

Penerapan Pengembangan Sumber Daya Manusia Islami pada Unit Usaha Syariah

Trimulato¹

¹Perbankan Syariah, Universitas Muhammadiyah Parepare

email: trimsiuii@yahoo.co.id

DOI: <https://doi.org/10.31603/cakrawala.v13i1.1993>

ABSTRACT

Keywords:
Islamic
Windows,
Islamic Human
Resource
Development

Article Info:
Submitted:
30/03/2018
Revised:
12/06/2018
Published:
30/06/2018

Shari'ah banking currently has a strong legal law with the presence of law number 21 of 2008 on shari'ah banking. It is very influential on the existence of sharia banking is increasingly in demand by many circles. Shariah banking continues driven in order to innovate in developing products to be able to reach a targeted market share of 5%. There are three types of sharia banking in Indonesia, namely Shariah Commercial Bank, Shariah Business Unit, and People's Bank of Sharia Financing. Of the three different types of Islamic banks are Shariah Business Unit itself, because not stand alone still follow the conventional bank, so much influence from the parent. Particularly related to the human resources of syariah banks, the syariah business unit is still in the shade of its parent, which is conventional bank, whereas both of them should be different. In this paper discussed about the implementation of Islamic human resource development in the Islamic business unit. The type of research conducted is a research or research by taking data from various sources that are then processed and drawn conclusions related to Islamic human resources. The results of this paper show / conclude there are some things related to the process of developing resources in Islamic banks are in line with the development of Islamic human resources. However, it is found that the application of Islamic human resources development has not been in line with the recruitment pattern of sharia business unit that has not been able to perform its own recruitment but still follow its conventional parent provisions. So that related to the criteria to be tb sharia bank has not been fulfilled.

PENDAHULUAN

Perkembangan perbankan syariah selama satu tahun terakhir, sampai dengan bulan Oktober 2012 cukup menggembirakan. Perbankan syariah mamputumbuh \pm 37% sehingga total asetnya menjadi Rp174,09 triliun. Pembiayaan telah mencapai Rp 135,58 triliun (40,06%) dan penghimpunan dana menjadi Rp134,45 triliun (32,06%). Strategi edukasi dan sosialisasi perbankan syariah yang ditempuh dilakukan bersama antara Bank Indonesia dengan industri dalam bentuk *iB campaign* baik untuk *funding* maupun

financing telah mampu memperbesar *market share* perbankan syariah menjadi $\pm 4,3\%$. Penghimpunan dana masyarakat terbesar dalam bentuk deposito yaitu Rp 78,50 triliun (58,39%) diikuti oleh Tabungan sebesar Rp 40,84 triliun (30,38%) dan Giro sebesar Rp 15,09 triliun (11,22%). Penyaluran dana masih didominasi piutang Murabahah sebesar Rp 80,95 triliun atau 59,71% diikuti pembiayaan Musyarakah yang sebesar Rp 25,21 triliun (18,59%) dan pembiayaan Mudharabah sebesar Rp 11,44 triliun (8,44%), dan piutang Qardh sebesar Rp 11,19 triliun (8,25%).

Penghimpunan dana masyarakat meningkat $\pm 32\%$ yang sebagian besar (58,39%) terhimpun dalam Deposito. Sedangkan dari sisi penyaluran dana meningkat $\pm 40\%$ menjadi Rp 135,58 triliun dimana piutang Murabahah paling mendominasi dengan portofolio sebesar 59,71%. Hal ini mengindikasikan bahwa perbankan syariah masih didominasi oleh dana mahal dalam penghimpunan dan menyalurkannya dalam *pricing* (marjin dari piutang Murabahah) yang cukup tinggi dibandingkan dengan rata-rata suku bunga (rata-rata tahun 2012 s.d September 2012 *equivalent rate* sebesar 14,31%). Atas hal tersebut perlu dikaji kembali faktor-faktor yang berpengaruh dalam menggeser struktur bisnis perbankan syariah sehingga menjadi lembaga keuangan yang efisien dan dapat memberikan kemanfaatan yang lebih besar.

Dari sisi preferensi masyarakat terhadap produk-produk perbankan syariah masyarakat masih cenderung memilih produk yang memberikan imbal hasil yang tinggi. Imbal hasil deposito berfluktuasi antara 5,74% sampai dengan 6,28% (*equivalent rate*), sedangkan imbal hasil tabungan sekitar 2,32% dan giro sekitar 0,88% (*equivalent rate*). Produk simpanan berjangka (deposito) lebih diminati dibandingkan produk tabungan.

Pertumbuhan penghimpunan dana cukup baik diimbangi dengan pertumbuhan penyaluran dana kepada sektor riil baik berupa pembiayaan (Mudharabah dan Musyarakah), piutang (Murabahah, Istishna', dan Qardh), dan pembiayaan Ijarah. Dengan demikian fungsi intermediasi perbankan dapat relatif terjaga yang tercermin dari FDR agregat perbankan syariah tercatat cukup tinggi yaitu sebesar 100,84% meningkat lebih tinggi dari tahun sebelumnya yang tercatat sebesar 95,08%. Selain fungsi intermediasi, untuk memberikan pelayanan dengan jangkauan yang lebih luas bagi masyarakat, akses jaringan perkantoran meningkat menjadi 2.188 (29,31%) dari 1.692 kantor pada tahun sebelumnya. Perluasan jaringan kantor tersebut telah mampu meningkatkan pengguna bank syariah yang tercermin dari peningkatan jumlah total rekening (pembiayaan + DPK) yaitu sebesar 3,4 juta rekening dari 9 juta rekening menjadi 12,4 juta rekening (Oktober 2012).

