pendirian nomor 4 tanggal 8 April 1999 perbaikan Nomor 8 Tanggal 15 April 1999 yang telah disahkan oleh menteri kehakiman RI tanggal 16 April 1999, bentuk hukum Bank Jabar diubah dari perusahaan Daerah (PD) menjadi perseorangan perseroan Terbatas ( PT ).

Dalam rangka memenuhi permintaan masyarakat akan jasa layanan perbankan yang berlandaskan Syariah, maka sesuai dengan izin Bank Indonesia No. 2/18/DpG/DPIP tanggal 12 April 2000, sejak tanggal 15 April 2000 Bank Jabar menjadi Bank Pembangunan Daerah pertama di Indonesia yang menjalankan dual banking system, yaitu memberikan layanan perbankan dengan sistem konvensional dan dengan sistem syariah. Hasil Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa (RUPS-LB) PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat tanggal 3 Juli 2007 di Bogor, sesuai dengan Surat Keputusan Gubernur Bank Indonesia No. 9/63/KEP.GBI/2007 tanggal 26 November 2007 tentang Perubahan Izin Usaha Atas Nama PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat menjadi Izin Usaha Atas Nama PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten serta SK Direksi Nomor

1065/SK/DIR-PPN/2007 tanggal 29 November 2007 maka nama perseroan berubah menjadi PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten dengan sebutan (*call name*) Bank Jabar Banten. Berdasarkan Hasil Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa (RUPS- LB) PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat & Banten Nomor 26 tanggal 21 April 2010, sesuai dengan Surat Bank Indonesia No.12/78/APBU/Bd tanggal 30 Juni 2010 perihal Rencana Perubahan Logo serta Surat Keputusan Direksi Nomor 1337/SK/DIR-PPN/2010 tanggal 5 Juli 2010, maka perseroan telah resmi berubah menjadi BJB. (Sumber: <http://www.bankbjb.co.id>, diakses tanggal 08 Maret 2015).

### **1. 1. 2. Visi dan Misi**

Visi BJB adalah “Menjadi 10 Bank terbesar dan berkinerja baik di Indonesia”.

Merupakan penjabaran dari keinginan yang kuat dari segenap *stakeholder* BJB untuk membawa BJB tumbuh berkembang menjadi salah satu 10 bank terbesar dan berkinerja baik di kancah nasional.

Sedangkan misinya terdiri dari tiga hal yaitu:

1. Penggerak dan pendorong laju pembangunan di daerah.
2. Melaksanakan penyimpanan uang daerah.
3. Salah satu sumber pendapatan asli daerah.

### **1. 1. 3. Nilai – Nilai Perusahaan**

Dalam rangka mendukung pencapaian visi dan misi BJB menjadi 10 bank terbesar dan berkinerja baik di Indonesia, BJB telah melakukan beberapa perubahan, salah satunya perubahan budaya perusahaan. Budaya perusahaan tersebut mencerminkan semangat BJB dalam menghadapi persaingan perbankan yang semakin ketat dan dinamis. Nilai-nilai budaya perusahaan (*corporate values*) yang telah dirumuskan yaitu **GO SPIRIT** yang merupakan perwujudan dari *Service Excellence, Professionalism, Integrity, Respect, Intelligence, Trust* yang dijabarkan dalam 14 perilaku utama.

