

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

1.1.1 Profil Perusahaan

Data Statistik Perbankan yang diterbitkan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) per Mei 2024 mencatat total aset bank umum (BU) sebesar Rp11.921,36 triliun. Pertumbuhan aset tersebut nyaris menyentuh angka dua digit, yakni 9,48% secara tahunan atau year on year (yoy) dari Rp10.888,88 triliun pada Mei 2023. Di antara lima bank besar di Indonesia, tidak ada pergeseran berarti. Bank pelat merah PT ABC (Persero) Tbk. masih menempati posisi pertama sebagai bank dengan aset terkumpul se-Indonesia dengan menjadi satu-satunya Bank yang memiliki besaran aset menembus lebih dari Rp 2.000 triliun.

PT ABC merupakan Perusahaan yang bergerak di jasa perbankan dan berada di bawah naungan Badan Usaha Milik Negara atau yang artinya 60 % saham PT ABC dimiliki oleh negara. PT ABC resmi berdiri secara independen pada 02 Oktober 1998 dan merupakan hasil merger dari 4 Bank terdahulu yaitu Bank Bumi Daya, Bank Dagang Negara, Bank Ekspor Impor Indonesia, and Bank Pembangunan Indonesia. Sejak setelah diresmikan pada tahun 1998, PT ABC terus memberikan layanan perbankan yang inovatif dan solutif serta menjadi salah satu Bank terbesar di Indonesia dengan total laba sebesar Rp 55,1 Triliun di tahun 2023. Sampai dengan saat ini, PT ABC memiliki 2.243 Kantor Cabang yang tidak hanya berada di dalam negeri melainkan sudah mencakup wilayah luar negeri dengan total karyawan lebih dari 30 ribu karyawan organik ataupun tenaga alih daya.

Sebagai perusahaan perbankan besar yang beroperasi di Indonesia, PT ABC memiliki Manajemen pengelolaan SDM yang sangat baik sehingga pada tahun 2024, PT ABC memperoleh penghargaan *The Best Companies in 2024* dari LinkedIn.

1.1.2 Visi Misi Perusahaan

Visi PT ABC adalah Menjadi partner finansial pilihan utama dengan

Misi Menyediakan solusi perbankan digital yang handal dan simple yang menjadi bagian hidup nasabah

1.1.3 Nilai Utama / *Core Values*

Sejalan dengan Badan Usaha Milik Negara, PT ABC memiliki nilai nilai utama **AKHLAK** dengan penjelasan sebagai berikut

1. Amanah

Memegang teguh kepercayaan yang diberikan.

2. Kompeten

Terus belajar dan mengembangkan kapabilitas.

3. Harmonis

Saling peduli dan menghargai perbedaan.

4. Loyal

Berdedikasi dan mengutamakan kepentingan bangsa dan negara.

5. Adaptif

Terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan.

6. Kolaboratif

Membangun kerja sama yang sinergis.

1.1.4 Tema Program Kerja Budaya

1. Satu Hati Satu Mandiri



2. Mandirian Tangguh



3. Tumbuh Sehat



4. Memenuhi Kebutuhan Pelanggan



5. Bersama Membangun Negeri



Sumber: *BankMandiri.com*

jangka Panjang Perusahaan. Sebagai salah satu Perusahaan jasa Perbankan terbesar, di Tahun 2023 tercatat PT ABC memiliki 38.940 Pegawai secara total

Tabel 1.1

Jumlah Pegawai PT ABC Nasional

Keterangan	2023			2024		
	Laki-laki	Perempuan	Total	Laki-laki	Perempuan	Total
Pegawai Tetap	16.630	18.017	34.647	16.601	17.762	34.363
Pegawai Tidak Tetap (TAD)	1.478	1.701	3.179	1.721	2.416	4.137
Trainee	214	136	350	244	96	440
Total	18.322	19.854	38.176	18.566	20.274	38.940

