

Dampak Program *Enhancement* dan *Work Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan Bank Jatim

Andreas Kristanto Nahot¹, I Nyoman Sutapa²

Abstract: Performance is influenced by individual ability and work engagement. To improve the ability of its employees, Bank Jatim provides a program called enhancement. Based on the annual report of Bank Jatim, the program assessment given is only limited to pre-test and post-test, which if the post-test score is high then the employee is considered good. Therefore, this study aims to determine whether the enhancement and work engagement programs have an effect on employee performance and a description of the work engagement of Bank Jatim employees. The data used in this study is the KPI balanced scorecard from the perspective of learning and growth and finance and questionnaires distributed to 54 employees in all branches throughout East Java. After all the data was collected, the data was analyzed descriptively using the Structural Equation Modeling (SEM) method to determine the effect between variables. The results of this study are enhancement programs have an impact on employee performance but work engagement has no impact on employee performance. In addition, the description of work engagement shows that the majority of employees who get high engagement scores come from employees who have worked under 5 years.

Keywords: employee performance; engagement; KPI

Pendahuluan

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat (Hasibuan [1]). SDM yang berkualitas akan menghasilkan kinerja yang baik. Ada 3 faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu kemampuan individu, motivasi dan lingkungan kerja (Mangkunegara [2]). Faktor-faktor ini masuk ke dalam *work engagement*. *Work Engagement* adalah keadaan dimana karyawan secara emosional baik dalam psikologis maupun fisik berkomitmen untuk melakukan pekerjaannya lebih baik daripada yang seharusnya dikerjakan (Firdaus [3]). Cara untuk meningkatkan kinerja karyawan yaitu dengan memberikan program-program. Program hendaknya menjadi tujuan perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawannya, perusahaan hendaknya memilih program-program yang memenuhi kebutuhan organisasi dan individual peserta. Salah satu program Bank Jatim adalah program *enhancement*. Tetapi penilaian evaluasi perusahaan hanya berdasarkan skor *pre-test* dan *post-test* sehingga hasil evaluasi yang didapat kurang jelas.

Metode Penelitian

Sampel dalam penelitian ini sebanyak 54 orang karyawan, berjenis kelamin pria dan wanita, dan berstatus sebagai karyawan divisi analisis kredit. Program yang dijadikan alat ukur adalah program *enhancement* yaitu program yang diberikan Bank Jatim untuk meningkatkan kemampuan individu karyawannya di divisi tertentu. Alat ukur yang digunakan adalah KPI *balanced scorecard* perspektif *learning and growth* yang akan dianalisis dengan perspektif *finance*. Teknik pengumpulan data untuk variabel *work engagement* dalam penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan jenis alat ukur yang digunakan adalah kuesioner. Ada 3 karakteristik *work engagement* yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption* (Schaufeli dan Bakker [4]) yang terdiri dari 17 item pertanyaan dan disederhanakan menjadi 16 item pertanyaan. Ketiga variabel ini akan dianalisis menggunakan *Structural Equation Model* (SEM).

Identifikasi Masalah

Identifikasi masalah merupakan tahap yang dilakukan untuk mengetahui permasalahan yang sedang terjadi dan apa kebutuhan perusahaan tersebut. Identifikasi masalah yang penelitian ini dilakukan dengan melakukan observasi melalui annual report PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur (Bank Jatim) dan wawancara dengan divisi *Human Capital*.

^{1,2,3}Fakultas Teknologi Industri, Program Studi Teknik Industri, Universitas Kristen Petra. Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya 60236. Email: andreanezn@gmail.com, mantapa@petra.ac.id.

Studi Literatur

Studi literatur dilakukan dengan mencari referensi teori yang relevan dengan kasus yang akan diteliti dan pada penelitian ini akan berfokus pada SEM, program *enhancement* dan *work engagement* pada divisi analis kredit Bank Jatim

Profil Responden

Kuisisioner *work engagement* disebarakan ke divisi analis kredit seluruh cabang se Jawa Timur dan total responden yang mengisi kuisisioner sebanyak 54 orang dengan demografi seperti Tabel 1.

