

**KONSEP PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA SYARIAH:
IMPLEMENTASI PADA BANK SYARIAH MANDIRI CABANG
PADANG, SUMATERA BARAT**

SKRIPSI

*Diajukan sebagai Salah Satu Persyaratan Guna Memperoleh Gelar Sarjana
Pada Jurusan Manajemen Universitas Negeri Padang*



OLEH:

MURIA WAHYUNI

14059018 / 2014

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI PADANG**

2018

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

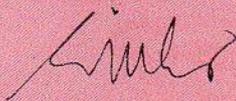
**KONSEP PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA SYARIAH:
IMPLEMENTASI PADA BANK SYARIAH MANDIRI CABANG PADANG,
SUMATERA BARAT**

Nama : Muria Wahyuni
TM/NIM : 2014/14059018
Jurusan : Manajemen
Keahlian : Sumber Daya Manusia
Fakultas : Ekonomi

Padang, 14 Agustus 2018

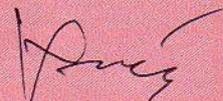
Disetujui Oleh:

Pembimbing I



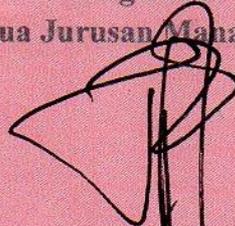
Rini Sarianti, SE, M.Si
NIP: 19650306 199001 2 001

Pembimbing II



Hendri Andi Mesta, SE, MM, Ak.
NIP: 19741125 200501 1 002

Mengetahui
Ketua Jurusan Manajemen



Rahmiati, SE, M.Sc
NIP: 19740825 199802 2 001

HALAMAN PENGESAHAN LULUS UJIAN SKRIPSI

**Dinyatakan Lulus Setelah Dipertahankan di Depan Tim Penguji Skripsi
Jurusan Manajemen
Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Padang**

**KONSEP PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA SYARIAH:
IMPLEMENTASI PADA BANK SYARIAH MANDIRI CABANG PADANG,
SUMATERA BARAT**

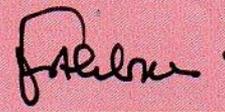
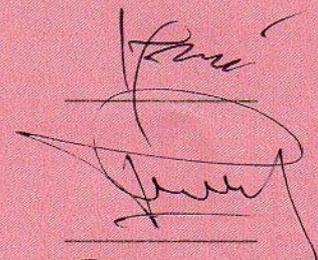
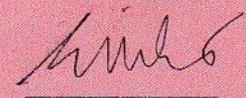
**Nama : Muria Wahyuni
TM/NIM : 2014/14059018
Jurusan : Manajemen
Keahlian : Sumber Daya Manusia
Fakultas : Ekonomi**

Padang, 14 Agustus 2018

Tim Penguji

Tanda Tangan

- | | |
|---|---------------------|
| 1. Rini Sarianti, SE, M.Si | (Ketua) |
| 2. Hendri Andi Mesta, SE, MM, Ak | (Sekretaris) |
| 3. Thamrin, S. Pd, MM | (Penguji) |
| 4. Gesit Thabrani, SE, MT | (Penguji) |



SURAT PERNYATAAN TIDAK PLAGIAT

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Muria Wahyuni
NIM/Th. Masuk : 14059018
Program Studi : Manajemen
Keahlian : Sumber Daya Manusia
Tempat/Tanggal Lahir : Koto Baru/ 08 Maret 1996

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul : **“Konsep Pengelolaan Sumber Daya Manusia Syariah: Implementasi pada Bank Syariah Mandiri Cabang Padang, Sumatera Barat”** adalah benar merupakan hasil karya saya dan bukan merupakan plagiat dari karya orang lain, kecuali kutipan yang disebutkan sumbernya. Apabila suatu saat terbukti saya melakukan plagiat saya bersedia diproses dan menerima sanksi akademis maupun hukum sesuai dengan hukum dan ketentuan yang berlaku, baik di instansi Universitas Negeri Padang maupun di masyarakat dan Negara.

Demikianlah surat pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan rasa tanggungjawab sebagai anggota masyarakat ilmiah.

Padang, Agustus 2018

Yang Menyatakan



Muria Wahyuni

NIM. 14059018/2014

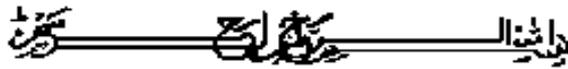
ABSTRAK

- Muria Wahyuni**
14059018/2014 : “Konsep Pengelolaan Sumber Daya Manusia Syariah : Implementasi pada Bank Syariah Mandiri Cabang Padang, Sumatera Barat.”
- Pembimbing** : 1. Rini Sarianti, SE, M. Si
2. Hendri Andi Mesta, SE, Ak, MM

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis konsep pengelolaan sumber daya manusia syariah yang diimplementasikan pada bank syariah mandiri cabang Padang, Sumatera Barat. Penelitian ini tergolong penelitian kualitatif dengan menggunakan metode deskriptif. Lokasi penelitian dilakukan di Bank Syariah Mandiri Cabang Padang, Sumatera Barat yang terletak di Jl. Belakang Olo No. 47, Kel. Kampung Jawa, Kec. Padang Barat, Kota Padang, Sumatera Barat. Informan dalam penelitian ini adalah manajer personalia Bank Syariah Mandiri cabang Padang, pakar ekonomi islam, badan pengawas syariah pada Bank Nagari Syariah dan ulama yang paham dengan perbankan syariah. Jenis data yang digunakan adalah data primer yang didapat oleh peneliti secara langsung dari informan dan data sekunder yang diperoleh dari dokumen-dokumen yang relevan. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara dan studi dokumentasi. Instrumen penelitian yang digunakan adalah buku catatan, *camera digital*, *tape digital/handphone*, pedoman wawancara dan dokumen. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa konsep pengelolaan sumber daya manusia syariah sudah banyak yang diimplementasikan pada Bank Syariah Mandiri cabang Padang, Sumatera Barat .

Kata kunci: **Pengelolaan, Konsep, Implementasi, Sumber Daya Manusia, Bank Syariah**

KATA PENGANTAR



Syukur Alhamdulillah penulis ucapkan kepada Allah SWT atas Rahmat dan Karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan proposal penelitian dengan judul **“Konsep Pengelolaan Sumber Daya Manusia Syariah: Implementasi pada Bank Syariah Mandiri Cabang Padang, Sumatera Barat”**. Salam dan salawat kepada Rasullullah SAW sebagai figur yang senantiasa memberikan inspirasi tentang berbagai hal dalam menyikapi kehidupan menuju ridha-Nya.

Penyelesaian skripsi ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan banyak terimakasih kepada:

1. Bapak Dr. Idris, M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Wakil Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah memberikan fasilitas-fasilitas dan izin dalam penyelesaian skripsi ini.
2. Ibu Rahmiati, SE, M.Sc selaku Ketua Jurusan dan bapak Gesit Thabrani, SE, MT. selaku Sekretaris Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Padang yang telah memberikan kemudahan dalam menyelesaikan skripsi ini.
3. Ibu Rini Sarianti, SE, M. Si selaku Pembimbing I dan Bapak Hendri Andi Mesta, SE, Ak, MM selaku Pembimbing II yang telah memberikan bimbingan, arahan, dan motivasi kepada penulis dalam menyelesaikan penelitian dan penulisan skripsi ini dan terimakasih Ibu Chichi Andriani, SE, MM. yang telah bersedia menjadi penelaah ketika seminar proposal.

4. Bapak Thamrin, S. Pd, MM selaku penguji 1 dan Bapak Gesit Thabrani, SE, MT. Selaku penguji 2 yang telah menyediakan waktu, tenaga, pikiran, dan kesabaran untuk membimbing serta mengarahkan penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Ibu Chichi Andriani, SE, MM. selaku pembimbing akademik yang memberikan arahan untuk penyelesaian skripsi ini.
6. Teristimewa penulis ucapkan pada Ibunda Maiyarnis (Almarhumah) dan Ayahanda Murizal beserta seluruh keluarga besar tercinta yang telah mengiring langkah penulis dengan mendukung dan mendoakan penulis demi penyelesaian studi ini.
7. Bapak Firman sebagai manajer personalia Bank Syariah Mandiri Cabang Padang, Sumatera Barat yang telah memberikan kemudahan dalam perolehan data serta informan demi kelancaran skripsi ini.
8. Ibuk Dr. Rozalinda, M.Ag selaku informan pakar ekonomi Islam yang sudah membantu dalam penelitian.
9. Bapak Ahmad Wira, M. Ag., M. Si., Ph. D. selaku informan badan pengawas syariah pada bank nagari syariah yang sudah membantu dalam penelitian.
10. Bapak Muhammad Ridho, Lc., M.Ag selaku informan ulama yang paham perbankan syariah yang sudah membantu dalam penelitian.
11. Para sahabat dari kepengurusan PPIPM UNP 2016-2017, PPIPM UNP, ILP2MI, KSEI FE UNP, FORMI MADANI, ADH, IKBM FE UNP, yang selalu memberi semangat dan motivasi kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini.

12. Kepada mahasiswa manajemen khususnya konsentrasi manajemen sumber daya manusia Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah membantu penulis dalam penelitian dan pembuatan skripsi.
13. Rekan-rekan seperjuangan program studi Manajemen angkatan 2014 yang saling memberikan motivasi dan semangat kepada penulis.

Dengan pengetahuan serba terbatas penulis berusaha menyajikan skripsi ini walaupun dapat dikatakan jauh dari sempurna dan penulis menyadari masih banyak terdapat kekurangan. Untuk itu saran dan kritik yang membangun penulis harapkan demi kesempurnaan proposal ini. Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca pada umumnya dan penulis khususnya. Aamiin.

