

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Keterlibatan mengacu pada rasa komitmen, kebanggaan, dan kesetiaan yang intrinsik, mengakar, dan menyeluruh yang tidak mudah diubah (Marciano, 2010). Keterlibatan ditandai dengan penyerapan, dedikasi dan semangat (Schaufeli & Bakker, 2004) dan bergantung pada kondisi psikologis kebermaknaan, keamanan, dan ketersediaan (Albrecht, 2010).

Keterlibatan karyawan menjadi isu utama dalam praktik manajemen diseluruh perusahaan. Perusahaan yang sukses memerlukan kontribusi karyawan yang mampu bekerja diluar tugas dan tanggung jawab utamanya yang akan memberikan kinerja yang melampaui ekspektasi (Robbins and Judge, 2013). Sebuah organisasi hampir dua kali lipat memiliki peluang keberhasilan bila memiliki keterlibatan karyawan yang tinggi (Harter et al., 2006). Lebih lanjut Hijrah et al., (2014) dalam penelitiannya membuktikan adanya korelasi positif antara keterlibatan kerja dan kinerja karyawan. Dapat dikatakan bahwa keterlibatan kerja merupakan urat nadi perusahaan yang menghubungkan karyawan dengan organisasi agar mencapai tingkat produktivitas yang optimal.

Penelitian terkait keterlibatan kerja, telah menjadi titik fokus para peneliti di bidang manajemen di berbagai industri. Penelitian dari Kristanti et al., (2015) dan Lu et al., (2016) pada industry hospitalitas, Santhanam and Srinivas, (2020) pada perusahaan manufaktur dan Rahman and Oemar, (2023) pada industri perbankan menunjukkan keterlibatan karyawan berpengaruh negatif terhadap *turnover*

intention. Hasil-hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa keterlibatan karyawan yang tinggi dapat mengurangi intensi *turnover*. Oleh sebab itu, organisasi mempunyai peran yang fundamental untuk menghadirkan dukungan agar karyawan dapat memberikan potensi terbaiknya.

Dipihak lain hasil penelitian menunjukkan keterlibatan kerja dapat mengakibatkan *burnout*. Hasil penelitian dari Schaufeli dan Bakker, (2004), Maslach dan Leiter (1997); Maslach et al., (2001); Schaufeli et al., (2002) menunjukkan bahwa keterlibatan kerja secara berlebihan dapat berakibat pada kondisi *burnout* (kelelahan) seorang karyawan. Dalam penelitian Greenhaus and Beutell, (1985) terlihat bagaimana tuntutan pekerjaan yang tinggi (yang seringkali terkait dengan keterlibatan kerja yang tinggi) dapat mengganggu keseimbangan kehidupan pribadi. Lebih lanjut Byron, (2005) mengkonfirmasi bahwa keterlibatan kerja yang berlebih dapat berkontribusi pada konflik.

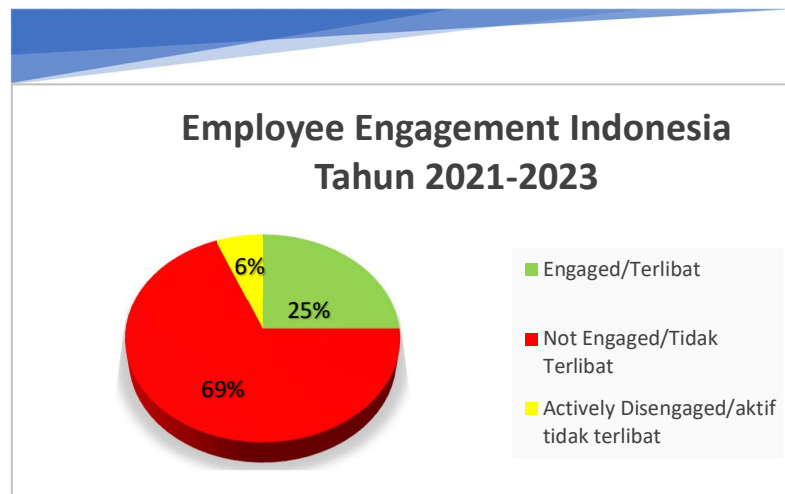
Gambar 1.1 di bawah ini memperlihatkan perbandingan persentase tingkat keterlibatan karyawan baik ditingkat Global maupun di tingkat Regional Asia Tenggara selama kurun waktu 2022-2023, dimana secara Global tingkat keterlibatan karyawan diangka 23%, tidak terlibat 62%, dan 15% tidak terlibat secara aktif, sementara di tingkat Regional Asia Tenggara 26% terkategori terlibat, 67% tidak terlibat, dan 8% tidak terlibat secara aktif.

