

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia adalah sumber daya yang penting dalam suatu organisasi maupun masyarakat. Tujuan perusahaan tidak akan tercapai tanpa didukung sumber daya manusia yang handal meskipun didukung dengan sarana dan prasarana serta sumber yang memadai. Sumber daya manusia merupakan ujung tombak yang akan menentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan perusahaan (Robbins, 2011:138) . Oleh karena itu, penting bagi suatu perusahaan untuk mempertahankan karyawan yang memiliki kemampuan dan kompetensi yang baik, salah satu bentuk pengelolaan sumber daya manusia yang dapat dilakukan perusahaan adalah keterlibatan karyawan (*employee engagement*).

Employee engagement atau keterlibatan karyawan telah menjadi salah satu isu populer di era keterbukaan dan era digital pada saat ini. Dalam kajian manajemen sumber daya manusia, isu ini populer karena *employee engagement* memberikan banyak manfaat bagi perusahaan, yaitu meningkatnya produktivitas kerja yang pada akhirnya akan memberikan kepuasan pelanggan. Jika pelanggan puas, maka akan meningkatkan penjualan yang berarti meningkatnya keuntungan. Ditengah isu tingginya tingkat *turnover* karyawan, perusahaan akan membuat berbagai macam program yang dapat menyebabkan karyawan betah dan bertahan bekerja dalam waktu yang lama (Schaufeli & Bakker, 2015:101).

Keterlibatan karyawan merupakan hal yang penting untuk pertumbuhan jangka panjang perusahaan dan meningkatkan keuntungan di persaingan industri yang semakin menantang. Didalam suatu perusahaan, karyawan menjadi bagian dalam melaksanakan fungsi perusahaan, akan tetapi menjadi asset berharga dalam keberhasilan perusahaan tersebut. (Sutrisno, 2016:17). Salah satu variabel yang mempengaruhi keterlibatan karyawan dalam penelitian ini adalah komunikasi internal. Feriyanto (2015:162), dalam Nurwulandari Ine et al, (2017) mendefinisikan bahwa komunikasi internal merupakan proses komunikasi diantara para pengurus dan anggota dalam lingkup suatu organisasi, dalam struktur lengkap yang khas disertai dengan pertukaran gagasan secara horizontal dan vertical, sehingga kerja organisasi dapat berjalan dengan optimal. Komunikasi internal secara operasional didefinisikan sebagai pertukaran informasi baik formal maupun informal antara manajemen dan karyawan dalam sebuah organisasi.

Variabel selanjutnya yang mempengaruhi keterlibatan karyawan adalah *quality of work life*. Kualitas kehidupan kerja atau *Quality of Work Life (QWL)* merupakan salah satu bentuk filsafat yang diterapkan manajemen dalam mengelola organisasi pada umumnya dan sumber daya manusia pada khususnya. Sebagai filsafat, kualitas kehidupan kerja merupakan cara pandang manajemen tentang manusia, pekerja dan organisasi (Ramadhoan, 2015:199).

Pengayaan Pekerjaan (*job enrichment*) merupakan penambahan pekerjaan melalui peningkatan kewenangan. Dalam pengayaan pekerjaan, pekerjaan tertentu menjadi lebih besar tanggung jawabnya, biasanya dikaitkan dengan proses perencanaan maupun evaluasi pekerjaan (Wijayanto,

2012:144). *Job enrichment* adalah mengacu pada pengembangan vertikal dari pekerjaan. Penambahan ini meningkatkan sejauh mana pekerja itu mengendalikan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi dari kerjanya. *Job enrichment* memberikan motivasi bagi karyawan dengan memberi karyawan kesempatan untuk menggunakan berbagai kemampuan yang dimiliki karyawan. Dengan meningkatkan *job enrichment*, maka akan dapat meningkatkan pula kepuasan kerja karyawan (Raza dan Nawaz, 2011: 221).

