

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

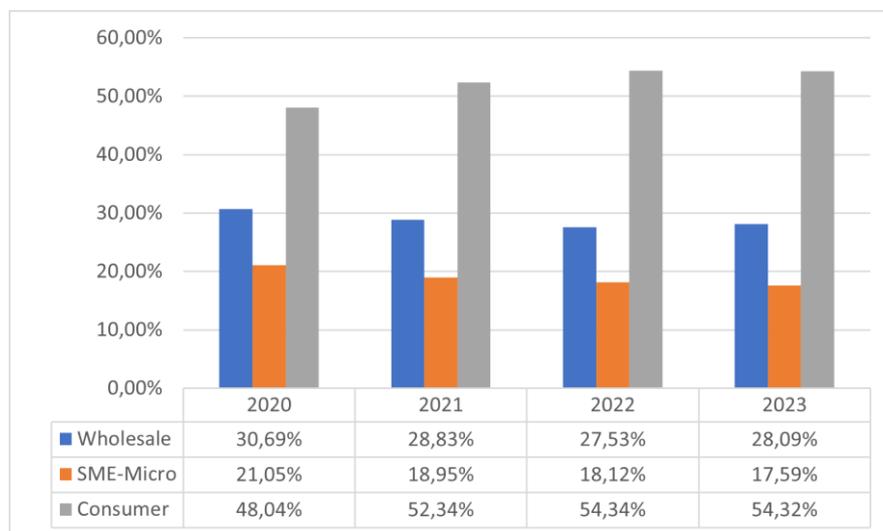
### **1.1 Latar Belakang**

Dalam setiap perusahaan membutuhkan Sumber Daya Manusia (SDM). Memiliki SDM dengan kompetensi yang berkualitas sangat diperlukan untuk berkontribusi terhadap tujuan perusahaan (Meutia & Husada, 2019). Keberadaan SDM sangat penting untuk perusahaan agar dapat bertahan dan berkembang di dalam industri (Triastuti et al., 2021). Sehingga bagi perusahaan, SDM merupakan aset yang harus dikelola dan dikembangkan dengan baik.

BSI sebagai perusahaan tentu membutuhkan SDM agar dapat bersaing dalam industri perbankan. Namun, Industri perbankan syariah di Indonesia saat ini sedang menghadapi permasalahan kekurangan SDM yang berkinerja tinggi (Masterplan Arsitektur Keuangan Syariah Indonesia, 2019). Sedikitnya jumlah SDM yang berkinerja tinggi, tidak hanya berdampak terhadap keuntungan bank syariah, tetapi juga berdampak pada kurangnya daya saing bank syariah. Daya saing bank syariah dinilai masih kurang yang disebabkan masih rendahnya kualitas dan kuantitas SDM (KNEKS, 2020).

Selanjutnya, masih kurangnya SDM perbankan syariah yang spesifik menguasai mengenai industri perbankan syariah (Masterplan Ekonomi Syariah, 2019). Hal tersebut disebabkan 90% SDM di bank syariah tidak berlatar belakang pendidikan ekonomi syariah atau perbankan syariah (OJK, 2023). Sehingga, SDM yang terdapat pada bank syariah masih kurang mumpuni (Permata & Sumayyah, 2019).

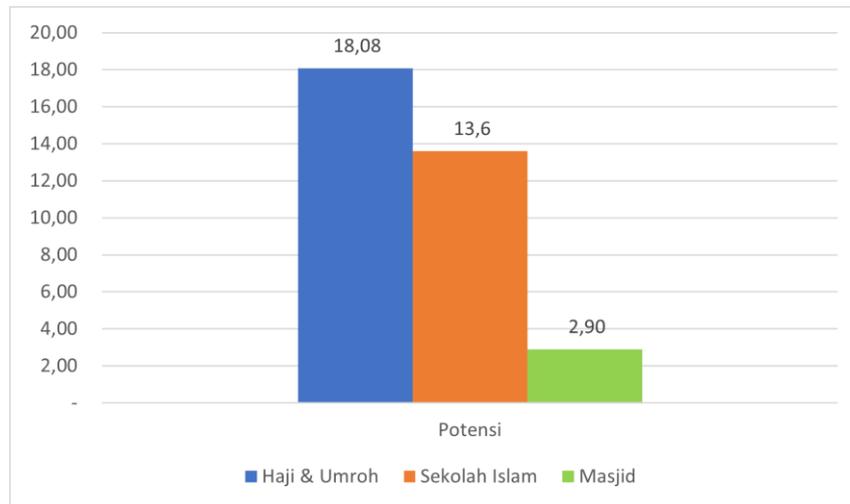
Pada BSI, dapat dilihat dari tinjauan kinerja tiga segmen yang terdapat di BSI, yaitu *wholesale*, SME-Mikro, dan *consumer*. Ketiga segmen tersebut merupakan bagian dari marketing BSI yang menjalankan tugas utama untuk mendapatkan nasabah dan menjalankan perputaran bisnis. Tinjauan kinerja ketiga segmen BSI dilihat dari rentang empat tahun terakhir.



