

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia adalah aset penting yang menentukan kesuksesan suatu organisasi atau perusahaan. Mereka memainkan peran sentral dalam meningkatkan efisiensi dan daya saing,¹ serta menjadi kunci utama dalam menentukan kemajuan perusahaan.² Meskipun teknologi telah berkembang pesat, sumber daya manusia tetap memiliki peran krusial bagi keberhasilan organisasi.³ Tanpa sumber daya manusia yang berkualitas, sebuah lembaga tidak akan berkembang dan bahkan bisa mengalami kemunduran.⁴

Keberlanjutan dan survive organisasi bisnis ditentukan oleh kemampuan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja individu dan organisasi.⁵ Pegawai menjadi *centered recourcess* dan menjadi aset unggulan perusahaan dengan karakternya yang dinamis dapat mengikuti perubahan lingkungan dan teknologi.⁶ Pada lingkungan bisnis yang maju dan *turbulence* seperti ini, strategi berbasis sumber daya manusia menentukan keunggulan perusahaan

¹ “I Nyoman Marayasa, Endang Sugiarti, and Rini Septiowati, *Pengembangan Sumber Daya Manusia Menghadapi Tantangan Perubahan Dan Meraih Kesuksesan Bersama*, ed. Wahyudi (Bekasi: PT Dewangga Energi Internasional, 2023).”

² “Kamal Alamsyah et al., “The Urgency of Developing Quality Human Resources in Realizing Good Governance: A Literature Review,” *Influence: International Journal of Science Review* 5, no. 2 (2023): 363–75, <https://doi.org/10.54783/influencejournal.v5i2.164>.”

³ “Lia Marthalia, “The Importance Of Human Resources (Hr) Management In Company,” *Journal of World Science* 1, no. 9 (2022): 700–705, <https://doi.org/10.36418/jws.v1i9.89>.”

⁴ “Muhamad Mustaqim, “PRINSIP SYARIAH DALAM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (Studi Atas Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia UMKM Di Kudus),” *Jurnal Penelitian* 10, no. 2 (2016): 399–422, <https://doi.org/10.21043/jupe.v10i2.1817>.”

⁵ “Veronica Hitalessy, Hamda Roni, and Ismi Iswandi, “Pengaruh Tingkat Pendidikan, Pelatihan Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan,” *Image: Jurnal Riset Manajemen* 7, no. 1 (2018): 38–44, <https://doi.org/10.17509/image.v7i1.23137>.”

⁶ “Pamed Abdul Sadat, Susi Handayani, dan M. Kurniawan, “Disiplin Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Perusahaan Gas Negara Kantor Cabang Palembang,” *Inovator: Jurnal Manajemen* 9, No. 1 (2020): 23–29.”

dan superior dalam tata kelola lembaga⁷. Khairizah, dkk⁸ menunjukkan bahwa 70% kemampuan dan kinerja perusahaan ditentukan oleh kesesuaian latar pendidikan dengan penugasan serta pembinaan dan kararir yang diberikan.

Pembinaan merupakan elemen penting dalam meningkatkan kinerja. Menurut Mangkunegara,⁹ pembinaan adalah kegiatan yang terstruktur dan terjadwal yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja. Dengan adanya pembinaan, diharapkan kemampuan kerja dapat meningkat, yang pada gilirannya mendukung produktivitas dan profesionalisme, meningkatkan kerja sama antar pekerja, serta melindungi hak-hak pekerja. Semua ini pada akhirnya akan menghasilkan peningkatan dan perbaikan kinerja pegawai.

Pelatihan karyawan atau anggota organisasi sangat krusial bagi individu maupun organisasi, terutama bagi organisasi besar, dan sangat diperlukan untuk menyesuaikan diri dengan kemajuan teknologi. Selain itu, pelatihan juga dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.¹⁰ Meskipun sumber daya manusia dalam setiap organisasi telah melalui proses seleksi yang baik, mereka masih sering menghadapi masalah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang tidak dapat diselesaikan sendiri. Oleh karena itu, pengembangan sumber daya manusia menjadi sangat penting.¹¹

Pembinaan karyawan dapat meningkatkan pemahaman dan keterampilan kerja¹². Yusuf. A.W., dkk.¹³ menunjukkan terdapat pengaruh signifikan pembinaan dan motivasi kerja terhadap kinerja

⁷ “Astria Khairizah, Irwan Noor, and Agung Suprpto, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Di Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang) [The Influence Of Leadership Style On Employee Performance (Study On Employees At Universitas Brawijaya Malang Library)],” *Jurnal Administrasi Publik (JAP)* 3, no. 7 (2018): 1268–72.”

