

Manajemen Sumber Daya Manusia Islam Bagi SDM di Bank Syariah

Trimulato

Prodi Perbankan Syariah Universitas Muhammadiyah Parepare

trimsiuii@yahoo.co.id

Abstrak: Bank syariah di Indonesia terus mengalami pertumbuhan baik dari sisi aset, jumlah kantor, jumlah nasabah, dan pangsa pasar bank syariah yang telah melebihi 5 persen. Pertumbuhan bank syariah tidak diikuti dengan sumber daya manusia yang memadai baik secara kuantitas dan kualitas. Sumber daya manusia masih menjadi masalah yang sulit bagi bank syariah. Pada roadmap perbankan syariah 2015-2019 yang dikeluarkan menjadikan Otoritas Jasa Keuangan menjadikan masalah sumber daya manusia menjadi hal yang harus diselesaikan. Dibutuhkan sebuah pola manajemen sumber daya manusia yang bisa menciptakan SDM yang berkualitas bagi bank syariah. Tulisan ini bersifat kualitatif deskriptif yang akan menguraikan pertumbuhan SDM di bank syariah, serta peran penting manajemen sumber daya manusia Islam bagi SDM di bank syariah. Tulisan ini menunjukkan adanya pertumbuhan SDM di bank syariah pada periode desember 2016 sampai september 2017 mengalami pertumbuhan sebesar 2,368 persen, dengan total SDM bank syariah saat ini sebanyak 61.389 orang. Pola manajemen sumber daya manusia Islami menjadi penting bagi tersedianya SDM bank syariah yang berkualitas baik. Manajemen sumber daya manusia Islami mampu memenuhi sdm yang paham akan ilmu ekonomi dan ilmu syariah. Manajemen sumber daya manusia Islam meliputi seluruh proses pembentukan SDM di bank syariah. Salah satu pola manajemen sumber daya manusia Islam yang relevan dengan kondisi SDM bank syariah saat ini yaitu Celestial Management. Yang terdiri dari ZIKR, PIKR, dan MIKR.

Kata Kunci: manajemen sumber daya manusia islam; sumber daya manusia; bank syariah.

Abstract: Sharia banking in Indonesia continues to experience growth both in terms of assets, the account of offices, the account of customers, and the market share of sharia banking that exceed 5 percent. The growth of sharia banking is not followed by adequate human resources both in quantity and

quality. Human resources are still a difficult problem for sharia banking now. In the roadmap of sharia banking period 2015-2019 issued to make the Financial Services Authority to make human resource issues into things to be resolved. It takes a pattern of human resource management that can create qualified human resources for sharia banking. This paper is qualitative descriptive that will describe the growth of human resources in sharia banking, as well as the important role of Islamic human resource management for human resources in sharia banking. This paper shows the growth of human resources in sharia banking in the period of December 2016 until september 2017 grew by 2.368 percent, with the total human resources of sharia banking today as much as 61,389 people. The pattern of Islamic human resource management becomes important for the availability of best quality of human resources in sharia banking. Islamic human resource management able to meet the human resource who understand the science of economics and science of sharia. Islamic human resource management covers the entire process of establishing human resources in sharia banking. One of the patterns of Islamic human resource management that is relevant to the current state of sharia banking is *Celestial Management*. It consists of ZIKR, PIKR, and MIKR.

Key Word: islamic man management resources; human resources; sharia banking.

PENDAHULUAN

Seiring dengan perbaikan dan reformasi perbankan nasional pasca krisis ekonomi, perbankan syaria'ah yang merupakan bagian dari perbankan nasional mulai memasuki babak baru implementasi sistem perbankan nasional dengan segala hambatan dan perkembangan yang secara berkala terus diperbaiki sesuai dengan syariat Islam. Perbankan syaria'ah era reformasi dimulai dengan disetujuinya Undang-undang No.10 tahun 1998 tentang perbankan syaria'ah.¹ Kemudian telah disempurnakan dengan landasan hukum yang lebih kuat yaitu hadirnya undang-undang khusus bank syariah yaitu undang-undang nomor 21 Tahun 2008 tentang perbankan syariah.

Ide dasar sistem perbankan Islam sebenarnya dapat dikemukakan dengan sederhana. Operasi institusi keuangan Islam

¹Muhammad Syafi'i Antonio, *Bank Syariah: Dari Teori ke Praktik*, Jakarta, Gema Insani Press, 2001, h 26

terutama berdasarkan pada prinsip *PLS* (*profit-and-loss-sharing* bagi untung dan rugi). Prinsip bagi hasil ini dalam keuangan Islam sangat dianjurkan dan merupakan solusi yang pantas dan relevan untuk mengatasi masalah alokasi dana yang terbatas, baik yang berupa dana pinjaman atau tabungan dengan maksud supaya pengelolaan dan pembiayaan bisnis secara efektif dapat tercapai. Bank Islam tidak membebankan bunga, melainkan mengajak partisipasi dalam bidang usaha yang didanai. Para deposan juga sama-sama mendapat bagian dari keuntungan bank sesuai dengan rasio yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan demikian ada kemitraan antara bank Islam dan para deposan di satu pihak, dan antara bank para nasabah investasi sebagai pengelola sumber daya para deposan dalam berbagai usaha produktif dipihak lain².

Dengan berbagai variasi produk yang dimilikinya bank syariah akan terus mengalami perkembangan dan akan diminati oleh masyarakat luas. *Market share* bank syariah saat ini telah tembus mencapai lebih dari 5 persen. Otoritas Jasa Keuangan (OJK) mencatat pangsa pasar perbankan syariah terus meningkat. Terakhir pada Agustus 2017, pangsa pasar bank syariah sudah mencapai 5,44%. Potensi bisnis syariah di Indonesia masih cukup besar. Hal ini ditunjukkan dengan pengelompokan Indonesia sebagai salah satu negara yang bisa memengaruhi bisnis syariah global. Namun jika dilihat, kontribusi aset bisnis syariah Indonesia dibandingkan global masih cukup rendah yaitu 2,5% dari total aset syariah global. Aset bisnis syariah Indonesia ini masih tertinggal jika dibandingkan dengan Arab Saudi 33% dan Malaysia 15,5%.³

Ketua Asosiasi Bank Syariah Indonesia (Asbisindo) M Hadi Santoso menyatakan, peluang perbankan syariah nasional untuk tumbuh masih sangat besar. Ia meyakini, ada peluang pangsa pasar perbankan syariah nasional meningkat ke 7 persen ke atas. Hadi menuturkan pula, saat ini Otoritas Jasa Keuangan (OJK) sudah meluncurkan Roadmap Pengembangan Keuangan Syariah Indonesia 2017-2019. Peta jalan ini diyakini bakal membantu meningkatkan pangsa pasar perbankan syariah nasional. "Kita ikhtiar bersama untuk mewujudkan mimpi tersebut," tutur Hadi. Berbagai kondisi ekonomi regional dan global yang belum menentu telah menuntut perbankan syariah untuk dapat

²Latifa M. Algaoud dan Mervyn K. Lewis, *Perbankan Syariah, Prinsip, Praktik, Prospek*, Jakarta, PT. Serambi Ilmu Semesta, 2001, h 9-10

³ Dikutip dari <http://keuangan.kontan.co.id/news/pangsa-pasar-bank-syariah-tembus-544-di-agustus> Pada tanggal 17 November 2017

menghadapi kondisi tersebut. Selain itu, perbankan syariah nasional juga harus bisa bersaing dengan perbankan konvensional dalam menarik dana murah masyarakat. "Perbankan syariah dituntut harus mampu berinovasi, layanan harus tidak kalah dengan perbankan konvensional. Perbankan syariah harus bisa melayani masyarakat dan juga pemerintah dalam transaksi keuangan," terang Hadi.⁴

Unsur terpenting yang dapat mengembangkan perbankan syariah ada sumber daya manusia (SDM). SDM punya peran penting dalam suatu perusahaan. Perspektif manajemen sumber daya manusia yang menempatkan karyawan sebagai partner, mempunyai konsekuensi dalam kebutuhan perusahaan guna memimpin di setiap tingkatan organisasi perusahaan. Setiap karyawan harus memiliki karakter kepemimpinan dan keterampilan manajerial yang baik. Karenanya, setiap karyawan memerlukan pelatihan dan pengembangan diri untuk meningkatkan kualitas kepemimpinannya.⁵

Sebagaimana kita ketahui bahwa SDM dalam perusahaan merupakan asset yang paling berharga. Optimalisasi hasil pencapaian perusahaan akan sangat didukung oleh peningkatan peran direksi dan manajer yang terlibat dalam pengelolaan SDM dan para staff yang mampu bekerja dengan sebaik-baiknya. Perubahan lingkungan bisnis yang begitu cepat menuntut pengelolaan SDM secara terpadu antara pemahaman sistem dan manusia yang ditunjang oleh keahlian, keterampilan, kepemimpinan, dan kerjasama kedua belah pihak.⁶

Ada hal yang penting bahwa konsep keunggulan SDM pada perbankan syariah tidak bisa dilepaskan dari empat dimensi kompetensi yaitu *mindset* (cara berfikir), kompetensi (pengetahuan, keahlian, dan kemampuan), karakter (*sidiq, amanah, fathonah, dan tablig*) dan kualitas motivasi kerja pada bank syariah (jati diri sebagai faktor motivasi). Pemikiran tentang keunggulan SDM dengan karakter seperti itu, dalam manajemen perbankan syariah adalah meletakkan peran orang dalam organisasi untuk selalu melakukan peningkatan kualitas dan inovasi baik terhadap proses, sistem, maupun produk dan pelayanan. Sehingga dapat meningkatkan kualitas kontribusi semua orang dalam organisasi berbasis nilai-nilai syariah. Tugas semua pimpinan mempersiapkan,

