

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset terpenting dalam setiap kegiatan. Sebagai sumber daya manusia suatu perusahaan, karyawan memiliki potensi yang besar untuk membentuk kegiatan perusahaan. Mengelola dengan baik potensi seluruh sumber daya manusia yang ada di perusahaan agar dapat berkontribusi aktif bagi kemajuan perusahaan dan bersaing serta berkembang dalam persaingan global. Sumber daya manusia memainkan peran yang sangat penting dalam pengambilan kebijakan dan akurasi pengambilan keputusan. Oleh karena itu, organisasi tidak terlepas dari kinerja pegawai. Sedarmayanti (2015:260) menjelaskan pengertian kinerja pegawai dari perspektif kerja pegawai, proses manajemen, atau kinerja organisasi secara keseluruhan.

Sebuah perusahaan berhasil jika mencapai tujuan yang ditetapkan untuk dirinya sendiri. Kinerja yang baik dan loyalitas yang tinggi kepada perusahaan sangat penting bagi setiap perusahaan. Kinerja merupakan hasil kontribusi seorang pegawai atau wujud nyata seorang pegawai berdasarkan perannya dalam suatu organisasi. Kinerja seseorang merupakan tolak ukur keberhasilannya dalam melaksanakan tugasnya. Kinerja pegawai didefinisikan sebagai pelaksanaan tugas yang menuntut pegawai di tempat kerja diselaraskan dengan program kerja organisasi untuk menunjukkan tingkat kinerja organisasi dalam mencapai visi, misi, dan tujuannya (Hakim, 2014). Kinerja pegawai yang baik tergantung dari hasil perbandingan dengan standar tenaga kerja. Hal ini karena kinerja merepresentasikan sejauh mana suatu implementasi atau kebijakan tercapai dalam rangka mewujudkan tujuan, sasaran, misi dan visinya. organisasi yang termasuk dalam rencana strategis (Sembiring, 2012).

Seorang karyawan dikatakan berhasil melaksanakan pekerjaannya atau memiliki kinerja baik, apabila hasil kerja yang diperoleh lebih tinggi dari standar kinerja. Untuk meningkatkan pencapaian kinerja karyawan yang diinginkan sesuai, maka perusahaan juga harus menyediakan fasilitas yang mendukung. Selain

pemberian motivasi yang berkelanjutan, dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif serta *teamwork* yang baik, karyawan akan lebih memiliki keterlibatan terhadap perusahaan sehingga dapat meningkatkan kontribusi mereka pada perusahaan. Permasalahan tersebut tentu saja dapat mengakibatkan pencapaian tujuan organisasi jadi terhambat, untuk mengatasi masalah tersebut dan mendorong keberhasilan dari strategi yang diciptakan maka perusahaan perlu untuk meningkatkan rasa keterikatan dari sumber daya manusia atau lebih jauh lagi keterikatannya pada organisasi tempat ia bekerja atau yang biasa dikenal dengan istilah *employee engagement*. *engagement* yang berasal dari karyawannya tentu saja sangat diperlukan agar para karyawan dapat memberikan kemajuan bagi organisasi tempatnya bekerja maka ia akan memberikan tingkat energi baik secara psikis maupun fisik, misalkan saja ia akan memberikan insentif dan memberikan upaya yang lebih baik untuk melakukan pekerjaannya demi tujuan bersama untuk memberikan dampak positif bagi perusahaan, sebagai contoh seorang karyawan yang memiliki keterikatan secara emosional terhadap pekerjaannya tentu akan menghasilkan sinergi atau dampak yang baik untuk tujuan perusahaan. Jika begitu, kompensasi yang didapat juga akan sejalan dengan kontribusi karyawan itu sendiri.