⁸ “Khairizah, Noor, and Suprpto.”

⁹ “Mangkunegara, *Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, 1st ed. (Bandung: Refika Adhitama, 2003).”

¹⁰ T. Hani Handoko, *Manajemen*, 2nd ed. (Yogyakarta: PT. BPFE, 2001).

¹¹ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, 3rd ed. (Jakarta: PT. Raja Grafindo Prasada, 2007).

¹² “Erma Safitri, “Pengaruh Pelatihan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan,” *Jurnal Ilmiah Manajemen* | 1 (2013): 1044–54.”

¹³ “Muhammad Yusuf Aria Widjaja And Julianinggar Lusiana Isnaini, “Pengaruh Sistem Kompensasi Dan Pembinaan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Di Lembaga Amil Zakat Dompot Amanah Umat),” *SAUJANA : Jurnal Perbankan Syariah Dan Ekonomi Syariah* 3, No. 02 (2021): 71–92, <https://doi.org/10.59636/Saujana.V3i02.49>.”

karyawan. Suwati. Yuli¹⁴ menyatakan bahwa produktivitas, keterampilan kerja, atmosfir organisasi, terutama pada lingkungan kerja partisipatif merupakan diskriminasi peningkatan produktivitas. Huda, dkk¹⁵. menunjukkan bahwa kinerja organisasi ditentukan oleh seberapa besar menumbuhkan sikap cinta bekerja, dan pembinaan memperkuat *emphaty* dan komitmen pegawai. Pembinaan karyawan merupakan media menumbuhkan motivasi kerja.¹⁶ Pembinaan karyawan determinan dan menciptakan lingkungan kerja apresiatif.¹⁷

Fakta di lapangan menunjukkan bahwa meningkatkan kinerja karyawan sering menghadapi kendala terutama berkaitan dengan kemampuan dan kapabilitas karyawan. terdapat deviasi cukup besar pada tataran praktis antara pendidikan dan keterampilan karyawan dengan jenis pekerjaan yang harus dikerjakan. Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Kudus merupakan fakta riil yang telah menggunakan pola orientasi dan pembinaan karyawan untuk memahami unit usaha berbasis syariah. Program Training dan pembinaan tentang ekonomi Islam pasca rekrutmen karyawan baru tidak berlatar belakang pendidikan ekonomi Islam ternyata tidak cukup efektif dalam implementasi *on the job*. Sering terjadi dalam implementasi kerja, terutama saat menjelaskan bagi hasil pada nasabah secara kurang tepat, dengan penyesuaian antara bunga dengan bagi hasil oleh marketing.

Terdapat deviasi efektifitas implementasi program pembinaan dengan peningkatan kemampuan kerja karyawan. Meskipun banyak perusahaan, khususnya Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Kudus baik ketika pada saat orientasi awal saat masuk sebagai pegawai baru, maupun ketika pada saat program peningkatan keterampilan dengan implementasi hasil pelatihan dan pembinaan.

Penelitian sebelumnya tentang pembinaan terhadap kinerja

¹⁴ “Yuli Suwati, “Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Tunas Hijau Samarinda,” *Ejournal Ilmu Administrasi Bisnis* 1, No. 1 (2013): 41–55.”

¹⁵ “Miftakhul Huda dan Fikri Farhan, “Pengaruh Budaya Organisasional Dan Komitmen Organisasional,” *Jurnal Manajemen Motivasi* 15, No. 2 (2019): 62, <https://doi.org/10.29406/Jmm.V15i2.1557>.”

¹⁶ “Kurnia Tri Jayanti and Lela Nurlaela Wati, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan,” *Jurnal Ekobis* 9, no. 1 (2019): 71–88, <http://ejournal.stiemj.ac.id/index.php/ekobis/article/view/51/32>.”

