

KONSEP MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA : IMPLEMENTASI PADA INDUSTRI PERBANKAN SYARIAH

ROZALINDA

Institut Agama Islam Negeri Imam Bonjol Padang
rozaldi.chaniago@gmail.com

Abstract

The banking sector has a strategic role to support national development that lead to an increase in the distribution of development and its results. Various problems still constrain the development of Islamic financial institutions in Indonesia, including regulatory issues, management, and SDI. Of the overall Islamic banking existing SDI, SDI 90% of its currently do not have the educational background of sharia economy. Educational background sharia only 10% SDI islamic background. The purpose of this study was conducted to elucidate the pattern of recruitment of employees in Islamic banks. Then, uncovering the factors that causes a lack of SDI berlatang behind sharia recruited into a sharia bank employees. Then, formulate strategic steps College of Islamic Religion to improve the competence of its graduates to be ready to compete in the world of work. Employee recruitment process in Islamic banks through several stages namely, administrative Selection, Test first round of interviews, a written test, Physicotest, the second stage interview, Test health.

Keywords: Human Resource Management, Implementation, Shariah Bank

PENDAHULUAN

Sektor perbankan memiliki peranan strategis untuk menunjang pembangunan nasional yang mengarah pada peningkatan pemerataan pembangunan dan hasil-hasilnya. Pencapaian ini tidak terlepas dari besarnya ekspansi jaringan kantor dan layanan perbankan syariah yang ditunjang antara lain oleh infrastruktur perbankan syariah, strategi promosi dan edukasi masyarakat di bidang perbankan syariah yang ditempuh melalui koordinasi/sinergi Bank Indonesia dengan pelaku (BI, 2012). Sejalan dengan kondisi industri perbankan nasional, perlambatan pertumbuhan ekonomi juga mempengaruhi laju pertumbuhan perbankan syariah. Aset perbankan syariah yang terdiri atas Bank Umum Syariah, Unit Usaha Syariah dan

Bank Pembiayaan Rakyat Syariah tercatat sebesar Rp 248,1 triliun pada tahun 2013 atau tumbuh 24,2% (yoy), lebih rendah dibandingkan pertumbuhan tahun sebelumnya (34,0%,yoy). Meski mengalami perlambatan, pertumbuhan aset perbankan syariah tersebut lebih tinggi dibandingkan pertumbuhan aset perbankan secara nasional, pangsa perbankan syariah secara keseluruhan dengan memasukkan BPRS terhadap industri perbankan nasional meningkat 4,61% menjadi 4,93% (OJK, 2015).

Perkembangan di bidang kelembagaan perbankan syariah diikuti dengan capaian kinerja yang baik. Sampai dengan Juni 2015, aset bank syariah di Indonesia telah mencapai 272.389 triliun, pembiayaan terhadap pihak ketiga atau *financing to deposit ratio* sepanjang tahun

2015, sebesar 96,52%; dan tingkat pembiayaan bermasalah (Non Performing Financing/NPF) masih di bawah 5%, yakni sebesar 4,73% untuk posisi Juni 2015 (OJK, 2015).

Untuk mendukung pertumbuhan dan kemajuan perbankan syariah seperti yang diuraikan di atas, Indonesia harus memiliki *capacity building* untuk mengembangkannya. Industri keuangan syariah saat ini membutuhkan sumber daya insani (SDI) yang benar-benar profesional dan berkualitas yang mampu mengetahui tidak hanya pada tataran konseptual tetapi juga pada tataran praktis tentang ekonomi Islam. Dalam perkembangannya, industri ini masih mendapat titik buntu yaitu antara perkembangan industri perbankan syariah dan standarisasi kualitas sumber daya manusianya. Pertumbuhan industri keuangan syariah seharusnya memiliki keseimbangan terkait masalah sumber daya manusia yang dimilikinya. Artinya, industri perbankan syariah masih terbentur dengan beberapa kendala terkait sumber daya manusia di antaranya, kesenjangan standar kualifikasi SDM antara lulusan perguruan tinggi dan industri di lapangan, hingga terbatasnya pemahaman praktisi perbankan syariah. Di sisi lain, kerja sama antar dunia pendidikan dan industri perbankan masih kurang, karena belum sepenuhnya terjadi *link and match*. Selain itu investasi rekrutmen pendidikan dan pengembangan untuk pembekalan bankir yang siap pakai masih terbilang mahal. Permasalahan Sumber Daya Manusia di perbankan syariah merupakan masalah yang perlu penyelesaian secara bersama.

