

Employee Engagement, Kinerja Karyawan, dan Kinerja Bank dari Perspektif Pegawai Front Office Bank Syariah di Kota Bandung

Satrio Aji Pamungkas

¹Magister Terapan Keuangan Perbankan Syariah, Politeknik Negeri Bandung, Bandung 40012
E-mail : satrioajipam@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini ditujukan untuk menelaah pengaruh *employee engagement* dan kinerja karyawan terhadap kinerja bank syariah. Data yang akan dikumpulkan dan diolah berasal dari karyawan *front office* pada bank syariah yang berada di kota Bandung. Penelitian ini akan menelaah bahwa *employee engagement* dan kinerja karyawan yang merupakan penentu penting bagi kinerja bank. Studi ini diharapkan dapat memberikan informasi bagi manajer atau pihak manajemen bank syariah bank syariah dalam mengelola sumber daya manusianya, khususnya *front office staff*, agar lebih optimal sehingga dapat meningkatkan kinerja layanan bank mereka. Selain itu, penelitian ini juga akan menelaah faktor-faktor yang sekiranya perlu diperbaiki dari manajemen perusahaan agar karyawan dapat lebih memiliki rasa terikat (*engaged*) terhadap perusahaan yang diharapkan akan berpengaruh pada kinerja karyawan *front office* dan kinerja bagi bank syariah di masa yang akan datang. Penelitian ini merupakan salah satu upaya pertama untuk menguji pengaruh *employee engagement dan kinerja karyawan* pada kinerja perusahaan di tingkat unit bisnis (bank syariah).

Kata Kunci

Employee Engagement, Kinerja Karyawan, Kinerja Bank

1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Saat ini, perkembangan pengelolaan sumber daya manusia sudah mulai mengarah pada *human capital*, yaitu sumber daya manusia tidak hanya dianggap sebagai fungsi penunjang (*supporting*), tetapi juga sebagai kunci keberhasilan suatu perusahaan [1]. Sumber daya manusia, khususnya *frontline office staffs*, yang dikelola secara optimal dapat berkontribusi secara efektif terhadap kinerja karyawan [2]. Ketika karyawan memiliki hubungan baik dengan perusahaan, karyawan akan memberikan yang terbaik untuk perusahaan tersebut [3]. Berdasarkan beberapa riset yang telah dilakukan, terdapat hubungan positif *employee engagement* dengan perusahaannya yang dapat mengarah pada kinerja dan profitabilitas yang lebih baik [4].

Dalam beberapa tahun terakhir, *employee engagement* menjadi topik yang paling dibicarakan di antara perusahaan dan media bisnis terkenal [3]. Menurut [5], keterikatan pegawai (*employee engagement*) didefinisikan sebagai keterlibatan dan kepuasan individu, serta antusiasme dalam bekerja. Menurut [6], keterikatan pegawai secara statistik memiliki korelasi dengan produktivitas, keuntungan, keamanan, retensi pegawai dan kepuasan pelanggan. Apabila pegawai memiliki antusiasme dan terlibat

secara total dalam pekerjaannya, secara pribadi pegawai lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya dan berkomitmen untuk menghasilkan kinerja yang terbaik [7].

Pegawai yang memiliki tingkat *engagement* tinggi akan memiliki keterikatan emosi yang tinggi terhadap organisasi sehingga akan berpengaruh dalam menyelesaikan pekerjaan dan cenderung memiliki kualitas kerja yang memuaskan [8]. Pegawai yang terikat akan termotivasi untuk meningkatkan produktivitasnya, siap menerima tantangan, dan merasa pekerjaannya bermakna bagi dirinya. Hal tersebut sangat bagus karena akan berdampak positif bagi produktivitas, kinerja pegawai, dan pertumbuhan kinerja perusahaan. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa keterikatan pegawai (*employee engagement*) dapat memberikan perubahan bagi perusahaan [9].

Pemahaman terhadap hasil keterlibatan karyawan pada kinerja unit bisnis sangat penting [10] karena akan membantu dalam pengelolaan unit bisnis dan organisasi bisnis dengan efektif secara menyeluruh [11]. Keterikatan karyawan telah dianggap sebagai pengantar kesuksesan bisnis di pasar yang kompetitif dan salah satu faktor penentu dalam kesuksesan perusahaan [12].