Berdasarkan hasil observasi awal penulis yang dilakukan di Bank BJB Cab Cikarang, penilaian kerja karyawan pada Bank BJB Cab Cikarang diukur menggunakan KPI (*key performance individual*) setiap tiga bulan sekali dalam satu tahun. Bank BJB membagi menjadi beberapa kriteria yaitu untuk melihat dan menentukan karyawan mana yang telah bekerja sesuai dengan standar kerja yang telah ditentukan perusahaan. Kinerja yang ada pada Bank BJB Cab Cikarang yang berkategori *need improvement* mengalami ketidak stabilan atau *fluktuatif* setiap bulannya. Dapat diartikan bahwa setiap bulannya mengalami kinerja yang kurang baik, sehingga mendatangkan lingkungan yang kurang nyaman. Adapun berikut pencapaian kinerja pada tahun 2020-2021 sebagai berikut:

**Tabel 1.1**  
**Penilaian Kerja Karyawan Pada BJB Cab Cikarang**  
**Tahun 2020-2021**

<b>Bulan</b>	<b>Pencapaian Kinerja/KPI dalam Tahun 2020</b>	<b>Pencapaian Kinerja/KPI dalam Tahun 2021</b>	<b>Target Perbulan</b>	<b>Realisasi Tahun 2020</b>	<b>Realisasi Tahun 2021</b>
<b>Januari</b>	90.15	90.00	90.00%	Tercapai	Tercapai
<b>Februari</b>	90.45	89.35	90.00%	Tercapai	Tidak Tercapai
<b>Maret</b>	87.00	88.45	90.00%	Tidak Tercapai	Tidak Tercapai
<b>April</b>	88.20	90.10	90.00%	Tercapai	Tercapai
<b>May</b>	90.15	90.35	90.00%	Tercapai	Tercapai
<b>Juni</b>	90.45	85.00	90.00%	Tercapai	Tidak Tercapai
<b>Juli</b>	89.00	86.35	90.00%	Tidak Tercapai	Tidak Tercapai
<b>Agustus</b>	90.25	90.00	90.00%	Tercapai	Tercapai
<b>September</b>	90.60	88.60	90.00%	Tercapai	Tidak Tercapai
<b>Oktober</b>	86.45	90.15	90.00%	Tidak Tercapai	Tercapai
<b>November</b>	87.20	87.45	90.00%	Tidak Tercapai	Tidak Tercapai
<b>Desember</b>	90,25	88.70	90.00%	Tercapai	Tidak Tercapai

Sumber : Bank BJB Cabang Cikarang, 2021.

Berdasarkan Tabel 1.1 tentang penilaian Kerja Karyawan Pada BJB Cab Cikarang, diketahui bahwa pencapaian kinerja karyawan cenderung tidak stabil atau naik turun, sehingga masih banyak kinerja karyawan yang tidak mencapai target perusahaan. Dapat dilibatkan dikolom pencapaian kinerja pada tahun 2020 ke 2021 dengan pencapaian banyak didominasi oleh “Tidak Tercapai” dimana pada tahun 2020 sebanyak lima bulan tidak tercapai dan 2021 sebanyak tujuh bulan tidak tercapai target. Hal ini disebabkan adanya kinerja karyawan yang belum optimal dalam menggunakan kemampuan dan partisipasinya dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Maka dapat dipastikan apa yang ditargetkan kepada karyawan belum efektif dan efisien, sehingga tujuan dari perusahaan belum tercapai. Disisi lain adanya pandemi covid-19 yang mengharuskan pembatasan karyawan untuk bekerja pun menjadi terbatas. Hal ini disebabkan adanya kinerja karyawan yang dilihat dari sejauh mana seorang karyawan dan atasan ikut berpartisipasi dengan seluruh kemampuannya dalam membuat peningkatan dalam suatu organisasi ataupun dalam perusahaan. Seperti yang kita ketahui bahwa kinerja karyawan adalah salah satu aspek penting untuk mencapai tujuan perusahaan, untuk mencapai kinerja karyawan yang baik maka diperlukan *employee engagement* yang baik pula.

Perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawannya melalui upaya peningkatan *employee engagement*. Robinson et al. dikutip oleh Litile (2006:113) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki ikatan yang kuat dengan perusahaan akan meningkatkan performansi dalam pekerjaannya untuk keuntungan perusahaan. Hal senada juga diungkapkan Siddhanta dan Roy (2010:171) yang menyatakan bahwa *employee engagement* dapat menciptakan kesuksesan bagi perusahaan salah satunya melalui peningkatan kinerja karyawan.

Oleh karena itu, sangat penting untuk memperbaiki kinerja baik secara kuantitas maupun kualitas dari waktu ke waktu. Karyawan yang ada di BJB Cab Cikarang diharapkan mempunyai kemampuan yang baik dan semangat kerja dalam mencapai tujuan bersama. Tidak hanya itu, karyawan juga dituntut untuk mengerjakan sesuatu dengan tepat waktu yang telah ditentukan oleh perusahaan disertai dengan hasil yang sesuai dengan keinginan perusahaan. Perusahaan juga

mengharapkan adanya kontribusi *teamwork* dalam menyelesaikan tugas yang diberikan pada setiap karyawan.

Salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan maupun kinerja perusahaan adalah adanya *employee engagement*. *Employee engagement* merupakan rasa keterlibatan secara emosional dengan pekerjaan. Dengan demikian, *employee engagement* erat kaitannya dengan hasil keterlibatan dan keterikatan satu sama lain, bagaimana seorang karyawan dapat menjalankan tugasnya dengan benar. Berdasarkan data yang diperoleh dari hasil observasi awal penulis terkait *employee engagement* yang ada di bank BJB Cab Cikarang mengenai keterlibatan karyawan masih belum optimal. Terlihat dari beberapa karyawan yang ada, diperoleh delapan sampai sepuluh karyawan menyatakan bahwa mereka merasa kurang dilibatkan dalam pencapaian tujuan bersama. Yang artinya kurang adanya kontribusi antar karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan di bagian masing-masing. Hal inilah yang menyebabkan *employee engagement* kurang optimal. Berikut data tentang *employee engagement* yang dirasakan karyawan berdasarkan hasil survei :

**Tabel 1.2**

**Keterikatan Karyawan**

<b>Status</b>	<b>Persentase</b>
<i>engaged</i>	40%
<i>not engaged</i>	60%
<i>actively</i>	0%

Sumber: Bank BJB Cab Cikarang, 2021.

Berdasarkan tabel 1.2 tentang keterikatan karyawan, diketahui bahwa pencapaian keterlibatan karyawan yang ada pada BJB Cab Cikarang, jika dilihat dari data yang ada karyawan yang merasa *engaged* pada perusahaannya sebesar 40%, dan karyawan yang *not engaged* sebesar 60%. Hal ini didapat dari adanya karyawan yang merasakan kurang adanya keterlibatan dari karyawan kepada organisasinya. Sehingga tujuan dari perusahaan belum tercapai sepenuhnya. Pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan sangat penting, karena rasa keterikatan (*engaged*) yang

dibangun karyawan dengan perusahaan tempatnya bekerja merupakan hal yang penting. *Sens of belonging* keduanya juga dapat diharapkan memberikan *feedback* pada manajemen dan loyalitas pada perusahaan. *Employee engagement* juga perlu didukung dengan sistem kompensasi yang baik, agar tujuan perusahaan tercapai.

