

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Dunia industri merupakan dunia yang sangat dinamis, karena didalam dunia industri selalu terjadi kompetisi yang menuntut perusahaan untuk melakukan perubahan ke arah yang lebih baik. Saat ini, persaingan di dunia industri khususnya industri perbankan semakin kompetitif. Kompetisi dalam industri perbankan bukan lagi terbatas pada kompetisi memperebutkan pangsa pasar dan laba, akan tetapi juga kompetisi perusahaan untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya manusia yang berkualitas tentunya akan memudahkan perusahaan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Adanya kompetisi untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas dan ditambah dengan banyak bermunculan pesaing yang baru tentunya akan menimbulkan dampak pada aspek sumber daya manusia. Salah satu isu yang menarik untuk dikaji, khususnya dalam aspek manajemen sumber daya manusia adalah isu mengenai rendahnya komitmen organisasi di perusahaan perbankan. Saat ini karyawan di industri perbankan menunjukkan tingkat *turnover* yang tinggi. Tingginya *turnover* karyawan menunjukkan lemahnya komitmen karyawan terhadap organisasi, hal ini dikarenakan karyawan memiliki kecenderungan yang rendah untuk bertahan menjadi bagian dari organisasi atau perusahaan, akibatnya mereka berpindah ke perusahaan lain.

Menurut Wulandari (2008), Tingginya tingkat *turnover* karyawan yang

ada di industri perbankan terdapat pada data yang ada di *VIBIZ management.com* tahun 2008 yang menyebutkan bahwa :

“Rata-rata *turnover* karyawan pada industri perbankan mencapai 10-11% per tahun. Meskipun jumlah ini lebih kecil dari tingkat *turnover* pada industri migas yang mencapai 12% tetapi melebihi sektor otomotif dan suku cadang yang berkisar 8%”.

Selain itu berdasarkan laporan dari *Outlook* Perbankan Syariah belum didukung oleh penambahan dan pengembangan sumber daya insani (SDI). Keterbatasan SDI tersebut telah menimbulkan fenomena turnover antar bank syariah yang cukup tinggi, sehingga bank-bank syariah yang memiliki SDI yang kompeten dan memadai hanya bank-bank yang mampu memberikan insentif yang lebih tinggi atau memiliki program pengembangan SDI syariah secara mandiri.

Dari informasi diatas menunjukkan bahwa tingkat *turnover* karyawan di industri Perbankan cukup besar. *Turnover* karyawan dapat berdampak negatif bagi organisasi.

Mengenai komitmen organisasi, menurut Angle dalam Sopiah (2008:166), menyebutkan bahwa “rendahnya komitmen organisasi akan menyebabkan tingginya absensi, meningkatnya kelambanan kerja, dan kurangnya intensitas untuk bertahan sebagai karyawan di organisasi tersebut”. Secara internasional dampak komitmen organisasi yang tinggi telah diuji, Misalnya di India, Agrawal (1993) menyimpulkan dampak dari komitmen organisasional yang tinggi adalah rendahnya niat untuk meninggalkan organisasi (Sopiah, 2008:167).

Dari beberapa faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi

Hellriegel dan Slocum (2004:54), ada dua faktor yang sangat menarik untuk diteliti yaitu *pay* atau kompensasi dan *opportunities for advancement* atau pengembangan karir.

Penulis telah merangkum beberapa penelitian mengenai pengaruh kompensasi dan pengembangan karir terhadap komitmen organisasi.

Dari hasil penelitian Dewi Wibowo, ditemukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kompensasi terhadap komitmen organisasi dan pengembangan karir terhadap komitmen organisasi.

Salah satu perusahaan yang ada dalam bisnis industri perbankan adalah Bank XYZ Syariah. Saat ini dengan semakin berkembangnya perusahaan, Bank XYZ Syariah terus melakukan rekrutmen pegawai. Ada 3 jalur perekrutan karyawan di Bank XYZ Syariah yaitu :

1. Jalur *Officer Development Program (ODP)* yaitu merekrut calon karyawan dari *fresh graduate* yang diposisikan sebagai tenaga marketing dan langsung ikatan dinas dengan bank XYZ Syariah. Apabila dalam dua tahun kinerja karyawan bagus maka akan diangkat sebagai karyawan tetap. Karyawan dari jalur ODP juga disiapkan untuk menjadi pemimpin Bank XYZ Syariah.
2. *Special hire*, yaitu merekrut calon karyawan yang berpengalaman untuk mengisi jabatan yang dibutuhkan di perusahaan. Apabila dalam satu tahun kinerja karyawan menunjukkan kinerja yang baik maka akan diangkat sebagai karyawan tetap.
3. Jalur *biasa*, yaitu merekrut calon karyawan yang diposisikan untuk tenaga

*Back Office & Frontliner.*

Selanjutnya Sistem kompensasi yang diberlakukan di Bank XYZ Syariah yaitu:

1. Gaji : kompensasi tetap yang diberikan kepada karyawan.
2. Lembur : kompensasi yang diberikan kepada karyawan (selain marketing), apabila bekerja melebihi jam kerja yang telah ditetapkan.
3. Bonus : kompensasi yang diberikan kepada karyawan apabila mencapai kinerja yang baik. Besarnya bonus bergantung terhadap prestasi kerja karyawan
4. Kompensasi tidak langsung seperti asuransi, jaminan kesehatan, tunjangan transportasi dan lain-lain.

