

BAB I

PENDAHULUAAN

A. Latar Belakang Masalah

Tingkat persaingan perusahaan di abad ke-21 ini semakin ketat sejalan dengan diberlakukannya era perdagangan bebas seperti AFTA (*Asian Free Trade Area*), APEC (*The Asia Pacific Economic Cooperation*), NAFTA (*North America Free Trade Area*) dan ditandatanganinya berbagai macam persetujuan bilateral maupun multilateral. Adapun pada intinya untuk mendukung persaingan bebas dalam perdagangan, seperti GATT (*General Agreement on Tariffs and Trade*), Eropa Bersatu (*European Union*) dan sebagainya. Mengantisipasi era persaingan bebas tersebut, banyak perusahaan mulai menata ulang strategi persaingannya dengan melakukan kajian terhadap tujuan stratejik perusahaan. Hal tersebut didasarkan atas kebutuhan pasar internasional, perbandingan dengan perusahaan yang memiliki kinerja terbaik di dunia (*best practice*) dan evaluasi yang intens terhadap kompetensi internal perusahaan itu sendiri (Wibisono, 2006: 2).

Saat ini dan di masa depan, cara terbaik bagi perusahaan untuk dapat bertahan dan sukses dalam jangka panjang adalah dengan mengetahui secara akurat keinginan (*wants*) dan kebutuhan (*needs*) dari setiap pemangku kepentingan utama. Selain itu, berusaha memenuhi dan melebihi kebutuhan serta keinginan setiap pemangku kepentingan utama sehingga lebih unggul dari para

pesaing. Selain pihak pengelola perusahaan, para investor juga merupakan pihak yang paling dan sering kali memahami aspek kritis bagi pemenuhan kebutuhan setiap pemangku kepentingan. Investor memahami benar bahwa jika perusahaan tidak memberikan perhatian yang cukup bagi pemenuhan kebutuhan setiap pemangku kepentingan, hal itu akan membawa dampak buruk terhadap reputasi perusahaan dan pangsa pasarnya.

Sebaliknya, karena perusahaan dituntut untuk memperhatikan dan memenuhi berbagai kepentingan serta permintaan dari masing-masing pemangku kepentingan, maka perusahaan berhak meminta kontribusi dari masing-masing pemangku kepentingan tersebut. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Neely dan kawan-kawan (2002) dalam Wibisono (2011: 3) bahwa untuk menuntut kontribusi dari para pemangku kepentingan eksternal dalam pendekatan pengukuran kinerja, yaitu seperti masyarakat, pemerintah dan pemasok, tidaklah mudah karena otoritas perusahaan atau organisasi yang terbatas.

Sejalan dengan persaingan perusahaan di abad ini, Wibisono (2006: 130-137) menyatakan bahwa hampir seluruh perusahaan di dunia berusaha untuk membangun nilai yang berbeda dan berkelanjutan dengan cara meningkatkan asset yang tidak dapat diukur dengan uang (*intangible asset*), seperti sumber daya insani, sumber daya teknologi dan sumber daya organisasi. Hal ini didasari pemahaman bahwa *intangible asset* ternyata mampu menghasilkan nilai tambah

bagi perusahaan sebesar 75%. Sedangkan rata-rata *tangible asset* perusahaan hanya mampu merepresentasikan kurang dari 25% nilai pasarnya.

Selain hal tersebut di atas, untuk memenuhi kebutuhan peningkatan kinerja tersebut banyak perusahaan merasa bahwa Sistem Manajemen Kinerja (SMK) yang dikembangkan saat ini mayoritas didasarkan pada sistem pengukuran finansial, belum dapat mengakomodasikan tuntutan persaingan. Perusahaan-perusahaan tersebut membutuhkan SMK yang baru. Timbulnya SMK baru tersebut dipicu oleh perubahan substansial yang terjadi pada hubungan antara perusahaan dengan berbagai pihak yang berkepentingan (*stakeholder*), yaitu penanam modal, karyawan, pelanggan, pemasok, pemerintah dan masyarakat. Hubungan ini sangat kompleks dan sangat berbeda, bahkan jika dibandingkan dengan 10 tahun yang lalu. Dengan demikian, hubungan antarbagian mana yang harus diperkuat dan harus mendapatkan prioritas utama untuk proses perbaikan sangat bervariasi, tergantung dari jenis industrinya. Akan tetapi, pada umumnya yang terkuat adalah antara organisasi dengan penanam modal, pelanggan, karyawan, pemasok (*supplier*) dan regulator (Wibisono, 2006: 2-7).