**Gambar 1.1**  
**Tinjauan Kinerja Per Segmen Usaha (2020-2023)**  
*Sumber:* (Bank Syariah Indonesia, 2024); data diolah

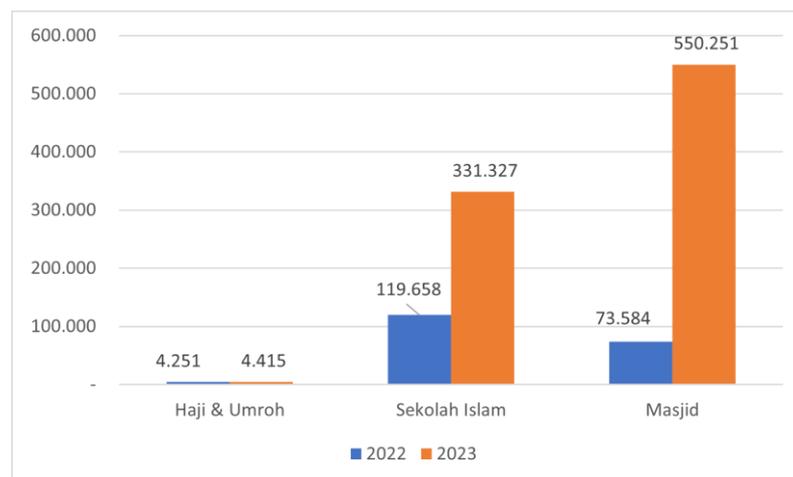
Gambar 1.1 menunjukkan ketercapaian per-segmen usaha BSI. Segmen *Small Medium Enterprise* (SME) dan mikro terus mengalami penurunan. Segmen consumer mengalami stagnan. Terdapat kenaikan pada tahun 2022, tetapi mengalami sedikit penurunan sebesar 0,2% pada tahun 2023. Pada tahun 2020-2022 segmen *wholesale* terus mengalami penurunan. Namun, pada tahun 2023, segmen *wholesale* mengalami kenaikan sebesar 0,56%.

Untuk memaksimalkan penjualan produk dan pencapaian target, BSI memiliki tiga sektor penunjang yang disebut *Islamic ecosystem* (ekosistem Islam). Ekosistem Islam merupakan potensi bisnis yang dibuat oleh BSI dari sektor industri halal (Bank Syariah Indonesia, 2023). Terdapat tiga sektor ekosistem Islam, yaitu sekolah Islam, masjid, dan haji & umroh. Tiga sektor tersebut memiliki peluang yang besar untuk memperoleh nasabah. Pada sektor sekolah Islam, tentu Indonesia memiliki jumlah sekolah Islam yang banyak yang membutuhkan berbagai layanan BSI, seperti pembayaran gaji dan biaya sekolah. Sektor masjid yang mudah ditemui juga memerlukan layanan BSI untuk infaq, shodaqoh, atau zakat. Kemudian, sektor haji dan umroh dapat dimaksimalkan dengan menawarkan produk untuk tabungan haji dan umroh. Sehingga, banyak potensi yang tersedia pada ekosistem Islam BSI.



**Gambar 1.2**  
**Potensi Ekosistem Islam 2023 (dalam Triliun Rupiah)**  
*Sumber:* (Bank Syariah Indonesia, 2024); data diolah

Data pada Gambar 1.2 menunjukkan bahwa potensi ekosistem Islam sangat besar. Pada segmen sekolah Islam, potensinya sebesar Rp13,6 triliun. Pada segmen masjid, potensinya sebesar Rp2,9 triliun. Bahkan, pada segmen haji dan umroh, potensinya mencapai Rp18,08 triliun. Potensi ini, tentunya diharapkan dapat dimaksimalkan untuk meningkatkan jumlah nasabah dan perputaran bisnis BSI. Selain itu, mampu memberikan mashlahat bagi ekosistem Islam di Indonesia.



