

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latarbelakang Penelitian**

Pertumbuhan dunia bisnis semakin marak dan kompetitif terjadi di semua level bisnis diantaranya golongan bisnis menengah ke atas. Seluruhnya berlomba-lomba meningkatkan daya saing, apakah itu dilihat dari pangsa pasar (*marketshare*), perluasan segmen pasar, penekanan biaya produksi, pengembangan mutu dan tampilan produk, maupun sistem pelayanan efisien kepada pelanggan dan konsumen. Semuanya merupakan output dari suatu inovasi yang bertujuan untuk menampilkan sesuatu yang berbeda dibanding dengan bisnis lain. Hal ini sangat berkait sejauh mana perusahaan memiliki visi bisnis yang inovatif karena itu satu dekade lebih dikenal fenomena persaingan global.

Kemampuan perusahaan dalam persaingan global sangat ditentukan seberapa jauh setiap bisnis mempersiapkan sumberdaya manusianya (SDM), sebab memiliki SDM (manajemen dan nonmanajemen) yang efektif serta inovatif menjadi syarat pokok perusahaan untuk mampu berdaya saing di kancah pasar. Oleh karena itu daya inovasi sangat berhubungan dengan visi dan misi perusahaan, sehingga perusahaan yang memiliki visi jauh kedepan pasti bercita-cita menjadi pemimpin pasar di bisnis inti. Atas dasar pemahaman ini karyawan senantiasa dikondisikan berada dalam situasi yang membuat mereka untuk selalu ingin tahu. Mereka diharapkan selalu penasaran tentang sesuatu, dan ingin menciptakan sesuatu yang baru. Menurut David Neeleman seorang pendiri sekaligus CEO perusahaan Jet Blue, definisi terbaik mengenai inovasi adalah mencari cara untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik dari sebelumnya<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Tb. Sjafrli Mangkuprawira, 2009. *Bisnis Manajemen dan Sumber Daya Manusia*, Cet. II, Bogor : IPB Press, h. 56

Ahli strategi Michael Porter membuktikan bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan kunci untuk mencapai keunggulan kompetitif. SDM yang berkualitas tinggi mendorong perusahaan untuk berkompetisi melalui ketanggapan merespon pasar, kualitas produk dan pelayanan, diferensiasi produk dan inovasi teknologi. Sementara sebaliknya pandangan tradisional yang menekankan pada sumber daya yang mudah digantikan atau dipindah, sebagaimana peralatan yang dapat dengan mudah dibeli oleh para kompetitor, senantiasa menekankan pada pengendalian biaya SDM (efisiensi)<sup>2</sup>.

Pernyataan di atas mensinyalir bahwa SDM merupakan bagian dari aset perusahaan yang berperan sentral dan sangat penting bagi eksistensi serta kemampuan berdaya saing. Oleh karena itu manajemen SDM selain berfungsi mengawasi juga memiliki fungsi meningkatkan kapasitas melalui kegiatan pelatihan dan pengembangan karyawan. Kegiatan ini bertujuan untuk meningkatkan keterampilan dan kapasitas karyawan, sehingga diharapkan karyawan mampu menangani tugas saat ini secara efektif, dan tugas di masa mendatang yang lebih tinggi tingkat kesulitannya.

Teori berbasis sumberdaya (*resource-base view* atau RBV) menyatakan bahwa organisasi dapat menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitifnya melalui proses penciptaan nilai (*value creation process*) yang langka dan sulit ditiru para kompetitor. Indikasinya dapat dinilai dari kemampuan organisasi untuk mengkreasikan kebijakan dan praktik-praktik MSDM yang unik dan sulit ditiru pesaing. Hal ini akan mendorong terjadinya interaksi antar individu yang menghasilkan pengetahuan (*knowledge*), dan modal sosial (*social capital*) serta menjadi pembeda organisasi atau perusahaan (*corporate identity*) dengan pesaingnya,

---

<sup>2</sup> Nazaruddin Malik, 2010. Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Berorientasi Investasi Menuju Bangsa yang Berdaya Saing, Jurnal Sumber Daya Manusia, Volume 13 Nomor 2 Juli – Desember, h.153.

yang kemudian mampu memberikan keuntungan ekonomis positif serta tidak mudah ditiru<sup>3</sup>.

