**Peningkatan Kualitas Perbankan Syariah Dengan Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)**

**Fitriani Susi Wulandaria,1\*, Ayunda Putri Nilasarib2**

*aFakultas Ekonomi, Universitas Tidar, Indonesia*

1fitriani.susi.wulandari@students.untidar.ac.id

***Abstrak***

*Artikel ini membahas mengenai strategi manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan kualitas perbankan syariah. Sumber daya manusia merupakan salah satu komponen yang sangat penting dalam kegiatan operasional suatu perusahaan. Karena perbankan syariah terbilang baru, maka salah satu permasalahan yang muncul adalah kurangnya SDM yang ahli dalam keuangan syariah baik dalam akademisi maupun aktivis perbankan syariah. Metode yang digunakan dalam penulisan artikel ini adalah dengan analisis kualitatif dengan menggunakan pendekatan literatur review atau studi pustaka. Sumber-sumber yang penulis gunakan sebagai acuan dalam pembuatan artikel ini berasal dari beberapa jurnal, artikel dan website resmi. Sehingga penulis mendapatkan informasi yang relevan dari penelitian terdahulu yang membahas mengenai manajemen sumber daya manusia, serta penulis dapat mengemas beberapa sumber tersebut menjadi sebuah artikel dan dapat mengembangkan penelitian tersebut. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia sangat diperlukan guna meningkatkan kualitas perbankan syariah. Manajemen sumber daya manusia bertugas untuk mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang dapat menjalankan pekerjaannya dengan baik dalam membantu proses pencapaian tujuan perusahaan. Karakteristik dari sumber daya manusia yang dibutuhkan di perbankan syariah jelas berbeda dibandingkan pada perbankan konvensional. Beberapa strategi perlu diimplementasikan pada perbankan syariah untuk mengembangkan sumber daya manusia sehingga mendapatkan karyawan yang berkualitas dan berkinerja tinggi.*

***Kata kunci –*** *Sumber Daya Manusia; Manajemen Sumber Daya Manusia; Perbankan Syariah.*

***Abstract***

*This article discusses human resource management strategies to improve the quality of Islamic banking. Human resources are one of the most important components in the operational activities of a company. Because Islamic banking is relatively new, one of the problems that arise is the lack of human resources who are experts in Islamic finance, both in academics and Islamic banking activists. The method used in writing this article is qualitative analysis using a literature review approach or literature study. The sources that the author uses as a reference in making this article come from several journals, articles and official websites. So that the authors get relevant information from previous research that discusses human resource management, and the authors can package some of these sources into an article and can develop the research. From these results it can be concluded that human resource management is needed to improve the quality of Islamic banking. Human resource management is tasked with managing the human element properly in order to obtain workers who can carry out their work well in helping the process of achieving company goals. The characteristics of the human resources needed in Islamic banking are clearly different from those in conventional banking. Several strategies need to be implemented in Islamic banking to develop human resources so as to get qualified and high-performing employees.*

***Keywords*** *-**Human Resources; Human Resource Management; Islamic Banking.*

|  |
| --- |
|  |

# .

# **PENDAHULUAN**

Bank syariah ialah suatu bank yang mana dalam menjalankan kegiatan operasionalnya berpedoman pada prinsip syariah (sesuai dengan Al-Qur’an dan Hadits). Dimana dalam peraturan Majelis Ulama Indonesia (MUI) mengatur prinsip universalisme (*alamiyah*), keadilan dan keseimbangan (‘*adl wa tawazun*), kemaslahatan (*maslahah*), dan tidak memuat hal-hal yang diharamkan dalam Islam, yaitu *riba*, *maysir*, *gharar*, *zalim*, *riswah,* dan objek haram lainnya. Undang-undang perbankan syariah melimpahkan agunan kepada bank syariah untuk menerapkan darma sosial dan darma keuangan seperti majelis baitul mal.

Latar belakang dari adanya bank syariah ini berawal dari harapan masyarakat muslim di Indonesia karena mereka mengetahui pada bank konvensional menggunakan sistem bunga, yang mana hal tersebut hukumnya haram. Pada bank konvensional, nasabah melakukan peminjaman dana dan harus melakukan pengembalian dana pinjaman tersebut sesuai dengan kesepakatan di awal dengan pihak bank meskipun nasabah yang meminjam dana tersebut mengalami kerugian. Hal ini bertentangan dengan kegiatan yang dilakukan pada bank syariah. Pada perbankan syariah mengenal sistem bagi hasil, yang mana apabila nasabah peminjam mendapatkan keuntungan maka begitupun dengan pihak bank juga akan mendapatkan keuntungan tersebut. Sebaliknya, apabila nasabah peminjam tersebut mendapati sebuah kerugian, maka pihak bank perlu menanggung kerugian tersebut. Dimana di sini prinsip keadilan sangat ditegakkan (Agustina et al., 2021).

Adanya perbankan syariah ini, tentunya terdapat tujuan dan fungsi tertentu agar kegiatan dalam perbankan syariah tersebut dapat berjalan sesuai arah dan tujuan perusahaan tersebut dapat tercapai. Tujuan dan fungsi adanya perbankan syariah, yaitu: (1) kewajiban untuk menghimpun dan menyalurkan dana kepada masyarakat; (2) penerapan darma sosial berupa majelis baitul mal; (3) mengumpulkan pendanaan sosial dari wakaf secara tunai dan menyerahkannya kepada pengelola wakaf sesuai dengan wasiat pemberi wakaf, (4) melaksanakan derma sosial ini telah ditetapkan dalam Ayat (2) dan Ayat (3) sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Negara Indonesia merupakan negara kepulauan yang mempunyai keanekaragaman akan agama, budaya, suku bangsa, ras, dan bahasa.. Agama yang dianut ada enam (6), yaitu: Islam, Katholik, Kristen, Konghucu, Hindu, dan Budha. Negara dengan mayoritas masyarakatnya yang beragama Islam ini semestinya memiliki sistem keuangan syariah yang pesat dan spesifikasi perbankan syariah yang mudah berkembang di tengah masyarakat. Namun kebanyakan masyarakatnya masih memakai jasa dari bank konvensional yang sistem keuangannya menggunakan sistem bunga. Bahkan terdapat sebagian kecil masyarakat yang tidak menggunakan jasa perbankan.

Saat ini, keuangan syariah mengalami perkembangan yang signifikan dibandingkan dengan awal mulanya muncul. Hal ini dibuktikan dengan beragamnya majelis keuangan syariah seperti perbankan syariah, asuransi syariah, pegadaian syariah, dan lain-lain. Selain itu, ada produk investasi berbasis syariah seperti reksa dana syariah, obligasi syariah (*sukuk*), saham syariah, dan lain-lain. Namun, jika dilihat proses berkembangnya dari tahun ke tahun sedikit meningkat, terutama dalam sektor perbankan syariah.

Di balik melambatnya pertumbuhan perbankan syariah di Indonesia tiada luput dari berbagai permasalahan di dalamnya, yaitu pelaku industri keuangan syariah kesulitan dalam mencari nasabah pembiayaan, terjadinya perlambatan pertumbuhan dari total asset yang kecil, perkembangan perekonomian syariah cenderung mengalami penurunan dalam hal perolehan *market share* masih stagnan. Hal ini disebabkan karena kepercayaan masyarakat yang kurang terhadap perbankan syariah. Masyarakat masih berpendapat bahwa perbankan syariah tidak ada bedanya secara signifikan dengan perbankan konvensional. Pandangan masyarakat yang seperti ini bukan karena tidak berdasar, melainkan disebabkan karena kurangnya pemahaman atau minimnya literasi tentang perbankan syariah. Di samping itu, tipe masyarakat yang menginginkan segala sesuatu terlaksana secara spontan. Masyarakat beranggapan bahwa konvensi di perbankan syariah lebih sulit dan memakan waktu lebih lama daripada perbankan konvensional yang lebih mudah dan lebih cepat. Permasalahan yang lain yaitu sumber daya manusia yang kurang mumpuni di bidang keuangan syariah, baik dalam akademikus maupun praktisi perbankan syariah. Hal ini karena perbankan syariah terbilang masuk ke Indonesia dalam kisaran tahun 1990-an, lembaga pendidikan Indonesia yang fokus dengan keuangan syariah dan perbankan syariah baru ada pada tahun 2000-an. Masyarakat menganggap keuangan syariah adalah hal yang asing dan menganggap sulit presentase untuk mendapatkan pekerjaan di keuangan syariah.