Gambar 1.1
 Perbandingan Tingkat Keterlibatan Karyawan
 Secara Global & Regional ASEAN (Indonesia, Kamboja, Laos, Malaysia,
 Myanmar, Filipina, Singapura, Thailand, Vietnam) Tahun 2022 s/d 2023



Sumber Data : Gallup (2024)

Gambar 1.2
 Tren Keterlibatan Karyawan di Indonesia
 Periode Waktu Tiga Tahun (2021 s/d 2023)



Sumber Data : Gallup (2024)

Sementara di Indonesia pada periode yang sama selama tahun 2021, 2022, dan 2023 berdasarkan data yang dirilis oleh Gallup sebagaimana yang terlihat pada

Gambar 1.2 di atas persentase keterlibatan karyawan berdasarkan kategori karyawan yang terlibat sebesar 25%, tidak terlibat 69%, dan aktif tidak terlibat 6%. Hal ini sangat jelas merepresentasikan bahwa tingkat keterlibatan karyawan di Indonesia adalah rendah.

Sekalipun angka-angka ini hanya bersifat indikatif, hal itu tetap menunjukkan bahwa tingkat keterlibatan karyawan baik secara Global, Regional Asia Tenggara dan di Indonesia dalam kategori rendah. Bagaimana dengan tingkat keterlibatan kerja karyawan khususnya di wilayah propinsi Nusa Tenggara Timur? Sehubungan dengan belum ada penelitian yang secara spesifik meneliti tingkat keterlibatan karyawan di provinsi Nusa Tenggara Timur, namun data dan fakta yang tersaji di atas menunjukkan bahwa ada permasalahan serius dengan tingkat keterlibatan kerja karyawan, maka penelitian ini adalah yang pertama untuk menguji tingkat keterlibatan karyawan di provinsi Nusa Tenggara Timur lebih khususnya di Bank SMBC Indonesia wilayah NTT.

Sejumlah faktor telah diidentifikasi sebagai faktor yang mempengaruhi keterlibatan kerja karyawan seperti audit internal, dan e-learning, penugasan interim dan efikasi diri. Audit internal adalah sebuah aktivitas pemberian keyakinan dan konsultasi yang independen dan objektif, yang dirancang untuk memberi nilai tambah dan meningkatkan operasi organisasi. Audit internal membantu organisasi mencapai tujuannya melalui pendekatan yang sistematis dan teratur dalam mengevaluasi dan meningkatkan keefektifan proses manajemen risiko, pengendalian dan tata kelola (The Institute of Internal Auditors).

Penelitian Cohen and Sayag, (2010) menunjukkan bahwa efektivitas pengendalian internal, yang merupakan fokus audit internal, berhubungan positif dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Keduanya merupakan komponen penting dari keterlibatan kerja (Harter et al., 2002); (Schaufeli and Bakker, 2004).

Sejalan dengan kompleksitas pekerjaan dan tuntutan terkait kepatuhan proses, peningkatan frekuensi audit internal oleh beberapa organisasi diperlukan agar aspek kepatuhan menjadi optimal (Cohen and Sayag, 2010), namun dimensi ini dapat menghadirkan implikasi kontradiktif, dimana peningkatan frekuensi audit dapat menimbulkan individu yang sering diaudit cenderung mengalami gangguan tekanan stres psikologis seperti pada kognitif (pola pikir), afektif (merasa), motivasi, dan perilaku. Sebagaimana dirumuskan oleh Lazarus and Folkman (1984), orang dikatakan bereaksi dengan stres, berada di bawah tekanan, dan seterusnya, dan lebih lanjut dikatakan bahwa stres psikologis adalah hubungan antara orang dan lingkungan yang dinilai oleh orang tersebut sebagai membebani atau melebihi sumber dayanya dan membahayakan kesejahteraannya.

Peningkatan frekuensi audit internal dapat memperkuat sistem pengendalian internal dan mencegah terjadinya penyimpangan, dilain pihak karyawan dituntut harus lebih terlibat dalam tugas, peran dan tanggungjawabnya untuk memastikan pekerjaannya telah dijalankan dengan baik sesuai dengan prosedur/SOP/regulasi yang berlaku pada organisasi maupun regulator dalam lingkupnya (Cohen and Sayag, 2010). Hal ini juga mengandung pengertian bahwa karyawan harus benar-benar terlibat agar dapat memenuhi tuntutan ini.

