

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dunia perbankan di Indonesia memasuki masa persaingan yang sangat kompetitif dan dinamis, hal ini disebabkan banyaknya bank yang beroperasi di Indonesia. Bentuk persaingan bisnis di bidang perbankan yang mulai berkembang akhir-akhir ini adalah persaingan dalam penyaluran, khususnya dalam pembiayaan *Micro Banking*. *Micro Banking* atau yang biasa disebut dengan Kredit Usaha Mikro adalah pemberian kredit kepada debitur usaha mikro yang memenuhi kriteria usaha mikro sebagaimana diatur dalam UU No. 20 Tahun 2008 Tentang UMKM. Kredit bagi para pengusaha dirasa cukup penting mengingat kebutuhan untuk pembiayaan modal kerja dan investasi maka diperlukan *Micro Banking* guna menjalankan usaha dan meningkatkan pemupukan modal kerja mereka.

Yang terjadi pada beberapa bank yang memberikan *Micro Banking* khususnya PT. Bank “X” (Persero), Tbk adalah bagaimana bank ini memberikan solusi yang baik untuk masyarakat Indonesia agar permasalahan yang terjadi pada masyarakat seperti contohnya tidak mempunyai modal usaha dapat terselesaikan. Maka upaya yang dilakukan pada PT. Bank “X” (Persero), Tbk agar masyarakat memenuhi kebutuhan hidupnya baik untuk usaha maupun kebutuhan konsumtif yaitu dengan mengeluarkan produk kredit yang tertuju pada segmen masyarakat yang sesuai.

PT Bank “X” (Persero) Tbk didirikan pada 2 Oktober 1998 yang merupakan bank hasil restrukturisasi yang dilakukan pemerintah Indonesia pasca krisis moneter tahun 1998. Empat bank milik Pemerintah yaitu, Bank Bumi Daya, Bank Dagang Negara, Bank Ekspor Impor Indonesia dan Bank Pembangunan Indonesia, bergabung menjadi Bank “X”. Bank “X”

merupakan bank milik pemerintah Republik Indonesia yang tergabung dalam Badan Usaha Milik Negara (BUMN).

Bank “X” berhasil mencetak kemajuan yang signifikan dalam melayani Usaha Kecil dan Menengah (UKM) dan nasabah ritel. Pada bulan Desember 1999, jumlah kredit kepada nasabah corporate sebesar 87% dari total kredit. Pada 31 Desember 2006, jumlah kredit kepada nasabah corporate mencakup 49,01% dari total kredit, porsi kredit kepada nasabah UKM dan mikro sebesar 39,45%, sedangkan kredit kepada nasabah consumer sebesar 11,54%. Ada perkembangan pesat khususnya di segmen kredit mikro pada tahun 2014 seperti yang dilansir di berita CNN Indonesia, “Dilihat dari segmentasi, kenaikan penyaluran kredit terjadi di seluruh bisnis, dengan pertumbuhan tertinggi pada segmen mikro yang mencapai 33,2 persen menjadi Rp 36 triliun pada Desember 2014,” jelasnya. Sementara itu, kredit yang tersalurkan untuk segmen usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM) mencatat pertumbuhan sebesar 13,6 persen menjadi Rp 73,4 triliun”. Selain itu, PT Bank “X” Tbk telah memenuhi separuh dari target penyaluran Kredit Usaha Rakyat (KUR) hingga akhir Juli 2016. Pada tujuh bulan pertama di 2016, perseroan telah menyalurkan KUR sebesar Rp7,41 triliun kepada 179.724 debitur atau sekitar 57,1 persen dari target penyaluran tahun ini sebesar Rp13 triliun. (<http://www.cnnindonesia.com>).

Perkembangan ini terjadi berkat data perkembangan UMKM yang memuaskan dari beberapa kota dan kabupaten yang salah satunya adalah kota Bandung. Kota Bandung dari tahun ke tahun mencatat perkembangan UMKM di kisaran angka 7,8% dan lebih besar dari pertumbuhan ekonomi Indonesia yang berada di angka 4,7%. Pertumbuhan ini menurut bapak walikota kota Bandung Ridwan Kamil selain karena fokus terhadap UKM kreatif, izin usaha dan pengajuan modal untuk mendirikan UMKM yang dipermudah oleh pemkot Bandung juga turut berkontribusi (www.finance.detik.com). Berkat angka pertumbuhan UMKM kota Bandung dan beberapa kebijakannya, Bandung dijadikan kota percontohan nasional untuk

penghapusan izin UMKM. Dengan kebijakan yang dicanangkan tersebut, jumlah calon nasabah kredit mikro di kota Bandung berpeluang untuk bertambah dengan pesat dan artinya kompetisi antar bank akan semakin gencar. Bank “X” dengan divisi *Micro Banking*-nya menanggapi hal tersebut sebagai peluang sekaligus untuk mendapatkan lebih banyak nasabah dan memenangkan kompetisi dengan *Micro Banking* bank-bank lain. Selain itu, Kontribusi para *frontliners* atau Sales kredit mikro (MKS) sebagai ujung tombak *Micro Banking* sangat ditonjolkan disini karena mereka-lah yang terjun langsung ke lapangan untuk bertemu langsung dengan para calon nasabah mikro.