Dalam perkembangan dari tahun 2015-2016, berdasarkan data yang ada di lapangan menunjukkan ada fenomena menarik yang terjadi di Bank XYZ Syariah dan seluruh KCP dibawahnya yaitu tingkat turnover karyawan tinggi seperti yang terlihat di tabel data turnover karyawan sebagai berikut :

**Tabel 1.1**  
**Data Turnover Karyawan**  
**PT Bank XYZ Syariah dan KCP dibawahnya**  
**Tahun 2015-2016**

<b>Tahun</b>	<b>Persentase Karyawan yang Keluar (%)</b>
2015	18.26
2016	14.4

*Sumber : SDI Bank XYZ Syariah*

Menurut Roesman dalam jurnal Widjaja et al (2008) menyatakan jika *turnover intentions* didalam suatu perusahaan melebihi angka 10%, maka *turnover* di dalam perusahaan tersebut dapat dikategorikan tinggi. Dari data *turnover* diatas

menunjukkan tingkat turnover yang cukup tinggi dikarenakan melebihi 10%. Adapun cara menghitung turnover intentions menurut Ardana, dkk (2012:53) sebagai berikut.

$$\frac{\text{Jumlah Karyawan Keluar}}{\text{Jumlah rata – rata karyawan}} \times 100\%$$

Selanjutnya data mengenai persentase ketidakhadiran karyawan yang menunjukkan tren fluktuatif yang meningkat dari tahun 2015-2016 yang terlihat dari tabel dan grafik berikut :

**Tabel 1.2**  
**Persentase Ketidakhadiran Karyawan**  
**PT Bank XYZ Syariah**  
**Tahun 2015-2016**

Bulan	Persentase %		Keterangan %
	2015	2016	
Jan	4	6	Naik 2
Feb	4	12	Naik 8
Mar	3	3	Tetap
Apr	6	6	Tetap
Mei	4	4	Tetap
Jun	4	4	Tetap
Jul	6	6	Tetap
Agust	5	20	Naik 15
Sep	14	4	Turun 14
Okt	6	5	Turun 1
Nop	17	10	Turun 7
Des	5	5	Tetap

Sumber : SDI Bank XYZ Syariah



**Gambar 1.1**  
**Persentase Ketidakhadiran Karyawan**  
**PT Bank XYZ Syariah**  
**Tahun 2015-2016**

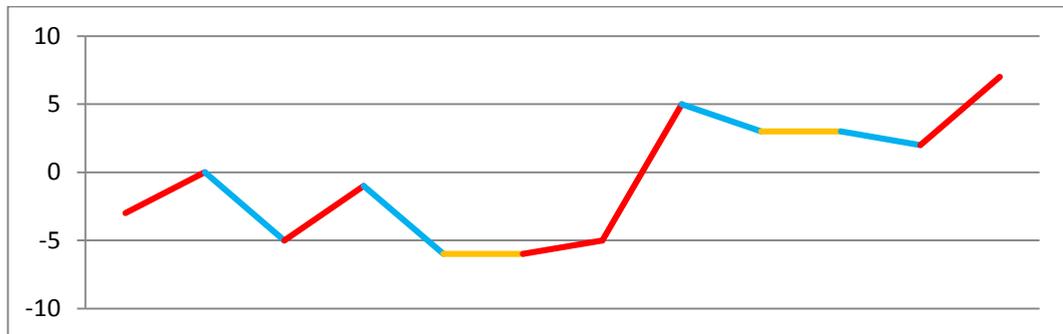
Sumber : SDI Bank XYZ Syariah

Selain itu data mengenai persentase keterlambatan karyawan pun mendukung data ketidakhadiran karyawan yang menunjukkan tren fluktuatif dari tahun 2015-2016 yang terlihat dari tabel dan gambar berikut :

**Tabel 1.3**  
**Persentase Keterlambatan Karyawan**  
**PT Bank XYZ Syariah**  
**Tahun 2015-2016**

Bulan	Persentase %		Keterangan %
	2015	2016	
Jan	21	18	Turun 3
Feb	12	12	Tetap
Mar	13	8	Turun 5
Apr	9	8	Turun 1
Mei	15	9	Turun 6
Jun	15	9	Turun 6
Jul	13	8	Turun 5
Agust	11	16	Naik 5
Sep	9	12	Naik 3
Okt	12	15	Naik 3
Nop	10	12	Naik 2
Des	8	15	Naik 7

Sumber : SDI Bank XYZ Syariah



**Gambar 1.2**  
**Persentase Keterlambatan Karyawan**  
**PT Bank XYZ Syariah**  
**Tahun 2015-2016**

*Sumber : SDI Bank XYZ Syariah*

Dari data diatas, dapat kita lihat bahwa adanya tingkat *turnover* karyawan yang tinggi dari tahun 2015-2016, selanjutnya tingkat ketidakhadiran dan keterlambatan karyawan berfluktuasi dengan tren yang meningkat. Hal tersebut mengindikasikan adanya penurunan komitmen karyawan terhadap organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap salah satu pegawai Bank XYZ Syariah bagian *Human Resources* (HR), ada beberapa teknik yang dilakukan dalam melakukan pengembangan karir di Bank XYZ Syariah, yaitu rotasi jabatan, latihan instruksi pekerjaan, magang, *coaching*, dan penugasan sementara.

