

## 1.1 Latar Belakang Masalah

Sumberdaya manusia merupakan unsur investasi efektif perusahaan. Namun, pihak manajemen sering menilai bahwa sumberdaya, khususnya SDM digunakan sebagai asset produksi yang dapat dipindah-pindahkan bahkan dihilangkan begitu saja demi tuntutan bisnis dalam bentuk perampingan jumlah karyawan. Hal ini sangat dipengaruhi oleh kurangnya wawasan para manajemen dalam memahami adanya asset *intangible* (tidak berwujud) yakni pengetahuan.

Keunggulan unsur pengetahuan dalam suatu perusahaan telah menjadi unsur daya saing yang tinggi. Kepemimpinan pasar dan kepopuleran suatu perusahaan akan semakin tergusur oleh perusahaan lain bahkan perusahaan yang baru muncul yang memiliki manajemen pengetahuan yang tepat waktu dan tepat tempat, sesuai dengan tuntutan teknologi, pergeseran persaingan, dan tuntutan pasar. Disinilah karyawan perlu dibina secara bersinambung khususnya tentang mutu SDM.

Kompetisi bisnis saat ini begitu ketat, mulai dari kompetisi bisnis perusahaan domestik maupun asing, hingga kompetisi perbankan konvensional dan syariah. Bank syariah yang baru tumbuh dan berkembang di tahun 1990-an harus terus berupaya meningkatkan kualitasnya agar dapat bersaing dengan bank-bank konvensional yang telah lebih lama berdiri. Masyarakat Indonesia yang didominasi oleh umat Islam menjadi pasar yang cukup menggiurkan bagi pembisnis bank Syariah, karena bank Syariah menawarkan produk dan jasa sesuai dengan syariat Islam. Namun, faktor agama bukan menjadi pendorong satu-satunya bagi masyarakat untuk beralih dari bank konvensional ke bank syariah. Kualitas bank syariah menjadi faktor yang lebih dominan memotivasi masyarakat dalam memilih bank syariah.

Semakin derasnya arus kompetisi antar bank maka peran karyawan yang berkualitas menjadi sangat strategis. Perusahaan yang mengabaikan unsur mutu SDM akan semakin terpinggirkan. Tidak mungkin produk dan jasa yang bermutu (berdaya-saing kuat) akan terjadi tanpa didukung oleh karyawan yang bermutu.

Sebagai sebuah perusahaan, bank syariah juga sangat memperhatikan aspek SDM ini. Kinerja SDM perbankan syariah inilah yang selalu menjadi salah satu

tema yang mengemuka dalam pembahasan seputar peluang dan tantangan perbankan syariah di Indonesia.

Bank Indonesia (BI) menilai upaya pencapaian pangsa perbankan syariah hingga 5,25 persen pada 2008 perlu didukung sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas. SDM merupakan salah satu faktor penting perkembangan industri perbankan syariah. "Menurut saya, untuk mencapai aset 2008, yang harus menjadi perhatian kita adalah SDM," kata Deputy Gubernur BI, Siti Chalimah Fadrijah dalam seminar bulanan Masyarakat Ekonomi Syariah (MES), Rabu, (21/2). (lihat Republika, 23-02-2007).

Pada kesempatan yang sama, ketua Masyarakat Ekonomi Syariah (MES), Rizqullah juga mengungkapkan bahwa untuk mendukung perkembangan perbankan syariah agar industri perbankan syariah berkembang lebih pesat dan mampu bersaing dengan industri perbankan konvensional, ada dua hal yang perlu dibenahi: (1) ketersediaan SDM berkualitas dan (2) apresiasi bagi karyawan perbankan syariah agar mereka termotivasi untuk mendukung perkembangan kinerja bank syariah.