⁴ Dikutip dari <http://ekonomi.kompas.com/read/2017/09/20/154802426/pangsa-pasar-perbankan-syariah-nasional-bisa-di-atas-7-persen> Pada tanggal 17 November 2017

⁵ Triton. PB. *Mengelola Sumber Daya Manusia Kinerja, Motivasi, Kepuasan Kerja dan Produktivitas*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Oryza. 2009. h 101-102

⁶ Farizal, *Pengembangan Kompetensi SDM Perbankan Syariah Melalui Corporate University*, Forum Riset Perbankan Syariah II, Yogyakarta. 2010. h 53-54

mengelola dan memertahankan sdm yang memiliki kemampuan dan komitmen tinggi terhadap visi, misi, value, dan tujuan perbankan syariah.⁷

Masalah SDM di bank syariah masih akan selalu menghantui keberadaan bank syariah. Bank syariah masih kekurangan baik dari segi kuantitas dan kualitas SDM. Pada roadmap perbankan syariah yang dikeluarkan oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK), menjadikan masalah SDM di bank syariah sebagai masalah yang harus diselesaikan. Dalam roadmap perbankan syariah OJK tahun 2015-2019 menyebutkan kuantitas dan kualitas SDM yang belum memadai serta teknologi informasi (TI) yang belum dapat mendukung pengembangan produk dan layanan. SDM dan TI merupakan dua faktor utama yang menentukan keberhasilan pengembangan produk dan layanan perbankan, serta operasional perbankan secara umum. Disadari bahwa kualitas SDM dan TI pada perbankan syariah secara umum masih dibawah kualitas sdm dan kapasitas sdm serta TI perbankan konvensional. Disamping itu perbankan syariah menghadapi tantangan tersendiri dalam memenuhi kualitas dan kapasitas SDM dan TI yang mampu memahami dan mengimplementasikan prinsip-prinsip syariah. Memperbaiki kualitas dan kuantitas SDM dan TI serta infrastruktur lainnya dengan program kerja antara lain: pengembangan standar kurikulum perbankan syariah di perguruan tinggi, pemetaan kompetensi dan kajian standar kompetensi bankir syariah serta review kebijakan alokasi anggaran SDM bank syariah.⁸

Selain itu masalah SDM di bank syariah adalah karena komposisi SDM di bank syariah tidak seimbang. 90 persen SDM di bank syariah adalah tidak berlatar belakang pendidikan ekonomi syariah/ perbankan syariah. Hal ini akan menyulitkan perkembangan bagi bank syariah. Pertumbuhan industri keuangan dan perbankan syariah rupanya belum diiringi dengan ketersediaan SDM di bidang tersebut. Ketua Dewan Pakar Ekonomi Syariah Indonesia Aries Mufti menyatakan meningkatnya kepercayaan masyarakat terhadap perbankan syariah berdampak pada tingginya pertumbuhan industri keuangan dan perbankan syariah. Pertumbuhan rata-ratanya sebesar 30-40 persen, jauh di atas rata-rata pertumbuhan bisnis keuangan dan perbankan konvensional yang hanya tumbuh sekitar 10 persen. Sayangnya,

⁷ Syafaruddin Alwi, *Memahami Sistem Perbankan Syariah*, Jakarta, BukuRepublika, 2013. h 164

⁸ Otoritas Jasa Keuangan. *Roadmap Perbankan Syariah Indonesia 2015-2019*. Departem Perbankan Syariah Tahun 2015. h X

pertumbuhan bisnis tersebut tidak dibarengi dengan ketersediaan sumber daya manusia. "Kenyataan di lapangan 90 persen SDM di sektor perbankan dan keuangan dan keuangan syariah berlatar belakang ekonomi konvensional," ujarnya dalam acara peresmian Sekolah Tinggi Ekonomi dan Perbankan (STEBANK) Islam Sjafruddin Prawiranegara di Jalan Kramat Pulo Gundul, Jakarta, Minggu (30/9/2012). Aries menambahkan sebagai negara dengan pemeluk Islam terbesar di dunia dan populasi mencapai 240 juta jiwa, Indonesia masih memiliki lulusan di bidang keuangan dan perbankan syariah yang masih minim.⁹

Berdasarkan data dari Bank Indonesia, sekitar 90 persen tenaga kerja di perbankan syariah tidak memiliki latar belakang pendidikan ekonomi syariah. Hal ini menjadi salah satu tantangan dalam membangun ekonomi syariah beserta sumber daya manusianya.¹⁰ Jika merujuk dari Hadist Nabi SAW *"Rasulullah shallallahu 'alaihi wasallam bersabda: "Jika amanat telah disia-siakan, tunggu saja kehancuran terjadi." Ada seorang sahabat bertanya; 'bagaimana maksud amanat disia-siakan? ' Nabi menjawab; "Jika urusan diserahkan bukan kepada ahlinya, maka tunggulah kehancuran itu."* (BUKHARI – 6015).

Jadi akan sulit bagi berkembang secara baik jika sdm nya tidak memiliki pengetahuan dan spirit dalam bidang ekonomi syariah. Misalnya sdm yang berasal dari bank konvensional yang sudah punya *mindset* terpola konvensional akan sulit jika bertemu dengan konsep yang ada di bank syariah. Karakter antara bank syariah dan bank konvensional berbeda sehingga struktur sdm yang dibutuhkan juga berbeda. Adapun kondisi sdm di bank syariah baik itu sdm di Bank Umum Syariah (BUS), sdm di Unit Usaha Syariah (UUS), dan sdm di Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS). Sesuai data yang telah dikeluarkan oleh Otoritas Jasa Keuangan Syariah.

Tabel 1
Data Sumber Daya Manusia di BUS, UUS, dan BPRS Tahun 2016¹¹

NO	JENIS BANK SYARIAH	JUMLAH SDM	FREKUENSI
1	BANK UMUM SYARIAH	51.110	85,23 %
2	UNIT USAHA SYARIAH	4.487	7,48 %

⁹ Dikutip dari <http://www.lppi.or.id/index.php/module/Blog/sub/3/id/indonesia-butuh-200-000-tenaga-ekonomi-syariah> pada tanggal 18 November 2017

¹⁰ Dikutip dari <http://video.metrotvnews.com/economic-challenges/zNA836ZK-90-pegawai-perbankan-syariah-tidak-berlatar-pendidikan-ekonomi-syariah> pada tanggal 18 November 2017

¹¹ Otoritas Jasa Keuangan Syariah. *Statistik Perbankan Syariah September 2017*. h 4

3	BPRS	4.372	7,29 %
4	TOTAL	59.969	100 %

Dari data menunjukkan adanya jumlah sumber daya manusia di bank syariah pada periode desember 2016 dengan total SDM sebanyak 59.969 orang. Jumlah SDM terbesar yaitu pada Bank Umum Syariah sebanyak 51.110 orang atau dengan frekuensi 85,23 persen. Kemudian jumlah SDM pada Unit Usaha Syariah yaitu sebanyak 4.487 orang dengan frekuensi 7,48 persen. Sedangkan SDM di Bank Pembiayaan Rakyat Syariah sebanyak 4.372 orang atau sebesar 7,29 persen. Kedepannya bank syariah akan terus berkembang sehingga akan dibutuhkan SDM yang lebih banyak.

Dari uraian diatas penulis tertarik untuk membahas mengenai sumber daya manusia di bank syariah. Pola bank syariah dan konvensional yang berbeda sehingga sdm yang dibutuhkan juga berbeda. Karakter sdm bank syariah berbeda dengan konvensional sehingga perlu diterapkan pola pengembangan sumber daya manusia yang bisa mengembangkan bank syariah sesuai dengan spiritnya. Maka perlu diterapkan manajemen sumber daya manusia yang sesuai dengan prinsip syariah. Membangun manajemen sumber daya manusia Islam bagi SDM di bank syariah.

Ada dua rumusan yang akan diuraikan pada tulisan ini yaitu, bagaimana Perkembangan SDM di bank syariah ? dan bagaimana Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Islam bagi SDM di Bank Syariah ? adapun yang menjadi tujuan dari tulisan ini yaitu untuk mengetahui perkembangan SDM di Bank Syariah dan untuk mengetahui peran manajemen sumber daya manusia Islam bagi SDM di Bank Syariah.

