

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah proses untuk memperoleh, menilai, melatih dan memberikan kompensasi kepada karyawan juga memperhatikan hubungan kerja karyawan, kesehatan, keselamatan serta masalah terkait keadilan karyawan di perusahaan (Dessler, 2020). Proses ini harus dapat dijalankan dan diterapkan dengan baik oleh perusahaan untuk menjaga dan mempertahankan karyawan sebagai aset berharga yang dimiliki oleh perusahaan. Penerapan proses atau fungsi yang ada dalam manajemen sumber daya manusia dapat disebut dengan praktik manajemen sumber daya manusia. Bentuk dari praktik manajemen sumber daya manusia juga tidak jauh berbeda dengan fungsi yang dimiliki dalam manajemen sumber daya manusia. Menurut Michael Armstrong (2006), bentuk dari praktik manajemen sumber daya manusia meliputi rekrutmen dan seleksi, penilaian, pelatihan dan pengembangan, serta pemberian kompensasi kepada karyawan. Dessler (2020) menyebutkan bahwa dengan melaksanakan praktik manajemen sumber daya manusia ini dengan baik, perusahaan dapat terhindar dari beberapa masalah salah satunya adalah tingkat *turnover intention* atau keinginan karyawan untuk berpindah yang tinggi.

Saat ini, tingkat *turnover* karyawan menjadi perhatian utama bagi banyak perusahaan dan tingkat *turnover* karyawan yang tinggi dapat memberikan dampak buruk pada perusahaan, terutama jika perusahaan kehilangan karyawan yang memiliki kinerja baik (Wu & Polsaram, 2011). Selain itu, perusahaan juga

dapat mengalami pembengkakan pada biaya rekrutmen dan seleksi jika kehilangan karyawan. *Turnover intention* sendiri dapat dipicu oleh beberapa faktor, yakni stres kerja, sistem gaji dan kompensasi yang tidak sesuai, lingkungan kerja yang tidak mendukung, serta tidak ada peluang untuk mengembangkan karir dalam perusahaan. Di Indonesia sendiri masalah terkait tingginya *turnover intention* juga menjadi salah satu masalah yang sering dihadapi oleh perusahaan terutama dalam sektor perbankan. Menurut survei yang dilakukan oleh PwC Indonesia pada tahun 2014, tercatat bahwa tingkat *turnover intention* pada sektor perbankan Indonesia mencapai lebih dari 10% (PricewaterhouseCoopers Indonesia, 2014). Alasan terbanyak yang dipilih oleh responden dalam survei tersebut mengapa memilih untuk pergi meninggalkan perusahaan saat ini adalah sistem kompensasi dan kesempatan pengembangan karir yang lebih baik yang ditawarkan oleh perusahaan lain. Kedua hal tersebut termasuk dalam bentuk praktik pengelolaan sumber daya manusia. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk selalu berusaha melaksanakan praktik manajemen sumber daya manusia dengan baik agar dapat meminimalisir tingkat *turnover intention* yang tinggi agar tidak merugikan perusahaan. Untuk dapat mengetahui apakah praktik manajemen sumber daya manusia sudah dilaksanakan dengan baik yakni dengan memastikan karyawan merasa puas dengan pelaksanaan praktik manajemen sumber daya manusia di perusahaan.

Walton (1985) menyatakan bahwa kepuasan karyawan terhadap praktik manajemen sumber daya manusia menunjukkan pengalaman baik karyawan dengan pelaksanaan praktik manajemen sumber daya manusia yang ada di perusahaan.

Karyawan yang mendapatkan pengalaman baik terkait pelaksanaan praktik sumber daya manusia yang ada di perusahaan dapat membuat karyawan tersebut menjadi memiliki motivasi kerja yang kuat dan akhirnya dapat meningkatkan performa kerja. Hal ini diperkuat dengan pernyataan dari Khilji & Wang (2006) yang menyatakan bahwa rasa puas karyawan dengan praktik manajemen sumber daya manusia dapat memberikan pengaruh kepada kinerja perusahaan, semakin puas karyawan dengan praktik manajemen sumber daya manusia dalam perusahaan maka hal tersebut akan membuat kinerja perusahaan semakin meningkat. Dengan demikian rasa puas yang dimiliki karyawan terhadap praktik manajemen sumber daya manusia yang ada di perusahaan akan membuat karyawan memiliki motivasi kerja yang tinggi dengan disertai peningkatan kinerja, jika seorang karyawan memiliki motivasi kerja yang tinggi dan peningkatan kinerja karena mereka merasa puas dengan praktik manajemen sumber daya manusia maka akan kecil kemungkinan karyawan tersebut memiliki keinginan untuk pergi meninggalkan perusahaan. Rasa puas ini dapat membantu perusahaan untuk meminimalisir tingginya tingkat *turnover intention* yang dapat merugikan perusahaan.