Selama periode tahun 2012, jumlah Bank Umum Syariah (BUS) dan Unit Usaha Syariah (UUS) sampai dengan Oktober 2012 tidak mengalami perubahan, namun demikian jumlah jaringan kantor meningkat. Meskipun dengan jumlah BUS (11 buah) maupun UUS (24 buah) yang sama, namun pelayanan kebutuhan masyarakat akan perbankan syariah menjadi semakin meluas yang tercermin dari bertambahnya Kantor

Cabang dari sebelumnya sebanyak 452 menjadi 508 Kantor, sementara Kantor Cabang Pembantu (KCP) dan Kantor Kas (KK) telah bertambah sebanyak 440 kantor pada periode yang sama (Oktober 2012). Secara keseluruhan jumlah kantor perbankan syariah yang beroperasi sampai dengan bulan Oktober 2012 dibandingkan tahun sebelumnya meningkat dari 1.692 kantor menjadi 2.188 kantor.

Tabel 1. Jumlah Bank Syariah di Indonesia Tahun 2014-2015

NO	JENIS BANK SYARIAH	JUNI 2014	JUNI 2015
1	Bank Umum Syariah (BUS)	11	12
2	Unit Usaha Syariah (UUS)	23	22
3	Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS)	163	161

Sumber: Statistik Perbankan Syariah OJK

Dari data di atas menunjukkan bahwa ada tiga jenis bank syariah, meliputi Bank Umum Syariah (BUS), Unit Usaha Syariah (UUS), dan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS). Unit usaha syariah menjadi hal yang paling unik diantara tiga jenis bank syariah tersebut, karena UUS itu merupakan bank konvensional yang membuka cabang atau layanan syariah. Bank syariah dan bank konvensional adalah dua hal yang sangat berbeda sedangkan pada UUS keduanya menyatu, walaupun tetap ada pemisahan secara pengelolaan tetapi secara manajemen tetap masih ada percampuran dalam hal kebijakan. Jika dilihat dari data di atas jumlah Unit Usaha Syariah (UUS) lebih banyak jika dibandingkan dengan Bank Umum Syariah. Hampir semua Bank Umum Syariah itu awalnya adalah Unit Usaha Syariah, sehingga dibutuhkan kesiapan jika UUS ingin *spin off*, harus memiliki kesiapan khususnya tentang pengembangan sumber daya manusia.

Seharusnya meskipun UUS masih berada dibawah naungan bank konvensional induknya harusnya tetap harus dipisahkan dan dibedakan semua hal. Misalnya pengelolaan SDM, media informasi (*Website*), dan lain-lain, jadi tidak hanya pemisahan pada kegiatan pengelolaan keuangan. Bisa kita lihat *website* sebagai media informasi dari beberapa UUS belum memiliki websait tersendiri masih mengikut pada *website* induknya yang konvensional. Padahal *website* perlu terkait informasi tentang UUS, terkait beberapa kegiatan, info lowongan kerja, dan lain sebagainya. Bisa dilihat di beberapa UUS yang taraf nasional (Bank BTN Syariah, Permata Syariah, Danamon Syariah, CIMB NIAGA Syariah, dan lain-lain) belum memiliki *website* tersendiri.

Pesatnya perkembangan di industri perbankan syaria'ah secara nasional tidak diikuti dengan pertumbuhan sumber daya manusia bankir syaria'ah. Tidak semua lulusan lembaga pendidikan formal juga siap pakai. Kondisi ini dikhawatirkan menjadi kontraproduktif bagi industri perbankan syariah secara umum. Kualifikasi menjadi bankir syariah berbeda dengan bankir konvensional. Pasalnya, bankir syaria'ah harus memahami dunia bisnis Islam dengan baik. Perbankan syaria'ah dan perbankan konvensional

memiliki perbedaan, sehingga dengan jelas sumber daya manusia yang dibutuhkan oleh perbankan syariah berbeda dengan sumber daya manusia di bank konvensional. Begitupun bentuk manajemen pengembangan sumber daya manusianya berbeda.

Sebagaimana kita ketahui bahwa sumber daya manusia 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 (Farizal, 2010). Perspektif manajemen SDM 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.

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, mengelola dan memertahankan sdm yang memiliki kemampuan dan komitmen tinggi terhadap visi, misi, value, dan tujuan perbankan syariah (Alwy, 2013).

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 (OJK, 2015).

Konsep manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang berbasis pada prinsip syariah menekankan pada implementasi prinsip syariah dalam kegiatan manajemen. Prinsip syariah ini berangkat 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. Prinsip-prinsip ini terdiri dari: prinsip amanah, prinsip kepemilikan terbatas, prinsip kerjasama dalam kebaikan, prinsip tanggungjawab sosial, prinsip kepemilikan bersama, prinsip distribusi ekonomi dan prinsip keadilan (Mustaqim, 2016).

