

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan industri perbankan dan jasa keuangan telah mengalami kemajuan yang pesat beberapa tahun terakhir ini sebagai akibat dari kemajuan teknologi dan kebijaksanaan deregulasi. Adanya deregulasi finansial mengakibatkan fenomena baru yang mengakibatkan iklim persaingan semakin hangat, termasuk didalamnya adalah persaingan dalam perbankan. Hal ini karena persaingan dalam dunia perbankan dipicu oleh pertumbuhan setiap bank. Sedangkan pertumbuhan setiap bank sangat dipengaruhi oleh perkembangan kemampuannya menghimpun dana masyarakat, baik berskala kecil maupun besar. Sebagai lembaga keuangan, maka dana merupakan masalah bank yang paling utama. Tanpa dana yang cukup, bank tidak dapat berbuat apa-apa, atau dengan kata lain bank tidak berfungsi sama sekali.

Diera persaingan bisnis yang semakin ketat, karyawan dituntut untuk dapat bekerja dengan baik terus berkembang. Salah satu langkah untuk mempertahankan atau meningkatkan kinerja karyawan adalah mengevaluasi kinerja karyawan dan melakukan serangkaian perbaikan agar selalu meningkatkan kualitas karyawan tersebut agar perusahaan dapat berkembang bersaing, atau setidaknya tetap hidup. Sebagai negara dengan status negara bagian dalam perkembangannya bangsa Indonesia telah mengalami banyak perkembangan besar melaksanakan kegiatan pembangunan di semua bidang. Tentang maju pembangunan dunia, salah satu aspek yang perlu

dipersiapkan bangsa Indonesia memasuki era masyarakat ekonomi ASEAN adalah kemampuan seluruh masyarakat sebagai sumber daya manusia yang terlibat dalam berbagai kegiatan. Di dalam perusahaan sumber daya manusia merupakan faktor penentu keberhasilan atau kegagalan tinggi.

Sumber daya manusia sangat erat hubungannya dengan perusahaan. Dalam perusahaan, sumber daya manusia menunjuk pada kualitas karyawan. Karyawan merupakan aset utama bagi perusahaan, karena kemampuan yang dapat membantu mencapai tujuan perusahaan. Jadi, perusahaan dengan karyawan sesungguhnya saling membutuhkan. Perusahaan membutuhkan karyawan untuk mencapai tujuan utamanya. Selain peralatan, material, modal, suatu perusahaan membutuhkan manusia untuk mengelola dan melaksanakan berbagai pekerjaan karena karyawan memiliki bakat, tenaga dan kreativitas yang sangat dibutuhkan perusahaan. Karyawan dituntut untuk menunjukkan kinerja terbaik bagi perusahaan tempat ia bekerja. Tanpa karyawan, perusahaan tidak bisa berkembang. Sedangkan karyawan membutuhkan perusahaan untuk membantu memenuhi kebutuhannya sebagai makhluk hidup seperti kebutuhan tempat tinggal, kebutuhan makan dan sebagainya karena manusia juga memiliki berbagai macam kebutuhan tersendiri yang harus dipenuhi, kebutuhan inilah yang mendorong dan memotivasi seseorang untuk melakukan sesuatu atau bekerja. Dari uraian tentang motivasi maka dapat diketahui bahwa dalam kaitannya dengan kehidupan organisasi, motivasi berarti dorongan yang memberikan semangat kerja kepada karyawan untuk berperilaku tertentu dalam usaha mencapai tujuan organisasi yang telah

ditetapkan. Untuk mencapai kegiatan yang maksimal, tiap karyawan harus mempunyai satu motivasi yang kuat. (Sajangbati, 2016)

Menurut (Daspar, 2020) kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

Menurut (Vinet & Zhedanov, 2016) “mengatakan bahwa kinerja sebagai perluasan dari bertemunya individu dan harapan tentang apa yang seharusnya dilakukan individu terkait dengan suatu peran, dan kinerja tersebut merupakan evaluasi terhadap berbagai kebiasaan dalam organisasi, yang membutuhkan standardisasi yang jelas”.