**Gambar 1.3**  
**Realisasi Ekosistem Islam (dalam Miliar Rupiah)**  
*Sumber:* (Bank Syariah Indonesia, 2024); data diolah

Berdasarkan Gambar 1.3 seluruh sektor ekosistem Islam mengalami kenaikan. Sektor sekolah Islam dan masjid mengalami kenaikan yang sangat signifikan. Sedangkan, sektor haji dan umroh mengalami kenaikan, tetapi hanya Rp200 juta. Meskipun mengalami kenaikan, potensi ekosistem Islam masih belum dapat dimaksimalkan. Padahal, berdasarkan data dari BSI ekosistem Islam memiliki potensi yang sangat besar untuk meningkatkan jumlah nasabah dan perputaran bisnis BSI.

Walaupun demikian, banyak faktor yang menyebabkan belum maksimalnya pencapaian target dan realisasi potensi ekosistem Islam. Meningkatnya persaingan di pasar membuat penjualan produk sejenis belum maksimal (Arifin, 2021). Inovasi diperlukan oleh perusahaan untuk tetap dapat bersaing dengan ide dan pengetahuan sebagai kemampuan pasar perusahaan (Abimanyu & Prakasa, 2022). Perusahaan harus memiliki strategi bisnis yang terperinci dengan pencapaian tujuan yang jelas (Anditya et al., 2021). Kinerja karyawan berpengaruh terhadap keberhasilan perusahaan, kinerja karyawan yang bagus akan berbanding lurus dengan perkembangan bisnis perusahaan dan begitupun sebaliknya (Yuniarti et al., 2021). Selain itu, budaya kerja yang buruk dapat berakibat situasi yang kurang nyaman bagi karyawan untuk bekerja di dalam perusahaan (Driyantini et al., 2020). Dalam penelitian ini akan berfokus terhadap permasalahan kinerja karyawan.

Terdapat perbedaan kinerja karyawan pada segmen SME-mikro dan consumer dengan *wholesale* yang dapat dilihat dari ketercapaian target. Aspek kinerja karyawan dapat dinilai dari kualitas, kuantitas, efektivitas, dan ketepatan waktu (Mulyadi & Pancasasti, 2022). Rendahnya kualitas, kuantitas, efektivitas, kemandirian, dan ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan oleh karyawan BSI menyebabkan belum tercapainya target (Fauziah et al., 2022). Kemudian, rendahnya kinerja karyawan BSI juga disebabkan kurangnya motivasi, kepercayaan, dan perhatian dari pimpinan (Rokan, 2022). Dengan demikian, kinerja karyawan menjadi hal yang harus diperhatikan.

Sejalan dengan permasalahan mengenai kinerja karyawan, teori yang digunakan dalam penelitian kinerja ini adalah teori perilaku organisasi. Teori ini dikemukakan oleh Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2019). Menurut teori ini, perilaku organisasi merupakan studi yang menginvestasi pengaruh individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku di dalam organisasi, untuk tujuan penerapan pengetahuan dan peningkatan efektivitas organisasi. Robbins & Judge (2019) menyebutkan inti-inti yang memengaruhi perilaku organisasi seseorang, yaitu motivasi, perilaku dan kekuasaan pemimpin, komunikasi interpersonal, struktur dan proses kelompok, proses perubahan, konflik dan negosiasi, dan rancangan kerja, pengembangan dan persepsi sikap. Dalam teori perilaku organisasi terdapat tiga sikap, yaitu kepuasan kerja, keterlibatan kerja, dan komitmen pada organisasi (Robbins, 2003). Dalam penelitian ini menggunakan kepuasan kerja sebagai sikap dalam organisasi. Selain itu, teori perilaku organisasi dalam penelitian ini mendapatkan modifikasi dalam variabel yang digunakan, yaitu gaya kepemimpinan Islami (Hamid & Sharif, 2020; Rahman & Mas'ud, 2022) dan etika kerja Islam (Hassi et al., 2021; Udin et al., 2022). Dengan menggunakan teori perilaku organisasi dapat mengetahui kinerja karyawan berasal dari faktor pemimpin yang berasal dari gaya kepemimpinan Islami, faktor lingkungan yang berasal dari lingkungan kerja, atau faktor individu yang berasal dari etika kerja Islam dan kepuasan kerja.