Salah satu problema di dunia perbankan syariah yaitu kurangnya SDM yang ahli dalam keuangan syariah, yang mana hal ini akan dibahas dalam pembuatan artikel ini. Sumber daya manusia ialah salah satu komponen yang penting dalam kegiatan operasional suatu perusahaan atau sebuah organisasi. SDM merupakan komponen utama yang mana dapat menetapkan kesuksesan dalam sebuah perusahaan, yang termasuk dalam SDM antara lain: tenaga kerja yang mempunyai keahlian dan kesiapan untuk, mewujudkan tujuan perusahaan (Tho’in, 2016).

Mengingat pentingnya SDM dalam sebuah perusahaan, maka pengoptimalan SDM juga sangat diperlukan. Peran para dewan direksi/ jajarannya dan manajer yang turut terjun dalam pengendalian SDM dan kinerja para staff yang baik akan sangat mendukung dalam mengoptimalkan hasil pencapaian perusahaan. Lajunya proses perubahan lingkungan bisnis menuntut pengendalian SDM secara sistematis antara pemahaman sistem dan manusia yang disertai dengan kepemimpinan, keterampilan, dan kerjasama di antara keduanya. Adapun data yang menunjukkan kondisi dimana menunjukkan penurunan jumlah karyawan dalam Bank Umum Syariah (BUS), Unit Usaha Syariah (UUS), dan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) sesuai dengan data yang diterbitkan oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dari tahun 2019 sampai dengan awal bulan tahun 2022, yaitu:

Tabel 1.

Data Jumlah Bank Syariah dan Jumlah tenaga Kerja pada BUS, UUS, dan BPRS

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Tahun** | **Bulan** | **Jumlah Bank Syariah** | **Jumlah Tenaga Kerja** |
|   |   | BUS | UUS | BPRS | BUS | UUS | BPRS |
| 2019 |   | 14 | 20 | 164 | 49654 | 5186 | 6620 |
| 2020 |   | 14 | 20 | 163 | 50121 | 5326 | 6750 |
| 2021 | Januari | 14 | 20 | 163 | 50483 | 5357 | 6762 |
|   | Februari | 14 | 20 | 163 | 50483 | 5357 | 6770 |
|   | Maret | 12 | 20 | 163 | 50483 | 5357 | 6800 |
|   | April | 12 | 20 | 163 | 53584 | 5511 | 6787 |
|   | Mei | 12 | 20 | 163 | 49462 | 5444 | 6786 |
|   | Juni | 12 | 20 | 163 | 51472 | 5467 | 6767 |
|   | Juli | 12 | 20 | 165 | 44737 | 5391 | 6809 |
|   | Agustus | 12 | 20 | 165 | 45379 | 5455 | 6818 |
|   | September  | 12 | 21 | 165 | 45436 | 5438 | 6895 |
|   | Oktober | 12 | 21 | 163 | 49380 | 5542 | 6870 |
|   | November  | 12 | 21 | 163 | 50355 | 5545 | 6865 |
|   | Desember | 12 | 21 | 164 | 50708 | 5590 | 6964 |
| 2022 |   | 12 | 21 | 164 | 50708 | 5590 | 7005 |

Sumber: Statistik Perbankan Syariah – Januari 2022 (OJK)

Dari hasil data tersebut, menunjukkan bahwa adanya peningkatan jumlah karyawan dari tahun 2019 sampai tahun 2020 di BUS (Bank Umum Syariah), yaitu dari 49.654 menjadi 50.121. Akan tetapi untuk tahun 2021 terjadi fluktuatif untuk setiap bulannya dengan rata-rata 46.830 dan kembali meningkat di tahun 2022 sebesar 50.708. Jumlah tenaga kerja di BUS yang paling tinggi terdapat pada bulan April 2021 yaitu sebesar 53584. Sedangkan untuk jumlah tenaga kerja yang paling rendah di BUS terdapat pada bulan Juli 2021, yaitu sebesar 44737. Hal ini membuktikan bahwa terjadinya fluktuasi ini disebabkan oleh beberapa faktor, seperti kurangnya strategi dalam manajemen sumber daya manusia maupun kurangnya pengetahuan dan keahlian dari diri karyawan terkait prinsip syariah. Penurunan kuantitas Bank Umum Syariah dari tahun ke tahun juga merupakan bukti bahwa kinerja perbankan syariah mengalami penurunan.

Penelitian yang dilakukan oleh Trimulato (2018) dijelaskan terdapat empat dimensi kompetensi dalam konsep kualitas SDM di perbankan syariah, yaitu *mindset* berupa cara berpikir; kompetensi berupa pengetahuan, kemampuan, dan keahlian; karakter berupa *sidiq, amanah, fathanah, dan tablig;* dan kualitas motivasi kerja. Spekulasi mengenai hal itu, dalam manajemen perbankan syariah yaitu perlunya memposisikan individu yang tepat. Yang mana dipercaya dapat meningkatkan mutu dan melakukan pembaruan terhadap prduk, proses, dan sistem, bahkan pelayanannya yang berbasis nilai-nilai syariah.

Menurut Yuliar (2021) menjelaskan bahwa dalam perspektif tantangan manajemen sumber daya manusia (SDM) diperlukan suatu strategi yang pasti sehingga target bank syariah dapat tercapai. Satu hal penting dari strategi bank syariah dalam menghadapi persaingan bisnis, khususnya untuk menghadapi perbankan konvensional, yaitu menciptakan kualitas SDM yang mampu memberikan insentif bagi perbankan syariah dengan *comparative advantage* (keunggulan komparatif) yang nanti dapat menjadi faktor penting bagi pertumbuhan perbankan Syariah Indonesia di masa depan. Maka kualitas SDM di perbankan atau unit usaha yang berlandaskan pada prinsip syariah tidak terbatas pada dimensi kognitif (*Intelectual Cuotient/IQ*) dan afektif (*Emotional Quotient/EQ*), tetapi dimensi spiritual (*Spiritual Quotient/SQ*) juga tidak kalah penting. Oleh karena itu, dalam merekrut tenaga kerja, perbankan syariah harus menerapkan strategi yang baik untuk mendapatkan SDM atau karyawan dengan IQ, EQ, dan SQ yang tinggi. Hal ini juga akan mempengaruhi kinerja karyawan yang baik.

Mengacu pada latar belakang di atas menjadi daya tarik bagi penulis untuk melakukan review artikel tentang strategi manajemen SDM pada perbankan syariah. Sesuai dengan pengamatan peneliti bahwa dari jumlahnya, perbankan konvensional lebih banyak daripada perbankan syariah. Selain itu, perbandingan jumlah nasabahnya pun terdapat selisih antara bank syariah dengan bank konvensional. Maka dari itu peneliti ingin mendapatkan hasil dari penelitian ini mengenai faktor yang mempengaruhi adanya permasalahan tersebut. Dengan mengetahui beberapa faktor yang kemungkinan terjadi, strategi untuk meningkatkan kualitas perbankan syariah perlu diupayakan. Penulis terdorong untuk melakukan review artikel dengan mengambil judul “Peningkatan Kualitas Perbankan Syariah dengan Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)”.

**Perbankan Syariah**

Perbankan Syariah dimuat dalam Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2008 yang menjelaskan bahwa “Perbankan syariah adalah semua hal yang menyangkut tentang bank syariah dan unit usaha syariah, termasuk organisasi, aktivitas bisnis, metode dan proses dalam melaksanakan kegiatan operasionalnya”. Perbankan syariah merupakan suatu lembaga keuangan yang kegiatan operasionalnya dilaksanakan sesuai dengan prinsip syariah, dengan berpedoman pada Al-Qur’an dan Hadits.

Hal ini juga didukung oleh penelitian Muhammad dalam Yuliar (2021) menyebutkan bahwa “bank syariah ialah bank yang kegiatan usahanya menggunakan sistem bagi hasil dan pengembangan produknya berpedoman pada Al-Qur’an dan Al-Hadits Nabi Muhammad *Salallahu alaihi wasallam*”.

Perbankan syariah ialah suatu bank yang menjunjung tinggi nilai Syariah, salah satunya ialah larangan terhadap unsur *riba*, sebagaimana diatur dalam Q.S. Ali-Imran ayat 130 yang berbunyi :

يٰٓاَيُّهَا الَّذِيْنَ اٰمَنُوْا لَا تَأْكُلُوا الرِّبٰوٓا اَضْعَافًا مُّضٰعَفَةً ۖوَّاتَّقُوا اللّٰهَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُوْنَۚ

Artinya :

*130. “Wahai orang-orang yang beriman, janganlah kamu memakan riba dengan berlipat ganda, dan bertakwalah kepada Allah agar kamu beruntung” (Q.S. Ali-Imran : 130).*

Penggalan ayat di atas mengandung makna bahwa *riba*, yaitu yang dimaksud adalah *riba nasi’ah*. Mayoritas ulama berpendapat bahwa *riba nasi’ah* itu selamanya haram, walaupun tidak berlipat ganda. *Riba* terdiri dari dua macam, yaitu *nasi’ah* dan *fadhi*. *Riba nasi’ah* merupakan riba yang diperoleh sebagai syarat atas pembayaran yang ditangguhkan. Sedangkan *riba fadhi* merupakan riba yang diperoleh karena adanya transaksi barang sejenis, namun terdapat imbalan atau tambahan di salah satu barangnya seperti penukaran emas dengan emas, padi dengan padi ,dan lain-lain (Sinaga et al., 2020).