Padang, Agustus 2018

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR LAMPIRAN	ix
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	6
C. Batasan Masalah	7
D. Rumusan Masalah	7
E. Tujuan Penelitian	7
F. Manfaat Penelitian	7
BAB II KAJIAN KEPUSTAKAAN	
A. Kajian Teori	9
1. Pengelolaan Sumber Daya Manusia Syariah	9
a. Perekrutan Karyawan	12
b. Pengembangan Kompetensi dan Pelatihan (<i>Training and Development</i>)	24
c. Hubungan Kemanusiaan dalam Islam	28
d. Sistem Pendukung SDM	33
e. Pengendalian	36
f. Penghargaan	37
B. Penelitian Relevan	38
C. Kerangka Konseptual	44

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian	46
B. Lokasi Penelitian	46
C. Informan Penelitian	47
D. Jenis, Teknik dan Alat Pengumpulan Data	47
E. Teknik Analisis Data	51
F. Teknik Keabsahan Data	55

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Organisasi	58
B. Hasil Penelitian	67

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan	93
B. Saran	98

DAFTAR PUSTAKA	99
-----------------------	----

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1 Jaringan Kantor Bank Umum Syari'ah di Indonesia Tahun 2017	3
Tabel 2 Penelitian Relevan	42

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1 Kerangka Konseptual Penelitian	45
Gambar 2 Struktur Organisasi PT Bank Syariah Mandiri Cabang Padang	66

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Surat Permohonan Permintaan Data atau Dokumen	102
Lampiran 2 Pedoman Wawancara kepada Manajer Personalia Bank Syariah Mandiri Cabang Padang, Sumatera Barat	103
Lampiran 3 Pedoman Wawancara kepada Pakar Ekonomi Islam	105
Lampiran 4 Pedoman Wawancara kepada Badan Pengawas Syariah Bank Syariah	107
Lampiran 5 Pedoman Wawancara kepada Ulama yang paham dengan perbankan syariah	110
Lampiran 6 Rekapitulasi Wawancara 1	110
Lampiran 7 Rekapitulasi Wawancara 2	113
Lampiran 8 Rekapitulasi Wawancara 3	117
Lampiran 9 Rekapitulasi Wawancara 4	121
Lampiran 10 Dokumentasi Peneliti Saat Wawancara	128
Lampiran 11 Surat Observasi	127

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pada saat sekarang telah banyak berkembang perbankan di Indonesia baik bank swasta maupun pemerintah yang melakukan usaha secara konvensional maupun perbankan yang melakukan usaha secara syariah. Salah satu yang saat ini sudah berkembang dengan pesat adalah bank dengan menggunakan prinsip syariah, berdasarkan data yang diperoleh dari penilaian *Global Islamic Finance Report (GIFR, 2013)* bahwa, Indonesia menduduki peringkat kelima negara dengan potensi pengembangan industri keuangan syariah setelah Iran, Malaysia, Arab Saudi, dan Uni Emirat Arab (www.jawapos.com).

Undang-undang perbankan mengakui adanya prinsip syariah pada perbankan dengan membedakan bank berdasarkan kegiatan usahanya menjadi dua yaitu bank yang melaksanakan usaha secara konvensional dan bank yang melaksanakan kegiatan usaha berdasarkan prinsip syariah yang terdiri dari Bank Umum Syariah (BUS), Unit Usaha Syariah (UUS) dan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS). Menurut pasal 1 ayat (7) Undang-Undang nomor 21 tahun 2008 tentang bank Syariah bahwa "bank syariah adalah bank yang menjalankan kegiatan usahanya berdasarkan prinsip syariah dan menurut jenisnya terdiri atas bank umum syariah dan bank pembiayaan rakyat syariah". Bank syariah menjalankan fungsi kegiatan usaha berdasarkan prinsip syariah

yang berlandaskan Al-Qur'an dan Hadist. Dasar bank syariah dijelaskan dalam Al-Qur'an:

“Orang-orang yang makan (mengambil) riba tidak akan berdiri melainkan seperti berdirinya orang yang kemasukan syaitan lantaran (tekanan) penyakit gila. Keadaan mereka yang demikian itu, adalah disebabkan mereka berkata (berpendapat), sesungguhnya jual beli itu sama dengan riba, padahal Allah telah menghalalkan jual beli dan mengharamkan riba. Orang-orang yang telah sampai kepadanya larangan dari Tuhannya, lalu terus berhenti (dari mengambil riba), maka baginya apa yang telah diambilnya dahulu (sebelum datang larangan); dan urusannya (terserah) kepada Allah. Orang yang kembali (mengambil riba), maka orang itu adalah penghuni-penghuni neraka; mereka kekal di dalamnya”(QS. Al-Baqarah: 275).

Berdasarkan data statistik perbankan syariah pada Otoritas Jasa Keuangan diperoleh data jumlah perbankan syariah di Indonesia yaitu sebanyak 196 unit terdiri dari 13 Bank Umum Syariah (BUS), 23 Unit Usaha Syariah (UUS), dan 160 Bank Perkreditan Rakyat Syariah (BPRS) di Indonesia (OJK, 2018). Selain itu berdasarkan data dari Otoritas Jasa Keuangan menunjukkan bahwa pertumbuhan aset perbankan syariah pada akhir 2017 terjadi kenaikan sebesar 24,4% menjadi Rp 379,7 triliun dibandingkan dengan periode yang sama pada tahun 2016 (OJK, 2018).

Berikut ini disajikan data tentang data jaringan kantor bank umum syari'ah di Indonesia yang terdiri dari kantor pusat operasional, kantor cabang pembantu, kantor kas, kantor cabang dan unit pelayanan syariah.

**Tabel 1. Jaringan Kantor Bank Umum Syariah di Indonesia
Tahun 2017**

No	Bank Umum Syariah	KPO/KC	KCP/UPS	KK
1	PT. Bank Aceh Syariah	26	86	20
2	PT. Bank Muamalat Indonesia	83	155	59
3	PT. Bank Victoria Syariah	8	5	-
4	PT. Bank BRISyariah	52	205	12
5	PT. Bank Jabar Banten Syariah	9	56	1
6	PT. Bank BNI Syariah	68	171	18
7	PT. Bank Syariah Mandiri	130	437	54
8	PT. Bank Mega Syariah	28	32	1
9	PT. Bank Panin Dubai Syariah	17	5	1
10	PT. Bank Syariah Bukopin	12	8	4
11	PT. BCA Syariah	12	9	5
12	PT. Maybank Syariah Indonesia	1	-	-
13	PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Syariah	24	3	-

Keterangan: **KPO** = Kantor Pusat Operasional **KC** = Kantor Cabang
KCP = Kantor Cabang Pembantu **UPS** = Unit Pelayanan Syariah
KK = Kantor Kas (termasuk Gerai)

Sumber : (OJK, 2017 & diolah)

Perkembangan perbankan syariah yang pesat membutuhkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang bagus dan terus meningkat, baik dari sisi kualitas maupun kuantitas. Dikarenakan Sumber Daya Manusia syariah merupakan elemen yang sangat menentukan perkembangan dan kemajuan bank syariah. Selain itu, yang menjadi sorotan dari Bank Syariah dibandingkan Bank Konvensional terdapat pada sumber daya manusianya, dimana sumber daya manusia yang ada pada bank syariah harus diperhatikan dari segi penampilan,

perilaku dan sikapnya sesuai dengan ajaran yang berasal dari Al-Qur'an dan Hadist. Untuk itu bank memerlukan kriteria yang baik dari seorang karyawan sesuai dengan syariah Islam. Sesuai dengan pendapat ahli bahwa sumber daya manusia dalam perbankan syariah harus memiliki pengetahuan yang luas di bidang perbankan, memahami implementasi prinsip-prinsip syariah dalam praktik perbankan, serta mempunyai komitmen kuat untuk menerapkannya secara konsisten (Antonio, 1999: 247).

Namun *supply* SDM untuk perbankan syariah dari lembaga formal maupun non formal masih terbatas dengan banyaknya pendidikan yang mengenalkan ekonomi konvensional daripada ekonomi Islam. Hal ini dapat dilihat pada jumlah perguruan tinggi umum, perguruan tinggi agama Islam dan sekolah tinggi ekonomi Islam yang mempunyai program studi ekonomi Islam, perbankan Syariah dan keuangan syariah masih terbatas, sesuai data yang diperoleh dari Otoritas Jasa Keuangan bahwa jumlah perguruan tinggi yang memiliki Prodi Ekonomi Syariah hanya 72 Perguruan Tinggi (OJK, 2015). Padahal jumlah perguruan tinggi di Indonesia berdasarkan data dari statistik pendidikan tinggi tahun 2014-2015 adalah 3.246 (ristekdikti, 2015). Hal tersebut menjadi persoalan dalam perbankan syariah dimana maraknya perkembangan bank syariah di Indonesia tidak diimbangi dengan SDM yang memadai terutama SDM yang memiliki latar belakang pengetahuan dalam bidang perbankan syariah.

Selain itu, kendala di bidang sumber daya manusia dalam pengembangan perbankan syariah disebabkan karena sistem ini masih belum lama

dikembangkan, disertai lembaga-lembaga akademik dan pelatihan di bidang ini sangat terbatas sehingga tenaga terdidik dan berpengalaman di bidang perbankan syariah baik dari sisi bank pelaksana maupun dari bank sentral (pengawas dan peneliti bank) masih sangat sedikit. Berdasarkan laporan *United Nations Development Programme* (UNDP), dalam *Human Development Report* (HDR, 2016) tentang kualitas pembangunan manusia, dari 188 negara dilaporkan bahwa Indonesia berada pada kelompok negara *Medium Human Development* pada peringkat ke-113. Sementara Singapura mencapai peringkat ke-5, Brunei Darussalam ke-30 yang merupakan kelompok negara *Very High Human Development* dan Malaysia ke-59 serta Thailand ke-87 yang merupakan kelompok negara *High Human Development*. Laporan ini menunjukkan bahwa keterpurukan Indonesia saat ini bersumber dari rendahnya mutu SDM yang ada di berbagai sektor termasuk perbankan syariah.

Fakta ini adalah alasan yang cukup kuat untuk mengatakan pentingnya pengelolaan Sumber Daya Manusia di Indonesia saat ini, terkhusus bagi perbankan syariah yang saat ini berkembang di Indonesia, sehingga diperlukan pengelolaan yang baik dalam meningkatkan kualitas SDM di perbankan syariah agar tercapainya tujuan perbankan syariah. Pengelolaan bank syariah harus kredibel dan pelaksanaan kegiatan usahanya haruslah profesional termasuk dukungan dari pengelolaan Sumber Daya Manusia syariah yang bekerja di bank syariah.

Berdasarkan Tabel 1 dapat dilihat jaringan kantor perbankan syaria'ah di Indonesia bahwa PT. Bank Syariah Mandiri merupakan perbankan yang

memiliki kantor pusat operasional, kantor cabang pembantu dan kantor kas terbanyak di Indonesia. Hal ini menandakan bahwa PT. Bank Syariah Mandiri merupakan perusahaan perbankan syari'ah yang berkembang dibandingkan perbankan syari'ah lainnya di Indonesia. Sehingga diperlukan sumber daya manusia syariah yang profesional dalam mencapai tujuan perusahaan dan karena itu diperlukan untuk menganalisis pengelolaan sumber daya manusia pada bank syariah apakah sudah dilakukan sesuai dengan prinsip syariah Islam yaitu teori-teori ekonomi Islam yang aturannya jelas, baik dan benar maka akan dapat diaplikasikan dengan jelas, baik dan benar pula.

Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan di salah satu cabang Bank Syariah Mandiri yang berkembang pesat di Indonesia dan memiliki misi mengembangkan bisnis atas dasar nilai-nilai syariah universal yaitu Bank Syariah Mandiri Cabang Padang, Sumatera Barat tepatnya di Jl. Belakang Olo No. 47, Kel. Kampung Jawa, Kec. Padang Barat, Kota Padang, Sumatera Barat. Maka penulis tertarik untuk mengkaji lebih dalam mengenai pengelolaan sumber daya manusia syariah yang ada pada bank syariah Mandiri Cabang Padang, Sumatera Barat dan mengambil judul **“Konsep Pengelolaan Sumber Daya Manusia Syariah: Implementasi pada Bank Syariah Mandiri Cabang Padang, Sumatera Barat.”**

B. Identifikasi Masalah

Banyak faktor yang harus diperhatikan untuk pencapaian tujuan dari perbankan syariah. Salah satunya yaitu sumber daya manusia seperti pendapat Rukiah (2015) yaitu untuk dapat mengembangkan lembaga keuangan syariah

dan memanfaatkan peluang dibutuhkan tenaga profesional atau Sumber Daya Insani (SDI) yang tepat. Oleh karena itu pengelolaan Sumber Daya Manusia Syariah pada bank syariah harus sesuai dengan syari'ah Islam.

C. Pembatasan Masalah

Agar penelitian ini lebih fokus dan terarah, maka penulis membatasi masalah yang akan diteliti dalam penelitian ini dengan permasalahan yang diduga erat kaitannya dengan perbankan syariah yaitu pengelolaan Sumber Daya Manusia syari'ah.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah di atas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sejauh mana konsep pengelolaan Sumber Daya Manusia Syariah diimplementasikan pada Bank Syariah Mandiri Cabang Padang, Sumatera Barat?

E. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis sejauh mana konsep pengelolaan Sumber Daya Manusia Syariah yang diimplementasikan pada Bank Syariah Mandiri Cabang Padang, Sumatera Barat.

F. Manfaat penelitian

Penelitian yang dilakukan ini diharapkan dapat memberi manfaat antara lain:

1. Bagi Penulis

Penelitian ini sebagai tambahan pengalaman yang sangat berarti dalam menerapkan ilmu pengetahuan yang diperoleh di bangku kuliah terutama

pengetahuan di bidang manajemen khususnya Manajemen Sumber Daya Manusia. Serta sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

2. Bagi Pengembangan Ilmu Pengetahuan

Sebagai sarana pengembangan ilmu pengetahuan manajemen sumber daya manusia khususnya tentang pengelolaan Sumber Daya Manusia Syariah yang diimplementasikan pada Bank Syariah Mandiri Cabang Padang, Sumatera Barat.

3. Bagi Perusahaan

Sebagai masukan kepada perusahaan dan lembaga-lembaga lain dalam mengambil kebijakan terutama mengenai permasalahan ini. Tulisan ini juga dapat dijadikan salah satu sumber bacaan yang dapat dipertimbangkan dalam pemecahan masalah yang relevan, dan diharapkan dapat memberikan tambahan referensi bagi masyarakat ilmiah yang berminat melakukan penelitian pada bidang yang sama khususnya mengenai masalah sumber daya manusia syariah.

4. Bagi Peneliti Lebih Lanjut

Sebagai bahan informasi dan bahan pertimbangan bagi peneliti yang melakukan penelitian berikutnya yang sejenis.

BAB II

KAJIAN KEPUSTAKAAN

A. Kajian Teori

1. Pengelolaan Sumber Daya Manusia Syariah

Danupranata (2013:64) menyatakan bahwa MSDM syariah yang baik adalah manajemen yang mengetahui tentang SDM-nya. Selain itu, manajemen perbankan syariah tersebut selalu melakukan sesuatu perencanaan berdasarkan dengan syariat Islam, serta menjadikan SDM-nya sebagai SDM yang memiliki wawasan yang luas dan selalu tunduk terhadap aturan-aturan yang berlaku, baik hukum pemerintah maupun hukum Islam.

Menurut Hafinuddin dalam Danupranata (2013:63) terdapat tiga pembahasan dalam SDM syariah, yaitu sebagai berikut.

- a. Perilaku SDM syariah dalam suatu organisasi haruslah memiliki nilai-nilai ketauhidan dan keimanan, karena dengan memiliki itu akan merasakan kenyamanan dalam melakukan sesuatu. Selain itu, mereka juga merasakan bahwa seolah-olah Allah Swt. itu dekat dengannya, serta selalu mengawasinya dalam melakukan segala sesuatu yang dikerjakannya.
- b. Struktur organisasi SDM syariah sangatlah diperlukan untuk membuat perencanaan sehingga mampu mempermudah dan mengakomodasi lebih banyak kontribusi positif bagi organisasi daripada hanya untuk mengendalikan performa yang menyimpang. Dengan demikian, hal ini

lebih menjamin fleksibilitas, baik di dalam maupun antarposisi yang saling berinteraksi.

- c. MSDM syariah adalah sistem. Sistem syariah yang disusun harus menjadikan perilakunya berjalan dengan baik, yaitu dengan pelaksanaan sistem kehidupan secara konsisten dalam semua kegiatan yang akhirnya akan melahirkan sebuah tatanan kehidupan yang baik.

Berikut ini adalah asas pengelolaan SDM Perbankan menurut Danupranata (2013:55) yaitu:

- a. Penelitian yang saksama: penyusunan sistem MSDM harus didasarkan atas hasil penelitian atau berbasis penelitian (*research base*).
- b. Perencanaan yang matang: pengelolaan SDM didasarkan atas perencanaan yang mendalam (*plan based-action*).
- c. Harmonisasi: keputusan SDM harus mempertimbangkan kepentingan individu pegawai atau organisasi.
- d. Konsistensi: kebijakan pengelolaan SDM harus senantiasa konsisten.
- e. Efisiensi: pengelolaan SDM mempertimbangkan aspek-aspek efektivitas dan efisiensi.
- f. Kompetensi: kompetensi pegawai sebagai dasar utama dalam penetapan kebijakan kepegawaian.
- g. Pemimpin unit sebagai mitra: setiap pemimpin unit adalah “perpanjangan tangan“ dari MSDM di dalam mengelola pegawai di lingkungannya.

Dalam pengelolaan SDM, pemimpin cabang harus memperhatikan beberapa hal seperti yg dijabarkan dalam buku Ikatan Bankir Indonesia (2014:173), yaitu:

- a. Pengadaan pegawai dilakukan sesuai kebutuhan dan berdasarkan kompetensi, yang dibuktikan antara lain dengan sertifikat kompetensi.
- b. Menyusun jadwal dan melakukan pelatihan dan pengembangan pegawai sesuai dengan ruang lingkup tugas dan arah pengembangan kariernya.
- c. Menciptakan lingkungan dan suasana kerja yang harmonis dan kondusif sehingga pegawai merasa nyaman dalam bekerja dan menjadi loyal kepada perusahaan.
- d. Memberikan motivasi dan tantangan kerja yang terukur kepada pegawai untuk menghasilkan inovasi kerja dan memberikan dorongan kepada pegawai untuk bekerja serta berkembang menjadi lebih baik.
- e. Melakukan evaluasi kerja melalui penilaian kerja pegawai dengan menggunakan indikator penilaian yang telah disepakati bersama dan melakukan tindak lanjut berupa pemberian:
 - 1) Penghargaan, seperti materi, jabatan, atau kesempatan *training* yang disesuaikan dengan kebutuhan pegawai dan kondisi perusahaan
 - 2) Pembinaan, seperti *coaching*, pelatihan, atau mutasi ke unit kerja lain yang sesuai dengan kompetensi yang dimiliki.

Dalam mengelola SDM syariah, aspek-aspek penting yang harus diperhatikan adalah perekrutan karyawan, pengembangan kompetensi dan pelatihan (*training and development*), hubungan kemanusiaan dalam Islam, sistem pendukung SDM, pengendalian dan penghargaan.

a. Perekrutan karyawan

Ada beberapa mekanisme dalam proses perekrutan, yaitu:

1) Mekanisme pengangkatan pegawai

Seorang manajer harus selektif dalam memilih calon pegawai, mereka adalah orang yang berkompeten, memiliki pengetahuan luas, rasa tanggung jawab dan dapat dipercaya (amanah). Islam mendorong umatnya untuk memilih calon pegawai berdasarkan pengetahuan, pengalaman, dan kemampuan teknis yang dimiliki. Hal ini sesuai dengan Firman Allah :

“Karena sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya.” (QS. Al-Qashas: 26)

Pemahaman kepatuhan disini berbeda sesuai dengan perbedaan jenis pekerjaan, kewajiban dan tanggung jawab yang dipikulnya. Ibn Taimiyah mengatakan,

“Definisi kekuatan berbeda berdasarkan ruang yang melingkupinya. Kekuatan dalam medan perang bisa diartikan sebagai keberanian nyali untuk berperang, pengalaman perang dan kekuatan taktik atau strategi perang karena perang adalah taktik dan strategi, serta kemampuan untuk melakukan bermacam pembunuhan. Kekuatan dalam sistem peradilan dikembalikan pada pengetahuan terkait dengan keadilan yang

ditunjukkan Alquran dan Hadist, serta kemampuan untuk menerapkan berbagai hukum.”

Calon pegawai harus dipilih berdasarkan kepatutan, kelayakan. Persoalan ini pernah diingatkan Rasulullah dalam sabdanya:

“Barang siapa mempekerjakan orang karena ada unsur nepotisme, padahal di sana terdapat orang yang lebih baik daripada orang tersebut, maka ia telah mengkhianati amanah yang telah diberikan Allah, Rasul-Nya dan kaum Muslimin.”

Dalam hadis lain Rasul bersabda:

“Barang siapa mempekerjakan satu orang di antara 10 orang, dan ia tahu bahwa di antara mereka terdapat orang yang lebih utama (patut dan layak), maka ia telah menipu Allah, Rasul-Nya dan kaum Muslimin secara umum.”

Dalam Islam, prosesi pengangkatan pegawai harus berdasarkan kepatutan dan kelayakan calon atas pekerjaan yang akan dijalaninya. Ketika pilihan pengangkatan jatuh pada orang yang disinyalir memiliki kemampuan, padahal masih terdapat orang yang lebih patut, layak dan lebih baik darinya (dari golongan orang-orang terdahulu), maka prosesi pengangkatan ini bertentangan dengan syariat Islam.

Beberapa faktor yang harus diperhatikan dalam penyusunan proyeksi kebutuhan SDM menurut Danupranata (2013).

- 1) Lingkungan internal, yang meliputi rencana pengembangan organisasi, anggaran/dana, ekspansi usaha, pegawai yang keluar (pensiun, meninggal, pindah kerja).
- 2) Lingkungan eksternal, yang meliputi kondisi ekonomi, sosial politik dan budaya, hukum dan peraturan tenaga kerja, perkembangan ilmu dan teknologi, serta persaingan pasar tenaga kerja.

