

ANALISIS KEBUTUHAN SUMBER DAYA INSANI PERBANKAN SYARIAH INDONESIA BERBASIS KOMPETENSI

Ratna Kusumadewi

Program Studi Perbankan Syariah
IAIN Syaikh Abdurrahman Siddik Bangka Belitung
E-mail: ratnakusumadewi024@gmail.com

Samsubar Saleh

Program Studi Ilmu Ekonomi
Universitas Gajah Mada

Rifqi Muhammad

Program Studi Akuntansi
Universitas Islam Indonesia
E-mail: rifqimuhammad@uii.ac.id

Abstract

Indonesia is one of the countries that is quite consistent in developing the Islamic financial industry, and it can be seen from the development of Islamic financial institutions (IFIs). However, one of the main problems currently faced by the Indonesian Islamic finance industry is the lack of human resources who have competency and qualifications according to the profile of Islamic banks. This paper aims to analyze the organizational structure of Islamic banking to map the need of human resource in accordance with their competencies. The analysis results of this paper are expected to contribute to the development of human resources in accordance with the needs of Islamic banks.

Keywords: Competence, human resource, Islamic banking

PENDAHULUAN

Perkembangan industri keuangan syariah Indonesia dimulai dengan didirikannya Bank Muamalat Indonesia (BMI) pada tahun 1992 dan disusul dengan berdirinya Asuransi Syariah Takaful pada tahun 1994 (Muhammad, 2019). UU No 7 tahun 1992 tentang Perbankan telah memberikan peluang praktik perbankan tanpa bunga. Pemerintah kemudian memperbaharui regulasi dengan UU no 10 tahun 1998 tentang Perubahan UU No 7 tahun 1992 tentang Perbankan. Pada Peraturan 1998 ini pemerintah memberikan peluang lebih luas kepada praktik perbankan Syariah, dengan nama bank syariah, yang bisa dipraktikkan dengan prinsip *dual banking* ataupun *full pledge* bank syariah.

Dunia Perbankan Syariah semakin semarak dengan UU Nomor 21 Tahun 2008 tentang Perbankan Syariah. Sampai dengan bulan September 2019, industri ini telah berkembang makin pesat dengan adanya 14 Bank Umum Syariah (BUS), 20 Unit Usaha Syariah (UUS) yang merupakan *Islamic Windows* pada bank konvensional, dan 165 Bank Pembiayaan Rakyat Syariah

(BPRS) dengan total jaringan seluruh Indonesia mencapai 2816 kantor layanan (OJK, September 2019). Perbankan Syariah Indonesia saat ini memiliki total aset sekitar Rp 503.730 milyar dengan total tenaga kerja yang tercatat sampai dengan Bulan September 2019 sebanyak 60.506 orang (OJK, 2019).

Pertumbuhan LKS membawa konsekuensi adanya kebutuhan sumber daya manusia (SDM) yang tidak sedikit dengan keahlian khusus dalam bidang ekonomi syariah, keuangan syariah, maupun akuntansi dan auditing syariah. Semakin banyaknya perguruan tinggi yang memiliki fakultas atau program studi yang fokus dalam bidang ekonomi dan keuangan syariah memberikan angin segar dalam penyediaan tenaga kerja yang sesuai untuk LKS. Namun demikian, (Agustianto, 2015) menyatakan bahwa 70% SDM yang ada di LKS, terutama yang menduduki jabatan manjerial di level menengah dan level atas berasal dari bank konvensional. Meskipun personel tersebut mungkin memiliki pengetahuan mendalam tentang perbankan, namun kompetensi di bidang ekonomi dan keuangan syariah mungkin belum memadai. Oleh karena itu, analisis mengenai kebutuhan SDM untuk industri keuangan syariah Indonesia, khususnya sektor perbankan syariah yang menyerap SDM paling besar, penting untuk dilakukan.

Secara umum, paper ini bertujuan memetakan kompetensi sesuai dengan struktur organisasi bank syariah. Kompetensi SDM sangat dibutuhkan dalam rangka mendukung pengembangan organisasi atau perusahaan dalam merespon perubahan lingkungan yang dinamis ataupun permasalahan yang semakin kompleks (Lubis and Hadian, 2017). Dengan memiliki SDM yang sesuai dengan struktur dan karakteristik perbankan syariah, diharapkan dapat meningkatkan daya saing industri keuangan syariah Indonesia. Pembahasan akan berfokus pada analisis struktur organisasi perbankan syariah untuk memetakan kebutuhan SDI sesuai dengan kompetensinya.

TINJAUAN PUSTAKA

Kompetensi SDM dan Perkembangan Lembaga Keuangan Syariah

SDM yang berkualitas menjadi salah satu sarana untuk mewujudkan tujuan suatu organisasi. Menurut Nor et al. (2012), kualitas SDM akan mempengaruhi kemampuan kompetisi suatu organisasi dalam bersaing dengan organisasi lain. Penting bagi suatu organisasi untuk memiliki program pelatihan bagi SDM-nya yang rutin dan berkelanjutan (Khan, 2015). Pengembangan SDM ditujukan untuk meningkatkan kualitas SDM agar dapat mengembangkan

keterampilan individu, organisasi dan lingkungan dimana organisasi berada (Harahap, 2016). Menurut Musyaddad (2014) organisasi berperan dalam mengembangkan kemampuan SDM melalui penyesuaian potensi dan kemampuan SDM dengan sistem kerja yang ada dalam organisasi.

Perkembangan lembaga keuangan syariah (LKS) belum diikuti dengan pemenuhan sumber daya manusia (SDM) yang sesuai dengan kebutuhan LKS (Rozalinda, 2016). Hal ini karena LKS membutuhkan SDM yang cakap tidak hanya dalam bidang ekonomi dan keuangan perbankan tetapi juga memahami nilai-nilai syariah (Trimulato, 2018). Menurut Rozalinda (2016), ada beberapa kendala terkait dengan pemenuhan kebutuhan SDM untuk perbankan syariah, yaitu gap antara lulusan perguruan tinggi dan kompetensi praktis yang dibutuhkan di dunia kerja dan mahal biaya pelatihan dan pengembangan untuk menciptakan SDM yang professional.

