

## Peran Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) Terhadap Kinerja dan Kualitas Pegawai Perbankan Syariah

Filzah Aulia<sup>1</sup>, Siti Jamilah<sup>2</sup>

Universitas Muhammadiyah Jakarta, Indonesia

\* Correspondence e-mail; [filzahaulia19@gmail.com](mailto:filzahaulia19@gmail.com)  
[jamilah17.febumj@gmail.com](mailto:jamilah17.febumj@gmail.com)

---

### Article history

Submitted: 2023/12/01; Revised: 2023/12/11; Accepted: 2023/12/21

---

### Abstract

This article discusses human resource management strategies to improve the quality and performance of sharia banking. Employees are a very important element in the operational activities of a company. Because sharia banking is still relatively new, one of the problems that arises is the shortage of experts in the field of sharia finance, both from academics and sharia banking practitioners. The approach used in writing this article is qualitative analysis using the literature review or literature study method. The sources that the author uses as references in writing this article come from several journals, articles and official websites. In this way, the author obtained relevant information from previous research discussing human resource management, and was able to compile several of these sources into an article and develop this research. The task of human resource management is to organize the human element well in order to obtain workers who are able to carry out their duties effectively in achieving company goals. Human resources are the driving force and assets of a bank. Without human resources, the bank will not progress and develop as planned in order to create high-quality and high-achieving employees.

---

### Keywords

Human Resources; Human Resource Management; Islamic Banking.

---



© 2023 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY SA) license, <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>.

---

## PENDAHULUAN

Dalam mencapai tujuan, organisasi atau perusahaan memerlukan berbagai macam sumber daya manusia. Mulai dari sumber daya manusia, peralatan, mesin, keuangan, dan sumber daya informasi. Dengan berpijak pada pendekatan sistem, manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari sebuah sistem yang besar, yaitu organisasi. Oleh karena itu, upaya upaya sumber daya manusia hendaknya dievaluasi berdasarkan kontribusinya terhadap produktivitas organisasi. Sumber daya manusia sebagai salah satu sumber daya yang ada dalam organisasi memegang peranan penting dalam keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Berhasil atau tidaknya tergantung pada kemampuan sumber daya manusia dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Manusia selalu berperan aktif dan selalu dominan dalam setiap aktivitas organisasi karena manusia menjadi perencana, pelaku, sekaligus penentu terwujudnya tujuan organisasi atau perusahaan.

Pengelolaan karyawan secara profesional harus dimulai sedini mungkin, pada kondisi krisis ekonomi, tantangan setiap organisasi untuk bisa bertahan dan berkembang semakin besar. Ketika

faktor eksternal semakin sulit diprediksi dan dikontrol, pengelolaan internal organisasi termasuk pemberdayaan potensi sumber daya manusia menjadi krusial. Praktek manajemen sumber daya manusia yang ada harus bisa mendukung penciptaan sikap kerja dan perilaku yang menguntungkan bagi organisasi. Sebagaimana sejumlah penelitian berhasil menguji pengaruh positif yang erat dari praktek sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi. Pada prakteknya manajemen sumber daya manusia menjadi alat manajemen strategis yang penting selama periode resesi ekonomi.

Kualitas sumber daya manusia dalam melayani pelanggan berperan penting dalam menentukan kinerja organisasi. Tentu saja sumber daya manusia yang berkualitas tidak bisa hanya mengandalkan pengetahuan dan keahlian bawaan yang sudah mereka miliki. Perlu praktek internal perusahaan yang mengarah pada tujuan mengembangkan kapabilitas (*skill dan ability*) pegawai, meningkatkan motivasi pegawai dalam menjalankan upaya *discretionary*, serta memberikan peluang penuh bagi penggunaan *knowledge, skill*, dan berbagai atribut lainnya pada pekerjaan mereka.

Selain itu juga persepsi mengenai kualitas pelayanan yang diharapkan perusahaan serta dukungan dan reward dari pihak manajemen bagi pegawai atas kinerja mereka. Dengan demikian perilaku kerja pegawai hanya berdampak secara marjinal terhadap kualitas. Utamanya pada perbankan yang bergerak dibidang jasa, yang mana unsur *people* melakukan interaksi tinggi dengan pelanggan, maka kualitas pelayanan yang disampaikan tidak bisa lepas dari peran para pegawai yang menjadi sumber daya manusia di dalamnya. Bagaimana perilaku, intensi, dan sikap karyawan mengarah pada *high quality service*, secara strategis bisa diarahkan melalui praktek dan kebijakan dalam manajemen sumber daya manusia yang ada. Oleh karenanya, bisa diterima bahwa praktek-praktek internal dalam suatu organisasi termasuk praktek dan kebijakan dalam manajemen sumber daya manusia memiliki potensi berdampak pada kinerja organisasi yang bersangkutan.

