

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang Masalah

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 bank 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 *VIBIZmanagement.com* tahun 2008 yang menyebutkan bahwa :

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

Selain itu berdasarkan laporan dari *Outlook Perbankan Syariah* tahun 2011 (2010:25) menyebutkan bahwa :

“Di sisi lain pertumbuhan 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 hanyalah 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 khususnya di perbankan syariah mengalami peningkatan yang signifikan. *Turnover* karyawan dapat berdampak negatif bagi organisasi. Menurut Ridho (2012) yang bersumber dari <http://www.scribd.com/doc/78478535/Turn-Over-Karyawan-Kajian-Literatur>, menyebutkan bahwa, dampak *turnover* karyawan pada organisasi adalah sebagai berikut :

1. Biaya penarikan karyawan. Menyangkut waktu dan fasilitas untuk wawancara dalam proses seleksi karyawan, penarikan dan mempelajari penggantian.
2. Biaya latihan. Menyangkut waktu pengawas, departemen personalia dan karyawan yang dilatih.

3. Apa yang dikeluarkan buat karyawan lebih kecil dari yang dihasilkan karyawan baru tersebut.
4. Tingkat kecelakaan para karyawan baru, biasanya cenderung tinggi.
5. Adanya produksi yang hilang selama masa pergantian karyawan.
6. Peralatan produksi yang tidak bisa digunakan sepenuhnya.
7. Banyak pemborosan karena adanya karyawan baru.
8. Perlu melakukan kerja lembur, kalau tidak akan mengalami penundaan penyerahan.

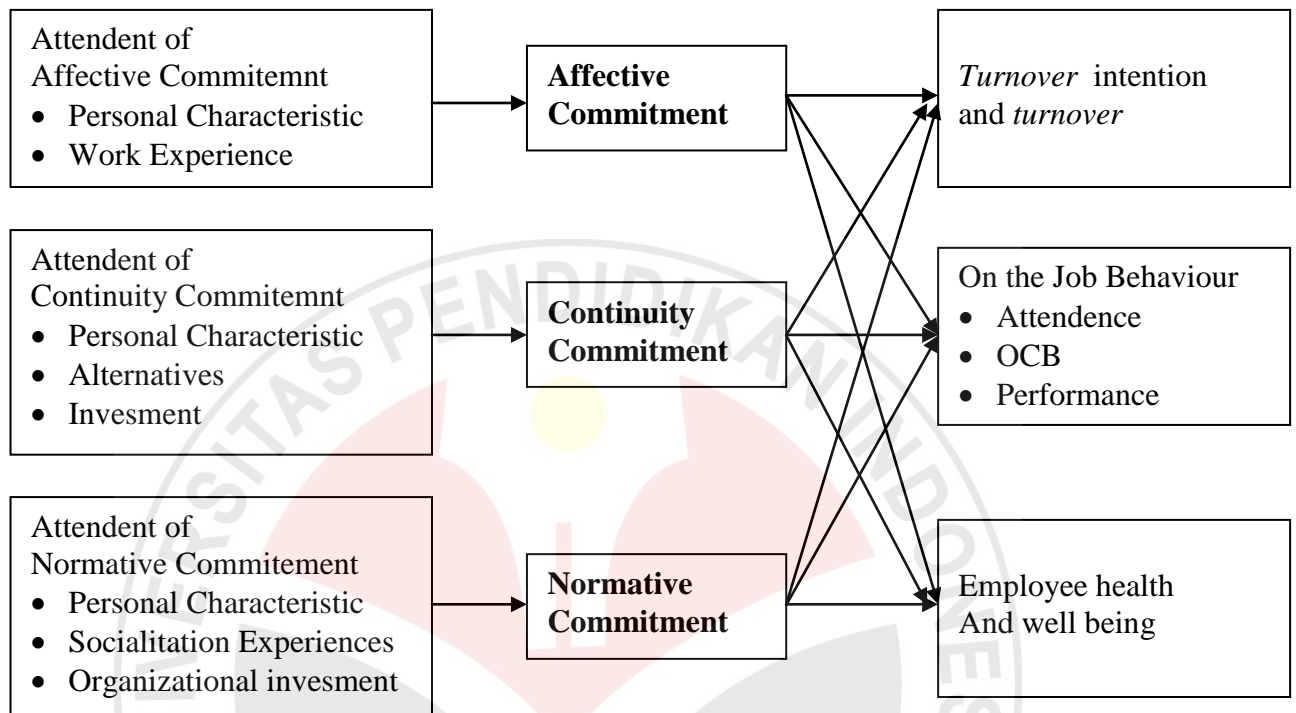
Dari berbagai informasi diatas, menggambarkan komitmen organisasi di industri perbankan mengalami penurunan sehingga perlu ditingkatkan dan dikelola dengan baik guna meningkatkan daya saing perusahaan. Mengenai komitmen organisasi, Mathis dan Jackson dalam Sopiah (2008:155) menyatakan bahwa:

*‘Organizational commitment is degree to which employees believe in and accept organizational goals and desire to remain with the organization’.* (komitmen organisasional adalah derajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi).

Dari definisi diatas dapat dilihat bahwa 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, hal inilah yang nantinya akan menekan tingkat *turnover* karyawan. Suatu bentuk komitmen yang muncul bukan hanya bersifat loyalis pasif, tetapi juga melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi kerja yang memiliki tujuan memberikan usaha demi keberhasilan organisasi yang bersangkutan (Steers dan Porter dalam Sopiah, 2008: 156)

Menurut Meyer et al (2002:22), menyebutkan bahwa ada tiga komponen

komitmen organisasi seperti yang terdapat pada gambar 1.1 berikut ini:



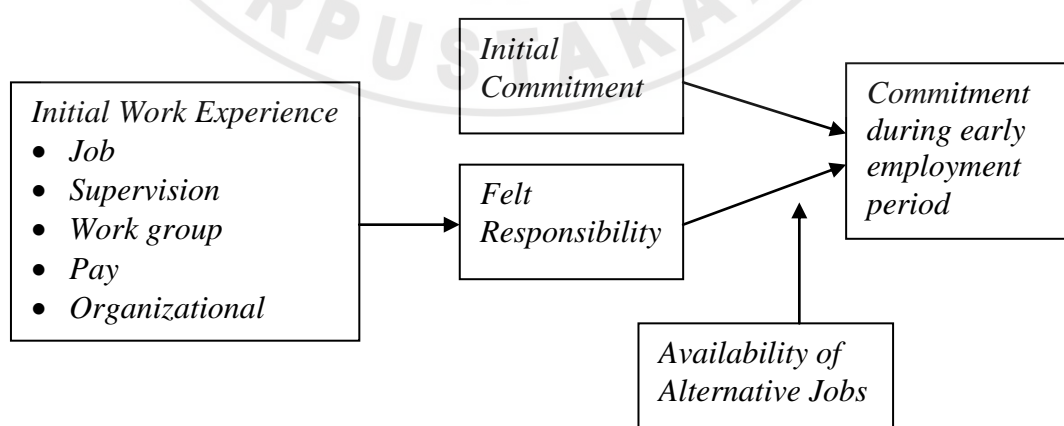
**Gambar 1.1**  
**Model tiga komponen komitmen organisasi**  
**Sumber : Meyer et al (2002:22)**

Dari gambar 1.1 dapat kita jelaskan bahwa komitmen organisasi memiliki tiga komponen yaitu :

1. *Affective commitment*, terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional.
2. *Continuance commitment*, muncul apabila karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntungan lain, atau karena karyawan tersebut tidak menemukan pekerjaan lain.
3. *Normative commitment*, timbul dari nilai-nilai dalam diri karyawan. Karyawan bertahan menjadi anggota organisasi karena adanya kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan hal yang seharusnya dilakukan. (Meyer dalam Sopiah, 2008:157)

Selanjutnya Koch dalam Sopiah (2008:166) menyebutkan bahwa ‘ditinjau dari segi organisasi, karyawan yang berkomitmen rendah akan berdampak pada *turnover*’. Selain berdampak pada *turnover* karyawan, rendahnya komitmen organisasi juga dapat berdampak pada hal lain. 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).