Tabel 1. Profil responden

Demografi	Kategori	Presentase
Jenis Kelamin	Pria	87,04%
	Wanita	12,96%
Cabang	Banyuwangi	5,56%
	Blitar	35,19%
	HR Muhammad Surabaya	5,56%
	Lamongan	7,41%
	Pacitan	14,81%
	Probolinggo	16,67%
	Sumenep	3,70%
	Cabang Utama Surabaya	3,70%
	Kantor Pusat	7,41%
	Lama Bekerja	< 5 tahun
> 5 tahun		68,52%

Tabel 1 merupakan profil dari responden se-Jawa Timur, presentase responden pria lebih banyak dibandingkan dengan responden wanita. Ada 9 banyak cabang yang mewakili responden, hal ini menunjukkan bahwa penyebaran kuisisioner menyebar dengan rata. Mayoritas responden berasal dari karyawan berjenis kelamin pria, bekerja di cabang Blitar Bank Jatim dan yang bekerja diatas 5 tahun.

Hasil dan Pembahasan

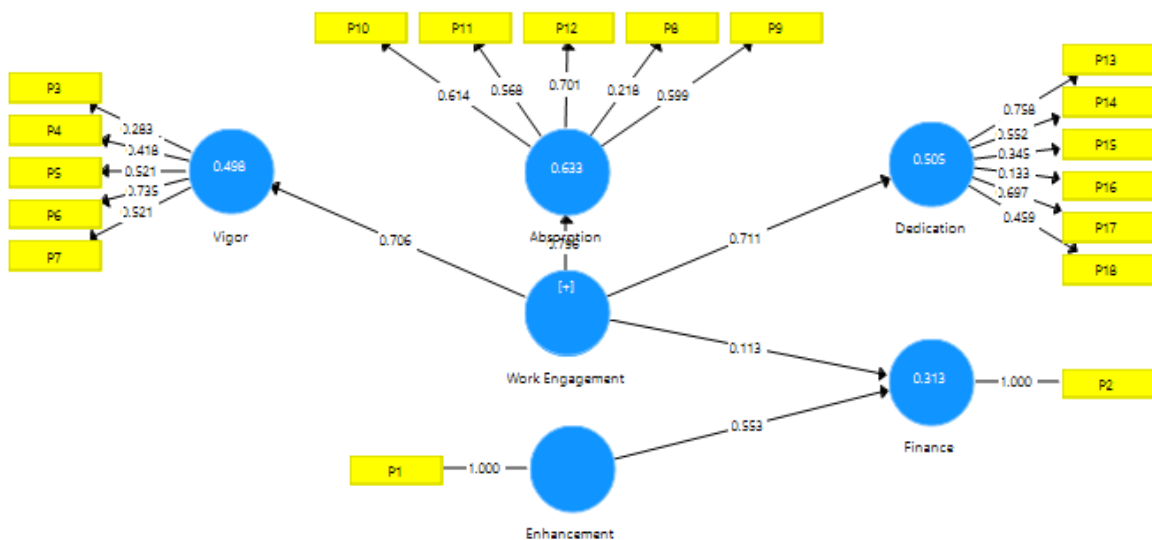
Evaluasi *Inner Model*

Pada evaluasi *inner model*, suatu data penelitian haruslah valid serta reliabel. Pada evaluasi *inner model*, nilai yang harus dianalisa adalah nilai R-Square untuk mengetahui pengaruh antar variabel.

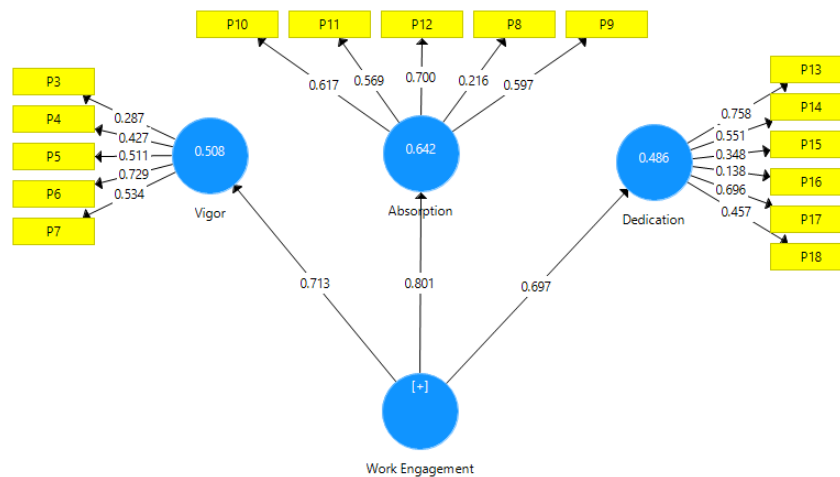
Tabel 2. Nilai r-square

Variabel	R Square
<i>Absorption</i>	0,561
<i>Dedication</i>	0,504
<i>Finance</i>	0,315
<i>Vigor</i>	0,400

