

# BAB I

## Pendahuluan

### 1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia ini menjadi unsur utama di suatu lembaga memiliki peranan yang sangat besar dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebagai peran sumber daya manusia kemudian berkembang mengikuti perkembangan organisasi, ilmu pengetahuan serta teknologi. Sumber daya manusia memegang peranan yang sangat menentukan karena bagaimanapun hebat dan canggihnya teknologi yang dipergunakan tanpa didukung oleh manusia menjadi operasionalnya, tidak akan mampu membuat suatu hasil yang sesuai dengan tingkat efisiensi yang tinggi (Suwanto, 2019).

Era globalisasi saat ini menuntut lembaga, baik organisasi maupun instansi menjadi lebih inovatif dalam mengelola sumber daya manusia yang ada. Sumber daya manusia (SDM) suatu elemen kunci dalam sebuah organisasi karena manusia memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan dengan sumber daya yang lain. Suatu kesuksesan sebuah organisasi akan ditentukan oleh kualitas karyawannya yang pada akhirnya juga dapat mempengaruhi kualitas yang baik serta kerja karyawan. Persaingan antar perusahaan semakin ketat dan cepat serta lembaga dan instansi berupaya mendorong suatu organisasi dan instansi untuk terus melakukan perbaikan sistem manajemen sumber daya manusia (Banin *et al.*, 2020).

Pada era disrupsi digital usaha semakin kompleks, serta cepat berubah dan diliputi ketidakpastian atau kesulitan dalam menghasilkan sebuah ramalan dan ambiguitas sehingga dapat mengancam keberadaan dan kelangsungan hidup perusahaan. pada kondisi ini organisasi membutuhkan cara kerja yang cekatan, gesit, serta agresif antisipatif. Agar bisa melakukan cara kerja dimaksud sebuah organisasi membutuhkan personel yang mempunyai keterikatan (*engagement*) di pekerjaan serta organisasinya. Banyak sekali penelitian ilmu manajemen menyimpulkan sebuah organisasi yang bisa membangun keterikatan di pegawai akan memberikan dampak positif pada perusahaan (Priantara, 2019).

Keterikatan karyawan adalah keterlibatan karyawan dengan kepuasan menggunakan antusiasme terhadap pekerjaan yang dilakukannya. untuk mengevaluasi keterlibatan karyawan serta memiliki akses ke sumber daya serta menjadi peluang untuk mempelajari keterampilan baru serta pekerjaan mereka sangatlah penting dan bermakna serta hubungan antara rekan kerja dan memberikan penghargaan kepada karyawan yang sangat terlibat dan memiliki keinginan untuk bekerja lebih keras serta merasakan hubungan yang mendalam dengan perusahaan (Robbins dan Judge, 2019).

*Employee engagement* atau keterikatan karyawan adalah sebuah metode yang dilakukan oleh manajemen perusahaan buat menjaga tingkat keterikatan karyawan dengan perusahaan. biasanya, perusahaan yang telah penekanan di bisnisnya akan melakukan berbagai cara supaya karyawan miliknya mampu lebih engaged dengan perusahaan. Perusahaan akan memperlakukan semua karyawannya secara merata buat mencapai keterikatan melalui metode *employee engagement*, tanpa mengenal jabatan ataupun hal lainnya. Beberapa program yang termasuk pada kegiatan *employee engagement* adalah outing, pelatihan, serta program lain yang mampu menaikkan keterikatan karyawan dengan perusahaan (Ibnuismail, 2021).

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pekerja menjadi balas jasa atas kerja mereka atau keseluruhan balasan jasa yang diterima oleh pegawai menjadi dampak berasal pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang atau lainnya, yang dapat berupa gaji, upah, insentif, insentif, dan tunjangan lainnya seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, uang makan, uang cuti, serta lain-lain (Widyawati *et al.*, 2021).