¹⁷ “Yusuf Aria Widjaja and Julianinggar Lusiana Isnaini, “Pengaruh Sistem Kompensasi Dan Pembinaan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Di Lembaga Amil Zakat Dompot Amanah Umat).”

karyawan dilakukan oleh A. Eko Nugroho, Basri Hasanuddin dan Nurdin Brasit. Penelitiannya yang berjudul *The Influence of Coaching on Work Motivation and Individual Performance (A Case Study On Employess at Support Service Unit of Service Production Departement Nickel Indonesia Tbk)* mengungkapkan bahwa ada hubungan positif antara pembinaan (coaching) terhadap motivasi kerja dan juga kinerja individual karyawan.

Ahmad Azmy¹⁸ dengan judul *Mengembangkan Human Resource Management yang strategis untuk menunjang daya saing organisasi: perspektif manajemen kinerja (performance management) di bank syariah*. Penelitian ini membahas tentang manajemen kinerja di bank syariah berkaitan dengan sumber daya manusia. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif dalam memberikan penjelasan komprehensif berdasarkan data faktual. Manajemen kinerja di bank syariah harus diterapkan berdasarkan karakteristik sumber daya manusia secara syariah. Karakteristik sumber daya manusia yang dibutuhkan oleh bank syariah berbeda dengan bank konvensional. sumber daya manusia di bank syariah harus memiliki indikator kinerja yang berbeda dengan bank konvensional. Indikator kinerja dijadikan sebagai panduan dalam proses penerapan kinerja sebagai upaya sustainability perbankan syariah di industry perbankan di Indonesia.

Dalam studi awal, peneliti menjumpai Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Kudus merupakan bank yang memiliki kinerja yang baik. Hal ini tidak terlepas dari kontribusi dari kinerja pegawai BSI Kantor Cabang Kudus. Kondisi ini tentu memiliki keterkaitan erat dengan berbagai upaya yang dilakukan oleh pimpinan dalam membina pegawainya, agar mereka tetap memiliki kinerja yang baik dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Dalam hal ini, pimpinan Bank Syariah Islam Kantor Cabang Kudus melaksanakan pembinaan kepada para staf dan pegawainya melalui pendekatan strategi berbasis nilai Islami. Pembinaan dilakukan dengan cara melakukan pengajian dan siraman rohani, pencerahan hati yang dilaksanakan secara berkala dan terjadwal. Dengan pembinaan berkala dan terjadwal seperti ini diharapkan dapat menghasilkan pegawai yang memiliki kecerdasan spiritual yang ditandai dengan kinerja yang tinggi, bertanggung jawab, jujur, dan profesional. Kegiatan ini mampu menanamkan nilai

¹⁸ “Ahmad Azmy, “Mengembangkan Human Resource Management Yang Strategis Untuk Menunjang Daya Saing Organisasi: Perspektif Manajemen Kinerja (Performance Management) Di Bank Syariah,” *Binus Business Review* 6, no. 1 (2015): 78, <https://doi.org/10.21512/bbr.v6i1.989>.”

spiritual pegawai, sehingga mereka menjadikan pekerjaan sebagai wahana ibadah, memiliki kemauan yang kuat, yang dengan ini kinerja karyawan di Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Kudus dapat berjalan dengan baik dan terarah demi mewujudkan visi BSI yakni Top 10 Global Islamic bank. Berdasarkan studi awal ini, Islamic value based strategy: pola pembinaan pegawai diduga menjadi solusi untuk meningkatkan kinerja karyawan di Bank Syariah Indonesia kantor Cabang Kudus Fenomena inilah yang mendorong penulis untuk mengeksplorasi masalah ini lebih lanjut.

Kondisi riil di Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Kudus setiap pagi para pegawai dan juga level pimpinan melaksanakan briving dimana diisi dengan doa pagi, pembacaan Asmaul Husna, dan sharing terkait pekerjaan di antara pegawai. Khataman Quran dan pengajian dilaksanakan setiap bulan sekali. Setiap hari Jumat diadakan pengajian dimana pengisi dari kantor pusat. Pemateri kadang motivator contohnya Hilman Fauzi terkadang diisi internal yakni presentasi produk dan produk baru dari pimpinan. Ada kalanya materi dengan tema yang relevan dengan situasi dan kondisi yang sedang ada karena merupakan Badan Usaha Milik Negara maka tidak hanya berkaitan dengan BSI akan tetapi secara lingkup luas. Semua divisi setiap pekan sekali sharing produk dari kantor pusat karena dengan adanya kemudahan komunikasi sekarang dapat dilaksanakan dengan online misalnya zoom juga offline atau pertemuan langsung. Hal ini merupakan bentuk pembinaan yang dilaksanakan yang berbasis syariah keislaman selain adanya pelatihan-pelatihan sesuai dengan posisi dan spesifikasi pekerjaan masing-masing.