Berdasarkan Undang-Undang Perbankan Syariah Nomor 21 Tahun 2008, perbankan syariah memberikan wewenang kepada Majelis Ulama Indonesia (MUI) untuk menerbitkan peraturan tentang kepatuhan Syariah untuk produk perbankan yang fungsinya dijalankan oleh lembaga tersebut, yaitu DSN-MUI. Peraturan Bank Indonesia (sekarang disebut dengan PJOK) menetapkan bahwa semua produk perbankan syariah dapat tersedia untuk umum hanya setelah bank menerima pemberitahuan dari DSN-MUI dan diizinkan oleh OJK. Dalam kegiatan operasionalnya, setiap bank syariah wajib memiliki Dewan Pengawas Syariah (DPS) yang mana mempunyai dua fungsi, yaitu fungsi pengawas syariah dan fungsi *advisory* (penasehat) ketika bank mengalami operasi kepatuhan syariah atau tidak, serta pada saat pengembangan produk yang akan diajukan ke DSN untuk difatwakan. Bank syariah bertujuan untuk mendukung terwujudnya pembangunan nasional dalam rangka meningkatkan keadilan, solidaritas, dan pemerataan kesejahteraan rakyat. (Perbankan Syariah dan Kelembagaannya, 2017).

**Sumber Daya Manusia (SDM)**

Mengacu pada penelitian Meldona dalam Sari et al. (2020) menyebutkan bahwa SDM sama artinya dengan sumber daya insani, yang mana merupakan “sumber daya yang memliki peran penting di dalam suatu perusahaan karena nantinya akan menjalankan setiap rangkaian aktivitas untuk mewujudkan tujuan perusahaan”.

Dalam menjalankan setiap aktivitasnya, SDM dianjurkan untuk melaksanakan suatu hal yang *ma’ruf* dan juga menjauhi setiap perkara yang *mungkar* serta harus senantiasa untuk selalu beriman dan taat kepada Allah *Subhanahu wa ta’ala*. Sebagaimana telah tercantum dalam Q.S. Ali-Imran ayat 110, yang berbunyi:

كُنْتُمْ خَيْرَ اُمَّةٍ اُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُوْنَ بِالْمَعْرُوْفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَتُؤْمِنُوْنَ بِاللّٰهِ ۗ وَلَوْ اٰمَنَ اَهْلُ الْكِتٰبِ لَكَانَ خَيْرًا لَّهُمْ ۗ مِنْهُمُ الْمُؤْمِنُوْنَ وَاَكْثَرُهُمُ الْفٰسِقُوْنَ

Artinya :

*110. “Kamu (umat Islam) adalah umat terbaik yang dilahirkan untuk manusia (selama) kamu menyuruh (berbuat) yang makruf, mencegah dari yang mungkar, dan beriman kepada Allah. Seandainya Ahlulkitab beriman, tentulah itu lebih baik bagi mereka. Di antara mereka ada yang beriman dan kebanyakan mereka adalah orang-orang fasik” (Q.S. Ali-Imran:110).*

Sumber daya manusia merupakan kombinasi antara kemampuan berpikir dan kapasitas fisik setiap individu, lingkungan, dan generasi manusia yang mana dapat menetapkan sifat dan perilaku manusia. Tingkat kinerja didukung oleh seberapa besar keinginan para karyawan untuk mencapai kepuasannya. Hal ini berarti bahwa tujuan dari suatu perusahaan akan dapat tercapai jika sumber daya manusia turut berperan aktif di dalamnya. Perkembangan teknologi yang sangat pesat pun tidak akan menggantikannya karena hsl ini merupakan hal yang paling utama (N. Sari & Amri, 2018).

**Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)**

Manajemen SDM adalah suatu perencanaan yang matang untuk menetapkan tujuan secara terus-menerus melalui potensi yang dimiliki seseorang untuk mencapai dan menyeimbangkan tujuannya, baik yang bersifat fisik maupun abstrak (Al Hasan & Maulana, 2016).

Berdasarkan penelitian L. Sari et al. (2020) mengemukakan bahwa manajemen SDM ialah suatu pengelolaan, pemanfaatan, serta penggunaan khusus untuk mengelola sumber daya manusia dalam suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Manajemen SDM adalah bidang manajemen yang khusus mempelajari tentang hubungan dan peran seseorang dalam perusahaan, terutama dalam mewujudkan tujuan perusahaan, kepuasan karyawan dan masyarakat secara optimal. Salah satu fungsi mengimplementasikan manajemen SDM dalam perusahaan atau organisasi yaitu untuk mengendalikan dan menyusun semua aktivitas dalam rangka memfasilitasi pencapaian tujuan perusahaan.

A.F Stoner dalam Siagian (2013:6) berpendapat bahwa manajemen SDM adalah proses yang berjalan secara kontinu dengan tujuan menyediakan manusia yang tepat dan sesuai dengan posisi atau jabatan yang dibutuhkan dalam suatu organisasi atau pemerintahan.

Ada beberapa tujuan yang berkaitan dengan penerapan manajemen SDM pada lembaga keuangan syariah, antara lain: (1) meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan produktivitas; (2) menurunkan tingkat pergantian staff, ketidakhadiran dan keluhan dari nasabah; (3) mengejar kinerja karyawan dan kualitas pelayanan yang tinggi; (4) meningkatkan bisnis perusahaan. Adanya *multiple goals* yang ingin dicapai melalui proses manajemen sumber daya manusia, maka diharapkan proses mewujudkan tujuan suatu organisasi akan lebih cepat dan efisien (Al Hasan & Maulana, 2016).

**Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

A.F Stoner dalam Ridwan & Suprapto (2020) menyatakan tujuan dari manajemen SDM yang terdiri dari empat antara lain:

1. Tujuan Organisasi

Tujuannya adalah untuk mewujudkan manajemen SDM dengan ikut serta dalam pencapaian efisiensi organsasi. Manajer memliki tanggung jawab terhadap knerja karyawannya dibantu dengan departemen SDM untuk menyelesaikan segala permasalahan yang berhubungan dengan SDM.

1. Tujuan Fungsional

Mempertahankan kontribusi komponen yang memiliki kriteria pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Jika manajemen SDM memiliki kriteria yang berada di bawah tingkat kebutuhan organisasi, maka sumber daya manusia dapat kehilangan nilainya.

1. Tujuan Sosial

Tindakan ntuk meminimalisir dampak negative perusahaan dengan melayani keperluan dan kritik dari masyarakat melalui beberapa tindakan. Kendala bisa saja terjadi apabila organisasi tidak mampu dalam mengelola sumber daya yang ada untuk kepentingan masyarakat..

1. Tujuan Personal

Hal ini bertujuan untuk mendukung karyawan mencapai tujuan mereka sehingga mereka mampu meningkatkan kontribusi individu terhadap organisasi. Tujuan pribadi seorang karyawan harus dipertimbangkan di antara retensi atau motivasi. Jika tujuan pribadi karyawan tidak terpenuhi, maka kinerja dan kepuasan karyawan dapat menurun, dan karyawan dapat berhenti dari pekerjaannya.

**Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Ridwan & Suprapto (2020) juga menyebutkan terdapat dua fungs MSDM, antara lain :

1. Fungsi Manajerial

Yang terdiri atas fungsi perencanaan, organisasi, staffing, koordinasi dan pengawasan.

1. Fungsi Operasional

Yang terdiri atas fungsi pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, dan pemeliharaan.

**Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Dalam KBBI, strategi adalah pendekatan holistic terhadap ilmu pengetahuan dan seni, menggunakan kombinasi untuk merencanakan dan mengarahkan gerakan manajerial dalam tindakan. Purcell dan Ahlstrand (1994) berpendapat bahwa setiap keputusan strategis antara beberapa orang berbeda-beda karena pengaruh persepsi tentang tingkat ketidakpastian yang lebih tinggi, sehingga perlu pendekatan manajemen terpadu dan peduli terhadap perubahan yang ada.

