

Dr. H. Ahmad Ali Arifin, MM

STRATEGI PENGEMBANGAN

SDM

PERBANKAN SYARIAH

ekonomi
syariah



perbankan
syariah



PUSAT
RADJA

STRATEGI PENGEMBANGAN SDM PERBANKAN SYARIAH

Dr. H. Ahmad Ali Arifin, MM

**STRATEGI PENGEMBANGAN
SDM PERBANKAN SYARIAH**

Pustaka Radja

STRATEGI PENGEMBANGAN SDM PERBANKAN SYARIAH
@2012

Pertama kali diterbitkan dalam bahasa Indonesia
Oleh Penerbit Buku Pustaka Radja, November 2012
Kantor : Jl. Tales II No.1 Surabaya
Tlp. 031-72001887, 081249995403

ANGGOTA IKAPI
No. 137/JTI/2011

Penulis : Dr. H. Ahmad Ali Arifin, MM
Editor : Dr. MN. Harisudin, M.Fil.I
Layout dan desain sampul : Salsabila *Creative*

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang
dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian
atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit

ISBN : 978-602-7567-41-2.
viii+226; 16 cm x 23,5 cm

Pengantar Penulis

Alhamdulillah, akhirnya buku dengan judul “Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia di Perbankan Syari’ah” bisa terbit di hadapan pembaca sekalian. Buku ini merupakan saripati disertasi penulis yang diujikan, namun telah mengalami berbagai revisi sehingga laik menjadi buku yang dikonsumsi oleh publik.

Sebagaimana dimaklumi, ekspansi Bank Syari’ah pada satu dasawarsa terakhir ini sangat luar biasa. Berbagai bank konvensional juga berlomba-lomba membuka Bank Syari’ah. Namun, meski demikian, bank-bank Syari’ah masih belum mampu bersaing dengan bank konvensional. Ada banyak faktor. Salah satu faktornya adalah sumber daya manusia.

Oleh karena itu, buku ini sangat penting karena mengupas strategi yang dilakukan dalam pengembangan sumber daya manusia di perbankan Syari’ah. Jika sumber daya manusia di perbankan syari’ah sudah mumpuni, maka itu akan menempatkannya setara dan sejajar dengan bank konvensional yang telah lebih dulu berdiri.

Penulis menyadari bahwa tidak ada gading yang tak retak. Wajar jika (termasuk) karya ini bukanlah karya yang sempurna yang luput dari salah dan khilaf. Karena itu, kritik dan saran pembaca, penulis harapkan untuk perbaikan dan penyempurnaan buku ini ke depan.

Terakhir, kepada kru penerbit Pustaka Radja, penulis mengucapkan banyak terima kasih atas perkenannya menerbitkan buku ini. *Jazakumullahu khairal jaza’*, semoga amal baiknya dibalas oleh Allah Swt. Dengan balasan yang setimpal. Amien ya rabbal alamien.

Akhirnya, selamat membaca !

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR ~ v

DAFTAR ISI ~ vii

BAB I PENDAHULUAN 1

- A. Latar Belakang 1
- B. Rumusan Masalah 10
- C. Tujuan Penelitian 10
- D. Manfaat Penelitian 11
- E. Sistematika Penulisan 12

BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN KONSEPTUAL PENELITIAN

- A. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia 13
- B. Pengembangan Sumber Daya Manusia 16
- C. Pengembangan Sumber Daya Manusia Perbankan Shari'ah 27
- D. Kompetensi Sumber Daya Manusia 31
- E. Strategi Inovasi Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Perbankan Shari'ah. 47
- F. Sumber Daya Manusia Dan Pengembangannya Dalam Prespektif Islam. 64
- G. Penelitian Terdahulu 74
- H. Kerangka Pemikiran Konseptual 80

BAB III METODE PENELITIAN

- A. Lokasi Penelitian 83
- B. Desain dan Fokus Penelitian 84
- C. Sumber, Subyek dan Instrumen Penelitian 85

- D. Proses Penelitian 88
- E. Jejaring dan Hubungan Penelitian 89
- F. Teknik Pengumpulan Data 91
- G. Teknik Analisa Data 93
- H. Keabsahan Data 95
- I. Waktu Penelitian 95

BAB IV PAPARAN DATA HASIL PENELITIAN

- A. Keberadaan dan Kondisi PT BPRS Madinah 97
- B. Struktur Organisasi dan Personalia PT BPRS Madinah 107
- C. Pendidikan dan Pelatihan SDM PT BPRS Madinah 109
- D. Produk dan Kinerja PT. BPRS Madinah Lamongan 113
- E. Strategi Perencanaan Kinerja PT BPRS Madinah ke Depan 118

BAB V ANALISIS DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN MODEL DAN STRATEGI INOVASI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PERBANKAN SHARI'AH

- A. Model Pengembangan Sumber Daya Manusia Perbankan Shari'ah 129
- B. Strategi Inovasi Pengembangan Sumber Daya Manusia Islami 160
- C. Strategi Pengembangan Kompetensi SDM 193

BAB VI PENUTUP

- A. Simpulan 213
- B. Implikasi 213
- C. Rekomendasi 216

Daftar Pustaka 219

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kekuatan globalisasi mempengaruhi tatanan ekonomi regional, nasional dan perekonomian dunia. Pengaruh kekuatan globalisasi pelaku ekonomi bisnis dan industri melakukan delokalisasi, mencari daerah daerah baru untuk memperluas operasinya. Setiap perusahaan baik besar atau kecil terpengaruh dengan realita perekonomian global. Daya saing dan kemajuan perusahaan di era global terletak pada usaha menciptakan kompetensi inti yang mampu beradaptasi secara cepat terhadap perubahan lingkungan bisnis.¹

Perubahan-perubahan perusahaan yang terjadi harus terus menerus diamati dan dilihat bagaimana strategi implikasinya diberbagai negara. Secara bisnis, strategi global adalah suatu alternative solusi dalam menghadapi kondisi persaingan saat ini. Perusahaan tidak akan bertahan hanya dengan strategi *low cost leadership*, yang dilakukan dengan penekanan biaya internal dan biaya eksternal. Perusahaan juga tidak cukup mengkonsentrasikan pada peluang pasar tertentu dan berusaha merebut pangsa pasar tertentu, namun lebih dari semua itu perusahaan lebih dituntut merebut pangsa pasar *fashion quality of product* dan *going ethnic*. Perusahaan perlu mempelajari dasar dan cara mengembangkan bisnis internasional untuk melakukan strategi global total.

¹Prahalad dan Hamel, "Competition For Competence", dalam *Intertrainer Learning*, Jumal Vol. 12,(1991),89-483.

Daniel and Daniels menjelaskan² bahwa *globalisasi* merupakan suatu keadaan dimana : 1. Pelaksanaan bisnis dan operasi perusahaan tersebar disejumlahnegeradunia, 2. Standarisasi kualitas global barang dan jasa serta kebutuhan unik yang berbasis pelanggan lokal (*local costumers*), 3. Pemanfaatan sumber daya manusia, keahlian dan pengetahuan tidak memandang asal Negara atau kewarganegaraan.

Globalisasi pada dasarnya merupakan suatu proses dimana orang-orang diseluruh dunia menjadi semakin terkait (*interconnected*) dalam semua segi kehidupan mereka, baikbudaya, ekonomi, politik, teknologi dan lingkungan. Terjadinya globalisasi didorong oleh berbagai factor antara lain: 1. Kemajuan dalam bidang teknologi, informasi dan komunikasi yang memungkinkan perluasan operasi global, 2. Inovasi dalam manajemen manufaktur dan teknologi, serta sumber daya manusia.³ Inovasi ini selanjutnya menimbulkan perubahan dalam pengelolaan *manufacturing*, teknologi dan distribusi dan sumber daya manusia.⁴ Selain itu, keterlibatan perusahaan untuk beroperasi secara global dimotivasi oleh beberapa faktor⁵, yaitu:1. Mencari dan memanfaatkan keunggulan kompetitif di negara-negara lain sebagai input inovasi perusahaan, 2. Mencari pasar, baik ekspor dari Negara asal, lokal atau ekspor melalui Negara ketiga tergantung peraturan pemerintah, potensi pasar, mutu dan industry pendukung bagi operasinya dipasar lokal.3. Mencari efisiensi dengan mencari *entry mode* yang mempertimbangkan efisiensi karena operasi global mengandungbiaya yang tinggi, 4. Mencari asset strategis yang bias dilakukan dengan aliansi strategis, merger, akuisisi, untuk menguasai *competitive strength* dari lain pihak, sehinggamenambah *portofolio asset* yang berharga untuk lebih *responsive* terhadap kompleksitas persaingan, *move* pesaing melalui inovasi teknologi.

Kemajuan bisnis dan kondisi perekonomian sebagaimana diatas juga diikuti oleh usaha perbankan. Berangkat dari kondisi dan beberapa kelemahan

²Ismail Nawawi, *Islam dan Bisnis, Pendekatan Ekonomidan Manajemen, Doktrin, Teoridan Praktek*, (Sidoarjo: Viv Press, 2011), 853.

³Karatzu, *Wisdom of Japan Managing in Quality Control* (Cambridge: MA. Productivity Press, 1986).

⁴ Jay kumar, "Post Industrial Manufacturing", dalam *Harvard Bisnis Review S*, (Nov-Dec, 1986), 69-79.

⁵ Dunning, *Multinational Entrepreneur in Global Economy*, (New York Addition Mesley, 1993). 57-61.

sistem perbankan konvensional dengan menggunakan sistem bunga, maka perbankan Shari'ah diharapkan mendapatkan kebebasan dalam mengembangkan produk sendiri sesuai dengan teori perbankan Shari'ah, jika kebebasan ini dapat diwujudkan, secara ideal akan memberikan manfaat, yaitu: 1. Terpeliharanya aspek keadilan bagi para yang bertransaksi. 2. Lebih menguntungkan dibanding perbankan konvensional. 3. Dapat memelihara kestabilan nilai tukar mata uang karena selalu terkait dengan transaksi riil, bukan sebaliknya. 4. Transparansi menjadi sifat yang melekat (*inherent*) dan 5. Memperluas aplikasi Shari'ah dalam kehidupan masyarakat muslim.

Dalam rilis terbaru dari direktorat perbankan Shari'ah Bank Indonesia pada Laporan Perkembangan Perbankan Shari'ah (LPPS) akhir tahun 2010 dinyatakan bahwa pertumbuhan volume usaha perbankan Shari'ah pada akhir tahun 2010 mencapai 47,56%, lebih tinggi dibandingkan tahun 2009 sebesar 33,37%.⁶ Ini merupakan salah satu bukti dari kemajuan industri keuangan Shari'ah. Jumlah kantor dan jaringan bertambah yang diikuti dengan jumlah nasabah bertambah dan jumlah nilai simpanan masyarakat di bank Shari'ah, serta kondisi makro ekonomi dan bisnis yang mendukung, adalah beberapa faktor pendorong pertumbuhan industri perbankan Shari'ah di tahun 2010. Selain itu, minat publik kepada bank Shari'ah semakin meningkat antara lain didorong oleh upaya sosialisasi dan edukasi tentang perbankan Shari'ah yang berkelanjutan.

Namun demikian pertumbuhan dengan angka di atas masih dikatakan sangat kecil bilamana diukur dengan perspektif jumlah prosentasi total aset secara nasional industri perbankan.⁷ Perkembangan besar yang dialami

⁶ Laporan Perkembangan Perbankan Syariah (Jakarta: Bank Indonesia, 2010), 4.

⁷ Menurut M. Umar Chapra dan Habib Ahmed dalam *Corporate Governance In Islamic Financial Institutions An Appropriate Socio-Political Environment long with the Needed Shared Institutions* (Lingkungan Sosio-Politik yang Sesuai atau Mendukung) (Jeddah: Islamic Development Bank-Islamic Research & Training Institute (IDB-IRTI), 1432 H/2002). Menurut data BI, antara tahun '98-2001 total aset yang dimiliki Bank Shari'ah mengalami perkembangan sebesar 74% per tahunnya itu dari Rp. 479 Trilyun menjadi Rp. 2718 Trilyun di tahun 2001 atau sekitar 0,26% dibandingkan total aset bank umum. Sedangkan dana pihak ketiga yang dikelola pada periode yang sama mengalami kenaikan dari Rp. 392 Trilyun menjadi Rp. 1806 Trilyun (Maman H. Somantri, 2002). Kendala dibidang sumber daya manusia dalam pengembangan perbankan Shari'ah antara lain disebabkan oleh karena sistem perbankan Shari'ah masih belum lama dikembangkan di Indonesia. Di samping itu lembaga akademi dan pelatihan di bidang ini masih terbatas, sehingga tenaga terdidik dan pengalaman di bidang

perbankan Shari'ah di Indonesia bukan berarti kendala yang dihadapi serta penghambat perkembangan tersebut sudah tidak ada, namun sebuah kenyataan bahwa kendala-kendala yang dianggap bisa menghambat perkembangan perbankan Shari'ah bisa dirubah menjadi sebuah motivasi dalam mengoreksi diri dan mendorong perbankan Shari'ah untuk meraih kemajuan yang lebih besar dari pada yang sudah diraih selama ini.

Salah satu faktor yang menjadikan perkembangan perbankan Shari'ah tidak secepat seperti yang diharapkan adalah karena faktor Human Capital,⁸yakni keberadaan manusia baik yang ada di internal maupun eksternal perbankan Shari'ah, pengetahuannya kurang memadai terhadap produk perbankan Shari'ah (*Knowledge Product*) dan kurang memiliki keterampilan (*Skills*) yang baik dan sesuai terhadap pelayanan produk perbankan Shari'ah. Data penelitian menyatakan hanya 10% dari sumber daya manusia (SDM) perbankan Shari'ah yang mempunyai latar belakang keilmuan Shari'ah dan 70% dari SDM perbankan Shari'ah⁹ adalah berasal dari perbankan konvensional.

Kriteria sumber daya manusia yang ideal adalah yang tahu persis dan sadar kapan ia menjadi pemimpin dan kapan menjadi orang yang dipimpin, serta mampu bertindak secara adil dan proporsional sesuai wewenang,

perbankan Shari'ah baik dari sisi bank pelaksana maupun dari bank sentral masih terasa kurang. (BI, Oktober 2001) dilapangan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi & integritas yang sesuai kebutuhan industri perbankan Shari'ah masih sering terjadi. Lembaga Pendidikan & Pelatihan yang telah ada belum cukup memadai dalam menyediakan sumber daya manusia yang dibutuhkan oleh industri, sementara itu pada saat yang sama pengetahuan & pemahaman masyarakat relatif rendah padahal potensi pasar relatif besar.

Menurut penulis, faktor ini yang menyebabkan nasabah perbankan Shari'ah seringkali pindah ke bank lain karena menganggap pelayanan dari pihak perbankan Shari'ah kurang profesional, maka pengembangan sumber daya manusia bidang perbankan Shari'ah menjadi hal yang penting karena keberhasilan pengembangan sumber daya manusia bidang perbankan Shari'ah pada level mikro ditentukan oleh kualitas manajemen dan tingkat pengetahuan dan ketrampilan pengelola bank. pengembangan sumber daya manusia bisa dilakukan melalui kerjasama antara perbankan Shari'ah dengan lembaga-lembaga pendidikan yang berada di luar maupun di dalam negeri Indonesia.

⁸Becker, *Human Capital : A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Educatio*, Edisi ketiga, (Chicago: The University of Chicago Press, 1993), 7.

⁹Eri Febrian, *Laporan Akselerasi Pertumbuhan Perbankan Shari'ah Nasional*, (Januari, 2012), 3.

tanggung jawab dan kewajiban yang dibebankan kepadanya.¹⁰ Karena perbedaan karakteristik dan kemampuan atau kompetensi maka sangat sulit mencapai sumber daya manusia yang ideal. Manusia adalah aset organisasi yang terdiri dari orang-orang yang perlu dikelola sebagaimana sumberdaya alam atau sumber-sumber yang lain, sedangkan manusia yang menjadi sumber daya adalah manusia yang dapat dikelola dan diberdayakan serta yang memberikan kontribusi maksimal untuk organisasinya.

Human Capital merupakan salah satu kapital penting dalam setiap proses tercapainya tujuan organisasi. Becker¹¹ mengemukakan bahwa tipe kapital itu ada empat, yaitu: Kapital Manusia; seperti pengetahuan dan ketrampilan. Kapital Sosial; seperti kelompok dan jaringan. Kapital Alam; seperti tanah dan air. Kapital Fisik; seperti rumah, jalan dan sanitasi. Kapital Finansial; seperti tabungan, kredit dan tingkat upah.

Perbankan Shari'ah sebagai institusi perbankan yang relatif merupakan pemain baru di kancah industri keuangan di Indonesia,¹² sudah barang tentu mengalami berbagai kekurangan dan hambatan dalam pengoperasiannya. Berbagai upaya dilakukan oleh perbankan Shari'ah untuk mengatasinya,

¹⁰Mahastuti, "Analisis Pengaruh Perencanaan Karir dan Pelatihan pada Peningkatan Kompetensi SDM Organisasi, Studi Kasus Karyawan Kantor Meneg. PPN/ Bappenas", (Tesis – Universitas Indonesia, Jakarta, 2004), 37.

¹¹Becker, *Human Capital : A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*, Edisi ketiga, (Chicago: The University of Chicago Press, 1993), 7.

¹²Di Indonesia perjuangan untuk merealisasikan ekonomi Islam khususnya sistem perbankan Shari'ah dalam aspek legalitas membutuhkan proses dan waktu yang relatif panjang. Bank Shari'ah atau Bank Islam dalam sistem perbankan Indonesia secara formal telah dikembangkan sejak tahun '92 sejalan dengan diberlakukannya UU No. 7 tahun '92 tentang Perbankan Ganda. Namun demikian, UU tersebut belum memberi landasan hukum yang kuat terhadap pengembangan Bank Shari'ah karena belum secara tegas mengatur keberadaan Bank dengan prinsip Shari'ah melainkan Bank Bagi Hasil. (Wirdayaningsih, *Bank dan Asuransi Islam di Indonesia*, Jakarta, 2005)

Pemberlakuan UU Perbankan No. 10 Tahun '98 yang mengubah UU No. 7 Tahun '92 yang diikuti dengan dikeluarkannya sejumlah ketentuan pelaksanaan dalam bentuk SK Direksi BI/peraturan BI, telah memberi landasan hukum yang lebih kuat dan kesempatan yang lebih luas bagi pengembangan perbankan Shari'ah di Indonesia. Perundangan tersebut memberi kesempatan yang luas untuk pengembangan jaringan Perbankan Shari'ah antara lain melalui ijin membuka kantor cabang Syari'ah (KCS) oleh bank konvensional. Dengan kata lain, Bank Umum dimungkinkan untuk menjalankan kegiatan usahanya secara konvensional dan sekaligus dapat melakukan transaksi berdasarkan prinsip Shari'ah.

diantaranya adalah mengembangkan potensi sumber daya manusia yang telah dimiliki perbankan Shari'ah¹³ serta mengkondisikan masyarakat sekitar dengan produk perbankan Shari'ah sehingga masyarakat memahami secara baik terhadap produk bank Shari'ah. Ujung akhir dari pengembangan Human Capital secara internal dan eksternal adalah pencapaian tingkat keuntungan yang tinggi bagi institusi perbankan Shari'ah maupun bagi masyarakat pengguna jasa perbankan Shari'ah (nasabah).

Direktur perbankan Shari'ah bank Indonesia, Mulya Siregar menyatakan bahwa perkembangan perbankan Shari'ah secara kuantitatif, ternyata tidak didukung dengan ketersediaan sumber daya manusia yang mencukupi. Kebutuhan sumberdaya manusia untuk bank Shari'ah sampai tahun 2015 mencapai 40.000 orang jadi total 60.000¹⁴, sementara lulusan ekonomi Shari'ah sangat terbatas, minimnya stok lulusan perguruan tinggi yang paham tentang ekonomi Shari'ah membuat sebagian bank khususnya yang membuka *office channeling* memilih mentransfer pegawai dari bank konvensional. Ini menjadi langkah instan yang sebenarnya tidak baik. Para pegawai itu sudah terbiasa dengan *mindset* bank konvensional tiba-tiba mereka harus mengubah pemikirannya. Salah satu dampak dari cara instan tersebut diantaranya ketidakpuasan nasabah bank Shari'ah karena para pegawainya tidak bisa menjelaskan prinsip-prinsip ekonomi Shari'ah dengan baik, misalnya istilah bagi hasil, masih banyak pegawai yang menggunakan istilah bunga.

Model pengembangan sumber daya manusia perbankan Shari'ah mutlak diperlukan mengingat kronologi operasional perbankan Shari'ah berlangsung secara bertahap legalitasnya, yakni dimulai dengan diberlakukan *Dual Banking System* dengan dasar UU No. 7 Tahun '92.¹⁵ Regulasi ini bernilai positif yakni, sebagai dasar legalitas operasional perbankan Shari'ah di Indonesia, namun di sisi lain berdampak kurang menguntungkan bagi kompetensi sumber daya manusia, yakni sumber daya manusia bank

¹³ Forum Riset Perbankan Shari'ah, Bank Indonesia dan Pusat Masyarakat Ekonomi Shari'ah dalam salah satu butir rekomendasi temuannya tanggal 30 September 2011, adalah sangat perlu penyediaan Sumber daya manusia yang memadai dalam pengelolaan perbankan Shari'ah.

¹⁴ Mulya Siregar, "Prospek SDM Perbankan Shari'ah", *Republika* (24 April 2011), ungkapan senada juga pernah dinyatakan oleh Deputy Gubernur BI, Siti Fajriyah, yang dimuat *Kompas* (22 Desember 2007).

¹⁵ Widyaningtiyas, *Bank dan Asuransi Islam di Indonesia*, (Jakarta: Prenada Media, 2005), 1.

konvensional dipekerjakan sebagai sumber daya manusia perbankan Shari'ah dengan sedikit polesan Islam, sehingga sumber daya manusia perbankan Shari'ah minim kompetensi. Realitas dampak dari sumber daya manusia perbankan Shari'ah yang kurang kompeten bidang Shari'ah adalah munculnya isu sentral yang sering kita dengar bahwa pemahaman masyarakat mengenai sistem perbankan Shari'ah masih 'samar' dikalangan masyarakat. Produk dan Jasa perbankan Shari'ah banyak didengar namun difahaminya sebagai hal yang tidak ada beda implementasi dengan produk dan jasa perbankan konvensional kecuali hanya sekedar mengubah istilah-istilah dalam transaksi. Isu lain adalah persoalan prinsip pelayanan dan keterjangkauan serta sumber daya manusia perbankan Shari'ah yang masih sangat terbatas.¹⁶ Kesamaran pemahaman demikian itu bukan hanya ada pada kalangan masyarakat awam, tetapi juga terjadi pada diri paraulama, kyai dan para tokoh masyarakat lainnya bahkan kalangan akademisi perguruan tinggi Islam.

Sebenarnya sistem ekonomi Islam telah jelas dan mudah dipahami, yaitu melarang menggandakan uang secara tidak produktif dan tidak membolehkan konsentrasi kekayaan pada satu pihak secara tidak adil. Walaupun demikian secara praktis bentuk produk dan pelayanan jasa, prinsip-prinsip dasar hubungan antara bank dengan nasabah serta cara-cara berusaha yang halal dalam perbankan Shari'ah masih terasa awam dan belum difahami secara benar.¹⁷ Nasabah individual memiliki preferensi terhadap perbankan Shari'ah sangat rasional, yaitu bahwa mereka akan mengambil keputusan apabila segala sesuatunya sudah jelas bagi mereka dan mereka akan memilih bank apabila bank tersebut memang memberikan manfaat yang lebih baik dibanding dengan pelayanan dari bank lain.¹⁸

¹⁶Muladi Wibowo, "Penilaian Sikap dan Perilaku konsumen terhadap jasa Perbankan Shari'ah di kota Surakarta", (Tesis -- Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah, Surakarta, 2006),6.

¹⁷Direktorat Perbankan Shari'ah BI, *Kebijakan Pengembangan Perbankan Shan'ah di Indonesia*, (Jakarta: Slide Islamic Banking, 2010),31

¹⁸Hermawan Kartajaya dan Mohammad Syakir Sula, *Shari'ah Marketing*, (Mizan:Jakarta, 2006),xiii. Mohammad Syafi'i Antonio berpandangan lain, mereka yang disebut *financially rational* justru *financially emotional*. Pasar ini akan hijrah ke lembaga atau bank lain begitu return deposit yang mereka terima berbeda dengan kisaran angka 0,5 atau 1% sekalipun. Mereka juga kurang memperhatikan pre-determined return yang diberikan bank konvensional yang terkadang menyelimuti ketidakstabilan liquiditas pengelolaan aset dan liabilitasnya. Pasar rasional ini juga menjadi kurang rasional setelah melihat bahwa sistem interest based lending

Upaya untuk mengatasi problematika tersebut antara lain dengan cara memaksimalkan pengetahuan dan keterampilan sumber daya manusia perbankan Shari'ah yang tersedia ada agar sesuai dengan kebutuhan yang sedang dihadapi perbankan Shari'ah. Dengan cara seperti ini maka sumber daya manusia tidak lagi menjadi beban bagi organisasi akan tetapi menjadi *Human Capital* bagi perusahaan. Strategi inovasi pengembangan sumber daya manusia perbankan konvensional telah lama diberlakukan dalam perusahaan perbankan konvensional, berbeda dengan strategi inovasi pengembangan sumber daya manusia perbankan Shari'ah yang masih terus dikembangkan sehingga output kinerja sumber daya manusia perbankan Shari'ah bisa menjadi human capital bagi perbankan Shari'ah.

Gambaran strategi inovasi pengembangan SDM perbankan Shari'ah menarik perhatian untuk menelusuri lebih lanjut bagaimanakah model dan strategi inovasi pengembangan sumber daya manusia perbankan Shari'ah. Apakah konseptualisasinya mengambil langsung sejajar dan sebangun dengan model dan strategi inovasi pengembangan sumber daya manusia perbankan konvensional, ataukah didapati hal-hal yang membedakan antara model dan strategi inovasi pengembangan sumber daya manusia perbankan Shari'ah dengan model dan strategi inovasi pengembangan sumber daya manusia perbankan konvensional.

Dunia perbankan Shari'ah di Indonesia usianya masih relatif baru dibanding kiprah perbankan konvensional sehingga struktur organisasi sumber daya manusia, sistem kerja dan masyarakat yang notabene menjadi pangsa pasar, masih banyak memerlukan penyempurnaan di sana sini. Hal yang paling pokok dan krusial dalam setiap organisasi adalah faktor sumber daya manusia¹⁹. Keberadaan sumber daya manusia yang dimiliki perbankan Shari'ah tidak menjadi *Human Capital* manakala Sumber Daya Manusia (SDM) tersebut kurang atau bahkan tidak memiliki kompetensi yang

telah meluluh lantakkan industri perbankan nasional sepanjang tahun '97-2000 dengan dilikuidasinya lebih dari 70 bank dan menghabiskan uang negara tak kurang dari Rp. 650 Triliun melalui BLBI dan obligasi rekap. Pasar ini juga kurang tanggap terhadap sistem profit dan loss sharing yang dapat menganuhli *negative spread*, terutama saat *cost of fund* membumbung tinggi dan ekonomi sedang mengalami stagnasi

¹⁹Kotler, *Marketing Management, International Edition*, (New Jersey:Printice Hill Inc, 2003), 349.

sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang dimiliki. Hal demikian justru akan menjadi beban bagi perbankan Shari'ah.

Pembangunan yang berdimensi manusia relevan dengan pendekatan *Human Capital* yang menunjukkan betapa pentingnya pengembangan pengetahuan dan ketrampilan bagi sumber daya manusia sebagai modal untuk meningkatkan produktivitasnya, sehingga mereka mencapai kesejahteraan hidup sebagaimana yang diharapkan. Para ahli ekonomi memfokuskan pada kapasitas tenaga manusia yang produktif dalam proses pembangunan, dengan demikian melakukan perbaikan tenaga manusia merupakan sebuah bentuk investasi kapital. Pelatihan, pendidikan terorganisir, pengembangan karir dan program-program lain dapat dipahami sebagai investasi yang pada gilirannya memberikan manfaat dan kepuasan bagi sumber daya manusia maupun *stake holdernya*.

Permasalahan model pengembangan sumber daya manusia Islami , strategi inovasi pengembangan sumber daya manusia Islami dan pengembangan kompetensi sumber daya manusia perbankan Shari'ah, bagimasyarakat masih terus dipertanyakan dan harus segera dicari jawabannya, termasuk pada PT Bank Pembiayaan Rakyat Shari'ah (BPRS) Madinah di Lamongan yang nota bene adalah Bank Pembiayaan Rakyat Shari'ah yang masih berusia kurang tiga tahun karena beroperasi bulan Mei 2009 saat penelitian ini dilakukan ²⁰. Jika terjadi problem tersebut dan tidak ditangani secara tepat dan *sustainable* maka bukan mustahil akan mempengaruhi kinerja dan akselerasi perkembangan Perbankan Shari'ah secara keseluruhan. Terlebih perbankan adalah institusi jasa, masalah prinsip *The Trust* dan *The Prudential* adalah faktor utama yang harus serius dijaga oleh semua pihak yang terkait dengan pengelolaan industri jasa perbankan. Kebutuhan *problem solving* kini menjadi lebih mendesak lagi, karena

²⁰PT BPRS Madinah adalah Bank Pembiayaan Rakyat Shari'ah yang didirikan dengan berbentuk PT denganakta notaris Bambang Heru Djuwito, SH, MH, nomor 43 pada tanggal 13 oktober 2008 atas prakasa Bapak Temmy Wijaya , seorang praktisi industri keuangan jawa timur , pada tanggal 18 Mei 2009 berdasarkan ijin usaha²⁰ oleh Keputusan Gubemut Bank Indonesia nomor : 11/26/KEP.GBI/DpG/2009 di Kabupaten Lamongan , PT BPRS Madinah Lamongan, terdaftar dalam nomor urut 127 dalam daftar BPRS secara Nasional, dengan alamat Jl./ Lamongrejo Nomor 26 Lamongan. Saham PT.BPRS Madinah dimiliki oleh Ibu Hj.Makhdumah, Spd. MPd dan Bapak H. Yuhronur Efendi, SE.MM.

perbankan Shari'ah dihadapkan pada banyaknya tantangan dan pertanyaan dari kalangan kaum muslimin pada umumnya maupun non-muslim yang semakin menyadari tentang sifat kebenaran Islam.

Harapan umat Islam dan masyarakat begitu tinggi dan ideal atas Perbankan Shari'ah, disatu sisi ini menjadi pendorong utama proses perbaikan praktek Perbankan Shari'ah, disisi lain tentu saja akan menuai kekecewaan dalam bentuk umat Islam telah terumuskan persepsi yang ideal terhadap implementasi ekonomi Islam, khususnya perbankan Shari'ah. Ketidakseimbangan antara sesuatu yang diharapkan (*Das sollen*) dengan kenyataan (*Das Sein*) merupakan problem yang harus dijawab bersama, sambil secara bertahap terus dilakukan upaya yang sistematis baik akademis maupun praktis untuk mengembangkan perbankan Shari'ah.

B. Rumusan Masalah

Dari uraian latar belakang diatas ditemukan banyak permasalahan pada pengembangan sumber daya manusia perbankan Shari'ah. Namun atas dasar keterjangkauan dan keterbatasan maka dalam penelitian ini dibatasi pada permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana model pengembangan sumber daya manusia perbankan Shari'ah PT BPRS Madinah Lamongan?
2. Bagaimana strategi inovasi pengembangan sumber daya manusia Islami yang dapat mendukung kompetensi karyawan dalam pelayanan nasabah di perbankan Shari'ah PT BPRS Madinah Lamongan?
3. Bagaimana strategi pengembangan kompetensi sumber daya manusia Islami untuk mencapai sumber daya manusia profesional dan berdaya saing di PT BPRS Madinah Lamongan ?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang diajukan maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Mendeskripsikan model pengembangansumber daya manusia perbankan Shari'ah PT BPRS Madinah Lamongan.

2. Mendeskripsikan strategi inovasi pengembangan sumber daya manusia Islami yang dapat mendukung kompetensi karyawan dalam pelayanan nasabah di perbankan Shari'ah PT BPRS Madinah Lamongan.
3. Mendeskripsikan strategi pengembangan kompetensi sumber daya manusia islami untuk mencapai sumber daya manusia profesional dan berdaya saing di PT BPRS Madinah Lamongan.

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Secara konseptual kajian tentang strategi pengembangan Sumber daya manusia perbankan Shari'ah masih sangat terbatas. Hasil dari studi ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam merumuskan nilai-nilai Islam yang berwawasan lokal Bank Shari'ah, sehingga mampu mempercepat pertumbuhan dan Perbankan Shari'ah.

2. Manfaat Praktis

2.1 Sebagai bahan masukan bagi para pengelola perbankan Shari'ah serta pihak PT BPRS Madinah Lamongan terkait strategi inovasi pengembangan Sumber daya manusia Islami yang dapat mendukung kompetensi karyawan dalam pelayanan nasabah.

2.2 Sebagai rekomendasi atau sumber inspirasi bagi para peneliti dalam melakukan penelitian lebih lanjut khususnya masalah pengembangan sumber daya manusia perbankan Shari'ah. Secara khusus diharapkan juga memberikan kontribusi pada para mahasiswa di lingkungan Program PascaSarjana Intitut Agama Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya, baik dalam disiplin manajemen perbankan Shari'ah atau dalam bidang ilmu sosial lainnya, berkaitan dengan bahan pemikiran dan kegiatan ilmiah, seperti penelitian dan penyusunan berbagai ragam karya ilmiah, diskusi ilmiah dengan topik yang berhubungan dengan manajemen pelayanan bank Shari'ah.

E. Sistematika Penulisan

Penelitian ini disistematisir dalam 6 Bab. Bab I merupakan pendahuluan yang memaparkan fenomena Perbankan Shari'ah di tanah air yang semakin hari menunjukkan dinamika positif - progresif. Begitu juga dalam bab ini pula diutarakan kajian fenomena dan membaca fenomena dengan teori-teori relavan, seperti teori pengembangan SDM, lalu pemaparan dan identifikasi permasalahan perbankan Shari'ah kemudian ditemukan fokus dari permasalahan penelitian yang dijawab dalam tujuan penelitian. Dalam bab ini dipaparkan juga manfaat penelitian yang selanjutnya diakhiri dengan sistematika penulisan.

Bab II membahas tentang perspektif teori yang mengkaji tentang konsep manajemen SDM, pengembangan SDM, pengembangan SDM perbankan Shari'ah, kompetensi SDM, strategi inovasi pengembangan kompetensi SDM perbankan Shari'ah. Disamping itu dalam bab II juga diuraikan SDM dan pengembangannya dalam perspektif Islam. Pada bagian akhir dari bab II diuraikan tentang penelitian terdahulu dan kerangka pemikiran konseptual.

Pada Bab III berisi paparan tentang metodologi penelitian yang di dalamnya menjelaskan tentang lokasi penelitian, desain dan fokus penelitian, sumber subyek dan instrument penelitian, proses penelitian, jejaring dan hubungan penelitian, teknik pengumpulan data, teknik analisis data. Sebagai akhir dari bab III ini diuraikan mengenai keabsahan data.

Bab IV berisi paparan data hasil penelitian yang di dalamnya menjelaskan tentang keberadaan dan kondisi PT BPRS Madinah Lamongan, struktur organisasi dan personalia, pendidikan dan pelatihan, produk dan kinerja, serta strategi perencanaan ke depan.

Bab V berisi paparan analisa dan pembahasan. Dalam bab ini dijelaskan analisis model pengembangan sumber daya manusiadi Perbankan Shari'ah kemudian analisis strategi inovasi pengembangan sumber daya manusia Islami yang dapat mendukung kompetensi karyawan dalam pelayanan nasabah di Perbankan Shari'ah. Selanjutnya analisis data tentang strategi pengembangan kompetensi sumber daya manusia untuk mencapai sumber daya manusia profesional dan berdaya saing di PT BPRS Madinah Lamongan.

Bab VI berisi kesimpulan, implikasi teoritik serta keterbatasan penelitian. Sebagai akhir dari penyempurna disertasi ini penulis sertakan lampiran-lampiran.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN KONSEPTUAL PENELITIAN

A. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia

Peristilahan manajemen sumber daya manusia merupakan hasil penemuan dari Peter Drucker dan Douglas Mc. Gregor²¹ pada tahun 1950-an dalam bukunya *The Practice of Management*. Semula yang berkembang di organisasi publik adalah manajemen personalia (*personnel management*) namun menjelang abad ke XXI ini tampaknya ada kecenderungan perhatian ke arah manajemen sumber daya manusia.

Menurut Gomes²² pergantian istilah dari manajemen personalia ke manajemen sumber daya manusia dianggap gerakan yang mencerminkan pengakuan adanya peran vital dan semakin pentingnya sumber daya manusia secara efektif, serta terjadinya pertumbuhan ilmu pengetahuan dan profesionalisme di bidang sumber daya manusia.

Peristilahan manajemen sumber daya manusia terdiri dari istilah manajemen dan istilah sumber daya manusia yang masing-masing mempunyai pengertian sendiri dan apabila kedua istilah tersebut digabungkan juga mempunyai pengertian tersendiri.

²¹ Peter Drucker, *Managing for Results*, Terjemahan Frans Hendra, Manajemen mencapai Hasil, (Jakarta: PT Gramedia, 1975), 261.

²² Gomes-Mejia, Luis R. Et.al, *Managing Human Resources, 4th Edition*. (Upper Sadle River Pearson Education, Inc.2004),65.

Secara konseptual menurut G.R. Terry,²³ manajemen adalah proses mencapai tujuan yang sudah ditentukan sebelumnya dengan bantuan orang lain. Sedangkan pendapat Harold Koontz dan Caryl O. Donnell²⁴, manajemen adalah pengelolaan pegawai melalui orang lain.

Istilah sumber daya manusia secara konseptual menurut Nawawi²⁵ adalah sebagai berikut, 1. Sumber daya manusia adalah manusia yang bekerja dilingkungan suatu organisasi, dan disebut juga personel, tenaga kerja, pegawai atau karyawan, 2. Sumber daya manusia adalah potensi manusia sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya, 3. Sumber daya manusia potensi yang merupakan asset dan fungsi sebagai modal (*material*, dan *non financial*) di dalam organisasi bisnis, yang dapat mewujudkan potensi nyata (*real*) secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

Adapun peristilahan manajemen sumber daya manusia secara konseptual seperti yang dikemukakan oleh Edwin B. Flippo dalam Handoko²⁶ adalah sebagai berikut: Manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan atas kegiatan, pengadaan, pengembangan dan pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

Dari beberapa pendapat di atas, maka dapat diambil kesimpulan secara umum bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pendekatan terhadap manajemen manusia yang didasarkan pada nilai manusia dalam hubungannya dengan organisasi. Manusia merupakan sumber daya yang terpenting dalam organisasi, karena di samping sebagai obyek dan subyek, di samping itu karena keberhasilan suatu organisasi tergantung pada manusia. Sehubungan dengan hal tersebut menurut Armstrong²⁷ pendekatan terhadap manajemen sumber daya manusia didasarkan pada prinsip dasar, yaitu:

²³George R Terry, *Principle of Management, 3rd edition Homewood*. (Illionis : Record & Irwin, Inc. 1960), 163.

²⁴ Harold Koontz dan Caryl O. Donnell · Weinrich, *Management*, (New York: Mc-Graw-Hill, 1989) 312.

²⁵ Ismail Nawawi, *Manajemen Strategik Sektor Publik, Teori Dan Praktek*, (Surabaya: Viva press, 2008), 36.

²⁶ Edwin B. Flippo dalam Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE, 1994), 3-4.

²⁷ Armstrong dan Istijarso, *Latihan Kader Perusahaan*, (Yogyakarta: PT. Jaker, 1988), 1.

1. Sumber daya manusia adalah harta yang paling penting yang dimiliki oleh organisasi, sedangkan manajemen yang efektif adalah kunci bagi keberhasilan organisasi tersebut.
2. Keberhasilan ini mungkin dapat tercapai jika peraturan atau kebijakan dan prosedur yang bertalian pada manusia dari perusahaan tersebut saling berhubungan, memberikan sumbangan terhadap tercapainya tujuan perusahaan serta perencanaan strategis.
3. Kultur dan nilai perusahaan, suasana organisasi dan perilaku manajerial yang berasal dari kultur tersebut akan memberikan pengaruh yang besar terhadap tercapainya tujuan yang terbaik. Karena itu kultur harus ditegakkan yang berarti bahwa nilai organisasi diupayakan secara terus-menerus dan menurun mulai dari puncak dan dapat diterima serta dipatuhi sampai ke level sumber daya manusia terendah.
4. Manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan integrasi, menjadikan semua organisasi tersebut terlibat bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama.

Sumber daya manusia memiliki posisi yang strategis dalam organisasi, karena unsur manusia memegang peranan yang penting dalam melakukan aktivitas untuk pencapaian tujuan. Untuk itulah maka eksistensi manusia dalam organisasi sangat kuat. Untuk mencapai kondisi yang lebih baik, maka perlu adanya manajemen terhadap sumber daya manusia secara memadai, sehingga tercipta sumber daya manusia yang berkualitas, loyal dan berprestasi. Manajemen sumber daya manusia merupakan usaha untuk mengelola dan mengarahkan sumber daya manusia dalam organisasi, agar mampu berfikir dan bertindak sebagaimana yang diinginkan organisasi.

Manajemen sumber daya manusia, sebagai ilmu terapan dari ilmu manajemen memiliki fungsi-fungsi yang sama dengan fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian. Disamping fungsi-fungsi pokok tersebut, manajemen sumber daya manusia memiliki beberapa fungsi-fungsi operasional. Bambang Wahyudi²⁸ mengemukakan tiga lingkup kegiatan dalam manajemen sumber daya manusia yang didasarkan berbagai pandangan beberapa ahli tentang fungsi-fungsi operasional tersebut.

²⁸Bambang Wahyudi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jilid 1, (Bandung: CV.Sulita, 2002), 74.

Tiga lingkup kegiatan tersebut adalah pengadaan, pengembangan dan pemeliharaan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran akhir yaitu pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal. Pengadaan dan pengembangan sumber daya manusia diarahkan untuk menjamin syarat dasar kemampuan kerja (*ability to work*), sedangkan pemeliharaan sumber daya manusia diarahkan untuk menjamin syarat dasar kemauan kerja (*willingness to work*). Kedua-duanya diperlukan untuk mencapai prestasi kerja yang baik.

B. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Konsep pengembangan sumber daya manusia telah berkembang cukup lama. Perkembangan itu dapat dijejaki dari program pelatihan pemagangan pada abad kedelapan belas pada industri kecil. Kemudian berkembang menjadi program pendidikan vokasi yang diikuti dengan program pelatihan mekanikal atau dikenal dengan *factory schools* pada waktu revolusi industri. Setelah itu berkembang program pelatihan bagi pekerja yang semiterdidik dan tidak terdidik. Kondisi pekerja pada masa itu mendorong lahirnya gerakan hubungan manusia (*human relation*) yang melihat manusia sebagai sesuatu yang kompleks, bukan sekedar sama dengan faktor produksi lain. Setelah Perang Dunia II, berkembanglah program-program pelatihan baru dalam organisasi yang besar, seperti *Training Within Industry* (TWI). Sejak tahun 1960-an dan 1970-an muncullah program-program pelatihan yang lebih profesional dalam ruangan kelas. Sedemikian pentingnya, organisasi telah memasukkan dan merumuskan pengembangan sumber daya manusia ini dalam perencanaan strategisnya.

Istilah Pengembangan sumber daya manusia menurut Dale Yoder dalam Anwar Prabu²⁹ ditujukan untuk pegawai tingkat manajemen, pengawas, sedangkan pelatihan adalah untuk pegawai pelaksana dan pengawas. Pendapat diatas sama seperti halnya pendapat Edwin B. Flippo, hanya saja untuk pengembangan dia menyatakan *exscutive development*.

²⁹Anwar Prabu, *Perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia*, (Bandung: Refika aditama, 2003), 49.

Dalam tataran tujuan dan operasionalnya, Yulk dan Wexley³⁰ memberi penjelasan yang lebih jelas, bahwa pengembangan dan pelatihan itu adalah usaha - usaha yang terencana, dilakukan untuk meningkatkan penguasaan skill, pengetahuan dan sikap pegawai kemampuan sumber daya manusia dalam organisasi. Pelatihan untuk pegawai di tingkat pelaksana, sementara pengembangan itu dimaksud untuk meningkatkan kemampuan dalam mengambil keputusan, memperluas hubungan (*human relation*) bagi pegawai tingkat atas dan menengah.

Andrew Sikula dalam Prabu Anwar lebih mempertajam lagi, bahwa pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu proses pendidikan jangka panjang yang menggunakan prosedur sistematis, terorganisir yang diikuti pegawai manajerial, mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk mencapai tujuan yang umum, sedangkan pelatihan adalah proses pendidikan jangka pendek, sistemik dan terorganisir diikuti oleh pegawai non manajerial, mempelajari pengetahuan dan ketrampilan teknis dalam tujuan yang terbatas.³¹

Dalam ruang lingkup manajemen sumber daya manusia sebagai manayang dikemukakan oleh Bambang Wahyudi bahwa, pelatihan dan pengembangan (*training and development*) merupakan subfungsi dari pengembangan sumber daya manusia (*human resources development*). Sub fungsi yang lainnya adalah pengembangan karir (*career development*).

Pengembangan sumber daya manusia dalam suatu organisasi merupakan hal yang penting. Investasi dalam pengembangan sumber daya manusia merupakan pengeluaran yang ditujukan untuk memperbaiki kapasitas produktif dari manusia. Dengan sumber daya manusia yang baik, organisasi bisnis akan memiliki kekuatan kompetitif. Keunggulan kompetitif merupakan posisi unik yang dikembangkan perusahaan dalam menghadapi para pesaing. Untuk itu perlu diterjemahkan berbagai strategi, kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia agar sumber daya manusia yang baik menjadi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

³⁰ Wexley Kenneth and Gary Yulk, *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia*, (Jakarta: Rhineka Cipta, 2005), 85.

³¹ Anwar Prabu, *Perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia*, (Bandung: Refika aditama, 2003), 51.

Pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi merupakan suatu paradigma baru. Manajemen sumber daya manusia yang berbasis kompetensi menjadikan kompetensi yang memadai bagi seorang pemimpin sebagai orientasi dalam organisasi, pemimpin yang berkompeten mengetahui apa yang akan dilakukan sesuai dengan informasi yang diterima, dia mempunyai kompetensi yang dibutuhkan untuk keberhasilan organisasi.

Perubahan paradigma dari persaingan berdasarkan materi menjadi persaingan berdasarkan pengetahuan menuntut organisasi untuk memiliki sumber daya manusia yang berkualitas tinggi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Sumber daya manusia harus kreatif dan inovatif dalam merespon lingkungan yang berubah. Pemberdayaan adalah salah satu strategi untuk memperbaiki sumber daya manusia dengan pemberian tanggung jawab dan kewenangan terhadap mereka yang nantinya diharapkan dapat memungkinkan mereka mencapai kinerja yang lebih tinggi di era yang selalu berubah ini.

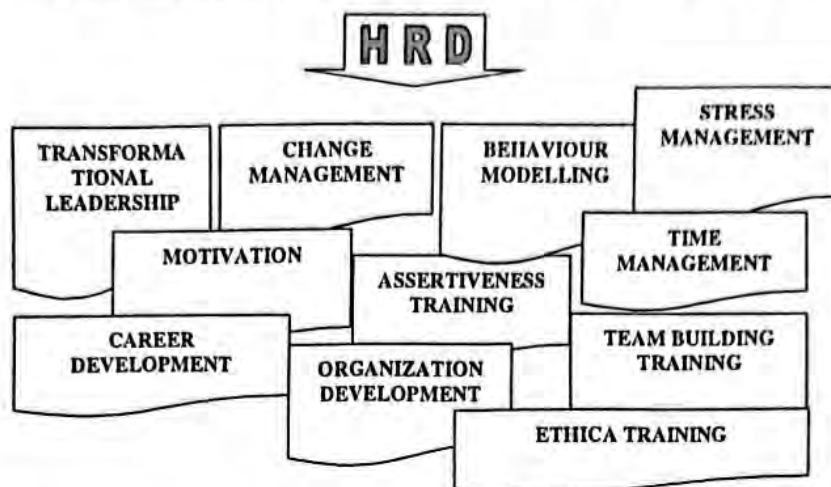
Respon perusahaan terhadap perubahan dapat dimulai dengan memformulasikan kembali visi, misi dan nilai-nilai korporat, yang kemudian diikuti oleh perubahan strategi perusahaan, struktur organisasi, sistem dan prosedur, staffing, keahlian, dan gaya kepemimpinan serta pembuatan keputusan. Hal ini berkaitan dengan revitalisasi sumber daya manusia. Pengelolaan sumber daya manusia berbasis kompetensi merupakan suatu tren baru dalam revitalisasi.

Dengan pendekatan kompetensi itu, sumber daya manusia dilihat sebagai aset yang berharga dengan keunikan yang perlu dikembangkan menuju era *human capital* yang sesungguhnya. Era *human capital* menghendaki lebih memperlakukan manusia sebagai aset yang berharga dibandingkan sebagai biaya. Organisasi harus memanusiaikan manusia sebagai elemennya, bukannya *dehumanizes*.

Dalam sebuah perusahaan, terdapat bermacam-macam departemen yang dirancang dalam rangka menuju proses pencapaian tujuan perusahaan. Dalam perjalanan waktu semua departemen itu membutuhkan pengembangan agar terus bisa berjalan dengan baik dan efisien. Hal yang perlu dilakukan dalam pengembangan SDM seperti yang tertera dalam gambar 2.1 berikut :

Gambar 2.1

Beberapa Sasaran Pengembangan Sumber Daya Manusia



Sumber: Disesuaikan dari Werner dan DeSimone, 2009: 29

Banyak sumber daya manusia dalam perusahaan yang memiliki kemampuan belum dimanfaatkan secara penuh (*untapped resources*) apa yang dipunyai untuk kinerja diri maupun perusahaan dimana dia bekerja. Sumber daya manusia disamping butuh status, pengakuan dan penerimaan, juga memerlukan peluang yang adil untuk mengembangkan serta menerapkan segala kemampuannya dan mereka mendapatkan kepuasan dalam karyanya. Beberapa tugas manajer diantaranya adalah dapat memanfaatkan potensi sumber daya yang tersedia tersebut, untuk kepentingan efektifitas dan efisiensi perusahaan. Manajer mendorong dan memfasilitasi karyawan untuk mengekspresikan segala kemampuan yang dimiliki oleh mereka. Manajer menciptakan lingkungan kerja agar karyawan dapat dipacu untuk mengembangkan dan menggunakan keahlian mereka semaksimal mungkin. Manajer menyusun berbagai kebijakan program dan praktik yang memuaskan kebutuhan - kebutuhan ekonomi dan emosional para karyawan. Program-program dan praktik personalia diterapkan dengan tujuan menyeimbangkan kebutuhan-kebutuhan karyawan sekaligus tujuan perusahaan, karenanya dalam perusahaan diperlukan manajer yang memiliki kemampuan dan ketrampilan yang sesuai dengan dinamika sumber daya manusia dan tuntutan lingkungan perusahaan.

Dalam hal ini Cascio³², menggaris bawahi beberapa peran sumber daya manusia pada paradigma lama seperti: 1. *Attraction* yang meliputi: identifikasi persyaratan pekerjaan, menentukan jumlah orang dan kombinasi ketrampilan yang dibutuhkan untuk suatu pekerjaan dan menyediakan kesempatan yang sama bagi setiap kandidat terpilih. 2. *Selection* yang meliputi: memilih orang yang terbaik bagi pekerjaan yang bersangkutan. 3. *Retention* yang meliputi: memberikan *reward* bagi orang yang bekerja efektif dan mempertahankan keamanan dan kenyamanan lingkungan kerja. 4. *Development* yang meliputi: meningkatkan dan menyiapkan kompetensi karyawan melalui peningkatan *knowledge, skill* dan *abilities* dan pendekatan spesialis fungsi perusahaan. 5. *Assesment* yang meliputi: pengamatan dan penilaian perilaku dan sikap yang relevan dengan pekerjaan dan kinerja sumber daya manusia. 6. *Adjustment* yang meliputi: pemeliharaan pemenuhan kebutuhan yang terkait dengan kebijakan sumber daya manusia perusahaan.

Kemudian berangkat dari keterbatasan paradigma lama (era 1960-1970 dan 1970-1980 yang oleh Cascio,³³ disebut sebagai *the age of personell and government accountability*) dan adanya tuntutan dalam evolusi sumber daya manusia maka terjadi revolusi pemikiran baru pada era 1980-1990 yang disebut sebagai *the age of gaining and sustaining competitive advantage*. Secara jelas dapat dilihat dalam gambar 2.2

Gambar 2.2

Perubahan peran sumber daya manusia pada tiga kurun waktu

| Kriteria | Periode waktu I | Periode Waktu II | Periode waktu III |
|-----------|-----------------|-----------------------------|--|
| Perbedaan | 1960 – 1970 | 1970-1980 | 1980 - sekarang |
| Era | Personell | Governmental Accountability | Gaining and sustaining the Competitive Advantage |

³²Cascio Wyne, *Managing Human Resources productifity Quality of Wordl life, Profits*, (New York: Mc-Graw-Hills, 1995), 359.

³³ Cascio Wyne, *Managing Human Resources productifity Quality of Wordl life, Profits*, (New York: Mc-Graw-Hills, 1995), 351.

| | | | |
|----------------|---|--|--|
| Tanggung Jawab | Employee concern | Care to discrimination, law, health and safety, federal regulatory agency, interdependences guidelines and court rullings. | Control cost, enhance competitiveness, and to add value to the firm in everythings it does |
| Peran | Screening applicant, orientation for new employees, planning the company picnic, circulating memo "whoses impertinence was exceeds only by their irrelevance" | Compensation and benefit, affirmative action (promotion), labor relation training and development | Reponsible for optimating the use of all kinds resources : physical, financial and human |

Sumber : Diolah dari Cascio, 1995

Kalau Cascio meninjau perubahan peran sumber daya manusia lebih bersifat periodik, maka Schuller & Hauber mencoba menjelaskan beberapa aspek pergeseran peran sumber daya manusia hanya berdasarkan paradigma lama dan baru sumber daya manusia. Beberapa aspek yang diungkap seperti: sifat dasar fungsi sumber daya manusia, penciptaan strategi dan kebijakan, organisasi departemen sumber daya manusia dan profil sumber daya manusia. Adanya pergeseran tersebut, menurut Schuller & Hauber akan merubah status divisi personalia (*fully administrative*) menjadi divisi sumber daya manusia yang lebih strategis. Kesemuanya tersaji dalam gambar 2.2. Kalau dalam paradigma lama, peran divisi sumber daya manusia sekedar pelengkap maka dalam paradigma baru (era 1980-sekarang atau *the age of gaining and sustaining competitive advantage*) divisi sumber daya manusia sudah memiliki peran strategis, artinya divisi sumber daya manusia memiliki kontribusi dalam

menentukan masa depan organisasi melalui orientasi fungsional bukan lagi pada pengawasan, pengarahan, dan pengendalian saja (*command*) tetapi sudah pada pengembangan, kreativitas, fleksibilitas dan manajemen proaktif (*coordination*).³⁴

Pengembangan sumber daya manusia, tidak hanya diberlakukan pada level pekerja, namun lebih dari itu, yakni pengembangan SDM dilakukan untuk siapapungyang ada pada perusahaan, termasuk level manajer, tentusaja bentuk pendekatan dan implementasinya yang berbeda, namun secara substansi dan essensinya adalah sama, bermuara kepada tercapainya tujuan individu dan perusahaan.

Menurut Handako³⁵ ada 4 (empat) keterampilan manajerial, yaitu:

1. Keterampilan konseptual (*conceptual skill*) yaitu, kemampuan mental untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan seluruh kepentingan dan kegiatan organisasi.
2. Keterampilan kemanusiaan (*human skill*) yaitu, ketrampilan untuk bekerja dengan memahami, memotivasi, orang lain, baik sebagai individu maupun kelompok. Manajer membutuhkan keterampilan ini agar dapat memperoleh partisipasi dan mengarahkan kelompoknya dalam pencapaian tujuan.
3. Keterampilan administratif (*administrative skill*) yaitu, seluruh keterampilan yang berkaitan dengan perencanaan, pengorganisasian, penyusunan kepegawaian, dan kepengawasan. Keterampilan ini mencakup kemampuan untuk mengikuti kebijakan dan prosedur, mengelola dengan anggaran terbatas dan sebagainya. Manajer melaksanakan keputusan melalui penggunaan ketrampil-an administratif dan kemanusiaan.
4. Ketrampilan teknis (*technical skill*) yaitu, kemampuan untuk menggunakan peralatan, dan prosedur atau teknik-teknik dari bidang tertentu, seperti akuntansi, produksi, penjualan atau permesinan dan sebagainya.

Sedangkan menurut Siagian³⁶ ada dua jenis keterampilan manajemen, yaitu ketrampilan manajerial dan keterampilan teknis. "Rumus" yang dapat

³⁴ Ulrich, Davis, *Human Resources Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*, (Boston: Harvard Business School Press, 1997), 74.

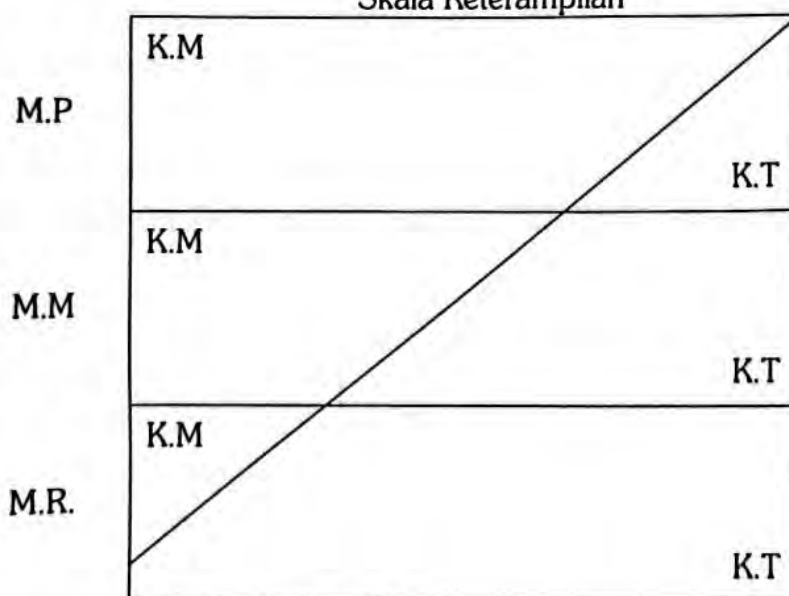
³⁵ Hani Handako, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE, 1997), 36-37.

³⁶ Sondang Siagian, *Kerangka Dasar Ilmu Administrasi*, (Jakarta: Rieneka Cipta, 2001), 22.

digunakan untuk menjelaskan pengertian ini ialah bahwa semakin tinggi kedudukan manajerial seseorang, ia semakin memerlukan lebih banyak keterampilan manajerial dan kurang keterampilan teknis. Alasan utamanya ialah karena ia semakin "jauh" dari kegiatan-kegiatan operasional. Sebaliknya, semakin rendah kedudukan manajerial seseorang, ia semakin memerlukan keterampilan teknis.³⁷

Gambar 2.3 dibawah ini menunjukkan suatu bentuk perbandingan yang tentunya tidak absolut antara keterampilan manajerial dan keterampilan teknis yang perlu dimiliki oleh orang-orang yang menduduki berbagai tingkat jabatan manajerial dalam suatu organisasi. Semakin tinggi kedudukan manajerial seseorang, dari padanya semakin dituntut cara pandang yang menyeluruh atau holistik. Sebaliknya semakin rendah kedudukan manajerial seseorang dalam hirarkhi organisasi, pandangan yang persial atau inkremental masih dapat dibenarkan. Konsep ini dalam realitasnya tidaklah terpolakan secara kaku dan ketat mengikat, namun secara umum kecenderungan yang terjadi dalam tataran operasional manajemen perusahaan , arahnya seperti garis pada gambar berikut:

Gambar 2.3
Skala Keterampilan³⁸



Sumber : Nawawi 2011, 734

³⁷ Ismail Nawawi, *Islam dan Bisnis pendekatan ekonomi dan manajemen doktrin, teori dan praktek*, (Surabaya: 2011), 730.

³⁸ Ismail Nawawi, *Islam dan Bisnis*, (Surabaya: 2011), 730.

Keterangan: K.M = Keterampilan Manajerial
K.T = Keterampilan Teknikal
M.P = Manajemen Puncak
M.M = Manajemen Menengah
M.R = Manajemen Rendah.

Gambar 2.3 memvisualisasikan apa yang dimaksud keterampilan sumber daya manusia. Ungkapan yang sering digunakan untuk menggambarkan cara pandang ini ialah bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang dalam organisasi, ia semakin dituntut mengenali "hutan" di mana ia berada, sedangkan makin rendah kedudukan seseorang dalam jajaran organisasi, yang dituntut dari padanya ialah kemampuan mengenali "pohon-pohon" yang terdapat dalam "hutan" tersebut. Jadi sumber daya manusia yang profesional secara pengetahuan mengetahui apa yang akan dikerjakan, dan secara operasional sumber daya manusia mampu melakukan pekerjaan dengan keahlian sesuai dengan kompetensi yang dimiliki secara produktif.

Berdasar rumus di atas, mereka yang berada dalam hierarki tinggi, harus semakin luas pengetahuannya, sehingga mereka memungkinkannya berpikir dan bertindak sebagai seorang "*generalist*." Hal demikian sebagai salah satu tuntutan tugas-tugas manajerial. Semakin tinggi jabatan seseorang maka semakin luas, pengetahuan perlu dimiliki pengetahuan itu tidak hanya untuk kepentingan internal, akan tetapi juga dalam berinteraksi dengan berbagai pihak di luar organisasi yang konfigurasi tuntutan dan kepentingannya beraneka ragam.

Dengan mengembangkan pengetahuan yang luas memungkinkannya berinteraksi secara positif. Untuk kepentingan internal, pengetahuan yang luas itu diperlukan mengingat segi-segi kehidupan organisasional yang sangat kompleks. Artinya, tugas-tugas manajerial seorang pimpinan tidak hanya menyangkut pelaksanaan tugas pokok organisasi seperti produksi, pelayanan dan pemasaran bagi suatu perusahaan, akan tetapi juga menyangkut penyelenggaraan berbagai kegiatan perusahaan yang lain, seperti manajemen keuangan, auditing manajemen sumber daya manusia, administrasi perkantoran dan lain sebagainya. Hal ini sangat penting untuk ditekankan karena bukanlah hal yang mustahil bahwa seorang manajer puncak mempunyai latar belakang pendidikan dan pengalaman kariernya,

mungkin bersifat spesialisik, sehingga membentuk cara pandang dan cara berpikir manajer yang bersangkutan. Pada hal sifat tugas dan tuntutan terhadap perilaku manajerialnya mengharuskan manajer tersebut berpikir generalis sedemikian rupa, sehingga seluruh bagian organisasi mendapat perhatian yang sama.

