

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sumber Daya Manusia merupakan salah satu faktor penting yang berperan dalam organisasi, karena keberadaannya menjadi penentu dalam mendukung keberhasilan perusahaan mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Paradina & Wijayati, 2022). Keberadaan sumber daya manusia menjadi elemen utama dalam menjalankan seluruh aktivitas perusahaan, sehingga ketidakmampuan organisasi dalam mengelola secara efektif dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi, baik yang berkaitan dengan kinerja, keuntungan, maupun keberlangsungan organisasi itu sendiri (Hidayati *et al.*, 2024).

Mengingat pentingnya peran sumber daya manusia tersebut, perusahaan dituntut untuk terus mengembangkan kompetensi dan potensi yang dimiliki karyawan melalui berbagai program pelatihan serta pembinaan yang berkelanjutan, sekaligus meminimalkan kesalahan dalam aktivitas operasional agar efektivitas kerja dan keuntungan perusahaan dapat tercapai secara optimal. Meskipun perkembangan teknologi, ketersediaan modal, serta berbagai fasilitas kerja turut mendukung kegiatan operasional perusahaan, keberhasilan organisasi pada hakikatnya sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang menjalankan seluruh aktivitas perusahaan (Syafri *et al.*, 2025). Oleh karena itu, setiap organisasi dituntut mampu mengelola sumber daya manusianya secara efektif agar mampu meningkatkan produktivitas, mempertahankan daya saing, serta mencapai tujuan organisasi secara optimal

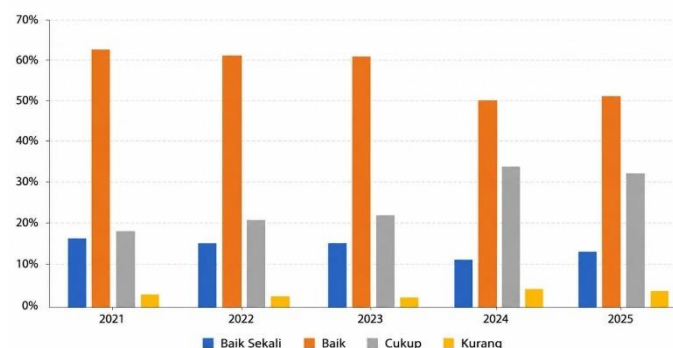
di tengah perubahan lingkungan bisnis serta perkembangan dunia kerja yang terus mengalami perubahan.

Perkembangan dinamika dunia kerja saat ini telah memunculkan berbagai fenomena baru yang berkaitan dengan perilaku kerja karyawan. Salah satu fenomena yang saat ini menjadi perhatian adalah *quiet quitting*. *Quiet quitting* merupakan kondisi ketika karyawan tetap menjalankan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan pekerjaannya, namun hanya sebatas memenuhi kewajiban tanpa menunjukkan keterlibatan dan inisiatif bagi organisasi (Formica & Sfodera, 2022). Pada laporan Gallup (2025) menunjukkan bahwa hanya 20% karyawan di dunia yang tergolong *engaged*, sedangkan 64% berada pada kategori *not engaged* atau bekerja sekadar memenuhi kewajiban tanpa antusiasme, dan 16% termasuk *actively disengaged*. Fenomena tersebut tidak menunjukkan keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya secara langsung, melainkan mencerminkan kecenderungan bekerja hanya sesuai tuntutan pekerjaan tanpa memberikan kontribusi optimal (Scheyett, 2023). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa organisasi di berbagai sektor menghadapi tantangan dalam menjaga keterlibatan dan kontribusi optimal karyawan.

Fenomena tersebut juga menjadi perhatian pada industri perbankan, termasuk Bank Perekonomian Rakyat (BPR). Berdasarkan Undang-Undang Nomor 4 Tahun 2023 tentang Pengembangan dan Penguatan Sektor Keuangan (P2SK), nama Bank Perkreditan Rakyat diubah menjadi Bank Perekonomian Rakyat tanpa mengubah fungsi utamanya sebagai lembaga perbankan yang melayani masyarakat, khususnya sektor usaha mikro, kecil, dan menengah.

Sebagai lembaga jasa keuangan keberhasilan operasional BPR sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia dalam memberikan pelayanan kepada nasabah, menjaga hubungan dengan masyarakat, mencapai target bisnis serta memberikan kontribusi yang optimal bagi organisasi.