Perbankan syari'ah terdiri dari tiga macam, yaitu Bank Umum Syari'ah (BUS), Unit Usaha Syari'ah (UUS), dan Bank Pembiayaan Rakyat Syari'ah (BPRS). BUS dan BPRS, merupakan perbankan syariah yang sudah berdiri sendiri dan merupakan perusahaan yang berbentuk Perseroan Terbatas (PT). Sedangkan UUS, merupakan perbankan syariah yang merupakan unit usaha dari Bank Konvensional yang menyediakan layanan perbankan syariah. Kaitannya dengan pengembangan SDM, jika di BUS dan BPRS, sudah pasti SDMnya akan di bekali dan dilatih untuk menjadi SDM yang handal dalam perbankan syari'ah. Begitupun dengan sistem rekrutmen SDM sudah terfokus pada penguatan SDM perbankan syari'ah. Adapun UUS yang induknya masih pada bank konvensional, secara tidak langsung bentuk kebijakan pengembangan SDMnya masih berjalan dibawah regulasi Bank Konvensional selaku Induknya. Bahkan terkadang bentuk rekrutment SDM yang dilakukan di UUS, tidak dipisahkan dengan rekrutmen SDM Bank Konvensional.

Sebuah perusahaan yang sedang mengalami perkembangan usaha diharapkan akan mampu menciptakan produktivitas yang tinggi, karena tingkat produktivitas perusahaan itu sendiri yang akan menentukan tingkat keberhasilan suatu perusahaan. Kontribusi terbesar dalam usaha meningkatkan produktivitas perusahaan adalah dengan kemampuan sumber daya manusia atau tenaga kerjanya. Dengan demikian perusahaan perlu meningkatkan produktivitas kerja karyawan semaksimal mungkin. Adapun kondisi SDM di bank syariah baik itu Bank Umum Syariah (BUS), Unit Usaha Syariah (UUS), dan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) sesuai data yang telah dikeluarkan oleh Otoritas Jasa Keuangan adalah sebagai berikut.

Tabel 2. Data Sumber Daya Manusia di BUS, UUS, dan BPRS Tahun 2016

NO	JENIS BANK SYARIAH	JUMLAH SUMBER DAYA MANUSIA	FREKUENSI
1	Bank Umum Syariah	51.110	85,23 %
2	Unit Usaha Syariah	4.487	7,48 %
3	BPRS	4.372	7,29 %
4	TOTAL	59.969	100 %

Sumber: Statistik Perbankan Syariah September 2017 (Data diolah)

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.

Berdasarkan uraian diatas, penulis tertarik ingin melakukan penelitian terkait dengan bentuk model pengembangan SDM yang ada di Unit Usaha Syari'ah. Oleh karena itu, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pola pengembangan sumber daya manusia pada unit usaha syariah dan aplikasi pengembangan kualitas sumber daya manusia pada Unit Usaha Syariah dari perspektif sumber daya manusia Islami.

TELAAH PUSTAKA

Amalia (2010) dalam penelitiannya, menyebutkan bahwa Perguruan tinggi di Indonesia memiliki potensi yang besar dalam menyiapkan SDM integratif yaitu memiliki kompetensi yang memadai dari aspek syari'ah sekaligus mumpuni dalam bidang ekonomi dan keuangan baik dari segi konsep maupun operasional. Kemudian bahwa terdapat pengaruh dan hubungan yang signifikan antara persepsi perguruan tinggi tentang kurikulum dan model pembelajaran dengan persepsi industry tentang kompetensi SDM yang dihasilkan.

Prasetyo (2007) pada analisisnya terhadap kompetensi karyawan di PT. Bank Syariah Mandiri ini dapat diketahui bahwa kompetensi pengetahuan, kompetensi motivasi diri, kompetensi kepemimpinan, kompetensi komunikasi, kompetensi manajerial, kompetensi pemecahan masalah, kompetensi kerjasama tim dapat mewakili kompetensi umum yang dibutuhkan oleh Bank Syari'ah Mandiri. Di samping itu, pelaksanaan program pengembangan karyawan hendaknya diawali dengan melakukan analisis terhadap kebutuhan pengembangan diri karyawan yang berbasis pada kompetensi, sehingga menjadi dasar bagi perusahaan untuk menentukan kompetensi apa yang perlu dikembangkan dan jenis pengembangan apa yang perlu diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kompetensi tersebut. Evaluasi kompetensi karyawan di

PT. Bank Syari'ah Mandiri terhadap kebutuhan pelatihan, program, metode dan sistem pengembangan serta penilaian terhadap pengetahuan, kemampuan dan pemahaman karyawan, juga menunjukkan bahwa masih ada karyawan yang belum memiliki kompetensi sesuai dengan kompetensi jabatan yang dibutuhkan oleh perusahaan, sehingga perusahaan perlu meningkatkan kemampuan para karyawan. Peningkatan kemampuan karyawan meliputi penentuan kebutuhan program pelatihan dan kesesuaian antara kualifikasi jabatan dengan kompetensi yang dimiliki oleh karyawan. Rekomendasi program pelatihan untuk kompetensi pengetahuan tentang perbankan dan sistem syariah menekankan pelaksanaan pelatihan yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan karyawan dalam kerangka kepentingan perusahaan.