 Strategi SDM menekankan perlu adanya perencanaan tenaga kerja dan pelaksanaan strategi yang dirumuskan dalam konteks strategi organisasi. Strategi organisasi dan rencana bisnis untuk manajemen personel strategis sumber daya harus mencerminkan tujuan organisasi atau perusahaan yang menyeluruh dan kemampuan untuk merespon lingkungan eksternal. Dengan demikian, pokok dari strategi manajemen SDM adalah integrasi dari kepatuhan di semua fungsi SDM untuk tujuan organisasi atau perusahaan yang luas.

 Terdapat tiga jenis hubungan antara strategi organisasi dengan sumber daya manusia menurut Nankervis, Compton, dan Baird (2000), antara lain:

1. Akomodasi

Strategi SDM mengikuti strategi organisasi, dengan mempertimbangkan kepentingan dari masing-masing staf dari strategi bisnis yang sudah dipilih.

1. Interaksi

Dicirikan sebagai suatu proses komunikasi timbal balik antara SDM dan rencana perusahaan, di mana SDM membantu menanggapi strategi secara keseluruhan. Untuk jenis ini, menekankan bahwa manajemen SDM adalah kontributor aktif untuk pengembangan strategi dan pengaplikasian.

1. Terintegrasi

Bentuk implementasi dari keseluruhan proses strategi, baik interaksi resmi atau pun tidak resmi yang mana mencerminkan realitas strategi manajemen SDM dalam prakteknya. Partisipasi akan memperluas ke SDM yang diwakili oleh personel manajemen senior dan SDM akan secara aktif terlibat dalam keputusan strategi, bahkan mungkin mengenai penunjukkan SDM ke dewan direksi.

**Penelitian Terdahulu**

Hasil penelitian (Agustina et al., 2021) membahas mengenai peningkatan kualitas SDM di perbankan syariah yang mana harapan bagi pegawai harus memiliki keterampilan seperti ahli perbankan dan keuangan (*banking expert and finance*). Tidah hanya pengetahuan mengenai produk perbankan syariah saja, melainkan struktur keuangan produk perbankan konvensional yang lebih unggul dari perbankan syariah.

Trimulato (2018) dalam Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah menjelaskan tentang manajemen SDM yang Islami penting untuk membangun kualitas SDM di Bank Syariah. *Islamic Human Resourse Management* akan melatih SDM bank syariah yang berwawasan ekonomi dan ilmu syariah. Pengelolaan SDM syariah untuk mengembangkan SDM di bank syariah dimulai dari rekrutmen, seleksi, pelatihan , hingga menjadi bank syariah yang lebih maju dalam hal SDM. Model manajemen SDM yang Islami ini sangat penting untuk pelatihan SDM di bank syariah agar terus mengembangkan bank syariah.

Penelitian Muhammad Tho’in (2016) menjabarkan mengenai keahlian SDM di bidang perbankan Syariah berdasarkan prinsip Syariah, keterampilan melakukan pebaruan terhadap produk perbankan yang dihasilkan, serta pemahaman terkait akad Syariah, termasuk tidak mengikat, mengurangi beban, ketentuan hukum berkala, memperhatikan kepentingan serta kesetaraan dan keadilan. Hal ini akan dapat mencapai tujuan peningkatan pangsa pasar sesuai dengan yang diharapkan. Hasil dari penelitiannya menunjukkan bahwa kapasitas SDM di suatu perbankan Syariah pada level manajemen cukup baik, sedangkan di tingkat pekerja masih perlu mendapat perhatian.

Yuliar (2021) dalam kajiannya menjelaskan bahwa pesatnya pertumbuhan perbankan syariah harus diimbangi dengan ketersediaan SDM yang berkualitas. Hal ini merupakan intikad bagi Bank Syariah Indonesia, memiliki sumber daya manusia yang professional, berkompeten dan memiliki wawasan akan nilai-nilai Islam, kegiatan perbankan dilakukan sesuai dengan prinsip syariah dan melimpahkan manfaat bagi masyarakat. Kurangnya SDM yang berkualitas dapat diatasi dengan menerapkan manajemen SDM yang Islami. Dapat diambil kesimpulan bahwa Bank Syariah Indonesia harus memiliki sistem rekrutmen yang memperhatikan pemahaman pegawai terhadap prinsip dan nilai Islam.

Hasil penelitian Tanjung & Tarigan (2021) menunjukkan bahwa dalam proses pengembangan SDM di Unit Usaha Syariah (UUS) perlu melakukan hal-hal untuk meningkatkan kuantitas atau kualitas pegawai, yaitu merekrut, menyeleksi, merencanakan, dan mengevaluasi SDM. Jika proses perencanaan dalam pengembangan SDM karyawan dapat menunjukkan kinerja yang lebih baik, maka peningkatan kualitas karyawan juga akan meningkat. Hal ini akan dapat meningkatkan efisiensi operasional dan profitabilitas perusahaan.

Penelitian Trimulato (2018)dalam Cakrawala: Jurnal Studi Islam mendukung penelitian yang dilakukannya dalam Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah bahwa proses pengembangan SDM di unit usaha syariah terdiri dari rekrutmen, seleksi, *on the job training*, pendidikan etika, dan kegiatan lain dalam kegiatan pengembangan sumber daya manusia.

Hasil penelitian N. Sari & Amri (2018) membuktikan bahwa kualitas SDM memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, sesuai pada hasil perhitungan statistiknya. Dengan interpretasi bahwa semakin tinggi kualitas SDM maka semakin tinggi pula kinerja pegawai di bank syariah. Dalam upaya meningkatkan kualitas sumber daya di perbankan syariah, perlu dilakukan hal-hal berikut: *pertama*, mengembangkan dan menyempurnakan kurikulum ekonomi syariah, untuk perbankan syariah khususnya. *Kedua*, membangun, mengembangkan, serta memajukan lembaga pendidikan ekonomi Islam. *Ketiga*, mewujudkan pendidikan dan pelatihan ekonomi Islam/ TOT diantara tujuan kebijakan pendidikan dan pelatihan/ TOT. Dan *keempat*, memerlukan komitmen dari pemerintah, menurut Pasal 31 UUD 1945.

Berdasarkan penelitian Ridwan & Suprapto ( 2020)dapat disimpulkan bahwa peran manajer SDM dalam SDM yaitu, evaluasi kineja, kompensasi dan hubungan kerja tidak memiliki hubungan yang mendominasi pada kinerja karyawan. Manajer SDM di perbankan syariah perlu memperhatikan dan memahami faktor-faktor yang diperhitungkan bagi karyawan di suatu perusahaan, seperti kenyamanan tempat kerja, peluang untuk meninjau keterampilan baru atau *benefit* (bonus).

Penelitian Al Hasan & Maulana (2016) membahas tentang peningkatan mutu sumber daya manusia di lembaga keuangan syariah dalam konteks persaingan global. Oleh karena itu, dalam pesatnya pertumbuhan ekonomi syariah untuk sekarang ini, Indonesia memerlukan SDM yang professional. Arena memasuki era baru yaitu era persaingan global, bentuk persaingan semakin ketat. Jadi, jika Indonesia tidak memimpin perang, berisiko kalah dan tertinggal jauh dari negara lain. Beberapa hal yang perlu diimplementasikan dalam rangka peningkatan kualitas SDM di perbankan syariah, yaitu: (1) mengembangkan manajemen SDM yang professional, (2) mendirikan pusat pendidikan dan pelatihan, serta sertifikasi profesi bagi lembaga keuangan syariah, calon pegawai dan pegawai perbankan syariah.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Azmy (2015) mengenai pengembangan manajemen sumber daya manusia yang strategis untuk mendukung daya saing organisasi: perspektif manajemen kinerja pada bank syariah menjelaskan bahwa perbankan syariah memiliki ciri khas masing-masing. Pertumbuhan bisnis syariah di Indonesa menunjukkan bahwa nasabah membutuhkan layanan basis syariah yang mana ketersediaan sumber daya manusia yang berkalitas harus mampu mengimbangi. SDM di perbankan syariah harus memiliki indikator kinerja yang berlainan dengan bank konvensional. Oleh karena itu, bank syariah menaruh harapan tinggi terhadap pengembangan SDM dan menciptakan reputasi yang kompetitif dibandingkan dengan menggunakan bank konvensional.

