

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Manajemen merupakan suatu profesi yang dituntut untuk bekerja secara profesional, karakteristiknya adalah para profesional membuat keputusan berdasarkan prinsip-prinsip umum, para profesional mendapatkan status mereka karena mereka mencapai standar prestasi kerja tertentu, dan para profesional harus ditentukan suatu kode etik yang kuat. Manajemen yaitu suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan-tujuan organisasional atau maksud yang nyata (Astriani, 2019). Hal tersebut meliputi pengetahuan tentang apa yang harus dilakukan, menetapkan cara bagaimana melakukannya, memahami bagaimana mereka harus melakukannya dan mengukur efektivitas dari usaha-usaha yang telah dilakukan.

Pada masa era globalisasi seperti sekarang ini, kebutuhan manusia semakin meningkat. Hal ini mendorong perusahaan-perusahaan untuk lebih giat meningkatkan produktivitas perusahaannya. Diyakini bahwa setiap perusahaan akan berusaha meningkatkan kinerjanya secara terus menerus hingga ke tingkat yang optimal sesuai target atau standar yang ditetapkan. Sehingga tidak mengherankan jika para manajemen (*leader*) dan anggota perusahaan bertekad dan berusaha mencari solusi serta melakukan terobosan-terobosan guna mewujudkan impian tersebut.

Bank merupakan lembaga keuangan yang mempunyai peranan penting dalam menunjang keberhasilan perekonomian. Hal ini sesuai dengan tujuan dari

perbankan Indonesia yang tercantum dalam UU perbankan No. 10 tahun 1998 pasal 4 yaitu perbankan Indonesia bertujuan untuk menunjang pelaksanaan pembangunan nasional dalam rangka meningkatkan pemerataan pertumbuhan ekonomi dan stabilitas nasional kearah peningkatan kesejahteraan rakyat banyak. Pentingnya keberadaan suatu sistem pembayaran yang efisien, aman, dan handal bagi suatu perekonomian maka sejak awal tahun 1990 an isu mengenai sistem pembayaran ini telah mulai menjadi perhatian serius bank-bank sentral karena mempunyai keterkaitan yang sangat erat dengan efektivitas tugas pokok bank sentral. Saat ini hampir semua bank sentral menempatkan sistem pembayaran sebagai salah satu bidang dalam tugas pokoknya.

Observasi ini mewawancarai dan memberikan pertanyaan kepada kepala perangkat terkait. Observasi ini dilakukan pada hari senin 6 Juni 2022, observasi bertujuan untuk melihat dan menilai kinerja di Bank BRI Lintau Buo Utara. Adapun hasil observasi pertanyaan yang dilakukan di Bank BRI Lintau Buo Utara tahun 2022 sebagai berikut :

**Tabel 1.1 Pertanyaan Penilaian Kinerja  
Bank BRI Lintau Buo Utara Tahun 2022**

<b>No.</b>	<b>Pertanyaan</b>	<b>Jawaban</b>
1.	Pegawai Bank BRI Lintau Buo Utara menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas kerja yang baik.	Cukup Baik
2.	Pegawai Bank BRI Lintau Buo Utara melebihi target yang ditetapkan pimpinan.	Cukup Baik
3.	Pegawai Bank BRI Lintau Buo Utara berusaha menyelesaikan tugas dengan tepat waktu.	Baik
4.	Pegawai Bank BRI Lintau Buo Utara mampu menyelesaikan pekerjaan dengan kompetensinya.	Baik
5.	Pegawai Bank BRI Lintau Buo Utara mampu menyelesaikan pekerjaan dengan efektif dan efisien.	Cukup Baik

*(Sumber : Data Observasi Kantor Bank BRI Lintau Buo Utara)*

Berdasarkan tabel 1.1 dapat disimpulkan kinerja pada “Pegawai Bank BRI Lintau Buo Utara menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas kerja yang baik” dijawab cukup baik. Pada “Pegawai Bank BRI Lintau Buo Utara melebihi target yang ditetapkan pimpinan” dijawab cukup baik. Pada “Pegawai Bank BRI Lintau Buo Utara berusaha menyelesaikan tugas dengan tepat waktu” dijawab baik. Pada “Pegawai Bank BRI Lintau Buo Utara mampu menyelesaikan pekerjaan dengan kompetensinya” dijawab baik. Pada “Pegawai Bank BRI Lintau Buo Utara mampu menyelesaikan pekerjaan dengan efektif dan efisien” dijawab cukup baik.