Micro Banking Bank “X” Bandung mempunyai beberapa area cakupan supervisi yang disebut cluster, dimana setiap cluster mempunyai 10 cabang dan setiap cabang mempunyai rata-rata 4 orang MKS dan 1 analis kredit. Salah satu cluster yang menonjol adalah cluster Braga I yang mempunyai beberapa prestasi dan penghargaan dalam hal mencapai target penjualan dan pelayanan nasabah di kurun waktu 2006-2016. Peneliti melakukan wawancara awal dengan satu orang *Micro Business Manager* yang sudah bekerja lebih dari tujuh tahun sebagai manajer cabang *Micro Banking* di salah satu cabang cluster Braga di kota Bandung. Dari wawancara awal tersebut diketahui bahwa di cabang manajer tersebut sendiri, terdapat lima pegawai, empat pegawai sales kredit mikro dan satu orang analis kredit. Para pegawai menargetkan nasabah dengan minimal peminjaman 5-100 juta dengan waktu angsuran 1-3 tahun. Secara umum, karyawan yang bekerja di divisi sales kredit mikro dituntut untuk bekerja keras mencapai target penjualan yang ditentukan di setiap cabang.

Untuk memastikan bagaimana kondisi Bank “X” dan pegawai mikronya dalam menghadapi kompetisi dengan bank lain, peneliti melakukan wawancara dengan *cluster manager* yang mengepalai cluster Braga I. Demi memenangkan kompetisi dengan bank lain, Bank “X” memasang target bulanan minimal 350 juta untuk MKS reguler dan 500 juta untuk MKS berpengalaman yang disebut *top gun*. Selain itu, target setiap tahun akan dinaikkan 25%-

30%. Awalnya target ini terkesan terlalu agresif dan kurang realistis bagi sebagian karyawan. Untuk memaksimalkan perolehan target yang dirasa agresif tersebut, bank “X” menyediakan berbagai sarana dan cara untuk mendukung kinerja para *frontlinersnya*. Untuk menopang tuntutan tugas yang tinggi para karyawan di divisi *Micro Banking* diberikan pelatihan secara berkala untuk memberikan layanan yang terbaik. Pelatihan diberikan semenjak karyawan belum memulai pekerjaan pertamanya. Karyawan baru akan diberikan pelatihan *product knowledge* selama beberapa minggu, kemudian ditugaskan ke salah satu cabang untuk langsung belajar ke lapangan. Hal ini diakui oleh manajer yang diwawancara mempunyai dampak positif dalam pelayanan terhadap nasabah. Terutama apabila nasabah tersebut membandingkan dengan pelayanan dan kebijakan dari bank lain, Selain itu juga memudahkan karyawan untuk beradaptasi terhadap tuntutan tugas sejak dini dan memberikan nilai kompetitif dengan pesaing dari bank lain. Selain itu, karyawan diberikan komisi tambahan untuk pribadi maupun tim apabila target bulanan memuaskan untuk lebih memotivasi pegawainya. Walaupun dengan birokrasi bank yang terkenal ketat, karyawan juga diberikan kebebasan tertentu untuk bertindak dalam mengejar target agar dapat mengembangkan kreatifitas dan pengalamannya. Setiap awal bulan, para kepala cabang dan pegawainya di cluster Braga I akan mengadakan pertemuan langsung dengan *cluster manager*. Hal ini perlu untuk mengevaluasi target bulanan, meningkatkan ulang motivasi, mengatasi kendala di lapangan dan memastikan adanya komunikasi dari atas bawah. Manajer tersebut mengatakan cluster Braga I mempunyai sinergi tim yang tinggi. Hal ini didukung oleh fakta bahwa *cluster manager* dan para kepala cabang juga ikut terjun ke lapangan untuk memberi contoh yang baik pada pegawainya terutama pada MKS sehingga mereka termotivasi untuk meberikan hasil yang lebih maksimal.

Hal yang senada juga diungkapkan saat peneliti melakukan wawancara terhadap salah satu MKS senior yang sudah bekerja di bank”X” selama lebih dari 4 tahun. Pernyataan *Cluster manager* tersebut didukung oleh dirinya. Dengan dukungan tenaga dan sarana dari

perusahaannya, ia sering bekerja sampai malam untuk mencapai target. Ia mengatakan bahwa dirinya pernah bekerja sampai jam 10 malam untuk melayani nasabah diakhir bulan. Hal ini dilakukannya dengan penuh kesukarelaan, bahkan ia sering membantu teman MKS-nya terutama yang baru untuk mencari calon nasabah. Selain itu ia juga dengan terbuka membantu teman divisi lainnya dengan cara mereferensikan nasabah yang sedang membutuhkan jenis kredit lain dari bank seperti KPR dan deposito. Ia mengatakan bahwa karena dirinya adalah MKS senior dan dianggap berpengalaman, target bulannya terkadang ditambah. Hal ini dianggap bukan masalah besar karena ia sudah terbiasa untuk beradaptasi dengan perubahan target dan rekan satu tim. Ia sering berinisiatif untuk mencari calon nasabah tanpa menunggu instruksi dari manajer. Tapi inisiatif tersebut disertai dengan kehati-hatian dalam memilih calon nasabah karena regulasi dan birokrasi bank yang ketat dalam memilih nasabah yang beresiko. Hal ini menurutnya dapat menghambat inisiatif karyawan. Ia menganggap seringnya komunikasi tentang strategi marketing dalam pemilihan nasabah adalah salah satu solusi yang tepat agar para MKS tidak bingung dalam mencari target nasabah sehingga mereka lebih semangat dalam berinisiatif.