Sumber : *Annual Report PT ABC, 2023*

Dari 38.176 Karyawan PT ABC secara nasional, 88% nya didominasi oleh Pegawai Tetap / Pegawai Organik, 10,6% Pegawai Tidak Tetap / TAD, dan 1,4% Trainee. PT ABC Area XYZ merupakan salah satu Area kelas 2 dibawah divisi Jaringan Retail and Banking, Regional IV / Jakarta 2. Pada tahun 2024 sampai dengan bulan September PT ABC area XYZ memiliki jumlah pegawai dengan rincian

Tabel 1. 2

Jumlah Pegawai PT ABC Area XYZ

Keterangan	2023			2024		
	Laki-laki	Perempuan	Total	Laki-laki	Perempuan	Total
Pegawai Tetap	63	173	236	64	175	239
Pegawai Tidak Tetap (TAD)	37	209	246	41	221	262
Trainee	2	18	20	1	19	20
Total	102	400	502	106	415	521

Salah satu cara untuk meningkatkan loyalitas SDM adalah dengan melakukan tindakan preventif agar tingkat perputaran karyawan menurun dengan cara memperhatikan seluruh faktor yang menyebabkan atau mempengaruhi keinginan karyawan untuk berpindah (*turnover intention*). *Turnover intention* adalah sebuah pengukuran apakah karyawan suatu bisnis atau organisasi berencana untuk meninggalkan posisi mereka atau rencana organisasi untuk mengeluarkan

karyawan dari posisi mereka (Temizel, 2022). Tren *turnover* karyawan dalam industri ini cukup tinggi yaitu sekitar 15-20% per tahunnya. Salah satu bentuk kewajiban Perusahaan adalah dengan memberikan imbalan atas pekerjaan yang telah dilakukan oleh pegawainya. Imbalan dapat berupa kompensasi, benefit, ataupun jenjang karir yang pasti bagi para pegawainya. Tingkat turnover yang tinggi merupakan ancaman bagi Perusahaan karena menyebabkan dampak tidak baik untuk Perusahaan itu sendiri, salah satu dampaknya adalah terciptanya ketidakstabilan terhadap kondisi tenaga kerja dan peningkatan biaya terutama di bagian SDM berupa biaya rekrutmen dan biaya pelatihan yang sudah dilakukan selama proses perekrutan. (Syamsu Nababan, 2013). Selain itu turnover juga membuat manajemen menjadi tidak efektif dikarenakan Perusahaan kehilangan pegawai yang sudah berpengalaman dan memiliki kinerja yang baik.

Tabel 1. 3
Tingkat *Turnover* PT ABC Nasional

Tahun	Presentase <i>Turnover</i>
2021	5,28%
2022	4,82%
2023	5,26%
2024	6,21%

Sumber : *Annual Report PT ABC, 2023*

Jumlah tingkat perputaran karyawan di PT ABC secara Nasional pada tahun 2024 naik dari tahun sebelumnya sebesar 0,95% menjadi sebesar 6,21% yang artinya presentase ini masih lebih rendah daripada Tingkat perputaran di industri perbankan. Tingkat *turnover* sebesar 6,21% masih termasuk tinggi jika dibandingkan dengan tingkat turnover di Perusahaan Perbankan lainnya. Pada tahun 2024, Tingkat *turnover* Bank BCA berada di presentase 3,4%, Bank BRI di 1,5% dan Bank BNI di 1,9%. Dari presentase 5,26% secara nasional, PT ABC Area XYZ menyumbang Tingkat turnover sebesar 5,77%. Peneliti melakukan perhitungan awal terkait tingkat *turnover* di lingkup area yang akan peneliti pada tahun 2024 sampai dengan bulan September dan didapatkan hasil.