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh seorang pegawai dan menjadi imbalan atas pekerjaan atau tenaga yang dikeluarkannya. Kompensasi juga merupakan salah satu cara paling efektif bagi departemen personalia untuk meningkatkan kinerja, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan. Selain itu, kompensasi seringkali merupakan komponen biaya terbesar dan terpenting. Jika upah dan penggajian tidak dikelola dengan baik, perusahaan dapat kehilangan karyawan yang baik dan harus mengeluarkan biaya untuk menarik, memilih, melatih dan mengembangkan serta mengganti mereka. Bahkan jika karyawan tidak pergi, mereka mungkin merasa tidak puas dengan perusahaan dan mengurangi produktivitas mereka (Masram & Mu'ah, 2015).

Budaya organisasi mengacu pada sistem makna beserta yang dianut oleh anggota yang membedakan organisasi berasal dari organisasi lain Sistem makna beserta ini mencakup nilai, keyakinan, dan asumsi yang sebagai ciri organisasi (Robbins dan Judge, 2019). Secara sederhana, budaya organisasi bisa diartikan menjadi ciri ataupun panduan yang diterapkan oleh setiap anggota organisasi ataupun kelompok di dalam usaha tertentu. Perlu digaris bawahi bahwa budaya ini memiliki peranan yang penting dalam memotivasi dan juga menaikkan efektivitas kerja suatu organisasi, baik itu pada jangka pendek atau jangka panjang. Selain itu, budaya organisasi juga bisa dijadikan menjadi alat dalam menentukan arah organisasi serta juga mengarahkan apa yang boleh serta tidak dilakukan. Tanpa diterapkannya budaya organisasi, maka performa setiap anggota di dalamnya tidak bisa dilakukan secara maksimal. Budaya organisasi mempunyai peranan yang penting pada setiap organisasi atau perusahaan (Ibnuismail, 2021).

Menurut Robbins dan Judge (2019) Dukungan organisasi yang dirasakan (POS) adalah sejauh mana karyawan percaya bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli dengan kesejahteraan mereka. *Perceived Organizational Support* (POS) mencerminkan jenis dukungan organisasi yang berkembang melalui hubungan antara karyawan dengan agen organisasi seperti supervisor atau atasan, POS juga mencerminkan keyakinan di diri karyawan tentang tolok ukur perusahaan menilai kinerja maupun simpati dengan kesejahteraan karyawan (Yongxing *et al.*, 2017). *Perceived organizational support* (POS)

mengacu di persepsi karyawan sejauh mana organisasi menilai kontribusi, memberi dukungan, serta peduli pada kesejahteraan. Kepercayaan karyawan akan mempengaruhi persepsi terhadap kualitas hubungan pertukaran yang saling menyampaikan timbal kembali antara karyawan dengan organisasinya (Alkasim dan Prahara, 2019).

PT. Bank DKI merupakan bank umum atau Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang kepemilikan sahamnya dimiliki oleh pemerintahan provinsi DKI Jakarta serta pasar jaya. PT Bank DKI menawarkan berbagai macam produk, untuk jenis produk yang ada di bank dki yaitu seperti tabungan monas, tabungan simpeda, tabungan ku, serta giro atau deposito dan kartu jakcard, sedangkan untuk jenis kredit seperti kredit multiguna, kredit usaha kecil , kredit investasi , kredit modal kerja , kredit bangun karya , kpr griya monas, kumk monas (*Bank Dki*, n.d.).

Temuan yang menjanjikan seperti itu telah membentuk keterikatan atau keterlibatan karyawan menjadi pengikut pada banyak usaha organisasi dan perusahaan konsultan manajemen, tetapi konsep tersebut membuat aktif perdebatan tentang kegunaannya, sebagian sebab sulitnya memisahkannya dari yang terkait konstruksi. Misalnya ada beberapa catatan bahwa keterikatan atau keterlibatan karyawan telah dipergunakan buat merujuk di saat yang tidak sama buat berbagai fenomena organisasi yang tidak sama, termasuk psikologis negara, kepribadian, dan perilaku mereka menyarankan “arti karyawan keterlibatan adalah ambigu pada antara peneliti akademis serta pada antara praktisi yang menggunakannya pada percakapan dengan klien.” Pengulas lain menyebut pertunangan sebagai "kata awam" buat apa pun yang diinginkan.” Studi lain menemukan bahwa banyak pertanyaan survei digunakan untuk mengukur keterikatan atau keterlibatan karyawan serupa dengan yang ditemukan pada kepuasan, komitmen, dan langkah-langkah keterikatan atau keterlibatan. Penelitian meta-analitik lainnya yang menunjukkan bahwa hubungan antara keterikatan atau keterlibatan karyawan serta sikap kerja sangat kuat, untuk mempertanyakan apakah mereka mengukur konsep yang berbeda. buat sebagian besar, penelitian membagikan bahwa keterikatan atau keterlibatan karyawan memprediksi yang akan terjadi penting untuk sebagian besar dan bagaimanapun, pekerjaan yang dikumpulkan hingga waktunya serta