Dari Tabel 2, disimpulkan bahwa informasi *finance* berasal dari 31,5% *work engagement* dari sampel data yang diteliti. Informasi *absorption* berasal dari 56,1% *work engagement* dari sampel data yang diteliti. Informasi *dedication* berasal dari 50,4% *work engagement* dari sampel data yang diteliti, dan informasi *vigor* berasal dari 40% *work engagement* dari sampel data yang diteliti. Skema awal dan akhir dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 1. Skema *inner model* awal



Gambar 2. Skema *inner model* akhir

Pada gambar 2, terlihat semua indikator telah memiliki nilai *inner loading* diatas 0,5 sehingga dikatakan valid. Hubungan-hubungan yang terjadi adalah program *enhancement* yang memiliki pengaruh positif sebesar 0,547 terhadap *finance*. Tetapi, *work engagement* berpengaruh positif hanya sebesar 0,122 dan terhadap *finance*. Tahapan selanjutnya adalah uji signifikansi.

Tabel 3. Uji signifikansi

Variabel	P Value
<i>Enhancement - Finance</i>	0,000
<i>Work Engagement - Finance</i>	0,452

Tabel 3 merupakan hasil uji signifikansi, p value diatas 0,05 menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut berpengaruh signifikan dan berdasarkan hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa program ini memberikan dampak kepada kinerja karyawan Bank Jatim yang mana semakin banyak program pelatihan yang dilakukan karyawan maka semakin besar juga hasil kerjanya. Tetapi, nilai p value *work engagement* terhadap *finance* sebesar 0,452 yang menunjukkan bahwa *work engagement* tidak memberikan dampak terhadap kinerja kerjanya. Tahapan selanjutnya adalah pengujian reabilitas. Pengujian dilakukan pada nilai *composite reliability*. Nilai *composite reliability* merupakan nilai reliabilitas atau konsistensi suatu variabel laten. Batasan nilai untuk *composite*

reliability $\geq 0,7$. Nilai *composite reliability* dari *enhancement* dan *finance* didapatkan melalui aplikasi SmartPLS yang dapat dilihat pada tabel berikut.