Lebih lanjut, usia dan kondisi dari teknologi yang diterapkan merupakan salah satu penentu kemampuan organisasi/perusahaan untuk mengeksekusi strategi dan mencapai kepuasan pelanggan dalam hal penyediaan produk dan layanan. Disamping itu, agar *intangibile asset* dapat berguna bagi sumber daya

organisasi, maka eksekutif (pelaksana) harus membangun *organization capital*, yaitu kemampuan organisasi untuk bergerak dan menopang proses perubahan yang dibutuhkan dalam melaksanakan strategi dengan memperhitungkan kemampuan dan modal organisasi.

Sumber daya insani merupakan sumber daya paling penting untuk dapat memenangkan persaingan, karena merupakan tulang punggung dari seluruh sistem yang dirancang, metode yang diterapkan dan teknologi yang digunakan. Oleh karena itu, vital untuk mengembangkan sumber daya insani melalui proses rekrutmen yang kompetitif, pelatihan yang sistematis, peningkatan kepuasan pegawai, peningkatan pendidikan pegawai dan pemberdayaan pegawai.

Negara dengan SDM rendah dipandang menarik bagi perusahaan luar negeri yang membutuhkan SDM dengan *skill* rendah dan tingkat gaji rendah. Sementara, Negara dengan SDM berkualitas tinggi merupakan tempat menarik bagi investor luar negeri yang membutuhkan SDM untuk menyelesaikan pekerjaan yang mensyaratkan *skill* yang tinggi (Tjahjono, 2009: 102). Hal ini membuktikan bahwa peran SDM sangatlah penting bagi kemajuan suatu perusahaan.

Mencermati hal di atas, diketahui bahwa kedudukan SDM/sumber daya insani dalam organisasi mempunyai peranan penting dalam proses pencapaian tujuan. Dengan begitu, cukup beralasan jika mendapatkan perhatian yang lebih

besar. Hal ini seiring dengan persaingan bisnis yang semakin ketat, khususnya pada Lembaga Keuangan Syariah (LKS), baik bank maupun non bank. Oleh karena itu, SDM harus dipersiapkan sesuai kualifikasi yang dibutuhkan, baik secara kuantitas maupun kualitas. Begitu juga untuk mencapai tujuan jangka panjang tidak hanya karena mereka dapat mengembangkan strategi manajerial yang baik, tetapi yang lebih penting adalah karena mereka dapat merancang sistem dan proses yang dapat memberikan energi kepada karyawan untuk melaksanakan strategi itu secara efektif.

Dalam hal ini, *human resource practices* merupakan hal yang penting bagi kelangsungan suatu perusahaan atau organisasi. Dengan adanya *human resource practices*, tercapainya pelaksanaan tanggung jawab bagi karyawan dan tujuan perusahaan diwaktu sekarang dan yang akan datang akan lebih terbantu. Terdapat empat topik *human resource practices* yang akan di identivikasi dalam penelitian ini meliputi perencanaan sumber daya manusia, pelatihan kerja, penilaian dan kompensasi.

Adapaun definisi perencanaan adalah sebagai proses untuk menentukan jumlah dan jenis manusia yang dibutuhkan oleh suatu organisasi atau perusahaan dalam waktu dan tempat yang tepat serta melakukan tugas sesuai dengan yang diharapkan (Ardana, Mujiati dan Utama, 2012: 43). Menurut Simamora (2004: 87) pelatihan merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan, atau sikap untuk meningkatkan kinerja tenaga kerja.

Sedangkan penilaian kinerja adalah suatu metode mengukur kompetensi atau penilaian yang dilakukan kepada pihak manajemen perusahaan baik para karyawan maupun manager yang selama ini telah melakukan pekerjaannya. Kompensasi bisa diartikan sebagai keseluruhan balas jasa yang diterima oleh karyawan sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang, gaji, upah, bonus, insentif dan tunjangan lainnya (Hariandja, 2009:244).