Kepuasan karyawan pada praktik manajemen sumber daya manusia yang dapat mencerminkan pengalaman baik yang dirasakan karyawan dengan pelaksanaan praktik manajemen sumber daya manusia yang ada di perusahaan juga membuat karyawan menunjukkan sikap dan perilaku yang baik dan lebih diinginkan (Hes, 2013). Sikap dan perilaku baik dari karyawan ini salah satunya dapat ditunjukkan dari peningkatan kinerja karyawan untuk perusahaan, memiliki

komitmen yang kuat terhadap perusahaan, dan rasa bangga terhadap pekerjaan yang dapat kita sebut dengan keterlibatan kerja karyawan (*work engagement*).

Keterlibatan kerja (*work engagement*) mengacu pada sebuah keadaan pikiran yang positif dan memuaskan terkait dengan pekerjaan yang ditandai oleh semangat, dedikasi serta penghayatan (Schaufeli et al., 2002). Seseorang yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi dengan perusahaan dimungkinkan akan dapat bekerja dengan lebih maksimal dan dapat memberikan peningkatan performa dalam bekerja karena memiliki komitmen, semangat dan dedikasi tinggi kepada pekerjaan. Dengan demikian, seseorang yang dengan keterlibatan kerja yang tinggi ini akan cenderung tidak ingin pergi meninggalkan perusahaan karena ia sudah memiliki keterikatan yang kuat dengan pekerjaannya, ia akan merasa sangat menyayangkan jika ia harus pergi meninggalkan pekerjaan dan perusahaannya saat ini karena akan dirasa cukup sulit untuk menemukan pekerjaan dan perusahaan yang baru dengan rasa keterikatan yang sama dengan yang saat ini dirasakan. Hal ini diperkuat oleh Schaufeli dan Salanova (2008) yang menyatakan bahwa seseorang yang memiliki keterikatan dengan pekerjaan dan perusahaan akan lebih merasa puas dengan pekerjaannya, memiliki komitmen yang tinggi dengan perusahaan, dan tidak berniat untuk meninggalkan perusahaan (Schaufeli & Salanova, 2008). Dengan pernyataan ini juga dapat diketahui bahwa keterlibatan kerja (*work engagement*) karyawan dapat meminimalisir terjadinya tingkat *turnover intention* yang tinggi pada perusahaan.

Berdasarkan uraian yang sudah dijabarkan di atas, kepuasan karyawan dengan praktik manajemen sumber daya manusia dimungkinkan dapat memberikan

pengaruh kepada keterlibatan kerja karyawan dan keinginan karyawan untuk berpindah dari perusahaan, serta keterlibatan kerja juga dimungkinkan dapat memediasi pengaruh kepuasan karyawan dengan praktik manajemen sumber daya manusia terhadap keinginan karyawan untuk berpindah. Karyawan yang memiliki rasa puas terhadap praktik manajemen sumber daya manusia dalam perusahaan akan memiliki rasa keterikatan dengan pekerjaannya karena timbulnya sikap dan perilaku yang baik yang timbul dari rasa puas yang dirasakan oleh karyawan dengan praktik manajemen sumber daya manusia yang pada akhirnya, hal tersebut dapat memberikan dampak positif bagi perusahaan yakni menekan atau meminimalisir tingkat *turnover intention* yang tinggi di perusahaan.

Peneliti akan melakukan penelitian ini di PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk *Micro Banking Cluster* Tegal. Alasan peneliti memilih PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk karena peneliti melihat bahwa terjadi kenaikan tingkat *turnover intention* di Bank Mandiri pada tahun 2020 sampai 2021. Laporan keberlanjutan Bank Mandiri tahun 2021 menyebutkan bahwa tingkat *turnover intention* yang ada di PT Bank Mandiri (Persero) Tbk selama periode tahun 2021 mencapai angka 5,28% yang lebih tinggi daripada periode tahun 2020 yaitu sebesar 4,94% (PT Bank Mandiri (Persero) Tbk, 2021). Kenaikan tingkat *turnover intention* ini dimungkinkan terjadi karena beban kerja yang terlalu berat yang membuat karyawan menjadi stres dalam bekerja. Beban kerja yang berat ini tercatat dimiliki oleh PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk *Micro Banking Cluster* Tegal baru-baru ini. Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan penulis pada Bank Mandiri *Micro Banking Cluster* Tegal, tercatat bahwa terjadi kenaikan penetapan target pemberian pinjaman kepada

nasabah setiap bulannya selama periode tahun 2021 sampai bulan Juli 2022 ini. Tingginya penetapan target tersebut dapat memicu terjadinya stres kerja dan akhirnya membuat tingkat turnover intention karyawan juga meningkat.