Sebelum melakukan penelitian, peneliti berusaha menelaah literatur karya ilmiah sebelumnya yang berkaitan dengan judul yang diteliti. Hasil penelitian-penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya perlu dikemukakan sebagai bahan perbandingan dengan penelitian yang dilakukan penulis. Adapun karya-karya ilmiah yang relevan dengan topik yang peneliti angkat antara lain:

Asnaini, dalam jurnal Ekonomi Islam *La_Riba* yang berjudul *Pengembangan Mutu SDM Perbankan Syari'ah Sebagai Upaya Pengembangan Ekonomi Islam*. Dalam jurnal ini membahas tentang perkembangan perbankan syari'ah yang semakin meningkat jumlahnya, akan tetapi perkembangan tersebut tidak diiringi dengan pengembangan

kualitasnya, salah satunya mengenai pengembangan mutu sumber daya insani.¹²

Euis Amalia dalam penelitiannya yang berjudul *Analisis Kurikulum, Model Pembelajaran dan Hubungannya Dengan Kebutuhan SDM Pada Industri Keuangan Syariah di Indonesia*, menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh dan hubungan yang signifikan antara persepsi perguruan tinggi tentang kurikulum dan model pembelajaran dengan persepsi industri tentang kompetensi SDM yang dihasilkan. Kemudian model pendidikan yang ideal adalah pembelajaran integratif untuk mendapatkan SDM yang integratif.¹³

Farizal, dalam papernya yang berjudul *Pengembangan Sumber Daya Manusia Perbankan Syariah Melalui Corporate University*, menyimpulkan bahwa kompetensi SDM perbankan meliputi *Knowledge*, *Attitude*, dan *Practise (KAP)*. Pada sisi *Knowledge*, pengembangannya meliputi manajemen operasional, manajemen nasabah, kemampuan berinovasi dan pengetahuan tentang peraturan-peraturan yang berkaitan dengan perbankan dan keuangan syariah. *Attitude* memfokuskan pada pengembangan di bidang *soft skill*, kemampuan berkomunikasi dengan baik kepada nasabah, semangat dalam pengembangan perbankan syariah dan sebagainya. Sedangkan *Practise* berhubungan dengan kemampuan untuk mengembangkan keterampilan dan *thinking analysis*.¹⁴

Eva Nuroniah dalam penelitiannya yang berjudul *Analisis Pengaruh Tingkat Religiositas Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Studi Kasus Pada Karyawan Kantor Pusat Bank Syariah X*, menyimpulkan bahwa tingkat religiositas bank syariah X berada pada level yang bagus dan juga tingkat kinerja karyawan; tingkat religiositas berpengaruh

¹² Asnaini. *Pengembangan Mutu SDM Perbankan Syaria'ah Sebagai Upaya Pengembangan Ekonomi Islam. Jurnal Ekonomi Islam La_Riba* Vol.II. No. 1. Yogyakarta: Fakultas Ilmu Agama Islam UII. 2008. h 8

¹³ Euis Amalia. *Analisis Kurikulum, Model Pembelajaran dan Hubungannya Dengan Kebutuhan SDM Pada Industri Keuangan Syariah di Indonesia*". Makalah disampaikan pada Forum Riset Perbankan Syaria'ah II 2010, diselenggarakan oleh IPIEF Fakultas Ekonomi UMY, Yogyakarta, 9 desember 2010, h 177

¹⁴ Farizal. *Pengembangan Kompetensi SDM Perbankan Syaria'ah Melalui Corporate University*. Makalah disampaikan pada Forum Riset Perbankan Syaria'ah II 2010, diselenggarakan oleh IPIEF Fakultas Ekonomi UMY, Yogyakarta, 9 desember 2010, h 8

sebesar 33,8% terhadap kinerja karyawan dan selebihnya dipengaruhi oleh factor yang lain.¹⁵

Hermanto dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Kualitas Pelayanan SDM Bank Syariah Terhadap Kepuasan Nasabah Studi Pada BPRS Berkah Ramadhan, menyimpulkan bahwa Berdasarkan hasil analisis, dapat disimpulkan bahwa pengaruh kualitas SDM bank syariah secara parsial, yang berpengaruh secara signifikan hanyalah variabel jaminan saja ini dibuktikan bahwa nilai signifikan variabel jaminan sebesar 0.017 lebih kecil dari batas signifikan yang telah ditentukan yaitu sebesar 0.05. Dari hasil analisis diatas, dapat disimpulkan bahwa kualitas SDM bank syariah secara simultan, semua variabel memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan nasabah. Variabel-variabel kualitas pelayanan sumber daya manusia bank syariah ternyata hanya jaminan yang memiliki pengaruh secara individu terhadap kepuasan nasabah di BPRS Berkah Ramadhan. Hal ini menunjukkan bahwa perlu dilakukan peningkatan kualitas pelayanan sumber daya manusia agar mampu meningkatkan kepuasan nasabah di BPRS Berkah Ramadhan.¹⁶

Muhamad Mustaqim dalam penelitiannya yang berjudul Prinsip Syariah Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Studi atas Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia UMKM di Kudus, menyebutkan bahwa Konsep manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang berbasis pada prinsip syariah menekankan pada implementasi prinsip syariah dalam kegiatan manajemen. Prinsip syariah ini berrangkat dari tipologi maqhasid alsyariah, yang dalam kaidah fikih berdasar pada lima prinsip dasar (*qawaid al khams*). Secara implementatif, prinsip MSDM tidak berbeda dari prinsip dalam kegiatan islam. Prinsipprinsip ini terdiri dari: prinsip amanah, prinsip kepemilikan terbatas, prinsip kerjasama dalam kebaikan, prinsip tanggungjawab sosial, prinsip kepemilikan bersama, prinsip distribusi ekonomi dan prinsip keadilan.¹⁷

Findia Lody Reza dan Husnul Khatimah, dalam penelitiannya yang berjudul Pengembangan Kualitas SDM pada Bank Syariah dalam

¹⁵ Eva Nuroniah. *Analisis Pengaruh Tingkat Religiositas Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Studi Kasus Pada Karyawan Kantor Pusat Bank Syariah X*. Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah Volume. 3. Nomor 1. April 2015. Jakarta: STEI SEBI . h 85

¹⁶ Hermanto. *Pengaruh Kualitas Pelayanan SDM Bank Syariah Terhadap Kepuasan Nasabah Studi Pada BPRS Berkah Ramadhan*. Jurnal Etikonomi Vol. 12 No. 1 April 2013. Jakarta: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Syarif Hidayatullah. H 90

¹⁷ Muhamad Mustaqim. *Prinsip Syariah Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Studi atas Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia UMKM di Kudus*. Jurnal Penelitian, Vol. 10, No. 2, Agustus 2016. Kudus: STAIN KUDUS. h 420

Perspektif Syariah: Studi Kasus PT. BPRS Harta Insan Karimah Bekasi, menyimpulkan bahwa Program pengembangan Sumber Daya Manusia merupakan suatu proses pematangan karyawan baik mengenai kemampuan karyawan dalam menguasai pekerjaannya, tingkat emosional, efisien waktunya dalam bekerja serta tanggung jawabnya atas tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Untuk itu dalam pengembangan potensi, BPRS Harta Insan Karimah Bekasi melakukan upayaupaya perbaikan baik dari sisi pengetahuan ekonomi perbankan syariah maupun dari sisi perilaku (akhlak) para karyawannya. Dari sisi pengetahuan, BPRS Harta Insan Karimah Bekasi mengikutsertakan karyawankaryawannya dalam pelatihan-pelatihan setelah mendapat persetujuan dari Kepala Bagian Personalia BPRS Harta Insan Karimah Bekasi dan Direksi. Sedangkan dari sisi perilaku, BPRS Harta Insan Karimah Bekasi membekali karyawannya dengan pembinaan rohani yang tujuannya agar tidak hanya memiliki karyawan yang berkompeten dibidangnya tetapi juga karyawan yang memiliki sifat *amanah, fathonah, siddiq, dan tabligh*. Program dan pelaksanaan pengembangan SDM sangat penting bagi BPRS Harta Insan Karimah Bekasi. Akan tetapi hasil yang didapat tidak semaksimal seperti yang diharapkan. Hal ini bisa disebabkan karena beberapa faktor, yaitu faktor ekstern dan intern. Faktor ekstern disebabkan oleh kesalahan yang dilakukan oleh penyelenggara pelatihan seperti kesalahan dalam pemilihan metode. Sedangkan faktor intern disebabkan karena individu itu sendiri, seperti kelalaian dan ketidakseriusan dalam mengikuti pelatihan.¹⁸

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam tulisan ini adalah dengan menggunakan studi pustaka yang diperoleh dari beberapa sumber. Penelitian ini bersifat deskriptif kualitatif yang artinya menggambarkan suatu subyek penelitian. Dalam hal ini adalah perkembangan SDM di bank syariah serta menjabarkan model manajemen sumber daya Islam, kemudia perannya bagi SDM di Bank Syariah. Sifat penelitian ini adalah deskriptif. Maksudnya untuk mendeskripsikan dan menginterpretasikan hasil temuan/pengamatan mengenai manajemen sumber daya manusia bagi sumber daya manusia di bank syariah saat ini.

Jenis data yang digunakan dalam tulisan ini adalah data kualitatif yang bersumber dari data primer dan data sekunder. Data primer

¹⁸ Findia Lody Reza dan Husnul Khatimah. *Pengembangan Kualitas SDM pada Bank Syariah dalam Perspektif Syariah: Studi Kasus PT. BPRS Harta Insan Karimah Bekasi*. Jurnal Masalahah, Vol.2, No. 2, Agustus 2011. Bekasi: UNISMA. h 69

berupa sumber data yang langsung memberikan data kepada peneliti atau data yang diperoleh langsung dari lapangan (objek penelitian), sedangkan data sekunder adalah sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data (peneliti) atau data yang diambil peneliti sebagai pendukung atas penelitian secara ilmiah yaitu dengan melakukan studi pustaka (penelusuran melalui buku, artikel, jurnal, majalah, internet dan sumber lainnya).¹⁹

Batasan dalam tulisan ini difokuskan pada gambaran perkembangan sumber daya manusia di bank syariah, serta pola manajemen sumber daya manusia Islam. Batasan dalam tulisan ini juga pada kondisi faktual dari produk-produk di bank syaria'h, yang terjadi pada bank syaria'h saat ini yang market sharenya baru menembus angka 5% apabila dibandingkan perbankan secara nasional.