Negara Indonesia merupakan negara dengan mayoritas masyarakatnya yang beragama Islam semestinya memiliki sistem keuangan syariah yang pesat dan spesifikasi perbankan syariah yang mudah berkembang di tengah masyarakat. Namun kebanyakan masyarakatnya masih memakai jasa dari bank konvensional yang sistem keuangannya menggunakan sistem bunga. Bahkan terdapat sebagian kecil masyarakat yang tidak menggunakan jasa perbanka.

Pertumbuhan perbankan syariah di Indonesia tiada luput dari berbagai permasalahan di dalamnya, yaitu pelaku industri keuangan syariah kesulitan dalam mencari nasabah pembiayaan, terjadinya perlambatan pertumbuhan dari total asset yang kecil, perkembangan perekonomian syariah cenderung mengalami penurunan dalam hal perolehan market share masih stagnan. Hal ini disebabkan karena kepercayaan masyarakat yang kurang terhadap perbankan syariah. Masyarakat masih berpendapat bahwa perbankan syariah tidak ada bedanya secara signifikan dengan perbankan konvensional.

Pandangan masyarakat yang seperti ini bukan karena tidak berdasar, melainkan disebabkan karena kurangnya pemahaman atau minimnya literasi tentang perbankan syariah. Di samping itu, tipe masyarakat yang menginginkan segala sesuatu terlaksana secara spontan. Masyarakat beranggapan bahwa konvensi di perbankan syariah lebih sulit dan memakan waktu lebih lama daripada perbankan konvensional yang lebih mudah dan lebih cepat. Permasalahan yang lain yaitu sumber daya manusia yang kurang mumpuni di bidang keuangan syariah, baik dalam akademikus maupun praktisi perbankan syariah. Hal ini karena perbankan syariah terbilang masuk ke Indonesia

dalam kisaran tahun 1990-an, lembaga pendidikan Indonesia yang fokus dengan keuangan syariah dan perbankan syariah baru ada pada tahun 2000-an. Masyarakat menganggap keuangan syariah adalah hal yang asing dan menganggap sulit presentase untuk mendapatkan pekerjaan di keuangan syariah.

Lembaga keuangan syariah seperti bank syariah dikelola dengan prinsip syariah. Lahirnya perbankan syariah disebabkan oleh kondisi obyektif dengan adanya keinginan masyarakat untuk berkegiatan ekonomi yang berprinsipkan syariah, diantaranya melalui perbankan syariah. Bank syariah di Indonesia berkembang sangat cepat, hal ini didukung oleh hadirnya manajemen sumber daya manusia yang berkualitas. Sebab, bank syariah tidak mungkin mampu mencapai kesuksesan kecuali didukung oleh manajemen sumber daya manusia yang berkualitas. Hingga kini, diantara permasalahan yang masih dihadapi perbankan syariah adalah: Sumber daya manusia yang berlatar belakang pengetahuan dalam bidang perbankan syariah masih relatif sedikit dibandingkan dengan ekonomi konvensional. Sebagai perusahaan jasa, nasabah atau pelanggan terlibat dalam proses penyampaian jasa dan adanya interaksi dekat antara pegawai dengan pelanggan. Itulah kenapa faktor sumber daya manusia dibidang jasa sangat penting karena tidak bisa sepenuhnya tergantikan oleh teknologi.

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

Mengingat pentingnya sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan, maka pengoptimalan sumber daya manusia juga sangat diperlukan. Peran para dewan direksi/ jajarannya dan manajer yang turut terjun dalam pengendalian sumber daya manusia dan kinerja para staff yang baik akan sangat mendukung dalam mengoptimalkan hasil pencapaian perusahaan.