Contoh perilaku konkrit di lapangan pegawai MKS senior tersebut dan keterangan *cluster manager* mengenai bagaimana termotivasinya karyawan dengan sarana dan dukungan dari perusahaan sejalan dengan teori *Employee Engagement Behavior* dan prinsip pemenuhan *Engagement* yang dikemukakan oleh Macey. William H. Macey (2009) mengemukakan suatu konsep yaitu *Employee Engagement Behavior* yang merupakan totalitas karyawan dalam bekerja yang memperlihatkan perilaku yang *persistent, proactive, role expansion*, dan *adaptive*, yang diarahkan untuk mencapai tujuan perusahaan. *Employee Engagement* memberi keuntungan bagi perusahaan dalam hal meningkatkan pengembalian aset, nilai saham, dan profitabilitas perusahaan. Menurut William H. Macey (2009), *Engagement* muncul sebagai hasil dari interaksi yang timbal balik antara perusahaan dan karyawannya. Hal tersebut

tercermin dari empat prinsip *Engagement* yang harus dipenuhi untuk membangun *Engagement*, yaitu *capacity to engage*, *motivation to engage*, *freedom to engage*, dan *how to engage*.

Apabila empat kondisi dalam prinsip *Engagement* di atas telah terpenuhi, maka dalam diri karyawan akan terbentuk suatu penghayatan yang disebut *Engagement Feeling*. *Engagement Feeling* ini berbicara tentang seberapa besar seseorang merasa *engaged*. Terdapat empat komponen penting dalam *Engagement Feeling*, antara lain *Feeling of urgency*, *Feeling of being focused*, *Feeling of intensity* dan *Feeling of enthusiasm*.

Terkait dengan pemenuhan aspek *Engagement Feeling* tersebut, peneliti menemukan beberapa hal saat survei awal ke 3 cabang mikro cluster Braga I Bank "X". Sebanyak tiga orang (60%) merasa yakin bahwa mereka mampu mencapai tujuan yang ditetapkan perusahaan apapun hambatannya. Sebanyak dua orang (40%) merasa kurang mampu dalam mencapai target. Hal ini menggambarkan aspek pertama *Engagement Feeling*, yaitu *Feeling of Urgency*.

Sebanyak lima orang (100%) merasa fokus dalam pekerjaannya, tidak mudah terganggu oleh pikiran lain dan konsisten pada pekerjaannya. Hal ini menggambarkan aspek kedua dari *Engagement Feeling*, yaitu *Feeling of Focused*.

Sebanyak tiga orang (60%) merasa telah cukup memanfaatkan pengetahuan, keterampilan dan sumber daya yang mereka miliki untuk melaksanakan pekerjaan mereka. Sebanyak dua orang (40%) mengatakan kurang memanfaatkan keterampilan dan sumber daya yang dimiliki karena merasa masih kurang berpengalaman. Hal ini menggambarkan aspek keempat *Engagement Feeling*, yaitu *Feeling of Intensity*.

Sebanyak empat orang (80%) mengatakan merasa antusias dan bersemangat dalam melaksanakan pekerjaannya baik dalam mengejar target maupun melayani nasabah. Sebanyak satu orang (20%) mengatakan kurang merasa antusias dan cenderung biasa saja. Hal ini menggambarkan aspek keempat *Engagement Feeling*, yaitu *Feeling of Enthusiasm*.

Engagement Feeling yang dirasakan karyawan akan mengerahkan lebih banyak energi dan usaha dalam pekerjaan mereka. Semakin seorang karyawan merasa *engage* (*Engagement Feeling*), semakin besar kemungkinan karyawan untuk menunjukkan perilaku *engage* (*Engagement Behavior*). Dengan kata lain, *Engagement Feeling* memengaruhi munculnya *Engagement Behavior*. *Engagement Behavior* dapat dilihat melalui empat aspek, yaitu *Persistence*, *Proactive*, *Role Expansion*, dan *Adaptability* (Macey, 2009).

Terkait dengan aspek *Engagement Behavior* tersebut, peneliti melakukan wawancara lanjutan terhadap *micro business manager* yang sebelumnya telah diwawancarai dan juga melakukan survei ke lima orang karyawan dari tiga cabang di survei sebelumnya. Dalam menjalankan tugas mereka, setiap hari selalu ada jadwal bertugas berbeda-beda untuk setiap karyawannya. Setiap hari ada sebagian yang pergi keluar mencari nasabah dan sebagian lagi tinggal di kantor seandainya ada calon nasabah yang datang langsung ke kantor. Dalam pengerjaannya, para karyawan di cabang tersebut seringkali bekerja dengan porsi tambahan di luar jam kerja. Hal ini biasanya terjadi di akhir bulan saat mendekati *deadline* target kredit. Tapi seringkali juga dilakukan atas dasar inisiatif para karyawan demi mewujudkan pelayanan kredit yang memuaskan, terutama apabila ada nasabah yang menginginkan penjelasan kredit mikro dan tidak bisa datang ke kantor karena berbagai kesibukan. Hal ini diakui oleh manajer tersebut memberi dampak positif di cabang itu berupa pemenuhan target telah terpenuhi sebelum *deadline* sehingga karyawan mempunyai lebih banyak waktu luang untuk melakukan tugas lainnya. Lalu setelah dilakukan survei, sebanyak empat orang (80%) mengatakan mereka mau dan sering bekerja di luar jam kerja untuk melayani nasabah dan mengejar target. Sebanyak satu orang (20%) mengatakan ia enggan dan jarang bekerja di luar jam kerja. Hal ini menggambarkan aspek pertama *Engagement Behavior*, yaitu *Persistence*.