Menurut (Adianto & Sugiyanto, 2019) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu.

PT. Bank BRI merupakan badan usaha milik Negara dengan Unit Muara Labuh yang didedikasikan untuk memuaskan dan memberikan pelayanan kepada bisnis Perkreditan dan Perbankan Muara Labuh. Perusahaan berkomitmen untuk terus memberikan inovasi dalam kebijakan dan programnya untuk terus meningkatkan kualitas perusahaan Performa. Karena alasan inilah PT. Bank BRI sangat memperhatikan sumber daya manusianya dengan memberikan berbagai rencana dan kebijakan yang meliputi pelatihan, Pengembangan karir dan kemampuan untuk meningkatkan atau bahkan meningkatkan kinerja seluruh karyawan. Persoalan kinerja ini bukanlah hal yang sepele, karena target permintaan pemilik perusahaan yang semakin meningkat setiap tahunnya

membuat Bank BRI Unit Muara Labuh harus bekerja lebih keras untuk meningkatkan kinerja pegawai. (Pesik et al., 2019)

Menurut(Vinet & Zhedanov, 2016) “pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Menurut konsep ini, karir hanya terfokus pada peningkatan kemampuan kerja. Sementara itu konsep ini tidak membahas karir yang stagnan dan karir yang menurun”.

Menurut Rivai (Ii et al., 2016) mengemukakan bahwa, pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan.

Pengembangan karir (Ii & Teori, 2016) merupakan upaya atau langkah-langkah yang dilaksanakan oleh seorang pegawai dan atau oleh pimpinan sumber daya manusia dalam rangka pengembangan potensi pegawai untuk dapat menduduki jabatan yang lebih tinggi dalam suatu usaha mencapai tujuan perusahaan.

Menurut (Vinet & Zhedanov, 2016) “mengemukakan bahwa kompetensi adalah bagian yang mendalam dan melekat kepada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan”.

Menurut (SE., MM. & Faka, 2018)mendefinisikan kompetensi sebagai suatu kemampuan yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja serta penerapannya dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan di tempat kerja yang mengacu pada persyaratan kerja yang ditetapkan.

(P. Karir et al., 2019) menyatakan bahwa pengembangan karir memiliki manfaat yang penting dalam organisasi, yaitu untuk meningkatkan kemampuan karyawan melalui pendidikan dan pelatihan yang sungguh-sungguh dalam proses pengembangan karirnya, agar dapat diseimbangkan dengan kebutuhan perusahaan.

Menunjukkan bahwa kompetensi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan secara bersama-sama yang menyatakan kinerja individu dipengaruhi oleh faktor kompetensi, semakin tinggi kompetensi pegawai semakin tinggi kinerja yang dicapainya. Disiplin kerja juga memiliki pengaruh terhadap kinerja, semakin tinggi disiplin kerja seseorang maka akan semakin tinggi juga kinerja orang tersebut (Yulandri & Onsardi, 2020)

Penelitian yang dilakukan oleh (Resources et al., 2018) dengan judul “Pengaruh Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Keluarga Produsen Senapan Angin” memiliki tujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara employee engagement yang terbagi menjadi 3 dimensi yaitu vigor, dedication dan absorption terhadap kinerja karyawan.

Penilaian Kinerja pada Bank BRI Unit Muara Labuh menggunakan cara penilaian kinerja Penilaian Karya Pegawai (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 2020-2021 di Bank BRI Unit Muara labuh

Tahun	Penilaian kerja	Target persentase	Persentase	Skor
2020	Attitude	30%	25%	4
2020	Penyelesaian tugas	40%	30%	3
2020	Kehadiran	30%	25%	4
2021	Attitude	30%	15%	2
2021	Penyelesaian tugas	40%	20%	2
2021	Kehadiran	30%	15%	2

Sumber : Bank BRI Unit Muara Labuh

Dari tabel 1.1 diatas, diketahui bahwa penilaian kinerja di tahun 2020-2021 pada Bank BRI Unit Muara Labuh 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 Unit Muara Labuh.