Tabel 1. 4
Tingkat *Turnover* PT ABC Area XYZ

Tahun	Presentase Turnover
2023	6,77%
2024 (per Sep 2024)	8,05%

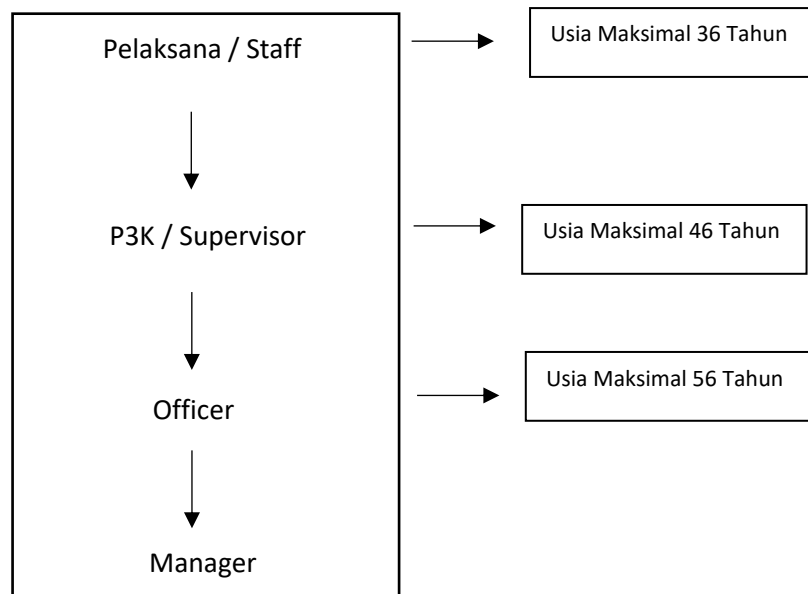
Dari Tabel 1.4 terlihat bahwa pada Tahun 2023, terdapat 28 pegawai yang meninggalkan Perusahaan dengan presentase tingkat turnovernya sebesar 5,77%. Pada tahun 2024 sampai dengan bulan September, tingkat turnover di PT ABC area XYZ meningkat menjadi 8,05% dengan jumlah 46 pegawai yang sudah keluar dari Perusahaan. Ini menunjukkan bahwa tingkat turnover di lingkup area yang penulis teliti pada tahun 2024 lebih besar dibanding dengan tingkat turnover PT ABC secara Nasional. Hal ini tentunya dipengaruhi juga oleh faktor faktor yang masih harus peneliti validasi keabsahannya. Untuk mencapai tujuan penurunan tingkat turnover, PT ABC terutama area XYZ memperhatikan semua faktor yang menyebabkan adanya *turnover intention* pada karyawannya.

Dengan adanya turnover yang terjadi dapat mengakibatkan kerugian untuk perusahaan yang kehilangan karyawan yang mungkin memiliki keahlian yang tinggi, selain itu perusahaan juga harus mengeluarkan waktu dan biaya untuk karyawan baru dengan melakukan pelatihan dalam mengembangkan potensi dari karyawan tersebut. Disamping itu dengan adanya fenomena *turnover intention* pada PT ABC Area XYZ yang berarti setiap karyawan tetap yang keluar merupakan keinginan dari dirinya sendiri untuk keluar dari perusahaan tersebut tanpa adanya paksaan dari pihak manapun.

Berdasarkan penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Sondang Lestari Mariana dan Laksmi Sito Dwi Irvianti (2012) menunjukkan bahwa jenjang karir berkontribusi secara positif dan signifikan serta mempunyai hubungan yang kuat dan searah. Apabila kompensasi dan jenjang karir meningkat maka *turnover intention* akan berkurang. PT ABC sendiri menerapkan sistem grading yang memisahkan antara *job grade* dan *individual grade* sebagai struktur dalam

pengembangan karir. Semakin baik *grade* yang dicapai pegawai, semakin cepat juga jenjang karir yang akan mereka dapat.

Dalam mengimplementasikan program jenjang karir, PT ABC memegang prinsip *fair opportunity*, yaitu kesempatan yang sama rata untuk seluruh pegawai agar dapat tumbuh dan berkembang dengan tetap memperhatikan faktor kebutuhan PT ABC, target posisi yang dituju, kemampuan, tingkat kinerja, *value rating*, kelompok talent (*talent classification*), ketersediaan posisi, serta persyaratan lainnya. Menurut Elmer H. Burrack dan Nicholas J. Mathys (2006), Jenjang karir digambarkan sebagai sebuah tangga yang urutannya menggambarkan suatu tingkat yang berjenjang dalam karir seseorang.