Selain itu, para karyawannya sering melakukan inisiatif dalam pencapaian target dan pelayanan nasabah tanpa diberikan instruksi terlebih dahulu oleh manajer tersebut. Pernah

suatu kali dalam satu waktu ada dua target calon nasabah yang mau berdiskusi mengenai produk *Micro Banking* bank “X”. Para karyawannya langsung pergi ke lapangan tanpa menunggu instruksi dan 2 hari kemudian hasilnya calon nasabah tersebut telah mendaftarkan diri menjadi nasabah. Manajer tersebut mengatakan hal ini membuatnya merasa bangga karena karyawannya berinisiatif tinggi dan hal ini menghemat waktu. Lalu setelah dilakukan survei, sebanyak dua orang (40%) mengatakan bahwa mereka sering berinisiatif dalam melayani nasabah tanpa menunggu instruksi dari atasannya. Sebanyak tiga orang (60%) mengatakan mereka merasa harus menunggu instruksi atau meminta persetujuan dan saran dari atasan dan analisis kredit sebelum melayani nasabahnya. Hal ini menggambarkan aspek kedua dari *Engagement Behavior*, yaitu *Proactive*.

Bila ada karyawan baru yang datang, karyawan yang lain di cabang tersebut dengan sukarela membantu tugas dan berbagi pengalaman agar target tercapai. Selain membantu tugas karyawan sesama divisi, mereka juga membantu tugas karyawan divisi lain dengan sukarela. Seperti membantu divisi kartu kredit dan asuransi dalam mencari rujukan nasabah, selain itu membantu mencari nasabah KPR juga. Hal ini membuat pekerjaan mereka lebih fleksibel dan sangat membantu target divisi lain. Selain itu manajer tersebut merasa hal ini tidak mengganggu performa para karyawannya dan menganggap hal ini berdampak positif dalam pengembangan pengetahuan dan keterampilan karyawannya. Pernah suatu ketika ada divisi lain meminta bantuan untuk mencari nasabah KPR ke karyawan senior. Karyawan tersebut dengan sukarela membantu mencarikan beberapa nasabah di waktu luangnya dan juga merekomendasikan beberapa nasabah kredit mikro untuk ditawarkan KPR. Setelah dilakukan survei, sebanyak 5 orang (100%) mengatakan bahwa mereka dengan sukarela membantu tugas divisi lain yang kesulitan. Hal ini menggambarkan aspek ketiga dari *Engagement Behavior*, yaitu *Role Expansion*.

Bila ada karyawan *resign* selalu ada peningkatan porsi target penjualan di setiap karyawan lainnya untuk mengkompensasinya, hal ini diakui oleh manajer tersebut terkadang membuat seorang karyawan senior mengeluh. Pernah suatu saat ada seorang karyawan *resign* saat dua bulan sebelumnya, target bulanan miliknya ditambah untuk dikompensasi. Hal ini membuatnya mengeluh dan memprotes, bahkan ia tidak masuk kantor selama beberapa hari dan mendelegasikan karyawan sales kredit mikro lainnya untuk memenuhi target bulanannya. Lalu setelah dilakukan survei, sebanyak tiga orang (60%) mengatakan mampu memenuhi target bulanan apabila secara mendadak ada penambahan target. Sebanyak dua orang (40%) mengatakan mereka susah beradaptasi terhadap perubahan target mendadak. Hal ini menggambarkan aspek keempat *Engagement Behavior*, yaitu *Adaptability*.

Dari uraian wawancara awal dengan *Cluster Manager*, *Micro Business Manager*, para pegawai SKM dan survei awal yang mengindikasikan pemenuhan keempat prinsip *Engagement*, *Engagement feeling*, dan *Engagement Behavior* maka peneliti tertarik untuk meneliti *Engagement Behavior* pada karyawan divisi *Micro Banking* Bank “X” bagian Sales kredit mikro Bank “X” Bandung Cluster Braga.