Banyak faktor yang dipertimbangkan oleh organisasi dalam upayanya mengembangkan SDM untuk memenuhi kebutuhan organisasi, diantaranya adalah biaya yang dianggarkan, kesesuaian materi yang diberikan, kemampuan peserta dan pembicara dalam program pengembangan tersebut (Harahap, 2016). Organisasi harus melihat bahwa pengembangan kualifikasi SDM harus sesuai dan terintegrasi dalam rencana strategis perusahaan termasuk dalam menentukan porsi dan deskripsi kerja karyawan (Trimulato, 2018). Menurut Muhammad (2003), SDM LKS harus memadai dalam aspek jumlah atau kuantitas, kualitas dan kepribadian karena akan mempengaruhi kredibilitas dan profesionalitas LKS itu sendiri. Hal ini sesuai dengan penelitian Rahman et al. (2013) yang menyatakan bahwa pengetahuan dan pemahaman tentang prinsip Islam mempengaruhi kinerja dan kepercayaan dalam bank syariah.

Karakteristik Sumber Daya Manusia dalam Industri Keuangan Syariah.

Chapra (2009) menjelaskan bahwa saat ini dunia masih didominasi oleh pandangan sekuler dan materialis sehingga tujuan hidup manusia seolah-olah hanya diukur dengan kepuasan duniawi seperti harta dan kesejahteraan. Padahal hakekat kebahagiaan hidup tidaklah semata-mata dapat dipenuhi dengan unsur-unsur materi saja, melainkan unsur spiritual dan non-materi yang juga memberi kontribusi cukup signifikan (lihat Esterlin, 2001). Islam sebagai agama terbesar kedua di dunia mengajarkan kepada manusia untuk mencapai '*falah*' dalam kehidupannya yaitu kebahagiaan di dunia dan di akhirat (Sulaiman, 2005; Misanam et al. 2007; Chapra, 2009). Artinya bahwa Islam tidak menafikan materi sebagai salah satu sumber

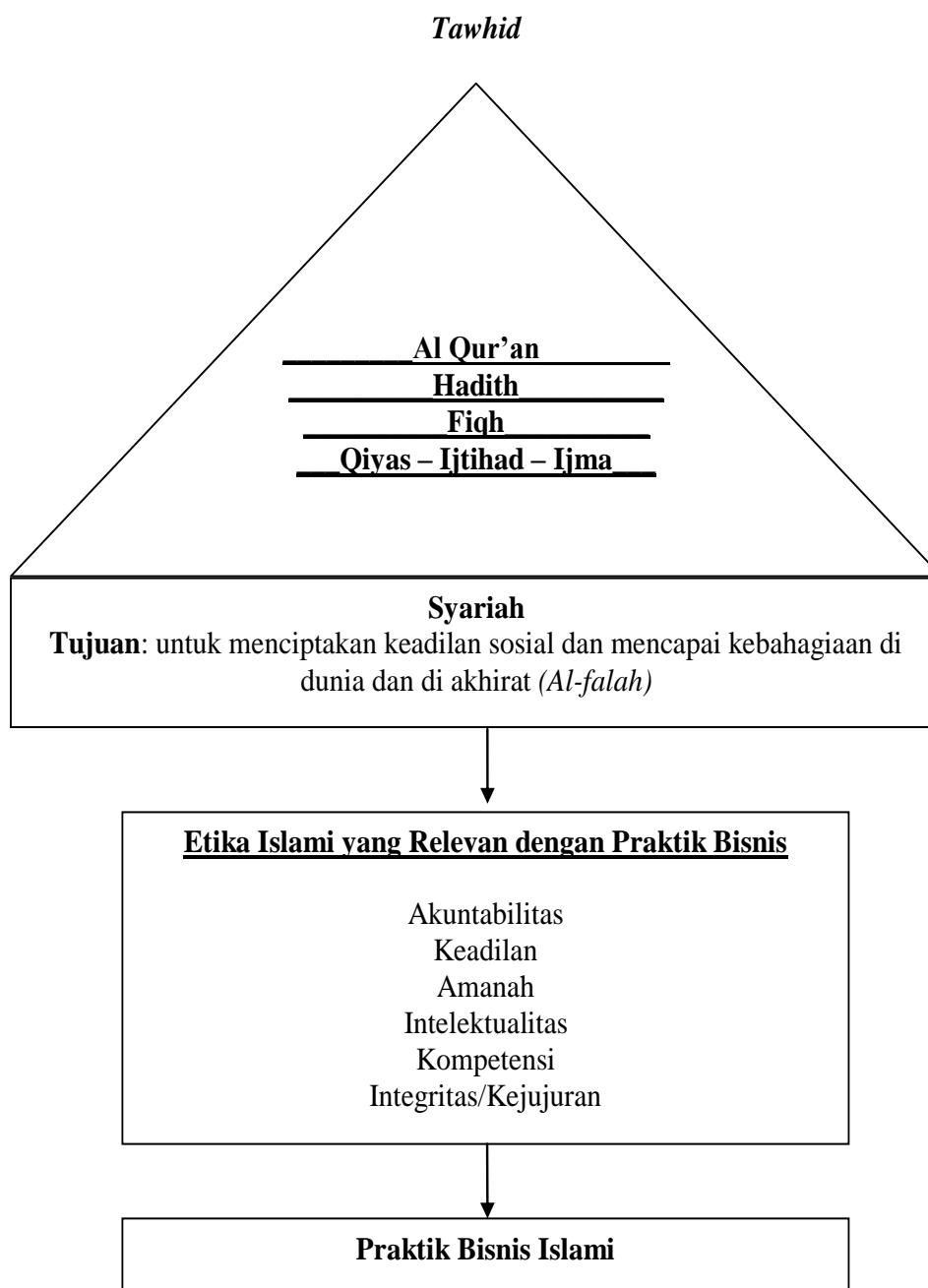
kebahagian manusia, namun demikian kebahagiaan hakiki manusia adalah di akhirat yang kekal nanti. Abdul Rahim (2003) menyatakan bahwa kehidupan di dunia merupakan persiapan manusia untuk menuju kehidupan yang kekal, oleh karena itu apa yang diperbuat di dunia, baik atau buruk, akan memberikan dampak bagi kehidupannya di akhirat kelak.