Seleksi calon karyawan merupakan persoalan krusial. Hal ini pernah diisyaratkan oleh Rasulullah dalam hadist yang diriwayatkan Imam Bukhari (Shahih Bukhari) dari Abu Hurairah Rasulullah bersabda:

“Ketika engkau menyia-nyiaikan amanah, maka tunggulah kehancuran. Dikatakan, hai Rasulullah, apa yang membuatnya sia-sia? Rasul bersabda, “ Ketika suatu perkara diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya, maka tunggulah kehancuran.”

Untuk mencapai visi, misi, tujuan, dan sasaran perusahaan, SDM harus memiliki kompetensi yang mencakup 4 unsur menurut Ikatan Bankir Indonesia (IBI, 2014:172):

- a) *Knowledge* atau pengetahuan yang didapat seseorang dari proses edukasi maupun informasi sesuai bidang tugasnya.
- b) *Skill* atau keterampilan/kemampuan seseorang dalam menjalankan tugas sesuai bidang tugasnya.

- c) *Attitude* atau sikap kerja seseorang yang dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan norma/kode etik yang ditetapkan sesuai bidang tugasnya.
- d) *Spirituality* yakni kesadaran atas keterbatasan kemampuan dan ketergantungan diri pada Allah SWT dalam menjalankan amanah-Nya memakmurkan alam ini.

2) Mekanisme kepantasan dan kelayakan

a) Pembagian aktivitas pekerja dan urgensinya

Dalam kitab ‘Al-Siyasah al-Syar’iyyah Ibn Taimiyah menjelaskan bahwa:

“Yang terpenting dalam persoalan ini (pengangkatan pegawai) adalah mengetahui yang paling pantas dan layak. Hal ini bisa disempurnakan dengan mengetahui wilayah dan jalan yang dimaksudkan untuk menuju ke arah sama. Jika engkau telah mengetahui maksud dan media (fasilitas) untuk mencapainya, maka sempurnakanlah urusan ini.”

Oleh karena itu, untuk mengetahui yang paling patut dan layak menduduki sebuah jabatan, maka mengetahui wewenang dan tanggung jawab sebuah pekerjaan adalah persoalan pokok (krusial) untuk menemukan calon pegawai yang paling ideal.

b) Seleksi ujian calon pegawai

Memberikan ujian seleksi kepada calon pegawai adalah persoalan asasi (pokok) dalam Islam. Hal ini setidaknya dicerminkan dari sikap Rasulullah ketika akan mengangkat Muadz bin Jabal sebagai pejabat kehakiman dalam Antonio (2001) bahwa Rasulullah

bertanya kepada Muadz: “*Dengan apa engkau akan memutuskan persoalan hukum?*” Muadz menjawab, “*Dengan kitab Allah.*” Rasulullah bertanya, “*jika kamu tidak menemukannya?*.” Muadz menjawab: “*Dengan sunnah Rasulullah (hadist).*” Rasulullah bertanya lagi: “*Jika engkau tidak menemukannya juga?*” Muadz menjawab, “*Aku akan berijtihad dengan pendapatku.*” Rasulullah bersabda: “*Alhamdulillah, Allah telah menolong utusan Rasulullah menjalankan agama sesuai dengan apa yang diridhai Allah dan Rasul-Nya.*”

Dalam proses seleksi calon pegawai, serangkaian tes yang harus diikuti calon pegawai pada umumnya mencakup tes tertulis, tes psikologi, tes kesehatan, dan tes wawancara. Berikut beberapa jenis dan tipe tes wawancara menurut Ikatan Bankir Indonesia (IBI, 2014:176) yaitu:

- a) *Exploratory* atau *information interview* merupakan jenis wawancara yang digunakan pada tahap awal seleksi mencakup struktur organisasi, budaya, pertumbuhan bisnis organisasi, keterampilan, dan pengetahuan yang dibutuhkan oleh organisasi.
- b) *Structure interview-Competencies* merupakan wawancara yang digunakan untuk menggali potensi, keahlian, dan keterampilan yang dibutuhkan untuk jabatan tertentu.

- c) *Behavioral* atau *Situational Interview* merupakan wawancara yang digunakan untuk mengetahui bagaimana calon pegawai bereaksi terhadap situasi atau keadaan tertentu.
- d) *Technical Job Interview* merupakan wawancara yang digunakan untuk menggali keahlian dan keterampilan yang dibutuhkan dalam pengalaman praktik nyata.
- e) *Panel Interview* merupakan wawancara yang melibatkan lebih dari satu pewawancara yang pada umumnya terdiri dari *user* langsung, direktur, perwakilan Serikat Pekerja.

3) Pilihan merupakan hasil seleksi kolektif

Prosesi pemilihan calon pegawai dalam Islam, memiliki beberapa ketentuan yang bersifat mengikat. Proses ini diawali dengan menentukan tugas dan tanggung jawab pekerjaan secara terperinci. Kemudian, dilakukan seleksi terhadap beberapa calon pegawai yang sedang berkompetisi. Penentuan pilihan dilakukan oleh jamaah, karena pendapat dirasa lebih bertanggung jawab daripada pendapat pribadi dalam menentukan orang yang patut dan layak. Jika terjadi deadlock, dan terdapat persamaan bobot karakter di antara calon, maka dilakukan pengundian untuk menentukan pilihan salah satu di antara mereka.

Agar penempatan pegawai dapat dilaksanakan dengan tepat, beberapa faktor yang harus dipertimbangkan menurut Ikatan Bankir Indonesia (IBI, 214:180) adalah:

a) Faktor prestasi akademis

Prestasi akademis yang telah dicapai oleh pegawai tertentu selama mengikuti jenjang pendidikan, harus menjadi pertimbangan dalam pemberian tugas, wewenang, dan tanggung jawab.

b) Faktor pengalaman

Pengalaman bekerja pada pekerjaan sejenis juga dapat dijadikan pertimbangan dalam proses penempatan pegawai.

c) Faktor kesehatan fisik dan mental

Faktor ini sangat penting untuk dijadikan pertimbangan dalam penempatan pegawai.

d) Faktor usia

Faktor usia dinilai penting untuk dipertimbangkan dalam penempatan pegawai untuk menghindari produktivitas rendah yang dihasilkan oleh pegawai yang bersangkutan.

Pada perbankan syariah terdapat berbagai prinsip-prinsip penempatan pegawai menurut Ikatan Bankir Indonesia (IBI, 2014:182), yaitu.

a) Prinsip kemanusiaan, yakni prinsip bahwa pegawai sebagai manusia yang mempunyai persamaan harga diri, kemauan, keinginan, cita-cita, dan kemampuan. Pegawai harus dihargai sebagai manusia yang layak dan tidak dianggap mesin.

- b) Prinsip demokrasi, yakni prinsip saling menghormati, saling menghargai, dan saling mengisi dalam melaksanakan kegiatan/pekerjaan.
- c) Prinsip “*the right man on the right place*”, yakni prinsip bahwa penempatan setiap pegawai dalam organisasi didasarkan pada kemampuan, keahlian, pengalaman, dan pendidikan yang dimiliki.
- d) Prinsip “*equal pay for equal work*”, yakni prinsip pemberian balas jasa terhadap pegawai baru berdasarkan hasil prestasi kerjanya.
- e) Prinsip kesatuan arah, yakni prinsip kesatuan arah dan pelaksanaan kerja sejalan dengan program dan rencana perusahaan sebagai pedoman bagi pegawai untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya.
- f) Prinsip kesatuan tujuan, yakni prinsip yang erat hubungannya dengan kesatuan arah sebagai pedoman bagi pegawai.
- g) Prinsip kesatuan komando, yakni prinsip bahwa pegawai memperoleh perintah dan arahan dari atasan yang sama/satu.
- h) Prinsip efisiensi dan produktivitas kerja, yakni prinsip bahwa pegawai harus bekerja secara efisien dan harus selalu berupaya meningkatkan produktivitas kerjanya.

4) **Karyawan Kontrak**

Sebelum ditetapkan menjadi karyawan tetap, biasanya para karyawan menjalani kontrak kerja selama rentang waktu 6 bulan sampai 2 tahun. Jika dalam masa kontrak tersebut karyawan mampu menunjukkan kinerja dan kemampuannya secara optimal dalam menjalankan tugas, maka ia bisa diputuskan untuk menjadi karyawan tetap. Namun, jika kinerjanya jelek dan tidak optimal, karyawan tersebut bisa dipecat.

Konsep ini pernah dijalankan pada masa Khalifah Umar r.a. Diriwayatkan bahwa Khalifah Umar r.a berkata kepada pegawainya:

“Sesungguhnya aku memilihmu, untuk mengujimu. Jika engkau mampu menunjukkan kinerja yang optimal dan baik, maka aku akan tambahkan tanggung jawabmu. Namun, jika kinerja engkau jelek, aku akan memecatmu”.

5) **Karyawan Tetap**

Jika para pegawai mampu menunjukkan kinerja yang optimal pada masa kontrak, selanjutnya akan dilakukan pengangkatan jabatan. Penentuan wewenang dan tanggung jawab yang harus diembannya. Hal ini pernah dilakukan khalifah dengan membacakan wewenang dan tanggung jawab di hadapan kaum Muslimin dalam masjid, dengan harapan, masing-masing penduduk mengetahui batasan wewenang dan tanggung jawab pemimpinnya.

Sebelum dikukuhkan sebagai pejabat, aset dan harta kekayaan yang dimiliki calon pegawai harus dihitung terlebih

dahulu. Proses ini dilakukan untuk mempermudah proses audit atau pemeriksaan kekayaan yang dimiliki, jika terdapat penambahan, dikhawatirkan mereka akan mengeksplorasi dan melakukan komersial jabatan untuk menumpuk kekayaan, sehingga mudah untuk mempertanggungjawabkannya.

6) Mekanisme penetapan upah dalam Islam

Pada masanya, Rasulullah adalah pribadi yang menetapkan upah bagi para pegawainya sesuai dengan kondisi, tanggung jawab, dan jenis pekerjaan. Proses penetapan gaji yang pertama kali dalam Islam bisa dilihat dari kebijakan Rasulullah untuk memberikan gaji satu dirham setiap hari kepada Itab bin Usaid yang diangkat sebagai Gubernur Makkah.

Rasulullah memberikan contoh yang harus dijalankan kaum muslimin setelahnya, yakni, penentuan upah bagi para pegawai sebelum mereka mulai menjalankan pekerjaannya. Rasulullah bersabda: *“Barang siapa mempekerjakan seorang pekerja, maka harus disebutkan upahnya.”* Rasulullah memberikan petunjuk bahwa dengan memberikan informasi gaji yang akan diterima, diharapkan akan memberikan dorongan semangat bagi pekerja untuk memulai pekerjaan, dan memberikan rasa ketenangan. Selain itu, Rasulullah juga mendorong para majikan untuk membayarkan upah para pekerja ketika mereka telah usai menunaikan tugasnya. Rasulullah

bersabda: *“Berikanlah upah pekerja sebelum keringatnya kering.”*

Upah bisa dibayarkan seminggu sekali atau sebulan sekali.

