

BAB II

PERENCANAAN MANAJEMEMEN SUMBER DAYA INSANI PERBANK SYARIAH

A. Pengertian manajemen sumber daya insani

Sumber daya insani dapat didefinisikan sebagai individu yang merancang dan memproduksi keluaran dalam rangka pencapaian strategi dan tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.¹

A) Ada berbagai pengertian manajemen sumber daya insani:

Manajemen sumber daya insani (*human resources management*) berbeda dengan manajemen personalia (*personnel management*). Manajemen sumber daya insani menganggap bahwa karyawan adalah kekayaan (*asset*) utama organisasi yang harus di kelolah dengan baik, jadi MSDI sifatnya lebih straregis bagi organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan manajemen persona;ia menganggap karyawan sebagai salah satu faktor produksi yang harus dimanfaatkan secara produktif, atau manajemen personalia lebih menekankan pada system dan prosedur²

Menurut simamora, manajemen sumber daya insani adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian

¹ Burhanudin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia Di Lembaga Keuangan Syariah*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2015), hal.25

² Prof.Dr.Tjutju Yuniarsih Dr.Suwanti, M.Si,*manajemen sumber daya manusia, teori, aplikasi dan penelitian*,(Bandung:Alfabeta,cv:2009)hal.1-2

balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja. Sedangkan menurut Dessler , manajemen sumber daya insani dapat di definisikan sebagai suatu kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang yang menjalankan aspek”orang” atau sumber daya insani dari posisi seorang manajemenn, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan,pengimbalan, dan penilaian.³

Drs. Malayu S.P. Hasibuan.MSDI adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.⁴

Sedangkan menurut Marihot Tua Effendi Hariandja, manajemen sumber daya insani dapat didefinisikan sebagai aktivitas yang dilakukan untuk merangsang, mengembangkan, memotivasi, dan memelihara kinerja yang tinggi dalam organisasi⁵

Manajemen merupakan salah satu ajaran utama Islam (Alorfi),⁶ Manusia menjadi pusat perhatian dalam diskusi manajemen Islam dan tujuan utamanya adalah memelihara pertumbuhan dan sublimasi

³ Prof.Dr.h.edy sutrisno,M.si, *manajemen sumber daya manusia edisi pertama* ,(Jakarta:kencana prenadamedia group:2009)hal 5-7

⁴ Drs.H Malayu S.P.Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya manusia Edisi revisi* (Jakarta 1320: PT Bumi Aksara:2006) hal.10-12

⁵ Marihot Tua Efendi Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Gramedia,2005),

⁶ Ali, A. J. (2005). *Islamic Perspectives on Management and Organization*.EdwardElgarPublishingLimited.<https://books.google.co.id/books?id=4ZxQg1fd3HoC>

spiritual mereka (Turker,).⁷ Al-Qur'an telah menekankan pentingnya manajemen sumber daya insani dan telah menyusun beberapa prinsip dalam bidang ini. Dalam beberapa Surat, Allah telah menyebutkan kisah orang-orang yang bekerja untuk para Nabi dan cara mereka memperlakukan para pekerja. Paradigma manajemen Islam meliputi praktik manajemen sumber daya insani yang berarti kepatuhan kegiatan masyarakat berdasarkan Al-Qur'an , oleh karena itu manajemen sumber daya insani Islam (iHRM) berarti pengelolaan modal manusia di seluruh organisasi berdasarkan prinsip-prinsip Islam (Zehiretal.). Perspektif Islam dalam manajemen sumber daya insani adalah realis dan nomotetik dalam hal ontologi, objektivis dan dualis tentang epistemologi, rasionalis dan behavioris tentang antropologi. Semua sistem dan departemen manajemen sumber daya insani di berbagai organisasi memiliki fungsi serupa yang didasarkan pada beberapa praktik umum dan komponen (Habib Rana & Shaukat Malik).⁸

Sumber daya insani tersebut haruslah berpegang teguh kepada Al-quran dan As-sunnah diantaranya adalah QS. Al-Anfat : 24

⁷ Turker, D. (2016). *Islamic Roots of Corporate Social Responsibility. In Cultural Roots of Sustainable Management* (pp. 133–144). Springer, Cham. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-282879>

⁸ Habib Rana, M., & Shaukat Malik, M. (2016). Human resource management from an Islamic perspective: a contemporary literature review. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*,9(1),109–124. <https://doi.org/10.1108/IMEFM-01-2015-0002>

أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اسْتَجِيبُوا لِلَّهِ وَلِلرَّسُولِ إِذَا دَعَاكُمْ لِمَا يُحْيِيكُمْ
وَاعْلَمُوا أَنَّ اللَّهَ يَحُولُ بَيْنَ الْمَرْءِ وَقَلْبِهِ ۗ وَأَنَّهُ ۖ
إِلَيْهِ تُحْشَرُونَ

Artinya : *Hai orang-orang yang beriman, penuhilah seruan Allah dan seruan Rasul apabila Rasul menyeru kamu kepada suatu yang memberi kehidupan kepada kamu, ketahuilah bahwa sesungguhnya Allah membatasi antara manusia dan hatinya dan sesungguhnya kepada-Nya-lah kamu akan dikumpulkan.*

Sumber daya insani (SDI) dalam sistem perbankan syariah tidak hanya menentukan kinerja bank syariah, namun juga sebagai alat promosi dan edukasi bagi masyarakat. Menciptakan masyarakat yang cenderung bertransaksi dengan bank syariah secara mutlak di tentukan oleh sistem pendidikan yang akan mencetak sumber daya insani yang beriman dan berilmu, ditambah peran serta ulama⁹

B. Tujuan Manajemen Sumber Daya Insani Perbankan Syariah

Menurut Cushway, tujuan MSDI meliputi Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDI untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja

⁹ Edi Setiadi, *Modul Kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia Insani Bank Syariah*, Jakarta, 2007

yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal. Setidaknya MSDI memiliki tiga tujuan utama, yaitu:

- a. Memperbaiki tingkat produktivitas.
- b. Memperbaiki kualitas kehidupan kerja.
- c. Meyakinkan organisasi telah memenuhi aspek-aspek legal.¹⁰

Tujuan manajemen sumber daya insani adalah memperbaiki kontribusi produktif orang-orang atau tenaga kerja terhadap organisasi atau perusahaan dengan cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial. Para manajer dan departemen sumber daya manusia mencapai maksud mereka dengan memenuhi tujuannya. Tujuan manajemen sumber daya insani tidak hanya mencerminkan kehendak manajemen senior, tetapi juga harus menyeimbangkan tantangan organisasi, fungsi sumber daya manusia, dan orang-orang yang terpengaruh.

Kegagalan melakukan tugas itu dapat merusak kinerja, produktivitas, laba, bahkan kelangsungan hidup organisasi atau perusahaan.¹¹

Empat tujuan manajemen sumber daya insani adalah:

¹⁰ Prof. Dr. H. Edy Sutrisno , M.Si, *manajemen sumber daya manusia Edisi pertama* (Jakarta:kencana preadamedia group :2009) hal 07-11

¹¹ Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung:Pustaka Setia, 2006), hlm. 30-32.

a. Tujuan Sosial

Tujuan sosial manajemen sumber daya insani adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan terhadap masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.

Organisasi atau perusahaan bisnis merupakan bagian yang integral dari kehidupan masyarakat. Perusahaan akan menjadi efektif selama menjalankan aktivitas yang dibutuhkan masyarakat. Kontribusi perusahaan terhadap masyarakat mengindikasikan faktor di luar organisasi akan berpengaruh terhadap aktivitas dan kemajuan organisasi.

b. Tujuan Organisasional

Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Departemen sumber daya manusia dibentuk untuk membantu para manajer mewujudkan tujuan organisasi, serta meningkatkan efektivitas organisasional. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang menentukan efektivitas dan produktivitas organisasional.

c. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, meningkatkan pengelolaan sumber daya manusia dengan cara memberikan konsultasi yang baik. Departemen sumber daya manusia

harus mampu berfungsi sebagai penguji realitas ketika para manajer lini mengajukan gagasan dan arah yang baru.

d. Tujuan Individual

Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak dicapai melalui aktivitasnya dalam organisasi. Para karyawan akan bekerja efektif seandainya mereka mencapai tujuan pribadinya dalam pekerjaan.¹²

C. Fungsi manajemen sumber daya Insani perbankan syariah

Fungsi manajemen sumber daya insani meliputi:

1. Perencanaan (*human resources planning*)

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

2. Pengorganisasian (*organization chart*).

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi

¹² Dr.H.Burhanuddin Yusuf ,M.M.,M.A, *manajemen sumber daya manusia di lembaga keuangan syariah (Jakarta:PT Rajagrafindo persada :2015) hal.35-37*

