

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan aspek krusial dalam kesuksesan organisasi. Menurut (Dessler, 2020), MSDM mencakup proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat. (Noe dkk., 2021) menekankan bahwa MSDM yang efektif dapat meningkatkan produktivitas, kualitas kerja, dan daya saing organisasi. Hal ini diperkuat oleh penelitian (Jiang & Lavaysse, 2019) yang menunjukkan bahwa praktik MSDM yang strategis berkorelasi positif dengan kinerja organisasi dan inovasi.

Praktik MSDM terus berkembang mengikuti dinamika lingkungan bisnis. (Armstrong & Taylor, 2020) mengidentifikasi beberapa tren MSDM kontemporer seperti penerapan teknologi dalam proses SDM, fokus pada *employee experience*, dan pengembangan budaya belajar berkelanjutan. Tantangan bagi praktisi MSDM adalah mengintegrasikan praktik-praktik terbaik dengan kebutuhan spesifik organisasi untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Studi (Meyers dkk., 2020) menekankan pentingnya MSDM dalam menciptakan nilai bisnis melalui pengembangan kapabilitas organisasi dan individu.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Mathis & Jackson, 2022) menyatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh tiga faktor utama yaitu kemampuan individual, usaha yang dicurahkan, dan dukungan organisasional. Kinerja yang baik tidak hanya menguntungkan organisasi, tetapi juga memberi kepuasan bagi karyawan itu sendiri. Penelitian meta-analisis oleh (Jiang dkk., 2019) menunjukkan bahwa praktik MSDM seperti pelatihan, pengembangan karir, dan sistem imbalan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Evaluasi kinerja karyawan menjadi salah satu fungsi penting dalam MSDM. (Aguinis, 2019) menjelaskan bahwa penilaian kinerja yang efektif dapat membantu organisasi mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan, memberikan umpan balik yang konstruktif, dan menentukan kebutuhan pengembangan. Namun, (Pulakos dkk., 2020) mengingatkan bahwa sistem penilaian kinerja perlu dirancang dengan hati-hati untuk menghindari bias dan ketidakadilan yang dapat menurunkan motivasi karyawan. Artikel oleh (Schleicher dkk., 2019) dalam *annual review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* mengungkapkan bahwa tren terbaru dalam manajemen kinerja menekankan pada pendekatan yang lebih *agile* dan berorientasi pada pengembangan.

Dalam sektor perbankan, kinerja karyawan memiliki peran vital dalam menentukan kualitas layanan dan kepuasan nasabah. (Koch & MacDonald, 2020) menegaskan bahwa karyawan bank yang berkinerja tinggi dapat meningkatkan

loyalitas nasabah dan profitabilitas bank. Kinerja karyawan bank tidak hanya diukur dari pencapaian target finansial, tetapi juga dari aspek non-finansial seperti kepatuhan terhadap regulasi dan etika perbankan. Studi oleh (Anouze & Bou-Nassif, 2019) yang dipublikasikan di *International Journal of Productivity and Performance Management* menemukan bahwa kualitas layanan yang dihasilkan dari kinerja karyawan yang baik berpengaruh positif terhadap kepuasan dan loyalitas nasabah bank.

Transformasi digital dalam industri perbankan membawa tantangan baru dalam pengelolaan kinerja karyawan. Menurut (King, 2019), bank perlu mengembangkan kompetensi digital karyawannya untuk menghadapi perubahan preferensi nasabah dan model bisnis baru. Hal ini menyebabkan pergeseran dalam kriteria penilaian kinerja, di mana kemampuan adaptasi dan inovasi menjadi semakin penting. Artikel oleh (Mhlanga, 2020) di *International Journal of Bank Marketing* menggarisbawahi pentingnya pengembangan keterampilan digital karyawan bank dalam meningkatkan kinerja dan daya saing di era *digital banking*.