Hasil penelitian L. Sari et al. (2020) menunjukkan bahwa penerapan manajemen SDM pada pendidikan perbankan Syariah dalam bidang rekrutmen dan proses seleksi dilaksanakan sesuai teori Syariah. Karena cara kerjanya pegawai, terbebas dari unsur otokrasi, perilaku tidak adil, penipuan, intimidasi atau prasangka kepada kelompok tertentu. Sedangkan dalam pelatihan dan pengembangan bagi staf khususnya, materi tentang muamalah dan dasar-dasar bank syariah tidak perlu khawatir dengan kegiatan dan transaksi yang tidak sesuai dengan dasar-dasar ekonomi syariah, serta materi yang disesuaikan dengan jabatan mereka.

Dalam penelitian Ningsih et al. (2020) menunjukkan hasil bahwa variabel *Islamic human capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan variabel pengembangan karir berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta variabel *Islamic human capital* dan pengembangan karir secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Pratiwi, Sonia & Hendry (2018) membahas tentang tingkat pelatihan dan pendidikan mempengaruhi peningkatan kualitas SDM bank syariah pada salah satu Bank Syariah di Lamongan. Dalam penelitiannya menjelaskan bahwa pelatihan dan pendidikan berpengaruh signifikan dalam meningkatkan kualitas SDM di bank syariah tersebut. Secara segmental, pelatihan saja yang memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kualitas SDM perbankan syariah di Bank Syariah tersebut.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Khatimah  Findia Lody (2011) tentang isu pengembangan kualitas sumber daya manusia di perbankan syariah dari sudut pandang Islam, dalam studi kasus di salah satu PT. BPRS di Kota Bekasi. Program pengembangan SDM yang merupakan proses pendewasaan pegawai baik dari segi kemampuan berkompeten dalam pekerjaan, tingkat emosional, efisiensi waktu kerja, maupun tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan. Maka dalam rangka mengembangkan potensi di BPRS tersebut harus meningkatkan baik pemahaman ekonomi perbankan Syariah maupun kepribadian pegawainya.

Penelitian Rohmah (2018) menjelaskan bahwa kualitas pelayanan pada lembaga keuangan Syariah sangat penting dalam mendapatkan kepuasan nasabah. SDM yang professional sangat mempengaruhi kualitas pelayanan kepada kepada pelanggan. Berbagai masalah SDM yang muncul dapat menghalangi dalam meningkatkan kualitas layanan pelanggan. Oleh kaena itu, strategi pengelolaan SDM di perbankan Syariah sangat penting untuk diterapkan agar kualitas layanan dapat terus ditingkatkan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Sinaga et al. (2020) tentang analisis peningkatan kinerja pegawai melalui pelatihan dan pengembangan pada Bank Mualamat Medan Cabang Balai Kota menjelaskan mengenai bagaimana pegawai yang bekerja untuk meningkatkan kualitas pelayanan saling berhubungan. Jika pelayanan petugas baik maka respon pelanggan terhadap bank syariah yang bersangkutan juga akan baik.

# **METODE**

Penyusunan artikel ini menerapkan metode *literature review* atau studi pustaka, dengan metode deskriptif kualitatif yang mana menjabarkan manajemen sumber daya manusia di suatu perbankan syariah.

Sumber data yang dipakai dalam penyusunan artikel ini adalah data sekunder. Menurut Trimulato (2018) menyatakan bahwa data sekunder merupakan sumber data yang memberikan informasi kepada peneliti secara tidak langsung atau data yang diperoleh peneliti sebagai fasilitator penelitian dengan melakukan *literature review* atau studi pustaka melalui buku, jurnal, artikel, website resmi, dan lain-lain.

Penulis mencari pembahasan relevan melalui sumber-sumber seperti jurnal, artikel, dan website resmi sesuai dengan pembahasan artikel ini dengan menjelaskan beberapa pembahasan mengenai perbankan syariah, SDM, serta strategi manajemen SDM dalam perbankan syariah. Penulis mengambil beberapa kesimpulan dari hasil analisis jurnal maupun artikel yang penulis ambil dan dijadikan sebagai bahan referensi.

# **PEMBAHASAN**

**Karakteristik Sumber Daya Manusia (SDM) Syariah**

Penelitian Azmy (2015) mengungkapkan bahwa secara umum kegiatan operasional dalam perbankan pada umunya memerlukan tingkat profesionalisme yang tinggi agar dapat membantu dalam proses mengambil keputusan dan mengendalikan resiko usaha seminimal mungkin. Hal ini sejalan dengan spesifikasi bisnisnya, bahwa SDM di perbankan Syariah di samping harus memiliki kompetensi di perbankan Syariah juga harus memiliki pemahaman tentang peraturan dan prinsip Syariah agar dapat diterapkan dengan baik dan benar. Selain itu, SDM juga perlu memiliki sifat dan moral yang Islami. Adapun sifat dan moral yang Islami dalam bekerja sesuai dengan yang diajarkan oleh Rasulullah *Sholallahu’alaihi Wassalam* yang terdiri dari empat sifat, yaitu: *fathanah* (cerdas/profesional), *amanah* (dapat dipercaya), *tabligh* (menyampaikan), dan *shiddiq* (benar dan jujur). Dari keempat sifat tersebut setidaknya dapat menjadi pedoman dan menjadi ketetapan umum yang bersifat preskriptif dalam penentuan kualitas SDM pada perbankan syariah baik atasan maupun bawahannya.

Bank Indonesia mewajibkan beberapa syarat untuk dipenuhi oleh direksi bank Syariah dan kepala kantor cabang bank Syariah antara lain: (1) memiliki keterikatan terhadap pelaksanaan kegiatan perbankan berdasarkan prinsip syariah; (2) memiliki kredibilitas dan karakter yang baik; dan (3) memiliki keahlian di bidang perbankan syariah atau pernah mengikuti pendidikan atau pelatihan mengenai perbankan Syariah.

Sesuai dari penjelasan di atas, menerangkan bahwa SDM pada perbankan Syariah harus memiliki pemahaman mengenai hukum dan prinsip Syariah yang berdasarkan pada Al-Qur’an dan Hadits. Sebab, jika sebelumnya orang tersebut belum memiliki dasar tentang perbankan syariah, dia akan kesulitan dalam kegiatan operasional sehari-sehari, seperti orang yang berjalan tanpa arah, yang mana dia dia tidak tahu akan dibawa kemana organisasi atau perusahaan yang dijalankan. Selain itu, sikap profesionalisme dalam bekerja juga sangat diperlukan guna membantu melancarkan segala kegiatan di perusahaan baik internal maupun eksternal dan membantu mencapai tujuan yang telah ditentukan. Setiap individu karyawan di perbankan syariah juga harus menaati kode etik atau standar operasional perusahaan yang telah berlaku di perusahaan. Dengan hal ini, dapat menggambarkan bahwa mereka makhlu yang taat dan patuh terhadap aturan Allah dan memiliki sifat yang baik, shingga dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya dilaksanakan secara ikhlas, baik, dan benar.

**Manajemen Sumber Daya Manusia yang Profesional dalam Perbankan Syariah**

Manajemen SDM merupakan suatu perencanaan yang matang dalam mengorganisasikan tujuan material dan non material melalui potensi yang dimilikimanusia untuk mencapai dan menopangnya secara berkesinambungan. Dalam agama Islam diajarkan bahwa semuanya harus dilakukan dengan rapih, benar, tertib, dan teratur. Bahkan dalam proses pengelolaan SDM yang professional, semua proses harus dilakukan denganbaik dan benar, serta tidak asal-asalan. Selain itu, orang yang melakukannya pun harus mempunyai kemampuan dan keahlian di bidangnya. Karena jika tidak, manajemen tersebut akan kacau dan tidak tercapai suatu tujuan dan hasil yang diharapkan (Al Hasan & Maulana, 2016).