## **METODE**

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

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

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

## **PEMBAHASAN**

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu perencanaan yang matang untuk menetapkan tujuan secara terus-menerus melalui potensi yang dimiliki seseorang untuk mencapai dan menyeimbangkan tujuannya, baik yang bersifat fisik maupun abstrak (Al Hasan & Maulana, 2016). Menurut Sastrohadiwiryo, Manajemen sumber daya manusia diganti dengan manajemen tenaga kerja, yaitu pendayagunaan, pembinaan, pengetahuan, pengaturan, dan pengembangan unsur tenaga kerja. Baik dan buruk karyawan ataupun pegawai untuk mencapai hasil guna dan daya guna yang sebesar-besarnya sesuai organisasi atau perusahaan.

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

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

a) Tujuan Organisasi

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

b) Tujuan Fungsional

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

c) Tujuan Sosial

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

#### d) Tujuan Personal

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

Trimulato (2018) dalam Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah menjelaskan tentang manajemen sdm yang islami penting untuk membangun kualitas sdm di Bank Syariah. Islamic Human Resource Management akan melatih sdm bank syariah yang berwawasan ekonomi dan ilmu syariah. Pengelolaan sdm syariah untuk mengembangkan sdm di bank syariah dimulai dari rekrutmen, seleksi, pelatihan, hingga menjadi bank syariah yang lebih maju dalam hal sdm.

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

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

Perbankan syariah dapat diartikan sebagai bank yang beroperasi berdasarkan sistem bagi hasil yang memberikan keuntungan baik bagi masyarakat maupun bagi bank. Perbankan syariah menawarkan keadilan dalam transaksi, investasi yang beretika dan mengedepankan nilai-nilai kerjasama dan persaudaraan dalam produksi serta menghindari kegiatan spekulatif. Pengelolaan sumber daya manusia adalah pemberdayaan, pengembangan, penilaian, remunerasi, dan pengelolaan

individu anggota organisasi atau kelompok. Selain itu juga terkait dengan perancangan dan implementasi sistem perencanaan, kepegawaian, pengembangan pegawai, manajemen karir, evaluasi kinerja, kompensasi pegawai, dan hubungan baik antara sesama pegawai (Simamora, 2004).

Salah satu pengelolaan paling penting dalam dunia perbankan disamping pemasaran bank adalah pengelolaan terhadap sumber daya manusianya. Hal ini disebabkan sumber daya manusia merupakan tulang punggung dalam menjalankan roda kegiatan operasional suatu bank. Untuk itu, penyediaan sumber daya manusia (bankir) sebagai motor penggerak operasional bank haruslah disiapkan sedini mungkin. Disamping itu, sumber daya manusia yang dimiliki oleh bank haruslah memiliki kemampuan dalam menjalankan setiap transaksi perbankan, mengingat faktor pelayanan yang diberikan oleh para pegawai ini sangat menentukan sukses atau tidaknya bank ke depan. Kemampuan yang telah dimiliki harus telah diasah secara terus-menerus, baik melalui pengalaman kerja maupun pelatihan dan pengembangan pegawai.

Bagi dunia perbankan yang memiliki kegiatan yang begitu padat dalam arti setiap transaksi harus selesai dalam waktu yang relative singkat, maka seorang karyawan yang dimiliki haruslah memiliki beberapa persyaratan yang khusus. Seorang karyawan bank harus memiliki keterampilan dalam dunia perbankan agar dapat melayani setiap produk perbankan yang ditawarkan secara cepat, tepat dan memuaskan. Pengelolaan sumberdaya manusia mulai dari perencanaan analisis jabatan, perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, seleksi, pelatihan pengembangan, perencanaan karier, penilaian prestasi kerja, dan pemberian kompensasi sampai dengan pemutusan hubungan kerja disebut dengan manajemen sumber daya manusia. Pengelolaan ini tidak dapat dilakukan secara sendiri-sendiri, tetapi harus dilakukan secara bersamaan.

Pengembangan sumber daya manusia di perbankan syariah adalah sesuatu yang harus mereka lakukan. Pekerjaan pertama adalah dengan memilih karyawan untuk mengisi posisi tersebut. Keberadaan pembinaan dan pelatihan dalam perbankan syariah adalah wajib, hal ini dalam rangka meningkatkan budaya kerja yang produktif. Profesionalisme sumber daya manusia di perbankan syariah merupakan hal yang sangat strategis untuk meningkatkan loyalitas nasabah dan mengefisienkan proses produksi di industri perbankan syariah. Profesionalisme didasarkan pada kata profesi yang memiliki arti sebagai pekerjaan yang didasarkan pada keterampilan dan terdidik. Profesionalisme bahwa karakter pegawai profesional adalah suatu pekerjaan, atau jabatan yang harus memenuhi kualifikasi dan

kepribadian tertentu (Komaruddin, 1994).

