

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Orang-orang yang membentuk organisasi -sumber daya manusia dianggap sebagai salah satu sumber daya terpenting perusahaan saat ini. Orang-orang dan bagaimana mereka dikelola menjadi lebih penting karena banyak sumber kesuksesan kompetitif lainnya kurang kuat daripada sebelumnya. Menyadari bahwa dasar keunggulan kompetitif telah berubah sangat penting untuk mengembangkan kerangka acuan yang berbeda untuk mempertimbangkan isu-isu manajemen sumber daya manusia dan strategi (Anwar & Herlina, 2022a). Retensi karyawan adalah hal penting yang membantu organisasi mempertahankan staf lokal dan membantu kebijakan lokal berhasil. Semua karyawan di sektor publik memiliki karakteristik yang berbeda, seperti jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dll, serta motivasi mereka untuk tetap bekerja juga berbeda. Karyawan mungkin memiliki perspektif dan harapan yang berbeda tentang peran tersebut. Ini karena mereka mungkin lebih mementingkan remunerasi, keamanan kerja, keseimbangan kehidupan kerja, atau pengembangan karier (Business & Research (2022). Kebijakan rekrutmen dan praktik sumber daya manusia organisasi sangat berpengaruh pada retensi karyawan. Sistem kompensasi yang kompetitif dan pelatihan dan pengembangan adalah komponen penting dalam mempertahankan karyawan.

Retensi karyawan menurut para ahli adalah masalah penting di sektor publik, sebagai indikator loyalitas karyawan yang telah menarik perhatian para peneliti dan akademisi baru-baru ini. Karyawan percaya bahwa elemen motivasi seperti

rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan karir, penilaian kerja, dan kompensasi dan manfaat lebih penting daripada elemen material dan keuntungan ekonomi (Sepahvand & Khodashahri (n.d.)). Meningkatkan kompensasi dan benefit adalah strategi yang sering digunakan. Dengan demikian, kinerja karyawan harus disesuaikan dengan tujuan. Perusahaan mendorong bisnis untuk menerapkan sistem kompensasi dan keuntungan yang sesuai (Khasbulloh et al., 2018). Setiap karyawan akan merasa dihargai dan dibutuhkan oleh perusahaan jika kompensasi dan benefit yang layak diberikan. Terjadinya titik di mana karyawan dapat mengaktualisasikan apa yang mereka lakukan, yang dapat membuat mereka merasakan kepuasan dalam bekerja dan lebih setia kepada pekerjaan mereka.

Tinjauan penelitian sebelumnya menunjukkan kurangnya penelitian yang memadai tentang hubungan antara praktik SHRM dan kinerja karyawan. Terkhusus retensi di sektor perbankan karena sebagian besar diskusi dalam literatur ini berkaitan dengan bisnis. Menurut Fahim (2018a) menyatakan pertanyaan utama di sini adalah praktik MSDM mana yang paling mungkin berkontribusi terhadap keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, khususnya dalam hal retensi karyawan. Namun, literatur yang ditinjau menunjukkan hasil yang berbeda mengenai dampak indikator SHRM terhadap retensi karyawan di perusahaan, sehingga sulit untuk membuat kesimpulan yang pasti tentang dampak ini.

Salah satu jenis manajemen sumber daya manusia yang relatif baru adalah manajemen sumber daya manusia strategis (SHRM). SHRM berkaitan dengan fungsi yang dimainkan oleh sistem manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja perusahaan, dengan penekanan khusus pada cara mendapatkan keunggulan kompetitif dengan menyelaraskan sumber daya manusia (Anwar & Herlina, 2022b). Mempelajari perbedaan antara HRM dan SHRM dalam

mempertahankan karyawan strategis organisasi adalah salah satu manfaat dari makalah ini. Karyawan strategis adalah orang-orang yang bertanggung jawab untuk menjalankan misi organisasi, dan jika mereka dipecat, itu akan membahayakan filosofi dan entitas organisasi. Dari segi teori dan perencanaan, SHRM bertanggung jawab untuk mengembangkan strategi pemeliharaan sumber daya manusia strategis yang sesuai dengan strategi umum organisasi, sedangkan HRM bertanggung jawab untuk menerapkan strategi SHRM untuk mempertahankan karyawan tersebut. Pada kenyataannya, HRM bersifat praktis dan objektif, SHRM bersifat teoritis dan subjektif. Dengan mempertimbangkan contoh literatur yang disebutkan di atas, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana praktik HRM strategis berdampak pada retensi karyawan (Sepahvand & Khodashahri, n.d.-a, 2021).

Rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, dan kompensasi merupakan faktor kunci dalam retensi karyawan dan kepuasan kerja di sektor perbankan. Proses rekrutmen dan seleksi yang tepat memastikan karyawan yang cocok dengan budaya organisasi, sementara investasi dalam pelatihan dan pengembangan karir meningkatkan keterlibatan dan motivasi. Penilaian kinerja yang adil memperjelas harapan karyawan, sedangkan sistem kompensasi yang kompetitif meningkatkan kepuasan dan retensi. Dengan memperhatikan faktor-faktor ini secara holistik, perusahaan perbankan dapat meningkatkan manajemen sumber daya manusia mereka secara efektif.