Sebagai wujud pelaksanaan manajemen professional, manajemen sumber daya manusia harus melakukan beberapa tugas menurut Abdel Wadoed dikutip oleh Agustina et al. (2021), antara lain :

1. *Work analysis*, yaitu menganalisis suatu pekerjaan dengan tujuan untuk mengetahui tugas apa saja yang dilakukan (*job description*) dan pihak yang menjadi penanggungjawabnya.
2. *Planning manpower*, yaitu mengevaluasi keperluan perusahaan seperti kebutuhan akan jenis dan jumlah karyawan, dan pertimbangan untuk menambah lebih banyak karyawan yang mana dapat berdampak positif bagi perusahaan.
3. *Choice and appointment,* yaitu menyeleksi pegawai yang tidak memenuhi kualifikasi dengan melalui beberapa tahap seperti seleksi berkas, tes ilmu pengetahuan, wawancara, berdasarkan keahlian setiap pegawai. Hal ini memiliki tujuan untuk memposisikan karyawan berdasarkan atas keahliannya sesuai asas *the right man in the right place and the man in the right job*.
4. *Designing wages hierarchy*, yaitu menempatkan para pegawai pada setiap divisi dan mengukur jumlah gaji yang diberikan serta membandingkan dengan divisi lain secara tepat dan transparan.
5. *Designing the systems incentives*, yaitu memberikan *reward* atas tugas yang dikerjakan secara baik dan benar kepada para karyawan baik secara individu maupun kelompok.
6. *Designing systems of features and service of the employe*, yaitu memberikan fasilitas perusahaan kepada para karyawan, berupa dana asuransi, pension, rumah, kendaraan, dan lain-lain.
7. *Assessing performance*, yaitu melakukan penilaian terhadap kinerja pegawai yang dilakukan langsung oleh atasan.
8. *Training*, yaitu memiliki tujuan untuk meningkatkan pengetahuan, efisiensi, dan keterampilan karyawan. Perusahaan diharapkan mampu menghasilkan individu-individu yang berkualitas dan mempunyai keahlian di bidangnya masing-masing. Perusahaan perlu mengetahui kebutuhan karyawan dan menentukan metode yang efektif dan efisien untuk mengatasi kebutuhan tersebut yang belum terpenuhi.
9. *Planning the career track*, yaitu berhubungan dengan proses kenaikan jabatan yang dilalui oleh pegawai sebagai motivasi. Hal ini perusahaan perlu mengetahui kelebihan dan kelemahan dari tiap individu pegawai.

Dalam rangka mengembangkan kualitas SDM, dibutuhkan adanya manajemen SDM yang unggul, termasuk dalam perbankan syariah. Manajemen SDM adalah manajemen organisasi yang menitikberatkan pada unsur-unsur SDM. Manajemen SDM bertugas untuk mengendalikan unsur manusia dengan baik agar mendapatkan karyawan yang dapat menjalankan tugasnya dengan baik dalam membantu mencapai tujuan perusahaan (Tanjung & Tarigan, 2021). Manajemen SDM yang baik juga akan berpengaruh terhadap kinerja perbankan syariah dalam menghasilkan pendapatan perusahaan, yang mana sesuai dengan data kinerja keuangan Bank Syariah Umum yang dipublikasikan oleh OJK pada tangal 28 April 2022, yaitu:

Tabel 2.

Data Kinerja Keuangan pada Bank Umum Syariah

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Tahun** | **Bulan** | **Kinerja Keuangan Bank Umum Syariah** |
| **CAR** | **ROA** | **NPF** | **NPF Net** |
| 2019 |   | 20.59 | 1.73 | 3.23 | 1.88 |
| 2020 |   | 21.64 | 1.4 | 3.13 | 1.57 |
| 2021 | Januari | 21.8 | 1.79 | 3.20 | 1.56 |
|   | Februari | 24.31 | 2.15 | 3.18 | 1.33 |
|   | Maret | 24.45 | 2.06 | 3.23 | 1.4 |
|   | April | 24.41 | 1.97 | 3.29 | 1.44 |
|   | Mei | 24.44 | 1.92 | 3.30 | 1.46 |
|   | Juni | 24.26 | 1.94 | 3.25 | 1.37 |
|   | Juli | 24.31 | 1.91 | 2.23 | 1.34 |
|   | Agustus | 24.66 | 1.88 | 3.25 | 1.36 |
|   | September  | 24.96 | 1.87 | 3.19 | 1.38 |
|   | Oktober | 23.56 | 1.59 | 3.04 | 1.28 |
|   | November  | 25.68 | 1.66 | 2.64 | 0.89 |
|   | Desember | 25.71 | 1.55 | 2.59 | 0.81 |
| 2022 |   | 24.57 | 2.03 | 2.65 | 0.85 |

Sumber: Statistik Perbankan Syariah – Januari 2022 (OJK)

Berdasarkan data dari OJK, kinerja keuangan pada Bank Umum Syariah meningkat dari tahun 2019 sampai dengan tahun 2022, ditunjukkan dengan rasio CAR yang semakin tinggi yang berarti bahwa bank mampu mendanai kegiatan operasional dan memberikan kontribusi yang signifikan bagi profitabilitas perusahaan. Selain itu, juga adanya peningkatan nilai rasio ROA, yang mana artinya semakin tinggi pula laba bersih yang dihasilkan dari setiap rupiah dana yang tertanam. Hal ini juga dapat diketahui apakah perusahaan dalam menggunakan aktivanya dalam kegiatan operasionalnya untuk menghasilkan laba secara optimal. Berbeda dengan nilai NPF, dimana dalam data tersebut nilainya semakin kecil. Hal ini mengandung pengertian bahwa semakin rendah rasio ini maka akan semakin baik kualitas kredit bank dikarenakan kredit yang ditanggung perusahaan juga sedikit jumlahnya.

Proses manajemen SDM dapat berjalan dengan efektif maupun tidak. Terkadang hasilnya kurang sesuai dengan harapan. Hal tersebut dikarenakan oleh dua faktor, yaitu faktor ekstern, yaitu karena murni kesalahan dan kelalaian dari pihak bank syariah, seperti kesalahan dalam pemilihan metode dan intern, yaitu disebabkan oleh individu itu sendiri, seperti kelalaian dan kurangnya keseriusan dalam bekerja (Khatimah  Findia Lody, 2011).

Salah satu upaya untuk meningkatkan kualitas dari perbankan syariah, yaitu perlunya dukungan dari SDM yang berkompeten, berkualitas, dan professional. Hal tersebut dapat diketahui melalui beberapa pengujian pada masa perekrutan maupun dengan melihat bagaimana kinerja orang tersebut dalam melakukan pekerjaan pada saat masa training. Sikap manajer dalam mengontrol sumber daya manusia dapat mempengaruhi baik buruknya perilakunya dalam perusahaan. Maka dari itu, manajemen sumber daya manusia diperlukan guna mewujudkan sikap etis dan professional dalam bekerja guna mencapai tujuan perusahaan.

**Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)**

Strategi merupakan sebuah rumusan perencanaan untuk jangka waktu yang panjang yang dirancang untuk mencapai suatu visi dan misi bersama dengan tujuan yang telah ditentukan. Strategi SDM merupakan serangkaian aktivitas yang dipergunakan oleh sumber daya manusia untuk mencapai tujuan strategis dalam suatu perusahaan. Pencapaian tingkat kualitas pelayanan bagi pelanggan melalui komitmen karyawan merupakan salah satu tujuan strategis suatu perusahaan. Menurut penelitian Sumantri (2014) menunjukkan bahwa sumber daya manusia di perbankan syariah harus mempunyai keahlian multi disiplin ilmu dan multi dimensi, yaitu: (1) memahami akad di bidang muamalah sesuai dengan perundang-undangan syariah; (2) mengenal produk-produk perbankan syariah; (3) memiliki keahlian investasi di bidang manajemen asset; (4) memiliki keahlian dalam struktur keuangan produk perbankan dan produk moneter lain; (5) mampu berjejaring sosial ekonomi yang kuat dan membangun jaringan yang baru; dan (6) memiliki kemampuan komunikasi yang baik. Setiap karyawan harus memiliki beberapa keterampilan ini agar proses pelayanan syariah dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan oleh pelanggan (Rohmah, 2018).

Adapun beberapa hal yang perlu dilakukan dalam perbankan syariah dalam mengembangkan SDM, antara lain :

1. Rekruitmen

Rekruitmen (*recruitment*) adalah serangkaian kegiatan dalam rangka menemukan dan menarik perhatian pencari pekerjaan dengan motivasi, keterampilan, kemampuan, dan pengetahuan yang diperlukan guna untuk mengisi garis pengidentifikasi yang hilang dalam rencana tenaga kerja. Fungsi dari proses rekruitmen SDM ini yaitu untuk mengisi formasi yang tersedia dalam perbankan syariah. Sehingga informasi yang disajikan pun hendaknya harus disampaikan secara terbuka dan transparan agar siapa saja yang memenuhi persyaratan dapat melamar pekerjaan dan mengikuti proses seleksi, yang mana nantinya akan dapat mengisi formasi yang dibutuhkan oleh pihak bank syariah yang melakukan perekrutan tersebut (Tanjung & Tarigan, 2021).

Menurut Hasan yang dikutip oleh Yuliar (2021) dijelaskan bahwa selain pengetahuan dan keterampilan yang berkaitan dengan perbankan dan keuangan, kualifikasi utama yang perlu diperhatikan bank syariah ketika menarik karyawan yaitu pemahaman mengenai prinsip-prinsip syariah di perbankan. Tentunya aspek tersebut sangat penting karena dapat mengubah produktivitas dan profesionalisme secara signifikan dalam bekerja di perbankan syariah itu sendiri.