Salah satu Bank Perekonomian Rakyat (BPR) yang menghadapi tuntutan tersebut, yaitu PT BPR Ekadharma Bhinaraharja. PT BPR Ekadharma Bhinaraharja yang berlokasi di Jalan Raya Jaranan, Desa Ngadirejo, Kecamatan Kawedanan, Kabupaten Magetan, Jawa Timur merupakan lembaga jasa keuangan dan bergerak dalam penghimpunan dana masyarakat serta penyaluran kredit. Pemilihan objek penelitian pada PT BPR Ekadharma Bhinaraharja kantor pusat ini didasarkan pada karakteristik usahanya sebagai lembaga jasa keuangan yang sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia dalam memberikan pelayanan kepada nasabah dan mencapai target perusahaan. Gambaran kondisi sumber daya manusia di PT BPR Ekadharma Bhinaraharja dapat dilihat melalui hasil penilaian kinerja karyawan selama periode 2021-2025 sebagai berikut :



Sumber : PT BPR Ekadharma Bhinaraharja

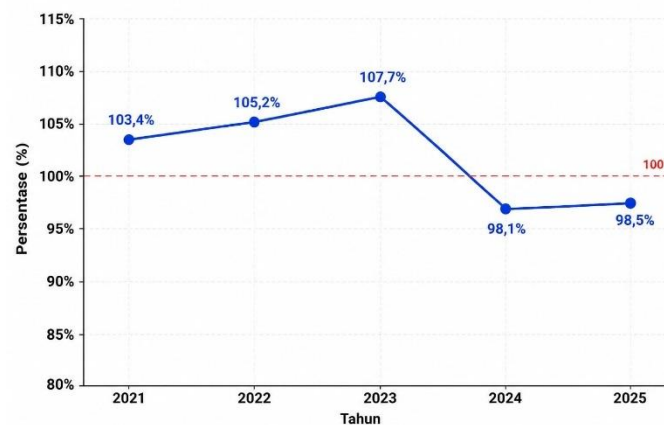
Gambar 1.1 Penilaian Kinerja

Data penilaian kinerja karyawan pada PT BPR Ekadharma Bhinaraharja selama periode 2021–2025 menunjukkan bahwa, kategori “Baik” masih mendominasi hasil penilaian setiap tahunnya. Namun, persentase karyawan dengan kategori “Baik” menunjukkan kecenderungan menurun dari 63,6% pada tahun 2021 menjadi 61,4% pada tahun 2022 dan 61,0% pada tahun 2023, kemudian mengalami penurunan yang lebih signifikan menjadi 50,4% pada tahun 2024 dan hanya meningkat sedikit menjadi 51,0% pada tahun 2025. Sementara pada kategori “Cukup” menunjukkan tren yang berlawanan, yaitu meningkat dari 18,2% pada tahun 2021 menjadi 21,9% pada tahun 2022 dan 21,9% pada tahun 2023, kemudian kembali meningkat menjadi 34,0% pada tahun 2024 dan berada pada angka 32,2% pada tahun 2025.

Kategori “Kurang” relatif rendah pada periode 2021-2023, yaitu masing-masing sebesar 2,7%, 2,3%, dan 2,1%. Namun pada tahun 2024 persentase meningkat menjadi 4,3% sebelum sedikit menurun menjadi 4,2% pada tahun 2025. Adapun kategori “Baik Sekali” cenderung mengalami penurunan, yaitu dari 15,5% pada tahun 2021, menjadi 15,2% pada tahun 2022 dan 15,1% pada tahun 2023, kemudian turun menjadi 11,3% pada tahun 2024 sebelum kembali meningkat menjadi 12,6% pada tahun 2025.

Secara keseluruhan hasil penilaian menunjukkan adanya perubahan distribusi penilaian dalam beberapa tahun terakhir, yang ditandai dengan menurunnya jumlah karyawan pada kategori "Baik" dan "Baik Sekali" serta meningkatnya jumlah karyawan pada kategori "Cukup" dan "Kurang". Perubahan distribusi penilaian tersebut menunjukkan adanya indikasi bahwa

kontribusi karyawan dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi belum optimal. Indikasi tersebut tidak hanya tercermin dari hasil penilaian karyawan, tetapi juga dapat dilihat dari capaian target PT BPR Ekadharma Bhinaraharja selama periode 2021-2025 :



Sumber : PT BPR Ekadharma Bhinaraharja

Gambar 1.2 Capaian Target

Data capaian target pada PT BPR Ekadharma Bhinaraharja terlihat dari tahun 2021–2025 menunjukkan kondisi fluktuasi. Pada tahun 2021 sampai 2023 capaian kinerja masih berada di atas target perusahaan sebesar 100%. Namun pada tahun 2024 dan 2025 capaian kinerja mengalami penurunan, meskipun pada tahun 2025 terjadi sedikit peningkatan capaian tersebut masih belum mampu mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan. Data capaian target PT BPR Ekadharma Bhinaraharja terlihat bahwa dalam beberapa tahun terakhir masih terdapat target perusahaan yang belum dapat tercapai secara optimal. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa upaya pencapaian tujuan organisasi masih menghadapi berbagai tantangan.

