

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Di tengah persaingan dunia usaha yang kian ketat, keberadaan sumber daya manusia menjelma sebagai salah satu faktor krusial yang turut menentukan keberhasilan sebuah organisasi. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), dalam praktiknya, melingkupi rangkaian aktivitas terkait pengelolaan tenaga kerja mulai dari tahap perencanaan, penataan, pengembangan, hingga pengawasan atas sumber daya manusia yang dimiliki suatu organisasi. Pengelolaan semacam ini bertujuan agar perusahaan mampu menempatkan tenaga kerjanya sesuai dengan kebutuhan sekaligus kompetensi yang dimiliki, sehingga tujuan organisasi pun dapat tercapai secara efektif. Khusus bagi perusahaan yang menjalankan usahanya berlandaskan prinsip syariah, pencapaian tujuan organisasi tidak semata diukur dari capaian finansial, melainkan juga harus diiringi dengan penerapan perilaku serta etika kerja yang selaras dengan nilai-nilai keislaman.

Dalam mengelola sumber daya manusianya, Bank Nagari Syariah dituntut untuk mampu menyeimbangkan antara upaya pencapaian kinerja perusahaan dengan kepatuhan terhadap ketentuan-ketentuan syariah yang berlaku. Sebagai lembaga keuangan yang menjalankan operasionalnya berlandaskan prinsip Islam, keberhasilan yang diraih Bank Nagari Syariah tidak semata bergantung pada kemampuannya mencapai target-target finansial, melainkan juga sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia yang

dimilikinya. Oleh sebab itu, karyawan dituntut memiliki kompetensi yang memadai dalam bidang perbankan sekaligus mampu memahami serta menerapkan nilai-nilai syariah dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Penerapan nilai tersebut diperlukan agar aktivitas operasional bank tetap berjalan sesuai dengan prinsip-prinsip yang menjadi landasan dalam penyelenggaraan perbankan syariah.

Komitmen yang dimiliki karyawan menjadi salah satu aspek yang turut mendukung tercapainya kinerja organisasi secara optimal. Menurut Meyer dan Allen (1991), komitmen organisasi dapat dikategorikan ke dalam tiga bentuk, yakni komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif. Komitmen afektif menggambarkan sejauh mana karyawan memiliki keterikatan emosional terhadap organisasi tempatnya bekerja. Sementara itu, komitmen berkelanjutan lebih berkaitan dengan pertimbangan-pertimbangan rasional karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi, sedangkan komitmen normatif mencerminkan adanya rasa kewajiban atau tanggung jawab moral karyawan terhadap organisasinya. Menariknya, dalam konteks lembaga syariah, konsep komitmen ini turut diperkaya dengan dimensi spiritual. Artinya, motivasi karyawan bekerja bukan semata-mata untuk memperoleh imbalan material, melainkan juga dilandasi oleh tanggung jawab moral serta nilai-nilai etika yang dijunjung tinggi.¹

¹Stephen P Robbins and Timothy A Judge, "Organizational Behavior, Terjemahan Ratna Saraswati Dan Fabriella Sirait," *Edition-16. Jakarta: Salemba Empat*, 2013.

Penerapan manajemen sumber daya manusia memiliki keterkaitan dengan pembentukan komitmen karyawan dalam organisasi. Pengelolaan sumber daya manusia tidak hanya berkaitan dengan pencapaian kinerja, tetapi juga mencakup bagaimana organisasi memperoleh, mengembangkan, dan mengevaluasi karyawannya. Praktik tersebut antara lain tercermin melalui proses rekrutmen, pelatihan, dan penilaian kinerja. Penerapan ketiga aspek tersebut secara tepat dapat membantu organisasi memenuhi kebutuhan tenaga kerja, meningkatkan kemampuan karyawan, serta memberikan umpan balik terhadap hasil kerja. Dengan demikian, praktik manajemen sumber daya manusia menjadi salah satu aspek yang penting dalam mendukung terbentuknya komitmen karyawan terhadap organisasi.²