Penelitian ini mengambil objek Bank BNI 46 Kudus. PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk yang lebih dikenal sebagai bank BNI/BNI 46 berdiri sejak tahun 1946, merupakan bank pertama yang didirikan dan dimiliki oleh pemerintah Indonesia. Bank BNI 46 Kudus beralamat di Jalan Jenderal Ahmad Yani Magersari Panjunan Kecamatan Kota Kudus Kabupaten Kudus Jawa Tengah 59317. Permasalahan yang ada pada Bank BNI 46 Kudus adalah rendahnya kepuasan kerja karyawan dan berdampak pada menurunnya *employee engagement*. Berikut data keluar masuk karyawan Bank BNI 46 Kudus selama 3 tahun terakhir.

Tabel 1.1
Data Keluar Masuk Karyawan Bank BNI 46 Kudus
(Per Orang)

Tahun	Karyawan Awal	Karyawan Masuk	Karyawan Keluar	Karyawan Akhir
2017	185	4	6	183
2018	183	5	8	180
2019	180	0	13	167

Sumber: Bank BNI 46 Kudus, 2019

Berdasarkan data dari Bank BNI 46 Kudus menunjukkan tingkat keluar masuknya karyawan mengalami fluktuasi yang cukup tinggi pada tahun 2019

dibandingkan dengan tahun 2018 dan 2017. Data keluar masuk karyawan menunjukkan bahwa *employee engagement* atau keterikatan karyawan Bank BNI 46 Kudus rendah. Rendahnya keterikatan karyawan Bank BNI 46 Kudus menunjukkan bahwa kepuasan karyawan rendah yang disebabkan beberapa hal yang menjadi penyebabnya, yaitu komunikasi internal antara karyawan dengan atasan kurang lancar. Selain itu disebabkan oleh *quality of work life* yang kurang baik. Berikut disajikan data absensi karyawan yang merupakan indikator dari *quality of work life*.

Tabel 1.2
Jumlah Absensi Karyawan
Bank BNI 46 Kudus
Periode Januari 2020- Desember 2020

Bulan	Jumlah Absensi Karyawan
Januari	3
Februari	5
Maret	4
April	3
Mei	1
Juni	4
Juli	0
Agustus	2
September	4
Oktober	4
November	4
Desember	2

Sumber Data : Bank BNI 46 Kudus, 2022

Berdasarkan tabel di atas, dari periode Januari 2020 sampai Desember 2020 ketidakhadiran karyawan Bank BNI 46 Kudus mengalami fluktuatif. Sehingga

dapat diindikasikan bahwa karyawan Bank BNI 46 Kudus mengalami *quality of work life* yang kurang baik dan rendahnya *employee engagement*.

Selain itu, kurang terealisasinya praktek *job enrichment* yang baik pada perusahaan menambah deretan masalah panjang seperti karyawan merasa sulit mengevaluasi hasil kerja mereka sendiri. Kondisi seperti ini sangat tidak diharapkan karyawan sehingga dapat menurunkan kepuasan kerja yang berakibat pada rendahnya *employee engagement*.

Research gap dalam penelitian Amanda (2015) menunjukkan bahwa komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan. Bertolak belakang dengan penelitian Suci (2016) menunjukkan bahwa komunikasi internal berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan. Penelitian Rani (2016) menunjukkan bahwa komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Berbeda dengan penelitian Irwati (2015) menunjukkan bahwa komunikasi internal berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *employee engagement*.

Perbedaan penelitian mengenai *quality of work life* dalam penelitian Agil (2018) menunjukkan bahwa *quality of work life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan. Berbeda dengan penelitian Irwati (2015) menunjukkan bahwa *quality of work life* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan. Penelitian Amanda (2015) menunjukkan bahwa *quality of work life* berpengaruh terhadap *employee engagement*. Berbeda dengan penelitian Agil (2018) menunjukkan bahwa *quality of work life* tidak berpengaruh terhadap *employee engagement*.

Research gap mengenai *job enrichment* dalam penelitian Maruf (2015) menunjukkan bahwa *job enrichment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan. Berbeda dengan penelitian Sakeela (2017) menunjukkan bahwa *job enrichment* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan. Penelitian oleh Amanda (2015) menunjukkan bahwa *job enrichment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Berbeda dengan penelitian oleh Sakella (2017) menunjukkan bahwa *job enrichment* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *employee engagement*.