Kompensasi yang baik merupakan salah satu aspek penting yang diperhatikan oleh manajemen sumber daya manusia. Kompensasi dapat diartikan sebagai balas jasa yang diterima karyawan atas kontribusinya secara langsung melalui gaji pokok serta pembayaran secara tidak langsung melalui tunjangan. Tentu tidak bisa dipungkiri bahwa kepuasan atas kompensasi yang diberikan akan sangat berpengaruh terhadap karyawan itu sendiri, dimana apabila karyawan merasa puas atas pemberian kompensasi tentu karyawan akan lebih termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi. Kebijakan kompensasi selain memberikan imbalan pada karyawan atas pekerjaan yang dilakukan karyawan potensial. Oleh karena itu pemberian kompensasi perlu mendapat perhatian khusus dan dilaksanakan atas dasar kepentingan perusahaan maupun kebutuhan karyawan, sehingga menghasilkan manfaat yang maksimal. Menurut Hasibuan (2010:118) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung maupun tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang telah diberikan kepada perusahaan. Kompensasi merupakan apa yang diterima para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada perusahaan. Dengan memberikan kompensasi, perusahaan diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan ataupun motivasi untuk membantu mencapai sasaran tujuan perusahaan. Selain itu bentuk bukan finansial berupa unsur-unsur jenis pekerjaan dan lingkungan pekerjaan. Bentuk unsur pekerjaan meliputi tanggung jawab, perhatian dan penghargaan dari pemimpin, sementara bentuk lingkungan pekerjaan berupa kenyamanan kondisi kerja, distribusi pembagian kerja, dan kebijakan perusahaan. Menurut Hasibuan (dalam Yerri Suryoadi, 2010) kebijakan kompensasi, baik besarnya, susunannya, maupun waktu pembayarannya dapat mendorong gairah kerja dan keinginan karyawan untuk mencapai kinerja yang optimal sehingga membantu terwujudnya sasaran perusahaan. Kompensasi penting bagi karyawan sebagai individual karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai kerja mereka di

antara karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Berdasarkan observasi awal yang ada pada Bank BJB Cab Cikarang terdapat tunjangan yang diberikan oleh kantor yang masih belum maksimal bagi karyawan, hal ini sejalan dengan adanya kinerja dari seberapa kontribusinya terhadap perusahaan.

**Tabel 1.3**  
**Kompensasi Karyawan BJB Cab Cikarang**

	<b>Keterangan</b>
1. Gaji Pokok	Pembayaran gaji pokok sesuai dengan upah minimum (UMR) yang dimana sesuai dengan yang diberikan kepada perusahaan.
2. insentif/Bonus	Pembayaran dalam bentuk uang yang diberikan kepada karyawan BJB Cab Cikarang berdasarkan KPI yang dicapai. Jika sesuai dengan prestasi kerja selama tiga bulanan, sesuai dengan empat standart kategori, yang dimana seberapa kontribusi karyawan tersebut dalam kontribusi individunya terhadap pekerjaan yang ia jalankan untuk perusahaan.
3. THR	Tunjangan yang diberikan kepada seluruh karyawan BJB Cab Cikarang saat mendekati hari raya idul fitri.
4. Asuransi Kesehatan	Setiap karyawan BJB Cab Cikarang didaftarkan dalam program jaminan kesehatan dan ketenagakerjaan berupa Asuransi jiwa yang ada di BJB Cab Cikarang.

Sumber : Bank BJB Cab Cikarang, 2021.

Berdasarkan tabel 1.3 tentang kompensasi karyawan BJB Cab Cikarang, diketahui bahwa kompensasi yang diterima belum sepenuhnya maksimal dikarenakan pemberian insentif diberikan oleh perusahaan kepada karyawan besarnya sesuai dengan prestasi kerja dari setiap karyawan tersebut dimana terdapat empat kategori yang mendapat insentif, antara lain karyawan *Slow Starter*, *ordinary*, *contributor*, dan *star*. Bonus yang didapat sesuai dengan kontribusi seorang karyawan kepada perusahaannya, sejalan dengan tingkatan posisi ia bekerja, dimana nilainya tidak menentu sesuai dengan kontribusi terhadap pencapaian kinerja karyawan. Hal tersebut senada dengan adanya pencapaian karyawan selama ia bekerja. Dilihat dari posisi *bank wide* (keseluruhan laba perusahaan), apabila mencapai target maka basis bonus yang didapat oleh pegawai adalah satu kali gaji, setelah itu di turunkan ke *individual score card* (ISC) masing-masing pegawai, maka dari itu kontribusi karyawan sangat penting bagi perusahaan. Dapat dilihat dari permasalahan yang ada pada Bank BJB Cab Cikarang terkait kompensasi yang belum sesuai dengan kontribusi kerja yang mereka jalankan. Sesuai pula dengan kontribusi yang ia beri untuk perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas, ada beberapa faktor yang memengaruhi kinerja karyawan seperti *employee engagement* dan kompensasi. Guna mengkaji lebih jauh, penulis mengajukan penelitian dengan judul “Pengaruh *Employee Engagement* dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada BJB Cab Cikarang.