Profesi adalah bidang pekerjaan yang didasarkan pada keterampilan yang terdidik, dan kepribadian tertentu seperti kejujuran, loyalitas, dan lain-lain. Untuk itu sumber daya manusia yang profesional di lembaga bisnis syariah adalah sumber daya manusia yang memiliki pengetahuan dan keterampilan di bidang syariah, ekonomi, dan praktik bisnis. Salah satu cara mendasar untuk menjadikan perbankan syariah menjadi kredibel adalah harus didukung dengan sumber daya manusia yang berkualitas, kompeten, dan profesional. Profesional berarti bahwa orang tersebut membutuhkan pengetahuan dan keterampilan khusus untuk melakukan pekerjaan itu. Profesionalitas berarti nilai-nilai praktis dari kompetensi keterampilan untuk mengelola organisasi dan melakukan pekerjaan dengan efektif dan efisien (Muhammad, 2005).

Upaya mendapatkan sdm yang yang berkualitas perlu dilatih dan ditingkatkan kualitasnya agar menjadi manusia yang efektif, efisien, dan produktif. Manusia memerlukan pelatihan dan pengembangan agar terbentuk individu yang baik yang sanggup memikul amanah dan beban yang diberikan.

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

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

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

Tabel 1.

## Data Kinerja Keuangan pada Bank Umum Syariah

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

Sumber: Statistik Perbankan Syariah – Januari 2022 (OJK)

Berdasarkan data dari OJK, kinerja keuangan pada Bank Umum Syariah meningkat dari tahun 2019 sampai dengan tahun 2022, ditunjukkan dengan rasio

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

Proses manajemen sdm dapat berjalan dengan efektif maupun tidak. Terkadang hasilnya kurang sesuai dengan harapan. Hal tersebut dikarenakan oleh dua faktor, yaitu faktor ekstern, yaitu karena murni kesalahan dan kelalaian dari pihak bank syariah, seperti kesalahan dalam pemilihan metode dan intern, yaitu disebabkan oleh individu itu sendiri, seperti kelalaian dan kurangnya keseriusan dalam bekerja (Khatimah Findia Lody, 2011). Salah satu upaya untuk meningkatkan kualitas dari perbankan syariah, yaitu perlunya dukungan dari sdm yang berkompeten, berkualitas, dan professional. Hal tersebut dapat diketahui melalui beberapa pengujian pada masa perekrutan maupun dengan melihat bagaimana kinerja orang tersebut dalam melakukan pekerjaan pada saat masa training. Sikap manajer dalam mengontrol sumber daya manusia dapat mempengaruhi baik buruknya perilakunya dalam perusahaan. Maka dari itu, manajemen sumber daya manusia diperlukan guna mewujudkan sikap etis dan professional dalam bekerja guna mencapai tujuan perusahaan.

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

Strategi merupakan sebuah rumusan perencanaan untuk jangka waktu yang panjang yang dirancang untuk mencapai suatu visi dan misi bersama dengan tujuan yang telah ditentukan. Strategi SDM merupakan serangkaian aktivitas yang dipergunakan oleh sumber daya manusia untuk mencapai tujuan strategis dalam suatu perusahaan. Pencapaian tingkat kualitas pelayanan bagi pelanggan melalui komitmen karyawan merupakan salah satu tujuan strategis suatu perusahaan. Menurut penelitian Sumantri (2014) menunjukkan bahwa sumber daya manusia di perbankan syariah harus mempunyai keahlian multi disiplin ilmu dan multi dimensi, yaitu: (1) memahami akad di bidang muamalah sesuai dengan perundang-undangan syariah; (2) mengenal produk-produk perbankan syariah; (3) memiliki keahlian investasi di bidang manajemen asset; (4) memiliki keahlian dalam struktur

keuangan produk perbankan dan produk moneter lain; (5) mampu berjejaring sosial ekonomi yang kuat dan membangun jaringan yang baru; dan (6) memiliki kemampuan komunikasi yang baik. Setiap karyawan harus memiliki beberapa keterampilan ini agar proses pelayanan syariah dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan oleh pelanggan (Rohmah, 2018).