Rekrutmen merupakan salah satu praktik manajemen sumber daya manusia yang dapat berperan dalam membentuk komitmen karyawan terhadap organisasi. Melalui proses rekrutmen, perusahaan berupaya memperoleh calon karyawan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dan karakteristik organisasi. Kesesuaian antara individu dengan organisasi (*person-organization fit*) menjadi salah satu aspek yang perlu diperhatikan karena keselarasan nilai antara karyawan dan organisasi berkaitan dengan keterikatan karyawan terhadap organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa prosedur rekrutmen dan seleksi yang dilakukan secara tepat serta adanya kesesuaian nilai organisasi berkaitan dengan tingkat komitmen karyawan yang lebih tinggi.¹ Dengan demikian, proses

² Juliansyah Noor, Soleh Soleh, dan Meita Faittaahumi, "Human Resource Management Practices on Employee Commitment: Indonesia Islamic Banking," *Al-Iqtishad: Jurnal Ilmu Ekonomi Syariah*, Vol. 15, No. 1, 2023, hlm. 23–40

rekrutmen tidak hanya berfungsi untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja, tetapi juga menjadi tahap awal dalam membangun hubungan yang mendukung terbentuknya komitmen karyawan terhadap organisasi.³

Selain rekrutmen, pelatihan juga menjadi salah satu praktik manajemen sumber daya manusia yang dapat mendukung terbentuknya komitmen karyawan.⁴ Pelatihan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan dalam melaksanakan pekerjaan. Perhatian organisasi terhadap pengembangan kemampuan karyawan juga dapat menciptakan persepsi bahwa organisasi memberikan dukungan terhadap perkembangan mereka. Kondisi tersebut dapat memperkuat hubungan karyawan dengan organisasi dan mendorong terbentuknya komitmen yang lebih tinggi. Penelitian Bulut dan Çulha menunjukkan bahwa pelatihan organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi karyawan.⁵ Dalam lingkungan perbankan syariah, pelatihan juga dapat diarahkan pada pemahaman mengenai prinsip, nilai, dan etika kerja Islam sehingga pengembangan kemampuan karyawan tetap sejalan dengan karakteristik organisasi syariah.

Penilaian kinerja merupakan salah satu praktik manajemen sumber daya manusia yang dapat berperan dalam membentuk komitmen karyawan. Melalui

³ Bangun and others, 'Pengaruh Person-Job Fit Dan Person-Organization Fit Terhadap Komitmen Organisasional Dan Organizational Citizenship Behavior (OCB)', *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 6.5 (2017), 2071–2102.

⁴ Çağrı Bulut dan Osman Çulha, "The Effects of Organizational Training on Organizational Commitment," *International Journal of Training and Development*, Vol. 14, No. 4, 2010, hlm. 309–322

⁵ Raymond A Noe, *Employee Training and Development* (McGraw-Hill, 2020).

penilaian kinerja, organisasi dapat mengetahui pencapaian karyawan serta memberikan umpan balik mengenai pelaksanaan pekerjaan. Penilaian yang dilakukan secara jelas dan objektif dapat membantu karyawan memahami kontribusinya terhadap organisasi sekaligus mengetahui aspek yang perlu dikembangkan. Kondisi tersebut dapat memberikan arah bagi pengembangan karyawan dan memperkuat hubungan antara karyawan dengan organisasi. Penelitian Gadzali menunjukkan bahwa penilaian kinerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi karyawan.⁶ Dalam konteks perbankan syariah, penilaian kinerja juga perlu memperhatikan nilai keadilan dan tanggung jawab sehingga proses evaluasi tetap sejalan dengan prinsip pengelolaan sumber daya manusia yang sesuai dengan nilai-nilai Islam.