Direktur Eksekutif Kepala Departemen Perbankan Syariah Bank Indonesia Edy Setiadi mengatakan, salah satu masalah SDM di perbankan syariah adalah belum terjalinnya kerja sama antara akademisi dan praktisi dalam mencetak SDM. Padahal, dengan itu bisa mencetak SDM yang berkualitas untuk kebutuhan industri perbankan syariah di Indonesia masalah lain dari sisi pendidikan adalah masih minimnya ketersediaan literatur, dosen, dan peneliti terkait ekonomi syariah di Indonesia. Hal ini yang menyebabkan penciptaan SDM yang baik masih terkendala.

Lembaga keuangan syari'ah khususnya bank syari'ah adalah lembaga yang cukup unik, sebab di dalamnya melibatkan orang-orang yang memiliki kualifikasi dan kompetensi yang bukan saja ahli dalam bidang ekonomi, keuangan dan perbankan, namun mereka harus memiliki kualifikasi dan kompetensi syari'ah. Dua sisi kualifikasi dan kompetensi ini dipadukan secara integral. Oleh karena itu, seorang sumber daya insani bank syari'ah harus selalu mengembangkan hal tersebut. Berdasarkan statistik Bank Indonesia Juli tahun 2013 total pegawai perbankan syariah adalah 40.187 orang yang terdiri atas 25.582 pekerja pada bank umum syariah, 9.781 pekerja pada unit usaha syariah milik bank konvensional, dan 4.824 bank perkreditan rakyat (BPR) syariah.

Berarti masalah mendasar didalam pengembangan ekonomi syariah adalah minimnya kualitas dan kuantitas sumber daya manusia yang memiliki penguasaan ekonomi syariah yang komprehensif. Bambang Kiswono

mengungkap, Kepala Kantor Regional Otoritas Jasa Keuangan (OJK) Wilayah VI Sulampua, Pertumbuhan perbankan syariah di Indonesia terus naik. Sayangnya pertumbuhan ini belum diikuti dengan bertambahnya sumber daya manusia yang mengerti dan ingin berkecimpung dalam perbankan syariah. "Mereka belum paham pasti apa itu syariah dan apa untungnya bekerja di perbankan syariah." Hal ini disebabkan karena masih minimnya pengetahuan dan penjelasan mengenai perbankan syariah.

Seperti diungkap Tahreem Noor Khan (Khan, 2015) bahwa Industri perbankan syariah tumbuh pesat, akan tetapi tidak diiringi dengan sumber daya manusia yang kuat dan paham tentang bank Islam. Karyawan masih rendah pelatihan tentang *Shariah compliant banking system*. Ia menyatakan, bahwa para bankir Islamic window memiliki pengetahuan rendah tentang konsep perbankan. Oleh karena itu, OJK terus menyosialisasikan kepada masyarakat umum maupun ke kampus untuk menjaring mahasiswa agar mau berkecimpung di dunia perbankan syariah. Padahal Seperti yang ditegaskan Abdel Wadoud Moustafa Moursi El-Seoudi, dkk, Sumber Daya manusia merupakan faktor yang paling penting bank Islam. Sumber daya Manusia merupakan elemen yang sangat menentukan perkembangan dan kemajuan bank Islam. Berdasarkan latar belakang masalah maka masalah yang akan diteliti dapat diformulasikan sebagai berikut: 1) Bagaimana manajemen sumber daya manusia pada perbankan syariah?

Manajemen Sumber Daya Manusia

Pengelolaan SDM menjadi bagian yang sangat penting dari tugas manajemen organisasi. Seberapa baik SDM dikelola akan menentukan kesuksesan organisasi di masa akan datang. Sebaliknya, jika SDM tidak dikelola dengan baik, efektivitas tidak akan tercapai. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu unsur yang paling vital bagi organisasi. Hal ini terjadi karena pertama, SDM sangat mempengaruhi efisiensi dan efektivitas organisasi, SDM merancang dan memproduksi barang dan jasa, mengawasi kualitas, memasarkan produk, mengalokasikan sumber daya financial, serta menentukan seluruh tujuan dan strategi organisasi. kedua, SDM merupakan pengeluaran utama organisasi dalam menjalankan bisnis. Karena pentingnya manajemen SDM ini, bila diabaikan, organisasi tidak akan berhasil mencapai tujuan dan sasaran (French, 1986). Salah satu persoalan penting yang perlu mendapat perhatian adalah kualitas SDM. Peran SDM sangat strategis sebagai pelaksana dari fungsi-fungsi perusahaan, yaitu perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan serta sebagai pelaksana operasional perusahaan, seperti pemasaran, produksi, perdagangan, industri, keuangan, dan administrasi. Semua manajer secara nyata harus terlibat dalam proses SDM secara terintegrasi. Untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan, dalam proses pengorganisasian, manajer mengalokasikan sumber daya organisasi sesuai dengan rencana yang telah di buat berdasarkan suatu struktur organisasi, menetapkan kewenangan dan tanggung jawab, merekrut dan menyeleksi,