 Tahap perekrutan ini sangat diperlukan sebelum dilakukannya tahap penyeleksian. Melalui tahap ini perusahaan dapat mengetahui gambaran dari calon karyawan tersebut memenuhi kriteria yang dibutuhkan perusahan atau tidak. Calon karyawan yang dipilih diutamakan yang telah memiliki *basic* atau dasar mengenai keuangan dan perbankan syariah. Jikalau tidak sesuai tetapi tetap dipilih, maka hal tersebut akan menjadi kesulitan bagi pihak perusahaan karena harus memulai dari nol untuk memberikan pelatihan, serta dapat menghambat proses yang lain.

1. Seleksi

Seleksi merupakan suatu proses mengidentifikasi individu yang memenuhi persyaratan tertentu untuk mengisi posisi tertentu dalam suatu organisasi atau perusahaan. Perusahaan mungkin tidak menunjuk orang yang tepat dengan keterampilan yang tepat untuk pekerjaan itu, dan kurangnya infrastruktur dapat menyebabkan perusahaan menghadapi kesulitan dalam proses pelatihan orang-orang terpilih (Tanjung & Tarigan, 2021).

Proses seleksi dapat ditinjau menggunakan data hasil penaksiran yang kemudian dibuat peringkat evaluasi. Dalam proses seleksi ini, calon karyawan yang terpilih akan lebih sedikit jumlahnya yang diterima oleh perbankan syariah. Proses ini dapat dilakukan dengan wawancara untuk mendapatkan kandidat yang kompetitif dan Islami. Data yang diperoleh dari calon karyawan yang diwawancarai pun akan lebih rinci dengan melakukan dialog yang diatur sedemikian rupa. Bank syariah dapat melakukan penaksiran kembali untuk menyesuaikan antara informasi dan karakter pekerjaan dengan informasi dan karakter calon karyawan, sehingga hasil seleksi dapat lebih akurat. Dalam proses seleksi ini harus dilakukan dengan cermat dan teliti terhadap calon karyawan yang akan dipilih. Karena jika terjadi kesalahan maka dampak yang akan diperoleh oleh bank syariah dapat menimbulkan kerugian (Trimulato, 2018).

Proses seleksi ini dilakukan setelah proses rekruitmen dilakukan. Seperti yang telah dijelaskan oleh Trimulato (2018), bahwa proses ini merupakan proses penyaringan lebih sedikit lagi calon karyawan yang akan diterima oleh perbankan syariah. Maka dari itu, perbankan syariah yang bersangkutan harus lebih jeli dan hati-hatidalam memilih dan memilahnya. Jangan sampai melepaskan orang yang lebih kompeten dan memilih orang yang kurang ahli di bidangnya, serta memastikan kembali bahwa orang yang dipilih itu tepat dan benar-benar memiliki kemampuan di bidang keuangan dan perbankan syariah, karena nantinya orang itu akan bergabung di perusahaan untuk menjalankan kegiatan operasioanl perusahaan bersama-sama.

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan SDM yang dilakukan oleh perbankan syariah antara lain :

1. Masa magang, percobaan, kontrak tetap, dan pengabdian (Pra bakti tetap)

Calon staff diharuskan untuk menyelesaikan masa prabakti selama jangka waktu tertentu kemudian baru bisa diangkat sebagai karyawan magang. Selama masa prabakti, calon staff akan mendapatkan orientasi dan konseling, serta penilaian terhadap sikap, perilaku, disiplin, dan kinerjanya selama bekerja. Sebelum masa prabakti berakhir, pejabat yang ditunjuk akan melakukan penilaian dan merekomendasikan pengangkatannya. Apabila hasil penilaian awal staff diklat memuaskan, maka calon staff tersebut akan diangkat menjadi staff percobaan sesuai dengan surat keputusan manajemen. Sebaliknya, apabila hasil penilaian tidak memuaskan, maka akan dilakukan pemutusan hubungan kerja dengan calon staff tersebut.

1. Pengangkatan karyawan tetap

Pengangkatan karyawan prabakti ke karyawan tetap didasarkan atas jenis pekerjaan dan jabatan yang dibutuhkan. Penempatan karyawan tersebut juga berdasarkan atas loyalitas, prestasi kerja, disiplin, kesetiaan, ketaatan, tanggung jawab, kejujuran, kerja sama, dan kepemimpinan dengan memperhatikan tahap-tahap pengangkatan. Pengangkatan karyawan tetap dilakukan oleh badan Manajemen setelah melalui masa prabakti dan sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan yang dinyatakan dengan surat keputusan badan Manajemen.

Setelah melalui proses seleksi, calon karyawan belum seutuhnya langsung lolos. Dia perlu menghadapi tahap selanjutnya, yaitu perencanaan sumber daya manusia. Proses ini merupakan proses awal pemberian bekal sebelum dia terjun lebih jauh di perusahaan. Pembekalan ini sangat diperlukan untuk para calon karyawan guna mendapatkan teori maupun praktik sebagai gambaran apa yang harus dia kerjakan setelah masuk menjadi karyawan.

1. Penilaian Sumber Daya Manusia

Setelah melalui beberapa proses, maka karyawan akan dievaluasi dan diberikan penilaian terhadap hasil kinerjanya selama ini. Hasil evaluasi dapat menentukan kemungkinan karyawan tersebut memperoleh *reward* atau bahkan malah mendapatkan *penalti. Reward* yang diberikan kepada karyawan yang berprestasi dapat berupa hal materi, bonus perjalanan, hadiah berupa barang, dan sejenisnya. Jika *penalti* bagi karyawan yang kurang berprestasi dapat berupa teguran, peringatan, dan lain sebagainya (Tanjung & Tarigan, 2021).

Tujuan dengan adanya *reward* atau *punishment* ini adalah sebagai motivasi kerja. Jika karyawan mendapatkan reward atas apa yng telah dia kerjakan selama ini, maka akan mendorongnya untuk bekerja lebih giat lagi atau meningkatkan kinerjanya dalam perusahaan. Sedangkan jika karyawan mendapatkan punishment, maka hal ini akan membuat karyawan tersebut untuk introspeksi diri dan menyadari kesalahannya sehingga dia akan berusaha lebih baik lagi.

Menurut Trimulato (2018), meskipun berbagai upaya terus dilakukan Bank syariah untuk mengembangkan SDM yang dimilikinya, akan tetapi dalam perjalanannya juga akan mengalami beberapa kendala yang bisa saja terjadi, antara lain :

1. Tidak adanya kebijakan tersendiri dalam pengembangan SDM, segala sesuatu yang berkaitan dengan SDM masih sepenuhnya di bawah kendali bank konvensional yang merupakan induk perusahaan.
2. Keterbatasan jam operasional, tidak memungkinkan untuk memantau SDM secara insentif dan detail, sehingga evaluasi hanya dapat dilakukan setahun sekali, yaitu pada akhir tahun.
3. Sulitnya menetapkan tolak ukur kinerja setiap karyawan.
4. Bertambahnya kantor pelayanan syariah membutuhkan tenaga kerja yang lebih untuk memantau kinerja para karyawan.

Upaya meningkatkan kualitas sumber daya di perbankan syariah perlu dilakukan hal-hal sebagai berikut: *pertama*, melakukan perluasan dan peningkatan kurikulum Ekonomi Islam khususnya pada perbankan syariah di institansi Islam. *Kedua*, membangun dan mengembangkan lembaga pendidikan Ekonomi Islam. *Ketiga*, melaksanakan Diklat/TOT Ekonomi Islam di antara yang menjadi sasaran kebijakan Diklat/TOT. dan *keempat*, dibutuhkan komitmen dari pemerintah, sesuai dengan Pasal 31 UUD 1945 (N. Sari & Amri, 2018).

# **KESIMPULAN**

Dari pembahasan di atas yang diambil berdasarkan beberapa jurnal, artikel, dan website resmi dapat disimpulkan bahwa kualitas dari SDM juga mempengaruhi kualitas perbankan syariah. Yang menjadi faktor kurangnya eksistensi perbankan syariah dibandingkan dengan perbankan konvensional dikarenankan kurangnya kuantitas dan kualitas dari SDM mengenai prinsip-prinsip Islam dalam perbankan syariah. SDM di perbankan syariah, selain harus memilki kemampuan di bidang perbankan juga harus memiliki pengetahuan tentang ketentuan dan prinsip syariah yang berlaku agar dapat diterapkan secara baik. Selain itu, memiliki akhlak dan moral yang islami juga diperlukan. SDM di perbankan syariah harus memiliki kepiawaian multi disiplin ilmu dan multi dimensional *skill* yang dimiliki oleh setiap karyawan agar proses pelayanan syariah sesuai dengan yang diharapkan oleh nasabah.