Berdasarkan hasil penilaian kinerja dan capaian target pada PT BPR Ekaadharma Bhinaraharja, terlihat bahwa kontribusi karyawan dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi belum sepenuhnya optimal. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa tingkat keterikatan, loyalitas, dan kesediaan karyawan untuk memberikan kontribusi bagi organisasi masih perlu mendapat perhatian. Karakteristik tersebut menyerupai pola perilaku yang banyak dibahas dalam fenomena *quiet quitting*, yaitu kecenderungan karyawan bekerja sebatas memenuhi tuntutan pekerjaan tanpa menunjukkan keterlibatan yang lebih tinggi terhadap organisasi. Kecenderungan tersebut mengindikasikan masih rendahnya komitmen organisasi karyawan, yaitu sejauh mana karyawan merasa terikat dan bersedia memberikan kontribusi optimal bagi organisasi tempatnya bekerja. Oleh karena itu, komitmen organisasi menjadi penting untuk dikaji karena mencerminkan tingkat keterikatan, loyalitas, serta kesediaan karyawan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi dan memberikan kontribusi terbaik dalam mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Mowday *et al.*, (1979) komitmen organisasi adalah tingkat identifikasi dan keterlibatan individu terhadap organisasinya, yang tercermin dari keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi, kesediaan mengerahkan usaha yang sungguh-sungguh demi kepentingan organisasi, serta penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi. Komitmen organisasi menjadi aspek yang penting dikaji karena karyawan yang memiliki komitmen organisasi tinggi cenderung menunjukkan loyalitas, rasa memiliki terhadap organisasi, serta kesediaan untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi.

Sebaliknya, rendahnya komitmen organisasi dapat tercermin dari menurunnya rasa memiliki terhadap organisasi, rendahnya loyalitas, serta berkurangnya kesediaan karyawan untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi. Untuk mengetahui gambaran komitmen organisasi pada karyawan PT BPR Ekadharma Bhinaraharja, dapat dilihat pada tabel 1.1 pra survei berikut:

Tabel 1.1 Pra-Survei Variabel Komitmen Organisasi

No.	Pernyataan	Jawaban			
		STS	TS	S	SS
1	Saya merasa memiliki keterikatan yang kuat terhadap perusahaan	37,1%	34,3%	14,3%	14,3%
2	Merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan	31,4%	20%	20%	28,6%
3	Bersedia memberikan usaha terbaik untuk membantu perusahaan mencapai tujuannya	51,4%	22,9%	17,1%	8,6%
4	Saya memiliki keinginan untuk tetap bekerja di perusahaan dalam jangka waktu yang lama	37,1%	34,3%	11,4%	17,1%

Sumber : Data Diolah Peneliti, (2026)

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa masih terdapat indikasi rendahnya komitmen organisasi karyawan di PT BPR Ekadharma Bhinaraharja. Indikasi tersebut terlihat pada pernyataan mengenai keterikatan yang kuat terhadap perusahaan, sebesar 37,1% menyatakan sangat tidak setuju. Pada pernyataan mengenai rasa bangga menjadi bagian dari perusahaan, dimana sebesar 31,4% menyatakan sangat tidak setuju. Selain itu, pada pernyataan mengenai kesediaan memberikan usaha terbaik untuk membantu perusahaan mencapai tujuannya sebesar 51,4% menyatakan sangat tidak setuju. Adapun pernyataan mengenai keinginan untuk tetap bekerja di perusahaan dalam jangka waktu

yang lama, sebesar 37,1% menyatakan sangat tidak setuju. Hasil pra-survei tersebut mengindikasikan bahwa tingkat komitmen organisasi karyawan di PT BPR Ekadharma Bhinaraharja masih belum optimal.