melakukan pelatihan dan pengembangan, dan penempatan SDM pada posisi yang tepat. Kegiatan-kegiatan pengorganisasian inilah yang melahirkan manajemen SDM.

Menurut John R. Schermerhorn, manajemen SDM adalah proses penarikan, pengembangan, dan pemeliharaan tenaga kerja. Tidak berbeda dengan Thomas S. Batteman dan Scott A. Snell, manajemen SDM merupakan proses serta upaya untuk merekrut, mengembangkan, memotivasi, serta mengevaluasi keseluruhan SDM yang di perlukan perusahaan dalam mencapai tujuannya (Batteman dan Scott A. Snell, 2008). Dengan demikian, kegiatan yang dilakukan dalam manajemen SDM mulai dari memilih siapa saja yang memiliki kualifikasi dan pantas untuk menempati posisi dalam perusahaan (*the right man on the right place*) melatih dan mengembangkan karyawan. Manajemen SDM merupakan proses yang berkelanjutan, yaitu sejalan dengan proses operasional perusahaan sehingga perhatian terhadap SDM ini menempati tempat yang khusus dalam organisasi perusahaan. Karena itu, menurut Veithzal Rivai, dalam manajemen SDM karyawan adalah kekayaan (aset) utama perusahaan yang harus dipelihara dengan baik sehingga faktor yang menjadi perhatian dalam manajemen SDM adalah manusia itu sendiri (Rivai, 2004).

Lebih jelasnya, kegiatan Sumber Daya Manusia yang spesifik dari fungsi manajemen adalah: 1) Perencanaan, yaitu menentukan tujuan dan standar, menetapkan sistem dan prosedur, menetapkan rencana atau proyeksi

untuk masa depan. 2) Pengorganisasian, yaitu memberikan tugas khusus kepada setiap SDM, menetapkan analisis pekerjaan atau analisis jabatan, membangun komunikasi, mengkoordinasikan kerja antara atasan dengan bawahan. 3) Kepemimpinan, yaitu mengupayakan agar orang lain dapat menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, meningkatkan semangat kerja, memotivasi karyawan. 4) Pengawasan, yaitu menetapkan standar pencapaian hasil kerja, standar mutu, melakukan review atas hasil kerja, dan melakukan tindakan perbaikan sesuai dengan kebutuhan (Rivai, 2004). Berhasil atau gagalnya pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen tersebut sangat bergantung pada kualitas SDM-nya. Ini menunjukkan betapa penting dan strategisnya pengembangan dan peningkatan kualitas SDM dalam perusahaan yang terus berkembang sejalan dengan tuntutan era globalisasi. SDM yang berkualitas sangat menentukan maju mundurnya bisnis perusahaan di masa mendatang.

SDM mempengaruhi keberhasilan setiap perusahaan atau organisasi. Tujuan manajemen SDM adalah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial. Meningkatkan dukungan terhadap SDM guna meningkatkan efektivitas organisasi dalam rangka mencapai tujuan (Werther dan Davis, 1996). Manajemen SDM fokus terhadap pengaturan aktivitas dan hubungan antara karyawan agar mampu menunjukkan

kinerja yang optimal. Para karyawan mampu meningkatkan kompetensi dan kemampuan teknis guna merealisasikan tujuan yang telah ditetapkan dalam perencanaan.

