

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Bertahannya suatu organisasi baik jangka panjang ataupun jangka pendek dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal. Dimana faktor internal menyangkut kualitas sumber daya manusia, kapasitas organisasi untuk berinovasi dan bersaing, serta efisiensi biaya operasi. Sedangkan faktor eksternal adalah persaingan global, tren ekonomi, peraturan pemerintah, dan ketersediaan tenaga kerja. Namun untuk mewujudkan semua itu dibutuhkan sumber daya manusia yang memiliki kualitas, dedikasi, antusiasme, keahlian dan keterampilan. Sehingga manajemen sumber daya manusia merupakan asset penting yang memberikan nilai tambah untuk mendapatkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan melalui pengembangan strategi organisasi yang unik dan berkualitas dan sumber daya manusia yang sulit digantikan (Amstrong, 2017).

Manajemen Sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai dan memberikan kompensasi dengan memperhatikan hubungan kerja, keselamatan dan keadilan (Gery dessler, 2016). Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain dan implementasi system perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karier, kinerja evaluasi, kompensasi karyawan, dan hubungan ketenagakerjaan yang baik. Dengan menerapkan hal tersebut perusahaan akan

mendapatkan keuntungan dari bakat manajerial yang berbakat baik berpengalaman atau karyawan baru, tetapi pertanyaan yang paling penting adalah bagaimana memastikan bahwa Sumber daya manusia berbakat tetap bersama perusahaan (Raba Nathanael, 2020). Menurut Robbins Stephen *at al*, (2018) Manajemen sumber daya manusia menjadi penting karena tiga alasan yaitu dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang signifikan, Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu tujuan organisasi, dan terakhir cara organisasi memperlakukan karyawan secara signifikan berdampak pada kinerja organisasi. Kerja Praktik yang mengarah pada kinerja individu dan organisasi yang tinggi disebut sebagai praktik kerja berkinerja tinggi. Untuk mendapatkan prestasi karyawan dibutuhkan komitmen untuk melibatkan karyawan, meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan organisasi karyawan, meningkatkan motivasi, mengurangi bermalas-malasan di tempat kerja, dan meningkatkan retensi karyawan berkualitas.

Hasibuan (2017) penilaian prestasi adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku prestasi kerja karyawan dan menetapkan kebijaksanaan selanjutnya perilaku meliputi kesetiaan, kejujuran, kepemimpinan, kerja sama, loyalitas, dedikasi, dan partisipasi karyawan. Penilaian prestasi kerja adalah menilai rasio hasil kerja yang nyata dengan standard kualitas atau kuantitas yang dihasilkan oleh satu karyawan. Menetapkan kebijaksanaan merupakan apakah karyawan dipromosikan, didemosikan, dan tau balas jasanya dinaikkan.

Kompensasi adalah segala bentuk kompensasi yang diterima karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan. Kompensasi merupakan faktor yang mempengaruhi kepuasan

kerja karyawan. Kompensasi adalah uang, barang langsung atau barang tidak langsung, yang diterima karyawan sebagai imbalan dan jasa yang diberikan oleh perusahaan. Kompensasi, baik finansial maupun non-finansial, diberikan kepada semua karyawan untuk meningkatkan kesejahteraan mereka, seperti waktu liburan dan kompensasi moneter (Mutijah, 2019). Kompensasi adalah pendapatan dalam bentuk uang, barang langsung atau tidak langsung, yang diterima oleh seorang karyawan sebagai imbalan atas layanan yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi langsung (*direct compensation*) dapat berupa gaji, upah, dan insentif. Kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*) adalah berupa kesejahteraan karyawan. Pengembangan karir adalah kegiatan rekrutmen yang membantu karyawan merencanakan karir masa depan mereka di dalam perusahaan dengan cara yang paling sesuai dengan perusahaan dan individu (Hasibuan, 2019).

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) berkaitan dengan pembelajaran individu dan kolektif yang terus berkembang yang bertindak untuk mengembangkan keterampilan, pengetahuan, perilaku dan sikap sumber daya manusia organisasi yang diperlukan untuk efektif. prestasi kerja baik sekarang maupun yang akan datang. Fokus yang lebih besar ini sebagian didasarkan pada persepsi bahwa mendorong pekerja untuk terus meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka, serta mendorong kreativitas dan inovasi, merupakan kontributor penting bagi keunggulan kompetitif dalam ekonomi pengetahuan. Program pengembangan karir perlu memperhatikan tiga hal yaitu pengembangan karir terintegrasi dengan perencanaan sumber daya manusia, hubungan antara rencana karir dengan pengembangan karir dan kebutuhan pekerja.