Keadilan organisasi merupakan aspek yang penting dalam hubungan antara praktik manajemen sumber daya manusia dan komitmen karyawan. Keadilan organisasi mengacu pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi memberikan perlakuan yang adil dalam berbagai aspek pekerjaan. Keadilan tersebut mencakup keadilan distributif yang berkaitan dengan kewajaran hasil atau penghargaan yang diterima, keadilan prosedural yang berkaitan dengan keadilan proses dan pengambilan keputusan, serta keadilan interaksional yang berkaitan dengan cara organisasi memperlakukan karyawan. Dalam penelitian ini, keadilan organisasi ditempatkan sebagai variabel moderasi karena persepsi terhadap keadilan dapat memengaruhi kuat atau

⁶ Silvy Sondari Gadzali, "Telaah Komitmen Organisasi: Pengaruh Atas Penilaian Kinerja, Perencanaan Karier dan Partisipasi Karyawan," *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, Vol. 8, No. 2, 2022.

lemahnya hubungan antara rekrutmen, pelatihan, dan penilaian kinerja dengan komitmen karyawan. Ketika karyawan memandang bahwa kebijakan dan perlakuan organisasi dilakukan secara adil, praktik manajemen sumber daya manusia yang diterapkan organisasi dapat diterima secara lebih positif dan berpotensi memperkuat komitmen karyawan.⁷

Dalam perspektif syariah, keadilan merupakan salah satu nilai penting yang perlu diterapkan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Prinsip tersebut menekankan bahwa setiap karyawan perlu diperlakukan secara adil dalam menjalankan pekerjaan, memperoleh kesempatan untuk berkembang, maupun menerima penilaian atas kontribusinya. Penerapan keadilan dalam rekrutmen, pelatihan, dan penilaian kinerja menjadi relevan dalam lingkungan perbankan syariah karena praktik pengelolaan karyawan tidak hanya ditujukan untuk mencapai tujuan organisasi, tetapi juga perlu mencerminkan nilai-nilai Islam. Perlakuan yang adil dapat menciptakan rasa dihargai dan kepercayaan karyawan terhadap organisasi, sehingga mendukung terbentuknya hubungan yang positif antara karyawan dan organisasi.⁸

Fenomena terkait komitmen karyawan yang relevan salah satunya di Bank Nagari Syariah yang terdapat di Sumatera Barat menunjukkan bahwa bank ini telah menerapkan berbagai strategi dalam rekrutmen, pelatihan, dan Penilaian untuk meningkatkan komitmen karyawan.⁹

⁷ Jason A. Colquitt, "On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 3, 2001, hlm. 386–400

⁸ Gustinaningsih dan Mulyawan Safwandy Nugraha, "Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Perspektif Islam: Tinjauan Hadits," *Journal of Economics and Business UBS*, Vol. 12, No. 4, 2023, hlm. 2100–2113

⁹ Bank Nagari Syariah, "Laporan Tahunan 2023," 2023.

Tabel 1. 1 Perkembangan Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah Indonesia

Tahun	Jumlah Karyawan Baru	Persentase Karyawan Mengikuti Pelatihan(%)	Rata- rata Rating Kinerja (1-5)	Tingkat Keadilan Organisasi (%)	Tingkat Komitmen Karyawan (%)
2019	200	60	4.0	70	75
2020	250	65	4.1	72	78
2021	300	70	4.2	75	80
2022	350	75	4.3	77	82
2023	400	80	4.4	80	85

Sumber: Data Diolah Peneliti 2025

Bank Nagari Cabang Syariah Padang dalam menjalankan kegiatan operasionalnya didukung oleh berbagai praktik pengelolaan sumber daya manusia, termasuk rekrutmen, pelatihan, dan penilaian kinerja. Berdasarkan data perkembangan sumber daya manusia periode 2019–2023, jumlah karyawan baru meningkat dari 200 orang pada tahun 2019 menjadi 400 orang pada tahun 2023. Pada periode yang sama, persentase karyawan yang mengikuti pelatihan meningkat dari 60% menjadi 80%, sedangkan rata-rata penilaian kinerja meningkat dari 4,0 menjadi 4,4 pada skala 1–5. Data tersebut menunjukkan adanya perkembangan pada beberapa aspek pengelolaan sumber daya manusia di Bank Nagari Syariah.¹⁰