Peran manajemen SDM ini sangat vital bagi terwujudnya tenaga kerja yang produktif, efektif, dan efisien. Kunci pokok manajemen SDM adalah *how to find or get the best person, and how to maintain it*. Bagaimana cara mendapatkan orang yang tepat untuk pekerjaan yang tersedia dalam organisasi perusahaan? Bagaimana cara memelihara dan mempertahankannya? Secara mekanis, keseluruhan proses tersebut dinamakan dengan proses manajemen SDM. Dalam proses ini tanggung jawab pertama yang harus dilakukan adalah penarikan tenaga kerja yang berkualitas yang meliputi perencanaan SDM, perkerutan, dan seleksi. Kedua, pengembangan kualitas tenaga kerja yang meliputi orientasi, pelatihan, dan pengembangan karyawan. Ketiga, pemeliharaan kualitas tenaga kerja meliputi pemeliharaan dan pergantian tenaga kerja, penilaian kinerja, dan kompensasi.

Proses manajemen SDM merupakan segala proses yang berkaitan dengan upaya yang dilakukan mulai dari perencanaan SDM, perekrutan, penandatanganan kontrak kerja, penempatan tenaga kerja, hingga pembinaan, dan pengembangan tenaga kerja. Proses itu berguna untuk menempatkan dan memelihara tenaga kerja pada posisi dan kualifikasi tertentu serta bertanggung jawab sesuai dengan persyaratan yang diberikan kepada tenaga kerja tersebut.

Perencanaan Sumber Daya Manusia

Setiap aktivitas manajemen biasanya diawali dengan perencanaan. Oleh karena itu, perencanaan SDM dalam operasional perusahaan juga menjadi sebuah keharusan. Perencanaan SDM memberikan kerangka untuk memadukan pengambil keputusan di seluruh organisasi. Perencanaan SDM merupakan salah satu tipe perencanaan strategi, sama halnya dengan perencanaan keuangan, pemasaran, dan produksi. Leslie W. Rue dan Liod L. Byars dalam *Management Skill and Application* merumuskan *human resource planning* merupakan proses untuk mendapatkan sejumlah kualifikasi manusia dengan tepat untuk jabatan yang tepat pada waktu yang tepat.

Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah menjelaskan, perencanaan sumber daya manusia merupakan perencanaan strategis agar dapat memelihara kualifikasi sumber daya manusia yang diperlukan bagi organisasi perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Perannya langsung terkait dengan strategi organisasi, perencanaan SDM melibatkan analisis *supply* dan *demand*, termasuk *forescasting*. Itu berarti perencanaan SDM merupakan proses dari analisis dan identifikasi kebutuhan akan sumber daya manusia dan ketersediaannya sehingga organisasi dapat mencapai tujuannya (Mathias dan Jackson, 2004).

Dalam setiap bisnis, meskipun manajernya mengetahui setiap kegiatan yang dilakukan setiap hari, perencanaan SDM tetap diperlukan. Kebutuhan akan perencanaan SDM dalam organisasi sangat penting. Ini berarti yang

menjadi fokus dari perencanaan manajemen SDM adalah langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna menjamin bahwa dalam perusahaan tersedia SDM yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan, dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat pula. Kesemuanya, dalam rangka pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

Ada beberapa beberapa langkah strategis perencanaan sumber daya manusia, yaitu Pertama, representasi dan refleksi rencana strategis perusahaan berkaitan dengan perencanaan SDM. Artinya, kualifikasi SDM yang dirumuskan sudah semestinya memenuhi kriteria sebagaimana yang disyaratkan dalam perencanaan strategis perusahaan secara keseluruhan, terintegrasi dengan bagian-bagian perusahaan lainnya, seperti bagian produksi, pemasaran, dan lain sebagainya. Misalnya, perusahaan dalam lima tahun ke depan bermaksud untuk mempertahankan tingkat keuntungan pada tingkat 10%. Oleh karena itu, bagian personalia harus memastikan bahwa SDM yang direkrut dan dikembangkan mampu menunjang rencana perusahaan tersebut.

Kedua, analisa kualifikasi tugas yang akan diemban oleh tenaga kerja. Langkah ini merupakan upaya pemahaman atas kualifikasi kerja yang diperlukan untuk mencapai rencana strategis perusahaan. Pada tahap ini, ada tiga hal yang biasanya dilakukan, yakni (1) Analisis kerja (*job analysis*) atau lebih dikenal dengan analisis jabatan merupakan persyaratan detail tentang jenis pekerjaan

yang diperlukan serta kualifikasi tenaga kerja mampu menjalankannya. Hasil akhir dari job analisis adalah job description dan job specificacation. (2) Deskripsi kerja (job description) meliputi rincian pekerjaan yang akan menjadi tugas, tanggung jawab, dan hasil usaha yang diharapkan dalam pekerjaan tertentu. (3) Spesifikasi jabatan (job specification) merupakan rincian kualifikasi, kemampuan, skill, dan karakteristik yang diperlukan untuk kesuksesan usaha dalam pekerjaan tertentu.