Bank merupakan perusahaan yang bergerak dalam pasar yang kompetitif dan sangat membutuhkan manajemen yang baik untuk karyawannya agar keuntungan yang didapatkan bisa sesuai dengan harapan. Konsep *Engagement Profit Cahain* yang dikemukakan oleh [13], pegawai yang memiliki *engagement* yang tinggi cenderung loyal terhadap perusahaan, memberikan pelayanan yang tinggi kepada *customer* dan memiliki produktivitas yang tinggi sehingga dapat meningkatkan kepuasan dan loyalitas *customer* yang berdampak positif pada pertumbuhan dan profit perusahaan.

Hubungan antara *employee engagement*, kinerja karyawan, dan kinerja bank berkesinambungan dengan teori Job Demands-Resources (JD-R). Menurut teori ini, permintaan pekerjaan dan sumber daya pekerjaan adalah dua penyebab yang memengaruhi kesejahteraan karyawan [14]. Sumber daya pekerjaan seperti fasilitas kerja dan memotivasi penghargaan yang diberikan oleh perusahaan dapat mendorong *employee engagement* yang menyebabkan kinerja karyawan yang tinggi [15] yang, akhirnya, berdampak pada kinerja perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *employee engagement*, kinerja karyawan terhadap kinerja perusahaan di unit bisnis dalam konteks bank syariah yang berada di kota Bandung. Secara khusus, penelitian ini memiliki tiga tujuan: (1) untuk menelaah *employee engagement* berpengaruh terhadap kinerja bank; (2) untuk menelaah apakah *employee engagement* berpengaruh terhadap kinerja karyawan; (3) untuk menelaah apakah *kinerja karyawan* berpengaruh terhadap kinerja bank dari perspektif karyawan bank garis depan (*frontliner*). Dalam konteks bank syariah, kegiatan penelitian ini sangat penting, karena industri perbankan syariah saat ini menghadapi pasar yang semakin kompetitif di Indonesia.

1.2 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi: (1) Perusahaan bank syariah (khususnya di wilayah Bandung), memberikan informasi empiris mengenai pengikatan karyawan sehingga menimbulkan keterikatan secara emosional terhadap perusahaan yang dapat meningkatkan profitabilitas bank; (2) peneliti berikutnya, menjadi salah satu rujukan atau referensi bagi peneliti lain, yang berminat melakukan penelitian dalam pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam bidang *Employee Engagement*; (3) dan pembaca, sebagai tambahan ilmu atau informasi untuk menambah wawasan khususnya dibidang pengelolaan sumber daya manusia dan pengaruhnya terhadap perusahaan. Studi ini penting dilakukan di kontek Bank Syariah karena bank ini menghadapi

tantangan yang besar bukan saja dari sesama Bank Syariah tetapi juga dari bank konvensional yang dikelola dengan lebih profesional [16].