Gambar 2.4
Cara Pandang Manajer³⁹

| | |
|-----|-----------------------------------|
| M.P | Holistik |
| M.M | Departemental/Parsial/Inkremental |
| M.M | Mikro/Atomik |

Sumber : Nawawi 2011, 735

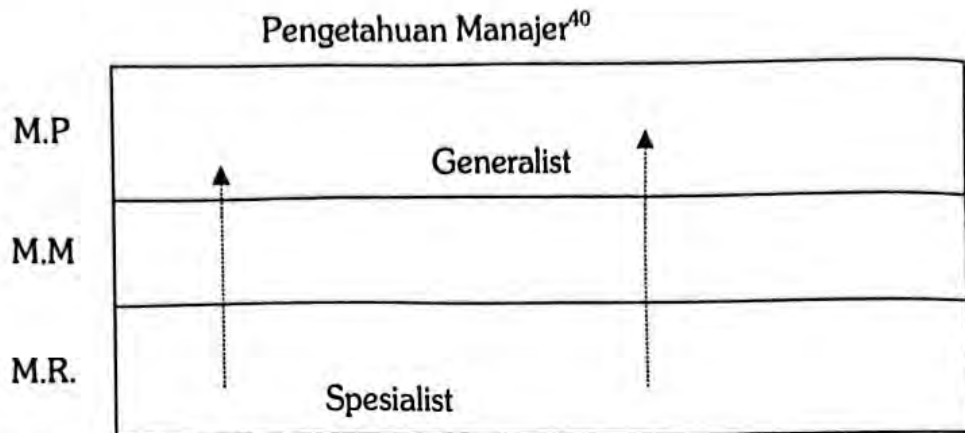
Sebaliknya pada posisi manajerial rendah, pengetahuan yang dituntut adalah yang bersifat spesialisik dan teknikal antara lain karena para bawahan yang langsung dipimpinya adalah para pelaksana kegiatan operasional yang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang bersifat teknikal pula. Dalam hubungan dengan kegiatan dan interaksi eksternal, rumus yang senada berlaku pula. Artinya, semakin tinggi kedudukan manajerial seseorang, pada umumnya ia semakin banyak pula melakukan dan memelihara hubungan dan interaksi dengan berbagai pihak di luar organisasi karenanya diperlukan berbagai jenis pengetahuan. Tidak hanya menyangkut bidang perusahaan dimana dia bergerak, akan tetapi juga bidang-bidang lain, meskipun mungkin tidak berkaitan langsung dengan bidang kegiatan perusahaannya.

Tentang interaksi ini, posisi manajerial yang paling rendah sekalipun dia juga melakukan dan memelihara hubungan dan interaksi dengan berbagai pihak di luar satuan kerja yang dipimpinya, meskipun biasanya sangat rendah intensitasnya. Oleh karena itu setiap manajer dituntut memiliki

³⁹Ismail Nawawi, *Islam dan Bisnis*, (Surabaya: 2011), 735.

pengetahuan di luar bidang tugas masing-masing tentunya dengan skala yang berbeda-beda seperti dalam Gambar 2.5

Gambar 2.5



Sumber : Nawawi 2011, 734

Bentuk dan sifat keputusan yang diambil oleh manajer atas mempunyai implikasi meluas karenanya mereka dituntut berpikir holistik dan integralistik. Mendasari posisi demikian, maka keputusan yang diambil manajer level atas adalah keputusan yang strategis, berjangkauan jauh kedepan, dan materi keputusannya adalah hal yang fundamental.

Sebaliknya bagi seseorang yang menduduki jabatan manajerial tingkat menengah atau madya, bentuk dan sifat keputusan yang diambilnya merupakan rincian keputusan strategik dengan jangkauan waktu yang tidak terlalu jauh ke depan serta mempunyai dampak yang hanya parsial atau departemental atau inkremental. Dengan perkataan lain, seorang manajer menengah mengambil keputusan yang bersifat taktis dalam mencapai tujuan. Begitu seterusnya, pada tingkat manajerial rendah, bentuk dan sifat keputusan yang diambilnya adalah bersifat teknis dan operasional, seperti pada Gambar 2.6

⁴⁰ Ismail Nawawi, *Islam dan Bisnis*, (Surabaya: 2011), 734.

Gambar 2.6
Sifat Keputusan Manajer

| | |
|------|--------------------|
| M.P | Strategik |
| M.M | Taktik |
| M.R. | Teknis Operasional |

Sumber : Nawawi 2011, 735

Dari uraian tersebut para manajer sumber daya manusia dapat melakukan perencanaan pengadaan, penempatan, pengarahan, pengembangan dan pengendalian dengan menggunakan berbagai ketrampilan manajerial sesuai dengan bidangnya guna mewujudkan produktivitas kerja karyawan menuju kesuksesan seperti dalam visi dan misi perusahaan.

C. Pengembangan Sumber Daya Manusia Perbankan Shari'ah

Pengembangan sumber daya manusia perbankan Shari'ah dapat ditempuh melalui tiga jalur, yakni melalui pendidikan, pelatihan dan pengembangan karir di tempat kerja. Agar dihasilkan sumber daya manusia yang kompeten, maka pendidikan, khususnya pendidikan profesi dan pelatihan, harus dikembangkan berdasarkan standar kompetensi perbankan Shari'ah yang ada. Pendidikan dan pelatihan memproses sumber daya manusia menjadi kompeten dimana kognitif, afektif dan psikomotorik dibangun dan dikembangkan secara simultan menjadi sumber daya manusia perbankan Shari'ah, menguasai aspek pengetahuan, keterampilan sekaligus sikap kerja sesuai tuntutan standar kompetensi yang merupakan kebutuhan perusahaan perbankan Shari'ah.

Pengembangan sumber daya manusia pada perbankan Shari'ah diawali dengan *need assesment* atau analisa kebutuhan. Kegiatan ini dimaksud untuk proses mengumpulkan informasi tentang kemampuan, keterampilan maupun keahlian yang akan dikembangkan dalam program pengembangan sumber daya manusia. Karakteristik sumber daya manusia yang akan diikutkan

program pengembangan sumber daya manusia adalah mereka yang mempunyai motivasi tinggi dalam dunia perbankan Shari'ah, sedangkan komponen – komponen penting dalam pengembangan SDM meliputi kualitas materi pengembangan dilihat dari relevansi dan kebaruan , kompetensi instruktur narasumber, tempat pelaksanaan, sarana prasarana, akomodasi, konsumsi serta jadwal program pengembangan sumber daya manusia perbankan Shari'ah. Analisis kebutuhan pengembangan yang dilakukan kurang sistematis dan mendetail hanya akan menyebabkan program pengembangan yang dijalani menjadi tidak tepat sasaran dan karyawan yang bersangkutan masih tidak dapat memenuhi tuntutan perusahaan, meskipun sudah mengikuti berbagai macam pengembangan. Kesemua proses diatas dalam pengembangan sumber daya manusia perbankan Shari'ah senantiasa didasari dengan nilai - nilai ajaran Islam, baik yang termaktub dalam kitab suci Al Qur'an maupun Sunnah Rasul Muhammad SAW.

Dalam melakukan analisis kebutuhan pengembangan sumber daya manusia terdapat 3 pokok analisis⁴¹ yang harus dilakukan oleh perusahaan, yaitu : analisis organisasi, analisis tugas dan analisis tenaga kerja, yang antara satu dan lainnya harus sama-sama dilakukan dengan seksama.

Analisis organisasi merupakan tahapan umum yang perlu dilakukan untuk mengidentifikasi masalah yang terjadi dalam setiap bagian dari perusahaan dan menentukan apakah pengembangan yang akan dilakukan selaras atau sesuai dengan visi dan misi organisasi. Jika perusahaan tidak melakukan analisis organisasi secara mendalam maka hanya akan membuang waktu dan biaya, karena kesesuaian pengembangan dengan visi dan misi perusahaan merupakan hal yang krusial dan merupakan sasaran dari pelatihan yang akan dilakukan. Apabila hasil dari pengembangan tidak sesuai dengan visi dan misi perusahaan juga akan mempersulit karyawan dalam mengimplementasikannya, karena terbentur dengan kendala-kendala internal. Selain itu dalam melakukan analisa organisasi juga harus mempertimbangkan perkembangan perusahaan di masa yang akan datang dan juga tidak terlepas dari perkembangan pangsa pasar perusahaan.

⁴¹Gomez-Mejia, Luis R., *et.al., Managing Human Resources*, 4th Edition, (Upper Saddle River Pearson Education, Inc., 2004), 265.

Analisis tugas dilakukan untuk mengidentifikasi aktifitas pekerjaan yang meliputi deskripsi tugas yang dilakukan dan pengetahuan, keterampilan serta kemampuan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas dengan efektif. Analisis tugas ini memang sangat terkait dengan pribadi dari setiap karyawan, sehingga hal yang terpenting untuk dilakukan adalah dengan mencari data dari deskripsi jabatan dengan wawancara setiap personal terkait dengan pelaksanaan masing-masing tugas. Sedangkan untuk mengidentifikasi pengetahuan, ketrampilan serta kemampuan dilakukan dengan menggunakan model kompetensi kunci yang dapat juga dilihat dari kinerja masing-masing karyawan dalam operasional.

Analisis tenaga kerja dilakukan untuk mengidentifikasi kesesuaian kompetensi tenaga kerja dengan level kompetensi yang sudah ditentukan perusahaan. Dengan melakukan ketiga analisis tersebut, diharapkan akan diperoleh informasi yang komprehensif mengenai jenis pengembangan yang dibutuhkan oleh karyawan yang bersangkutan. Dengan demikian sudah dapat dipastikan bahwa materi pengembangan sudah sesuai dengan kebutuhan perusahaan yang sudah disesuaikan dengan visi dan misinya untuk mencapai target dan harapan yang telah ditentukan perusahaan yang terkait baik untuk jangka pendek, maupun jangka panjang.

Pengembangan sumber daya manusia perbankan Shari'ah bagi sumber daya manusia yang berada pada level operator bertujuan untuk memperluas wawasan nilai-nilai Shari'ah dalam muamalah secara praktis, memperdalam makna bekerja sebagai suatu ibadah yang harus dilaksanakan dengan sebaik mungkin, khususnya berkaitan dengan produk perbankan Shari'ah, seperti *Mudhorobah, Murobahah, Musyarokah, Ijarah, Qordh Hasan* dan lain – lain baik teknik proses transaksinya, prinsip hukum dan filosofinya maupun dasar dasar konseptualisasinya dalam ajaran Islam. Diharapkan dari kegiatan pengembangan ini kinerja sumber daya manusia level operasional memahami dan menguasai sekaligus *outputnya* memberikan peningkatan pelayanan yang prima dan memuaskan bagi nasabah. Bentuk kegiatan diatas dalam perbankan Shari'ahantara lain adalah berupa pelatihan -pelatihan, *work shop, short course* maupun studi banding baik *in-job* maupun *out-job*.

Setiap sistem pengembangan yang bermakna harus terintegrasi dengan strategi sumber daya manusia dalam perusahaan jika ingin hal itu terlaksana secara efektif. Contohnya, integrasi dengan hal penilaian kerja, promosi, atau

sistem pembayaran upah/gaji. Integrasi ini membantu pula untuk meyakinkan bahwa bantuan strategi pengembangan akan mendukung strategi personil lainnya.

Maksud umum dari program-program pengembangan untuk para karyawan di lingkungan manajerial dan lingkungan terdepan yang utama adalah sebagai berikut: memperbaiki kinerja, meningkatkan keterampilan karyawan, menghindari keusangan manajerial, memecahkan permasalahan, orientasi karyawan baru, persiapan promosi dan keberhasilan manajerial, dan memberi kepuasan untuk kebutuhan pengembangan personal. Sehubungan dengan itu, uraian tentang pelatihan dan pengembangan secara eksplisit tidak dipisahkan. Keduanya diuraikan menyatu karena keduanya sangat saling terkait. Pada dasarnya pelatihan itu sendiri merupakan bentuk pengembangan sumber daya manusia.

Pelatihan berbasis kompetensi diperlukan karena secara tradisi atau konvensional pelatihan yang selama ini terjadi hanya menghasilkan peserta pelatihan yang hanya memiliki pengetahuan apa yang harus dilakukannya. Sementara model yang berbasis kompetensi, peserta setelah selesai mengikuti pelatihan diharapkan tidak saja sekedar tahu tetapi juga dapat melakukan sesuatu yang harus dikerjakan.

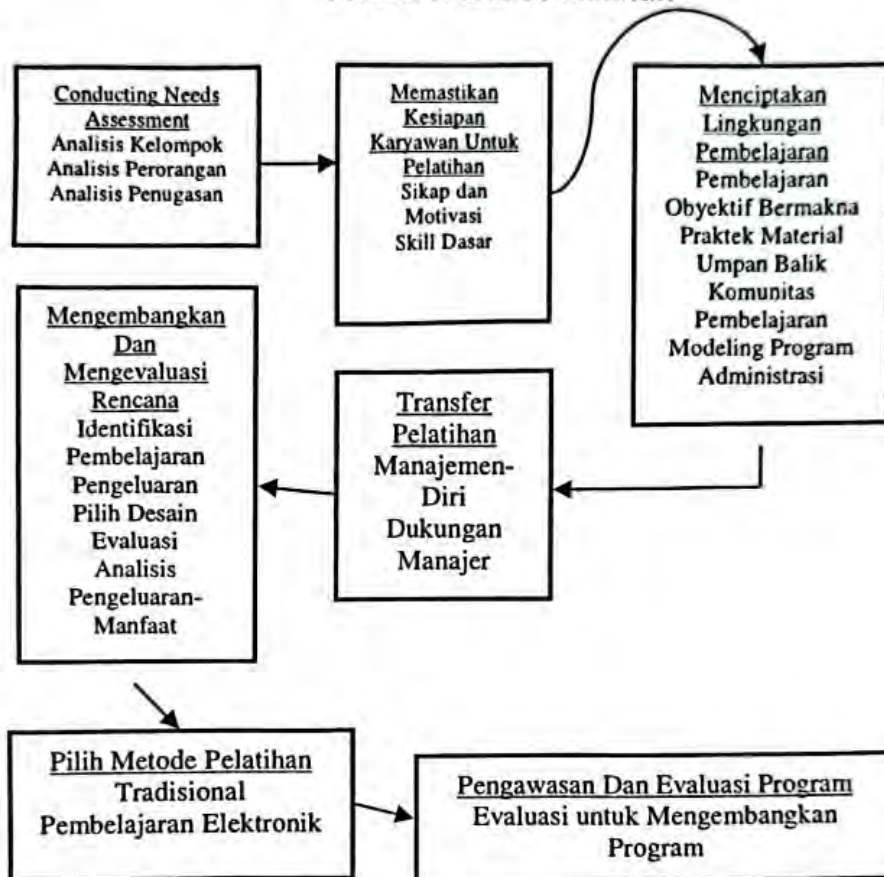
Dalam sistem berbasis kompetensi, pelatihan untuk karyawan difokuskan pada kinerja aktual khususnya kinerja organisasi. Latar belakangnya adalah karena semakin tingginya tuntutan dalam perbaikan manajemen kinerja dan pengukurannya yang lebih efektif. Sistem ini ada yang berorientasi pada standar yang dilakukan industri, ada juga yang berorientasi pada kinerja unggul yang dikaitkan dengan keterampilan lunak dan kompetensi lunak. Sementara dalam model pelatihan tradisional setiap peserta akan mengikuti pelatihan yang sudah dirancang, kemudian agar kinerja pembelajaran dapat diketahui, maka peserta melakukan pre test dan post test yang sudah dirancang. Setelah selesai pelatihan para peserta akan mendapat sertifikat atau piagam.

Dalam sistem pelatihan berbasis kompetensi tahap awal yang harus dirumuskan adalah fungsi-fungsi apa yang harus dilakukan karyawan dengan baik. Dari uraian tersebut, maka suatu pelatihan dirancang agar peserta/karyawan dapat menjalankan fungsinya sesuai standar. Selain agar karyawan dapat berfungsi dengan baik, mereka dapat belajar di tempat kerja

atau dengan sarana lain. Setelah itu peserta pelatihan mendapat pengakuan kemampuan mengerjakan fungsi-fungsi standar berupa sertifikasi. Seperti gambar dibawah ini⁴²

Gambar 2.8

Proses Desain Pelatihan



Sumber: Noe, 2002: 6

D. Kompetensi Sumber Daya Manusia

Kompetensi merupakan karakteristik dasar masing-masing individu yang mengakibatkan tingkah laku yang efektif atau kinerja yang memuaskan dalam suatu pekerjaan, jabatan maupun situasi.⁴³ Sebagai karakteristik dasar, berarti kompetensi merupakan bagian dari kepribadian manusia yang dapat digunakan untuk meramalkan tingkah laku dalam berbagai situasi dan tugas.

⁴²Raymond A.Noel, *Employee Training and Development*, 2nd Edition, (New York: The McGraw-Hill Companies, Inc., 2002), 2.

⁴³Puti Archianti Widiasih, "Rancangan Program Analisis Kebutuhan Pelatihan Manajer Komersial dan Tekhnologi Di PT.XYZ", (Tesis--Universitas Indonesia, Depok, 2006), 21.

Secara konseptual kompetensi sebagai karakteristik dasar terdiri dari kemampuan (*skills*) pengetahuan (*knowledge*) serta atribut personal (*personal attribute*) lainnya yang mampu membedakan seorang yang berpenampilan kerja (*performed*) dan tidak berpenampilan kerja (*unperformed*).⁴⁴ Inti utama model kompetensi sebenarnya adalah sebagai alat penentu prediksi keberhasilan kerja seseorang pada suatu posisi. Dalam menentukan dan mewujudkan kinerja perlu ditunjang oleh kompetensi sumber daya manusia secara umum dan kompetensi sumber daya manusia secara khusus. *General competency*, merupakan aspek-aspek unik yang harus dimiliki oleh para karyawan didalam perusahaan, sehingga perusahaan mempunyai nilai yang kompetitif. Sedangkan *specific competency* adalah aspek-aspek unik yang harus dimiliki oleh para karyawan untuk dapat menghasilkan kinerja yang superior pada pekerjaan. Kedua kompetensi tersebut harus seimbang, sehingga dapat mengoptimalkan kinerja sumber daya manusia pada perusahaan

Kompetensi didefinisikan sebagai keseluruhan kemampuan, pengetahuan, sikap dan perilaku yang ditunjukkan secara konsisten oleh individu untuk menghasilkan kinerja unggul pada suatu jabatan atau bidang pekerjaan tertentu. Dalam bahasa lain dinyatakan kompetensi merupakan karakteristik dasar masing-masing individu yang mengakibatkan tingkah laku yang efektif atau kinerja yang memuaskan dalam suatu pekerjaan, jabatan maupun situasi.⁴⁵ Sebagai karakteristik dasar, berarti kompetensi merupakan bagian dari kepribadian manusia yang dapat digunakan untuk meramalkan tingkah laku dalam berbagai situasi dan tugas. Suatu perilaku baru dapat disimpulkan sebagai suatu kompetensi bila memiliki tiga ciri, yaitu: 1. Memberi hasil (peran atau kinerja) yang lebih baik, 2. Muncul pada berbagai situasi, 3. Frekuensi kemunculannya lebih banyak atau sering

Kompetensi akan menentukan kecocokan seseorang, dengan pekerjaan atau perannya. Semakin baik tingkat kecocokannya, semakin efektif seseorang dalam melaksanakan pekerjaan atau peran yang dituntut darinya. Dengan demikian, kompetensi merupakan karakter individu yang membedakan tingkat

⁴⁴Arthur Andresen dalam *Paradigma baru Manajemen Sumber Daya Manusia*, Sutjipto *at.al.*(Jakarta, 2002), 152.

⁴⁵Puti Archianti Widiasih, "Rancangan Program Analisis Kebutuhan Pelatihan Manajer Komersial dan Teknologi Di PT.XYZ", (Tesis--Universitas Indonesia, Depok, 2006), 21.

kinerja seseorang, pada suatu pekerjaan tertentu, peran, organisasi atau budaya. Orang yang memiliki kompetensi yang diperlukan bagi suatu peran tentu akan memberikan hasil yang lebih baik dibandingkan mereka yang tidak memilikinya. Setiap karakter yang mengarah pada kinerja yang unggul pada suatu pekerjaan tertentu dinilai sebagai suatu kompetensi terhadap pekerjaan tersebut.

1. Kompetensi Umum Sumber Daya Manusia

General competency, merupakan aspek-aspek unik yang harus dimiliki oleh para pekerja didalam organisasi, sehingga organisasi mempunyai nilai yang kompetitif. Sedangkan *spesific competency* adalah aspek-aspek unik yang harus dimiliki oleh para pekerja untuk dapat menghasilkan kinerja yang superior pada pekerjaan. Kedua kompetensi tersebut harus seimbang, sehingga dapat mengoptimalkan kinerja sumber daya manusia pada organisasi.

Terdapat lima karakteristik kompetensi⁴⁶yaitu: pertama, motif. Motif merupakan pikiran atau keinginan individu yang akan mendorong, mengarahkan dan menyeleksi tingkah laku untuk mencapai tujuan tertentu. Kedua, Traits. Traits merupakan karakteristik fisik dan respon yang konsisten yang muncul pada suatu situasi atau informasi tertentu. Karakteristik tersebut merupakan kebiasaan individu yang berbeda dengan orang lain yang memudahkannya untuk dikenali orang lain. Ketiga, konsep diri. Konsep diri merupakan sikap, nilai serta gambaran diri yang diyakini dapat memprediksi tingkah laku dalam situasi tertentu. Keempat, pengetahuan. Pengetahuan merupakan informasi dari bidang tertentu yang perlu diketahui dan dikuasai individu agar dapat mencapai sasaran pekerjaannya. Kelima, ketrampilan. Ketrampilan merupakan kemampuan individu baik secara fisik maupun mental tertentu.

Berdasarkan hasil penelitian David C.Mc Clelland⁴⁷ selama 30 tahun, terdapat 6 elemen dasar kompetensi, yaitu:

⁴⁶Puti Archianti Widiasih, "Rancangan Program Analisis Kebutuhan Pelatihan Manajer Komersial dan Teknologi Di PT.XYZ", (Tesis--Universitas Indonesia, Depok, 2006), 23.

⁴⁷Mc. Clelland, DC. *Business Leadership Training Program*. MC, (Boston Massachusetts Ber & Company, 1974), 258.

- a. Keterampilan (*Skill*) adalah kemampuan untuk mengerjakan sesuatu dengan baik, misalnya ketrampilan membaca laporan keuangan, menghitung uang, menggunakan komputer dan komunikasi.
- b. Pengetahuan (*Knowledge*) adalah informasi yang diketahui seseorang dalam bidang tertentu. Pengetahuan merupakan informasi yang perlu diketahui dan dikuasai individu agar dapat mencapai sasaran pekerjaannya, misalnya pengetahuan tentang prinsip dasar akuntansi, hukum, perbankan, dll.
- c. Peran sosial (*social role*) adalah gambaran atau citra yang diproyeksikan seseorang terhadap lingkungannya. Misalnya karena perilakunya yang baik, seseorang dianggap sebagai guru atau pemimpin oleh lingkungannya.
- d. Citra diri (*self image*) adalah cara seseorang memandang dirinya sendiri, misalnya memandang diri sendiri sebagai seorang guru, bankir atau pemimpin.
- e. Sifat (*traits*) adalah karakteristik atau pembawaan seseorang yang muncul secara konsisten pada perilaku seseorang. Traits merupakan karakteristik fisik dan respon yang konsisten yang muncul pada suatu situasi atau informasi tertentu. Karakteristik tersebut merupakan kebiasaan individu yang berbeda dengan orang lain yang memudahkannya untuk dikenali orang lain, misal pendengar yang baik, rajin, proaktif, ramah.
- f. Motiv (*motive*) adalah hal-hal yang mendorong seseorang untuk bertindak. Motiv akan memicu, mengarahkan dan menyeleksi perilaku atau tindakan seseorang dalam mencapai tujuan tertentu. Misalnya:
 - 1) Motiv berprestasi (*achievement motive*) Seseorang yang memiliki motif berprestasi akan secara terus menerus berkeinginan dan berupaya untuk membuat segala sesuatu menjadi lebih baik, misalnya dengan menetapkan target yang menantang bagi dirinya, bertanggung jawab, bersedia menerima kritik dan memanfaatkan saran agar menjadi lebih baik.
 - 2) Motiv berafiliasi (*affiliation motive*) Seseorang yang mempunyai motif berafiliasi akan selalu berupaya untuk menyenangkan orang lain, senang bersosialisasi dan menghindari menyampaikan pendapat atau argument yang akan berakibat tidak menyenangkan meskipun benar.
 - 3) Motiv berkuasa (*power motive*) Seseorang yang mempunyai motif berkuasa akan selalu berusaha untuk mempertahankan posisinya atau mencapai posisi yang menurutnya lebih baik.

Enam elemen kompetensi tersebut berada pada tingkat kesadaran yang berbeda-beda dalam diri masing-masing. Ilustrasinya dapat dilihat pada model gunung es (*iceberg model*) di laut utara, dimana bagian yang muncul dipermukaan air jauh lebih kecil dibandingkan bagian yang berada dibawah permukaan.

Menurut versi Nawawi, berbagai faktor yang menentukan besar kecilnya kinerja organisasi, antara lain terkait dengan *konowledge, skill, abilities, attitude dan behaviors*,⁴⁸ dengan uraian di bawah ini.

- a) Pengetahuan (*knowledge*) lebih mengarah pada intelegensi, daya pikir dan penguasaan ilmu serta luas sempitnya wawasan yang dimiliki oleh seseorang. Dengan demikian pengetahuan merupakan akumulasi hasil proses pendidikan baik yang diperoleh secara formal maupun secara informal yang memberikan kontribusi pada seseorang pada pemecahan masalah, daya cipta termasuk dalam melakukan atau menyelesaikan pekerjaan.
- b) Ketrampilan (*skill*) adalah penguasaan teknis operasional mengenai bidang tertentu mengenai kekaryaan. Pengetahuan diperoleh melalui proses belajar dan berlatih. Ketrampilan berkaitan dengan kemampuan orang untuk melakukan atau menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang bersifat teknis, seperti ketrampilan komputer, ketrampilan bengkel atau mebelair dan lainnya. Dengan ketrampilan yang dimiliki oleh seorang karyawan diharapkan mampu menyelesaikan pekerjaan secara produktif.
- c) Kemampuan (*abilities*) atau kemampuan terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki oleh seorang karyawan. Konsep ini jauh lebih luas karena mencakup kompetensi. Pengetahuan dan ketrampilan termasuk pembentuk kemampuan. Dengan demikian seorang yang memiliki pengetahuan dan ketrampilan yang tinggi diharapkan mempunyai *ability* yang tinggi pula.
- d) Kebiasaan (*attitude*) merupakan suatu kebiasaan yang terpolakan. Jika kebiasaan yang terpolakan tersebut memiliki implikasi positif dalam hubungannya dengan perilaku kerja seseorang, maka akan menguntungkan. Apabila kebiasaan karyawan itu baik, maka akan menjamin perilaku kerja yang baik pula. Sebagai contoh seorang

⁴⁸ Ismail Nawawi, *Perbankan Shari'ah*, (Sidoarjo: Vivapress, 2010), 356-358.

karyawan yang mempunyai kebiasaan tepat waktu, disiplin, simpel, maka perilakunya juga baik, apabila diberi tanggung jawab akan menepati aturan dan kesepakatan.

- e) Perilaku (*behaviour*), perilaku karyawan ditentukan oleh kebiasaan-kebiasaan yang telah tertanam dalam diri karyawan, sehingga dapat mendukung kerja yang efektif atau sebaliknya.⁴⁹Dengan kondisi karyawan yang baik, maka produktivitas dapat dipastikan dapat terwujud.

Secara sederhana penjelasan di atas dapat di petakan pada gambar 2.9 berikut ini:

Gambar 2.9

Mapping Strategi Inovasi Pengembangan Sumber daya manusia Islami Pendekatan Sasaran

| No | TEORI | VARIABEL | KETERANGAN | CONTOH |
|----|-------------------------|-------------|---|---|
| 1 | David Mc Clenland | Skills | Merupakan ketrampilan individu baik secara fisik maupun mental tertentu | ketampilan membaca laporan keuangan, menghitung uang, menggunakan komputer dan komunikasi |
| | | Knowledge | Merupakan informasi dari bidang tertentu yang perlu diketahui dan dikuasai individu agar dapat mencapai sasaran pekerjaannya. | Pengetahuan tentang prinsip dasar akuntansi, hukum, perbankan dll. |
| | | Social Role | Gambaran atau citra yang diproyeksikan seseorang terhadap lingkungannya. Misalnya karena perilakunya yang baik, seseorang dianggap sebagai guru atau pemimpin oleh lingkungannya. | Karena perilakunya yang baik, seseorang dianggap sebagai guru atau pemimpin oleh lingkungannya. |
| | | Traits | Merupakan karakteristik fisik dan respon yang konsisten yang muncul pada suatu situasi atau informasi tertentu. Karakteristik tersebut | Misal pendengar yang baik, rajin, proaktif, ramah. |

⁴⁹ Ismail Nawawi, *Perilaku Organisasi*, (Sidoarjo: Mitra Media Nusantara, 2010), 363.

| | | | | |
|---|--------|------------|--|---|
| | | | merupakan kebiasaan individu yang berbeda dengan orang lain yang memudahkannya untuk dikenali orang lain. | |
| | | Self Image | Konsep diri merupakan sikap, nilai serta gambaran diri yang diyakini dapat memprediksi tingkah laku dalam situasi tertentu. | misalnya memandang diri sendiri sebagai seorang guru, bankir atau pemimpin. |
| | | Motive | Motive merupakan pikiran atau keinginan individu yang akan mendorong, mengarahkan dan menyeleksi tingkah laku untuk mencapai tujuan tertentu. | misalnya dengan menetapkan target yang menantang bagi dirinya, bertanggung jawab, bersedia menerima kritik dan memanfaatkan saran agar menjadi lebih baik |
| 2 | Nawawi | Knowledge | Lebih mengarah pada intelegensi, daya pikir dan penguasaan ilmu serta luas sempitnya wawasan yang dimiliki oleh seseorang. | Pengetahuan tentang prinsip dasar akuntansi, hukum, perbankan dll. |
| | | Skills | Penguasaan teknis operasional mengenai bidang tertentu mengenai kekaryaan. Pengetahuan diperoleh melalui proses belajar dan berlatih | Ketrampilan membaca laporan keuangan, menghitung uang, menggunakan komputer dan komunikasi |
| | | Abilities | Kemampuan terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki oleh seorang karyawan. Konsep ini jauh lebih luas karena mencakup kompetensi. Pengetahuan dan ketrampilan termasuk pembentuk kemampuan. | Pengetahuan dan ketrampilan termasuk pembentuk kemampuan. |
| | | Attitude | Merupakan suatu kebiasaan yang terpolakan. Jika kebiasaan yang terpolakan tersebut, memiliki implikasi | Contoh seorang karyawan yang mempunyai kebiasaan |

| | | | | |
|--|--|-----------|--|---|
| | | | positif dalam hubungannya dengan perilaku kerja seseorang maka akan menguntungkan. | tepat waktu, disiplin, simpel maka perilakunya juga baik, apabila diberi tanggung jawab akan menepati aturan dan kesepakatan. |
| | | Behaviour | Perilaku manusia juga ditentukan oleh kebiasaan-kebiasaan yang telah tertanam dalam diri karyawan, sehingga dapat mendukung kerja yang efektif atau sebaliknya | |

Disederhanakan peneliti dari berbagai sumber

Beberapa elemen kompetensi lebih sulit dinilai dibandingkan dengan elemen kompetensi lainnya. Semakin dalam tingkat elemen kompetensi tersebut, akan semakin sulit mengukurnya dan elemen kompetensi yang paling mudah dinilai adalah elemen-elemen kompetensi yang ada diatas permukaan gunung es, yang meliputi skill dan pengetahuan. Misalnya tingkat pendidikan, pengalaman kerja dibidang tertentu yang umumnya disajikan dalam resume individu atau *curriculum vitae* (CV). Sedangkan elemen kompetensi yang paling sulit dinilai adalah motif. Sistem kompetensi ini berusaha mengeksplorasi lebih jauh suatu posisi, untuk menjawab satu pertanyaan pokok. Pertanyaan itu adalah: "Apa pengetahuan, ketrampilan atau perilaku utama yang diperlukan untuk berhasil dalam posisi tertentu?". Inilah yang kemudian melahirkan suatu model kompetensi bagi posisi atau jabatan tertentu. Dengan demikian, jika disimpulkan, kompetensi model ini merupakan suplemen atau pelengkap terhadap deskripsi jabatan (*job description*) atau spesifikasi jabatan (*job specification*) yang kita kenal selama ini, sebab pada prinsipnya model kompetensi akan memerinci lebih jauh mengenai pengetahuan, ketrampilan serta atribut personal apakah yang dibutuhkan pada suatu posisi tertentu.

Kerangka dasar kompetensi mengacu pada langkah - langkah yang disebut FAC (*function activities / process, competency*). Untuk menentukan kompetensi apa saja yang diperlukan pada suatu pekerjaan tertentu diperlukan langkah - langkah: pertama, perlu ditentukan fungsi -fungsi khusus pada

suatu posisi (*function of Job*). Kedua, baru dipelajari secara khusus aktivitas dalam proses mengerjakan pekerjaan tersebut (*activities/process*). Ketiga, ditentukan kompetensi apa yang diperlukan (*competency*) pada posisi tersebut. Perhatikan ilustrasi piramida kompetensi pada gambar 2.10

Gambar2.10
Kerangka Dasar Kompetensi



Disesuaikan dari berbagai sumber

Sebagai contoh, 1 posisi *purchasing manager*. Fungsi - fungsi penting pada posisi sebagai purchasing manager misalnya : pembeli, negosiator, komunikator dan administrator. Berikut, kita fokus pada setiap fungsi, misalkan saja kita ambil contoh negosiator. Aktivitas atau proses terpenting sebagai negosiator adalah bernegosiasi. Berdasarkan hal itu, dapat ditentukan fungsi seorang purchasing manager maka salah satu kompetensi yang penting adalah bernegosiasi yang mencakup kemampuan membujuk, berpikir cepat dalam menyodorkan fakta dan berargumentasi tanpa menyudutkan lawan bicara.

Mengembangkan sistem kompetensi dengan merujuk pada konsep-konsep dasar tentang kompetensi seperti telah diungkap Spencer⁵⁰& Spencer atau mengacu pada *the competency handbook*⁵¹, ada beberapa pedoman dasar dalam mengembangkan identifikasi pekerjaan atau posisi kunci yang akan dibuat kompetensi modelnya, yaitu :

⁵⁰Spencer M Lyle Spencer, *Competency work models for superior performance*, (New York: Jhon Willy and Son Inc., 1993), 58.

⁵¹"The Competency Handbook", Volume 1 & 2 (Boston: Linkage, 1994 & 1995).

- a. Analisis lebih jauh mengenai proses kerja penting (misal, cara kerja, waktu kerja, hubungan kerja, tanggung jawab) pada posisi kunci tersebut.
- b. Survei mengenai kompetensi apa saja yang dibutuhkan agar berhasil melaksanakan pekerjaan tersebut. Bila perlu, survei mengenai kompetensi yang dibutuhkan (*required competencies*) dengan bercermin pada *Star Performer* atau input dari atasan langsung.
- c. Dari semua masukan yang ada, maka dibuat daftar jenis - jenis kompetensi yang diperlukan pada posisi tertentu.
- d. Menguraikan makna dari kompetensi yang telah dituliskan. Hal untuk ini menyamakan persepsi mengenai suatu jenis kompetensi, misal, jika dikatakan kompetensi analisis data, sampai sejauh manakah analisis data yang dimaksud?
- e. Menentukan skala tingkat penguasaan kompetensi dalam skala yang ingin dibuat misalnya skala 1 (sangat rendah), 2 (rendah), 3 (sedang), 4 (baik), 5 (sangat baik) atau memakai skala B (*basic*), I (*intermediate*), A (*advance*) atau E (*expert*)
- f. Membuat penjelasan dari satu jenis kompetensi dalam skala yang telah dibuat, contohnya jenis kompetensi komunikasi tertulis. Skala yang di buat adalah untuk kompetensi *basic*-nya :mampu menulis memo dan surat; *intermediate*: mampu menulis laporan dengan analisis minimal; *advance*: menulis laporan disertai analisis mendalam dalam bentuk grafik dan gambar; *expert* : menuliskan laporan yang berisi pendapat, analisis dengan dukungan fakta konsep dan *variable* yang rumit.
- g. Menguji kembali setiap daftar kompetensi yang telah dibuat agar dapat diaplikasikan.

Untuk lebih jelasnya, dapat dilihat pada contoh informasi kompetensi pada gambar 2.11

Gambar 2.11
Model Informasi Kompetensi

| Nama Kompetensi : PENGETAHUAN DAN KETRAMPILAN KERJA | | |
|--|---------------|---|
| Definisi : Pengetahuan dan ketrampilan mengenai pekerjaan yang dilakukan serta pemahaman tentang tugas tugas yang terkait. | | |
| 5 | Sangat Baik | Sangat istimewa dalam pengetahuan dan ketrampilan dalam menyelesaikan pekerjaan ini ; memiliki kesadaran dan tanggung jawab yang tinggi berkaitan dengan bidang tugas dan tanggung jawabnya serta mampu mengkaitkan tugas dan tanggung jawab dengan bidang bidang dan yang terkait dan memberikan dampak nyata terhadap fungsi kerja lain melalui pekerjaannya. |
| 4 | Baik | (Kemampuannya pada tingkat diantara level 5 dan 3) |
| 3 | Sedang | Memahami dasar dasar tugas dan tanggung jawabnya ; memiliki pemahaman serta ketrampilan dasar yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya saat ini, kemampuan dasar dan hasil kerjanya memenuhi standar kerja baik yang dibutuhkan. |
| 2 | Kurang | (Kemampuannya pada tingkat antara level 3 dan 1) |
| 1 | Sangat Kurang | Kurang memahami dasar dasar dasar fungsi tugasnya, membutuhkan banyak bimbingan, kemampuan kerjanya terbatas pada tugas tugas yang sederhana pada bidang kerjanya, memiliki pengetahuan yang minim terhadap fungsi lain yang terkait. |

Disesuaikan peneliti dari berbagai sumber

Model informasi kompetensi di atas mempunyai keuntungan yang banyak bagi manajemen organisasi, terutama saat mengambil kebijakan tentang hal-hal yang berkaitan dengan sumber daya manusia. Diantaranya adalah :

a. Prediktor kesuksesan kerja

Model kompetensi yang akurat akan dapat menentukan dengan tepat pengetahuan serta keterampilan apa saja yang dibutuhkan untuk berhasil

dalam suatu pekerjaan. Apabila seseorang pemegang posisi mampu memiliki kompetensi yang dipersyaratkan pada posisinya maka niscaya ia diprediksikan akan sukses.

b. Merekrut karyawan andal

Apabila telah berhasil ditentukan kompetensi-kompetensi apa saja yang diperlukan bagi suatu posisi tertentu maka dengan mudah dapat dijadikan sebagai kriteria dasar dalam rekrutmen karyawan baru. Dengan demikian, baik interview, psikotest, dan tes teknis untuk menjaring calon karyawan baru dapat didasarkan pada model kompetensi untuk suatu posisi yang telah ditentukan.

c. Untuk penilaian kinerja dan kompensasi

Kompetensi juga dapat dikaitkan dengan sistem kompensasi. Maka dengan adanya model kompetensi yang dibuat untuk setiap posisi, dapat diukur seberapa besar kemampuan seseorang dalam memenuhi persyaratan kompetensi yang telah ditentukan baginya. Di akhir tahun, kompetensi model yang telah dibuat ini dapat dijadikan sebagai patokan untuk menilai proses kerja seseorang disamping *output* yang berhasil dicapai. Bagi yang berhasil, tentunya perlu diberikan reward khusus. Akhirnya kita melihat bahwa dengan sistem kompetensi ini, organisasi bergerak pada suatu paradigma baru. Suatu paradigm bisnis yang tidak melihat hanya pada hasil atau yang melihat sumber daya manusia sekedar alat produksi semata. Dengan adanya sistem kompetensi ini, sumber daya manusiadilihat sebagai manusia dengan keunikan yang perlu dikembangkan. Manusia dilihat sebagai aset yang berharga.

d. Dasar penilaian dan pengembangan karyawan

Identifikasi kompetensi pekerjaan yang akurat juga dapat dipakai sebagai tolak ukur kemampuan seseorang. Dengan demikian, berdasarkan identifikasi kompetensi ini dapat diketahui apakah seseorang telah memiliki kompetensi tertentu yang dipersyaratkan dan kalau tidak atau belum, maka dapat diketahui pula aspek sasaran yang memerlukan pengembangannya.

e. Dasar penentuan pelatihan

Sejak awal tahun Dari penjelasan poin di atas, kita bisa menarik kesimpulan bahwa kompetensi juga sangat bermanfaat untuk training need analysis. Inilah sebenarnya yang diutamakan dalam klausul-klausul ISO tahun

2000-an ketika bicara mengenai kompetensi. Sebelum klausul ISO yang terbaru, sistem yang diaudit hanyalah sistem pelatihan. Namun sejalan dengan perkembangan kebutuhan efisiensi dan efektifitas di dunia bisnis, system training tidaklah cukup tanpa dimulai dari adanya identifikasi kompetensi yang jelas, sebab sering kali orang dikirim training tanpa alasan yang jelas. Banyak diantaranya hanya sekedar refreshing atau sekedar jalan - jalan. Dengan sistem kompetensi ini justru diharapkan dasar pemberian training lebih beralasan dan sesuai.

2000-an, Indonesia meletakkan dasar pengembangan sumber daya manusia melalui standarisasi kompetensi yang diperkuat dengan lahirnya UU nomor 13 tentang ketenagakerjaan yang menjadi dasar untuk pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi melalui pendidikan dan pelatihan yang selanjutnya diikuti dengan PP nomor 21 tahun 2006 tentang Sistem Pelatihan Kerja Nasional (Sislakernas). Dalam sislakernas ini diatur tentang tiga pilar pengembangan sumber daya manusia, yaitu: 1. Standart kompetensi, 2. Pelatihan berbasis kompetensi dan 3. sertifikasi kompetensi.⁵²

Standarisasi kompetensi merupakan rincian dari pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang harus dikuasai oleh seseorang untuk dapat melakukan pekerjaan secara efektif ditempat kerja sesuai persyaratan pekerjaan. Dalam sislakernas terdapat tiga jenis standar kompetensi, yaitu: a. Standar kompetensi kerja nasional Indonesia (SKKNI), b. Standar kompetensi khusus (SKK) c. Standar kompetensi internasional (SKI).

SKKNI disusun oleh tim yang terdiri dari unsur asosiasi profesi, industri, pakar, dunia pendidikan / pelatihan dan pemerintah. Penyusunan SKKNI berdasarkan kebutuhan dan kondisi riil serta mengadopsi standar kompetensi internasional. Dengan demikian hasilnya memiliki kesetaraan dan kesepadanan dengan standar kompetensi yang ada di negara lain dan diakui oleh negara lain. Selanjutnya SKKNI inilah yang menjadi acuan dasar pengembangan sumber daya manusiaselama bekerja. Sampai bulan Mei 2011 telah ditetapkan sebanyak 201 standar dalam berbagai sektor.

Model kompetensi akan menunjukkan peta kompetensi yang dapat digunakan individu untuk menghasilkan kinerja yang memuaskan dalam

⁵²Depnakertrans, *Makalah Bagaimana Meningkatkan Daya Saing Tenaga Kerja Indonesia Di Tengah Pasar Tenaga Kerja Global*, Seminar LSPP, 12 Mei 2011.

pekerjaannya. Sedangkan model kompetensi dapat diterapkan pada; Pertama, penempatan (*staffing*). Model kompetensi yang benar akan mempermudah strategi rekrutmen dan pemilihan alat asesmen yang sesuai dengan jabatan tertentu. Kedua, evaluasi kinerja. Evaluasi dapat dilakukan berdasarkan kompetensi yang berhubungan dengan tujuan organisasi. Ketiga, pelatihan. Program pelatihan dapat dikembangkan berdasarkan kesenjangan kompetensi yang ditemukan yang dapat diidentifikasi melalui kompetensi yang dimiliki dan kompetensi yang diharapkan. Keempat, pengembangan dengan adanya model kompetensi, maka setiap individu dapat mengetahui kesenjangan kompetensi. Hal tersebut akan mendorong timbulnya pelatihan yang dapat membantu menyiapkan rencana pengembangan untuk mengatasi kesenjangan yang ada. Kelima, pengukuhan dan pengakuan. Pengukuhan dan pengakuan (*reward and recognition*) merupakan bentuk penghargaan atas hasil kerja yang menunjukkan tingkat atau level kompetensi utama.⁵³ *General competency*, merupakan aspek-aspek unik yang harus dimiliki oleh para pekerja didalam organisasi, sehingga organisasi mempunyai nilai yang kompetitif. Sedangkan *specific competency* adalah aspek-aspek unik yang harus dimiliki oleh para pekerja untuk dapat menghasilkan kinerja yang superior pada pekerjaan. Dua kompetensi tersebut harus seimbang, sehingga dapat mengoptimalkan kinerja sumber daya manusia pada organisasi.

2. Kompetensi khusus sumber daya manusia perbankan Shari'ah

Keahlian seseorang dalam bidang keuangan Shari'ah akan terbangun secara baik dan memenuhi kriteria jika ditemukan satu diantara tiga tipe sumber daya manusia perbankan Shari'ah⁵⁴ sebagai berikut:

- a. Sumber daya manusia yang ahli dan mempunyai spesialisasi ilmu Shari'ah (*mu'ámalah*) yang memahami dan mempunyai spesialisasi di bidang ilmu ekonomi dan mampu mengimplementasikan dalam praktik perbankan Shari'ah termasuk kategori tenaga profesional.
- b. Sumber daya manusia yang ahli dan spesialis ilmu ekonomi yang mengenal Shari'ah, *mu'ámalah* atau sebaliknya dalam praktik

⁵³ Makalah *Training Program Sebagai Solusi Peningkatan Kompetensi Sumber Daya Manusia Perbankan Syariah*, 20 Agustus 2011, 5.

⁵⁴ Ismail Nawawi, *Perbankan Shari'ah*, (Sidoarjo: VIVPress, 2010), 368.

memerlukan pemandu tenaga ahli yang lain, termasuk kategori tenaga yang setengah terampil atau setengah profesional.

- c. Orang mengetahui ilmu Shari'ah, mu'amalah maupun mengetahui ilmu ekonomi tapi tidak mempunyai kemampuan mengaplikasikannya dikategorikan tenaga yang belum profesional.

Kriteria yang pertama, sebagai kelompok profesional, kompetensinya dapat dirinci dengan kompetensi yang ada pada industri perbankan, yaitu berdasarkan penelitian bersama antara beberapa bank dengan *Hay Management Consultant* terhadap jabatan yang ada di bank dan hasilnya di-benchmarking terhadap industri sejenis.

Direksi beberapa bank telah menetapkan 18 kompetensi untuk diterapkan di bank tersebut. Dalam perbankan Shari'ah kompetensi ini bisa dijadikan pijakan menentukan kompetensi masing - masing bidang, tentu saja dengan tetap mendasarkan pada nilai ajaran Islam. Setiap bank mempunyai kompetensi tertentu sesuai jabatan masing -masing. Kompetensi tersebut adalah sebagai berikut: 1. Berpikir analitis (*analitical thinking*), 2. Berpikir konseptual (*conceptual thinking*), 3. Berpikir strategis (*strategic thinking*), 4. Dorongan berprestasi (*achievement drive*), 5. Inisiatif (*inisiative*), 6. Integritas kerja (*work integrity*), 7. Kepedulian terhadap kualitas dan keakuratan (*quality and precision*), 8. Kepemimpinan (*leadership*), 9. Kerjasama (*teamwork*), 10. Kesadaran organisasi (*awareness*), 11. Komitmen, 12. Membangun hubungan (*relationship*), 13. Mempengaruhi orang lain (*influence*), 14. Mengembangkan orang lain (*develope*), 15. Orientasi layanan pelanggan (*costumer service*), 16. Pencarian informasi (*informer*), 17. Pengarahan (*arrange*), 18. Pengertian antar individu (*understand*), 19. Percaya diri (*self convidence*).

Berikut secara sederhana dapat digambarkan tentang kompetensi khusus dan kompetensi umum yang harus dimiliki sumber daya manusia pada perbankan Shari'ah dan perbankan konvensional.

Gambar 2.11
Kompetensi SDM
Perbankan Konvensional dan Perbankan Shari'ah

| Kompetensi Khusus Perbankan Shari'ah | Kompetensi Khusus Perbankan Konvensional profesional | Kompetensi Perbankan Shari'ah Profesional |
|---|---|--|
| Ahli Muamalah Shari'ah | Ahli ekonomi konvensional Dan 1. Berpikir Analitis 2. Berpikir Konseptual 3. Berpikir Strategis 4. Dorongan Berprestasi 5. Inisiatif 6. Integritas Kerja 7. Kepedulian Terhadap Kualitas dan Keakuratan 8. Kepemimpinan 9. Kerjasama 10. Kesadaran Organisasi, 11. Komitmen 12. Membangun Hubungan 13. Mempengaruhi Orang Lain 14. Mengembangkan Orang Lain 15. Orientasi Layanan Pelanggan 16. Pencarian Informasi 17. Pengarahan 18. Pengertian Antar Individu 19. Percaya Diri | Ahli ekonomi konvensional Ahli Muamalah Shari'ah dan 1. Berpikir Analitis 2. Berpikir Konseptual 3. Berpikir Strategis 4. Dorongan Berprestasi 5. Inisiatif 6. Integritas Kerja 7. Kepedulian Terhadap Kualitas dan Keakuratan 8. Kepemimpinan 9. Kerjasama 10. Kesadaran Organisasi, 11. Komitmen 12. Membangun Hubungan 13. Mempengaruhi Orang Lain 14. Mengembangkan Orang Lain 15. Orientasi Layanan Pelanggan 16. Pencarian Informasi 17. Pengarahan 18. Pengertian Antar Individu 19. Percaya Diri |

Disesuaikan peneliti dari berbagai sumber

E. Strategi Inovasi Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Perbankan Shari'ah.

Menurut Spencer and Spencer⁵⁵ kompetensi dapat dibagi atas 2 kategori yaitu '*threshold competencies*' dan '*differentiating competencies*'. *Threshold competencies* adalah karakteristik utama yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya, tetapi tidak untuk membedakan seorang yang berkinerja tinggi dan rata-rata. Sedangkan '*Differentiating Competencies*' adalah faktor-faktor yang membedakan individu yang berkinerja tinggi dan rendah. Misalnya seorang dosen harus mempunyai kemampuan utama mengajar, itu berarti pada tataran '*threshold competencies*' selanjutnya apabila dosen dapat mengajar dengan baik sehingga dapat dibedakan tingkat kinerjanya, maka hal itu sudah masuk kategori '*differentiating competencies*'.

Kompetensi seorang individu merupakan sesuatu yang melekat dalam dirinya yang dapat digunakan untuk memprediksi tingkat kinerjanya. Sesuatu yang dimaksud bisa menyangkut motif, konsep diri, sifat dan pengetahuan maupun kemampuan atau keahlian. Kompetensi individu yang berupa kemampuan dan pengetahuan bisa dikembangkan melalui pendidikan dan pelatihan. Sedangkan motif kompetensi dapat diperoleh saat proses seleksi.

Dalam pelaksanaan, pekerjaan sumber daya manusia yang perlu dievaluasi antara lain mengenai kinerjanya, motivasi kerja, kepuasan kerja, pelatihan, pengembangan serta kepemimpinan. Program pelatihan ditujukan untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu untuk kebutuhan sekarang. Sedangkan pengembangan bertujuan untuk menyiapkan sumber daya manusia untuk mengisi jabatan tertentu dimasa yang akan datang. Program pelatihan dan pengembangan bertujuan antara lain untuk menutup kesenjangan (gap) antara kecakapan sumber daya manusia dengan jabatan. Selain itu juga untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja sumber daya manusia dalam mencapai sasaran kerja.

Kinerja bersifat multi dimensional, kalau pengukurannya memakai akuntansi saja mungkin akan menyesatkan karena ada kinerja lain yang tidak bisa diukur atau tidak dapat penilaian sebagai sumber keuntungan kompetitif.

⁵⁵ Spencer, M. Lyle and Spencer, M. Signe, *Competence at Work : Models for Superior Performance*, (New York: John Wiley & Son, Inc , 1993), 492.

Untuk lebih memahami konsep kinerja dikemukakan berbagai pendapat para pakar. Kinerja secara definitif ada beberapa formulasi yang berbeda dari pakar, diantaranya adalah Rue dan Byar⁵⁶ mengatakan bahwa kinerja adalah sebagai tingkat pencapaian hasil. Interplan kinerja adalah berkaitan dengan operasi, aktifitas program dan misi organisasi. *Murphy dan Cleveland* mengatakan bahwa kinerja adalah kualitas perilaku yang berorientasi pada tugas dan pekerjaan.⁵⁷

Secara konseptual kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja karyawan secara individu dan kinerja organisasi. Kinerja karyawan adalah hasil kerja perseorangan dalam organisasi. Sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang telah dapat dicapai oleh suatu organisasi. Kedua kinerja ini saling berkaitan erat. Tercapainya tujuan organisasi tidak dapat dilepaskan dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang dipergunakan atau dijalankan karyawan yang secara aktif berperan sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

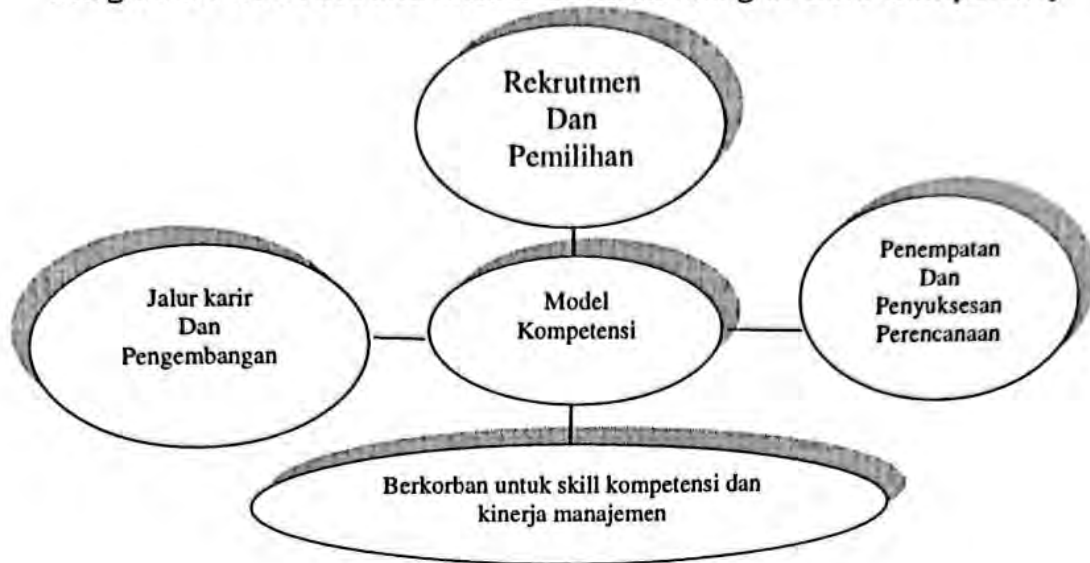
Model kompetensi yang dikaitkan dengan strategi manajemen sumber daya manusia dimulai pada saat rekrutmen, seleksi penempatan pegawai dengan pengembangan karir pegawai sehingga pengembangan kompetensi pegawai tidak merupakan *instanily*. Sistem rekrutmen dan penempatan pegawai yang berbasis kompetensi perlu menekankan kepada usaha mengidentifikasi beberapa kompetensi calon pegawai seperti inisiatif, motivasi berprestasi dan kemampuan bekerja dalam tim. Usaha yang dilakukan adalah menggunakan sebanyak mungkin sumber yang dibutuhkan. Metode penilaian atas calon yang dapat dilakukan berbagai cara seperti wawancara perilaku, tes, simulasi lewat assement centers, menelaah laporan evaluasi kerja atas penilaian untuk promosi atau ditetapkan pada suatu pekerjaan berdasarkan atas ranking dari total bobot skor. Karyawan dinilai lemah dan diarahkan untuk kegiatan tertentu sehingga dapat memperbaiki kinerjanya. Untuk lebih ringkasnya bisa dilihat dalam gambar dibawah ini.

⁵⁶Rue dan Byar, *Human Resources Management*, (USA:The MC Graw HillCompanies, USA, 2000), 375.

⁵⁷Murphy dan Cleveland, "Multiple Use of Performance Appraisal preudence and correlaties", *Journal Of Applied Psychology*, Volume 74, 130-135.

Gambar 2.13

Integrated HRM Around a clear Understanding of Core Competency



Disesuaikan peneliti dari berbagai sumber

Untuk meningkatkan kompetensi sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan maka ada dua cara, yakni pertama kompetensi harus sejalan dengan strategi bisnis. Kedua, kompetensi perlu diciptakan melalui lebih dari satu mekanisme. Dalam pengembangan kompetensi sumber daya manusia dapat menggunakan berbagai strategi.⁵⁸ Secara terperinci Imam Sugeng menjelaskan mekanisme tersebut sebagai berikut:

- a. Mekanisme Buy adalah dengan cara mengganti sumber daya manusia lama dengan sumber daya manusia baru dengan kualitas lebih baik. Strategi Buy ini mencakup seleksi dan staffing mulai dari entry level sampai after level. Metode ini bisa berjalan baik jika ada bakat pengganti dan bisa diakses perusahaan. Selain itu metode ini memiliki resiko kegagalan, karena perusahaan sering kesulitan melihat bakat diluar yang lebih baik. Jika bakat diluar itu tidak integrated dengan internal maka kegagalan akan terjadi.
- b. Mekanisme Build adalah dengan cara memberikan pendidikan, pelatihan dalam *on the job training*. Investasi dilakukan terhadap para karyawan untuk meningkatkan kualitas dan kapasitasnya sehingga meningkat teknikal

⁵⁸Dalam buku Mengukur dan Mengelola Intellectual Capital Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia, Imam Sugeng menyebutkan ada lima mekanisme, yaitu *Buy, Build, Borrow, Bounce dan Bind*. Halaman 209.

- maupun manajerialnya. Metode ini bisa berjalan baik jika dari manajer senior memberikan jaminan bahwa proses ini lebih dari sekedar pelatihan akademik. Berorientasi pada hasil bukan pada teoritis. Namun metode ini akan banyak mengeluarkan investasi karena memakan waktu.
- c. Mekanisme Borrow adalah dengan cara mendatangkan orang luar perusahaan yang mampu memberikan gagasan dan ide baru, kerangka kerja dan alat yang lebih baru. Namun pola ini akan membuat ketergantungan perusahaan terhadap konsultannya. Untuk itu pola ini tidak mengadopsi hasil masukan tetapi mengadaptasikan dengan internal kebutuhan perusahaan.
 - d. Mekanisme Bounce adalah dengan cara mengeluarkan sumber daya manusiayang tidak memenuhi standard terbaru perusahaan dengan aturan yang fair dan disepakati. Pola ini sangat beresiko karyawan yang baik keluar jika didasarkan penilaian persepsi bukan fakta. Misalnya like and dislike, dan akhirnya kredibilitas manajemen perusahaan anjlok.
 - e. Mekanisme Bind adalah dengan cara tetap menjaga manajer senior yang memiliki kompetensi penting bagi perusahaan, mengikat karyawan dengan cara yang kritis, menahan pekerja teknikal dan pekerja paruh waktu adalah sangat penting meskipun memakan biaya. Jika tidak maka akan menciptakan "*intellectual capital*" bagi pesaing.

Keberadaan manusia dalam organisasi memiliki posisi yang sangat vital. Keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kualitas orang-orang yang bekerja didalamnya. Perubahan lingkungan yang begitu cepat menuntut kemampuan mereka dalam menangkap fenomena perubahan tersebut, menganalisa dampaknya terhadap organisasi dan menyiapkan langkah-langkah guna menghadapi kondisi tersebut. Menyimak kenyataan diatas, maka peran manajemen sumber daya manusia dalam organisasi tidak hanya sekedar administratif, tetapi justru lebih mengarah pada bagaimana mampu mengembangkan potensi sumber daya manusia agar menjadi kreatif dan inovatif.

Seiring dengan persaingan yang semakin tajam disebabkan oleh perkembangan teknologi yang cepat dan perubahan masyarakat yang begitu drastis pada setiap aspek kehidupan manusia, maka manajemen SDM harus dapat memberikan pelayanan yang memuaskan dengan tetap berorientasi pada nilai. Dengan demikian organisasi tidak semata-mata mengejar

pencapaian produktifitas kerja yang tinggi tetapi lebih pada kinerja dalam proses pencapaiannya. Kinerja setiap kegiatan dan individu merupakan kuncipencapaian produktivitas, karena kinerja merupakan suatu hasil dimana orang-orang dan sumber daya lain yang ada dalam organisasi secara bersama-sama membawa hasil akhir yang bermutu dan berstandar. Konsekuensinya, organisasi memerlukan sumber daya manusia yang memiliki keahlian dan kemampuan yang unik sesuai visi dan misi organisasi.

Pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi dilakukan agar dapat memberikan hasil yang sesuai dengan tujuan dan sasaran organisasi dengan standar kinerja yang telah ditetapkan. Kompetensi yang dimiliki karyawan secara individual harus mampu mendukung pelaksanaan strategi organisasi dan mampu mendukung setiap perubahan yang dilakukan manajemen. Dengan kata lain kompetensi yang dimiliki individu dapat mendukung sistem kinerja berdasarkan tim.

PPBK (Pendidikan dan Pelatihan Berbasis Kompetensi) merupakan salah satu pendekatan dalam pengembangan sumber daya manusia yang berfokus pada hasil akhir (*outcome*). PPBK merupakan suatu proses pendidikan dan pelatihan yang dirancang untuk mengembangkan kemampuan dan ketrampilan secara khusus, untuk mencapai hasil kerja yang berbasis target kinerja (*performance target*) yang telah ditetapkan. Oleh karena itu PPBK sangat fleksibel dalam proses kesempatan untuk memperoleh kompetensi dengan berbagai cara.

Tujuan utama PPBK (Pendidikan dan Pelatihan Berbasis Kompetensi) adalah: 1. Menghasilkan kompetensi dalam menggunakan keterampilan yang ditentukan untuk berbagai pekerjaan dan jabatan. 2. Penelusuran (penilaian) kompetensi yang telah dicapai 3. Sertifikasi hasil PPBK (Pendidikan dan Pelatihan Berbasis Kompetensi) hendaknya dihubungkan dengan kebutuhan: a. Standar kompetensi yang akan diberikan, b. Program pendidikan dan pelatihan didasarkan atas uraian kerja, c. Kebutuhan multi skilling, d. Alur karir (*career path*).

