

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat menentukan dalam pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi. Sumber Daya Manusia tidak hanya menjadi pelaksana operasional, tetapi juga berperan sebagai penggerak utama dalam menjaga keberlangsungan organisasi. Peran ini mencakup berbagai sektor, baik pemerintahan, pendidikan, kesehatan, sosial, industri, hingga bisnis. Sumber daya manusia yang efektif dapat menjadi kunci utama dalam mencapai tujuan organisasi, termasuk peningkatan produktivitas dan pencapaian kinerja yang optimal (Adiatma, 2025:17). Untuk itu, organisasi membutuhkan karyawan yang tidak sekadar menjalankan tugas, tetapi juga mampu menunjukkan proaktivitas dan inisiatif dalam setiap tanggung jawab yang diemban.

Dalam era globalisasi yang mengakibatkan perubahan cepat di dunia bisnis, *Employee Engagement* menjadi salah satu indikator utama yang menentukan keberhasilan organisasi dalam menghadapi tantangan kompetitif, terutama bagi karyawan baru. Menurut laporan *Gallup State of the Global Workplace*, hanya 21% karyawan di seluruh dunia yang tergolong *engaged*, sementara mayoritas lainnya berada pada kategori *not engaged* dan *actively disengaged* (Gallup, 2025). Kondisi ini mengindikasikan tingkat *Employee Engagement* karyawan secara global masih belum optimal dan menjadi tantangan serius bagi organisasi di berbagai sektor.

Kawasan Asia Tenggara mencatat tingkat *employee engagement* sekitar 26% yang menunjukkan bahwa lebih dari dua pertiga karyawan di kawasan ini belum memiliki keterikatan kerja yang kuat, sehingga berpotensi memengaruhi

stabilitas kinerja dan produktivitas perusahaan. Sejalan dengan kondisi tersebut, tingkat *Employee Engagement* di Indonesia tercatat sekitar 27% (Gallup, 2025). Meskipun secara persentase Indonesia menunjukkan capaian yang sedikit lebih tinggi, data tersebut tetap menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan masih berada di luar kategori *engaged*. Dengan demikian, persoalan *Employee Engagement* tidak dapat dipahami semata-mata melalui perbandingan angka, melainkan sebagai indikasi adanya kesenjangan *Employee Engagement* yang berpotensi memengaruhi kinerja, produktivitas, dan keberlanjutan perusahaan. Oleh karena itu, masih terdapat ruang yang besar bagi organisasi di Indonesia untuk meningkatkan *Employee Engagement* melalui kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia yang lebih efektif.

Kondisi *Employee Engagement* yang belum optimal tersebut tidak hanya berdampak pada tingkat organisasi, tetapi juga menimbulkan konsekuensi ekonomi yang signifikan secara global. Kondisi ini menyebabkan kerugian ekonomi global mencapai USD 438 miliar per-tahun akibat meningkatnya absensi, tingginya *turnover*, dan penurunan produktivitas (Gallup, 2025). Menurut sebuah studi, perusahaan yang berhasil meningkatkan tingkat *Employee Engagement* mengalami peningkatan produktivitas hingga 21% dan penurunan tingkat *turnover* hingga 18%, menegaskan urgensi membangun *engagement* sejak awal masa kerja karyawan baru (Sopian & Ningsih, 2024).

Employee Engagement sendiri dapat dipahami sebagai kondisi psikologis positif ketika karyawan merasa antusias, berkomitmen, dan terdorong untuk memberikan usaha terbaiknya di tempat kerja (Zhafira et al., 2025). Karyawan yang

enganged akan lebih loyal dan memberikan kontribusi yang lebih kepada perusahaan. Bagi karyawan baru, *engagement* sejak masa awal bekerja sangat penting karena fase ini menentukan keberhasilan adaptasi terhadap budaya kerja, sistem organisasi, serta loyalitas jangka panjang. Karyawan baru yang tidak segera merasa terikat dengan perusahaannya berisiko mengalami *turnover intention*, kinerja rendah, hingga gagal berkontribusi optimal pada tujuan perusahaan (Costa & Rodrigues, 2025).