Komitmen organisasi tidak terjadi begitu saja terjadi, hal ini tentunya memerlukan waktu dan proses yang berkesinambungan. Dalam proses terbentuknya komitmen karyawan terhadap organisasi ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhinya, salah satunya menurut Minner dalam Sopiah (2008:162), seperti yang terdapat pada gambar 1.2 berikut ini :



**Gambar 1.2**

**Proses terjadinya komitmen organisasi (*commitment during early employment*)**

**Sumber : Minner dalam Sopiah (2008:162)**

Selain itu menurut Hellriegel dan Slocum (2004:54) mengungkapkan bahwa komitmen organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu :

1. *Pay* (gaji)
2. *Relationship with supervisor* (hubungan dengan penyelia)
3. *Working conditions* (kondisi kerja)
4. *Opportunities for advancement*. (peluang untuk berkembang)

Dari beberapa faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi ada dua faktor yang sangat menarik untuk diteliti yaitu *pay* atau kompensasi dan *opportunities for advancement* atau pengembangan karir. Malayu Hasibuan (2008:118) mengemukakan bahwa : “Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan”. Sedangkan Veithzal Rivai (2009:290) menyebutkan bahwa : “Pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan.”

Kompensasi dan pengembangan karir merupakan bentuk penghargaan yang diberikan oleh perusahaan terhadap karyawan. Pemberian kompensasi yang adil dan layak diharapkan akan memberikan ketenangan sehingga membuat karyawan tetap bertahan diperusahaan. Adanya program pengembangan karir yang jelas, tentunya akan mendorong kemauan kerja karyawan sehingga menjadi termotivasi untuk berkarya lebih baik lagi.

Penulis telah merangkum beberapa penelitian mengenai pengaruh kompensasi dan pengembangan karir terhadap komitmen organisasi, seperti yang terdapat pada tabel 1.1 sebagai berikut :

**Tabel 1.1**  
**Daftar Penelitian Terdahulu Mengenai Komitmen Organisasi**

No	Penulis	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Dra. Lieke E. M. W, M.Sc., Eng., Ph. L (Universitas Gunadarma)	Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja terhadap Komitmen Organisasi di Organisasi Pendidikan Islam X (2008)	Penelitian ini bersifat deskriptif. Teknik sampling yang digunakan adalah disproportionate stratified random sampling, yaitu teknik yang digunakan untuk menentukan jumlah sampel, bila populasi berstrata kurang proporsional	Korelasi antara Kompensasi dengan Komitmen Organisasi sebesar 0,377 dengan signifikansi sebesar 0,016 ( $p < 0,05$ ); korelasi antara Motivasi Kerjadengan Komitmen Organisasi sebesar 0,710 dengan signifikansi sebesar 0,000 ( $p < 0,05$ ); dan korelasi antara Kompensasi dengan Motivasi Kerja sebesar 0,242, dengan sigifikansi sebesar 0,132 ( $p > 0,05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubunganyang signifikan antara Kompensasi dan Motivasi Kerja terhadap Komitmen Organisasi.
2	Felicia Dewi Wibowo. (Universitas Diponegoro) NIM. C4A005043	Analisis Pengaruh Peran Kepemimpinan Dan Pengembangan Karir terhadap Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (2006) (Studi Kasus: PT. Bank Maspion Indonesia Cabang Semarang)	Dalam penelitian ini digunakan metode sensus karena seluruh populasi dijadikan objek penelitian	Variabel pengembangan karir merupakan variabel yang paling berpengaruh terhadap komitmen organisasi dengan nilai <i>standardized regression weight</i> sebesar 0,35 kemudian variabel peran kepemimpinan sebesar 0,30.
3	Shinta Lesatari. (Universitas Pendidikan Indonesia) NIM 0608105	Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Komitmen Organisasi (Studi Kasus di Unit Pelaksanaan Operasi Terminal Multipurpose Merak Mas PT. Indah Kiat Pulp & Paper Tbk) (2010)	Metoda penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif dan verifikatif	Pengembangan karir mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi sebagaimana yang ditunjukan oleh hasil uji koefisien korelasi dan regresi sederhana sebesar 52,1%
4	Alrendia Syafrizka. (Universitas Sumatera Utara) NIM. 061301116	Hubungan Kepuasan Kompensasi Dengan Komitmen Organisasi (2011)	Penelitian ini menggunakan metode korelasional dan menggunakan alat ukur berbentuk skala Kepuasan Kompensasi dan skala Komitmen organisasi.	Hasil analisa data menunjukkan terdapat hubungan yang meyakinkan antara kepuasan kompensasi dengan komitmen organisasi dengan nilai $r = 0.440$ dan $p = 0.000$ .
5	Rahadini, Paramita Santi. (Universitas Airlangga) No Pokok 049912774	Pengaruh Kompensasi terhadap Komitmen pada Organisasi Karyawan Bagian Frontliners PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Kediri (2007)	Pendekatan dalam penelitian ini lebih menekankan pada pengujian hipotesa, teknik analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda	Variabel kompenasi material, kompensasi sosial dan kompensasi aktivitas memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi sebesar 72,1%