Al-Ghazali (seperti dikutip dalam Chapra, 2009) mengklasifikasikan tujuan dari Syariah Islam (*maqasid al-shariah*) yaitu meningkatkan kebahagiaan manusia melalui beberapa aspek sebagai berikut: pertama, menjaga keyakinannya terhadap agama (*din*), menjaga dirinya (*nafs*), menjaga intelektualitasnya (*aql'*), menjaga keturunannya (*nasl*), dan menjaga hartanya (*mal*). Kelima unsur tersebut merupakan kepentingan semua orang dan apa yang diinginkan oleh setiap manusia sehingga kelima unsur ini perlu dijaga dan dipupuk untuk terus berkembang secara baik dengan cara yang baik pula. Cara yang baik dalam mencapai tujuan merupakan bentuk etika manusia dalam berhubungan dengan Tuhan, manusia, dan lingkungannya. Beekun (1996) menjelaskan bahwa etika merupakan seperangkat prinsip-prinsip moral yang membedakan antara perbuatan baik dan buruk. Islam merupakan agama yang sangat memperhatikan masalah etika atau yang disebut juga *Akhlaq*. Beekun (1996) menyatakan bahwa etika Islam bersumber dari Al-Qur'an yang mengatur segala bentuk etika Muslim selama hidup di dunia.

Oleh karena itu, SDM industri keuangan Syariah yang merupakan implementasi salah satu ajaran Islam perlu memiliki karakter yang mencerminkan *Akhlaq* Al-Qur'an seperti yang ditunjukkan oleh Nabi Muhammad SAW (Chapra, 1992). Gambar 1 di bawah menjelaskan tentang kerangka etika Islami yang menjadi landasan praktik bisnis khususnya bagi industri keuangan Syariah yang memiliki karakter berbeda dengan lembaga keuangan konvensional lainnya. Paling tidak dihapuskannya bunga dalam sistem ekonomi Islam telah memberikan warna tersendiri dalam praktik bisnis Syariah. Selanjutnya nilai-nilai Islam yang bersumber dari kepercayaan Muslim akan ke-Tuhanan yang tunggal (*Tawhid*) merupakan puncak dari keimanan seorang Muslim. Haniffa (2002) menyatakan bahwa sumber-sumber ajaran Islam adalah Al-Qur'an dan As Sunnah (*Hadith*). Disamping itu ada sumber hukum lain juga berupa *Qiyas* (perumpamaan dari sumber utama), *Ijtihad* (sikap yang diambil berdasarkan keyakinan yang bersumber dari hukum utama), dan *Ijma* (kesepatakan para pemuka agama - *Ulama*).

Sejalan dengan tujuan Syariah (*maqasid al-shariah*) bahwa untuk mencapai falah, maka Muslim diharapkan mengimplementasikan etika Islami dalam kehidupannya. Beberapa etika

Islami yang sesuai dengan praktik bisnis khususnya dalam industri keuangan Syariah antara lain: akuntabilitas, keadilan, amanah, intelektualitas, kompetensi, dan integritas/kejujuran. Perbankan syariah sebagai salah satu lembaga keuangan syariah yang cukup banyak menggunakan sumber daya manusia yang diharapkan memiliki kompetensi dan mengedepankan etika Islami. Sumber daya manusia yang ditempatkan di perbankan syariah perlu disiapkan dengan proses pendidikan yang memberikan pemahaman tentang nilai-nilai etika Islami sebagai landasan utama sebelum memberikan kompetensi teknis dalam bidang perbankan syariah. Bank syariah sebagai suatu entitas bisnis yang berperan sebagai perantara antara pihak yang kelebihan dana dengan pihak yang membutuhkan dana. tentunya memiliki struktur organisasi yang mendukung terlaksananya kegiatan operasional bank. Oleh karena itu, kualifikasi dan kompetensi SDM harus disesuaikan dengan kebutuhan bank syariah sehingga dapat meningkatkan kinerja bank (Rozalinda, 2016). Idealnya, SDM di LKS memiliki keahlian tidak hanya dalam dunia perbankan tetapi juga pengetahuan di bidang syariah Menurut Muhammad (2003), kualifikasi SDM di LKS dapat dibagi ke dalam tiga jenis, yaitu memiliki kompetensi syariah dan memahami ilmu ekonomi, memiliki kompetensi ilmu ekonomi dan mengenal syariah; dan memiliki kompetensi syariah dan ilmu ekonomi. Jenis ketiga merupakan yang paling ideal dimana dapat mendukung nilai-nilai Islam sekaligus sikap profesionalitas dalam pengelolaan LKS.



Gambar 1. Kerangka Syariah Etika Islami dalam Praktik Bisnis
Sumber: Haniffa (2002) dengan modifikasi oleh peneliti

Lebih lanjut, Muhammad (2003) juga menjelaskan lebih rinci kompetensi SDM LKS diarahkan untuk memiliki pemahaman tentang (1) system LKS, baik mikro maupun makro, (2) konsep syariah dalam pengembangan produk, (3) karakteristik stakeholder bagi LKS dan (4) keterampilan individu dalam aspek kewirausahaan, kepemimpinan dan sisi managerial.

Agustianto (2015) mengidentifikasi kompetensi SDM yang dibutuhkan dalam ekonomi syariah, diantaranya adalah memahami pengetahuan terkait ekonomi syariah seperti fiqh

muamalah, konsep, tujuan dan penerapan akad dan transaksi dalam kegiatan muamalah, memahami proses kegiatan LKS, termasuk hubungan dengan lembaga atau institusi lain yang terkait, dan menguasai bahasa arab dan bahasa inggris. Selain kompetensi dalam ilmu pengetahuan, aspek sikap atau moral juga harus diperhatikan. Muhammad (2003) mengemukakan bahwa sifat nabi Muhammad SAW yaitu siddiq (jujur), tablig (menyampaikan), amanah (dapat dipercaya), dan fatonah (cerdas) dapat dijadikan rujukan dalam meningkatkan nilai profesional SDM dalam mengelola dana masyarakat.

METODOLOGI PENELITIAN

Paper ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif untuk membahas kompetensi SDM bank syariah yang sesuai dengan struktur organisasi bank syariah. Data sekunder digunakan dalam penelitian ini yang diperoleh dari bahan literatur berupa buku, hasil-hasil riset yang dipublikasikan dalam bentuk jurnal ilmiah baik nasional maupun internasional atau media massa dalam bentuk rilis hasil penelitian. Struktur organisasi yang dianalisis dalam penelitian ini adalah struktur organisasi Bank Umum Syariah (BUS)/ *Full-Fledge Islamic Bank* dengan pertimbangan bahwa BUS memiliki model struktur organisasi yang relatif lengkap dibandingkan Unit Usaha Syariah (UUS) yang merupakan divisi syariah dari induknya bank konvensional.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Struktur Organisasi Perbankan Syariah