Upah ditentukan berdasarkan jenis pekerjaan, ini merupakan asas pemberian upah sebagaimana ketentuan yang dinyatakan Allah dalam firman-Nya :

“Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan.”
(Al-Ahqaf[46]: 19)

Untuk itu upah dibayarkan kepada masing-masing pegawai bisa berbeda berdasarkan jenis pekerjaan dan tanggung jawab yang dipikulnya. Untuk itu, upah yang dibayarkan kepada masing-masing pegawai bisa berbeda berdasarkan jenis pekerjaan dan tanggungan yang dipikulnya.

Tanggungan nafkah keluarga juga bisa menentukan jumlah gaji yang diterima pegawai. Bagi yang sudah berkeluarga, gajinya 2 kali lebih besar dari pegawai yang masih lajang. Karena mereka harus menanggung nafkah orang-orang yang menjadi tanggung jawabnya, agar mereka tetap bisa memenuhi kebutuhan dan hidup dengan layak. Rasulullah bersabda:

“Barang siapa mempekerjakan seseorang, sedang ia tidak memiliki rumah, maka ia harus diberi rumah, dan jika ia tidak memiliki istri, maka nikahkanlah, dan jika ia tidak memiliki kendaraan, maka berikanlah kendaraan.”

Upah juga diberikan berdasarkan tingkat kebutuhan dan taraf kesejahteraan masyarakat setempat. Pada masa Khalifah Umar r.a., gaji pegawai disesuaikan dengan tingkat kebutuhan dan kesejahteraan masyarakat setempat. Jika tingkat hidup masyarakat setempat meningkat, maka upah para pegawai harus dinaikkan, sehingga mereka bisa memenuhi kebutuhan hidup.

7) **Solidaritas sosial**

Dalam Islam, istilah solidaritas sosial (*al-takaful al-ijtima'i*) memiliki hubungan yang erat dengan upah dan gaji. Seorang muslim yang mampu bekerja, akan diberikan upah sesuai dengan kinerja dan tanggung jawab pekerjaan yang diembannya. Adapun ketika mereka sudah tidak mampu memenuhi kebutuhan mereka beserta anggota keluarganya. Tanggung jawab pemenuhan kebutuhan ini menjadi kewajiban dan beban pemerintah dan keuangan negara.

Diriwayatkan dari Rasulullah, beliau bersabda:

“Barang siapa meninggalkan harta, maka untuk ahli warisnya, dan barang siapa meninggalkan keturunan yang lemah, maka datanglah kepadaku, aku akan menanggungnya.”

Dengan demikian, negara memiliki tanggung jawab untuk memenuhi segala kebutuhan hidup rakyatnya, guna menjalankan konsep solidaritas sosial (*al-takaful al-ijtima'i*).

b. Pengembangan Kompetensi dan Pelatihan (*Training and Development*)

Islam memandang bahwa ilmu merupakan dasar penentuan martabat dan derajat seseorang dalam kehidupan. Allah memerintahkan kepada Rasul-Nya untuk senantiasa meminta tambahan ilmu.

Pelatihan (*training*) dalam segala bidang pekerjaan merupakan bentuk ilmu untuk meningkatkan kinerja, di mana Islam mendorong umatnya untuk bersungguh-sungguh dan memuliakan pekerjaan. Rasulullah bersabda:

“Tidak ada makanan yang lebih baik dimakan oleh seseorang daripada apa yang ia makan dari pekerjaan tangannya. Sesungguhnya Nabi Allah Dawud a.s. memakan makanan dari hasil kerja tangannya.”

Menurut Ikatan Bankir Indonesia (IBI, 2014:189) bahwa program pengembangan pegawai juga dapat dilakukan dengan *mentoring* dan *coaching* kepada pegawai. *Mentoring* diterapkan kepada pegawai yang memiliki kesenjangan kompetensi pengetahuan dan keahlian (*knowlwdge & skill gap*) yang dilakukan oleh pemimpin kepada bawahannya karena pemimpin dengan pengalaman kerjanya dinilai ahli (*expert*) dalam bidang tugas bawahannya.

Coaching dilakukan oleh atasan dengan lebih banyak memberikan pertanyaan yang menggugah (*provoking question*)

untuk membangun *awareness* (kesadaran) pegawai dalam memahami permasalahan, mencari berbagai alternatif solusi dan menentukan solusi yang paling tepat atas masalah tersebut.

Dalam Islam, pembangunan manusia pada prinsipnya telah dibekali oleh Allah Swt. Dalam diri manusia, terdapat potensi atau daya-daya yang dapat dibangun. Daya-daya tersebut menurut Danupranata (2013:59) adalah sebagai berikut.

- 1) Daya tubuh, yang memungkinkan manusia memiliki kemampuan dan keterampilan teknis.
- 2) Daya kalbu, yang memungkinkan manusia memiliki kemampuan moral, estetika, etika, serta mampu untuk berimajinasi, beriman, dan merasakan kebesaran Ilahi.
- 3) Daya akal, yang memungkinkan manusia memiliki kemampuan mengembangkan ilmu dan teknologi.
- 4) Daya hidup, yang memungkinkan manusia memiliki kemampuan menyesuaikan diri dengan lingkungan, mempertahankan hidup, dan menghadapi tantangan.

Peningkatan kualitas SDM pelaku perbankan syariah, seperti para bankir, nasabah, dan investor (masyarakat pengguna jasa) dalam memanfaatkan bank syariah sebagai bagian dari sistem yang *rahmatan lil 'alamin*. Para bankir, nasabah, atau investor pengguna jasa perbankan syariah hendaknya menggunakan sistem perbankan syariah dengan berlandaskan kepada kompetensi usaha dan perilaku yang

penyempurnaan integritas. Kompetensi usaha dan perubahan perilaku dapat terjadi apabila terdapat kesediaan dari masyarakat untuk mau mempelajari kegiatan perbankan syariah sebagai sebuah sistem, selain sebagai ajaran muamalah. Integritas akan tetap terpelihara jika para pelaku perbankan syariah menyadari bahwa transaksi yang dilakukan adalah hubungan muamalah sehingga memiliki tanggung jawab dunia dan akhirat. Adanya pembangunan SDM syariah yang memiliki dimensi dunia dan akhirat sesuai dengan hadis Rasulullah saw,

“Bukanlah sebaik-baiknya kamu orang yang bekerja untuk dunianya saja tanpa akhiratnya, dan tidak pula orang-orang yang bekerja untuk akhiratnya saja dan meninggalkan dunianya. Dan sesungguhnya, sebaik-baiknya kamu adalah orang yang bekerja untuk akhirat dan untuk dunia.”

Hadis ini menunjukkan adanya keseimbangan hubungan manusia dengan manusia serta hubungan manusia dengan Allah Swt. Hadis tersebut secara implisit juga mengharuskan adanya keseimbangan yang harmonis antara faktor intelektual, emosional, dan pendalaman spiritual tauhid SDM perbankan syariah (lebih dikenal dengan intelektual muslim).

Sementara itu, peran manajemen dalam pengembangan SDM untuk menghadapi tuntutan atau tantangan bisnis global menurut Ikatan Bankir Indonesia (IBI, 2014:173) adalah:

- a. Melakukan analisis jabatan
- b. Merencanakan kebutuhan tenaga kerja

- c. Merekrut tenaga kerja yang memiliki *akhlaqul karimah* dan menyeleksi calon tenaga kerja
- d. Mengembangkan tenaga kerja (termasuk memberi fasilitas) melalui penilaian kerja yang sesuai dengan kriteria penilaian pegawai yang telah ditetapkan.

Pengembangan Sumber Daya Manusia Berkualitas Tinggi Berdasarkan Pilar I Cetak Biru Perbankan Syariah dalam (Danupranata, 2013:64), adalah:

- a. *Project assessment*: persiapan materi *assessment* (penilaian) bagi sertifikasi dan *updating* materi sertifikasi bank syariah.
- b. *Managerial skill*: peningkatan kualitas pendidikan dan pelatihan.
- c. Kompetensi penerapan prinsip syariah.
- d. Memiliki lembaga pelatihan dan pendidikan.
- e. Lembaga fatwa keuangan syariah: mendorong program sertifikasi DPS.

Kunci Kompetensi Pengembangan Sumber Daya Manusia Bank Syariah menurut Danupranata (2013:64) adalah:

- a. *Banking knowledge* (ilmu perbankan).
- b. *Immediate result* (produktivitas).
- c. *Syariah knowledge* (pengetahuan syariah).
- d. *Attitude and behavior* (sikap dan kebiasaan).
- e. *Managerial skill* (kemampuan memimpin).

Dari kelima kunci kompetensi pengembangan SDM pada Bank Syariah tersebut, dapat dikombinasikan dengan sifat Rasulullah saw. yaitu:

- a. *sidiq*: jujur;
- b. *amanah*: dapat dipercaya/bertanggung jawab;
- c. *tabligh*: bisa diartikan sebagai transparan;
- d. *fathonah*: profesional.

c. Hubungan Kemanusiaan dalam Islam

Hubungan antar karyawan dalam sebuah organisasi merupakan aspek penting untuk memenuhi kebutuhan mereka yang bersifat non-materi (kejiwaan, spiritual). Jika kebutuhan spiritual ini dapat terpenuhi, akan mendorong dan memotivasi pegawai untuk bekerja lebih optimal. Mereka melakukan itu semua dengan penuh keikhlasan dan semangat saling membantu satu sama lain.

Pemikiran manajemen modern mengakui adanya hubungan kemanusiaan dalam proses produksi pada awal abad ke-20, di mana manusia merupakan salah satu faktor produksi. Akan tetapi, tidak mengindahkan sisi kejiwaan mereka. Manusia tidak diposisikan layaknya manusia yang memiliki kemuliaan dan kehormatan, ia hanya bersifat materi sama halnya dengan faktor produksi lainnya (Ibrahim, 2008).