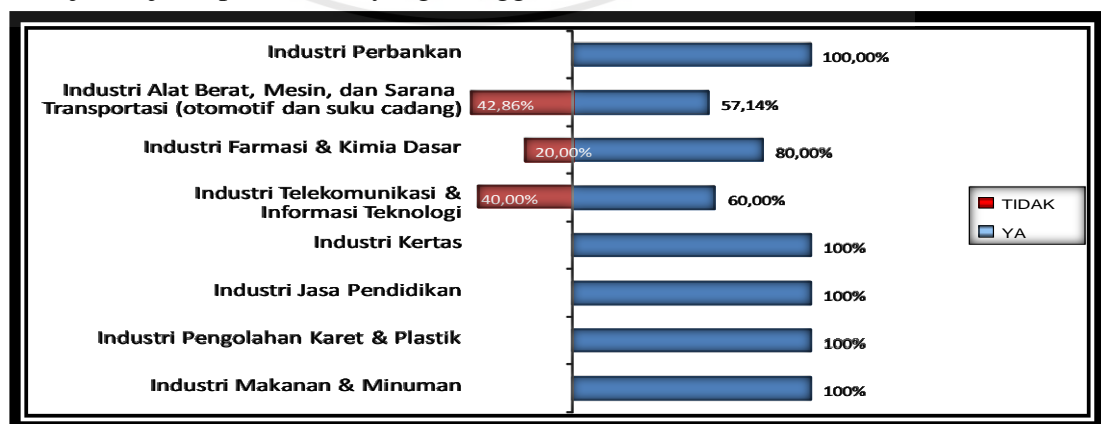
*Diolah dari berbagai sumber*

Dari beberapa hasil penelitian diatas, dapat kita lihat bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kompensasi terhadap komitmen organisasi dan pengembangan karir terhadap komitmen organisasi. Mengenai kompensasi, penulis telah melakukan wawancara dengan salah seorang karyawan di salah satu bank syariah yang menyebutkan bahwa :

“Kalau boleh dikatakan tingkat kompensasi yang ada di bank konvensional masih lebih kompetitif dibanding dengan bank syariah, selain itu dengan adanya sistem *outsourcing*, karyawan juga harus membayar *management fee* kepada perusahaan *outsourcing* sehingga pendapatan yang diterima semakin berkurang”.

Dari hasil wawancara diatas dapat kita lihat bahwa tingkat kompensasi yang ada di industri perbankan syariah khususnya masih lebih rendah dibanding dengan perbankan konvensional, selain itu adanya *management fee* yang harus dikeluarkan oleh karyawan yang berstatus *outsourcer* membuat penghasilan yang diterima menjadi semakin kecil. Hal ini tentunya akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasi dari karyawan itu sendiri.