Pada roadmap perbankan syariah yang dikeluarkan oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK), menjadikan masalah sdm di banksyariah sebagai masalah yang harus diselesaikan. Masalah sdm di bank syariah adalah karena komposisi SDM di bank syariah tidak seimbang. 90 persen SDM di bank syariah adalah tidak berlatar belakang pendidikan ekonomi syariah/ perbankan syariah. Hal ini akan menyulitkan perkembangan bagi bank syariah. Pertumbuhan industri keuangan dan perbankan syariah rupanya belum diiringi dengan ketersediaan sdm di bidang tersebut. Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dalam Islam memiliki beberapa prinsip dan panduan yang dapat diterapkan untuk meningkatkan kualitas sdm di bank syariah. Berikut adalah beberapa upaya yang dapat dilakukan:

1) Pendidikan dan Pelatihan

Bank syariah perlu memberikan pendidikan dan pelatihan yang memadai kepada sdm-nya. Ini termasuk memberikan pelatihan khusus dalam prinsip-prinsip ekonomi syariah, hukum Islam terkait perbankan, produk dan layanan syariah, serta praktek perbankan yang sesuai dengan nilai-nilai Islam. Melalui pendidikan dan pelatihan yang berkelanjutan, sdm bank syariah dapat meningkatkan pemahaman mereka tentang prinsip-prinsip syariah dan aplikasinya dalam konteks perbankan.

2) Rekrutmen dan Seleksi yang Tepat

Bank syariah harus melakukan rekrutmen yang tepat dengan memprioritaskan calon sdm yang memiliki latar belakang pendidikan ekonomi syariah atau perbankan syariah. Dalam melakukan seleksi, perhatikan juga kualifikasi, keterampilan, dan pengalaman yang relevan dengan industri perbankan syariah. Hal ini akan membantu menciptakan komposisi sdm yang seimbang dan memiliki pemahaman yang mendalam tentang prinsip-prinsip dan praktik perbankan syariah.

Dalam praktiknya melakukan rekrutmen tersebut harus disesuaikan juga dengan kebutuhan sumber daya manusia didasarkan kebutuhan riil industri syariah yang bersangkutan, seperti di awal berdirinya bank syariah dalam rekrutmen sumber daya manusia, dilakukan rekrutmen dengan pola instan,

yaitu merekrut sumber daya manusia bank konvensional dan diberikan *training skill* perbankan syariah, pola semacam ini menimbulkan permasalahan. Yang perlu menjadi perhatian perbankan syariah adalah perlu adanya standar kompetensi yang diharapkan dari calon-calon yang direkrut. Penyusunan standar kompetensi menjadi hal yang penting untuk memberikan dasar/ fondasi bagi pelaksanaan rekrutmen. Visi, Misi dan strategi bank syariah sangat berpengaruh pada penyusunan kompetensi. Sebagai contoh bank syariah yang mempunyai kultur atau nuansa keislaman yang kuat dan "bermain" dipasar sharia loyalist tentu mengharapkan calon karyawan yang memiliki "ghirah" keislaman yang tinggi.

Dan kefasihan dalam mengkomunikasikan perbankan syariah kepada pasar sharia loyalist tersebut. Berbeda dengan bank syariah yang menggarap segmen *floating market*, aspek syariah tidak menjadi sesuatu yang diutamakan, bahkan dimungkinkan bagi SDM non muslim untuk bekerja di bank syariah tersebut. Hal berikutnya yang perlu dipersiapkan bank syariah adalah menyiapkan alat ukur (*sharia selection tools*) yang dapat menyaring dengan tepat calon-calon karyawan bank syariah, khususnya yang menyangkut aspek knowledge perbankan/ekonomi syariah maupun sisi kematangan dan spiritualitasnya.

### 3) Pengembangan Karir

Bank syariah perlu menerapkan program pengembangan karir yang sistematis bagi SDM-nya. Ini meliputi identifikasi kebutuhan pengembangan individu, perencanaan karir yang jelas, peluang pelatihan dan pendidikan yang berkelanjutan, serta promosi berdasarkan prestasi dan kompetensi. Dengan menyediakan jalur pengembangan yang jelas, bank syariah dapat memotivasi sdm-nya untuk terus meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka.