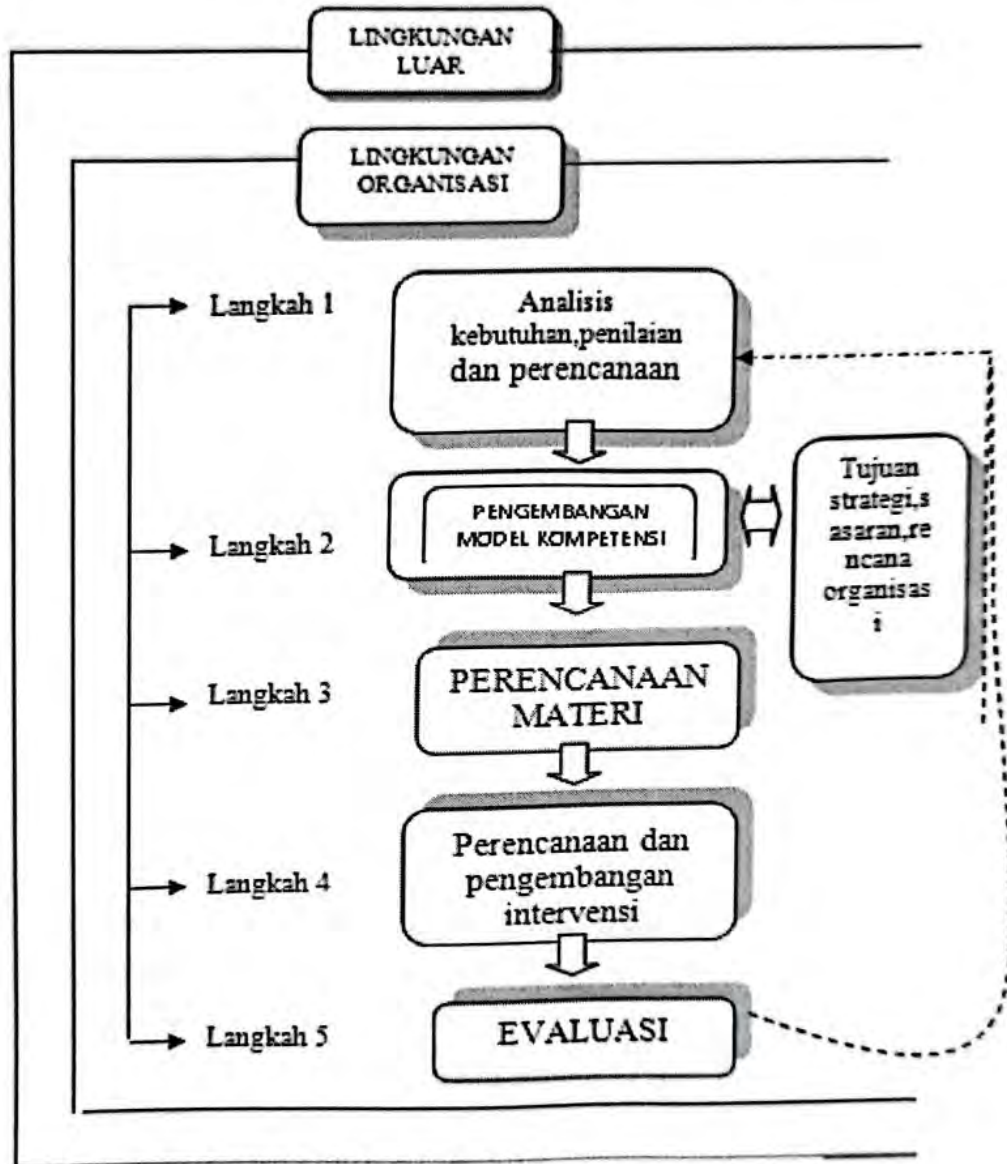
Proses Sistem Pendidikan dan Pelatihan Berbasis Kompetensi, salah satunya adalah model PPBK yang sederhana dan banyak digunakan adalah

model 5 tahap yang dikembangkan oleh Dubois,⁵⁹ Model tersebut dirancang untuk peningkatan kompetensikaryawan yang dapat dimodifikasi dan disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi yang ada agar dapat mencapai hasil seperti yang diharapkan.

Untuk mencapai hasil yang optimal pada PPBK hendaknya diperhatikan faktor yang dapat berpengaruh pada hasil akhir. Faktor ini antar lain, keselarasan tujuan program dengan kebutuhan dan kebijakan organisasi, dukungan dan anggaran dari manajemen, kurikulum, peserta didik dan pelatih, instruktur metode dan teknik penyampaian, sarana dan prasarana, manajemen, administrasi, litbang, sosialisasi program dan evaluasi.

⁵⁹Daid Dubois D, *The Executive Guide to Competency-Based Performance Improvement*, (HRD Press Harvest, 1996), 70.

Gambar 2.15
Model sistem strategis untuk menciptakan dan mengelola Program peningkatan kinerja berbasis kompetensi



Disesuaikan oleh peneliti dari berbagai sumber

Perkembangan perbankan Shari'ah dikalahkan perekonomian selayaknya diiringi dengan peningkatan kualitas sumber daya manusia Shari'ah. Kebutuhan perbankan Shari'ah dalam hal pemenuhan tenaga kerja yang benar-benar tahu dan faham tentang prinsip Shari'ah harus terpenuhi, karena hal tersebut akan berdampak signifikan pada terealisasinya akad-akad dan produk perbankan Shari'ah. Jika selama ini perbankan Shari'ah masih

mempekerjakan tenaga kerja yang tidak memiliki background Shari'ah, mungkin itu merupakan salah satu faktor tidak optimalnya transaksi dan konsep bagi hasil dan tidak optimalnya penerapan sistem dalam perbankan Shari'ah.

Salah satu solusi untuk permasalahan tersebut adalah dengan peningkatan kerjasama antara perbankan Shari'ah dengan lembaga pendidikan yang berbasis Shari'ah untuk mengisisumber daya manusia yang mengerti dan faham tentang konsep-konsep Shari'ah atau dengan cara peningkatan pelatihan bagi sumber daya manusia perbankan Shari'ah.

Permasalahan sumber daya manusia perbankan Shari'ah muncul karena kinerjanya tidak mampu memenuhi target dan harapan perusahaan, sedangkan untuk memenuhi target dan harapan perusahaan, masing-masing individu harus mempunyai pengetahuan dan ketrampilan, disamping harus mempunyai nilai-nilai ketauhidan, tanggungjawab, jujur dan keadilan dalam setiap kegiatannya, baik secara pribadi maupun dalam operasional perusahaan.

Terdapat dua strategi inovasi pengembangan sumber daya manusia perbankan Shari'ah, yaitu :

1. Strategi Pelatihan Sumber Daya Manusia

Maksud umum dari program-program pelatihan untuk para karyawan di lingkungan manjerial dan lingkungan terdepan yang utama adalah sebagai berikut: memperbaiki kinerja, meningkatkan ketrampilan karyawan, menghindari keusangan manajerial, memecahkan permasalahan, orientasi karyawan baru, persiapan promosi dan keberhasilan manajerial, dan memberi kepuasan untuk kebutuhan pengembangan personal. Sehubungan dengan itu, uraian tentang pelatihan dan pengembangan secara eksplisit tidak dipisahkan. Keduanya diuraikan menyatu karena keduanya sangat saling mengait. Pada dasarnya pelatihan itu sendiri merupakan bentuk pengembangan sumber daya manusia.

Pelatihan berbasis kompetensi diperlukan karena secara tradisi atau konvensional pelatihan yang selama ini terjadi hanya menghasilkan peserta pelatihan yang hanya memiliki pengetahuan apa yang harus dilakukannya. Sementara model pelatihan yang berbasis kompetensi, setelah selesai mengikuti pelatihan peserta diharapkan tidak saja sekedar tahu tetapi juga dapat melakukan sesuatu yang harus dikerjakan.

Dengan posisi sebagai elemen penting dalam manajemen strategis, eksistensi pelatihan mendapat semacam nilai tambah khususnya berkenaan dengan persepsi manajer. Menurut Richardson⁶⁰, perencanaan strategi pelatihan sumber daya manusia tahapannya yaitu : a. Menentukan tingkat atau level skill karyawan saat ini, b. Menyeleksi tempat yang paling feasible dan menjadwalkan program, c. Memilih metode pelatihan yang paling tepat, d. Mengumpulkan dan mengembangkan materi pelatihan, e. Mengevaluasi pelatihan.

Adapun macam strategi pelatihan dalam berbagai aplikasi pelatihan, maka dapat disebutkan sebagai berikut:

1) *On the job training*

On the job hampir 90% dari pengetahuan pekerjaan diperoleh melalui *metode on the job training*. Prosedur metode ini informal, observasi sederhana dan mudah serta praktis. Pegawai mempelajari pekerjaannya dengan mengamati pekerja lain yang sedang bekerja, dan kemudian mengobservasi perilakunya. Aspek-aspek lain dari *on the job training* adalah lebih formal dalam format. Pegawai senior memberikan contoh cara mengerjakan pekerjaan dan pegawai baru memperhatikannya.

Metode *on the job training* dapat pula menggunakan peta-peta, gambar-gambar, sampel masalah dan mendemonstrasikan pekerjaan agar pegawai baru dapat memahaminya dengan jelas. Fungsi metode *on the job training* antara lain supervisor mampu menarik simpati pegawai peserta pelatihan. Oleh karena itu, supervisor harus terlatih secara memadai. Metode *on the job training* sangat tepat, untuk mengajarkan skill yang dapat dipelajari dalam waktu singkat. Hanya saja peserta pelatihan harus dilakukan pada waktu yang sama dan pekerjaan yang sama pula. *On the job training* juga sangat tepat digunakan untuk semi skill, seperti pekerja klerek, sales atau pramuniaga. Manfaat *on the job training* adalah peserta belajar dengan perlengkapan yang nyata dan dalam lingkungan pekerjaan atau job yang jelas.

2) *Metoda di luar pekerjaan (off the job side)*

Pada metoda ini pegawai yang mengikuti pendidikan atau pelatihan keluar sementara dari pekerjaannya, mengikuti pendidikan dan pelatihan secara intensif. Metoda ini terdiri dari 2 teknik, yaitu :

⁶⁰ Darma Setiawan, "Analisis Efektivitas Program Pelatihan Dibalai Latihan I nstruktur dan Pengembangan Cevest", (Tesis--Universitas Indonesia, Jakarta, 1998), 45.

- a) Teknis presentasi informasi, yaitu menyampaikan informasi yang tujuannya mengintroduksi pengetahuan, sikap dan keterampilan baru kepada peserta, antara lain melalui; ceramah biasa, teknik diskusi, teknik pemodelan perilaku (*behavioral modelling*), model kelompok T, yaitu mengirim pekerja ke organisasi yang lebih maju untuk mempelajari teori dan mempraktekannya.
- b) Teknik simulasi. Simulasi adalah meniru perilaku tertentu sedemikian rupa sehingga peserta pendidikan dan latihan dapat merealisasikan seperti keadaan sebenarnya. Teknik ini seperti; simulator alat-alat kesehatan, studi kasus (*case study*), permainan peran (*role playing*), dan teknik dalam keranjang (*in basket*), yaitu dengan cara memberikan bermacam-macam masalah dan peserta diminta untuk memecahkan masalah tersebut sesuai dengan teori dan pengalamannya.

3) Metode Vestibule

Vestibule atau balai yaitu suatu ruangan isolasi atau terpisah yang digunakan untuk tempat pelatihan bagi pegawai baru yang akan menduduki suatu pekerjaan. Metode vestibule merupakan metode pelatihan yang sangat cocok untuk banyak pegawai baru yang dilatih dengan jenis pekerjaan yang sama dan dalam waktu beberapa hari sampai beberapa bulan dengan pengawasan instruktur, misalnya pelatihan pekerjaan pengetikan klerek dan operator mesin.

4) Metode demonstrasi contoh

Metode demonstrasi contoh; suatu demonstrasi menunjukkan dan merencanakan bagaimana suatu pekerjaan atau bagaimana sesuatu itu dikerjakan. Metode demonstrasi melibatkan penguraian dan memeragakan sesuatu melalui contoh-contoh. Metode ini sangat mudah bagi manajer dalam mengajarkan pegawai baru mengenai aktivitas nyata melalui suatu tahap perencanaan dari "bagaimana dan apa sebab" pegawai mengerjakan pekerjaan yang dia pekerjaan.

Metode demonstrasi merupakan metode pelatihan yang sangat efektif karena lebih mudah menunjukkan kepada peserta cara mengerjakan suatu tugas. Metode ini biasanya dikombinasikan dengan alat bantu belajar seperti gambar-gambar, teks materi, ceramah dan diskusi. Disamping itu, metode demonstrasi juga dapat digunakan untuk pengajaran operasi mekanik dan hubungan interpersonal. Metode demonstrasi contoh juga sangat cocok untuk

pemberian tugas-tugas pekerjaan, tanggung jawab, standar kelompok informal dan harapan pengawasan.

2. Strategi reposisi sumber daya manusia

Berkaitan dengan reposisi sumber daya manusia dalam mendukung daya saing usaha diperlukan berbagai pendekatan atau ancangan. Schuller dan Jackson⁶¹ menjelaskan bahwa upaya mereposisi pada dasarnya merupakan transformasi peran yang menuntut kemampuan, cara kerja, cara berfikir dan peran baru sumber daya manusia.

Untuk melakukan proses mereposisi dengan baik maka organisasi perlu mempersiapkan sumber daya manusia yang mampu bersaing di masa depan. Hal ini dengan ancangan sebagai berikut, yaitu:

a. Ancangan Peran

Schuller⁶² melihat berbagai macam peran baru sumber daya manusia sebagai hasil proses reposisi dalam pembangunan dan bisnis, sebagai berikut:

- 1) Kemampuan bisnis perorangan (*personal business*) meliputi: praktisi sumber daya manusia, partisipasi dalam bidang keuangan dan operasional, rotasi posisi antar fungsi sumber daya manusia dan fungsi lainnya.
- 2) Pembentukan perubahan (*shaper of change*) seperti partisipasi aktif atas perubahan, melakukan penelitian dan partisipasi aktif pembentukan misi tujuan.
- 3) Konsultan organisasi dan jaringan partner (*consultant to organizer partner to line*) seperti aktif dalam konsorsium, menyiapkan proposal dan partisipasi dalam komputersisasi.
- 4) Strategi perumusan dan pelaksanaan usaha (*strategy formulator and implementor*) seperti mengerti bisnis, orientasi bisnis secara strategis, strategi semua divisi organisasi dan aplikasi praktek sumber daya manusia dan berbagai lini strategis.
- 5) Kemampuan manajer untuk berbicara (*talent manager*) seperti komunikasi dengan manajer lini secara kontinyu, konferensi pengembangan jaringan kerja dan *computer intellegent*.

⁶¹Schuller dan Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia Abad 21, Edisi Ke Enam*, (Jakarta: Erlangga, 1998), 176.

⁶²Ibid, 192.

- 6) Aset manajer dan biaya pengawasan (*asset manager and cost controller*) seperti kursus akuntansi dan keuangan, membaca artikel jurnal dan prosedur perusahaan.

Sedangkan Ulrich⁶³ melihat dari sisi lain bahwa, kategori peran sumber daya manusia sebagai berikut:

- 1) Menjadi partner manajer dalam pelaksanaan strategi, artinya manajer sumber daya manusia mampu untuk melakukan audit operasional, menemukan metoda pengembangan yang tepat dan terakhir melakukan prioritas dalam penentuan skala dan pelaksanaan tindakan.
- 2) Menjadi eksekutif administratif yang ahli, artinya manajer sumber daya manusia tentunya tidak hanya terampil dalam pekerjaan manajerial yang membutuhkan pengambilan keputusan yang tepat, cepat dan benar, tetapi juga mempunyai keterampilan dengan mengelola perusahaan.
- 3) Menjadi eksekutif handal, artinya mampu menjadi panutan bagi karyawan lain dalam bekerja dan fasilitator serta motivator jika karyawan lain mengalami kesulitan.
- 4) Menjadi agen perubahan, artinya menjadi inovator dalam arti memberikan nilai tambah bagi kemajuan organisasi dalam mengantisipasi perubahan lingkungan yang terjadi disekitarnya.

b. Ancangan Transformasi

Schuller dan Jackson⁶⁴ mengatakan bahwa reposisi pada dasarnya merupakan transformasi peran yang menuntut kemampuan, cara kerja, cara berfikir dan peran baru sumber daya manusia⁶⁵. Reposisi perilaku sumber daya manusia berkaitan dengan peningkatan inisiatif bekerja seseorang dan diperlukan etos kerja yang baik. Ditempuh dengan berbagai strategi, yaitu:

- 1) Inovasi, strategi ini untuk mengembangkan produk atau jasa yang berbeda dari para pesaing. Pendekatan strategi ini memerlukan tingkat kreativitas pekerja yang tinggi, yang berfokus pada jangka panjang, mempunyai kerjasama yang tinggi, perilaku mandiri, cukup memiliki perhatian pada kualitas dan kuantitas produk pembangunan.

⁶³Dave Ulrich, "Intellectual Capital = Competency and Commitment", Sloan Management Review, 1998.

⁶⁴Schuller dan Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia Abad 21, Edisi Ke Enam*, (Jakarta: Erlangga, 1998), 211.

⁶⁵Ibid, 217.

- 2) Kualitas, yaitu strategi yang lebih mengutamakan pada penawaran produk atau jasa yang lebih berkualitas meskipun produknya sama dengan pesaing. Pendekatan ini memerlukan dukungan profil karyawan dengan perilaku yang berulang dan dapat diprediksi, berfokus jangka menengah, cukup mau melakukan kerjasama, perilaku mandiri, perhatian pada kualitas dan komitmen terhadap tujuan organisasi.
- 3) Pengurangan biaya yang menekankan pada usaha untuk menjadi produsen dengan penawaran harga produk rendah. Pendekatan ini diperlukan perilaku kerja karyawan yang relatif berulang dan dapat diprediksi. Berfokus pada jangka pendek, mengutamakan kegiatan individu dan otomatisasi, cukup memberikan perhatian pada kualitas, perhatian pada kuantitas output lebih tinggi, kurang berani mengambil resiko dan menyenangi kegiatan yang bersifat stabil.

Dalam rangka menunjang proses reposisi peran Sumber daya manusia Schuller dan Jackson⁶⁶ melihat beberapa upaya *costumerizing* peran sumber daya manusia yang dapat dibuat pertimbangan sebagai berikut, yaitu:

- 1) Kondisi wajar segala aktivitas sumber daya manusia melalui pendekatan pendefinisian tanggung jawab departemen sumber daya manusia untuk memaksimalkan pencapaian tujuan organisasi. Dengan keyword "*time and money management, motivating, quality work of life and competency*"
- 2) Agenda aksi sumber daya manusia melalui pelaporan periodik dari manajer sumber daya manusia kepada manajer puncak perihal tugas-tugasnya, "*people is the most important factor*"
- 3) Implementasi agenda aksi sumber daya manusia melalui pemberian tanggung jawab pekerjaan yang tetap sesuai dengan kapabilitas staf sumber daya manusia, dengan keyword "*the right man on the right jobs*"
- 4) Evaluasi dan validasi aktivitas sumber daya manusia melalui pembelajaran para eksekutif sumber daya manusia, untuk perilaku pebisnis dengan keyword "*large contribution with the fairly competition and increase the cost control*"

Mengingat pentingnya mereposisi peran sumber daya manusia, maka organisasi harus mengadakan pengembangan sesuai dengan tuntutan lingkungan organisasi yang bersangkutan. Dengan mempersiapkan pekerja

⁶⁶Ibid, 221.

untuk tanggap atas perubahan lingkungan sekitar maka organisasi akan dapat selalu bersaing dan survival ditengah kompetisi yang ketat.

c. Ancangan Kompetensi

Menurut Greer bahwa peran strategi sumber daya manusia juga menyangkut masalah kompetensinya, baik dalam kemampuan teknis, konseptual dan hubungan manusia⁶⁷. Upaya reposisi peran sumber daya manusia dilakukan dengan merubah pemahaman organisasi tentang peran sumber daya manusia yang semula *people issues* menjadi *people related business issues*. Schuller mendefinisikan isu bisnis hanya dikaitkan dengan pebisnis saja. Artinya kompetensi eksekutif sumber daya manusia tidak perlu terlibat dalam perencanaan strategi bisnis yang diambil.

Sedangkan Lado dan Wilson mengemukakan bahwa kompetensi berbasis input lebih menekankan pada *manager-strategy fit* melalui proses pengangkatan pekerja untuk organisasi secara keseluruhan dalam bentuk integrasi sumber daya manusia⁶⁸. Kompetensi transformasional lebih menekankan inovasi dan kemanfaatan kewirausahaan melalui proses pembentukan dan sosialisasi perilaku karyawan atas dasar kreativitas, kerjasama dan saling percaya. Kompetensi berbasis output lebih meningkatkan pada keterlibatan yang lebih tinggi daripada pekerja melalui proses pembelajaran positif, pembangunan reportasi yang baik dan hubungan yang positif dengan para *stakeholder*.

Pengelolaan kompetensi sumber daya manusia dibedakan menjadi pengelolaan sebagai berikut:

- 1) Pengelolaan diversitas angkatan kerja, merupakan pengelolaan terhadap berbagai aspek yang membedakan sumber daya manusia yang satu dengan lainnya, seperti ras, jenis kelamin, umur dan bahasa.
- 2) Pengelolaan dukungan kompetitif tenaga kerja, merupakan pengelolaan sebagai upaya yang membuat staf sumber daya manusia dan manajer lini mampu mendukung upaya organisasi untuk mencapai tujuan dalam lingkungan organisasi yang lebih flat, bersih dan fleksibel.
- 3) Pengelolaan globalisasi tenaga kerja, sebagai upaya untuk menanamkan kesadaran dan pentingnya pengetahuan globalisasi dalam praktek bisnis.

⁶⁷Greenberg, *Behavior In Organization*, (New Jersey: Prentice Hall International Inc, 2003), 223.

Sumber daya manusia merupakan bagian yang tak terpisahkan dalam perusahaan. Oleh karena itu pengembangan sumber daya manusia harus searah dengan perubahan lingkungan perusahaan, dan arah pengembangan sumber daya manusia diwarnai oleh paradigma yang dikemas oleh manajer masing-masing sesuai dengan perkembangan dan tuntutan lingkungan perusahaan yang dihadapi dan strategi yang dilakukannya.

Penjelasan diatas secara sederhana dapat dipetakan pada gambar berikut:

Gambar 2.16

Mapping Strategi Inovasi Pengembangan Sumber Daya Manusia
Pendekatan Repositioning

| No | TEORI | VARIABEL | KETERANGAN | CONTOH |
|----|----------------------|----------|--|--|
| 1 | Schuller and Jhonson | Peran | <p>Kemampuan bisnis perorangan (<i>Personal Business</i>)</p> <p>Pembentukan perubahan (<i>Shaper of change</i>).</p> <p>Konsultan organisasi dan jaringan partner (<i>Consultant to organizer partner to line</i>).</p> <p>Strategi</p> | <p>Partisipasi bidang keuangan dan operasional, rotasi posisi antar fungsi sumber daya manusia dan fungsi lainnya.</p> <p>Partisipasi aktif atas perubahan, melakukan penelitian dan partisipasi Aktif pembentukan misi tujuan.</p> <p>Aktif dalam kosorsium, menyiapkan proposal dan partisipasi dalam komputerasi.</p> |

| | | | |
|--|-------------|---|--|
| | | <p>perumusan dan pelaksanaan usaha (<i>Strategy formulator and implementor</i>)</p> <p>Kemampuan manajer untuk berbicara (<i>Talent manager</i>).</p> <p>Aset manajer dan biaya pengawasan (<i>Asset manaher and cost controller</i>)</p> | <p>Mengerti bisnis, orientasi bisnis secara strategis, strategi semua divisi organisasi dan aplikasi praktek</p> <p>Komunikasi dengan manajer lini secara kontinyu, konferensi pengembangan jaringan kerja dan <i>computer intellegent</i>.</p> <p>Kursus akuntansi dan keuangan, membaca artikel jurnal dan prosedur perusahaan</p> |
| | Tranformasi | <p>Inovasi, strategi ini untuk mengembangkan produk atau jasa yang berbeda dari para pesaing.</p> <p>Kualitas, yaitu strategi yang lebih mengutamakan pada penawaran</p> | <p>Profil kreativitas pekerja yang tinggi, yang berfokus pada jangka panjang, mempunyai kerjasama yang tinggi, perilaku mandiri, cukup memiliki perhatian pada kualitas dan kuantitas produk</p> <p>Profil karyawan dengan perilaku yang berulang dan dapat diprediksi, berfokus jangka menengah, cukup mau</p> |

| | | | | |
|--|--|------------|---|--|
| | | | <p>produk atau jasa yang lebih berkualitas meskipun produknya sama dengan pesaing.</p> <p>Pengurangan biaya yang menekankan pada usaha untuk menjadi produsen dengan penawaran harga produk rendah.</p> | <p>melakukan kerjasama, perilaku mandiri, perhatian pada kualitas dan komitmen terhadap tujuan organisasi.</p> <p>Profil kerja karyawan yang relatif berulangutamakan kegiatan individu dan otomatisasi,berfokus jangka pendek</p> |
| | | Kompetensi | kemampuan teknis, konseptual dan hubungan manusia | Mampu menggunakan computer, Mampu mengkoordinasi |

Disederhanakan peneliti dari berbagai sumber

Gambar 2.17

Mapping Strategi Inovasi Pengembangan Sumber Daya Manusia
Pendekatan Penempatan

| | | | | |
|---|-------------|-------|--|-------------------------|
| 2 | Imam Sugeng | Buy | Adalah dengan cara mengganti sumber daya manusia lama dengan sumber daya manusia baru dengan kualitas lebih baik | Rekrutmen karyawan baru |
| | | Build | memberikan pendidikan atau pelatihan dalam on | Training, Penguatan , |

| | | | | |
|--|--|--------|--|--------------------------------------|
| | | | <i>the job training</i> | Pendampingan |
| | | Borrow | mendatangkan orang luar perusahaan yang mampu memberikan gagasan dan ide baru, | Mendatangkan konsultan |
| | | Bounce | mengeluarkan sumber daya manusia yang tidak memenuhi standard terbaru perusahaan dengan aturan yang fair dan disepakati. | Rasionalisasi Pensiun dini PHK |
| | | Bind | tetap menjaga sumber daya manusia senior yang memiliki kompetensi penting bagi perusahaan | Kontrak kerja Pemberian fasilitas |

Disederhanakan peneliti dari berbagai sumber

F. Sumber Daya Manusia Dan Pengembangannya Dalam Prespektif Islam.

Dalam Islam setiap upaya pengembangan kualitas manusia memerlukan intervensi nilai, di samping nilai-nilai dibawa secara fitrah. Intervensi nilai ini dapat dilakukan melalui pendidikan, yang mencakup fisik, akal atau kalbu. Ada beberapa dimensi pengembangan kualitas manusia yang ditunjuk oleh Islam sebagai sasaran atau target pengembangan, yaitu :

1. Dimensi keilmuan dan ketaqwaan, sebagaimana dalam firman Allah dalam Surat Al-Hujuraat ayat 13.

يَتَأْتِيَ النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا ۗ إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَىٰكُمْ ۗ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ ﴿١٣﴾

Artinya:

Hai manusia, Sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa - bangsa dan

bersuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia diantara kamu disisi Allah ialah orang yang paling taqwa diantara kamu. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui lagi Maha Mengenal (Al-Hujuraat ayat 13)⁶⁹.

2. Dimensi karakter kepribadian yang mencakup pandangan dan sikap hidup manusia sebagaimana firman Allah dalam Surat Al-Furqan ayat 63

وَعِبَادُ الرَّحْمَنِ الَّذِينَ يَمْشُونَ عَلَى الْأَرْضِ هَوْنًا وَإِذَا خَاطَبَهُمُ الْجَاهِلُونَ قَالُوا سَلَامًا ﴿٦٣﴾

Artinya:

Dan hamba-hamba Tuhan yang Maha Penyayang itu (ialah) orang-orang yang berjalan di atas bumi dengan rendah hati dan apabila orang-orang jahil menyapa mereka, mereka mengucapkan kata-kata (yang mengandung) keselamatan.⁷⁰

3. Dimensi pemikiran kreatifitas dan produktivitas kinerja, sebagaimana firman Allah dalam Surat An-Nahl ayat 97.

مَنْ عَمِلْ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً ۖ وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴿٩٧﴾

Artinya :

“Barangsiapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, Maka Sesungguhnya akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik⁷¹ dan Sesungguhnya akan Kami beri balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan.”⁷²

⁶⁹al-Qur'an 49 : 13 dan juga Lihat lampiran ayat nomor 42.

⁷⁰al-Qur'an 25: 63, dan juga Lihat lampiran ayat nomor 43.

⁷¹Ditekankan dalam ayat ini bahwa laki-laki dan perempuan dalam Islam mendapat pahala yang sama dan bahwa amal saleh harus disertai iman.

⁷²al-Qur'an, 16: 97, dan juga Lihat lampiran ayat nomor 30 dan 44, surat Al Asr 1-3.

4. Dimensi interaksi dan kesadaran sosial,⁷³ sebagaimana firman Allah surat Al-Maun 1-3⁷⁴

أَرَأَيْتَ الَّذِي يُكَذِّبُ بِالْإِيمَانِ ﴿١﴾ فَذَلِكَ الَّذِي يَدْعُ الْيَتِيمَ ﴿٢﴾ وَلَا يَحْضُ عَلَىٰ طَعَامِ الْمِسْكِينِ ﴿٣﴾

Artinya:

“Sebab itu, terhadap anak yatim janganlah kamu Berlaku sewenang-wenang. Dan terhadap orang yang minta-minta, janganlah kamu menghardiknya. Dan terhadap nikmat Tuhanmu, Maka hendaklah kamu siarkan.”

Apabila keempat hal sebagaimana disebutkan di atas dikembangkan secara dini, akan terwujud tenaga kerja yang berkualitas, sehingga menambah aset yang berharga pada perbankan Shari’ah. Lembaga keluarga sebagai organisasi pertama yang memproduksi sumber daya manusia sangat dominan dalam membentuk kepribadian yang bijak dan kreatif yang akan meningkatkan kualitas tenaga kerja di perbankan Shari’ah dengan melalui intervensi nilai dari kalangan keluarga sendiri.

Di sisi lain peranan organisasi termasuk perbankan dan pemerintah intervensi nilai sebagaimana di atas dapat diberikan dan dikembangkan dalam pembentukan sumber daya manusia yang produktif dan berkompetensi. Secara umum bahwa peningkatan kualitas sumber daya manusia khususnya diperbalkan syari’ah terkait dengan tingkat pendidikan, lingkungan sosial dan kesehatan yang jika semuanya dalam kondisi prima dan bekerja secara simultan akan meningkatkan produktivitas dan menghasilkan output yang berdaya saing tinggi. Dalam surat An-Najm ayat 39 disebutkan bahwa:

وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَىٰ ﴿٣٩﴾

Artinya:

“Dan bahwasanya seorang manusia tiada memperoleh selain apa yang telah diusahakannya⁷⁵”

⁷³al-Qur'an, 107: 1-3, dan juga Lihat lampiran ayat nomor 37.

⁷⁴al-Qur'an, 107: 5-4, dan Lihat juga lampiran ayat nomor 45, surat Ad Dhuha 9-11.

⁷⁵al-Qur'an, 53: 39, dan juga Lihat lampiran ayat nomor 22.

Pendapatan seseorang itu bersumber dari apa yang diusahakan dan hak material seseorang itu tergantung pada kerja yang dilakukan. Berbeda dengan sistem ekonomi konvensional di mana imbalan hasil kerja lebih banyak dihitung dari uang, maka dalam Islam selain ganjaran material ini terdapat pula ganjaran spiritual, karena Islam menjadikan kerja sebagai bagian dari ibadah. Suatu yang berbeda dalam bekerja untuk Allah dan bekerja untuk orang lain. Bekerja untuk Allah selalu berkaitan dengan ganjaran spiritual lebih banyak, sedangkan hasilnya sekalipun kecil membawa berkah untuk kehidupan manusia.

Banyak sekali insentif yang disediakan Allah dan Rosul-Nya untuk manusia agar bekerja, seperti :

1. Dimensi Motivasi Janji Pahala, Al-Qur'an mendesak manusia untuk kerja keras dan menjanjikan pertolongan Allah dan petunjuk-Nya bagi mereka yang berjuang dan berlaku baik, sebagaimana firman Allah dalam Surat Al-Mukminun ayat 51.

يٰۤاَيُّهَا الرُّسُلُ كُلُّوْا مِنَ الطَّيِّبٰتِ وَاَعْمَلُوْا صٰلِحًا ۗ اِنِّىۡ بِمَا تَعْمَلُوْنَ عَلِيْمٌ ﴿٥١﴾

Artinya :

"Hai rasul-rasul, makanlah dari makanan yang baik-baik, dan kerjakanlah amal yang saleh. Sesungguhnya aku Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan." ⁷⁶

2. Dimensi keterampilan dan menguasai teknologi, sebagaimana firman Allah dalam Surat Saba' ayat 10-11⁷⁷ dan Al-Hadiid ayat 57.

• وَلَقَدْ ءَاتَيْنَا دَاوۡدَ مِنَّا فَضۡلًا ۗ يٰۤاِسۡحٰبُ الْجِبَالِ اَوْبِيۡ مَعۡدٍ وَالطَّيۡرِ ۗ وَآلنَّا لَهُ الۡحَدِيۡدَ ﴿٥٧﴾ اِنۡ اَعْمَلۡنَ سَبِّغۡتۡ وَقَدِرۡ فِى السَّرۡدِ ۗ وَاَعْمَلُوْا صٰلِحًا ۗ اِنِّىۡ بِمَا تَعْمَلُوْنَ بَصِيۡرٌ ﴿٥٨﴾

Artinya :

"Dan Sesungguhnya telah Kami berikan kepada Daud karunia dari kami. (kami berfirman): "Hai gunung-gunung dan burung-burung, bertasbihlah

⁷⁶al-Qur'an, 23: 51, dan juga Lihat lampiran ayat nomor 46.

⁷⁷al-Qur'an, 34: 10-11, dan juga Lihat lampiran ayat nomor 47, surat Al Hadid 57.

berulang-ulang bersama Daud", dan Kami telah melunakkan besi untuknya, 11. (yaitu) buatlah baju besi yang besar-besar dan ukurlah anyamannya; dan kerjakanlah amalan yang saleh. Sesungguhnya aku melihat apa yang kamu kerjakan. ”

3. Dimensi etos kerja dan respek kerja. Qardhawi⁷⁸ mengatakan tidak kita temukan dalam ajaran agama manapun, sanjunganterhadap pekerjaan lebih tinggi dari agama kita. Demikian kerasnya dorongan Islam terhadap belajar dan inovasi, sehingga seharusnya dalam komunitas seperti ini tidak ditemukan pengangguran.

لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ ﴿١﴾ ثُمَّ رَدَدْنَاهُ أَسْفَلَ سَافِلِينَ ﴿٢﴾ إِلَّا الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ فَلَهُمْ أَجْرٌ غَيْرُ مَمْنُونٍ ﴿٣﴾

Artinya :

”Sesungguhnya Kami telah menciptakan manusia dalam bentuk yang sebaik-baiknya. 5. kemudian Kami kembalikan Dia ke tempat yang serendah-rendahnya (neraka),6. kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh; Maka bagi mereka pahala yang tiada putus-putusnya. ”⁷⁹

Firman Allah tersebut membuktikan, bahwa Al Qur’an mengarahkan dilaksanakannya pembangunan sumber daya manusia⁸⁰. Berdasarkan ayat diatas dapat diketahui bahwa manusia yang paling baik adalah manusia yang beriman, beramal saleh dan berilmu dengan kata lain bahwa manusia yang mengutamakan ilmu dalam pekerjaannya.

Dalam Islam segala yang ada dalam kehidupan akan senantiasa berubah dan berkembang. Perubahan ini diimani sebagai qadha dan qadaryangsepenuhnya merupakan keputusan Allah. Namun Allah juga memerintahkan agar manusia berusaha sekalipun Allah sudah menetapkan ukuran setiap manusia.Sebagaimana disebutkan dalam surat Al Furqon ayat⁸¹.

⁷⁸Qardhawi (2001:112).

⁷⁹al-Qur’an, 95: 4-6, dan juga Lihat lampiran ayat nomor 48.

⁸⁰Asnaini, Pengembangan Mutu sumber daya manusia Perbankan Syariah: Sebagai Upaya Pengembangan Ekonomi Islam, *Jurnal La_Riba Vol.II, No. 1, Juli 2008*,Halaman 38.

⁸¹al-Qur’an, 25: 2, dan juga Lihat lampiran ayat nomor 48.

الَّذِي لَهُ مُلْكُ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَلَمْ يَتَّخِذْ وَلَدًا وَلَمْ يَكُن لَّهُ شَرِيكٌ فِي الْمُلْكِ وَخَلَقَ كُلَّ شَيْءٍ فَقَدَرَهُ تَقْدِيرًا ۝

Artinya :

”yang kepunyaan-Nya-lah kerajaan langit dan bumi, dan Dia tidak mempunyai anak, dan tidak ada sekutu baginya dalam kekuasaan(Nya), dan Dia telah menciptakan segala sesuatu, dan Dia menetapkan ukuran-ukurannya dengan serapi-rapinya“⁸²

Begitu juga Allah tidak akan merubah kondisi seseorang kecuali orang itu sendiri yang mau berproses merubahnya. Firman Allah dalam surat Ar Ro’du ayat 11⁸³

لَهُ مَعْقَبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهِ ۚ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ ۚ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ۚ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ ۚ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ ۝

Artinya :

”Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, maka tidak ada yang dapat menolaknya, dan sekali-kali tidak ada pelindung bagi mereka selain Dia.”

Allah memberi petunjuk dasar untuk itu, dalam firmanNya surat Ali Imron ayat 133 – 136.

• وَسَارِعُوا إِلَىٰ مَغْفِرَةٍ مِّن رَّبِّكُمْ وَجَنَّةٍ عَرْضُهَا السَّمَوَاتُ وَالْأَرْضُ أُعِدَّتْ لِلْمُتَّقِينَ ۝
الَّذِينَ يُنْفِقُونَ فِي السَّرَّاءِ وَالضَّرَّاءِ وَالْكَبِيرِ وَالضَّرَّاءِ وَالْعَالِينَ عَنِ النَّاسِ ۗ وَاللَّهُ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ ۝
وَالَّذِينَ إِذَا فَعَلُوا فَحِشَةً أَوْ ظَلَمُوا أَنْفُسَهُمْ ذَكَرُوا اللَّهَ فَاسْتَغْفَرُوا

⁸²Maksudnya: segala sesuatu yang dijadikan Tuhan diberi-Nya perlengkapan-perengkapan dan persiapan-persiapan, sesuai dengan naluri, sifat-sifat dan fungsinya masing-masing dalam hidup.

⁸³al-Qur'an, 13: 11 dan juga Lihat lampiran ayat nomor 48.

لِذُنُوبِهِمْ وَمَنْ يَغْفِرُ الذُّنُوبَ إِلَّا اللَّهُ وَلَمْ يُصِرُّوا عَلَىٰ مَا فَعَلُوا وَهُمْ يَعْلَمُونَ ﴿١٣٤﴾ أُولَٰئِكَ
 جَزَاؤُهُمْ مَغْفِرَةٌ مِّن رَّبِّهِمْ وَجَنَّاتٌ تَجْرِي مِن تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ خَالِدِينَ فِيهَا وَنِعْمَ أَجْرُ الْعَامِلِينَ



Artinya :

“Dan bersegeralah kamu kepada ampunan dari Tuhanmu dan kepada surga yang luasnya seluas langit dan bumi yang disediakan untuk orang-orang yang bertakwa, 134. (yaitu) orang-orang yang menafkahkan (hartanya), baik di waktu lapang maupun sempit, dan orang-orang yang menahan amarahnya dan mema'afkan (kesalahan) orang. Allah menyukai orang-orang yang berbuat kebajikan. 135. dan (juga) orang-orang yang apabila mengerjakan perbuatan keji atau menganiaya diri sendiri⁸⁴, mereka ingat akan Allah, lalu memohon ampun terhadap dosa-dosa mereka dan siapa lagi yang dapat mengampuni dosa selain dari pada Allah? dan mereka tidak meneruskan perbuatan kejinya itu, sedang mereka mengetahui. 136. mereka itu balasannya ialah ampunan dari Tuhan mereka dan surga yang di dalamnya mengalir sungai-sungai, sedang mereka kekal di dalamnya, dan itulah sebaik-baik pahala orang yang beramal”.

Gambar 2.18

Mapping Pengembangan Sumber Daya Manusia
 Perspektif Islam

| DIMENSI | VARIABEL |
|---|---------------------------------------|
| Keilmuan dan Ketaqwaan | Ilmu dan Amal Sholeh |
| Karakter kepribadian | Teguh dan Tekun |
| Pemikiran kreatifitas dan produktifitas kerja | Berlomba dalam segala kebaikan |
| Interaksi dan Kesadaran sosial | Peduli terhadap sesame dan lingkungan |

⁸⁴Yang dimaksud perbuatan keji (faahisyah) ialah dosa besar yang mana mudharatnya tidak hanya menimpa diri sendiri tetapi juga orang lain, seperti zina, riba. Menganiaya diri sendiri ialah melakukan dosa yang mana mudharatnya hanya menimpa diri sendiri baik yang besar atau kecil.

| | |
|-----------------------------|--|
| Motivasi janji pahala | Pertolongan dan Petunjuk |
| Penguasaan Teknologi | Memanfaatkan efesiensi dan efektifitas |
| Etos kerja dan respek kerja | Penghargaan terhadap pekerja |

Disederhanakan oleh peneliti

Adapun teknik dasar dalam proses pengembangan sumber daya manusia Islami adalah :

1. Rasa empati

Dalam Al Quran Surat At Taubah:128 disebutkan,

لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنْفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ بِالْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَّحِيمٌ ﴿١٢٨﴾

Artinya :

”sungguh telah datang kepadamu seorang Rasul dari kaummu sendiri, berat terasa olehnya penderitaanmu, sangat menginginkan (keimanan dan keselamatan) bagimu, amat belas kasihan lagi penyayang terhadap orang-orang mukmin.⁸⁵

Konteks ayat ini adalah seorang pembimbing /pembina/pelatih perlu memposisikan diri sebagai pemimpin yang datang seolah-olah berasal dari kaum yang sama. Seorang pembina diharapkan memiliki sifat a.Arif dan tahu standar kualitas masalah dan kesulitan belajar peserta, b.Jiwa empatis terhadap kondisi psikologis peserta, c. Orientasi kesuksesan terlatih, bukan suksesnya mengajar, d. Pola pendidikan yang penuh jiwa kasih sayang dengan menciptakan suasana belajar yang penuh ketundukan pada mekanisme belajar dan saling memenuhi kewajiban masing-masing.

2. Adanya pengulangan

Potensi insani yang memiliki jiwa, rasa dan pikiran mempengaruhi kualitas kehendak dan kekuasaan dalam mengaktualisasi potensi tersebut.Oleh karena itu pelatihan perlu dilakukan secara berulang-ulang. Allah berfirman yang Artinya : “Dan sesungguhnya dalam Al Quran ini Kami telah ulang-ulangi

⁸⁵al-Qur’an, 9 : 128, dan juga Lihat lampiran ayat nomor 50.

(peringatan-peringatan), agar mereka selalu ingat. dan ulangan peringatan itu tidak lain hanyalah menambah mereka lari (dari kebenaran).”⁸⁶

Al Quran mengisyaratkan harus adanya proses pengulangan (*up grading*) dan pemantapan hasil pembinaan. Dalam praktiknya, evaluasi kritis pelatihan perlu dilakukan untuk menguji kualitas keberhasilan sebuah pelatihan.

3. Perumpamaan dan cerita

Allah berfirman :

وَضَرَبَ اللَّهُ مَثَلًا رَجُلَيْنِ أَحَدُهُمَا أَبْكَمُ لَا يَقْدِرُ عَلَى شَيْءٍ

Artinya :

“dan Allah membuat (pula) perumpamaan: dua orang lelaki yang seorang bisu, tidak dapat berbuat sesuatupun” (QS. An Nahl 16:76)⁸⁷

Demikian Al Quran menegaskan tentang perlunya perumpamaan atau cerita dalam pelatihan sebagai model kritik dan evaluasi sendiri atas refleksi kehidupannya sendiri. Implikasinya adalah pentingnya sebuah pemberian mekanisme belajar untuk dapat menarik kesimpulan atau hikmah dari suatu cerita, sebagaimana disebutkan dalam Al Quran

لَقَدْ كَانَتْ فِي قَصَصِهِمْ عِبْرَةً لِأُولِي الْأَلْبَابِ

Artinya :

”Sesungguhnya pada kisah-kisah mereka itu terdapat pengajaran bagi orang-orang yang mempunyai akal. ...” (QS. Yusuf 12:111)⁸⁸

⁸⁶al-Qur'an, 17: 41, dan juga Lihat lampiran ayat nomor 51.

⁸⁷al-Qur'an, 16: 76, dan juga Lihat lampiran ayat nomor 52.

⁸⁸al-Qur'an, 12: 111, dan juga Lihat lampiran ayat nomor 52.

4. Out Bond / Widyawisata

Al Quran memberikan suatu metode praktis dalam proses pelatihan yaitu berwidyawisata.⁸⁹

أَوَلَمْ يَسِيرُوا فِي الْأَرْضِ فَيَنْظُرُوا كَيْفَ كَانَ عَاقِبَةُ الَّذِينَ مِن قَبْلِهِمْ

Artinya :

"dan apakah mereka tidak mengadakan perjalanan di muka bumi dan memperhatikan bagaimana akibat (yang diderita) oleh orang-orang sebelum mereka?" (QS. Ar Rum 30:9)

Disebutkan juga dalam surat al Hajj ayat 27:

وَأَذِّن فِي النَّاسِ بِالْحَجِّ يَأْتُوكَ رِجَالًا وَعَلَىٰ كُلِّ ضَامِرٍ يَأْتِينَ مِنْ كُلِّ فَجٍّ عَمِيقٍ ﴿٢٧﴾

Artinya :

"dan berserulah kepada manusia untuk mengerjakan haji niscaya mereka akan datang kepadamu dengan berjalan kaki dan mengendarai unta yang kurus, yang datang dari segenap penjuru yang jauh,⁹⁰

Ayat-ayat tersebut memberikan pelajaran bahwa widyawisata dapat memberikan pengalaman langsung, empiris, aktual dan objektif. Aplikasinya dalam masa sekarang dikenal sebagai *outbond training*.

5. Percontohan (*Uswah*)

Adanya keteladanan dari pemimpin di lingkungan kerja merupakan metode yang efektif dalam proses pelatihan dan pembinaan. Keberhasilan proses pelatihan bisa dipengaruhi oleh *uswah* positif yang ada di lingkungan kerja yang akan membentuk budaya organisasi, sebagaimana dinyatakan dalam Al Quran,

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَذِكْرٍ كَبِيرًا ﴿٥٣﴾

⁸⁹al-Qur'an, 30: 9, dan juga Lihat lampiran ayat nomor 53.

⁹⁰al-Qur'an, 22: 27, dan juga Lihat lampiran ayat nomor 53.

Artinya :

"Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan Dia banyak menyebut Allah. "⁹¹

6. Memberikan ruang praktikal

Memberikan ruang praktik kepada peserta pelatihan merupakan satu jenis metode pelatihan yang relevan untuk dikedepankan. Menurut Syaibany dalam buku Falsafah Pendidikan Islam. Mengutip hadist Nabi yang artinya, "Bukanlah iman dengan berangan-angan, tetapi yang menetap dalam hati dan dibuktikan oleh amal". Pernyataan Rasul ini sesuai dengan pentingnya mental istiqamah dalam memegang prinsip dan amal (praktik) dalam kehidupan sehari-hari. Aplikasinya dapat berupa praktik lapangan, magang dan tugas kerja.

Konsep pengembangan sumber daya manusia Islami tidak akan dapat sepenuhnya dipahami tanpa terlebih dahulu memahami penafsiran Islam tentang pengembangan individu. Dari pernyataan tersebut dapat ditegaskan bahwa proses pendidikan merupakan sebuah proses aktualisasi atau pemberdayaan potensi-potensi keinsaniahan. Pola pengembangan yang perlu dikembangkan sesuai dengan hakikat insaniah itu adalah (a) pengembangan *jismiyyah* yaitu terhadap potensi jasmani, (b) pengembangan *ruhiyah* untuk mengembangkan semangat/ghirah atau mental insani, dan (c) pengembangan *ffliyyah*, yaitu teroptimalisasikannya seluruh potensi indrawi manusia.

G. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dilakukan karena inspirasi awal dari penelitian yang dilakukan oleh pihak Bank Indonesia yang menyatakan bahwa total aset perbankan Shari'ah nasional hanya kurang dari 5 % dari total aset industri perbankan nasional⁹², dan faktor dominan yang menjadi penyebab kelambanan dalam pertumbuhan perbankan Shari'ah adalah pada masalah

⁹¹al-Qur'an, 33: 21, dan juga Lihat lampiran ayat nomor 54 surat Al Mumtahanah 4, surat As Shof 23.

⁹²Laporan Bank Indonesia 2010, yakni total aset perbankan Shari'ah sebesar Rp. 123,352 milyar, DPK sebesar Rp. 97,756 milyar, dengan laba berjalan sebesar Rp.1205 milyar dan tingkat NPF Rp 3,,05 milyar.

sumber daya manusiayang tidak dan kurang mempunyai kompetensi. Dengan demikian peneliti tertarik untuk lebih dalam mengetahui dan menganalisis kondisi sumber daya manusia perbankan Shari'ah dan bagaimana pula memecahkan problematikanya. Seperti bagaimana model pengembangan sumber daya manusia Islami, bagaimana strategi inovasi pengembangan sumber daya manusia perbankan Shari'ah dan bagaimana pengembangan kompetensi sumber daya manusia perbankan Shari'ah sumber daya manusia perbankan Shari'ah.

Hal yang hampir bersinggungan adalah penelitian dari Eri Febriani, mahasiswa program doktor di Malaysia University tahun 2009 dalam penelitiannya yang berjudul : Akselarasi pertumbuhan perbankan Shari'ah nasional tantangan dan kontribusi lembaga pendidikan tinggi. Salah satu poin yang didapat adalah bahwa sumber daya manusia perbankan Shari'ah nasional hanya 10 % yang mempunyai latar belakang keilmuan Shari'ah. Meskipun level pendidikan mereka adalah 59 % berlatar belakang S1 dan hanya 2 % lulusan S2.⁹³ Hasil ini juga merupakan *entry point* peneliti untuk mengkaji bagaimana strategi inovasi pengembangan sumber daya manusia perbankan Shari'ah terlebih data awal menunjukkan bahwa 70% dari sumber daya manusia perbankan Shari'ah berasal dari pindahan perbankan konvensional, ini berarti dalam pengembangan sumber daya manusia mengharuskan ketepatan strategi dan inovasi dalam pengembangannya. Dan peneliti mengarahkan fokus penelitian ini ke aspek strategi inovasi pengembangan sumber daya manusia perbankan Shari'ah.

Penelitian lain yang mendukung penelitian ini berfokus pada strategi inovasi pengembangan sumber daya manusia perbankan Shari'ah adalah penelitian yang dilakukan oleh Djumilah Zein dkk, dengan menggunakan analisis faktor dan regresi linear berganda tentang faktor-faktor penentu kesuksesan manajemen perusahaan jasa Perbankan di Malang, memberikan deskripsi bahwa kesuksesan sebuah lembaga keuangan ditentukan oleh banyak faktor yang saling terkait. Strategi, struktur organisasi, sistem, sumber daya manusia, kepemimpinan dan budaya kerja mempengaruhi kesuksesan

⁹³ Bilamana dikomparasikan secara nasional bidang tenaga kerja, maka bernilai wajar, karena data Statistik BPS terbaru yang resmi di rilis tanggal 5 Mei 2011 dapat dibaca bahwa Tenaga kerja Indonesia sebanyak 111,3 juta dengan distribusi 55,12 juta adalah berpendidikan SD ke bawah (49.53 %), sedang perguruan tinggi adalah 5,54 juta jiwa (4,98 %).

manajemen perusahaan jasa Perbankan di kota Malang. Djumlah dkk mengkaji tentang sumber daya manusiadan sistem budaya perusahaan dilakukan pada perbankan konvensional tidak pada Perbankan Shari'ah, karena itu penelitian ini memberikan inspirasi kepada peneliti sekarang untuk mengkaji lebih mendalam tentang model pengembangan sumber daya manusia Islami, strategi inovasi pengembangan sumber daya manusia perbankan Shari'ah dan strategi pengembangan kompetensi khusus maupun umum Sumber daya manusia perbankan Shari'ah.

Penelitian terkait dengan kualitas pelayanan sumber daya manusiaBank Shari'ah dan Bank Konvensional adalah penelitian yang dilakukan oleh Fitria Rahmawati yang meneliti pada kasus di Bank Niaga dan Bank Muamalat Yogyakarta pada tahun 2006 dan hasilnya bahwa sumber daya manusiabank konvensional pelayanan kinerja sumber daya manusianya lebih baik dari pada bank Shari'ah terutama faktor pengetahuan, kompetensi, kesopanan dan sifat dapat dipercaya. Dari penelitian ini memberi inspirasi peneliti untuk bagaimana strategi inovasi pengembangan sumber daya manusia perbankan Shari'ah agar lebih mempunyai kompetensi baik kompetensi umum maupun kompetensi khusus.

Penelitian yang hampir sama juga dilakukan oleh seorang mahasiswa S2 jurusan ilmu sosial UGM Yogyakarta dengan judul analisis kualitas layanan pada bank BNI Shari'ah kantor cabangJogjakarta dan Bank BNI Shari'ah kantor cabang Semarang didapat kesimpulan bahwa sumber daya manusiabank Shari'ah dalam tugas pelayanan nasabah kurang profesional terutama menyangkut jawaban atas pertanyaaan nasabah tentang masalah hukum dan Shari'ah dalam produk-produk yang ditawarkan maupun pelayanan. Hal ini memberikan motivasi penulis untuk bagaimana menjadikan sumber daya manusia perbankan Shari'ah mampu profesional dengan kompetensi umum maupun khusus.

Penelitian lain yang berjudul *Perception of Malaysian Corp. Customer Towards Islamic Banking Product & Services*, penelitian ini menggunakan metode *exploratory* studi dengan responden sejumlah 100 yang terdiri daridirektur keuangan, manajer keuangan, manajer umum dan akuntan. Diperoleh temuan bahwa produk yang dimiliki oleh Bank Islam kurang populer di kalangan *Corp. Customers* di Malaysia, khususnya dari kalangan non-muslim.Pengetahuan tentang sistem *Islamic Banking* masih kurang, dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Nuraifah dan Sudin Harun ini komunitas

internal perbankan yang kurang memberikan sosialisasi kepada rakyat Malaysia. Dari penelitian ini peneliti berasumsi bahwa masyarakat sebagai calon nasabah perbankan Shari'ah juga mempunyai pengetahuan yang kurang tentang perbankan Shari'ah, seterusnya atas dasar ini maka penulis berasumsi bahwa secara internal sumber daya manusia perbankan Shari'ah juga masih banyak yang kurang memahami dengan baik dan benar karakter perbankan Shari'ah dan produk-produknya. Mengapa demikian? Secara fakta sumber daya manusia yang dimiliki adalah bukan dari sumber daya manusia yang berlatar belakang pendidikan formal perbankan Shari'ah atau ekonomi Islam. Karena perbankan harus berjalan dan bergerak operasional maka langkah yang pragmatis adalah mengembangkan sumber daya manusia perbankan Shari'ah yang sudah ada. Bagaimana strategi inovasinya? Peneliti akan mengumpulkan berbagai data untuk itu, mengingat untuk strategi inovasi pengembangan sumber daya manusia perbankan Shari'ah adalah masih merupakan pola baru dan masih perlu disempurnakan lebih lanjut. Sudah barang tentu sebagai dasar gambaran pijakan awal adalah mengacu kepada bagaimana strategi pengembangan sumber daya manusia perbankan Konvensional, kemudian pada aspek mana nilai-nilai dasar ajaran Islam memberikan nafas sehingga dengan berangkat dari nilai ajaran Islam ini muncul strategi dengan inovasi baru pengembangan sumber daya manusia perbankan Shari'ah yang berdimensi ajaran Islam.

Abdurrahman Kadir pada tahun 2004, dengan menggunakan analisis jalur mencoba menghubungkan antar manajemen bank dengan karyawan dalam proses penyampaian jasa terhadap kepuasan nasabah. Hasil penelitian yang dilakukan adalah bank swasta jauh lebih memuaskan dibandingkan dengan bank pemerintah dalam hal keakuratan saldo, catatan transaksi, prosedur penyelesaian dan kemampuan *Customer Service* dalam memberikan informasi yang akurat. Penelitian ini implikasinya merupakan solusi jawaban dari penelitian yang dilakukan peneliti sekarang, yakni bagaimana strategi inovasi mengembangkan sumber daya manusia perbankan Shari'ah sehingga memberikan kepuasan kepada nasabah.

Untuk lebih jelasnya tentang dimana posisi penelitian yang sedang dilakukan oleh peneliti dengan penelitian terdahulu, maka dapat dilihat pada gambar 2.19 berikut:

Gambar2.19

Identifikasi Variabel Penelitian Terdahulu

| No | JUDUL | PENELITI | VARIABEL | HASIL / INDIKATOR |
|----|---|--|---|---|
| 1 | Laporam Perkembangan Perbankan Shari'ah 2008 | Direktorat Perbankan Shari'ah Bank Indonesia | Total Asset | Kurang 5 % dari asset perbankan nasional |
| 2 | Akselarasi pertumbuhan perbankan Shari'ah nasional tantangan dan kontribusi lembaga pendidikan tinggi, 2008 | Eri Febriani | Modal Sumber Daya Manusia Regulasi Produk | Pendidikan SMU 18 % D3 21 % S1 59 % S2 2 % |
| 3 | Faktor-faktor penentu kesuksesan manajemen perusahaan jasa perbankan di Malang | Djumilah Zein Dkk | Strategi, Struktur organisasi, sistem, Sumber Daya Manusia, kepemimpinan dan budaya kerja | Strategi, Struktur organisasi, sistem, Sumber Daya Manusia, kepemimpinan dan budaya kerja |
| 4 | Analisa kualitas pelayanan bank pada bank konvensional dan bank Shari'ah, | Fitria Rahmawati | Kualitas Pelayanan | Pengetahuan Kompetensi Kesopanan |

| | | | | |
|---|--|--------------------------------|---|---|
| | study kasus bank niaga dan bank muamalat Yogyakarta | | | Sifat dapat dipercaya |
| 5 | Analisis Kualitas Layanan Pada Bank BNI Syariah Kantor Cabang Jogjakarta Dan Bank BNI Syariah Kantor Cabang Semarang | Anonim | Kualitas layanan Customer Service (CS) | Penguasaan knowledge produk Kepercayaan diri Perhatian |
| 6 | Perception of Malaysian Corp. Customers Towards Islamic Banking Products & Services | Nuraifah Ahmad dan Sudin Harun | Produk dan Sosialisasi | Produk dan Sosialisasi |
| 7 | Pengaruh manajemen bank terhadap kepuasan nasabah, studi komparasi di Bank Swasta dan Pemerintah | Abdurrahman Kadir | Manajemen bank dan kepuasan nasabah | Keakuratan saldo, catatan transaksi, prosedur penyelesaian dan kemampuan Customers. Service |
| 8 | Strategi Inovasi Pengembangan Sumber daya manusia Perbanjan | Ah. Ali Arifin | Model dan Strategi Inovasi Pengembangan | Build Buy Bedol Speed |

| | | | | |
|--|--|--|---|--|
| | Shari'ah Study kasus di PT BPRS Madinah Lamongan | | Sumber daya manusia Islami Kompetensi umum dan khusus Reposisi dan Kompetensi | Scope Skills Profesional, Semi Profesional, Non Profesional |
|--|--|--|---|--|

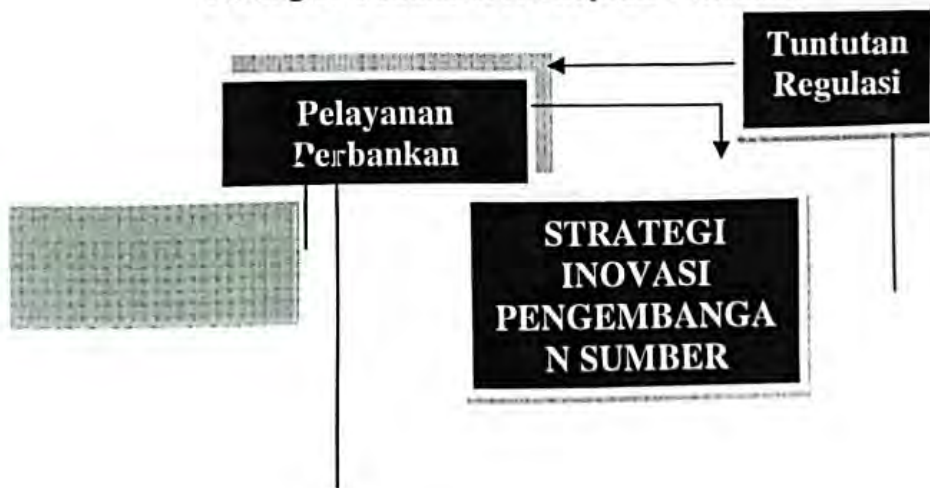
Sumber : Disederhanakan oleh peneliti dari berbagai sumber

H. Kerangka Pemikiran Konseptual

Dari uraian kajian teori dan penelitian terdahulu sebagaimana diatas dan untuk memudahkan dalam memahami penelitian ini maka dikemukakan sebuah kerangka pemikiran konseptual penelitian dengan diilustrasikan pada gambar di bawah ini.

Gambar 2 18

Kerangka Pemikiran Konseptual Penelitian



Dari gambar sebagaimana dalam kerangka pemikiran konseptual penelitian diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pelayanan bank Shari'ah harus mampu merespon dan sesuai dengan tuntutan nasabah, harus mampu merespon dan sesuai dengan pengaruh lingkungan perbankan Shari'ah dan harus mampu merespon dan sesuai dengan regulasi pemerintah.
2. Untuk merespons kondisi di atas, dan agar perbankan Shari'ah mampu berdaya saing yang kompetitif maka perbankan Shari'ah membangun dan mengimplementasikan model dan strategi inovasi pengembangan sumber daya manusia Islami yang berkompotensi dan professional, yaitu melalui pendidikan dan pelatihan sumber daya manusia dan reposisi sumber daya manusia. Hal tersebut untuk memenuhi kompetensi sumber daya manusia perbankan Shari'ah.
3. Kompetensi sumber daya manusia – umum dan khusus. Komptensi umum adalah (1) Pengetahuan, (*knowledge*) lebih mengarah pada intelegensi, daya pikir dan penguasaan ilmu serta luas sempitnya wawasan yang dimiliki oleh seseorang, (2) Ketrampilan (*skill*) adalah penguasaan dan penguasaan teknis operasional mengenai bidang tertentu mengenai kekaryaan. (3) Kemampuan (*abilities*) atau kemampuan terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki oleh seorang karyawan. (4) Kebiasaan (*attitude*) merupakan suatu kebiasaan yang terpolakan. Jika kebiasaan yang terpolakan tersebut memiliki implikasi positif dalam hubungannya dengan perilaku kerja seseorang maka akan menguntungkan, demikian juga sebaliknya, (5) Perilaku (*behaviors*), perilaku manusia juga ditentukan oleh kebiasaan-kebiasaan yang telah tertanam dalam diri karyawan, sehingga dapat mendukung kerja yang efektif atau sebaliknya. Kompetensi khusus, yaitu: (1) Sumber daya manusia yang ahli dan mempunyai spesialisasi ilmu Shari'ah (*mu'ámalah*) yang memahami dan ahli dan mempunyai spesialisasi di bidang ilmu ekonomi dan mampu mengimplementasikan dalam praktik perbankan Shari'ah termasuk kategori tenaga professional (2) Sumber daya manusia yang ahli dan spesialis ilmu ekonomi yang mengenal Shari'ah, mu'ámalah atau sebaliknya dalam praktik memerlukan pemandu tenaga ahli yang lain, termasuk kategori tenaga yang setengah terampil atau semi professional, (3) Orang mengetahui ilmu Shari'ah, mu'ámalah maupun mengetahui ilmu ekonomi

tapi tidak mempunyai kemampuan mengaplikasikannya di kategorikan tenaga yang belum profesional.