Teknik pengumpulan data yang diperlukan dalam tulisan ini adalah dengan menggunakan beberapa metode yaitu: Studi Kepustakaan, metode ini digunakan untuk menggali dasar-dasar teori yang terkait dengan konsep manajemen sumber daya manusia menurut islam serta melihat kondisi sumber daya manusia di bank syariah. Serta mengetahui perkembangan sdm bank syariah saat ini dengan mendapatkan informasi/ data dari yang telah disajikan oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dan lembaga lainnya. Pengamatan, setiap data yang didapatkan dari berbagai sumber diamati dan dianalisa terkait dengan perkembangan sumber daya manusia di bank syariah, serta konsep yang membahas tentang manajemen sumber daya manusia Islam diarahkan untuk bisa mengembangkan kualitas sdm di bank syariah.

Metode analisis data yang digunakan adalah dengan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yaitu dengan cara memaparkan metode atau gambaran bentuk manajemen sumber daya manusia yang menurut Islam, serta menguraikan data tentang pertumbuhan sumber daya manusia yang ada di bank syariah. Mengungkapkan pola manajemen sumber daya manusia menurut Islam dan bagaimana perannya bagi sdm bagi bank syariah

Penelitian kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan keadaan yang diamati. Penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti

¹⁹Farizal. *Pengembangan Kompetensi SDM Perbankan Syariah Melalui Corporate University*. Forum Riset Perbankan Syariah II. 2010. Yogyakarta. h 66

adalah sebagai instrument kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisa data bersifat induktif dan hasil dari penelitian kualitatif lebih bersifat makna daripada generalisasi.²⁰

HASIL DAN PEMBAHASAN

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum, dimana manajemen umum sebagai proses yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Sumber daya insani dianggap semakin penting peranannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang sumber daya manusia (SDM) dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut dengan Manajemen sumber daya insani, dimana istilah "manajemen" mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya *me-manage* (mengelola) sumber daya manusia. Sebagaimana firman Allah SWT. Artinya: *"Tidakkah kamu perhatikan, bahwa Sesungguhnya Allah telah menciptakan langit dan bumi dengan hak? jika Dia menghendaki, niscaya Dia membinasakan kamu dan mengganti(mu) dengan makhluk yang baru."* Q.S. Ibrahim [14]: 19.

Manajemen Sumber Daya Insani menurut beberapa ahli diantaranya:²¹ Menurut Moses N. Kinggudu, Manajemen Sumber Daya Insani adalah pengembangan pemanfaatan pegawai dalam rangka tercapainya tujuan dan sasaran individu, organisasi, masyarakat, bangsa, dan internasional yang efektif. Menurut Edwin B. Flippo yang dikutip oleh Handoko, Manajemen Sumber Daya Insani adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan Sumber Daya Insani agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat. Menurut Marry Parker Follet, Manajemen Sumber Daya Insani diartikan sebagai seni untuk menyelesaikan pegawai/karyawan melalui orang lain.

Pengembangan sumber daya insani adalah suatu upaya untuk mengembangkan kualitas atau kemampuan sumber daya insani melalui proses perencanaan pendidikan, pelatihan, dan pengelolaan tenaga atau pegawai untuk mencapai suatu hasil optimal.²² Selain dari pengertian

²⁰*Ibid*, hal 67

²¹ Kuat Ismanto. *Manajemen Syari'ah Implementasi TQM dalam Lembaga Keuangan Syari'ah*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 2009. h 217-218

²² Soekidjo Notoatmodjo. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta. 2003. h 5

tersebut disebutkan pula bahwa pengembangan sumber daya insani merupakan proses merubah sumber daya insani yang dimiliki oleh suatu lembaga atau organisasi, dari suatu keadaan ke keadaan lain yang lebih baik untuk mempersiapkan suatu tanggung jawab dimasa mendatang dalam mencapai tujuan organisasi melalui proses perencanaan pendidikan, pelatihan dan pengelolaan.

Dari beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Insani adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya insani untuk mencapai sasaran individu, organisasi, masyarakat dan bangsa.

Adapun tujuan dari manajemen sumber daya insani adalah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggungjawab secara strategis, etis, dan sosial.²³ Sedangkan Werther dan Davis menyatakan bahwa tujuan manajemen sumber daya insani itu meliputi beberapa tujuan, antara lain:²⁴

Pertama, tujuan Kemasyarakatan (*Societal objective*); Setiap organisasi apapun tujuannya, harus mengingat akibat bagi kepentingan masyarakat umum, di samping itu aspek etika dan atau moral dari produk yang dihasilkan suatu organisasi. Suatu organisasi yang berada di tengah-tengah masyarakat diharapkan membawa manfaat atau keuntungan bagi masyarakat. Oleh sebab itu, semua organisasi mempunyai tanggung jawab mengelola sumber daya insaninya agar tidak mempunyai dampak negative terhadap masyarakat.

Kedua, tujuan Organisasi (*Organization objective*); Untuk mengenal bahwa manajemen sumber daya insani itu ada (exist), perlu memberikan kontribusi terhadap pendayagunaan organisasi secara keseluruhan. Manajemen sumber daya insani bukanlah suatu tujuan dan akhir suatu proses, melainkan suatu perangkat atau alat untuk membantu tercapainya suatu tujuan organisasi secara keseluruhan. Oleh sebab itu suatu unit atau bagian manajemen sumber daya insani di suatu organisasi diadakan untuk melayani bagian-bagian lain organisasi tersebut.

Ketiga, tujuan Fungsional (*Functional objective*); Secara fungsional manajemen sumber daya manusia adalah untuk memelihara

²³ *Ibid.* h 19

²⁴ Sondang P. Siagian. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara. 2004. h 26-30

(*maintain*) kontribusi bagian-bagian lain agar mereka (sumber daya manusia dalam tiap bagian) melaksanakan tugasnya secara optimal.

Keempat, Tujuan Pribadi (*Personel objective*); Kepentingan personal atau individual dalam organisasi juga harus diperhatikan oleh setiap manajer, terutama manajemen sumber daya manusia, dan harus diarahkan dengan tujuan organisasi secara keseluruhan (*overall, organizational objectives*).

Dengan demikian tujuan personal atau individual setiap anggota organisasi harus diarahkan pula untuk tercapainya tujuan organisasi. Untuk itu, motivasi pemeliharaan maupun pengembangan individu-individu dalam organisasi perlu senantiasa diperhatikan dan dilaksanakan dengan baik. Manajemen sumber daya insani merupakan bagian dari manajemen umum yang memfokuskan diri pada sumber daya insani. Adapun fungsi manajemen sumber daya insani seperti halnya fungsi manajemen umum, yaitu:²⁵

Fungsi Manajerial antara lain *Fungsi Perencanaan* yaitu melaksanakan tugas dalam perencanaan kebutuhan pengadaan, pengembangan, dan pemeliharaan sumber daya insani. *Fungsi Pengorganisasian* yaitu menyusun suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antara tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh tenaga kerja yang dipersiapkan. *Fungsi Pelaksanaan* yaitu memberikan dorongan untuk menciptakan kemauan kerja yang dilaksanakan secara efektif dan efisien. *Fungsi Pengendalian* yaitu melakukan pengukuran-pengukuran antara kegiatan yang dilakukan dengan standar-standar yang telah ditetapkan. Khususnya di bidang tenaga kerja.

Fungsi Operasional manajemen SDM pada beberapa tahapan yaitu *Pengadaan tenaga kerja*. Kegiatan operasional manajemen sumber daya manusia yang berada dalam ruang lingkup ini adalah perencanaan sumber daya insani dengan melakukan penentuan kebutuhan tentang kerja, baik secara kuantitatif maupun secara kualitatif, serta cara memenuhi kebutuhan tenaga kerja.

Tahap *Pengembangan*, Kegiatan-kegiatan dalam fungsi pengembangan sumber daya insani ini bertujuan untuk meningkatkan dan mengembangkan kemampuan sumber daya insani yang telah dimiliki, sehingga tidak akan tertinggal oleh perkembangan organisasi serta ilmu pengetahuan dan teknologi. *Pemeliharaan*, Kegiatan-kegiatan dalam fungsi pemeliharaan sumber daya insani ini ditujukan untuk

²⁵ Veitzhal Rivai. *Islamic Human Capital Dari Teori ke Praktik Manajemen Sumber Daya Islami*. Jakarta: Rajawali Press. 2009. h 24

memelihara keutuhan sumber daya insani yang dimiliki. Wujud dari hasil pemeliharaan sumber daya insani ini adalah tumbuhnya rasa betah dan mempunyai kemauan untuk bekerja dengan sebaik-baiknya pada organisasi.

Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia

Keberadaan manajemen sumber daya insani sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur, mengurus, dan menggunakan sumber daya insani sehingga dapat berfungsi secara produktif, efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan. Unsur dalam manajemen adalah tenaga kerja pada suatu perusahaan. Dalam manajemen sumber daya insani faktor yang diperhatikan adalah manusianya itu sendiri. Disadari atau tidak bahwa sumber daya insani merupakan masalah perusahaan yang paling penting, karena melalui sumber daya insanilah yang menyebabkan sumber daya yang lain dalam perusahaan dapat berfungsi/dijalankan atau dilaksanakan. Di samping itu, sumber daya insani dapat meningkatkan efisiensi, efektivitas perusahaan. Melalui sumber daya manusia yang efektif mengharuskan para manajer atau pemimpin untuk menemukan cara terbaik dalam mendayagunakan orang-orang yang ada dalam lingkungan organisasi agar tujuan-tujuan yang diinginkan dapat dicapai.²⁶

Organisasi atau Lembaga memandang pentingnya diadakan pengembangan sumber daya insani sebab pada saat ini karyawan merupakan asset yang sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Disamping itu dalam kegiatan pengembangan sumber daya insani, perlu adanya koordinasi yang cukup baik antara setiap unit kerja yang ada di dalam organisasi dengan bagian kepegawaian. Hal ini penting mengingat bahwa setiap unit kerja lebih mengetahui kebutuhan pengembangan yang bersifat pengetahuan dan ketrampilan teknis para pegawai yang berada di bawahnya. Oleh karena itu, bagian kepegawaian dalam hal ini pengembangan tersebut berperan sebagai pendukung dalam pelaksanaan aktivitas pengembangan dan berhubungan dengan peningkatan ketrampilan dan pengetahuan teknis dari setiap unit kerja, bagian kepegawaian dapat melakukan perencanaan pengembangan karier pegawai agar organisasi memiliki pegawai yang siap pakai pada saat dibutuhkan untuk posisi atau jabatan baru.

²⁶*Ibid* . h 24-25

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah sebuah unsur terpenting dalam sebuah organisasi. Dimana manusia bekerja untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Sehingga mereka berharap dengan mereka mendapatkan balasan jasa yang seimbang dengan kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi tersebut yang akan digunakan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Dengan adanya balasan jasa yang adil dan layak mereka termotivasi untuk bekerja sehingga kebutuhannya terpenuhi, dan menimbulkan produktivitas yang tinggi bagi suatu perusahaan atau organisasi.²⁷

Tahap Pengembangan Sumber Daya Manusia

Dalam tahap pengembangan sumber daya manusia ini terdapat dua aspek kegiatan penting yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain, yakni kegiatan pelatihan dan kegiatan pengembangan sumber daya insani itu sendiri yang dimaksudkan agar potensi yang dimiliki pegawai dapat digunakan secara efektif. Kegiatan pelatihan dipandang sebagai awal yaitu dengan diadakannya proses orientasi yang kemudian dilanjutkan secara berkelanjutan selama pegawai tersebut berada di dalam organisasi.

Pelatihan merupakan wahana untuk membangun sumber daya insani menuju era globalisasi yang penuh dengan tantangan. Berkaitan dengan hal tersebut, disadari bahwa pelatihan merupakan sesuatu yang mutlak perlu dilakukan setiap manusia yang dalam hal ini adalah karyawan. Oleh karena itu, kegiatan pelatihan tidak dapat diabaikan begitu saja terutama dalam memasuki era persaingan yang semakin ketat dan berat pada abad sekarang ini.

Disadari ataupun tidak, penempatan karyawan dalam suatu bidang kerja tidak dapat menjamin bahwa mereka akan otomatis sukses dalam pekerjaannya. Permintaan pekerjaan dan kemampuan karyawan harus diseimbangkan melalui program orientasi dan pelatihan. Kedua kegiatan tersebut sangat diperlukan, apabila karyawan telah dilatih dan telah mahir dalam bidang kerjanya, mereka memerlukan pengembangan lebih lanjut untuk mempersiapkan tanggungjawab mereka di masa mendatang. Dengan mengikuti perkembangan dan pertumbuhan, dimana menunjukkan makin besarnya diversifikasi tenaga kerja, bentuk organisasi dan persaingan global yang terus meningkat, maka upaya

²⁷ Siti qamariyah, dan Fadllan, *Pengaruh Pemberian Insentif dan Bonus Terhadap Tingkat Produktivitas Kerja Karyawan pada PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bhakti Sumekar Sumenep*. Jurnal Iqthishadia. Volume 4, Nomor 2. 2017. STAIN Pamengkasan Madura. hal. 258

pelatihan dan pengembangan memungkinkan karyawan untuk memperluas kewajiban serta tanggungjawabnya yang lebih besar. Meskipun kegiatan pelatihan dapat membantu karyawan untuk menjalankan tugasnya yang ada sekarang, manfaat kegiatan pelatihan dapat terus diperluas melalui pembinaan karier karyawan dan membantu mengembangkan karyawan tersebut, untuk mengembangkan tanggung jawabnya di masa mendatang.²⁸

Kegiatan pelatihan dan pengembangan memberikan deviden kepada karyawan dan perusahaan, berupa keahlian, keterampilan yang selanjutnya akan menjadi asset yang berharga bagi perusahaan. Melalui pelatihan akan menambah kemampuan karyawan dan demikian pula bagi perusahaan, yang mementingkan tuntutan para manajer dan departemen sumber daya insani.

Pelatihan dan pengembangan sumber daya insani ini perlu dilakukan, karena dunia ini terus berputar dan perkembangan ilmu pengetahuan semakin maju. Kalau tidak siap maka akan tertinggal. Untuk itu dibutuhkan sumber daya insani yang kuat, kokoh, manusia-manusia yang mempunyai semangat beramal dan memiliki etos kerja. Sebab, orang-orang yang di dalam jiwanya terdapat gairah untuk beramal dan bekerjalah yang mempunyai jaminan kuat untuk menjadi orang yang kuat, terhormat, maju, rajin berusaha, yang bermanfaat. percaya akan kemampuan dirinya, tidak suka meminta-minta, tidak mau terpendam dalam kelemahan dan keputusasaan.²⁹

Ada dua strategi pendidikan dan pelatihan yang dapat dilakukan organisasi, yaitu pendidikan yang dilakukan didalam organisasi tempat kerja pegawai (*on the job training*) dan pendidikan yang dilakukan diluar tempat kerja pegawai (*off the job training*). *On the job training* atau yang disebut juga dengan pelatihan dengan instruksi pekerjaan sebagai suatu metode pelatihan, yaitu para pekerjaan atau calon pekerja ditempatkan dalam kondisi pekerjaan yang riil, di bawah bimbingan dan supervisi dari pegawai yang telah berpengalaman atau supervisor. Melalui sistem ini, instruktur pertama kali memberikan pelatihan kepada supervisor, dan selanjutnya supervisor memberikan pelatihan kepada pekerja. Kegiatan ini meliputi rotasi kerja dimana pegawai pada waktu tertentu melakukan suatu rangkaian pekerjaan (*job rotation*). Pegawai secara internal dilatih dan dibimbing oleh supervisor atau pegawai lain yang berkemampuan tinggi dan mempunyai kewenangan melatih.³⁰

²⁸ Veitzhal Rivai. *Islamic Human...*h 289

²⁹ *Ibid*

³⁰ *Ibid.* h 329

Menurut Wilson, Sloane dan Witney mengemukakan metode “*off the job training*” di lakukan diluar tempat kerja pegawai. Pendidikan dan latihan mengacu pada simulasi pekerjaan yang sebenarnya. Tujuannya adalah untuk menghindarkan tekanan-tekanan yang mungkin mempengaruhi jalannya proses belajar. Metode ini dapat juga dilakukan didalam kelas dengan seminar, kuliah dengan pemutaran film tentang pendidikan sumber daya insani. Sedangkan “*Job rotation*” berkaitan dengan pemindahan sementara seorang / sekelompok pegawai dari satu posisi ke posisi lain, sehingga mereka dapat memperluas rpengalaman terhadap berbagai aspek operasional instansi. Aktivitas kerja berkaitan dengan pemberian tugas yang penting kepada peserta pendidikan untuk mengembangkan pengalaman dan kecakapan.³¹

Mengenai arti pentingnya pengembangan sumber daya insani Heidjrachman dan Husnan mengemukakan bahwa sesudah karyawan diperoleh, sudah selayaknya kalau mereka dikembangkan. Pengembangan ini dilakukan untuk meningkatkan keterampilan melalui latihan (*training*), yang diperlukan untuk dapat menjalankan tugas dengan baik. Kegiatan ini makin menjadi penting karena berkembangnya teknologi dan makin kompleksnya tugas-tugas pimpinan.³²

Budaya bekerja akan menjadi salah satu ciri utama setiap pribadi muslim yang menjadikannya sebagai *the thought and spirit of time*, citra dan semangat yang terus memberikan ilham dalam perjalanan semangat yang terus memberikan ilham dalam perjalanan kehidupannya, dimana mereka akan mengukir sejarah dengan tapak-tapak prestatif. Pokoknya harus tertanam dalam keyakinan bahwa bekerja itu adalah amanah Allah, sehingga ada semacam sikap mental yang tegas pada diri setiap pribadi muslim.³³

Pelatihan (*training*) dalam segala bidang pekerjaan merupakan bentuk ilmu untuk meningkatkan kinerja, dimana islam mendorong umatnya untuk bersungguh-sungguh dan memuliakan pekerjaan. Rasulullah bersabda yang artinya: “*Tidak ada makanan yang lebih baik yang dimakan oleh seseorang daripada apa yang ia makan dari pekerjaan tangannya. Sesungguhnya Nabi Allah, Daud a.s memakan makanan makanan dari hasil kerja tangannya*”. Islam mendorong untuk