Rendahnya keterikatan karyawan terhadap perusahaan, belum kuatnya rasa bangga sebagai bagian dari organisasi, kurangnya kesediaan memberikan usaha terbaik dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan, serta rendahnya keinginan untuk tetap bekerja dalam jangka panjang menunjukkan bahwa komitmen organisasi karyawan masih perlu ditingkatkan. Kondisi tersebut mencerminkan bahwa aspek identifikasi, keterlibatan, dan loyalitas karyawan terhadap organisasi belum berkembang secara optimal. Apabila kondisi ini terus berlangsung, perusahaan dapat menghadapi berbagai dampak negatif, seperti menurunnya produktivitas, berkurangnya kualitas pelayanan, serta meningkatnya risiko keluarnya karyawan yang pada akhirnya dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Menyadari pentingnya komitmen organisasi dalam mendukung keberhasilan perusahaan, PT BPR Ekadharma Bhinaraharja perlu memperhatikan berbagai faktor yang dapat memengaruhi terbentuknya komitmen organisasi karyawan. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi tinggi cenderung menunjukkan rasa memiliki terhadap perusahaan, bersedia memberikan usaha terbaik dalam melaksanakan pekerjaannya, serta memiliki keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi dalam jangka panjang. Terbentuknya komitmen organisasi yang tinggi tersebut tidak terlepas dari berbagai faktor yang memengaruhinya.

Salah satu faktor yang memengaruhi komitmen organisasi adalah *employee engagement*. Karyawan yang memiliki tingkat *employee engagement* yang tinggi cenderung memiliki keterikatan yang lebih kuat terhadap pekerjaannya maupun organisasinya, sehingga lebih terdorong untuk memberikan kontribusi terbaik dan mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Menurut Schaufeli & Bakker (2004), *employee engagement* adalah suatu keadaan psikologis positif yang mendorong karyawan untuk menunjukkan semangat kerja yang tinggi, memiliki dedikasi terhadap pekerjaannya, serta terlibat secara penuh dalam pelaksanaan tugas sehingga perhatian dan konsentrasinya terpusat pada pekerjaan yang dijalankan.

Sejalan dengan pendapat tersebut Nurlita *et al.*, (2025) menyatakan bahwa *employee engagement* merupakan kondisi yang terbentuk dari hubungan emosional dan pemikiran rasional karyawan terhadap pekerjaannya sehingga mendorong keterlibatan yang tinggi dalam bekerja dan meningkatkan kinerja. Karyawan yang memiliki keterlibatan tinggi terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan loyalitas, rasa memiliki, serta keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Sebaliknya, rendahnya keterlibatan karyawan dapat menyebabkan berkurangnya keterikatan karyawan terhadap organisasi sehingga berpotensi menurunnya komitmen organisasi. Untuk memperoleh gambaran mengenai kondisi *employee engagement* pada karyawan PT BPR Ekadharma Bhinaraharja, dilakukan pra-survei dapat dilihat pada tabel 1.2 berikut :

Tabel 1.2 Pra-Survei Variabel *Employee Engagement*

No.	Pernyataan	Jawaban			
		STS	TS	S	SS
1	Sering merasa kurang bersemangat saat memulai pekerjaan	5,7%	17,1%	31,4%	45,7%
2	Bekerja hanya sesuai tuntutan pekerjaan tanpa keterlibatan lebih	8,6%	20%	54,3%	17,1%
3	Pekerjaan yang dilakukan belum sepenuhnya memberikan makna bagi karyawan	11,4%	25%	37,1%	25,7%

Sumber : Data Diolah Peneliti, (2026)

Tabel 1.2 menunjukkan masih terdapat indikasi rendahnya *employee engagement* karyawan PT BPR Ekadharma Bhinaraharja. Pada pernyataan mengenai semangat kerja, sebesar 45,7% menyatakan sangat setuju bahwa sering merasa kurang bersemangat saat memulai pekerjaan. Selain itu, sebesar 54,3% menyatakan setuju bahwa bekerja hanya sesuai tuntutan pekerjaan tanpa menunjukkan keterlibatan lebih. Selanjutnya, sebesar 37,1% menyatakan setuju bahwa pekerjaan yang dilakukan belum sepenuhnya memberikan makna sepenuhnya. Hasil pra-survei tersebut menunjukkan bahwa masih terdapat beberapa aspek tingkat *employee engagement* yang perlu ditingkatkan, terutama pada semangat kerja, keterlibatan dalam pelaksanaan pekerjaan, serta persepsi terhadap makna pekerjaan. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa keterikatan karyawan terhadap pekerjaan maupun organisasi belum terbentuk secara optimal.

Temuan ini diperkuat dengan wawancara HRD PT BPR Ekadharma Bhinaraharja, bahwa tingkat *employee engagement* antar karyawan masih bervariasi. Sebagian karyawan memiliki antusiasme dan motivasi kerja yang

tinggi, sedangkan sebagian lainnya masih bekerja sebatas memenuhi kewajiban tanpa menunjukkan keterikatan yang kuat terhadap pekerjaannya. Selain itu, masih ditemukan permasalahan kedisiplinan pada beberapa karyawan sehingga memerlukan evaluasi dan pembinaan secara berkelanjutan.