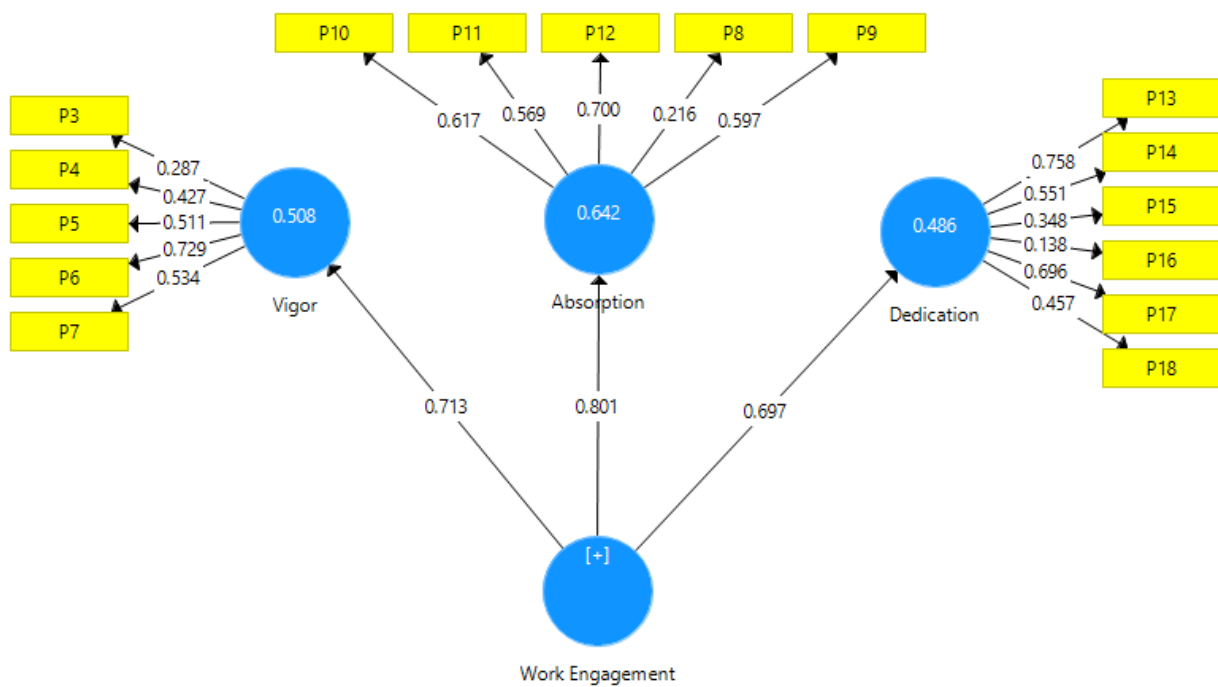
Tabel 4. Nilai *composite reliability*

Variabel	<i>Composite Reliability</i>
<i>Enhancement</i>	1,000
<i>Finance</i>	1,000
<i>Work Engagement</i>	0,704

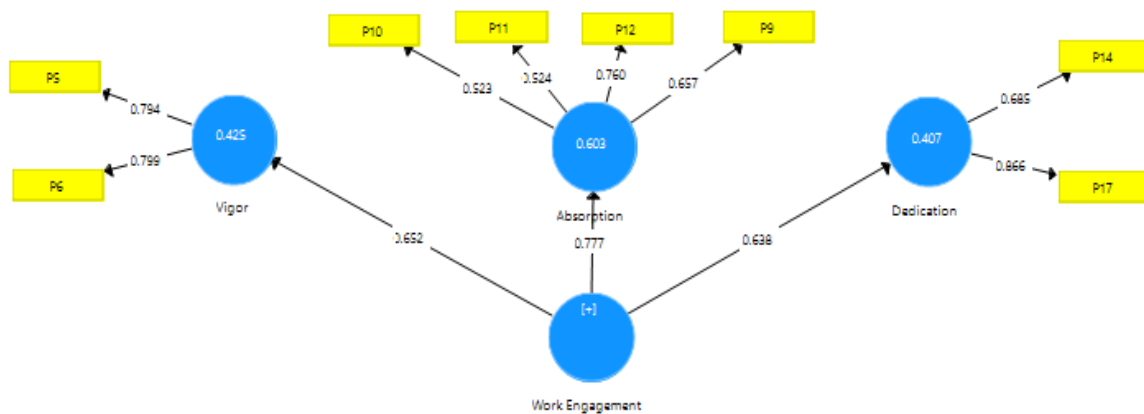
Berdasarkan Tabel 4 di atas, nilai *composite reliability* dari variabel *enhancement* dan *finance* adalah 1 dan nilai *composite reliability* dari *work engagement* sebesar 0,704 yang mana menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* tiap variabel laten lebih besar dari 0,7 sehingga secara keseluruhan data penelitian sudah reliabel.

Evaluasi *Outer Model*

Pada evaluasi *outer model*, nilai yang perlu dievaluasi adalah nilai *work engagement* terhadap karakteristiknya yaitu *vigor*, *absorption*, dan *dedication*. Hal ini untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel laten terhadap indikator-indikatornya. Berdasarkan pengolahan data SmartPLS, berikut adalah hasil evaluasi *outer model* awal dan akhir



Gambar 3. Skema *outer model* awal



Gambar 4. Skema *outer model* akhir

Gambar 3 adalah hasil evaluasi *outer model work engagement* terhadap *vigor*, *absorption*, dan *dedication*. Dari Gambar 3 didapati hubungan-hubungan positif antar indikatornya. Indikator P16 memiliki nilai hubungan yang paling rendah yaitu sebesar 0,138 terhadap *dedication*, sedangkan indikator P13 memiliki nilai hubungan paling besar yaitu sebesar 0,758 terhadap *dedication*. Variabel *absorption* memiliki nilai paling besar yaitu 0.801 yang berarti variabel ini yang paling menggambarkan *work engagement* karyawan.

Tahapan selanjutnya adalah menghapus nilai loading dibawah 0,5 agar model ini dapat dikatakan valid seperti pada Gambar 4. Gambar 4 adalah hasil dari penghapusan indikator yang nilai loadingnya dibawah 0,5 pada Lampiran 2.

