

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Fenomena yang terjadi saat ini adalah PT Bank BRI Tbk Muaro Paiti berdasarkan kondisi perusahaan melalui pengamatan langsung diperoleh bahwa masih banyaknya karyawan yang mempunyai kinerja yang tidak sesuai dengan harapan. Selain itu masih pengembangan karir dan kompetensi karyawan Bank BRI Muaro Paiti yang belum maksimal, serta kurangnya *employee engagement* karyawan Bank BRI Muaro Paiti. Motivasi karyawan yang masih rendah serta kurangnya dorongan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu. Maka dari itu pentingnya pembaharuan sistem kinerja karyawan karena rendahnya kinerja karyawan yang diterapkan oleh Bank BRI Muaro Paiti. Hal ini dapat dilihat dari hasil penilaian yang dilakukan oleh pihak PT Bank BRI Tbk Muaro Paiti terhadap para karyawan. Penilaian Kinerja pada Bank BRI Muaro Paiti menggunakan cara penilaian kinerja Penilaian Karya Karyawan PKP dengan metode *Contingency Appraisal System* yaitu penilaian kinerja karyawan dengan mengkombinasikan dari beberapa unsur yang meliputi karakter, sifat, tingkah laku, dan hasil kerja karyawan yang tentunya berhubungan dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing karyawan. skor untuk masing-masing penilaian meliputi attitude 30% penyelesaian tugas 40% dan kehadiran 30%. Penilaian kinerja karyawan dilakukan setiap tahun sekali dan hasil dari penilaian karyawan tersebut dikategorikan menjadi 5 kategori yang meliputi istimewa skor 5, lebih baik skor 4, baik skor 3, perlu perbaikan skor 2 dan buruk skor 1. Rata-

rata karyawan mendapatkan penilaian baik, dan lebih baik yang mencerminkan bahwa penilaian belum sesuai dengan apa yang diharapkan yaitu mendapat penilaian atau predikat istimewa.

Tabel 1.1
Data Perbandingan Penilaian Kinerja dari tahun 2021-2022 di Bank BRI Muaro Paiti

Tahun	Penilaian kerja	Target persentase	Persentase	Skor
2021	Attitude	30%	25%	4
	Penyelesaian tugas	40%	20%	2
	Kehadiran	30%	25%	4
2022	Attitude	30%	15%	2
	Penyelesaiantugas	40%	20%	2
	Kehadiran	30%	15%	2

Sumber : PT Bank BRI Tbk Muaro Paiti

Dari tabel 1.1 diatas, diketahui bahwa penilaian kinerja di tahun 2021-2022 pada Bank BRI Unit Muaro Paiti belum sesuai dengan target persentase perusahaan sehingga persentase penilaian kinerja masih belum sesuai dengan apa yang diharapkan. Hal ini mempresentasikan bahwa telah terjadi penurunan terhadap kinerja karyawan di Bank BRI Muaro Paiti. Berdasarkan uraian diatas, timbul pemikiran bahwa penilaian kinerja merupakan hal yang sangat penting untuk diimplementasikan dalam kehidupan berorganisasi, khususnya organisasi Perusahaan. Oleh karna itu diperlukan upaya-upaya untuk meningkatkan proses pengembangan karyawan. Pengembangan karir sebagai kegiatan dari Sumber Daya Manusia SDM pada dasarnya bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan kompetensi terhadap kinerja karyawan dan hubungan antara

organisasi dan karyawan agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik untuk menentukan kelayakan karyawan dalam melakukan pekerjaannya.

Perkembangan perusahaan tidak terlepas dari faktor sumber daya manusia yang baik, dengan didukungnya perusahaan oleh sumber daya manusia yang memberikan kinerja terbaik maka secara langsung perusahaan juga dapat mencapai performa terbaik. Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Pada era globalisasi saat ini, perkembangan ilmu dan persaingan bisnis yang semakin pesat, akan menimbulkan tantangan baru yang harus dihadapi oleh perusahaan. **Hasibuan, 2018**, perusahaan harus memiliki sumber daya manusia yang berkompeten dan berkualitas agar mampu mencapai keunggulan kompetitif dan dapat bersaing di pasar global. Organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuannya sangat bergantung pada sumber daya manusia SDM yang dimiliki, karena pada dasarnya SDM merupakan elemen utama dari sebuah organisasi yang memiliki peran penting dalam mencapai tujuan suatu organisasi

Mangkunegara, 2018 mengemukakan bahwa kinerja karyawan yang tinggi diyakini mampu mempengaruhi munculnya semangat dalam diri karyawan untuk selalu memperbaiki cara kerjanya. Semangat kerja tersebut menjadi sumber utama bagi munculnya perilaku-perilaku produktif. Perilaku produktif merupakan konsekuensi dari adanya suatu tanggung jawab dari karyawan untuk mencapai kinerja kerja yang tinggi melalui cara-cara kerja yang efektif dan efisien.