4. Kompetensi sumber daya manusia perbankan Shari'ah membentuk sumber daya manusia yang profesional. Karakteristik sumber daya manusia perbankan Shari'ah yang professional meliputi sumber daya manusia yang ahli dan mempunyai spesialisasi ilmu Shari'ah (*mu'ámalah*) dan ilmu ekonomi serta mampu mengimplentasikan dalam praktik perbankan Shari'ah.

Dengan kerangka berfikir konseptual ini peneliti dalam menyusun instrumen penelitian tidak menggunakan teori dalam arti melepaskan teori. Di sisi lain peneliti sebagai *human instrument* harus kaya dengan teori dan selanjutnya akan dijelaskan dalam metode penelitian.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Lokasi Penelitian

Dalam penelitian ini, lokasi yang dipilih adalah PT Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Madinah Lamongan. Lokasi ini dipilih sebagai tempat penelitian dengan pertimbangan pertama, peneliti melihat Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Madinah Lamongan merupakan satu satunya BPRS yang beroperasi di wilayah Kabupaten Lamongan, yang mayoritas penduduknya⁹⁴ adalah muslim. Pertimbangan kedua adalah mencermati hasil laporan kinerja tahun 2011 PT BPRS Madinah Lamongan, dinilai sebagai BPRS yang cukup dinamis progressif aktifitasnya, terutama aktifitas kepedulian pada kegiatan dan kebutuhan ekonomi orang kecil, seperti aktifitas yang sangat menonjol pada transaksi dengan para guru madrasah, guru honorer, lembaga pendidikan serta transaksi dengan pedagang kecil, petani dan petambak. Sebagai contoh realisasi aktifitas diatas adalah pembiayaan pengadaan ratusan unit laptop bagi para guru madrasah dengan hanya menunjukkan bukti SK (Surat Keputusan) guru yayasan atau lembaga dimana yang bersangkutan mengajar⁹⁵. Kelahiran BPRS memang untuk membantu kegiatan ekonomimasyarakat ekonomi lemah agar bisa berkembang sehingga mampu mensejahterakan mereka. Agar pendekatan kepada golongan masyarakat ekonomi lemah berhasil, dibutuhkan strategi

⁹⁴Jumlah populasi penduduk Lamongan adalah 1365402 per 31 mei 2005, Luas wilayah kabupaten Lamongan adalah 181280 km² terdiri dari 27 kecamatan, 476 desa dan 12 kelurahan. dengan alokasi DAU tahun 2011 sebesar Rp.680.151.848.000 -, www.lamongankab.go.id.

⁹⁵Dalam laporan kinerja akhir tahun 2010 PT BPRS Madinah Lamongan mencatat Transaksi jenis ini sampai menyerap dana Rp. 1.5 milyar dalam tahun 2010.

inovasi khusus serta didukung sumber daya manusia yang handal, berkomitmen tinggi, penuh kehati-hatian namun tetap progresif. Tanpa hal ini maka BPRS yang berbasis Syariah akan mengalami stagnan bahkan *coolaps* mengingat berekonomi dengan orang kecil membutuhkan cara khusus⁹⁶.

Pertimbangan ketiga soal pemilihan lokasi penelitian ini adalah peneliti merasa mempunyai hubungan secara fungsional dengan pengelola dan pelaku perbankan PT BPRS Madinah Lamongan sehingga memudahkan peneliti untuk memperoleh data dalam penelitian.

B. Desain dan Fokus Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain dan pendekatan deskriptif kualitatif. Pada umumnya penelitian kualitatif yang berdasarkan paradigma positivisme berlangsung terdorong untuk meneliti masalah tertentu yang terfokus, pada mulanya masih bersifat umum. Dengan fokus ini peneliti dapat gambaran lebih jelas data yang diperlukan dan data yang ada kaitannya dengan kebutuhan dari peneliti. Anselm Strauss dan Juliet Corbin⁹⁷ mengungkapkan, penelitian kualitatif sebagai jenis penelitian yang temuan-temuannya tidak diperoleh melalui prosedur statistik atau bentuk hitungan lainnya. Secara kongkrit penelitian ini menggambarkan model pengembangan sumber daya manusia perbankan Syariah, strategi inovasi pengembangan sumber daya manusia perbankan Syariah dan strategi pengembangan kompetensi sumber daya perbankan syariah di PT BPRS Madinah Lamongan.

Penelitian kualitatif, data yang dikumpulkan berupa kata-kata atau gambar, bukan angka seperti dalam penelitian kuantitatif. Data tersebut meliputi transkrip materi interview dan hasilnya, catatan lapangan, fotografi, *videotape*, dokumen personal, memo dan catatan resmi lain. Penelitian ini akan menghasilkan suatu deskripsi tentang strategi pengembangan sumber daya manusia perbankan Syariah. Penelitian dilakukan dengan berusaha untuk tidak hanya sekedar menggambarkan temuan data di lapangan, melainkan juga berusaha menjelaskan fenomena yang terjadi di lapangan.

⁹⁶Ada banyak kendala berhubungan ekonomi dengan kelompok ini, sebab rata-rata mereka kurang bisa memahami bagaimana disiplin administrasi dan keuangan.

⁹⁷Anselm Strauss dan Juliet Corbin, *Dasar-dasar Penelitian Kualitatif*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2003), 74.

Mendeskripsikan pemahaman dan pengetahuan yang mendalam tentang model-model pengembangan sumber daya manusia perbankan Syariah, strategi inovasi pengembangan sumber daya manusia perbankan Syariah dan strategi pengembangan kompetensi sumber daya manusia perbankan Shari'ah di PT BPRS Madinah Lamongan.

Ada beberapa perspektif teoritik dalam berbagai literatur penelitian kualitatif bahwa perspektif teoritik dalam penelitian kualitatif adalah fenomenologi, interaksi simbolik, dan etnometodologi. Menurut Bogdan dan Biklen⁹⁸ penelitian kualitatif terdiri dari fenomenologi, interaksi simbolik, budaya, etnometodologi, dan studi kasus. Penelitian ini menggunakan perspektif teoritik studi kasus. Hal ini sesuai dengan tujuan penelitian ini yang ingin mendeskripsikan fenomena model pengembangan sumber daya manusia perbankan Syariah, strategi inovasi pengembangan sumber daya perbankan Syariah dan strategi pengembangan kompetensi sumber daya manusia sehinggamenghasilkan sumber daya manusia berdaya saing dan profesionaldi PT BPRS Madinah Lamongan.

Penelitian ini menggunakan desain monositus, yaitu penelitian dilakukan dalam satu latar. Desain monositus menggunakan situs tertentu, kasus, situasi, khususnya yang memaksimalkan fokus dalam fenomena yang diminati. Penelitian ini dilaksanakan di satu situs program, yaitu di PT BPRS Madinah Lamongan.

C. Sumber, Subyek dan Instrumen Penelitian

Penelitian ini bersumber pada data situasi yang wajar (*natural setting*). Peneliti mengumpulkan data berdasarkan observasi situasi yang wajar sebagaimana adanya tanpa dipengaruhi dengan sengaja, tanpa melakukan manipulasi data. Peneliti memasuki lapangan berhubungan langsung dengan situasi dan orang-orang yang diselidiki. Peneliti mengutamakan langsung (*first hand*) dan langsung terjun dilapangan untuk melakukan observasi atau wawancara tanpa menggunakan test atau angket.

⁹⁸Bogdan R & Biklen, SK, *Qualitative Research in Educative*, (Boston:Alyn and Bacon, 1982), 33.

Dalam penelitian kualitatif ini, teknik sampling yang digunakan adalah *purposive sampling* dan *snowball sampling*. *Purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu ini, misalnya orang yang dijadikan sebagai informan tersebut dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan atau mungkin dia sebagai penguasa sehingga akan memudahkan peneliti dalam pengumpulan data meliputi model pengembangan sumber daya manusia perbankan Syariah, strategi inovasi pengembangan sumber daya perbankan Syariah dan strategi pengembangan kompetensi sumber daya manusia sehingga menghasilkan sumber daya manusia berdaya saing dan profesional di PT BPRS Madinah Lamongan. *Snowball sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang pada awalnya jumlahnya sedikit, lama-lama menjadi besar yaitu dari informan satu kepada informan lain yang dapat memberikan data tentang model pengembangan sumber daya manusia perbankan Syariah, strategi inovasi pengembangan sumber daya perbankan Syariah dan strategi pengembangan kompetensi sumber daya manusia sehingga menghasilkan sumber daya manusia berdaya saing dan profesional di PT BPRS Madinah Lamongan. Hal ini dilakukan karena dari jumlah sumber data yang sedikit tersebut belum mampu memberikan data yang memuaskan, maka mencari orang lain lagi yang dapat digunakan sebagai sumber data. Dengan demikian jumlah sampel sumber data akan semakin besar, seperti bola salju yang menggelinding lama-lama menjadi besar.

Dalam penelitian kualitatif subyek penelitian atau informan yang diteliti dipandang sama kedudukannya dengan peneliti, subyek penelitian atau informan mempunyai kedudukan yang setaraf dengan peneliti. Peneliti tidak menganggap diri lebih tinggi dan lebih tahu, tetapi peneliti datang untuk belajar, menambah pengetahuan dan pemahaman.

Sedangkan untuk menentukan informan peneliti mengikuti kriteria yang disampaikan *Spradley*, bahasa untuk sampel atau informan awal sangat disarankan suatu situasi sosial yang di dalamnya menjadi semacam muara dari banyak domain lainnya. Selanjutnya dinyatakan bahwa sampel atau informan sebagai sumber data atau sebagai informan atau nara sumber sebaiknya yang memenuhi kriteria sebagai berikut: (1) Mereka yang menguasai atau memahami sesuatu melalui proses enkulturasi, sehingga sesuatu itu bukan

sekedar diketahui, tetapi juga dihayatinya, (2) Mereka yang tergolong masih sedang berkecimpung atau terlibat pada kegiatan yang tengah diteliti (3) Mereka yang mempunyai waktu yang memadai untuk dimintai informasi, (4) Mereka yang tidak cenderung menyampaikan informasi hasil “kemasannya” sendiri, (5) Mereka yang pada mulanya tergolong “cukup asing” dengan peneliti sehingga lebih menggairahkan untuk dijadikan semacam guru atau narasumber.

Sesuai dengan kriteria di atas, yang dijadikan informan atau subyek penelitian untuk penelitian ini adalah bapak Temmy Wijaya, SH.MH selaku Direktur Utama PT BPRS Madinah Lamongan, bapak Swida Dwi Handoyo, SE, sekretaris dan sumber daya manusia umum bapak Sunar Oktavian, *Customer Service* Khoirul Ummah, bidang *teller* Deby Novia Fery Anggreni, SE, bidang marketing Abdul Muhajir SH dan Anwar, SE, jajaran Dewan Pengawas Syariah PT BPRS Madinah Lamongan Bapak KH. Abdul Azis Khoiri dan beberapa orang nasabah PT BPRS Madinah Lamongan.

Dalam penelitian kualitatif peneliti dengan menjadi instrumen penelitian, Sebagai alat penelitian utama atau instrumen kunci (*key instrument*) dalam melakukan penelitian maka peneliti melakukan wawancara dan pengamatan tidak berstruktur serta tidak menggunakan test. Dan sering menggunakan buku catatan. Hal ini menunjukkan bahwa peneliti yang menjadi instrumen penelitian dapat memahami makna interaksi sosial, membawa gerak muka, melihat dan menyelami perasaan yang terkandung dalam perasaan subyek penelitian. Menurut Lincoln dan Guba⁹⁹ bahwa peneliti kualitatif lebih mungkin untuk bergantung pada dirinya sebagai instrumen, barangkali karena seringkali tidak mungkin untuk menspesifikasikan dengan seksama apa yang akan dinilai. Selanjutnya peneliti kualitatif atau naturalis menggunakan dirinya juga orang lain sebagai instrumen pengumpulan data utama. Alasan utamanya bahwa: (a) Manusia sebagai instrumen mempunyai kemampuan beradaptasi untuk menghadapi dan menyesuaikan dengan ragam realitas, (b) Instrumen manusia itu dapat menangkap dan mengevaluasi makna interaksi yang berbeda, (c) Manusia dapat mengapresiasi dan menilai gangguan instrumen yang mengintervensi dalam saling terbentuknya elemen-elemen lain, dan (d) Semua instrumen berdasarkan nilai (*value-based*) dan berinteraksi dengan nilai-nilai lokal tetapi hanyalah manusia dalam suatu posisi untuk

⁹⁹Guba EG and Lincoln YS, *Effective Evaluation*, (San Fransisco: Jossey Bass, 1985), 72.

mengidentifikasi dan mempertimbangkan bias-bias yang dihasilkannya. Dalam konteks penelitian ini instrumen penelitian adalah peneliti sendiri.

Dalam penelitian ini peneliti sendiri yang berfungsi sebagai instrumen penelitian dan peneliti melakukan wawancara dengan para informan latar tersebut. Peneliti juga secara sendirian melakukan observasi kegiatan pelatihan keterampilan di lapangan, dan juga melakukan pemeriksaan dokumen-dokumen penting terkait. Peneliti melakukan pengumpulan data sendirian. Dalam menghimpun data peneliti berpedoman pada seperangkat pertanyaan sebagaimana dituangkan dalam fokus penelitian. Walaupun dalam pengumpulan data lebih menekankan peneliti sebagai instrumen, dalam pelaksanaannya pengumpulan data dalam penelitian ini dilengkapi dengan pedoman wawancara (*Guidence Interview*) yang longgar.

Peneliti menggunakan alat bantu berupa alat tulis dan *tape recorder* untuk merekam data pada saat melakukan wawancara. Peneliti juga menggunakan kamera untuk mengambil gambar aktivitas-aktivitas pelayanan produk perbankan Syariah di PT BPRS Madinah dan aktifitas pengembangan sumber daya manusia yang sedang berlangsung serta memanfaatkan langsung ragam pelayanan dan produk atau hasil kinerja para PT BPRS Madinah Lamongan.

D. Proses Penelitian

Dalam proses penelitian ini, peneliti melewati berbagai ancaman. Sebelum proses pengumpulan data, peneliti menentukan terlebih dahulu latar penelitian sesuai dengan rencana penelitian secara umum yang akan dilakukan. Untuk menentukan latar penelitian ini : Pertama, peneliti datang ke PT BPRS Madinah Lamongan , diterima oleh Direktur Utama PT BPRS Madinah Lamongan, bapak Temmy Wijaya, SH.MH. Dan disambut bapak Swida Dwi Handoyo , SE. Selaku Direktur. Pada saat itu peneliti banyak menerima masukan data awal dari keduanya , kemudian peneliti diarahkan kepada beberapa staf yang berkompeten yang terkait dengan pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia di PT BPRS Madinah Lamongan. Berdasarkan hasil wawancara pendahuluan dengan mereka peneliti memperoleh gambaran tentang model, strategi inovasi dan program-program

pengembangan sumber daya manusia perbankan Shari'ah di PT BPRS Madinah Lamongan.

Selanjutnya proses penelitian yang peneliti lakukan adalah sebagai berikut: Pertama, peneliti melakukan penjajakan lapangan untuk memastikan bahwa kasus yang hendak diteliti betul-betul terjadi dan berlangsung pada saat penelitian dilaksanakan. Pada waktu bersamaan, peneliti melakukan persiapan seperangkat perlengkapan yang diperlukan dalam pelaksanaan penelitian (pengumpulan data), seperti buku catatan, alat tulis, kamera, dan perekamsuara. Kedua, peneliti membuat proposal penelitian. Pembuatan proposal penelitian ini dilakukan dan sambil direvisi sejak penjajakan lapangan hingga pada saat membangun akses lapangan. Ketiga, peneliti membangun akses lapangan dengan menemui para orang kunci sebagai informan. Pada saat melakukan akses lapangan ini, peneliti juga memulai melakukan pencatatan-pencatatan dan analisis data tentang informasi sekitar pokok persoalan penelitian, dan sekaligus meminta dukungan terhadap pelaksanaan penelitian. Keempat, peneliti melakukan pengumpulan data secara sistematis baik melalui wawancara individual dan kelompok, observasi, dan analisis dokumen. Kelima, proses analisis data dimulai dari pengorganisasian data yang mencakup mengedit atau merevisi catatan lapangan baik yang tertulis maupun terdapat dalam rekaman elektronik (*tape recorder*), mengklasifikasikan, mengka-tegorikan, pemberian kode, dan selanjutnya proses analisis data. Terakhir, adalah proses pembuatan laporan basil penelitian secara keseluruhan.

E. Jejaring dan Hubungan Penelitian

Dalam penelitian naturalistik atau penelitian kualitatif peneliti harus langsung mengumpulkan data dalam situasi yang sesungguhnya, dan karena itu peneliti harus turun sendiri kelapangan. Sebelumnya peneliti sudah berusaha agar diperbolehkan memasuki lapangan penelitian. Langkah pertama dalam membangun hubungan penelitian dilapangan setelah memilih situasi sosial adalah membangun hubungan dalam penelitian dilapangan.

Tingkat keberhasilan penelitian terletak pada tingkat akurasi data. Data yang akurat dalam penelitian kualitatif adalah data sebagaimana aslinya, yakni data yang betul-betul sesuai dengan realitas. Data yang demikian itu sangat

tergantung pada penuturan apa adanya oleh para subjek penelitian, dan penuturan apa adanya ini sangat tergantung pada kualitas interaksi antara peneliti dan subjek penelitian. Sedangkan kualitas interaksi antara peneliti dan subjek penelitian pertama kali ditentukan oleh diterimanya peneliti oleh subjek penelitian itu. Diterimanya peneliti oleh subjek penelitian ditentukan oleh bagaimana cara peneliti itu hadir ke lapangan atau membangun hubungan yang harmonis antara peneliti dengan subyek penelitian di lapangan.

Kehadiran peneliti merupakan salah satu langkah penting untuk keberhasilan penelitian kualitatif. Apabila seorang peneliti berhasil diterima oleh subjek penelitian untuk memperoleh kemudahan berinteraksi dengan mereka maka memungkinkan peneliti untuk memperoleh informasi (data) yang akurat, dan ini menunjukkan bahwa penelitian yang dilakukan dapat berhasil. Penemuan subjek penelitian yang cocok merupakan persoalan awal dalam penelitian kualitatif. Permasalahan awal, yang cukup nyata dalam penelitian yaitu menemukan subyek penelitian yang setuju untuk diwawancarai dan memberikan waktunya. Bogdan dan Biklen¹⁰⁰ juga mengatakan bahwa masalah pertama yang dihadapi di lapangan adalah memperoleh persetujuan untuk melakukan studi lapangan. Denzin & Lincoln¹⁰¹, juga mengatakan bahwa bagian tersulit dalam penelitian kualitatif adalah memasuki latar (*setting*) untuk pertama kali dan mengetahui apa yang dilakukan atau mengetok pintu pertama untuk mencoba mendapatkan partisipan pertama.

Peneliti melakukan cara-cara yang sejalan dengan teori penelitian kualitatif dalam proses akses lapangan sebagaimana diuraikan di atas. Cara peneliti masuk ke lapangan (*how to get in*) diawali dengan mencaritahu tentang profil PT BPRS Madinah Lamongan, untuk keperluan tersebut peneliti membuka google di internet tentang BPRS yang ada di wilayah kabupaten Lamongan, ternyata dari data yang ada, PT BPRS Madinah merupakan satu-satunya BPRS yang beroperasi di wilayah kabupaten Lamongan. Kemudian melalui jejaring dunia maya dapat diketahui oleh peneliti tentang PT BPRS Madinah Lamongan, siapa dan bagaimana profil dari direktur PT BPRS Madinah Lamongan. Setelah tertarik maka peneliti mempelajari sesuai dengan

¹⁰⁰Bogdan R & Biklen, SK, *Qualitative Research in Educative*, (Boston: Alyn and Bacon, 1982), 80.

¹⁰¹ Ibid, 83.

bidang keilmuan peneliti. Setelah itu menemui Direktur Utama terkait dengan pengembangan sumber daya manusia perbankan syariah di PT BPRS Madinah Lamongan Kemudian peneliti masuk pada para pengelola operasional pengembangan sumber daya manusia PT BPRS Madinah Lamongan. Dengan membangun hubungan baik peneliti dilapangan maka diperoleh respons dan sambutan yang baik dari para pimpinan dan staf PT BPRS Madinah Lamongan atas rencana peneliti untuk melakukan penelitian. Ini merupakan faktor penunjang bagi kelancaran pelaksanaan penelitian.

F. Teknik Pengumpulan Data

Dalam pelaksanaan penelitian secara umum ada tiga teknik pengumpulan data yang dapat digunakan dalam penelitian baik kuantitatif maupun kualitatif, yaitu wawancara, observasi, dan dokumentasi. Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara mendalam (*in depth interview*), pengamatan dan analisis dokumen, namun yang menjadi teknik utama adalah wawancara mendalam. Teknik ini menurut Lincoln dan Guba¹⁰² merupakan metode yang cocok untuk inkuiri yang diimplementasikan secara manusiawi, cara yang paling berguna untuk menghimpun bentuk-bentuk data inkuiri kualitatif adalah observasi berpartisipansi (*participant observation*), wawancara mendalam (*depth interviews*), dan pengumpulan dokumen-dokumen yang sesuai tujuan penelitian.

Dari ketiga teknik pengumpulan data tersebut, wawancara mendalam merupakan teknik pengumpulan data yang paling sering digunakan dalam jenis penelitian apapun, khususnya dalam penelitian kualitatif. Hal ini sesuai dengan tujuan penelitian kualitatif, yaitu untuk memperoleh pemahaman yang mendalam dan pengetahuan tentang fenomena partikular.

Wawancara adalah suatu percakapan bertujuan, biasanya antara dua orang tetapi kadang-kadang lebih, yang diarahkan oleh seseorang guna memperoleh informasi dari orang lain¹⁰³, Tentang penggunaan wawancara dalam penelitian kualitatif, bahwa wawancara telah memiliki ide yang kuat

¹⁰²Guba EG and Lincoln YS, *Effective Evaluation*, (San Fransisco: Jossey Bass, 1985), 187.

¹⁰³Bogdan R & Biklen, SK, *Qualitative Research in Educative*, (Boston: Alyn and Bacon, 1982), 96.

menjadi metode penelitian yang digunakan paling luas. Dalam penelitian kualitatif, wawancara yang cenderung digunakan adalah wawancara mendalam. Lincoln dan Guba¹⁰⁴ juga menyatakan bahwa wawancara merupakan metode pengumpulan data inkuiri kualitatif yang bersifat khas. Ini karena penelitian kualitatif menfokus pada orang sebagai subjek penelitian dan pada interaksi antar orang. Selain itu, teknik ini memiliki kecenderungan untuk menggerakkan informasi yang lebih detil dan komprehensif. Dengan karakteristik yang demikian maka wawancara mendalam dijadikan sebagai teknik utama dalam penelitian ini. Wawancara ini dilakukan secara kombinasi dengan metode lain, yaitu observasi berpartisipatif dan analisis dokumen. Cara seperti ini lazim dilakukan dalam penelitian kualitatif. Bogdan dan Biklen¹⁰⁵ mengatakan: "Dalam penelitian kualitatif, wawancara bisa digunakan dalam dua cara. Wawancara itu bisa menjadi strategi dominan untuk mengumpulkan data atau bisa digunakan dalam hubungan dengan observasi berpartisipatif, analisis dokumen atau teknik-teknik lainnya." Wawancara yang dilakukan dalam penelitian ini sebagian secara individu dan sebagian dengan kelompok kecil.

Penelitian ini menggunakan teknik wawancara mendalam (*depth interview*) tidak berstruktur sebagai teknik utama yang dikombinasikan dengan teknik observasi dan analisis dokumen. Dalam pengumpulan data pengembangan sumber daya manusia perbankan Syariah PT BPRS Madinah Lamongan peneliti melakukan wawancara dengan Direktur utama, direktur, para staf terkait dan beberapa nasabah. Wawancara dengan para informan ini sebagian dilakukan secara individual dan sebagian dilakukan secara bersama-sama (kelompok). Wawancara individual dilakukan pada saat salah satu diantara kedua informan itu sibuk sehingga waktunya tidak memungkinkan untuk melakukan wawancara bersama. Peneliti memahami bahwa kegiatan mereka cukup padat, walaupun mereka sangat antusias melayani peneliti dalam memberikan informasi yang peneliti butuhkan bahkan peneliti dianjurkan untuk datang kembali jika ada informasi yang masih dibutuhkan. Wawancara dengan informan tersebut dilakukan di ruang kerja masing-masing

¹⁰⁴Guba EG and Lincoln YS, *Effective Evaluation*, (San Fransisco: Jossey Bass, 1985), 78.

¹⁰⁵ Bogdan R & Biklen, SK, *Qualitative Research in Educative*, (Boston: Alyn and Bacon, 1982), 96.

sehingga mereka secara bersamaan bisa menangani tugas perbankan yang harus dilakukan.

G. Teknik Analisa Data

Dalam pelaksanaan penelitian setelah seperangkat data atau informasi terhimpun, selanjutnya peneliti melakukan analisis data. Analisis data pada penelitian ini dilakukan sejak peneliti mengumpulkan data pertama kali dari para subjek penelitian di PT BPRS Madinah Lamongan. Menurut Bogdan dan Biklen¹⁰⁶ analisis data dalam penelitian kualitatif merupakan suatu proses pemeriksaan dan pengaturan transkrip wawancara, catatan lapangan, dan material lain yang peneliti akumulasikan untuk meningkatkan pemahamannya terhadap data dan memungkinkan peneliti untuk merepresentasikan apa yang ditemukan pada orang lain. Dalam penelitian ini data yang dianalisis adalah data yang terhimpun dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi di PT BPRS Madinah Lamongan.

Menurut Bogdan dan Biklin¹⁰⁷ analisis data adalah proses mencari dan mengatur secara sistimatis transkrip interview, catatan lapangan dan bahan-bahan lain yang ditemukan dilapangan. Kesemuanya itu dikumpulkan untuk meningkatkan pemahaman terhadap sesuatu fenomena dan membantu untuk mempresentasikan temuan penelitian kepada orang lain. Secara substansial, pendapat ini menunjukkan bahwa didalam analisis data terkandung muatan pengumpulan dan interpretasi data. Inilah yang menjadi ciri utama dari penelitian deskriptif kualitatif.

Analisis data dalam penelitian deskriptif terdapat beberapa model, diantaranya, model penelitian yang bersifat bibliografis kepustakaan (*library research*) dan model penelitian yang bersifat lapangan (*field research*). Penelitian kepustakaan biasanya lebih menekankan kekuatan analisis datanya pada sumber-sumber dokumentasi dan teoritis, atau hanya mengandalkan teori-teori saja, yang selanjutnya dianalisis dan diinterpretasikan secara luas, dalam dan tajam. Dalam hal yang sama penelitian lapangan datanya mengandalkan dari data yang diambil dari lapangan untuk seterusnya diolah

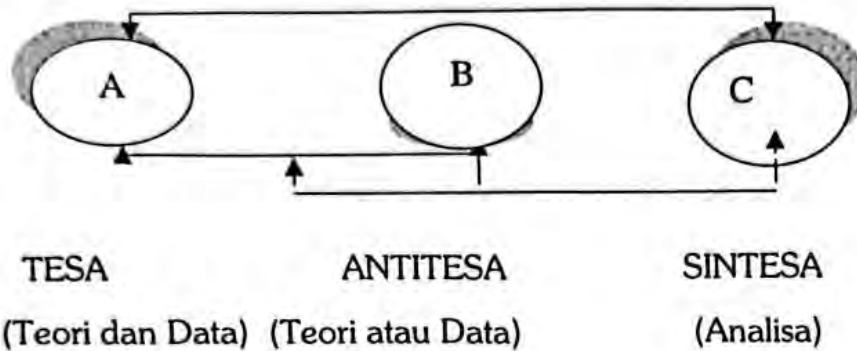
¹⁰⁶Bogdan R & Biklen, SK, *Qualitative Research in Educative*, (Boston:Alyn and Bacon, 1982),195.

¹⁰⁷Ibid, 201.

dengan proses yang samadengan penelitian kepustakaan. Rangkaian analisis data ini dapat dibangun dalam tiga ranah yaitu : tesa, antitesa dan sintesa, seperti terlihat pada gambar

Gambar 3.1

Analisis tiga ranah, Tesa, Antitesa dan Sintesa



Sumber : Bog dan dan Biklen

Dari gambar tersebut dapat dilihat posisi 'tesa' diisi dengan teori atau data, posisi 'antitesa' juga diisi oleh hal yang sama yaitu teori dan data, tentunya dalam perspektif yang berbeda dengan yang digunakan pada teori dan data sebelumnya, sedangkan posisi 'sintesa' merupakan analisis teori dan data yang telah dibangun pada posisi 'tesa' dan 'antitesa'.

Selanjutnya Bogdan dan Biklen memberikan rambu-rambu dalam melakukan analisis data diantaranya¹⁰⁸ : 1) Membuat catatan dan komentar terhadap data mentah. 2) Membuat memo atau rangkuman data. Pada tahap ini secara reflektif peneliti membangun temuan 'teori' dari data penelitian. 3) Mengujicoba beberapa ide kepada subyek peneliti atau key informan. Maksudnya untuk mendapatkan sejumlah informasi baru dan atau suatu reaksi atas data yang ditemukan. 4) Mengkaji literatur pada saat analisis data, seiring dengan itu lakukan analisis kritik bertolak dari teori-teori tersebut terhadap data data empiris yang ditemukan. 5) Manfaatkan berbagai metamorfora, analogi dan konsep dalam analisis dan interpretasi data.

¹⁰⁸Bogdan R & Biklen, SK, *Qualitative Research in Educative*, (Boston: Alyn and Bacon, 1982), 195.

H. Keabsahan Data

Untuk memperoleh derajat kepercayaan atau kebenaran terhadap hasil penelitian, peneliti mengikuti cara kerja yang digunakan oleh Lincoln dan Guba yang mengemukakan ada empat kriteria yang digunakan untuk memeriksa keabsahan data¹⁰⁹, yaitu derajat kepercayaan (*Credibility*), keteralihan (*transferability*), ketergantungan (*dependability*) dan kepastian (*confirmability*). Untuk memeriksa keabsahan data kajian ini dilakukan kegiatan sebagai berikut: a) melakukan triangulasi. b) melakukan *peer debriefing*. c) melakukan *member check and audit trial*.

Langkah-langkah triangulasi ini adalah 1) triangulasi sumber data yang dilakukan dengan cara mencari data dari banyak sumber informan, yaitu orang yang terlibat langsung dalam proses pengembangan sumber daya manusia PTBPRS Madinah Lamongan 2) Triangulasi pengumpul data dilakukan penulis sendiri dengan cara mencari data dari banyak sumber. 3) Triangulasi metoda pengumpul data dilakukan dengan menggunakan bermacam-macam metode pengumpulan data. 4) Triangulasi teori dilakukan dengan cara mengkaji berbagai pengembangan sumber daya manusia yang relevan, sehingga dalam hal ini tidak digunakan teori tunggal, tetapi jamak.

Untuk meningkatkan kredibilitas hasil penelitian, penulis melibatkan partisipan untuk memeriksa data dan interpretasi laporan hasil penelitian. Disamping itu *audit trial* juga dilaksanakan untuk menguji keakuratan data melalui pemeriksaan data mentah (catatan lapangan, hasil rekaman, dokumen dan foto), hasil analisis data (rangkuman dan konsep-konsep), hasil sintesis data (tafsiran, simpulan, definisi, tema, interpelasi tema, pola, hubungan dengan literatur dan laporan akhir) dan kecatatan proses yang digunakan (metodologi, desain, strategi, prosedur, usaha keabsahan kredibilitas, dependibilitas, konfirmabilitas dan audit trial).

I. Waktu Penelitian

Penelitian tentang Strategi Inovasi Pengembangan Sumber Daya Manusia perbankan Shari'ah yang mengambil lokasi di PT Bank

¹⁰⁹Guba EG and Lincoln YS, *Effective Evaluation*, (San Fransisco: Jossey Bass, 1985), 300.

Dr. H. Ahmad Ali Arifin, MM

Pembiayaan Rakyat Syariah Madinah Lamongan, dilakukan mulai tanggal 15 Desember 2011 sampai 29 Februari 2012.

BAB IV

PAPARAN DATA HASIL PENELITIAN

A. Keberadaan dan Kondisi PT BPRS Madinah

Di Indonesia pelopor perbankan Shari'ah adalah Bank Muamalat Indonesia, beroperasi pada tanggal 1 Mei 1992¹¹⁰, bank ini diprakarsai oleh Majelis Ulama Indonesia (MUI) dan Pemerintah serta dukungan dari Ikatan Cendekiawan Muslim Indonesia (ICMI) dan beberapa pengusaha muslim.

Kondisi perekonomian Indonesia saat pertengahan tahun 2009 menunjukkan kearah kemajuan seiring dengan berakhirnya dampak krisis ekonomi dunia. Industri keuangan Shari'ah untuk kedua kalinya terbukti tidak terlalu terkena imbas langsung krisis ekonomi.¹¹¹ Kemudian banyak bermunculan pemain baru Shari'ah di kancah industri keuangan di Indonesia, terlebih dengan diterbitkan Peraturan Bank Indonesia (PBI) tahun 2009 yang terkait dengan perizinan bank Shari'ah dan UUS yakni PBI No. 11/3/PBI/2009 tanggal 29 Januari 2009 tentang Bank Umum Shari'ah, PBI No.11/10/PBI/2009 tanggal 19 Maret 2009 tentang Unit Usaha Shari'ah, PBI No.11/15/PBI/2009 tanggal 29 April 2009 tentang implementasi kegiatan usaha bank konvensional menjadi bank Shari'ah, PBI No.11/23/PBI/2009 tanggal 1 Juli 2009 tentang Bank Pembiayaan Rakyat Shari'ah.

¹¹⁰Nawawi, *Perbankan Shari'ah*, (Sidoarjo: Vivpress, 2010), 49, juga adadalam Syafi'l Antonio, *Bank Shari'ah dari teori ke praktek*, (Jakarta: Gema Insani, 2007), 25.

¹¹¹ Fakta empiris membuktikan bahwa badai dan guncangan krisis ekonomi tahun 1996, dunia perbankan bersistem konvensional mengalami guncangan bahkan *collaps*! sedangkan sistem perbankan Shari'ah tetap survival, bahkan berkembang. Testimonial ini setidaknya menjadi bukti nyata bagi para banker dan konsumennya untuk beralih dari sistem konvensional kepada sistem shari'ah.

Dalam Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan Pasal 5 Ayat 1 yang diperbaharui dengan UU Nomor 10 Tahun 1998 disebutkan bahwa menurut jenisnya, bank terdiri dari bank umum dan bank perkreditan rakyat. Bank Perkreditan Rakyat (BPR) yang dimaksud dalam undang-undang tersebut adalah bank yang menerima simpanan dalam bentuk deposito berjangka, tabungan, dan/atau bentuk lainnya yang dipersamakan dengan itu (UU Nomor 7 Tahun 1992, Pasal 1 Ayat 3). Adapun yang dimaksud dengan BPRS (Bank Pembiayaan Rakyat Shari'ah) adalah BPR biasa yang pola operasionalnya mengiuti prinsip-prinsip ekonomi (Shari'at) Islam, terutama bagi hasil.

BPR Shari'ah adalah salah satu jenis bank yang diizinkan beroperasi dengan sistem Shari'ah di Indonesia. Aturan hukum mengenai BPR Shari'ah mengacu kepada Undang-Undang Nomor 10 tahun 1998 dan Peraturan Bank Indonesia (PBI). Dalam sistem perbankan nasional, BPR Shari'ah adalah bank yang didirikan untuk melayani Usaha Mikro dan Kecil (UMK). Sektor UMK ini yang menjadikan BPR Shari'ah berbeda pangsa pasarnya dengan bank umum / bank umum Shari'ah. Dalam sistem perbankan Shari'ah, BPR Shari'ah merupakan salah satu bentuk BPR yang pengelolaannya harus berdasarkan prinsip Shari'ah.

BPRS berdiridilatar belakang oleh kondisi ekonomi Indonesia yang tengah mengalami restrukturisasi ekonomi. Restrukturisasi Pcrekonomian di Indonesia itu terwujud dalam bcrbagai kcbijakan, baik di bidang keuangan, moneter, termasuk dalam bidang perbankan. Selain itu, berdirinya BPRS itu dilatorbelakangi pula oleh adanya peluang bagi pengembangan Bank Islam dalam undang-undang perbankan, yang membolehkan menggunakan prinsip bagi hasil.

Terdapat beberapa tujuan dari didirikan BPRS, antara lain:

- a) Meningkatkan kesejahteraan ekonomi umat Islam terutama masyarakat golongan ekonomi lemah;
- b) Meningkatkan pcndapatan perkapita;
- c) Menambah lapangan kerja terutama di kecamatan-kecamatan
- d) Mengurangi urbanisasi
- e) Membina semangat ukhuwah Islamiyah melalui kegiatan ekonomi

Kehadiran BPRS diharapkan dapat meningkatkan kesejahteraan umat Islam terutama masyarakat golongan ekonomi lemah. Hal ini disebabkan yang menjadi sasaran utama dari BPRS adalah umat Islam yang berada di pedesaan dan di tingkat kecamatan. Masyarakat yang berada di kawasan tersebut pada umumnya termasuk pada masyarakat golongan ekonomi lemah. Kehadiran BPRS bisa menjadi sumber pemodal bagi pengembangan usaha-usaha masyarakat golongan ekonomi lemah, sehingga pada gilirannya bisa meningkatkan pendapatan dan kesejahteraan mereka.

Dengan meningkatnya pendapatan masyarakat, maka pada tingkat yang lebih tinggi akan pula meningkatkan perkapita, baik lokal maupun nasional. Sebab, bagaimanapun, pendapatan masyarakat secara kumulatif menjadi indikator yang sangat dominan untuk menentukan perkapita. Meningkatnya pendapatan masyarakat menjadi indikator pula untuk menentukan bahwa perkapita pun meningkat.

Pada tujuan akhir pendirian BPRS, membina semangat ukhuwah Islamiyah melalui kegiatan ekonomi, mengandung makna bahwa dalam BPRS ditumbuhkan nilai *ta'áwun* (saling membantu) antara pemilik modal (*rab al-mál*) dengan pemilik pekerjaan (*ámil*). Dengan nilai *ta'áwun* inilah kemudian di antara bank dan nasabah akan tumbuh kebersamaan, sedangkan kebersamaan itu sendiri merupakan faktor terpenting dalam mewujudkan *Ukhuwah Islámiyah*. *Ukhuwah Islámiyah* tersebut, paling tidak, akan terealisasi di antara bank dengan para nasabahnya.

Dalam situasi dan kondisi demikian mendorong pengusaha muslim lamongan untuk mendirikan perbankan Shari'ah di wilayah lamongan , Setelah melalui prosedur dan proses pengajuan ijin operasi¹¹² , maka pada

¹¹²Prosedur pendirian BPRS sebagai berikut : Berbagai persyaratan yang harus dipenuhi sebelum mendirikan BPRS antara lain persyaratan umum, permohonan izin prinsip, permohonan izin usaha, persiapan pra operasional, dan laporan pembukuan. Adapun berbagai persyaratan yang harus dipenuhi oleh semua BPR, termasuk BPRS adalah sebagai berikut : pertama, BPR yang dapat melakukan usaha bank adalah BPR yang telah memperoleh izin dari Menteri Keuangan dan mendengar pertimbangan Bank Indonesia (UU Nomor 7 Tahun 1992 Pasal 16 Ayat 2 dan PP Nomor 71 Tahun 1992 Pasal 2 dan 1); Dua , Badan Hukum BPR dapat berupa Perusahaan Daerah, Koperasi, dan Perseroan terbatas, serta bentuk lain yang di tetapkan dengan Peraturan Pemerintah (UU Nomor 7 Tahun 1992 Pasal 21 Ayat 2 dan PP Nomor 71 Tahun 1992 Pasal 1); Tiga, BPR hanya dimiliki oleh Warga Negara Indonesia, Badan Hukum Indonesia yang seluruh pemiliknya Warga Negara Indonesia, Pemerintah Daerah atau dapat

tanggal 18 Mei 2009 berdasarkan ijin usaha¹¹³ oleh Keputusan Gubernur Bank Indonesia nomor : 11/26/KEP.GBI/DpG/2009 di Kabupaten Lamongan , didirikanlah PT BPRS Madinah¹¹⁴ berbadan hukum dalam bentuk PT (Perseroan Terbatas)¹¹⁵. Dengan akta notaris Bambang Heru Djuwito, SH.MH nomor 43, tanggal 13 Oktober 2008.

Bank Pembiayaan Rakyat Shari'ah (BPRS) secara nasional , saat awal tahun 2012 jumlahnya 155 BPR Shari'ah. Dan PT BPRS Madinah termaktub dalam urutan BPRS Nasional yang ke 127.116 Secara keseluruhan perbankan Shari'ah di Indonesia yang mempunyai aset perseptember 2011 Rp.126 Triliun adalah menempati urutan ke 4 di dunia setelah Iran, Malaysia dan Arab Saudi¹¹⁷.

Meskipun kecukupan modal pembukaannya berdasar peraturan Bank Indonesia minimal sebesar Rp. 0,5 milyar. Namun PT BPRS Madinah Lamongan, ini setoran modal awalnya adalah sebesar Rp. 1 milyar¹¹⁸ Saham

dimiliki diantara ketiganya (UU Nomor 7 Pasal 23 dan PP Nomor 71 Ayat 2 dan 11); Empat, BPR hanya berkedudukan di Kecamatan di luar Ibu Kota Negara, Prpinsi, dan Kabupaten (PP Nomor 71 Tahun 1992 Pasal 4); Lima, Wilayah Pelayanan mencakup desa desa dan perkotaan di satu wilayahkecamatan kedudukan BPR; Enam, Usaha BPR meliputi pengerahan dana melalui jasa jasa tabungan dan deposito berjangka dan memberikan kredit bagi usaha kecil di pedesaan (UU Nomor 7 Tahun 1992 Pasal 13); Tujuh., Modal disetor minimal Rp. 50.000.000,00 (PP Nomor 71 Tahun 1992 Pasal 3) dan bagi koperasi modal tersebut berasal dari simpanan pokok dan simpanan wajib anggota; Delapan , Penamaan pada Aktiva Tetap tidak boleh melebihi 50% dari modal sendiri; Sembilan, Mayoritas Direksi harus berpengalaman dalam operasional bank minimal 1 tahun (PP Nomor 71 Tahun 1992 Pasal 10 Ayat 2) (Nawawi, Perbankan Shari'ah, 2010, Halaman 134.

¹¹³ Perizinan bank shari'ah dan UUS di tahun 2010 masih menggambarkan besarnya minat dan semangat investor maupun praktisi industri perbankan shari'ah untuk mengembangkan dan memperluas pelayanan perbankan shari'ah kepada masyarakat.

¹¹⁴PT BPRS Madinah Lamongan, terdaftar dalam nomor urut 119 dalam daftar BPRS secara Nasional, dengan alamat Jl./ Lamongrejo Nomor 26 Lamongan.

¹¹⁵ Sesuai dengan aturan BI Bentuk hukum BPR dapat berupa Perusahaan Daerah (Badan Usaha Milik Daerah), Koperasi, Perseroan Terbatas (berupa saham atas nama), dan bentuk lain yang ditetapkan dengan Peraturan Pemerintah.

¹¹⁶WebSite BI online diakses pada tanggal 14 Januari 2012.

¹¹⁷Eksis Online diakses pada tanggal 20 Januari 2012, pukul 06.00 wib.

¹¹⁸ Peraturan BI, Modal disetor untuk mendirikan BPR : a. Rp.5 miliar untuk BPR yang didirikan di wilayah DKI Jakarta; b. Rp.2 miliar untuk BPR yang didirikan di wilayah ibukota provinsi di pulau Jawa dan Bali dan di wilayah Kabupaten atau Kotamadya Bogor, Depok, Tangerang dan Bekasi; c. Rp.1 miliar untuk BPR yang didirikan di ibukota provinsi di luar

PT.BPRS Madinah dimiliki oleh Ibu Hj.Makhdumah, Spd.MPd dan Bapak H. Yuhronur Efendi, SE.MM. Mulai berdiri hingga kini nakhoda kepemimpinan PT. BPRS Madinah (Direktur Utama)¹¹⁹ dipegang oleh Bapak Temmy Wijaya. SE.MH.

Motivasi awal dari pendirian PT BPRS¹²⁰ Madinah ini adalah bahwa di Lamongan yang luas wilayahnya 42623 km² ini banyak pengusaha mikro menengah- kecil, karyawan swasta, guru honorer, pedagang kaki lima, petani padi dan tambak yang mengalami kesulitan modal untuk mengelola usaha atau tanah garapannya sementara akses mereka ke pihak bank umum tidak memungkinkan, akhirnya mereka mengandalkan modal dari renternir yang sudah barang tentu bukan solusi yang didapat melainkan semakin terjerumus lebih kompleks, karena persoalan bunga yang mencekik. Dalam situasi begini inilah maka para pendiri dengan semangat untuk memberi solusi terhadap persoalanyang membebani wong cilik, mereka mendirikan PT BPRS Madinah. Niat tulus dan mulya ini kemudian diabadikan dalam motto *teks line* PT BPRS Madinah Lamongan, yakni Bersama meraih Berkah. Yang dikandung maksud: Berkah bagi Nasabah berkah pula bagi Pengelola dan Pemilik BPRS Madinah.¹²¹

Setiap organisasi yang baik akan menentukan arah kedepannya dengan melihat dan menganalisis lingkungan, sehingga mengetahui posisi SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity dan Threat*) perusahaan secara internal maupun eksternal. Dari sinilah arah perusahaan masa depan ditancapkan, tidak saja itu dibayangkan namun dideskripsikan dan dibangun. Untuk menyatakan ini Hamel dan Prahalad menggunakan istilah *Strategic*

pulau Jawa dan Bali dan di wilayah pulau Jawa dan Bali di luar wilayah sebagaimana disebut dalam huruf a dan b; 4 d.Rp.500 juta untuk BPR yang didirikan di wilayah lain di luar wilayah sebagaimana disebut dalam huruf a, b dan c.

¹¹⁹Peraturan BI, Kepengurusan BPR terdiri dari Direksi dan Komisaris. Anggota Direksi dan dewan Komisaris wajib memenuhi persyaratan sesuai dengan ketentuan mengenai penilaian kemampuan dan kepatutan (*fit and proper test*) BPR untuk menilai integritas, kompetensi dan reputasi keuangan. Anggota Direksi paling sedikit berjumlah 2 orang dan memiliki sertifikat kelulusan dari lembaga sertifikasi.

¹²⁰Secara historis, keberadaan BPRS adalah didasari regulasi UU No 7 tahun 1992.

¹²¹ Temmy Wijaya, *Wawancara*, 7 Januari 2012.

*Architecture*¹²². Misi perusahaan pada hakekatnya menjelaskan kegunaan dan alasan mengapa suatu perusahaan ada. Ia merupakan *raison d'être* perusahaan. Dengan adanya misi diharapkan arsitektur, strategi perusahaan menjadi lebih transparan bagi para *stake holders*.

Visi menurut Hax dan Majluf¹²³ bahwa visi adalah pernyataan yang merupakan sarana untuk:

1. Mengkomunikasikan alasan keberadaan organisasi dalam arti tujuan dan tugas pokok.
2. Memperlihatkan framework hubungan organisasi dengan stakeholder (sumber daya manusia organisasi, konsumen, masyarakat, pihak lain yang terkait).
3. Menyatakan sasaran utama kinerja organisasi dalam arti pertumbuhan dan perkembangan.

Untuk itu sebagai sebuah organisasi bisnis maka PT BPRS Madinah Lamongan menetapkan Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran sebagai berikut :

- a. Visi PT. BPRS Madinah adalah Menjadi Bank Pembiayaan Rakyat Shari'ah terkemuka yang selalu mengutamakan kemajuan, kesejahteraan dan kepuasan nasabah.
- b. Misi PT. BPRS Madinah adalah :
 - 1) Melakukan pelayanan perbankan sistem Shari'ah terbaik dikelasnya berdasarkan Iman dan Taqwa (IMTAQ) dan Ibadah dengan mengutamakan pelayanan kepada pengusaha mikro kecil, menengah dan pegawai-pekerja untuk membangun menunjang perkembangan ekonomi Islam, masyarakat Islam khususnya dan masyarakat Indonesia umumnya.
 - 2) Memberikan pelayanan terbaik dan prima kepada nasabah dengan melaksanakan *Good Cooperate Governance* (GCG) berlandaskan IMTAQ.
 - 3) Memberikan keuntungan dan manfaat yang optimal kepada share holder dan stake holder lainnya.¹²⁴

¹²²Setiawan Hari Purnomo, *Manajemen Strategi*, (Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Indonesia, 1999), 59.

¹²³Hax dan Majluf (1984:45).

Adapun peristilahan misi adalah alasan pokok mengenai eksistensi organisasi dan peta umum arah dan pola organisasi dimasa depan. Misi menentukan dua hal, (1) Bagaimana kehendak organisasi berinteraksi dengan lingkungannya, (2) Bagaimana kehendak organisasi untuk mencapai visi tertentu. Misi mendefinisikan bidang-bidang bisnis, biasanya dalam bentuk produk dan jasa pokok, kelompok pelanggan utama, kebutuhan pasar, bidang teknologi atau kombinasi bidang-bidang tersebut¹²⁵ Pernyataan misi didesain untuk menyediakan pedoman dan menyatakan sikap yang mencerminkan hasil kongkrit. Misi harus menyatakan dengan jelas paling tidak lima faktor kunci sebagai berikut: 1. Sejarah perusahaan. 2. Preferensi kini manajemen dan para pemilik. 3. Pertimbangan-pertimbangan lingkungan. 4. Tersedianya sumber-sumber. 5. Kompetensi-kompetensi khusus.

Misi perusahaan yang jelas merupakan bagian penting dalam manajemen perusahaan, karena keberadaan misi yang dinyatakan secara formal biasanya membuat perusahaan akan berhasil. Misi perusahaan yang telah di tetapkan dan didokumentasikan yang ditandai dengan adanya spesifikasi karakter, keunggulan dan keunikan perusahaan yang mampu membedakannya dengan para pesaing akan banyak membawa manfaat bagi perusahaan yang bersangkutan. Diantaranya adalah :

- a) Membantu menfokuskan sumber daya secara umum.
- b) Membantu memastikan bahwa organisasi tidak terlibat dalam konflik kepentingan.
- c) Berfungsi sebagai dasar pemikiran umum untuk mengalokasikan sumber daya organisasi.
- d) Membentuk wilayah tanggung jawab kerja luas dalam perusahaan.
- e) Berfungsi sebagai dasar pengembangan tujuan perusahaan.

Walaupun misi sudah cukup representatif untuk mendeskripsikan arah yang diinginkan oleh perusahaan, tetap saja misi masih dipandang sebagai statement yang masih cukup luas dan abstrak. Oleh karena itu untuk menunjukkan arah yang benar benar representatif, ia harus diderivasikan dalam bentuk tujuan.

¹²⁴ Dokumentasi PT BPRS Madinah Lamongan.

¹²⁵Supriyono, *Strategi Bisnis Jasa*, (Jakarta: 1998), 420.

Tujuan dari PT. BPRS Madinah Lamongan adalah untuk membantu dan mendorong pertumbuhan perekonomian dan pembangunan daerah disegala bidang dalam rangka meningkatkan taraf hidup masyarakat Lamongan pada khususnya.

Tujuan perusahaan menyediakan dasar untuk perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, dan pengendalian. Tanpa tujuan dan komunikasi yang efektif perilaku dalam perusahaan dapat tersesat ke berbagai arah. Manajemen seharusnya menggunakan tujuan untuk menuntun perusahaan mereka dengan cara menggunakan tujuan tersebut sebagai petunjuk dalam membuat keputusan, meningkatkan efisiensi serta menjadi petunjuk untuk melakukan *performance appraisal*.

Secara umum tujuan biasanya dikategorikan dalam dua jenis, yaitu tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang. Tujuan jangka pendek adalah sasaran usaha yang di upayakan oleh perusahaan untuk dicapai biasanya dalam kurun waktu satu atau dua tahun. Sedangkan tujuan jangka panjang adalah sasaran usaha yang diupayakan oleh perusahaan untuk dicapai dalam kurun waktu tiga sampai lima tahun. Perbedaan utama dari kedua jenis tujuan perusahaan ini terletak pada :

- a. Jangka waktu selama organisasi berusaha untuk mencapai tujuan
- b. Cara penulisan tujuan, biasanya tujuan jangka pendek mempunyai kecenderungan untuk dituliskan lebih spesifik.

Peter Drucker menyatakan bahwa salah satu kekeliruan dalam mengatur perusahaan adalah manajemen menfokuskan diri hanya pada satu tujuan pokok. Menurutnya perusahaan seharusnya berupaya untuk meraih beberapa tujuan.¹²⁶

Sasaran dari PT. BPRS Madinah Lamongan sebagai institusi keuangan yang berskala lokal dengan orientasi bisnis yang lebih diarahkan kepada usaha berskala makro kecil dan menengah pada berbagai sektor¹²⁷ sebagaimana pada

¹²⁶ Drucker, Peter F., *Managing for the future*. (New York : Truman Talley Books, 1992), 66.

¹²⁷ Landasan Hukum BPRS adalah UU No.7/1992 tentang Perbankan sebagaimana telah diubah dengan UU No.10/1998. Dalam UU tersebut secara tegas disebutkan bahwa BPR adalah Bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional atau berdasarkan prinsip syariah yang dalam kegiatannya tidak memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran. Kegiatan usaha BPR terutama ditujukan untuk melayani usaha-usaha kecil dan masyarakat di daerah

latar belakang pendirian PT. BPRS Madinah Lamongan. Sesuai visi dan misinya maka kegiatan PT. BPRS Madinah Lamongan adalah berupa pengumpulan dan penyaluran dana, pembiayaan kepada masyarakat.¹²⁸

Dalam pandangan pakar manajemen strategi, ada pula yang memformulasikan sebagai berikut :

Urutan manajemen strategi yang diusulkan diberi istilah MOST : *Mission* (misi), *Objective* (tujuan), *Strategy* (strategi), *Tactics* (taktik). Urutan MOST itu mencakup proses spesifikasi yang meningkat. Dimulai dengan sasaran organisasi secara keseluruhan, dilanjutkan dengan menerangkan sejelas-jelasnya sasaran itu dalam suatu bentuk yang berorientasi pada tindakan, mengidentifikasi strategi dan tujuan-tujuan yang diupayakan untuk dicapai oleh strategi tersebut, dan akhirnya menentukan taktik-taktik tersebut.

Mission (misi) mengartikulasikan tentang perusahaan yang sebenarnya dan apa yang akan dicapai. Misi timbul bukan sebagai suatu konsep melainkan sebagai suatu pernyataan. Pernyataan misi perusahaan mengartikulasikan : 1.Sasaran umum ke dalam tema utama strategi perusahaan 2.Mencerminkan pernyataan strategi yang luas 3.Pernyataan identitas 4.Arah perusahaan jangka panjang. Sebagai pernyataan identitas dan arah perusahaan jangka panjang, adalah penting sekali kalau misi harus dapat

pedesaan. Bentuk hukum BPR dapat berupa Perseroan Terbatas, Perusahaan Daerah, atau Koperasi.

a. Kegiatan usaha yang dapat dilakukan BPR

1. Menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan berupa deposito berjangka, tabungan dan/atau bentuk lainnya yang dipersamakan dengan itu;
2. Memberikan kredit;
3. Menempatkan dananya dalam bentuk Sertifikat Bank Indonesia (SBI), deposito berjangka, sertifikat deposito dan atau tabungan pada Bank lain.

b. Kegiatan usaha yang tidak dapat dilakukan oleh BPR

1. Menerima simpanan berupa giro dan ikut serta dalam lalu lintas pembayaran;
2. Melakukan kegiatan usaha dalam valuta asing kecuali sebagai pedagang valuta asing (dengan izin Bank Indonesia);
3. Melakukan penyertaan modal;
4. Melakukan usaha perasuransian;
5. Melakukan usaha lain di luar kegiatan usaha sebagaimana disebutkan pada butir

¹²⁸ Pengusaha menengah, kecil, pegawai, karyawan, petani, petambak, peternak, pedagang kecil dan guru swasta di wilayah lamongan.

memberikan bimbingan, disamping tidak menimbulkan kendala terhadap peluang dan fleksibilitas.

Objective (tujuan) gambaran tujuan meliputi menerjemahkan pernyataan misi ke dalam sasaran organisasi secara lebih cermat. Tujuan-tujuan terfokus pada kinerja, khususnya pada kinerja yang dapat diukur. Sementara pernyataan misi mengandung falsafah konsep dan ambisi bisnis, maka tujuan-tujuan organisasi cenderung kuantitatif. Keuntungan menetapkan tujuan-tujuan yang khusus, dapat dinilai, dan berhubungan dengan jangka waktu tertentu adalah:

1. Tujuan-tujuan bertindak sebagai target yang “merentangkan” dan harus dicapai oleh organisasi
2. Tujuan-tujuan dapat mengurangi konflik dan memberikan sarana tukar-menukar diantara tujuan-tujuan yang lebih rendah. Jadi penetapan target profitabilitas yang jelas, dalam kaitannya dengan pendapatn atas harta dan pendapatan atas modal yang digunakan.

Strategy (strategi),Mengidentifikasi pendekatan yang digunakan untuk menyelesaikan tujuan yang pada intinya strategi perusahaan harus dapat menjawab tiga pertanyaan:1.Di dalam bisnis apa sebaiknya bergerak? 2.Bagaimana akan bersaing dalam bisnis ini? 3.Melalui sarana apa strategi akan diterapkan?. Pentingnya keputusan strategi berkaitan dengan sumber daya perusahaan, yang pada akhirnya merupakan penuntun penyebaran sumber daya.

Tactics (taktik), tindakan, prosedur, serta manuver untuk menang di dalam persaingan. Keputusan taktis berhubungan dengan seluruh kisaran keputusan fungsional dari hari ke hari yang dibuat oleh para manajer di seluruh organisasi. Hal ini penting karena keputusan taktis melibatkan definisi dan implementasi strategi. Yang penting disini adalah hubungan antara formulasi strategi dan implementasinya melalui keputusan-keputusan taktis serta tindakan setiap anggota organisasi.

B. Struktur Organisasi dan Personalia PT BPRS Madinah

Dalam mengimplementasikan visi, misi dan tujuan perusahaan maka manajemen harus membuat Struktur organisasi¹²⁹ formal (*Formal organizational structure*), yaitu struktur organisasi yang mewakili hubungan antara sumber daya yang dirancang oleh pihak manajemen dan biasanya disampaikan dalam bentuk bagan.

Kehidupan organisasi kebanyakan bergantung pada otoritas yang dikonsentrasi di puncak, bersama dengan keterampilan intelegensi pengambilan keputusan dan manajemen. Pada zaman modern, desain organisasi telah dipengaruhi oleh dua macam kekuatan pokok¹³⁰, yaitu :

1. Setelah pengembangan historikal yang berlangsung secara lambat, ide tentang kekuatan yang terpacu pada rakyat telah mempengaruhi struktur organisasi.
2. Kompleksitas teknologikal yang makin meningkat, telah menyebabkan munculnya kompleksitas yang makin meningkat pada desain organisasi. Dahulu kala pemimpin organisasi mengenal siapa di lingkungan organisasinya. Dewasa ini hal tersebut tidak dimungkinkan lagi. Sehubungan dengan desain organisasi dalam mencapai efektivitas dan efisiensi serta tindakan yang rasional seorang manager harus memahami secara jelas stuktur organisasi.

Untuk melaksanakan roda usaha PT BPRS Madinah Lamongan dalam AD-ARTnya,¹³¹ manajemen menentukan struktur organisasi dan personalianya sebagaimana yang tergambar berikut, hal ini ditetapkan dengan tetap mengacu pada Peraturan Bank Indonesia.

¹²⁹ Hari Purnomo Seliawan, *Manajemen Strategic. Sebuah Konsep Pengantar*, (Jakarta:LPFE UI, 1999), 64.

¹³⁰ Nawawi, *Perilaku Organisasi, Teori Transformasi Aplikasi pada Organisasi Bisnis Publik dan Sosial*,(Surabaya:Mitra Media Nusantara,2010), 58.

¹³¹Dokument AD ART PT BPRS Madinah Lamongan

Gambar 4.1
Struktur Organisasi PT BPRS Madinah Lamongan



Sumber : Dokumen PT BPRS Madinah Lamongan

Bagan struktur PT BPRS Madinah terlihat simpel dan fungsional karena menyesuaikan diri dengan kebutuhan yang sedang dihadapi. namun demikian produk kinerjanya sangat efisien dan efektif, hal ini tercermin dari catatan performance perusahaan. Sebagai contoh total aset saat pendirian hanya sebesar Rp. 1 milyar, namun dalam tempo kurang dari 2 tahun membengkak menjadi hampir angka 4,57 M. Dengan Dana Pihak Ketiga Rp. 3,7 Milyar dari nasabah sejumlah 1464 orang.¹³²

Dalam struktur organisasi fungsional ini, setiap manager bertanggungjawab terhadap salah satu dari berbagai fungsi yang ada dalam perusahaan, dimana fungsi-fungsi tersebut secara kolektif dilibatkan dalam pencapaian tujuan perusahaan atau dalam implementasi strategi. Sebagai organisasi yang menumbuhkan dan mengembangkan sejumlah produk dan pasar berhubungan, struktur organisasi ini secara teratur berubah untuk merefleksikan spesialisasi yang lebih besar.

Di sisi lain Siagian¹³³ menyoroti suatu cara yang lazim untuk menggambarkan struktur organisasi dengan cetakan peta organisasi yang

¹³² Tommy Wijaya, *Wawancara*, 13 Januari 2012.

¹³³ Siagian Sondang P, *Kerangka Dasar Ilmu Administrasi*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), 27.

merinci wewenang formal jaringan komunikasi dalam organisasi, menyediakan peta sederhana untuk menunjukkan secara umum kegiatan kegiatan dan jarak dari puncak menunjukkan status relatifnya. Garis-garis antara berbagai posisi itu dipakai untuk menunjukkan interaksi formal yang ditetapkan. Kebanyakan peta organisasi bersifat *hirarachis* yang menentukan hubungan antara atasan bawahan langsung organisasi sebagai wadah berarti melihatnya dari paling sedikit tiga sudut pandang.

Sumber Daya Manusia pengelola harian PT BPRS Madinah Lamongan terdiri dari 1 orang Direktur Utama, 1 orang Direktur, 2 orang Staf Marketing, 1 orang Staf Accounting, 1 orang Staf Personalia dan Umum, 1 orang Staf Legal, Administrasi Pembiayaan, 1 orang Staf Teller dan 1 orang Costumer Service. Adapun yang diluar pengelola harian adalah 2 orang Dewan Komisaris, 2 orang Dewan Pengawas Shari'ah dan 2 orang pemegang saham.

C. Pendidikan dan Pelatihan SDM PT BPRS Madinah

SDM yang dimiliki oleh PT. BPRS Madinah Lamongan mempunyai latar belakang pendidikan S1 yang beragam, yakni ekonomi Shari'ah, ekonomi konvensional, manajemen, hukum dan pertanian. Hanya ada satu SDM yang mempunyai latar belakang pendidikan D3 (ekonomi-manajemen).