Selain Audit Internal, *E-Learning* dipandang sebagai salah satu instrumen training penunjang dan/atau pendorong strategis dalam menstimulus keterlibatan karyawan. Menurut Hartley, (2001) *e-learning* merupakan pembelajaran yang dimungkinkan oleh internet, intranet, dan jaringan elektronik lainnya serta pengembangan, penyampaian, dan evaluasi konten yang disampaikan kepada pembelajar melalui jaringan ini. Keterlibatan karyawan yang memiliki pengetahuan dan kompetensi yang memadai sesuai *job profilenya* ataupun mungkin yang perannya telah terdiversifikasi, memiliki tendensi lebih terintegrasi dengan organisasi (Kum, et al., 2014).

Instrumen *E-Learning* mengambil perannya sebagai bagian yang fundamental dan integral yang dapat menyediakan media transfer pengetahuan dan dukungan kinerja dan/atau sebagai media pembelajaran yang ramah, mudah diakses kapan saja dan dimana saja. *E-Learning* dapat meningkatkan kompetensi karyawan sesuai dengan kebutuhan organisasi (Rodriguez and Walters, 2017; Younas et al., 2018; Abogsesa and Kaushik, 2017), apalagi bila dilihat dari luasan sebaran karyawan di berbagai wilayah kerja yang membutuhkan informasi terkini dan bekerja dengan kecepatan yang jauh lebih cepat daripada sebelumnya, *E-Learning* merupakan salah satu jawabannya.

Walaupun belum ada riset yang secara khusus membahas pengaruh E-Learning terhadap keterlibatan kerja, penelitian dari Kum, et al., (2014); Rodriguez and Walters, (2017) Younas et al., (2018) Abogsesa and Kaushik, (2017) ini memberikan gambaran mengenai elemen-elemen apa saja yang mempengaruhi keterlibatan kerja.

E-Learning menawarkan kemudahan dalam penggunaannya, manusia, seperti halnya elektron, lebih memilih jalur yang hambatannya paling kecil. Jika sesi kelas lebih mudah untuk dihadiri daripada menggunakan solusi pembelajaran online, solusi *e-learning* akan sulit diaplikasikan (Hartley, 2001). Di era digital yang penuh disrupsi ini, hadir di kelas bukan lagi alternatif utama untuk para karyawan dalam menambah kompetensi mereka. Daya tarik *E-Learning* sebenarnya terletak pada potensinya untuk menyampaikan pengetahuan yang tepat kepada orang yang tepat di waktu dan tempat yang tepat. E-Learning sering kali menjadi cara yang lebih efektif dan efisien dalam memberikan pendidikan kepada karyawan (Bielawski & Metcalf, 2003). Dengan memperhatikan hal di atas, tentu keterlibatan karyawan pada organisasi akan terstimulus ke arah peningkatan, mengingat karyawan telah dibekali dengan informasi yang dapat membantu dan mempermudah mereka dalam menangani dan menyelesaikan berbagai pekerjaan termasuk bila ada kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan yang pada akhirnya juga akan membawa manfaat bagi organisasi sebagai dasar keunggulan kompetitifnya.

Disamping Audit Internal dan *E-Learning*, dampak Penugasan Interim dalam konteks meningkatkan keterlibatan bekerja juga turut dibahas. Penugasan Interim dalam kerangka manajemen dapat dilihat sebagai sebuah proses penunjukkan dan/atau penugasan sementara untuk mengisi jabatan dan/atau pekerjaan yang ditinggal sementara oleh pejabat definitif dengan berbagai kondisi. Sebagaimana disampaikan oleh Tarique, (2014) jenis penugasan/proyek ini mendorong karyawan di luar zona nyaman mereka, menempatkan mereka dalam situasi yang

berbeda dari yang biasa mereka alami; penugasan juga memperluas pengetahuan karyawan, keterampilan, dan kemampuan karyawan untuk memperoleh kompetensi baru.

Meskipun tidak ada penelitian yang secara langsung membahas dampak penugasan interim terhadap keterlibatan kerja, studi dari Tarique, (2014) ini memberikan wawasan tentang faktor-faktor yang memengaruhi keterlibatan kerja. Penugasan interim yang dirancang dengan mempertimbangkan faktor-faktor tersebut dapat berpotensi meningkatkan keterlibatan kerja karyawan. Sebagaimana disampaikan oleh (Robbins and Judge, 2013) perusahaan yang sukses memerlukan kontribusi karyawan yang mampu bekerja diluar tugas dan tanggung jawab utamanya yang akan memberikan kinerja yang melampaui ekspektasi.