Ada banya faktor yang mampu mempengaruhi kinerja karyawan, diantaranya adalah pengembangan karir. **Priyono, 2020**, pengembangan karir *Career development* adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi pada jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan. Program pengembangan karir karyawan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan usahanya. Program pengembangan karir karyawan yang dilakukan dengan tepat akan meningkatkan kinerja karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Hasibuan, 2018 berpendapat, jika dari sudut pandang karir, suatu organisasi seharusnya tidak dipandang sebagai tempat yang memperkerjakan seseorang, namun sebaiknya dipandang sebagai tempat yang memfasilitasi karir seseorang. Dengan pandangan seperti itu maka karir seseorang tidak tergantung dari kemauan organisasi, akan tetapi justru tergantung dari keinginan karyawan. Makna ini bukan berarti organisasi tidak mendapat apa yang diinginkan, tetapi justru organisasi akan memperoleh dua hal sekaligus yaitu bakat yang disesuaikan minatnya dan organisasi akan mendapatkan karyawan dengan kinerja yang tinggi

Penelitian tentang pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan telah banyak dilakukan, diantaranya pernah dilakukan oleh **Islamiati et al., 2020** dan **Rozy, 2021** menemukan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu penelitian dari **Husain, 2020** juga menemukan bahwa pengembangan karir terhadap kinerja

karyawan. Semakin meningkat pengembangan karir dalam sebuah perusahaan, maka kinerja karyawan dalam perusahaan tersebut akan meningkat.

Faktor selanjutnya yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kompetensi. **Wijaya, 2018** kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan yang dilandasi atas keterampilan dan pengalaman serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerja. Kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi dan mendukung untuk periode waktu cukup lama. Kompetensi diartikan sebagai aspek-aspek pribadi dari seorang pekerja yang memungkinkan untuk mencapai kinerja superior.

Robbins & Coulter, 2018, perusahaan akan berkembang dan mampu bertahan dalam lingkungan persaingan yang kompetitif apabila didukung oleh karyawan yang berkompeten di bidangnya. Jika pekerjaan yang diberikan kepada karyawan itu sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya keyakinan dan nilai-nilai, keterampilan, pengalaman, karakteristik kepribadian, isu emosional, kemampuan intelektual dan budaya organisasi, maka kinerja pegawai akan meningkat. Sebaliknya, jika pekerjaan yang diberikan tidak sesuai dengan kompetensi yang dimiliki, maka kinerja akan menurun

Penelitian tentang pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan telah banyak dilakukan, diantaranya dilakukan oleh **Krisnawati & Bagia, 2021** dan **Aulia, 2021** yang menemukan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu penelitian dari **Agustian et al., 2018** juga menemukan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan

terhadap kinerja karyawan. Artinya, semakin meningkat kompetensi antar karyawan dalam perusahaan, maka kinerja karyawan dalam perusahaan tersebut akan meningkat.

Untuk penelitian lebih bermakna dan membedakan dengan penelitian terdahulu, maka mendorong penulis untuk menambahkan *employee engagement* sebagai variabel mediasi hubungan antara pengembangan karir dan kompetensi terhadap kinerja karyawan, yang nantinya variabel ini dapat melihat hubungan secara langsung dan tidak langsung antara variabel independen terhadap variabel dependen dalam penelitian ini.

Wijaya, 2018, *employee engagement* adalah perasaan emosional karyawan terhadap organisasi dan tindakan yang mereka ambil untuk memastikan organisasi berhasil; karyawan yang sudah terikat terhadap perusahaan menunjukkan kepedulian, dedikasi, semangat, akuntabilitas, dan fokus terhadap hasil. *Employee engagement* adalah komitmen emosional karyawan pada organisasi dan tujuannya. Pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan sangat penting, karena rasa keterikatan *engaged* yang dibangun karyawan dengan perusahaan tempatnya bekerja merupakan hal yang penting. *Sense of belonging* keduanya juga dapat memberikan feedback pada manajemen dan loyalitas pada perusahaan. Keterikatan yang sengaja dibangun ini senantiasa menciptakan kekritisian yang positif pada karyawannya.