Pengembangan karir sangatlah penting bagi individu maupun organisasi. Selain pengembangan karir, komunikasi merupakan faktor penting yang mempengaruhi kinerja, baik secara internal maupun eksternal, komunikasi memainkan peran penting dalam semua bidang individu dan organisasi (Nick wilton, 2016).

Kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif adalah keterampilan yang harus dikuasai oleh setiap orang yang ingin menjadi manajer yang efektif. Pentingnya komunikasi yang efektif karena manajer tidak dapat terlalu ditekankan karena satu alasan spesifik: Semua manajer memang melibatkan komunikasi. Bukan beberapa hal, tapi semuanya, seorang manajer tidak dapat membuat keputusan tanpa informasi. Informasi itu harus dikomunikasikan. Setelah keputusan dibuat, komunikasi harus kembali dilakukan. Jika tidak, tidak ada yang akan tahu bahwa keputusan telah dibuat. ide terbaik, saran paling kreatif, rencana terbaik, atau desain ulang pekerjaan yang paling efektif tidak dapat terbentuk tanpa komunikasi (Robbins Stephen *at al*, 2018).

Umumnya setiap industri memiliki persoalan yang sama mengenai permasalahan komunikasi, kompensasi dan komunikasi yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Demikian halnya dengan industri perbankan juga mengalami fenomena tersebut. Sehingga penulis merasa tertarik untuk mengambil subjek penelitian di PT Bank XYZ. PT Bank XYZ merupakan salah satu penyedia layanan perbankan terbesar di Indonesia yang memberikan pelayanan dengan segmen usaha *Corporate, Commercial, Micro & Retail, Consumer Finance dan Treasury & International*. PT Bank XYZ Terus mengembangkan diri menjadi yang terdepan dalam perkembangan teknologi dan informasi melalui transformasi, inovasi, keamanan data, dan sumber

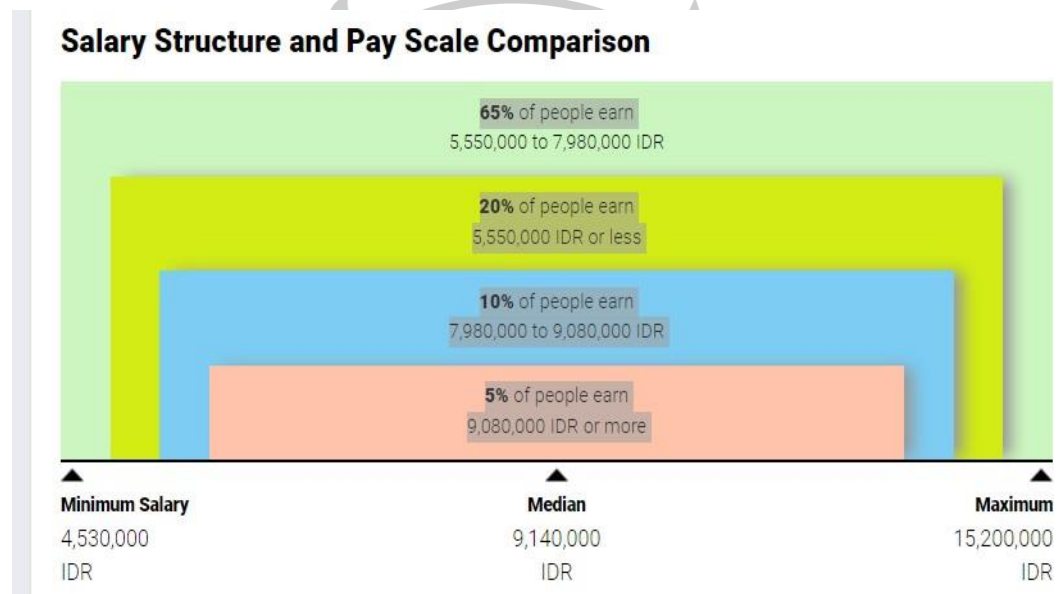
daya manusia yang unggul. PT Bank XYZ-Jakarta memiliki 391 cabang dengan ribuan karyawannya yang bertugas untuk menjaga keandalan kinerja agar mampu meningkatkan daya saing yang kompetitif dengan menyediakan layanan terbaik untuk nasabah. Kegiatan usaha di sektor perbankan saat ini akan terus mengalami persaingan yang pesat, oleh karena itu manajemen bank harus mengambil langkah proaktif untuk meningkatkan tingkat pelayanan yang diarahkan kepada nasabah agar dapat terus mengalami pertumbuhan. Sehingga karyawan dituntut untuk dapat bekerja secara profesional, disiplin, teliti, komitmen, dan berdedikasi yang tinggi untuk meningkatkan produktivitas perusahaan.