Fokus pada karyawan baru, yang didefinisikan sebagai individu yang baru bergabung dalam organisasi pada periode pertama tahun kerja, menjadi krusial karena mereka rentan terhadap *turnover* tinggi. Menurut *Society for Human Resource Management*, 30% karyawan baru meninggalkan pekerjaan dalam enam bulan pertama, dengan biaya penggantian mencapai 50% hingga 200% dari gaji tahunan karyawan tersebut, tergantung pada kompleksitas peran, senioritas, dan keahliannya (SHRM, 2023).

Perusahaan harus mampu menciptakan hubungan yang baik dengan karyawan untuk dapat meningkatkan *engagement* khususnya pada karyawan baru. Pada fase ini, mereka membutuhkan dukungan perusahaan untuk dapat memahami peran, budaya, serta ekspektasi perusahaan. Bagi karyawan baru, terciptanya hubungan yang baik dengan perusahaan sejak awal masa kerja menjadi faktor penting dalam membangun *Employee Engagement*. Hal ini karena karyawan baru cenderung akan memberikan kontribusi terbaik dan beradaptasi lebih cepat ketika mereka merasa nyaman serta didukung oleh perusahaan tempat mereka bekerja (Maharani & Iryanti, 2025).

Fenomena khusus yang melatarbelakangi penelitian ini muncul pada kelompok karyawan baru Bank BTPN Syariah KFO Tasikmalaya. Berdasarkan observasi awal melalui wawancara dengan pihak yang berwenang, diketahui bahwa dalam beberapa tahun terakhir terjadi tingkat keluar–masuk karyawan (*turnover*) yang relatif tinggi, terutama pada karyawan baru.

Pada tahun 2025 tercatat terdapat 73 karyawan baru yang direkrut di Bank BTPN Syariah KFO Tasikmalaya. Angka ini dinilai tinggi dan sekaligus mencerminkan dinamika *turnover* yang signifikan di lingkungan kerja tersebut. Kondisi ini menunjukkan adanya potensi ketidaksesuaian antara ekspektasi karyawan baru dengan pengalaman kerja yang mereka alami selama proses integrasi dan penyesuaian di perusahaan. Meningkatnya *turnover* sering kali berakar pada rendahnya tingkat *Employee Engagement* dalam perusahaan, dan berbagai penelitian juga menegaskan bahwa peningkatan *engagement* merupakan strategi kunci dalam menekan angka *turnover* (Firdaus et al., 2023).

Kondisi *Employee Engagement* karyawan Bank BTPN Syariah KFO Tasikmalaya menunjukkan adanya variasi tingkat *Employee Engagement*, beberapa menunjukkan *vigor*, *dedication*, dan *absorption* yang tinggi–menandakan semangat, komitmen, dan keterikatan penuh dalam pekerjaan. Namun, sebagian lainnya justru tampak mengalami kelelahan lebih cepat, kurang memiliki rasa bangga terhadap organisasi, serta cenderung menjalankan tugas secara administratif tanpa keterikatan emosional yang mendalam.

Selain itu, temuan pra-survei yang dilakukan juga menunjukkan adanya gejala rendahnya *Employee Engagement* karyawan baru pada beberapa aspek

penting pekerjaan. Temuan ini menguatkan dugaan bahwa tingkat *Employee Engagement* belum merata dan berpotensi menjadi faktor pendorong meningkatnya intensi *turnover*. Dengan demikian, pemahaman terhadap kondisi *engagement* karyawan baru menjadi langkah awal yang penting sebelum fenomena *turnover* berkembang lebih jauh.