(*organization chart*). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan (*directing*)

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

4. Pengendalian (*controlling*)

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

5. Pengadaan (*procurement*)

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

6. Pengembangan (*development*)

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoretis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

7. Kompensasi (*compensation*)

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

8. Pengintegrasian (*integration*)

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit

dalam MSDI, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

9. Pemeliharaan (*maintenance*)

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDI yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

11. Pemberhentian (*separation*)

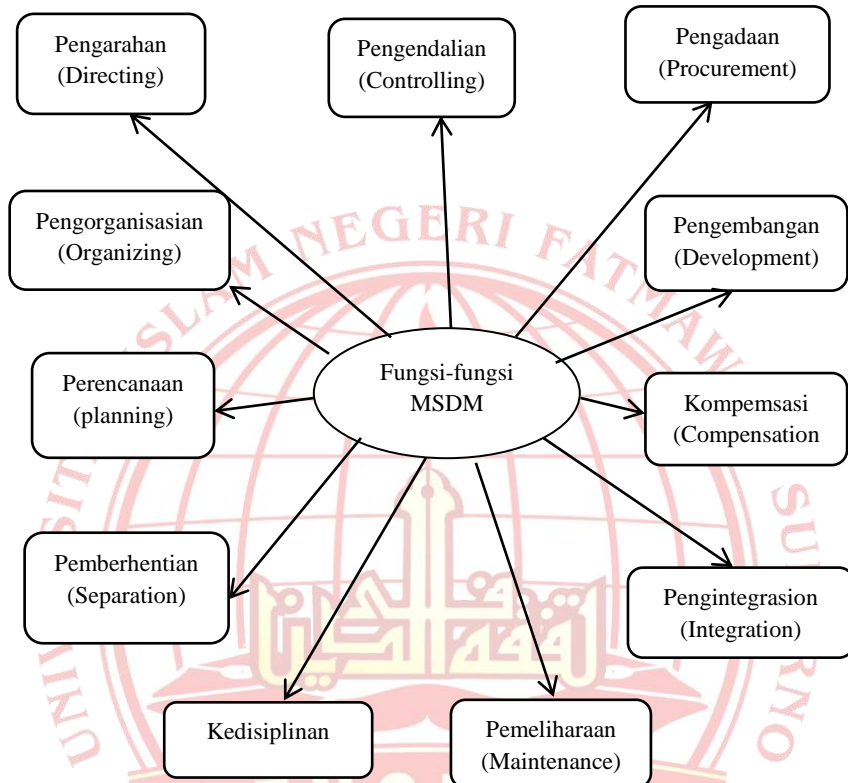
Pemberhentian (*separation*) adalah putusannya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh Undang-undang No. 12 Tahun 1964. Fungsi-fungsi MSDI akan diuraikan lebih detail pada bab-bab berikutnya.

Table 1.1

Fungsi Manajemen Sumber Daya Insani

Edwin B.Flippo	Dale Yoder	Drs.M.Manulg	Drs.Moekit	Drs.MalayuS.p.Hasibua n
1. Planning	1. Staffing	1. Procuring	1. Perencanaa n	1. Perencanaan
2. Organizing	a. Recruitmen	• Membuat anggarankerja	2. Penilaian	2. Pengorganisasian
3. Directing	b. Promotion	perusahaan	3. Seleksi	3. Pengarahan
4. Controlling	c. Plecement	• Membuat job analysis.job	4. Pengemba ngan dan	4. Pengendalian
5. Procurement	2. Employee,D evelopment and Training	job specification	5. Administras i gaji dan upah	5. Pengadan
6. Development	3. Labour Relation	• Menentukan dan menghubungi sumber-sumber tenaga kerja	6. Lingkungan kerja	6. Pengembangan
7. Compensatio n	4. Wage and Salary Administratio n	2. Devrloping a. Melatih dan mendidik pegawai	7. Pengawasa n pelaksana kerja	7. Kompensaso
8. Integration	5. Employee,B enefit and Services	b. Mempromosika n dan memindahkan pegawai	8. Hubungan perusahaan	8. Pengintegrasian
9. Maintenance	6. Research including the meritment of record	c. Mengadakan penilaian kecakapan	9. Kesejahtera an social	9. Pemeliharaan
10. Separation		3. Maintenancing	10. Penilaiann dan riset	10. Kedisiplinan
				11. Pemberhentian

