

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Persaingan secara global semakin ketat, yang didukung pula dengan fenomena kelangkaan talenta (*talent scarcity*) sehingga tidak mudah bagi perusahaan untuk mencari kandidat yang memiliki keahlian tertentu dengan spesifikasi khusus sesuai kriteria, tujuan, dan harapan perusahaan (PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, 2023). Era globalisasi menyebabkan perusahaan harus menghadapi tuntutan baru untuk bisa bersaing dengan perusahaan lain baik di dalam negeri maupun di luar negeri. Tuntutan ini mendorong perusahaan untuk terus berupaya agar bisa bertahan dan menjadi yang terdepan. Keberhasilan perusahaan dalam bersaing sangat bergantung pada peran sumber daya manusia, karena sumber daya manusia adalah faktor penting yang menggerakkan, mempertahankan, dan mengembangkan perusahaan.

Perusahaan perbankan adalah lembaga keuangan yang berperan dalam mendukung perekonomian sosial dengan mengumpulkan dan menyalurkan dana ke masyarakat dan kembali ke masyarakat dalam bentuk kredit, pembayaran, dan distribusi uang. Di tengah tingkat suku bunga AS yang tinggi dan keyakinan bahwa kondisi tersebut akan bertahan lebih lama dari perkiraan sebelumnya, industri perbankan Indonesia masih tetap stabil dan resilien yang ditopang dengan Rasio Kecukupan Modal (CAR) per November 2023 berada pada level 25,82% naik 2,40% dibandingkan periode yang sama di tahun

sebelumnya, menunjukkan kecukupan permodalan industri dalam menghadapi kondisi global yang masih ditandai dengan VUCA, yaitu *Volatility, Uncertainty, Complexity* dan *Ambiguity*. Hal ini menyebabkan tingginya tuntutan kerja pada karyawan perbankan. Selain itu, terjadi pengetatan likuiditas di industri perbankan yang ditunjukkan oleh *Loan to Deposit Ratio* (LDR) di November 2023 sebesar 84,78% atau meningkat sebesar 5,18% dibandingkan November 2022, Hasil dapat dilihat pada tabel kinerja industri perbankan sebagai berikut :

Gambar 1.1 Tabel Kinerja Industri Perbankan

Indikator	Nov 2023	Nov 2022	2022	2021	2020	2019
Aset (Rp miliar)	11.427.957	10.874.853	11.113.321	10.112.304	9.177.894	8.562.974
Dana Pihak Ketiga (Rp miliar)	8.216.207	7.974.132	8.153.590	7.479.463	6.665.390	5.998.648
Kredit (Rp miliar)	6.965.899	6.347.472	6.423.564	5.768.585	5.481.560	5.616.992
Laba Bersih (Rp miliar)	221.626	187.579	201.187	140.206	104.718	156.487
Capital Adequacy Ratio/CAR (%)	27,86	25,47	25,66	25,67	23,89	23,40
Non Performing Loan/NPL Gross (%)	2,36	2,65	2,44	3,00	3,06	2,53
Net Interest Margin (NIM) (%)	4,83	4,70	4,71	4,51	4,45	4,91
Return on Assets/ROA (%)	2,72	2,47	2,43	1,84	1,59	2,47
Beban Operasional dan Pendapatan Operasional/BOPO (%)	76,80	77,51	78,65	83,58	86,58	79,39
Loan to Deposits Ratio/LDR (%)	84,78	79,60	78,78	77,13	82,54	94,43

Sumber: Statistik Perbankan Indonesia, Otoritas Jasa Keuangan, November 2023

Pada bulan November 2023, total aset industri perbankan nasional adalah sebesar Rp11.428 triliun atau meningkat 5,1%. Tren yang sama dapat dilihat pada pinjaman bank umum yang tumbuh 9,7% menjadi Rp6.966 triliun. Hal ini menunjukkan bahwa permintaan kredit di Indonesia masih cukup kuat di tengah ketidakpastian ekonomi (Laporan Tahunan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, 2023). Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan sangat penting bagi keberlanjutan perusahaan, karena

tanpa kinerja yang baik, tujuan perusahaan akan sulit tercapai.