Adanya manajemen SDM yang baik sangat diperlukan untuk membantu meningkatkan kualitas SDM, termasuk dalam perbankan syariah. Tugas dari manajemen SDM adalah untuk mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang kompeten dan mampu membantu mencapai tujuan perusahaan. Strategi SDM merupakan rangkaian tindakan yang digunakan SDM untuk mencapai tujuan strategis perusahaan. Adapun beberapa hal yang perlu dilakukan perbankan syariah guna meningkatkan kualitas SDM, antara lain : rekruitmen, seleksi, perencanaan, dan penilaian SDM.

Saran bagi perbankan syariah diharapkan lebih memperhatikan lagi mengenai kinerja sumber daya manusianya karena kualitas yang baik akan mempengaruhi mutu pelayanan perbankan syariah kepada nasabahnya. Beberapa strategi juga perlu diimplementasikan pada perbankan syariah untuk mengembangkan SDM sehingga mendapatkan karyawan yang berkualitas dan berkinerja tinggi serta nantinya tujuan perusahaan juga dapat tercapai. Sedangkan bagi beberapa sumber penelitian terdahulu dan untuk penulis perlu mengembangkan penelitiannya dengan menambah variabel-variabel yang mungkin dapat mempengaruhi kinerja sumber daya manusia, sehingga dapat memperkaya penelitian dan menemukan sumber permasalahan yang baru.

**Daftar Pustaka**

Agustina, D. A., Maulidiyah, D., Dimawan, A. E., Ridho, M. F., & Latifah, F. N. (2021). Peningkatan kualitas manajemen sumber daya manusia pada perbankan syariah. *Jurnal Education and Development*, *Vol. 9*(No. 3), 98–101.

Al Hasan, F. A., & Maulana, M. I. (2016). Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Insani di Lembaga Kuangan Syariah dalam Menghadapi Persaingan Global. *SOSIO-DIDAKTIKA: Social Science Education Journal*, *3*(1). https://doi.org/10.15408/sd.v3i1.3795

Azmy, A. (2015). Mengembangkan Human Resource Management Yang Strategis Untuk Menunjang Daya Saing Organisasi: Perspektif Manajemen Kinerja (Performance Management) Di Bank Syariah. *Binus Business Review*, *6*(1), 78–90.

Khatimah Findia Lody, H. R. (2011). Pengembangan Kualitas Sdm Pada Bank Syariah Dalam Perspektif Syariah: Studi Kasus Pt. Bprs Harta Insan Karimah Bekasi. *Maslahah (Jurnal Hukum Islam Dan Perbankan Syariah)*, *2*(Vol 2 No 2 (2011): Maslahah : Jurnal Hukum Islam dan Perbankan Syariah), 58–70. http://jurnal.unismabekasi.ac.id/index.php/maslahah/article/view/1214

Lubis, M. Z. M. (2017). Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia di KJKS BMT At Taqwa Muhammadiyah. *Jurnal Banque Syar'i , Vol. 3(No. 2)*, 327-366.

Makruflis, M. (2019). Dampak Positif Sumber Daya Manusia Islami Bagi SDM di Bank Syariah Mandiri KCP Ujung Tanjung Rohil. *Jurnal Nathiqiyah, Vol. 2(1)*, 26-56.

Ningsih, R., Asyari, A., & Izmuddin, I. (2020). Pengaruh Islamic Human Capital dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah. *Ekonomika Syariah : Journal of Economic Studies*, *4*(2), 163. https://doi.org/10.30983/es.v4i2.3490

Nursaman, & Sisdianto, E. (2020). Prinsip Manajemen Sumber Daya Manusia pada Dunia Bisnis Perbankan Syariah Berbasis Al-Qur'an. *Revenue : Jurnal Manajemen Bisnis Islam, Vol 1(2)*, 111-130.

Ojk.go.id. (2017). *Perbankan Syariah dan Kelembagaannya*. [online] Diambil di: [https://r.search.yahoo.com/\_ylt=Awr9Imv3LbtiDHUAM0FXNyoA;\_ylu=Y29sbwNncTEEcG9zAzMEdnRpZAMEc2VjA3Ny/RV=2/RE=1656462967/RO=10/RU=https%3a%2f%2fwww.ojk.go.id%2fid%2fkanal%2fsyariah%2ftentang-syariah%2fPages%2fSejarah-Perbankan-Syariah.aspxs/RK=2/RS=nDWfEo\_OVrJhcQhD0pzVR93TC30-](https://r.search.yahoo.com/_ylt%3DAwr9Imv3LbtiDHUAM0FXNyoA%3B_ylu%3DY29sbwNncTEEcG9zAzMEdnRpZAMEc2VjA3Ny/RV%3D2/RE%3D1656462967/RO%3D10/RU%3Dhttps%3A//www.ojk.go.id/id/kanal/syariah/tentang-syariah/Pages/Sejarah-Perbankan-Syariah.aspxs/RK%3D2/RS%3DnDWfEo_OVrJhcQhD0pzVR93TC30-) [Diakses 28 Juni 2022].

O.J.K. (2021, August). Statistik Perbankan Syariah - Januari 2022. *Otoritas Jasa Keuangan*. Diakses July 18, 2022, from <https://www.ojk.go.id/id/kanal/syariah/data-dan-statistik/statistik-perbankan-syariah/Pages/Statistik-Perbankan-Syariah---Januari-2022.aspx>

Pratiwi, Sonia, L., & Hendry, C. (2018). Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Peningkatan Kualitas Sdm Bank Syariah Pada Bank Syariah Mandiri Kcp Lamongan. *Jurnal Ekonomi Islam*, *1*, 145–153.

Ridwan, M. F., & Suprapto, E. (2020). Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah (Studi Kasus pada PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk Kantor Cabang Depok, Kantor Cabang Pancoran, dan Kantor Cabang Panglima Polim). *Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, *2*(2), 3–27. https://doi.org/10.46899/jeps.v2i2.145

Rohmah, N. (2018). Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Mutu Pelayanan Di Lembaga Keuangan Syariah. *Journal of Sharia Economics*, *1*(November 2015), 47–53. http://ejournal.iai-tabah.ac.id/index.php/musthofa/article/view/295

Sari, L., Muhtadi, R., & Mansur, M. (2020). Analisis Manajemen Sumber Daya Insani Pada Bank Pembiayaan Rakyat Syariah. *Ar-Ribhu : Jurnal Manajemen Dan Keuangan Syariah*, *1*(2), 158–172. https://doi.org/10.55210/arribhu.v1i2.487

Sari, N., & Amri, A. (2018). Peran sumber daya manusia (SDM) dalam perkembangan perbankan syariah: sebuah analisis kualitas dan kinerja pegawai. *Ijtihad : Jurnal Wacana Hukum Islam Dan Kemanusiaan*, *18*(2), 227. https://doi.org/10.18326/ijtihad.v18i2.227-249

Sinaga, A., Alam, A. P., Daud, A., Br. Barus, R. A., & Amri, S. (2020). Analisis Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Pelatihan dan Pengembangan pada Bank Muamalat Cabang  Medan Balai Kota. *El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam*, *3*(2), 233–251. https://doi.org/10.47467/elmal.v3i2.571

Tanjung, J. A., & Tarigan, A. A. (2021). Peningkatan Kuantitas Dan Kualitas Sumber Daya Masyarakat (Sdm) Karyawan Di Pt. Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Padang Sidimpuan. *At-Tawassuth : Jurnal Ekonomi Islam*, *6*(2), 335–346.

Tho’in, M. (2016). Kompetensi Sumber Daya Manusia Bank Syariah Berdasarkan Prinsip-Prinsip Syariah Islam (Studi Kasus Pada BNI Syariah Surakarta). *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, *2*(03), 158–171. https://doi.org/10.29040/jiei.v2i03.49

Trimulato, T. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia Islam Bagi SDM di Bank Syariah. *IQTISHADIA Jurnal Ekonomi & Perbankan Syariah*, *5*(2), 238–265. https://doi.org/10.19105/iqtishadia.v5i2.1627

Trimulato. (2018). Penerapan Pengembangan Sumber Daya manusia Islami pada Unit Usaha Syariah. *Cakrawala: Jurnal Studi Islam, 13*(1), 19-34.

Yuliar, A. (2021). Strategi Islamic Human Capital Management Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai Bank Syariah Indonesia. *Bertuah: Journal of Shariah and Islamic Economics*, *2*(2), 1–12.