Gambar 1.1
Konsep Fungsi-fungsi MSDI



Gambaran umum fungsi personel ialah sama halnya dengan perusahaan yang progresif. Fungsi ini terbagi menjadi dua kelompok utama, yaitu operasi dan manajerial. Fungsi teknis personel manajemen mencakup kegiatan khusus yang berkaitan dengan pengadaan, mengembangkan, memanfaatkan, dan memelihara pekerjaan yang efisien. Fungsi manajerial berkaitan dengan kegiatan perencanaan,

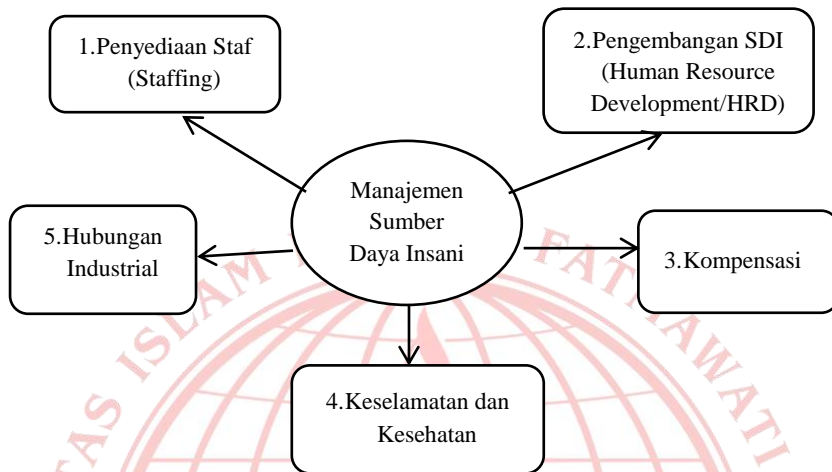
pengorganisasian, mengarahkan, dan mengendalikan para karyawan yang melakukan fungsi teknis personil.¹³

Strategi manajemen sumber daya manusia diawali oleh penyusunan analisis jabatan (*job analysis*) sebagai dasar bagi penetapan deskripsi dan perincian tugas, yang kemudian akan dievaluasi secara *obyektif*. Dengan merujuk pada hasil analisis tersebut kemudian dibuat desain profesional untuk menjalankan fungsi-fungsi operatifnya. Selanjutnya, demi menunjang kelancaran pelaksanaan semua fungsi manajemen SDI diperlukan dukungan komunikasi *interaktif*, baik internal maupun eksternal. Pengembangan *networking* dengan pesaing maupun mitra, menjadi semakin penting. Demikian pula *kolaborasi* dengan serikat buruh akan memperkuat kedudukan perusahaan di masyarakat luas.¹⁴

¹³ Dr.H.Suwanto, M.Si. Donni Juni Priansa, S.Pd., S.E.,M.M, *manajemen sumber daya manusia dalam organisasi publik dan bisnis* (Bandung:Alfabeta CV:2011) hal.30-33

¹⁴ Prof.Dr.Tjutju Yuniarsih Dr. Suwantno,M.si,*manajemen sumber daya manusia teori,aplikasi dan isu penelitian*, (Banfdung:alfabeta,cv:2009) hal 85-79

Gambar 1.2
Fungsi-Fungsi MSDM menurut Mondy



1. Penyediaan staf (*staffing*) merupakan proses untuk memastikan bahwa organisasi memiliki jumlah karyawan yang tepat dengan berbagai keahlian yang memadai untuk menjalankan pekerjaan-pekerjaan yang tepat, pada waktu yang tepat, untuk mencapai tujuan organisasi.

a. Penyediaan staf mencakup:

1. Analisis jabatan
2. Perencanaan SDI
3. Perekrutan dan seleksi

2. Pengembangan SDM (human resource development/HRD) adalah fungsi utama MSDM yang tidak hanya terdiri atas pelatihan dan pengembangan namun juga aktivitas-aktivitas perencanaan dan

pengembangan karir individu, pengembangan organisasi, serta manajemen dan penilaian kinerja

3. Kompensasi mencakup seluruh imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai penghargaan atas jasa mereka, yang meliputi:

a. Kompensasi finansial langsung: Bayaran yang diterima dalam bentuk gaji, upah, komisi, bonus, dsb.

b. Kompensasi finansial tidak langsung (tunjangan): Semua imbalan finansial yang tidak termasuk dalam kompensasi langsung seperti cuti dibayar, cuti sakit, liburan, asuransi kesehatan, dsb.

c. Kompensasi nonfinansial: Kepuasan yang diterima seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis dan/atau fisik di mana orang tersebut bekerja.