## **1.2 Rumusan Masalah Penelitian**

Berdasarkan latar belakang yang dijelaskan di atas, maka perumusan masalah penelitian adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan pada BJB Cab Cikarang?
2. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada BJB Cab Cikarang?



### 1.3 Tujuan Dan Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian di atas, diharapkan penelitian ini dapat bermanfaat bagi pihak yang berkepentingan, yaitu :

1. Mengetahui pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan pada BJB Cab Cikarang.
2. Mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada BJB Cab Cikarang.

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

#### 1. Bagi Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini bertujuan untuk dapat menambah pengalaman dan wawasan penulis tentang ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya mengenai pengaruh *employee engagement* dan kompensasi terhadap kinerja karyawan untuk mengetahui implementasi dari teori yang didapat selama masa perkuliahan dengan kenyataan yang terjadi di lapangan tentang pengaruh *employee engagement* dan kompensasi terhadap kinerja karyawan.

#### 2. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pertimbangan bagi perusahaan dalam hal mengelola sumber daya manusia (SDM) yang lebih baik terkait *employee engagement* dan kompensasi pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.

#### 3. Bagi Karyawan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan nilai tambah berupa pengetahuan dan wawasan mengenai pengaruh *employee engagement* dan kompensasi terhadap kinerja karyawan di dunia kerja secara nyata.

#### **1.4 Ruang Lingkup Dan Pembatasan Masalah**

Berdasarkan pemahaman maka ruang lingkup dan pembahasan masalah pada penelitian ini adalah :

1. Permasalahan penelitian dibatasi pada faktor *employee engagement* dan kompensasi terhadap kinerja karyawan di BJB Cab Cikarang.
2. Objek penelitian sebagai unit analisis difokuskan pada karyawan BJB Cab Cikarang.

#### **1.5 Sistematika Pelaporan**

Hasil dan pembahasan atas masalah penelitian akan dituangkan ke dalam sistematika pelaporan. Sistematika pelaporan hasil penelitian disusun terinci dalam 5 (Lima) bab dan sub bab sebagai berikut:

#### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini menjelaskan pendahuluan yang meliputi latar belakang permasalahan, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, ruang lingkup batasan masalah, serta sistematika penulisan.

#### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini menjelaskan kajian pustaka dan teori-teori pemecah masalah yang digunakan sebagai pendukung segala sesuatu yang berhubungan dengan topik penelitian ini. Meliputi pengertian *employee engagement*, faktor-faktor yang memengaruhi *employee engagement*, indikator *employee engagement*. Kompensasi meliputi, pengertian kompensasi, faktor-faktor yang memengaruhi kompensasi, indikator kompensasi. Kinerja karyawan meliputi pengertian kinerja karyawan, faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, indikator kinerja karyawan.

#### **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini menguraikan desain penelitian mencakup metode penelitian yang digunakan, lokasi dan waktu penelitian, populasi dan sampel penelitian, variabel penelitian, jenis dan sumber data yang digunakan, serta teknik pengumpulan data. Instrumen penelitian meliputi: variabel *employee engagement*, variabel kompensasi,

dan variabel kinerja karyawan. Metode analisis data yang digunakan meliputi uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi berganda, uji koefisien determinasi, uji F, uji T.

#### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Pada bab ini akan dibahas mengenai deskripsi objek penelitian, profil responden, deskripsi *employee engagement* dan kompensasi serta pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Selain itu, bab ini juga menguraikan pembahasan terhadap hasil penelitian.

#### **BAB V SIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini berisi simpulan berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, serta saran yang kiranya dapat diterima dan bermanfaat bagi instansi.