Gambar 1. 2

Jenjang Karir Pegawai PT ABC

Sumber : Portal Internal Pegawai PT ABC,
2023 (data yang telah diolah)

Untuk mendapat promosi jenjang karir, pegawai harus mendapatkan penilaian dengan kategori “baik” selama 2 tahun terakhir dan sudah berada di jabatan tersebut minimal selama 3 tahun. Pegawai baru akan mendapatkan promosi kenaikan jabatan secara resmi apabila telah lulus melakukan tes kenaikan jabatan. Permasalahan utama pada system jenjang karir di PT ABC adalah ketentuan

mengenai usia. Setiap kategori jabatan memiliki ketentuan usia maksimal masing masing. Untuk Jabatan pelaksana, usia maksimal adalah 36 tahun yang artinya setiap pegawai pada jabatan pelaksana harus promosi ke jabatan selanjutnya yaitu P3K sebelum usia 36 tahun jika ingin tetap bekerja di PT ABC dan begitu juga pada tingkat jabatan selanjutnya (Portal Internal Pegawai PT ABC, 2023). Hasil penilaian yang berubah setiap tahunnya dan jangka waktu yang diperlukan menjadi faktor yang dapat menghambat jenjang karir para pegawai. Pegawai yang tidak memenuhi salah satu kualifikasi diatas tidak bisa diikutsertakan dalam tes promosi kenaikan jabatan sehingga banyak pegawai yang gagal untuk promosi dan naik jabatan.

Hasil penelitian Normiati Silaban (2018) mengungkapkan bahwa kompensasi dan tingkat turnover berbanding terbalik. Semakin tinggi kenaikan kompensasi yang diberikan kepada karyawan, semakin rendah juga tingkat turnover yang terjadi. Penelitian serupa juga dikemukakan oleh Periyadi (2021), hasil penelitian menunjukan kompensasi memiliki pengaruh signifikan yang terhadap *turnover intention* secara negatif yang artinya semakin baik kompensasi yang diberikan, semakin rendah juga tingkat *turnover intention*. Menurut teori kompensasi yang dikemukakan Dessler (2020) mengemukakan bahwa bahwa Kompensasi adalah segala jenis pembayaran yang diberikan kepada karyawan sebagai balasan atas pekerjaan mereka. Kompensasi ini dapat meliputi:

1. Kompensasi finansial langsung : berupa upah atau insentif, komisi dan bonus.
2. Kompensasi non finansial : meliputi tunjangan kesehatan atau segala sesuatu yang tidak berupa uang

Dalam pekerjaan, kompensasi merupakan hak yang dimiliki oleh seluruh pegawai dari tingkat tertinggi sampai tingkat terendah. Pemberian kompensasi bertujuan untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan, serta sebagai kewajiban Perusahaan kepada karyawannya. Kepuasan terhadap kompensasi akan membuat karyawan semakin loyal dan memperkecil niat mereka untuk meninggalkan Perusahaan. PT ABC juga memberikan *benefit* bagi para pegawainya. Menurut Hasibuan (2017), pemberian benefit adalah pemberian kompensasi tambahan (Finansial atau Non finansial) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan

perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan mereka.