2. KAJIAN TEORI

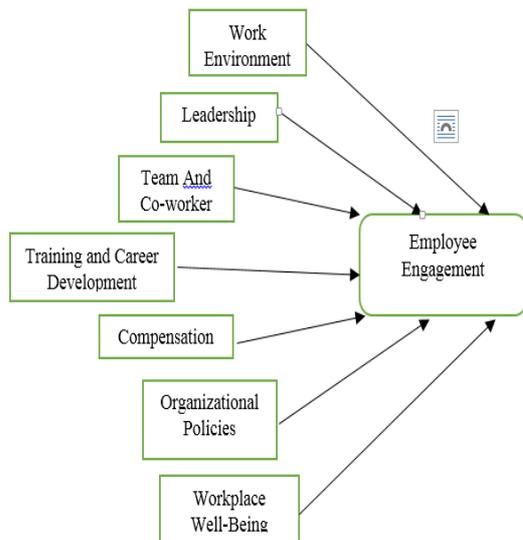
2.1 Employee Engagement

Konsep *employee engagement* relatif baru dan muncul sekitar dua dekade akhir-akhir ini [17]. *Employee engagement* adalah pengembangan dari dua konsep terdahulu, yaitu komitmen dan Organizational Citizenship Behavior (OCB/Perilaku Organisasi Karyawan) [15]. Kedua konsep terdahulu yaitu komitmen dan OCB dirasakan kurang lengkap dan dalam konsep *employee engagement* dimasukkan unsur kesadaran bisnis [18]. [15] Membedakan antara konsep *employee engagement* dengan dua konsep terdahulunya, yang dalam hal ini *employee engagement* lebih menunjukkan proses saling memberi dan menerima yang menguntungkan antara karyawan dan perusahaan.

Employee engagement didefinisikan oleh [17] sebagai sikap positif yang dimiliki oleh karyawan terhadap perusahaan tempatnya bekerja, serta nilai-nilai yang dimiliki oleh perusahaan tersebut. Dengan demikian, konsep *employee engagement* terdapat hubungan dua arah antara karyawan dengan perusahaan.

2.1.1 Faktor-Faktor Employee Engagement

Menurut Anitha J., dkk. [19], ada tujuh faktor yang memengaruhi *employee engagement*, yaitu: work environment (lingkungan kerja), *leadership* (kepemimpinan), *team and co-worker* (tim dan hubungan rekan kerja), *Training and career development* (pelatihan dan pengembangan karier), *compensation* (kompensasi), *organizational policies, procedures, structures, and system* (kebijakan organisasi, prosedur, struktur, dan sistem), *workplace well-being* (kesejahteraan kerja).



Gambar 1. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Employee Engagement*
Sumber: [17]

2.1.2 Tipe *Employee Engagement*

Berdasarkan [20], terdapat tiga tipe karyawan yang berbeda, yaitu:

1. *Engaged*
Karyawan tipe ini ketika bekerja dengan *passion*, mereka dan merasakan suatu hubungan yang kuat dengan perusahaan tempat ia bekerja.
2. *Not Engaged*
Karyawan tipe ini ketika melewati hari kerjanya seperti “*sleepwalking*” atau hanya menghadirkan fisiknya namun pikirannya tidak tertuju pada pekerjaannya, tidak menggunakan energy atau *passion* mereka.
3. *Actively Disengaged*
Karyawan tipe ini ketika merasa tidak senang dengan pekerjaannya. Bahkan, mereka berusaha menutupi ketidaksenangannya. Kinerja yang dihasilkan akan berbeda dengan teman kerjanya yang *engaged*.

2.1.3 Dampak *Employee Engagement* terhadap Kinerja Perusahaan

[21] Mengatakan jika karyawan memiliki rasa keterikatan yang tinggi dengan perusahaan, maka akan meningkatkan tiga perilaku umum yang akan meningkatkan kinerja perusahaan, yaitu:

- a. *Say* (mengatakan), karyawan akan memberikan masukan untuk perusahaan dan rekan kerjanya, serta akan memberikan masukan mengenai karyawan dan konsumen yang berpotensi.
- b. *Strive* (upaya), karyawan akan memberikan lebih banyak waktu, usaha, dan inisiatif untuk dapat berkontribusi demi kesuksesan perusahaan.

c. *Stay* (tetap tinggal), karyawan akan tetap bekerja di organisasi tersebut walaupun ada peluang untuk bekerja di tempat lain.

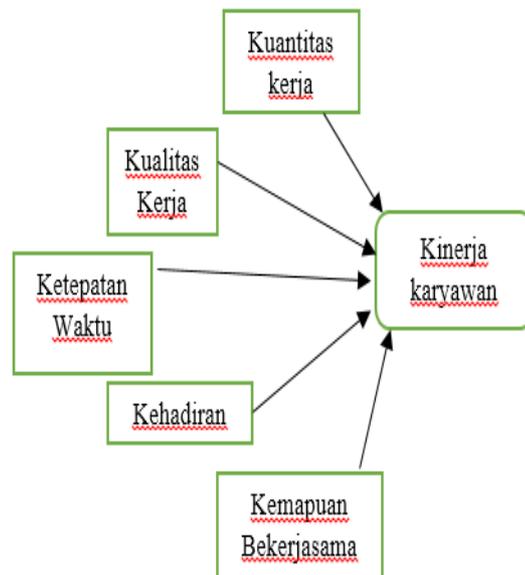
Kebutuhan perusahaan terkait dengan sumber daya manusia atau karyawan yang berpengetahuan dan keahlian profesional semakin meningkat, karyawan tersebut tidak dapat dikelola menggunakan teknik-teknik manajemen lama. Hal tersebut karena karyawan modern mengharapkan otonomi kerja yang lebih besar, status yang lebih baik, serta kepuasan kerja yang lebih tinggi [11].