Selaras dengan penjelasan diatas, objek dalam penelitian ini adalah Kantor Cabang dan Kantor Cabang Pembantu Bank Jawa Timur (Bank Jatim) di Kabupaten Jember. PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk cabang Jember memiliki 1 Kantor Cabang dengan 6 Kantor Cabang Pembantu yang tersebar di beberapa lokasi di wilayah Kabupaten Jember. PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk (Bank Jatim) didirikan dengan nama PT Bank Pembangunan Daerah Djawa Timur pada tanggal 17 Agustus 1961 dengan akta yang dibuat oleh Notaris Anwar Mahajudin, No. 91 tanggal 17 Agustus 1961.

Dengan adanya Undang-Undang No. 13 tahun 1962 tentang Ketentuan Pokok Bank Pembangunan Daerah, yang mengharuskan Bank Pembangunan Daerah didirikan dengan Peraturan Pemerintah Daerah, maka Pemerintah Daerah Tingkat I Jawa Timur mengeluarkan Peraturan Daerah No. 2 tahun 1976. Atas dasar peraturan daerah tersebut, nama PT Bank Pembangunan Daerah Djawa Timur diubah menjadi Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur.

Bank Pembangunan Daerah (BPD) Jawa Timur atau Bank Jatim memiliki peran strategis dalam mendukung pembangunan ekonomi di Jawa Timur. Sebagai bank daerah, Bank Jatim dituntut untuk memberikan layanan prima kepada masyarakat sekaligus berkontribusi pada pendapatan asli daerah. (Supriyono, 2021) menyoroti pentingnya peningkatan kinerja karyawan Bank Jatim dalam menghadapi persaingan dengan bank nasional dan fintech. Penelitian oleh (Prasetya dkk., 2023) yang dipublikasikan di Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja BPD dalam mendukung ekonomi daerah.

Tantangan yang dihadapi Bank Jatim dalam pengelolaan SDM antara lain adalah menjaga keseimbangan antara efisiensi operasional dan pengembangan kompetensi karyawan. Menurut (Kasmir, 2020), bank daerah perlu berinovasi dalam strategi pengembangan SDM untuk menarik dan mempertahankan talenta terbaik. Hal ini mencakup program pelatihan yang relevan, jalur karir yang jelas, dan sistem kompensasi yang kompetitif. Studi kasus oleh (Wijaya & Sutanto, 2022) mengungkapkan bahwa implementasi manajemen talenta yang efektif di BPD dapat meningkatkan kinerja organisasi dan daya saing dalam industri

perbankan regional. Kinerja dari Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur terutama pada Bank Jatim Kantor Cabang serta Kantor Cabang Pembantu di Kabupaten Jember dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 1.1
Capaian Kerja Karyawan Bank Jatim Kantor Cabang serta Kantor Cabang Pembantu di Kabupaten Jember (per Desember 2023)

Indikator Kerja Karyawan	Target	Realisasi
Kantor Cabang		
Penyelia administrasi kredit dan legal bisnis	100%	90,65%
Penyelia kredit ritel	100%	88,97%
Penyelia kredit mikro	100%	54,78%
Penyelia teller	100%	95,21%
Penyelia funding officer	100%	93,92%
Penyelia akuntansi dan umum	100%	89,36%
Seluruh Kantor CaPem		
Penyelia kredit	100%	113,20%
Penyelia Operasional	100%	61,79%

Sumber : Bank Jatim Kantor Cabang Jember. (2024)

Berdasarkan tabel diatas mengenai capaian kerja karyawan Bank Jatim Kantor Cabang serta Kantor Cabang Pembantu di Kabupaten Jember dapat diketahui bahwa realisasi program belum mencapai target yang diharapkan. Hal ini memicu peneliti untuk melakukan pendalam permasalahan yang terdapat pada objek penelitian yang dipilih dengan menyimpulkan permasalahan dengan fenomena penelitian yang didapat, adapun fenomena penelitian ialah "Kurangnya efektifitas kinerja karyawan Kantor Bank Jatim di Kabupaten Jember" . Permasalahan yang didapat peneliti diatas merupakan hasil observasi yang dilakukan pada objek, sehingga peneliti mencoba mengangkat beberapa faktor penting guna meningkatkan kinerja karyawan dan meminimalisir permasalahan yang ada pada objek penelitian, adapun faktor tersebut meliputi *knowledge*

management, penempatan karyawan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.