Sebagai lembaga intermediasi yakni menghimpun dana dari pihak ketiga dan menyalurkannya kembali dalam bentuk simpanan, dan kredit, menjadikan bank sebagai salah satu sumber pembangunan. Semakin besar suatu negara tersebut maka semakin besar pula peranan perbankan dalam mengendalikan negara tersebut. Artinya, keberadaan dunia perbankan semakin dibutuhkan pemerintah dan masyarakat. Oleh sebab itu pemerintah senantiasa memberi perhatian maksimum terhadap eksistensi perbankan nasional. Selain itu perbankan juga menghubungkan antara pihak yang memerlukan dana dan pihak yang mengalami surplus dana. Pentingnya keberadaan bank tentu saja muncul setelah uang sebagai alat tukar dalam perekonomian. Berdasarkan peranan tersebut, bank memiliki dua kegiatan utama, yaitu menghimpun dana dari unit surplus dan penyaluran dana kepada unit defisit.

Sasaran dari fungsi mengatur dan menjaga kelancaran sistem pembayaran oleh bank sentral adalah terciptanya sistem pembayaran yang aman dan efisien. Pengertian sistem pembayaran adalah suatu sistem yang mencakup seperangkat

aturan, lembaga, dan mekanisme yang digunakan untuk melaksanakan pemindahan dana guna memenuhi suatu kewajiban yang timbul dari kegiatan ekonomi. Oleh karena itu, sistem pembayaran yang aman dan efisien sangat mendukung keberhasilan suatu negara dalam menjaga dan meningkatkan stabilitas sistem keuangan dan stabilitas moneter.

Dengan semakin meningkatnya pertumbuhan bank, maka pihak manajemen tentunya akan semakin dituntut untuk dapat lebih meningkatkan pengawasan terhadap setiap kegiatan perusahaan mereka, baik itu dari segi struktur organisasi, serta kegiatan operasional maupun non operasional mereka demi terlaksananya visi dan misi bank. Untuk dapat mengetahui itu semua, pihak manajemen tentu membutuhkan sebuah alat bantu dalam usahanya untuk mengetahui apakah perusahaan mereka telah berjalan sesuai dengan rencana dan standar yang telah ditetapkan dalam rangka pencapaian tujuan. Salah satu cara yang dapat ditempuh adalah dengan mengevaluasi kinerja manajemen agar dapat membantu operasional perusahaan dan menolong manajer dalam pengambilan dan pengimplementasian keputusan. Pengevaluasian kinerja manajemen ini dilaksanakan dengan mengadakan proses audit manajemen.

Perusahaan berupaya untuk mencari strategi yang tepat dalam menghadapi persaingan. Perusahaan akan mampu bersaing dengan perusahaan lain jika memiliki strategi-strategi yang lebih unggul dari perusahaan pesaing dan memiliki citra yang baik oleh konsumen. Pada umumnya perusahaan menginginkan seorang pelanggan yang bertahan selamanya, karena pelanggan yang setia merupakan suatu hal yang berharga bagi perusahaan.

Perbankan sebagai suatu lembaga keuangan kepercayaan masyarakat yang memegang peranan penting dalam sistem perekonomian, sehingga dapat dikatakan bank merupakan urat nadi dari sistem keuangan yang beraktifitas menerima simpanan dari masyarakat dalam bentuk tabungan, giro, deposito dll, yang kemudian dana yang terkumpul dari masyarakat tersebut disalurkan kembali ke masyarakat dalam bentuk kredit. Sebagai badan usaha yang bergerak dalam bidang jasa, kepercayaan dari semua pihak yang terkait adalah hal yang sangat penting baik, bagi pemilik dan pengelola bank maupun masyarakat sebagai pengguna jasa bank.