Saat ini di industri perbankan banyak bank yang menggunakan sistem *outsourcing* dalam merekrut karyawan. Berikut data dari PPM Manajemen yang menunjukkan jenis perusahaan yang menggunakan *outsourcer* :



**Gambar 1.3**  
Perusahaan yang menggunakan *Outsource* berdasarkan jenis industri  
Sumber : Divisi Riset PPM Manajemen, Agustus 2008



Dari data diatas dapat kita lihat bahwa berdasarkan hasil riset PPM Manajemen tahun 2008, industri perbankan menggunakan 100% tenaga *outsource*. Penggunaan tenaga *outsource* ini pada umumnya diperuntukan untuk pekerja yang bukan menjadi *core bisnis* perusahaan seperti *security dan office boy*, tetapi sekarang tidak hanya itu, rekrutmen pegawai level *frontliner* pun sudah menggunakan sistem *outsource*. Penggunaan sistem *outsourcing* ini tentunya menimbulkan pro dan kontra, terlebih lagi bagi karyawan. Menurut Najitama (2011) bersumber dari <http://shnajitama.wordpress.com/2011/05/05/sekilas-tentang-sistem-kerja-kontrak-dan-outsourcing-di-indonesia/> menyebutkan bahwa :

Sesuai dengan jenisnya, PKWT (termasuk PKWT yang berada dalam sistem *outsourcing*) merupakan pekerjaan sementara sehingga buruh hanya dipekerjakan untuk jangka waktu tertentu saja. Keterbatasan jangka waktu ini menjadi kekhawatiran dan ketidakpastian bagi buruh karena buruh dapat sewaktu-waktu diberhentikan dan harus kembali mencari pekerjaan. Terlebih ketika mencari pekerjaan semakin sulit, usia yang semakin kurang kompetitif, dan tidak adanya pesangon dari perusahaan”

Dari pernyataan diatas, ada hal yang penting untuk dikaji bahwa penerapan sistem *outsourching* telah menimbulkan ketidakpastian kerja terhadap karyawan, karena tidak ada kejelasan mengenai masa kerja karyawan. Apabila karyawan merasa bahwa saat bekerja diperusahaan tidak merasakan adanya kepastian karir, maka akan menimbulkan kecemasan dalam diri karyawan. Rasa khawatir ini tentunya akan menurunkan kepercayaan karyawan terhadap nilai-nilai dan tujuan yang ada di perusahaan.

Hal ini dapat menjadi masalah yang serius bagi perusahaan terutama dalam industri perbankan syariah, karena SDM yang ada di indutri perbankan syariah masih terbatas, sehingga apabila harus kehilangan SDM yang kompeten maka akan mengambat kinerja perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Salah satu bank yang ada dalam bisnis industri perbankan adalah PT Bank BRI Syariah. PT Bank BRI Syariah adalah perusahaan yang berawal dari akuisisi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk., terhadap Bank Jasa Arta pada 19 Desember 2007. Kemudian PT. Bank BRI Syariah merubah kegiatan usaha yang semula beroperasi secara konvensional, kemudian diubah menjadi kegiatan perbankan berdasarkan prinsip syariah Islam. PT. Bank BRI Syariah tumbuh dengan pesat baik dari sisi aset, jumlah pembiayaan dan perolehan dana pihak ketiga. Dengan berfokus pada segmen menengah bawah, PT. Bank BRI Syariah menargetkan menjadi bank ritel modern terkemuka dengan berbagai ragam produk dan layanan perbankan.

Saat ini dengan semakin berkembangnya perusahaan, Bank BRI Syariah terus melakukan rekrutmen pegawai. Ada 3 jalur perekrutan karyawan di Bank BRI 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 BRI Syariah. Apabila dalam dua tahun kinerja karyawan bagus maka akan diangkat sebagai karyawan tetap. Karyawan dari jalur ODP juga disiapkan untuk menjadi pemimpin Bank BRI Syariah.
2. *Special hire*, yaitu merekrut calon karyawan yang berpengalaman untuk mengisi jabatan yang dibutuhkan diperusahaan. Apabila dalam satu tahun kinerja karyawan menunjukkan kinerja yang baik maka akan diangkat sebagai karyawan tetap.