Berdasarkan uraian tersebut, peneliti mengambil judul penelitian “**Pengaruh Komunikasi Internal, Quality Of Work Life, Dan Job Enrichment Terhadap Employee Engagement Dengan Kepuasan Karyawan Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan Bank BNI 46 Kudus**”.

1.2. Ruang Lingkup

Ruang lingkup dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

- a. Variabel eksogen terdiri dari komunikasi internal, *quality of work life*, dan *job enrichment*. Adapun variabel endogen adalah *employee engagement*. Sedangkan variabel intervening adalah kepuasan kerja.
- b. Penelitian mengambil obyek penelitian di Bank BNI 46 Kudus.
- c. Responden yang diteliti adalah karyawan Bank BNI 46 Kudus yang berjumlah 125 karyawan.
- d. Penelitian ini dilakukan selama 3 bulan setelah proposal.

1.3. Perumusan Masalah

Data pada Tabel 1.1. pada Bank BNI 46 Kudus menunjukkan tingkat keluar masuknya karyawan yang mengalami fluktuasi. Keluar masuknya karyawan pada Bank BNI 46 Kudus menunjukkan bahwa kepuasan karyawan rendah yang kemungkinan disebabkan oleh rendahnya *quality of work life* yang dapat terindikasi dari dari tingkat kehadiran karyawan yang rendah (Tabel 1.2). Selain itu komunikasi internal antar karyawan dengan atasan kurang lancar.

Selain itu, kurang terealisasinya praktek *job enrichment* yang baik pada perusahaan menambah deretan masalah panjang seperti karyawan merasa sulit mengevaluasi hasil kerja mereka sendiri. Kondisi seperti ini sangat tidak diharapkan karyawan sehingga dapat menurunkan kepuasan kerja yang berakibat pada rendahnya *employee engagement*.

Berdasarkan dari uraian di atas, maka terdapat beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut :

- a. Apakah komunikasi internal berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada karyawan Bank BNI 46 Kudus?
- b. Apakah *quality of work life* berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada karyawan Bank BNI 46 Kudus?
- c. Apakah *job enrichment* berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada karyawan Bank BNI 46 Kudus?
- d. Apakah komunikasi internal berpengaruh terhadap *employee engagement* pada karyawan Bank BNI 46 Kudus?

- e. Apakah *quality of work life* berpengaruh terhadap *employee engagement* pada karyawan Bank BNI 46 Kudus?
- f. Apakah *job enrichment* berpengaruh terhadap *employee engagement* pada karyawan Bank BNI 46 Kudus?
- g. Apakah kepuasan karyawan berpengaruh terhadap *employee engagement* pada karyawan Bank BNI 46 Kudus?

1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai peneliti dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Menguji pengaruh komunikasi internal terhadap kepuasan karyawan pada Bank BNI 46 Kudus.
- b. Menguji pengaruh *quality of work life* terhadap kepuasan karyawan pada Bank BNI 46 Kudus.
- c. Menguji pengaruh *job enrichment* terhadap kepuasan karyawan pada Bank BNI 46 Kudus.
- d. Menguji pengaruh komunikasi internal terhadap *employee engagement* pada Bank BNI 46 Kudus.
- e. Menguji pengaruh *quality of work life* terhadap *employee engagement* pada Bank BNI 46 Kudus.
- f. Menguji pengaruh *job enrichment* terhadap *employee engagement* pada Bank BNI 46 Kudus.

- g. Menguji pengaruh kepuasan karyawan terhadap *employee engagement* pada Bank BNI 46 Kudus.

1.5. Kegunaan Penelitian

1.5.1. Manfaat Teoritis

Memberikan kontribusi terhadap ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya terkait dengan pengaruh komunikasi internal, *quality of work life* dan *job enrichment* terhadap *employee engagement* dengan kepuasan karyawan sebagai variabel intervening pada karyawan Bank BNI 46 Kudus.

1.5.2. Manfaat Praktis

Memberikan informasi dan kontribusi pemikiran kepada karyawan yang berhubungan dengan pengaruh komunikasi internal, *quality of work life* dan *job enrichment* terhadap *employee engagement* dengan kepuasan karyawan sebagai variabel intervening.