1.2 Identifikasi Masalah

Dari penelitian ini ingin diketahui seperti apakah gambaran *Engagement Behavior* pada karyawan Sales Kredit Mikro Divisi *Micro Banking* Bank “X” Cluster Braga Kota Bandung

1.3 Maksud dan Tujuan

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran mengenai *Engagement Behavior* pada karyawan divisi *Micro Banking* bagian Sales Kredit Mikro di Bank “X” Cluster Braga di Kota Bandung.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui derajat *Engagement* karyawan divisi *Micro Banking* bagian Sales Kredit Mikro di Bank “X” Cluster Braga di Kota Bandung yang dilihat dari frekuensi kemunculan aspek-aspek *Engagement Behavior*, yaitu *persistence*, *proactive*, *role expansion*, dan *adaptability* serta kaitannya dengan faktor-faktor yang mempengaruhinya.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

- 1) Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi tambahan bagi cabang ilmu Psikologi Industri dan Organisasi mengenai *Engagement Behavior* pada karyawan.
- 2) Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi berupa masukan bagi peneliti lain yang berminat mengembangkan dan melakukan penelitian lanjutan mengenai *Engagement Behavior*.

1.4.2 Kegunaan Praktis

- 1) Memberikan informasi kepada *Cluster Manager* Cluster Braga I *Micro Banking* Bank “X” Bandung mengenai *Engagement Behavior* pada karyawan divisi *Micro Banking* bagian Sales kredit mikro sebagai bahan pertimbangan dalam mengupayakan kinerja

yang optimal dalam mencapai target, mencapai visi misi, dan memajukan SDM perusahaan.

- 2) Sebagai masukan bagi *Cluster Manager* dan departemen *Human Capital* di Bank “X” Bandung mengenai kondisi yang mungkin dialami karyawan di perusahaan yang dapat mempengaruhi hasil kerja mereka, sehingga bagian HC kelak dapat menindaklanjuti melalui serangkaian program pelatihan dengan memperhatikan *Engagement Behavior* pada karyawan.
- 3) Memberikan informasi bagi *cluster manager* Braga I Bank “X” Bandung mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi *Engagement Behavior* pada karyawan divisi *Micro Banking* sebagai bahan pertimbangan untuk meningkatkan *Engagement Behavior* karyawan.

1.5. Kerangka Pemikiran

Micro Banking adalah divisi yang memberikan pinjaman modal usaha untuk mengembangkan usaha yang ada di sektor mikro. Sektor atau usaha mikro adalah usaha Mikro adalah usaha produktif milik orang perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memenuhi Kriteria aset maksimal 50 Juta, dengan kriteria omzet maksimal 300 juta rupiah. Bank “X” memberi kesempatan bagi para pengusaha kecil untuk mengembangkan usahanya dengan menggunakan produk Kredit Usaha Mikro (KUM) dan Kredit Serbaguna Mikro (KSM). Pinjaman modal usaha bank “X” ini dapat digunakan untuk mengembangkan usaha produktif dengan skala mikro. Jika ada pengusaha memiliki niat untuk membuka sebuah usaha atau anda berniat mengembangkan usaha yang ada menjadi lebih besar lagi mereka bisa memanfaatkan *Micro Banking* “X” ini. Layanan produk Kredit Usaha Mikro (KUM) ini akan memberikan fasilitas plafon maksimal hingga 100 juta rupiah. Tapi khusus jika menggunakan layanan *top up* maka diperkenankan untuk mendapatkan limit sampai 200 juta rupiah.

Sedangkan untuk layanan kredit serbaguna mikro (KSM) dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan konsumtif dengan limit pinjaman hingga 50 juta rupiah.

Micro Banking Bank “X” Bandung mempunyai beberapa area cakupan supervisi yang disebut cluster, dimana setiap cluster mempunyai 10 cabang dan setiap cabang mempunyai rata-rata 4 orang karyawan kredit mikro bagian sales kredit mikro. Salah satu cluster tersebut adalah cluster Braga yang mempunyai banyak prestasi dan penghargaan dalam mencapai target penjualan dan pelayanan nasabah.

Demi memenangkan kompetisi dengan bank lain, Bank “X” memasang target bulanan minimal 350 juta untuk MKS reguler dan 500 juta untuk MKS berpengalaman yang disebut *top gun*. Selain itu, target setiap tahun akan dinaikkan 25%-30%. Selain dituntut untuk mencapai target penjualan secara maksimal, karyawan divisi Kredit Mikro bagian sales kredit mikro juga dituntut untuk membantu divisi lain dan harus siap dengan persaingan serta target yang bisa berubah. Selain itu, mereka juga harus sigap pergi ke berbagai tempat untuk melayani nasabah.

Tuntutan untuk mencapai target penjualan maksimal disertai budaya perusahaan yang menuntut karyawan memprioritaskan *stakeholder* yang termasuk pelanggan atau nasabah merupakan tuntutan kinerja yang tinggi bagi karyawan di bank ini. Tuntutan ini terkait dengan upaya mewujudkan visi dan misi Bank “X”. Ada Visi Bank ini adalah “Menjadi Lembaga Keuangan Indonesia yang paling dikagumi dan selalu progresif”. Sedangkan misinya adalah “Berorientasi pada pemenuhan kebutuhan pasar, mengembangkan sumber daya manusia profesional, memberi keuntungan yang maksimal bagi stakeholder, melaksanakan manajemen terbuka, peduli terhadap kepentingan masyarakat dan lingkungan”