Sumber daya manusia memiliki posisi yang strategis dalam organisasi, karena unsur manusia memegang peranan yang penting dalam melakukan aktivitas untuk pencapaian tujuan. Untuk itulah maka eksistensi manusia dalam organisasi sangat kuat. Untuk mencapai kondisi yang lebih baik, maka perlu adanya manajemen terhadap sumber daya manusia secara memadai, sehingga tercipta sumber daya manusia yang berkualitas, loyal dan berprestasi. Manajemen sumber daya manusia merupakan usaha untuk mengelola dan mengarahkan sumber daya manusia dalam organisasi, agar mampu berfikir dan bertindak sebagaimana yang diinginkan organisasi.

Kondisi kompetensi pada SDM PT. BPRS Madinah Lamongan dalam bingkai kompetensi perbankan (*general competency*) tidak menjadi persoalan bagi manajemen hal tersebut dapat dilihat pada hasil laporan kinerja terakhir pada laporan kinerja bulan Desember 2010. Namun bilamana ditilik dengan perspektif latar belakang pendidikan formalnya, maka terdapat gap antara SDM ideal yang diharapkan oleh PT BPRS Mandiri Lamongan dengan realitas SDM yang sudah dimiliki oleh PT BPRS Mandiri Lamongan. SDM perbankan

Shari'ah yang professional tidak saja melengkapi dirinya dengan kompetensi umum, dalam istilah Spencer disebut '*Thresold Competencies*' yang berupa :

1. Dorongan Berprestasi (*Achievement Drive*)
2. Inisiatif (*Inisiative*),
- 3/Integritas Kerja (*Work Integrity*),
4. Kepedulian Terhadap Kualitas dan Keakuratan (*Quality and Precision*),
5. Kepemimpinan (*Leadership*),
- 6/ Kerjasama (*Teamwork*),
7. Kesadaran Organisasi (*Awareness*),
8. Membangun Hubungan (*Relationship*),
9. Mempengaruhi Orang Lain (*Influence*),
10. Orientasi Layanan Pelanggan (*Costumer Service*),
11. Pencarian Informasi (*Informer*),
12. Pengertian Antar Individu (*Understandness*),
13. Percaya Diri (*Self Convidence*).

Lebih dari sifat dan perilaku diatas, SDM perbankan Shari'ah juga diharuskan mempunyai kompetensi khusus "*Differentiating Competencies*" yakni berupa penguasaan dalam teori dan praktek konsep Mu'amalah Shari'ah, sehingga memberi warna yang dominan pada setiap proses kinerja mereka.

Untuk menunjang profesionalitas pelaksanaan tugas pokok fungsi dari personalia, maka PT. BPRS Madinah Lamongan mengadakan pelatihan dan pengembangan SDM. Kompetensi seorang individu merupakan sesuatu yang melekat dalam dirinya yang dapat digunakan untuk memprediksi tingkat kinerjanya. Sesuatu yang dimaksud bisa menyangkut motif, konsep diri, sifat dan pengetahuan maupun kemampuan/ keahlian. Kompetensi individu yang berupa kemampuan dan pengetahuan bias dikembangkan melalui pendidikan dan pelatihan. Sedangkan motif kompetensi dapat diperoleh saat proses seleksi.

Menurut peraturan BI, BPRS wajib menyediakan dana pendidikan untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan SDM di bidang perbankan sebesar 5% dari realisasi biaya SDM tahun sebelumnya. Apabila dana pendidikan tersebut masih tersisa, maka sisa dana tersebut wajib ditambahkan ke dalam dana pendidikan dan pelatihan tahun berikutnya.

Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan SDM PT BPRS Madinah Lamongan dilakukan dengan cara :

- a. Dilaksanakan oleh PT BPRS Madinah Lamongan sendiri;
- b. Ikut serta pada pendidikan yang dilakukan BPRS lain;
- c. Bersama-sama dengan BPRS lain menyelenggarakan pendidikan atau pelatihan;
- d. Dikutikn pendidikan dan pelatihan yang diadakan oleh BI dan Organisasi Keuangan lainnya.

Mengirim SDM mengikuti pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan oleh lembaga terkait seperti Bank Indonesia, Lembaga Masyarakat Ekonomi Islam, Asosiasi Bank Shari'ah Indonesia, Permodalan Nasional Madani, lembaga lain yang materi programnya berorientasi peningkatan kinerja perbankan Shari'ah dll.¹³⁴

Sebagai aktifitas program yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan tentang konsep Mu'amalah Shari'ah dan nilai-nilai dasar ekonomi Islam, maka secara internal PT. BPRS Madinah Lamongan mengadakan secara rutin berkala pada setiap bulan sekali diadakan pembinaan dan pembekalan yang dibina langsung oleh Dewan Pengawas Shari'ah, Bapak KH. Abdul Aziz Khoiri dan Bapak KH Anshori.¹³⁵ Semula kegiatan pembekalan spiritual ini diadakan setiap minggu sekali.

Dalam keseharian, pola kepemimpinan Direktur Utama PT. BPRS Madinah Lamongan, juga senantiasa memberikan pembimbingan pendampingan dan pengarahan serta contoh kongkrit bagaimana melaksanakan tugas yang profesional dalam dunia perbankan Shari'ah. Hal ini bisa dilakukan karena Direktur Utama PT. BPRS Madinah Lamongan adalah juga sebagai Team Leader dari berbagai BPRS di seluruh Indonesia, juga berpengalaman mengelola langsung BPRS¹³⁶ sebelumnya sehingga pelatihan dan pengembangan model ini tidak kalah perannya sebagai input yang mendukung peningkatan profesionalitas SDM PT. BPRS Madinah

¹³⁴ Sejak berdiri, juni 2009 sampai bulan desember 2010, tidak kurang dari 12 kali pengiriman personalia untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan SDM sesuai dengan bidang tugas mereka.

¹³⁵ Hasil wawancara dengan Bapak Swida Dwi Handoyo, SE . Direktur BPRS Madinah lamongan tanggal 15 januari 2012, KH Azis Khoiri adalah ketua Majelis Ulama Indonesia (MUI) Lamongan dan pengasuh pondok pesantren Al Makruf Lamongan, merupakan tokoh NU lamongan, drdangkan bapak KH Anshori adalah tokoh ulama lamongan yang juga menjadi sesepuh organisasi Muhammadiyah lamongan.

¹³⁶ Dari situs web profile Direktur Utama, Temmy Wijaya sebelumnya 2004-2008 adalah pendiri dan direktur utama BPRS Pemda Sitobondo, juga sebagai pendiri dan direktur PT Adhi Karya, institusi yang bergerak dalam bidang konsultan manajemen industri keuangan. Bahkan di bulan desember 2010 sedang mulai proyek pendirian BPRS Temate, Kediri, Mojokerto dan Jambi. Disamping itu Temy wijaya yang jebolan S12 ekonomi dan S2 Hukum ini juga sebagai dosen tamu di berbagai perguruan tinggi dengan materi kuliah seputar industri keuangan.

Lamongan¹³⁷ Berikut adalah kegiatan pengembangan SDM yang telah dilaksanakan PT BPRS Madinah Lamongan, sejak awal berdiri sampai bulan Desember 2011.

Gambar 4.2
Program Pengembangan SDM
PTBPRS Madinah Lamongan

| NO | PROGRAM | NARASUMBER |
|-----|--|---|
| 1. | Pembinaan Muamalah Shari'ah dan Spiritual Sebulan Sekali | DPS dan Direksi BPRS Madinah |
| 2. | Pelatihan Perbankan Shari'ah | PT PNM Surabaya |
| 3. | Magang Operasional BPRS Shari'ah | PT BPRS Daya Artha Mentari Bangil Pasuruan |
| 4. | Workshop Akuntansi Shari'ah | ASBISINDO Jatim |
| 5. | Pelatihan Sertifikasi Direktur BPRS | LPPI dan LSP Jakarta |
| 6. | Inhouse Traning Knowledge Produk BPRS dan Pemasarannya | Direksi PT BPRS Madinah |
| 7. | Inhouse Traning Knowledge Produk BPRS dan Pemasarannya | Direksi PT BPRS Madinah |
| 8. | Pelatihan System Informasi Debitur (SID) | Bank Indonesia Jakarta |
| 9. | Study Banding Gadai Emas Shari'ah ke BPRS Sumenep | ASBISINDO Jatim |
| 10. | Workshop Pelatihan dan Motivasi , Etos kerja Shari'ah | Pondok Pesantren Al Munawaroh Brondong Lamongan |

¹³⁷ Wawancara dengan beberapa personalia PT. BPRS Madinah Lamongan , tanggal 14 januari 2012 karyawan banyak mengungkap tentang gaya kepemimpinan yang ada di tempat kerjanya sangat mendukung pengembangan SDM .

| | | |
|-----|--|------------------------------|
| 11. | Pelatihan Pendalaman Pembiayaan Shari'ah bagi Account Officer | ASBISINDO |
| 12. | Pelatihan pembuatan Laporan BPRS berkala model baru | Bank Indonesia Jakarta |
| 13. | Sosialisasi BPRS peserta Lembaga Penjamin Nasabah (LPS) se Jatim | Bank Indonesia Dan LPS Jatim |
| 14. | Pelatihan Pembiayaan Shari'ah bagi Account Officer BPRS Se Jatim | BI Surabaya |

Sumber : Dokumentasi PT BPRS Madinah Lamongan

D. Produk dan Kinerja PT. BPRS Madinah Lamongan

Produk perbankan BPRS sebenarnya tidak jauh berbeda dengan produk perbankan yang ditawarkan oleh Bank Umum Shari'ah. Secara umum produk perbankan BPRS terbagi kepada tiga kategori, yaitu produk dalam pengerahan dana, penyaluran dana dan jasa perbankan. Dalam kategori pengerahan dana BPRS berupaya merekrut dana yang tersebar di masyarakat, kemudian disalurkan kepada para nasabah untuk didayagunakan dalam bentuk usaha. Di antara produk dalam pengerahan dana ini adalah tabungan wadi'ah, deposito mudharabah dan tabungan mudharabah. Selain itu BPRS juga telah menyediakan beberapa fasilitas untuk penitipan harta umat untuk melaksanakan ibadah, seperti titipan infaq, sedekah, dan zakat, titipan untuk ongkos naik haji, titipan untuk ibadah qurban, aqiqah, dan khitanan.

Sedangkan dalam kategori penyaluran dana BPRS berupaya menyalurkan dana yang berhasil direkrut dari masyarakat. Penyaluran dana BPRS bisa dalam bentuk investasi yang bersifat produktif maupun dalam bentuk pinjaman konsumtif yang tidak berbunga. Produk perbankan yang bersifat produktif yang ditawarkan BPRS antara lain pembiayaan mudharabah, pembiayaan musyarakah, pembiayaan murabahah, dan pembiayaan al bai' bithaman ajil. Sedangkan produk perbankan yang bersifat konsumtif tetapi tidak berbunga adalah pembiayaan al qardh'ul hasan.

Dalam kategori ketiga BPRS menyediakan beberapa fasilitas yang bisa dimanfaatkan oleh masyarakat. Dalam kategori ini masyarakat memanfaatkan fasilitas perbankan dengan cara menyewanya (*Ijarah*). Di antara produk perbankan dalam kategori ketiga ini adalah transfer dan inkaso, pembayaran rekening listrik, air, dan telepon.

BPR Shari'ah terfokus untuk melayani Usaha Mikro dan Kecil (UMK) yang menginginkan proses mudah, pelayanan cepat dan persyaratan ringan. BPR Syariah memiliki petugas yang berfungsi sebagai armada antar jemput setoran dan penarikan tabungan / deposito termasuk setoran angsuran pembiayaan. Pelayanan ini sangat relevan dengan kebutuhan masyarakat UMK yang cenderung tidak bisa meninggalkan usaha kesehariannya di pasar / toko / rumah.

Produk pelayanan yang ada di PT. BPRS Madinah Lamongan adalah berupa Dana Talangan Haji Al QORDH , dengan hanya 5,5 juta rupiah bisa mendapatkan porsi haji. Tabungan wadi'ah ibadah haji Al Madinah yang memberikan bonus, Tabungan Mudhorobah SIBARKAH, yang bebasadministrasi dengan hanya serotan awal Rp.10.000, dan bagi hasil yang sangat kompetitif. Produk lainnya adalah Deposito mudhorobah Ummat dalam jangka waktu 1 sampai 12 bulan dan bagi hasil yang lebih menguntungkan. Pembiayaan Murobakhah AL Amanah dan Pembiayaan musyarokah Al Syirkah, join financing yang adil transparan dan menguntungkan. Secara terperinci produk diatas dapat ditabulasikan sebagai berikut¹³⁸ :

Gambar 4.3

Produk dan Nisbah

PT. BPRS Madinah Lamongan

| NO | PRODUK | BANK | NASABAH |
|----|------------------------------|-------|---------|
| 1 | Tabungan Mudhorobah SIBARKAH | 90 | 10 |
| 2 | Tabungan Wadiah Haji | BAHAS | |
| 3 | Deposito Mudhorobah 1 bulan | 85 | 15 |
| 4 | Deposito Mudhorobah 3 bulan | 80 | 20 |
| 5 | Deposito Mudhorobah 6 bulan | 75 | 25 |

¹³⁸ Data diperoleh dari dokumen yang terpampang dalam ruang PT. BPRS Madinah Lamongan serta brosur – pamflet yang tersedia di meja Customer Service (CS).

| | | | |
|---|------------------------------|----|----|
| 6 | Deposito Mudhorobah 12 bulan | 70 | 30 |
|---|------------------------------|----|----|

Sumber : Dokumentasi PT BPRS Madinah Lamongan

Porsi financial yang dialokasikan untuk produk murobakhah menenpati ranking pertama, yakni kurang lebih 70 % dari keseluruhan pembiayaan¹³⁹. Mulai dari pembiayaan laptop dan motor bagi guru swasta¹⁴⁰ (Maarif dan Muhammadiyah), sampai kepada pembelian sarana laboratorium bahasa dan kelas Audio visual bagi lembaga pendidikan. Dalam Catatan laporan kinerja Desember 2011, untuk Pembiayaan murobakhah adalah sebesar Rp. 3.180.961, dari jumlah ini kurang lebih Rp.1,7 M adalah disalurkan untuk Guru Maarif dan Muhammadiyah dan prasarana pendidikan.¹⁴¹ Namun demikian ekspansi pertumbuhan produk pembiayaan PT BPRS Madinah Lamongan tetap dilakukan sejalan dengan prinsip kehati-hatian (*prudential banking concept*) dengan memperhatikan kebutuhan likuiditas serta faktor resiko usaha di bidang perbankan sebagai contoh prosedur transaksi pembiayaan sebagai berikut.

Ada beberapa langkah yang mesti dilalui oleh calon nasabah dalam mengajukan transaksi pembiayaan ke BPRS. Langkah pertama adalah mencari informasi secara rinci mengenai jenis produk perbankan yang akan digunakan atau dimanfaatkan. Informasi mengenai masalah ini dapat diperoleh secara langsung dari bagian layanan nasabah di BPRS yang bersangkutan. Setelah melakukan negosiasi untuk memperoleh informasi, maka langkah selanjutnya adalah tahap pendataan yang akan dilayani oleh bagian Pembiayaan dan tahap investigasi. Setelah itu, calon nasabah akan mendapatkan rekomendasi yang akan dikeluarkan oleh bagian pembiayaan

¹³⁹ LPPS 2010, secara nasional dikatakan Penyaluran pembiayaan oleh perbankan syariah selama tahun 2010 meningkat cukup tinggi dibanding tahun 2009, yaitu mencapai 44,91%. Meskipun sempat mengalami sedikit perlambatan pada triwulan III, pembiayaan bank syariah tumbuh cukup signifikan pada triwulan IV. Secara khusus, peningkatan penyaluran pembiayaan pada semester didominasi oleh penambahan plafon kepada debitur lama/ existing, sedangkan pada semester II pertumbuhan pembiayaan yang signifikan dilatarbelakangi oleh penambahan jumlah debitur baru. Peningkatan penyaluran pembiayaan tersebut merupakan efek dari membaiknya sektor riil seiring dengan pulihnya daya beli masyarakat. Kecenderungan kearah murobakhah.

¹⁴⁰ Dengan hanya membawa surat SK bahwa yang bersangkutan adalah benar benar tenaga pengajardari lembaga maka sudah dapat pembiayaan. Akumulasi dana yang terserap untuk program ini sekitar 1,7 m.

¹⁴¹ Temmy Wijaya, *Wawancara*, 13 Januari 2012.

Keputusan tentang diterima atau tidaknya pengajuan pembiayaan akan diputuskan oleh bagian Komite Pembiayaan. Bila ternyata pengajuan kredit pembiayaan itu disetujui, maka langkah selanjutnya yang harus ditempuh adalah pengikatan (akad/ transaksi), yang di BPRS akan diwakili oleh Bagian Hukum dan Investasi. Sedangkan proses pengucuran dananya akan dilakukan oleh Bagian Teller. Lihat gambar 4.4.

Gambar 4.4
Prosedur Pengajuan Pembiayaan di BPRS



Sumber : Dokumen PT BPRS Madinah

Kinerja transaksi keuangan yang berlangsung di PT BPRS Madinah Lamongan dapat dinyatakan sangat baik hal tersebut dapat dilihat pada laporan akhir tahun PT BPRS Madinah bulan Desember 2011. Data angka selengkapnya dapat diamati pada laporan akhir tahun kinerja PT. BPRS Madinah Lamongan pada bulan Desember 2011, terpaparkan sebagai berikut :

Gambar 4.5

**KINERJA PRODUK PT. BPRS MADINAH
PER 30 DESEMBER 2011**

| NO | PRODUK | NOMINAL /Dalam ribuan Rp | JUMLAH NASABAH |
|----|---|--------------------------------|----------------|
| 1. | Tabungan Wadiah | 527.06 | 790 |
| 2. | Tabungan Mudhorobah | 1.360.271 | 228 |
| 3. | Deposito Mudhorobah | 1.340.500 | 15 |
| 4. | Pembiayaan Murobahah | 3.180.961 | 415 |
| 5. | Pembiayaan Mudhorobah- Musyarokah | 315.789 | 16 |

(Sumber : Dokumen Laporan kinerja Desember 2011)

Gambar 4.6

**PERKEMBANGAN KINERJA FINANCIAL
PT BPRS MADINAH**

| NO | URAIAN | Th.2009 | Th. 2010 | Th. 2011 |
|----|------------|------------|-----------|-----------|
| 1. | Asset | 1.470..625 | 3.012.986 | 4.577.966 |
| 2. | Pembiayaan | 908.657 | 1.691.233 | 3.169.508 |

| | | | | |
|----|------------|-----------|-----------|-----------|
| 3. | Simpanan | 638.300 | 1.670.271 | 3.727.622 |
| 4. | Modal | 1.000.000 | 1.000.000 | 1.000/000 |
| 5. | Pendapatan | 93.797 | 532.306 | 952.309 |
| 6. | Biaya | 253.749 | 656.344 | 621.704 |
| 7. | Laba | (169.952) | (124.038) | 130.605 |

(Sumber : Dokumen Laporan kinerja Desember 2011)

E. Strategi Perencanaan Kinerja PT BPRS Madinah ke Depan

Strategi adalah penetapan sasaran dan tujuan jangka panjang sebuah perusahaan dan arah tindakan serta alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai sasaran dan tujuan itu¹⁴². Strategi dapat dirumuskan sebagai berikut : “Memadukan tema pokok yang memberikan koherensi serta arah tindakan dan keputusan suatu organisasi”, Keputusan-keputusan strategi memiliki karakteristik berikut : 1.Penting ,2.Tidak mudah diganti. 3. Melibatkan komitmen atas sumber daya dalam waktu tertentu.

Dalam perjalanan setelah hampir dua tahun beroperasi, maka terdapat banyak hal yang dapat dijadikan sebagai dasar pertimbangan¹⁴³ oleh Manajemen PT BPRS Madinah untuk melangkah ke depan. Baik dalam hal yang bersifat teknis operasional, kualitas layanan, pemasaran dan pengembangan produk, penambahan modal, pengembangan SDM maupun peningkatan profit kepada stakeholder dan share holder.

Disisi lain semua yang pernah terjadi pada masa –masa awal pendirian dan operasional Manajemen PT BPRS Madinah, merupakan hal yang sangat penting untuk dijadikan resolusi dan pengarah bagi manajemen untuk menentukan target apa dan bagaimana yang akan dilaksanakan ke depan.

Setelah menetapkan apa (*what*) dan kapan (*when*) sasaran yang dibutuhkan dicapai, Strategi organisasi perlu menyatakan bagaimana hal tersebut dicapai. Strategi organisasi merupakan suatu pernyataan mengenai arah dan tindakan yang diinginkan waktu yang akan datang.

¹⁴² Alfred Chandler, *Strategy and Structure*, (Cambridge:MIT Press,1962), 230.

¹⁴³ Masa operasional dalam semester pertama sampai ketiga bisa dikatakan PT BPRS Madinah dalam kondisi belum menguntungkan , tetapi pada semester ke 4 telah mencapaiBEP sehingga profitable. Hal tersebut terlihat dari data laporan kinerja 2011 yang jumlah angkanya mencapai Rp. 130.605 -, (dalam ribuan).

Strategi organisasi mencakup kebijakan, program dan kegiatan-kegiatan manajemen untuk melaksanakan misinya. Strategi berkaitan dengan :

1. Bagaimana target-target kinerja yang harus dipenuhi
2. Bagaimana organisasi akan memberikan fokus (perhatian pada pelanggan
3. Bagaimana organisasi akan memperbaiki kinerja pelayanan, serta segi-segi lainnya
4. Bagaimana organisasi akan melaksanakan misinya.

Pimpinan PT BPRS Madinah Lamongan saat awal mengalami kesulitan dalam membangun arsitektur strategi. Ini bukanlah pekerjaan yang mudah.¹⁴⁴ Manajemen puncak organisasi harus mempunyai perspektif mengenai manfaat baru atau fungsionalitas tentang apa yang akan ditawarkan kepada pelanggan di masa yang akan datang, perspektif mengenai apa sesungguhnya kompetensi inti baru yang akan dibutuhkan untuk menciptakan manfaat tersebut, serta bagaimana nantinya para pelanggan dapat mengakses manfaat-manfaat tersebut secara paling efektif. Terlebih PT BPRS Madinah di Lamongan adalah merupakan pemain baru ditengah industri keuangan lain yang sudah eksis dan diterima oleh masyarakat. Dalam istilah yang lebih sederhana manajemen terlebih dahulu harus mengedukasi masyarakat tentang apa itu BPRS dan apa pula yang membedakan dengan BPR lainnya, Menjelaskan kepada masyarakat nilai-nilai serta manfaat apa yang didapat bilamana mereka melakukan transaksi ekonomi dengan PT BPRS Madinah. Tugas ini semakin berat dilakukan manajemen PT BPRS Madinah karena berbagai kendala internal, seperti terbatasnya SDM yang profesional, support pendanaan yang relatif .¹⁴⁵

The show must go on, berbagai hal diatas, dapat diminimalisir dengan semangat dan bekerja team work dari seluruh lapisan jajaran manajemen. Nilai-nilai saling asah, asih dan asuh yang ditekankan pimpinan PT BPRS Madinah sangat ditanamkan kepada semua SDMnya, Konsep ajaran Islam bahwa bekerja adalah Ibadah dan harus dilakukan dengan kualitas malsimal terbaik yang dimiliki SDM harus di implementasikan dalam aktifitas kerja sehari hari. Budaya kerja yang Islami tergambar dalam suasana kantor PT

¹⁴⁴Temmy Wijaya, *Wawancara*, 17 Januari 2012.

¹⁴⁵Temmy Wijaya, *Wawancara*, 17 Januari 2012.

BPRS Madinah. Sapaan salam dan senyum akan diperoleh saat siapapun yang memasuki kantor ini. Bahkan ditempat parkir petugas PT BPRS Madinah juga sedemikian cekatan, sigap serta sopan melaksanakan tugasnya. Begitu juga pelayanan yang cepat dengan tetap dalam keramahan karyawan akan mengiringi saat proses bertransaksi¹⁴⁶.

Pimpinan PT BPRS Madinah Lamongan, mengakui bahwa secara kualitas profesional dalam perbankan Shari'ah. SDM yang ada di PT BPRS Madinah Lamongan mayoritas berlatar belakang pendidikan perbankan / ekonomi/ konvensional. Bahkan dari unsur komisaris maupun unsur manajer adalah kurang fasih dan mendetail pemahaman akan konsep perbankan Shari'ah. Namun disisi lain, kuantitas jumlah SDM yang sedikit ini sangat menguntungkan bagi proses pembelajaran bagi mereka, khususnya tentang konsep dan nilai-nilai ajaran Islam dalam bidang Mu'amalah. Sehingga proses internal learning ini berlangsung secara intensif dan masif, terlebih ditunjang dengan atmosfer kepemimpinan PT BPRS Madinah Lamongan yang bergaya friendship, tidak berkesan birokratis, selalu turun kebawah, sharing dan siap meluangkan waktu untuk mencari solusi dari problem kerja yang sedang dihadapi oleh karyawan PT BPRS Madinah Lamongan.¹⁴⁷

Visi PT. BPRS Madinah Lamongan adalah Menjadi Bank Pembiayaan Rakyat Shari'ah terkemuka yang selalu mengutamakan kemajuan, kesejahteraan dan kepuasan nasabah. Peran Direktur Utama PT. BPRS Madinah Lamongan sangat menentukan dalam proses kinerja perusahaan untuk menuju kearah seperti yang terdeklarasikan dalam Visi perusahaan. Menggerakkan semua potensi yang dimiliki oleh PT. BPRS Madinah Lamongan secara efisien dan efektif. Sebagai contoh, karena PT. BPRS Madinah Lamongan mempunyai petugas bagian AO terbatas dan saat diperlukan sedang tugas lapangan, maka tugas AO itu saat waktu mendesak dibutuhkan segera kemudian diambil alih sementara oleh petugas lain, tentu saja setelah ada konfirmasi dengan pimpinan. Strategi ini seringkali terjadi

¹⁴⁶Obsevasi dan pengalaman langsung saat peneliti juga melakukan transaksi pembukaan rekening baru dan melakukan transaksi deposito mudhorobah. Seperti rasanya pelayanan kelas private banking. Petugas memberikan penjelasan dengan cermat dari setiap form yang harus peneliti isi sebelum melakukan aqad, bahkan membantu menuliskan isian karena saat itu peneliti tidak bawa kaca matabaca.

¹⁴⁷Wawancara dengan karyawan bagian CS PT BPRS Madinah Lamongan, tanggal 23 Januari 2012.

disini.¹⁴⁸ Hal ini dilakukan sehingga tidak membuat kecewa nasabah yang datang, meskipun untuk fix eskusinya tetap menunggu kehadiran petugas yang berkompeten dibidangnya. Semua nasabah perbankan, sebagai industri produk jasa keuangan akan selalu mengharapkan pelayanan yang cepat karena waktu adalah uang bagi pengusaha¹⁴⁹, mereka juga membutuhkan pelayanan yang informatif, jelas dan gamblang saat bertransaksi¹⁵⁰ mengingat konsep perbankan Shari'ah dan produknya masih awam bagi banyak nasabah, terlebih nasabah kelas bawah (pedagang ekonomi lemah, Pegel).

Misi PT. BPRS Madinah adalah :Melakukan pelayanan perbankan sistem Shari'ah terbaik dikelasnya berdasarkan Iman dan Taqwa (IMTAQ) dan Ibadah dengan mengutamakan pelayanan kepada pengusaha mikro kecil, menengah dan pegawai-pekerja untuk membangun menunjang perkembangan ekonomi Islam, masyarakat Islam khususnya dan masyarakat Indonesia umumnya. Memberikan pelayanan terbaik dan prima kepada nasabah dengan melaksanakan *Good Cooperate Governance* (GCG) berlandaskan IMTAQ. Memberikan keuntungan dan manfaat yang optimal kepada share holder dan stake holder lainnya.¹⁵¹

Kerangka pikir manajemen strategik memberikan gambaran tahap-tahap perumusan tujuan dimulai dari visi dan misi yang menghasilkan nilai-nilai. Visi, misi dan nilai-nilai tersebut secara bersamaan dianalisis dengan mempertimbangkan faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi, baik lingkungan internal yaitu lingkungan di dalam organisasi, seperti struktur organisasi, hirarki dalam manajemen, pemberdayaan sumberdaya manusia, efektivitas organisasi, biaya operasi, maupun lingkungan eksternal, yaitu lingkungan di luar organisasi, seperti ekonomi, teknologi, sosial, politik, ekologi, yang mengarah pada penarikan ukuran prioritas lingkungan.

Nilai-nilai lingkungan membantu menetapkan bagaimana tindakan-tindakan diambil (*how the action should be taken*) karena menentukan tindakan-tindakan atau kegiatan-kegiatan apa yang tepat untuk dilakukan dalam mencapai tujuan juga merupakan elemen penting dalam proses

¹⁴⁸ Temmy Wijaya, *Wawancara*, 19 Januari 2012.

¹⁴⁹ H. Masudi, *Wawancara*, 19 Januari 2012.

¹⁵⁰ Wawancara tanggal 23 Januari 2012 dengan Ibu Sun'iyah (34 tahun) warga Tlogorejo Lamongan, seorang penjual jajanan pasar di pasar kota Lamongan, saat bertransaksi di PT BPRS Madinah Lamongan.

¹⁵¹ Dokumentasi PT BPRS Madinah Lamongan

perumusan tujuan, sasaran dan strategi organisasi. Strategi bisa mengalami perubahan setiap saat sesuai dengan lingkungan yang mempengaruhinya.

Proses pencapaian terwujudnya visi misi PT BPRS Madinah Lamongan adalah dengan menetapkan strategi, dan strategi tidak statis melainkan dinamis, oleh karena itu manajemen PT BPRS Madinah membuat perencanaan strategis dengan menempuh langkah-langkah sebagai berikut¹⁵²:

- a. Dalam rangka membuat rencana operasional, para manajer, para penyelia, dan anggota-anggota staf kunci harus menentukan bagaimana mencapai hasil yang diinginkan.
- b. Biaya, keuntungan serta konsekuensi yang mungkin timbul dari berbagai alternatif tindakan harus dievaluasi, dan diseleksi mana yang paling efektif dan paling efisien.

Sedangkan langkah-langkah yang ditempuh untuk merealisasikan visi misi PT BPRS Madinah Lamongan adalah sebagai berikut, yaitu:

- 1) Serangkaian tindakan yang akan diimplementasikan untuk mencapai sasaran-sasaran yang sudah ditentukan, dapat dilihat masuk akal atau tidak, dapat dipelajari atau dikaji. Dengan melihat saling keterkaitannya dalam usaha mencapai suatu tujuan dengan "*Systemic Thinking*" atau "*Systematic Thinking*". Dapat juga dengan *tools* yang dapat dipertanggungjawabkan.
- 2) Seluruh biaya yang akan dikeluarkan pada semua kegiatan untuk mencapai suatu sasaran, harus benar-benar menguntungkan. Ini artinya *outcome* maupun *benefit* dari kegiatan-kegiatan harus benar-benar menunjukkan angka atau kondisi yang dapat meyakinkan bahwa benar-benar menguntungkan, bukan hanya menghasilkan output yang sesuai.
- 3).Rangkaian tindakan-tindakan akan berdampak positif atau negatif dapat diketahui dengan melihat saling keterkaitannya dalam "*system thinking* atau *systematic thinking*" yang logis. Oleh sebab itu, perlu dilihat dalam berbagai alternatif sebelum menentukan sistem yang dipilih.
- 4).Sistem yang dipilih mampu menjawab apakah kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan dapat mendukung kegiatan yang lain, atau malah mengganggu atau terlepas dari kegiatan yang lainnya.

¹⁵²Temmy Wijaya, *Wawancara*, 23 Januari 2012.

Strategi atau cara mencapai tujuan dan sasaran PT BPRS Madinah Lamongan dituangkan dalam kebijakan, program akan kegiatan yang akan dilakukan setiap tahun dalam kurun waktu lima tahun.¹⁵³Strategi akan memperjelas makna dan hakikat suatu rencana strategis khususnya sasaran tahunan dengan identifikasi rincian yang sifatnya spesifik tentang bagaimana para pimpinan harus mengelolanya. Agar strategi dapat diterapkan dengan baik; perlu diminta komitmen pimpinan puncak, terutama dalam menentukan kebijakan organisasi yang mengacu pada visi, misi, tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

Strategi menentukan garis besar atau dasar-dasar pokok pedoman pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi maka strategi memerlukan persepsi dan tekanan khusus dalam bentuk kebijakan. Kebijakan adalah pedoman pelaksanaan tindakan-tindakan tertentu. Kebijakan yang diambil oleh pimpinan PT BPRS Madinah Lamongan adalah merupakan keputusan yang menyangkut : Penentuan secara teliti bagaimana strategi akan dilaksanakan. Dan pengaturan suatu mekanisme tindakan lanjutan untuk pelaksanaan pencapaian tujuan dan sasaran.

Sebagaimana dalam Buku SAKIP-LAN-RI¹⁵⁴, ungkap Direktur Utama PT BPRS Madinah Lamongan, bahwa elemen penting dalam menyiapkan kebijakan adalah:

- 1) Kemampuan untuk menjabarkan strategi ke dalam kebijakan-kebijakan yang cocok, dapat dilaksanakan, dan tidak hanya baik secara teoritis.
- 2) Bagi para manajer menengah mereka tidak hanya memutuskan implementasi strategi inovasi pengembangan SDM strategi tetapi yang lebih penting ialah bagaimana strategi baru tersebut dapat dilaksanakan, kapan dilaksanakan, dan bagaimana dilaksanakannya secara efektif dan efisien.
- 3) Jumlah kebijakan yang ada disusun pada setiap sektor berbeda dan kebijakan yang ada dalam rencana strategik ini adalah kebijakan teknis.

1. Program Operasional Organisasi

¹⁵³Dokumentasi strategi perencanaan PT BPRS Madinah Lamongan.

¹⁵⁴SAKIP -LAN-RI¹⁵⁴ 2004, 113.

Program dalam SAKIP-LAN-RI¹⁵⁵ didefinisikan sebagai kumpulan kegiatan yang dihimpun dalam satu kelompok yang sama secara sendiri-sendiri atau bersama-sama untuk mencapai tujuan dan sasaran.

Beberapa ciri program operasional adalah sebagai berikut:

- a. Program kerja operasional pada dasarnya merupakan upaya untuk implementasi strategi organisasi.
- b. Program kerja operasional merupakan proses penentuan jumlah dan jenis sumber daya yang diperlukan dalam rangka pelaksanaan satu rencana.
- c. Program operasional merupakan penjabaran riil tentang langkah-langkah yang diambil untuk menjabarkan kebijakan.
- d. Program operasional dapat bersifat jangka panjang dan menengah (3-5 tahun) atau bersifat tahunan saja.
- e. Program kerja operasional tidak terlepas dari kebijakan yang telah ditetapkan sebelumnya.
- f. Program kerja operasional didasarkan atas perumusan visi, misi, tujuan, sasaran dan kebijakan yang telah ditetapkan.

Secara garis besar perencanaan program kedepan dalam semua lini sektor PT BPRS Madinah Lamongan menetapkan perencanaan kinerja yang lebih baik kedepan. Diantara perencanaan program kedepan dari struktur permodalan, dicanangkan tahun yang akan datang permodalan ditambah sampai mencukupi untuk pembukaan kantor cabang baru di wilayah kecamatan.¹⁵⁶ Perencanaan program berikutnya adalah pengembangan produk¹⁵⁷ untuk lebih bisa menambah segmen pasar yang lebih luas ke masyarakat, perencanaan program penambahan unit cabang baru terutama ke

¹⁵⁵ Ibid.

¹⁵⁶ Dalam aturan BI paling tidak BPRS telah beroperasi sehat lebih dari 2 tahun berjalan dan mencukupi modal.

¹⁵⁷ Dalam perencanaan tahun depan, pembiayaan dengan sistem rekom gaji akan lebih diperluas cakupannya dan lembaga nya. Begitu juga pembiayaan untuk sarana dan prasarana, tidak saja bagi lembaga pendidikan, seperti untuk pengadaan sarana multi media tapi juga lembaga lembaga yang ada dan eksis di masyarakat yang mempunyai prospektif kesejahteraan ekonomi. Sengkan untuk simpanan, yang berupa tabungan sibarkah, simpanan barokah ummatm akan dikembangkan kearah tabungan tarbiyah (Siswa), Tabungan Umroh dan Tabungan qurban.

wilayah kecamatan yang potensial ekonominya¹⁵⁸, perencanaan program selanjutnya adalah pemasaran, sudah barang tentu dengan produk yang semakin variatif maka semakin pula harus ditingkatkan penetrasi pola marketingnya, dan yang terakhir adalah program pengembangan SDM, melalui rekrutmen SDM yang baru, ditekankan pada kompetensi perbankan Shari'ah (*Fresh graduate*), untuk itu PT BPRS Madani mengadakan kerja sama dengan lembaga pendidikan tinggi yang mempunyai program studi ekonomi Islam atau perbankan Shari'ah. Sedangkan untuk SDM yang sudah ada atau tenaga yang baru bergabung di PT BPRS Madinah, senantiasa akan dibekali pendidikan dan pelatihan agar semakin meningkat kompetensinya.

2. Upaya Memenangkan Kompetisi

Keberadaan industri keuangan di wilayah Lamongan, dengan potensi ekonomi alam dan populasi penduduk maka PT BPRS Madinah sampai saat sekarang adalah masih satu satunya industri keuangan yang berbentuk BPRS, tentu saja ini adalah sebuah nilai keuntungan tersendiri. Namun demikian dalam peta kompetisi realitasnya banyak pula pemain lain yang berkiprah dalam wilayah ini, seperti sejumlah perbankan konvensional, misalnya BRI, Bank Mandiri, BNI 1946, Bank BTN, Panin Bank, maupun bank umum Shari'ah, misalnya BSM dan berpuh lagi dari berbagai koperasi simpan pinjam yang Shari'ah ataupun yang konvensional.

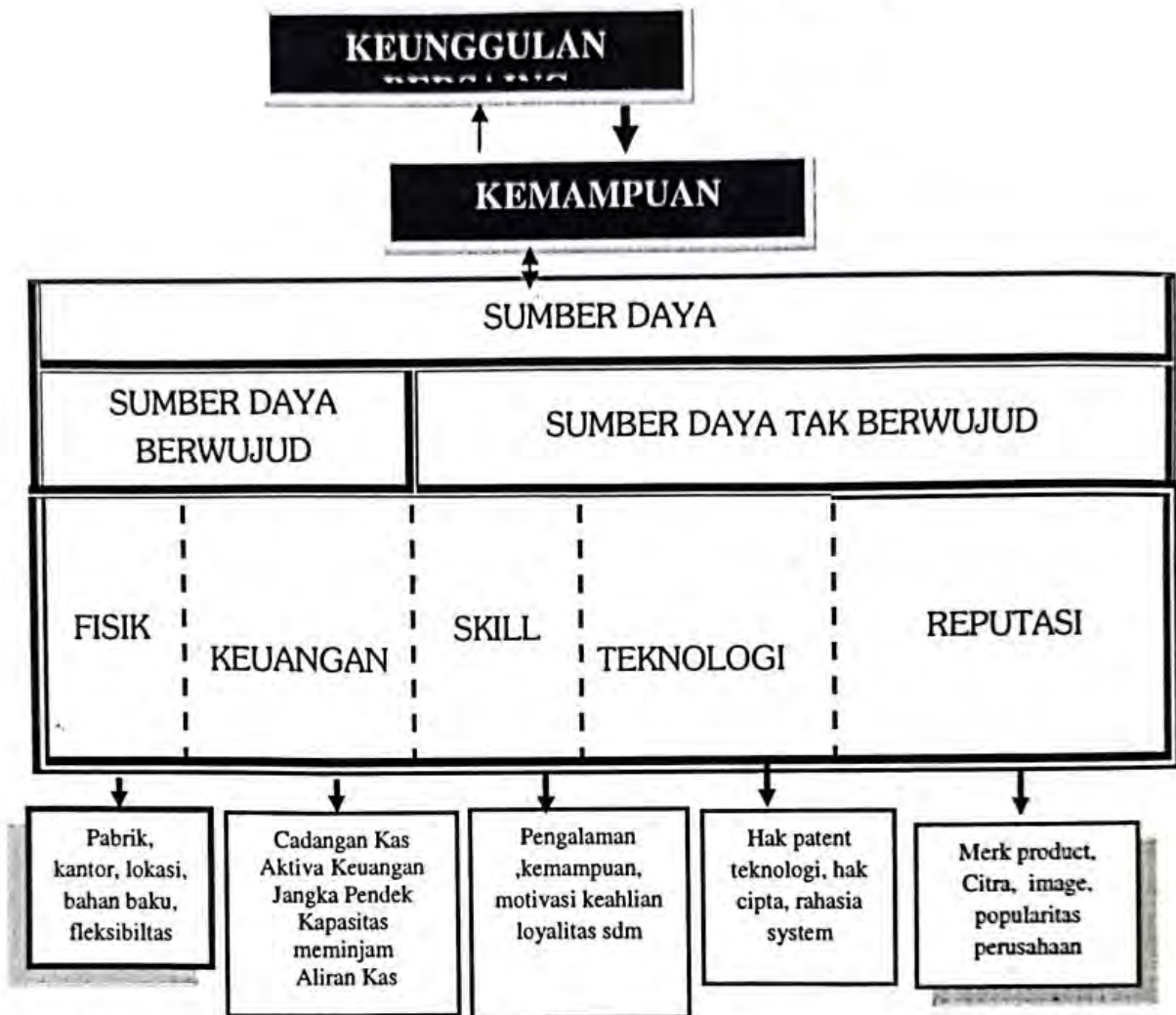
PT BPRS Madinah, memang satu satunya BPRS yang beroperasi di wilayah Lamongan, namun jika ini menjadi keunggulan yang tidak disertai dengan keutamaan produk dan inovasi terus menerus dari manajemen serta pelayanan prima SDM yang memuaskan kepada nasabah maka justru ini akan mengundang competitor sejenis lain akan muncul dan seterusnya mengambil alih. Karena pada dasarnya pemain baru ikut bermain dalam kancah yang sama adalah karena tidak adanya perintang yang itu akan menjadi peluang bagi mereka.

Secara grafis persaingan industri, termasuk perbankan Shari'ah¹⁵⁹ dapat digambarkan sebagai berikut :

¹⁵⁸Yang dimaksud adalah kecamatan Paciran, kecamatan Brondong, kecamatan Glagah dan kecamatan Mantup.

¹⁵⁹Temmy Wijaya, *Wawancara*, 10 Februari 2012.

Gambar 4.7
Sumber Daya Dan Keunggulan Bersaing



Disesuaikan peneliti dari Syafii

Identifikasi langkah yang diambil oleh pihak manajemen PT BPRS Madinah Lamongan dalam upaya memenangkan persaingan bisnis keuangan Shari'ah di Lamongan khususnya adalah sebagai berikut :

1. Semakin memantapkan keyakinan tentang kebenaran nilai-nilai Islam yang diejawantahkan dalam prinsip perbankan Shari'ah di PT BPRS Madinah Lamongan.
2. Semakin mengedepankan kepuasan nasabah dengan pelayanan dan profitabilitas yang unggul dibanding lainnya.
3. Semakin mengembangkan produk dan memperluas jaringan PT BPRS Madinah Lamongan sehingga mampu menarik semua lapisan masyarakat.

Untuk merealisasikan hal diatas maka seluruh komponen yang ada dalam PT BPRS Madinah Lamongan mempunyai komitmen yang sangat mulya dan Islami, yakni bersama meraih berkah. Dalam konsep Islam berkah adalah bukan semata soal banyak atau sedikit yang diperoleh, tetapi berkah punya makna: Senantiasa membawa kemaslahatan bagi yang diberi berkah. Jika itu berupa uang, maka uang yang berkah adalah si pemilik uang akan mendapatkan kemaslahatan dengan uang itu, umpama hidupnya semakin tenang dan sejahtera. Sebaliknya bila uang tidak berkah, maka justru akibat punya uang itu si pemiliknya akan mendapatkan kesusahan dan ketidaktenangan. Semakin menjauh dari sang Maja pemberi Rizqi serta tidak mensyukurinya. Secara sederhana dapat diilustrasikan sebagai berikut:

Gambar 4.7

Upaya Memenangkan Kompetisi



Diolah peneliti dari berbagai sumber

BAB V

ANALISIS DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN, MODEL DAN STRATEGI INOVASI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PERBANKAN SHARI'AH

A. Model Pengembangan Sumber Daya Manusia Perbankan Shari'ah

Manusia adalah aset terbesar perusahaan, tanpa manusia perusahaan tidak akan jalan, ungkapan ini tidaklah berlebihan. Realisasinya dalam perusahaan, manajemen senantiasa mengembangkan sumber daya manusia yang dimiliki sejalan dengan situasi dan kondisi yang sedang dan yang akan dihadapi oleh perusahaan. Inovasi, pengembangan keterampilan dan pengetahuan SDM selalu ditekankan dalam semua kebijakan manajemen.

Atmosphere demikian, semakin sangat dibutuhkan bagi perusahaan yang masih baru beroperasi dengan segala tantangan dan hambatan, terlebih keterbatasan dalam ketersediaan sumber daya manusia handal yang dimiliki. Seperti fenomena munculnya bank-bank bersistem Shari'ah, dimana sumber daya manusia berkategori profesional masih merupakan makhluk langka keberadaannya.¹⁶⁰ Kriteria sumber daya manusia yang profesional dimaksud adalah sumber daya manusia yang tahu persis dan sadar kapan ia

¹⁶⁰Eny Febriani, *Akselerasi pertumbuhan perbankan Shari'ah nasional tantangan dan kontribusi lembaga pendidikan tinggi*, 2008. Secara faktual di dapat hanya 20 % sumber daya manusia perbankan Shari'ah yang berlatar belakang keilmuan Shari'ah. dan 70 % sumber daya manusia perbankan Shari'ah adalah pindahan dari perbankan konvensional. tentu saja ini membutuhkan strategi inovasi pengembangan sumber daya manusia.

menjadi pemimpin dan kapan menjadi orang yang dipimpin, serta mampu bertindak secara adil dan proporsional sesuai wewenang, tanggung jawab dan kewajiban yang dibebankan kepadanya.¹⁶¹ Lebih khusus lagi dalam perbankan Shari'ah Nawawi¹⁶² menyatakan bahwa sumber daya manusiaprofesional adalah sumber daya manusia yang ahli dan mempunyai spesialisasi ilmu Shari'ah (*mu'ámalah*) yang memahami dan ahli dan mempunyai spesialisasi di bidang ilmu ekonomi dan mampu mengimplementasikan dalam praktik perbankan Shari'ah.

Manajer harus mengetahui visi dan masa depan perusahaan sekaligus sering memantau perkembangan kondisi manusia di lapangan, sehingga bisa membentuk dan mengasah manusia di perusahaan demi masa depan tersebut. Mereka harus bisa membuktikan bahwa mereka benar-benar serius menjadi '*strategic partner*' yang paling utama dari *owners* perusahaan. Berpikir strategis ke masa depan dan sekaligus menerjemahkan strategi ke dalam tindakan-tindakan pengembangan yang efektif. Manajer perlu *mere-engineer business process* dan aktif mendengarkan aspirasi karyawan sehingga komitmen dan kapabilitas karyawan tersalur dengan positif.

Manajer tidak hanya berpikir '*here and now*' saja, tapi perlu jeli untuk meramalkan kebutuhan manusia dalam menjawab tantangan bisnis berpuluh-puluh tahun kedepan. Dengan demikian, yang diciptakan bukan sekedar kekuatan sumber daya manusia, tetapi juga kekuatan intelektual dan mental manusianya. Kemampuan perusahaan berkreasi, mencari jalan lain yang berbeda dengan yang 'biasa', hanya mungkin dilakukan oleh sumber daya manusia yang abnormal. Inilah pekerjaan divisi sumber daya manusia.

Peran manajer dalam hal demikian berat, didelegasikan pada divisi *Human Resources* (HR).¹⁶³ Menurut *Dave Ulrich* yang perlu diperkuat HR di organisasi adalah menjadi '*Change leader*'. Namun tentu saja HR sendiri pertama-tama perlu menggerakkan dan menjalankan perubahan di tubuhnya sendiri lebih dulu. Bila dulu perusahaan bisa dipuaskan dengan program-program training dan rekrutmen yang dikelola oleh HR, maka yang perlu

¹⁶¹Mahastuti, "Analisis Pengaruh Perencanaan Karir dan Pengembangan pada Peningkatan Kompetensi Sumber Daya Manusia Organisasi (Studi Kasus Karyawan Kantor Meneg. PPN/ Bappenas)", (Tesis --Universitas Indonesia, Jakarta, 2004), 37.

¹⁶² Ismail Nawawi, *Perbankan Shari'ah*, (Sidoarjo: Vivpress, 2011), 154.

¹⁶³Bilamana perusahaan berkategori besar, mempunyai struktur organisasi yang kompleks.

dihasilkan kini adalah kekuatan hubungan interpersonal dan spirit manusianya. Bila dulu substansi yang digarap adalah disiplin, tunjangan atau remunerasi karyawan. Di masa sekarang tuntutannya adalah mengelola mindset dan perspektif karyawan. Tanpa terobosan, cara-cara baru dan perubahan mustahil peran ini bisa dimainkan dengan optimal. Makna karyawan saat sekarang bukan lagi seperti pemahaman karyawan pada masa lalu, kini karyawan adalah menjadi sumber daya yang harus dikelola secara berkesinambungan.

Secara konseptual model dikemukakan oleh Nawawi¹⁶⁴ dengan menyebutkan pendapat para pakar dan ahli mendefinisikan model sebagai berikut: Bill dan Hardgrave mengemukakan bahwa model adalah sebagai suatu gambaran teoritis yang disederhanakan dari dunia nyata; merupakan suatu bangunan *isomorphic* dari realitas atau mendahului kenyataan. Sedangkan Mustopadidjaja berpendapat bahwa model adalah teori dasar atau carapandang yang fundamental dilandasi nilai-nilai tertentu dan berisikan teori pokok, konsep, asumsi, metodologi atau cara pendekatan yang dipergunakan para praktisi dalam menanggapi suatu permasalahan tertentu. Gass Roger Sisson dan Dunn, mengemukakan pendapat bahwa model kebijakan (*policy model*) adalah representatif sederhana mengenai aspek-aspek yang terpilih dari suatu kondisi tertentu.¹⁶⁵ Selanjutnya dikemukakan Dunn bahwa model kebijakan merupakan bangunan mental yang berdasarkan pada konseptualisasi dan spesifikasi elemen-elemen kondisi masalah, model merupakan *rekonstruksi artificial* dari realitas dalam masalah merentang dari energi dan lingkungan sampai masalah kemiskinan, kesejahteraan, berbagai kejahatan. Model manajemen dapat dinyatakan sebagai konsep, diagram, grafik, atau persamaan matematis. Salah satu contoh model manajemen adalah model siklus kegiatan-kegiatan manajemen (*circular flow diagram*).

Model pengembangan sumber daya manusia perbankan Shari'ah masih membutuhkan perumusan, karena perbankan Shari'ah operasionalnya masih belum cukup lama dilaksanakan, sehingga proses pengembangan sumber daya manusia perbankan Shari'ah lebih banyak mengadopsi langsung dari proses pengembangan sumber daya manusia perbankan

¹⁶⁴ Ismail Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Surabaya:ITS press,2007),14.

¹⁶⁵ William Dunn, *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*, (Yogyakarta:Gajah Mada University Press ,2003), 232.

konvensional. Untuk itu sebagai upaya perumusan model pengembangan sumber daya manusia perbankan Shari'ah, maka dalam hal ini diungkap apa saja yang menyebabkan model pengembangan sumber daya manusia perbankan Shari'ah diperlukan. Antara lain adalah:

1. Tuntutan Nasabah

Dari lapangan diperoleh data bahwa nasabah perbankan Shari'ah, akan selalu mengharapkan pelayanan yang cepat karena waktu adalah uang bagi pengusaha.¹⁶⁶ H.Khusen (43 th), seorang pengusaha penggilingan padi dari desa Pucung kecamatan Tikung kabupaten Lamongan menyatakan: "Saya tidak ingin direpotkan oleh prosedur yang berbelit saat transaksi, apalagi berlama lama waktunya. Seringkali kalau hanya untuk transfer pembayaran maka saya menyuruh karyawan saya untuk melakukannya, karena seringkali mengantridan membutuhkan waktu lumayan, terlebih hari senin atau jum'at sore". Lebih lanjut pengusaha *Huller* ini menjelaskan saat ditanya tentang pelayanan di PT BPRS Madinah Lamongan, dia menjawab: "Pelayanan disini cukup bagus bahkan cepat beres, mungkin karena nasabahnya belum banyak seperti bank milik pemerintah yaa..". Hal yang hampir sama juga diutarakan oleh Ibu Mudzaroah (35 tahun),¹⁶⁷ seorang janda yang membuka usaha warung es dan jajanan, Ibu ini tidak faham apa itu bank Shari'ah atau bukan Shari'ah, yang penting dia dapat memperoleh dana untuk kelangsungan usahanya. Saat dijelaskan tentang sistem Shari'ah oleh peneliti, maka dia sangat tertarik dan ingin menjadi nasabah bank Shari'ah. Begitu juga yang dikatakan oleh Atak¹⁶⁸ (33 tahun) pengusaha rental computer, dia mengatakan: "Saya awalnya menjadi nasabah di BPRS Madinah ini adalah karena dengar informasi bahwa dengan sistem Shari'ah akan lebih menguntungkan dan sesuai dengan ajaran Islam, sekarang saya agak lumayan faham dan menikmati". Dengan demikian banyak dari nasabah perbankan Shari'ah yang membutuhkan pelayanan yang informatif, jelas dan gamblang saat bertransaksi mengingat konsep perbankan Shari'ah dan produknya masih awam, belum dikenal luas oleh banyak nasabah, terlebih nasabah kelas bawah (pedagang ekonomi lemah).

¹⁶⁶H. Khusen, *Wawancara*, Lamongan, 23 Januari 2012.

¹⁶⁷Mudzaroah, *Wawancara*, Lamongan, 24 Januari 2012.

¹⁶⁸Atak, *Wawancara*, Lamongan, 23 Januari 2012.

Hal lain yang juga menjadi tuntutan nasabah adalah seperti yang diutarakan oleh H. Ahmad Shodiqun (55 tahun) seorang pemilik toko buku Karunia Jl. Veteran Lamongan, "Paling tidak karyawan bank Shari'ah harus berpenampilan dan berperilaku Islami, umpamanya saja mereka harus fasih baca Al Qur'an, berbusana muslimdan senantiasa mengucapkan salam saat pertama menemui nasabah".¹⁶⁹

Dari hasil kajian para peneliti perbankan Shari'ah disimpulkan bahwa salah satu faktor yang menjadikan perkembangan perbankan Shari'ah tidak secepat seperti yang diharapkan adalah karena faktor *Human Capital*¹⁷⁰ yakni keberadaan manusia baik yang ada di internal maupun eksternal perbankan Shari'ah, kurang mempunyai pengetahuan memadai terhadap produk perbankan Shari'ah (*Knowledge Product*) dan kurang memiliki ketrampilan (*Skills*) yang baik terhadap pelayanan produk perbankan Shari'ah. Dalam penelitian¹⁷¹ juga disimpulkan bahwa hanya 10% dari sumber daya manusia perbankan Shari'ah, mempunyai latar belakang keilmuan Shari'ah. Dan 70% dari sumber daya manusia perbankan Shari'ah adalah berasal dari perbankan konvensional.

Sehubungan dengan daya saing usaha jasa perbankan Shari'ah harus mempertimbangkan etika bisnis dan pelayanan publik. Daya saing usaha perbankan Shari'ah yang efektif terjadi bila pelayanan atau produk sesuai keinginan nasabah tanpa memerlukan usaha penjualan dikarenakan pemasaran secara keseluruhan dibutuhkan nasabah dengan keinginan nasabah, sehingga nasabah secara tidak langsung akan mencari pelayanan tersebut. Kemudian untuk masalah komunikasi bisnis jasa nasabah melalui iklan harus dipertimbangkan mana yang boleh, dan mana yang tidak agar tidak menimbulkan salah tafsir dikalangan perbankan Shari'ah dan masyarakat.

Kriteria sumber daya manusia yang baik adalah yang tahu persis dan sadar kapan ia menjadi pemimpin dan kapan menjadi orang yang dipimpin, serta mampu bertindak secara adil dan proporsional sesuai wewenang,

¹⁶⁹Ahmad Shodiqun, *Wawancara*, Lamongan, 27 Januari 2012.

¹⁷⁰Becker, *Human Capital : A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education (Edisi ketiga)*, (Chicago: The University of Chicago Press, 1993), 7.

¹⁷¹Eri Febrian, *Laporan Akselerasi Pertumbuhan Perbankan Shari'ah Nasional*, Januari, 2012, 3.

tanggung jawab dan kewajiban yang dibebankan kepadanya.¹⁷² Karena perbedaan karakteristik dan kemampuan atau kompetensi, maka sangat sulit mencapai sumber daya manusia yang ideal.

Dari fakta dilapangan dan kajian temuan yang telah dilakukan oleh para peneliti di atas, sebagai industri jasa dibidang keuangan, maka perbankan Shari'ah pada aspek pelayanan kepada nasabah tentunya harus diperhatikan dan dikembangkan sampai batas memenuhi tuntutan nasabah. Perbankan Shari'ah keberadaannya belum terlalu lama di Indonesia yakni sejak tahun 1992, dengan demikian wajar bilamana banyak nasabah atau calon nasabah yang masih mempunyai kurang fahaman terhadap perbankan Shari'ah dan produk-produknya. Produkperbankan Shari'ah memang mempunyai karakteristik yang berbeda dengan produk perbankan konvensional yang memberi bunga tetap. Inilah yang juga menyebabkan sebagian pengguna jasa perbankan Shari'ah merasa enggan lagi berhubungan karena kehilangan penghasilan dari bunga yang tetap itu. Terlebih pada Bank Pembiayaan Rakyat Shari'ah yang nota bene adalah diarahkan ke segmen menengah ke bawah, dimana tingkat ekonomi, pendidikan, informasi dan pengetahuan mereka relatif terbatas.

Secara internal, perbankan Shari'ah mempunyai sumber daya manusia yang tidak ideal, mengingat sistem Shari'ah dalam perbankan masih belum lama dikembangkan sehingga manajemen dan sumber daya manusianya masih belum optimal pemahaman dan operasionalnya terhadap sistem perbankan Shari'ah. Begitu juga lembaga pendidikan masih relatif belum mencukupi keluaran anak didiknya untuk berkiprah di dunia industri keuangan Shari'ah. Berawal dari tuntutan nasabah dan kondisi tidak ideal internal sumber daya manusia perbankan Shari'ah maka perbankan Shari'ah membutuhkan model pengembangan sumber daya manusia agar dapat memenuhi tuntutan nasabahnya.

Ajaran Islam sangat menekankan kepada umatnya untuk senantiasa berbuat kebaikan, terlebih sebagai sumber daya manusia perbankan Shari'ah, industri bank yang merupakan industri jasa pelayanan, maka mutlak

¹⁷²Mahastuti, "Analisis Pengaruh Perencanaan Karir dan Pengembangan pada Peningkatan Kompetensi sumber daya manusia Organisasi (Studi Kasus Karyawan Kantor Meneg. PPN/Bappenas)", (Tesis--Universitas Indonesia, Jakarta, 2004), 37.

diperlukan sumber dayam manusia yang mampu memberikan pelayanan terbaik sesuai dengan tuntutan nasabahnya.¹⁷³

Konsep dalam ajaran Islam, mengerjakan sesuatu harus dilakukan dengan sebaik mungkin, karena hasil pekerjaan manusia akan dilihat dan dibalas oleh Allah SWT. Seperti yang termaktub dalam surat At Taubah 105¹⁷⁴, yang artinya: “Bekerjalah kamu maka Allah dan Rosulnya serta orang orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu dan kamu akan dikembalikan kepada Allah yang mengetahui akan yang gaib dan yang nyata, lalu diberikannya kepadamu apa yang telah kamu kerjakan”.

Islam mengajarkan bahwa manusia saat mengerjakan sesuatu dalam masa kehidupannya tidak saja berdimensi duniawi semata, artinya tidak sebatas nilai kerja dan hasil kerja itu sendiri, akan tetapi berdimensi ukhrowi, yakni akan diperlihatkan dan diberi balasan kelak oleh Allah SWT di akherat. Seperti dalam firman Allah

فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ ﴿٧٥﴾ وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ

Artinya :

7. Barangsiapa yang mengerjakan kebaikan seberat dzarrahpun, niscaya dia akan melihat (balasan)nya. 8. dan Barangsiapa yang mengerjakan kejahatan sebesar dzarrahpun, niscaya dia akan melihat (balasan)nya pula.¹⁷⁵

Yang patut dicatat ungkapan Direktur Utama PT BPRS Madinah Lamongan “bahwa bekerja diperbankan Shari’ah adalah sebagai ibadah, karenanya harus dilakukan sebaik mungkin dan seikhlas mungkin”.¹⁷⁶ Kalimat ini selalu ditekankan secara berulang-ulang pada setiap meeting dengan para karyawannya. Dengan demikian sumber daya manusia Islami, dalam mengerjakan tugas pekerjaannya harus dilakukan sebaik mungkin.

Seperti dalam firman Allah surat Al Bayyinah ayat 5¹⁷⁷,

Dalam sabda Rosul juga dikatakan

¹⁷³al-Qur’an, 14: 7. Lihat juga Lihat lampiran ayat nomor 14.

¹⁷⁴al-Qur’an, 9: 105. Lihat juga lampiran ayat, nomor 19.

¹⁷⁵al-Qur’an, 99: 7-8. Lihat juga Lihat lampiran ayat nomor 7.

¹⁷⁶Temmy Wijaya, *Wawancara*, Lamongan, 17 Januari 2012.

¹⁷⁷ al-Qur’an, 98: 5. Lihat juga pada lampiran ayat nomor 36. Mu>sna>d} Ah}ma>d, juz I-X, no hadist 8060, 102.

عن أبي هريرة عن النبي قال خير الكسب كسب يد العامل اذا نصح (رواه احمد ابن حنبله)

Artinya : Sebaik baik usaha adalah usaha seorang pekerja yang dilakukan dengan tulus. (HR.Ibnu Hanbali)¹⁷⁸

Davidow dalam Lovelock menyebutkan bahwa pelayanan¹⁷⁹, adalah hal-hal yang jika diterapkan terhadap sesuatu produk akan meningkatkan daya atau nilai terhadap pelanggan. Lebih lanjut menyebutkan bahwa pelayanan yang baik membutuhkan instruktur yang sangat baik pula, hal yang paling penting adalah membuat setiap orang dalam organisasi berkualitas. Menurut Kurniawan, mengatakan bahwa pelayanan publik adalah pemberian pelayanan keperluan orang lain atau masyarakat yang mempunyai kepentingan pada organisasi itu sesuai dengan aturan pokok dan tatacara.

Pelayanan merupakan respon terhadap kebutuhan manajerial yang hanya akan terpenuhi kalau pengguna jasa itu mendapatkan produk yang mereka inginkan. Jika demikian halnya maka apayang menjadi perumpamaan bahwa pembeli adalah raja (*costumer is always right*) menjadi sangat penting dan menjadi konsep yang mendasar bagi peningkatan manajemen pelayanan.