³¹ Heidjrachman dan Husnan (1993) dalam artikel Ahmad Elqorni. 2009. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Di download 22 Januari 2011. Dari <http://elqorni.wordpress.com/.../pengembangan-sumber-daya-manusia/-Tembolok-Mirip>. h 7

³² *Ibid*

³³ Toto Tasmara, *Etos Kerja Pribadi Muslim*, Yogyakarta: PT. Dana Bhakti Prima Yasa, 1995, h 12.

melakukan pelatihan (*training*) terhadap para karyawan dengan tujuan mengembangkan kompetensi dan kemampuan teknis karyawan dalam menunaikan tanggungjawab pekerjaannya. Rasulullah memberikan pelatihan terhadap orang diangkat untuk mengurus persoalan kaum muslimin, dan membekalinya dengan nasihat-nasihat dan beberapa petunjuk.³⁴

Dalam lembaga keuangan, Sumber Daya Insani perlu diperhatikan, tidak hanya sekedar profesionalitas bekerjanya saja. Akan tetapi juga profesionalitas cara berfikir dan bertindak sesuai dengan paradigma yang benar sesuai dengan prinsip ekonomi Islam yaitu berfikir positif, berakidah benar dan selalu berakhlak karimah (*shiddiq, tabligh, amanah dan fatonah*).³⁵

Sumber Daya Manusia Bank Syariah

Upaya mendapatkan SDM yang yang berkualitas perlu dilatih dan ditingkatkan kualitasnya agar menjadi manusia yang efektif, efisien, dan produktif. Bagaimana upaya melakukan pelatihan dan pengembangan SDM tersebut? apa saja pola yang dapat dilakukan? Di dalam al-qur'an banyak ayat yang mengemukakan tentang ciri khas manusia. Ciri khas manusia tersebut memiliki keistimewaan dan kekuarangan. Manusia memerlukan pelatihan dan pengembangan agar terbentuk individu-individu yang baik yang sanggup memikul amanah dan beban yang diberikan. Bahkan, dengan kekuatan keimanan dan karakter individu yang sabar, dengan izin Allah SWT dapat memenangkan pertempuran.³⁶

Demikian pula, perusahaan akan memenangkan persaingan ketika memiliki aset (*human capital*), berupa SDM yang amanah dan professional, yaitu SDM yang berkualitas dan berdaya saing, maka upaya yang perlu dilakukan perusahaan adalah melaksanakan program pelatihan dan pengembangan SDM. Disisi lain perlunya pelatihan dan pengembangan SDM ini, karena Islam sangat mengedepankan semangat. Pelatihan juga akan menambah ilmu pengetahuan. Pelatihan dapat membantu karyawan untuk mengerjakan pekerjaan mereka saat ini, keuntungan dari program pelatihan dapat diperoleh sepanjang karirnya dan dapat membantu peningkatan karirnya di masa mendatang.

³⁴Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006 h 117.

³⁵ Krihsna Adityangga. *Membumikan Ekonomi Islam Diskursus Pengembangan Ekonomi berbasis Syari'ah*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Pilar Media. 2006. h 81

³⁶ Veitzhal Rivai. *Islamic Human Capital Dari Teori ke Praktik Manajemen Sumber Daya Islami*. Jakarta: Rajawali Press. 2009. H 285-286

Sebaliknya pengembangan dapat membantu individu untuk memegang tanggung jawab di masa mendatang. Kegiatan pelatihan dan pengembangan memberikan deviden kepada karyawan dan perusahaan, berupa keahlian, keterampilan, yang selanjutnya akan menjadi aset yang berharga bagi perusahaan. Melalui pelatihan akan menambah kemampuan karyawan dan demikian pula bagi perusahaan, yang mementingkan tuntutan para manajer dan departemen SDM. Akan tetapi, kegiatan pelatihan dan pengembangan adalah bukan solusi yang universal yang dapat memenuhi semua kebutuhan. Rancangan tugas yang efektif, pemilihan/ seleksi, penempatan dan kegiatan-kegiatan lainnya juga diperlukan. Meskipun begitu, kegiatan pelatihan dapat memberikan kontribusi yang berarti kalau dikerjakan secara benar.³⁷

Sebuah organisasi bisnis perlu memelihara dan menjaga keunggulan kompetitifnya untuk terus bisa dipenuhi. Dan untuk mewujudkannya, tidak bisa tidak, organisasi membutuhkan SDI yang mumpuni. Termasuk dalam hal ini adalah SDI di bank syariah. SDM yang mumpuni adalah sumber daya manusia yang memenuhi dua syarat; militan dan intelek. SDM yang militan dimiliki oleh SDM yang beriman, yakin dalam setiap usahanya. SDM militan selalu konsisten, bersemangat juang tinggi mewujudkan result yang telah digariskan organisasi. Sedang SDM yang intelek berarti SDM yang memiliki cukup power, informasi dan pengetahuan (knowledge) yang dibutuhkan untuk membuat keputusan terbaik buat organisasi. SDM bisa memiliki daya saing yang tinggi bila ia bisa memadukan antara sikap militansi dan intelektualitas. Dengan kata lain, ia perlu menyeimbangkan antara ZIKR dan PIKR.³⁸

ZIKR membangun jembatan vertikal (*hablum minallah*) menuju keridhaan Allah. Dengan ZIKR, totalitas tindakan SDM, akan dipersmbahkan kepada Allah. Tindakan positif akan dicatat sebagai kebaikan (pahala) dan sebaliknya tindakan negatif akan diberikan sanksi (dosa). SDM akan berhati-hati dan menghindarkan diri dari sikap yang menyimpang, karena meskipun pimpinannya tidak melihat secara langsung, tapi Allah yang Maha Melihat, akan terus mengawasinya. ZIKR akan melahirkan militansi. Sedangkan, adapun PIKR memberikan bekal bagi SDM untuk bisa harmonis secara horizontal dalam berhubungan dengan manusia (*hablum minannas*). SDM yang mampu membagi *power*, *information*, *knowledge*, dan *rewards*, justru akan mengukuhkan

³⁷ *Ibid*, hal, 298.

³⁸ A. Riawan, Amin, *ZIKR, PIKR, MIKR, The Celestial Management*, Jakarta: Senayan Abadi Publishing, 2004. h 233-234

penguasaannya kepada apa yang telah diraihinya itu. Sedangkan SDM lain yang menerima hal itu, akan makin bertambah ilmu dan cerdas dalam bersikap. PIKR melahirkan SDM yang intelektual. Karenanya, dengan menyeimbangkan ZIKR dan PIKR, SDM akan berdaya saing dan kompetitif.³⁹

Lembaga keuangan syariah adalah lembaga yang cukup unik, sebab didalamnya melibatkan orang-orang yang memiliki kualifikasi dan kompetensi yang bukan hanya ahli dalam bidang ekonomi, keuangan dan perbankan, namun mereka harus memiliki kualifikasi dan kompetensi syariah. Dua sisi kualifikasi dan kompetensi ini dipadukan secara integral. Oleh karena itu, seorang SDM lembaga keuangan syariah harus selalu mengembangkan hal tersebut. Keahlian seseorang dalam bidang keuangan syariah akan terbangun secara baik dengan memenuhi kriteria satu diantara tiga tipe SDM yaitu Spesialis ilmu syariah yang memahami ilmu ekonomi (teramsuk ahli Tipe A), Spesialis ilmu ekonomi yang mengenal syariah (teramsuk ahli Tipe B), Mereka yang memiliki keahlian dalam syariah maupun ilmu ekonomi (termasuk Tipe C):⁴⁰

Ahli tipe A, diharapkan memberikan kontribusi terhadap aspek normatif dalam area Sistem Ekonomi islam (lembaga keuangan syariah), dengan menemukan prinsip-prinsip islam di bidang ekonomi, serta mampu menjawab persoalan-persoalan modern dalam sistem ekonomi (lembaga keuangan). Ahli tipe B lebih diharapkan dalam melakukan analisis ekonomi positif terhadap operasionalisasi sistem ekonomi islam (lembaga keuangan syariah). Ahli tipe C inilah yang sebnarnya diharapkan, tetapi berapa banyak manusia yang memiliki keahlian ganda? Barangkali jika ada adalah satu dalam seribu. Ketiga ahli tersebut diharapkan selalu mempelajari statetment-statement dan pesumsi-presumsi positif dalam al-qur'an dan sunnah. Disamping itu juga melakukan kegiatan penelitian yang mengungkap statetment ekonomi (keuangan syariah), yang dilakukan oleh para pemikir muslim sepanjang masa. Ini berarti bahwa pemikir muslim masa lalu telah menghasilkan pemikiran-pemikiran yang bersifat normatif dan positif.⁴¹

Strategi baru pengembangan pasar iB (ai-Bi) Perbankan Syariah yang memosisikan perbankan syariah di Indonesia sebagai perbankan yang saling menguntungkan nasabah dan bank, serta penggunaan

³⁹ *Ibid*, h 234-235

⁴⁰ Muhammad, *Kualifikasi Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah*. *Jurnal Hukum Islam Al-Mawarid*. Edisi X. Yogyakarta: Fakultas Ilmu Agama Islam UII. 2003. h 37

⁴¹ *Ibid*.

branding *Beyond Banking*), mensiratkan kebutuhan akan kualitas sumber daya manusia yang multi keilmuan dan multi dimensi untuk menjamin keunggulan khususnya. Ketentuan SDM yang di butuhkan di Bank Syariah yaitu:⁴²

Pertama, industri perbankan syariah membutuhkan SDM yang pandai mengelola dana masyarakat ke dalam bentuk-bentuk investasi yang mampu menghasilkan profit yang kemudian akan di-bagi-hasilkan (*profit-sharing*). Karena jika investasi yang dikelola tidak bisa menghasilkan profit, bahkan merugi, maka apa yang mau dibagi-hasilkan? Dengan kata lain SDM bank syariah adalah juga seorang *investment manager*, yang memahami detail perkembangan serta trend dari berbagai sektor industri baik dalam tataran domestik maupun global. Ia juga harus mampu melakukan manajemen alokasi investasi secara efektif, memilih sektor-sektor produksi mana yang paling profitable sebagai tempat menanamkan dana investasi namun tetap memberikan kemanfaatan sosial bagi masyarakat luas. Sehingga bank syariah mampu menghasilkan profit yang optimal, dalam rangka memberikan bagi hasil yang selalu memuaskan kepada nasabah.