Berbeda dengan pandangan Islam terhadap manusia. Manusia dipandang sebagai makhluk mulia yang memiliki kehormatan dan berbeda dengan makhluk lain. Allah befirman:

“Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran.” (Al-Maidah [5]: 2)

Dalam ayat lain, Allah befirman :

“Dan orang-orang yang beriman, lelaki dan perempuan, sebagian mereka (adalah) menjadi penolong bagi sebagian yang lain. Mereka menyuruh (mengerjakan) yang ma'ruf, mencegah dari yang munkar, mendirikan sholat, menunaikan zakat dan mereka taat pada Allah dan Rasul-Nya. Mereka itu akan diberi rahmat oleh Allah, sesungguhnya Allah Maha Perkasa lagi Maha Bijaksana.” (At-Taubah [9]: 71)

Rasulullah bersabda: *“Sesama Muslim adalah saudara, tidak saling menzalimi dan menghina”*. Hal tersebut merupakan konsep dalam hubungan kemanusiaan yang perlu diterapkan dalam perbankan syariah menurut Ikatan Bankir Indonesia (IBI,2014), yaitu:

1) Merasakan ketenangan dan ketentraman

Atasan perlu memberikan perhatian ekstra guna membantu pekerjaan dari karyawan baru, memberikan petunjuk secara bijaksana, tidak dengan kesombongan dan sikap merendahkan orang lain. Allah befirman:

“Serulah (manusia) kepada jalan Tuhan-mu dengan hikmah (hikmah ialah perkataan yang tegas dan benar yang dapat membedakan antara yang hak dengan yang bathil) dan pelajaran yang baik dan bantahlah mereka dengan car yang baik...” (An-Nahl [16]: 125).

Rasulullah bersabda:

“Barang siapa tidak memberika kasih sayang kepada manusia, maka Allah tidak akan memberinya kasih sayang-Nya.”

Rasulullah bersabda:

“Janganlah kamu menghina kebajikan sedikit pun, jika kamu tidak menemukan kebajikan, maka senyummu di hadapan saudaramu adalah sedekah.”

Diriwayatkan dari Anas, ia berkata: “Saya telah menjadi pembantu Rasulullah selama 20 tahun, beliau tidak pernah mengatakan sesuatu terhadap apa yang telah saya kerjakan, atau terhadap sesuatu yang belum saya kerjakan dengan berkata, tidakkah engkau mengerjakannya?”

2) Merasa sebagai Bagian dari Organisasi

Akidah yang dimiliki pegawai muslim akan mendorongnya untuk menjauhi sikap sombong, bertindak zalim, hasud atau berbangga diri. Rasulullah bersabda:

“Wahai manusia, sesungguhnya Tuhan kalian adalah satu, bapak kalian adalah satu, kalian semua adalah keturunan Adam a.s. dari tanah. Sesungguhnya, orang yang paling mulia di antara kalian adalah orang yang paling bertakwa. Tidak ada keutamaan orang arab atas orang ‘ajam, orang

berkulit merah atas orang berkulit putih, kecuali tingkat ketakwaannya.”

Hadist ini memberikan petunjuk adanya prinsip adanya prinsip persamaan (*egaliter*) di antara umat manusia, dan agama mendorong umatnya untuk membangun persaudaraan di antara pegawai. Saling membantu satu sama lain dengan menerapkan prinsip bermusyawarah dan saling berkontribusi dalam pekerja.

Rasulullah bersabda:

“Ketika salah satu dari kalian meminta pendapat (musyawarah) kepada saudaranya, maka bermusyawarahlah dengannya, orang yang diajak bermusyawarah adalah orang yang dipercaya.”

3) Mengakui kinerja dan memberikan tindak korektif

Allah memberikan dorongan untuk memberikan insentif bagi orang yang mampu menunjukkan kinerja optimal (baik).

Allah berfirman:

“Barang siapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka sesungguhnya akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik (Ditekankan dalam ayat ini bahwa laki-laki dan perempuan dalam Islam mendapat pahala yang sama dan bahwa amal saleh harus disertai iman) dan sesungguhnya akan Kami beri balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan” (An-Nahl [16]: 97).

Pegawai yang menunjukkan kinerja baik, bisa diberi bonus ataupun insentif guna menghargai dan memuliakan prestasi yang telah dicapainya. Khalifah Ali bin Abi Thalib r.a. memberikan

wasiat kepada pegawainya, “ Janganlah engkau posisikan sama antara orang yang berbuat baik dan yang berlaku jelek, karena hal itu akan mendorong orang yang berbuat baik untuk senang menambah kebaikan, dan sebagai pembelajaran bagi orang yang berbuat jelek.”

4) Keyakinan terhadap Tujuan dan Tanggung Jawab

Islam mendorong untuk bertanggung jawab terhadap tugas dan kewajiban, serta memotivasi mereka guna menunjukkan kinerja yang optimal, dan saling berkompetisi dalam kebaikan. Dengan demikian, masing-masing pribadi Muslim memiliki beban tanggung jawab yang harus dipikulnya. Rasulullah pernah mendelegasikan kepemimpinan perang pembukaan kota Syam kepada Usamah bin Zaid, padahal umurnya tidak lebih dari 18 tahun. Selain itu, Rasulullah juga mengutus Ali bin Abi Thalib untuk menjadi hakim di kota Yaman. Dorongan dari Rasulullah dapat dijadikan sebagai motivasi untuk memikul tanggung jawab dan melaksanakan sebagaimana mestinya.

5) Terhindar dari Tindak Kezaliman

Hal ini merupakan tugas pokok bagi para pegawai pemerintahan, mereka dituntut untuk melindungi rakyat dari tindak kezaliman. Rasulullah mendorong untuk berlaku adil terhadap orang-orang yang terzalimi, dan tetap menjaga kehormatan dan kemuliaan mereka, serta terbebas dari kezaliman.

Allah befirman: *“Dan sesungguhnya telah Kami muliakan anak-anak Adam, Kami angkat mereka di daratan dan di lautan (maksudnya Allah memudahkan bagi anak Adam pengangkutan-pengangkutan di daratan dan di lautan untuk memperoleh penghidupan).*

“Kami beri mereka rezki dari yang baik-baik dan Kami lebihkan mereka dengan kelebihan yang sempurna atas kebanyakan makhluk yang telah Kami ciptakan” (Al-Isra’ [17] :70).

d. Sistem pendukung SDM

Selain hal tersebut, MSDM perbankan perlu didukung oleh sistem informasi karyawan dan budaya kerja SDM. Sistem informasi karyawan adalah sistem terkomputerisasi yang mengandung informasi mengenai pendidikan, keterampilan, pengalaman kerja, dan aspirasi kerja masing-masing karyawan. Sistem informasi karyawan diperlukan untuk mendukung deskripsi, spesifikasi, dan bagan pengganti karyawan perbankan.

Seperti yang terdapat dalam Pilar I Cetak Biru (*Blue Print*) perbankan syariah dalam Danupranata (2013:65) yang berisi “Pengembangan SDM Berkualitas dalam Perbankan Syariah”, terdapat lima aspek yang harus ada di dalamnya, sebagai berikut:

1) Ilmu perbankan

Ilmu perbankan sangatlah penting guna pengembangan perbankan syariah. Tanpa ilmu perbankan bagaimana bisa SDM menjalankan aktivitas perbankan dan hal-hal yang berkaitan

dengan bank. Tidak hanya perbankan syariah yang memerlukan itu, tetapi perbankan konvensional juga memerlukannya.

2) Produktivitas

Produktivitas yang didefinisikan di sini adalah upaya terbaik yang diberikan SDM untuk bank, agar bank tersebut dapat meningkatkan jumlah nasabah sekaligus jumlah pendapatannya. Dengan demikian, target yang ditetapkan oleh bank atau target yang sudah ditetapkan oleh Bank Indonesia (BI) dapat tercapai.

3) Pengetahuan syariah

Pengetahuan syariah inilah yang membedakan antara dunia perbankan syariah dan dunia perbankan konvensional. Dalam pengetahuan ini pulalah, kelebihan dari perbankan syariah. SDM perbankan syariah tidak hanya mengetahui tentang permasalahan perbankan, tetapi juga mengetahui masalah syariat yang berhubungan dengan muamalah. Selain itu, mereka dapat membedakan hal yang dilarang oleh syariat dan hal yang dilarang dalam masalah keuangan, seperti utang piutang, jual beli, titipan, dan sebagainya. Oleh karena itu, ada perbedaan yang sangat jelas antara bank syariah dan bank konvensional

4) Sikap dan kebiasaan

Sikap dan kebiasaan juga salah satu hal yang harus dimiliki oleh SDM perbankan syariah untuk membedakan dengan perbankan konvensional. Sikap dan kebiasaan yang ada di antara kedua (jenis) perbankan berbeda. SDM perbankan syariah haruslah memiliki sikap yang mulia dan kebiasaan yang sesuai dengan syariat, mulai dari cara berpakaian, bertutur kata, dan lain-lain.

5) Kemampuan memimpin

Kemampuan memimpin adalah kemampuan yang tak kalah pentingnya seperti poin-poin sebelumnya. Tanpa adanya sosok SDM yang mempunyai kemampuan memimpin, sangat sulit bagi sebuah bank, baik bank yang baru atau yang sudah lama berdiri untuk mengembangkan usahanya. Keberadaan sosok pemimpin yang baik sangat penting untuk membuat kinerja dari suatu bank dapat berkembang dengan baik dan lancar sesuai dengan tujuan awal dari bank itu sendiri.

e. Pengendalian

1) Pengendalian Diri Sendiri (*Self Control*)

Pengendalian atas diri sendiri (*self control*) merupakan lapisan pertama dan utama dalam diri setiap karyawan bank syariah, sehingga peran bagian sumber daya insani dalam memilih karyawan yang tepat merupakan syarat mutlak adanya peran lapisan kontrol yang pertama secara optimal.

Sumber daya insani harus meyakini dan mengimani bahwa semua perbuatannya selalu direkam secara cermat oleh Allah SWT dan malaikat, dan kelak di akhirat perbuatan itu pasti akan diminta pertanggungjawabannya. Firman Allah SWT dalam QS. Qaaf [50] : 16-18:

“Dan sungguh Kami telah menciptakan manusia dan mengetahui apa yang dibisikkan oleh hatinya, dan Kami lebih dekat daripada urat lehernya, (yaitu) ketika dua malaikat amal perbuatannya, satu duduk di sebelah kanan dan yang lain duduk di sebelah kiri. Tiada suatu ucapan pun yang diucapkannya melainkan ada di dekatnya malaikat pengawas yang selalu hadir.”

2) Pengendalian menyatu (*built-in Control*)

Secara tidak disadari oleh setiap karyawan terdapat unsur-unsur kontrol yang menyatu dengan prosedur di perusahaan seperti *dual control*, *dual custodian*, *maker checker approval*, *limitation*, *segregation of duties*, *verifikasi*, dan lain-lain.

Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Islam dislogankan dengan “Pembangunan Manusia Indonesia Seutuhnya”, “Pembangunan Sumber Daya Manusia”, dan “Pembangunan Akhlak Manusia” menjadi amat populer serta menjadi kiblat kebijakan dalam proses pembangunan di Indonesia. Hal itu mengingatkan kita pada paradigma Alquran yang selama ini diyakini mengandung nilai-nilai guna (*development*) bagi pembangunan SDM. Dalam sebuah hadis,

Rasulullah saw. bersabda, “*Sesungguhnya aku (Muhammad) diutus untuk menyempurnakan akhlak, budi pekerti, perilaku.*”

(H.R. Ahmad, Baihaqi, dan Hakim).

f. Penghargaan

Untuk meningkatkan motivasi pegawai, bank perlu menyusun sebuah sitem reword yang menarik (*reward management program*), dalam Ikatan Bankir Indonesia (IBI, 2014:185) berupa:

- 1) *Extrinsic Reward* merupakan pemberian imbalan oleh bank yang bersifat finansial atau fasilitas lainnya, misalnya dalam bentuk barang, seperti:
 - a) *Compensation* berupa gaji, tunjangan tetap (THR, tunjangan cuti), tunjangan tidak tetap(tunjangan lokasi, tunjangan teller, tunjangan penempilan, tunjangan kewenangan), tunjangan bonus, tunjangan kerja lembur.
 - b) *Benefit* berupa *benefit* perjalanan dinas, cuti pegawai(cuti tahunan, besar, bersalin, keguguran, haji, sakit, bersama, haid, khusus).
- 2) *Intrinsic Reward* merupakan pemberian imbalan oleh bank tidak dalam bentuk uang, tetapi dalam bentuk lain seperti pelatihan, pengembangan pegawai, dan *recognition*.

Danupranata (2013:61) menyatakan bahwa kompensasi adalah serangkaian penghargaan yang diberikan oleh suatu bank kepada karyawan sebagai imbalan atas keinginan mereka melakukan berbagai

pekerjaan dan tugas. Gaji adalah kompensasi dalam bentuk uang sebagai imbalan atas pelaksanaan tanggung jawab suatu pekerjaan. Survei gaji adalah metode yang digunakan untuk mendapatkan informasi mengenai kompensasi yang dibayarkan kepada karyawan oleh bank lain. Pada dasarnya, penghasilan pegawai yang diterima dari bank terdiri atas tiga unsur menurut Danupranata (2013:61) sebagai berikut.

- 1) Gaji, yaitu sejumlah uang yang dibayarkan kepada pegawai sebagai imbalan atas hasil kerja yang diberikan kepada bank.
- 2) Tunjangan prestasi, yaitu sejumlah uang yang diberikan dalam kaitannya dengan prestasi kerja pegawai. Tunjangan ini bertujuan untuk memotivasi pegawai guna berprestasi lebih baik.
- 3) Bonus, baik berupa uang atau fasilitas maupun berbagai kemudahan, yaitu kompensasi yang diberikan untuk tujuan meningkatkan kepuasan kerja serta membuat keadaan kompetitif di pasar tenaga kerja. Yang termasuk dalam fasilitas ini adalah uang penghargaan masa dinas, uang perjalanan cuti, UJP (Usaha Jasa Penilai), tunjangan hari raya (THR), pinjaman, serta fasilitas lainnya seperti rumah dinas.

B. Penelitian Relevan

Untuk mendukung penelitian yang penulis lakukan, maka diperlukan penelitian yang relevan yang telah dilakukan sebelumnya, agar

dilihat dan diketahui penelitian ini berpengaruh dan didukung oleh penelitian sebelumnya diantaranya mengkaji dan meneliti masalah serupa yaitu:

Penelitian relevan yang ditemukan oleh penulis mengenai Sumber Daya Manusia Syariah adalah penelitian yang dilakukan oleh Asnaini (2008) yang berjudul “Pengembangan Mutu SDM Perbankan Syari’ah: Sebagai Upaya Pengembangan Ekonomi Islam”, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa SDM syari’ah harus memiliki pengetahuan dan pemahaman di bidang bisnis, memahami implementasi prinsip-prinsip bisnis Islam, memiliki komitmen yang kuat untuk menerapkan prinsip-prinsip syariah, dan konsisten dalam bekerja. (Berilmu dalam bekerja, bekerja dengan ilmu dan akhlak/ mengetahui, memahami dan menghayati pekerjaannya).

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Habib Rana Muhammad Shaukat Malik (2016) yang berjudul “*Human Resource Management from an Islamic Perspective: A Contemporary Literature Review*”, hasil penelitian ini adalah Motivasi Islam membuatnya lebih komprehensif daripada konsep motivasi yang disajikan oleh Maslow, McClelland, dan Freud. Lalu penelitian oleh Ilhaamie Abdul Ghani Azmi (2015) tentang “*Islamic Human Resource Practices and Organizational Performance Some Findings in a Developing Country*”, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan dan praktik pengembangan yang secara positif dan signifikan dengan kinerja organisasi.

Berikutnya penelitian oleh Rob Dixon (1992) yang berjudul “*Islamic Banking*”, menunjukkan bahwa ekonomi islam mengikuti syariat hukum islam. Penelitian yang dilakukan oleh Farzad Fesharaki, Saied Sehat (2017) yang berjudul “*Islamic Human Resource Management (iHRM) Enhancing Organizational Justice and Employees’ Commitment: Case of a Qard Al-Hasan Bank in Iran*”, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Islamic human resource management (iHRM)* berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Junaidah Hashim (2009) yang berjudul “*Islamic Revival in Human Resource Management Practices Among Selected Islamic Organisations in Malaysia*”, menunjukkan bahwa karyawan muslim Malaysia sadar akan praktik SDM yang sering mereka praktikkan. Penelitian selanjutnya oleh Junaidah Hashim (2010) yang berjudul “*Human Resource Management Practices on Organisational Commitment the Islamic Perspective*”, menunjukkan pendekatan Islam dalam HRM berhubungan secara signifikan dengan komitmen organisasi.

Penelitian oleh Rozalinda (2016) yang berjudul “Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia: Implementasi pada Industri Perbankan Syariah”, menunjukkan bahwa Bank menyediakan program pendidikan pegawai baru dan pendidikan promosi yang spesifik sesuai dengan rumpun jabatan. Selanjutnya penelitian oleh M. Ishaq Bhatti, M. Zafarullah, Hayat M. Awan dan Khuram S. Bukhari (2011) yang berjudul “*Employees’*

Perspective of Organizational Service Quality Orientation Evidence from Islamic Banking Industry”, menunjukkan bahwa Persepsi karyawan terhadap layanan organisasi Orientasi kualitas terutama tergantung pada empat prediktor utama: persepsi karyawan tentang pelatihan dan pengembangan; pengembangan dan positioning konsep produk / layanan perbankan syariah; pelanggan orientasi layanan; dan kinerja kualitas layanan karyawan.

Tabel 2. Penelitian Relevan

No	Penulis / tahun	Judul	Variabel Dependent	Variabel Independent	Hasil
1	Asnaini / 2008	Pengembangan Mutu SDM Perbankan Syari'ah: Sebagai Upaya Pengembangan Ekonomi Islam	Ekonomi Islam	Mutu SDM	SDM syari'ah harus memiliki pengetahuan dan pemahaman di bidang bisnis, memahami implementasi prinsip-prinsip bisnis Islam, memiliki komitmen yang kuat untuk menerapkan prinsip-prinsip syariah, dan konsisten dalam bekerja. (Berilmu dalam

					bekerja, bekerja dengan ilmu dan akhlak/ mengetahui, memahami dan menghayati pekerjaannya).
2	Muhammad Habib Rana Muhammad Shaikat Malik / 2016	<i>Human Resource Management from an Islamic Perspective: A Contemporary Literature Review</i>	ajaran Islam	konsep HRM, Islam perspektif HRM, implikasi dari ajaran Islam	Motivasi Islam membuatnya lebih komprehensif daripada konsep motivasi yang disajikan oleh Maslow, McClelland, dan Freud
3	Ilhaamie Abdul Ghani Azmi / 2015	<i>Islamic Human Resource Practices and Organizational Performance Some Findings in a Developing Country</i>	Kinerja organisasi	Praktik sumber daya manusia islam	Pelatihan dan praktik pengembangan yang secara positif dan signifikan dengan kinerja organisasi
4	Rob Dixon / 1992	<i>Islamic Banking</i>	Ekonomi islam	Syariat hukum islam	Ekonomi islam mengikuti syariat hukum islam
5	Farzad Fesharaki, Saied Sehat / 2017	<i>Islamic Human Resource Management (iHRM) Enhancing Organizational</i>	Komitmen organisasi	1. Rekrutmen dan seleksi islam 2. Pelatihan dan pengembangan Islam	<i>Islamic human resource management (iHRM)</i> berpengaruh

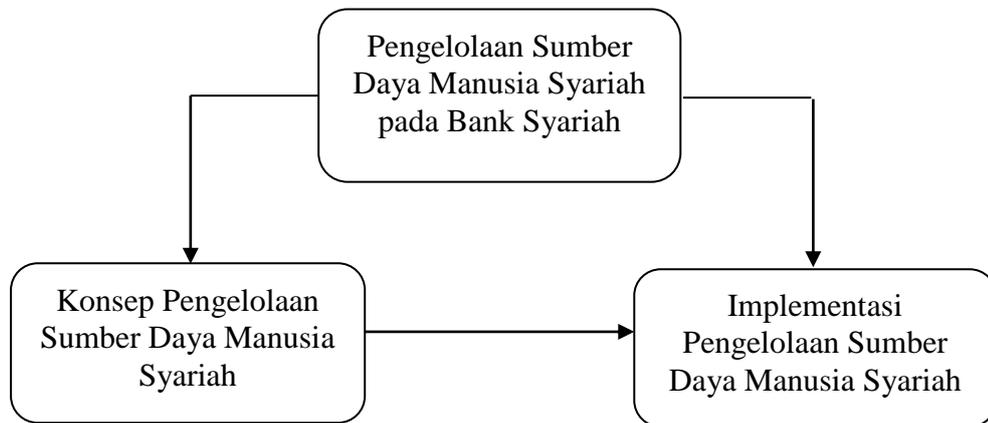
		<i>Justice and Employees' Commitment: Case of a Qard Al-Hasan Bank in Iran</i>		3. Remunerasi dan kompensasi Islam 4. penilaian kinerja Islam	terhadap komitmen organisasi
6	Junaidah Hashim / 2009	<i>Islamic Revival in Human Resource Management Practices Among Selected Islamic Organisations in Malaysia</i>	Mengelola karyawan	Pendekatan islam	Karyawan muslim di Malaysia sadar akan praktik SDM yang sering mereka praktikkan.
7	Junaidah Hashim / 2010	<i>Human Resource Management Practices on Organisational Commitment the Islamic Perspective</i>	komitmen organisasi	gaya manajemen dalam organisasi	pendekatan Islam dalam HRM berhubungan secara signifikan dengan komitmen organisasi
8	Rozalinda / 2016	Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia: Implementasi pada Industri Perbankan Syariah	Manajemen Sumber Daya Manusia	Implementasi	Bank menyediakan program pendidikan pegawai baru dan pendidikan promosi yang spesifik sesuai dengan rumpun jabatan
9	M. Ishaq Bhatti, M. Zafarullah, Hayat M. Awan	<i>Employees' Perspective of Organizational Service Quality</i>	<i>Employee Perceptions of Service Quality Performance</i>	1. <i>Organizational Knowledge</i> 2. <i>Service concept</i> 3. <i>Service Competence</i>	Persepsi karyawan terhadap layanan organisasi Orientasi

	dan Khuram S. Bukhari / 2011	<i>Orientation Evidence from Islamic Banking Industry</i>		4. <i>Training</i> 5. <i>Customer Service Orientation</i>	kualitas terutama tergantung pada empat prediktor utama: persepsi karyawan tentang pelatihan dan pengemban gan; pengemban gan dan positioning konsep produk / layanan perbankan syariah; pelanggan orientasi layanan; dan kinerja kualitas layanan karyawan
--	--	---	--	--	--

C. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan kerangka berfikir dalam menggambarkan konsep yang akan diteliti berangkat dari latar belakang masalah dan kajian teori yaitu pengelolaan sumber daya manusia pada bank syariah yang berupa konsep pengelolaan sumber daya manusia syariah dan diimplikasikan pada Bank Syariah Mandiri Cabang Padang, Sumatera Barat. Maka kerangka konseptual penelitian ini dapat dilihat dari

gambar 2. Tentang kerangka berfikir Konsep Pengelolaan Sumber Daya Manusia Syariah: Implementasi pada Bank Syariah Mandiri.