2.2 Kinerja Karyawan

Menurut [22] kinerja karyawan (prestasi kerja) merupakan hasil kerja kualitas atau kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawabnya.

2.2.1 Faktor-Faktor Kinerja Karyawan

Menurut [19], ada beberapa faktor yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai, yaitu: kuantitas, hasil kerja, kualitas hasil kerja, ketepatan waktu, kehadiran, dan kemampuan bekerja sama.



Gambar 2. Faktor-faktor Kinerja Karyawan
Sumber: [17]

Beberapa riset yang telah dilakukan menunjukkan bahwa cara penting untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah focus pada pengembangan *employee engagement*. Penelitian (Christian et al, 2001; Kaya et al, 2010; Fleming dan Asplund, 2007; Macey dan Scheneider, 2008; dan Bakker, 2010). Penelitian lain juga menunjukkan adanya pengaruh yang tinggi pada *employee engagement* terhadap kinerja kerja, *organizational citizenship*, kinerja

tugas, produktivitas, *discretionary effort*, *affective commitment*, *continuance commitment*, *levels of psychological climate*, dan layanan pelanggan.

2.3 Kinerja Bank

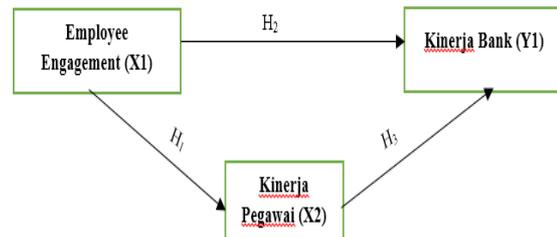
Kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang atau perusahaan secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja serta target atau sasaran atau juga kriteria, bahkan profit yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama [23]. Menurut [24], kinerja merupakan hasil yang didapatkan oleh suatu perusahaan yang bersifat *profit oriented* ataupun *non-profit oriented* yang biasanya didasarkan selama satu periode tertentu. Dalam penelitian ini kinerja bank akan dilihat dari kenaikan laba atau profitabilitas yang didapatkan yang akan dilihat pengaruhnya dari *employee engagement* dan atau kinerja karyawan.

Manfaat *employee engagement* diungkapkan oleh [19] yang menyatakan bahwa *employee engagement* dapat menciptakan kesuksesan bagi perusahaan melalui hal-hal yang berkaitan dengan kinerja karyawan, produktivitas, keselatan kerja, kehadiran dan retensi, kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, hingga profitabilitas. Hal yang hamper sama juga diungkapkan oleh [15] yang menyatakan bahwa karyawan yang memiliki *engagement* yang kuat dengan perusahaan akan meningkatkan performansi dalam pekerjaannya untuk profitabilitas.

2.4 Kerangka Pemikiran

Sebagaimana telah diuraikan pada latar belakang, penelitian ini mempunyai tujuan untuk melihat apakah *employee engagement* dan atau kinerja karyawan mempunyai pengaruh terhadap kinerja bank syariah (lokasi objek penelitian berada kota Bandung) yang akan dilihat dari perpektif pegawai *frontliner*-nya. Penelitian ini membuat kerangka pemikiran yang diharapkan menjadi gambaran dasar untuk melakukan penelitian.

Inti dari kerangka pemikiran ini adalah pengaruh variable independen (X1) *employee engagement* terhadap variable dependen (X2) Kinerja Karyawan. Variable independen (X1) *employee engagement* terhadap variable dependen (Y1) Kinerja Bank. Variable independen (X2) Kinerja Karyawan terhadap variable dependen (Y1) Kinerja Bank.



