

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Perkembangan teknologi saat ini memberikan pengaruh cukup besar terhadap perekonomian. Revolusi Industri 4.0 telah mendorong lahirnya disrupsi dalam sektor keuangan. Salah satunya adalah lahirnya jasa pelayanan *Financial Technology (Fintech)*. *Fintech* berkembang pesat dan telah merebut pangsa pasar bank konvensional. *Fintech* tidak hanya melayani kebutuhan dalam transaksi keuangan namun juga dalam kebutuhan pendanaan. Kemudahan dan kecepatan pelayanan *Fintech* menjadi kelebihan dibandingkan bank konvensional.

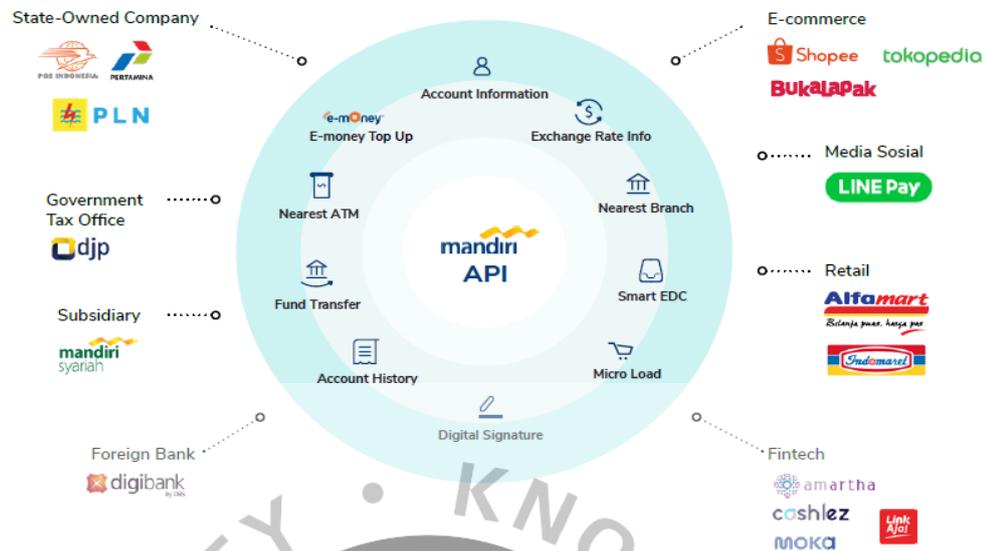
Berdasarkan data dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK), hingga Desember 2019 terdapat 164 perusahaan *Fintech* yang terdaftar di OJK. Akumulasi jumlah pinjaman hingga Desember 2019 meningkat 259,56% atau mencapai Rp81,50 triliun. Sementara data Bank Indonesia (BI) menunjukkan kenaikan volume transaksi uang elektronik pada akhir tahun 2019 mencapai 5.2 miliar transaksi.

Pengaruh *Fintech* memberikan persaingan yang signifikan bagi perbankan konvensional. Banyak orang memilih melakukan aktivitas bisnis secara online serta menggunakan uang elektronik sehingga transaksi nasabah di kantor cabang semakin menurun. Untuk mengatasi hal tersebut, perbankan mulai menerapkan manajemen *Application Programming Interface (Open API)*.

Berdasar riset yang dilakukan oleh Daily Social.id (2020), Bank Mandiri berencana meluncurkan Open API tahun ini meskipun telah dikembangkan sejak 2011. Bank CIMB Niaga bekerjasama dengan JB Financial dan Mitra Lima Service untuk mengembangkan Open API. BCA mengembangkan Sakuku dan Welma sementara BRI memiliki Ceria dan Pinang untuk aplikasi berbasis fintech.

Dengan *Open API* ini, bank memberikan kesempatan kepada perusahaan *e-commerce* dan *Fintech* untuk melakukan integrasi sistem. Bank Indonesia juga mendorong pengembangan *Open API* ini untuk mendorong efisiensi dan keamanan sistem pembayaran, mendorong inklusi keuangan termasuk pembiayaan kepada

pelaku usaha mikro kecil dan menengah (UMKM), mengurangi risiko *shadow banking* serta memitigasi risiko penggunaan *Open API*.