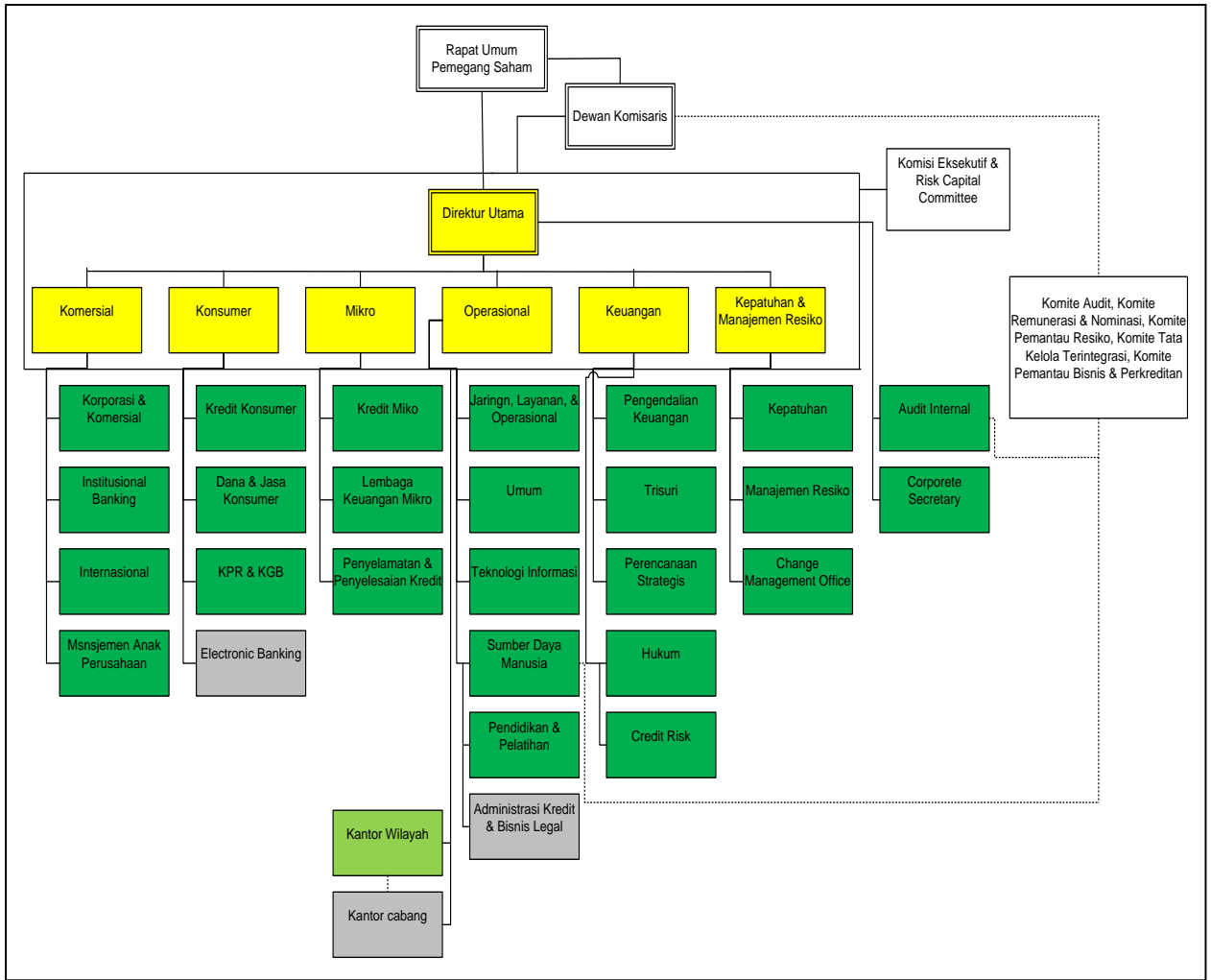
**Tabel 1.1**  
**Nilai – Nilai Perusahaan**

Corporate Values	Perilaku Utama
Service Excellence	1. Ramah, tulus, kekeluargaan
	2. Selalu memberikan solusi yang terbaik
Profesionalism	3. Cepat, tepat, akurat
	4. Kompeten dan bertanggungjawab
	5. Memahami dan melaksanakan ketentuan perusahaan
Integrity	6. Konsisten, disiplin, dan penuh semangat
	7. Menjaga citra bank melalui perilaku terpuji dan menjunjung tinggi etika
Respect	8. Fokus pada nasabah
	9. Peduli pada lingkungan
Intelligence	10. Selalu memberikan solusi yang terbaik
	11. Berkeinginan kuat untuk mengembangkan diri
	12. Menyukai perubahan yang positif
Trust	13. Menumbuhkan transparansi, kebersamaan, dan kerjasama yang sehat
	14. Menjaga rahasia bank dan perusahaan

Sumber : <http://www.bankbjb.co.id>

#### **1. 1. 4. Struktur Organisasi**

Struktur organisasi suatu perusahaan memegang peranan penting dalam menjaga kelangsungan hidup perusahaan. Melalui struktur pengorganisasian ini dapat diketahui dengan jelas kedudukan dan hubungan antar suatu bagian dengan bagian lainnya, sehingga disuatu perusahaan dapat dijalin kerjasama yang baik dengan adanya pemisahan tanggungjawab. Untuk lebih jelasnya berikut adalah struktur organisasi BJB :