Di sisi lain, peningkatan pada praktik pengelolaan sumber daya manusia tersebut juga disertai dengan perubahan pada persepsi terhadap keadilan organisasi dan komitmen karyawan. Persepsi keadilan organisasi meningkat dari 70% pada tahun 2019 menjadi 80% pada tahun 2023, sedangkan tingkat

¹⁰Yulianti, Prima, Yola Elyana Sugeng Putri, and Masruri Masruri. "Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bank Nagari Syariah Cabang Padang." *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Dharma Andalas* 24.2 (2022): 384-395.

komitmen karyawan meningkat dari 75% menjadi 85% pada periode yang sama. Perubahan tersebut menunjukkan adanya perkembangan secara bersamaan pada praktik pengelolaan sumber daya manusia, persepsi keadilan organisasi, dan komitmen karyawan. Namun, perkembangan data tersebut belum dapat menjelaskan apakah peningkatan rekrutmen, pelatihan, dan penilaian kinerja secara langsung berkaitan dengan peningkatan komitmen karyawan, serta apakah keadilan organisasi memperkuat atau memperlemah hubungan tersebut. Kondisi inilah yang menjadi dasar pentingnya pengujian lebih lanjut pada Bank Nagari Cabang Syariah Padang.

Pemilihan Bank Nagari Cabang Syariah Padang sebagai lokasi penelitian didasarkan pada karakteristiknya sebagai unit perbankan yang menjalankan kegiatan berdasarkan prinsip syariah serta memiliki praktik pengelolaan sumber daya manusia yang sesuai dengan variabel penelitian. Kondisi tersebut memungkinkan penelitian untuk menguji hubungan antara rekrutmen, pelatihan, dan penilaian kinerja terhadap komitmen karyawan dengan mempertimbangkan keadilan organisasi sebagai variabel moderasi. Pada penelitian Yuliar menyebutkan bahwa praktik rekrutmen, pelatihan, dan penilaian kinerja yang baik tidak akan secara optimal meningkatkan komitmen karyawan apabila tidak disertai dengan persepsi keadilan yang kuat. Sebaliknya, ketika karyawan merasakan keadilan dalam proses dan hasil kebijakan organisasi, maka pengaruh MSDM terhadap komitmen karyawan akan semakin kuat.¹¹

¹¹ Yuliar,. "Analisis Keadilan Organisasional dalam Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia bagi Karyawan Perempuan." BUANA GENDER: Jurnal Studi Gender dan Anak 4.1 (2019): 39-48.

Berdasarkan latar belakang di atas, peneliti tertarik untuk mengambil judul **“Pengaruh Rekrutmen, Pelatihan, dan Penilaian Kinerja Terhadap Komitmen Karyawan yang Dimoderasi Keadilan Organisasi Pada Bank Nagari Cabang Syariah Padang”**.