Tabel 1.1 Pengukuran Rata -Rata *Employee Engagement* Karyawan Baru Bank BTPN Syariah KFO Tasikmalaya

	Pernyataan	Rata Rata jawaban
Q1	Saya memahami apa yang pekerjaan ini harapkan dari saya sejak awal bergabung.	3,2
Q2	Peralatan, materi-materi, dan informasi yang saya butuhkan untuk mengerjakan pekerjaan tersedia dengan baik	3,4
Q3	Dalam pekerjaan saya, saya mendapat kesempatan untuk melakukan hal-hal yang saya kuasai dengan baik.	4,1
Q4	Dalam beberapa minggu pertama bekerja, saya sudah memperoleh pengakuan atau apresiasi atas pekerjaan yang saya lakukan.	3,7
Q5	Atasan langsung saya menunjukkan perhatian terhadap kesejahteraan saya selama saya beradaptasi di lingkungan kerja baru.	3,2
Q6	Beberapa orang di tempat kerja memberikan dorongan atau arahan mengenai perkembangan diri saya pada masa awal bekerja	3,9
Q7	Pendapat saya diperhatikan oleh atasan atau rekan kerja meskipun saya masih baru.	3,4
Q8	Misi dan tujuan perusahaan memberi saya rasa penting dalam pekerjaan saya.	3,5
Q9	Rekan kerja saya menunjukkan komitmen kuat terhadap kualitas pekerjaan, sehingga memudahkan saya beradaptasi.	4,1
Q10	Di tempat kerja, saya mempunyai teman baik.	4,4
Q11	Dalam beberapa bulan pertama, saya mendapatkan umpan balik yang membantu saya meningkatkan kinerja.	4
Q12	Sejak awal bekerja, saya merasa memiliki peluang untuk belajar dan berkembang di perusahaan ini.	4,2
Total Rata-Rata		37,6

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan hasil kuesioner pra-survei yang dibagikan kepada 10 karyawan baru Bank BTPN Syariah KFO Tasikmalaya, pengukuran *Employee Engagement* menggunakan Q12 Gallup dengan pengolahan data melalui teknik persentase. Kriteria penilaian *engagement* ditentukan berdasarkan rata-rata skor, yaitu 1,0-2,0 diklasifikasikan sebagai *actively disengaged*, skor 2,1-4,0 termasuk kategori *not engaged*, dan skor 4,1-5,0 dikategorikan sebagai *engaged* (Hastuti, 2021).

Pada tabel pengukuran rata-rata *Employee Engagement* karyawan baru di Bank BTPN Syariah KFO Tasikmalaya tahun 2025, diketahui bahwa beberapa item pernyataan memiliki nilai rata-rata terendah, yaitu berada pada rentang 3,2-3,4, dengan nilai rata-rata keseluruhan sebesar 3,3. Berdasarkan kriteria penilaian, skor tersebut termasuk dalam kategori *not engaged*, yaitu kondisi di mana karyawan belum terlibat secara optimal dan belum memiliki keterikatan emosional yang kuat terhadap pekerjaan maupun organisasi.

Permasalahan ini tercermin pada beberapa indikator, khususnya pada item Q1, Q2, Q5, dan Q7. Pada Q1, ditemukan adanya kecenderungan kurangnya pemahaman dan kejelasan peran karyawan terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Pada Q2, terlihat keterbatasan dalam ketersediaan peralatan, materi kerja, serta informasi yang dibutuhkan oleh karyawan baru pada fase awal bekerja, termasuk minimnya pendampingan seperti mentoring agar pekerjaan dapat berjalan secara optimal. Selanjutnya, pada Q5, terdapat indikasi bahwa sebagian karyawan baru merasa belum mendapatkan perhatian dan kepedulian yang memadai dari atasan maupun rekan kerja. Terakhir, pada Q7, menunjukkan rendahnya perhatian terhadap kondisi personal karyawan dan kurangnya ruang bagi

karyawan baru untuk menyampaikan pendapat atau ide. Berdasarkan temuan tersebut dapat disimpulkan bahwa tingkat *Employee Engagement* karyawan baru di Bank BTPN Syariah KFO Tasikmalaya masih belum optimal.