Gambar 1.1

### Ekosistem API Bank Mandiri

Sumber : Daily Social Research tahun 2020

Sejalan dengan pesatnya perkembangan teknologi, perbankan mulai mengkaji ulang rencana penambahan kantor cabang maupun sumber daya manusia (SDM). Saat ini perbankan lebih fokus mengembangkan teknologi digital untuk mempercepat proses transaksi maupun menekan biaya operasional. Rekrutmen pegawai baru lebih ditujukan untuk tenaga *marketing*, *relationship* nasabah, serta SDM yang memiliki keahlian dalam teknologi dan analisis data.

Jaringan Komunikasi Serikat Pekerja Perbankan Indonesia (Jarkom SP Perbankan) menyampaikan lebih dari 50.000 pegawai bank sejak 2016 hingga 2018 diberhentikan karena efisiensi. Pegawai bank tersebut umumnya menempati posisi *front liner* seperti *teller*, *customer service* hingga *marketing*.

Upaya efisiensi perbankan tersebut saat ini makin bertambah berat dengan wabah pandemi virus COVID-19 yang terjadi. Virus yang pertama kali dilaporkan di Wuhan, Tiongkok pada Desember 2019 menyebar dengan cepat ke seluruh dunia. Seluruh sektor bisnis terpuak akibat wabah virus ini. Perusahaan dan institusi memberlakukan kebijakan *Work from Home* (WFH) sebagai upaya untuk

memitigasi risiko penyebaran virus. Namun banyak juga perusahaan yang merumahkan pegawainya dikarenakan pendapatan yang dihasilkan menurun secara drastis. Efek domino dari menurunnya bisnis akan memberikan pengaruh terhadap penurunan *performance* perbankan. Saat ini perbankan melakukan transformasi digital untuk mengembangkan bisnis secara cepat, aman dan efisien di tengah wabah pandemik ini.

Lembaga Keuangan XYZ adalah Lembaga Keuangan Non Bank yang berfungsi mendukung ekspor. Untuk melaksanakan fungsi tersebut, Lembaga Keuangan XYZ menyediakan fasilitas dalam bentuk:

- a. Pembiayaan
- b. Penjaminan
- c. Asuransi

Lembaga Keuangan XYZ berkedudukan di ibukota negara Indonesia, Jakarta. Sebelumnya, Lembaga Keuangan XYZ memiliki lima kantor wilayah, yaitu Kantor Wilayah Medan (termasuk kantor Pemasaran Batam), Kantor Wilayah Jakarta, Kantor Wilayah Solo (termasuk Kantor Pemasaran Balikpapan), Kantor Wilayah Surabaya (termasuk Kantor Pemasaran Denpasar) dan Kantor Wilayah Makassar. Per 1 Juli 2020, Kantor Wilayah Medan menjadi Kantor Cabang di bawah koordinasi Kantor Wilayah Jakarta, Kantor Wilayah Solo menjadi Kantor Cabang Solo dan Kantor Wilayah Makassar menjadi Kantor Cabang Makassar di bawah koordinasi Kantor Wilayah Surabaya sehingga jaringan kerja Lembaga Keuangan XYZ terdiri dari kantor pusat, dua kantor wilayah, dua kantor cabang dan tiga kantor pemasaran.

Dalam menjalankan kegiatan operasionalnya, Lembaga Keuangan XYZ didukung oleh kurang lebih 500 orang pegawai. Hingga saat ini Lembaga Keuangan XYZ tetap melakukan rekrutmen pegawai baru dan belum pernah mengurangi jumlah pegawai. Meski demikian jumlah pegawai tetap terjaga sekitar 400-500 orang. Penyebab utamanya adalah pegawai yang mengajukan pengunduran diri/*resign* dari organisasi. Beberapa penyebab pegawai mengajukan *resign* dari organisasi berdasarkan *exit interview* adalah:

1. Kesempatan berkembang (development) termasuk berkarir yang dirasakan kurang
2. Mendapatkan tawaran kerja dan kompensasi yang lebih baik
3. Citra Organisasi
4. Tugas dan tanggung jawab yang dirasakan kurang sesuai
5. Suasana Kerja
6. Keseimbangan hidup
7. Meneruskan pendidikan
8. Alasan lainnya