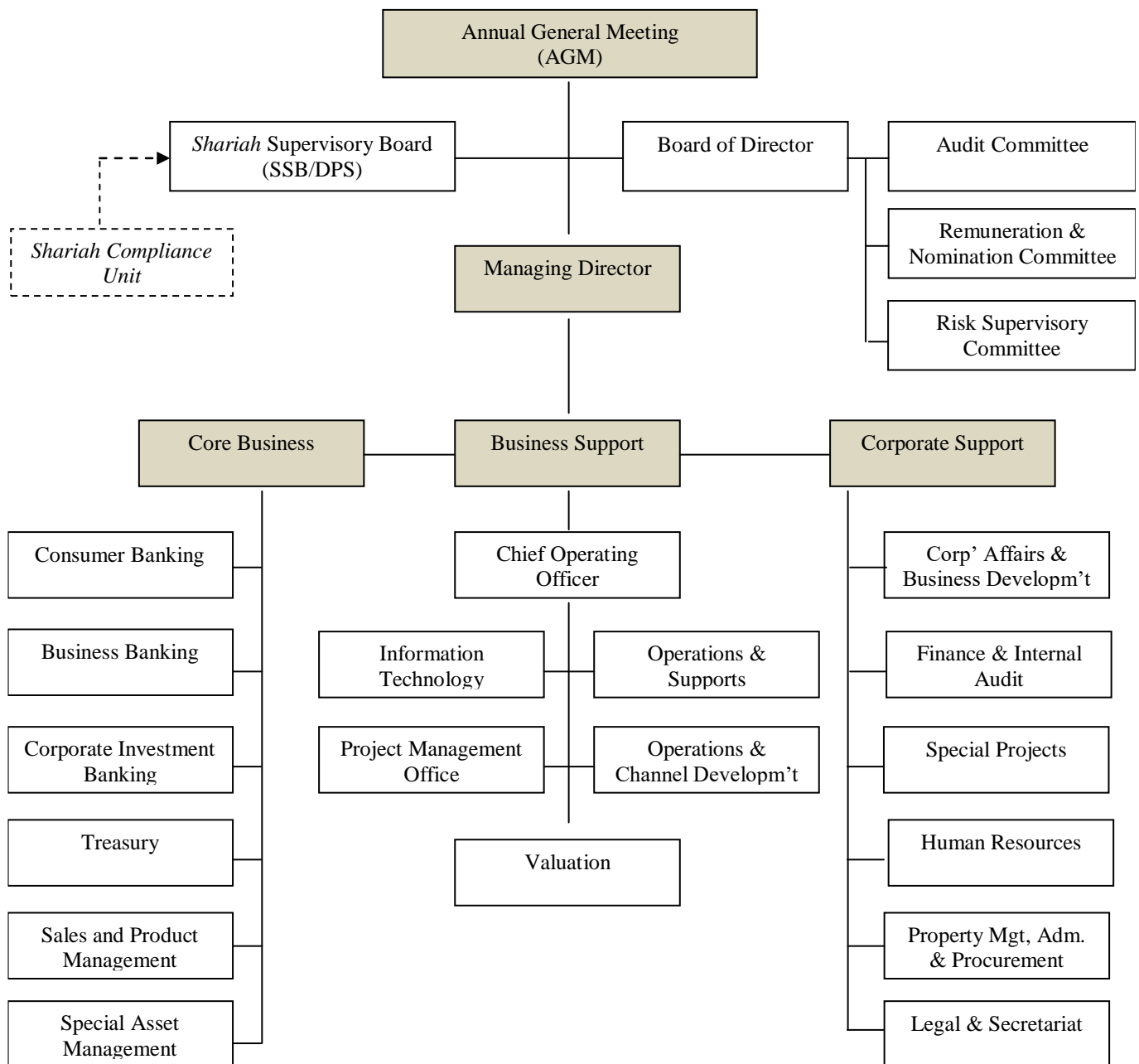
Kebutuhan SDM perbankan syariah menyesuaikan dengan struktur organisasi bank syariah yang bersangkutan agar dapat ditentukan fungsi dan tanggung jawabnya. Menganalisa struktur organisasi bank syariah untuk menentukan kebutuhan SDM mengikuti model yang biasa digunakan dalam penyusunan sistem akuntansi perusahaan, dimana perancang sistem akuntansi akan membuat struktur organisasi yang dilengkapi fungsi dan tanggung jawab untuk masing-masing posisi sebelumnya. Hal ini bermanfaat dalam menentukan kualifikasi dan kompetensi dasar yang diperlukan untuk masing-masing posisi tersebut sehingga akan menghasilkan *'the right man on the right place'* (lihat Mulyadi, 2016).

Gambar 2 menunjukkan struktur organisasi kantor pusat salah satu Bank Umum Syariah (BUS)/ *Full-fledge Islamic Bank* di Malaysia dimana dengan asumsi bahwa struktur organisasi ini yang sederhana dan mudah dipahami. Namun demikian, struktur organisasi ini bukan berarti yang paling ideal karena pada prinsipnya penyusunan struktur organisasi hendaknya

disesuaikan dengan kondisi lingkungan internal maupun eksternal perusahaan dalam hal ini Perbankan Syariah. Meskipun demikian, paper ini membuat tiga (3) modifikasi dari struktur organisasi ini antara lain: (a) Dewan Pengawas Syariah (DPS) diposisikan setara dengan Dewan Komisaris (*Board of Director*) sebagai lembaga konsultatif yang punya peran sentral mengawal Bank syariah agar menjalankan kegiatan operasi sesuai prinsip-prinsip Syariah; (b) DPS dalam struktur ini dibantu dengan *Shariah Compliance Unit* sebagai lembaga penyedia data dan '*internal Shariah auditor*', (c) struktur ini juga memasukkan secara eksplisit komponen *Good Governance* yaitu Komite Audit, Komite Renumerasi dan Komite Pengawasan Risiko.

Forum tertinggi di dalam struktur tersebut adalah *Annual General Meeting (AGM)* yang secara umum dikenal di Indonesia sebagai Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS). Badan hukum perbankan syariah di Indonesia menggunakan Perseroan Terbatas sesuai dengan UU Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseoran Terbatas. RUPS merupakan forum tertinggi di dalam badan hukum PT yang dapat memberikan atau mencabut kewenangan dari direksi atau dewan komisaris sebagai mana diatur selanjutnya di dalam Anggaran Dasar-nya.