Sedangkan komitmen afektif menurut Han, Nugroho, Endo (2012: 109) adalah suatu komitmen yang mana komitmen ini memiliki ikatan secara emosional yang melekat pada seorang karyawan untuk mengidentifikasi dan melibatkan dirinya dengan organisasi. Komitmen afektif ini juga bisa dikatakan sebagai penentu yang penting atas dedikasi dan loyalitas seorang karyawan. Kecenderungan seorang karyawan yang memiliki komitmen afektif yang tinggi dapat menunjukkan rasa memiliki atas perusahaan, meningkatnya keterlibatan dalam aktivitas organisasi, keinginan untuk mencapai tujuan organisasi, dan keinginan untuk dapat tetap bertahan dalam organisasi

Demikian juga dengan komitmen afektif yang menjadi penting khususnya bagi organisasi yang ada saat ini dikarenakan dengan melihat sejauh mana keberpihakan seorang karyawan terhadap organisasi, dan sejauh mana karyawan tersebut berniat untuk memelihara keanggotaannya terhadap organisasi maka dapat diukur pula sebaik apa komitmen seorang karyawan terhadap organisasinya (Kartika, 2011).

Di Indonesia, Lembaga Keuangan Syariah (LKS) memerlukan SDM yang memiliki potensi untuk mampu mengembangkan dan memajukan visi misi organisasi dalam dunia persaingan bisnis. Dengan menjamurnya LKS saat ini, maka kebutuhan akan SDM semakin banyak namun diimbangi dengan kriteria yang memumpuni di bidang syariah.

Sebagaimana Lembaga Keuangan Syariah (LKS) non bank yang berbadan hukum koperasi, seperti BMT Bina Ihsanul Fikri (BIF) yang berkantor pusat di Jl. Rejowinangun No. 28 B, Rejowinangun, Kotagede, Kota Yogyakarta, DIY. Dalam rangka menagembangkan dan memajukan visi misinya, BMT BIF membutuhkan SDM yang kompeten di bidangnya. Namun, realita justru menyatakan bahwa terdapat beberapa permasalahan yang dihadapi terkait SDM yang dimiliki.

Adapun permasalahan tersebut adalah belum adanya ketentuan standar khusus rekrutmen bagi calon karyawan dan kurangnya legalitas pelatihan karyawan sesuai bidang kerjanya. Sedangkan untuk proses penilaian sementara ini masih sekedar formalitas belum terstruktur dengan baik dan hasil penilaian belum disampaikan secara transparan. Ini menunjukkan adanya permasalahan terkait *human resource practices* yang terdapat pada BMT BIF. Dengan demikian, tercapainya tanggung jawab bagi karyawan dan tujuan perusahaan di waktu sekarang dan yang akan datang menjadi tidak optimal.

Dikarenakan masih terdapat berbagai permasalahan maupun kendala kaitannya untuk Standar Operasional Prosedur pada BMT BIF belum berjalan secara optimal yang menyebabkan pengelolaan sumber daya manusia khususnya pada bagian penempatan kerja karyawan sesuai dengan keahliannya belum berjalan maksimal.

Berdasarkan uraian permasalahan di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian guna meninjau *human resource practices* di BMT BIF dan mengkaji lebih dalam terkait pengaruhnya terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan komitmen afektif sebagai variabel moderating. Penelitian tersebut kemudian tersusun dalam sebuah judul : **“PENGARUH *HUMAN RESOURCE PRACTICES* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN AFEKTIF SEBAGAI *MODERATING VARIABLE*” (Studi Kasus: Bmt Bina Ihsanul Fikri (BIF) Yogyakarta).**

B. RUMUSAN MASALAH

1. Apakah *human resource practices* berpengaruh terhadap kinerja karyawan BMT BIF?
2. Apakah komitmen afektif memperkuat pengaruh *human resourch practices* terhadap kinerja karyawan BMT BIF?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan diatas, adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui apakah *human resource practices* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada BMT BIF.
2. Untuk mengetahui apakah komitmen afktif memperkuat pengaruh *human resource practices* terhadap kinerja karyawan pada BMT BIF.

D. Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan Praktis

- a. Bahan evaluasi bagi civitas pendidikan untuk mencetak SDM yang berkompeten di bidang Lembaga Keuangan Syariah.
- b. Memperkaya wawasan, pengetahuan dan penelitian dibidang *human resource practices* dan komitmen afektif di Lembaga Keuangan Syariah.
- c. Bahan referensi untuk melakukan tinjauan lebih dalam terkait variabel serupa.

2. Kegunaan Teoritis

Memberikan informasi terkait *human resource practices*, kinerja karyawan dan komitmen afektif serta fungsi dari varibel moderating.