Hermanto (2013) menemukan 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.

Asnaini (2008) 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. Kemudian, Nuroniah (2015) menemukan bahwa tingkat religiositas bank syariah X berada pada level yang bagus dan juga tingkat kinerja karyawan; tingkat religiositas berpengaruh sebesar 33,8% terhadap kinerja karyawan dan selebihnya dipengaruhi oleh factor yang lain.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam tulisan ini adalah dengan menggunakan studi pustaka/ *library research* yang diperoleh dari beberapa sumber. Penelitian ini bersifat deskriptif kualitatif yang artinya menggambarkan suatu subyek penelitian. Dalam hal ini adalah bentuk pengembangan sumber daya manusia islami dan penerapan pengembangan sumber daya manusia islami pada unit usaha syariah.

Jenis data yang digunakan dalam tulisan ini adalah data kualitatif yang bersumber dari data primer dan data sekunder. Data-data yang digunakan penulis antara lain: (1) Teori-teori yang peneliti ambil dari berbagai literature, dan (2) Pengambilan data-data dari hasil yang telah tersaji dari suatu lembaga. Teknik pengumpulan data menggunakan metode studi kepustakaan dan pengamatan.

Metode analisis data yang digunakan adalah dengan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yaitu dengan cara memaparkan metode teori manajemen sumber daya islami dan teori tentang bank syariah. Kemudian bagaimana penerapannya di bank syari'ah yang berjenis Unit Usaha Syariah (UUS) sebagai elemen penting dalam meningkatkan kinerja bank syariah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada Unit Usaha Syari'ah

Pada dasarnya setiap organisasi tidak akan lepas dari keberadaan sumber daya manusia yang dapat membantu melaksanakan serangkaian aktivitas dalam membantu melaksanakan serangkaian aktivitas dalam pencapaian tujuan organisasi. Untuk itu diperlukan pula peran aktif manajer dalam memahami dan mengelola orang-orang yang ada dalam organisasi. Pengelolaan sumber daya manusia harus dilakukan secara efektif dan efisien. Manajemen sumber daya manusia ini tidak saja mengandalkan pada fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian, namun pada implementasinya, mengandalkan pada fungsi operasional manajemen SDM seperti rekrutmen, seleksi, penilaian prestasi, pelatihan dan pengembangan, serta praktek pemberian kompensasi.

(<http://makalahpaijo.blogspot.com/2013/04/mnajemen-sdm-islam.html>).

Dari sisi pandangan agama Islam, hal ini juga tidak mengalami perbedaan. Semua Praktek manajemen sumber daya manusia semuanya dijalankan dengan sebaik-baiknya, berdasarkan apa yang sudah ada dalam Quran dan Hadist. Hal-hal yang dilakukan Unit Usaha Syariah dalam pengembangan sumber daya manusia, yaitu;

a. Rekrutmen

Rekrutmen (*recruitment*) merupakan serangkaian aktivitas untuk mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian. Perekrutan sumber daya manusia baru adalah untuk mengisi formasi yang tersedia pada Unit Usaha Syari'ah. Informasi tentang adanya formasi pada Unit Usaha Syari'ah dilakukan secara terbuka dan transparan sehingga setiap orang yang memenuhi syarat-syarat yang ditentukan mempunyai kesempatan yang sama untuk melamar menjadi karyawan dan mengikuti proses seleksi. Metode yang dipakai dalam proses rekrutmen pada Unit Usaha Syari'ah ialah melalui iklan media massa. Tujuan utama iklan rekrutmen adalah untuk menghasilkan respons yang memenuhi syarat yakni mendatangkan lamaran dari para calon yang sekurang-kurangnya memenuhi syarat untuk pekerjaan tersebut. Bank Unit Usaha Syari'ah yang masih berada di bawah naungan Bank konvensional Induknya belum bisa untuk melakukan perekrutan sendiri. Segala bentuk recruitment hanya bisa dilakukan oleh Bank konvensional induknya, bisa

dilihat informasi lowongan kerja Bank Unit Usaha Syariah juga tersedia di website yang masih menyatu dengan bank konvensional selaku induknya.

Dalam pola rekrutmen sumber daya manusia di Bank Unit Usaha Syariah, melakukan dua jalur. Yang pertama melalui eksternal, yaitu merekrut sumber daya manusia yang baru melalui proses recruitment. Kedua, melalui internal, yaitu Unit Usaha Syari'ah merekrut karyawan yang berasal dari Bank konvensional, untuk hijrah menjadi sumber daya manusia di Bank Unit Usaha Syari'ah. Sehingga komposisi sumber daya manusia di Bank Unit Usaha Syariah terdiri dari latar belakang yang benar awalnya berasal dari syari'ah, dan kedua sumber daya manusia yang hijrah dari Bank konvensional. Muliaman mengatakan karena minimnya SDM ini, maka menjadi marak adanya 'pembajakan' SDM antara industri perbankan syariah. Karena itu, saat ini BI memfokuskan bagaimana bisa memfasilitasi segala kegiatan pengembangan SDM syariah. Kemudian, dilakukan juga dengan memfasilitasi pertemuan-pertemuan dan melobi perbankan sehingga terjadi saling tukar menukar informasi terkait pengembangan SDM Syariah. (<http://travel.kompas.com/read/2009/10/21/16513473/Industri.Syariah.Masih.Minim.SDM>)