Perencanaan SDM adalah proses sistematis yang digunakan untuk memprediksi permintaan dan ketersediaan SDM di masa yang akan datang. Perencanaan SDM mempunyai peran yang penting dalam mengembangkan perencanaan strategis organisasi. Pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen SDM harus dilaksanakan secara konsekuen. Sebagai satu contoh, fungsi dan peran manajemen SDM dalam mencapai misi organisasi adalah proses rekrutmen, seleksi, dan pelatihan guna mendapatkan tenaga kerja yang terampil dan memiliki keahlian sesuai dengan kebutuhan untuk mencapai tujuan organisasi. Fungsi komplementer lainnya, seperti performance appraisal system dan compensation management merupakan fungsi pendukung keberhasilan perencanaan strategis organisasi.

Perencanaan SDM perlu diawali dengan kegiatan inventarisasi SDM yang sudah terdapat dalam perusahaan Dengan perencanaan SDM perusahaan dapat memanfaatkan SDM yang ada dalam perusahaan secara lebih baik.

Melalui perencanaan SDM yang matang, efektivitas kerja juga dapat lebih ditingkatkan jika SDM yang ada telah sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Produktivitas dapat lebih ditingkatkan apabila memiliki data tentang pengetahuan dan pekerjaan pelatihan yang telah diikuti oleh SDM. Perencanaan SDM berkaitan dengan penentuan kebutuhan tenaga kerja di masa depan, baik dalam arti jumlah dan kualifikasinya untuk mengisi berbagai jabatan dan penyelenggaraan berbagai aktivitas baru. Rencana SDM merupakan dasar bagi penyusunan program kerja bagi satuan kerja yang menangani SDM dalam perusahaan. Tanpa perencanaan SDM akan sulit menyusun program kerja yang realistis. Adanya data yang lengkap tentang potensi SDM akan lebih memudahkan dalam menyusun program yang lebih matang dan lebih dapat dipertanggungjawabkan (Rivai, 2004).

Melalui perencanaan SDM, perusahaan dapat mengoptimalkan SDM yang ada sebaik mungkin sehingga efisiensi, efektivitas, serta produktivitas perusahaan dapat ditingkatkan. Dengan demikian, melalui perencanaan yang baik dirasa penting bagi efektivitas manajemen pada perusahaan. Melalui perencanaan SDM, dapat dirancang kebutuhan tenaga kerja di masa depan, baik dalam jumlah dan kualifikasinya untuk mengisi berbagai jabatan, maupun memperoleh tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan. Perencanaan SDM dapat membantu perusahaan membuat sasaran-sasaran strategis yang terfokus dengan memanfaatkan tenaga-tenaga berbakat dan terampil.

Ketersediaan SDM menurut kualifikasi tertentu merupakan konsekuensi logis dan implikasi dari adanya perencanaan sumber daya manusia. Setelah perencanaan SDM dibuat maka langkah selanjutnya adalah usaha mendapatkan SDM. Ada beberapa aktivitas yang dilakukan, yakni rekrutmen dan seleksi tenaga kerja. Rekrutmen, yaitu upaya perusahaan untuk mendapatkan dan menarik tenaga kerja yang diperlukan sesuai dengan kualifikasi yang telah ditetapkan dalam perencanaan tenaga kerja. Rekrutmen merupakan proses menentukan dan menarik pelamar yang mampu untuk bekerja dalam suatu perusahaan. Proses ini dimulai dari mencari pelamar dan berakhir dengan mengumpulkan lamaran-lamaran mereka. Selain itu, rekrutmen juga dapat dikatakan sebagai proses untuk mendapatkan sejumlah SDM (karyawan) yang berkualitas untuk menduduki suatu jabatan atau pekerjaan dalam suatu perusahaan. Seleksi merupakan upaya untuk memilih tenaga kerja yang dimiliki oleh perusahaan dari proses rekrutmen.