Sumber : <http://www.bankbjb.co.id>

**Gambar 1.1**  
**Struktur Organisasi BJB**

## 1. 2. Latar Belakang Masalah

Pada era globalisasi ini, di mana perkembangan teknologi dan informasi semakin pesat, menuntut setiap organisasi atau perusahaan untuk selalu menjadi perusahaan yang unggul dalam bidangnya, serta mampu dihadapkan dan bertahan dengan tantangan yang besar. BJB adalah satu lembaga keuangan yang mempunyai bisnis utama menghimpun dana dan menyalurkan dana tersebut ke masyarakat juga mengalami persaingan yang semakin ketat. Untuk bertahan BJB perlu melakukan strategi dan taktik yang tepat sasaran agar dapat mencapai tujuan perusahaan. Perusahaan harus memperhatikan tidak hanya dari faktor eksternal saja, tetapi harus memperhatikan juga faktor internal dari perusahaan itu sendiri. Keberhasilan sebuah perusahaan dalam mencapai tujuan ini tidak lepas dari keberadaan sumber daya manusia atau *human capital* yang berperan dalam menjalankan usaha untuk memenuhi kebutuhan perusahaan dalam mencapai tujuannya (Moeheriono, 2009:216).

Sebagai bank daerah yang terus memperluas area bisnisnya hampir di seluruh Indonesia, BJB perlu mengelola sumber daya manusianya dengan baik dan benar agar dapat bekerja secara optimal dan dapat berkontribusi untuk mencapai tujuan perusahaan. Hubungan yang positif antara perusahaan dan karyawan perlu dijaga agar dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hubungan positif antara karyawan dengan organisasinya juga dapat mengarah kepada kinerja dan profitabilitas yang lebih baik (Choo *et al*, 2013:4). Hal ini sesuai dengan pendapat Schiemann (2011:30) yang mengatakan bahwa *Employee Engagement* merupakan salah satu faktor dari sumber daya manusia atau *human capital* yang akan membawa pada keberhasilan jika dapat dikelola dengan baik secara konsisten.

Menurut Schiemann (2011:30) *engagement* (keterikatan) sebagai energi atau motivasi dari karyawan untuk membantu organisasi tersebut mencapai tujuannya. Marciano (dalam Akbar, 2013) menyatakan bahwa *employee engagement* dihubungkan dengan konsekuensi bisnis yang lebih besar, seperti lebih gigih dalam berupaya, kinerja yang cepat, kualitas tinggi dan *turnover* yang menurun. Schiemann (2011:221) mengatakan bahwa secara garis besar terdapat tiga komponen utama dari *engagement* yaitu kepuasan, komitmen, dan advokasi. Ketika karyawan merasa terikat dengan perusahaan maka karyawan tersebut akan merasa puas dan

berkomitmen terhadap perusahaan serta memberikan upaya ekstra untuk kemajuan perusahaan atau bahkan merekomendasikan perusahaannya.

*Employee engagement* berdampak langsung pada individu dalam perusahaan. Keterikatan memiliki dampak positif nyata terhadap jumlah hasil yang diinginkan seperti retensi karyawan, kinerja, kualitas, kepuasan dan loyalitas serta kinerja finansial (Schiemann, 2011:206). Ketika seorang karyawan memiliki tingkat *engagement* yang tinggi maka akan memiliki keterikatan emosi yang tinggi pula pada perusahaan. Hal ini mempengaruhi karyawan dalam menyelesaikan setiap pekerjaannya dimana karyawan tersebut akan memiliki rasa puas yang tinggi dan memiliki kinerja yang lebih baik.

Berdasarkan wawancara dengan staf SDM Kantor Pusat BJB Bandung bahwa BJB Cabang Soreang merupakan kantor cabang yang berpendapatan tinggi karena hasil dari kerjasama dengan Pemda (Pemerintah Daerah) Kabupaten Bandung. Untuk itu penulis melakukan penelitian di ruang lingkup yang lebih kecil yaitu soreang sebagai penelitian pendahuluan karena sebelumnya belum pernah ada penelitian mengenai *employee engagement* di BJB. Dari hasil observasi dan wawancara tersebut juga terlihat peningkatan dari ketidakhadiran, keterlambatan, dan angka perputaran karyawan (*turnover*) yang tinggi. Hal ini menunjukkan rendahnya kedisiplinan serta komitmen dan kepuasan kerja karyawan, sebaliknya apabila karyawan dengan angka ketidakhadiran rendah menunjukkan tingginya kedisiplinan dan kepuasan kerja karyawan tersebut. Menurut Mathis dan Jackson (2001:100), seseorang yang tidak puas akan pekerjaannya atau yang kurang mempunyai komitmen pada organisasi akan otomatis menarik diri dari organisasi baik melalui ketidakhadiran ataupun masuk-keluar (*turnover*). Berdasarkan pendapat diatas, tingkat ketidakhadiran merupakan indikasi yang menunjukkan masih rendahnya kepuasan kerja karyawan BJB. Berikut data tingkat ketidakhadiran karyawan BJB Cabang Soreang pada tahun 2010-2014 dalam Tabel 1.1.