Dengan tuntutan kinerja yang tinggi pada karyawannya, suatu perusahaan dapat mencapai kinerja yang diharapkan serta memiliki keunggulan kompetitif bila memiliki faktor

psikologis yang kuat dalam melaksanakan dan memberikan hasil pada pekerjaannya (William H. Macey, 2009). Berkaitan dengan hal tersebut, Macey (2009) mengemukakan sebuah konsep, yaitu *Employee Engagement* yang merupakan totalitas karyawan dalam bekerja yang memperlihatkan perilaku yang *persistent, proactive, role iexpanson*, dan *adaptive*, yang diarahkan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Terdapat empat faktor kunci dalam prinsip *Engagement* untuk membangun karyawan yang engaged. Pertama, karyawan bagian Sales kredit mikro divisi Kredit Mikro dapat *engaged* ketika karyawan tersebut memiliki *capacity to engage*. *Engagement* membutuhkan lingkungan kerja yang tidak hanya menuntut lebih tetapi perusahaan juga memfasilitasi karyawannya dengan memberikan berbagai informasi kepada karyawan, menyediakan kesempatan belajar, dan menciptakan keseimbangan dalam kehidupan karyawan, sehingga membangun energinya secara terus-menerus dan dengan adanya inisiatif dari karyawan yang memiliki otonomi dan juga kompetensi dalam pekerjaannya.

Kedua, karyawan bagian Sales kredit mikro divisi *Micro Banking* memiliki *motivation to engage*. *Engagement* terjadi apabila karyawan bagian sales kredit mikro divisi *Micro Banking* merasa bahwa pekerjaannya menarik, menantang dan sejalan dengan nilai-nilai yang dimiliki oleh karyawan serta diperkuat dengan kecenderungan karyawan untuk saling membantu karyawan lainnya. Terlebih lagi karyawan di setiap bagian *Micro Banking* dituntut untuk dapat bekerja sama dengan tim di samping bekerja "X". Berikutnya, karyawan bagian Sales kredit mikro divisi Kredit Mikro juga memiliki *freedom to engage*. *Engagement* terjadi ketika karyawan merasa aman untuk mengambil tindakan atas inisiatifnya sendiri, yaitu dengan adanya kepercayaan dari manajer dan perusahaan kepada karyawan, serta adanya keinginan karyawan untuk berubah.

Terakhir, karyawan bagian Sales kredit mikro divisi *Micro Banking* juga mengetahui *how to engage*. Strategi *Engagement* terjadi ketika karyawan bagian Sales kredit mikro divisi *Micro Banking* mengetahui alasan dan strategi dari Bank “X” yang selaras dengan proses dan praktik pekerjaan dalam pencapaian tujuannya, yaitu mencapai target penjualan.

Apabila karyawan bagian Sales kredit mikro divisi *Micro Banking* telah memenuhi empat kondisi dalam prinsip *Engagement* di atas, maka dalam diri karyawan akan terbentuk *Engagement Feeling*. Terdapat empat komponen penting dalam *Engagement Feeling*, antara lain *Feeling of urgency*, *Feeling of being focused*, *Feeling of intensity* dan *Feeling of enthusiasm*.

Karyawan bagian Sales kredit mikro divisi *Micro Banking* dikatakan memiliki *Feeling of urgency* ketika karyawan merasakan adanya kekuatan yang mendorong tindakan dan tekad untuk mencapai target penjualan dan tetap bersemangat menjalankan tugas tambahan yang diberikan. Sedangkan *Feeling of being focused* dapat muncul ketika karyawan dapat berkonsentrasi pada pekerjaannya, baik yang sesuai *job description* maupun tugas tambahan. Di samping itu, karyawan bagian Sales kredit mikro divisi *Micro Banking* dikatakan memiliki *Feeling of intensity* ketika karyawan memanfaatkan kapasitas sumber daya yang dimilikinya, baik keterampilan, pengetahuan, maupun energinya dalam bekerja. Terakhir, karyawan memiliki *Feeling of enthusiasm* jika karyawan merasa antusias dengan pekerjaannya. Dalam hal ini, karyawan merasa pekerjaannya menantang, merasa senang atas pekerjaannya, dan berenergi ketika bekerja.

Engagement Feeling yang dirasakan karyawan akan mengerahkan lebih banyak energi dan usaha dalam pekerjaan mereka. Semakin seorang karyawan merasa *engage* (*Engagement Feeling*), semakin besar kemungkinan karyawan untuk menunjukkan perilaku *engage*