Berdasarkan hasil tersebut, indikator yang memiliki nilai paling besar yaitu P6 dengan nilai sebesar 0,804 yang berarti paling menggambarkan *work engagement*. Tahapan selanjutnya adalah pengujian reabilitas. Pengujian dilakukan pada nilai *composite reliability*. Nilai *composite reliability* merupakan nilai reliabilitas atau konsistensi suatu variabel laten. Batasan nilai untuk *composite reliability* $\geq 0,7$. Nilai *composite reliability* dari *vigor* sebesar 0,776, *absorption* sebesar 0,715, *dedication* sebesar 0,763 dan *work engagement* sebesar 0,704 sehingga data sudah reliabel.

Work Engagement Karyawan

Nilai *work engagement* tiap pekerja digunakan sebagai analisa deskriptif apakah nilai *work engagement* tersebut berbeda antar karyawan satu

dengan yang lain. Perhitungan ini menggunakan nilai *loading* pada hasil pengolahan data SmartPLS yang dihitung bobotnya menggunakan microsoft excel.

Tabel 5. Nilai *work engagement* tiap karyawan

K	WE	K	WE	K	WE
K 1	3,60	K 19	3,79	K 37	3,13
K 2	3,48	K 20	3,63	K 38	3,87
K 3	4,08	K 21	4,52	K 39	4,12
K 4	4,08	K 22	4,32	K 40	3,53
K 5	3,74	K 23	3,56	K 41	4,18
K 6	4,03	K 24	3,35	K 42	3,86
K 7	3,72	K 25	4,11	K 43	3,68
K 8	4,32	K 26	4,25	K 44	4,04
K 9	4,08	K 27	3,88	K 45	4,16
K 10	4,09	K 28	3,94	K 46	4,41
K 11	4,09	K 29	4,32	K 47	4,57
K 12	3,57	K 30	3,88	K 48	4,05
K 13	3,89	K 31	3,96	K 49	4,13
K 14	4,36	K 32	3,75	K 50	3,71
K 15	3,76	K 33	3,87	K 51	3,86
K 16	4,50	K 34	4,07	K 52	3,75
K 17	4,34	K 35	4,19	K 53	3,54
K 18	3,74	K 36	3,26	K 54	3,40

Tabel 5 di atas merupakan nilai *work engagement* dari tiap karyawan. Angka tersebut adalah skala 1-5 dimana 1 paling buruk dan 5 adalah nilai paling baik. Huruf K adalah karyawan dan WE adalah singkatan dari *work engagement*. Berdasarkan nilai tersebut, dapat dilihat bahwa karyawan 37 mempunyai nilai *work engagement* paling rendah yaitu sebesar 3,12, sedangkan karyawan 47 mempunyai nilai *work engagement* paling tinggi yaitu sebesar 4,57.

Tahapan selanjutnya adalah membagi karyawan-karyawan tersebut menjadi ke kelompok-kelompok tertentu yaitu karyawan yang *engaged*, *not engaged*, dan karyawan yang *actively disengaged*. *Engaged* yang berarti karyawan mempunyai *passion* dan menemukan hubungan yang erat ke perusahaannya, *not engaged* yaitu karyawan yang hanya bekerja sesuai rutinitas dan sebatas hadir, dan *actively disengaged* yaitu karyawan yang membenci pekerjaannya. Pengelompokan ini dilakukan dengan mengurangi nilai *work engagement* tertinggi dengan nilai terendah lalu dibagi menjadi 4 kuartil yaitu kuartil pertama sebagai

karyawan yang *engaged*, kuartil kedua dan ketiga sebagai karyawan yang *not engaged*, dan kuartil keempat sebagai karyawan yang *actively disengaged*.