Sebagai petugas interim, *job profile* yang diemban sehari-hari tetap dijalankan sambil menjalankan tugas tambahan sebagai seorang petugas interim, yang berarti intensitas pekerjaannya bertambah dan meningkat dari keadaan normal bersamaan dengan tekanan yang ditimbulkan. Hal ini akan berdampak pada stres psikologis yang mana dalam rumusan Lazarus and Folkman, (1984) seseorang dinyatakan merespons terhadap stres, bila berada dalam tekanan, dan sebagainya, dan lebih jauh dijelaskan bahwa stres psikologis merupakan interaksi antara individu dengan lingkungan yang dinilai oleh individu tersebut sebagai memberatkan atau melebihi sumber dayanya serta mengancam kesejahteraannya.

Efikasi Diri adalah salah satu komponen fundamental dalam keterlibatan kerja. Manajemen Efikasi diri yang tinggi mempunyai peran dalam memengaruhi keterlibatan kerja karyawan (Ye et al., 2024; Lusiferina Amalia Utami et al.,

(2023); Zarrin et al., (2023), dan juga sebagai mediator terhadap keterlibatan kerja Al Halbusi et al., (2023); Ashfaq et al., (2021); Ibrahim et al., (2019); Karatepe et al., (2019); Chen et al., (2001). Menurut Bandura, (1995) Efikasi diri mengacu pada keyakinan akan kemampuan diri untuk mengendalikan dan melaksanakan tindakan yang diperlukan dalam menghadapi potensi situasi. Keyakinan efikasi memengaruhi aspek kognitif (pola pikir), emosional (merasa), motivasional, dan perilaku seseorang (Bandura, 1995). Dengan demikian, penilaian efikasi diri tidak berkaitan dengan keterampilan yang dimiliki seseorang tetapi dengan penilaian tentang apa yang dapat dilakukan dengan keterampilan apa pun yang dimilikinya (Bandura, 1986).

Teori efikasi diri berfokus pada aspek kognitif penguasaan dan efektivitas daripada pada konstruksi yang lebih afektif seperti kebutuhan, motif, nilai, dan perasaan efikasi (Maddux, 1995). Namun, berfokus pada kognisi dan harapan tidak berarti mengurangi pentingnya aspek afektif dan evaluatif dari kontrol dan penguasaan yang dirasakan (Maddux, 1995). Dengan demikian, karyawan yang berkeyakinan akan kompetensi yang dimiliki cukup untuk dapat menangani berbagai situasi dan tekanan yang muncul dalam menjalankan perannya.

Penelitian yang dilakukan oleh Liu et al., (2017) menemukan bahwa efek efikasi diri tidak signifikan mempengaruhi keterlibatan kerja, yang mana hal ini bertolak belakang dengan penelitian Ye et al., (2024); Lusiferina Amalia Utami et al., (2023); Zarrin et al., (2023) studi-studi tersebut melaporkan efikasi diri berpengaruh pada keterlibatan kerja karyawan dalam transformasi digital

perusahaan (Ye et al., 2024), perusahaan publik air minum (Lusiferina Amalia Utami et al., 2023), dan praktik keperawatan (Zarrin et al., 2023).

Dengan memperhatikan studi terdahulu dan penjelasan di atas, maka Peneliti mengajukan tiga (3) alasan fundamental dalam mengkaji penelitian ini yakni: (1) Kebaruan prediktor; audit internal dan penugasan interim terhadap keterlibatan kerja yang belum pernah diteliti sebelumnya. (2) Adanya research gap (terkait prediktor efikasi diri & keterlibatan kerja); seperti penelitian yang dilakukan oleh (Liu et al., 2017; Mulyadi and Jadmiko, 2023) yang menemukan bahwa efikasi diri tidak signifikan berpengaruh pada keterlibatan kerja, sementara pada penelitian yang dilakukan oleh (Ye et al., 2024; Lusiferina Amalia Utami et al., 2023; Zarrin et al., 2023) menemukan bahwa efikasi diri berpengaruh pada keterlibatan kerja.

Lebih lanjut penelitian mengenai keterlibatan kerja mengandung dua pengertian; (a). Keterlibatan kerja dan kinerja karyawan menunjukkan korelasi positif Hijrah et al., (2014); sebuah organisasi hampir dua kali lipat memiliki peluang berhasil bila mendapat skor lebih diseparuh dalam hal keterlibatan karyawan bahkan bila sebuah entitas berada di atas 99% memiliki tingkat keberhasilan empat kali lipat (Harter et al., 2006); lebih lanjut penelitian dari Kristanti, Seliecia E., et al., (2015); Lu et al., (2016) pada industri hospitality; Santhanam and Srinivas, (2020) pada perusahaan manufaktur; Rahman and Oemar, (2023) pada industri perbankan menunjukkan tren keterlibatan karyawan berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. (b). Sementara pendapat lain terkait keterlibatan kerja, datang dari para peneliti *burnout* seperti Schaufeli & Bakker, (2004); Maslach & Leiter, (1997); Maslach et al., (2001); Schaufeli et al.,