Perusahaan telah melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan *employee engagement*, seperti memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikan pendapat, ide, kritik, maupun saran yang berkaitan dengan pekerjaan dan aktivitas organisasi, serta membangun hubungan komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan. Upaya tersebut menunjukkan adanya komitmen perusahaan dalam menciptakan lingkungan kerja yang dapat mendukung tumbuhnya keterlibatan karyawan. Namun demikian, dari wawancara menunjukkan bahwa meskipun berbagai upaya telah dilakukan, tingkat *employee engagement* pada PT BPR Ekadharma Bhinaraharja belum sepenuhnya merata.

Kesimpulannya, *employee engagement* pada karyawan PT BPR Ekadharma Bhinaraharja masih belum sepenuhnya optimal. Kondisi tersebut tercermin dari masih adanya karyawan yang kurang bersemangat dalam bekerja, bekerja sebatas memenuhi tuntutan pekerjaan. Oleh karena itu, peningkatan *employee engagement* menjadi penting untuk diperhatikan karena dapat memperkuat keterikatan karyawan terhadap organisasi dan mendorong terbentuknya komitmen organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Islam & Islam (2021), Widodo & Ariani (2024), serta Nugraha *et al.*, (2025) menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, semakin tinggi tingkat *employee engagement*, semakin tinggi pula komitmen organisasi yang dimiliki karyawan. Berbeda dengan penelitian Deri & Yuliharsi (2024) bahwa *employee engagement* tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

Upaya meningkatkan komitmen organisasi tidak hanya dilakukan melalui peningkatan *employee engagement*, tetapi juga dengan memperkuat keyakinan karyawan terhadap kemampuan dirinya dalam menjalankan pekerjaan. Keyakinan tersebut tercermin dalam *self-efficacy* yang dimiliki oleh setiap karyawan. *Self-efficacy* yang tinggi dapat mendorong terbentuknya komitmen organisasi karena individu memiliki keyakinan bahwa dirinya mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaan (Bodhi *et al.*, 2024). Menurut Naufal *et al.*, (2025), *self-efficacy* merupakan keyakinan yang dimiliki individu terhadap kemampuannya dalam menghadapi berbagai tantangan dan menyelesaikan tugas yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

Self-efficacy mencerminkan sejauh mana seseorang percaya bahwa dirinya mampu menyelesaikan tugas, menghadapi tantangan, serta mengatasi berbagai hambatan yang muncul dalam pekerjaan. Karyawan yang memiliki *self-efficacy* tinggi cenderung lebih percaya diri, gigih dalam menghadapi kesulitan, dan mampu mempertahankan motivasi kerja sehingga dapat memperkuat komitmen terhadap organisasi. Sebaliknya, rendahnya *self-efficacy* dapat munculnya keraguan terhadap kemampuan diri yang berpotensi

menurunkan komitmen organisasi. Untuk memperoleh gambaran mengenai kondisi tingkat *self-efficacy* pada karyawan PT BPR Ekadharma Bhinaraharja, dilakukan pra-survei yang disajikan pada tabel 1.3 sebagai berikut :

Tabel 1.3 Pra-Survei Variabel *Self-Efficacy*

No.	Pernyataan	Jawaban			
		STS	TS	S	SS
1	Hambatan pekerjaan dapat menurunkan semangat untuk menyelesaikan tugas	2,9%	11,4%	40%	45,7%
2	Saya sering merasa ragu terhadap kemampuan yang dimiliki untuk menyelesaikan pekerjaan	22,9%	20%	40%	17,1%
3	Saya percaya diri menghadapi tugas yang sulit	28,6%	40%	22,9%	8,6%

Sumber : Data Diolah Peneliti, (2026)

Tabel 1.3 menunjukkan masih terdapat indikasi bahwa tingkat *self-efficacy* karyawan PT BPR Ekadharma Bhinaraharja belum optimal. Pada pernyataan mengenai hambatan dalam pekerjaan dapat menurunkan semangat dalam menyelesaikan tugas, sebesar 45,7% menyatakan setuju. Selain itu, mengenai keraguan terhadap kemampuan yang dimiliki untuk menyelesaikan pekerjaan dimana sebesar 40% menyatakan setuju. Sementara itu, pada pernyataan mengenai keyakinan diri dalam menghadapi tugas yang sulit, terdapat sebesar 40% menyatakan tidak setuju. Hasil pra-survei tersebut menunjukkan bahwa masih terdapat aspek *self-efficacy* yang perlu ditingkatkan, terutama yang berkaitan dengan keyakinan terhadap kemampuan diri, keberanian menghadapi tugas yang menantang, serta kemampuan mempertahankan semangat kerja ketika menghadapi hambatan. Kondisi

tersebut mengindikasikan bahwa kepercayaan diri karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan belum terbentuk secara optimal.