Gambar 3. Kerangka Penelitian

2.5 Hipotesis Penelitian

Hipotesis ini akan melihat pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan berdasarkan tujuh faktor penentu yang diteliti oleh [19], yaitu: lingkungan kerja, kepemimpinan, tim dan rekan kerja, pelatihan dan pengembangan karir, kompensasi, kebijakan organisasi, dan kesejahteraan kerja.

H₁: *Employee engagement* (X1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (X2).

Pada hipotesis ini, peneliti juga akan mempelajari faktor-faktor yang mendominasi *employee engagement* yang memengaruhi kinerja karyawan *frontliner* pada bank syariah di kota Bandung yang kemudian diharapkan dapat berguna bagi bank syariah dalam mengelola sumber daya manusianya agar lebih optimal. Selain itu, penelitian ini juga mempelajari faktor-faktor yang sekiranya perlu diperbaiki dari manajemen perusahaan agar karyawan dapat lebih memiliki rasa terikat (*engaged*) terhadap perusahaan yang diharapkan akan berpengaruh pada kinerja karyawan *frontliner* dan keberlanjutan bagi bank syariah di masa yang akan datang.

Dalam hipotesis ini, akan dilihat bagaimana pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja bank berdasarkan tujuh faktor penentu yang diteliti oleh [19], yaitu: Lingkungan Kerja, Kepemimpinan, Tim dan Rekan Kerja, Pelatihan dan Pengembangan Karir, Kompensasi, Kebijakan Organisasi, dan Kesejahteraan Kerja. Pada variabel kinerja bank akan dilihat dari naiknya laba atau profitabilitas yang diperoleh.

H₂: *Employee engagement* (X1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Bank (Y1).

Pada hipotesis ini, peneliti juga akan mempelajari faktor-faktor yang mendominasi *employee engagement* yang mempengaruhi kinerja bank pada bank syariah di kota Bandung yang kemudian diharapkan dapat berguna bagi bank syariah dalam mengelola sumber daya manusianya agar lebih optimal. Selain itu, penelitian ini juga mempelajari faktor-faktor yang sekiranya perlu diperbaiki dari manajemen perusahaan agar karyawan dapat lebih memiliki rasa terikat (*engaged*) terhadap perusahaan yang diharapkan akan berpengaruh pada kinerja bank

dan keberlanjutan bank syariah di masa yang akan datang.

Dalam hipotesis ini, akan dilihat bagaimana pengaruh kinerja karyawan terhadap kinerja bank berdasarkan lima faktor penentu yang diteliti oleh [17], yaitu: Kuantitas hasil kerja, kualitas hasil kerja, ketepatan waktu, kehadiran, dan kemampuan bekerjasama. Sedangkan dari variabel kinerja bank akan dilihat dari naiknya laba atau profitabilitas yang diperoleh.

H₃: Kinerja Karyawan (X₂) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Bank (Y₁).

Pada hipotesis ini, peneliti juga akan mempelajari faktor-faktor yang mendominasi kinerja karyawan yang memengaruhi kinerja bank pada bank syariah di kota Bandung yang kemudian diharapkan dapat berguna bagi bank syariah dalam mengelola sumber daya manusianya agar lebih optimal. Selain itu, penelitian ini juga mempelajari faktor-faktor apa saja yang sekiranya perlu diperbaiki dari manajemen perusahaan agar karyawan dapat lebih memiliki rasa terikat (*engaged*) terhadap perusahaan yang diharapkan akan berpengaruh pada kinerja bank dan keberlanjutan bank syariah di masa yang akan datang.

3. KESIMPULAN

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan dan kajian teori yang dikemukakan, penelitian ini perlu dilakukan dengan harapan akan dapat berguna bagi bank syariah dalam mengelola sumber daya manusia atau karyawannya agar lebih optimal dan juga memberikan informasi pada manajemen perusahaan faktor-faktor apa saja yang sekiranya perlu diperbaiki sehingga akan berdampak pada naiknya laba atau profitabilitas bank.