Selanjutnya, setiap pemimpin mempunyai gaya dan cara tersendiri dalam memimpin karyawan untuk mencapai target dan tujuan perusahaan. Salah satunya adalah gaya kepemimpinan Islami. Selain berlandaskan syariat Islam dalam penerapan kepemimpinan, gaya kepemimpinan Islami juga merujuk kepada Rasulullah dan para sahabatnya dalam hal kepemimpinan. Menurunnya kinerja karyawan dapat terjadi karena gaya kepemimpinan Islami belum dapat diterapkan dengan baik. Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan Islami berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Shobastian, 2020; Prasetyo et al., 2021; Gunawan et al., 2022; Rahmawan et al., 2022; Nurjaya

& Lestari, 2023; Al Jabar & Suhanomo, 2023; Ardelia & Mas'ud, 2024; Zaim et al., 2024). Namun, terdapat penelitian lain yang menunjukkan hasil yang berbeda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan Islami berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan (Hasibuan, 2019; Astuti et al., 2020; Mirela et al., 2022; Rahman & Mas'ud, 2022). Selain itu, pemimpin juga berperan untuk menciptakan lingkungan kerja yang dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Lingkungan kerja berkaitan dengan hubungan kerja, sarana, dan prasarana di tempat kerja untuk menunjang kinerja karyawan. Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Cahyadi, 2019; Adha et al., 2019; Kusumastuti et al., 2019; Burhannudin et al., 2019; Rahmadani, 2020; Daspar, 2020; June & Siagian, 2020; Pratama et al., 2021; Rofiliana et al., 2021; Firdaus et al., 2022; Agustriani et al., 2022; Yani, 2023). Namun, terdapat penelitian lain yang menunjukkan hasil yang berbeda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan (Manikottama et al., 2019; Fatmawati et al., 2020; Saleem et al., 2020; Wahyuni & Budiono, 2022; Kurniawan et al., 2023). Lingkungan kerja yang baik juga tercipta dari tiap individu yang menyadari pentingnya etika kerja Islam.

Etika kerja Islam adalah cara pandang individu terhadap pekerjaan yang dianggap menjadi bagian dari kehidupan manusia untuk mendapatkan kebaikan (Udin et al., 2022). Etika kerja Islam menjadi acuan dan batasan dalam bekerja, baik dalam berhubungan dengan sikap terhadap sesama karyawan maupun batasan agar tidak terlalu mengejar hal-hal duniawi saja dalam bekerja. Dengan seimbangnya antara urusan pekerjaan dan kewajiban dalam Islam, akan memancarkan aqidah Islam karena memahami semua yang diusahakan tidak didapat dengan kerja keras manusia saja. Hasil penelitian terdahulu menunjukkan etika kerja Islam berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Syarif et al., 2019; Hutasuhut et al., 2020; Haryati et al., 2021; Triana et al., 2021;

Hassi et al., 2021; Firdaus et al., 2022; Udin et al., 2022). Namun, terdapat penelitian lain yang menunjukkan hasil yang berbeda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa etika kerja Islam berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan (Sodiq, 2018; Arifah et al., 2022; Khofifah & Setiawan, 2023; Lestari & Nurleli, 2023).

Kepuasan kerja menjadi sikap yang memengaruhi tiap karyawan dalam bekerja. Kepuasan kerja adalah sikap umum seorang karyawan terhadap pekerjaannya (Robbins, 2003). Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Soomro & Shah, 2019; Hendri, 2019; Nasurdin et al., 2020; Otache & Inekwe, 2022; Latifah et al., 2023; Indrayani et al., 2024). Namun, terdapat penelitian lain yang menunjukkan hasil yang berbeda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan (Triastuti et al., 2021; Pala'langan, 2021; Adilla & Budiono, 2022; Kurnianto & Kharisudin, 2022; Matagi et al., 2022; Pratiwi & Fatoni, 2023).