Kondisi *Employee Engagement* yang belum optimal pada karyawan baru tersebut menunjukkan pentingnya peran *Perceived Organizational Support* (POS) dan kualitas program *Onboarding* dalam proses adaptasi awal karyawan. POS terbukti berkontribusi terhadap keterikatan dan komitmen karyawan, di mana persepsi bahwa organisasi peduli terhadap kesejahteraan karyawan mampu meningkatkan *engagement* serta loyalitas (Eviana, 2024), sekaligus menurunkan intensi *turnover* melalui penguatan ikatan psikologis dengan perusahaan (Halim & Erdiansyah, 2024). Namun, pada karyawan baru, persepsi tersebut masih sangat dipengaruhi oleh pengalaman awal mereka di tempat kerja.

Sejalan dengan itu, program *Onboarding* yang efektif berperan penting dalam membentuk pengalaman awal kerja. *Onboarding* yang kurang optimal, seperti minimnya pelatihan dan pendampingan, dapat menimbulkan perasaan terisolasi, sedangkan *Onboarding* yang terstruktur membantu karyawan memahami budaya, peran, dan ekspektasi kerja (Walker-Schmidt et al., 2022). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa perusahaan dengan *Onboarding* yang terencana memiliki tingkat *Employee Engagement* karyawan baru 58% lebih tinggi pada tahun pertama (Murgoski, 2023).

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement*, di mana dukungan organisasi yang dirasakan karyawan mampu meningkatkan keterikatan kerja

mereka (Fairnandha, 2021; Fakhria & Sandi, 2025; Firnanda et al., 2021; Firnanda & Wijayati, 2021). Namun, temuan yang berbeda menyatakan bahwa *Perceived Organizational Support* justru berpengaruh negatif terhadap *Employee Engagement* (Mustari et.al., 2025). Selain itu, beberapa penelitian juga menemukan bahwa *Onboarding* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* karena membantu karyawan baru beradaptasi dengan lingkungan dan budaya organisasi (Dickson & Isaiah, 2024; Murgoski, 2023), sementara penelitian lain menunjukkan bahwa *Onboarding* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* (Ateeq, 2025). Ketidakkonsistenan hasil penelitian tersebut menunjukkan adanya *research gap* terkait pengaruh *Perceived Organizational Support* dan *Onboarding* program terhadap *Employee Engagement*, sehingga diperlukan penelitian lanjutan untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif dalam konteks dan karakteristik organisasi yang berbeda.

Kajian pustaka terbaru menunjukkan bahwa penelitian yang secara spesifik menguji *Perceived Organizational Support* (POS) dan *Onboarding Program* sebagai prediktor *Employee Engagement* pada karyawan baru masih relatif terbatas, terlebih dalam konteks perbankan syariah. Beberapa studi di Indonesia menegaskan pentingnya POS dan lingkungan kerja bagi *engagement* maupun *turnover* (Halim & Erdiansyah, 2024), tetapi aspek *Onboarding* terutama pembedaan antara teknis dan sosial/budaya belum banyak disentuh. Selain itu, sebagian besar penelitian menggunakan sampel karyawan umum, bukan karyawan baru di cabang perbankan (Firdaus et al., 2023). Kekosongan ini menjadi *novelty* yang penting untuk diisi.

Secara teoritis, POS meningkatkan persepsi bahwa organisasi menghargai kontribusi dan peduli pada kesejahteraan karyawan, yang berimplikasi pada *vigor* dan *dedication*. Sementara itu, *Onboarding* yang komprehensif dapat memperkuat *absorption* karyawan baru.

Berdasarkan permasalahan dan uraian di atas peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “**Pengaruh *Perceived Organizational Support* dan *Onboarding Program* terhadap *Employee Engagement***”. Urgensi penelitian ini adalah mengisi kekosongan literatur *engagement* pada karyawan baru di perbankan syariah khususnya pada Bank BTPN Syariah KFO Tasikmalaya sekaligus memberikan kontribusi praktis. Bagi akademisi, penelitian ini memperluas kajian determinan *engagement* dengan menggabungkan POS dan *Onboarding* dalam konteks lokal. Bagi praktisi, hasil penelitian dapat menjadi dasar HR dalam merancang *Onboarding* yang lebih holistik dan kebijakan dukungan organisasi yang berkesinambungan, sehingga mampu meningkatkan *engagement* dan menurunkan angka *turnover*.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan permasalahan yang telah dikemukakan dalam latar belakang yaitu pengaruh *Perceived Organizational Support* dan *Onboarding Program* terhadap *Employee Engagement* Karyawan di Bank BTPN Syariah KFO Tasikmalaya, maka masalah pokok dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Bagaimana *Perceived Organizational Support* pada karyawan baru Bank BTPN Syariah KFO Tasikmalaya?