Berdasarkan hal-hal tersebut sumber daya manusia memiliki peran yang penting untuk dapat melakukan pengembangan perusahaan, karena tanpa adanya sumber daya manusia yang unggul perusahaan tidak akan mampu mencapai tujuan perusahaan saat ini dan tidak dapat bersaing dengan bank lainnya. Untuk menjadi salah satu *leader company* perbankan PT XYZ terus melakukan penjualan secara konsisten salah satunya dengan cara membuat program-program yang digunakan untuk meningkatkan penjualan. Program-program penjualan di PT Bank XYZ ini dibuat oleh manajemen yang berada di *Area Head* yang nantinya program-program tersebut akan dijalankan oleh setiap *sales* dan *frontliner* (*Customer Service* dan *Teller*) yang berada di area tersebut.

Sebagai penarik seseorang ke dalam sebuah organisasi yang memiliki keahlian tertentu sebagai pendorong karyawan untuk semakin giat dan semakin berprestasi sebagai motivasi prestasi pekerja dalam jangka panjang. Kompensasi pada umumnya

merupakan motivasi dalam melakukan pekerjaan, begitu pula dengan PT Bank XYZ. Berdasarkan survei rata-rata gaji pegawai perbankan tahun 2023 yang dilakukan oleh [www.salaryexplorer.com](http://www.salaryexplorer.com) gaji yang didapatkan oleh pegawai bank di Indonesia bervariasi secara drastis berdasarkan pengalaman, keterampilan, jenis kelamin, atau lokasi. Berdasarkan survei tersebut didapatkan hasil pembagian gaji pegawai bank dibagi menjadi empat tingkatan yaitu:

Gambar 1 Skala Pembayaran Gaji di Indonesia



Sumber: [www.salaryexplorer.com](http://www.salaryexplorer.com)

Berdasarkan hasil survei diatas didapatkan hasil bahwa skala pembagian gaji pada pekerjaperbankan di bagi menjadi empat bagian yaitu:

1. Kisaran Gaji, Upah Minimum, dan Gaji Awal

Gaji untuk posisi Bankir di Indonesia berkisar antara IDR 4.530.000 (gaji awal) hingga IDR 15.200.000 (gaji maksimum). Perlu dicatat bahwa angka yang

diberikan bukanlah upah minimum yang diamanatkan secara hukum, sebaliknya, ini merupakan angka terendah yang dilaporkan dalam survei gaji yang mencakup ribuan peserta dan profesional dari semua wilayah negara.

## 2. Gaji rata-rata

Dengan gaji rata-rata 9.140.000 IDR, setengah dari profesional yang bekerja sebagai Bankir di Indonesia berpenghasilan kurang dari jumlah ini, dan setengah lainnya berpenghasilan lebih. Gaji rata-rata menunjukkan nilai tengah gaji.

## 3. Persentil dan Skala Gaji

Dengan memeriksa grafik distribusi gaji, dapat disimpulkan bahwa 25% profesional yang bekerja sebagai Bankir di Indonesia berpenghasilan kurang dari IDR 7.410.000, sementara 75% berpenghasilan lebih. Demikian pula, grafik menunjukkan bahwa 75% berpenghasilan kurang dari 10.500.000 IDR sementara 25% menghasilkan lebih.