Selama tahun 2017 – 2019, jumlah pegawai yang mengajukan *resign* mencapai 4 % - 5 % tiap tahun. Profil pegawai *resign* tersebut bervariasi dari level pelaksana hingga setara Kepala Divisi dengan masa kerja bervariasi mulai kurang dari 2 tahun hingga lebih dari 10 tahun. Banyaknya pegawai yang mengajukan *resign* tersebut menyebabkan berkurangnya *talent* yang dimiliki oleh Lembaga Keuangan XYZ. Tingkat *employee engagement* yang rendah diduga menjadi salah satu penyebab banyaknya pegawai *resign* dari Lembaga Keuangan XYZ.

Lembaga Keuangan XYZ sebagai lembaga yang bergerak di bidang keuangan mengalami tantangan yang cukup besar. Untuk mengatasi persaingan dengan *Fintech*, maka Lembaga Keuangan XYZ dituntut untuk lebih efisien dan produktif. Sumber daya manusia yang produktif diperlukan untuk memberikan pelayanan yang efektif dan cepat. Salah satu kunci dalam peningkatan produktivitas pegawai adalah *employee engagement*. Selain meningkatkan produktivitas, dengan adanya *employee engagement* proses pelayanan ke nasabah akan berjalan lebih efektif karena tingkat *turnover* yang rendah sehingga tidak diperlukan adaptasi atau training bagi pegawai baru pengganti.

Namun *employee engagement* juga memiliki sisi lain yang perlu diperhatikan. Pada beberapa perusahaan tingkat *employee engagement* yang tinggi tidak diikuti dengan produktivitas yang tinggi. *Employee engagement* yang berlebihan juga dapat menyebabkan pegawai merasa *burn out* dan kesulitan dalam menjaga keseimbangan hidup berkeluarga.

Garrad dan Premuzic (2016) dalam Harvard Business Review mengungkapkan hasil studi yang menunjukkan *employee engagement* meningkatkan kesejahteraan, *performance* dan retensi pegawai. Organisasi dengan pegawai yang antusias akan memberikan pelayanan dan rating kepuasan konsumen yang lebih baik. Unit bisnis yang *engaged* akan menghasilkan *performance* lebih baik berupa pendapatan dan profit. Namun *employee engagement* tidak serta merta meningkatkan *performance*. Pegawai dan tim yang *engaged* bisa jadi tidak memberikan hasil yang diharapkan. Studi yang dilakukan oleh Google menemukan bahwa yang mempengaruhi *performance* tim yang efektif adalah budaya tim yang sehat dan terbuka, tujuan/sasaran yang jelas dan tujuan yang kuat.

*Employee engagement* berlebihan dapat menjadi penghambat dalam perbaikan *performance*. Pegawai yang terlalu fokus dengan *engagement* kemungkinan akan tidak terlalu memperhatikan tantangan kedepan dan hal-hal baik yang berlebihan menyebabkan permasalahan kondisi psikologis seperti ambisi menjadi tamak, harga diri menjadi narsisisme dan kreativitas menjadi hal yang aneh.

*Employee engagement* merupakan keterikatan pegawai baik secara fisik, kognitif dan emosi pekerjaan, rekan kerja, atasan dan organisasi. Aspek fisik meliputi energi fisik yang digunakan pegawai dalam menyelesaikan tugas mereka. Aspek kognitif merupakan keyakinan pegawai terhadap organisasi seperti kondisi organisasi dan pemimpin. Sementara dalam aspek emosi adalah cara pegawai menyikapi organisasi dan pemimpin, baik sikap positif maupun negatif.

Keterikatan pegawai dalam organisasi dapat dibagi menjadi 3 (tiga), yaitu: *Engaged*, *Not Engaged* dan *Actively Disengaged*. Markos dan Sridevi (2010) mengungkapkan 3 (tiga) perilaku *Engaged Employee* yang meningkatkan kinerja organisasi, yaitu:

- a. *Say* – pegawai merekomendasikan organisasi ke calon pegawai dan pelanggan
- b. *Stay* – pegawai memiliki hasrat besar untuk menjadi bagian organisasi daripada bekerja di tempat lain
- c. *Strive* – pegawai menggunakan waktu tambahan

Dengan adanya *employee engagement* ini, diharapkan pegawai memberikan kontribusi lebih pada organisasi sehingga menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Hasil lain yang diperoleh dari *employee engagement* ini tingkat *turn over* pegawai yang rendah. Dengan demikian, organisasi yang memiliki *employee engagement* yang tinggi dapat mempertahankan pegawai yang berkinerja baik.