Selain itu, penelitian dengan variabel yang diambil dari penelitian ini belum pernah dilakukan oleh peneliti lain. Kebanyakan penelitian yang telah dilakukan hanya menggunakan variabel *employee engagement* terhadap kinerja karyawan saja. Diharapkan penelitian ini dapat memberikan informasi yang baru kepada perusahaan bank syariah atau untuk bisa dijadikan rujukan penelitian lain yang ingin mengembangkan pada bidang ini.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] D. Suhartanto, T. Djatnika, Ruhadi, and N. Triyuni, *Ritel: Pengelolaan & Pemasaran*. Bandung: Alfabeta, 2017.
- [2] D. Suhartanto, D. Dean, R. Nansuri, and N. N. Triyuni, "The link between tourism involvement and service performance: Evidence from frontline retail employees," *Journal of Business Research*, vol. 83, pp. 130-137.
- [3] Saks, A.M. and Rotman, J.L. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21 No. 7, pp. 600-619.
- [4] Farndale, E., Beijer, S., Van Veldhoven, M., Kelliher, C., & Hope-Hailey, V. (2014). Work and organization engagement: Aligning research and practice. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. 1(2), 157-176.
- [5] Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business Unit Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, And Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology* Vol.87(2), 268-279.
- [6] Coffman. 2005. *First, Break All The Rules*. Great Britain by Pocket Books: Sydney.
- [7] Metzler, J. M. (2006). The relationship between leadership styles and employee engagement. *A thesis of the Faculty of the Departement of Psychology San Jose State University*.
- [8] Schaufeli, W.B Bakker, and Salanova M. 2006. The measurement of work engagement with a short questionnaire: a cross national study. Educational and psychological measurement.
- [9] Margaretha, M., dan Saragih, S. 2008. *Employee Engagement : Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan*. Dipresentasikan pada the 2nd national conference UKWMS Surabaya.
- [10] Liao, H., & Chuang, A. (2004). A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes. *Academy of Management Journal*, 47(1), 41-58.
- [11] Pugh, S. D., & Dietz, J. (2008). Employee Engagement at the Organizational Level of Analysis. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 44-47.
- [12] Lockwood, N. R. (2007). Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage: *HR's Strategic Role*, *SHRM Research Quarterly*.
- [13] Kevin, Kurse. (2017). Engagement-Profit Chain. <https://www.hrdconnect.com/2017/07/19/importance-of-having-highly-engaged-employees-in-your-organisation/diagram-employee-engagement>
- [14] Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The jobs Demand-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- [15] Robinson, D., Perryman. S. & Hayday, S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement*. Brighton, United Kingdom: Institute for Employment Studies.



9th Industrial Research Workshop and National Seminar



Peran Penelitian dan Inovasi di Era Industri 4.0 Dalam Mewujudkan
Pembangunan Berkelanjutan Menuju Kemandirian Bangsa

- [16] D. Suhartanto, M. Muflih, Setiawan, and N. Hadiati, "Loyalty Intention towards Islamic Bank: The Role of Religiosity, Image, and Trust," *International Journal of Economics and Management*, vol. 12, pp. 119-132
- [17] Robbins, Stephen P. (2006). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks, Kelompok Gramedia.
- [18] Rafferty, J. (2005). Employee Engaement. *Leprosy Review*. 76(2).
- [19] Anitha J., (2014), "Determinants of employee engagement and their impact on employee Performance". *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol. 63 Iss 3 pp. 308-323.
- [20] Gallup. (2004). Study Engaged Employees Inspire Company Innovation. *Gallup Management Journal*.
<http://gmj.gallup.com/content/24880/Gallup-Study-Engaged-Employees-Inspire-Company.aspx>
- [21] Baumruk R., & Gorman B. (2006). *Why Managers Are Crucial to Increasing Engagement*. Melcrum Publishing.
- [22] Suhartanto, Dwi., & Anthony B. (2018). Multidimensional Engagement and Store Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 67 Issue: 5, pp.809-824.
- [23] Rivai, Vethzal, & Basri. 2005. Performance Appraisal: Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- [24] Fahmi, Irham. (2010). *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.