b. Seleksi

Seleksi adalah proses pemilihan orang-orang yang memiliki kualifikasi yang dibutuhkan untuk mengisi lowongan pekerjaan di sebuah organisasi. Perusahaan bisa saja tidak memilih orang yang tepat dengan kapabilitas yang sesuai untuk suatu pekerjaan dimana konsekuensinya perusahaan akan menemui kesulitan dalam melatih orang-orang yang dipilih. Dan jumlah waktu dan usaha yang dihabiskan untuk menyeleksi orang-orang yang tepat untuk suatu pekerjaan mungkin tidak begitu menyulitkan pemberi kerja dalam mengatur mereka sebagai karyawan karena ada lebih banyak masalah yang akan ditiadakan (Mathis dan Jackson, 2006:261).

Aktivitas penseleksian bisa dilihat dengan menggunakan data hasil asesmen dan kemudian dibuat peringkat penilaian. Penseleksian akan menyaring lebih sedikit lagi calon karyawan yang akan diterima bank syariah. Wawancara dilakukan untuk mendapatkan kandidat yang kompetitif dan Islami. Dengan wawancara, bank syariah bisa mendapatkan data lebih rinci tentang calon karyawan dengan melakukan dialog yang telah diatur sedemikian rupa. Departemen SDM di bank syariah bisa membuat daftar pertanyaan yang mengarah kepada terjaringnya calon karyawan yang potensial kompetitif dan Islami. Untuk menguatkan hasil seleksi, bank syariah bisa melakukan asesmen kembali pada tahap seleksi ini untuk lebih mencocokkan antara informasi dan karakter pekerjaan dengan informasi dan karakter calon karyawan. Departemen SDM dan pejabat bank syariah pada tahap ini harus mencermati calon karyawan yang akan dipilih. Kesalahan dalam

penseleksian ini akan menimbulkan kerugian bagi bank syariah. (<https://ilhams1993.wordpress.com/2014/03/26/aspek-sumber-daya-manusia-sdm-bank-syariah/>)

c. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya insani yang dilakukan oleh Bank Unit Usaha Syariah diantaranya ialah:

- 1) Masa magang, percobaan, kontrak tetap, dan pengabdian (Pra Bakti tetap)
 - a) Untuk menjadi calon karyawan tetap diharuskan menjalani masa prabhakti selama waktu tertentu kemudian pengangkatan sebagai karyawan magang.
 - b) Selama masa prabhakti, calon karyawan akan diberikan orientasi serta bimbingan sekaligus dinilai sikap, tingkah laku, disiplin dan hasil kerjanya.
 - c) Beberapa waktu sebelum masa prabhakti berakhir, pejabat yang ditunjukkan mengevaluasi, menilai dan merekomendasi pengangkatannya.
 - d) Apabila hasil evaluasi karyawan prabhakti tersebut memenuhi persyaratan, maka calon karyawan tersebut dapat diangkat sebagai karyawan percobaan berdasarkan surat keputusan manajemen.
 - e) Apabila hasil evaluasi menunjukkan hasil yang sebaliknya, maka dilakukan pemutusan hubungan kerja dengan karyawan prabhakti tersebut.
- 2) Pengangkatan Karyawan Tetap
 - a) Ketentuan tentang kualifikasi karyawan yang akan diangkat menjadi karyawan tetap didasarkan atas jenis pekerjaan dan jabatan yang diperlukan.
 - b) Penempatan karyawan tetap dalam suatu jabatan didasarkan atas kesetiaan, disiplin, loyalitas, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa dan kepemimpinan dengan memperhatikan daftar urutan kepengangkatan.
 - c) Pengangkatan karyawan tetap dilakukan oleh badan Manajemen setelah memenuhi kriteria tertentu dan telah melalui masa pra bhakti yang dinyatakan dengan surat keputusan badan Manajemen.

d. Penilaian Sumber Daya Manusia

Setelah melakukan evaluasi, kemudian dilakukan penilaian terhadap karyawan, baik penilaian secara pribadi maupun secara tim per divisi. Dari hasil penilaian akan memberikan dua kemungkinan yaitu karyawan mendapatkan *reward* atau berupa *punishment*. Reward yang diberikan bagi karyawan yang berprestasi, dapat berupa materi, bonus tour, dan lain sebagainya. Kalau *punishment* bagi karyawan yang kurang berprestasi, bisa berupa teguran, peringatan dan lain-lainnya.

e. Kendala-kendala dalam pengembangan sumber daya manusia

Berbagai upaya terus dilakukan Bank Unit Usaha Syari'ah untuk meningkatkan mutu pengembangan sumber daya manusia yang dimilikinya, namun

dalam perjalanannya juga mengalami berbagai kendala-kendala. Adapun kendala-kendala tersebut:

- 1) Belum adanya kebijakan tersendiri dalam pengembangan sumber daya manusia tersendiri, semuanya terkait dengan kepegawaian masih sepenuhnya dibawah kuasa Bank konvensional selaku induknya.
 - 2) Waktu operasional kerja yang begitu padat, sehingga tidak bisa melakukan pengawasan bagi sumber daya manusia secara intensif dan detail. Hal ini membuat penilaian hanya bisa dilakukan setahun sekali, pada akhir tahun.
 - 3) Kesulitan dalam menentukan tolak ukur bagi setiap kinerja karyawan.
 - 4) Makin banyaknya kantor pelayanan syariah sehingga membutuhkan tenaga yang lebih dalam mengawasi kerja dari seluruh sumber daya manusia.
- f. Komposisi Sumber Daya Manusia pada Unit Usaha Syariah

Sumber daya manusia pada Unit Usaha Syariah masih sangat terbatas, karena unit usaha syariah belum memiliki kebebasan dalam merekrut sdm sendiri, masih mengikuti intruksi dari bank konvensional selaku induknya. Bahkan secara manajemen sumber daya manusia unit usaha syariah masih ada yang masih mengikuti induknya.

2. Program Pelatihan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada Unit Usaha Syariah

Program pelatihan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dalam program pengembangan sumber daya manusia. Pelatihan menjadi dasar pengembangan karyawan kedepannya. Secara definisi pelatihan adalah proses mengajar keterampilan yang dibutuhkan karyawan baru dan lama untuk melakukan pekerjaannya. Dalam menyusun program pelatihan harus benar-benar di sesuaikan dengan rencana strategis perusahaan sehingga bentuk pelatihan sendiri bisa menyesuaikan dengan rencana tersebut.

Dengan begitu pelatihan yang dilakukan tidak akan sia-sia dan kebutuhan lembaga atau organisasi akan SDM berkualitas sebagai pendukung sasaran lembaga bisa tercapai. Berikut program pelatihan yang dilakukan pada Unit Usaha Syariah dalam menjalankan proses pengembangan sumber daya insani yaitu:

a. Proses pelatihan

Pada masa atau tahap ini calon karyawan yang baru telah dipisahkan antara karyawan yang di tempatkan dengan yang pada Unit Usaha Syariah dengan yang ditmpatkan di Bank konvensional. Pelatihan di Bank Unit Usaha Syariah ada dua, yaitu yang bersifat khusus bagi yang baru dan pelatihan yang sifatnya bagi seluruh karyawan di Bank Unit Usaha Syariah, yang waktu dan tempatnya tidak bisa ditentukan. Pelatihan yang sifatnya bagi seluruh karyawan, itu biasanya disesuaikan

dengan bidang masing-masing. Misalnya, khusus pelatihan bagi divisi marketing, khusus bagian pembiayaan, khusus bagian legal, dan lainnya.

b. Bagian Pemberi Pelatihan

Dalam memenuhi kebutuhan sumber daya manusia yang unggul di Bank Syariah, Bank Unit Usaha Syari'ah dalam memberikan pelatihan dengan melibatkan dua pihak, yaitu internal dan eksternal. Pihak internal itu yaitu dari Bank itu sendiri, bagi sdm yang sudah berpengalaman memberi pelatihan bagi karyawan yang lainnya. Adapun pemberi pelatihan yang bersifat eksternal, yaitu melibatkan beberapa pihak, diantaranya, Pelatihan Dasar Perbankan Syari'ah (PDPS), LPPI, Asbisindo, dan lembaga lain yang melakukan pelatihan, kemudian Bank Unit Usaha Syari'ah mengikutsetakan sumber daya manusianya, dalam pelatihan tersebut. Bank Indonesia (BI) akan mengandeng Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia (LPPI) dalam rangka mengatasi seretnya pasokan sumber daya manusia perbankan syariah di tanah air. Skemanya akan ada subsidi pemberian bantuan bagi pelatihan para SDM bank syariah. Hal ini disampaikan oleh Direktur Perbankan Syariah Bank Indonesia Ramzi A Zuhdi ditemui di kantornya, Jumat (7/8/2009). "Kita akan kerjasama dengan LPPI (Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia), dengan memberikan subsidi, jadi mereka hanya membayar 50% (untuk pelatihan)," katanya. Ia mengakui saat ini masalah SDM perbankan syariah ke depannya perlu ada terobosan, sehingga bisa menopang pertumbuhan bank syariah.

(<http://sport.detik.com/aboutthegame/read/2009/08/07/140852/1179276/5/bi-akan-gandeng-lppi-atasi-masalah-sdm-perbankan-syariah>)

c. Materi Pelatihan

Adapun materi yang diberikan dalam setiap pelatihan yang diberikan kepada sumber daya manusia yang mengikuti pelatihan di Bank Unit Usaha Syari'ah, telah disesuaikan sesuai pembawa materi. Dalam hal ini telah disediakan secara kompliti oleh pihak pemberi materi. Materi pelatihan yang disajikan dapat berupa pemahaman dasar tentang perbankan, ilmu syariah, dan hal-hal yang secara teknis, sehingga lebih lengkap materi yang diberikan baik secara teori maupun secara teknis aplikasi.

d. Tujuan Pelatihan

Setiap pelatihan yang dilaksanakan di Bank Unit Usaha Syari'ah mempunyai tujuan dan target yang ingin dicapai, yang diharapkan bisa memberi pengembangan bagi sumber daya manusia. Secara umum adapun tujuan pelatihan yaitu:

- 1) Memperdalam keahlian para karyawan sesuai dengan bidangnya
- 2) Meningkatkan kinerja karyawan, secara profesionalitas
- 3) Menambah pemahaman karyawan dalam berorganisasi

- 4) Mengingatkan tentang attitude/ sikap yang baik bagi karyawan.
- 5) Menambah pengetahuan sumber daya manusia tentang bank syari'ah.

e. Evaluasi Pelatihan

Setiap pelatihan yang telah diberikan bagi sumber daya manusia, diharapkan memberi pengaruh dan memberikan peningkatan kinerja bagi sumber daya manusia. Bentuk evaluasi pelatihan yang berlaku di Bank Unit Usaha Syari'ah, yaitu setiap setelah melakukan pelatihan ada ujian yang diberikan yang terkait dengan apa yang telah didapatkan, untuk mengukur tingkat pemahaman karyawan dari hasil pelatihan tersebut.

Selanjutnya evaluasi yang ada, setiap karyawan yang telah mengikuti diwajibkan untuk menyampaikan atau mempresentasikan kepada karyawan-karyawan lainnya. Hal ini bertujuan agar ilmu yang didapatkan dari pelatihan tersebut dapat ditularkan kepada karyawan-karyawan lainnya, walaupun itu berbeda divisi. Diharapkan setiap divisi dapat mengetahui divisi lain, karena di Bank Unit Usaha Syari'ah berlaku sistem roling, yaitu perpindahan dari divisi tertentu ke divisi lain, tergantung kebutuhan.

Pihak yang melakukan evaluasi terhadap kinerja karyawan, berada pada tanggungjawab pimpinan cabang syari'ah. Namun sebelumnya memperoleh akan meminta laporan dan keterangan dari masing-masing pimpinan divisi yang ada. Evaluasi terhadap karyawan di Bank Unit Usaha Syari'ah biasanya dilakukan setiap setahun sekali.

3. Analisis Aplikasi Penerapan Pengembangan Sumber Daya Islami Pada Unit Usaha Syari'ah

a. Aplikasi Penerapan Pengembangan Sumber Daya Islami pada Proses Rekrutmen dan seleksi di Bank Unit Usaha Syari'ah

Islam mengajarkan SDM dalam sebuah perusahaan merupakan salah satu *capital* bukan sebagai *cost unit*. Dengan demikian, penanganan SDM sebagai *human capital*, bukanlah sesuatu yang baru dalam aktivitas ekonomi Islami. Standar Al Qur'an untuk kepatutan sebuah pekerjaan adalah berdasarkan pada keahlian dan kompetensi seseorang dalam bidangnya. Ini merupakan hal penting, karena tanpa adanya kompetensi dan kejujuran, maka bisa dipastikan tidak akan lahir efisiensi dari seseorang. Oleh karena itu, merupakan kewajiban bagi manajemen sebuah organisasi (perusahaan) untuk menempatkan seseorang sesuai dengan kompetensinya. (Merza Gamal (*Pengkaji Sosial Ekonomi Islam*), dikutip dari <http://ekonomi.kompasiana.com/bisnis/2013/02/21/human-capital-dalam-ajaran-islam-530716.html>).

Dalam hal ini Bank Unit Usaha Syariah belum menerapkan hadist Rasulullah SAW yang artinya bahwa setiap pekerjaan harus ditangani oleh yang menguasainya

(ahlinya). Terlihat dalam proses rekrutmen dan seleksi, Bank Unit Usaha Syariah belum terpisah dengan induknya yang konvensional, membuat Bank Unit Usaha Syariah tidak leluasa dalam merekrut karyawan yang dianggap cocok bagi Bank Syariah. Selanjutnya terjadinya adanya mutasi karyawan dari Bank Konvensional yang pindah ke Bank Syariah, kemudian dipindahkan lagi ke Bank Konvensional. Hal ini dilakukan karena berdasarkan kebutuhan. Seharusnya Bank Unit Usaha Syariah harus konsisten dengan karyawan-karyawan yang dimilikinya untuk memperdalam ilmu perbankan syariah.

b. Aplikasi Penerapan Sumber Daya Manusia Islami Pada Kegiatan Pelatihan di Bank Unit Usaha Syari'ah.

Islam mendorong untuk 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.

Hal tersebut dilakukan oleh Bank Unit Usaha Syariah selama ini. Dalam rangka meningkatkan kualitas karyawan dilakukan pelatihan secara terus menerus dan semua untuk semua divisi. Pelatihan yang diberikan bagi karyawan yang ada di Bank Unit Usaha Syariah tentang ilmu perbankan dan ilmu syariah, sebagai bekal menjadi sumber daya manusia yang paham dan unggul dalam memahami perbankan syariah. Pelatihan tersebut wajib bagi karyawan baru maupun karyawan yang sudah senior.