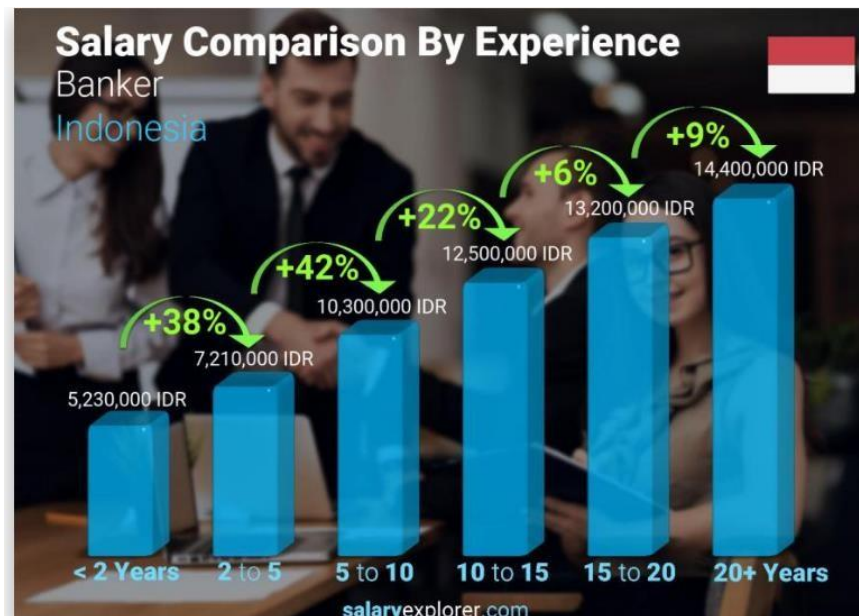
## 4. Struktur Skala Pembayaran

Pada pendekatan ini memberikan representasi yang lebih tepat dari distribusi gaji untuk jabatan Bankir di Indonesia dibandingkan dengan hanya menghitung rata-rata. Mayoritas gaji yang dilaporkan, sekitar 65%, berada dalam kisaran Rp 5.550.000 hingga Rp 7.980.000 menjadi Rp 9.080.000. Hanya 5% individu yang memiliki gaji melebihi IDR 9.080.000.

Tingkat pengalaman adalah faktor terpenting dalam menentukan gaji. Semakin banyak atau lama pengalaman bekerja maka semakin tinggi pula kompensasi yang

diterima. Berikut merupakan pendapatan yang didapatkan berdasarkan tingkat pengalaman untuk orang yang bekerja sebagai bankir didapatkan:

Gambar 2 Perbandingan Gaji berdasarkan Tahun Pengalaman



Sumber: [www.salaryexplorer.com](http://www.salaryexplorer.com)

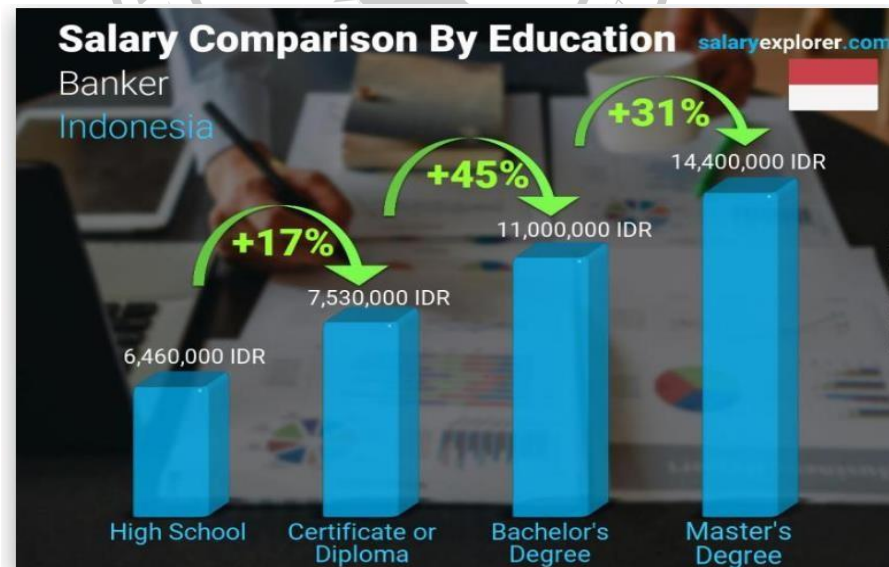
Karyawan dengan pengalaman kurang dari dua tahun mendapatkan sekitar IDR 5.230.00. Sementara seseorang dengan tingkat pengalaman antara dua dan lima tahun mendapatkan 7.210.000 IDR, 38% lebih tinggi daripada seseorang dengan pengalaman kurang dari dua tahun. selanjutnya, tingkat pengalaman antara lima dan sepuluh tahun mendapatkan gaji 10.300.000 IDR, 42% lebih tinggi daripada seseorang dengan pengalaman dua hingga lima tahun. Selain itu, para profesional yang keahliannya berkisar antara sepuluh dan lima belas tahun mendapatkan gaji setara dengan 12.500.000 IDR, 22% lebih tinggi daripada seseorang dengan pengalaman lima hingga sepuluh tahun. Terakhir, karyawan dengan pengalaman profesional lebih