**Tabel 1.2**  
**Data Ketidakhadiran Karyawan BJB Cabang Soreang Periode 2010-2014**

Tahun	Jumlah Karyawan	Sakit		Izin		Mangkir		Total	
			%		%		%		%
2010	54	14	25.93	6	11.11	2	3.70	22	40.74
2011	60	17	28.33	8	13.33	2	3.33	27	45.00
2012	65	19	29.23	9	13.85	3	4.62	31	47.69
2013	70	22	31.43	11	15.71	4	5.71	37	52.86
2014	75	25	33.33	12	16.00	5	6.67	42	56.00

Sumber : Diolah Dari Data Kepegawaian Kantor Pusat BJB Bandung

Dari hasil data ketidakhadiran di atas, jumlah dan persentase ketidakhadiran karyawan BJB Cabang Soreang mengalami perubahan setiap tahun. Pada tahun 2010 dapat dilihat 40,74%, tahun 2011 adalah 45,00%, tahun 2012 47,69%, tahun 2013 adalah 52,86%, dan tahun 2014 adalah 56,00%. Dari tahun ke tahun mengalami peningkatan ketidakhadiran, peningkatan ini yang dapat menyebabkan menurunnya kinerja perusahaan. Jika rata-rata tingkat absensi 2-3% per bulan masih dianggap baik, absensi 3% ke atas menunjukkan disiplin kerja yang buruk didalam suatu perusahaan (Utama, 2001:93). Maka dapat diindikasikan bahwa ketidakhadiran karyawan BJB Cabang Soreang tergolong tinggi.

Salah satu tolok ukur dari *Employee Engagement* yang rendah dapat dilihat dari tingkat keluar masuk atau *turnover* karyawan. *Turnover* karyawan yang tinggi adalah indikasi dari rendahnya kepuasan kerja karyawan. Hal ini tidak baik untuk perkembangan perusahaan. Berikut merupakan data *turnover* karyawan BJB Cabang Soreang :

**Tabel 1.3**  
**Data *Turnover* Karyawan BJB Cabang Soreang Periode 2010-2014**

Tahun	Jumlah Karyawan <i>Turnover</i>
2010-2011	2
2011-2012	3
2012-2013	5
2013-2014	7
<b>Jumlah</b>	17

Sumber : Kantor Pusat BJB Bandung

Dapat dilihat tingkat *turnover* karyawan BJB Cabang Soreang pada Tabel 1.2. Data tersebut menunjukkan peningkatan jumlah karyawan yang keluar masuk sangat tinggi. Efektivitas dan efisiensi kerja BJB mengalami gangguan dikarenakan banyaknya karyawan yang keluar masuk, hal ini memaksa BJB untuk melakukan proses rekrutmen karyawan dan pelatihan untuk karyawan baru nantinya. Tingkat karyawan yang keluar masuk menggambarkan rendahnya tingkat kepuasan kerja dan komitmen yang dirasakan karyawan terhadap perusahaan.

Menurut Moehariono (2009:61) kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkatan pencapaian yang dapat diraih oleh seorang karyawan dalam organisasi atau perusahaan dalam mewujudkan tujuan, visi dan misi suatu organisasi atau perusahaan. Sedangkan Suwatno dan Priansa (2011:196) menyatakan kinerja dapat diartikan sebagai prestasi kerja atau hasil dari unjuk kerja. Tingkatan keberhasilan seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut *level of performance* atau level kinerja. Jika seorang karyawan memiliki tingkatan kinerja yang tinggi maka produktivitasnya juga akan tinggi. BJB menerapkan penilaian kinerja karyawan yang dilaksanakan setiap tiga bulan untuk semua karyawan dan dinilai langsung oleh masing-masing *supervisor* dan hasilnya akan mempengaruhi penerimaan bonus *Indeks Prestasi Kumulatif (IPK)* setiap karyawan. Oleh karena itu bonus yang diterima karyawan BJB bisa berubah setiap tiga bulan, tergantung kinerja masing-masing.





Sumber : *Annual Report BJB 2014*

**Gambar 1.2**  
**Kinerja BJB Periode 2010-2014**

Seperti terlihat dari data *Annual Report BJB 2014*, masing-masing target yang ditetapkan memiliki kenaikan dan penurunan masing-masing. Terdapat tiga target yang mengalami penurunan pada tahun 2014. Hal ini tentu saja membuat BJB merugi dan membuat karyawan merasa kecewa karena target yang menurun berpengaruh sekali terhadap bonus yang mereka dapatkan. Dengan hasil kinerja tahunan yang telah dicapai oleh BJB apakah hal ini ada hubungannya dengan indikasi dari *employee engagement* yang rendah.