Kepuasan kerja merupakan faktor kunci yang mempengaruhi kinerja karyawan dan retensi talenta. (Robbins & Judge, 2022) kepuasan kerja berkaitan dengan bagaimana perasaan karyawan terhadap pekerjaannya, dan perasaan ini sering kali dipengaruhi oleh evaluasi terhadap karakteristik pekerjaan itu sendiri. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, mereka cenderung lebih termotivasi, menunjukkan komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi, dan lebih fokus pada kualitas kerja mereka. Hal ini, pada gilirannya, dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas layanan yang mereka berikan. Studi longitudinal oleh (Bowling dkk., 2020) menguatkan pandangan ini dengan menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan kinerja memiliki hubungan resiprokal. Artinya, tidak hanya kepuasan kerja yang meningkatkan kinerja, tetapi kinerja yang baik juga dapat meningkatkan kepuasan kerja. Ketika karyawan merasa bahwa mereka bekerja dengan baik dan menerima pengakuan atau penghargaan atas usaha mereka, hal ini dapat memperkuat perasaan positif terhadap pekerjaan mereka, yang kemudian mendorong mereka untuk terus berkinerja baik.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja bersifat multidimensi. (Colquitt dkk., 2019) mengidentifikasi beberapa antecedent kepuasan kerja, termasuk karakteristik pekerjaan, kompensasi, hubungan dengan rekan kerja dan atasan, serta kesempatan pengembangan karir. Dalam konteks perbankan, (Jiang & Lavaysse, 2019) menemukan bahwa keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya yang tersedia menjadi prediktor signifikan kepuasan kerja

karyawan bank. Penelitian oleh (Chung dkk., 2022) di *International Journal of Human Resource Management* mengungkapkan bahwa praktik MSDM yang berorientasi pada kesejahteraan karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja di industri jasa keuangan.

Knowledge management (KM) menjadi semakin penting dalam industri yang berbasis pengetahuan seperti perbankan. (Dalkir, 2020) mendefinisikan KM sebagai koordinasi yang disengaja dan sistematis dari orang-orang, teknologi, proses, dan struktur organisasi dalam rangka menambah nilai melalui penggunaan ulang dan inovasi. Implementasi KM yang efektif dapat meningkatkan efisiensi operasional, pengambilan keputusan, dan inovasi dalam organisasi. Artikel oleh (Obeidat dkk., 2022) di *Journal of Innovation & Knowledge* menegaskan peran strategis KM dalam meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kapabilitas inovasi.

Dalam konteks perbankan, KM berperan penting dalam mengelola risiko, meningkatkan layanan nasabah, dan mendorong inovasi produk. (Girard & Girard, 2021) menekankan pentingnya menciptakan budaya berbagi pengetahuan di antara karyawan bank untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Tantangan utama dalam implementasi KM di sektor perbankan adalah mengelola keamanan informasi sambil tetap memfasilitasi aliran pengetahuan yang diperlukan untuk inovasi dan pengambilan keputusan yang efektif. Studi kasus oleh (Ali dkk., 2021) mengeksplorasi implementasi KM di bank-bank syariah dan menemukan bahwa integrasi KM dengan nilai-nilai organisasi dapat meningkatkan efektivitas dan kinerja karyawan. Penelitian (Lestari dkk., 2020)

bahwa *knowledge management* berpengaruh sangat signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun sebaliknya penelitian (Christanto & Kadarusman, 2021) dan (Yuningsih dkk., 2023) memiliki hasil yang berbeda yaitu *knowledge management* tidak berpengaruh signifikan dan negatif terhadap kinerja.