3. Jalur *outsourcing*, yaitu merekrut calon karyawan yang diposisikan untuk tenaga *frontliner*. Dalam hal ini Bank BRI Syariah bekerja sama dengan *vendor outsourcing*. Apabila dalam satu tahun karyawan menunjukkan kinerja yang baik, maka karyawan bisa dikontrak langsung oleh Bank BRI Syariah sehingga mendapatkan kesempatan untuk menjadi karyawan tetap.

Selanjutnya dalam membangun kualitas SDM perusahaan, ada hal lain yang tidak kalah penting selain program seleksi dan pengembangan karir yaitu adalah kompensasi. Kompensasi merupakan balas jasa yang diterima oleh karyawan atas kinerja karyawan terhadap perusahaan. Kompensasi dapat mempengaruhi komitmen dan prestasi kerja karyawan. Sistem kompensasi yang diberlakukan di Bank BRI Syariah yaitu :

1. Gaji : kompensasi tetap yang diberikan kepada karyawan.
2. Lembur : kompensasi yang diberikan kepada karyawan bagian frontliner (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.

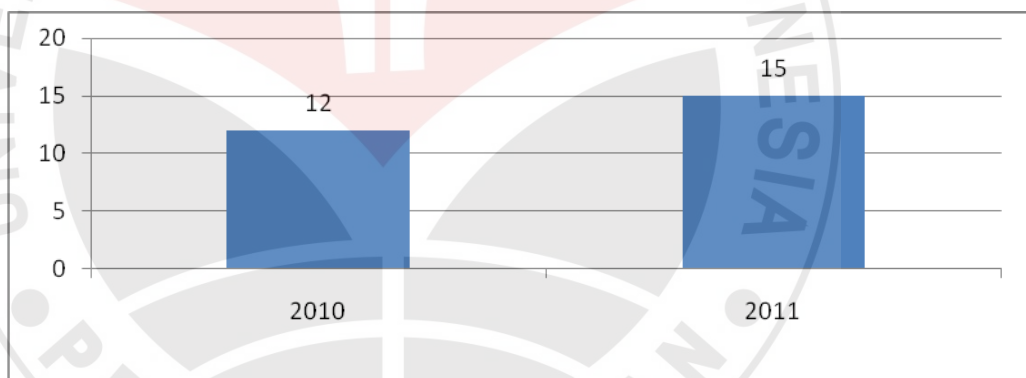
Pemberian kompensasi yang adil dan layak kepada karyawan diharapkan dapat mempertahankan karyawan yang kompeten, meningkatkan motivasi karyawan agar bekerja lebih baik lagi, serta menarik minat SDM yang profesional untuk bergabung menjadi bagian dari perusahaan.

Dalam perkembangannya dari tahun 2010-2011, berdasarkan data yang ada dilapangan menunjukan ada fenomena menarik yang terjadi di PT Bank BRI Syariah Cabang Bandung Suniaraja yaitu adanya peningkatan *turnover* karyawan yang terlihat dari tabel dan grafik data *turnover* karyawan sebagai berikut :

**Tabel 1.2**  
**Data *Turnover* Karyawan**  
**PT Bank BRI Syariah Cabang Bandung Suniaraja**  
**Tahun 2010-2011**

Tahun	Jumlah karyawan yang keluar
2010	12 Orang
2011	15 Orang

Sumber : Bagian HRD Bank BRI Syariah Cabang Bandung Suniaraja



**Gambar 1.4**  
**Jumlah Karyawan yang Keluar dari Pekerjaan**  
**PT Bank BRI Syariah Cabang Bandung Suniaraja**  
**Tahun 2010-2011**