### 4) Budaya Organisasi yang Islami

Bank syariah perlu membangun budaya organisasi yang berlandaskan pada prinsip-prinsip Islam. Ini termasuk mengedepankan nilai-nilai seperti kejujuran, integritas, tanggung jawab, dan keadilan dalam setiap aspek operasional bank. Dalam budaya organisasi yang islami, sdm bank syariah akan merasa terinspirasi dan terdorong untuk mencapai standar tertinggi dalam melaksanakan tugas mereka sesuai dengan prinsip-prinsip syariah.

### 5) Kolaborasi dengan Institusi Pendidikan

Bank syariah dapat menjalin kemitraan dengan institusi pendidikan yang menawarkan program pendidikan ekonomi syariah atau perbankan syariah. Ini dapat melibatkan program magang, kerjasama penelitian, atau pengembangan kurikulum bersama. Kolaborasi semacam ini dapat meningkatkan akses bank syariah terhadap lulusan yang berkualitas dalam bidang perbankan syariah dan membantu memenuhi kebutuhan sdm yang ada.

6) Pemberdayaan dan Penghargaan

Bank syariah perlu memberikan penghargaan dan pemberdayaan kepada sdm -nya. Ini dapat berupa pengakuan atas prestasi kerja yang baik, kompensasi yang adil, kesempatan untuk berkontribusi dalam pengambilan keputusan, dan pengembangan keterampilan kepemimpinan. Dengan memberdayakan sdm-nya, bank syariah dapat memotivasi mereka untuk memberikan kontribusi maksimal dan meningkatkan kualitas layanan serta kinerja bank secara keseluruhan.

### **Kinerja dan Kualitas Sumber Daya Manusia Perbankan Syariah**

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan syarat-syarat pekerjaan yang ada. Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dilakukan guna mencapai tujuan yang disebut dengan standar pekerjaan (Bangun, 2012). Kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Hal ini sependapat dengan Hasibuan (2006) yang menyatakan bahwa “kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan waktu”. Sedangkan Jamari dalam Rivai (2009) mengatakan kinerja merupakan perwujudan wewenang, tugas dan tanggungjawab yang diterimanya untuk mencapai tujuan yang telah digariskan oleh organisasi.

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Di sini, terjadi sebuah ikatan atau kontrak mengenai hak dan kewajiban masing-masing. Peranan karyawan bagi sebuah perusahaan berupa keterlibatan mereka dalam sebuah perencanaan, sistem, proses, dan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Sedangkan, peranan manajemen sumber daya manusia adalah mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup:

- a. Jumlah, kualitas dan penetapan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
- b. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan.
- c. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.

Kinerja pegawai adalah hasil dari pelaksanaan tugas seseorang dalam periode waktu yang telah ditentukan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan standar kerja, tujuan serta kriteria yang telah disepakati sebelumnya. Kinerja dalam Islam bukan semata-mata merujuk pada mencari rezeki untuk mempertahankan hidup saja dengan bekerja dari pagi hingga sore dan terus-menerus seperti itu dengan tak mengenal lelah. Kinerja dalam Islam merupakan cakupan dari segala bentuk amalan atau pekerjaan yang mempunyai unsur kebaikan dan keberkahan yang terkandung didalamnya bagi diri sendiri, keluarga dan masyarakat sekitar serta negara. Dengan tujuan penilaian kinerja hal ini dapat merekam dan mengapresiasi hasil kerja pegawai, sehingga pegawai termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi dan berprestasi serta mempertahankan prestasinya.

Kualitas harus dimulai dari kebutuhan nasabah dan berakhir pada persepsi nasabah (Kotler & Armstrong, 2008). Berarti bahwa citra kualitas yang baik bukan dilihat dari persepsi pihak perusahaan atau penyedia jasa, melainkan berdasar persepsi para nasabah. Kualitas pelayanan merupakan hal yang sangat penting untuk terus ditingkatkan dan dipertahankan. Karena kualitas pelayanan menjadi dasar dalam mempertahankan loyalitas nasabah. Kualitas layanan didefinisikan sebagai "sikap yang dibentuk dalam jangka panjang, evaluasi keseluruhan terhadap kinerja perusahaan" (Bateson & Hoffman, 2001). Pelayanan yang baik merupakan pelayanan yang memiliki mutu atau kualitas yang harus diperhatikan. Oleh karena itu, memberikan pelayanan kepada orang tidak dianjurkan sama sekali untuk mempersulit dalam pemberian pelayanan.