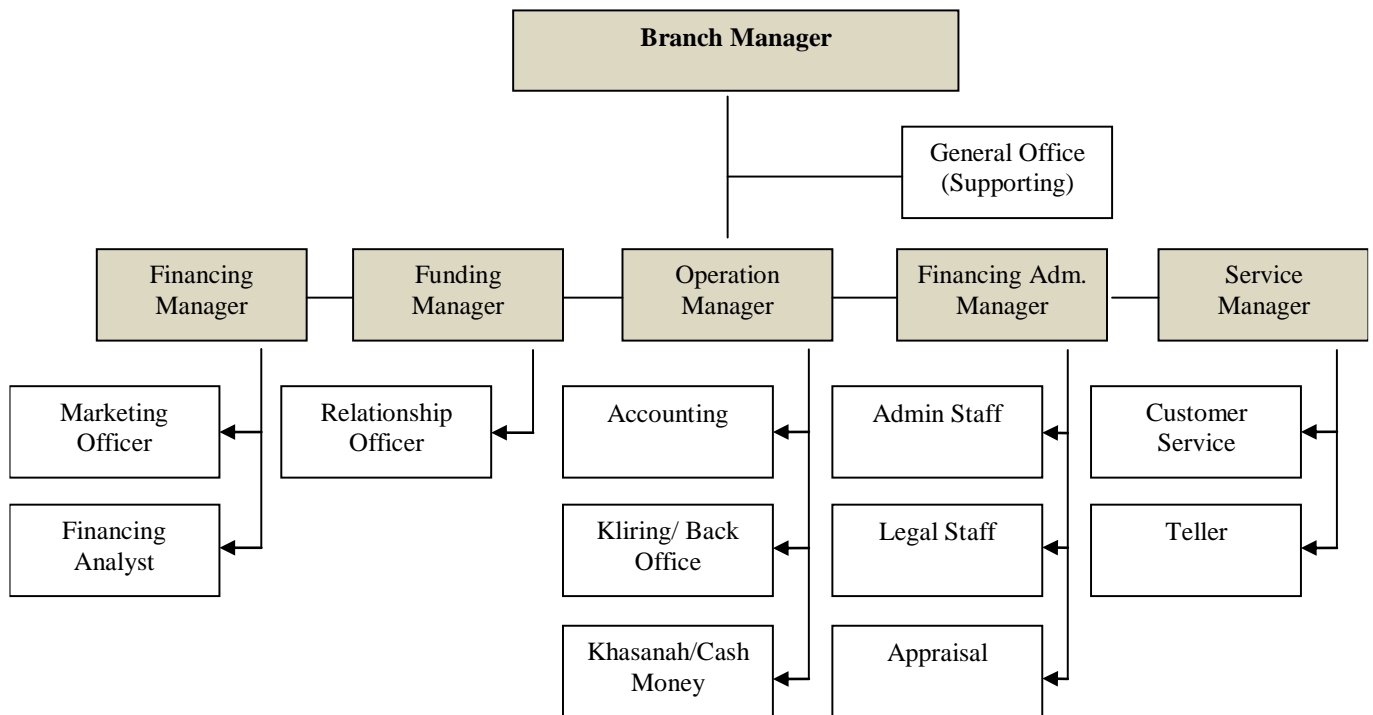
Selanjutnya, struktur pada gambar ini cukup sederhana untuk dipahami karena posisi dibawah '*managing director*' dibagi menjadi tiga (3) bagian utama yaitu: *core business*, *business support*, dan *corporate support*. Bagian *core business* membawahi unit-unit yang menjadi fokus utama bisnis perbankan syariah seperti *consumer banking*, *business banking*, dan *corporate investment banking*. Sedangkan *business support* merupakan bagian yang membawahi unit-unit pendukung *core business* seperti layanan sistem informasi akuntansi, sistem informasi konsumen, dan unit-unit pendukung operasi utama lainnya. Bagian terakhir adalah *corporate support* yang membawahi unit-unit pendukung di luar kegiatan operasi utamanya seperti *HRD*, *legal unit*, *finance & internal audit*, dan *corporate affairs and business development*.



Gambar 2. Struktur Organisasi Kantor Pusat Bank Syariah

Sumber: diadopsi dari salah satu bank syariah di Malaysia dan dimodifikasi peneliti

Berikutnya adalah gambar 3 yang merupakan struktur organisasi kantor cabang Bank syariah. Struktur ini diadopsi dari kantor cabang perbankan konvensional yang kemudian dimodifikasi sesuai kondisi lingkungan bank syariah. Struktur kantor cabang bank syariah menggambarkan standar minimal yang harus dipenuhi oleh sebuah kantor cabang dalam memberikan pelayanan kepada nasabahnya baik yang terkait dengan kegiatan penghimpunan dana maupun penyaluran dana dalam bentuk pembiayaan dan jasa lainnya.



Gambar 3. Struktur Organisasi Kantor Cabang Bank Syariah

Gambar 3 di atas memperlihatkan struktur organisasi yang terlihat ‘gemuk’, namun bukan berarti semua posisi harus diisi karena pada kenyataannya masih banyak kantor cabang bank syariah yang lingkup kerjanya tidak luas karena faktor pasar yang masih terbatas. Oleh karena itu sebenarnya struktur organisasi ini hanya menggambarkan fungsi dan tanggung jawab yang dijalankan oleh sebuah kantor cabang yang idealnya ada. Sebuah fungsi merupakan bentuk kebutuhan dalam struktur organisasi untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab tertentu (Mulyadi, 2016). Oleh karena itu, struktur organisasi yang menempatkan fungsi-fungsi tersebut sebaiknya juga disertai dengan deskripsi kerja, wewenang, dan tanggung jawabnya masing-masing.

Kantor cabang bank syariah akan dipimpin oleh manajer cabang (*branch manager*) dan dibantu oleh divisi-divisi operasional antara lain: *funding manager*, *financing manager*, *operation manager*, *financing administration manager*, and *service manager*. *Funding manager* (manajer penghimpunan dana) memiliki tanggung jawab untuk memasarkan produk tabungan atau deposito baik dengan akad wadiah atau mudharabah. Manajer ini akan membawahi beberapa staf operasional yang bertugas memprospek calon nasabah, memberikan edukasi terkait produk penghimpunan dana, serta memastikan bahwa calon nasabah bisa bergabung ke bank syariah

tersebut. Fungsi ini cukup penting untuk memastikan bahwa bank memiliki sumber pendanaan yang cukup untuk disalurkan ke produk-produk pembiayaan.

Fungsi lain yang juga strategis adalah *financing manager* (manajer pembiayaan) yang memiliki tanggung jawab untuk menentukan segmen pasar dan target-target pembiayaan sesuai dengan kemampuan dan kapasitas perbankan syariah masing-masing. Fungsi ini paling tidak akan membawahi beberapa staf marketing dan analisis pembiayaan untuk memastikan bahwa calon-calon nasabah memiliki kemampuan untuk mengelola pembiayaan dengan baik sehingga bisa memberikan kontribusi pendapatan bagi bank syariah.