Sumber : Bagian HRD Bank BRI Syariah Cabang Bandung Suniaraja

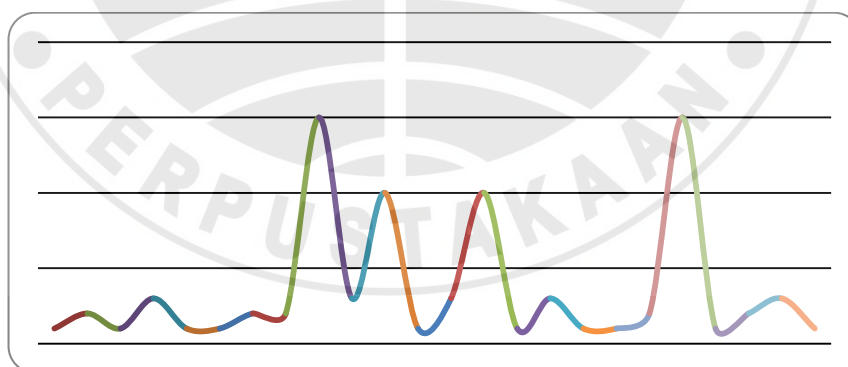
Dari data diatas pada tahun 2010 ada peningkatan jumlah karyawan yang keluar dari perusahaan yaitu dari 12 orang pada tahun 2010 menjadi 15 orang pada tahun 2011 atau bertambah 3 orang pada tahun 2011. Jumlah karyawan pada tahun 2010 adalah 62 orang, sedangkan pada tahun 2011 berjumlah 60 orang. Peningkatan jumlah karyawan yang keluar ini bisa dikatakan cukup tinggi karena hampir mencapai 25% dari jumlah karyawan yang ada.

Selanjutnya data mengenai persentase ketidakhadiran karyawan yang menunjukkan tren fluktuatif yang meningkat dari tahun 2010-2011 yang terlihat dari tabel dan grafik berikut :

**Tabel 1.3**  
**Persentase Ketidakhadiran Karyawan**  
**PT Bank BRI Syariah Cabang Bandung Suniaraja**  
**Tahun 2010-2011**

Bulan	Persentase %		Keterangan %
	2010	2011	
Jan	1	3	Naik 2
Feb	2	10	Naik 8
Mar	1	1	Tetap
Apr	3	3	Tetap
Mei	1	1	Tetap
Jun	1	1	Tetap
Jul	2	2	Tetap
Agust	2	15	Naik 13
Sep	15	1	Turun 14
Okt	3	2	Turun 1
Nop	10	3	Turun 7
Des	1	1	Tetap

Sumber : Bagian HRD Bank BRI Syariah Cabang Bandung Suniaraja



**Gambar 1.5**  
**Persentase Ketidakhadiran Karyawan**  
**PT Bank BRI Syariah Cabang Bandung Suniaraja**  
**Tahun 2010-2011**

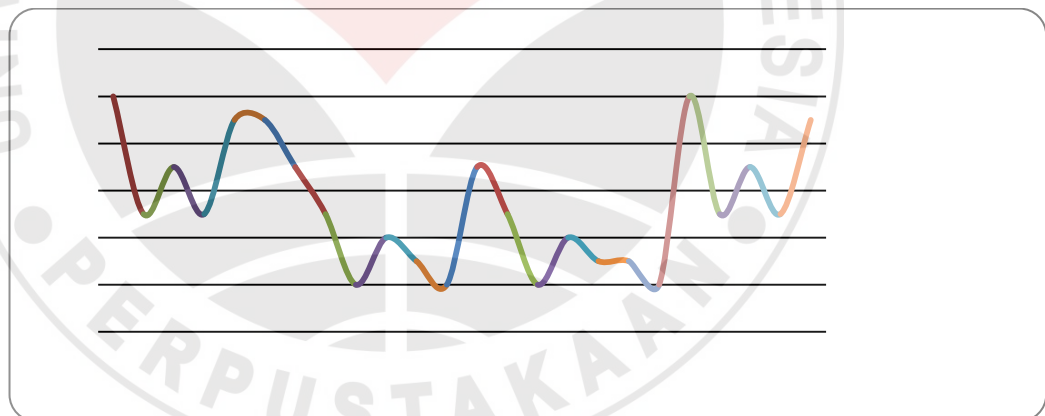
Sumber : Bagian HRD Bank BRI Syariah Cabang Bandung Suniaraja

Selain itu data mengenai persentase keterlambatan karyawan pun mendukung data ketidakhadiran karyawan yang menunjukkan tren fluktuatif yang meningkat dari tahun 2010-2011 yang terlihat dari tabel dan gambar berikut :