dari dua puluh tahun mendapatkan gaji Rp14.400.000, 9% lebih tinggi daripada orang dengan pengalaman lima belas hingga dua puluh tahun. Jika tingkat pengalaman antara lima belas dan dua puluh tahun, maka upah yang diharapkan adalah 13.200.000 IDR, 6% lebih tinggi daripada seseorang dengan pengalaman sepuluh hingga lima belas tahun.

Selain berdasarkan pengalaman kerja atau lama bekerja gaji dan besarnya kompensasi juga dipengaruhi oleh pendidikan. Banyak orang mengejar pendidikan tinggi sebagai taktik untuk beralih ke pekerjaan dengan gaji lebih tinggi. Kenaikan rata-rata kompensasi saat berganti pekerjaan sekitar 10% lebih tinggi dari kenaikan gaji biasa. Berikut merupakan gaji yang didapatkan sesuai dengan jenjang pendidikan yang diperoleh:

Gambar 3 Perbandingan Gaji berdasarkan Tingkat Pendidikan



Sumber: [www.salaryexplorer.com](http://www.salaryexplorer.com)

Berdasarkan Gambar 1.3 tingkat pendapatan dibagi menjadi empat tingkatan yaitu:

1. Level 1: Sekolah Menengah Atas, Karyawan di tingkat pendidikan ini memiliki gaji rata-rata IDR 6.460.000.
2. Level 2: Sertifikat atau Diploma, pada level ini, gaji rata-rata menjadi IDR 7.530.000, 17% lebih tinggi dari level sebelumnya.
3. Level 3: Gelar Sarjana, ada level ini, gaji rata-rata menjadi IDR 11.000.000, 45% lebih tinggi dari level sebelumnya.
4. Level 4: Gelar Master, pada level ini, gaji rata-rata menjadi IDR 14.400.000, 31% lebih tinggi dari level sebelumnya.

Selanjutnya adalah pendapatan berdasarkan jenis kelamin, meskipun *gender* seharusnya tidak berpengaruh pada upah, pada kenyataannya, memang demikian. Bagi orang-orang yang bekerja sebagai Bankir di Indonesia, perbedaan rata-rata antara gaji karyawan pria dan wanita adalah 11%:

Gambar 4 Perbandingan Gaji berdasarkan Jenis kelamin



Sumber: [www.salaryexplorer.com](http://www.salaryexplorer.com)

Berdasarkan hal di atas terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi tingkatam gaji pekerja yang tentunya gaji tersebut akan menjadi salah satu pemicu kinerja karyawan. Kinerja tersebut berupa pencapaian yang harus dilakukan yaitu dimana pada PT Bank XYZ setiap bulannya memiliki target yang harus dicapai. Target yang diberikan yaitu berupa casa (tabungan dan giro) dan produk kredit (KKB, KPR, KUM, KUR). Tidak tercapainya target yang diberikan nantinya akan berdampak pada insentif yang akan diterima setiap karyawan. Selain berdampak pada insentif hal ini menunjukkan beberapa kinerja karyawan yang tidak maksimal. Namun demikian fenomena yang didapi oleh PT Bank XYZ-Jakarta dari perspektif sumber daya manusia adalah rendahnya atau tidak terlibatnya seluruh karyawan dalam kuantitas

dan kualitas hasil kerja yang tidak sesuai harapan manajemen.

Pada beberapa kantor cabang dan kantor unit kerja PT Bank XYZ di wilayah Jakarta, fenomena rendahnya kinerja yang ditunjukkan dari tidak tercapainya beberapa target dan tidak terlibatnya seluruh karyawan dalam melakukan penjualan pada posisi *sales* dan *frontliner* antara lain ditemui adanya rasa ketidaknyamanan terhadap jenjang karir yang dimiliki oleh beberapa karyawan. Karena pada umumnya karyawan yang berada pada posisi ini adalah karyawan kontrak dan *outsourcing* yang masa kerjanya diperbarui setiap tahunnya.