Temuan tersebut diperkuat dengan wawancara pada HRD PT BPR Ekadharma Bhinaraharja yang mengatakan bahwa tingkat keyakinan diri dan kemampuan karyawan belum sepenuhnya merata, terdapat karyawan yang mampu mencapai target serta memiliki motivasi kerja yang tinggi, tetapi terdapat pula karyawan yang menunjukkan tingkat motivasi yang lebih rendah sehingga memengaruhi kepercayaan dirinya dalam bekerja. Beliau juga menjelaskan bahwa kondisi personal yang dialami karyawan, seperti permasalahan keluarga maupun faktor individu lainnya, dapat memengaruhi tingkat keyakinan diri dan semangat kerja pada waktu-waktu tertentu.

Untuk meningkatkan *self-efficacy* karyawan, PT BPR Ekadharma Bhinaraharja telah melaksanakan berbagai program pengembangan sumber daya manusia, seperti pemberian motivasi, pelatihan, sosialisasi, *coaching*, serta evaluasi kinerja kepada karyawan. Berbagai program tersebut bertujuan untuk meningkatkan kompetensi karyawan sekaligus menumbuhkan rasa percaya diri dalam melaksanakan tugas dan mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan. Namun demikian, hasil wawancara menunjukkan bahwa meskipun berbagai upaya telah dilakukan, tingkat *self-efficacy* karyawan masih belum merata sehingga masih terdapat perbedaan kemampuan dan keyakinan diri antar individu.

Dapat disimpulkan bahwa *self-efficacy* karyawan PT BPR Ekadharma Bhinaraharja masih belum sepenuhnya optimal. Kondisi tersebut tercermin dari masih adanya karyawan yang mudah kehilangan semangat ketika menghadapi hambatan, meragukan kemampuan dirinya dalam menyelesaikan pekerjaan, serta kurang percaya diri dalam menghadapi tugas yang menantang. Oleh karena itu, peningkatan *self-efficacy* menjadi penting karena keyakinan karyawan terhadap kemampuannya akan mendorong mereka untuk memberikan kontribusi terbaik dan memperkuat komitmen organisasi.

Penelitian oleh Aryati & Armanu (2023), Rudy *et al.*, (2023), Rafa *et al.*, (2025) menunjukkan bahwa *self-efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Nhi *et al.*, (2023), Muttaqin & Tiarapuspa (2025), Adhar *et al.*, (2025), Mardiyah & Karyono (2024) bahwa *self-efficacy* tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

Faktor lain yang memengaruhi komitmen organisasi yaitu *organizational justice*. Keadilan merupakan suatu sikap atau perlakuan yang mencerminkan pemberian hak secara adil tanpa adanya pembedaan terhadap individu tertentu. Penerapan keadilan menjadi salah satu aspek penting dalam organisasi karena mampu menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan kondusif (Prasetyan *et al.*, 2023). Menurut Paradina & Wijayati, (2022), *organizational justice* merupakan persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menerapkan prinsip keadilan dalam berbagai aspek, baik dalam

interaksi, perlakuan, proses pengambilan keputusan, maupun pemberian imbalan.

Penerapan keadilan dalam organisasi dapat memberikan rasa nyaman dan kepuasan bagi karyawan. Ketika karyawan merasa diperlakukan secara adil, mereka cenderung memiliki rasa percaya, loyalitas, dan keinginan yang lebih besar untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Mursani & Sudiyani (2023) menyatakan keadilan organisasi yang dirasakan karyawan berpotensi meningkatkan komitmen organisasi karena mampu menumbuhkan rasa dihargai dan memperkuat kepercayaan terhadap organisasi. Oleh karena itu, *organizational justice* menjadi salah satu faktor penting dalam membentuk komitmen organisasi.

Sebagai bentuk upaya dalam menciptakan keadilan dan meningkatkan kesejahteraan karyawan, PT BPR Ekadharma Bhinaraharja memberikan berbagai bentuk kompensasi finansial maupun nonfinansial sebagaimana disajikan pada tabel 1.4 sebagai berikut :

Tabel 1.4 Kompensasi PT BPR Ekadharma Bhinaraharja

No.	Jenis Kompensasi	Keterangan
1	Gaji	Diberikan 1 bulan sekali
2	Insentif	Diberikan berdasarkan pencapaian target
3	Bonus	Diberikan 1 tahun sekali
4	Tunjangan Hari Raya	Diberikan 1 tahun sekali
5	Tunjangan Kesehatan	Diberikan 1 bulan sekali
6	Fasilitas Kantor	Kendaraan, cuti menikah, cuti melahirkan.