**Tabel 1.4**  
**Persentase Keterlambatan Karyawan**  
**PT Bank BRI Syariah Cabang Bandung Suniaraja**  
**Tahun 2010-2011**

Bulan	Persentase %		Keterangan %
	2010	2011	
Jan	10	7	Turun 3
Feb	5	5	Tetap
Mar	7	2	Turun 5
Apr	5	4	Turun 1
Mei	9	3	Turun 6
Jun	9	3	Turun 6
Jul	7	2	Turun 5
Agust	5	10	Naik 5
Sep	2	5	Naik 3
Okt	4	7	Naik 3
Nop	3	5	Naik 2
Des	2	9	Naik 7

Sumber : Bagian HRD Bank BRI Syariah Cabang Bandung Suniaraja



**Gambar 1.6**  
**Persentase Keterlambatan Karyawan**  
**PT Bank BRI Syariah Cabang Bandung Suniaraja**  
**Tahun 2010-2011**

Sumber : Bagian HRD Bank BRI Syariah Cabang Bandung Suniaraja

Dari data diatas, dapat kita lihat bahwa adanya peningkatan *turnover* karyawan dari tahun 2010-2011, selanjutnya tingkat ketidakhadiran dan keterlambatan karyawan berfluktuasi dengan tren yang meningkat. Hal tersebut mengindikasikan adanya penurunan komitmen karyawan terhadap organisasi.

Penanganan sumber daya manusia yang tepat menjadi faktor penentu dalam mempertahankan kontinuitas dan daya saing perusahaan. Hal ini dapat dilakukan dengan cara meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi, sehingga perilaku negatif karyawan yang merugikan perusahaan dapat diminimalisir. Perusahaan harus berusaha untuk menciptakan dan menumbuhkan suatu kondisi perusahaan yang dapat mengikat simpati kesadaran untuk mengabdikan diri (karyawan) sehingga mereka dapat mencurahkan seluruh tenaga dan pikirannya pada kemajuan perusahaan.

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 PT Bank BRI Syariah Cabang Bandung Suniaraja)”**

## 1.2 Identifikasi dan Rumusan 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.

PT Bank BRI Syariah adalah perusahaan yang bergerak dalam industri perbankan syariah. 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 PT. Bank BRI Syariah memperhatikan masalah komitmen organisasi ini.



### 1.2.2 Rumusan Masalah

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

1. Bagaimana gambaran tingkat kompensasi di PT Bank BRI Syariah Cabang Bandung Suniaraja?
2. Bagaimana gambaran tingkat efektivitas pengembangan karir di PT Bank BRI Syariah Cabang Bandung Suniaraja?
3. Bagaimana gambaran tingkat komitmen organisasi di PT Bank BRI Syariah Cabang Bandung Suniaraja?
4. Bagaimana pengaruh tingkat kompensasi terhadap tingkat komitmen organisasi di PT Bank BRI Syariah Cabang Bandung Suniaraja?
5. Bagaimana pengaruh tingkat efektivitas pengembangan karir terhadap tingkat komitmen organisasi di PT Bank BRI Syariah Cabang Bandung Suniaraja?

### 1.3 Tujuan Penelitian dan Kegunaan Penelitian

#### 1.3.1 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan diadakannya penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui gambaran tingkat kompensasi di PT. Bank BRI Syariah Cabang Bandung Suniaraja?
2. Untuk mengetahui gambaran tingkat efektivitas pengembangan karir di PT. Bank BRI Syariah Cabang Bandung Suniaraja?
3. Untuk mengetahui gambaran tingkat komitmen organisasi di PT. Bank BRI Syariah Cabang Bandung Suniaraja?

4. Untuk mengetahui pengaruh tingkat kompensasi terhadap tingkat komitmen organisasi di PT. Bank BRI Syariah Cabang Bandung Suniaraja?
5. Untuk mengetahui pengaruh tingkat efektivitas pengembangan karir terhadap tingkat komitmen organisasi di PT. Bank BRI Syariah Cabang Bandung Suniaraja?

### 1.3.2 Kegunaan 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.