4. Keselamatan dan Kesehatan

a. Keselamatan adalah terlindunginya para karyawan dari luka-luka yang disebabkan kecelakaan yang berhubungan dengan pekerjaan.

b. Kesehatan adalah terbebasnya para karyawan dari penyakit fisik maupun emosional.

c. Kedua aspek di atas penting karena para karyawan yang bekerja dalam lingkungan yang aman dan menikmati kesehatan yang baik akan cenderung lebih

produktif dan memberikan manfaat jangka panjang bagi organisasi.

5. Hubungan Industrial

- a. Suatu perusahaan secara hukum harus mengakui adanya serikat pekerja dan berunding dengannya dengan itikad baik jika para karyawan perusahaan tersebut menginginkan adanya serikat pekerja untuk mewakili mereka.
- b. Aktivitas SDM yang terkait dengan perundingan kolektif seringkali disebut sebagai hubungan industrial¹⁵

D. Tantangan pengelolaan manajemen sumber daya Insani perbankan syariah

A) Konsep Pengembangan SDI.

Pengembangan sumber daya insani adalah penyiapan manusia atau karyawan untuk memikul tanggung jawab lebih tinggi dalam organisasi atau perusahaan. Pengembangan sumber daya insani berhubungan erat dengan peningkatan kemampuan intelektual yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik. Pengembangan sumber daya insani berpijak pada fakta bahwa setiap tenaga kerja membutuhkan pengetahuan, keahlian, dan keterampilan yang lebih baik. Pengembangan

¹⁵ Mondy,R.W.,*Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Kesepuluh (terjemahan)*,(Jakarta: Penerbit Erlangga:2008)

lebih terfokus pada kebutuhan jangka panjang dan hasilnya hanya dapat diukur dalam waktu jangka panjang. Pengembangan juga membantu para karyawan untuk mempersiapkan diri dalam menghadapi perubahan pekerjaan atau jabatan yang diakibatkan oleh adanya teknologi baru atau pasar produk baru.¹⁶

Tujuan organisasi atau perusahaan akan tercapai dengan baik jika para karyawan dapat menjalankan tugasnya dengan efektif dan efisien. Oleh karena itu, usaha pengembangan sumber daya insani oleh organisasi atau perusahaan amat diperlukan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tujuan pengembangan sumber daya insani adalah untuk memperbaiki efektivitas dan produktivitas kerja dalam melaksanakan dan mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Peningkatan efisiensi dan produktivitas sumber daya insani dapat dicapai dengan cara meningkatkan:

1. Pengetahuan karyawan
2. Keterampilan karyawan
3. Sikap dan tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.¹⁷

¹⁶ Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Pustaka Setia, 2006), hlm.107.

¹⁷ Dr.H.Burhanuddin Yusuf,M.M.,M.A, *Manajemen sumber daya di lembaga keuangan syariah* (Jakarta:PT Rajagrafindo persada:2015) hal.133134.

Husnan, mengemukakan pengembangan SDI adalah proses pendidikan jangka panjang yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisasi, sehingga tenaga kerja manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoretis untuk tujuan umum. Pengembangan SDI tujuannya untuk meningkatkan kualitas profesionalisme dan keterampilan para karyawan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya secara optimal. Dengan mengembangkan kecakapan karyawan dimaksudkan sebagai setiap usaha dari pimpinan untuk menambah keahlian kerja tiap karyawan sehingga di dalam melaksanakan tugas-tugasnya dapat lebih efisien dan produktif.¹⁸

Terdapat berbagai macam tujuan yang ingin dicapai dari pengembangan SDI, antara lain:

a. Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja karyawan yang tinggi dalam suatu perusahaan dapat meningkatkan kualitas maupun kuantitas produksi melalui pelaksanaan pengembangan karyawan

b. Rencana Efisiensi

Efisiensi perusahaan sangatlah penting untuk meningkatkan daya saing perusahaan di tengah persaingan dengan perusahaan lain. Efisiensi dapat berupa tenaga, waktu, biaya, dan bahan baku, serta berkurangnya kerusakan dari mesin-mesin sehingga efisiensi dapat

