

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Perkembangan dunia bisnis di era globalisasi menuntut setiap organisasi untuk senantiasa beradaptasi terhadap dinamika lingkungan yang semakin kompleks dan kompetitif. Perubahan teknologi, tuntutan pasar, serta pergeseran pola kerja mendorong organisasi di seluruh dunia untuk tidak hanya berorientasi pada pencapaian kinerja finansial, tetapi juga pada pengelolaan sumber daya manusia (SDM) sebagai aset strategis dalam mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Dalam konteks tersebut, kualitas kinerja karyawan menjadi faktor kunci yang menentukan keberhasilan dan daya tahan organisasi menghadapi perubahan. Karyawan tidak lagi dipandang sekadar sebagai pelaksana tugas, melainkan sebagai mitra strategis yang kontribusinya berperan langsung terhadap pencapaian visi dan misi perusahaan. Oleh karena itu, organisasi perlu memberikan perhatian khusus terhadap faktor-faktor yang dapat mengoptimalkan kinerja karyawan, di antaranya melalui pengembangan potensi, pembentukan budaya organisasi yang kuat, peningkatan motivasi kerja, serta penguatan komitmen organisasi.

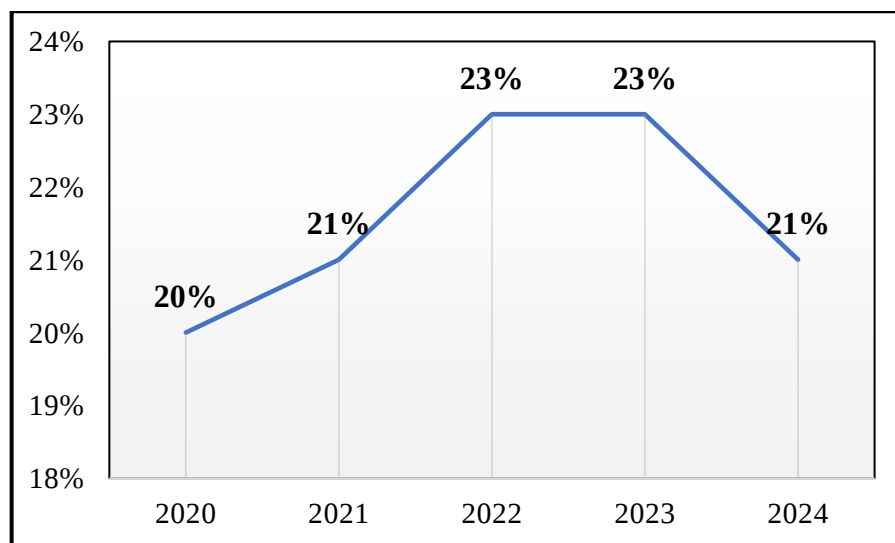
Dalam beberapa tahun terakhir, dinamika pengelolaan sumber daya manusia (SDM) di tingkat global mengalami perubahan signifikan yang menuntut organisasi untuk beradaptasi dengan cepat terhadap tantangan baru dalam

mempertahankan, mengembangkan, dan memotivasi tenaga kerja. Perusahaan di berbagai negara menghadapi kesulitan dalam menjaga stabilitas tenaga kerja akibat meningkatnya tingkat perputaran karyawan (*employee turnover*) dan menurunnya keterikatan (*engagement*) terhadap organisasi. Fenomena ini mengindikasikan bahwa aspek-aspek mendasar dalam manajemen SDM seperti pengembangan potensi karyawan, pembentukan budaya organisasi yang sehat, peningkatan motivasi kerja, dan penguatan komitmen organisasi semakin menjadi faktor krusial dalam menentukan kinerja dan keberlangsungan organisasi (Chowdury, 2024; Merritt, 2024; Time Doctor, 2025).

Fenomena *Great Resignation* yang muncul sejak tahun 2021 dan terus berlanjut hingga 2024 menegaskan adanya perubahan besar dalam ekspektasi karyawan terhadap lingkungan kerja dan nilai-nilai organisasi (Chowdury, 2024). Gelombang pengunduran diri massal ini bukan hanya terjadi akibat faktor ekonomi, tetapi juga karena meningkatnya kebutuhan individu terhadap keseimbangan kehidupan kerja, penghargaan terhadap potensi diri, dan pencarian makna dalam pekerjaan. Kondisi tersebut menggambarkan bahwa faktor psikologis seperti motivasi, komitmen, serta persepsi terhadap budaya organisasi berperan besar dalam keputusan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan organisasi. Akibatnya, organisasi global kini lebih menaruh perhatian pada strategi pengembangan potensi dan pemberdayaan karyawan sebagai upaya mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas dan berkomitmen tinggi.