Berdasarkan permasalahan tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai sejauh mana tingkatan *employee engagement* yang terdapat pada masing-masing karyawan dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. sehingga penulis mengambil judul penelitian yaitu “Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan BJB Cabang Soreang”.

### **1. 3. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang sudah diuraikan di awal, maka rumusan masalah yang akan diteliti adalah sebagai berikut:

1. Seberapa tinggi *employee engagement* yang terdiri dari kepuasan, komitmen dan advokasi di BJB Cabang Soreang?
2. Seberapa tinggi kinerja karyawan BJB Cabang Soreang?
3. Bagaimana pengaruh *employee engagement* yang terdiri dari kepuasan, komitmen dan advokasi secara simultan terhadap kinerja karyawan BJB Cabang Soreang?
4. Bagaimana pengaruh *employee engagement* yang terdiri dari kepuasan, komitmen dan advokasi secara parsial terhadap kinerja karyawan BJB Cabang Soreang?

### **1. 4. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan uraian latar belakang dan perumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui tingkat *employee engagement* yang terdiri dari kepuasan, komitmen dan advokasi di BJB Cabang Soreang.
2. Mengetahui tingkat kinerja karyawan BJB Cabang Soreang.
3. Mengetahui pengaruh *employee engagement* yang terdiri dari kepuasan, komitmen dan advokasi secara simultan terhadap kinerja karyawan BJB Cabang Soreang.
5. Mengetahui pengaruh *employee engagement* yang terdiri dari kepuasan, komitmen dan advokasi secara parsial terhadap kinerja karyawan BJB Cabang Soreang?

### **1. 5. Kegunaan Penelitian**

Setelah dilaksanakan dan dianalisis hasilnya, penelitian ini dapat memberi manfaat sebagai berikut:

1. Aspek Teoritis  
Dengan diadakannya penelitian ini, diharapkan dapat memperkuat keakuratan dari penelitian sebelumnya yang membahas tentang teori

kepuasan kerja, dan juga dapat memperkuat teori – teori mengenai *employee engagement*, serta diharapkan dapat menjadi referensi tambahan untuk penelitian selanjutnya.

## 2. Aspek Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi divisi SDM perusahaan terkait yang dapat menjadikan penelitian ini sebagai bahan pertimbangan dalam mempertahankan atau memperbaiki *employee engagement* karyawan demi meningkatkan kinerja karyawan yang pada akhirnya akan berimbas pada peningkatan kinerja perusahaan, serta sebagai bahan evaluasi dalam mengurangi tingkat *turnover* perusahaan.

### 1. 6. Sistematika Penulisan

Diperlukan suatu tata urutan pengujian penelitian yang bermanfaat untuk memudahkan peneliti dalam menyusun penelitian ini dan untuk mempermudah pembaca dalam membaca penelitian ini. Adapun sistematika penulisan yang dipakai adalah sebagai berikut:

#### **BAB I Pendahuluan**

Bab ini merupakan gambaran awal dari katertarikan peneliti dalam melakukan penelitian ini. Bab ini terdiri dari gambaran umum objek penelitian, latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian serta sistematika penulisan.

#### **BAB II Tinjauan Pustaka**

Bab ini berisikan tentang tinjauan pustaka penelitian, landasan teori, penelitian terdahulu, ruang lingkup penelitian, kerangka pemikiran dan hipotesis penelitian. Bab ini merupakan uraian teori yang mendasari penyusunan dalam pembahasan tesis. Dalam bab ini diuraikan secara lengkap tentang pengertian *employee engagement*, kinerja karyawan dan pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan.

#### **BAB III Metode Penelitian**

Bab ini berisikan tentang metodologi penelitian yang akan digunakan meliputi jenis penelitian, variabel operasional, tahapan penelitian, populasi

dan sampel, teknik pengumpulan data, pengujian validitas, pengujian reliabilitas, dan teknik analisis data

#### **BAB IV Hasil Penelitian dan Pembahasan**

Bab ini berisikan tentang pembahasan deskriptif dan analisis mengenai pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan. Pada bab ini terdapat hasil penelitian dan pembahasan hasil penelitian yang sudah dilakukan.

#### **BAB V Kesimpulan dan Saran**

Bab V berisikan tentang kesimpulan dan saran dari hasil penelitian pada bab IV berdasarkan identifikasi masalah penelitian serta jawaban atas masalah penelitian yang diangkat. Sedangkan saran merupakan masukan - masukan yang didasari hasil penelitian yang berhubungan dengan pengaruh *employee engagement* dengan kinerja karyawan.