Tiga fungsi manajerial lainnya merupakan unit pendukung yang perlu ada di kantor cabang bank syariah yaitu fungsi operasional kantor yang membawahi bidang *accounting*, *back office*, dan *cash management* kantor. Fungsi administrasi pembiayaan juga penting untuk mendukung kelancaran proses pembiayaan dengan dibantu staf administrasi hukum dan staf appraisal terkait dengan jaminan yang diberikan oleh calon nasabah sebagai salah satu persyaratan pembiayaan. Terakhir, diperlukan juga staf pelayanan di kantor baik pelayanan dalam rangka pemeliharaan kantor maupun pelayanan kepada nasabah dengan adanya *customer service* dan *teller*.

Ilustrasi Kebutuhan SDM Perbankan Syariah

Berdasarkan struktur organisasi bank syariah di level kantor pusat maupun kantor cabang, maka langkah selanjutnya adalah memetakan profesi-profesi yang ada di dalam struktur bank syariah. Tabel 1 merupakan ilustrasi hasil pemetaan profesi-profesi di perbankan syariah berbasis kompetensi dengan informasi-informasi tambahan berupa kualifikasi latar belakang pendidikan yang mampu mengisi profesi tersebut, pendidikan minimal SDM, serta perkiraan jumlah kebutuhan industri perbankan Syariah yang dibagi dalam tiga perkiraan level (banyak, sedang, sedikit).

Profesi-profesi di dalam struktur organisasi perbankan syariah paling tidak bisa dibagi menjadi 6 kelompok yaitu pelaksana, *officer*, *manager*, *supporting business*, *corporate support*, dan lain-lain (meliputi manajemen puncak, dewan komisaris, komite-komite, DPS, *Shariah Compliance Unit*). Pengelompokan ini dimaksudkan untuk mempermudah analisis kebutuhan SDM serta membedakan posisi-posisi yang ada di kantor cabang maupun kantor pusat.

Tabel 1. Ilustrasi Profesi-Profesi di Perbankan Syariah Berbasis Kompetensi

| No | Profesi | Kualifikasi | Pendidikan yang Sesuai | Level Kebutuhan |
|------------------------------------|--|--|---|------------------------|
| Posisi: PELAKSANA | | | | |
| 1 | Customer Service | Umum | Minimal SLTA | Banyak |
| 2 | Teller | Akuntansi | Diploma 3 | Banyak |
| 3 | General Office | Umum | Diploma 3 | Banyak |
| Posisi: OFFICER | | | | |
| 4 | Marketing Officer | Manajemen/ Komunikasi/Umum | Diploma 3 | Banyak |
| 5 | Financing Analyst | Akuntansi/Umum | Diploma 3 | Banyak |
| 6 | Relationship Officer | Komunikasi/Umum | Diploma 3 | Banyak |
| 7 | Accounting | Akuntansi | Diploma 3 | Sedang |
| 8 | Back Office | Umum | Diploma 3 | Sedang |
| 9 | Admin Staff | Akuntansi/Umum | Diploma 3 | Sedang |
| 10 | Legal Staff | Hukum | Diploma 3 | Sedang |
| 11 | Appraisal | Umum dengan Sertifikasi Khusus | Diploma 3 dengan pendidikan khusus | Sedang |
| Posisi: MANAGER | | | | |
| 12 | Financing Manager | Ekonomi/Manajemen/ Akuntansi (dengan pengalaman) | Sarjana | Sedang |
| 13 | Funding Manager | Ekonomi/Manajemen/ Akuntansi (dengan pengalaman) | Sarjana | Sedang |
| 14 | Operation Manager | Manajemen (dengan pengalaman) | Sarjana | Sedang |
| 15 | Financing Administration Manager | Manajemen/ Akuntansi (dengan pengalaman) | Sarjana | Sedang |
| 16 | Service Manager | Ekonomi/Manajemen/ Akuntansi (dengan pengalaman) | Sarjana | Sedang |
| Posisi: SUPPORTING BUSINESS | | | | |
| 17 | Chief Operating Officer (COO) | Ekonomi/Manajemen/ Akuntansi (dengan pengalaman) | Sarjana | Sedang |
| 18 | Information Technology | Ilmu Komputer/Teknologi Informasi | Sarjana | Sedang |

| | | | | |
|---|---|---|-----------|---------|
| 19 | Project Management Officer | Manajemen/Umum | Sarjana | Sedang |
| 20 | Operations and Supports | Umum | Sarjana | Sedang |
| 21 | Operations and Channel Development | Umum | Sarjana | Sedang |
| Posisi: CORPORATE SUPPORT | | | | |
| 22 | Corporate Affairs & Business Development | Komunikasi/Umum | Sarjana | Sedang |
| 23 | Finance & Internal Audit | Akuntansi | Sarjana | Sedang |
| 24 | Special Projects | Umum | Sarjana | Sedang |
| 25 | Human Resources | Psikologi | Sarjana | Sedang |
| 26 | Property Management, Administration & Procurement | Hukum/Manajemen | Sarjana | Sedang |
| 27 | Legal & Secretariat | Hukum dan Kesekretariatan/Komunikasi | Sarjana | Sedang |
| Posisi: Posisi Top Manajemen, DPS, Komite-Komite | | | | |
| 28 | Managing Director | Umum (dengan pengalaman dan kualifikasi tertentu) | Sarjana | Sedikit |
| 29 | SSB/DPS | Hukum/Syariah | Sarjana | Sedikit |
| 30 | Shariah Compliance Unit | Akuntansi/Hukum/Syariah (dengan kemampuan audit khusus) | Diploma 3 | Sedang |
| 31 | Komite Audit | Akuntansi (dengan pengalaman dan kualifikasi tertentu) | Sarjana | Sedikit |
| 32 | Komite Renumerasi | Umum (dengan pengalaman dan kualifikasi tertentu) | Sarjana | Sedikit |
| 33 | Komite Pengawasan Risiko | Umum (dengan pengalaman dan kualifikasi tertentu) | Sarjana | Sedikit |

Catatan : Level Kebutuhan

Banyak : Ada disetiap Kantor Cabang dan bisa lebih dari 1 orang untuk setiap posisi

Sedang : Ada disetiap Kantor Cabang atau Kantor Pusat dengan jumlah terbatas

Sedikit : Ada di Kantor Pusat dan untuk jumlah yang terbatas

Tabel 1 menunjukkan jumlah SDM yang berbeda untuk setiap tingkatan. Kebutuhan posisi pelaksana dan *officer (marketing, financing dan relationship officer)* relatif lebih banyak dibandingkan posisi yang lain. Posisi pelaksana merupakan posisi yang menjadi garda depan dalam pelayanan kepada nasabah khususnya di kantor bank syariah tersebut. Walaupun dalam level pendidikan biasanya dipersyaratkan bagi calon staf dengan lulusan minimal SMA/SMK atau Diploma 3, namun manajemen bank syariah perlu memperhatikan terkait dengan penguasaan akan pengetahuan dasar ekonomi dan keuangan Islam serta produk-produk perbankan syariah secara khusus. Mereka memiliki peran untuk mengedukasi masyarakat terkait dengan produk dan jasa perbankan syariah serta kegiatan operasionalnya.