Kinerja karyawan adalah merupakan suatu tindakan, perilaku, dan hasil yang bisa diukur sesuai dengan apa yang telah dikerjakan karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan (Viswesvaran & Ones, 2000). Kinerja karyawan dapat dilihat dari hasil pekerjaan yang diselesaikan oleh setiap karyawan dalam sebuah perusahaan, sehingga tujuan yang diharapkan dapat dicapai dengan efektif dan efisien. Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja sumber daya manusia, baik yang berasal dari dalam diri mereka sendiri maupun dari luar. Untuk memastikan kinerja yang baik dari seorang karyawan, organisasi perlu menyediakan sarana dan prasarana yang mendukung penyelesaian pekerjaan. Aspek yang dinilai dalam kinerja mencakup kecakapan dan kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas, yang dievaluasi secara obyektif dengan standar tertentu dan dilakukan secara berkala. Menurut Klein & Kim, (1998), dukungan organisasi sangat diperlukan untuk mencapai kinerja tinggi. Dukungan ini berupa kesenangan dan bantuan yang diperoleh melalui hubungan formal atau informal dalam organisasi, yang menciptakan lingkungan kerja yang saling membantu, bersahabat, dan bekerja sama, sehingga menimbulkan kepuasan dalam bekerja.

Persepsi dukungan organisasi (*perceived organizational support*) adalah sejauh mana karyawan merasakan perhatian perusahaan terhadap kontribusi mereka dan kepedulian terhadap kesejahteraan mereka. Umumnya,

dukungan ini diwujudkan dalam bentuk gaji dan tunjangan yang layak, hubungan yang harmonis antara atasan dan bawahan, serta fasilitas yang memadai untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Dukungan organisasi semacam ini akan menumbuhkan sikap positif di kalangan karyawan bahwa perusahaan menghargai kontribusi dan peduli terhadap kinerja mereka. Ketika karyawan merasakan dukungan dari organisasi dan kebutuhan mereka terpenuhi, ini dapat menimbulkan rasa terima kasih dan kewajiban untuk membalasnya (Sudarma & Murniasih, 2016). Persepsi dukungan organisasi berhubungan erat dengan keterlibatan karyawan; semakin tinggi persepsi dukungan tersebut, semakin tinggi pula tingkat keterlibatan karyawan, dan sebaliknya, semakin rendah persepsi dukungan, semakin rendah tingkat keterlibatan karyawan. Seorang karyawan yang merasa dihargai oleh perusahaan melalui gaji, pelatihan, dan pengakuan akan lebih bersemangat dalam bekerja dan akan mengerahkan seluruh kemampuannya untuk pekerjaannya. Sebaliknya, jika perusahaan tidak memperhatikan kesejahteraan karyawan, mereka akan cenderung kurang bersemangat dalam menjalankan tugas yang diberikan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk terus mengevaluasi dan meningkatkan dukungan yang diberikan kepada karyawan agar dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif. Dukungan yang konsisten dan nyata akan membantu perusahaan mempertahankan karyawan yang berkualitas dan meningkatkan keseluruhan kinerja perusahaan.

Keterikatan Karyawan (*Employee engagement*) diartikan sebagai suatu keadaan positif yang menguntungkan dengan membuat karyawan termotivasi untuk menyelesaikan tugas yang diberikan yang ditandai dengan adanya *vigor*, *dedication* dan *absorption* ketika berhadapan dengan pekerjaan. Menurut Kahn, (1990) ada dua bentuk jenis reaksi karyawan terhadap keterikatan mereka dengan pekerjaan, yaitu karyawan yang *disengagement* dan karyawan *engaged*. Karyawan yang *disengagement* dicirikan sebagai karyawan yang cenderung hanya berkonsentrasi pada tugas-tugas dibandingkan sasaran perusahaan, dengan kata lain karyawan yang *disengagement* merupakan karyawan yang hanya ingin mengetahui apa saja hal-hal yang harus dikerjakan daripada berfokus pada hasil kerjanya. Selain itu, karyawan yang *disengagement* akan lebih cenderung memiliki niat untuk keluar dari perusahaan (Santosa, 2012) Sedangkan Karyawan yang *engaged* dicirikan sebagai karyawan yang memiliki rasa antusias, semangat dan bergairah ketika berhubungan dengan pekerjaan, loyal, memiliki motivasi, berkomitmen dan selalu produktif.