Islam sangat memperhatikan masalah kinerja (hasil atau prestasi kerja). Buktinya, Allah SWT menekankan urgensi pelimpahan tugas dan kewenangan kepada orang-orang yang memiliki kemampuan (أهلية). Allah berfirman:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا

“Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat (tugas dan kewenangan) kepada yang memiliki ahliyyah (kemampuan) untuk melaksanakannya.” [al-Nisaa: 58]

Rasulullah SAW menyebut buruknya kinerja akibat pemberian tugas dan kewenangan kepada mereka yang tidak memiliki kemampuan sebagai saat kehancuran. Abu Hurairah meriwayatkan bahwa Rasulullah SAW bersabda:

فَإِذَا ضَيِّعَتِ الْأَمَانَةُ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ قَالَ كَيْفَ إِضَاعَتُهَا قَالَ إِذَا وُسِّدَ الْأَمْرُ إِلَىٰ غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ

“Bila amanah (tanggung jawab) telah dilalaikan maka tunggulah saat kehancuran.” Seseorang bertanya: “Bagaimanakah bentuk pelalaian itu?” Rasul menjawab: “Bila sebuah pekerjaan diserahkan kepada yang tidak memiliki ahliyyah (kemampuan) maka tunggulah saat kehancuran.” [hr. Bukhari]

Ibnu Hajar dalam bukunya Fathul Baari (1/143) mengomentari:

إِسْنَادُ الْأَمْرِ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ إِنَّمَا يَكُونُ عِنْدَ غَلَبَةِ الْجَهْلِ وَرَفَعِ الْعِلْمِ

“Menyerahkan pekerjaan kepada yang tidak memiliki ahliyyah terjadi ketika kebodohan mendominasi dan ilmu pengetahuan (*knowledge*) diabaikan.”

Di sisi lain, mekanisme *targhib wa tarhib* (reward and punishment) dalam Islam adalah bukti pengakuan Islam terhadap peran motivasi dalam meningkatkan kinerja setiap manusia dalam kehidupannya di dunia. Allah berfirman:

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِنْ ذَكَرٍ أَوْ أَنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّاهُ حَيَاةً طَيِّبَةً  
وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ

“Barang siapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka sesungguhnya akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan sesungguhnya akan Kami beri balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan.” [al-Nahl:97]

SDM yang berkualitas tentu sangat erat kaitannya dengan pendidikan dan pelatihan yang pernah dijalani. Pendidikan dan pelatihan yang berkualitas baik akan memiliki peluang lebih besar menghasilkan SDM yang berkualitas tinggi. Selain itu, jurusan atau bidang studi yang ditekuni idealnya juga harus sesuai dengan jenis pekerjaan yang digeluti atau dengan kata lain adanya *link and match*. Meskipun seseorang telah mampu menamatkan pendidikan atau pelatihan dengan nilai yang tinggi, namun bila yang bersangkutan tidak bekerja sesuai dengan

bidang yang telah dipelajari maka tentu tidak ada jaminan dia juga akan mampu berprestasi bagus dalam pekerjaannya.

Dalam kaitannya dengan SDM perbankan syariah, banyak pihak yang mengemukakan bahwa SDM yang dipekerjakan tidak memiliki latar belakang pendidikan yang sesuai. Misalnya Ranti Wiliasih ([www.isei.or.id](http://www.isei.or.id)) menyebutkan bahwa “berdasarkan data yang terkumpul, kurang dari 50 persen SDM perbankan syariah yang berlatar belakang syariah. Sebagian besar SDM bank syariah masih berlatar belakang konvensional”.

Pengembangan SDM juga sudah menjadi perhatian Bank Syariah Mandiri (BSM). Hal ini ditunjukkan dengan pengalokasian 7,3% anggarannya untuk pengembangan SDM. Kebijakan pengembangan SDM di Bank Syariah Mandiri kelihatannya bertitik tolak dari kenyataan bahwa SDM yang ada belum memiliki kompetensi sebagaimana yang diharapkan. Hal ini tercermin dari pernyataan Direktur Bank Syariah Mandiri, Muhammad Haryoko: “saat ini, sekitar 20% staf BSM di semua tingkatan belum memahami mekanisme kerja syariah. Karena itu, berbagai jenjang pelatihan pun dibuat untuk meningkatkan keterampilan.” (Media Indonesia, 21-07-2006).

Bank Syariah Mandiri seperti yang dipublikasikan lewat website resminya ([www.syariahamandiri.co.id](http://www.syariahamandiri.co.id)) telah berhasil meraih berbagai penghargaan dari berbagai pihak untuk beberapa kategori penilaian, di antaranya adalah pada kategori *human resource development*. Kenyataan ini menuntut seluruh cabang Bank Syariah Mandiri di berbagai tempat di Indonesia untuk lebih keras lagi bekerja menjaga citra positif yang sudah terbangun.