Adapun terkait peningkatan kinerja diadakan presentasi produk. Contohnya di bagian consumer hampir setiap minggu ada zoom karena modelnya sekarang banyak online. Setiap bulan ada produk apa diterangkan, di consumer ada produk griya, produk oto, perumahan subsidi juga tentang akad-akad syariah. Sosialisasi dari kantor pusat ataupun area tergantung programnya. Karena sekarang media zoom sehingga lebih mudah, dapat dilaksanakan online by youtube ataupun offline dengan pemateri dari kantor pusat. Untuk peningkatan kinerja diberikan gimik-gimik tertentu pada pegawai. Diberikan target dimana setelah closing feedbacknya berupa voucher 50 ribu atau sesuatu yang simple.

Di dalam struktur kepegawaian di Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Kudus terbagi menjadi dua jenis yakni organic/pegawai tetap dan TAD (Tenaga Alih Daya) outsourcing yakni Office Boy, driver, security. yang masuk ke perusahaan tertentu dan juga terdapat beberapa marketing di bawah vendor yang

diperbantukan di BSI yang mana mempunyai penilaian tersendiri. Sedangkan dari staf, Customer Service, teller, marketing consumer memiliki rapor tersendiri. Setiap awal tahun diberi list per rumpun dimana sudah ditentukan target yang harus dicapai. Misalnya marketing consumer targetnya pembiayaan griya sekian milyar, target pembiayaan oto sekian milyar, target cicil emas. Tiap awal tahun input di system, setiap tiga bulanan direview oleh oleh kantor pusat, tingkat pencapaiannya sampai mana, kisaran tiga bulanan kemudian secara global satu tahun, bulan Januari tahun berikutnya sudah keluar nilainya. Jadi sudah ada pengukuran-pengukurannya. Seperti halnya rapor sekolah, sudah ada parameter tersendiri, tugasnya apa. Juga sudah ada prosentasenya, misalnya di Consumer target 100 % dimana 60% produk consumer, yang 40% dibagi ke pencapaian di dana dan cicil emas, ada komponen-komponen tersendiri.

Secara pribadi narasumber merasa berdampak pembinaan dalam berperilaku karena di instansi yang berbasis syariah yakni Bank Syariah Islam sehingga ketika berperilaku di luar kantor baik itu secara pribadi maupun instansi, maka harus membawa, jangan sampai instansi kena dampaknya. Dalam menghadiri acara baik itu dari kantor ataupun tidak maka menghindari tempat-tempat yang dilarang agama, secara perilaku teman-teman di BSI, pas awal ada doa, sholat dhuha di forum doa pagi, para karyawan makin lama makin banyak yang ikut sholat dhuha. Dalam berperilaku ada efek, kegiatan sholat, puasa sunah yang semula tidak dilaksanakan menjadi dilakukan karena lingkungan yang mendukung.

Terkait kinerja karena memang syariah maka urutannya jelas, bagaimana dalam bekerja tidak melewati koridor. Dalam menagih nasabah yang belum mengangsur, tidak seperti yang lainnya karena syariah maka lebih santun. Seiring dengan tujuan pembinaan dari manajemen yakni berawal dari basic yang berbeda maka membangun sinergitas antara pekerjaan dan pribadi sehingga dapat syariah juga walaupun tidak saklek tapi mendekati ke arah sana. Dalam menjalankan tugas tahu koridor syariah seperti ini, mana yang boleh yang yang tidak. Itu adalah efek yang dirasakan narasumber