Data global menunjukkan bahwa retensi dan kepuasan kerja menjadi tantangan utama dalam pengelolaan SDM saat ini. Laporan *Staff Retention in 2024*

menyebutkan bahwa tingkat pergantian karyawan di berbagai sektor mencapai angka tertinggi dalam satu dekade terakhir, dengan alasan utama berupa kurangnya pengakuan, terbatasnya peluang pengembangan diri, dan lemahnya dukungan organisasi (Merritt, 2024). Laporan *State of the Global Workplace* yang diterbitkan oleh Gallup menunjukkan tren keterikatan karyawan global yang mengalami fluktuasi dalam lima tahun terakhir yang disajikan pada Gambar 1.1 berikut:



Gambar 1.1. *Global Employee Engagement*
(Sumber: Gallup Consulting, 2025)

Gambar tersebut menunjukkan bahwa tingkat *engagement* karyawan meningkat dari 20% pada 2020 menjadi 23% pada 2022–2023, namun kembali menurun menjadi 21% pada 2024. Kondisi ini menegaskan bahwa mayoritas pekerja di dunia masih berada pada kategori *not engaged* atau bahkan *actively disengaged*. Selain itu, lemahnya kualitas manajer menjadi salah satu faktor utama rendahnya keterikatan karyawan, yang berdampak pada motivasi dan partisipasi mereka dalam organisasi (Gallup Consulting, 2025). Data tersebut menegaskan bahwa persoalan motivasi dan komitmen karyawan merupakan tantangan serius

yang dihadapi organisasi di berbagai sektor industri. Rendahnya tingkat *engagement* tersebut berimplikasi langsung terhadap penurunan motivasi kerja, loyalitas, serta komitmen terhadap organisasi yang pada akhirnya berdampak pada menurunnya kinerja individu maupun organisasi secara keseluruhan.

Budaya organisasi yang kuat dan selaras dengan nilai-nilai karyawan menjadi salah satu faktor kunci dalam menanggulangi krisis keterikatan kerja global. Hamilton (2024) menegaskan bahwa kebahagiaan dan kesejahteraan karyawan terbukti meningkatkan produktivitas serta menurunkan niat untuk berpindah kerja. Hal ini memperlihatkan bahwa budaya kerja yang mendukung kolaborasi, pengakuan terhadap prestasi, dan kejelasan arah karier berkontribusi terhadap peningkatan motivasi dan komitmen karyawan. Sebaliknya, budaya organisasi yang kaku dan kurang adaptif terhadap kebutuhan individu dapat melemahkan semangat kerja serta menghambat pengembangan potensi SDM secara berkelanjutan.

Sektor perbankan global turut menghadapi tantangan serupa dalam konteks pengelolaan SDM. Penelitian Lin et al. (2024) menunjukkan bahwa tingkat stres kerja dan tekanan yang tinggi pada karyawan bank selama periode pandemi berdampak negatif terhadap kepuasan dan komitmen kerja. Sementara itu, studi Ng et al. (2024) menemukan bahwa faktor-faktor seperti dukungan organisasi, kepemimpinan, dan lingkungan kerja yang positif memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di sektor perbankan. Penelitian Alnehabi dan Al-Mekhlafi (2025) juga memperkuat temuan tersebut dengan menunjukkan bahwa ketidakmampuan organisasi dalam mengelola motivasi dan komitmen karyawan

berkontribusi pada meningkatnya intensi untuk keluar dari pekerjaan. Kondisi ini memperlihatkan bahwa bahkan dalam industri yang relatif stabil seperti perbankan, keberhasilan organisasi sangat bergantung pada sejauh mana aspek pengembangan potensi, budaya organisasi, motivasi kerja, dan komitmen mampu dikelola secara efektif.