2. Bagaimana *Onboarding* Program pada karyawan baru Bank BTPN Syariah KFO Tasikmalaya?
3. Bagaimana *Employee Engagement* pada karyawan baru Bank BTPN Syariah KFO Tasikmalaya?
4. Bagaimana pengaruh *Perceived Organizational Support* dan *Onboarding* Program terhadap *Employee Engagement* Karyawan Baru Bank BTPN Syariah KFO Tasikmalaya?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah diuraikan, penelitian ini memiliki tujuan yang hendak dicapai yaitu untuk mengetahui dan menganalisis:

1. *Perceived Organizational Support* pada karyawan baru Bank BTPN Syariah KFO Tasikmalaya.
2. *Onboarding* Program pada karyawan baru bank BTPN Syariah KFO Tasikmalaya.
3. *Employee Engagement* pada karyawan baru bank BTPN Syariah KFO Tasikmalaya.
4. Pengaruh *Perceived Organizational Support* dan *Onboarding Program* terhadap *Employee Engagement* karyawan baru di Bank BTPN Syariah KFO Tasikmalaya.

1.4 Kegunaan Hasil Penelitian

Kegunaan hasil penelitian dapat diklasifikasikan menjadi kegunaan pengembangan ilmu dan kegunaan praktis. Kegunaan pengembangan ilmu artinya hasil penelitian bermanfaat untuk pengembangan ilmu yang berkaitan dengan objek

penelitian. Kegunaan praktis bermanfaat bagi berbagai pihak yang memerlukannya untuk memperbaiki kinerja serta seseorang untuk melakukan penelitian lebih lanjut

1.4.1 Kegunaan Pengembangan Ilmu

1. Memberikan kontribusi pada pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait faktor-faktor yang memengaruhi *Employee Engagement* pada karyawan baru di sektor perbankan Syariah.
2. Menambah bukti empiris mengenai hubungan antara *Perceived Organizational Support* (POS) dan *Onboarding* Program terhadap *Employee Engagement*, serta memperkaya kajian akademik dalam konteks organisasi keuangan di Indonesia.
3. Menjadi referensi akademik bagi peneliti selanjutnya yang ingin meneliti topik terkait *onboarding* maupun strategi dukungan organisasi dalam meningkatkan *engagement*.

1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Bagi Bank BTPN Syariah, hasil penelitian ini dapat menjadi masukan dalam merancang program *onboarding* yang lebih komprehensif, tidak hanya fokus pada aspek teknis tetapi juga aspek sosial dan budaya.
2. Memberikan rekomendasi kepada manajemen SDM mengenai pentingnya membangun dukungan organisasi yang konsisten untuk meningkatkan keterikatan karyawan baru.
3. Bagi praktisi HR secara umum, penelitian ini dapat menjadi panduan dalam mengembangkan strategi manajemen SDM yang berfokus pada engagement sebagai kunci peningkatan produktivitas dan retensi karyawan.

1.5 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Bank BTPN Syariah KFO Tasikmalaya yang beralamat di Jl. Pataruman No.8, Yudanagara, Kec. Cihideung, Kab. Tasikmalaya, Jawa Barat 46121, Indonesia. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada karakteristik Bank BTPN Syariah sebagai lembaga perbankan yang berfokus pada pemberdayaan masyarakat prasejahtera produktif dengan sistem rekrutmen karyawan baru yang cukup intensif setiap bulannya. Penelitian dijadwalkan pada bulan September sampai dengan Desember 2025. Untuk lebih lengkapnya jadwal penelitian terlampir pada lampiran 1.