Penempatan karyawan yang tepat merupakan salah satu kunci keberhasilan manajemen SDM. Menurut (Mondy & Martocchio, 2020), penempatan karyawan yang efektif melibatkan pencocokan karakteristik individu dengan persyaratan pekerjaan dan budaya organisasi. Penempatan yang tepat dapat meningkatkan kepuasan kerja, produktivitas, dan retensi karyawan. Penelitian oleh (Boon dkk., 2021) di *Human Resource Management Journal* menunjukkan bahwa kesesuaian antara karakteristik individu dan pekerjaan (*person-job fit*) berkorelasi positif dengan kinerja dan komitmen organisasi.

Dalam industri perbankan, penempatan karyawan menjadi semakin kompleks seiring dengan diversifikasi produk dan layanan (Gomez-Mejia dkk., 2019) menekankan pentingnya mempertimbangkan tidak hanya keterampilan teknis, tetapi juga soft skills seperti kemampuan komunikasi dan orientasi pelayanan dalam penempatan karyawan bank. Rotasi pekerjaan dan program pengembangan karir yang terstruktur juga menjadi strategi penting dalam optimalisasi penempatan karyawan di sektor perbankan. Artikel oleh (Kampkötter dkk., 2021) menganalisis dampak rotasi pekerjaan terhadap kinerja karyawan bank dan menemukan efek positif terutama pada pengembangan kompetensi lintas fungsi. Penelitian (Sandra, 2022) dan (Siahaan & Bahri, 2019) menyimpulkan bahwa penempatan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja. Namun, hal

tersebut berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh (Razak dkk., 2021) bahwa penempatan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kompensasi merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi motivasi dan kinerja karyawan. (Milkovich dkk., 2023) mendefinisikan kompensasi sebagai semua bentuk pengembalian finansial dan jasa serta manfaat yang diterima karyawan sebagai bagian dari hubungan kekaryawanan. Sistem kompensasi yang adil dan kompetitif dapat membantu organisasi menarik, memotivasi, dan mempertahankan karyawan berkualitas. Meta-analisis oleh (Nyberg dkk., 2018) mengonfirmasi hubungan positif antara kompensasi dan kinerja karyawan, dengan efek yang lebih kuat pada karyawan berkinerja tinggi.

Dalam industri perbankan, desain sistem kompensasi menjadi semakin kompleks karena harus menyeimbangkan berbagai tujuan. (Berger & Berger, 2020) menyoroti pentingnya menyelaraskan sistem kompensasi dengan strategi bisnis bank, regulasi yang berlaku, dan ekspektasi pemangku kepentingan. Tren terbaru dalam kompensasi di sektor perbankan mencakup peningkatan fokus pada kompensasi berbasis kinerja jangka panjang, integrasi metrik ESG (*Environmental, Social, and Governance*) dalam skema bonus, dan penekanan pada total *rewards* yang mencakup aspek non-finansial seperti pengembangan karir dan *work-life balance*. Studi oleh (Kleymann dkk., 2023) menganalisis implikasi regulasi terhadap struktur kompensasi di industri perbankan pasca krisis keuangan dan menemukan pergeseran signifikan menuju sistem kompensasi yang lebih berorientasi pada kinerja jangka panjang dan manajemen risiko.