Dalam sistem bunga Bank dan bagi hasil mempunyai sisi persamaan yaitu sama-sama memberikan keuntungan bagi pemilik modal, namun keduanya memiliki perbedaan yang prinsipil, yaitu sistem bunga uang merupakan sistem yang dilarang agama Islam, sedangkan bagi hasil merupakan keuntungan yang tidak mengandung riba sehingga tidak diharamkan oleh ajaran Islam. Sistem bagi hasil mempunyai keuntungan sebab tidak akan menimbulkan negatif spread, pertumbuhan modal negatif, dalam permodalan Bank sebagaimana yang biasa terjadi dalam perbankan konvensional yang menggunakan sistem bunga.

Lingkungan kegiatan dalam sebuah perusahaan berjalan begitu dinamis, dimana kekuatan internal dan eksternal cenderung telah mendorong terjadinya perubahan terhadap peraturan yang ditetapkan sebelumnya. Berkenaan dengan hal tersebut, sebagai konsekuensinya perusahaan harus mengubah atau mengadopsi strategi baru agar perusahaan tetap mampu bersaing, karena perubahan strategi akan menentukan arah tiap fungsi organisasi, termasuk manajemen sumber daya

manusia. Pada dasarnya manajemen sumber daya manusia merupakan segala kegiatan atau aktivitas karyawan dalam sebuah organisasi perusahaan yang dapat digunakan guna mencapai berbagai tujuan. Oleh karena itu manajer pada semua lapisan organisasi harus menaruh perhatian besar terhadap kinerja karyawan. Mengemukakan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).

Dalam sebuah perusahaan peran sumber daya manusia merupakan hal yang begitu penting dalam menentukan keefektifan berjalannya suatu perusahaan. sumber daya manusia sangat dibutuhkan dalam perusahaan yang kompeten dan berkualitas, terutama di era globalisasi sekarang. Pada era ini, semua organisasi bisnis harus siap beradaptasi dan memperkuat diri agar dapat bersaing sehingga mampu menjawab semua tantangan di masa yang akan datang. Sumber daya manusia dalam hal ini karyawan harus selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi karena manusia sebagai perencana, perilaku serta penentu terwujudnya tujuan organisasi. Penggunaan tenaga kerja yang efektif merupakan kunci kearah peningkatan kinerja karyawan sehingga dibutuhkan suatu kebijakan perusahaan untuk penggerak karyawan agar mampu bekerja lebih produktif sesuai dengan rencana yang ditetapkan. Produktivitas merupakan tolak ukur suatu perusahaan untuk mengukur kinerja karyawan.

Menurut (**Mangkunegara, 2018**) Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya

sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah Kemampuan dan Motivasi. Selanjutnya menurut (Mulyadi, 2018) faktor yang mempengaruhi kinerja adalah Pengetahuan, Keterampilan (*skill*), Kompetensi, Kompensasi, Motivasi, Kepemimpinan, Semangat, Lingkungan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja.

Dalam sebuah organisasi maupun perusahaan sumber daya manusia merupakan elemen terpenting di dalamnya. Karyawan sebagai perwujudan dari sumber daya manusia memegang peran sebagai perencana sekaligus penggerak kegiatan atau aktivitas dalam organisasi. Oleh karenanya, karyawan memiliki kontribusi terbesar dalam kesuksesan sebuah organisasi atau perusahaan. Untuk mampu menciptakan kesuksesan tersebut, karyawan dituntut untuk memiliki kinerja yang baik Untuk menciptakan hal tersebut, maka dibutuhkan individu atau karyawan yang mampu memberikan kontribusi lebih terhadap organisasi. Karir adalah keseluruhan jabatan/pekerjaan/posisi yang dapat diduduki seseorang selama kehidupan kerjanya dalam organisasi atau dalam beberapa organisasi. Dari sudut pandang pegawai, jabatan merupakan suatu hal yang sangat penting sebab setiap orang menginginkan suatu jabatan yang sesuai dengan keinginannya dan menginginkan jabatan setinggi mungkin sesuai dengan kemampuannya. Jabatan yang lebih tinggi biasanya mengakibatkan gaji yang lebih besar, tanggung jawab yang lebih besar, dan pengetahuan yang lebih baik, yang biasanya diharapkan oleh pegawai. Oleh karena itu, ketika seseorang memasuki dunia kerja, orang tersebut mungkin akan bertanya apakah tujuan karirnya (sebagai jabatan tertinggi yang diharapkan) akan dapat dicapai di organisasi tempat dia bekerja. Bilamana

seseorang melihat bahwa tujuan karirnya tidak dapat dicapai di organisasi tersebut, orang tersebut mungkin tidak akan mempunyai semangat kerja yang tinggi atau tidak termotivasi untuk bekerja atau bahkan akan meninggalkan organisasi.