Banyak hal yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk mendapatkan kembali komitmen dari karyawannya. Adanya program kompensasi yang adil dan layak serta program pengembangan karir yang jelas kepada karyawan diharapkan dapat menjadi faktor yang dapat meningkatkan kembali komitmen karyawan terhadap organisasi.

Berdasarkan permasalahan diatas, studi mengenai komitmen organisasi

disektor perbankan adalah hal yang sangat menarik untuk diteliti yaitu memprediksi seberapa besar faktor kompensasi dan pengembangan karir mempengaruhi komitmen organisasi dan memberikan masukan kepada perusahaan sebagai salah satu upaya untuk meningkatkan kembali komitmen organisasi sehingga kinerja perusahaan menjadi optimal.

Berdasarkan hal tersebut maka penulis tertarik untuk menulis tesis dengan judul **“Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir terhadap Komitmen Organisasi (Studi Kasus pada bank XYZ Syariah)”**

## **1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah**

### **1.2.1 Identifikasi Masalah**

Komitmen organisasi menunjukkan sikap percaya karyawan terhadap tujuan dan nilai-nilai perusahaan, selain itu menunjukkan adanya loyalitas karyawan terhadap perusahaan yang dibuktikan untuk tetap bertahan menjadi bagian dari organisasi. Tanpa adanya komitmen karyawan terhadap organisasi tentunya akan menimbulkan dampak negatif bagi perusahaan seperti tingginya *turnover*, kelambanan kerja dan menurunnya produktivitas.

Kompensasi dan pengembangan karir merupakan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi. Kedua faktor ini merupakan bentuk penghargaan yang diberikan oleh perusahaan terhadap karyawan. Tanpa adanya pemberian kompensasi yang adil dan layak maka akan membuat karyawan merasa tidak puas dengan pekerjaannya dan menimbulkan keinginan untuk berpindah dari perusahaan (*turnover intention*). Selanjutnya, apabila program pengembangan karir yang ada di perusahaan dirasa tidak jelas oleh karyawan maka tentunya akan

menurunkan kemauan kerja karyawan sehingga menjadi tidak termotivasi untuk berkarya lebih baik lagi.

Bank XYZ Syariah adalah perusahaan yang bergerak dalam industri perbankan. Kompetisi di industri perbankan sangat kompetitif sehingga menuntut SDM yang ada didalam perusahaan untuk memberikan kontribusi yang optimal bagi perusahaan. Tapi kontribusi itu tidak akan dapat terwujud tanpa adanya komitmen yang kuat dari karyawan terhadap organisasi. Maka sudah seharusnya manajemen Bank XYZ Syariah memperhatikan masalah komitmen organisasi ini.

### **1.2.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian di atas, Penulis mengajukan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kompensasi di Bank XYZ Syariah?
2. Bagaimana pengembangan karir di Bank XYZ Syariah?
3. Bagaimana komitmen karyawan di Bank XYZ Syariah?
4. Bagaimana pengaruh kompensasi tdan pengembangan karir terhadap komitmen organisasi baik secara parsial maupun simultan di Bank XYZ Syariah?

## **1.3 Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian**

### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan diadakannya penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui kompensasi di Bank XYZ Syariah
2. Untuk mengetahui pengembangan karir di Bank XYZ Syariah
3. Untuk mengetahui komitmen karyawan di Bank XYZ Syariah

4. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi dan pengembangan karir terhadap komitmen organisasi baik, secara parial maupun simultan di Bank XYZ Syariah

### **1.3.2 Manfaat Penelitian**

Dalam penyusunan karya tulis ini, penulis berharap hasil penelitian dapat memberikan manfaat, baik manfaat secara teoritis maupun manfaat secara praktis, yaitu sebagai berikut :

1. Secara Teoritis

Secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya dan menambah temuan penelitian terdahulu mengenai komitmen organisasi, kompensasi dan pengembangan karir. Selain itu hasil penelitian ini dapat menjadi acuan bagi peneliti berikutnya untuk meneliti lebih lanjut mengenai komitmen organisasi dan variabel-variabel lain yang belum diteliti dalam penelitian ini.

2. Secara Praktis

Hasil penelitian ini dapat memberikan informasi kepada perusahaan bahwa kompensasi dan pengembangan karir menjadi faktor yang penting dalam membangun komitmen karyawan terhadap organisasi. Selanjutnya hasil penelitian ini dapat menjadi masukan bagi perusahaan dalam melaksanakan kebijakan kompensasi dan pengembangan karir sehingga dapat mengurangi tingkat turnover dan meningkatkan kinerja perusahaan.