Penelitian ini mengembangkan penelitian sebelumnya yaitu pola pembinaan dan orientasi karyawan/pegawai yang dikonstruksi dengan melibatkan dimensi religiusitas. Memasukkan dimensi religiusitas ke dalam pola pembinaan karena dimensi religiusitas merupakan implementasi atau respons perintah atau ajaran ilahiyah yang merupakan kebutuhan dasar manusia. Pembinaan yang didasarkan pada perintah atau ajaran agama bukan hanya merupakan manajemen pengelolaan tetapi dianggap satu kesatuan menjalankan

perintah Alloh SWT. Di situ muncul inner power bagi setiap pegawai bahwa melakukan isi pembinaan yang tidak lain adalah bagaimana menjalankan tata kelola perusahaan dengan benar merupakan bagian dari menjalankan perintah ibadah. Pembinaan yang didasarkan atau dikaitkan dengan unsur keberagamaan efektif dan signifikan meningkatkan kinerja karyawan. Pemberian motivasi yang tidak didasarkan pada aspek keuangan saja tetapi dimasuki unsur religi berpengaruh signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

B. Rumusan Masalah

Melalui latar belakang masalah yang sudah diberikan dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Bagaimanakah pola pembinaan berbasis Islam pada karyawan di Bank Syariah Islam Kantor Cabang Kudus?
2. Bagaimana efektifitas pembinaan berbasis nilai Islam dalam meningkatkan kinerja karyawan di Bank Syariah Islam Kantor Cabang Kudus?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan :

1. Untuk menjelaskan pola pembinaan berbasis Islam di Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Kudus
2. Untuk mengetahui efektifitas pembinaan berbasis nilai Islam dalam meningkatkan kinerja karyawan di Bank Syariah Islam Kantor Cabang Kudus

D. Manfaat Penelitian

1. Secara teoritis sejumlah temuan dalam penelitian ini diharapkan dapat memperkaya strategi berbasis nilai Islam untuk peningkatan kinerja karyawan.
2. Penelitian ini akan memperkaya wawasan para pengkaji manajemen sumber daya manusia.
3. Secara praktis temuan penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pengelola Bank Syariah Islam Kantor Cabang Kudus dalam peningkatan kinerja karyawan

E. Definisi Istilah

1. Islamic Value Based Strategy

Istilah ini merupakan strategi pembinaan sumber daya manusia yang berbasis nilai-nilai Islami

2. Pola Pembinaan

Istilah pola pembinaan pegawai merujuk pada rencana atau sistem yang dirancang untuk mengembangkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan karyawan dalam suatu organisasi. Tujuannya adalah untuk meningkatkan kinerja individu dan tim, serta untuk mempersiapkan pegawai untuk tanggung jawab yang lebih besar di masa depan. Pola pembinaan pegawai dapat mencakup berbagai kegiatan dan program, seperti pelatihan, mentoring, pengembangan karier, evaluasi kinerja, dan lain-lain.

3. Kinerja Pegawai

Istilah kinerja pegawai merujuk pada tingkat pencapaian yang ditunjukkan oleh seorang karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya. Kinerja ini biasanya diukur berdasarkan berbagai indikator seperti kuantitas dan kualitas kerja, efisiensi, kepatuhan terhadap jadwal, kemampuan beradaptasi, dan kontribusi terhadap tujuan organisasi.

F. Sistematika Penulisan

Tujuan bagian ini adalah mendiskripsikan bagian utama penelitian yang saling berkaitan, dimana nanti akan didapatkan penelitian yang ilmiah dan sistematis. Penelitian ini disusun menjadi lima bab dengan sistematika pembahasan sebagai berikut :

BAB I memuat pendahuluan yang meliputi Latar Belakang Masalah, Rumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian, Penelitian Terdahulu dan Originalitas Penelitian, Definisi Istilah, serta Sistematika Penulisan

BAB II membahas tentang Kajian Pustaka yang memuat Perspektif Teori, Perspektif Islam tentang Teori, dan Kerangka Berfikir

BAB III membahas tentang Metode Penelitian yang memuat Pendekatan dan Jenis Penelitian, Kehadiran Peneliti , Latar Penelitian, Data dan Sumber Data Penelitian, Pengumpulan Data, Analisis Data, dan Keabsahan Data

BAB IV Hasil Penelitian dan Pembahasan berisi Paparan Data, Hasil Penelitian, dan Pembahasan

BAB V Penutup. Bab ini meliputi Simpulan, Implikasi, dan Saran.