Tabel 1. 5
Kompensasi Dewan Komisaris dan Direksi PT ABC

No	Jenis Kompensasi	Dewan Komisaris	Direksi
1	Gaji / Upah	v	v
2	Tunjangan Hari Raya	v	v
3	Tunjangan Perumahan		v
4	Tunjangan Transportasi	v	
5	Tunjangan Cuti Tahunan		
6	Santunan Purna Jabaran	v	v
7	Fasilitas Kendaraan Dinas	v	v
8	Fasilitas Kesehatan	v	v
9	Fasilitas Perkumpulan Profesi	v	v
10	Fasilitas Bantuan Hukum	v	v
11	Bonus, Tantiem, Insentif	v	v

Sumber : Kebijakan Remunerasi Direksi PT ABC
(Persero) Tbk, 2023

Tabel 1. 6
Kompensasi Pegawai PT ABC

No	Jenis Kompensasi	Pegawai Organik	Trainee	TAD
1	Gaji / Upah	v	v	v
2	Kenaikan gaji setiap tahun	v	v	v
3	Tunjangan Hari Raya	v	v	v
4	Uang Cuti Tahunan	v		
5	Uang Cuti Besar (setiap 3 tahun)	v		
6	Tunjangan Kesehatan	v	v	v
7	Tunjangan Kesehatan bagi pensiunan	v		
8	Tunjangan Lokasi	v		
9	Tunjangan Jabatan tertentu	v		
10	tunjangan penampilan untuk pegawai frontliner	v		
11	long term incentive dalam bentuk saham	v		
12	kompensasi lembur	v	v	v
13	bonus pencapaian kinerja	v	v	v
14	insentif penjualan	v	v	v

Sumber : bankmandiri.co.id/ *Performance and Reward Management*, 2023

Dari tabel 1.6 terlihat daftar kompensasi yang diterima oleh pegawai PT ABC. Tingkat kompensasi yang diterima pegawai berjenjang, kompensasi yang diterima oleh dewan komisaris dan direksi tentunya berbeda dengan kompensasi yang diterima oleh pegawai lainnya. Dari banyaknya kompensasi yang dapat diberikan perusahaan, tidak semua pegawai dapat menerima semua jenis kompensasi yang ada pada table diatas. Nilai presentase kompensasi yang diberikan pun berbeda beda, sebagai contoh, nilai kompensasi Tunjangan Hari Raya yang diterima Trainee dan Pegawai organik adalah sebesar 2x Gaji, sedangkan nilai kompensasi Tunjangan Hari Raya yang diterima pegawai TAD hanya 1x Gaji. (PKB PT ABC, 2024) Perbedaan yang lumayan signifikan membuat banyak Pegawai TAD yang Sebagian besarnya berada di bagian marketing tidak puas dengan kompensasi yang diberikan sehingga memutuskan untuk meninggalkan Perusahaan dan mencari Perusahaan lain dengan kompensasi yang sebanding. Sebagai bahan evaluasi, PT ABC terus melakukan remunerasi setiap tahunnya untuk meningkatkan dan memperbaiki system kompensasi yang ada pada Perusahaan. PT ABC juga memberikan benefit lainnya bagi para pegawainya. Beberapa contoh benefit yang diberikan PT ABC kepada karyawannya adalah sebagai berikut

Tabel 1. 7
Benefit Pegawai PT ABC

No	Jenis Benefit	Pegawai Organik	Trainee	TAD
1	Asuransi Kesehatan	v		
2	Mandiri Club	v	v	v
3	Beasiswa Pendidikan	v		
4	Training	v	v	v
5	Bonus Performance	v	v	v
6	Program Pensiun	v		
7	Diskon Karyawan	v	v	v
8	Program Kredit Karyawan	v		v

Sumber : www.bankmandiri.co.id/en/perks-benefit, 2023

Jenis benefit yang dapat diterima karyawan juga berbeda antara pegawai organik, trainee, ataupun pegawai TAD. Benefit yang diberikan PT ABC kepada pegawainya juga bersifat berjenjang. Contohnya, tingkat bunga untuk program kredit karyawan berbeda antara pegawai organik dan pegawai TAD. Pegawai Trainee dan Pegawai TAD juga tidak diberikan asuransi Kesehatan tambahan seperti pegawai organik. Perbedaan terhadap benefit yang diterima juga menyebabkan ketidakpuasan pegawai terhadap Perusahaan. Mawar Mustika (2021) mengemukakan bahwa kepuasan akan Benefit juga berpengaruh terhadap tingkat turnover.