Pengembangan karir merupakan keputusan yang diambil seseorang tentang hal-hal yang akan dikerjakan pada masa depan, berarti bahwa seseorang yang sudah menetapkan rencana karirnya, perlu mengambil langkah-langkah tertentu untuk mewujudkan rencana tersebut. Berbagai langkah yang perlu ditempuh itu dapat diambil atas prakarsa pekerja sendiri, tetapi dapat pula berupa kegiatan yang dapat disponsori oleh organisasi, atau gabungan dari keduanya. Perlu ditekankan bahwa meskipun sumber daya manusia dapat turut berperan dalam kegiatan pengembangan tersebut sesungguhnya yang paling bertanggung jawab adalah pekerja yang bersangkutan sendiri karena dialah yang paling berkepentingan dan dia pula yang kelak akan memetik dan menikmati hasilnya. Hal ini merupakan salah satu prinsip pengembangan karir yang sangat fundamental sifatnya.

Pengembangan karir yang lain menyebutkan bahwa pengembangan karir adalah salah satu fungsi manajemen karir. Pengembangan karir adalah proses mengidentifikasi potensi karir pegawai dan materi serta menerapkan cara-cara yang tepat untuk mengembangkan potensi tersebut. Secara umum proses pengembangan karir dimulai dengan mengevaluasi kinerja karyawan. Proses ini lazim disebut sebagai penilaian kinerja (*performance appraisal*). Dari hasil penelitian kinerja ini kita mendapatkan masukan yang menggambarkan profil



kemampuan karyawan baik potensinya maupun kinerja aktualnya. Dari masukan inilah kita mengidentifikasi berbagai metode untuk mengembangkan potensi yang bersangkutan. Pengembangan karir karyawan dapat dilakukan melalui dua cara, yaitu cara diklat dan cara nondiklat.

Kompetensi merupakan suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang di landasi atas keterampilan dan pengetahuan serta di dukung oleh sikap kerja yang di tuntutan oleh pekerjaan tersebut. Kemampuan individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan benar dan memiliki keunggulan yang didasarkan pada hal-hal yang menyangkut pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skill*) dan sikap (*attitude*). Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat memengaruhi prilakunya. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak beruha berfikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu.

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikirann analitif. Tidak mungkin memperbaiki melalui setiap intervensi yang di wujudkan suatu organisasi. Keterampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang di pelajari, di praktekan dan di perbaiki. Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi dihadapan kelompok, menyelesaikan masalah dan sebagainya.

*Employee engagement* merupakan sebagai proses partisipatif yang menggunakan seluruh kapasitas karyawan dan dirancang untuk mendorong peningkatan komitmen bagi suksesnya suatu organisasi. Keterlibatan kerja

terjadi jika anggota organisasi menempatkan dirinya dalam peran fisik, kognitif, dan emosional selama kinerja peran (pekerjaan). Keterlibatan mental dan emosional orang-orang dalam situasi kelompok yang mendorong mereka untuk memberikan kontribusi kepada tujuan kelompok dan berbagai tanggung jawab pencapaian tujuan itu

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh **(Febrianti et al., 2020)** yang menyatakan terdapat pengaruh yang signifikan Penempatan Karyawan, Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh **(Saputra et al., 2020)** yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan Penempatan Karyawan, Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh **(Astriani, 2019)** yang menyatakan bahwa Kompetensi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh **(Dian, 2019)** yang menyatakan bahwa Kompetensi memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Berdasarkan latar belakang diatas, maka penulis tertarik untuk mengambil sebuah penelitian dengan judul : **“Pengaruh Pengembangan Karir Individu Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Employee Engagement* Sebagai Variabel Intervening Pada Bank BRI Lintau Buo Utara”**.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan kajian-kajian MSDM banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, maka dapat di identifikasikan masalah sebagai berikut:

1. Beban kerja yang terjadi di Bank BRI Lintau Buo Utara membuat kinerja karyawan menurun.

2. Motivasi yang dimiliki pegawai Bank BRI Lintau Buo Utara masih tergolong rendah sehingga mempengaruhi hasil kerja pegawai.
3. Stres kerja yang terjadi di Bank BRI Lintau Buo Utara membuat kinerja pegawai menurun.
4. Komunikasi antar pegawai Bank BRI Lintau Buo Utara kurang berjalan baik sehingga mempengaruhi hasil kerja pegawai.
5. Kompetensi yang dimiliki pegawai Bank BRI Lintau Buo Utara masih perlu ditingkatkan.
6. Disiplin Kerja yang dimiliki pegawai Bank BRI Lintau Buo Utara masih perlu ditingkatkan.
7. Prilaku kerja inovatif yang tidak berjalan dengan baik sehingga mempengaruhi hasil kerja pegawai.
8. Efektivitas kepemimpinan yang tidak berjalan dengan baik sehingga mempengaruhi hasil kerja pegawai.

### **1.3 Batasan Masalah**

Agar terfokusnya penelitian ini maka penulis akan membatasi masalah ini dengan Pengembangan Kerja Individu ( $X_1$ ) dan Kompetensi ( $X_2$ ) sebagai variabel bebas, kemudian Kinerja Karyawan ( $Y$ ) sebagai variabel yang terikat dan *Employee Engagement* ( $Z$ ) sebagai variabel intervening pada Bank BRI Lintau Buo Utara.

### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan Latar belakang masalah yang sudah diuraikan diatas, maka penulis dapat merumuskan permasalahan dalam penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh Pengembangan Kerja Individu terhadap *Employee Engagement* pada Bank BRI Lintau Buo Utara ?
2. Bagaimana pengaruh Kompetensi terhadap *Employee Engagement* pada Bank BRI Lintau Buo Utara ?
3. Bagaimana pengaruh Pengembangan Kerja Individu terhadap Kinerja Karyawan pada Bank BRI Lintau Buo Utara ?
4. Bagaimana pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan pada Bank BRI Lintau Buo Utara ?
5. Bagaimana pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan pada Bank BRI Lintau Buo Utara ?
6. Bagaimana pengaruh Pengembangan Kerja Individu terhadap Kinerja Karyawan pada Bank BRI Lintau Buo Utara melalui *Employee Engagement* ?
7. Bagaimana pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan pada Bank BRI Lintau Buo Utara melalui *Employee Engagement* ?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Adapun Tujuan dari penelitian ini berdasarkan rumusan masalah adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh Pengembangan Kerja Individu terhadap *Employee Engagement* pada Bank BRI Lintau Buo Utara.
2. Untuk mengetahui pengaruh Kompetensi terhadap *Employee Engagement* pada Bank BRI Lintau Buo Utara.
3. Untuk mengetahui pengaruh Pengembangan Kerja Individu terhadap Kinerja Karyawan pada Bank BRI Lintau Buo Utara.

4. Untuk mengetahui pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan pada Bank BRI Lintau Buo Utara.
5. Untuk mengetahui pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan pada Bank BRI Lintau Buo Utara.
6. Untuk mengetahui pengaruh Pengembangan Kerja Individu terhadap Kinerja Karyawan pada Bank BRI Lintau Buo Utara melalui *Employee Engagement*.
7. Untuk mengetahui pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan pada Bank BRI Lintau Buo Utara melalui *Employee Engagement*.

### **1.6 Manfaat Penelitian**

Manfaat dari penelitian ini adalah :

1. Bagi Bank BRI Lintau Buo Utara  
Sebagai bahan pertimbangan dalam pengembangan MSDM yang berkualitas serta sebagai bahan pertimbangan pimpinan Bank BRI Lintau Buo Utara untuk pengambilan keputusan sehingga tercapainya tujuan dari perusahaan.
2. Bagi Peneliti Selanjutnya  
Dapat digunakan sebagai referensi dan pedoman untuk melakukan penelitian lanjutan selain itu juga sebagai bahan perbandingan bagi pihak yang mengadakan penelitian dalam bidang yang sama.
3. Bagi Akademis  
Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber informasi bagi ilmu pengetahuan yang datang dan dapat menjadi suatu sumber refrensi bagi yang membutuhkan.