Kedua, keberagaman produk dan jasa iB sebagai ciri khas bank syariah harus didukung oleh SDM yang kreatif dan inovatif dalam mengembangkan produk-produk baru atau melakukan modifikasi produk-produk perbankan syariah sehingga dapat selalu memenuhi kebutuhan masyarakat modern yang selalu berkembang. Untuk melakukan proses inovasi dimaksud, SDM bank syariah seyogianya juga memiliki kompetensi sebagai ahli keuangan dan perbankan (*finance & banking expert*), yang memiliki pengetahuan detail tentang berbagai jenis instrumen keuangan dan perbankan. Tidak hanya pengetahuan tentang produk keuangan dan perbankan syariah, tetapi juga tentang *financial structure* dari produk-produk keuangan konvensional yang sedang berkembang. Sehingga ia dapat melakukan proses pembelajaran secara terus-menerus (*continuous learning*) dalam melakukan inovasi/modifikasi untuk menghasilkan produk yang sesuai dengan prinsip syariah tetapi dengan sofistikasi yang sama dengan produk-produk lainnya.

Ketiga, bank syariah tentu saja harus selalu dapat memberikan keyakinan kepada masyarakat bahwa produk/jasa yang ditawarkannya sesuai dengan etika dan prinsip-prinsip syariah, misalnya tidak

⁴² Nasaruddin Umar. Anggota Komite Perbankan Syariah, Pakar Pendidikan, *Artikel DICARI : SDM MULTIDIMENSI UNTUK iB (ai-Bi)*, (tt: Jakarta, Bank Indonesia), h 1-2

mengandung unsur spekulatif ataupun tipuan. Untuk itu, bank syariah membutuhkan SDM yang memiliki kompetensi keilmuan *syariah muamalah* terkait keuangan dan perbankan syariah. Untuk SDM dengan kompetensi demikian, saat ini bank syariah banyak terbantu dengan hadirnya DPS (Dewan Pengawas Syariah) yang wajib ada di setiap bank syariah. DPS ini adalah juga adalah anggota DSN (Dewan Syariah Nasional), yang tugasnya mengawasi operasional sehari-hari bank syariah agar selalu sesuai dengan prinsip-prinsip syariah sehingga menjamin kemanfaatan produk/jasa yang ditawarkan oleh bank syariah bagi kemaslahatan masyarakat seluruhnya.

Bank Islam memikul tanggungjawab besar, seluruh staf dan nasabah yang berurusan dengannya harus diatur dan bertindak secara islami sehingga setiap orang mendatangi sebuah bank Islam mendapatkan kesan bahwa ia sedang memasuki sebuah tempat suci untuk melakukan ritual keagamaan, yaitu penggunaan modal dalam aktivitas yang diterima dan diridhai Allah yang Maha kuasa. Semua karyawan bank Islam memikul kewajiban yang sama, yakni bahwa mereka sepanjang hidupnya harus bertingkah laku secara islami baik dalam pekerjaan maupun aktifitas sehari-hari.⁴³

Muamalah dengan pengertian pergaulan hidup tempat setiap orang melakukan perbuatan dalam hubungan dengan orang lain yang menimbulkan hubungan hak dan kewajiban merupakan bagian terbesar dalam aspek kehidupan manusia. Aktivitas muamalah hubungan antara manusia dengan manusia lainnya. Pemahaman yang lebih sempit mengenai muamalah adalah aktivitas ekonomi yang berkaitan dengan manajemen dan bisnis. Perkembangan ekonomi syariah harus terus diperjuangkan, tidak hanya dari segi isi dan objeknya, tetapi juga sisi subjek pelakunya. Para pelaku ekonomi syariah haruslah setiap muslim yang memahami hakikat sistem ekonomi Islam, adalah pribadi yang secara lahir batin berjuang menegakkan hukum-hukum Allah khususnya di bidang ekonomi. Diantara kiat untuk semakin mendekati diri kepada Allah bagi para pelaku ekonomi syariah adalah dengan senantiasa meningkatkan nilai-nilai keyakinan dan akidah.⁴⁴

Tabel 2

Data Pertumbuhan SDM Bank Syariah Periode 2016 – September 2017

No	Jenis Bank	Desember	September	Pertumbuhan
----	------------	----------	-----------	-------------

⁴³ Mal An Abdullah. *Corporate Governance Perbankan Syariah di Indonesia*. 2010. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media. h 57

⁴⁴ Abu Fahmi, dkk. *HRD Syariah Teori dan Implementasi*. 2014. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama. h 49

	Syariah	2016	2017	%
1	BANK UMUM SYARIAH	51.110	52.400	2,524
2	UNIT USAHA SYARIAH	4.487	4.397	-2,006
3	BPRS	4.372	4.592	5,032
4	TOTAL	59.969	61.389	2,368

Dari data diatas menunjukkan perkembangan sumber daya di bank syariah, pada periode desember 2016 sampai dengan september 2017. Total pertumbuhannya sdm di bank syariah mencapai 2,368 persen dari jumlah sdm pada desember 2016 sebesar 59.969 orang kemudian jumlah sdm pada september 2017 sebesar 61.389 orang. Dari ketiga jenis bank syariah pertumbuhan sdm terbanyak dialami oleh BPRS yaitu tumbuh sebesar 5,032 persen. Yang mengalami pertumbuhan sdm besar kedua yaitu Bank Umum Syariah yang tumbuh sebesar 2,524 persen. Adapun Unit Usaha Syariah mengalami penurunan terhadap jumlah sdm yaitu sebesar -2,006 persen, hal ini diakibatkan oleh adanya unit usaha syariah yang menjadi bank syariah. Perbankan syariah akan terus berkembang kedepannya sehingga akan membutuhkan sdm yang lebih banyak lagi.

Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Islam Bagi SDM di Bank Syariah

Pola kerja antara bank syariah dengan bank konvensional sangat berbeda sehingga kebutuhan akan sdmnya juga berbeda. Bank syariah tidak bisa lepas dari prinsip-prinsip islam yang harus ditunaikan. Sehingga pola manajemen sumber daya manusia Islam berbeda dengan pola manajemen sdm yang dijalankan bank konvensional. Pola manajemen sumber daya manusia menurut Islam akan sejalan dengan pembentukan sdm di bank syariah yang akan membawa bank syariah untuk berkembang menjadi lebih baik.

Manajemen sumber daya manusia Islami akan membentuk sdm bank syariah yang memiliki sifat yang sejalan dengan prinsip Islam yaitu Siddiq, Amanah, Fatonah, dan Tablig. Pola manajemen sumber daya manusia Islam dilakukan mulai proses rekrutmen, pelatihan, penempatan, dan selama berada di bank syariah. SDM yang dibutuhkan di bank syariah harus memahami aspek syariah dan paham ekonomi. Keduanya dapat terpenuhi melalui pola manajemen sumber daya manusia Islami. Setelah dilakukan direkrutmen yang sesuai sumber

daya Islam akan diberikan pelatihan-pelatihan berupa training perbankan syariah, serta penyentuhan dari aspek spiritualnya. Pola manajemen sumber daya manusia akan menjadikan sdm bank syariah untuk bisa memahami ilmu ekonomi perbankan tanpa mengabaikan tentang pengetahuan ilmu syariah serta nilai-nilai dan moral dalam Islam.

Salah satu pola manajemen sumber daya manusia Islam yang dikemukakan oleh Riawan Amin yang menawarkan konsep *Celestial Management* atau yang biasa disebut manajemen langit, yang sangat relevan dengan kondisi sdm di bank syariah. Adapun konsep *Celestial Management* yang dimaksud terdiri dari ZIKR, PIKR, dan MIKR. ZIKR terdiri dari *Zero Based*, yaitu mengarahkan niat dari sdm bank syariah agar melakukan semata untuk mendapatkan ridha Allah SWT. *Iman*, yaitu sdm bank syariah harus meyakini bahwa apa yang dilakukannya selalu dalam pengawasan Allah SWT, sehingga mereka merasa enggan dalam berbuat hal-hal yang dilarang. *Konsisten*, maksudnya untuk sampai pada titik sasaran, zero base dan iman harus dijaga secara konsisten/harus istiqomah dan kaffah. Sumber daya manusia di bank syariah harus konsisten dalam menjalankan tugasnya. *Result Oriented*, yaitu yang menjadi tujuan dari sdm bank syariah bekerja di bank syariah yaitu bahagia dunia dan akhirat. Kemudian PIKR terdiri dari *Power*, yaitu bahwa harus ada pembagian kekuasaan diantara sdm bank syariah karena tidak akan bisa tanpa ada bantuan dari orang lain. *Information*, yaitu sdm bank syariah dituntut untuk punya akses informasi yang luas untuk mengembangkan bank syariah. *Knowledge*, yaitu sdm bank syariah dituntut untuk punya pengetahuan tentang ilmu ekonomi/perbankan yang bisa berkolaborasi dengan ilmu syariah yang dapat diperoleh dari berbagai pihak. *Reward*, yaitu bahwa bank syariah harus siap menerima reward dari hasil yang telah dilakukannya. Jika mendapat prestasi dapat mendapat hadiah jika melakukan kesalahan harus belajar lagi dan mendapat hukuman.