Tabel 6. Pengelompokan *work engagement*

K	WE	K	WE	K	WE
K 37	3,13	K 15	3,76	K 10	4,09
K 36	3,26	K 19	3,79	K 11	4,09
K 24	3,35	K 42	3,86	K 25	4,11
K 54	3,40	K 51	3,86	K 39	4,12
K 2	3,48	K 33	3,87	K 49	4,13
K 40	3,53	K 38	3,87	K 45	4,16
K 53	3,54	K 27	3,88	K 41	4,18
K 23	3,56	K 30	3,88	K 35	4,19
K 12	3,57	K 13	3,89	K 26	4,25
K 1	3,60	K 28	3,94	K 29	4,32
K 20	3,63	K 31	3,96	K 8	4,32
K 43	3,68	K 6	4,03	K 22	4,32
K 50	3,71	K 44	4,04	K 17	4,34
K 7	3,72	K 48	4,05	K 14	4,36
K 5	3,74	K 34	4,07	K 46	4,41
K 18	3,74	K 4	4,08	K 16	4,50
K 32	3,75	K 3	4,08	K 21	4,52
K 52	3,75	K 9	4,08	K 47	4,57

Tabel 6 di atas merupakan hasil pengelompokan nilai *work engagement* tiap karyawan. Tiap karyawan terbagi menjadi 3 jenis kelompok yaitu karyawan yang *engaged*, *not engaged*, dan karyawan yang *actively disengaged*. Karyawan yang *engaged* diketerangi dengan warna hijau, *not engaged* dengan warna kuning, dan *actively disengaged* dengan warna merah.

Berdasarkan pengelompokan tersebut, karyawan yang *engaged* ada 10 orang, karyawan yang *not engaged* ada 39 orang, sedangkan karyawan yang *actively disengaged* ada sebanyak 5 orang. Dari data tersebut dapat kita analisis mengenai peta demografi responden terhadap *work engagement*.

Work Engagement Terhadap Demografi Karyawan

Pada tahap ini diliat bagaimana gambaran *work engagement* terhadap jenis kelamin, cabang, dan lama bekerja karyawan tersebut. Latar belakang yang dianalisis adalah jenis kelamin (laki-laki atau perempuan), cabang kantor, dan lama bekerja (> 5 tahun dan < 5 tahun).

Tabel 7. Gambaran *work engagement* terhadap demografi karyawan.

Demografi		Total Karyawan	Jumlah Karyawan Dengan Kategori <i>Engaged</i>	Jumlah Karyawan Dengan Kategori <i>Not engaged</i>	Jumlah Karyawan Dengan Kategori <i>Actively Disengaged</i>
Jenis Kelamin	Pria	47	9	35	3
	Wanita	7	1	4	2
Cabang	Banyuwangi	3	0	3	0
	Blitar	19	4	12	3
	HR Muhammad Surabaya	3	1	2	0
	Lamongan	4	0	4	0
	Pacitan	8	1	7	0
	Probolinggo	9	1	6	2
	Sumenep	2	1	1	0
	Cabang Utama Surabaya	2	0	2	0
	Kantor Pusat	4	2	2	0
	Lama Bekerja	< 5 tahun	17	5	12
> 5 tahun		37	5	27	5

Berdasarkan jenis kelamin, 3 dari 47 pria masuk ke dalam kategori *actively disengaged*, dan 9 dari 47 pria masuk ke dalam kategori *engaged*, 35 orang lainnya masuk ke dalam kategori *not engaged*, sedangkan berdasarkan jenis kelamin wanita, 2 dari 7 orang masuk ke dalam kategori *actively disengaged*, 1 dari 7 orang masuk ke dalam kategori *engaged*, dan sisanya masuk ke dalam kategori *not engaged*. Presentase jenis kelamin wanita pada penelitian ini lebih besar daripada jenis kelamin pria pada kategori karyawan yang *actively disengaged*. Berdasarkan cabang, cabang yang memiliki karyawan dengan kategori *actively disengaged* adalah cabang blitar dan probolinggo. Berdasarkan presentase, kantor pusat Surabaya memiliki jumlah karyawan paling banyak yang masuk ke dalam kategori *engaged*. Berdasarkan tingkat lama bekerja karyawan, karyawan yang bekerja <5 tahun tidak ada yang masuk ke kategori *actively disengaged*, sedangkan karyawan yang masuk ke dalam kategori *actively disengaged*, berasal dari karyawan yang telah bekerja >5 tahun.

Analisis berikutnya adalah melihat apakah karyawan yang telah bekerja >5 tahun mempunyai nilai kinerja yang lebih buruk dibandingkan dengan karyawan yang bekerja kurang dari 5 tahun yang mana karyawan yang telah lama bekerja memiliki skor *engagement*

yang tergolong lebih rendah.