Secara keseluruhan, dinamika global SDM saat ini menunjukkan bahwa organisasi yang berhasil mempertahankan kinerja tinggi adalah mereka yang tidak hanya fokus pada hasil akhir (*performance output*), tetapi juga pada penguatan faktor internal karyawan yang membentuk kinerja tersebut. Pengembangan potensi individu, budaya organisasi yang inklusif, motivasi yang berkelanjutan, dan komitmen yang kuat menjadi pilar utama dalam menciptakan daya saing tenaga kerja di tingkat global (World Economic Forum, 2025). Dengan demikian, fenomena global ini memberikan landasan empiris dan teoritis bahwa keberhasilan organisasi di masa kini sangat dipengaruhi oleh kemampuan mereka dalam mengelola dimensi-dimensi SDM secara terpadu dan berkelanjutan.

Sejalan dengan fenomena global tersebut, dinamika pengelolaan sumber daya manusia di Indonesia menunjukkan pola tantangan yang sejalan, khususnya pada sektor perbankan dan lembaga keuangan mikro seperti Bank Perekonomian Rakyat (yang sebelumnya Bank Perkreditan Rakyat berdasarkan Undang-Undang Nomor 4 tahun 2023 tentang Pengembangan dan Penguatan Sektor Keuangan). Penelitian-penelitian empiris di Indonesia menegaskan bahwa faktor-faktor internal organisasi, termasuk pengembangan kompetensi (potensi), budaya organisasi, motivasi kerja, dan komitmen organisasi, memiliki pengaruh signifikan terhadap

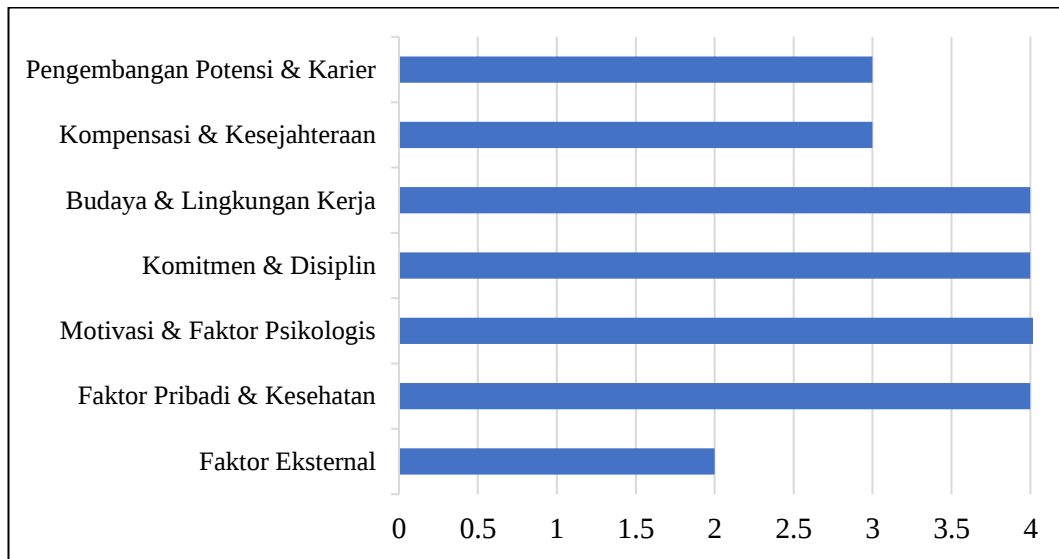
kinerja karyawan di institusi perbankan lokal. Dwiyanti et al. (2019) menemukan pengaruh positif kompetensi dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PD. BPR Bank Buleleng 45, sementara Nurislami et al. (2023) menegaskan peran kepemimpinan dan motivasi dalam meningkatkan kinerja karyawan di BPR Siliwangi Tasikmalaya.

Kualitas budaya organisasi dan efektivitas komunikasi internal juga sering muncul sebagai determinan penting tingkat keterikatan (*employee engagement*) dan kepuasan kerja. Studi Kusumaningtyas et al. (2024) menunjukkan bahwa budaya organisasi dan komunikasi yang efektif meningkatkan *employee engagement* melalui peningkatan kepuasan kerja pada karyawan bank swasta di Jawa Tengah. Temuan semacam ini mendukung argumen bahwa budaya organisasi yang suportif memperkuat motivasi serta komitmen karyawan, yang pada gilirannya memperbaiki capaian kinerja individu dan organisasi.