Mengenai penjelasan di atas, tentang kualitas pelayanan hal ini juga telah dijelaskan dalam syariat Islam yang mengajarkan bahwa dalam memberikan layanan dari usaha yang dijalankan baik itu berupa barang atau jasa jangan memberikan yang buruk atau tidak berkualitas, melainkan yang berkualitas Supranto (2006) mengemukakan bahwa kualitas pelayanan adalah sebuah kata yang bagi penyedia jasa merupakan sesuatu yang harus dikerjakan dengan baik. Kualitas Islam mengajarkan bahwa dalam memberikan layanan dari usaha yang dijalankan berupa barang dan jasa jangan memberikan yang buruk atau tidak berkualitas, berikanlah kualitas yang terbaik untuk orang lain. Maka dari itu

perbankan merupakan salah satu perusahaan jasa yang mengharuskan selalu meningkatkan kualitas pelayanannya.

Dengan meningkatkan kualitas tentu saja akan memberi keuntungan pada Bank Syariah. Diantaranya adalah akan meningkatkan protabilitas, kepuasan nasabah, loyalitas nasabah, dan kinerja bank (Astutidkk., 2009). Kualitas pelayanan juga telah dijelaskan dalam syariat Islam yang mengajarkan bahwa dalam memberikan layanan dari usaha yang dijalankan baik itu berupa barang atau jasa jangan memberikan yang buruk atau tidak berkualitas, melainkan yang berkualitas Supranto (2006) mengemukakan bahwa kualitas pelayanan adalah “sebuah kata yang bagi penyedia jasa merupakan sesuatu yang harus dikerjakan dengan baik”. Sedangkan kualitas pelayanan menurut Gronroos dalam Ratminto (2006) adalah suatu aktivitas atau serangkaian aktivitas yang bersifat tidak kasat mata yang terjadi sebagai akibat adanya interaksi antara nasabah dengan karyawan atau hal-hal lain yang disediakan oleh perusahaan pemberi pelayanan yang dimaksud untuk memecahkan permasalahan nasabah.

## KESIMPULAN

Pentingnya peran manajemen sumber daya manusia dalam perencanaan pengorganisasian, pelaksanaan dan pengontrolan terhadap organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Untuk peningkatan kualitas sumber daya manusia pada perbankan syariah saat ini diharapkan para pegawai harus memiliki kompetensi sebagai ahli keuangan dan perbankan (*finance banking expert*), dimana memiliki ilmu pengetahuan yang menyeluruh terhadap segala jenis lingkup instrumen keuangan dan perbankan. Bukan hanya pengetahuan mengenai produk-produk bank syariah saja melainkan mengenai financial struktur dari produk-produk pada bank konvensional yang lebih unggul daripada bank syariah. Kualitas kerja, yaitu kerapian, ketelitian dan keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Dengan adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian pekerjaan serta produktivitas kerja yang dikasihkan dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan

Selain itu, diperlukan pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai, memutakhirkan keahlian yang dimiliki oleh para pegawai yang diinovasi dengan kemajuan teknologi, menyelesaikan persoalan pada perusahaan, menciptakan kompetensi para pegawai, meningkatkan motivasi dan bersaing secara rasional. Kegiatan sertifikasi juga diperlukan dalam meningkatkan kualitas manajemen sumber daya manusia di perbankan syariah sebab dari sertifikasi tersebut perusahaan mengetahui keahlian apa yang terdapat pada diri seseorang tersebut, apakah sesuai dengan kualifikasi di perbankan syariah atau tidak. Bahwa kualitas dari sdm juga mempengaruhi kualitas daperbankan syariah.

Yang menjadi faktor kurangnya eksistensi perbankan syariah dibandingkan dengan perbankan konvensional dikarenakan kurangnya kuantitas dan kualitas dari sdm mengenai prinsip-prinsip

Islam dalam perbankan syariah. Sdm di perbankan syariah, selain harus memiliki kemampuan di bidang perbankan juga harus memiliki pengetahuan tentang ketentuan dan prinsip syariah yang berlaku agar dapat diterapkan secara baik. Selain itu, memiliki akhlak dan moral yang islami juga diperlukan.