(2002) memberikan pandangan bahwa akibat berlebihan dari keterlibatan kerja adalah kondisi *burnout*. Dalam penelitian Greenhaus and Beutell, (1985) dibahas bagaimana tuntutan pekerjaan yang tinggi (yang seringkali terkait dengan keterlibatan kerja yang tinggi) dapat mengganggu keseimbangan kehidupan pribadi. Lebih lanjut Byron, (2005) mengkonfirmasi bahwa keterlibatan kerja yang berlebih dapat berkontribusi pada konflik. (3) Sesuai hasil pencarian menggunakan mesin pencari yang tersedia, belum ada penelitian yang mengkaji frekuensi audit internal, e-learning, penugasan interim dan efikasi diri terhadap keterlibatan kerja karyawan pada perbankan di wilayah Nusa Tenggara Timur.

Berdasarkan latar belakang dan tiga (3) alasan fundamental di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam pengaruh audit internal, e-learning, penugasan interim dan efikasi diri terhadap keterlibatan kerja karyawan Bank SMBC Indonesia di NTT.

1.2. Masalah Penelitian

Mengacu pada masalah yang diuraikan dalam latar belakang, maka rumusan masalah penelitian yaitu:

1. Bagaimana persepsi responden terhadap audit internal, e-learning, penugasan interim dan efikasi diri terhadap keterlibatan kerja karyawan Bank SMBC Indonesia di provinsi NTT?
2. Apakah audit internal berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan kerja karyawan Bank SMBC Indonesia di provinsi NTT?
3. Apakah e-learning berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan kerja karyawan Bank SMBC Indonesia di provinsi NTT?

4. Apakah penugasan interim berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan kerja karyawan Bank SMBC Indonesia di provinsi NTT?
5. Apakah efikasi diri berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan kerja pegawai Bank SMBC Indonesia di provinsi NTT?
6. Apakah audit internal, e-learning, penugasan interim dan efikasi diri secara simultan berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan kerja pegawai Bank SMBC Indonesia di provinsi NTT?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui bagaimana persepsi responden terhadap audit internal, e-learning, penugasan interim dan efikasi diri terhadap keterlibatan kerja karyawan Bank SMBC Indonesia di provinsi NTT.
2. Untuk mengetahui pengaruh audit internal terhadap keterlibatan kerja karyawan Bank SMBC Indonesia di provinsi NTT.
3. Untuk mengetahui pengaruh e-learning terhadap keterlibatan kerja karyawan Bank SMBC Indonesia di provinsi NTT.
4. Untuk mengetahui pengaruh penugasan interim signifikan terhadap keterlibatan kerja karyawan Bank SMBC Indonesia di provinsi NTT.
5. Untuk mengetahui pengaruh efikasi diri terhadap keterlibatan kerja pegawai Bank SMBC Indonesia di provinsi NTT.
6. Untuk mengetahui pengaruh audit internal, e-learning, penugasan interim dan efikasi diri secara simultan terhadap keterlibatan kerja pegawai Bank SMBC Indonesia di provinsi NTT.

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat Teoritis

1. Menyediakan wawasan baru dan pemahaman mendalam tentang prediktor baru keterlibatan kerja karyawan serta memberikan bukti empiris yang dapat mendukung atau menantang prediktor yang sudah pernah diteliti sebelumnya terkait keterlibatan kerja karyawan.
2. Menurut tinjauan literatur dan sejauh pengetahuan peneliti, penelitian ini adalah yang pertama untuk memastikan pengaruh audit internal, e-learning, penugasan interim dan efikasi diri terhadap keterlibatan kerja. Oleh karena itu, temuan telah berkontribusi sebagai tambahan pada kumpulan pengetahuan yang ada tentang hubungan audit internal, e-learning, penugasan interim dan efikasi diri terhadap keterlibatan kerja.
3. Studi ini juga merupakan yang pertama di wilayah provinsi NTT yang mengidentifikasi pengaruh audit internal, e-learning, penugasan interim dan efikasi diri terhadap keterlibatan kerja karyawan Bank SMBC Indonesia di NTT.

1.4.2. Manfaat Praktis

Memberikan gambaran yang komprehensif mengenai tingkat keterlibatan kerja karyawan Bank SMBC Indonesia di provinsi Nusa Tenggara Timur yang selanjutnya akan diberikan rekomendasi sesuai hasil penelitian.