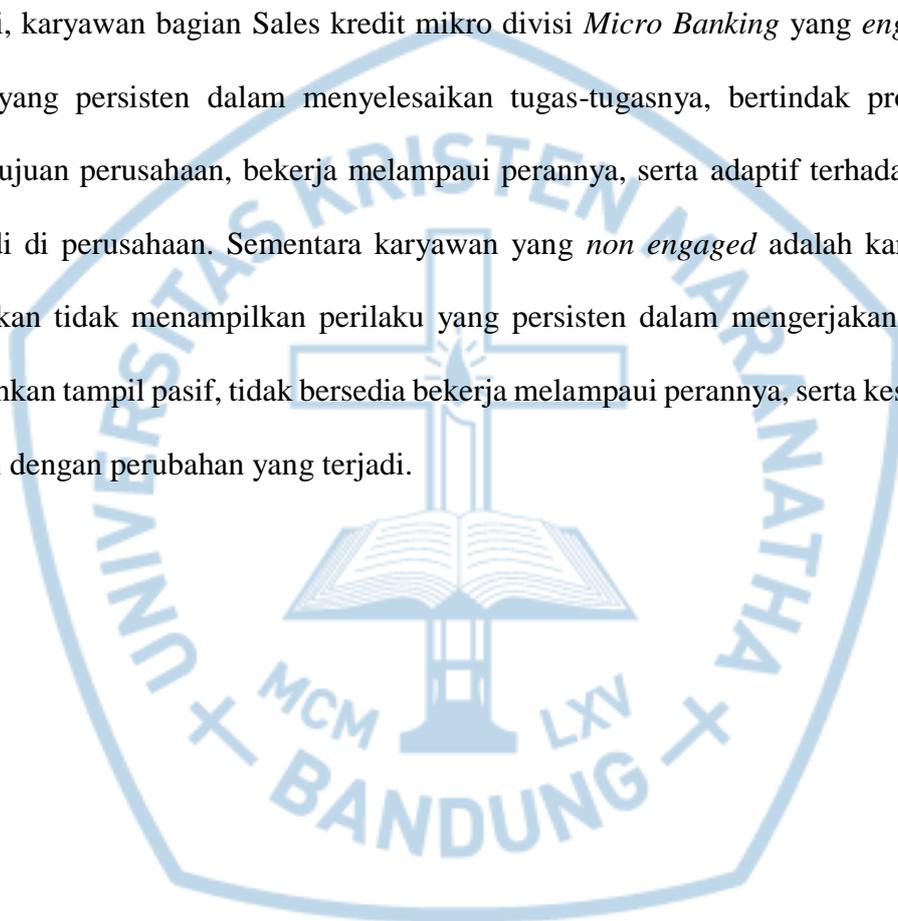
(*Engagement Behavior*). Dengan kata lain, *Engagement Feeling* memengaruhi munculnya *Engagement Behavior*.

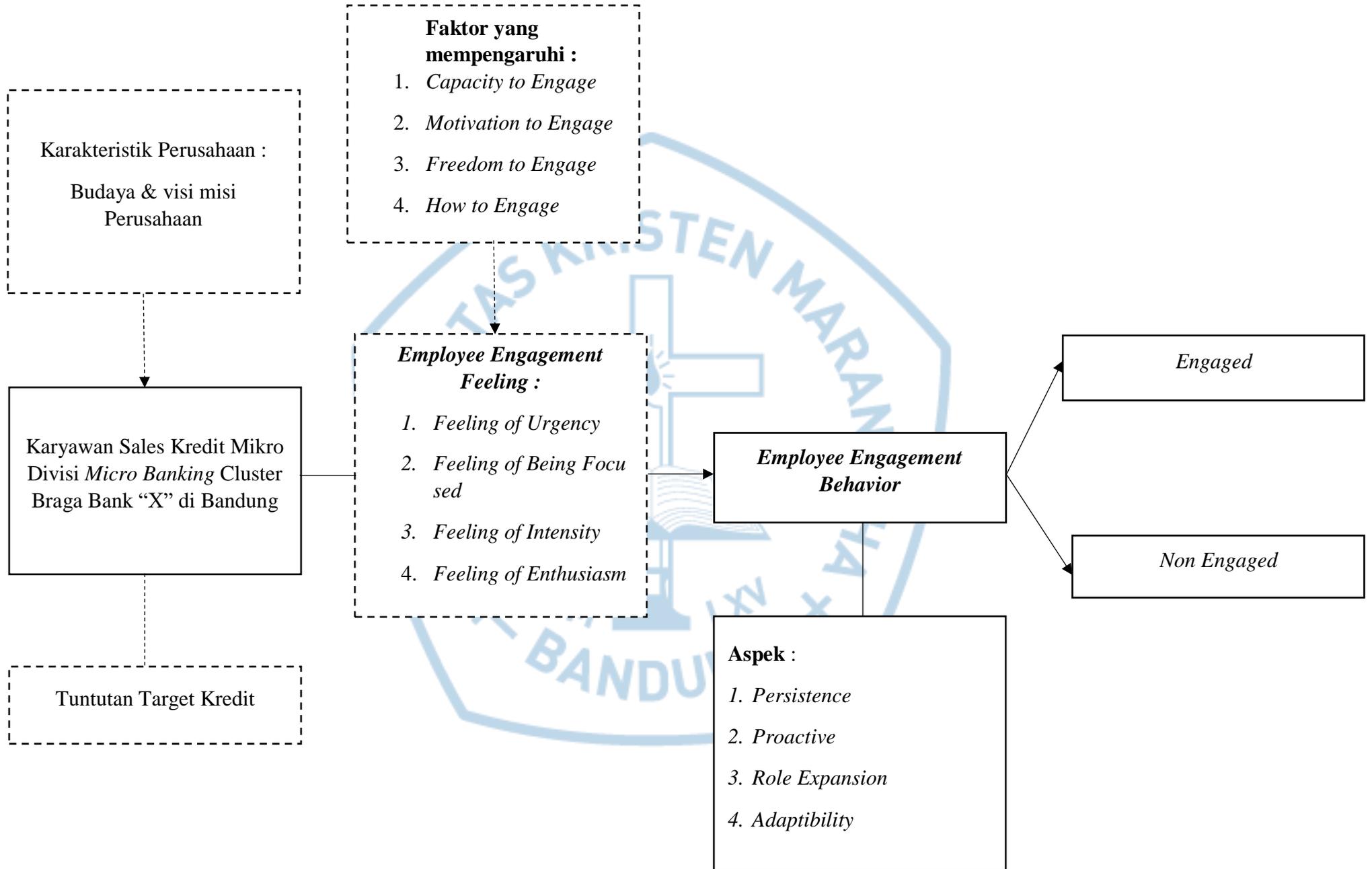
Engagement Behavior dapat dilihat melalui empat aspek, yaitu *persistence*, *proactive*, *role expansion*, dan *adaptability* (Macey, 2009). Karyawan dikatakan *persistent* ketika karyawan dapat menyelesaikan tugas hingga tuntas meskipun menghadapi kesulitan serta mampu bertahan ketika menghadapi hambatan. Seperti halnya pada karyawan bagian Sales kredit mikro divisi *Micro Banking* yang harus bekerja keras untuk mencapai target yang telah ditentukan oleh Bank serta tetap menjalankan berbagai tugas tambahan yang diberikan manajer dengan tekun. Karyawan yang *proactive* adalah karyawan yang mengambil tindakan efektif dan *preventif* secara bertanggung jawab untuk mencapai tujuan perusahaan. Contohnya, karyawan bagian Sales kredit mikro divisi *Micro Banking* tidak hanya mengejar target yang ditentukan tetapi juga menjaga loyalitas nasabah, aktif memberi solusi atas permasalahan yang dihadapi, serta berinisiatif tinggi dalam bekerja. Di samping itu, karyawan bagian Sales kredit mikro divisi *Micro Banking* dikatakan menunjukkan perilaku *role expansion* jika karyawan dapat melakukan pekerjaan melampaui perannya, misalnya membantu rekan kerja dalam menyelesaikan tugas demi mencapai target, memperbaiki kesalahan yang dibuat oleh rekan kerja, atau bersedia mengerjakan tugas tambahan. Terakhir adalah *adaptability* yaitu karyawan menunjukkan perilaku yang memperlihatkan kesediaan untuk mengantisipasi dan merespon dengan cepat, hemat, dan berhasil dalam rangka membantu perusahaan ketika perusahaan melakukan perubahan dan inovasi di kondisi lingkungan yang kompetitif. Dalam hal ini, karyawan bagian Sales kredit mikro divisi *Micro Banking* dikatakan adaptif ketika mampu menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di Bank “X” seperti saat ada perubahan target.