Kualitas pelayanan (*service quality*) telah hampir menjadi faktor yang menentukan dalam menjaga keberlangsungan suatu organisasi birokrasi pemerintah maupun organisasi perusahaan. Pelayanan yang baik dan sesuai dengan kebutuhan pengguna jasa publik, sangat penting dalam upaya mewujudkan kepuasan pengguna jasa publik (*customer satisfaction*).

Pada saat lingkungan bisnis bergerak ke suatu arah persaingan yang semakin ketat dan kompleks, dimana titik tolak strategi bersaing selalu diarahkan kepada asumsi, bahwa kondisi pasar sudah bergeser dari *sellers market* ke *buyers market*, maka sebagai kata kuncinya adalah memenangkan persaingan pasar melalui orientasi strategi pada manajemen pelayanan prima (*excellent service management*).

Dalam mengembangkan organisasi yang berorientasi kepada konsumen, maka semua kegiatan harus berbasis kepada konsiderasi tentang kebutuhan dan keinginan pengguna jasa, sebab dalam kesalahan dalam pengidentifikasian kebutuhan dan harapan pengguna jasa akan menyebabkan

¹⁷⁸ Musnad Ahmad, juz 17, no hadist 8060, 102.

¹⁷⁹ Ismail Nawawi, *Manajemen Publik Kajian Teori, Reformasi, Strategi Dan Implementasi*. (Surabaya: Grafika Pustaka, 2007), 41.

pelayanan tidak berarti dan sia-sia. Hal-hal yang dapat dipergunakan untuk semakin memahami keinginan pengguna jasa adalah perlunya melakukan identifikasi terhadap berbagai faktor yang mempengaruhi pengguna jasa dalam suatu organisasi. Lovelock dalam Husaini¹⁸⁰ (1994:8) menyebutkan bahwa faktor yang mempengaruhi pengguna jasa adalah sebagai berikut dibawah ini:

- a. Sarana dan fasilitas yang mendukung efisiensi dalam kontak dengan konsumen (*presence of absence of intermediaries*).
- b. Kualitas dan kuantitas kontak dengan konsumen (*high contact as low contact*).
- c. Konsumen yang dapat berupa *individual buyers* organisasi (*institutional vs individual purchase*).
- d. Lamanya proses layanan berikut karakteristik yang menyertai layanan tersebut (*duration of service delivery process*).
- e. Keterbatasan yang mungkin terdapat dalam pelayanan (*capacity constained service*).
- f. Frekuensi dan pengguna dan pembelian ulang (*frequency at use and repurchase*).
- g. Menyangkut sulit atau mudahnya pemberian dan penggunaan oleh konsumen (*frequency at use and repurchase*).
- h. Menyangkut sulit atau mudahnya pemberian dan penggunaan oleh konsumen (*level of complexity*).
- i. Menyangkut tingkat resiko kegagalan yang mungkin terjadi dalam pelayanan yang diberikan (*degrees of risk*).

Pelayanan yang berkualitas prima yang berorientasi pada pelanggan sangat bergantung pada kepuasan pelanggan, pengukuran kualitas harus ditanyakan pada pelanggan. Menurut Zeithaml, Parasuraman, Berry (1990) mengemukakan teori *service quality/serqual* dapat diketahui kualitas pelayanan yang dirasakan secara nyata oleh konsumen, ada indikator pengukuran kepuasan konsumen, yakni:

- a. Tangibles: kualitas pelayanan berupa kualitas fisik perkantoran, komputerisasi administrasi, ruang tunggu dan tempat informasi.

¹⁸⁰ Ismail Nawawi. *Manajemen Publik, Kajian Teori, Reformasi, Strategi Dan Implementasinya*. (Surabaya: Pustaka GraVika Vlv, 2007), 110.

- b. Reliability: kemampuan dan keandalan untuk menyediakan pelayanan yang terpercaya.
- c. Responsibility: kesanggupan untuk membantu dan menyediakan pelayanan secara cepat dan tepat serta tanggap terhadap keinginan konsumen.
- d. Assurance: kemampuan dan keramahan serta sopan santun pegawai dalam meyakinkan kepercayaan konsumen.
- e. Emphaty: sikap tegas tapi penuh perhatian dari pegawai terhadap konsumen.

Manajemen dan segenap jajaran PT BPRS Madinah Lamongan, menganggap bahwa melaksanakan tugas dan bekerja di perbankan Shari'ah adalah sebagai suatu Ibadah¹⁸¹, artinya bekerja tidak saja harus dilakukan sebaik mungkin tetapi juga dilandasi ketulus ikhlasan, mencari ridlo dari Allah SWT. Seperti dalam firman Allah dalam surat al Mukminun ayat 51.¹⁸²

يَا أَيُّهَا الرَّسُلُ كُلِّمَنِ الطَّيِّبَاتِ وَاعْمَلُوا صَالِحًا، إِنِّي بِمَا تَعْمَلُونَ عَلِيمٌ.

Artinya : "Hai rosul rosul makanlah dari makanan yang baik baik dan kerjakanlah amalan sholeh. Sesungguhnya Aku Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan."

Bekerja adalah wujud melaksanakan perintah Allah, dalam hal ini mencari rizqi yang halal. Seperti yang termaktub dalam sabda Nabi Muhammad SAW.

عن عبد الله ابن عمر قال قال انبي طلب الحلال فريضة بعد الفريضة رواه البيهقي

Artinya :

Mencari rizqi yang halal adalah wajib setelah menunaikan yang diwajibkan. (HR.Baihaqi)¹⁸³

Bisnis perbankan adalah bisnis kepercayaan (*Trust*), oleh karena itu amanat / komitmen yang disepakati dalam akad antara pihak perbankan dan nasabah mutalaq hukumnya untuk direalisasikan, dipegang teguh oleh kedua belah pihak. Ajaran Islam sangat menekankan kepada manusia untuk menjaga

¹⁸¹ Temmy Wijaya, *Wawancara*, Lamongan, 17 Januari 2012.

¹⁸² al-Qur'an, 23: 51.

¹⁸³ Mu>sna>d} As Syi>ha>b, juz 1, no hadist 132, 104.

انه لو سوف في التوراة يبعذ صفاته في القران اني اري

Artinya :

Sungguh aku melihat sifat Utusan Allah tidak berkata kasar dan berhati keras dan di pasar".¹⁸⁸

Dalam Kepmen PAN No. 25 2004¹⁸⁹ ditetapkan 14 unsur minimal yang harus ada pada pelayanan, yaitu : 1.Prosedur pelayanan, 2.Persyaratan pelayanan, 3.Kejelasan petugas pelayanan, 4.Kedisiplinan petugas pelayanan, 5.Tanggung jawab petugas, 6.Kemampuan petugas pelayanan, 7.Kecepatan pelayanan, 8.Keadilan mendapatkan pelayanan, 9.Kesopanan dan keramahan petugas, 10.Kewajaran biaya pelayanan, 11.Kepastian biaya pelayanan, 12.Kepastian jadwal pelayanan, 13.Kenyamanan lingkungan, 14.Keamanan pelayanan.

2. Tuntutan Regulasi

Tuntutan regulasi adalah tuntutan dari undang-undang dan peraturan pemerintah yang mengatur tentang operasional perbankan Shari'ah di Indonesia. Aturan main ini mengikat dan harus dipenuhi oleh semua perbankan Shari'ah yang beroperasi di seluruh wilayah republik Indonesia. Secara historis perbankan Shari'ah dalam aspek legalitas membutuhkan proses dan waktu yang relatif panjang. Bank Shari'ah atau Bank Islam dalam sistem perbankan Indonesia secara formal telah dikembangkan. Sejalan dengan diberlakukannya UU No. 7 tahun '92 tentang Perbankan Ganda. Namun demikian, UU tersebut belum memberi landasan hukum yang kuat terhadap pengembangan Bank Shari'ah¹⁹⁰ karena belum secara tegas mengatur keberadaan Bank dengan prinsip Shari'ah melainkan Bank Bagi Hasil.

Pemberlakuan UU Perbankan No. 10 Tahun '98 yang mengubah UU No. 7 Tahun '92 yang diikuti dengan dikeluarkannya sejumlah ketentuan pelaksanaan dalam bentuk SK Direksi BI/peraturan BI, telah memberi landasan hukum yang lebih kuat dan kesempatan yang lebih luas bagi pengembangan perbankan Shari'ah di Indonesia. Perundangan tersebut

¹⁸⁸Sho>h}e>h Bu>kho>r}i Juz 7 Bab Karo>hiya>tu As Suc}hti> Fil Aswa>q, 321.

²⁹Ismail Nawawi, *Manajemen Publik Kajian Teori, Reformasi , Strategi Dan Implementasinya*, (Surabaya: Grafika Pustaka, 2007), 43.

¹⁹⁰Wirduyaningsih, *Bank dan Asuransi Islam di Indonesia*, (Bandung: Pustaka Setia, 2005), 74.

memberi kesempatan yang luas untuk pengembangan jaringan Perbankan Shari'ah antara lain melalui ijin membuka Kantor Cabang Syari'ah (KCS) oleh bank konvensional. Dengan kata lain, Bank Umum dimungkinkan untuk menjalankan kegiatan usahanya secara konvensional dan sekaligus dapat melakukan transaksi berdasarkan prinsip Shari'ah. Namun perkembangan perbankan Shari'ah selanjutnya masih merasakan bahwa peraturan UU no 10 tahun 1998 masih belum spesifik sehingga perbankan Shari'ah perlu diatur secara khusus dalam suatu undang-undang tersendiri, dengan dasar inilah maka dikeluarkan lagi oleh pemerintah Undang-Undang nomor 21 tahun 2008 tentang UU Perbankan Shari'ah.

Dari data di lapangan diperoleh data bahwa Dalam Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan Pasal 5 Ayat 1 yang diperbaharui dengan UU Nomor 10 Tahun 1998 disebutkan bahwa "menurut jenisnya, bank terdiri dari bank umum dan bank perkreditan rakyat". Bank Perkreditan Rakyat (BPR) yang dimaksud dalam undang-undang tersebut adalah bank yang menerima simpanan dalam bentuk deposito berjangka, tabungan, dan/atau bentuk lainnya yang dipersamakan dengan itu (UU Nomor 7 Tahun 1992, Pasal 1 Ayat 3). Adapun yang dimaksud dengan BPRS (Bank Pembiayaan Rakyat Shari'ah) adalah BPR biasa yang pola operasionalnya mengikuti prinsip-prinsip ekonomi Islam, terutama bagi hasil.

BPR Shari'ah adalah salah satu jenis bank yang diizinkan beroperasi dengan sistem Shari'ah di Indonesia. Aturan hukum mengenai BPR Shari'ah mengacu kepada Undang-Undang Nomor 10 tahun 1998 dan Peraturan Bank Indonesia (PBI). Dalam sistem perbankan nasional, BPR Shari'ah adalah bank yang didirikan untuk melayani Usaha Mikro dan Kecil (UMK). Sektor UMK ini yang menjadikan BPR Shari'ah berbeda pangsa pasarnya dengan Bank Umum / Bank Umum Shari'ah. Dalam sistem perbankan syariah, BPR Shari'ah merupakan salah satu bentuk BPR yang pengelolaannya harus berdasarkan prinsip Shari'ah.

Kehadiran BPRS diharapkan dapat meningkatkan kesejahteraan umat Islam terutama masyarakat golongan ekonomi lemah. Hal ini disebabkan yang menjadi sasaran utama dari BPRS adalah umat Islam yang berada di pedesaan dan di tingkat kecamatan. Masyarakat yang berada di kawasan tersebut pada umumnya termasuk pada masyarakat golongan ekonomi lemah. Kehadiran BPRS bisa menjadi sumber permodalan bagi pengembangan usaha-usaha

masyarakat golongan ekonomi lemah, sehingga pada gilirannya bisa meningkatkan pendapatan dan kesejahteraan mereka.

Berdasarkan UU nomor 21 tahun 2008, pasal 21 dinyatakan bahwa Kegiatan usaha Bank Pembiayaan Rakyat Shari'ah meliputi:

1. Menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk:
 - a. Simpanan berupa Tabungan atau yang dipersamakan dengan itu berdasarkan Akad wadi'ah atau Akad lain yang tidak bertentangan dengan Prinsip Shari'ah.
 - b. Investasi berupa Deposito atau Tabungan atau bentuk lainnya yang dipersamakan dengan itu berdasarkan Akad mudharabah atau Akad lain yang tidak bertentangan dengan Prinsip Shari'ah
2. Menyalurkan dana kepada masyarakat dalam bentuk:
 - a. Pembiayaan bagi hasil berdasarkan Akad mudharabah atau musyarakah;
 - b. Pembiayaan berdasarkan Akad murabahah, salam, atau istishna'.
 - c. Pembiayaan berdasarkan Akad qardh.
 - d. Pembiayaan penyewaan barang bergerak atau tidak bergerak kepada Nasabah berdasarkan Akad ijarah atau sewa beli dalam bentuk ijarah muntahiya bittamlik; dan
 - e. Pengambilalihan utang berdasarkan Akad hawalah
3. Menempatkan dana pada Bank Shari'ah lain dalam bentuk titipan berdasarkan Akad wadi'ah atau Investasi berdasarkan Akad mudharabah dan/atau Akad lain yang tidak bertentangan dengan Prinsip Shari'ah
4. Memindahkan uang, baik untuk kepentingan sendiri maupun untuk kepentingan Nasabah melalui rekening Bank Pembiayaan Rakyat Shari'ah yang ada di Bank Umum Shari'ah, Bank Umum Konvensional, dan UUS; dan
5. Menyediakan produk atau melakukan kegiatan usaha Bank Syariah lainnya yang sesuai dengan Prinsip Syariah berdasarkan persetujuan Bank Indonesia.

Motivasi awal dari pendirian PT BPRS¹⁹¹ Madinah ini adalah bahwa di Lamongan yang luas wilayahnya 42623 km² ini banyak pengusaha mikro menengah-kecil, karyawan swasta, guru honorer, pedagang kaki lima, petani padi dan tambak yang mengalami kesulitan modal untuk mengelola usaha atau tanah garapannya sementara akses mereka ke pihak bank umum tidak memungkinkan, akhirnya mereka mengandalkan modal dari renternir yang sudah barang tentu bukan solusi yang didapat melainkan semakin terjerumus lebih kompleks, karena persoalan bunga yang mencekik.

Regulasi ini bernilai positif yakni sebagai dasar legalitas operasional perbankan Shari'ah di Indonesia, namun di sisi lain berdampak kurang menguntungkan bagi kompetensi sumber daya manusia, yakni sumber daya manusia bank konvensional dipekerjakan sebagai sumber daya manusia perbankan Shari'ah dengan sedikit polesan Islam. Sehingga sumber daya manusia perbankan Shari'ah minim kompetensi. Realitas dampak dari sumber daya manusia perbankan Shari'ah yang kurang kompeten bidang Shari'ah adalah munculnya isu sentral yang sering kita dengar bahwa pemahaman masyarakat mengenai sistem perbankan Shari'ah masih 'samar' dikalangan masyarakat. Produk dan Jasa perbankan Shari'ah banyak didengar namun difahaminya sebagai hal yang tak ada beda implementasi dengan produk dan jasa perbankan konvensional kecuali hanyasekedar merubah istilah-istilah dalam transaksi. Isu lain adalah persoalan prinsip pelayanan dan keterjangkauan serta sumber daya manusia perbankan Shari'ah yang masih sangat terbatas.¹⁹²

Dalam buku Bank Shari'ah¹⁹³, Syafi'i Antonio, memberikan pendapat bahwa sektor regulasi perbankan Shari'ah masih sangat perlu di sesuaikan sedemikian rupa sehingga operasional perbankan Shari'ah bisa efisien dan efektif. Regulasi yang masih perlu disesuaikan itu antara lain adalah ketentuan instrumen yang diperlukan untuk mengatasi masalah likuiditas, instrumen moneter yang sesuai dengan prinsip Shari'ah untuk keperluan tugas bank sentral, standard akuntansi, audit dan pelaporan, ketentuan yang mengatur mengenai prinsip prinsip kehati-hatian dan sebagainya.

¹⁹¹Temmy Wijaya, *Wawancara*, Lamongan, 17 Januari 2012. Secara historis, keberadaan BPRS adalah didasari regulasi UU No 7 tahun 1992.

¹⁹²Muladi Wibowo, "Penilaian Sikap Dan Perilaku Konsumen Terhadap Jasa Perbankan Shari'ah Di Kota Surakarta", (Tesis--Magister Manajemen Univ. Muhammadiyah, 2006), 6.

¹⁹³Syafi'i Antonio, *Bank Shari'ah Dari Teori Ke Praktek*, (Jakarta: Gema Insani, 2007), 225.

Berdasar UU nomor 21 tahun 2008 Pasal 25, maka Bank Pembiayaan Rakyat Syari'ah dilarang:

- a. Melakukan kegiatan usaha yang bertentangan dengan Prinsip Shari'ah;
- b) Menerima Simpanan berupa Giro dan ikut serta dalam lalu lintas pembayaran;
- c) Melakukan kegiatan usaha dalam valuta asing, kecuali penukaran uang asing dengan izin Bank Indonesia;
- d) Melakukan kegiatan usaha perasuransian, kecuali sebagai agen pemasaran produk asuransi Shari'ah;
- e) Melakukan penyertaan modal, kecuali pada lembaga yang dibentuk untuk menanggulangi kesulitan likuiditas Bank Pembiayaan Rakyat Shari'ah; dan
- f) Melakukan usaha lain di luar kegiatan usaha sebagaimana dimaksud dalam Pasal 21.

Dari paparan data dan kajian teoritik diatas, maka tuntutan regulasi yang mengatur dasar operasional perbankan Shari'ah mengharuskan para pemain dan manajemen industri perbankan Shari'ah untuk menjalankan usahanya dengan mengikuti jalur yang telah ditetapkan dalam regulasi. Sudah barang tentu aturan perbankan Shari'ah adalah sebagaimana dalam konsep ajaran Islam dibidang Mu'amalah. Dan pengembangannya yang telah dikonsepsikan oleh para ekonom muslim dalam ekonomi Islam dengan segala pengembangannya.¹⁹⁴

Arah segmentasi pasar, dalam aturan regulasi telah ditentukan bahwa Bank Pembiayaan Rakyat Shari'ah arah segmen pasarnya diperuntukan bagi kelas ekonomi kecil - menengah. Kelompok ini seringkali tidak terjangkau oleh layanan bank umum, mereka kesulitan mengakses bank umum dalam kegiatan ekonominya.

Secara kuantitas, populasi kelompok kecil menengah ini sangat potensial dijadikan market share, terlebih semangat kinerja mereka yang terkenal luar biasa ulet, namun sayangnya hal lain yang ada pada kelompok ini adalah dikenal tidak *well inform* terhadap manajemen usaha yang baik, pendidikan yang relatif terbatas, pengetahuan perbankan yang minim dan seringkali

¹⁹⁴Adi Warman Karim, *Bank Islam, Analisis Fiqh dan Keuangan, edisi empat*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2011), 73.

merasa enggan jika melewati prosedur¹⁹⁵, sehingga menangkap peluang besar yang berupa segmen pasar BPRS seperti dalam regulasi dibutuhkan sumber daya manusia yang tangguh dan kreatif serta konsisten dengan prinsip perbankan Shari'ah. Dengan demikian BPRS akan tetap mampu menjawab tuntutan regulasi dari Bank Indonesia, khususnya dalam mengarahkan ceruk pasar Bank Pembiayaan Rakyat Shari'ah, yakni golongan ekonomi lemah. Islam sendiri mengancam manusia yang tidak mau membantu orang miskin dengan ancaman sebagai pendusta agama. Termaktub dalam surat Al Ma'un ayat 1-3¹⁹⁶. Artinya : "Tahukah kamu orang yang mendustakan agama itu, Dialah orang yang menghardik anak yatim dan tidak menganjurkan memberi makan orang miskin".

Berdasar UU nomor 21 tahun 2008 pasal 32 tentang Dewan Pengawas Syariah dalam ketentuannya adalah sebagai berikut:

1. Dewan Pengawas Shari'ah wajib dibentuk di Bank Shari'ah dan Bank Umum Konvensional yang memiliki UUS.
2. Dewan Pengawas Shari'ah sebagaimana dimaksud pada ayat 3 diangkat oleh Rapat Umum Pemegang Saham atas rekomendasi Majelis Ulama Indonesia.
3. Dewan Pengawas Shari'ah sebagaimana dimaksud pada ayat bertugas memberikan nasihat dan saran kepada direksi serta mengawasi kegiatan Bank agar sesuai dengan Prinsip Shari'ah.
4. Ketentuan lebih lanjut mengenai pembentukan Dewan Pengawas Shari'ah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diatur dengan Peraturan Bank Indonesia.

Dalam memenuhi aturan ini, PT BPRS Madinah, menetapkan Bapak KH. Abdul Azis Khoiri dan KH. Afnan Anshori sebagai Dewan Pengawas Shari'ah, tugas sebagai DPS secara berkala dilaksanakan baik secara langsung maupun secara tidak langsung, hal ini menjadikan semua produk dan proses transaksi dalam PT BPRS Madinah tidak bertentangan dengan prinsip prinsip Shari'ah, yang diatur sebagaimana pada pasal 25 UU nomor 21 2008.

Pihak pemerintah juga patut pula mempertimbangkan untuk membuat kebijakan baru sebagai regulasi yang membantu perbankan Shari'ah dapat beroperasi secara efisien dan efektif, terutama kebijakan tentang mengatasi

¹⁹⁵Temmy Wijaya, *Wawancara*, Lamongan, 17 Januari 2012.

¹⁹⁶al-Qur'an, 117: 1-3, dan juga Lihat pada lampiran ayat nomor 37.

masalah likuiditas, instrumen moneter yang sesuai dengan prinsip Shari'ah untuk keperluan tugas bank sentral, standard akuntansi, audit dan pelaporan, ketentuan yang mengatur mengenai prinsip prinsip kehati hatian (prudent), sebab selama ini operasional perbankan Shari'ah terkendala faktor tersebut. Ajaran Islam mewajibkan kepada ummat untuk mentaati dan melaksanakan aturan main yang ditetapkan oleh pemerintah selama aturan itu tidak bertentangan dengan sang Kholiq. Termaktub dalam surat An Nisa' ayat 59¹⁹⁷.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَ اطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولَى الْأَمْرِ مِنْكُمْ، فَإِن تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ، ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا.

Artinya:

Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. kemudian jika kamu berlainan Pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya. Untuk menciptakan sumber daya manusia yang sanggup menjawab tuntutan regulasi maka diperlukan model pengembangan sumber daya manusia perbankan Shari'ah.

3. Tuntutan Lingkungan Organisasi

Perubahan lingkungan bisnis akan membawa dampak perubahan pada strategi bisnis. Sebagaimana telah diketahui perubahan strategi bisnis akan semakin mengarahkan Direktur untuk memperjelas ke arah mana visi dan misi bidang sumber daya manusia akan dibawa. Dalam pengertian bahwa sumber daya manusia merupakan bagian tidak terpisahkan dari industri perbankan Shari'ah. Karena perubahan ini menyangkut banyak aspek dan tuntutan yang harus dicapai maka perlu dilakukan pengembangan kualitas pelaksanaan sumber daya manusia. Pengembangan kualitas sumber daya manusia biasanya dilakukan melalui kegiatan investasi sumber daya manusia. Perlu diketahui bahwa dengan adanya investasi sumber daya manusia maka pola strategi sumber daya manusia akan berubah dan menuntut perubahan tipe

¹⁹⁷al-Qur'an, 4: 59, juga Lihat pada lampiran ayat no 19.

kompetensi pada tipe tugas berbeda yang akan berdampak pada perubahan peran sumber daya manusia.

Secara faktual PT BPRS Madinah Lamongan, sebagai sebuah perusahaan perbankan Shari'ah juga mengalami demikian, terutama saat awal pendirian, dimana motivasi dan faktor pendorong didirikan PT BPRS Madinah Lamongan adalah karena kondisi dalam lingkungan wilayah Kabupaten Lamongan masih belum ada Bank Pembiayaan Rakyat Shari'ah (BPRS), sementara populasi penduduk, luas wilayah, jumlah kecamatan dan Desanya sedemikian besar, dalam data tercatat sebagai berikut: Jumlah penduduk 1.365.402 jiwa per 31 Mei 2005, Luas wilayah kabupaten Lamongan adalah 181.280 km² yang terdiri dari 27 kecamatan, 476 desa dan 12 kelurahan. dengan alokasi DAU tahun 2011 sebesar Rp.680.151.848.000¹⁹⁸. Kondisi ini dianggap sebagai peluang untuk mendirikan usaha, dan akhirnya menjadi pemicu PT BPRS Madinah dioperasikan, terlebih di wilayah Lamongan masih belum ada usaha Bank Pembiayaan Rakyat Shari'ah.

Setelah semua prosedur dan proses dilaksanakan oleh team leader maka berdasarkan ijin usaha¹⁹⁹. Keputusan Gubernur Bank Indonesia nomor 11/26/KEP.GBI/DpG/2009 maka mulai tanggal 18 Mei 2009 PT BPRS Madinah mendapatkan ijin operasional²⁰⁰ dan Bapak Temmy Wijaya adalah sebagai Direktur Utama. Dari data up date²⁰¹ terbaru bulan Januari 2012, data BI mencatat PT BPRS Madinah Lamongan, terdaftar dalam nomor urut 119 dari 155 BPRS secara Nasional, dengan alamat Jl. Lamongrejo Nomor 26 Lamongan.

Sebagai perusahaan yang baru berdiri, sudah barang tentu membutuhkan perhatian yang ekstra lebih dari pimpinannya, sebuah nilai tambah bagi PT BPRS Madinah Lamongan karena pucuk pimpinannya adalah seorang praktisi perbankan Shari'ah bahkan *track record* kinerjanya sebelum memimpin PT BPRS Madinah adalah sebagai direktur utama PT BPRS Pemda Situbondo Jawa Timur yang sukses dan sampai sekarang Bapak

¹⁹⁸ www.lamongankab.go.id diakses tanggal 20 Januari 2012.

¹⁹⁹ Perizinan bank shari'ah dan UUS di tahun 2010 masih menggambarkan besarnya minat dan semangat investor maupun praktisi industri perbankan Shari'ah untuk mengembangkan dan memperluas pelayanan perbankan syariah kepada masyarakat.

²⁰⁰ Lampiran salinan keputusan Gubernur Bank Indonesia tentang pemberian ijin usaha PT BPRS Madinah.

²⁰¹ www.BI.Co.id diakses tanggal 20 Januari 2012.

Temmy Wijaya juga masih menjadi team leader pendirian BPRS di seluruh Indonesia. (Mojokerto, Ternate, Tidore, Kediri, Jambi dll).²⁰²

Perumusan strategi perusahaan dilakukan oleh Direktur untuk memperjelas ke arah mana visi dan misi bidang sumber daya manusia akan dibawa. Dengan melihat kondisi yang ada baik internal, sumber daya manusia PT BPRS Madinah, yang meliputi kuantitas dan kualitas sumber daya manusia maupun eksternal PT BPRS Madinah yang menyangkut tuntutan nasabah serta lingkungan persaingan dan panduan regulasi perbankan Shari'ah, maka manajemen PT BPRS Madinah Lamongan menentukan visi misinya sebagai berikut: Visi PT. BPRS Madinah adalah Menjadi Bank Pembiayaan Rakyat Shari'ah terkemuka yang selalu mengutamakan kemajuan, kesejahteraan dan kepuasan nasabah. Sedangkan Misi PT. BPRS Madinah adalah melakukan pelayanan perbankan sistem Shari'ah terbaik dikelasnya berdasarkan Iman dan Taqwa (IMTAQ) dan Ibadah dengan mengutamakan pelayanan kepada pengusaha mikro kecil, menengah dan pegawai-pekerja untuk membangun menunjang perkembangan ekonomi Islam, masyarakat Islam khususnya dan masyarakat Indonesia umumnya. Serta Memberikan pelayanan terbaik dan prima kepada nasabah dengan melaksanakan *Good Cooperate Governance* (GCG) berlandaskan IMTAQ dan Memberikan keuntungan dan manfaat yang optimal kepada *share holder* dan *stake holder* lainnya.²⁰³

Pengembangan sumber daya manusia dalam suatu organisasi merupakan hal yang penting. Investasi dalam pengembangan sumber daya manusia merupakan pengeluaran yang ditujukan untuk memperbaiki kapasitas produktif dari manusia. Dengan sumber daya manusia yang baik, organisasi bisnis akan memiliki kekuatan kompetitif. Keunggulan kompetitif merupakan posisi unik yang dikembangkan perusahaan dalam menghadapi para pesaing, bahkan organisasi dapat mengungguli mereka. Untuk itu perlu diterjemahkan berbagai strategi, kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia menjadi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Oleh karena itu tidak salah kiranya jika agenda selanjutnya dalam era kompetitif adalah sumber daya manusia.

²⁰² Temmy Wijaya, *Wawancara*, Lamongan, 16 Januari 2012.

²⁰³ Dokumentasi PT BPRS Madinah Lamongan.

Meraih keunggulan kompetitif tersebut, pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi merupakan suatu paradigma baru. Manajemen sumber daya manusia yang berbasis kompetensi meyakinkan bahwa organisasi memiliki orang dengan kepemimpinan yang tepat, mengetahui apa yang akan dilakukan untuk semua informasi yang diterima dan kompetensi yang dibutuhkan untuk keberhasilan organisasi.

Pemikiran bahwa kompetensi menjadi wahana untuk komunikasi tentang nilai (*values*) dalam organisasi mendorong kita untuk sampai pada kesimpulan bahwa pendekatan ini bermanfaat untuk manajemen sumber daya manusia khususnya untuk merealisasikan budaya organisasi yang menghargai inisiatif, dan berani mengambil resiko. Karakteristik kompetensi dan keterkaitan penerapannya dengan seleksi, perencanaan suksesi, pengembangan, sistem penghargaan dan manajemen kinerja sangat membantu keberhasilan organisasi dan individu.²⁰⁴

Perubahan paradigma dari persaingan berdasarkan materi menjadi persaingan berdasarkan pengetahuan menuntut organisasi untuk memiliki sumber daya manusia yang berkualitas tinggi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Sumber daya manusia harus kreatif dan inovatif dalam merespon lingkungan yang berubah. Pemberdayaan adalah salah satu strategi untuk memperbaiki sumber daya manusia dengan pemberian tanggung jawab dan kewenangan terhadap mereka yang nantinya diharapkan dapat memungkinkan mereka mencapai kinerja yang lebih tinggi di era yang selalu berubah ini. Dalam setiap literatur manajemen pengetahuan dinyatakan bahwa tipe pekerja yang berbasis pengetahuan (*knowledge worker*) lebih mampu memberikan kepada organisasi daya saing yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*).²⁰⁵

Respon perusahaan terhadap perubahan dapat dimulai dengan memformulasikan kembali visi, misi dan nilai-nilai korporat, yang kemudian diikuti oleh perubahan strategi perusahaan, struktur organisasi, sistem dan prosedur, staffing, keahlian, dan gaya kepemimpinan serta pembuatan keputusan. Hal ini berkaitan dengan revitalisasi sumber daya manusia.

²⁰⁴Bambang Wahyudi, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Jilid 1*, (Bandung: CV.Sulita, 2002), 73.

²⁰⁵ Ismail Nawawi, *Manajemen Pengetahuan Teori Dan Aplikasi Dalam Mewujudkan Daya Saing Organisasi Bisnis Dan Publik*, (Surabaya: Putra media nusantara dan Pasca sarjana Stesia, 2010), 198.

Pengelolaan sumber daya manusia berbasis kompetensi merupakan suatu tren baru dalam revitalisasi tersebut. Dengan pendekatan kompetensi itu, sumber daya manusia dilihat sebagai aset yang berharga dengan keunikan yang perlu dikembangkan menuju era *human capital* yang sesungguhnya.

Dalam sebuah organisasi profit oriented, seperti industri perbankan Shari'ah timbul kecenderungan sikap yang mengelompokkan adanya pandangan *cost center* dan *profit center*. Kelompok tertentu menganggap bahwa pada bidang kerjanya termasuk dalam lingkup profit center sementara bidang lainya dianggap sebagai cost center. Anggapan ini muncul, karena divisi bidang kerjanya memberikan kontribusi langsung terhadap profit organisasi. Sementara yang lain hanya mengurangi uang masuk perusahaan sebagaimana departemen teknologi-Informasi yang meskipun jasanya tidak sedikit, biasanya dianggap sebagai 'penghabis uang', karena kontribusinya tidak langsung terlihat dalam neraca.

'Cost' terbesar dari perusahaan adalah gaji. Bahkan, tak jarang biaya sumber daya manusia bisa mencapai 65 % dari keseluruhan biaya perusahaan. Tentunya tidak mungkin biaya-biaya pengembangan sumber daya manusia, mulai dari gaji, rekrutmen, training dan fasilitas karyawan dimasukkan kedalam '*profit center*', Dengan fakta ini, bisa jadi letak HRD (*Human Resources Development*) lebih dipandang sebagai 'beban' bagi perusahaan bukan sebagai 'pahlawan' penggerak performance.

Peraturan BI : PBI/23/2009 ditetapkan bahwa 5 % dari total biaya belanja pegawai perbankan tahun lalu adalah digunakan untuk pengembangan sumber daya manusia.²⁰⁶ Dengan besarnya biaya yang dikelola oleh divisi HRD (Human Resources Development), diharap divisi ini bisa secara nyata memberi, bahkan melipatgandakan keuntungan serta kemajuan karyawan dan pertumbuhan perusahaan.

Perjalanan dan perkembangan perbankan Shari'ah harus terus operasional dengan segala potensi yang ada dan dimiliki. Alasan berikut yang juga tidak kalah urgennya adalah tantangan dan peluang yang ada dihadapan industri keuangan Shari'ah. Munculnya berbagai regulasi yang mengatur perbankan Shari'ah, tren peluang pasar yang semakin melebar, tuntutan nasabah yang menginginkan pelayanan prima serta kondisi sumber daya manusia professional yang minim adalah merupakan SWOT yang harus

²⁰⁶Peraturan Bank Indonesia Nomor 23 Tahun 2009.

dianalisis dengan cermat dan ditindak lanjuti dengan cepat tepat. Sehingga perusahaan perbankan Shari'ah mampu sebagai pemenang dalam kompetisi industri keuangan.

Sebagai jalan keluar dari berbagai permasalahan yang sedang dihadapi, maka untuk problematika sumber daya manusia, tindakan yang dilakukan adalah melakukan pengembangan sumber daya manusia perbankan Shari'ah. Keterkaitan visi dan misi perbankan Shari'ah dengan nilai-nilai filosofis yang mendasari yakni ajaran Islam adalah tidak dapat diabaikan, dalam hal ini PT BPRS Madinah Lamongan menetapkan tentang empat hal utama yang hendak diraih, yakni menjadi perbankan Shari'ah yang terkemuka dengan mengutamakan kemajuan, kesejahteraan dan kepuasan nasabah. Mendirikan dan mengelola perbankan Shari'ah adalah salah satu wujud dari amal sholeh, karena dengan media BPRS maka akan banyak manusia yang tertolong dalam mencukupi kebutuhan hidup diri dan keluarganya, menggerakkan roda ekonomi rakyat serta mensejahterakan bagi masyarakat. Terlebih PT BPRS Madinah Lamongan, salah satu motivasi pendiriannya adalah untuk membantu masyarakat kecil, mengentaskan keterpurukan ekonomi dan kesejahteraan mereka. Upaya demikian merupakan cerminan dari sabda Nabi Muhammad SAW.

عن جابر قال قال رسول الله خير الناس انفعهم للناس رواه الشهاب

Artinya :

Sebaik baik manusia adalah yang paling banyak memberi manfaat bagi manusia.²⁰⁷

Visi PT BPRS Madinah Lamongan, yang telah ditetapkan akan meraih empat hal, yakni menjadi BPRS terkemuka, mengutamakan kemajuan, kesejahteraan dan kepuasan nasabah. Dalam ajaran Islam pencapaian empat hal tersebut dinyatakan sebagai suatu hal yang mendasari dalam setiap perbuatan. Yakni senantiasa berbuat/bekerja dengan kualitas yang optimal dan terkemuka.

Dalam firman Allah dinyatakan bahwa putra nabi Nuh as, bukanlah termasuk keluarga nabi Nuh as, manakala tidak berbuat hal yang baik, meskipun secara biologis adalah termasuk anak.

²⁰⁷Mu>sn}a>d} Syih}a>b, juz 2, no hadist 1234, 223.

قَالَ يَنْفُوحُ إِنَّهُ لَيْسَ مِنْ أَهْلِكَ إِنَّهُ عَمَلٌ غَيْرُ صَالِحٍ

Artinya : “Wahai Nuh , Sesungguhnya dia bukanlah termasuk keluargamu (yang dijanjikan akan diselamatkan) Sesungguhnya perbuatannya adalah tidak baik. “²⁰⁸

Visi PT BPRS Madinah adalah untuk mengutamakan kesejahteraan dan kepuasan nasabah. Sebagai perusahaan di bidang jasa keuangan, dua hal ini seakan melekat dan tak boleh tercerabut meskipun hanya sehelai, karena bagaimanapun juga nasabah akan menjadi pelanggan yang loyal bilamana mereka mendapatkan profit, ketentraman dan kenyamanan atas produk dan layanan yang diberikan perusahaan kepada mereka. Bagi PT BPRS Madinah visi ini bisa jadi merupakan implementasi dari firman Allah dalam surat Al Mukminun ayat 8²⁰⁹ yang artinya: Dan orang-orang yang menjaga amanat amanat dan janjinya. Dengan menjaga komitmen serta ramah kepada nasabah maka sebuah keniscayaan jika visi PT BPRS akan tercapai. Hal ini tergambar dalam firman Allah surat Ali Imron 159²¹⁰. Artinya: Maka disebabkan rahmat dari Allah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka, sekiranya kamu keras lagi berhati kasar tentulah mereka menjauh diri dari sekelilingmu. Dalam firman Allah disebutkan dalam surat Thoha ayat 44²¹¹, Artinya : Maka berbicaralah kamu berdua kepadanya dengan kata kata yang lemah lembut , mudah mudahan ia ingat dan takut.

Mencermati visi dan misi PT BPRS Madinah maka perilaku karyawan dalam semua lini, budaya kerja dalam perusahaan (*Cooperate culture*) dan produk yang ditawarkan adalah dilandasi oleh keimanan dan ketaqwaan (*Imtaq*), yang pada akhirnya memberi keuntungan bagi semua pihak, yakni *stake holder* dan *share holder*. Implementasi dari semua kebaikan diatas, tercermin dalam realitas PT BPRS Madinah lamongan.²¹² Namun bilamana

²⁰⁸al-Qur'an, 11 : 46.

²⁰⁹al-Qur'an, 23: 8 L, dan juga lihat lampiran ayat nomor 6.

²¹⁰al-Qur'an, 3: 159, dan juga Lihat lampiran ayat nomor 14.

²¹¹al-Qur'an, 20: 44, dan juga Lihat lampiran ayat nomor 38.

²¹²Saat peneliti observasi dan melakukan transaksi produk investasi dan deposito mudhorobah pada tanggal 15 Januari 2012. Yang peneliti rasakan adalah keramahan, kemudahan, kecermatan dan kecepatan dalam pelayanan. Bahkan boleh dikatakan seperti pelayanan kelas *private banking*. Akan lebih transparan lagi jika dalam transaksi walau tidak diminta oleh nasabah, untuk menjelaskan item item dalam aqad secara detail tanpa menghilangkan kecepatan dan tanpa menimbulkan kebingungan dari nasabah, terutama nasabah baru. Hal ini

apa yang terimplementasi keluar dari visi misi PT BPRS Madinah, maka yang akan didapat adalah kesulitan. Nabi SAW pernah bersabda :

عن جابر قال قال رسول الله الامانة تجلب الرزق والحيا نة تجلب الفقر رواه الديلمي

Artinya :

Amanah akan menarik rizqi sedang Khiyanat akan mengakibatkan kefaqiran. (HR.Ad Dailami)²¹³

Allah dalam firmanNya menyatakan janjinya bahwa barang siapa yang beriman dan beramal sholeh maka akan diberikan kejayaan dan kesuksesan di dunia : An Nur 55²¹⁴Artinya : Dan Allah telah berjanji kepada orang-orang yang beriman diantara kamu dan mengerjakan amal amal yang soleh bahwa dia sungguh sungguh akan menjadikan mereka berkuasa di bumi.

Ditegaskan pula dalam firman Allah SWT dalam surat Thoha ayat 124²¹⁵.

وَمَنْ أَعْرَضَ عَن ذِكْرِي فَإِنَّ لَهُ مَعِيشَةً ضَنْكًا وَنَحْشُرُهُ يَوْمَ الْقِيَمَةِ أَعْمَى

Artinya : “Dan barang siapa berpaling dari peringatanKU maka sesungguhnya baginya penghidupan yang sempit.”

Berdasarkan pernyataan janji Allah SWT ini, maka manakala PT BPRS Madinah terus menerapkan kinerjanya dengan tetap berlandas sebagaimana dalam visi misi nya maka PT BPRS Madinah akan mampu mewujudkan diri sebagai BPRS terkemuka. Kita ingat Allah tidak akan menciderai janjinya. Untuk itu PT BPRS Madinah harus mempunyai sumber daya manusia yang

penting, mengingat dalam Islam, dalam setiap transaksi kedua belah pihak harus jelas memahami (tidak ghoror, tidak Dhon dan Kurhun) , sehingga nasabah merasa yaqin dan ridlo. Disisi lain , bilamana nasabah menerima penjelasan dengan baik dan persepsi yang positif maka nasabah tentu akan menyebarkan hal yang baik ini kepada kolega dan handai tolan mereka. Bukankah ini imbas positif ? Contoh kongritnya saat pengalaman observasi dan transaksi yang peneliti rasakan , kemudian peneliti informasikan kepada keluarga, maka besoknya langsung dia membuka rekening di PT BPRS Madinah Lamongan. Bahkan dia berniat untuk memindahkan dananya ke PT BPRS Madinah, terlebih pihak manajemen memberikan pelayanan pengambilan uang dan penyetoran via telpon dan kemudian meluncurkan petugasnya.

²¹³ Bukhori Alma, *Manajemen BisnisShari'ah*, (Bandung: Alfabeta, 2009), 75. Ja>m)u>l Aha>d)is Juz 1 hadist no 415, 121.

²¹⁴al-Qur'an, 24 : 55, dan juga Lihat lampiran ayat nomor 39.

²¹⁵al-Qur'an, 20: 124, dan juga Lihat lampiran ayat nomor 40.

tidak sekedar sebagai karyawan bank namun juga mempunyai pemahaman secara konsep maupun praktikal ajaran Islam, khususnya bidang Mu'ámalah. Dalam motto dari Islamic Bank, Beyond the Bank. Bank Shari'ah bukan sekedar bank.

Untuk merespon tuntutan nasabah, untuk menyesuaikan dengan regulasi dan untuk menjawab tuntutan lingkungan organisasi baik internal maupun external, yang berupa persaingan usaha dan *good cooperate governance* maka dibutuhkan model pengembangan sumber daya manusia perbankan Shari'ah. Ketiga hal tuntutan yakni tuntutan nasabah, tuntutan regulasi dan tuntutan lingkungan organisasi secara cepat dan tepat direspon sehingga perusahaan akan mampu memiliki sumber daya manusia yang sangat prima.

Dengan uraian diatas maka dapat dibuat proposisi sebagai berikut:

- a. Bahwa dengan merespons tuntutan nasabah, tuntutan regulasi dan tuntutan lingkungan organisasi maka terbentuklah model pengembangan sumber daya manusia perbankan Shari'ah.
- b. Tenaga perbankan Shari'ah professional yang mampu menerapkan model pengembangan sumber daya manusia dengan strategi sasaran dan penempatan serta mampu memecahkan hambatan maka dapat menjadikan perbankan Shari'ah sehat dan professional.

Untuk lebih memudahkan pemahaman maka dapat dilihat pada gambar mapping dibawah ini :

Gambar 5.1
Mapping Model Pengembangan Sumber Daya Manusia Islami
Profesional

| INDIKATOR | VARIABEL | KONDISI | MODEL |
|---|------------------|---|--------------------|
| Prima dalam : 1. Prosedur pelayanan, 2. Persyaratan pelayanan 3. Kejelasan petugas pelayanan 4. Kedisiplinan petugas pelayanan 5. Tanggung jawab petugas | Tuntutan Nasabah | Pelayanan nasabah sesuai dengan tuntunan dan harapannya | Profesional |

| | | | |
|--|---|--|--|
| <p>6. Kemampuan petugas pelayanan, 7. Kecepatan pelayanan, 8. Keadilan mendapatkan pelayanan, 9. Kesopanan dan keramahan petugas, 10. Kewajaran biaya pelayanan, 11. Kepastian biaya pelayanan, 12. Kepastian jadwal pelayanan, 13. Kenyamanan lingkungan, 14. Keamanan pelayanan.</p> | | | |
| <p>Ahli Ekonomi Konvensional Ahli Muamalah Shari'ah dengan Dasar Iman, Islam dan Ikhsan</p> | <p>Tuntutan Regulasi</p> | | |
| <p>1. Berpikir Analitis 2. Berpikir Konseptual 3. Berpikir Strategis 4. Dorongan Berprestasi 5. Inisiatif 6. Integritas Kerja 7. Kepedulian Terhadap Kualitas dan Keakuratan 8. Kepemimpinan 9. Kerjasama 10. Kesadaran Organisasi/</p> | <p>Tuntutan Lingkungan Organisasi</p> | | |

| | | | |
|---------------------------------|--|--|--|
| 11. Komitmen | | | |
| 12. Membangun Hubungan | | | |
| 13. Mempengaruhi Orang Lain | | | |
| 14. Mengembangkan Orang Lain | | | |
| 15. Orientasi Layanan Pelanggan | | | |
| 16. Pencarian Informasi | | | |
| 17. Pengarahan | | | |
| 18. Pengertian Antar Individu | | | |
| 19. Percaya Diri | | | |

Disesuaikan oleh peneliti dari Nawawi dan berbagai sumber

Gambar 5.2

Mapping Model Pengembangan Sumber Daya Manusia Islami Semi Profesional

| INDIKATOR | VARIABEL | KONDISI | MODEL |
|---|------------------|---------------------------------|-------------------------|
| Prima dalam : 1. Prosedur pelayanan 2. Persyaratan pelayanan 3. Kejelasan petugas pelayanan, 4. Kedisiplinan petugas pelayanan, 5. Tanggung jawab petugas, 6. Kemampuan petugas pelayanan, 7. Kecepatan pelayanan, | Tuntutan Nasabah | Sesuai tetapi butuh penyesuaian | Semi Profesional |

| | | | |
|--|---------------------------------------|--|--|
| <p>8. Keadilan mendapatkan pelayanan, 9. Kesopanan dan keramahan petugas, 10. Kewajaran biaya pelayanan, 11. Kepastian biaya pelayanan, 12. Kepastian jadwal pelayanan, 13. Kenyamanan lingkungan, 14. Keamanan pelayanan.</p> | | | |
| <p>Ahli Ekonomi Konvensional Ahli Muamalah Shari'ah dengan Dasar Iman, Islam dan Ikhsan</p> | <p>Tuntutan Regulasi</p> | | |
| <p>1. Berpikir Analitis 2. Berpikir Konseptual 3. Berpikir Strategis 4. Dorongan Berprestasi 5. Inisiatif 6. Integritas Kerja 7. Kepedulian Terhadap Kualitas dan Keakuratan 8. Kepemimpinan 9. Kerjasama 10. Kesadaran Organisasi,</p> | <p>Tuntutan Lingkungan Organisasi</p> | | |

| | | | |
|---------------------------------|--|--|--|
| 11. Komitmen | | | |
| 12. Membangun Hubungan | | | |
| 13. Mempengaruhi Orang Lain | | | |
| 14. Mengembangkan Orang Lain | | | |
| 15. Orientasi Layanan Pelanggan | | | |
| 16. Pencarian Informasi | | | |
| 17. Pengarahan | | | |
| 18. Pengertian Antar Individu | | | |
| 19. Percaya Diri | | | |

Disesuaikan oleh peneliti dari Nawawi dan berbagai sumber

Gambar 5.3

Mapping Model Pengembangan Sumber Daya Manusia Islami Non Profesional

| INDIKATOR | VARIABEL | KONDISI | MODEL |
|--|------------------|---|------------------------|
| Prima dalam : 1. Prosedur pelayanan, 2. Persyaratan pelayanan, 3. Kejelasan petugas pelayanan, 4. Kedisiplinan petugas pelayanan, 5. Tanggung jawab petugas, 6. Kemampuan petugas pelayanan, | Tuntutan Nasabah | Kurang Sesuai dengan tuntutan dan keinginan nasabah | Non Profesional |

| | | | |
|---|---------------------------------------|--|--|
| <p>7.Kecepatan pelayanan, 8.Keadilan mendapatkan pelayanan, 9.Kesopanan dan keramahan petugas, 10.Kewajaran biaya pelayanan, 11.Kepastian biaya pelayanan, 12.Kepastian jadwal pelayanan, 13.Kenyamanan lingkungan, 14.Keamanan pelayanan.</p> | | | |
| <p>Ahli Ekonomi Konvensional Ahli Muamalah Shari'ah dengan Dasar Iman, Islam dan Ikhsan</p> | <p>Tuntutan Regulasi</p> | | |
| <p>1. Berpikir Analitis 2. Berpikir Konseptual 3. Berpikir Strategis 4. Dorongan Berprestasi 5. Inisiatif 6. Integritas Kerja 7. Kepedulian Terhadap Kualitas dan Keakuratan 8. Kepemimpinan 9. Kerjasama</p> | <p>Tuntutan Lingkungan Organisasi</p> | | |

| | | | |
|---|--|--|--|
| 10. Kesadaran Organisasi), 10. Komitmen | | | |
| 11. Membangun Hubungan | | | |
| 12. Mempengaruhi Orang Lain | | | |
| 13. Mengembangkan Orang Lain | | | |
| 14. Orientasi Layanan Pelanggan | | | |
| 15. Pencarian Informasi | | | |
| 16. Pengarahan | | | |
| 17. Pengertian Antar Individu | | | |
| 18. Percaya Diri | | | |

Disesuaikan oleh peneliti dari Nawawi dan berbagai sumber

B. Strategi Inovasi Pengembangan Sumber Daya Manusia Islami

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Bank Indonesia, disimpulkan antara lain bahwa: analisis faktor faktor yang memotivasi penggunaan jasa perbankan Shari'ah ternyata untuk masyarakat Jawa Barat dan Jawa Timur yang lebih dominan adalah faktor kualitas pelayanan dan kedekatan lokasi bank dari pusat kegiatan. Sedangkan faktor pertimbangan keagamaan, bukanlah menjadi faktor penting dalam mempengaruhi kecenderungan menggunakan jasa bank Shari'ah. Namun untuk masyarakat Jawa Tengah pertimbangan agama adalah motivasi terpenting untuk mendorong penggunaan jasa bank Shari'ah.²¹⁶

²¹⁶Bank Indonesia dan Pusat Pengkajian Bisnis dan Ekonomi Islam Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya, *Potensi Preferensi dan Perilaku Masyarakat Terhadap Bank Syariah Studi pada Wilayah Propinsi Jawa Timur*, (Jakarta, 2000), 2.

Isu sentral yang sering kita dengar adalah bahwa pemahaman masyarakat mengenai sistem perbankan Shari'ah masih "samar" dikalangan masyarakat ; Produk dan jasa perbankan Shari'ah banyak didengar namun difahaminya sebagai hal yang tak ada beda implementasi yang prinsip dengan produk dan jasa perbankan konvensional kecuali hanya sekedar merubah istilah-istilah dalam transaksi. Belum lagi persoalan prinsip pelayanan dan keterjangkauan dan sumber daya manusia perbankan Shari'ah yang masih sangat terbatas.²¹⁷

Dari dua paragraf yang dipaparkan, dapat diambil penegasan bahwasumber daya manusia yang dimiliki perbankan Shari'ah membutuhkan pengembangan, sehingga mereka mampu memberi pelayanan yang baik dan profesional seperti yang dituntut oleh nasabahnya. Ada beberapa alasan mengapa sumber daya manusia perbankan Shari'ah sangat urgen untuk dilakukan pengembangan, diantara argumen yang paling krusial adalah seperti yang diucapkan oleh Deputy Gubernur BI, Siti Fajriyah bahwa perkembangan perbankan Shari'ah secara kuantitatif, ternyata tidak didukung dengan ketersediaan sumber daya manusia yang mencukupi. Kebutuhan sumber daya manusia untuk bank Shari'ah mencapai 40.000 orang sampai tahun 2015, sementara lulusan ekonomi Shari'ah sangat terbatas, minimnya stok lulusan perguruan tinggi yang paham dengan ekonomi Shari'ah membuat sebagian bank khususnya yang membuka *office channeling* memilih mentransfer pegawai dari bank konvensional. Ini menjadi langkah instan, yang sebenarnya tidak bagus. Para pegawai itu sudah terbiasa dengan mindset bank konvensional, dan tiba-tiba mereka harus mengubah pemikirannya. Salah satu dampak dari cara instan tersebut adalah ketidakpuasan nasabah bank Shari'ah, karena para pegawainya tidak bisa menjelaskan prinsip-prinsip ekonomi Shari'ah dengan baik. Misalnya saja istilah bagi hasil, banyak yang masih menggunakan istilah bunga. Sumber daya manusia yang dimiliki mayoritas²¹⁸ berlatar belakang pendidikan / pengalaman yang tidak senafas dengan perbankan Shari'ah. Dari sini maka implikasinya berantai, mulai dari pelayanan informasi produk (*product knowledge*) kepada nasabah yang

²¹⁷Muladi Wibowo, "Penilaian Sikap dan Perilaku Konsumen Terhadap Jasa Perbankan Syariah Di Kota Surakarta", (Tesis--Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah, Surakarta, 2006), 6.

²¹⁸Dalam penelitian disebutkan hampir 70 % berasal dari perbankan konvensional.

kurang tepat. Dari sini kemudian citra perbedaan konvensional dan Shari'ah menjadi samar, tidak jelas. Begitu juga proses transaksi yang teknikal tanpa disertai dengan penjelasan apa dan mengapa, ini dilakukan karena sumber daya manusia/karyawan perbankan Shari'ah sendiri juga kurang faham filosofisnya sehingga dampaknya nasabah mengklaim yang membedakan hanya istilah – istilah transaksi perbankan yang di bahasa arabkan. Banyak yang menilai bank Shari'ah sama dengan bank konvensional lain dan bedanya hanya pekerjaannya dengan jilbab, peci dan salam. Padahal perbedaan mendasar antara bank Shari'ah dan bank konvensional bukan dari peci, jilbab dan salam. Pada bank Shari'ah nasabah tidak sekedar menitipkan dananya tapi termasuk sebagai pemilik modal. Pemilik modal akan mendapatkan bagi hasil dari keuntungan bank tersebut bukan dalam bentuk bunga seperti yang berlaku dalam bank konvensional.

Disisi lain perjalanan dan perkembangan perbankan Shari'ah harus terus operasional dengan segala potensi yang ada dan dimiliki. Alasan berikut yang juga tidak kalah urgennya adalah tantangan dan peluang yang ada dihadapan industri keuangan Shari'ah. Munculnya berbagai regulasi yang mengatur perbankan Shari'ah, tren peluang pasar yang semakin melebar, tuntutan nasabah yang menginginkan pelayanan prima serta kondisi sumber daya manusia profesional yang minim adalah merupakan SWOT yang harus dianalisis dengan cermat dan ditindak lanjuti dengan cepat tepat. Sehingga perusahaan perbankan Shari'ah mampu sebagai pemenang dalam kompetisi industri keuangan.

Sebagai jalan keluar dari berbagai permasalahan yang sedang dihadapi, maka untuk problematika sumber daya manusia, tindakan yang dilakukan adalah melakukan pengembangan sumber daya manusia perbankan Shari'ah. Permasalahan sumber daya manusia muncul karena kinerjanya tidak mampu memenuhi target dan harapan perusahaan, sedangkan untuk memenuhi target dan harapan perusahaan, masing-masing individu harus mempunyai pengetahuan dan ketrampilan. Manusia sebagai sumber keberhasilan dalam peningkatan perusahaan dalam hal ini perbankan Shari'ah harus mempunyai nilai-nilai Ketauhidan, tanggungjawab, jujur, amanah, tabligh, fathonah dan berkeadilan dalam setiap kegiatannya baik secara pribadi maupun dalam operasional perusahaan.

Dengan adanya perubahan lingkungan industri perbankan Shari'ah maka konsentrasi Direktur PT BPRS Madinah Lamongan dituntut pula berubah. Hal ini akan mengakibatkan perubahan tipe peran yang harus diambil. Jika dalam lingkungan lama lebih menekankan pada masalah jangka pendek dan orientasi fungsi produksi, keuangan dan pemasaran maka dalam lingkungan baru Direktur dituntut konsentrasinya pada masalah jangka panjang dan berorientasi pada fungsi sumber daya manusia. Perandirektur yang berubah akan menuntut keterlibatan lebih besar pada staf sumber daya manusia untuk lebih berpartisipasi aktif dalam proses perencanaan, pengambilan keputusan, dan pengendalian fungsi sumber daya manusia.

Pemikiran yang mendasari inovasi adalah menciptakan suatu daur hidup produk baru dan karenanya membuat produk lama yang serupa menjadi usang. Strategi ini berbeda dengan strategi pengembangan produk yang memperpanjang daur hidup produk lama. Strategi pengembangan produk didasarkan pada penetrasi pasar karena dengan melakukan modifikasi produk lama yang berkaitan dengan lini produk yang sudah ada. Porter menyatakan bahwa inovasi adalah jalan baru (*new way*) melakukan sesuatu yang dikomersilkan, 'cara baru' ini dapat terkait dengan teknologi dan pasar.²¹⁹

Inovasi merupakan kegiatan yang mengalihkan impian dan gagasan dalam kenyataan. Inovasi adalah tentang menciptakan sesuatu yang belum pernah dilihat sebelumnya. Hal itu merealisasikan eksperimen dan karenanya berisiko. Untuk menciptakan lingkungan yang inovatif pemimpin harus mendorong keberanian untuk mengambil risiko dan mengembangkan toleransi terhadap kesalahan. Tanpa keberanian mengambil risiko tidak akan ada inovasi.

Pada era globalisasi perusahaan modern harus menyiapkan dan menempatkan manajer yang mampu memimpin pembaharuan, karena kalau tidak demikian perusahaan tak akan mampu bertahan menghadapi lingkungan bisnis yang kompetitif. Faktor - faktor yang menjadikan perubahan adalah terdiri dari faktor eksternal dan internal. Faktor eksternal antara lain; 1. Politik dunia, 2. Kejutan ekonomi, 3. Peraturan pemerintah, 4. Kemajuan teknologi, 5. Persaingan pasar, 6. Pelanggan semakin banyak tuntutan. Sedangkan faktor

²¹⁹Nawawi, *Islam dan Bisnis*, (Sidoarjo: Vivpress, 2011), 411.

internal meliputi; 1. Perubahan struktur organisasi, 2. Perubahan sistem administrasi, 3. Introduksi teknologi, 4. Problema sumber daya manusia, 5. Keputusan manajerial.

PT BPRS Madinah Lamongan dalam perkembangan perjalanannya menghadapi berbagai macam hal, yang menjadikan pimpinan menentukan sikap sebagai langkah agar kinerja optimal. Terkait permasalahan segmentasi, maka segmen yang ditetapkan sejak awal pendirian PT BPRS Madinah Lamongan adalah wong cilik, namun berdasarkan data performance wong cilik yang dijadikan mitra kerja ternyata lebih banyak dari kelompok ini menimbulkan masalah²²⁰ dan bahkan jika tidak dijedah akan mengganggu liquiditas perbankan Shari'ah. Masalah ini umpamanya mereka seringkali mengabaikan komitmen pembayaran, mereka konsumtif-hedonistik atas hasil yang mereka peroleh, mereka tidak tertib dalam administrasi pencatatan pengeluaran dan pemasukan keuangan usaha dan lain-lain.²²¹ Solusi dari problematika demikian adalah peningkatan selektifitas nasabah dan monitoring serta pendampingan sustainable kepada mereka, dan kebijakan ini sangat terasa manfaatnya baik bagi PT BPRS Madinah maupun pengusaha kecil yang menjadi mitra usahanya.

Fakta dilapangan, kebijakan PT BPRS Madinah terhadap mitrausaha kecil ini, membutuhkan dukungan sumber daya manusia yang lebih sementara secara kuantitas dan kualitas jumlah sumber daya manusia yang dimiliki PT BPRS Madinah Lamongan sangat terbatas, untuk itu manajemen berinovasi, dengan menggeser mitra usahanya, yakni kepada para guru lembaga Ma'arif dan lembaga pendidikan Muhammadiyah Lamongan. Upaya inovasi pada segmen ini disambut luar biasa sehingga produk pembiayaan *murobakhah* dengan segmen para guru lembaga pendidikan Ma'arif dan Muhammadiyah ini adalah merupakan andalan. Dalam realisasinya sampai menyerap dana Rp,1,67 milyar dengan status sangat baik.²²²

Inovasi segmen pasar yang diarahkan kepada para guru swasta, munculnya adalah seperti pepatah *Blessing in disguise*, Rahmat yang muncul dari sebuah musibah yang terjadi. Yakni saat PT BPRS Madinah terkendala

²²⁰Temmy Wijaya, *Wawancara*, Lamongan, 24 Februari 2012.

²²¹Temmy Wijaya, *Wawancara*, Lamongan, 17 Januari 2012.

²²²Temmy Wijaya, *Wawancara*, Lamongan, 17 Januari 2012.

liquiditas akibat bermitra dengan UKM yang banyak masalah, maka pihak manajemen berfikir ulang untuk mencari solusi, dalam perjalanan proses berfikir, secara kebetulan, kantor operasional PT BPRS Madinah adalah berhadapan dengan kantor cabang Ma'arif kabupaten Lamongan, yang kesehariannya selalu didatangi oleh para guru yang bernaung di bawah lembaga pendidikan Nahdlotul Ulama cabang lamongan, realitas ini kemudian ditangkap sebagai peluang, mengapa tidak kepada para guru yang nota bene mempunyai back ground lebih well inform tentang perbankan dan lebih jelas akses kinerjanya. Dan akhirnya setelah melalui pendekatan antar institusi, maka dicapai nota kesepakatan (*Memorandum Of Understanding*) yang menguntungkan kedua belah pihak.²²³

Selama ini para guru swasta kondisi dan realitasnya tidak tersentuh oleh perbankan umum, bahkan sangat sulit bagi mereka untuk mengakses dana maupun usaha dengan fasilitas sebagai guru swasta, mengingat surat keputusan (SK) dari yayasan tempat dimana mereka mengajar adalah tidak dinilai sebagai hal yang berharga bagi perbankan umum / bank besar. Kalau toh ada yang memberi penilaian berharga, itupun dari lembaga keuangan lain, tentu saja dengan transaksi yang sangat memberatkan pihak guru/nasabah.²²⁴ Upamanya dengan harga murobakhah yang sangat tinggi, bahkan jika bukan produk Shari'ah maka dengan bunga yang sangat mencekik.

PT BPRS Madinah, dalam perencanaan kedepan, akan berusaha meningkatkan dan memperluas cakupan produk yang ditawarkan bagi lembaga pendidikan swasta semacam ini, seperti yang sekarang sedang dilakukan adalah transaksi *murobakhah* maupun *mudhorobah* dalam membuat fasilitas kelas multi media bagi SMK Hasyim Asy'ari di kecamatan

²²³ Dijelaskan dalam nota kesepahaman bahwa semua guru dan karyawan yang berada dalam pembinaan lembaga pendidikan Ma'arif kabupaten lamongan, yang mempunyai surat keputusan dari Yayasan dimana tempat bekerja baik sebagai karyawan maupun guru pengajar akan mendapatkan fasilitas yang diberikan oleh PT BPRS Madinah.