B. Batasan Masalah

1. Penelitian ini dibatasi pada kajian pengaruh manajemen sumber daya manusia terhadap komitmen karyawan dengan keadilan organisasi sebagai variabel moderasi.
2. Manajemen sumber daya manusia dalam penelitian ini hanya difokuskan pada tiga aspek, yaitu rekrutmen, pelatihan, dan penilaian kinerja.
3. Objek penelitian dibatasi pada karyawan Bank Nagari Cabang Syariah Padang. Komitmen karyawan dipahami sebagai komitmen organisasi yang ditunjukkan melalui sikap loyalitas, keterikatan, dan kesediaan karyawan untuk berkontribusi terhadap organisasi. Keadilan organisasi dibatasi pada persepsi karyawan mengenai keadilan dalam prosedur, distribusi, dan perlakuan organisasi.
4. Penelitian ini tidak membahas faktor lain di luar variabel yang diteliti, serta tidak membandingkan dengan lembaga perbankan syariah lainnya.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka dapat ditarik rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh rekrutmen terhadap komitmen karyawan pada Bank Nagari Cabang Syariah Padang?
2. Bagaimana pengaruh pelatihan terhadap komitmen karyawan pada Bank Nagari Cabang Syariah Padang?
3. Bagaimana pengaruh penilaian kinerja terhadap komitmen karyawan pada Bank Nagari Cabang Syariah Padang?
4. Bagaimana pengaruh rekrutmen terhadap komitmen karyawan yang dimoderasi oleh keadilan organisasi pada Bank Nagari Cabang Syariah Padang?
5. Bagaimana pengaruh pelatihan terhadap komitmen karyawan yang dimoderasi oleh keadilan organisasi pada Bank Nagari Cabang Syariah Padang?
6. Bagaimana pengaruh penilaian kinerja terhadap komitmen karyawan yang dimoderasi oleh keadilan organisasi pada Bank Nagari Cabang Syariah Padang?

D. Tujuan Penelitian

Tujuan pada penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh rekrutmen terhadap komitmen karyawan pada Bank Nagari Cabang Syariah Padang.
2. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap komitmen karyawan pada Bank Nagari Cabang Syariah Padang.
3. Untuk mengetahui pengaruh penilaian kinerja terhadap komitmen karyawan pada Bank Nagari Cabang Syariah Padang.

4. Untuk mengetahui pengaruh rekrutmen terhadap komitmen karyawan yang dimoderasi oleh keadilan organisasi pada Bank Nagari Cabang Syariah Padang.
5. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap komitmen karyawan yang dimoderasi oleh keadilan organisasi pada Bank Nagari Cabang Syariah Padang.
6. Untuk mengetahui pengaruh penilaian kinerja terhadap komitmen karyawan yang dimoderasi oleh keadilan organisasi pada Bank Nagari Cabang Syariah Padang.

E. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian diharapkan penelitian ini akan memberikan manfaat sebagai berikut:

a. Manfaat Teoritis

Diharapkan penelitian ini dapat memperkaya khazanah referensi dalam kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya pada ranah perbankan syariah di Indonesia.

b. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan berguna bagi manajemen Bank Nagari Cabang Syariah Padang sebagai masukan dalam pengelolaan SDM, khususnya untuk mengevaluasi dan memperbaiki praktik rekrutmen, pelatihan, serta penilaian kinerja yang berjalan saat ini, sehingga tercipta lingkungan kerja yang lebih baik dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

F. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan penelitian ini disusun untuk memberikan kemudahan dalam pembahasan rumusan permasalahan yang ada pada penelitian, terbagi menjadi:

BAB I: Pendahuluan

Bab pendahuluan berisi latar belakang masalah, identifikasi masalah, pembatasan masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II: Landasan Teori

Bab tinjauan pustaka berisi uraian mengenai teori, konsep, dan hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan topik penelitian.

BAB III: Metode Penelitian

Metode penelitian berisi tentang penjelasan mengenai jenis penelitian, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, instrument penelitian, analisis data, dan validitas dan reabilitas data.

BAB IV: Hasil Penelitian

Hasil dan pembahasan, bab ini membahas tentang cara untuk memecahkan masalah melalui penggunaan alat analisis, termasuk analisis statistic deskriptif, pengujian asumsi klasik, analisis regresi berganda, pengujian hipotesis, serta pembahasan hasil dari penelitian.

BAB V: Penutup

Pada bab ini akan ditunjukkan kesimpulan dan saran dari hasil analisis penelitian yang telah dilakukan terkait topik penelitian.