Penelitian oleh (Zulkarnaen & Herlina, 2018) bahwa pengaruh kompensasi langsung dan tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini selaras dengan penelitian (Abadiyah, 2016) bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan sesuai dengan penelitian (Andriani dkk., 2022) melalui jurnal *literature review* dengan mengakses beberapa jurnal pada google scholar bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, karena kompensasi menjadi acuan karyawan untuk semangat dalam menjaga kinerja. Namun berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Sandra, 2022) dan (Mundakir & Zainuri, 2018) bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Karena menurut (Mundakir & Zainuri, 2018), Kinerja karyawan tidak dipengaruhi oleh adanya kenaikan kompensasi secara berkala karena yang terpenting bagi karyawan adalah karyawan bisa mendapatkan pekerjaan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan teori kinerja, empiris, dan dengan didukung data dentifikasi permasalahan. Serta berdasarkan tugas dan fungsi karyawan Bank Jatim Cabang Jember tentang pengaruh *knowledge management*, penempatan karyawan, dan kompensasi, terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Maka rumusan masalahnya adalah sebagai berikut :

1. Apakah *knowledge management* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan Bank Jatim Cabang Jember ?
2. Apakah penempatan karyawan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan Bank Jatim Cabang Jember?

3. Apakah kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan Bank Jatim Cabang Jember?
4. Apakah *knowledge management* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada karyawan Bank Jatim Cabang Jember?
5. Apakah penempatan karyawan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada karyawan Bank Jatim Cabang Jember?
6. Apakah kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada karyawan Bank Jatim Cabang Jember?
7. Apakah kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada karyawan Bank Jatim Cabang Jember?
8. Apakah *knowledge management* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* pada karyawan Bank Jatim Cabang Jember?
9. Apakah penempatan karyawan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* pada karyawan Bank Jatim Cabang Jember?
10. Apakah kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* pada karyawan Bank Jatim Cabang Jember?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang dibangun ialah:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh langsung *knowledge management* terhadap kepuasan kerja pada karyawan Bank Jatim Cabang Jember
2. Untuk menguji pengaruh langsung penempatan karyawan terhadap kepuasan kerja pada karyawan Bank Jatim Cabang Jember
3. Untuk menguji pengaruh langsung kompensasi terhadap kepuasan kerja pada karyawan Bank Jatim Cabang Jember
4. Untuk menguji pengaruh langsung *knowledge management* terhadap kinerja karyawan pada karyawan Bank Jatim Cabang Jember
5. Untuk menguji pengaruh langsung penempatan karyawan terhadap kinerja karyawan pada karyawan Bank Jatim Cabang Jember
6. Untuk menguji pengaruh langsung kompensasi terhadap kinerja karyawan pada karyawan Bank Jatim Cabang Jember
7. Untuk menguji pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada karyawan Bank Jatim Cabang Jember
8. Untuk menguji pengaruh tidak langsung *knowledge management* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* pada karyawan Bank Jatim Cabang Jember
9. Untuk menguji pengaruh tidak langsung penempatan karyawan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* pada karyawan Bank Jatim Cabang Jember

10. Untuk menguji pengaruh tidak langsung kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* pada karyawan Bank Jatim Cabang Jember

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini antara lain :

- 1) Manfaat Akademis

Penelitian ini memberikan referensi dan literatur pertimbangan dalam mengembangkan teori-teori mengenai pengaruh *knowledge management*, penempatan karyawan, dan kompensasi, terhadap kinerja karyawan dengan variabel kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Sehingga nantinya dapat memberikan sumbangan pemikiran yang bermanfaat bagi dunia ilmu pengetahuan pada umumnya dan khususnya bagi ilmu manajemen sumber daya manusia

- 2) Manfaat Kebijakan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi kepada perusahaan dalam mengambil kebijakan startegis maupun bisnis mengenai pengaruh *knowledge management*, penempatan karyawan, dan kompensasi, terhadap kinerja karyawan dengan variabel kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* pada Bank Jatim Cabang Jember. Sehingga diharapkan hasil penelitian ini dapat berkontribusi membantu perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

3) Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan terhadap kajian mengenai sikap Karyawan Bank Jatim Cabang Jember, yang ditunjukkan dari aspek-aspek *knowledge management*, penempatan karyawan, kompensasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