Perusahaan jasa yang menghadapi tantangan persaingan akan berupaya membangun kesiapan SDM atau karyawan untuk meningkatkan kualitas pelayanan yang dimilikinya. Cara ini dilakukan perusahaan dengan sebelumnya fokus pada upaya meningkatkan pelayanan internal. Kualitas pelayanan internal diidentifikasi sebagai salah satu elemen dalam strategi kualitas pelayanan. Apabila pelayanan internalnya rendah, maka tujuan akhir pelayanan kepada konsumen akan mengalami kegagalan.

Karyawan atau pekerja harus memiliki kepekaan tentang organisasi dan dapat mengambil bagian sebagai pengambil keputusan, dalam upaya membangun kualitas pelayanan yang memuaskan. Oleh karena itu dibutuhkan pengetahuan tentang desain pelayanan, sehingga dapat diketahui bagaimana seseorang baik secara individu atau kelompok dapat memberikan kontribusi yang terbaik dalam kualitas pelayanan. Perusahaan seharusnya mempertimbangkan kebutuhan, keinginan, dan harapan-harapan khusus karyawan, bukan kebutuhan dari konsumen dan pimpinan atau pemilik saja<sup>4</sup>.

Kualitas pelayanan yang optimal dapat diwujudkan melalui semangat kerja dan produktivitas yang tinggi, dengan membangun kerjasama *team* serta menjaga kedisiplinan karena pelayanan dapat dipahami sebagai kemampuan sebuah organisasi atau perusahaan untuk mengelola kepuasan pelanggan melalui produk, proses, dan sumber daya manusia (SDM). Perusahaan yang ingin mengembangkan sistem pelayanannya, selalu mempersiapkan perangkat yang menjadi kebutuhan untuk menghadirkan layanan tersebut.

Diantara perusahaan yang mengutamakan sistem pelayanan adalah perusahaan pembiayaan atau *financing*. Perusahaan senantiasa lebih dulu berupaya menciptakan nilai kepercayaan dengan menghadirkan pelayanan

---

<sup>3</sup> Tb. Sjafri Mangkuprawira, *op. cit.*, h.155

<sup>4</sup> *Ibid.*,h.3

efektif akan rasa nyaman dan prima akan rasa aman, sebagaimana dua hal yang juga menjadi keutamaan bagi keputusan konsumen dalam menggunakan fasilitas kredit. Bagi konsumen penjabaran akan rasa nyaman adalah akuntabilitas perusahaan, transparansi struktur pembiayaan, kepastian nilai *profit share*, dan sebagainya. Sedangkan penjabaran akan rasa aman adalah kepastian barang jaminan, lokasi transaksi pembayaran (*payment point*), fasilitas asuransi dan sebagainya.

Seiring perubahan *life style* dan pertumbuhan tingkat ekonomi dan pendapatan, permintaan terhadap fasilitas kredit atau pembiayaan terus mengalami peningkatan yang signifikan, kondisi ini diindikasikan dengan meningkatnya total pembiayaan industri multifinance sepanjang Januari-Agustus 2011 sebesar 27,03% sebagaimana dilansir dalam pemberitaan di situs internet [www.ipotnews.com](http://www.ipotnews.com) . PT Al Ijarah Indonesia Finance atau lebih sering disingkat ALIF merupakan perusahaan multinasional yang bergerak di bidang pembiayaan *syariah*. Didirikan atas prakarsa Bank Muamalat Indonesia (BMI) yang sekaligus berperan sebagai salah satu *shareholder* dan penyedia dana pembiayaan. Dalam upaya perluasan pasar ALIF bekerjasama dengan perbankan luar negeri yaitu Bobyan Bank yang merupakan lembaga keuangan *syariah* yang sedang berkembang pesat di timur tengah negara Kuwait. Perusahaan resmi didirikan pada tahun 2007 namun mulai tahun 2010 merambah pada pembiayaan ritel untuk unit produk otomotif masal yaitu mobil dan motor, dimana sebelumnya hanya berfokus pada pembiayaan kendaraan alat berat (*equipment*) dan alat produksi. Perluasan pasar dilakukan dengan melakukan ekspansi kantor pelayanan ke beberapa daerah dan kota besar, sampai saat ini telah memiliki sekitar 16 kantor cabang tersebar di Jawa, Sumatera, Kalimantan, dan Sulawesi.