Posisi-posisi manajer yang ada dibawah direksi atau manajer kantor cabang tentu harus diutamakan yang memiliki pengalaman karena mereka dituntut untuk mampu memberikan kontribusi bagi pengembangan bank syariah dengan tugas dan kewenangan teknis yang dimilikinya. Kualifikasi minimal pendidikan sarjana menjadi sebuah keniscayaan karena level pendidikan tersebut memberikan pengetahuan manajerial kepada lulusannya. Kemampuan manajerial dan kompetensi kepemimpinan menjadi bekal bagi sumber daya insani pada posisi tersebut untuk mampu mengoptimalkan potensi-potensi yang dimiliki perbankan syariah dalam memperluas jaringan maupun pasarnya. Menurut Arabian Business (2007, dikutip dalam Khan, 2015), kebutuhan SDM di bank syariah di negara Arab didominasi di tingkat pengembangan produk dan pemasaran. Sementara menurut Nor et al. (2012), bank syariah membutuhkan SDM yang memiliki kompetensi dalam hal akuntansi, keuangan, ekonomi dan manajemen.

Posisi pendukung lain yang juga penting antara lain fungsi operasional perkantoran, fungsi administrasi pembiayaan, fungsi akuntansi, dan fungsi legal untuk memperlancar proses-proses baik aktivitas penghimpunan dana maupun penyaluran pembiayaan. Kebutuhan posisi ini relatif sedang dalam arti karena fungsi ini merupakan fungsi pendukung, maka kualifikasi yang diperlukan pada posisi ini juga bisa dirangkap oleh posisi lain yang tidak memiliki *conflict of interest*. Misalnya, posisi administrasi pembiayaan biasanya bisa dijalankan bersamaan dengan fungsi administrasi legal atau appraisal. Karena pada prinsipnya administrasi pembiayaan merupakan proses yang bersamaan dengan proses administrasi legal seperti pengurusan akad dan dokumen di notaris.

Untuk posisi top manajemen, DPS dan komite-komite, jumlah kebutuhan untuk level tersebut dikategorikan sedikit. selain kompetensi yang dibutuhkan lebih spesifik (Usamah, 2009),

jumlah anggota untuk posisi tersebut memang dibatasi oleh regulator. Misalnya Peraturan Bank Indonesia PBI Nomor 6/24/PBI 2004 tentang Bank Umum yang melaksanakan kegiatan usaha berdasarkan prinsip syariah menyatakan bahwa anggota DPS lembaga keuangan syariah terdiri dari sekurang-kurangnya dua orang atau maksimal 5 (pasal 26). Sementara anggota komite di bank syariah rata-rata terdiri dari 3 orang sesuai dengan Peraturan Bank Indonesia Nomor 11/3/PBI/2009 tentang Bank Umum Syariah. Selanjutnya peraturan ini juga mengatur bahwa anggota dewan komisaris dan anggota direksi juga wajib memiliki integritas, kompetensi, dan reputasi keuangan yang baik.

Sedangkan DPS menurut PBI Nomor 11/3/PBI/2009 harus memenuhi beberapa persyaratan antara lain: memiliki akhlaq dan moral yang baik, memiliki komitmen untuk mengembangkan perbankan syariah secara sehat, tangguh, serta sesuai dengan prinsip-prinsip syariah, serta harus menempuh uji kemampuan dan kepatutan (*fit and proper test*) sesuai ketentuan yang diatur. Sementara dewan komisaris dan dewan direksi juga harus memenuhi kriteria yang diatur di dalam Peraturan Bank Indonesia Nomor 14/6/PBI/2012 tentang Uji Kemampuan dan Kepatutan (*Fit and Proper Test*) Bank Syariah dan Unit Usaha Syariah. Bahkan uji kemampuan dan kepatutan juga berlaku bagi calon Pemegang Saham Pengendali (PSP) sebagai bentuk perwujudan *Good Corporate Governance (GCG)* yang sehat dan baik.

SIMPULAN

Industri perbankan dan keuangan syariah memiliki tantangan terkait dengan ketersediaan Sumber Daya Insani (SDI) yang memenuhi kualifikasi baik di bidang ekonomi, keuangan maupun syariah. Pemetaan SDI berdasarkan struktur organisasi bank syariah akan membantu mengidentifikasi kebutuhan kompetensi dan standar pengetahuan lain yang sesuai dengan karakteristik bank syariah. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran kebutuhan SDM di bank syariah dengan mempertimbangkan beberapa hal antara lain: fungsi-fungsi beserta wewenang dan ruang lingkup tanggung jawabnya, tingkat pendidikan, pengalaman bekerja bagi calon manajemen atau staf bank syariah, serta jumlah relatif SDI yang diperlukan untuk masing-masing fungsi/posisi tersebut.