Keterikatan pegawai yang utama disebabkan oleh karir, pengakuan atas pekerjaan dan reputasi organisasi. Selain itu pegawai juga mengharapkan adanya keterbukaan dan perhatian dari pemimpin organisasi.

*Employee Engagement* dipengaruhi oleh berbagai faktor. Nagesh, Kulenur, dan Shetty (2019) mengungkapkan bahwa *employee engagement* dipengaruhi oleh *working environment, Training and Development*, hubungan antara *supervisor* dan *co-worker* dan *image organisasi*. Othman, Rapi, Alias, Jahya dan Loon (2019) mengungkapkan bahwa *employee engagement* dipengaruhi oleh *Leadership, Compensation* dan *Organizational Culture*. Mansoor dan Hasan (2016) mengungkapkan bahwa *employee engagement* dipengaruhi oleh *job role, employee engagement* dipengaruhi dan *Teamwork* dan Kolaborasi.

Sementara, Swathi (2013) merangkum berbagai faktor yang mempengaruhi *Employee Engagement*, yaitu rekrutmen, *Job Designing, Career Development Opportunities, Leadership, Empowerment, Equal opportunities and Fair Treatment, Training and Development, Performance Management, Kompensasi, Health and Safety, Job Satisfaction, Komunikasi, dan Family Friendliness*. Meskipun demikian, tidak terdapat satu atau faktor dalam *employee engagement* tertentu yang sesuai untuk seluruh industri sehingga perlu diperhatikan seluruh faktor tersebut.

*Training* merupakan cara dalam sebuah organisasi dalam menyediakan *development* dan meningkatkan mutu pegawai baru maupun yang ada saat ini. Sementara *development* merupakan aktivitas untuk mendapatkan pengetahuan atau *skill* agar pegawai dapat berkembang (Yazdanifard, 2013). Melalui *training* dan *development, Human Resources Management* berusaha untuk mengembangkan *attitude* dan kapabilitas pegawai, sehingga meningkatkan *employee engagement* dan memberikan kontribusi yang signifikan bagi organisasi (Lee, et, al. 2010 dalam Siddiqui, 2019).

Nikolic, Peric dan Necak (2019) mengungkapkan pentingnya manajemen untuk melakukan penilaian terhadap *attitude*, *behavior* dan hasil kerja. Hasil dari *Performance Management* yang efektif dapat berupa tanggung jawab dan harapan yang jelas, meningkatkan kapabilitas pegawai melalui *feedback*, *mentoring/coaching*, komunikasi antara pegawai dan manajer, meningkatkan motivasi pegawai, menyediakan basis *reward* atas *performance* dan *achievement* yang baik, meningkatkan produktivitas, serta perilaku yang sejalan dengan visi, nilai dan strategi organisasi (Mamula, Necak dan Peric, 2019). Pegawai dengan *attitude* positif ke organisasi akan lebih terikat kepada perusahaan dan tinggal di perusahaan lebih lama.

Noronha, Aquinas dan Manezes (2018) menyatakan bahwa *Performance Management* memberikan pengaruh terhadap *Job Performance* melalui mediasi *work engagement*. Pegawai yang mendapatkan *Performance Management* dengan baik, akan meningkatkan upaya mereka untuk menyelesaikan pekerjaan diatas standar minimum (Baron dan Armstrong, 2007).

Nzewi, Ekene dan Raphael (2018) mengemukakan bahwa *performance management* memberikan pengaruh positif terhadap *employee engagement*. *Performance management* memberikan kejelasan kepada pegawai atas sasaran dan tujuan organisasi sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai.

*Corporate Social Responsibility* (CSR) disebut juga Tanggung jawab Sosial (TJS) di Indonesia. Slack, Corlett dan Morris (2014) mengemukakan bahwa CSR merupakan bagian dari aktivitas bisnis. Beberapa latar belakang CSR diantaranya tanggung jawab moral, rekrutmen dan retensi pegawai dimana pegawai dianggap sebagai *stakeholder* utama organisasi. Manfaat dari CSR bagi organisasi diantaranya memberikan keuntungan kompetitif, meningkatkan kinerja keuangan, dan reputasi perusahaan.