Dari wawancara yang dilakukan dengan pihak manajemen Bank Syariah Mandiri Cabang Bogor, dapat disimpulkan bahwa upaya keras menjaga dan mempertahankan citra positif itu menjadi perhatian Bank Syariah Mandiri Cabang Bogor. Idealisme itulah yang kemudian memunculkan dugaan dari pihak manajemen tentang kinerja karyawannya yang belum mencapai rata-rata kinerja karyawan cabang Bank Syariah Mandiri lainnya. Hal ini mendorong manajemen untuk melakukan penelitian faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja tersebut.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah kinerja karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Bogor masih di bawah rata-rata kinerja karyawan cabang Bank Syariah Mandiri lainnya dan manajemen BSM Cabang Bogor ingin meningkatkan kinerjanya dengan melakukan penelitian faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja tersebut.

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka pertanyaan penelitian dalam tesis ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah bukti empiris menunjukkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan BSM Cabang Bogor merupakan faktor yang signifikan?
2. Bagaimana hubungan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan BSM Cabang Bogor?

## **1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan pertanyaan penelitian di atas, maka tujuan yang akan dicapai dalam tesis ini adalah:

1. Untuk mendapatkan bukti empiris tentang faktor-faktor yang diduga mempengaruhi kinerja karyawan BSM Cabang Bogor.
2. Untuk mengetahui hubungan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan BSM Cabang Bogor.

### **1.3.2 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan bisa memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Memberikan informasi yang berguna kepada manajemen bank Syariah Mandiri Cabang Bogor tentang kinerja karyawannya.
2. Memberikan masukan secara ilmiah kepada pimpinan dan karyawan bank Syariah Mandiri cabang Bogor untuk lebih mengoptimalkan kinerja karyawannya.

3. Memberikan masukan dan menambah wawasan tentang teori-teori yang berkaitan dengan variabel dalam penelitian ini, disertai kontribusi Islam di dalamnya.
4. Memberikan pemahaman dan wawasan tentang masalah yang diteliti kepada individu maupun lembaga yang akan mengadakan penelitian dengan topik yang sama.

#### **1.4 Batasan Masalah**

Agar pembahasan dalam tesis ini menjadi lebih fokus dan terarah maka dalam tesis ini masalah akan dibatasi pada hal-hal berikut:

1. Karyawan yang menjadi objek penelitian adalah karyawan pada Bank Syariah Mandiri Cabang Bogor.
2. Mengingat ruang lingkup dari faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan sangat luas, maka dalam penelitian ini pembahasan akan dibatasi pada faktor kemampuan dan faktor motivasi.

#### **1.5 Kerangka Pemikiran**

Hampir menjadi kesepakatan para pakar manajemen bahwa kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi (*motivation*) dan kemampuan (*ability*). Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. (lihat Hersey and Blanchard, 1993).

Mangkunegara (hal 67, 2002) mengemukakan terdapat dua faktor yang mempengaruhi hasil kerja atau kinerja seseorang, yaitu faktor kemampuan dan faktor motivasi. Menurut Sutikno (hal 3, 2005), abiliti kerja dan motivasi kerja yang bersinergi akan menjadi kinerja (performa kerja) seseorang. Selanjutnya Al-Banna (hal 168, 2001) mengatakan bahwa amal (kerja yang baik) adalah buah dari ilmu dan keikhlasan.

Merujuk pengertian yang dikemukakan oleh para pakar manajemen, kinerja merupakan terjemahan dari kata *performance* yang bisa diartikan sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil kerja, unjuk kerja ataupun penampilan kerja. Dalam bahasa agama, kinerja bisa disebut dengan *maqbuliyyatul amal* (tingkat penerimaan dan pengakuan kerja), sedangkan kerja yang disertai dengan kinerja yang baik disebut *amal maqbul*. Dalam tafsirnya, Syaikh Sa'die menyebutkan bahwa: “*Amal maqbul* adalah amal yang pelakunya berhak mendapatkan pujian dan pahala.” (1/179, 2000)

*Amal maqbul* memiliki cakupan makna yang menyeluruh, meliputi dimensi duniawi dan ukhrawi. Pada dimensi ikhrawi, para ulama menyebutkan bahwa *amal maqbul* adalah amal yang memenuhi dua syarat, yaitu *ikhlas* dan *shawab*.