mempertanyakan seberapa berbedanya dari sikap pekerjaan lainnya. Jadi masih terdapat pekerjaan yang wajib diselesaikan (Robbins dan Judge, 2019).

Pada tahun 2019 menurut Mercer (2019), tingkat *turnover* karyawan perbankan Indonesia sektor tersebut sebanyak 14% sedangkan rata-rata sektor lainnya hanya 7%. pada tahun 2018, karyawan tingkat turnover sektor perbankan Indonesia adalah 12% sedangkan rata-rata sektor lainnya hanya 8%. Hal ini memberikan peningkatan sebesar 2% antara 2018 dan 2019. Meskipun terdapat banyak alasan dan keluhan karyawan pada sektor perbankan banyaknya karyawan yang memutuskan untuk mengundurkan diri, ada 3 alasan utama serta sebab akibat yang merupakan kurangnya kepuasan dalam bekerja karena ketidakjelasan jenjang karir serta keamanan kerja dan gaji yang kompetitif dan kurangnya hubungan manajer dan karyawan, berdasarkan survei yang dilakukan oleh *Price Waterhouse Coopers* (PwC Indonesia, 2014), kurang lebih 40% karyawan perbankan tidak puas dengan jenjang karir dan pekerjaan yang tidak ada rasa keamanan dan ini mempengaruhi kepuasan mereka pada tempat kerja, sementara 30% lainnya mengeluh perihal kurangnya hubungan manajerial di bank masing-masing *Price Waterhouse Coopers* (PwC Indonesia, 2014).

Berdasarkan survei *Price Waterhouse Coopers 2014* yang menyatakan bahwa tingkat turnover karyawan di sektor perbankan masih cukup tinggi, hal ini disebabkan karena kurangnya keterikatan karyawan. Sebuah industri perbankan di Indonesia, yang menunjukkan turnover (pergantian) bahwa dalam hal ini sektor perbankan mencapai 15%. Jika sebuah tingkat turnover (pergantian) lebih dari 10%, itu dianggap menegangkan, dan organisasi perlu mengambil langkah atau tindakan. Dua hasil survei di atas menunjukkan bahwa tingkat *turnover* (pergantian) di sektor perbankan ini cukup tinggi (PwC Indonesia, 2014).

Jika seorang karyawan memutuskan untuk meninggalkan organisasi, ini berarti bahwa karyawan memiliki keinginan untuk meninggalkan organisasi terlebih dahulu. Tingginya tingkat karyawan serta *turnover* (pergantian) karyawan di sektor perbankan karena kurangnya ketersediaan sumber daya manusia berbanding terbalik terhadap keterikatan dan *turnover* karyawan di PT Bank DKI ini berdasarkan hasil wawancara dengan kelompok sumber daya manusia yang

berada di dalamnya, ini diketahui bahwa *turnover* karyawan pada PT.Bank DKI tidak tinggi dalam hal di bawah 10%, (Nursanti dan Then, 2018) melakukan sebuah test awal tentang keterikatan karyawan dan *turnover* karyawan yang bertujuan untuk memastikan apakah fenomena tersebut benar-benar terjadi di PT.BANK DKI, dilakukan dimana tes pendahuluan ini berupa tes awal tentang keterikatan dan *turnover intention* dan menyebarkan kepada 30 orang karyawan PT.Bank DKI, yang hasilnya diringkas dalam tabel dibawah ini:

**Tabel 1.1.** *Pre-Test* Tentang Keterikatan dan *Turnover intention* Karyawan

	<i>Unlike the current job</i> (Berbeda dengan pekerjaan saat ini)	<i>Stay in the organization</i> (Tetap di organisasi)
<i>Yes</i>	60%	70%
<i>No</i>	40%	30%

*Source: research results, Nursanti dan Then (2018).*

Berdasarkan hasil *pre-test* yang dilakukan oleh Nursanti dan Then (2018), diketahui bahwa 70% dari 30 karyawan memutuskan untuk tetap berada di organisasi atau tidak ingin mencari pekerjaan lain, sedangkan 30% sisanya memutuskan untuk mencari pekerjaan lain. Sedangkan terkait dengan masalah keterikatan karyawan pada saat pekerjaan mereka ditemukan bahwa 60% dari 30 karyawan menyatakan bahwa mereka tidak mencintai pekerjaan mereka, ini berarti bahwa tidak ada ikatan emosional dengan pekerjaan mereka. Hasil *pre-test* di atas menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan tidak memiliki *turnover intention* (niat berpindah) yang tinggi, tetapi itu juga dapat dilihat bahwa sebagian besar karyawan tidak memiliki keterikatan karyawan pada pekerjaan mereka. Pada saat ini memang benar PT. Bank DKI mengalami *turnover intention* (niat berpindah) tapi mereka tidak mengkhawatirkannya, tetapi perlu untuk beberapa tahun ke depan, tidak ada yang akan tahu bagaimana setiap karyawan memutuskan kapan mereka tidak memiliki keterikatan karyawan pada saat bekerja. Sebuah masalah yang harus diperbaiki oleh memeriksa penyebab keterikatan karyawan dan memeriksa apa yang membuat karyawan bertahan sehingga mereka dapat terus ditingkatkan yang berguna untuk mencegah tingkat *turnover* (pergantian) karyawan

yang tinggi (Nursanti dan Then, 2018). Berdasarkan informasi dari PT. Bank DKI Cabang Tanjung Priok, fenomena tersebut terjadi sampai dengan saat ini (2022).

Bertolak dari permasalahan yang melatar belakangi penulis untuk melakukan penelitian. Hal ini menjadi menarik untuk diteliti apakah benar adanya bahwa keterikatan karyawan yang terjadi pada perusahaan PT. Bank DKI Cabang Tanjung Priok secara signifikan dipengaruhi oleh Kompensasi, Budaya Organisasi dan Dukungan organisasi yang dirasakan .

Dengan demikian berdasarkan latar belakang diatas maka dapat ditarik sebagai judul dalam penelitian ini adalah "Pengaruh Kompensasi, Budaya Organisasi dan Dukungan organisasi yang dirasakan Terhadap Keterikatan Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan PT. Bank DKI Cabang Tanjung Priok)".

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap keterikatan karyawan PT. Bank DKI Cabang Tanjung Priok ?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap keterikatan karyawan PT. Bank DKI Cabang Tanjung Priok ?
3. Apakah dukungan organisasi yang dirasakan berpengaruh terhadap keterikatan karyawan PT. Bank DKI Cabang Tanjung Priok ?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Adapun Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap keterikatan karyawan PT. Bank DKI Cabang Tanjung Priok.
2. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap keterikatan karyawan PT. Bank DKI Cabang Tanjung Priok.
3. Untuk mengetahui pengaruh dukungan organisasi yang dirasakan terhadap keterikatan karyawan PT. Bank DKI Cabang Tanjung Priok.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat yang didapatkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut diantaranya:

1. Bagi Ilmu pengetahuan

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat menambah ilmu pengetahuan tentang kompensasi, budaya organisasi, dukungan organisasi yang dirasakan dan keterikatan karyawan.

2. Bagi penulis

Merupakan melatih, menulis sebuah karya ilmiah dan berpikir secara ilmiah dengan menerapkan teori dan literatur yang ada. Terutama pada bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam kompensasi, budaya organisasi, dukungan organisasi yang dirasakan dan keterikatan karyawan.