Aspek pemberdayaan SDM, komitmen kerja, dan praktik manajemen sumber daya manusia juga terbukti krusial dalam konteks perbankan nasional. Noviyadi et al. (2024) melaporkan bahwa pemberdayaan SDM (*human resource empowerment*), komitmen kerja, dan budaya organisasi berkontribusi signifikan terhadap kinerja karyawan pada studi perusahaan lokal; temuan ini relevan bagi BPR yang sering bekerja dengan sumber daya terbatas namun membutuhkan kinerja tinggi. Selain itu, Rachmad et al. (2023) menemukan bahwa budaya organisasi, latar belakang pendidikan, dan kompensasi memengaruhi kinerja karyawan pada bank syariah nasional, yang menunjukkan pentingnya kombinasi faktor struktural dan kultural dalam meningkatkan performa.

Permasalahan operasional seperti beban kerja, disiplin, dan lingkungan kerja juga berimplikasi pada produktivitas dan kepuasan kerja karyawan BPR. Putra et al. (2024) menyoroti pengaruh lingkungan kerja dan disiplin terhadap produktivitas karyawan BPR di Bali, sedangkan Wahyuni et al. (2023) menegaskan pentingnya kompetensi dan komunikasi dalam menjaga kinerja optimal. Wulandari et al. (2024) menambahkan bahwa motivasi, disiplin kerja, dan lingkungan kerja saling berinteraksi dalam memperbaiki performa karyawan bank, yang menegaskan perlunya pendekatan holistik pada praktik MSDM.

Kondisi serupa juga tercermin pada BPR yang beroperasi di wilayah kerja Otoritas Jasa Keuangan (OJK) Tasikmalaya. Berdasarkan hasil observasi awal yang dilakukan terhadap beberapa orang yang bekerja di BPR terkait, diperoleh berbagai pandangan mengenai faktor-faktor yang menyebabkan tingginya tingkat *turnover* dan penurunan motivasi karyawan. Secara umum, hasil rekapitulasi jawaban tersebut divisualisasikan dalam grafik yang menggambarkan persepsi terhadap penyebab utama karyawan meninggalkan organisasi selain karena pensiun pada gambar 1.2 berikut:



Gambar 1.2. Faktor Penyebab Potensi *Turnover* di BPR Wilayah Kerja OJK Tasikmalaya

(Sumber: Hasil observasi dan diolah peneliti, 2025)

Berdasarkan gambar di atas, terlihat bahwa faktor budaya dan lingkungan kerja, komitmen dan disiplin, motivasi dan psikologis, serta faktor pribadi dan kesehatan menjadi penyebab yang paling dominan. Banyak karyawan yang merasa kurang mendapatkan kejelasan mengenai jenjang karier, kompensasi yang dianggap belum memadai, serta kurangnya kesempatan untuk mengembangkan potensi diri. Hal ini menunjukkan adanya persoalan dalam aspek *pengembangan potensi* dan *motivasi kerja*, yang berpengaruh terhadap niat karyawan untuk bertahan di organisasi. Selain itu, budaya organisasi dan lingkungan kerja juga menjadi faktor penting yang mendorong keputusan resign. Hubungan yang kurang harmonis antara atasan dan bawahan, komunikasi yang tidak efektif, serta budaya kerja yang belum sepenuhnya mendukung kolaborasi menjadi cerminan lemahnya internalisasi nilai dan norma organisasi. Kondisi ini memperlihatkan bahwa budaya organisasi pada beberapa BPR di Tasikmalaya masih menghadapi tantangan dalam

menciptakan suasana kerja yang kondusif dan adaptif terhadap perubahan. Tak kalah penting, aspek komitmen dan disiplin kerja turut menjadi perhatian, sebagaimana munculnya temuan terkait pelanggaran disiplin dan tindakan indisipliner yang berujung pada pemutusan hubungan kerja. Situasi ini memperlihatkan bahwa sebagian karyawan belum sepenuhnya memiliki komitmen afektif dan normatif yang kuat terhadap organisasi. Di sisi lain, terdapat pula faktor personal seperti keinginan membuka usaha sendiri, kondisi kesehatan, atau pencarian pengalaman baru yang turut memperkuat dinamika keluar-masuknya tenaga kerja di sektor ini.