Fudhail bin 'Iyadh (Al-Baghawie, 4/329) mengatakan:

"أحسن عملاً" أخلصه وأصوبه. العمل لا يقبل حتى يكون خالصاً صواباً،  
الخالص: إذا كان لله، والصواب: إذا كان على السنة.

“Amal terbaik (*amal maqbul*) adalah yang paling ikhlas dan paling benar (*shawab*). Amal tidak akan diterima hingga ia ikhlas dan benar. Ikhlas adalah karena Allah, sedang benar adalah karena sesuai sunnah (tuntunan Nabi).”

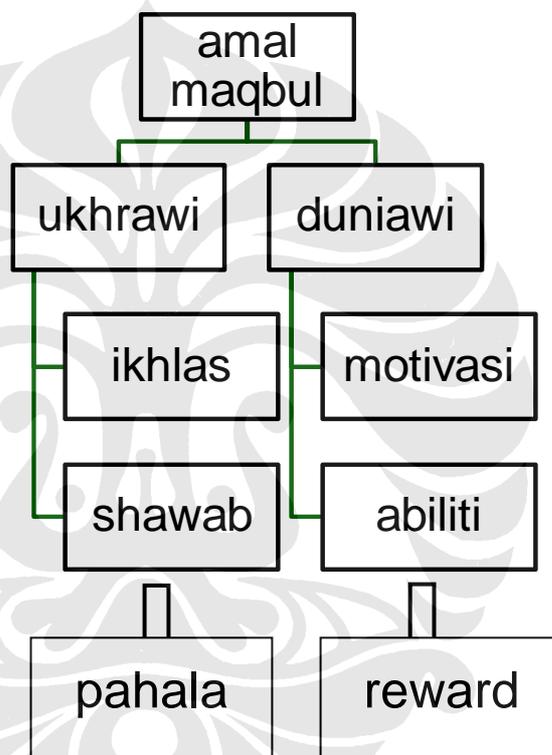
Pada dimensi duniawi, *amal maqbul* dapat dijelaskan sebagai berikut. Ikhlas adalah niat melakukan amal hanya karena Allah semata. Niat adalah maksud, kehendak, keinginan, harapan dan dorongan hati. Dengan makna seperti ini, niat identik dengan motivasi yang oleh Mangkuprawira (hal 56, 2008) diartikan sebagai dorongan yang membuat karyawan melakukan sesuatu dengan cara tertentu dan untuk mencapai tujuan tertentu.

Sementara itu, *shawab* adalah melaksanakan suatu amal sesuai dengan petunjuk dan aturan syariat Islam. *Shawab* hanya bisa diwujudkan bila seseorang memiliki ilmu tentang amal yang ia lakukan dan kemampuan untuk mengamalkannya. Dengan makna seperti ini, *shawab* identik dengan *abiliti* yang oleh Sutikno (hal 3, 2005) diartikan sebagai akumulasi ilmu pengetahuan (knowledge) dan ketrampilan (skill). Dengan demikian bisa dikatakan bahwa

*ikhlas (niat)* pada dimensi ukhrawi setara dengan *motivasi* pada dimensi duniawi, dan *shawab* pada dimensi ukhrawi setara dengan *abiliti* pada dimensi duniawi.

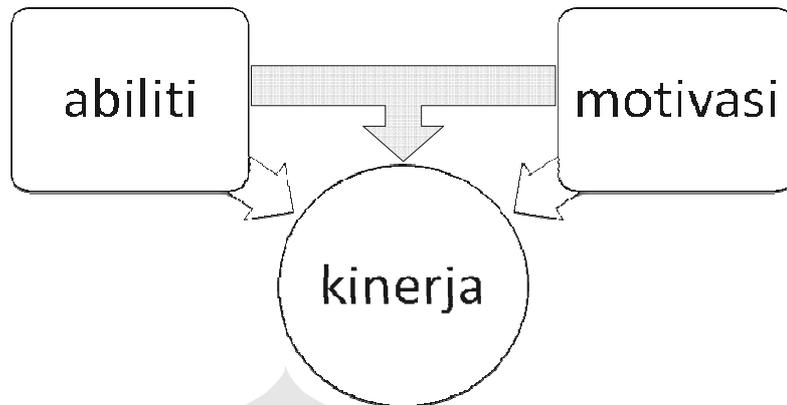
Lebih jelasnya kesetaraan syarat-syarat amal maqbul pada dua dimensi berbeda seperti yang dipaparkan sebelumnya dapat dilihat pada gambar berikut:

**Gambar 1.1**  
***Amal Maqbul***



Berdasarkan uraian di atas, maka kerangka pemikiran yang dijadikan dasar dalam penyusunan asumsi atau hipotesis dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:

**Gambar 1.2**  
**Kerangka Pemikiran**



### 1.6 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan suatu jawaban sementara terhadap suatu permasalahan yang masih harus dibuktikan kebenarannya. Artinya suatu pernyataan yang bersifat hipotesis belum tentu benar. Oleh karena itu, pernyataan tersebut masih harus dibuktikan kebenarannya melalui suatu penelitian sampai benar-benar terbukti secara sah dan meyakinkan.

Berdasarkan anggapan dasar dan uraian di atas, maka dalam penelitian ini dapat diturunkan beberapa hipotesis sebagai berikut:

1. Kemampuan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
2. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
3. Kemampuan dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Rumusan hipotesis nol dan hipotesis alternatif penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

1.  $H_0$  : kemampuan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.  
 $H_1$  : kemampuan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
2.  $H_0$  : motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.  
 $H_1$  : motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
3.  $H_0$  : kemampuan dan motivasi secara bersama-sama tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.  
 $H_1$  : kemampuan dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

## **1.7 Metode Penelitian**

### **1. Rancangan Penelitian**

Untuk dapat memperoleh data empiris dan keterangan-keterangan secara faktual yang berhubungan dengan permasalahan, maka penelitian ini akan menggunakan rancangan penelitian survey.

### **2. Spesifikasi Penelitian**

Dalam penelitian ini akan digunakan rancangan penelitian kasus (*case study*), karena dengan rancangan ini hasil penelitian dapat memberikan informasi yang mendalam, akurat, lengkap dan terorganisir secara baik mengenai analisis pengaruh abiliti dan motivasi terhadap kinerja karyawan.

### **3. Data yang Diperlukan**

Data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data primer yang diambil dari para karyawan yang berkerja di Bank Syariah Mandiri cabang Bogor.

### **4. Metode dan Instrumen Pengumpulan Data**

Untuk memperoleh data primer dalam penelitian akan digunakan kuesioner dengan menggunakan skala likert.

### **5. Metode Pengolahan Data**

Melakukan proses statistik deskriptif untuk melihat karakteristik data-data yang dilakukan dengan menggunakan Eviews dan SPSS.

### **6. Metode Analisis**

Dalam penelitian ini digunakan analisis regresi berganda, yang fungsinya untuk mengetahui hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat.

## **1.8 Sistematika Penulisan**

Tesis ini akan diuraikan secara sistematis dalam 5 (lima) bab dengan rincian sebagai berikut :

**BAB I: PENDAHULUAN**

Dalam bab ini akan diuraikan mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, pembatasan masalah, kerangka pemikiran, hipotesis penelitian, metode penelitian, dan sistematika penulisan.

#### **BAB II: KAJIAN LITERATUR**

Dalam bab ini akan diuraikan tentang landasan teoritis mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan bank syariah, khususnya faktor abiliti dan motivasi, dilengkapi dengan pandangan Islam terhadap masing-masing variabel dan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Dijelaskan pula pada bab ini penelitian sebelumnya yang mendukung penelitian ini.

#### **BAB III: DATA DAN METODOLOGI PENELITIAN**

Dalam bab ini akan diuraikan mengenai data penelitian, waktu dan tempat penelitian, populasi dan sampel penelitian, teknik pengumpulan data, uji instrumentasi penelitian, dan metodologi penelitian yang berisi rangkaian prosedur penelitian disertai *flow chart* metode penelitian.

#### **BAB IV: ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

Dalam bab ini akan diuraikan mengenai analisis masalah, pembuktian hipotesis, dan pembahasan penyelesaian masalah.

#### **BAB V: KESIMPULAN DAN SARAN**

Dalam bab ini akan diuraikan mengenai kesimpulan dan saran dari hasil penelitian.

## **BAB II KAJIAN LITERATUR**