Berdasarkan uraian diatas, maka penelitian ini bermaksud untuk mengkaji lebih dalam mengenai pengaruh career path dan kompensasi terhadap *turnover intention* karyawan pada lingkup karyawan PT ABC Area XYZ.

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijabarkan diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana jenjang karir career path di PT ABC Area XYZ?
2. Bagaimana kompensasi di PT ABC Area XYZ?
3. Bagaimana turnover intention karyawan di PT ABC Area XYZ?
4. Bagaimana pengaruh jenjang karir terhadap *turnover intention* karyawan PT ABC Area XYZ?
5. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention* karyawan PT ABC Area XYZ?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, dirumuskanlah tujuan penelitian ini sebagai berikut :

1. Mengetahui dan menganalisa komponen komponen jenjang karir di PT ABC Area XYZ
2. Mengetahui dan menganalisa komponen komponen kompensasi di PT ABC Area XYZ

3. Mengetahui tingkat turnover intention karyawan di PT ABC Area XYZ
4. Mengetahui dan menganalisa pengaruh jenjang karir terhadap *turnover intention* karyawan PT ABC Area XYZ
5. Mengetahui dan menganalisa pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention* karyawan PT ABC Area XYZ

1.5 Manfaat Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah serta tujuan penelitian, dapat disimpulkan bahwa kegunaan penelitian adalah sebagai berikut:

1.5.1 Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang diperlukan bagi organisasi khususnya *Human Capital Management* mengenai pengaruh jenjang karir, *benefit*, dan kompensasi terhadap tingkat *turnover intention* pada karyawan. Peneliti berharap penelitian ini dapat memberikan informasi baru terkait dengan faktor faktor lain yang mempengaruhi *turnover intention* pada karyawan selain dari faktor yang telah disebutkan diatas. Selain itu, peneliti juga berharap penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan rujukan atau bahan penelitian bagi peneliti lain.

1.5.2 Kegunaan Praktis

Peneliti berharap hasil dari penelitian ini dapat dijadikan evaluasi dan memberikan *insight* bagi manajemen organisasi agar dapat mencari Solusi untuk menekan tingkat *turnover intention* dan mengimplementasikan solusinya di Perusahaan khususnya divisi *human capital management* PT ABC Area XYZ.

1.6 Sistematika Penulisan Tugas Akhir

Merupakan sistematika serta penjelasan secara ringkas tentang laporan penelitian yang terdiri dari Bab I sampai Bab V.

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini merupakan penjelasan secara umum, ringkas dan padat yang menggambarkan dengan tepat isi dari penelitian. Bab ini meliputi: Gambaran Umum Objek penelitian, Latar Belakang Penelitian, Perumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian, dan Sistematika Penulisan Tugas Akhir.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi teori dari mulai teori umum sampai ke teori khusus, disertai penelitian terdahulu dan dilanjutkan dengan kerangka pemikiran penelitian yang diakhiri dengan hipotesis jika diperlukan.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang pendekatan, metode, serta teknik yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis hasil penelitian yang dapat menjawab masalah penelitian. Bab ini mencakup penjelasan tentang: Jenis Penelitian, Operasionalisasi Variabel, Populasi dan Sampel (untuk kuantitatif), Pengumpulan Data, Uji Validitas dan Reliabilitas, serta Teknik Analisa Data.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini membahas hasil dari penelitian lalu hasil tersebut diuraikan secara sistematis. Bab ini berisi dua bagian: bagian pertama menyajikan hasil penelitian dan bagian kedua menyajikan pembahasan atau analisis dari hasil penelitian. Setiap aspek pembahasan hendaknya dimulai dari hasil analisis data, kemudian diinterpretasikan dan selanjutnya diikuti oleh penarikan kesimpulan.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini menyimpulkan hasil penelitian yang juga merupakan jawaban dari pertanyaan penelitian. Dari kesimpulan akan menjadi saran yang berkaitan dengan manfaat penelitian dari sisi praktis maupun teoritis.