¹⁸ Prof.Dr.H.Edy Sutrisno,M.Si.,*Manajemen Sumber Daya manusia Edisi pertama* (Jakarta:kencana prenadamedia group:2009) hal.61-63.

dikatakan suatu tindakan yang sangat penting dan sangat berguna bagi perusahaan untuk dapat meningkatkan laba yang diinginkan perusahaan tersebut.

c. Kerusakan

Kerusakan ialah tidak berfungsinya atau tidak bergunanya nilai barang dan alat. Kerusakan ini disebabkan oleh kemampuan karyawan yang terbatas, sehingga cenderung menggunakan barang dan alat dengan cara yang tidak baik. Setelah karyawan mendapat pengembangan melalui pelatihan dan pendidikan, diharapkan karyawan menjadi lebih ahli dan terampil dalam menjalankan setiap pekerjaan yang dilakukan.

d. Kecelakaan

Salah satu tujuan penting diadakannya pengembangan karyawan ialah mengurangi atau menekan tingkat kecelakaan karyawan yang terjadi dalam perusahaan ketika menjalankan kegiatan atau pekerjaan.

e. Pelayanan

Dengan adanya pengembangan karyawan, maka setiap karyawan diharapkan mampu melayani pelanggan perusahaan dengan lebih baik, karena tanpa pelayanan yang baik, suatu perusahaan tidak akan mampu menambah pelanggan.

Jenis pengembangan yang bisa dilakukan bagi karyawan antara lain sebagai berikut:

a. Pengembangan Secara Informal

Pengembangan secara informal bagi karyawan bisa dilakukan atas inisiatif pribadinya. Karyawan dapat melatih dan mengembangkan kemampuan dan keterampilan dirinya dengan mempelajari berbagai macam konsep buku berikut aplikasinya, yang berhubungan langsung dengan pekerjaan dan jabatan yang diembannya.

b. Pengembangan Secara Formal

Pengembangan semacam ini diharapkan dapat memenuhi kebutuhan perusahaan, baik untuk sekarang maupun untuk masa yang akan datang.

B) Metode Pengembangan

a. Metode Pendidikan (*Education*)

Pendidikan pada hakikatnya bertujuan untuk mengubah tingkah laku karyawan. Metode pendidikan sebagai suatu metode pengembangan untuk karyawan manajerial. Tenaga manajerial adalah mereka yang mempunyai wewenang terhadap orang lain.

b. Metode Pelatihan (*Training*)

Metode pelatihan harus berdasarkan pada kebutuhan pekerjaan dan tergantung pada berbagai faktor, diantaranya waktu, biaya, jumlah peserta, tingkat pendidikan dasar peserta, latar belakang peserta, dan sebagainya.

Kesulitan-kesulitan yang sering dialami antara lain:

- a. Biaya bagi perusahaan;
- b. Waktu kerja karyawan diserap atau dipakai oleh latihan;
- c. Kemungkinan pengalihan pekerjaan;
- d. Kesulitan mendapatkan pelatih-pelatih yang berpengalaman;
- e. Kemungkinan adanya rasa tidak pas karyawan yang telah mendapat latihan, akan tetapi tidak dipromosikan;
- f. Menentukan karyawan yang akan dilatih; dan
- g. Menentukan macam latihan apa yang akan diberikan.¹⁹

Manajemen Sumber Daya Manusia ini akan terus berkembang sesuai dengan kemajuan peradaban, teknologi, dan perundang-undangan negara-negara di dunia. Persaingan yang ketat di antara perusahaan dan semakin besarnya perhatian tentang hak asasi manusia akan mendorong timbulnya pendekatan-pendekatan yang lebih modern dan manusiawi dalam perburuhan.²⁰

C) Peranan manajemen sumber daya insani bank Tiga Peran SDM menurut Mathis and Jackson:

1. Peran Administrasi MSDI

Peran administrasi Sumber Daya Insani banyak ditekankan pada memproses dan menyimpan catatan. Menyimpan arsip tenaga kerja dan database yang terkait,

¹⁹ Dr.H. Suwanto,M.Si. Donni Juni Priansa,S.Pd., M.M.,*Manajemen Sumber Daya manusia dalam organisasi publik dan bisnis* (Bandung:Alfabeta,CV:2011) hal.103-117.