Dalam proses pelatihan ini, Bank Unit Usaha Syariah juga melibatkan berbagai pihak yang dianggap kompeten dalam memberikan pelatihan atau training tentang Bank Syariah. adapun pihak-pihak yang dilibatkan dalam proses pelatihan tersebut diantaranya Pelatihan Dasar Perbankan Syari'ah (PDPS), LPPI, Asbisindo, dan lembaga lain yang melakukan pelatihan, kemudian Bank Unit Usaha Syari'ah, mengikutsetakan sumber daya manusianya, dalam pelatihan tersebut.

c. Aplikasi Penerapan Sumber Daya Manusia Islami Tentang Moralitas di Bank Unit Usaha Syariah

Islam sebagai agama yang sempurna dan lengkap mengajarkan tentang akhlak dan moralitas bagi ummat manusia untuk menjadi insan yang lebih baik. Islamnya mengajarkan ummatnya untuk memiliki sifat Sabar, lapang dada, jujur, adil, amanah, menepati janji, berilmu luas, tawadhu, berpegang teguh pada kebenaran, berjiwa kokoh, berkemauan keras, dan pengendalian diri.

Bank syariah merupakan lembaga keuangan yang membawa nama besar syariah sehingga sangat melekat dengan spirit dari agama. Maka dari itu nilai sensitifitas bagi masyarakat cukup tinggi dan peka. Sehingga jika Bank Syariah

tidak amanah dalam menjalankan kegiatannya atau berbuat curang, nama baik Bank Syariah akan jauh lebih tercemar.

Maka dari itu membekali hal tersebut Bank Unit Usaha Syariah, sangat peduli kepada seluruh sdm yang dimilikinya agar bisa menjaga nama baik perusahaan. Bank Unit Usaha Syariah rutin melakukan kegiatan keagamaan dalam rangka agar karyawan bisa lebih dekat dengan Allah SWT, dan banyak memahami tentang ilmu agama Islam.

Dalam rangka untuk memperbaiki perilaku, ahlak dan budi pekerti para karyawan. Dengan bekal ilmu agama akan membuat para karyawan taat dan patuh, serta menjauhi segala yang dilarang agama dan memiliki sifat-sifat yang disebutkan di atas. Kegiatan yang dilakukan oleh Unit Usaha Syari'ah berupa kajian rutin dan Unit Usaha Syariah terus melakukan evaluasi tentang sikap dan perilaku bagi seluruh karyawannya.

KESIMPULAN

Berdasarkan pemaparan di atas disimpulkan bahwa secara umum pelaksanaan proses pengembangan sumber daya manusia di Bank Unit Usaha Syariah telah dilakukan secara efektif. Pola pengembangan sumber daya manusia di Bank Unit Usaha Syariah meliputi proses Rekrutmen, Seleksi, Penempatan, *On Job Training*, Pelatihan, pembentukan moral dan kegiatan lainnya dalam proses kegiatan pengembangan sumber daya manusia.

Unit Usaha Syariah, yang merupakan salah satu lembaga keuangan syariah yang ada, dalam usianya yang tidak lagi muda memberi perhatian terhadap pengembangan sumber daya manusia yang dimilikinya. Unit Usaha Syariah telah mengaplikasikan pola pengembangan sumber islami, pada training, pelatihan, moral, dan lainnya bagi pengembangan karyawan-karyawan atau sumber daya manusia yang dimilikinya. Sedangkan belum mengaplikasikan pada proses rekrutmen, seleksi, dan penempatan, disebabkan karena Unit Usaha Syariah belum bisa merekrut karyawan sendiri, tapi seutuhnya masih berada pada keputusan Bank konvensional selaku induknya. Kaitan dengan sumber daya manusia semua berjalan sesuai dengan kebutuhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alwi, Syafaruddin. 2013. *Memahami Sistem Perbankan Syariah*. Jakarta: Buku Republika.
- Amalia, Euis. 2010. "*Peta Potensi SDM Ekonomi Islam Pada PTAI dan PTU: Analisis Kurikulum, Model Pembelajaran dan Hubungannya Dengan Kebutuhan SDM Pada Industri Keuangan Syariah di Indonesia*". Makalah disampaikan pada

-
- Forum Riset Perbankan Syari'ah II, diselenggarakan oleh IPIEF Fakultas Ekonomi UMY, Yogyakarta.
- Asnaini. 2008. Pengembangan Mutu SDM Perbankan Syari'ah Sebagai Upaya Pengembangan Ekonomi Islam. *Jurnal Ekonomi Islam La-Riba* Vol. 11, No. 1.
- Farizal. 2010. "Pengembangan Kompetensi SDM Perbankan Syari'ah Melalui Corporate University". Makalah disampaikan pada Forum Riset Perbankan Syari'ah II, diselenggarakan oleh IPIEF Fakultas Ekonomi UMY, Yogyakarta.
- Hermanto. 2013. Pengaruh Kualitas Pelayanan SDM Bank Syariah Terhadap Kepuasan Nasabah Studi Pada BPRS Berkah Ramadhan. *Jurnal Etikonomi* Vol. 12 No. 1 April 2013.
- 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.
- 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* Vol. 3, No. 1. April 2015
- Otoritas Jasa Keuangan. 2015. *Statistik Perbankan Syariah Juni 2015*.
- Otoritas Jasa Keuangan. 2015. *Roadmap Perbankan Syariah Indonesia 2015-2019*. Departemen Perbankan Syariah.
- Prasetyo, Eko. 2007. *Analisis Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Di PT. Bank Syari'ah Mandiri*. Tesis. Bogor: Institut Pertanian Bogor.