Sumber : Data Diolah Peneliti, (2026)

HRD PT BPR Ekadharma Bhinaraharja tidak memberikan informasi mengenai besaran kompensasi yang diterima oleh masing-masing karyawan

karena merupakan data internal perusahaan. Namun demikian, perusahaan memberikan informasi mengenai bentuk-bentuk kompensasi yang diterima karyawan. Meskipun berbagai kompensasi dan fasilitas telah diberikan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan karyawan, persepsi keadilan belum tentu dirasakan sama oleh seluruh karyawan. Oleh karena itu, untuk memperoleh gambaran *organizational justice* pada PT BPR Ekadharma Bhinaraharja dilakukan pra-survei yang dapat dilihat pada tabel 1.5 sebagai berikut :

Tabel 1.5 Pra-Survei Variabel *Organizational Justice*

No.	Pernyataan	Jawaban			
		STS	TS	S	SS
1	Imbalan yang diberikan perusahaan belum sepenuhnya sesuai dengan kontribusi karyawan	8,6%	8,6%	42,9%	40%
2	Perlakuan yang diterima karyawan dari atasan belum dirasakan adil	2,9%	17,1%	31,4%	48,6%
3	Pembagian beban kerja antar karyawan masih dirasakan kurang merata	11,4%	14,3%	34,2%	40,1%
4	Karyawan belum selalu dilibatkan dalam proses yang berkaitan dengan pekerjaan mereka	20%	22,9%	37,1%	20%

Sumber : Data Diolah Peneliti, (2026)

Tabel 1.5 menunjukkan masih terdapat indikasi *organizational justice* pada karyawan PT BPR Ekadharma Bhinaraharja belum sepenuhnya optimal. Pada pernyataan mengenai imbalan yang diterima belum sepenuhnya sesuai dengan kontribusi yang diberikan karyawan, sebesar 42,9% menyatakan setuju. Selain itu, mengenai perlakuan yang diterima dari atasan belum dirasakan adil, sebesar 48,6% menyatakan sangat setuju. Pada pernyataan mengenai pembagian beban kerja antar karyawan masih dirasakan kurang merata, terdapat

sebesar 40,1% menyatakan sangat setuju. Selanjutnya, mengenai karyawan belum selalu dilibatkan dalam proses yang berkaitan dengan pekerjaan mereka sebesar 37,1% menyatakan setuju. Hasil pra-survei tersebut menunjukkan bahwa masih terdapat beberapa aspek *organizational justice* yang perlu mendapat perhatian, kondisi tersebut mengindikasikan bahwa keadilan organisasi pada PT BPR Ekaadharma Bhinaraharja belum terbentuk secara optimal.

Temuan ini diperkuat dengan wawancara pada HRD PT BPR Ekaadharma Bhinaraharja, persepsi karyawan terhadap kebijakan perusahaan, terutama yang berkaitan dengan sistem insentif, masih beragam. Sebagian karyawan menilai bahwa perubahan sistem insentif belum sepenuhnya mencerminkan keadilan karena dianggap mengurangi manfaat yang diterima dibandingkan periode sebelumnya. Sementara itu, perusahaan menjelaskan bahwa perubahan tersebut merupakan bentuk penyesuaian terhadap regulasi dan kondisi keuangan perusahaan. Dalam penerapannya, perusahaan berupaya menetapkan kebijakan yang adil dengan mempertimbangkan kepentingan organisasi, ketentuan yang berlaku, serta kondisi perusahaan. Selain itu, perusahaan juga memberikan penjelasan kepada karyawan mengenai dasar pertimbangan setiap kebijakan, khususnya yang berkaitan dengan sistem insentif dan penyesuaian peraturan perusahaan, sehingga diharapkan kebijakan tersebut dapat dipahami oleh seluruh karyawan. Perbedaan persepsi tersebut menunjukkan adanya sudut pandang yang berbeda antara perusahaan dan karyawan dalam menilai suatu kebijakan.