Peneliti memberikan saran bagi pemerintah maupun institusi pendidikan yang memiliki peran pengembangan industri perbankan syariah. *Pertama*, pemerintah melalui Departemen Pendidikan dan Kebudayaan melalui Direktorat Pendidikan Tinggi (DIKTI) dan Departemen Agama perlu memberikan ruang bagi Perguruan Tinggi untuk melakukan inovasi dalam menyediakan SDI perbankan syariah yang mumpuni melalui penyusunan kurikulum yang lebih aplikatif dan adaptif terhadap kebutuhan industry perbankan syariah. *Kedua*, institusi pendidikan yang memiliki program-program studi ekonomi dan

keuangan syariah dapat menjalin kerjasama dengan industry perbankan syariah melalui program kuliah umum, magang, ataupun penelitian bersama dengan topik-topik yang terkait dengan pengembangan SDI di perbankan syariah. Diharapkan agar antara pemerintah, institusi pendidikan, dan praktisi perbankan syariah memiliki sinergi dalam pengembangan industri perbankan syariah yang lebih maju melalui SDI yang kompeten dan sesuai dengan nilai-nilai syariah.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Rahim Abdul Rahman. (2010). *The Introduction of Islamic Accounting: Theory and Practice*. Kuala Lumpur: CERT Publishing.
- Agustianto. (2015), "Mencetak SDM Bank Syari'ah yang Berkompeten", *Iqthishad Consulting*.
<https://www.iqthishadconsulting.com/content/read/blog/mencetak-sdm-bank-syariah-yang-berkompeten>
- Bank Indonesia (2004). Peraturan Bank Indonesia Nomor 6/24/PBI/2004 tentang Bank Umum Yang Melaksanakan Kegiatan Usaha Berdasarkan Prinsip Syariah.
<https://www.ojk.go.id/id/kanal/perbankan/regulasi/peraturan-bank-indonesia/Documents/317.pdf>
- Bank Indonesia (2009). Peraturan Bank Indonesia Nomor 11/33/PBI/2009 tentang Pelaksanaan *Good Corporate Governance* Bagi Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah.
https://www.bi.go.id/id/peraturan/perbankan/Pages/PBI_71209.aspx
- Beekun, R. I. (1996). *Islamic business ethics*. Herdon, VA: International Institute of Islamic Thought.
- Chapra, U. (1992). *Islam and Economic Challenge*. Leicester: The Islamic Foundation.
- Chapra, M. U. (1995). *Islam and The Economic Challenge*. Riyadh: The Islamic Foundation and IIIT.
- Chapra, M. U. (2009, August 18 - 19). "The Islamic of development in the light of the maqasid al-shariah". Paper presented in the INSANIAH-IRTI International Conference on Islamic Economics, Banking, and Finance: Comprehensive Human Development Related to Islamic Economics, Banking, and Finance.
- Easterlin, R. A. (2001). "Income and happiness: towards a unified theory". *The Economic Journal*, 111 (July), 465-484.
- Haniffa, R. (2002). Social responsibility disclosure: an Islamic perspective. *Indonesian Management and Accounting Research*, 1(2), 128-146.
- Harahap, S.R. (2016), "Pengaruh Strategi Pengembangan Sumber Daya Insani Terhadap Peningkatan Kinerja dan Mutu Pelayanan Pada PT. Bank Muamalat Indonesia, tbk Cabang Medan", *Analytica Islamica*, Vol. 5 No. 1, pp. 149-168.
- Khan, T.N. (2015), "Closing the Gaps of Human Resource in Islamic Banks : Literature Review Analysis", *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 6 No. 5, pp. 168-181.

- Lubis, A.S. and Hadian, A. (2017), "Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi Sumber Daya Manusia, dan Perencanaan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Perbankan Syariah di Kota Medan", *Jurnal Penelitian Pendidikan Sosial Humaniora*, Vol. 2 No. 2, pp. 240-248.
- Misanam, M., Suseno, P., & Hendrianto, M. B. (2007). *Ekonomi Islam*. Jakarta: Rajawali Press.
- Muhammad. (2003). "Kualifikasi Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syari'ah", *Al-Mawarid*, Vol. X, pp. 32-41.
- Muhammad, R. (2019). *Akuntansi Keuangan Syariah: Konsep Dan Implementasi PSAK Syariah, Edisi 3*, P3EI Press Yogyakarta.
- Mulyadi. (2016). *Sistem Akuntansi*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Musyaddad, K. (2014), "Prinsip-Prinsip Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Perspektif Islam", *Al-Fikrah*, IAIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi Terbitan: (2014), Vol. 5, pp. 1-29.
- Nor, A.H.M., Nasohah, Z., Alias, M.N. and Ghani, N.Ab.R.N.A. (2012). "Human Resources in the Islamic Banks", *Journal of Economic Theory*, Vol. 6 No. 2, pp. 66-69.
- OJK. (2019). *Statistik Perbankan Syariah-September 2019*. <https://www.ojk.go.id/en/kanal/perbankan/data-dan-statistik/statistik-perbankan-syariah/Documents/Pages/Sharia-Banking-Statistic---September2019/Sharia%20Banking%20Statistic%20September%202019.pdf>
- Rahman, N.M.N.A., Alias, M.A., Shahid, S., Hamid, M.A. and Alam, S.S. (2013). "Relationship between Islamic Human Resource Management (IHRM) practices and trust : An empirical study", *Journal of Industrial Engineering and Management*, Vol. 6 No. 4, pp. 1105-1123.
- Rozalinda. (2016). "Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia : Implementasi Pada Industri Perbankan Syariah", *Al Masraf (Jurnal Lembaga Keuangan Dan Perbankan)*, Vol. 1 No. 1, pp. 107-124.
- Sulaiman, M. (2005). *Islamic Corporate Reporting: Between the Desirable and the Desired*. Kuala Lumpur: IIUM Press.
- Trimulato. (2018). "Penerapan Pengembangan Sumber Daya Manusia Islami pada Unit Usaha Syariah", *Cakrawala: Jurnal Studi Islam*, Vol. 13 No. 1, pp. 19-34.
- Usamah. (2009). *Peran Kompetensi Dan Model Pengorganisasian Dewan Pengawas Syariah Terhadap Pembiayaan Berbasis Bagi Hasil Pada Perbankan Syariah Di Indonesia*. Thesis. Universitas Diponegoro. Semarang.

Undang-Undang dan Peraturan

Undang-Undang Nomor 40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas

Undang-Undang Nomor 21 tahun 2008 tentang Perbankan Syariah

Peraturan Bank Indonesia Nomor 6/24/PBI/2004 tentang Bank Umum yang melaksanakan kegiatan usaha berdasarkan prinsip syariah

Peraturan Bank Indonesia Nomor 11/3/PBI/2009 tentang Bank Umum Syariah

Peraturan Bank Indonesia Nomor 14/6/PBI/2012 tentang Uji Kemampuan dan Kepatutan (*Fit and Proper Test*) Bank Syariah dan Unit Usaha Syariah

Peraturan Bank Indonesia Nomor 11/3/PBI/2013 tentang Perubahan atas Peraturan Bank Indonesia Nomor 11/3/PBI/2009 tentang Bank Umum Syariah

Surat Edaran Nomor 15/22/DPbS Bank Indonesia tentang Pedoman Pelaksanaan Tugas dan Tanggung Jawab Dewan Pengawas Syariah Bank Pembiayaan Rakyat Syariah