²²⁴ *Wawancara* dengan Bapak Rokhim dan Bapak Bakri SE, guru dan kepala Madrasah Ibtidaiyah Miftahul Ulum Simbatan kecamatan sarirejo Kabupaten lamongan pada tanggal 21 Januari 2012 Dia menceritakan bahwa untuk menjadi guru yang baik paling tidak harus mempunyai peralatan computer atau laptop, bagi dia yang guru madrasah ibtidaiyah di pelosok desa barang tersebut untuk memilikinya adalah bagai mimpi disiang bolong, tapi dengan PT BPRS Madinah dan Maa'arif ternyata laptop tersebut sekarang sudah bisa dimiliki, dengan transaksi yang tidak memberatkan.

Sukodadi Lamongan. Menurut Cooper bahwa tingkat keberhasilan yang tinggi dari produk baru juga bergantung dari kemampuan perusahaan menghindari dari situasi yang menuntut ketrampilan yang tidak atau belum dimiliki, seperti melayani pelanggan pasar baru, mengembangkan kemampuan promosi baru dan menghadapi pesaing baru.²²⁵ Untuk itu PT BPRS Madinah, tetap harus menjaga konsentrasi pada sasaran produk dengan tanpa memandang sebelah mata terhadap pengembangan pasar dan produk.

Strategi inovasi dalam konsep ajaran Islam sangat ditekankan, umat Islam diperintahkan untuk selalu mencari dan berlomba, berkompetisi dalam kebaikan. Dalam firmanNya

وَلِكُلِّ وِجْهَةٌ هُوَ مُوَلِّيٰهَا فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ ؕ اِنَّ مَا تَكُوْنُوْنَ بِكُمْ اِلٰهٌ جَمِيْعًا ۗ اِنَّ اِلٰهَكُمْ عَلٰى
كُلِّ شَيْءٍ قَدِيْرٌ ﴿٥٦﴾

Artinya: Dan bagi tiap-tiap umat ada kiblatnya (sendiri) yang ia menghadap kepadanya. Maka berlomba-lombalah (dalam membuat) kebaikan.²²⁶

Kompetisisumber daya manusia akan memiliki peran lebih besar dalam ikut mengembangkan kualitas sumber daya manusia di departemennya masing-masing. Tanggung jawab keberhasilan tugas pelaksanaan fungsi sumber daya manusia juga menjadi andil tanggung jawab para staf sumber daya manusia bersangkutan. Akhirnya timbulnya pemahaman peran penting staf sumber daya manusia membuat perusahaan perlu melakukan *repositioning* peran sumber daya manusia guna lebih mengoptimalkan kinerja departemental tanpa kecuali. Sebab jika hal ini belum terealisasi maka perusahaan akan mengalami ketertinggalan bila dibandingkan dengan perusahaan lain dalam hal pengoptimalan kinerja departementalnya. Kemudian pembahasan tentang *repositioning* peran sumber daya manusia akan dijelaskan dalam bagian berikut.

Sebagai upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia perbankan Shari'ah maka alternatif strateginya sebagai berikut :

²²⁵ Nawawi, *Islam dan Bisnis*, (Sidoarjo: Vivpress, 2011), 406.

²²⁶ al-Qur'an, 2: 148, dan lihat juga lampiran ayat nomor 50.

1. Strategi Sasaran Pengembangan SDM

Adalah Strategi pengembangan sumber daya manusia (*human resources development*) sebagai serangkaian aktivitas yang sistematis dan terencana yang dirancang oleh organisasi untuk memberikan kesempatan kepada anggotanya mempelajari keahlian yang diperlukan untuk memenuhi persyaratan kerja saat ini dan yang akan datang. Wujud pengembangan sumber daya manusia perbankan Shari'ah dengan mempertimbangkan sasaran aspek yang ada pada sumber daya manusia.

Sasaran pengembangan terdiri dari Knowledge, Skills, Attitude, Ability, Behaviour, Trait, Social role, personal branding dan motif.

g. Pengetahuan (Knowledge)

Sasaran pengembangan lebih mengarah pada intelegensi, daya pikir dan penguasaan ilmu serta luas sempitnya wawasan yang dimiliki oleh seseorang. Dengan demikian pengetahuan merupakan akumulasi hasil proses pendidikan baik yang diperoleh secara formal maupun secara informal yang memberikan kontribusi pada seseorang pada pemecahan masalah, daya cipta termasuk dalam melakukan atau menyelesaikan pekerjaan misalnya pengetahuan tentang prinsip dasar akuntansi, hukum, perbankan dan lain lain.

Sumber daya manusia yang dimiliki oleh PT. BPRS Madinah Lamongan mempunyai latar belakang pendidikan S1 yang beragam, yakni ekonomi Shari'ah, ekonomi konvensional, manajemen, hukum dan pertanian. Hanya ada satu sumber daya manusia yang mempunyai latar belakang pendidikan D3.²²⁷

Sumber daya manusia memiliki posisi yang strategis dalam organisasi, karena unsur manusia memegang peranan yang penting dalam melakukan aktivitas untuk pencapaian tujuan. Untuk itulah maka eksistensi manusia dalam organisasi sangat kuat. Untuk mencapai kondisi yang lebih baik, maka perlu adanya manajemen terhadap sumber daya manusia secara memadai, sehingga tercipta sumber daya manusia yang berkualitas, loyal dan berprestasi. Manajemen sumber daya manusia merupakan usaha untuk mengelola dan

²²⁷Observasi dan dokumen

mengarahkan sumber daya manusia dalam organisasi, agar mampu berfikir dan bertindak sebagaimana yang diinginkan organisasi.

Knowledge sumber daya manusia PT BPRS Madinah Lamongan yang terungkap dan terakumulasi pada pendidikan formal, dapat dipandang sebagai hal yang mendukung terhadap organisasi, karena semua karyawannya adalah berpendidikan sarjana, namun demikian jika dicermati dengan tugas di PT BPRS Madinah, maka terdapat gap yang cukup lebar antara pengetahuan yang dimiliki oleh sumber daya manusia dan pengetahuan yang dikehendaki oleh organisasi. Untuk menjembatani jarak ini maka manajemen PT BPRS Madinah memberikan program pengembangan dengan sasaran peningkatan pengetahuan di bidang Mu'amalah Shari'ah. Kegiatan ini antara lain berupa: Pembinaan Mu'amalah Shari'ah dan siraman rokhani seminggu sekali oleh Dewan Pengawas Shari'ah dan Direktur utama. Mengikuti sertakan karyawan dalam Pengembangan perbankan Shari'ah yang dilakukan oleh PT Penanaman Modal Madani Surabaya, Mengirimkan karyawan untuk mengikuti Work shop etos kerja Shari'ah di pondok pesantren Al Munawaroh Brondong Lamongan, Inhouse training yang dilakukan pada setiap saat meeting tentang knowledge produk dan prinsip sistem perbankan Shari'ah oleh Direktur utama.

Dalam ajaran Islam, ummat Islam didorong untuk senantiasa mencari ilmu pengetahuan, bahkan upaya untuk itu di katakan wajib sejak dari gendongan ibu sampai mati. Rosul Muhammad SAW berkata :

عن انس ابن ملكطب العلم فريضة على كل مسلم ومسلمة رواه احمد

Artinya : Mencari Ilmu itu wajib bagi muslim dan muslimat.²²⁸

Dan Allahpun akan mengangkat derajat orang mukmin yang mau mencari ilmu. Termaktub dalam surat Al Mujadalah 11

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اِذَا قِيْلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوْا فِى الْمَجْلِسِ فَاَفْسَحُوْا يَفْسَحِ اللّٰهُ لَكُمْ وَاِذَا قِيْلَ اَنْشُرُوْا فَاَنْشُرُوْا يَرْفَعِ اللّٰهُ الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا مِنْكُمْ وَالَّذِيْنَ اٰتُوْا الْعِلْمَ دَرَجٰتٍ وَاللّٰهُ بِمَا تَعْمَلُوْنَ

خَيْرٌ

Artinya :

⁶⁷Mu>sn}a>d Al Ba>zza>r, Juz 2,360.

Hai orang-orang beriman apabila kamu dikatakan kepadamu: "Berlapang-lapanglah dalam majlis", Maka lapangkanlah niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. dan apabila dikatakan: "Berdirilah kamu", Maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. dan Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.²²⁹

Aktifitas pengembangan dengan sasaran knowledge sumber daya manusia seperti diatas akan semakin banyak manfaatnya manakala dilakukan perencanaan, monitoring dan evaluasi setiap pelaksanaan program. Jika tidak dilakukan maka tidak akan diketahui secara jelas tingkat keberhasilan pengembangan knowledge itu sendiri bagi sumber daya manusia maupun bagi organisasi.

2. Keterampilan (Skills)

Sasaran pengembangan keterampilan adalah penguasaan teknis operasional mengenai bidang tertentu mengenai kekaryaan. Pengetahuan diperoleh melalui proses belajar dan berlatih. Keterampilan berkaitan dengan kemampuan orang untuk melakukan atau menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang bersifat teknis, seperti keterampilan komputer, keterampilan bengkel atau mebel dan lain sebagainya. Dengan keterampilan yang dimiliki oleh seorang karyawan diharapkan mampu menyelesaikan pekerjaan secara produktif.

Pengembangan sumber daya manusia PT BPRS Madinah pada aspek Skill dilakukan bagi sumber daya manusia yang mempunyai tugas teknis, mekanis dan prosedural. Upamanya petugas bagian teller, account officer, front office, security. Adapun program ini wujudnya di PT BPRS Madinah adalah mengikutkan karyawan terkait di program workshop akuntansi Shari'ah dan program pengembangan pembiayaan Shari'ah yang diadakan Asosiasi bank Shari'ah Surabaya.²³⁰ Mengikuti Pengembangan pembiayaan Shari'ah bagi Account Officer yang diadakan oleh Bank Indonesia dan mengikuti pengembangan sistem informasi debitur di BI Jakarta.

Pengembangan skills tidak terbatas diperuntukkan pada sumber daya manusia level operasional saja namun bisa juga diberlakukan pada sumber daya manusia lever manager, sebagai bekal untuk lebih menguasai pada

²²⁹al-Qur'an, 58: 11, dan lihat juga lampiran ayat nomor 9 dan 18, 21.

²³⁰Wawancara dengan Teller PT BPRS Madinah tanggal 17 januari 2012 dan dokumentasi foto, lihat lampiran foto

tugasnya. Sebagai contoh, seorang manager keuangan akan mampu membaca laporan dan mengcross check laporan keuangan yang disodorkan oleh bawahannya. Sudah tentu jika manager keuangan tidak mempunyai skills membaca laporan keuangan maka dia akan mengalami kesulitan mencermati laporan keuangan.

Menurut Handako²³¹ ada empat (4) ketrampilan manajerial, yaitu

- 1) Ketrampilan konseptual (*Conceptual Skill*), kemampuan mental untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan seluruh kepentingan dan kegiatan organisasi.
- 2) Ketrampilan kemanusiaan (*human skill*) ketrampilan untuk bekerja dengan memahami, memotivasi, orang lain, baik sebagai individu maupun kelompok. Manajer membutuhkan ketrampilan ini agar dapat memperoleh partisipasi dan mengarahkan kelompoknya dalam pencapaian tujuan.
- 3) Keterampilan administratif (*administrative skill*) seluruh ketrampilan yang berkaitan dengan perencanaan, pengorganisasian, penyusunan kepegawaian, dan pengawasan. Keterampilan ini mencakup kemampuan untuk mengikuti kebijakan dan prosedur, mengelola dengan anggaran terbatas dan sebagainya. Manajer melaksanakan keputusan melalui penggunaan keterampilan administratif dan kemanusiaan.
- 4) Keterampilan teknikal (*tecknikal skill*) kemampuan untuk menggunakan peralatan, dan prosedur atau teknik-teknik dari bidang tertentu , seperti akuntansi, produksi, penjualan, atau permesinan dan sebagainya.

Dengan memperhatikan pendapat diatas maka bisa saja pengembangan sumber daya manusia perbankan Shari'ah pada aspek skills diikuti oleh siapapun dan level manapun, hanya saja agar berdaya guna, materi atau pesertanya disesuaikan dengan kebutuhan yang sedang atau akan dihadapi. Sudah barang tentu untuk level manager yang ditekankan adalah pengembangan keterampilan konseptual dan keterampilan kemanusiaan sedang lever karyawan operasional ditekankan pada aspek keterampilan administratif dan keterampilan teknikal.

²³¹ Hani Handako, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE, 1997), 36-37.

Ajaran Islam tentang upaya untuk memberikan keterampilan kepada manusia seperti telah dianjurkan oleh Nabi Muhammad SAW dalam salah satu sabdanya :

ادبوا اولادكم بالسباحة والرمية

Artinya :Ajarilah anak anakmu dengan berenang dan memanah.²³²

Dalam surat Al Hadid ayat 25-23 dan surat Saba ayat 10-11,²³⁴ juga dijelaskan bahwa manusia telah diberi oleh Allah fasilitas dengan berbagai teknologi. Untuk itulah manusia dianjurkan dalam meningkatkan keterampilan.

c. Kemampuan(Abilities)

Sasaran pengembangan kemampuan, kemampuan sumber daya manusia ini terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki oleh seorang karyawan. Konsep ini jauh lebih luas karena mencakup kompetensi. Pengetahuan dan keterampilan termasuk pembentuk kemampuan. Dengan demikian seorang yang memiliki pengetahuan dan ketrampilan yang tinggi diharapkan mempunyai *ability* yang tinggi pula.

Tujuan akhir pendirian PT BPRS Madinah Lamongan adalah membina semangat ukhuwah Islamiyah melalui kegiatan ekonomi, mengandung makna bahwa dalam BPRS ditumbuhkan nilai *ta'awun* (saling membantu) antara pemilik modal (*rab al-mal*) dengan pemilik pekerjaan (*amil*). Dengan nilai *ta'awun* inilah kemudian di antara bank dan nasabah akan tumbuh kebersamaan, sedangkan kebersamaan itu sendiri merupakan faktor terpenting dalam mewujudkan *Ukhuwah Islamiyah*. *Ukhuwah Islamiyah* tersebut, paling tidak, akan terealisasi di antara bank dengan para nasabahnya.

Merealisasikan tujuan akhir pendirian PT BPRS Madinah Lamongan yang sangat mulya ini, maka mutlak diperlukan sumber daya manusia yang tidak saja berpengetahuan serta berketrampilan tetapi juga mempunyai kemampuan untuk melaksanakan apa saja yang menjadikan tujuan perusahaan tercapai. Tentu saja kemampuan sumber daya manusia ada keterbatasan, untuk itu diperlukan pengembangan dalam aspek kemampuan,

²³²

²³³al-Qur'an, 57: 25, dan lihat juga lampiran ayat nomor 13.

²³⁴al-Qur'an, 34: 10-11, dan lihat juga lampiran ayat nomor 13.

sehingga dengan sasaran pengembangan yang tepat serta takaran yang pas maka akan menghasilkan sumber daya manusia yang mempunyai kemampuan yang optimal dalam mencapai tujuan perusahaan. Hasil pengembangan sumber daya manusia akan tetap terjaga bilamana manajemen memberikan reward / penghargaan dan punishment/hukuman. Penghargaan itu bisa saja berupa pemberian gaji yang tepat waktu, seperti yang dianjurkan oleh Islam. Sabda Nabi Muhammad SAW.

عن عبد الله ابن عمر قال قال رسول الله اعطوا الاجراجره قبل ان يجف عرقهرواه ابن ماجه

Artinya :” Berikanlah upah pekerja sebelum keringatnya kering.”²³⁵

d. Kebiasaan (*attitude*)

Sasaran pengembangan kebiasaan adalah merupakan suatu kebiasaan yang terpolakan. Jika kebiasaan yang terpolakan tersebut, memiliki implikasi positif dalam hubungannya dengan perilaku kerja seseorang maka akan menguntungkan. Apabila kebiasaan karyawan itu baik, maka akan menjamin perilaku kerja yang baik pula. Sebagai contoh seorang karyawan yang mempunyai kebiasaan tepat waktu, disiplin, simpel maka perilakunya juga baik, apabila diberi tanggung jawab akan menepati aturan dan kesepakatan.

PT BPRS Madinah, memang satu satunya BPRS yang beroperasi di wilayah lamongan, namun jika ini menjadi keunggulan yang tidak disertai dengan keutamaan produk dan inovasi terus menerus dari manajemen serta pelayanan prima sumber daya manusia yang memuaskan kepada nasabah maka justru ini akan mengundang competitor sejenis lain akan muncul dan seterusnya mengambil alih. Karena pada dasarnya pemain baru ikut bermain dalam kancah yang sama adalah karena tidak adanya perintang yang itu akan menjadi peluang bagi mereka.

Identifikasi langkah yang diambil oleh pihak manajemen PT BPRS Madinah Lamongan dalam upaya memenangkan persaingan bisnis keuangan Shari’ah di Lamongan khususnya²³⁶ adalah sebagai berikut :

- 1) Semakin memantapkan keyakinan tentang kebenaran nilai nilai Islam yang diejawantahkan dalam prinsip perbankan Shari’ah di PT BPRS Madinah Lamongan.

²³⁵ Sunan Ibn Majah Juz 7 no Hadis 2434, 294.

²³⁶ Temmy Wijaya, *Wawancara*, Lamongan, 24 februari 2012

- 2) Semakin mengedepankan kepuasan nasabah dengan pelayanan dan profitabilitas yang unggul dibanding lainnya.
- 3) Semakin mengembangkan produk dan memperluas jaringan PT BPRS Madinah Lamongan sehingga mampu menarik semua lapisan masyarakat.

Untuk merealisasikan hal diatas maka seluruh komponen yang ada dalam PT BPRS Madinah Lamongan mempunyai komitmen yang sangat mulya dan Islami, yakni Bersama meraih berkah.²³⁷ Dalam konsep Islam berkah adalah bukan semata soal banyak atau sedikit yang diperoleh, tetapi berkah punya makna: Senantiasa membawa kemaslahatan bagi yang diberi berkah. Jika itu berupa uang, maka uang yang berkah adalah si pemilik uang akan mendapatkan kemaslahatan dengan uang itu, umpama hidupnya semakin tenang dan sejahtera. Sebaliknya bila uang tidak berkah, maka justru akibat punya uang itu si pemiliknya akan mendapatkan kesusahan dan ketidak tenangan. Semakin menjauh dari sang Maha pemberi Rizqi serta tidak mensyukurinya.

Kebiasaan pada diri manusia tidak muncul begitu saja tanpa adanya pemicu. Dari sekian banyak pemicu timbulnya kebiasaan adalah motivasi yang secara terus menerus diarahkan kepada pencapaian tujuan. Baik tujuan personal maupun tujuan kolektif. Tujuan kolektif merupakan arah pencapaian yang akan dituju oleh organisasi. Untuk menunjang efesiensi dan efektifitas pencapaian maka manajemen perusahaan mengkondisikan budaya perusahaan yang integrated. Sehingga seluruh komponen yang ada dalam perusahaan terutama sumber daya manusianya akan menyesuaikan diri budaya kerja perusahaan (*Cooperate culture*). Sudah tentu tidak semua sumber daya manusia yang ada pada perusahaan mempunyai kebiasaan yang mendukung dan sinergi dengan arah tujuan perusahaan, karenanya dibutuhkan pengembangan sumber daya manusia dengan sasaran aspek Attitude (Kebiasaan) yang ada pada sumber daya manusia. Sehingga akan terwujud kebiasaan yang produktif bagi diri mereka maupun perusahaan. Sebagai contoh, manakala pimpinan perusahaan selalu tepat waktu saat ke kantor maka para karyawan akan pula mengikuti. Begitu juga jika perusahaan menyediakan lantai ruangan mengkilat maka karyawanpun akan enggan membuang sampah dilantai itu jika seperti ini berlangsung secara terus

²³⁷ Wawancara dengan CS. PT BPRS Madinah lamongan, tanggal 25 februari 2012

menerus maka kemudian akan menjadi kebiasaan bagi sumber daya manusia untuk disiplin tepat waktu dan disiplin menjaga kebersihan. Nabi Muhammad sendiri menyatakan bahwa dalam kebaikan maka mulailah dari diri sendiri kemudian orang yang menjadi tanggunganmu (sekitarmu).

Dalam hal untuk selalu berperilaku baik serta senantiasa menjauhkan diri dari hal yang tiada berguna, Allah berfirman dalam surat : Al Mukminun, ayat 1-3.²³⁸ Yang Artinya: "Sungguh beruntung orang mukmin, yaitu mereka yang sholatnya khusyu' dan mereka yang mengabaikan hal hal yang tidak berguna".

e. Sifat (*Traits*)

Sasaran pengembangan sifat adalah karakteristik atau pembawaan seseorang yang muncul secara konsisten pada perilaku seseorang. Traits merupakan karakteristik fisik dan respon yang konsisten yang muncul pada suatu situasi atau informasi tertentu. Karakteristik tersebut merupakan kebiasaan individu yang berbeda dengan orang lain yang memudahkannya untuk dikenali orang lain misal pendengar yang baik, rajin, sabar, proaktif, ramah.

Sebagaimana dalam Buku SAKIP-LAN-RI²³⁹, ungkap Direktur Utama PT BPRS Madinah Lamongan, bahwa elemen penting dalam menyiapkan kebijakan dalam PT BPRS Madinah Lamongan adalah:

- 1) Kemampuan untuk menjabarkan strategi ke dalam kebijakan-kebijakan yang cocok, dapat dilaksanakan, dan tidak hanya baik secara teoritis.
- 2) Bagi para manajer menengah mereka tidak hanya memutuskan implementasi strategi inovasi pengembangan sumber daya manusia strategi tetapi yang lebih penting ialah bagaimana strategi baru tersebut dapat dilaksanakan, kapan dilaksanakan, dan bagaimana dilaksanakannya secara efektif dan efisien.
- 3) Jumlah kebijakan yang ada disusun pada setiap sektor berbeda dan kebijakan yang ada dalam rencana strategik ini adalah kebijakan teknis.

Sifat pembawaan dari seseorang merupakan hal yang patent, sifat ini bisa jadi ada sejak dia lahir ke dunia (genetika), hanya saja dengan perjalanan

²³⁸al-Qur'an, 23: 1-3, dan lihat juga lampiran ayat nomor 15.

²³⁹SAKIP -LAN-RI, 2004, 113.

waktu dan pengalaman yang dilalui kemudian sifat (Traits) ini semakin mengkrystal dan menjadi ciri khas bagi seseorang. Sebagai gambaran contoh, Sifat dasar manusia adalah sangat senang harta dunia dan senang mengumpulkan sebanyak banyaknya. Namun dengan pencerahan ajaran Islam sifat itu menjadi lebih terkontrol dan menuju kearah positif.

Dalam surat AT Takatsur ayat 1²⁴⁰ yang artinya : "Celakalah kamu semua yang menumpuk nunpuk harta, dan sesungguhnya manusia itu sangat mencintai harta dengan sangat." Dengan demikian maka sifat karakter sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan mempunyai potensi untuk dibentuk dan diarahkan kepada terciptanya proses tercapainya tujuan perusahaan maupun personalianya. Akumulasi dari hasil pengembangan sifat ini adalah berwujud etos kerja. Yakni sifat pekerja yang tidak mengulur waktu, asala asalan serta tidak konsisten. Seperti ucapan Rosul Muhammad SAW yang diriwayatkan Bukhori dan Ibnu Umar.

إذا امسيت فلا تنتظر الصباح وإذا أصبحت فلا تنتظر المساء رواه بخاري

Artinya :

Jika engkau pada waktu sore janganlah engkau menunggu waktu pagi. Jika engkau pada waktu pagi janganlah engkau menunggu waktu sore."²⁴¹

أحب الأعمال إلى الله ما دام وإن فل رواه البخاري

Artinya : " Amal perbuatan yang lebih dicintai oleh Allah adalah yang terus menerus walaupun sedikit."²⁴²

Upaya untuk membentuk sumber daya manusia bersifat demikian adalah dengan program pengembangan sumber daya manusia pada sasaran aspek Traits (sifat).

f. Peran sosial (social role)

Adalah gambaran atau citra yang diproyeksikan seseorang terhadap lingkungannya. Misalnya karena perilakunya yang baik, seseorang dianggap sebagai guru atau pemimpin oleh lingkungannya.²⁴³ PT BPRS Madinah Lamongan, dalam kiprah kinerjanya sangat memberikan nilai tambah

²⁴⁰ al-Qur'an, 102: 1, dan lihat juga lampiran ayat nomor 16.

²⁴¹ Bu>kh}o>ri juz 20 hadis no 5937, 39.

²⁴² Bu>kh}o>ri juz 18 hadis no 5413, 200.

²⁴³ Ismail Nawawi, *Perbankan Shari'ah*, (Sidoarjo: Vivpress, 2010), 356-358.

khususnya dalam aspek pembinaan dan pembiayaan bagi kelompok guru swasta di lingkungan dunia pendidikan Ma'arif maupun Muhammadiyah Lamongan, hal tersebut karena dari fakta yang ada adalah sebagian besar dari dana yang diarahkan ke produk PT BPRS Madinah, ternyata diserap oleh para guru swasta. Baik untuk pembiayaan lap top, sepeda motor ataupun yang lain.²⁴⁴ Peran sosial perusahaan ini sudah tentu pula akan mendorong sumber daya manusia untuk mengembangkan diri baik secara institusi maupun privasi. sebagaimana dilakukan oleh tellerdan marketing, Deby novia fery anggreni, SE, dan Anwar,SE. Mereka senantiasa berusaha memberikan solusi atas apa yang terjadi di lingkungan tempat tinggalnya. Umpama saja, kata Anwar :” saat ada acara rapat mauludan²⁴⁵ di Langgar²⁴⁶ kampung, ketika rencana perolehan anggaran dana kurang maksimal maka saya menawarkan bantuan keuangan sebagai pendukung suksesnya acara mauludan “.²⁴⁷Berbeda lagi bagi Deby Novia fery Anggreni, dia menyatakan :” saya kebetulan terpilih menjadi ketua kelompok remaja bidang kewirausahaan, maka saya selalu memberikan motivasi dan contoh langsung dalam bidang usaha mandiri bagi anggota, misalnya membina para pemuda putus sekolah untuk menjadi penjual pulsa, es Kalimantan dan lain lain” katanya sambil tersenyum.

Dari sekelumit contoh social role yang diperankan oleh para sumber daya manusia PT BPRS Madinah, maka imbasnya bisa multi efek player, karena bagaimanapun juga masyarakat akan memberikan positif tidak saja pada personalia yang bersangkutan tetapi juga pada perusahaan dimana person itu bekerja. Hal yang seperti ini patut untuk terus dikembangkan kepada setiap sumber daya manusia perbankan Shari'ah dimanapun mereka berada pada saat itu. Sehingga pada setiap waktu dan tempat sumber daya manusia perbankan Shari'ah memberikan rahmat bagi lingkungannya. yang termaktub dalam firman Allah surat Al Anbiya' 107

وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلَّا رَحْمَةً لِّلْعَالَمِينَ ﴿١٠٧﴾

²⁴⁴Temmy Wijaya, *Wawancara*, Lamongan, 17 Februari 2012.

²⁴⁵Mauludan adalah peringatan hari kelahiran Nabi Muhammad SAW.

²⁴⁶Langgar adalah nama istilah lain dari Musholla atau tempat sholat berjamaah di kampung.

²⁴⁷*Wawancara* tanggal 12 Februari 2012 di ruang kerjanya.

Artinya :” . dan Tiadalah Kami mengutus kamu, melainkan untuk (menjadi) rahmat bagi semesta alam. “²⁴⁸

Upaya pengembangan sumber daya manusia PT BPRS Madinah Lamongan pada social role adalah dengan memberikan siraman rohani pada hari jum’at setiap awal bulan yang dilakukan langsung oleh dewan pengawas Shari’ah PT BPRS Madinah Lamongan, Bapak KH. Abdul Aziz Khoiri atau terkadang nara sumber lain.²⁴⁹

g. Citra diri (*Personal Branding*)

Menurut Harlock²⁵⁰, Citra diri adalah cara bagaimana seseorang memandang dirinya sendiri. misalnya memandang diri sendiri sebagai seorang guru, bankir atau pemimpin. Personal branding dipandang sebagai kekuatan magis yang dapat menjadi piranti seseorang sukses. Upaya untuk membangun citra diri sebagaimana yang disampaikan oleh Montoya dalam *The Brand Called you*²⁵¹ adalah antara lain dengan cara menciptakan nilai positif pada fikiran audien target dan fokus pada bidang yang ditekuni serta memperkuat dan memperluas jejaring sosial. Citra diri pada awalnya terbentuk dan berkaitan dengan penampilan fisik kemudian berkait pula dengan psikologis dari personal itu sendiri, seperti misalnya emosi, keberanian, kejujuran, aspirasi dan ketrampilan. Kedua faktor ini berkembang sejalan dengan pengealaman dan interaksi personal dengan lingkungannya.

Untuk pengembangan sumber daya manusia dalam aspek citra diri maka PT BPRS Madinah Lamongan, disamping proses rekrutmen sumber daya manusia sebelumnya telah dilakukan dengan melalui analisa kompetensi, psikologis dan fisik maka setelah menjadi karyawan secara fisik manajemen senantiasa memperhatikan hal yang terkait dengan assesoris, uniform seragam dan ruang kerja para personalia. Hal ini tidak saja berdampak pada citra organisasi tetapi juga kebanggaan anggotanya. Seperti yang disampaikan oleh Bapak Swida Dwi Handoyo, SE, Direktur PT BPRS Madinah

²⁴⁸al-Qur’an, 21: 107 dan lihat juga lampiran ayat nomor 57.

²⁴⁹Khoirul Ummah, *Wawancara*, Lamongan, 13 Februari 2012.

²⁵⁰Mc. Clelland, DC. *Business Leadership Training Program*. MC, (Boston Massachusetts Ber & Company, 1974), 258.

²⁵¹ Amperaweb Teknologi, posting 19 februari 2012.

Lamongan.²⁵² Penampilan fisik memang diperlukan bagi sumber daya manusia dalam industry perbankan Shari'ah, karena bagaimanapun juga penampilan yang baik, terhormat adalah merupakan sikap menghormati pula kepada nasabah.

h. Motif (Motive)

Motif adalah hal-hal yang mendorong seseorang untuk bertindak. Motif akan memicu, mengarahkan dan menyeleksi perilaku atau tindakan seseorang dalam mencapai tujuan tertentu. Misalnya: 1. Motif berprestasi (*achievement motive*). Seseorang yang memiliki motif berprestasi akan secara terus menerus berkeinginan dan berupaya untuk membuat segala sesuatu menjadi lebih baik, misalnya dengan menetapkan target yang menantang bagi dirinya, bertanggung jawab, bersedia menerima kritik dan memanfaatkan saran agar menjadi lebih baik. 2. Motif berafiliasi (*affiliation motive*). Seseorang yang mempunyai motif berafiliasi akan selalu berupaya untuk menyenangkan orang lain, senang bersosialisasi dan menghindari menyampaikan pendapat atau argument yang akan berakibat tidak menyenangkan meskipun benar. 3. Motiv berkuasa (*power motive*). Seseorang yang mempunyai motif berkuasa akan selalu berusaha untuk mempertahankan posisinya atau mencapai posisi yang menurutnya lebih baik.

Dalam ajaran Islam, seseorang akan dinilai oleh Allah dalam melaksanakan sesuatu itu sangat tergantung pada niatnya. Rosul Muhammad SAW bersabda.

عن عمر ابن الخطاب انما الاعمال با نيات وانما لكل امرئ ما نوى

Artinya :

Sesungguhnya amal perbuatan itu harus disertai niat dan sesungguhnya segala tindakan seseorang tergantung pada niatnya.²⁵³

Keberadaan manusia dalam organisasi memiliki posisi yang sangat vital. Keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kualitas orang-orang yang bekerja didalamnya. Perubahan lingkungan yang begitu cepat menuntut

²⁵² Uniform diberlakukan hari senin dan selasa putih biru, rabu kamis hitam abu abu. Sedangkan untuk hari jum'at seragam batik bebas.

²⁵³ Riy>a}dhu>s} Sho>lik}hin, Sye>ch}u>l Is}la>m Mu>hyid}din> Ab}i z}a>ka>riya> ibn> Sya>ro>f An Na>wa>w}i, Salim Nabhan, Surabaya, 6. Sh}o>he>h} Bu>kh}o>ri juz 1 no hadis 1, 3.

kemampuan sumber daya manusia dalam menangkap fenomena perubahan tersebut, menganalisa dampaknya terhadap organisasi dan menyiapkan langkah-langkah guna menghadapi kondisi tersebut.

Era persaingan global seperti sekarang, persaingan industri keuangan semakin kompetitif dan kompleks. Tentu saja kondisi seperti ini dibutuhkan strategi bisnis yang progressif dan adaptif. Sebagai upaya merespon kondisi demikian maka sumber daya manusia yang tersedia tidak saja cukup dikembangkan dalam aspek sasaran skills, knowledge, ability, attitude, behavior, straits, social role, personal branding dan motivenya. Lebih dari itu adalah diperlukan strategi pengembangan pada aspek speed, scope dan skills dari sumber daya manusia. Tanpa adanya keluasan dalam pengetahuan dan pengalaman, tanpa dukungan keterampilan teknik dan konseptual maka sumber daya manusia dalam perusahaan akan kurang mampu dalam mendukung manajemen merespon kebutuhan. Terlebih bilamana tanpa dibarengi dengan kecepatan menangkap dan menyikapi peluang, tantangan, kekuatan dan hambatan. Faktor speed ini merupakan titik yang menjadikan jurus penentu memenangkan kompetisi dalam setiap persaingan. Tanpa kecepatan maka peluang yang ada akan diambil alih oleh pihak lain. Karena itu pengembangan sumber daya manusia diarahkan disamping aspek scope dan skills saja tetapi juga pada ranah speednya. Hal tersebut seperti yang telah dilaksanakan oleh manajemen PT BPRS Madinah Lamongan.²⁵⁴

Menyimak kenyataan diatas maka peran manajemen sumber daya manusia dalam organisasi tidak hanya sekedar administrative tetapi justru lebih mengarah pada bagaimana mampu mengembangkan potensi sumber daya manusia agar menjadi kreatif dan inovatif. Seiring dengan persaingan yang semakin tajam karena perubahan teknologi yang cepat dan lingkungan yang begitu drastis pada setiap aspek kehidupan manusia maka agar dapat memberikan pelayanan yang memuaskan dan juga berorientasi pada nilai. Sehingga organisasi tidak semata-mata mengejar pencapaian produktifitas kerja yang tinggi tetapi lebih pada kinerja dalam proses pencapaiannya. Kinerja setiap kegiatan dan individu merupakan kunci pencapaian produktivitas. Karena kinerja adalah suatu hasil dimana orang-orang dan sumber daya lain yang ada dalam organisasi secara bersama-sama membawa hasil akhir yang bermutu dan berstandar. Konsekuensinya,

²⁵⁴Temmy Wijaya, *Wawancara*, Lamongan, 17 Februari 2012.

organisasi memerlukan sumber daya manusia yang memiliki keahlian dan kemampuan yang unik sesuai visi dan misi organisasi.

Uraian temuan strategi inovasi pengembangan sumber daya manusia pendekatan sasaran diatas, dapat disederhanakan dengan mapping seperti dibawah ini :

Gambar 5.4

Mapping Temuan Strategi Inovasi Pengembangan Sumber Daya Manusia Islami Pendekatan Sasaran

| No | TEORI | VARIABEL | KETERANGAN | CONTOH |
|----|----------|----------|--|---|
| 3 | Triple S | Scope | Wawasan pengetahuan dan pengalaman | Pendidikan , pengembangan dan pengalaman |
| | | Skills | Merupakan ketrampilan individu baik secara fisik maupun mental tertentu | Ketrampilan mengimplementasikan pendidikan, pengembangan dan pengalaman |
| | | Speed | Percepatan dalam implementasi pengetahuan, pengalaman dan ketrampilan fisik dan mental | Berpikir cepat dan bertindak cepat serta tepat |

Disederhanakan peneliti dari berbagai sumber

3. Strategi penempatan dalam pengembangan bisnis

Strategi pengembangan sumber daya manusia (human resources development) sebagai serangkaian aktivitas yang sistematis dan terencana yang dirancang oleh organisasi untuk memberikan kesempatan kepada anggotanya mempelajari keahlian yang diperlukan untuk memenuhi persyaratan kerja saat ini dan yang akan datang. Wujud pengembangan

sumber daya manusia perbankan Shari'ah dengan mempertimbangkan teknik penempatan yang ada pada proses pengembangan sumber daya manusia.

Strategi penempatan sumber daya manusia dalam proses pengembangan sumber daya manusia terdiri dari Build, Borrow Bounce, Buy dan Bind.

a. Strategi penempatan Build

Build adalah pengembangan sumber daya manusia dengan cara memberikan pendidikan atau pengembangan dalam *on the job training*. Bentuk strategi pengembangan sumber daya manusia dengan strategi Build ini adalah yang paling sering dilakukan oleh perusahaan, karena efisien dan efektif. Tidak memakan waktu dan biaya. Di PT BPRS Madinah model Build ini disebut dengan In House training,²⁵⁵ yang itu dilakukan oleh manajemen dengan nara sumber dari dalam (direktur utama dan Dewan pengawas Shari'ah) dan diadakan seminggu sekali tanpa mengganggu jam kerja karyawan. Hasil dari Strategi Build ini juga langsung bisa dievaluasi pada saat waktu yang sama sehingga feed back dari proses pengembangan sumber daya manusia dengan strategi built ini bisa langsung ditindak lanjuti.

Strategi build juga bisa dilangsungkan secara person to person, artinya pihak tutor memberikan arahan langsung kepada karyawan saat yang bersangkutan dalam tugas sehingga interaktif dan intensif komunikasinya. Pimpinan puncak atau atasan langsung senantiasa memberikan semangat, pengarahan, wawasan dan teknik bagaimana bekerja yang baik kepada bawahannya setiap saat, sehingga strategi ini akan berdampak positif bagi pengembangan sumber daya manusia. Dalam Al Qur'an Allah memberi sindiran kepada para pimpinan yang tidak sesuai dengan tugasnya.²⁵⁶ Yang Artinya: "Mengapa kamu suruh orang lain mengerjakan kebajikan sedang kamu melupakan diri dari kewajiban itu, padahal kamu telah membaca kitab, maka apakah kamu berpikir?" Surat Al Baqoroh ayat 44.

b. Strategi penempatan Borrow

Borrow adalah pengembangan sumber daya manusia dengan cara mendatangkan orang luar perusahaan yang mampu memberikan gagasan dan ide baru, kerangka kerja dan alat yang lebih baru. Bentuk strategi Borrow

²⁵⁵ Observasi lapangan pada tanggal 27 Januari 2012

²⁵⁶ al-Qur'an, 2: 44, dan lihat juga lampiran ayat nomor 29.

ini pihak manajemen harus mempunyai informasi akurat tentang orang yang akan dijadikan nara sumber, apakah nara sumber ini mempunyai kompetensi yang mumpuni jika dihubungkan dengan permasalahan dan tujuan pengembangan sumber daya manusia. Terdapat banyak hal yang akan memerlukan konfirmasi baik pihak perusahaan maupun pihak narasumber, jika terdapat kata kunci yang masih disembunyikan maka bisa jadi strategi borrow sulit tercapai efektif bagi pengembangan sumber daya manusia. Berbeda halnya dan akan lebih efektif jika strategi borrow ini capaian hasil hanya bersifat teknikal, seperti datangnya alat baru, sehingga strategi borrow hanya terbatas pada bagaimana nara sumber itu memberikan pengembangan teknik operasional peralatan baru tersebut. Di PT BPRS Madinah, strategi borrow ini digunakan saat diberlakukan alih teknologi System Informasi Debitur (SID).²⁵⁷

Mengerjakan sesuatu tanpa mengetahui teknis operasional nya maka akan mengakibatkan kesalahan fatal. Oleh karena itu Allah memberi arahan dengan firmanNya : Surat Al Isro 36²⁵⁸

وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا ﴿٣٦﴾

Artinya :

Dan janganlah kamu mengikuti apa yang kamu tidak mempunyai pengetahuan tentangnya. Sesungguhnya pendengaran, penglihatan dan hati, semuanya itu akan diminta pertanggung jawaban.

c. Strategi penempatan Bounce

Bounce adalah dengan cara mengeluarkan sumber daya manusia yang tidak memenuhi standard terbaru perusahaan dengan aturan yang fair dan disepakati. Strategi ini bukan berarti membuang begitu saja sumber daya manusia dalam perusahaan, akan tetapi manajemen sebelumnya melakukan pengembangan sumber daya manusia sejalan dengan tujuan agar perusahaan tetap eksis dan berdaya saing. Karyawan yang mengikuti program pengembangan pada semua level dituntut untuk mempunyai standar yang dikehendaki perusahaan secara fair dan terbuka dan yang tidak memenuhi standar akan dikeluarkan dari perusahaan, sudah tentu dengan segala kompensasi. Akhirnya sumber daya manusia yang berada dalam perusahaan

²⁵⁷Temmy Wijaya, *Wawancara*, Lamongan, 24 februari 2012.

²⁵⁸al-Qur'an, 17 : 36, dan lihat juga lampiran ayat nomor 31.

adalah benar benar mereka yang mempunyai kompetensi seperti yang diharapkan oleh perusahaan. Pola ini sangat beresiko, karyawan yang baik keluar jika didasarkan penilaian persepsi bukan fakta. Misalnya like and dislike subyektif. Dan akhirnya kredibilitas manajemen perusahaan anjlok.

Di PT BPRS Madinah, strategi ini tidak digunakan secara langsung akan tetapi terjadi kejadian sumber daya manusia mengajukan keluar karena diterima sebagai PNS.²⁵⁹ Allah SWT memberikan contoh bahwa menjadi karyawan harus mempunyai kapasitas seperti yang dibutuhkan oleh pekerjaan. Seperti dalam firmanNya²⁶⁰

قَالَ اجْعَلْنِي عَلَىٰ خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلَيْمُ ﴿٥٩﴾

Artinya :

berkata Yusuf: "Jadikanlah aku bendaharawan negara (Mesir); Sesungguhnya aku adalah orang yang pandai menjaga, lagi berpengetahuan".

d. Strategi penempatan Bind

Bind adalah dengan cara tetap menjaga sumber daya manusia senior yang memiliki kompetensi penting bagi perusahaan. Strategi Bind ini dilakukan karena pertimbangan biaya untuk mempunyai sumber daya manusia yang kompeten sesuai dengan kebutuhan perusahaan adalah sangat mahal dan tidak mudah serta membutuhkan waktu relatif lama. Terlebih lagi adalah bilamana sumber daya manusia yang dimaksud adalah level manager senior. Strategi Bind ini pada pelaksanaannya, posisi sumber daya manusia adalah sebagai anak emas yang harus dipelihara sedemikian rupa sehingga dia tetap kerasan untuk tinggal dan bekerja dalam perusahaan. Disamping mereka diberi kompensasi yang lebih juga mendapatkan berbagai fasilitas. Ini wujud penghargaan perusahaan kepada sumber daya manusia yang senior serta mempunyai kompetensi penting bagi perusahaan. Diantara teknis untuk memelihara sumber daya manusia demikian adalah menjadikan mereka adalah sebagai bagian dari pemilik perusahaan (pemegang saham), sehingga muncul rasa memiliki, melindungi serta mengembangkan perusahaan. Di PT BPRS Madinah, direktur utamanya juga diikutkan mempunyai saham perusahaan.²⁶¹

²⁵⁹ Temmy Wijaya, *Wawancara*, Lamongan, 24 Januari 2012.

²⁶⁰ al-Qur'an, 12 : 55, dan lihat juga lampran ayat nomor 35.

²⁶¹ Temmy Wijaya, *Wawancara*, Lamongan, 4 Februari 2012.

Ajaran Islam memberikan arahan agar senantiasa memberikan penghargaan kepada orang-orang yang berbuat kebaikan, kebaikan untuk diri maupun perusahaan. Allah SWT juga memberikan contoh untuk memberikan pahala bagi orang yang berbuat kebaikan dengan balasan yang lebih baik. Firman Allah dalam surat An-Nahl ayat 97²⁶² yang artinya: "Barang siapa yang mengerjakan amal kebaikan baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka sesungguhnya akan kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan sesungguhnya akan kami berikan balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan."

e. Strategi penempatan Buy

Buy adalah dengan cara mengganti sumber daya manusia lama dengan sumber daya manusia baru dengan kualitas lebih baik. Strategi ini biasanya adalah dengan mengambil hasil rekrutmen yang telah diseleksi. Namun bisa juga mengambil sumber daya manusia dari internal perusahaan setelah mengadakan pengamatan kinerja dari masing-masing sumber daya manusia. Dalam istilah manajemen sumber daya manusia ada istilah mutasi dan promosi. Untuk pola yang mengambil dari sumber daya manusia luar mempunyai resiko kegagalan disebabkan oleh kesulitan pihak manajemen menilai potensi mereka yang sebelumnya berada diluar. Terutama sekali kesulitan dalam memonitor integritas potensi sumber daya manusia luar. Jika bakat diluar itu tidak integrated dengan internal maka kegagalan akan terjadi.

PT BPRS Madinah, dalam hal strategi ini pernah pula dilakukan hanya saja bukan membuang orang lama tetapi orang lama yang mengundurkan diri kemudian mengganti melalui rekrutmen dan seleksi karyawan baru, dengan kompetensi yang lebih baik dari karyawan yang lama.²⁶³

Strategi Buy ini jarang sekali dilakukan kecuali manajemen benar-benar membutuhkan. Manajemen perusahaan harus menerapkan komitmen bahwa yang dapat bertahan sebagai sumber daya manusia perusahaan adalah orang yang memang telah teruji kualitas dan loyalitasnya. Allah berfirman dalam surat Ali Imron 142.²⁶⁴

أَمْ حَسِبْتُمْ أَنْ تُدْخَلُوا الْجَنَّةَ وَلَمَّا يَعْلَمِ اللَّهُ الَّذِينَ جَاهَدُوا مِنْكُمْ وَيَعْلَمَ الصَّابِرِينَ ﴿١٤٢﴾

²⁶²al-Qur'an, 16 : 97, dan lihat juga lampiran ayat nomor 39.

²⁶³Temmy Wijaya, *Wawancara*, Lamongan, 26 februari 2012.

²⁶⁴al-Qur'an, 3: 142, dan lihat juga lampiran ayat nomor 53.

Artinya :

Apakah kamu mengira bahwa kamu akan masuk surga, Padahal belum nyata bagi Allah orang-orang yang berjihad diantaramu dan belum nyata orang-orang yang sabar.

Strategi penempatan yang telah ada diatas dapat disederhanakan dalam mapping dibawah ini :

Gambar 5.5

Mapping Tabel Strategi Inovasi Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendekatan Penempatan

| No | TEORI | VARIABEL | KETERANGAN | CONTOH |
|----|-------|----------|---|--|
| | | Built | Memberikan pendidikan atau pengembangan dalam <i>on the job training</i> dan <i>Out Job</i> | Kursus, work shop, seminar, pendidikan dan Pelatihan |
| | | Bounce | Mengeluarkan SDM yang tidak / kurang kompeten sesuai dengan kebutuhan organisasi | PHK/ Pensiun Dini, Rasionalisasi |
| | | Buy | Menarik tenaga kerja baru dari luar mengganti tenaga kerja lama didalam baru dengan kualitas lebih baik | Rekrutmen Ketat |
| | | Bind | Tenaga SDM yang berkompentensi unggul diikat sedemikian rupa sehingga tidak keluar dari perusahaan | Pemberian berbagai fasilitas yang lebih bagi mereka dan keluarganya, |

Disederhanakan peneliti dari berbagai sumber

Dalam realitas di lapangan, strategi inovasi pengembangan sumber daya manusia perbankan Shari'ah terjadi berbagai macam bentuk yang pelaksanaannya hampir mirip dan merupakan pengembangan strategi dari strategi yang pengembangan sumber daya manusia yang telah ada.

Oleh peneliti mengelompokan strategi inovasi pengembangan sumber daya manusia perbankan shari'ah sebagai berikut : a. Bedol, b. Bajak, c. Bangun, d. Beli .

a. Strategi penempatan Bedol (total displayment)

Bedol adalah sumber daya manusia yang ada pada perusahaan dipindah seluruhnya (membedol-total displayment) ke perusahaan lain sejenis sesuai dengan tugas masing masing seperti yang direncanakan. Strategi ini dilakukan khususnya bagi perusahaan yang baru beroperasi. Strategi boyong ini bisa dilakukan dengan syarat sebelumnya ada kerjasama antara perusahaan dengan perusahaan tempat boyongan. Semua sumber daya manusia yang mengikuti program pengembangan akan ditempatkan pada posisi kerja dimana dia nanti setelah proses ini selesai. Jika dalam manajemen sumber daya manusia ada istilah magang, maka strategi bedol ini adalah magang kolektif atau magang berjamaah. Syarat yang kedua adalah perusahaan tempat boyongan harus mempunyai kesamaan bidang usaha. Persyaratan yang ketiga adalah perusahaan yang dijadikan tempat boyongan adalah tidak mempunyai segmen pasar yang sama dalam kewilayahan, sehingga tidak saling menggerus konsumennya. PT BPRS Madinah, melakukan strategi ini,²⁶⁵ yakni saat sebelum beroperasi PT BPRS Madinah Lamongan melakukan boyongan karyawannya ke PT BPRS Daya Arta Mandiri Bangil Pasuruan, selama tiga bulan.

Dalam pandangan Islam, strategi saling menolong dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia ini sesuai dengan firman Allah dalam surat Al Maidah ayat 2.

وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ ۖ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ

Artinya :

°Tolong menolonglah kamu dalam mengerjakan kebaikan janganlah kamu tolong menolong dalam mengerjakan dosa dan permusuhan.²⁶⁶

²⁶⁵Temmy Wijaya, *Wawancara*, Lamongan, 24 februari 2012

²⁶⁶al-Qur'an, 5 : 2, dan lihat juga lampiran ayat nomor 69.

Strategi bedol ini , yang paling menentukan adalah perusahaan yang ditempati *magang” harus merupakan perusahaan yang telah dinilai unggulan pada semua aspek yang akan ditransfer skills, knowledge dan culture organisasinya, sehingga yang akan didapat oleh sumber daya manusia pada proses ini akan menjadi baik pula. Tidak saja pada proses manual kerjanya tetapi juga budaya kerja dan semangat de coorrp-nya juga akan dapat ditranfer.

Hal lain yang perlu juga dicatat adalah setelah selesai proses bedol maka harus pula ada monitoring dan evaluasi, sehingga out put hasil dari proses ini benar benar sesuai dengan yang diharapkan. Strategi bedol ini akan sangat cocok bagi perusahaan yang belum atau akan beroperasi. Sehingga saat awal beroperasi, kondisi sumber daya manusia tidak mengalami proses sosialisasi dan orientasi yang berlebih terhadap lingkungan dan proses kerja yang baru.

Dalam implementasi strategi inovasi pengembangan sumber daya manusia pendekatan penempatan yang digagas oleh Imam Sugeng yang berupa Built, Bind, Borrow, Bounce dan Buy. Oleh peneliti diperingkas menjadi 4 (empat) B, yakni Bangun, Beli, Bajak dan Bedol. Gambaran strategi inovasi pengembangan sumber daya manusiapendekatan Penempatan diatas dapat dimappingkan sebagaimana gambar berikut :

Gambar 5.6

Mapping Tabel Temuan Strategi Inovasi Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendekatan Penempatan

| No | VARIABEL | KETERANGAN | CONTOH |
|----|----------|---|--|
| 3 | Bangun | Memberikan pendidikan atau pengembangan dalam <i>on the job training</i> dan <i>Out Job</i> | Kursus, work shop, seminar, pendidikan dan Pelatihan |
| | Bajak | Menarik tenaga professional dari perusahaan lain dengan imbalan lebih baik | Mencari orang yang professional di perusahaan lain |
| | Beli | Menarik tenaga kerja baru dari luar mengganti tenaga kerja lama didalam baru | Rekrutmen Ketat |

| | | | |
|--|-------|---|--|
| | | dengan kualitas lebih baik | |
| | Bedol | Membedol (memindah) semua sumber daya manusia ke perusahaan lain sejenis sesuai dengan tugas masing masing. Strategi ini dilakukan khususnya bagi perusahaan yang baru beroperasi | Mengajak semua Calon SDM terpilih ke perusahaan lain sejenis untuk magang selama beberapa waktu. |

Disederhanakan peneliti dari berbagai sumber

Keberadaan manusia dalam organisasi memiliki posisi yang sangat vital. Keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kualitas orang-orang yang bekerja didalamnya. Perubahan lingkungan yang begitu cepat menuntut kemampuan mereka dalam menangkap fenomena perubahan tersebut, menganalisa dampaknya terhadap organisasi dan menyiapkan langkah-langkah guna menghadapi kondisi tersebut. Menyimak kenyataan diatas maka peran manajemen sumber daya manusia dalam organisasi tidak hanya sekedar administrative tetapi justru lebih mengarah pada bagaimana mampu mengembangkan potensi sumber daya manusia agar menjadi kreatif dan inovatif.

Seiring dengan persaingan yang semakin tajam karena perubahan teknologi yang cepat dan lingkungan yang begitu drastis pada setiap aspek kehidupan manusia maka agar dapat memberikan pelayanan yang memuaskan dan juga berorientasi pada nilai. Sehingga organisasi tidak semata-mata mengejar pencapaian produktifitas kerja yang tinggi tetapi lebih pada kinerja dalam proses pencapaiannya. Kinerja setiap kegiatan dan individu merupakan kunci pencapaian produktivitas. Karena kinerja adalah suatu hasil dimana orang-orang dan sumber daya lain yang ada dalam organisasi secara bersama-sama membawa hasil akhir yang bermutu dan berstandar. Konsekuensinya, organisasi memerlukan sumber daya manusia yang memiliki keahlian dan kemampuan yang unik sesuai visi dan misi organisasi.

4. Strategi Repositioning

Berkaitan dengan reposisi sumber daya manusia dalam mendukung daya saing usaha diperlukan berbagai pendekatan / ancangan. Schuller dan

Jackson menjelaskan bahwa upaya mereposisi pada dasarnya merupakan transformasi peran yang menuntut kemampuan, cara kerja, cara berfikir dan peran baru sumber daya manusia.

Untuk melakukan proses reposisi dengan baik, organisasi perlu mempersiapkan sumber daya manusia yang mampu bersaing di masa depan. Hal tersebut dapat dilakukan dengan ancangan sebagai berikut:

a. Ancangan Peran

Schuller melihat berbagai peran baru sumber daya manusia sebagai hasil proses reposisi dalam bisnis sebagai berikut:

- 1) Kemampuan bisnis perorangan (business personal).
PT BPRS Madinah, sebagai sebuah usaha bisnis keuangan, setiap personalia yang dimiliki senantiasa ditekankan untuk selalu mempunyai bisnis insting dalam berbagai posisi tugas yang sedang dijalani. Sehingga kemampuan bisnis personal ini akan memberikan kontribusi yang cukup baik bagi PT BPRS Madinah Lamongan. Terlebih realitas yang ada pada PT BPRS Madinah, tenaga SDM yang dipunyai sedemikian terbatas, sehingga mutlak diperlukan pendekatan reposisi aspek peran bagi setiap SDM pada setiap waktu.²⁶⁷
- 2) Pembentukan perubahan (shaper of change) seperti partisipasi aktif atas perubahan, melakukan penelitian, dan partisipasi aktif pembentukan misi tujuan.
- 3) Konsultan organisasi dan jaringan partner (consultant to organizer partner to line) seperti aktif dalam konsorsium, menyiapkan proposal, dan partisipasi dalam komputerisasi.
- 4) Strategi perumusan dan pelaksanaan usaha (strategiz formulator and implementor) seperti mengerti strategi bismis, orientasi bisnis secara strategis, strategi semua devisi organisasi dan aplikasi praktek sumber daya manusia dari berbagai lini strategis.
- 5) Kemampuan manajer untuk berbicara (talent manager) seperti komunikasi dengan manajer lini secara terus menerus, konfrensi pengembangan jaringan kerja, computer intelgent.
- 6) Aset manajer dan biaya pengawasan (asset manager and cost controller) seperti kursus akutansi dan keuangan , membaca jurnal dan prosedur perusahaan.

²⁶⁷Temmy Wijaya, *Wawancara*, Lamongan, 12 Februari 2012.

b. Ancangan Transformasi

Transformasi perilaku sumber daya manusia berkaitan dengan peningkatan inisiatif seseorang dalam bekerja dan diperlukan etos kerja yang baik. Hal itu dapat ditempuh dengan berbagai strategi :

- 1) Strategi inovasi, strategi ini untuk mengembangkan produk atau jasa yang berbeda dari para pesaing. Pendekatan strategi ini memerlukan kreatifitas pekerja yang tinggi dan berfokus pada jangka panjang, mempunyai kerja sama yang tinggi, perilaku mandiri, cukup memiliki perhatian pada kualitas dan kuantitas produk. Sebagai implikasinya, dalam mengelola karyawan sebaiknya memberikan sedikit pengawasan, memilih karyawan yang mempunyai ketrampilan tinggi, memberikan sumberdaya yang lebih banyak untuk eksperimen dan melakukan penilaian kinerja jangka panjang.

PT BPRS Madinah, melakukan strategi ini saat dihadapkan pada kejenuhan pasar. Sebagai wujud strategi ini dibuatlah aliansi kerja sama dengan lembaga Al Ma'arif Lamongan yang menaungi ribuan guru dan murid di wilayah kabupaten Lamongan.²⁶⁸

- 2) Kualitas, yaitu strategi yang lebih mengutamakan pada penawaran produk atau jasa yang lebih berkualitas meskipun produknya sama dengan pesaing. Pendekatan ini memerlukan dukungan profil karyawan dengan perilaku yang berulang dan dapat diprediksi, berfokus jangka menengah, cukup mau melakukan kerjasama, perilaku mandiri, perhatian pada kualitas dan komitmen terhadap tujuan organisasi. Sebagai implikasinya strategi kualitas melibatkan komitmen dan pemanfaatan karyawan secara lebih besar, maka organisasi hanya membutuhkan sedikit karyawan untuk membuat output yang sama atau yang standar.

Sebagai wujud strategi ini, PT BPRS Madinah menawarkan pelayanan jemput bola dalam transaksi perbankan bagi nasabah lembaga maupun personal . seperti dengan Madrasah Aliyah Negeri Lamongan, Madrasah Ibtidaiyah Terpadu Sabilillah Lamongan dan lain lain.²⁶⁹

- 3) Pengurangan biaya yang menekankan pada usaha untuk menjadi produsen dengan penawaran harga produk rendah. Pendekatan ini memerlukan perilaku pekerja yang relative berulang dan dapat diprediksi, berfokus pada jangka pendek, mengutamakan kegiatan individu dan

²⁶⁸Temmy Wijaya, *Wawancara*, Lamongan, 10 februari 2012.

²⁶⁹Temmy Wijaya, *Wawancara*, Lamongan, 10 februari 2012.

otomatisasi, cukup memberikan perhatian pada kualitas, perhatian pada kuantitas output lebih tinggi, kurang berani mengambil resiko, dan menyenangi kegiatan yang bersifat stabil. Implikasinya, perusahaan akan banyak menggunakan tenaga kerja yang parttime, sub kontrak, menyederhanakan pekerjaan dan prosedur pengukuran, melakukan otomatisasi, perubahan aturan kerja dan fleksibilitas penugasan.

Sebagai wujud strategi ini, PT BPRS Madinah melakukan fleksibilitas penugasan dengan tetap termonitoring oleh atasan lini masing masing. Hal ini sering terjadi karena keterbatasan sumber daya manusia yang dimiliki oleh PT BPRS Madinah Lamongan.²⁷⁰

c. Ancangan Reposisi

Reposisi dan perubahan peran fungsi dalam departemen sumber daya manusia terjadi karena praktek dan kebijakan yang dilakukan tidak sesuai dengan situasi dan kondisi saat ini terutama dalam mencapai keunggulan kompetitif. Terdapat tiga perubahan penting dalam fungsi sumber daya manusia yaitu : a. Perubahan strategi sumber daya manusia, b. Perubahan tanggung jawab staf sumber daya manusia dalam melaksanakan praktek manajemen yang lebih fleksibel dan c, Perubahan dalam manajemen fungsi sumber daya manusia itu sendiri. Perubahan-perubahan tersebut mempunyai implikasi bagi pengelolaan aset sumber daya manusia sehingga upaya mencapai keunggulan kompetitif dapat tercapai.

Faktor utama yang mempengaruhi reposisi fungsi departemen sumber daya manusia,

- 1) Perubahan lingkungan yang dramatik, perubahan-perubahan ini mencakup:
 - a) Tingkat perubahan bisnis yang cepat; ketidakpastian yang tinggi.
 - b) Biaya yang meningkat; meningkatkan tekanan kompetitif pada margins.
 - c) Perubahan teknologi yang cepat; meningkatkan permintaan keterampilan-keterampilan baru melalui pendidikan dan training ulang.
 - d) Organisasi yang kompleks; produk, geografi, teknologi, fungsi bisnis, pelanggan/pasar.

²⁷⁰ Wawancara dengan Customer Service, pada tanggal 10 februari 2012.

- e) Organisasi yang lebih rata (flat); lebih sempit (leaner) dan lebih fleksibel.
- f) Demografi yang berubah, penyediaan pekerja yang terbatas.
- g) Respon terhadap kekuatan eksternal; perundang-undangan dan regulasi, proses pengadilan, relasi satuan dan penghindaran kesatuan, dan sebagainya.
- h) Meningkatkan kompetensi dan kolaborasi multinasional; relasi multilateral.

Hal-hal tersebut diatas oleh manajemen PT BPRS Madinah telah dilakukan berbagai upaya mengatasinya, seperti mengikut sertakan sumber daya manusia untuk mengikuti berbagai pelatihan teknis dan non teknis, meminimalisir gaya kepemimpinan yang *top down*, struktur organisasi yang memungkinkan terjalinnya komunikasi dua arah dan lain lain.

- 2) Manusia memiliki sifat kritis, orang tidak hanya terlibat dalam filosofi perusahaan tetapi juga dalam proses perencanaan strategi sehingga line manager lebih memandang pada arti penting isu-isu sumber daya manusia berkaitan dengan profitabilitas, adaptabilitas dan fleksibilitas.
- 3) Manusia bersifat tidak pasti. Terdapat ketidakpastian disekitar hal-hal yang berkaitan dengan sumberdaya manusia. Perusahaan-perusahaan tidak pasti dalam hal-hal berikut:
 - a) Ketersediaan orang yang mencukupi.
 - b) Bagaimana menarik, mempertahankan dan memotivasi suatu tenaga kerja yang bermacam-macam.
 - c) Mendapatkan individu-individu yang terampil, berwawasan dan memiliki kapabilitas.
 - d) Para pekerja bertindak sedemikian rupa sebagaimana dibutuhkan oleh perusahaan sebagai suatu kompetensi baik dalam lingkup domestik maupun internasional

Dari uraian diatas maka dapat disusun proposisi sebagai berikut :Pengembangan sumber daya manusia melalui ancangan reposisi dan tranformasi sumber daya manusia maka terwujud kompetensi sumber daya manusia professional.