Melihat fenomena terkait kepuasan karyawan dengan praktik manajemen sumber daya manusia dimungkinkan dapat berpengaruh terhadap keterlibatan kerja karyawan dan keinginan karyawan untuk berpindah dari perusahaan, kemudian keterlibatan kerja juga dimungkinkan dapat memediasi pengaruh kepuasan karyawan dengan praktik manajemen sumber daya manusia terhadap keinginan karyawan untuk berpindah dan melihat kondisi yang terjadi pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk *Micro Banking Cluster* Tegal membuat peneliti merasa tertarik untuk meneliti terkait dengan fenomena ini dalam skripsi dengan judul “Pengaruh Kepuasan Karyawan pada Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Keterlibatan Kerja Karyawan dan Keinginan Karyawan Untuk Berpindah di PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk *Micro Banking Cluster* Tegal” Dalam skripsi ini, peneliti akan lebih berfokus untuk menjabarkan kepuasan karyawan dengan tiga bentuk praktik manajemen sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan, yaitu: kepuasan terhadap pelatihan, kepuasan terhadap penilaian kinerja, dan kepuasan terhadap gaji yang diterima karyawan.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang sudah dipaparkan, maka didapatkan beberapa rumusan masalah dalam penelitian ini, yaitu:

1. Apakah kepuasan karyawan pada praktik manajemen sumber daya manusia berpengaruh terhadap keterlibatan kerja karyawan di PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk *Micro Banking Cluster* Tegal?
2. Apakah keterlibatan kerja karyawan berpengaruh terhadap keinginan karyawan untuk berpindah di PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk *Micro Banking Cluster* Tegal?
3. Apakah kepuasan karyawan pada praktik manajemen sumber daya manusia berpengaruh terhadap keinginan karyawan untuk berpindah di PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk *Micro Banking Cluster* Tegal?
4. Apakah keterlibatan kerja dapat memediasi pengaruh kepuasan karyawan pada praktik manajemen sumber daya manusia yang berpengaruh terhadap keinginan karyawan untuk berpindah di PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk *Micro Banking Cluster* Tegal?

### **1.3 Batasan Masalah**

Agar pembahasan pada penelitian ini tidak melenceng terlalu jauh, maka penulis membatasi permasalahan dalam penelitian ini yaitu:

1. Kepuasan Karyawan Pada Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia  
Kepuasan karyawan pada praktik Manajemen sumber daya manusia merupakan sebuah gambaran yang menunjukkan bahwa karyawan memiliki pengalaman baik dengan praktik manajemen sumber daya manusia yang diterapkan dalam perusahaan (Walton, 1985). Rasa puas karyawan dengan praktik manajemen sumber daya manusia ini tentunya ditujukan kepada semua bentuk praktik manajemen sumber daya manusia yang ada dalam

sebuah perusahaan. Pada penelitian ini, peneliti berfokus untuk mendalami kepuasan karyawan terhadap pelatihan (*training satisfaction*), kepuasan karyawan terhadap penilaian kinerja (*performance appraisal satisfaction*), dan kepuasan karyawan terhadap gaji yang sudah diterima (*pay satisfaction*). *Training satisfaction* mengacu pada sejauh mana seorang karyawan menyukai atau tidak serangkaian kegiatan yang telah direncanakan dan dilaksanakan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan untuk melakukan sebuah tugas yang diberikan (Schmidt, 2007). *Performance appraisal satisfaction* mengacu pada tanggapan karyawan terkait sistem penilaian kinerja yang diterapkan dalam perusahaan (Ismail & Gali, 2017). *Pay satisfaction* mengacu pada perasaan negatif maupun positif yang muncul atau dimiliki seseorang terhadap gaji yang diterima (Miceli & Lane, 1991). Tiga bentuk dari praktik manajemen sumber daya manusia ini dipilih karena dapat memberikan kontribusi pada perilaku karyawan dan kinerja perusahaan. Boselie et al. (2005 dalam Memon et al., 2021) menemukan bahwa pelatihan, penilaian kinerja dan pemberian kompensasi dapat berkontribusi pada sikap dan perilaku karyawan serta kinerja perusahaan yang positif. Delery dan Doty (1996), Hughes (2022 dalam Memon et al., 2021) juga menyebutkan tiga bentuk praktik manajemen sumber daya manusia ini merupakan bentuk praktik manajemen sumber daya manusia yang terbaik dan terbukti secara universal.