Penelitian tentang pengaruh *employee engagement* pernah dilakukan oleh **Sucahyowati & Hendrawan, 2020** dan **Wicaksono & Rahmawati, 2020** menemukan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan

terhadap kinerja karyawan. Perusahaan dengan karyawan yang engaged memiliki retensi karyawan yang tinggi hasil dari menurunnya turn over karyawan, mengurangi niat untuk keluar dari perusahaan, sehingga kinerja karyawan akan meningkat.

Berdasarkan latar belakang masalah dan penelitian terdahulu, maka penulis ingin melakukan penelitian dengan judul **Pengaruh Pengembangan Karir Individu dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan melalui *Employee engagement* sebagai variabel intervening pada PT. Bank Bri Tbk Muaro Paiti.**

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penulis menemukan beberapa permasalahan sebagai berikut:

1. Pengembangan karir dan kompetensi karyawan Bank BRI Muaro Paiti yang belum maksimal.
2. Kurangnya *employee engagement* karyawan Bank BRI Muaro Paiti
3. Motivasi karyawan yang masih rendah serta kurangnya dorongan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu
4. Komunikasi yang belum baik antara pimpinan dan karyawan, karyawan dan karyawan, karyawan dan pelanggan Bank BRI Muaro Paiti.
5. Belum maksimalnya kinerja karyawan.
6. Pentingnya pembaharuan sistem kinerja karyawan.
7. Rendahnya kinerja karyawan yang diterapkan oleh Bank BRI Muaro Paiti.
8. Karyawan tidak hadir pada perusahaan tepat waktu.

9. Kinerja karyawan yang belum tercipta dengan baik.
10. Perlunya dorongan dari perusahaan agar kinerja karyawan lebih maksimal.

1.3 Batasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah diuraikan diatas, masalah yang akan dikaji dalam penelitian ini dibatasi dengan : variabel independen yaitu pengembangan karir (X_1) dan kompetensi (X_2) terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan (Y) dengan variabel intervening yaitu *employee engagement* (Z) pada PT. Bank BRI Tbk Muaro Paiti.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh pengembangan karir terhadap *employee engagement* pada PT. Bank BRI Tbk Muaro Paiti?
2. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap *employee engagement* pada PT. Bank BRI Tbk Muaro Paiti?
3. Bagaimana pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank BRI Tbk Muaro Paiti?
4. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank BRI Tbk Muaro Paiti?
5. Bagaimana pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank BRI Tbk Muaro Paiti?

6. Bagaimana pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* sebagai variabel intervening pada PT. Bank BRI Tbk Muaro Paiti?
7. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* sebagai variabel intervening pada PT. Bank BRI Tbk Muaro Paiti?

1.5 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.5.1 Tujuan Penelitian

Tujuan yang diharapkan dengan adanya penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap *employee engagement* pada PT. Bank BRI Tbk Muaro Paiti.
2. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap *employee engagement* pada PT. Bank BRI Tbk Muaro Paiti.
3. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank BRI Tbk Muaro Paiti.
4. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank BRI Tbk Muaro Paiti.
5. Untuk mengetahui pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank BRI Tbk Muaro Paiti.
6. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* sebagai variabel intervening pada PT. Bank BRI Tbk Muaro Paiti.

7. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* sebagai variabel intervening pada PT. Bank BRI Tbk Muaro Paiti.

1.5.2 Manfaat Penelitian

Adapun hasil dari penelitian ini diharapkan akan memberikan kegunaan dan kontribusi sebagai berikut :

1. Bagi Penulis

Untuk menambah ilmu pengetahuan sehubungan dengan ilmu yang penulis dapat dan tekuni serta dapat memberikan sumbangan pemikiran dalam menganalisa pengaruh *pengembangan karir individu dan kompetensi serta employee engagement* secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan Bank BRI cabang Muaro Paiti.

2. Bagi Perusahaan

Untuk dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dan masukan kepada *pengembangan karir individu dan kompetensi serta employee engagement* terhadap kinerja karyawan Bank BRI Cabang Muaro Paiti berkaitan dengan *pengembangan karir individu dan kompetensi serta employee engagement* bagi karyawan agar mereka dapat meningkatkan kinerjanya dalam bekerja dengan tujuan untuk dapat tercapainya tujuan organisasi seperti yang diinginkan.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Hasil Penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan, sumber informasi dan bahan referensi penelitian selanjutnya agar bisa lebih dikembangkan. Selain

itu peneliti juga berharap agar penelitian ini bisa menjadi dasar atau referensi untuk penelitian selanjutnya dan juga dapat menambah pustaka bagi mereka yang mempunyai minat untuk mendalami ilmu pengetahuan didalam bidang Sumber Daya Manusia.