Tingginya tingkat perputaran karyawan, persaingan yang ketat, kebutuhan akan karyawan yang terampil, kepuasan dan kesejahteraan karyawan, serta tekanan regulasi menjadi tantangan utama yang dihadapi oleh perusahaan-perusahaan di sektor ini. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan perbankan untuk mengembangkan strategi manajemen sumber daya manusia yang efektif guna

mempertahankan karyawan yang berkualitas dan memenuhi kebutuhan bisnis mereka. Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah untuk memastikan bahwa perusahaan memperoleh dan mempertahankan karyawan yang terampil, berdedikasi, dan bermotivasi tinggi yang dibutuhkannya. Dalam menilai dan memenuhi kebutuhan dan kemampuan individu di masa depan serta meningkatkan dan mengembangkan kapasitas dengan memberikan kesempatan belajar dan pengembangan berkelanjutan dan memastikan bahwa karyawan puas dengan kinerja dan tetap termotivasi (Anwar & Herlina, 2022b).

Peneliti memilih sektor perbankan publik, khususnya Bank Mandiri, karena perannya yang strategis dalam perekonomian nasional serta kompleksitas manajemen sumber daya manusia (SDM) di dalamnya. Sebagai salah satu bank BUMN terbesar di Indonesia, Bank Mandiri memiliki tanggung jawab besar dalam menyalurkan kredit, mendukung UMKM, dan menjaga stabilitas sistem keuangan. Dengan skala operasi yang luas, mencakup ribuan cabang dan karyawan di seluruh Indonesia, praktik manajemen SDM di Bank Mandiri menjadi lebih kompleks dibandingkan dengan perusahaan perbankan lainnya. Oleh karena itu, meneliti bagaimana rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, dan sistem kompensasi diterapkan di bank ini dapat memberikan wawasan berharga mengenai efektivitas strategi manajemen SDM dalam mempertahankan karyawan berkualitas serta meningkatkan kepuasan kerja mereka. Selain itu, industri perbankan dikenal dengan tingkat turnover karyawan yang tinggi akibat persaingan ketat dan peluang karier yang luas, sehingga pemahaman mendalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi retensi karyawan di Bank Mandiri dapat membantu perusahaan dalam mengembangkan kebijakan yang lebih efektif. Dengan kebijakan SDM yang terstruktur dan berbasis data, Bank Mandiri menjadi

studi kasus yang menarik untuk meneliti keterkaitan antara manajemen SDM, kepuasan karyawan, dan retensi dalam sektor perbankan publik.

## **1.2 Rumusan Masalah**

1. Apakah praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis (SHRM) berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan di Bank Mandiri Pasangkayu?

## **1.3 Batasan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah di atas, maka penelitian ini difokuskan dan dibatasi untuk mengetahui peranan praktik SHRM (rekrutmen, seleksi dan pelatihan kerja, serta kompensasi dan manfaat) (Fahim, 2018a) berpengaruh terhadap kepuasan karyawan yakni retensi karyawan diyakini menjadi permasalahan yang sangat mendasar pada sektor Perbankan public Indonesia.

1. Data dalam penelitian ini diperoleh melalui kuesioner tertutup yang diadaptasi dari beberapa sumber literatur, termasuk indikator SHRM dalam jurnal *Strategic Human Resource Management and Public Employee Retention* oleh Fahim (2018). Karena pengumpulan data mengandalkan persepsi responden, maka terdapat potensi bias persepsi, kesalahan interpretasi, serta jawaban sosial yang diharapkan (*social desirability bias*) yang bisa memengaruhi validitas hasil.
2. Variabel SHRM dalam penelitian ini dibatasi pada empat indikator utama, yaitu: rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, serta kompensasi dan tunjangan. Indikator-indikator ini disusun berdasarkan adaptasi dari kuesioner yang digunakan dalam jurnal *Strategic Human Resource Management and Public Employee Retention* oleh Ahmed Fahim

(2018).

3. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan instrumen berupa kuesioner tertutup. Oleh karena itu, data yang dikumpulkan bersifat subjektif dan bergantung pada persepsi responden. Potensi bias seperti salah tafsir pertanyaan atau kecenderungan menjawab secara sosial diharapkan perlu diperhatikan dalam interpretasi hasil.
4. Penelitian ini bersifat cross-sectional (satu kali pengambilan data), sehingga tidak menangkap perubahan persepsi karyawan secara longitudinal atau efek jangka panjang dari strategi manajemen SDM yang diterapkan.

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk meningkatkan jumlah literatur ilmiah yang ada tentang Strategic Human Resource Management (SHRM) di sektor publik, terutama di negara-negara berkembang, serta memahami peran strategisnya dalam mempertahankan tenaga kerja terampil. Penelitian ini secara khusus menyoroti praktik-praktik utama dalam SHRM, yaitu rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan karir, penilaian kinerja, serta kompensasi dan manfaat, yang dianggap sebagai faktor penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung retensi karyawan.