Ketika karyawan bagian Sales kredit mikro divisi *Micro Banking* menunjukkan perilaku yang menampilkan keempat aspek *Engagement Behavior* tersebut maka *Engagement*

Behavior karyawan dapat terlihat. Semakin sering karyawan menampilkan perilaku yang mencerminkan masing-masing aspek *Engagement Behavior* maka semakin tinggi derajat untuk masing-masing aspek. Apabila derajat keempat aspek *Engagement Behavior* tinggi maka karyawan termasuk sebagai karyawan yang *engaged*. Akan tetapi, jika terdapat minimal satu aspek *Engagement Behavior* dengan derajat yang rendah maka karyawan tersebut termasuk *non engaged*.

Jadi, karyawan bagian Sales kredit mikro divisi *Micro Banking* yang *engaged* adalah karyawan yang persisten dalam menyelesaikan tugas-tugasnya, bertindak proaktif dalam mencapai tujuan perusahaan, bekerja melampaui perannya, serta adaptif terhadap perubahan yang terjadi di perusahaan. Sementara karyawan yang *non engaged* adalah karyawan yang jarang bahkan tidak menampilkan perilaku yang persisten dalam mengerjakan tugas, tidak proaktif bahkan tampil pasif, tidak bersedia bekerja melampaui perannya, serta kesulitan dalam beradaptasi dengan perubahan yang terjadi.





1.6. Asumsi

Berdasarkan uraian di atas, maka diperoleh asumsi-asumsi sebagai berikut:

- 1) Karyawan bagian sales kredit mikro divisi *Micro Banking* di Bank “X” Bandung Cluster Braga memiliki *job description* yang dalam pelaksanaannya dipengaruhi oleh budaya dan kebijakan perusahaan yang berkembang di Bank “X”.
- 2) Bagaimana Bank “X” memfasilitasi karyawannya untuk bekerja sesuai bahkan melampaui *job description* dapat memengaruhi munculnya *Engagement Feeling* pada diri karyawan bagian Sales kredit mikro divisi *Micro Banking* Bank “X” Cluster Braga Kota Bandung.
- 3) Karyawan bagian sales kredit mikro divisi *Micro Banking* Bank “X” Cluster Braga I Kota Bandung yang memiliki *Engagement Feeling* dapat memunculkan *Engagement Behavior* yang dilihat dari perilaku yang *persistence, proactive, role expansion*, dan *adaptability*.
- 4) Apabila keempat aspek dari *Engagement Behavior* dimiliki oleh karyawan bagian sales kredit mikro divisi *Micro Banking* Bank “X” Cluster Braga Kota Bandung, maka *Engagement Behavior* dapat diukur dalam bentuk derajat masing-masing aspek yang akhirnya dikategorikan sebagai *engaged* dan *non engaged*.