²⁰ Drs.H.Malayu S.P.Hasibuan,*manajemen sumber daya manusia Edisi revisi* (Jakarta: PT Bumi Aksara:2006) hal.15-16

memproses klaim keuntungan, kebijakan perusahaan tentang cuti dan mengumpulkan dan menyerahkan dokumen yang diperlukan oleh pemerintah setempat.

2. Peran Operasional MSDI

Aktivitas operasional sifatnya adalah taktis. Kepatuhan terhadap Kesetaraan Kesempatan Bekerja dan hukum lainnya harus selalu dilakukan, lamaran pekerjaan harus diproses, posisi yang lowong harus diisi melalui proses wawancara, supervisor harus dilatih, masalah keselamatan harus dipecahkan, upah dan gaji harus disusun.

3. Peran Strategis MSDI

Peran strategis SDI menekankan bahwa orang-orang di organisasi adalah sumber daya yang penting dan juga investasi perusahaan yang besar. Supaya SDI dapat memainkan peran yang strategis, dia harus fokus pada masalah-masalah dan implikasi SDI jangka panjang. Pentingnya peran ini telah menjadi bahan diskusi yang hangat, dan diskusi itu menitikberatkan pada manajemen SDI untuk lebih memberikan kontribusi yang besar pada perusahaan.²¹

Secara khusus, manajer sumber daya insani bertanggung jawab untuk mengkoordinasi pengelolaan sumber daya insani dan bekerja sama dengan manajer lain untuk mencapai tujuan

²¹ Dr. H. Suwatno, M.Si. Donni Juni Priansa, S.Pd., S.E., M.M., *Manajemen Sdm dalam Organisasi Publik dan Bisnis* (Bandung: alfabeta Alfabeta CV:2011) hal.18-20

organisasi secara keseluruhan Dalam perusahaan besar ada keterkaitan tanggung jawab antara manajer lini dengan profesional sumber daya manusia. Para manajer lini meminta bantuan kepada unit sumber daya manusia dalam pengelolaan sumber daya insani.²²

Peran sumber daya insani (SDI) dalam menentukan keberhasilan perusahaan tidak dapat diabaikan begitu saja. Jeffrey Pfeffer, berargumentasi bahwa sumber daya insani merupakan sumber keunggulan daya saing yang mampu menghadapi berbagai tantangan. Ia membandingkan kedudukan istimewa sumber daya ini dengan sumber daya keunggulan daya saing lain yang kini semakin berkurang keampuhannya, seperti teknologi produk dan proses produksi.²³

E. Kasus MSDI di perbankan Syariah

a. Kasus 1 (SDI bank syariah tidak memiliki latar belakang pendidikan ekomomi syariah)

Saat ini pertumbuhan bank syariah di Indonesia sudah menjamur. Hingga Januari 2016, industri perbankan syariah memiliki jaringan sebanyak 12 Bank Umum Syariah (BUS), 23 Unit Usaha Syariah (UUS), dan 155 Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS). Dengan total jaringan kantor mencapai 2747 kantor yang tersebar hampir di seluruh nusantara.(Syariah finance,2016). Akan tetapi,

²² Prof. Dr. Wilson langun, SE, MSI,*Manujemen Sumber Daya Manusta*(Jakarta: Erlangga:2012) hal.20

²³ Prof. Dr. H. Edy Sutrisno, M.Si.,*manajemen sumber daya* (Jakarta:kencana:2009) hal.19-21

perkembangan industri perbankan syariah saat ini, tidak diimbangi dengan kesiapan sumberdaya manusia yang memadai.

Hasil riset yang dilakukan oleh Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia (FEUI) seperti dikutip oleh Syaparuddin (2014:355), menunjukkan bahwa lebih dari 90% sumberdaya manusia bank syariah saat ini tidak memiliki latar belakang pendidikan ekonomi syariah. Kebutuhan perbankan syariah terhadap SDM yang berkualitas terus meningkat. Dengan asumsi pertumbuhan perbankan syariah sebesar 20% pertahun, maka rata-rata kebutuhan terhadap SDM perbankan syariah sekitar 15.000 orang pertahun. Padahal saat ini perguruan tinggi di Indonesia baru menghasilkan lulusan sekitar 3000 orang pertahun di bidang ekonomi dan keuangan syariah. Artinya tenaga profesional perbankan syariah masih diisi oleh SDM dengan dasar keilmuan di bidang lain Harisman,2016.

b. Kasus 2 (Peralihan system bank opsional bank konvensional ke prinsip syariah)