Selain itu, penelitian ini juga berupaya menganalisis hubungan antara praktik SHRM dengan retensi karyawan yang mencakup aspek motivator atau intrinsik seperti pengakuan, pencapaian, dan peluang pengembangan, serta faktor ketidakpuasan atau kebersihan yang berkaitan dengan kebijakan organisasi, kondisi kerja, dan kesejahteraan karyawan. Dengan memahami bagaimana praktik SHRM dapat memengaruhi kepuasan dan ketidakpuasan kerja, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan mengenai strategi yang efektif dalam meningkatkan

retensi karyawan di sektor publik, terutama di negara-negara berkembang.

## **1.5 Manfaat Penelitian**

### **1. Manfaat Teoritis**

1. Kontribusi terhadap literatur: Penelitian ini akan memberikan kontribusi signifikan terhadap literatur tentang Strategic Human Resource Management (SHRM) di sektor perbankan publik, terutama di negara-negara berkembang seperti Indonesia. Dengan mengeksplorasi peran SHRM dalam mempertahankan tenaga kerja yang terampil, penelitian ini akan membantu memperluas pemahaman kita tentang bagaimana prinsip-prinsip manajemen sumber daya manusia dapat diterapkan secara efektif di konteks publik.
2. Pengembangan kerangka konseptual: Penelitian ini akan membantu mengembangkan kerangka konseptual yang lebih komprehensif tentang praktik-praktik SHRM yang efektif dalam mempertahankan karyawan di sektor publik, khususnya dalam industri perbankan. Ini akan menjadi landasan bagi penelitian lebih lanjut dalam bidang ini.

### **2. Manfaat Praktis**

1. Panduan bagi praktisi: Hasil penelitian ini akan memberikan panduan yang berharga bagi praktisi sumber daya manusia dan manajer di sektor perbankan publik untuk mengelola karyawan mereka dengan lebih efektif. Mereka dapat menggunakan temuan penelitian ini untuk merancang dan mengimplementasikan kebijakan dan praktik yang sesuai untuk meningkatkan retensi karyawan.
2. Peningkatan kinerja organisasi: Dengan memahami praktik-praktik SHRM yang efektif dalam mempertahankan karyawan terampil, perusahaan-

perusahaan di sektor perbankan publik dapat meningkatkan kinerja organisasi mereka. Karyawan yang lebih puas dan terikat cenderung memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap tujuan organisasi, yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas dan keberlanjutan bisnis

## **1.2 Sistematika Penulisan**

Untuk mempermudah melihat dan mengetahui pembahasan yang ada pada skripsi ini secara menyeluruh, maka dikemukakan sistematika yang merupakan kerangka dan pedoman penulisan skripsi. Adapun sistematika penulisannya adalah sebagai berikut :

### **1. Bagian Awal Skripsi**

Bagian awal memuat halaman sampul depan, halaman judul, halaman persetujuan dosen pembimbing, halaman pengesahan, halaman motto dan persembahan, halaman kata pengantar, halaman daftar lampiran.

### **2. Bagian Utama Skripsi**

Bagian utama terbagi atas bab dan sub bab yaitu sebagai berikut:

#### **BAB I           PENDAULUAN**

Bab ini terdiri dari latar belakang, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan skripsi.

#### **BAB II          TINJAUAN PUSTAKA**

Bab tinjauan pustaka ini meliputi :

A. Telaah penelitian yang berisi tentang hasil-hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dan berhubungan dengan penelitian yang dilakukan.

B. Landasan teori yang berisi tentang pembahasan

pengertian Manajemen Sumber Daya Manusi yang Strategis, Retensi Karyawan, Faktor-faktor yang mempengaruhi Retensi (kepuasan kerja, kepemimpinan yang efektif, kompensasi dan benefit, kesempatan pengembangan karir, keseimbangan kehidupan kerja-kehidupan pribadi).

### **BAB III METODE PENELITIAN**

Pada bab ini membahas metodologi penelitian yang digunakan penulis dalam mengkaji Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis dan Retensi Karyawan di sektor Perbankan Publik Indonesia khususnya Bank Mandiri.

Agar sistematis metode penelitian meliputi :

- A. Jenis dan Lokasi Penelitian
- B. Populasi dan Jumlah Sampel
- C. Jenis Data Penelitian dan Sumber Data

### **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bab ini terdiri dari gambaran hasil penelitian dan analisa. Baik secara kualitatif, kuantitatif, dan statistik, serta pembahasan hasil penelitian.

Agar dapat dikategorikan dan tersusun dengan baik maka dapat diklasifikasikan sebagai berikut :

- A. Hasil Penelitian
- B. Pembahasan

Kesimpulan dan Saran pada bab ini dapat dikemukakan masalah yang ada pada penelitian serta hasil dari penyelesaian penelitian yang bersifat analisis obyektif, sementara pada bagian Saran mencakup solusi untuk masalah dan kekurangan saat ini. Saran ini juga secara eksplisit ditujukan untuk subjek penelitian.

### 3. Bagian Akhir Skripsi

Bagian akhir dari skripsi ini berisi mengenai daftar pustaka dan daftar lampiran.