Menurut Gross (2014) dalam Obeidat (2016) mengemukakan bahwa perusahaan menghadapi tekanan besar dari *stakeholder* untuk lebih bertanggung jawab secara sosial dan lingkungan serta fokus bagaimana memahami pegawai yang *engaged* dapat mempengaruhi *outcome* bisnis seperti produktivitas dan profitabilitas. Hal-hal yang diperhatikan oleh publik terkait CSR diantaranya

lingkungan, hak asasi manusia, etika bisnis, dan masalah sosial lainnya (Misani dalam Obeidat, 2016). Lebih lanjut, Tucsanyi dan Sisaye (2013) dalam Obeidat (2016) menyatakan bahwa CSR membangun ikatan kuat antara pegawai dengan perusahaan serta menghasilkan kinerja pegawai dan organisasi yang lebih baik.

## 1.2 Identifikasi Masalah

Berangkat dari situasi dan kondisi yang diuraikan dalam latar belakang, maka penelitian ini akan berusaha menggali lebih dalam mengenai faktor yang mempengaruhi employee engagement antara lain *training dan development*, *performance management* dan *corporate social responsibility*.

Berdasarkan permasalahan tersebut dapat diuraikan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh *Training dan Development* (TD) terhadap *Employee Engagement* (EE)?
2. Apakah terdapat pengaruh *Performance Management* (PM) terhadap *Employee Engagement* (EE)?
3. Apakah terdapat pengaruh *Corporate Social Responsibility* (CS) terhadap *Employee Engagement* (EE)?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan penjelasan pada latar belakang dan ruang lingkup, peneliti ingin mencari tahu apakah variabel-variabel yang diajukan pada rumusan masalah memberikan pengaruh positif signifikan terhadap peningkatan employee engagement di Lembaga Keuangan XYZ. Adapun tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah:

1. Menguji dan menganalisis pengaruh positif signifikan *Training dan Development* terhadap *Employee Engagement*
2. Menguji dan menganalisis pengaruh positif signifikan *Performance Management* terhadap *Employee Engagement*
3. Menguji dan menganalisis pengaruh positif signifikan *Corporate Social Responsibility* terhadap *Employee Engagement*

## 1.4. Manfaat Penelitian

### 1. Bagi Akademis:

Penelitian ini diharapkan menjadi sarana pembuktian atas teori-teori yang terkait dan menjadi masukan bagi para peneliti selanjutnya yang berminat mengadakan penelitian lebih mendalam tentang pengaruh *training dan development, performance management dan corporate social responsibility* dalam meningkatkan *employee engagement*.

### 2. Bagi Praktisi:

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan atau informasi untuk pengambilan keputusan manajemen dalam merumuskan strategi efektif dan efisien dalam meningkatkan *employee engagement* pegawai.

## 1.5. Sistematika Penulisan

### BAB I PENDAHULUAN

Dalam bab ini akan dijelaskan mengenai latar belakang masalah, ruang lingkup, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penelitian pengaruh *training dan development, performance management dan corporate social responsibility* terhadap *employee engagement*.

### BAB II LANDASAN TEORI

Dalam bab ini akan dijelaskan mengenai tinjauan pustaka yang memuat landasan dan kerangka teori pengaruh *training dan development, performance management dan corporate social responsibility* terhadap *employee engagement* yang berkaitan dengan masalah yang dibahas dalam penelitian ini, pengembanan hipotesis dan kerangka pemikiran.

### BAB III METODE PENELITIAN

Dalam bab ini akan dijelaskan mengenai waktu dan tempat penelitian, metode pengumpulan data, metode pengambilan sampel, teknik pengujian kuesioner, teknik pengujian data, dan teknik hipotesis pada pengaruh *training* dan *development*, *performance management* dan *corporate social responsibility* terhadap *employee engagement*.

### BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini akan dijelaskan tentang gambaran umum objek penelitian, analisis data, dan pembahasan pengaruh *training* dan *development*, *performance management* dan *corporate social responsibility* terhadap *employee engagement*.