Berdasarkan latar belakang di atas, peneliti memutuskan untuk melakukan penelitian dengan judul **“Kinerja Karyawan Bank Syariah Indonesia (Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Islami, Lingkungan Kerja, dan Etika Kerja Islam dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediator)”**. Jika merujuk pada penelitian terdahulu, terdapat inkonsistensi hasil penelitian dari setiap variabelnya. Penelitian terdahulu mengenai gaya kepemimpinan Islami dan etika kerja Islam masih terbatas. Sehingga, kedua variabel tersebut masih layak diteliti dan menjadi kebaruan dalam penelitian ini. Kemudian, populasi untuk penelitian ini adalah karyawan organik atau non-organik (bagian marketing, *front liner*, dan staff area) BSI. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi BSI untuk meningkatkan kinerja karyawan, sehingga dapat mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

## **1.2 Identifikasi Masalah Penelitian**

1. Potensi ekosistem Islam sangat besar untuk menambah nasabah, segmen sekolah Islam sebesar Rp13,6 Triliun, segmen masjid sebesar Rp2,9 Triliun, segmen haji dan umroh, sebesar 18,08 Triliun. Namun, realisasinya masih jauh dari potensi yang dimiliki (Bank Syariah Indonesia, 2024).
2. Daya saing bank syariah dinilai masih kurang yang disebabkan masih rendahnya kualitas dan kuantitas SDM (KNEKS, 2020).
3. Kurangnya SDM perbankan syariah yang spesifik menguasai mengenai industri perbankan syariah (Masterplan Ekonomi Syariah, 2019).
4. Rendahnya kualitas, kuantitas, efektivitas, kemandirian, dan ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan oleh karyawan BSI menyebabkan belum tercapainya target (Fauziah et al., 2022).
5. Kinerja karyawan BSI tidak optimal karena kurangnya motivasi, kepercayaan, dan perhatian dari pimpinan (Rokan, 2022).
6. Rendahnya kinerja karyawan BSI disebabkan kurang memerhatikan lingkungan kerja, seperti kenyamanan, kebersihan, dan kerapian dari tempat kerja (Pratama et al., 2021).

### **1.3 Pertanyaan Penelitian**

1. Bagaimana tingkat gaya kepemimpinan Islami, kondisi lingkungan kerja, tingkat etika kerja Islam, tingkat kepuasan kerja, dan tingkat kinerja karyawan BSI?
2. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan Islami terhadap kinerja karyawan BSI?
3. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan BSI?
4. Bagaimana pengaruh etika kerja Islam terhadap kinerja karyawan BSI?
5. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan BSI?
6. Apakah kepuasan kerja memediasi gaya kepemimpinan Islami terhadap kinerja karyawan BSI?
7. Apakah kepuasan kerja memediasi lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan BSI?

8. Apakah kepuasan kerja memediasi etika kerja Islam terhadap kinerja karyawan BSI?

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini dilakukan untuk memperoleh gambaran mengenai gaya kepemimpinan Islami, lingkungan kerja, dan etika kerja Islam, serta untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan Islami terhadap kinerja karyawan, pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, dan pengaruh etika kerja Islam terhadap kinerja karyawan di BSI. Selain itu, penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepuasan kerja yang memediasi gaya kepemimpinan Islami, lingkungan kerja, dan etika kerja Islam terhadap kinerja karyawan di BSI.

#### **1.5 Manfaat Penelitian**

Penulis berharap penelitian ini dapat bermanfaat secara teoretis dan praktis. Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan gagasan dan keilmuan terkait SDM. Penelitian ini juga diharapkan dapat menambah referensi peneliti selanjutnya yang akan meneliti mengenai kinerja karyawan. Dengan menggunakan variabel gaya kepemimpinan Islam, diharapkan dapat menambah wawasan bahwa Islam juga memiliki konsep kepemimpinan yang dapat diterapkan dalam berbagai jenis industri. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat menerima dan mendukung teori dalam perilaku organisasi, yaitu teori pembelajaran sosial.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat sebagai referensi bagi para *stakeholders* di BSI dalam menetapkan kebijakan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu, diharapkan dapat menjadi wadah bagi karyawan untuk mengetahui penerapan gaya kepemimpinan Islami di kantor, penerapan etika kerja Islam dalam bekerja, serta seberapa besar

lingkungan kerja dan kepuasan kerja memengaruhi pribadi karyawan dalam bekerja.