Berdasarkan beberapa *research gap* keterkaitan persepsi dukungan organisasi (*perceived organizational support*) dengan kinerja yang dilakukan oleh Sudarma & Murniasih, (2016), menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. *perceived organizational support* juga memiliki hubungan positif pada

employee engagement hal ini dapat dilihat dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Julita & Andriani, (2017), hasil analisis data penelitian menunjukkan bahwa ketika dukungan organisasi yang dirasakan semakin tinggi maka semakin tinggi juga keterikatan karyawan yang dimiliki. Sebaliknya, dukungan organisasi yang dirasakan semakin rendah maka tingkat keterikatan karyawan yang dimiliki juga semakin rendah. *Employee engagement* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan didukung oleh penelitian terdahulu, oleh Dewi & Artha Wibawa, (2023), dari analisis data yang telah dilakukan dapat ditarik beberapa hal yang merupakan kesimpulan yaitu *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, *perceived organizational support* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, *employee engagement* berperan sebagai *complementary partial mediation* pada pengaruh antara *perceived organizational support* terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil tersebut maka kinerja karyawan akan lebih baik jika *perceived organizational support* dimediasi oleh *employee engagement*, maka dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan, *perceived organizational support* perlu ditingkatkan tanpa mengabaikan *employee engagement* yang merupakan variabel mediasinya. Artinya Keterikatan Karyawan mampu memediasi hubungan dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan. Berbeda

dengan hasil dari penelitian tersebut, hasil penelitian yang dilakukan oleh Husna & Budiono, (2022), dari analisis data yang telah dilakukan dapat ditarik beberapa hal yang merupakan kesimpulan yaitu *perceived organizational support* tidak berpengaruh terhadap *employee performance* atau hipotesis satu ditolak. Artinya, tinggi rendahnya *perceived organizational support* tidak memengaruhi kinerja karyawan, *perceived organizational support* juga tidak berpengaruh terhadap *employee engagement*. Artinya tinggi rendahnya dukungan organisasi tidak memengaruhi keterikatan karyawan, dan juga pada variabel mediasi *Perceived organizational support* tidak memiliki pengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement*. Artinya, tinggi rendahnya *perceived organizational support* yang dimiliki oleh karyawan tidak dapat memengaruhi keterikatan karyawan sehingga hal tersebut juga tidak berdampak pada kinerja karyawan.

PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk merupakan bank yang menerapkan sistem perbankan konvensional, yang sudah memiliki beberapa wilayah kerjanya untuk mempermudah transaksi keuangan melalui ATM bersama yang tersebar di seluruh Indonesia. Luasnya jaringan yang dimiliki PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk memberikan kemudahan kepada nasabah dalam melaksanakan transaksi keuangan yang bisa dilakukan di mana saja seperti Transfer, setor tunai, Tarik tunai, bayar listrik, bayar tagihan kredit, bayar asuransi menggunakan ATM, yang tersebar seluruh wilayah kerjanya.

Di tahun 2023 PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk mampu mencetak laba bersih sebesar Rp53,15 triliun mencapai target yang ditetapkan. Oleh karena itu, PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk memiliki pencapaian target dan target ke depan yang harus dicapai pada setiap tahunnya. Adapun perbandingan target dan realisasi keuangan, diuraikan sebagai berikut:

Gambar 1.2 Tabel Perbandingan Target dan Realisasi Keuangan

Uraian	Desember 2023		
	Target	Realisasi	Pencapaian
Aset	1.784.070	1.835.249	102,87%
Pendapatan Bunga	145.906	146.918	100,69%
Kredit yang diberikan	1.148.723	1.146.083	99,77%
Dana Pihak Ketiga	1.340.304	1.352.683	100,92%
Laba Bersih	52.209	53.153	101,81%
Biaya Operasional Pendapatan Operasional (BOPO)	65,62%	64,35%	101,97%
Capital Adequacy Ratio (CAR)	24,74%	25,23%	102,04%
Credit Cost Nett	1,02%	0,89%	114,07%
Cost - to - Income Ratio (CIR)	40,40%	37,74%	107,06%

Sumber: Laporan Tahunan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk 2023

Pencapaian laba bersih didukung dengan kemampuan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk dalam mengelola kualitas aset yang telah mencapai target serta kemampuan menjaga rasio BOPO dan CIR, tercermin dari pencapaian target masing-masing tercapai sebesar 101,97% dan 107,06%. Target aset tercapai sebesar 102,87%, seiring dengan tercapainya target CAR sebesar 101,98%. Fokus strategi perusahaan dalam pengelolaan kualitas aset dan efisiensi biaya operasional tersebut berhasil mendukung pertumbuhan

profitabilitas PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.

PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Mojokerto yang berada di Jl. Mojopahit No.378, Mergelo, Miji, Prajurit Kulon, Kota Mojokerto merupakan salah satu kantor cabang yang dimiliki PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk untuk wilayah kerja cabang Mojokerto. Seiring dengan meningkatnya jumlah nasabah, karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Mojokerto dituntut untuk meningkatkan kemampuan dan kinerjanya. Untuk memenuhi kebutuhan akan karyawan yang terampil, berkompeten dan berwawasan luas dalam bidangnya. Setiap perusahaan tentu mengharapkan agar karyawannya memberikan performa yang baik dalam pekerjaannya. Karyawan adalah aset yang sangat penting dalam bisnis dan harus dikelola dengan baik. Ada banyak faktor yang mendukung keberhasilan perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan, termasuk faktor internal dan eksternal. Faktor internal mencakup motivasi, semangat, loyalitas, dan keterikatan karyawan itu sendiri. Sementara itu, faktor eksternal meliputi kepemimpinan, rekan kerja, suasana kerja, sistem informasi manajemen, dan dukungan perusahaan terhadap karyawan.

Berdasarkan hal tersebut, dapat disimpulkan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan sangat penting bagi karyawan sebagai bukti bahwa perusahaan menghargai dan peduli akan kesejahteraan mereka. Hal ini disebabkan oleh fakta bahwa dukungan organisasi yang dirasakan adalah salah

satu cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan keterlibatan karyawan, sehingga mereka dapat bekerja secara maksimal demi kesuksesan perusahaan. Salah satu aspek penting untuk mencapai keberhasilan organisasi adalah adanya dukungan dari organisasi itu sendiri terhadap kinerja melalui keterikatan karyawan. Oleh karena itu, penulis menjadikan keterikatan karyawan sebagai variabel *intervening*.

Dari paparan pembahasan di atas mengenai pengaruh antar variabel *perceived organizational support*, *employee engagement*, dan kinerja karyawan yang dimana hasilnya masih terdapat inkonsistensi dari beberapa penelitian terdahulu yang ada dan berdasarkan uraian permasalahan di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul, **“PENGARUH *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas dan teori timbal balik, diketahui bahwa dengan adanya dukungan organisasi yang tinggi berupa penghargaan, pengembangan, kondisi kerja yang baik, dan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan, maka karyawan akan merasa terdorong untuk membalasnya dengan meningkatkan keterlibatan mereka dalam pekerjaan. Ketika karyawan sudah terikat dengan pekerjaannya di perusahaan, kinerja mereka akan meningkat.

Oleh karena itu, peneliti merumuskan masalah tersebut sebagai berikut:

1. Apakah *perceived organizational support* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*?
2. Apakah *employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah *perceived organizational support* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah *perceived organizational support* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi oleh *employee engagement* ?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian disesuaikan dengan rumusan masalah di atas sebagai berikut:

1. Menguji pengaruh *perceived organizational support* dengan *employee engagement*.
2. Menguji pengaruh *perceived organizational support* terhadap kinerja karyawan.
3. Menguji pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan.
4. Menguji pengaruh *perceived organizational support* terhadap kinerja karyawan yang dimediasi *employee engagement*.

1.4 Manfaat Penelitian

Dari tujuan penelitian di atas dapat diharapkan memiliki manfaat, yaitu

1. Manfaat untuk akademis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi dalam bidang manajemen sumber daya manusia mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu dukungan organisasi yang dirasakan dan keterlibatan karyawan.

2. Manfaat untuk obyek

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi untuk perusahaan perbankan dalam penentuan strategi dan kebijakan untuk dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang ada di perusahaan.