Secara keseluruhan, berbagai permasalahan tersebut menggambarkan bahwa BPR di wilayah Tasikmalaya tengah menghadapi tantangan multidimensi dalam pengelolaan sumber daya manusia, khususnya terkait pengembangan potensi individu, penguatan budaya organisasi, peningkatan motivasi kerja, serta pembentukan komitmen yang berkelanjutan guna menjaga dan meningkatkan kinerja karyawan secara optimal.

Meskipun penelitian-sebelumnya telah banyak mengeksplorasi pengaruh pengembangan potensi, budaya organisasi, motivasi kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan di sektor perbankan Indonesia, terdapat beberapa celah penting yang masih perlu diisi. Pertama, sebagian besar studi masih terfokus pada satu atau dua variabel saja, misalnya pengaruh budaya organisasi dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Sebagai contoh, Wardani et al. (2022) meneliti kompetensi, budaya organisasi, pengembangan karir, dan kinerja pegawai pada bank di Medan. Namun, belum banyak penelitian yang secara

simultan mengintegrasikan kelima variabel inti penelitian ini, pengembangan potensi, budaya organisasi, motivasi kerja, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan, dalam satu model yang komprehensif, khususnya di lingkup Bank Perekonomian Rakyat.

Kedua, dari segi metodologi, sebagian besar penelitian di industri perbankan menggunakan teknik analisis linier atau regresi sederhana sehingga kurang menangkap dinamika hubungan antar konstruk laten dan mediasi/indikasi yang kompleks. Misalnya, penelitian Arifianti & Safitri (2022) menggunakan pengaruh *career development* dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan metode kuantitatif sederhana. Sementara itu, penggunaan metode gabungan seperti integrasi PLS-SEM dengan teknik pengambilan prioritas seperti metode Fuzzy-AHP dan TOPSIS masih sangat jarang dilakukan dalam konteks perbankan mikro di Indonesia, padahal pendekatan tersebut mampu memberikan gambaran yang lebih holistik mengenai prioritas indikator pengembangan SDM.

Ketiga, dari aspek kontekstual, penelitian yang fokus pada BPR, khususnya di wilayah OJK Tasikmalaya, masih sangat terbatas. Kebanyakan studi dilakukan di bank umum atau BPR di Jawa Tengah atau Bali seperti pada studi yang ditemukan pada studi yang dilakukan oleh Kusumaningtyas et al. (2024). Sementara hasil survei awal di BPR wilayah kerja OJK Tasikmalaya menunjukkan faktor-faktor seperti ketidakjelasan jenjang karier, kompensasi yang dianggap tidak memadai, dan lingkungan kerja yang tidak kondusif masih menjadi penyebab utama *turnover* karyawan. Oleh karena itu, penting dilakukan penelitian di konteks lokal

ini agar menghasilkan pemahaman yang spesifik dan rekomendasi yang tepat sasaran untuk BPR di Tasikmalaya.

Penelitian ini hadir dengan *novelty* pada aspek pengembangan potensi sebagai variabel utama yang selama ini belum banyak digunakan secara eksplisit dalam penelitian-penelitian terdahulu di sektor perbankan mikro. Variabel ini kemudian dipadukan dengan tiga variabel lain yang telah banyak digunakan dalam riset kinerja karyawan, yaitu budaya organisasi, motivasi kerja, dan komitmen organisasi, untuk melihat pengaruhnya secara simultan terhadap kinerja karyawan melalui pendekatan *Partial Least Square–Structural Equation Modeling* (PLS-SEM).