Gambar 5.7

Mapping Strategi Inovasi Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendekatan Repositioning

| TEORI | VARIABEL | KETERANGAN |
|----------|--------------|--|
| Schuller | Peran | <ul style="list-style-type: none"> a. Kemampuan bisnis perorangan b. Pembentukan perubahan c. Konsultan organisasi dan jaringan patner d. Strategi perumusan dan pelaksanaan usaha e. Kemampuan manager berbicara f. Aset manager dan biaya pengawasan |
| | Transformasi | <ul style="list-style-type: none"> a. Strategi inovasi b. Kualitas c. Pengurangan biaya |
| | Reposisi | <ul style="list-style-type: none"> a. Perubahan lingkungan b. Manusia bersifat kritis c. Manusia bersifat tidak pasti |

Sumber : Disesuaikan oleh peneliti dari Sculler

C. Strategi Pengembangan Kompetensi SDM

Pengembangan sumber daya manusia pada perbankan Shari'ah diawali dengan *need assesment* atau analisa kebutuhan. Kegiatan ini dimaksud untuk proses mengumpulkan informasi tentang kemampuan, ketrampilan maupun keahlian yang akan dikembangkan dalam program pengembangan sumber daya manusia, karakteristik sumber daya manusia yang akan diikuti program pengembangan sumber daya manusia, kualitas materi pengembangan dilihat dari relevansi dan kebaharuan, kompetensi instruktur-narasumber, tempat pelaksanaan, sarana prasarana, akomodasi, konsumsi serta jadwal program pengembangan sumber daya manusia perbankan Shari'ah.

Strategi pengembangan kompetensi sumber daya manusia dapat dirumuskan dengan terlebih dahulu mengetahui, Pertama, merencanakan kompetensi sumber daya manusia. pada tahap ini, organisasi harus berpijak dari visi dan misi perusahaan, yang kemudian diterjemahkan ke dalam strategi fungsional yang ada. maksudnya, visi dan misi ini diterjemahkan ke dalam strategi pengelolaan sumber daya manusia-nya, yang kemudian diterjemahkan menjadi tuntutan kompetensi sumber daya manusia yang harus dipenuhi. Misalnya organisasi mempunyai visi untuk menjadi sebuah perusahaan kelas dunia, maka dalam strategi sumber daya manusia-nya haruslah mendukung pengembangan kompetensi yang dapat membantu pencapaian visi menjadi kelas dunia. Mulai dari penerimaan karyawan baru, harus dibarengi dengan seperangkat persyaratan yang dapat membantu tersedianya sumber daya manusia dengan kualitas kelas dunia. Program-program pengembangan sumber daya manusianya juga harus mencerminkan arah strategi tersedianya sumber daya manusia berkualitas. Sistem kompensasi, karier, dan pemeliharaan sumber daya manusia pun semuanya haruslah mencerminkan arah strategi perusahaan. Selanjutnya, kompetensi sumber daya manusia dipetakan agar lebih mudah dalam pengelolaannya. Pemetaan kompetensi ini akan merupakan rancangan kompetensi yang ingin dibangun organisasi, baik yang merupakan kompetensi inti maupun kompetensi pendukungnya. kedua, pengorganisasian kompetensi sumber daya manusia. Setelah pemetaan kompetensi diketahui, organisasi harus melakukan pengelompokan atas kompetensi tersebut. Pengelompokan dilakukan melalui penentuan bidang-bidang kompetensi inti yang merupakan tonggak organisasi, maupun bidang kompetensi pendukung. Ketiga, pengembangan kompetensi. Upaya ini dilakukan dengan melakukan penilaian terhadap kompetensi yang saat ini telah dimiliki oleh sumber daya manusia yang ada. kemudian dibandingkan dengan pemetaan kompetensi yang telah dibuat, sehingga akan dapat diketahui gap antara kompetensi yang seharusnya dimiliki dengan yang diharapkan. Berangkat dari kondisi ini, selanjutnya organisasi melakukan berbagai upaya pembangunan dan pengembangan kompetensi sumber daya manusia sehingga peta kompetensi tadi dapat terisi dengan baik. Keempat, organisasi melakukan evaluasi terhadap kompetensi yang sudah dibangun dan dikembangkan tadi, untuk mengetahui sejauh mana upaya yang dilakukan telah mencapai peta kompetensi yang disusun. Upaya evaluasi harus senantiasa memperhatikan perkembangan situasi yang ada sehingga apabila

diperlukan, organisasi harus juga melakukan berbagai penyesuaian baik terhadap peta kompetensi maupun program pengembangan kompetensinya.

Manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi merupakan salah satu konsep manajemen sumber daya manusia yang mengaitkan aktivitas sumber daya manusia di dalam organisasi dengan kompetensi inti/dasar yang akan diunggulkan. Berdasarkan peta kompetensi, selanjutnya organisasi menggunakan peta tersebut sebagai dasar dalam berbagai keputusan sumber daya manusianya, mulai dari pelaksanaan pengadaan sumber daya manusia, dimana penentuan persyaratan dan prosedur seleksi karyawan dijadikan dasar kompetensinya. Program sosialisasi, pengembangan dan pengembangan sumber daya manusia dilakukan dalam rangka pembangunan kompetensi sumber daya manusia. Penentuan arah karir, pengelolaan kinerja dan kompensasi yang diberikan juga berdasarkan pada kompetensi yang dimiliki.

1. Pengolahan diversitas tenaga kerja

Analisis kebutuhan pengembangandiversitas tenaga kerja yang dilakukan kurang sistematis dan mendetail hanya akan menyebabkan program pengembangan yang dijalani menjadi tidak tepat sasaran dan karyawan yang bersangkutan masih tidak dapat memenuhi tuntutan perusahaan meskipun sudah mengikuti berbagai macam pengembangan. Kesemua proses diatas dalam pengembangan sumber daya manusia perbankan Shari'ah senantiasa mendasari dengan nilai-nilai dari ajaran Islam, baik yang termaktub dalam kitab suci Al Qur'an maupun Sunnah Rosul Muhammad SAW.

Dalam melakukan analisis kebutuhan diversitas pengembangan terdapat 3 pokok analisis²⁷¹ yang harus dilakukan oleh perusahaan, yaitu : analisis organisasi, analisis tugas dan analisis tenaga kerja yang mana antara satu dan yang lainnya harus sama-sama dilakukan dengan seksama

Analisis organisasi merupakan tahapan umum yang perlu dilakukan untuk mengidentifikasi masalah yang terjadi dalam setiap bagian dari perusahaan dan menentukan apakah pengembangan yang akan dilakukan selaras atau sesuai dengan visi dan misis organisasi. Jika perusahaan tidak

²⁷¹ Gomez-Mejia, Luis R., *et.al., Managing Human Resources, 4th Edition*, (Upper Saddle River. Pearson Education, Inc., 2004), 265.

melakukan analisis organisasi secara mendalam, maka hanya akan membuang-buang waktu dan biaya, karena kesesuaian pengembangan dengan visi dan misi perusahaan merupakan hal yang krusial dan merupakan sasaran dari pengembangan yang akan dilakukan. Apabila hasil dari pengembangan tidak sesuai dengan visi dan misi perusahaan juga akan mempersulit karyawan dalam menerapkannya, karena terbentur dengan kendala-kendala internal. Selain itu dalam melakukan analisa organisasi juga harus mempertimbangkan perkembangan perusahaan masa yang akan datang dan juga tidak terlepas dari perkembangan pangsa pasar perusahaan.

Analisis tugas dilakukan untuk mengidentifikasi aktifitas pekerjaan yang meliputi deskripsi tugas yang dilakukan dan pengetahuan, ketrampilan serta kemampuan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas dengan efektif. Analisis tugas ini memang sangat terkait dengan pribadi dari setiap karyawan, sehingga hal yang terpenting untuk dilakukan adalah dengan mencari data dari deskripsi jabatan dengan wawancara setiap personal terkait dengan pelaksanaan masing-masing tugas. Sedangkan untuk mengidentifikasi pengetahuan, ketrampilan serta kemampuan dilakukan dengan menggunakan model kompetensi kunci yang dapat juga dilihat dari kinerja masing-masing karyawan dalam operasional.

Analisis tenaga kerja dilakukan untuk mengidentifikasi kesesuaian kompetensi tenaga kerja dengan level kompetensi yang sudah ditentukan perusahaan. Dengan melakukan ketiga analisis tersebut, diharapkan akan diperoleh informasi yang komprehensif mengenai jenis pengembangan yang dibutuhkan oleh karyawan yang bersangkutan. Dengan demikian sudah dapat dipastikan bahwa materi pengembangan sudah sesuai dengan kebutuhan perusahaan yang sudah disesuaikan dengan visi dan misinya untuk mencapai target dan harapan yang telah ditentukan perusahaan yang terkait baik untuk jangka pendek, maupun jangka panjang.

Dengan demikian, dalam pengembangan perlu diperhatikan dimensi keterampilan, wawasan teoritis, dan dimensi ruhiyah. Dimensi terakhir inilah yang merupakan bahan pertimbangan dasar dalam proses pengembangan sumber daya manusia Islami.

Pengembangan kompetensi sumber daya manusia perbankan Shari'ah bagi sumber daya manusia yang berada pada level operator bertujuan untuk memperluas wawasan nilai-nilai Shari'ah dalam muamalah secara praktis,

memperdalam makna bekerja sebagai suatu ibadah yang harus dilaksanakan dengan sebaik mungkin, khususnya berkaitan dengan produk perbankan Shari'ah, seperti mudhorobah, murobahah, musyarokah, ijaroh, qordh hasan dan lain lain. Baik teknikal proses transaksinya, prinsip hukum dan filosofinya maupun dasar dasar konseptualitasnya dalam ajaran Islam. Diharapkan dari kegiatan pengembangan ini kinerja sumber daya manusia level operasional memahami dan menguasai sekaligus out putnya memberikan peningkatan pelayanan yang prima dan memuaskan bagi nasabah. Bentuk kegiatan diatas dalam perbankan Shari'ahantara lain adalah berupa pengembangan-pengembangan, work shop, short course maupun studi banding.

Setiap sistem pengembangan diversitas yang bermakna harus terintegrasi dengan strategi sumber daya manusia dalam perusahaan jika ingin hal itu terlaksana secara efektif. Contohnya, integrasi dengan hal penilaian kerja, promosi, atau sistem pembayaran upah/gaji. Integrasi ini membantu pula untuk meyakinkan bahwa bantuan strategi pengembangan akan mendukung strategi personil lainnya.

Maksud umum dari program-program pengembangan untuk para karyawan di lingkungan manajerial dan lingkungan terdepan yang utama adalah sebagai berikut: memperbaiki kinerja, meningkatkan ketrampilan karyawan, menghindari keusangan manajerial, memecahkan permasalahan, orientasi karyawan baru, persiapan promosi dan keberhasilan manajerial, dan memberi kepuasan untuk kebutuhan pengembangan personal. Sehubungan dengan itu, uraian tentang pengembangan dan pengembangan secara eksplisit tidak dipisahkan. Keduanya diuraikan menyatu karena keduanya sangat saling mengait. Pada dasarnya pengembangan itu sendiri merupakan bentuk pengembangan sumber daya manusia.

Pengembangan berbasis kompetensi diperlukan karena secara tradisi atau konvensional pengembangan yang selama ini terjadi hanya menghasilkan peserta pengembangan yang hanya memiliki pengetahuan apa yang harus dilakukannya. Sementara model yang berbasis kompetensi, peserta setelah selesai mengikuti pengembangan diharapkan tidak saja sekedar tahu tetapi juga dapat melakukan sesuatu yang harus dikerjakan. Dalam sistem berbasis kompetensi, pengembangan untuk karyawan difokuskan pada kinerja aktual khususnya kinerja organisasi. Latar belakangnya adalah karena semakin tingginya tuntutan dalam perbaikan manajemen kinerja dan pengukurannya

yang lebih efektif. Sistem ini ada yang berorientasi pada standar yang dilakukan industri. Ada juga yang berorientasi pada kinerja unggul yang dikaitkan dengan keterampilan lunak dan kompetensi lunak.²⁷² Sementara dalam model pengembangan tradisional setiap peserta akan mengikuti pengembangan yang sudah dirancang, kinerja pembelajaran agar dapat diketahui maka peserta melakukan pre test dan post test yang sudah dirancang. Setelah selesai pengembangan para peserta akan mendapat sertifikat atau piagam.

Dalam sistem pengembangan berbasis kompetensi tahap awal yang harus dirumuskan adalah fungsi-fungsi apa yang harus dilakukan karyawan dengan baik. Dari uraian tersebut maka suatu pengembangan dirancang agar peserta/karyawan dapat menjalankan fungsinya sesuai standar. Selain agar karyawan dapat berfungsi dengan baik maka mereka dapat belajar di tempat kerja atau dengan sarana lain. Setelah itu peserta pengembangan akan mendapat pengakuan kemampuan mengerjakan fungsi-fungsi standar berupa sertifikasi.

Kerangka dasar kompetensi mengacu pada langkah langkah yang disebut FAC. (*Function Activities / Process, Competency*). Untuk menentukan kompetensi apa saja yang diperlukan pada suatu pekerjaan tertentu, Pertama, perlu ditentukan fungsi fungsi khusus pada suatu posisi (*Function of Job*). Kedua, baru dipelajari secara khusus aktivitas dalam proses mengerjakan pekerjaan tersebut (*Activities/Process*). Terakhir, baru ditentukan kompetensi apa yang diperlukan (*Competency*) pada posisi tersebut.

Ada beberapa manfaat diversitas kompetensi yang dapat diterima dengan dimilikinya peta kompetensi, yaitu:

- a. Organisasi mengetahui sumber daya manusia mana yang siap untuk mengisi posisi tertentu yang sesuai dengan kompetensi yang dituntut dan bagaimana cara untuk menarik atau menyeleksi calon, baik dari dalam perusahaan maupun dari luar.
- b. Organisasi mengetahui arah pengembangan sumber daya manusia-nya, bukan hanya sekedar ikut-ikutan trend mode pengembangan sumber

²⁷²Anwar Prabu Mangkunegoro, *Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Refika aditama, 2003), 65.

daya manusia yang ada, tetapi benar-benar mengembangkan sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan kompetensinya.

- c. Organisasi lebih adil dalam memberikan kompensasinya.
- d. Organisasi dapat menyusun perencanaan karir yang lebih pasti bagi karyawannya.
- e. Organisasi lebih adil dalam menilai kinerja karyawan.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa mengelola kompetensi sumber daya manusia dapat merupakan solusi proaktif dalam menangani persoalan sumber daya manusia, sehingga harus dibangun serta dikembangkan secara kontinu. Prakteknya tergantung pada organisasi itu sendiri apakah mau terus berkembang di dalam lingkungannya atau punah karena tidak dapat menyesuaikan diri dengan lingkungannya.

2. Pengelolaan Dukungan Kompetensi

Menilik dalam organisasi ada tiga tingkatan manajemen dimana ada posisi yang paling atas biasa disebut eksekutif kemudian manajemen dan terakhir karyawan. Dan tentunya kompetensi yang dibutuhkan berbeda satu dengan yang lainnya, saling mendukung diidentifikasi sebagai berikut:

a. Dukungan tingkat eksekutif

Jenis pengetahuan yang perlu dimiliki, mereka yang berada dalam herarki tinggi, yang bersangkutan harus semakin meluas pengetahuannya, yang memungkinkannya berpikir dan bertindak sebagai seorang "*generalist*." Hal ini di karenalan sebagai salah satu tuntutan tugas-tugas manajerialnya, semakin tinggi jabatan seseorang, pengetahuan luas perlu dimilikinya tidak hanya untuk kepentingan internal, akan tetapi juga dalam berinteraksi dengan berbagai pihak di luar organisasi yang konfigurasi tuntutan dan kepentingannya beraneka ragam.

Pada tingkat ini diperlukan kompetensi yang berkaitan dengan *strategic thinking* dan *change leadership*. *Strategic thinking* adalah kompetensi untuk memahami kecenderungan perubahan lingkungan yang begitu cepat, melihat peluang pasar, ancaman dsb. Sedangkan *change leadership* adalah kompetensi untuk mengkomunikasikan visi dan strategi perusahaan dan dapat mentransformasikan kepada pegawai

b. Dukungan tingkat manajer

Pada tingkat ini diperlukan aspek *fleksibilitas, change implementation, interpersonal understanding dan empowering*. Aspek fleksi adalah kemampuan merubah struktur dan proses manajerial. Dimensi interpersonal understanding adalah kemampuan untuk memahami nilai dari tipeer berbagai pribadi. Aspek pemberdayaan adalah kemampuan mengembangkan karyawan, mendelegasikan tanggung jawab, memberikan saran umpan balik, menyatakan harapan-harapan yang positif untuk bawahan dan memberikan reward bagi peningkatan kinerja.

c. Dukungan tingkat karyawan

Pada tingkat karyawan diperlukan kualitas kompetensi seperti fleksibilitas, menggunakan dan mencari berita, motivasi dan kemampuan belajar, motivasi berprestasi, motivasi kerja underpressure time, kolaborasi dan orientasi pelayanan kepada pelanggan.

Dimensi fleksibilitas adalah kemampuan untuk melihat perubahan sebagai suatu kesempatan bukan ancaman. Aspek mencari info, motivasi dan kemampuan belajar adalah kompetensi tentang antusiasm untuk mencari kesempatan belajar tentang keahlian teknis dan interpersonal. Dimensi motivasi berprestasi adalah kemampuan untuk mendorong inovasi. Aspek motivasi kerja dalam tekanan waktu merupakan kombinasi fleksi, motivasi berprestasi, menahan stress dan komitmen organisasi yang membuat individu berkerja dengan baik dibawah permintaan produk-produk baru walaupun dalam waktu terbatas. Dimensi kolaborasi adalah kemampuan bekerja secara kooperatif dalam kelompok multi disiplin. Sedangkan dimensi yang terakhir untuk karyawan adalah keinginan yang besar untuk melayani pelanggan dengan baik dan inisiatif untuk mengatasi masalah pelanggan.

Level kompetensi utama.²⁷³ *General competency*, merupakan aspek-aspek unik yang harus dimiliki oleh para pekerja didalam organisasi, sehingga organisasi mempunyai nilai yang kompetitif. Sedangkan *spesific competency* adalah aspek-aspek unik yang harus dimiliki oleh para pekerja untuk dapat menghasilkan kinerja yang superior pada pekerjaan. Kedua kompetensi tersebut harus seimbang sehingga dapat mengoptimalkan kinerja sumber daya manusia pada organisasi.

²⁷³ Makalah, Training Program Sebagai Solusi Peningkatan Kompetensi SDM Perbankan Syariah, 20 agustus 2011, 5.

Keahlian seseorang dalam bidang keuangan Shari'ah akan terbangun secara baik yang memenuhi kriteria jika ditemukan satu diantara tiga tipe sumber daya manusia perbankan Shari'ah²⁷⁴ sebagai berikut:

- a. Sumber daya manusia yang ahli dan mempunyai spesialisasi ilmu Shari'ah (*mu'amalah*) yang memahami dan ahli dan mempunyai spesialisasi di bidang ilmu ekonomi dan mampu mengimplementasikan dalam praktik perbankan Shari'ah termasuk kategori tenaga profesional.
- b. Sumber daya manusia yang ahli dan spesialis ilmu ekonomi yang mengenal Shari'ah/*mu'amalah* atau sebaliknya dalam praktik memerlukan pemandu tenaga ahli yang lain, termasuk kategori tenaga yang setengah terampil atau setengah profesional.
- c. Orang mengetahui ilmu Shari'ah *mu'amalah* maupun mengetahui ilmu ekonomi tapi tidak mempunyai kemampuan mengaplikasikannya di kategorikan tenaga yang belum profesional.

Kriteria yang pertama, sebagai kelompok profesional, kompetensinya dapat dirinci dengan kompetensi yang ada pada industri perbankan, yaitu Berdasarkan penelitian bersama antara beberapa Bank dengan *Hay Management Consultant* terhadap jabatan yang ada di Bank dan hasilnya di-*benchmarking* terhadap industri sejenis.

Direksi beberapa bank telah menetapkan 18 kompetensi untuk diterapkan di Bank tersebut. Dalam perbankan shari'ah kompetensi ini bisa dijadikan pijakan menentukan kompetensi masing-masing bidang, tentu saja dengan tetap mendasarkan pada nilai ajaran Islam. Setiap bank mempunyai kompetensi tertentu sesuai jabatan masing-masing. 18 kompetensi tersebut adalah sebagai berikut: Berpikir analitis (*analytical thinking*), berpikir konseptual (*conceptual thinking*), berpikir strategis (*strategic thinking*), dorongan berprestasi (*achievement drive*), inisiatif (*inisiative*), integritas kerja (*work integrity*), kepedulian terhadap kualitas dan keakuratan (*quality and precision*), kepemimpinan (*leadership*), kerjasama (*teamwork*), kesadaran organisasi (*awareness*), komitmen, membangun hubungan (*relationshipness*), mempengaruhi orang lain (*influence*), mengembangkan orang lain (*develope*), orientasi layanan pelanggan (*costumer service*), pencarian

²⁷⁴ Nawawi, *Perbankan Shari'ah*, (Sidoarjo: VIVPress, 2010), 368.

informasi (*informer*), pengarahan (*arrange*), pengertian antar individu (*understandness*), percaya diri (*self convidence*)

Sedangkan menyikapi terhadap perkembangan dan dinamika yang terjadi dalam kancah industri keuangan dan lingkungannya, PT BPRS Madinah dengan segenap jajaran manajemen mempunyai asas yang harus mendasari dalam keseharian manajemen. Asas ini terdiri dari 7 asas, yakni

- a. Asas iman kepada Allah menjadi asas utama dalam mencapai tujuan hidup dan senantiasa hadir disetiap aktivitas yang dilakukan
- b. Asas kesadaran terhadap tanggung jawab yang mutlak sebagai keyakinan terhadap hari perhitungan
- c. Asas kepercayaan kepada makhluk gaib, khususnya malaikat pencatat amal yang selalu ada disamping manusia
- d. Asas kesediaan memberikan pelayanan yang memuaskan kepada seluruh konsumen adalah tugas mulia
- e. Asas memenuhi kewajiban beribadah kepada Allah dengan kesadaran penuh sebagai hamba Allah
- f. Asas kesadaran fungsi social dari penghasilan dan harta kekayaan dimana setiap harta yang dimiliki adalah amanah yang diberikan dari Allah
- g. Asas ketabahan menghadapi kesulitan dalam menjalani proses mencapai tujuan dengan tidak merasa putus asa²⁷⁵

Dari uraian diatas maka secara sederhana pengembangan kompetensi sumber daya manusia perbankan Shari'ah dapat di mappingkan sebagai berikut:

Gambar 5/8

Mapping Implementasi Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Perbankan Shari'ah

| No | TEORI | VARIABEL |
|----|-------|----------------------|
| 1 | H 18 | Berpikir Amalitis |
| | | Berpikir konseptual |
| | | Berpikir Strategis |
| | | Dorongan berprestasi |

²⁷⁵Temmy Wijaya, *Wawancara*, Lamongan, 12 februari 2012.

| | | |
|---|--------|--------------------------------|
| | | Inisiatif |
| | | Integritas kerja |
| | | Kepedulian kualitas dan akurat |
| | | Kepemimpinan |
| | | Kerjasama |
| | | Kesadaran organisasi |
| | | Komitmen |
| | | Membangun hubungan |
| | | Mempengaruhi orang lain |
| | | Mengembangkan orang lain |
| | | Orientasi layanan pelanggan |
| | | Pencarian informasi |
| | | Pengarahan |
| | | Pengertian antar individu |
| | | Percaya diri |
| 2 | Nawawi | Keimanan dan Ketaqwaan |
| | | Kepribadian |
| | | Kesadaran |
| | | Kreatifitas dan Produktifitas |

Disederhanakan peneliti dari berbagai sumber

Gambar 5.9

Mapping Temuan Implementasi dan Teknik Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusiadi PT BPRS Madinah Lamongan

| No | VARIABEL | KETERANGAN | TEKNIK | AZAS |
|----|-------------------|------------------|--------|---------------------------|
| 3 | Berpikir Amalitis | Level Manajerial | | 1. Asas iman kepada Allah |
| | Berpikir | Level Manajerial | | |

| | | | | |
|--|--------------------------------|------------------|-------------|---|
| | konseptual | | Tazkiyah | 2. Asas kesadaran terhadap tanggung jawab 3. Asa kepercayaan kepada makhluk gaib 4. Asas kesediaan memberikan pelayanan 5. Asas memenuhi kewajiban beribadah 6. Asas kesadaran fungsi social dari penghasilan 7. Asas ketabahan menghadapi kesulitan. (IMAN, ISLAM DAN IKHSAN) |
| | Berpikir Strategis | Level Manajerial | Tilawah | |
| | Dorongan berprestasi | Semua Level | Taklim | |
| | Inisiatif | Semua Level | Hikmah | |
| | Integritas kerja | Semua Level | Emphaty | |
| | Kepedulian kualitas dan akurat | Semua Level | Uswah | |
| | Kepemimpinan | Level Manajerial | Pengulangan | |
| | Kerjasama | Semua Level | Widyawisata | |
| | Kesadaran organisasi | Semua Level i | | |
| | Komitmen | Semua Level | | |
| | Membangun hubungan | Semua Level | | |
| | Mempengaruhi orang lain | Level Manajerial | | |
| | Pengembangan orang lain | Semua Level | | |
| | Orientasi layanan pelanggan | Semua Level | | |
| | Pencarian informasi | Level Manajerial | | |

| | | | | |
|--|---------------------------|------------------|--|--|
| | Pengarahan | Level Manajerial | | |
| | Pengertian antar individu | Semua Level | | |
| | Percaya diri | Semua Level | | |

Disederhanakan peneliti dari berbagai sumber

3. Pengembangan Kompetensi SDM Dalam Perspektif Islam

Pengembangan sumber daya manusia sebagai proses menjadikan seseorang menjadi lebih baik dari sebelumnya adalah merupakan hal yang wajib dilakukan, jika tidak maka seiring dengan waktu yang terus berjalan, manusia akan merugi bahkanbankrut (collaps). Pengembangan kompetensi sumber daya manusia yang dilakukan oleh perusahaan sudah tentu diarahkan menuju kearah yang lebih baik, lebih produktif sehingga peningkatan ini akan memberikan nilai positif bagi pribadi karyawan maupun perusahaan. Seperti termaktub dalam firman Allah, surat Al Hadid ayat 9

هُوَ الَّذِي يُنَزِّلُ عَلَىٰ عَبْدِهِ آيَاتٍ بَيِّنَاتٍ لِّيُخْرِجَكُم مِّنَ الظُّلُمَاتِ إِلَى النُّورِ ۚ وَإِنَّ اللَّهَ بِكُمْ لَرَءُوفٌ رَّحِيمٌ ﴿٩﴾

Artinya :

Dialah yang menurunkan kepada hamba-Nya ayat-ayat yang terang (Al-Quran) supaya Dia mengeluarkan kamu dari kegelapan kepada cahaya. dan Sesungguhnya Allah benar-benar Maha Penyantun lagi Maha Penyayang terhadapmu.²⁷⁶

Setiap muslim harus selalu menerima perbaikan dan perubahan agar hasil yang dicapai selalu optimal. Jika konsep baru belum dikuasai maka harus bersedia meningkatkan skill dan knowledge sehingga dituntut proaktif terhadap inovasi agar senantiasa setiap hari selalu kehidupannya bertambah lebih baik. Dalam doa yang diajarkan nabi Muhammad SAW.

اللهم اجعل الحياة زيادة لنا في الخير

²⁷⁶al-Qur'an, 57 : 9

Artinya : Ya Allah , jadikanlah kehidupan bertambah baik bagi kami .

Pengembangan sumber daya manusia, akan lebih mudah dilakukan manakala dipersiapkan sejak awal, yakni saat sumber daya manusia direkrut oleh perusahaan. Islam mendorong umatnya untuk memilih calon pegawai berdasarkan pengetahuan, pengalaman dan kemampuan teknis yang dimiliki. Hal ini sesuai dengan firman Allah:

ان من استاجرت القوي الامين

Artinya :

Karena sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya. Pemahaman kekuatan di sini bisa berbeda sesuai dengan perbedaan jenis pekerjaan, kewajiban dan tanggung jawab yang dipikulnya.

Falsafah Islam memandang tugas pekerjaan sebagai tanggung jawab masing-masing individu. Untuk itu, tugas awal yang harus dilakukan pemimpin adalah seleksi calon pegawai guna menempati pos-pos pekerjaan yang telah ditetapkan. Pemilihan karyawan merupakan aktivitas kunci untuk menentukan jalannya sebuah perusahaan. Maka para pemimpin harus selektif dalam memilih calon pegawai, mereka adalah harus orang yang berkompeten, memiliki pengetahuan luas, rasa tanggung jawab dan dapat dipercaya (amanah). Karena mereka adalah darah bagi kehidupan sebuah perusahaan.

Dalam ayat lain yang senada, dijelaskan bahwa orang yang patut dipilih sebagai karyawan adalah yang mempunyai kompetensi sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Firman Allah ²⁷⁷ :

قَالَ اجْعَلْنِي عَلَىٰ خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلَيْمُ ﴿٣٣﴾

Artinya :

berkata Yusuf: "Jadikanlah aku bendaharawan negara (Mesir); Sesungguhnya aku adalah orang yang pandai menjaga, lagi berpengetahuan.

Seleksi calon karyawan merupakan persoalan krusial dan patut unuk sangat dicermati pelaksanaannya. Rasulullah bersabda:

إذا رسد الامر الى غير اهله فانتظر الساعة رواه البخار

²⁷⁷al-Qur'an, 12 : 55 , Lihat lampiran ayat nomor 33.

“Ketika suatu persoalan itu dilimpahkan kepada orang yang bukan ahlinya maka tunggulah kehancurannya”

Hadist ini menuntut seleksi SDM harus dilakukan secara amanah. Dalam artian sesuai dengan komitmen awal “pos mana yang akan ditempati”, dan jika seseorang telah memenuhi kepakaran dan kompetensi yang diinginkan, maka tidak ada alasan untuk menolaknya. Dan jika tidak, maka tidak ada alasan untuk menerimanya. Hal ini juga berarti bahwa seleksi karyawan yang “asal”, tidak akan membawa kemajuan pada perusahaan apalagi dalam perbankan syari’ah. Oleh karena itu sejak sekarang Perbankan Shari’ah harus serius dalam hal seleksi karyawannya, tidak comot sini-sana, dipakaikan jilbab lalu jadilah karyawan bank Shari’ah. Komunikasi kepada pihak lembaga pendidikan menjadi sangat penting artinya dalam hal ini, begitu pula dengan manajemen sumber daya manusia yang dikembangkan oleh perbankan Shari’ah.

Islam memberikan perhatian yang tinggi terhadap kompetensi (kemampuan dan keterampilan) seseorang, hal ini tercantum dalam surat Az-Zumar ayat 39.

قُلْ يَنْقُومِ أَعْمَلُوا عَلَىٰ مَكَانَتِكُمْ إِنِّي عَمِلٌ فَسَوْفَ تَعْلَمُونَ ﴿٣٩﴾

Artinya :

Katakanlah wahai kaumku, bekerjalah sesuai dengan keadaanmu, sesungguhnya aku akan bekerja pula , maka kelak kamu akan mengetahui.²⁷⁸ Lihat juga surat At-Taubah ayat 105²⁷⁹, Dengan kemampuan dan ketrampilan yang dimiliki oleh sumber daya manusia akan mewujudkan tindakan dan pekerjaan yang produktif.

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Artinya :

dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan

²⁷⁸al-Qur'an, 39 : 39, Lihat lampiran ayat nomor 49.

²⁷⁹al-Qur'an, 9 : 105, Lihat lampiran ayat nomor 19.

kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.

وَقُلْنَا مِنْ بَعْدِهِ لِبَنِي إِسْرَائِيلَ اسْكُنُوا الْأَرْضَ فَإِذَا جَاءَ وَعْدُ الْآخِرَةِ جِئْنَا بِكُمْ لَفِيفًا ﴿١٠٤﴾

Artinya:

Katakanlah: "Tiap-tiap orang berbuat menurut keada-annyamasing-masing". Maka Tuhanmu lebih mengetahui siapa yang lebih benar jalannya (Al-Isra' 104)²⁸⁰

Dari dua ayat diatas dapat diambil makna bahwa kewajiban manusia dalam memenuhi kebutuhannya adalah dengan cara bekerja dengan sebaik baiknya, karena Allah dan Rosulnya serta orang lain akan melihat dan menilai terhadap apa yang dikerjakan oleh manusia, tidak pada apa yang diniati oleh manusia.

Upaya pengembangan sumber daya manusia terkadang hasil akhirnya adalah kurang memuaskan bagi semua pihak, maka tentu saja yang demikian harus disikapi dengan kesabaran dan tidak putus asa, mengharap pertolongan dan rahmat Allah. Menyertai pelaksanaan tugas-tugas yang telah ditentukan dengan secara optimal, tanggung jawab dan penuh kesabaran.

Islam memberi motivasi agar pribadi muslim memiliki semangat bersaing untuk mencapai sesuatu yang lebih baik dan optimal dalam semua kegiatan merupakan kemajuan dan keberhasilan serta bermanfaat bagi diri dan lembaga. Firman Allah Al Baqoroh 148

وَلِكُلِّ وِجْهَةٌ هُوَ مُوَلِّبُهَا فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ

Artinya :

Dan bagi tiap-tiap umat ada kiblatnya (sendiri) yang ia menghadap kepadanya. Maka berlomba-lombalah (dalam membuat) kebaikan.²⁸¹

²⁸⁰al-Qur'an, 17 : 104.

²⁸¹al-Qur'an 2 : 148

Setiap muslim harus selalu menerima perbaikan dan perubahan agar hasil yang dicapai selalu optimal. Jika konsep baru belum dikuasai maka harus bersedia meningkatkan skill dan knowledge sehingga dituntut proaktif terhadap inovasi untuk lebih baik.

Dalam sebuah pepatah dikatakan, apabila menanam pohon anggur, maka akan melihat tumbuhnya pohon berbuah anggur. Tetapi kepercayaan seperti itu akan mendatangkan kemanfaatan apabila beramal saleh, dalam hal ini bertanam pohon anggur. Dengan contoh seperti itu, akan diketahui bahwa iman kepada Allah semestinya diaktualisasikan dalam hidup dan kehidupan. Apabila manusia mendekat kepada-Nya sehasta, Allah mendekati sedepa. Iman diwujudkan dengan amal shaleh, amal shaleh dapat diwujudkan jika memiliki ilmu. Manusia berilmu senantiasa meningkatkan iman dan amal shalehnya. Oleh karena itu, pendidikan Islam, Sebagai suatu sistem transformasi diri, hendaknya diaktuasikan melalui: Pelestarian amalan; anak saleh; amal jariah dan kelapangan dada; serta ilmu yang bermanfaat. Dengan demikian bagi umat Islam, tidak ada nafas yang sia-sia, tidak ada langkah yang terbuang percuma. Setiap nafas dan perilakunya dipersembahkan kepada Allah dan untuk mencari ridha-Nya. Manusia harus membangun dirinya (menjadi yang terbaik), karena manusia di bumi adalah sebagai "manusia ke-Tuhan-an", dimana manusia harus mampu mengaktualisasikan semua nilai-nilai Tuhan-Nya dalam kehidupan sehari-hari dan mampu memberi manfaat pada lingkungannya. Ini lah yang dijanjikan Allah dalam surat Al Mujadalah ayat 11.

يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ۗ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴿١١﴾

Artinya :

niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. dan Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.²⁸²

Dalam khazanah pengetahuan Islam, secara formal tidak ditemukan secara pasti pola pengembangan atau pembinaan karyawan di zaman Rasulullah. Dalam sejarah Islam, sejak zaman jahiliyah, telah ada pengambilan budak sebagai buruh, pembantu atau pekerja, walaupun setelah zaman Islam

²⁸²al-Qur'an, 58 : 11, Lihat juga lampiran ayat nomor 23.

perbudakan mulai dikurangi. Hal ini menandakan adanya tradisi pengembangan dan pembinaan dalam Islam. Ketika Islam datang, Rasulullah membawa sejumlah prinsip etika dan melakukan perubahan radikal dalam memperlakukan pekerja dalam pekerjaan dan pendidikannya.

Berdasarkan Al Quran Surat Jumu'ah ayat 2 yang menyatakan

هُوَ الَّذِي بَعَثَ فِي الْأُمِّيِّينَ رَسُولًا مِنْهُمْ يَتْلُوا عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ
وَإِنْ كَانُوا مِنْ قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ مُّبِينٍ ﴿٢﴾

Artinya :

Dia-lah yang mengutus kepada kaum yang buta huruf seorang Rasul di antara mereka, yang membacakan ayat-ayat-Nya kepada mereka, mensucikan mereka dan mengajarkan mereka kitab dan hikmah (as Sunnah). dan sesungguhnya mereka sebelumnya benar-benar dalam kesesatan yang nyata²⁸³

Dari uraian bab V di atas maka dapat disusun proposisi sebagai berikut

:

Gambar 5.10

Mapping Proposisi

| No | Proposisi | Uraian |
|----|--------------------------------------|---|
| 1 | Model Pengembangan SDM | Dengan merespon tuntutan nasabah, tuntutan regulasi dan tuntutan lingkungan organisasi maka terbentuk model pengembangan SDM perbankan Shari'ah yang professional |
| 2 | Strategi Inovasi Pengembangan SDM | Pengembangan SDM dengan strategi sasaran , penempatan dan reposisi maka dapat mewujudkan SDM yang sesuai dengan kebutuhan organisasi |
| 3 | Strategi Pengembangan Kompetensi SDM | Pengembangan SDM dengan pendekatan kompetensi maka terwujud SDM yang profesional |
| 4 | Pengembangan | Pengembangan SDM perbankan dengan |

²⁸³al-Qur'an, 62 : 2, juga Lihat lampiran ayat nomor 49.

| | | |
|---|---|---|
| | SDM Perbankan Shari'ah | pendekatan H 18 dan Nawawi maka terwujud SDM perbankan Shari'ah yang Profesional |
| 5 | Pengembangan kompetensi SDM profesional | Pengembangan SDM melalui anjakan reposisi dan transformasi SDM maka akan terwujud kompetensi SDM profesional |
| 6 | Pengembangan SDM Islami | Pengembangan SDM dengan pendekatan sasaran , penempatan dan reposisi dan Nawawi maka terwujud SDM yang Islami |

BAB VI

PENUTUP

A. Simpulan

Dari uraian analisa pembahasan, maka sesuai dengan permasalahan yang dirumuskan dapat diambil simpulan sebagai berikut :

1. Model pengembangan sumber daya manusia Islami pada perbankan Shari'ah adalah pengembangan sumber daya manusia yang berlandaskan nilai nilai Iman, Islam dan Ikhsan untuk menjawab tuntutan nasabah, tuntutan regulasi dan tuntutan lingkungan organisasi perbankan Shari'ah.
2. Strategi inovasi pengembangan sumberdaya manusia Islami yang dapat mendukung kompetensi karyawan dalam pelayanan nasabah di perbankan Shari'ah adalah dengan menentukan sasaran dan aspek yang akan dikembangkan pada sumberdaya manusia berlandaskan nilai-nilai Iman, Islam dan Ikhsan dengan teknik tazkiyah, tilawah, ta'lim dan hikmah akan mewujudkan SDM perbankan Shari'ah yang profesional.
3. Strategi pengembangan kompetensi sumber daya manusia Islami untuk mencapai sumberdaya manusia professional dan berdaya saing di PT BPRS Madinah Lamongan adalah dengan melalui strategi penempatan Bangun (Build), Beli (Buy), Bajak (Piracy) , Bedol (Total Displacement) dengan teknik uswah, perulangan, widya wisata dan empathy.

B. Implikasi

1. Teoritik
 - a. Setelah menganalisa dan membahas secara komprehensif dari teori dan praktek dilapangan maka dalam penelitian ini peneliti menemukan

konsep baru pada masalah strategi pengembangan sumber daya manusia Islami pada aspek sasaran, yaitu penulis sebut dengan konsep Triple S , yakni Speed, Scope dan Skills.

Strategi pengembangan sumber daya manusia pendekatan sasaran, yang semula dalam teori Mc. Lelland berupa *Knowledge, skills, ability, attitude, behavior, social role, self image dan motive*, serta menurut Nawawi adalah *knowledge, skills, ability, attitude, behavior dan traits*. Maka peneliti mengerucutkan sasaran pengembangan sumber daya manusia adalah pada aspek Tiga S , yakni Speed (kecepatan perilaku dan sifat), Scope (wawasan pengetahuan) dan Skills (ketrampilan dan kemampuan).

Dalam era sekarang, dimana tingkat kompetisi dunia industry keuangan perbankan Shari'ah sangat ketat maka disamping faktor Knowledge, skills, ability, attitude, behavior, social role, self image, motive dan traits maka akselerasi atau Speed sangat ditekankan pada semua hal diatas. Tanpa speed maka semua akan lewat begitu saja didepan mata peluang dan sudah barang tentu perusahaan akan tertinggal oleh adanya persaingan bisnis. Allah sendiri sangat memberikan arahan kepada manusia agar berlomba lomba menuju kebaikan, bersegera menuju ampunan.²⁸⁴ Begitu juga *scope* (wawasan) yang mendunia, dalam era sekarang tidak saja berupa pengetahuan tetapi juga pengalaman dari pelosok²⁸⁵ dunia perbankan Shari'ah harus pula ditekankan bagi SDM perbankan Shari'ah. Hal yang pula adalah perlu pula ditekankan soal ketrampilan dalam jejaring sosial, tanpa penekanan dalam aspek ini, pengembangan SDM perbankan Shari'ah hanya berkualitas lokal. Sementara lingkungan dunia perbankan Shari'ah sudah sedemikian mengglobal.

- b. Setelah menganalisa dan membahas secara komprehensif dari teori dan praktek dilapangan maka dalam penelitian ini peneliti menemukan teori baru pada masalah model pengembangan sumber daya manusia Islami, yaitu penulis sebut dengan teori Strata Kompetensi Perbankan Shari'ah yakni berupa Profesional, Semi Professional dan Non Professional.

²⁸⁴al-Qur'an, 3: 133 dan 2 : 148.

²⁸⁵Meskipun hanya melalui monitoring perkembangan via dunia maya.

Dalam industry keuangan sangat diperlukan trust dan prudential, karenanya perbankan Shari'ah yang sistem pengelolaan proses dan produknya berdasarkan ajaran Islam sangat berbeda secara mendasar dengan pengelolaan proses dan produk perbankan konvensional. Kenyataan dilapangan mayoritas SDM perbankan Shari'ah adalah berasal dan berkompotensi bidang perbankan konvensional. Karena itu meski sebelumnya mereka termasuk professional di perbankan konvensional maka saat dipekerjakan di perbankan Shari'ah mereka tidak layak lagi disebut professional.

Upaya mengembangkan mereka agar menjadi professional dalam dunia perbankan Shari'ah maka mereka harus dikembangkan terutama pada sasaran 18 item²⁸⁶ dan nilai nilai ajaran Islam (Mu'ámalah) sehingga sumber daya manusia perbankan Shari'ah mampu mewujudkan diri sebagai SDM yang professional.

- c. Setelah menganalisa dan membahas secara komprehensif dari teori dan praktek dilapangan maka dalam penelitian ini peneliti menemukan penyederhanaan dari strategi inovasi pengembangan kompetensi sumber daya manusia Islami, yang semula dalam teori Schuller dan Imam Sugeng berupa Built, Buy, Bind dan Bounce Maka peneliti memampatkan strategi inovasi pengembangan kompetensi SDM Islami dalam bentuk Bedol, Beli, Bangun dan Bajak.

Bentuk Bedol dalam pengembangan sumber daya manusia adalah dengan cara memindahkan seluruh SDM dari perusahaan yang akan didirikan untuk kemudian ditempatkan di perusahaan lain selama beberapa waktu sesuai dengan kebutuhan. SDM ditempatkan di perusahaan lain menempati job sebagaimana kelak rencana job yang dibebankan kepada dirinya bilamana selesai bedol ini. Sudah barang

²⁸⁶Setiap bank mempunyai kompetensi tertentu sesuai jabatan masingmasing. 18 kompetensi tersebut adalah sebagai berikut: 1.Berpikir Analitis (*Analytical Thinking*), 2.Berpikir Konseptual (*Conceptual Thinking*), 3.Berpikir Strategis (*Strategic Thinking*), 4.Dorongan Berprestasi (*Achievement Drive*), 5.Inisiatif (*Inisiative*), 5.Integritas Kerja (*Work Integrity*). 6.Kepedulian Terhadap Kualitas dan Keakuratan (*Quality and Precision*), 7.Kepemimpinan (*Leadership*), 8.Kerjasama (*Teamwork*), 9.Kesadaran Organisasi (*Awareness*),10.Komitmen ,11.Membangun Hubungan (*Relationshipness*), 12.Mempengaruhi Orang Lain (*Influence*), 13.Mengembangkan Orang Lain (*Develope*), 14.Orientasi Layanan Pelanggan (*Costumer Service*), 15.Pencarian Informasi (*Informer*), 16.Pengarahana (*Arrange*), 17.Pengertian Antar Individu (*Understandness*), 18.Percaya Diri (*Self Convidence*)

tentu teori ini bisa berlaku manakala terpenuhi hal-hal berikut : pertama, tidak saling mengganggu market share masing-masing, ada memorandum of understanding antara masing-masing perusahaan. Dengan teori ini maka pengembangan sumber daya manusia perbankan akan menjadi lebih efisien dan efektif.

Bentuk Beli adalah dengan cara membeli SDM yang mempunyai kompetensi seperti yang dibutuhkan melalui seleksi rekrutmen yang ketat. Sedangkan Bentuk Bangun adalah SDM yang telah ada dipunyai kemudian karena tuntutan perubahan maka SDM yang bersangkutan dikembangkan kompetensinya melalui pelatihan maupun pendidikan sehingga kompetensi SDM sesuai dengan yang di inginkan oleh perusahaan. Sedangkan bentuk Bajak adalah upaya mengambil SDM perusahaan lain yang mempunyai kompetensi seperti yang diinginkan oleh perusahaan yang membajak. Bentuk ini dalam batas-batas tertentu bisa dibolehkan.

2. Praktis.

Setelah menganalisa dan membahas secara komprehensif dari teori dan praktek dilapangan maka dalam penelitian ini peneliti memandang bahwa PT BPRS Madinah Lamongan telah memenuhi tuntutan regulasi, tuntutan nasabah dan tuntutan lingkungan organisasi. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan laporan kinerja, wawancara dan observasi peneliti selama di penelitian berlangsung. Namun demikian ada beberapa hal yang patut untuk dikuatkan lagi terutama masalah *atmosphere* kerja agar lebih Islami, umpamanya sholat sunnah dhuha, puasa sunnah senin – kamis. Begitu juga pendekatan kepada nasabah golongan pegel (pedagang ekonomi lemah), sangat perlu ditingkatkan tentu saja dengan tanpa meminggirkan prinsip trust dan prudent, mereka masih sangat memerlukan pola pembiayaan dari PT BPRS Madinah Lamongan, sehingga mereka bersama meraih berkah seperti motto PT BPRS Madinah Lamongan.

C. Rekomendasi

Setelah menganalisa dan membahas secara komprehensif dari teori dan praktek dilapangan serta kesimpulan dan implikasinya, maka ada beberapa yang menjadi rekomendasi dari peneliti.

1. Pihak pemegang kebijakan harus segera memikirkan untuk membuat lembaga yang khusus menaungi perbankan Shari'ah di Indonesia yang sesuai dan sejalan dengan perbankan Shari'ah, sehingga dari hulu kehilir proses segala aspek perbankan Shari'ah di Indonesia sesuai dengan prinsip Shari'ah. Tidak seperti sekarang dimana perbankan Shari'ah adalah dibawah Bank Indonesia yang menaungi seluruh perbankan baik konvensional maupun Shari'ah.
2. Pemerintah dan masyarakat harus segera mewujudkan lembaga pendidikan tinggi formal yang menghasilkan sumber daya manusia perbankan Shari'ah berkemampuan professional, mengingat kebutuhan faktor SDM perbankan Shari'ah yang professional masih langka²⁸⁷ sementara perbankan Shari'ah semakin menjamur bermunculan di masyarakat.
3. Lembaga yang terkait dengan perbankan Shari'ah harus *secara sustainable* dan *intens* mengembangkan SDM perbankan Shari'ah, sehingga SDM dengan kompetensi yang telah ada tidak *contra produktif* dengan *atmosphere* perbankan Shari'ah itu sendiri, terutama pada front linanya.
4. Lembaga Bank Indonesia harus lebih erat menggandeng lembaga-lembaga Islam. Seperti MUI, ICMI, MES, Pondok Pesantren, Majelis Ta'lim dan lainnya untuk mensosialisasikan konsep perbankan Shari'ah yang benar kepada masyarakat umum., karena perbankan Shari'ah yang benarkan mampu mensejahterakan secara adil bagi semua pihak.
5. Lembaga yang berkait dengan perbankan Shari'ah harus segera merumuskan tupoksi pengembangan SDM bagi internal perbankan Shari'ah. Dengan regulasi ini maka kekurangan dan kelangkaan SDM professional perbankan Shari'ah relative lebih bisa teratasi.

²⁸⁷Sumber BI menyatakan Perbankan Shari'ah membutuhkan 40.000 SDM professional sampai tahun 2015.

DAFTAR PUSTAKA

- Al Qur'an Dan Terjemahnya* , Jakarta: Yayasan Penyelenggara Penterjemah / Pentafsir Al Qur'an, 1971.
- A. Usmara.*Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Amara Books, 2007.
- Ahmad, Muhammad, Al Asad.*Sistem dan Prinsip dan Tujuan Ekonomi Islam*. Semarang: Pustaka Setia, 1999.
- Anoraga, Pandji.*Manajemen Bisnis*, Jakarta: Rineka Cipta, 2000.
- Antonio, Muhammad Syafi'i.*Bank Syari'ah Suatu Pengenalan Umum*. Jakarta: Tazkia Institut, 1999.
- Anwar, Prabu Mangkunegara. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Rosdakarya, 2001.
- Asnaini. "Pengembangan Mutu SDM Perbankan Syariah: Sebagai Upaya Pengembangan Ekonomi Islam", *Jurnal La_Riba*, Vol.II, No. 1, Juli, 2008.
- Azizi, Qodri.*Membangun Fondasi Ekonomi Ummat*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2004.
- Bahaudin, Taufik.*Brainware Management Generasi Kelima Manusia*. Cetakan Keempat, Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2003.
- Baron, Angela dan Armstrong, Michael, *Human Capital Management: Achieving Added Value Through People*. London and Philadelphia: Kogan page Ltd., 2007.
- Becker, Sascha & Wobman, Ludger. *Was Weber Wrong? A Human Capital Theory of Protestant Economic History*. Munich: University of Munich, 2007.

- Becker. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education (Edisi ketiga)*. Chicago: The University of Chicago Press, 1993.
- Bernardin, H. John. *Human Resources Management: An Experiential Approach*. 3rd Edition, New York: McGraw-Hill/Irwin, 2003.
- Buchori, Alma. *Manajemen Pemasaran Dan Pemasaran Jasa*. Bandung: Alfabeta, 2000.
- Cascio, Wyne, *Managing Human Resources productifity Quality of Wordl life, Profits*. New York: Mc-Graw-Hills, 1995.
- Darmawan, Cecep. *Kiat Sukses Manajemen Rasulullah: Manajemen Sumber Daya Insani Berbasis Nilai-Nilai Ilahiyah*. Bandung: Penerbit Khazanah Intelektual, 2006.
- Dhama & Bhatnagar. *Education and Communication for Development*. New Delhi: IBH Publishing Corp, 1980.
- Dubois, David, D. *The Executive Guide to Competency-Based Performance Improvement*. Harvest: HRD Press, 1996.
- Dunn, William. *Public Policy A Nalysis: An Introduction (Indonesian Edition)*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2000.
- Flippo, Edwin B. *Principles of Personnel Management*, Tokyo: 1976.
- Gibson dan Ivancevich, Donne. *Proses Organisasi: Perilaku Struktur*. Cetakan Kelima, Jakarta: PT Erlangga, 1992.
- Gomez-Mejia, Luis R., et.al., *Managing Human Resources*, 4th Edition, Upper Saddle River: Pearson Education, Inc., 2004.
- Hafifuddin, Didin. *Manajemen Shari' ah Dalam Praktek*. Jakarta: GEMA Insani, 2003.
- Handoko, T Hani. *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua, Yogyakarta: BPFE, 2001.
- Handoko, T Hani. *Manajemen*. Cetakan Kesembilan. Yogyakarta: BPFE, . 1995.
- Haryanto, dkk. *Fungsi-Fungsi Pemerintahan*. Jakarta: Badan Diklat Depdagri, 1997.

- Hasibuan, Malayu. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara. 2002.
- Ibrahim, Amin. *Pokok -Pokok Analisis Kebijakan Publik*. Bandung: CV. Mandar Maju, 2004.
- Ibrahim, Ahmad, Abu Sinn. *Manajemen Syariah: Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer*. Jakarta: Grafindo, 2006.
- Indriantoro, Nur dan Supomo, Bambang. *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE, 1999.
- Jalil, Imam, Imamuddin Abil Fida ib nu Katsir Al Qurysy. *Tafsir Al Qur' anil Adhim*. Nur Asia.
- Karnaen, Perwaatmaja. *Bank dan Asuransi Islam Di Indonesia*. Jakarta: Prenada Media, 2005.
- Kasmir. *Bank Dan Lembaga Keuangan Lainnya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2002.
- Kasmir. *Pemasaran Bank*. Jakarta: Pustaka Media, 2004.
- Kast, Fremont, Jamens, E. Rosenz Weig, *Organisasi dan Manajemen*, (Terjemah, A Hasymi Ali), edisi 4, Jakarta: Bumi Aksara, 2002.
- Kertajaya, Hermawan & Syakir, Muhammad S. *Syariah Marketing*. Cetakan kedua. Bandung: PT Mizan Pustaka, 2006.
- Kertajaya, Hermawan. *Memenangkan Persaingan Global*. Jakarta: Gramedia, 2000.
- Kertajaya. *On Service*. Bandung: PT. Mizan Pustaka, 2006.
- Korten & Sjahrir. *Pembangunan Berdimensi Kerakyatan*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia, 1988.
- Kotler, Philip. *Manajemen Pemasaran, Analisis Perencanaan, Implementasi Dan Control*, jilid 2. Jakarta: Preuhallindo, 1997.
- Maarif, Syamsul. "Strategi Peningkatan Kompetensi Aparatur Guna Mengantisipasi Kebutuhan Sektor Pelayanan Publik", Orasi Ilmiah disampaikan dalam Wisuda XXII/ 2003 STIA LAN, Bandung, 2003.
- Machendrawaty, Nanih dan Ahmad, Agus, Safei. *Pengembangan Masyarakat Islam*. Bandung: Rosdakarya, 2001.

- Mahastuti. "Analisis Pengaruh Perencanaan Karir dan Pelatihan pada Peningkatan Kompetensi SDM Organisasi, Studi Kasus Karyawan Kantor Meneg. PPN/ Bappenas". Tesis--Universitas Indonesia, Jakarta, tahun 2004.
- Malthis, Robert L. dan Jackson, John H. *Human Resources Management*, 10th Edition. South-Western, Ohio, Penerjemah: Diana Angelica, Jakarta: Penerbit Salemba Empat, 2006.
- Manan, MA. *Ekonomi Islam*. Jakarta:Intermasa, 1992.
- Manappa, Arun. *Personnel Management*. New Delhi: Tata Mc Graw-Hill Publishing Company, 1979.
- Manullang dan Manullang, Marihot. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta:Gadjah Mada University Press, 2001.
- Mathieu, John E. " Influences of Individual and Situational Characteristic on Measures of Training Effectiveness", *The Academy of Management Journal*, Vol.35, No.4:828-847, 1992.
- McClelland. *Managing People of Work*. New York: McClelland Publishing House, 1971.
- Mileham, P., and Spacie, K.. *Transforming Corporate Leadership*. London: Pitma Publishing, 1996.
- Moeljarto. *Politik Pembangunan. Sebuah Analisis Konsep, Arah dan Strategi*. Yogyakarta: Tiara Wacana Yogya, 1987.
- Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2002.
- Mustopadidjaja. *Dimensi-Dimensi Pokok Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia*. LAN RI, 2002.
- Nawawi, Ismail. *Pembangunan dan Problema Masyarakat. Kajian Konsep Model Teori dari Aspek Ekonomi dan Sosiologis*. Surabaya: Pustaka VIV Grafika, 2006.
- Nawawi, Hadari. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2003.
- Nazir, Moh. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia, 1988.

- Noe, Raymond A. *Employee Training and Development*, 2nd Edition. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc., 2002.
- Noe, Raymond A., et al. *Human Resources Management : Gaining A Competitive Advantage*. 4th Edition. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc., 2003.
- Notoatmodjo, Soekidjo. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rieneka Cipta, 1992.
- Nurbaeti, Nurul Eti. "Analisis Penerapan Outsourcing rekrutmen dan pelatihan pegawai pada PT. Bank BNI". Tesis--Universitas Indonesia, Jakarta, 2006.
- Pretly, Peter. *Bussiness Ethics*. Yogyakarta: Andi, 1997.
- Richard, Denny. *Sukses Menjual "Jurus Jitu Merebut Pasar"*. Jakarta: PT Gramedia, 1997.
- Ridwan, Muhammad . *Manajemen Baitulmal Wa Tamwil*. Yogyakarta: UII Press, 2006.
- Rue dan Byar. *Human Resources Management*. USA: The MC Graw Hill Companies, 2000.
- Schuler, Jackson. *Manajemen Sumber Daya Manusia abad 21*, edisi ke enam, jilid 1, Jakarta: Erlangga, 1997.
- Setiawan, Darma. "Analisis Efektivitas Program Pelatihan dibalai Latihan Instruktur dan Pengembangan", Tesis--Universitas Indonesia, Jakarta, 1998.
- Shaffer & Paul. *New Thinking on Poverty: Implications for Globalisation and Poverty Reduction Strategies*. Canada: University of Toronto, 2008.
- Sholahuddin. *Lembaga Ekonomi dan Keuangan Islam*. Yogyakarta: Muhammadiyah University Press, 2006.
- Siagian, Sondang P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2006.
- Siagian, Sondang. *Pengembangan Sumber Daya Insani*. Jakarta: PT Gunung Agung, 1984.

- Sikula, Andrew. *Personal Administration and Human Resources Management*. John Wiley and Sons, Inc., Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 1981.
- Siswanto, Sutojo. *Kerangka Dasar Manajemen Pemasaran*. Jakarta: PT. Darma Aksara Pusaka, 1988.
- Soedjadi. *Organization And Methods Penunjang Berhasilnya Proses Manajemen*. Jakarta: PT. Toko Gunung Agung, 1996.
- Soenarko, H.S.D. *Public Policy: Pengertian Pokok Untuk Memahami dan Analisa Kebijakan Pemerintah*. Cetakan Kesatu, Surabaya: CV Papyrus, 1998.
- Spencer, M. Lyle Spencer, *Competency Work Models For Superior Performance*. New York: John Wiley and Son Inc., 1993.
- Steer, Richard M., et al, *Managing Effective Organization an Introduction*. Boston: Kent Publishing Company a Division Of Wadsworth, inc., 1985.
- Stoner, JF., Freeman, AE., dan Gilbert, D.A. *Management*. Sixth Edition. New Jersey: Prentice Hall International Inc., A Simon & Schurler Company, 1995.
- Supriatna, Tjahya. *Administrasi Birokrasi dan Pelayanan Publik*. Jakarta: Nimas Multima, 1996.
- Sutrisno, Hadi. *Metodologi Research II*. Yogyakarta: Andi Offset, 1991.
- Syafii, Antonio. *Bank Syariah dari Teori ke Praktik*. Jakarta: GEMA Insani, 2005.
- Syam, Nur. *Metode Penelitian Dakwah Sketsa Pemikiran Pengembangan Ilmu Dakwah*. Solo: Ramadhani, 1991.
- Tambunano, Tulus. *Perekonomian Indonesia*. Jakarta: Ghalia, 1987.
- Tim Studi Pengembangan Sistem Statistik Indonesia. Jakarta: Badan Pusat Statistik, 2005.
- Tim Studi Pengembangan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Manajemen Pemerintahan Baru, Jakarta: Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan, 1996.

- Tim Studi Pengembangan Sistem. "Good Governance". Jurnal Program Magister STIA-LAN, Vol. 2 No.1, Jakarta. 2003.
- Tjiptono, Fandy. *Pemasaran Jasa*. Malang: Bayumedia Plublising, 2006.
- Todaro, Michael. *Membangun Ekonomi Di Dunia Ketiga*. Jakarta: Ghalia Indonesia, 1983.
- Ulrich, Davis. *Human Resources Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston: Harvard Business School Press, 1997.
- Veithzal, Rivai. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Edisi II. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2006.
- Wahyudi, Bambang. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jilid 1, Bandung: CV.Sulita, 2002.
- Werner, Jhon M., dan DeSimone, Randy L. *Human Resources Development*, 5th Edition. Mason: South-Western Cengage Learning, 2009.
- Wexley, Kenneth and Gary Yuki. *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personal*. Jakarta: Rhineka Cipta, 2005.
- Widiasih,Puti Archianti. "Rancangan Program Analisis Kebutuhan Pelatihan Manajer Komersial dan Tekhnologi Di PT.XYZ". Tesis--Universitas Indonesia, Depok, 2006.
- Wolff, Keller & Montiero, Christine. "Moving Forward of Standing Still? Progress in Achieving Wage Equity for Woman Faculty in the 90's", Kansas: University of Kansas, 1999.
- Yayasan Penyelenggara Penterjemah / Pentafsir Al Qur'an ,. *Al Qur'an Dan Terjemahnya* , Jakarta: 1971.
- Yoder, Dale. *Personal Management and Industrial Relation*. New Delhi, Prentice Hall Of India Private Limited, 1981.
- Yusanto, Ismail. *Menggagas Bisnis Islami*. Jakarta:GEMA Insani, 2002.
- Zainul, Noor,Bahar. *Bank Muamalat Fenomena Kebangkitan Ekonomi Islam*. Jakarta: Bening, 2006.
- Zainun, Buchari. *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia*. Jakarta: PT Gunung Agung, 2001.

Dr. H. Ahmad Ali Arifin, MM

Zaky, Abdullah. *Ekonomi Dalam Perspektif Islam*. Bandung: Pustaka Setia, 2002.

STRATEGI PENGEMBANGAN SDM PERBANKAN SYARIAH

Sebagaimana dimaklumi, ekspansi Bank Syari'ah pada satu dasawarsa terakhir ini sangat luar biasa. Berbagai bank konvensional juga berlomba-lomba membuka Bank Syari'ah. Namun, meski demikian, bank-bank Syari'ah masih belum mampu bersaing dengan bank konvensional.

Ada banyak faktor. Salah satu faktornya adalah sumber daya manusia.

Oleh karena itu, buku ini sangat penting karena mengupas strategi yang dilakukan dalam pengembangan sumber daya manusia di perbankan Syari'ah. Jika sumber daya manusia di perbankan syari'ah sudah mumpuni, maka itu akan menempatkannya setara dan sejajar dengan bank konvensional yang telah lebih dulu berdiri.

**PRINTER
RADJA**

Penerbit dan Percetakan
Jl. Tales II No. 1 Surabaya
Telp 031-72001887, 081249995403

ISBN: 978-602-7567-41-2



9 786027 567412