Selain fenomena diatas penulis juga mengamati bahwa komunikasi menjadi faktor yang penting dalam bekerja, baik komunikasi antar rekan kerja maupun dengan atasan. Pada umumnya perusahaan akan terus memberikan *update* terbaru mengenai program ataupun informasi yang berkaitan dengan data hasil penjualan produk setiap masing-masing karyawan. Pemimpin pada setiap cabang akan mengkomunikasikan dan melakukan *review* terkait target yang perlu dicapai dan hal-hal apa saja yang perlu dilakukan untuk mencapainya. Jika tidak terjalin komunikasi yang baik maka akan timbul konflik yang membuat suasana kerja tidak nyaman, hilangnya rasa kepercayaan, kerugian bahkan tidak tercapainya tujuan perusahaan yang berkaitan dengan target pegawai ataupun cabang.

Sebagai jalan keluar atas fenomena serta untuk meningkatkan produktifitas perusahaan melakukan operasional manajemen dengan melakukan rotasi antar unit kerja untuk peningkatkan produktifitas. Dalam hal pengembangan karir perusahaan telah memberikan pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan (*knowledge*),

keterampilan (*skill*), perilaku (*attitude*) yang dimiliki oleh setiap karyawan untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan. Namun kenyataannya belum semua karyawan memperoleh kesempatan yang sama dalam program pelatihan yang mungkin dapat menyebabkan terjadinya ketimpangan dalam menyelesaikan pekerjaan. Meskipun begitu PT Bank XYZ memberikan perhatian terhadap kualitas sumber daya manusia dengan memberikan kesempatan untuk peningkatan kualitas pendidikan dan pelatihan kepada calon pekerja profesional di masa depan. Berdasarkan fenomena diatas maka penulis tertarik untuk meneliti mengenai “Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karir dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Bank XYZ-Jakarta”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan isi dari latar belakang yang telah dijelaskan diatas maka penulis merumusan masalah dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di PT Bank XYZ?
2. Apakah pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di PT Bank XYZ?
3. Apakah komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT Bank XYZ?
4. Apakah kompensasi, pengembangan karir dan komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di PT Bank XYZ?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini ialah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di PT Bank XYZ
2. Untuk mengetahui pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di PT Bank XYZ
3. Untuk mengetahui komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT Bank XYZ
4. Untuk mengetahui kompensasi, pengembangan karir dan komunikasi secara Bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT Bank XYZ

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini bermanfaat untuk:

1. Memberikan referensi dan wawasan pengetahuan mengenai sumber daya manusia dan apa saja yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam organisasi
2. Mengaplikasikan ilmu perkuliahan dengan keadaan realitayanga ada di lapangan terkait faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam organisasi
3. Hasil penelitian ini diharapkan berguna bagi perusahaan PT Bank XYZ sebagai bahan evaluasi untuk dapat meningkatkan kepuasan kerja, lingkungan kerja dan motivasi kerja pada karyawan terhadap kinerjanya.

## **1.5 Sistematika Penulisan**

Penelitian ini terdiri dari lima bab, yaitu:

### **BAB I PENDAHULUAN**

Pada bab ini akan menjelaskan mengenai latar belakang, rumusan masalah, tujuan dan manfaat, serta sistematika penelitian.

### **BAB II LANDASAN TEORI**

Bab II berisi tentang landasan teori yang mencakup seluruh penjelasan dan teori yang mendasari penelitian. Teori-teori pada setiap variabel dalam penelitian ini akan menjadi pedoman untuk pembahasan dan penemuan solusi.

### **BAB III METODE PENELITIAN**

Pada bab ini mencakup metode dan teknik penelitian yang digunakan. Selain itu, terdapat tahapan pengumpulan data, pengambilan sampel, cara pengukuran serta teknik analisis data.

### **BAB IV PEMBAHASAN**

Bab ini berisi tentang analisis data yang telah didapatkan dan diolah dari penelitian yang dilakukan.

## **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab V menjelaskan secara singkat hasil dari analisa data yang telah dilakukan. Kesimpulan yang tersusun berdasarkan hasil analisa data dapat digunakan untuk menjadi bahan penelitian di masa yang akan datang. Setelah kesimpulan, terdapat saran dan implikasi yang ditunjukkan kepada objek penelitian.