Lebih lanjut, keempat variabel tersebut juga akan digunakan sebagai kriteria evaluatif dalam penentuan karyawan terbaik melalui integrasi metode Fuzzy-AHP dan TOPSIS, yang diharapkan mampu memberikan model penilaian kinerja yang lebih objektif, adaptif, dan komprehensif. Dengan pendekatan ini, penelitian tidak hanya menawarkan kontribusi teoritis dalam penguatan literatur manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam pengembangan model evaluasi berbasis potensi dan kinerja, tetapi juga memberikan kontribusi praktis bagi manajemen BPR di wilayah kerja OJK Tasikmalaya dalam merancang strategi pengembangan, retensi, dan peningkatan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana Pengembangan Potensi, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi, dan Kinerja Karyawan di Bank Perekonomian Rakyat Wilayah Kerja OJK Tasikmalaya?
2. Bagaimana pengaruh Pengembangan Potensi, Budaya Organisasi, Motivasi, dan Komitmen terhadap Kinerja Karyawan di Bank Perekonomian Rakyat Wilayah Kerja OJK Tasikmalaya?
3. Bagaimana karakteristik bobot dari variabel yang dijadikan kriteria dalam pemilihan tenaga kerja terbaik berdasarkan kinerja di Bank Perekonomian Rakyat Wilayah Kerja OJK Tasikmalaya?
4. Bagaimana karakteristik penentuan prioritas utama kandidat yang terpilih menjadi tenaga kerja terbaik berdasarkan kinerja di Bank Perekonomian Rakyat Wilayah Kerja OJK Tasikmalaya berdasarkan pembobotan kriteria yang ditentukan sebelumnya?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Mengetahui Pengembangan Potensi, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi, dan Kinerja Karyawan di Bank Perekonomian Rakyat Wilayah Kerja OJK Tasikmalaya

2. Mengetahui pengaruh Pengembangan Potensi, Budaya Organisasi, Motivasi, dan Komitmen terhadap Kinerja Karyawan di Bank Perekonomian Rakyat Wilayah Kerja OJK Tasikmalaya.
3. Mengetahui karakteristik bobot dari variabel yang dijadikan kriteria dalam pemilihan tenaga kerja terbaik berdasarkan kinerja di Bank Perekonomian Rakyat Wilayah Kerja OJK Tasikmalaya.
4. Mengetahui karakteristik penentuan prioritas utama kandidat yang terpilih menjadi tenaga kerja terbaik berdasarkan kinerja di Bank Perekonomian Rakyat Wilayah Kerja OJK Tasikmalaya berdasarkan pembobotan kriteria yang ditentukan sebelumnya.

1.4 Manfaat Penelitian

Luaran dari penelitian ini dapat memberikan manfaat baik manfaat praktis bagi objek penelitian yang dituju atau pihak eksternal lain untuk dijadikan referensi maupun kontribusi ilmiah dengan pembaruan yang diberikan dalam penelitian ini untuk kemudian hari dapat dilakukan dalam penelitian sejenis.

1.4.1 Manfaat Praktis

Penelitian ini memberikan manfaat praktis bagi perusahaan dalam menerapkan sistem penilaian karyawan terbaik yang lebih objektif dan terstruktur berdasarkan kriteria yang digunakan dalam model penelitian. Integrasi metode analisis yang digunakan dapat menjadi dasar dalam menentukan prioritas kinerja

secara transparan serta mendukung penyusunan kebijakan pengembangan dan retensi karyawan guna meminimalkan potensi *turnover*.

1.4.2 Kontribusi Ilmiah

Penelitian ini memberikan kontribusi ilmiah dalam pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia melalui pengujian model kinerja karyawan yang mengintegrasikan pengembangan potensi, budaya organisasi, motivasi kerja, dan komitmen organisasi.

Kebaruan (*novelty*) penelitian ini terletak pada integrasi pendekatan PLS-SEM sebagai model analisis kausal dengan metode Fuzzy-AHP serta TOPSIS sebagai teknik pengambilan keputusan multikriteria, sehingga model yang dihasilkan tidak hanya menjelaskan hubungan antar variabel, tetapi juga menghasilkan prioritas kriteria dalam penentuan karyawan terbaik. Integrasi ini memberikan pendekatan evaluasi kinerja yang lebih komprehensif dibandingkan penelitian terdahulu yang umumnya menggunakan metode analisis secara parsial.

1.5 Batasan Masalah

Pada penelitian yang dilakukan memerlukan ruang lingkup dan fokus kajian yang terarah. Oleh karena itu, sebuah penelitian perlu diberi batasan agar kajian dapat terfokus dan menghasilkan penelitian yang baik. Batasan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini dilakukan di Bank Perekonomian Rakyat (BPR) Wilayah Kerja Otoritas Jasa Keuangan (OJK) Tasikmalaya.
2. Penelitian ini berfokus pada alternatif pemilihan karyawan terbaik berdasarkan kriteria dan sub-kriteria berdasarkan variabel dan indikator yang telah diujikan terlebih dahulu.
3. Alternatif kandidat karyawan terbaik dalam penelitian ini hanya dibatasi 5 orang dari setiap objek penelitian.