## 2. Keterlibatan Kerja (*Work Engagement*)

Keterlibatan kerja merupakan keadaan pikiran yang positif dan memuaskan



yang berhubungan dengan pekerjaan, ditandai dengan adanya semangat, dedikasi dan penghayatan (Schaufeli et al., 2002).

3. Keinginan untuk Berpindah (*Turnover Intention*)

*Turnover intention* merupakan kemungkinan seorang karyawan untuk meninggalkan pekerjaan yang sedang ia kerjakan saat ini (Ngamkroeckjoti et al., 2012), dilakukan secara sukarela maupun tidak sukarela (Belete, 2018).

4. Objek penelitian ditentukan pada karyawan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Micro Banking Cluster Tegal.

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini yakni:

1. Untuk mengetahui adanya pengaruh dari kepuasan karyawan pada praktik manajemen sumber daya manusia terhadap keterlibatan kerja karyawan di PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk *Micro Banking Cluster* Tegal.
2. Untuk mengetahui adanya pengaruh dari keterlibatan kerja karyawan terhadap keinginan karyawan untuk berpindah di PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk *Micro Banking Cluster* Tegal.
3. Untuk mengetahui adanya pengaruh dari kepuasan karyawan pada praktik manajemen sumber daya manusia terhadap keinginan karyawan untuk berpindah di PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk *Micro Banking Cluster* Tegal.
4. Untuk mengetahui apakah keterlibatan kerja dapat memediasi pengaruh kepuasan karyawan pada praktik manajemen sumber daya manusia terhadap keinginan karyawan untuk berpindah.

## 1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini yakni sebagai berikut:

1. Bagi PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk *Micro Banking Cluster* Tegal

Penelitian ini diharapkan bermanfaat untuk membantu mengidentifikasi pengaruh atau dampak yang ditimbulkan dari rasa puas karyawan dengan praktik manajemen sumber daya manusia terhadap keterlibatan kerja (*work engagement*) karyawan dan pada akhirnya juga berdampak pada keinginan karyawan untuk berpindah (*turnover intention*). Kepuasan terhadap praktik manajemen sumber daya manusia yang dimaksud dalam penelitian ini yakni kepuasan terhadap pelatihan, kepuasan terhadap penilaian kinerja, dan kepuasan terhadap gaji yang sudah diterima. Diharapkan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk *micro banking cluster* Tegal untuk dapat lebih memperhatikan kepuasan karyawan dengan praktik manajemen sumber daya manusia karena dapat membawa dampak yang baik untuk perusahaan, yakni membantu meminimalisir tingkat *turnover intention* karyawan.

2. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan ilmu pengetahuan yang lebih luas dan pengalaman baru bagi peneliti dalam mengidentifikasi masalah/fenomena yang terjadi dalam perkembangan bidang ilmu manajemen sumber daya manusia, serta menerapkan bidang ilmu yang sudah dipelajari dalam bentuk penelitian.

### 3. Bagi Masyarakat

Penelitian ini dapat memberikan pengetahuan yang baru dan referensi tambahan bagi masyarakat, khususnya bagi yang ingin memperdalam ilmu terkait pengelolaan manajemen sumber daya manusia di dalam perusahaan.

## **1.6 Sistematika Penulisan**

### **Bab I           Pendahuluan**

Bab ini terdiri dari lima bagian sub bab yang berbeda yang mencakup latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta hipotesis yang muncul dan akan diuji dalam penelitian.

### **Bab II           Tinjauan Pustaka**

Bab ini mencakup teori-teori yang melandasi penelitian ini terkait dengan variabel yang diteliti yakni kepuasan karyawan terhadap praktik manajemen sumber daya manusia (kepuasan terhadap pelatihan, kepuasan terhadap penilaian kinerja, dan kepuasan terhadap gaji yang sudah diterima), keterlibatan kerja (*work engagement*), dan keinginan karyawan untuk berpindah (*turnover intention*).

### **Bab III         Metode Penelitian**

Bab ini dipaparkan hal-hal mengenai jenis penelitian, lokasi dilakukannya penelitian, populasi dan sampel yang digunakan, teknik pengumpulan data dan instrumen penelitian, serta alat analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis yang ada dalam penelitian.

### **Bab V           Penutup**

Bab ini merupakan bagian penutup dari skripsi yang berisi kesimpulan dan saran dari penelitian yang telah dibahas dalam bab VI