PT Bank BRI Syariah merupakan salah satu perbankan yang menerapkan manajemen syariah didalamnya. PT BANK BRI syariah telah beroperasi semenjak 17 November 2008 dengan surat pengukuhan operasional o.10/67/KEP.GBI/DpG/2008 pada tanggal 16 Oktober 2008. Pada awal mulanya sistem operasional pada BRI Syariah sama saja dengan sistem operasional pada bank konvensional, tetapi kemudian seluruh kegiatan usahanya diubah berdasarkan prinsip syariah Islam. Dunia perbankan syariah semakin kokoh sejak 19 Desember 2008 setelah unit usaha syariah dari Bank BRI bergabung dalam BRI Syariah yang sejak 1 Januari 2009 mulai efektif. Sampai saat sekarang dilaporkan bahwa berdasarkan nilai aset yang

dimiliki oleh Bank BRI Syariah menjadikannya sebagai bank syariah terbesar nomor tiga di Indonesia. Hal ini tentu saja tidak terlepas dari peran aplikasi manajemen syariah yang menjadi pondasi utama kinerja para karyawan di bank BRI syariah karena tentunya manajemen yang baik dan sumber daya manusia yang berkualitas menjadi tolak ukur kemajuan suatu perusahaan.

Bank BRI Syariah KCP Magelang dipilih sebagai tempat penelitian karena bank tersebut merupakan satu-satunya cabang pembantu BRI Syariah yang ada di kota Magelang dan kantor tersebut merupakan cabang pembantu dari kantor cabang BRI Syariah yang ada di Jogjakarta sehingga penyusun melakukan penelitian pada tempat tersebut untuk mendapatkan informasi mengenai peran manajemen SDM dalam peningkatan kinerja karyawan yang ada pada BRI Syariah KCP Magelang. Berdasarkan uraian di atas, manajemen syariah kemungkinan dapat berpengaruh terhadap kinerja suatu karyawan sehingga dapat meningkatkan kualitas suatu perusahaan.

F. Solusi kasus MSDI di perbankan syariah

a. Solusi kasus 1

Sumber daya manusia merupakan salah satu asset yang sangat berharga dalam mewujudkan tujuan perusahaan oleh karena itu perusahaan harus selalu menjaga kualitas sumberdaya manusia yang dimiliki agar perusahaan dapat tetap memberikan manfaat bagi pihak lain.

Kualitas sumberdaya ini tergantung pada penempatan kerja, dimana penempatan kerja diharapkan mampu mengoptimalkan sumberdaya manusia yang dimiliki, sesuai dengan tujuan perusahaan. diperlukan cara untuk mengatasi kejenuhan tersebut sehingga karyawan dapat termotivasi untuk tetap meningkatkan kinerja nya. Salah

satu cara yang dapat dilakukan dalam upaya peningkatan kinerja adalah perusahaan melakukan kegiatan rotasi kerja dalam beberapa waktu. menunjukkan bahwa variable penempatan kerja dan rotasi kerja jika dilakukan bersamaan, berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

b. Solusi kasus 2

Peran manajemen SDM terbukti dapat berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan hal ini telah dibuktikan dengan kenaikan pendapatan pada bank BRI Syariah. Manajemen SDM Islami pada bank BRI Syariah KCP Magelang menjadikan karyawan memiliki nilai serta akhlaq islami dengan menerapkan kejujuran, integritas serta spiritualitas yang dijunjung tinggi dalam kesehariannya, selain itu karyawan juga melakukan doa pagi secara rutin yang dilakukan bersama-sama dalam rangka meminta kelancaran kepada Allah sebelum memulai kegiatan bekerja. Nilai akhlaq islami yang diterapkan memberikan pengaruh pada kinerja karyawan karena karyawan merasa bahwasannya setiap tugas atau pekerjaan yang diberikan merupakan amanah yang diberikan dan karyawan merasa hal tersebut merupakan tanggung jawab yang harus diselesaikan, senantiasa bekerja secara profesional, senang hati dan ikhlas karena hal tersebut akan mendatangkan keberkahan dan rejeki. Kompensasi yang diberikan berupa bonus menjadi penunjang kinerja karyawan sehingga dengan adanya kompensasi berupa bonus karyawan bekerja lebih giat dan menjadikan nasabah puas atas pelayanan yang diberikan oleh karyawan bank BRI Syariah KCP Magelang