Sdm di perbankan syariah harus memiliki kepiawaian multi disiplin ilmu dan multi dimensional *skill* yang dimiliki oleh setiap karyawan agar proses pelayanan syariah sesuai dengan yang diharapkan oleh nasabah. Adanya manajemen sdm yang baik sangat diperlukan untuk membantu meningkatkan kualitas sdm, termasuk dalam perbankan syariah. Tugas dari manajemen sdm adalah untuk mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang kompeten dan mampu membantu mencapai tujuan perusahaan dan tercapainya kinerja serta kualitas pegawai terhadap kemajuan perbankan syariah.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agustina, D. A., Dimawan, A. E., Ridho, M. F., & Latifah, F. N. (2021). Peningkatan Kualitas Manaiemen Sumber Dava Manusia Pada Perbankan Syariah. *Jurnal Education And Development*, 9(3), 98-101.
- Asnaini, A. (2008). Pengembangan Mutu SDM Perbankan Syari'ah: Sebagai Upaya Pengembangan Ekonomi Islam. *La Riba*, 2(1), 35-49.
- Jaharuddin. (2018). Kapita Selektika Pemikiran Ekonomi Islam (2018). Pustakapedia Indonesia, ISBN 978-602-6719-67-6
- Jaharuddin, dkk. (2019). *Manajemen Operasi*. Jakarta: UM Jakarta Press.
- Khoirun Izzun, dkk. (2022). MANAJEMEN PERBANKAN SYARIAH, Klaten: Tahta MediaGrup.[https://www.researchgate.net/publication/359231034\\_Manajemen\\_Sumber\\_Dava\\_Manusia\\_Perbankan\\_Svariah](https://www.researchgate.net/publication/359231034_Manajemen_Sumber_Dava_Manusia_Perbankan_Svariah)
- Nawawi, H. (2001). Manaiemen sumber dava manusia.
- Norvadewi, N. (2017). Manaiemen sumber dava insani dalam perspektif ekonomi islam: tinjauan manaiemen SDM dalam bisnis islami. Prosiding Seminar Nasional Manajemen dan Ekonomi Bisnis Volume 1, Mei 2017 Universitas Mulawarman.
- OJK (Otoritas Jasa Keuangan). Masalah SDM di Bank Syariah masih akan selalu menghantui Keberadaan Bank Syariah. Diakses pada 4 November 2023 dari <https://www.ojk.go.id/ojk-institute/id/news/read/1165/masalah-sdm-di-bank-syariah-masih-akan-selalu-menghantui-keberadaan-bank-svariah>
- Saimona, A. T. (2020). Etika Keria Dan Kualitas Lavanan Islam Terhadap Kinerja Perbankan Pada Pt Bank Svariah Mandiri Provinsi Lampung. *EkBis: Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(2), 186-200.
- Samsuni, S. (2017). Manaiemen sumber dava manusia. *Al-Falah: Jurnal Ilmiah Keislaman dan Kemasvarakatan*, 17(1), 113-124.
- Sari, N., & Amri, A. (2018). Peran sumber dava manusia (SDM) dalam perkembangan perbankan svariah: sebuah analisis kualitas dan kinerja pegawai. *Ijtihad: Jurnal Wacana Hukum Islam Dan Kemanusiaan*, 18 (2), 227.
- Susi, F. S. W., & Nilasari, A. P. (2023). Peningkatan Kualitas Perbankan Svariah Dengan Strategi Manaiemen Sumber Daya Manusia (Sdm). *Jurnal Riset Mahasiswa Akuntansi*, 11(1), 32-49.
- Tho'in, M. (2016). Kompetensi Sumber Dava Manusia Bank Svariah Berdasarkan Prinsip-Prinsip Svariah Islam (Studi Kasus Pada BNI Syariah Surakarta). *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 2(03).
- Wikaningrum, T. (2011). Praktek dan kebiiaan manajemen sumber daya manusia pada perbankan syariah. *Jurnal Siasat Bisnis*, 15(1). *Community Research and Engagement*, 13(1), 1-18.
- Wibowo, B. A., & Darsono, D. (2022). Community-Based Tourism Design to Develop a Historical Tourism Village in Yogyakarta. *Amalee: Indonesian Journal of*

*Community Research and Engagement*, 3(1), 123–138.