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. Sehingga dapat dilihat bahwa kinerja karyawan pada Bank BRI Unit Muara Labuh masih belum mencapai target disebabkan oleh pengembangan karir, kompetensi dan keterlibatan karyawan.

Dalam hal ini akan dilihat dalam salah satu Perusahaan BUMN yang ada di Muara Labuh yakni PT Bank BRI Muara Labuh. yang mana adalah salah satu perusahaan BUMN yang bergerak dalam bidang keuangan yang berada di Muara Labuh, PT Bank BRI sebagai Perusahaan Milik Negara Unit Muara Labuh sebagai sarana penyedia jasa keuangan yang diawasi dan dimonitori oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Solok Selatan. Maka dari itu penelitian ini dilakukan untuk mengetahui apakah *pengembangan karir individu dan kompetensi serta employee engagement* setiap karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap *kinerja karyawan* pada studi kasus Bank BRI Unit Muara labuh tersebut. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi perusahaan dalam memberikan motivasi kepada karyawan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Berdasarkan uraian latar belakang tersebut diatas, maka dapat diajukan sebuah

penelitian dengan judul **“PENGEMBANGAN KARIR INDIVIDU DAN KOMPETENSI PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI EMPLOYEE ENGAGEMENT SEBAGAI VARIABEL INTERVENING(PADA BANK BRI UNIT MUARA LABUH)”**

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka terdapat permasalahan sebagai berikut:

1. *Pengembangan karir dan kompetensi* karyawan Bank BRI Unit Muara labuh yang belum maksimal.
2. Kurangnya *employee engagement* karyawan Bank BRI Unit Muara labuh
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 Unit Muara labuh
5. Masih rendahnya kompetensi atau kemampuan kerja karyawan Bank BRI Unit Muara Labuh
6. Kurangnya kesadaran karyawan terhadap pekerjaan Bank BRI Unit Muara Labuh
7. Kurangnya budaya organisasi yang diberikan oleh pimpinan Bank BRI Unit Muara Labuh
8. Kurangnya motivasi yang diberikan kepada karyawan
9. Tidak ada kreatifitas karyawan dalam masa pandemi saat sekarang ini

10. Kurangnya dilakukan evaluasi kerja yang rutin oleh pimpinan Bank BRI
Unit Muara Labuh

1.3 Batasan Masalah

Untuk mencapai sasaran dan terarahnya dalam penulisan penelitian ini maka penulis akan membatasi masalah ini dengan *pengembangan karir individu dan kompetensi* sebagai variabel bebas terhadap *kinerja karyawan* sebagai variabel terikat *melalui employee engagement* sebagai variabel moderating pada Bank BRI Unit Muara labuh.

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 karir terhadap *employee engagement* BRI Unit Muara labuh.
2. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap *employee engagement* Bank BRI Unit Muara labuh.
3. Bagaimana pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan Bank BRI Unit Muara labuh.
4. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan Bank BRI Unit Muara labuh.
5. Bagaimana pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan Bank BRI Unit Muara labuh.
6. Bagaimana pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* Bank BRI Unit Muara labuh.

7. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* Bank BRI Unit Muara labuh.

1.5 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.5.1. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap *employee engagement* BRI Unit Muara labuh.
2. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap *employee engagement* Bank BRI Unit Muara labuh.
3. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan Bank BRI Unit Muara labuh.
4. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan Bank BRI Unit Muara labuh.
5. Untuk mengetahui pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan Bank BRI Unit Muara labuh.
6. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* Bank BRI Unit Muara labuh.
7. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* Bank BRI Unit Muara labuh.

1.5.2. Manfaat Penelitian

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 unit Muara labuh.

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 Unit Muara labuh 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 Pembaca

Hasil Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi yang membacanya khususnya bagi yang sedang melakukan penelitian. 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.