Tabel 8. Nilai *finance* berdasarkan lama bekerja

Lama Bekerja	Jumlah Karyawan	Rata-rata nilai <i>finance</i>
< 5 tahun	17	3,14
>5 tahun	37	3,42

Karyawan yang bekerja kurang dari 5 tahun memiliki rata-rata nilai *finance* sebesar 3,14, sedangkan karyawan yang telah bekerja >5 tahun memiliki rata-rata nilai *finance* sebesar 3,42. Karyawan yang telah bekerja >5 tahun pastinya memiliki pengalaman yang lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang bekerja <5 tahun meskipun secara *engagement* karyawan yang bekerja <5 tahun memiliki skor *engagement* yang lebih tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa *work engagement* tidak berkaitan dengan kinerja karyawan Bank Jatim.

Simpulan

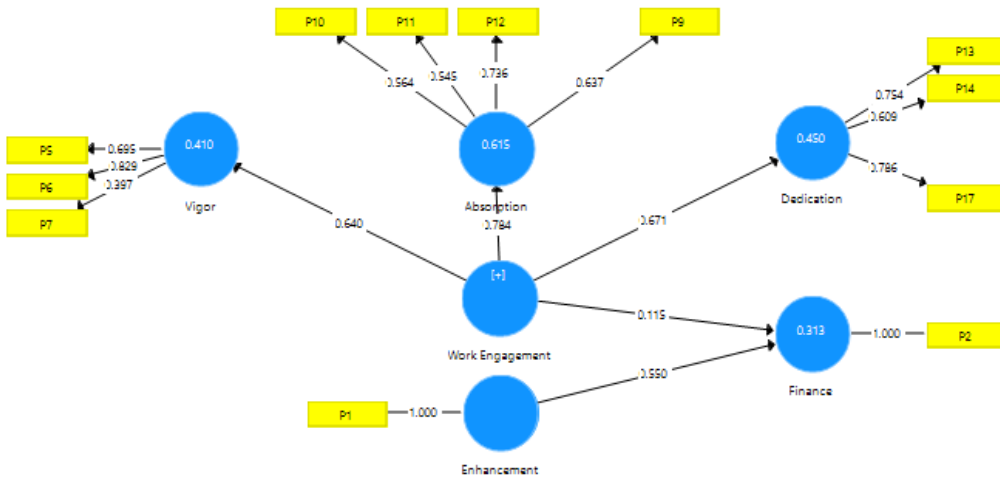
Berdasarkan penelitian yang sudah dilakukan keseluruhan, disimpulkan bahwa *work engagement* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan nilai sebesar 0,122 dan p value < 0,05, sedangkan program *enhancement*

berpengaruh positif terhadap kinerja mereka sebesar 0,547 dan p value < 0,05 yang menunjukkan bahwa semakin banyak program yang karyawan ikuti, maka semakin tinggi juga kinerja mereka. Berdasarkan hasil analisa terhadap peta demografi karyawan, jenis kelamin wanita lebih banyak masuk ke dalam kategori *actively disengaged* dibandingkan dengan pria. Cabang Blitar dan Probolinggo adalah cabang yang memiliki karyawan yang masuk ke dalam kategori *actively disengaged*, sedangkan cabang lainnya tidak ada. Selain itu, karyawan yang masuk ke dalam kategori *actively disengaged* adalah karyawan yang bekerja diatas 5 tahun. Meskipun demikian, kinerja mereka lebih baik yang dilihat dari nilai rata-rata *finance* mereka yaitu 3,42 sedangkan karyawan yang bekerja kurang dari 5 tahun sebesar 3,14. Hal ini juga mendukung hasil penelitian bahwa *work engagement* tidak mempengaruhi kinerja karyawan Bank Jatim.

Daftar Pustaka

1. Hasibuan, M. S. P., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Raja Grafindo Persada, 2016.
2. Mangkunegara, A. P., *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, Refika Aditama, 2005.
3. Firdaus, R. R., *Pengaruh Stres Kerja dan Work Engagement terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening*, Tugas Akhir, Jurusan Manajemen, Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta, 2019.
4. Schaufeli, W., & Bakker, A., *Utrecht Work Engagement Scale*, Utrecht University: Occupational Health Psychology Unit, 2003, retrieved from <http://www.beanmanaged.eu> on 20 January 2022.

Lampiran 1



Lampiran 2