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti mengenai konsep pengelolaan sumber daya manusia syariah: implementasi pada bank syariah mandiri cabang Padang, Sumatera Barat, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Sumber daya manusia syariah atau yang sering disebut sumber daya insani adalah karyawan yang bekerja di bank syariah yang mana input untuk karyawannya sama dengan bank konvensional akan tetapi ada beberapa yang membedakan yaitu pada nilai-nilai akidahnya, karna ada beberapa nilai-nilai yang tidak ada di konvensional yaitu (1) niat, (2) nilai ketuhanan, dan (3) konsep hukum islam yaitu konsep halal dan haram selain itu pemahaman agama dan konsep syariah pada karyawan di bank syariah seperti komitmen karyawan untuk pengembangan bank syariah, komitmen terhadap ekonomi syariah, kemudian pengetahuan tentang ekonomi syariah, juga pengetahuan tentang perbankan syariah seperti yang sudah diterapkan pada Bank Syariah Mandiri Cabang Padang, Sumatera Barat dengan menilai orang sebelum diangkat menjadi karyawan dari keyakinannya yaitu agama yang dianutnya adalah Islam, selain itu karyawan perempuan yang dipilih adalah yang memakai jilbab dan selain itu calon karyawan juga dinilai dari pembacaan alqur'annya baik calon

karyawan laki-laki maupun perempuan serta dinilai juga dari tata bicaranya berdasarkan tata bicara dalam Islam.

2. Karyawan yang diterima untuk bekerja di bank syariah hakikatnya berasal dari mahasiswa yg mempunyai *basic* ekonomi islam atau perbankan syariah sehingga yang akan mengisi jabatan di bank syariah sudah memiliki pondasi atau dasar syariah tetapi kenyataannya yang diutamakan dalam bank adalah kompetensi teknisnya dan untuk bidang keagamaan bisa dilatih sehingga bank syariah tidak mensyaratkan karyawan yang diterima di bank syariah itu harus yang berlatar belakang dari ekonomi syariah saja atau yang dari perguruan tinggi islam saja tetapi universitas umum seperti UNAND, UPI, UNP dan universitas umum lainnya juga direkrut seperti yang dilakukan oleh Bank Syariah Mandiri Cabang Padang, Sumatera Barat yang memiliki karyawan bukan hanya berasal dari Perguruan Tinggi Islam tetapi juga berasal dari Perguruan Tinggi umum. Penerimaan karyawan ini dilihat dari kemampuan yang dimilikinya seperti *Knowledge, Skill, Attitude, dan Spirituality*.
3. Persyaratan khusus untuk calon karyawan bank syariah adalah memasukkan kompetensi integritas yaitu mengukur komitmen keagamaan khususnya dalam menjaga amanah, paham mengenai akad-akad pada bank syariah, prinsip-prinsip ekonomi islam, prinsip-prinsip muamalah, mengerti tentang mudharabah ataupun murhabahah dan bisa menganggap bahwa bekerja di bank syariah adalah bagian dari dakwah. Persyaratan khusus ini sudah dilakukan oleh Bank Syariah Mandiri dengan memberi

syarat bagi calon karyawan disana diantaranya adalah beragama Islam, bagi perempuan harus berjilbab dan diwajibkan bisa membaca Al-qur'an bagi seluruh karyawan dan harus mengerti dengan konsep-konsep syariah.

4. Pada bank syariah terdapat sistem pegawai kontrak sebelum diangkat menjadi pegawai tetap seperti yang dilakukan oleh Khalifah Umar r.a., selain itu dengan adanya pegawai kontrak maka akan lebih memudahkan pemantauan terhadap pegawainya, karna ketika karyawan dikontrak, seorang *HRD* bisa menilai apakah kinerja pegawai tersebut bagus dan bisa diangkat menjadi pegawai tetap. Pada Bank Syariah Mandiri cabang Padang, Sumatera Barat juga dilakukan sistem pegawai kontrak selama satu tahun dan untuk selanjutnya diusulkan menjadi pegawai tetap apabila memenuhi syarat.
5. Terdapat *training* khusus yang diwadahi oleh bank syariah yaitu *training skill* dan keagamaan seperti pendidikan dasar bank syariah untuk setiap pegawai bank yang dinyatakan lolos seleksi saat rekrutmen sama halnya dengan yang dilakukan oleh Bank Syariah Mandiri cabang Padang, Sumatera Barat yang memberikan Basic Training diawal sebelum setahun bekerja yaitu mengenai produk-produk BSM dan keagamaan dengan narasumber dari internal yang biasanya dari sdm pusat, pihak dari luar dan rekan kerja. Selain itu setelah setahun selanjutnya juga dibekali *training* lanjutan yang bersifat spesifik seperti pegadaian, training bermake up secara islami, selain itu juga diberikan training keagamaan seperti ngaji,

sholat secara tertib, sholat secara berjamaah yang dilakukan selama seminggu bahkan sampai 10 hari.

6. Bank syariah sebaiknya mengharuskan adanya keseimbangan yang harmonis antara faktor intelektual, emosional, dan pendalaman spiritual tauhid SDM pada bank syariah dengan menyediakan fasilitas yang dapat mempermudah karyawan untuk pelaksanaan ibadah serta kajian-kajian rutin yang terstruktur berupa pemberian silabus untuk meningkatkan kadar keimanan karyawan di bank syariah. Hal ini sudah dilakukan oleh oleh Bank Syariah Mandiri Cabang Padang, Sumatera Barat dengan menyediakan mushalla serta kajian-kajian rutin.
7. Adanya kegiatan rutin yang diwadahi oleh bank syariah untuk karyawan dalam menjaga hubungan antar karyawan dengan karyawan seperti melakukan *breafing* sebelum bank dibuka atau kegiatan yang dapat meningkatkan silahturahim antar karyawan dan hal ini juga diwadahi oleh Bank Syariah Mandiri cabang Padang, Sumatera Barat seperti IKBMSM (Ikatan Istri-istri Keluarga Bank Syariah Mandiri) yaitu acara silahturahmi sekali dalam sebulan yang bukan hanya melibatkan istri-istri karyawan tetapi juga seluruh karyawan Bank Syariah Mandiri cabang Padang, Sumatera Barat.
8. Karyawan seharusnya memiliki dasar-dasar seperti (1) kemaslahatan, yaitu apa yang dikerjakan memberi manfaat, (2) akad, yaitu apa yang akan dilakukannya akan mendatangkan keuntungan atau kemudratan. Sehingga

dari dua konsep inilah yang akan berkembang untuk mengelola sumber daya manusia syariah, sehingga menjadi acuan dari perbankan syariah.

9. Dalam mengantisipasi dan mengatasi persoalan yang dilakukan karyawan di lapangan sehingga tidak terjadi konflik di bank syariah hampir sama dengan bank konvensional pada umumnya tetapi ada beberapa perbedaan pendekatan yang digunakan seperti menggunakan pendekatan keagamaan disamping menggunakan teori-teori modern.
10. Bank syariah juga memfasilitasi karyawannya dengan *e-learning* yang merupakan salah satu pusat materi mengenai perbankan syariah yang komprehensif untuk mempermudah karyawan dalam memahami bank syariah itu sendiri dan *e-learning* juga diwadahi oleh Bank Syariah Mandiri.
11. Pengendalian diperlukan untuk mengantisipasi dan mengatasi persoalan yang disebabkan oleh karyawan dan sudah diatur oleh masing-masing HRD secara profesional dan tidak menyalahi aturan Islam dalam mengambil sikap, selain itu perlu ditamamkan ke karyawan adalah akidahnya bukan hanya skill seperti saat bekerja yang melihat mereka bukan hanya CCTV seperti di bank konvensional tapi ada malaikat yang akan mencatat setiap saat dan ada Allah yang akan selalu mengawasi dan hal ini juga sudah diterapkan oleh Bank Syariah Mandiri Cabang Pdang dengan pemberian *training* khususnya keagamaan.

12. Pada Bank Syariah Mandiri bagi karyawan diberikan beberapa jenis tunjangan diantaranya berdasarkan jabatannya, tunjangan dalam bentuk rumah beserta isinya, asuransi dan tunjangan fungsional.

B. Saran

Adapun saran yang dapat diberikan penulis terkait dengan konsep pengelolaan sumber daya manusia syariah: implementasi pada bank syariah mandiri cabang Padang, Sumatera Barat, yaitu sebagai berikut:

1. Untuk meningkatkan pemahaman karyawan mengenai Perbankan syariah khususnya di Bank Mandiri Syariah Cabang Padang, Sumatera Barat sebaiknya training yang diberikan diperpanjang waktunya minimal 15 hari agar training yang dilakukan lebih banyak dan bukan hanya sebatas materi tetapi bisa langsung dipraktekkan.
2. Untuk kegiatan rutin yang dilakukan di Bank Mandiri Syariah Cabang Padang, Sumatera Barat untuk menjaga hubungan antar karyawan dengan karyawan lebih diperbanyak lagi agar terjalin solidaritas yang lebih antar karyawan.
3. Perlunya dilakukan kajian rutin dalam hal keagamaan dan memperluas kajian mengenai ekonomi Islam khususnya perbankan syariah yang terstruktur dengan pemberian silabus.
4. Bagi Peneliti selanjutnya yang ingin melakukan penelitian tentang pengelolaan sumber daya manusia syariah diharapkan untuk menambah faktor lain yang lebih rinci.