Bisnis *finance* masa kini cenderung sangat kompetitif dan mengalami perkembangan yang pesat, namun hampir seluruh perusahaan yang terlibat di dalamnya menerapkan sistem riba atau bunga yang diharamkan dalam agama Islam. Keadaan ini disadari perusahaan dengan menghadirkan pembiayaan berbasis *syariah* yaitu membangun kesepakatan diatas tiga

prinsip. Prinsip pertama yaitu jual beli amanah (*murabahah*); dimana penjual menyebut harga pokok barang dan mensyaratkan laba sekian kepada pembeli. Untuk selanjutnya barang yang diperjual belikan tersebut dibayar dengan cara dicicil oleh pihak pembeli. Prinsip yang kedua yaitu sewa (*ijarah*). Prinsip terakhir atau yang ketiga yaitu *ijarah muntahiya bittamlik* dimana berlaku prinsip sewa untuk selanjutnya dilakukan pemindahan hak milik barang yang disewa kepada penyewa, apabila nilai sewa telah sama dengan harga barang. Tiga prinsip ini berlaku terpisah satu sama lain, dimana akad jual beli tidak disatukan dengan prinsip atau di awal berlaku akad sewa akan tetapi hanya disebutkan janji untuk memindahkan kepemilikan barang sewaan kepada penyewa setelah akad sewa berakhir. Sistem ini bermakna positif bagi kedua belah pihak karena menghadirkan rasa aman dari unsur transaksi riba, juga memberikan keuntungan proses dimana nasabah mengetahui besarnya total kewajiban secara pasti yang harus dibayar.

Kecenderungan manajemen melakukan perekrutan atas sejumlah karyawan yang berpengalaman dan hanya sebagian kecil *freshgraduate* maupun non pengalaman, disamping ada juga karyawan yang berasal dari perusahaan BMI (Bank Muamalat Indonesia) namun untuk penempatan sebagai *officer*. Keragaman karyawan ini menghadirkan warna tersendiri bagi iklim kerja, seringkali terjadi permasalahan yang timbul akibat penyesuaian hubungan kerja antara sesama karyawan, dan permasalahan yang ditimbulkan dari penyesuaian diri karyawan dengan kebijakan perusahaan berikut sistem *syariah* itu sendiri. Banyak dari karyawan berlatar belakang kerja sebelumnya di pembiayaan konvensional sehingga cara kerja yang dilakukan masih terbawa etika konvensional. Kondisi ini berpotensi menjadi penghambat kemajuan bisnis perusahaan, sehingga dibutuhkan strategi komprehensif yang mampu membuat perusahaan berdaya saing di tengah persaingan, melalui upaya dan praktek-praktek SDM yang efektif.

## 1.2. Identifikasi Masalah

Disinyalir terjadi degradasi kinerja organisasi, ditandai dengan penurunan pencapaian target bisnis perusahaan yang ditetapkan. Berkaitan dengan uraian latar belakang diatas indikasi permasalahan yang dipahami adalah:

1. Tingkat kritik yang tinggi atas kualitas pelayanan, baik yang bersumber dari *stakeholder* maupun konsumen. Dimana proses dianggap lama karena tidak ada standar ketetapan waktu dan kebijakan yang senantiasa berubah. Secara umum kompetensi karyawan dinilai belum sesuai yang diharapkan perusahaan. Tingkat keragaman yang tinggi serta pemahaman tentang pembiayaan *syari'ah* yang belum merata, berpotensi menghasilkan pelayanan yang tidak maksimal kepada masyarakat. Peran kompetensi dinilai sangat penting bagi perumusan spesifikasi jabatan (*job specification*) yang ditujukan untuk setiap karyawan dalam melaksanakan fungsi kerjanya.
2. Terjadi *turn over* yang dilatarbelakangi sangsi perusahaan terhadap karyawan akibat pelanggaran etika dan moral dalam perilaku kerja, hal ini diyakini karena implementasi etika kerja Islam belum menjadi bagian yang terintegrasi dalam perilaku kerja sehari-hari, walaupun *core* bisnis perusahaan berlandaskan pada prinsip *syar'i*.
3. Kepemimpinan kurang efektif. Struktur kepemimpinan terbagi dalam beberapa tingkatan, mulai dari level Kepala Divisi (Division Head), Kepala Bagian (Department Head), Kepala Wilayah (Area Head), Kepala Cabang (Branch Head), Kepala Perwakilan (Representative Head), Kepala Seksi (Section Head), dan Coordinator. Seluruhnya memiliki fungsi strategis dalam pengambilan keputusan pada perannya masing-masing, namun tersinyalir terdapat fungsi kepemimpinan yang kurang efektif di tingkat cabang dan kantor pusat yang nyatanya mengakibatkan menurunnya motivasi dan

kinerja karyawan sehingga tidak mampu mencapai target kerja yang diharapkan perusahaan.

4. Perusahaan mengalami tingkat *turn over* karyawan operasional yang tinggi khususnya yang berstatus *outsourse*, hal ini dilatarbelakangi oleh tidak tercapainya kontribusi kerja karyawan sebagaimana yang diharapkan perusahaan. Padahal di sisi lain perusahaan menjanjikan apabila karyawan telah sampai pada masa kerja maksimum atau selama dua tahun menampilkan *effort* yang baik, maka karyawan tersebut berpeluang untuk diangkat sebagai karyawan permanent setelah lulus tes psikologi. Status karyawan yang berubah ini diharapkan mampu meningkatkan kinerjanya menjadi lebih baik lagi.
5. Strategi pembagian Job deskripsi dan Job spesifikasi belum efektif banyak yang melakukan rangkap kerja, akibatnya kerja karyawan kurang fokus dan hasil kerja menjadi tidak maksimal karena beban tugas yang dikerjakan karyawan tidak sesuai kompetensinya.
6. Sistem jenjang karir bagi para karyawan belum diatur dengan baik, sehingga program pengembangan belum berjalan.

### **1.3. Batasan Masalah**

Subtansi penelitian ini membatasi hanya persoalan kinerja SDM yang diduga dipengaruhi oleh kompetensi, etika kerja Islam, kepemimpinan, dan status karyawan sesuai uraian identifikasi masalah diatas, dikarenakan keempat faktor yang ditentukan menjadi variabel penelitian representatif untuk mengidentifikasi persoalan kinerja karyawan pada saat ini.

### **1.4. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latarbelakang dan uraian indentifikasi masalah, maka rumusan masalah yang menjadi pokok penelitian ini adalah :

1. Apakah variabel kompetensi, etika kerja Islam, kepemimpinan dan status karyawan berpengaruh terhadap kinerja?

2. Apakah terdapat variabel dominan diantara variabel penelitian yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT ALIF?

### **1.5. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah mengidentifikasi dan menganalisis peran kompetensi, etika kerja Islam, kepemimpinan, dan status karyawan mempengaruhi kinerja karyawan. Secara spesifik penelitian ini bertujuan menguji secara empiris variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan. Tujuan ini secara sistematis dirumuskan sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh kompetensi, etika kerja Islam, kepemimpinan, dan status karyawan terhadap kinerja.
2. Menganalisis variabel dominan yang mempengaruhi variabel kinerja karyawan.

### **1.6. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan berguna :

1. Bagi kalangan akademisi sebagai data dasar bagi para peneliti di bidangnya dalam rangka pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi
2. Bagi perusahaan khususnya divisi HRD (*Human Resource Development*) sebagai salah satu sumber informasi untuk menyusun perencanaan, strategi dan program pengembangan sumber daya manusia.
3. Bagi peneliti sebagai sarana aplikasi dan pengembangan lanjut ilmu pengetahuan yang diperoleh pada sesi perkuliahan.