Informasi yang diperoleh melalui wawancara dengan salah satu karyawan, menunjukkan bahwa dalam beberapa proses pengambilan keputusan masih belum optimal. Salah satu contohnya terdapat pada proses penilaian kelayakan penyaluran kredit yang umumnya hanya melibatkan analis kredit dan pejabat tertentu, sementara masukan dari karyawan lapangan yang berinteraksi langsung dengan calon nasabah belum selalu menjadi dasar pertimbangan. Beberapa karyawan juga mengungkapkan bahwa pada kondisi tertentu terdapat persepsi bahwa kedekatan antara nasabah dengan pihak tertentu di perusahaan dapat memengaruhi proses pengambilan keputusan pemberian kredit, sehingga memunculkan persepsi kurang objektif dalam proses pengambilan keputusan. Informasi tersebut sejalan dengan hasil pra-survei yang menunjukkan bahwa sebagian karyawan merasa belum selalu dilibatkan dalam proses yang berkaitan dengan pekerjaan mereka.

Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa penerapan *organizational justice* pada PT BPR Ekadharma Bhinaraharja masih belum sepenuhnya optimal. Kondisi tersebut tercermin dari masih adanya persepsi mengenai ketidaksesuaian antara imbalan dengan kontribusi kerja, perlakuan yang belum sepenuhnya adil dari atasan, pembagian beban kerja yang dianggap belum merata, serta keterlibatan karyawan yang masih terbatas dalam proses yang berkaitan dengan pekerjaan maupun pengambilan keputusan. Oleh karena itu, peningkatan *organizational justice* menjadi penting karena persepsi keadilan yang dirasakan karyawan dapat meningkatkan rasa percaya, loyalitas, dan komitmen terhadap organisasi.

Temuan oleh Jabbar & Gul (2026), Prasetyan *et al.*, (2023), Ningtyas *et al.*, (2023), serta Sitorus *et al.*, (2023) menunjukkan bahwa *organizational justice* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Berbeda dengan penelitian Paradina & Wijayati (2022) menunjukkan bahwa *organizational justice* tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

Mengacu pada fenomena yang terjadi pada PT BPR Ekadharma Bhinaraharja, adanya *research gap* dari hasil penelitian terdahulu yang masih menunjukkan hasil yang tidak konsisten, serta masih terbatasnya penelitian yang mengkaji pengaruh *employee engagement*, *self-efficacy*, dan *organizational justice* terhadap komitmen organisasi pada sektor Bank Perekonomian Rakyat (BPR), maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh *Employee Engagement*, *Self-Efficacy*, dan *Organizational Justice* terhadap Komitmen Organisasi pada Karyawan PT BPR Ekadharma Bhinaraharja”**.

B. Batasan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah dijelaskan, untuk menghindari pembahasan yang terlalu luas dan agar penelitian ini tetap fokus serta terarah, maka batasan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian hanya akan dilakukan pada karyawan PT BPR Ekadharma Bhinaraharja.
2. Variabel penelitian dibatasi dengan *Employee Engagement* (X_1), *Self-Efficacy* (X_2), *Organizational Justice* (X_3), dan Komitmen Organisasi (Y).

C. Rumusan Masalah

Mengacu pada latar belakang dan batasan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah *Employee Engagement* berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi pada karyawan PT BPR Ekadharma Bhinaraharja?
2. Apakah *Self-Efficacy* berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi pada karyawan PT BPR Ekadharma Bhinaraharja?
3. Apakah *Organizational Justice* berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi pada karyawan PT BPR Ekadharma Bhinaraharja?

D. Tujuan Penelitian

Sejalan dengan rumusan masalah di atas, penelitian ini bertujuan untuk memperoleh bukti empiris mengenai “Pengaruh *Employee Engagement*, *Self-Efficacy*, dan *Organizational Justice* Terhadap Komitmen Organisasi Pada Karyawan PT BPR Ekadharma Bhinaraharja.”

E. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat untuk berbagai pihak. Adapun manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia mengenai pengaruh *employee engagement*, *self-efficacy*, dan *organizational justice* terhadap komitmen organisasi.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Mahasiswa

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pemahaman mahasiswa mengenai penerapan teori Manajemen Sumber Daya Manusia, terkait *employee engagement*, *self-efficacy*, *organizational justice*, dan komitmen organisasi. Serta menjadi referensi bagi penelitian dengan tema relevan.

b. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan menjadi bahan masukan bagi PT BPR Ekadharma Bhinaraharja dalam mengevaluasi dan menyusun kebijakan peningkatan *employee engagement*, *self-efficacy*, dan *organizational justice* guna memperkuat komitmen organisasi karyawan sehingga dapat mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

c. Bagi Universitas

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan referensi ilmiah bagi universitas serta mendukung pengembangan bahan ajar dan penelitian di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat dimanfaatkan sebagai sumber informasi bagi akademik yang melakukan penelitian dengan topik yang relevan.