Terakhir MIKR, terdiri dari Militan yaitu sdm bank syariah harus menjadi pribadi yang mempunyai semangat yang tinggi dan teguh pendirian dalam mengerjakannya, dan tidak mudah menyerah itulah yang disebut *Militan*. *Intelek*, sdm bank syariah harus terus belajar dan mencari tau untuk meningkatkan kualitas bank syariah. Kemampuan untuk menggunakan pikirannya dalam mencari sebuah solusi dari masalah-masalah yang ada. *Kompetitif* yaitu sdm bank syariah harus siap bersaing dengan pihak lainnya mengikuti perkembangan zaman global. Kemudian *Regeneratif* yaitu sdm bank syariah harus bisa sharing

pengetahuan dan pengalaman dengan rekanannya agar terus bisa menghasilkan generasi yang handal di bidang bank syariah tidak hanya berhenti pada dirinya.

PENUTUP

Pertumbuhan sumber daya manusia mengalami pertumbuhan pada periode desember 2016 sampai september 2017 tumbuh sebesar 2,368 persen. Pertumbuhan terbesar pada sdm pada BPRS yaitu sebesar 5,032 persen. Lalu terbesar selanjutnya sdm pada Bank Umum Syariah (BUS) yaitu tumbuh sebesar 2,524 persen. Adapun Unit Usaha Syariah mengalami penurunan sebesar -2,006 persen. Hal ini diakibatkan karena adanya UUS yang spin off menjadi Bank Umum Syariah (BUS).

Manajemen sumber daya manusia Islam menjadi penting bagi pembentukan kualitas bagi sdm di bank syariah. Manajemen sumber daya manusia Islam akan membentuk sdm bank syariah yang paham akan ilmu ekonomi dan ilmu syariah. Manajemen sumber daya manusia Islam dapat dilakukan dari setiap proses pengembangan sdm di bank syariah, terdiri dari rekrutmen, seleksi, pelatihan, sampai menjadi sdm bank syariah yang unggul. Salah satu pola manajemen sumber daya manusia Islam yaitu konsep Celestial Management yang terdiri dari ZIKR (*Zero Based, Iman, Konsisten, dan Result Oriented*), PIKR (*Power, Information, Knowledge, Reward*) dan MIKR (*Militan, Intelektual, Kompetitif, dan Regeneratif*). Pola manajemen sumber daya manusia Islam ini sangat penting bagi pembentukan sdm di bank syariah untuk bisa terus mengembangkan bank syariah.

Daftar Rujukan

- Adityangga, Krishna. 2006. *Membumikan Ekonomi Islam Diskursus Pengembangan Ekonomi berbasis Syari'ah*. Cetakan Pertama. Yogyakarta. Pilar Media.
- Algaoud, Latifa M dan Mervyn K. Lewis. 2001. *Perbankan Syariah, Prinsip, Praktik, Prospek*, Jakarta, PT. Serambi Ilmu Semesta.
- Al-qur'anul Karim*.
- Alwi, Syafaruddin. 2013. *Memahami Sistem Perbankan Syariah*. Jakarta. BukuRepublika.
- Amalia, Euis. 2010. *Analisis Kurikulum, Model Pembelajaran dan Hubungannya Dengan Kebutuhan SDM Pada Industri Keuangan Syariah di Indonesia*". Makalah disampaikan pada Forum Riset Perbankan Syaria'ah II 2010, diselenggarakan oleh IPIEF Fakultas Ekonomi UMY.

- Amin, A. Riawan. 2004. *ZIKR, PIKR, MIKR, The Celestial Management*. Jakarta. Senayan Abadi Publishing.
- An, Mal Abdullah. 2010. *Corporate Governance Perbankan Syariah di Indonesia*. Yogyakarta. Ar-Ruzz Media.
- Antonio, Muhammad Syafi'i Antonio. 2001. *Bank Syariah: Dari Teori ke Praktik*, Jakarta, Gema Insani Press.
- Asnaini. 2008. *Pengembangan Mutu SDM Perbankan Syari'ah Sebagai Upaya Pengembangan Ekonomi Islam*. *Jurnal Ekonomi Islam La_Riba* Vol.II. No. 1. Yogyakarta. Fakultas Ilmu Agama Islam UII.
- Fahmi, Abu. dkk. 2014. *HRD Syariah Teori dan Implemtasi*. Jakarta. PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Farizal. 2010. *Pengembangan Kompetensi SDM Perbankan Syari'ah Melalui Corporate University*, Forum Riset Perbankan Syariah II. Yogyakarta. Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
- Heidjrachman dan Husnan. 1993. dalam artikel Ahmad Elqorni. 2009. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Di download 22 Januari 2011. Dari [http:// elqorni.wordpress.com/.../pengembangan-sumber-daya-manusia/-Tembolok-Mirip](http://elqorni.wordpress.com/.../pengembangan-sumber-daya-manusia/-Tembolok-Mirip).
- Hermanto. 2013. *Pengaruh Kualitas Pelayanan SDM Bank Syariah Terhadap Kepuasan Nasabah Studi Pada BPRS Berkah Ramadhan*. *Jurnal Etikonomi* Vol. 12 No. 1 April 2013. Jakarta. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Syarif Hidayatullah.
<http://ekonomi.kompas.com/read/2017/09/20/154802426/pangsa-pasar-perbankan-syariah-nasional-bisa-di-atas-7-persen> Pada tanggal 17 November 2017.
- <http://keuangan.kontan.co.id/news/pangsa-pasar-bank-syariah-tembus-544-di-agustus> Pada tanggal 17 November 2017.
- <http://video.metrotvnews.com/economic-challenges/zNA836ZK-90-pegawai-perbankan-syariah-tidak-berlatar-pendidikan-ekonomi-syariah> pada tanggal 18 November 2017
- <http://www.lppi.or.id/index.php/module/Blog/sub/3/id/indonesia-butuh-200-000-tenaga-ekonomi-syariah> pada tanggal 18 November 2017.
- Ibrahim, Ahmad Abu Sinn. 2006. *Manajemen Syariah Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer*. Jakarta. Raja Grafindo Persada.
- Ismanto, Kwat. 2009. *Manajemen Syari'ah Implementasi TQM dalam Lembaga Keuangan Syari'ah*. Cetakan Pertama. Yogyakarta. Pustaka Pelajar.
- Lody, Findia Reza dan Husnul Khatimah. 2011. *Pengembangan Kualitas SDM pada Bank Syariah dalam Perspektif Syariah: Studi Kasus PT*.

- BPRS Harta Insan Karimah Bekasi. Jurnal Masalahah, Vol.2, No. 2, Agustus 2011. Bekasi. UNISMA.*
- Muhammad. 2003. *Kualifikasi Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah. Jurnal Hukum Islam Al-Mawarid. Edisi X. Yogyakarta. Fakultas Ilmu Agama Islam UII.*
- Mustaqim, Muhamad. 2016. *Prinsip Syariah Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Studi atas Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia UMKM di Kudus. Jurnal Penelitian, Vol. 10, No. 2, Agustus 2016. Kudus. STAIN KUDUS.*
- Notoatmodjo, Soekidjo. 2003. *Pengembangan Sumber Daya Manusia. Jakarta. Rineka Cipta.*
- Nuroniah, Eva. 2015. *Analisis Pengaruh Tingkat Religiositas Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Studi Kasus Pada Karyawan Kantor Pusat Bank Syariah X. Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah Volume. 3. Nomor 1. April 2015. Jakarta. STEI SEBI.*
- Otoritas Jasa Keuangan Syariah. 2017. *Statistik Perbankan Syariah September 2017.*
- Otoritas Jasa Keuangan. 2015. *Roadmap Perbankan Syariah Indonesia 2015-2019. Departem Perbankan Syariah.*
- P. Sondang, Siagian. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta. Bumi Aksara.*
- PB, Triton. 2009. *Mengelola Sumber Daya Manusia Kinerja, Motivasi, Kepuasan Kerja dan Produktivitas. Cetakan Pertama. Yogyakarta, Oryza.*
- Qamariyah, Siti dan Fadllan. 2017. *Pengaruh Pemberian Insentif dan Bonus Terhadap Tingkat Produktivitas Kerja Karyawan pada PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bhakti Sumekar Sumenep. Jurnal Iqthishadia. Volume 4, Nomor 2. Madura : STAIN Pamengkasan.*
- Rivai, Veitzhal. 2009. *Islamic Human Capital Dari Teori ke Praktik Manajemen Sumber Daya Islami. Jakarta. Rajawali Press.*
- Tasmara, Toto. 1995. *Etos Kerja Pribadi Muslim, Yogyakarta. PT. Dana Bhakti Prima Yasa.*
- Umar, Nasaruddin. Tt. *Artikel DICARI: SDM MULTIDIMENSI UNTUK iB (ai-Bi). Jakarta, Bank Indonesia.*