SDM sebuah organisasi atau perusahaan merupakan sumber daya yang vital dan hanya akan diperoleh melalui upaya perekrutan yang efektif. Untuk itu, perusahaan memerlukan informasi akurat dan berkelanjutan guna mendapatkan calon tenaga kerja yang sesuai dengan kualifikasi perusahaan. Informasi-informasi tersebut berisi data kualifikasi yang diperlukan untuk pelaksanaan berbagai aktivitas perusahaan. Salah satu segi manajemen SDM yang penting adalah penanganan informasi ketenagaan. Dengan adanya

informasi akan memudahkan manajemen melakukan perencanaan SDM serta melayani atau memenuhi kebutuhan SDM pada saat ini atau masa akan datang. Organisasi harus selalu melakukan rekrutmen karena beberapa hal, seperti perluasan kegiatan organisasi, berdirinya organisasi baru, terciptanya kegiatan dan perincian pekerjaan baru, karyawan yang meninggal, karyawan yang mengundurkan diri, atau pensiun, dan sebab lainnya. Pendekatan yang digunakan dalam rekrutmen adalah ketentuan dari perencanaan SDM dan melalui persyaratan tindakan yang disepakati. Proses rekrutmen harus terlebih dahulu dilakukan sebelum kegiatan seleksi dan pengangkatan pelamar yang mempunyai kualifikasi terbaik.

Ada pun tujuan rekrutmen adalah memenuhi penawaran sebanyak mungkin calon karyawan sehingga perusahaan memiliki peluang yang lebih besar untuk menentukan pilihan terhadap calon pelamar yang dianggap memenuhi standar kualifikasi perusahaan. Dengan demikian, dalam kegiatan rekrutmen, organisasi harus memiliki standar kualifikasi yang sudah disepakati bersama. Untuk mencapai tujuan tersebut, rekrutmen harus memenuhi unsur-unsur:

a) Mutu karyawan yang akan direkrut harus sesuai dengan kebutuhan yang di perlukan agar mendapatkan mutu yang sesuai. Untuk itu, sebelumnya perlu di buat analisis pekerjaan (job analysis), deskripsi pekerjaan (job description) dan spesifikasi pekerjaan (job specification). Job analysis adalah prosedur menentukan tanggung jawab dan persyaratan keterampilan yang

dibutuhkan dari pekerjaan dan jenis orang yang harus dipekerjakan untuk pekerjaan tersebut. Dari analisis pekerjaan ini, memberikan informasi yang digunakan untuk membuat deskripsi pekerjaan (daftar pekerjaan) dan spesifikasi pekerjaan (jenis orang yang harus dipekerjakan untuk pekerjaan tersebut) (Dessler, 2003). Hal ini pernah dilakukan Umar ibn Khatab yang senantiasa menentukan dan menjelaskan jenis pekerjaan dan tanggung jawab yang akan diemban oleh seorang pejabat yang akan diangkatnya. Ini membuktikan bahwasanya Umar ibn Khatab senantiasa menjalankan proses manajemen SDM dengan baik. Analisis pekerjaan berfungsi mengetahui tugas, pekerjaan dan jabatan yang ada dalam perusahaan serta persyaratan yang harus dimiliki oleh pegawai. Persyaratan yang harus dimiliki adalah tentang kualifikasi yang meliputi deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan. Perencanaan SDM harus dapat mengidentifikasi pekerjaan dengan cara yang logis dan efektif.

b) Jumlah karyawan yang diperlukan harus sesuai dengan pekerjaan yang tersedia. Untuk mendapatkan hal tersebut perlu dilakukan peramalan kebutuhan tenaga kerja dan analisis terhadap kebutuhan tenaga kerja. Selanjutnya, menentukan perencanaan SDM yang bertujuan memprediksi dan menentukan jumlah kebutuhan tenaga kerja pada saat ini dan masa yang akan datang. Perencanaan ini meliputi jenis pekerjaan, metode yang

dipakai, cara penarikan, analisis jumlah kebutuhan tenaga kerja, jenis keahlian, sampai kapan di lakukan penarikan.

- c) Biaya yang diminimalkan,
- d) Perencanaan dan keputusan strategis tentang perekrutan.
- e) Fleksibel dan
- f) Memenuhi pertimbangan

Selanjutnya tugas awal yang harus dilakukan top manajer adalah seleksi calon pegawai guna menempati pos-pos pekerjaan perusahaan yang telah ditetapkan. Seleksi calon karyawan merupakan persoalan krusial. Melalui kegiatan seleksi personel, organisasi dapat membuat keputusan siapa-siapa saja yang akan diterima. Pemilihan karyawan merupakan aktivitas kunci dalam menentukan jalannya sebuah perusahaan. Artinya, proses ini tergantung pada ketepatan perencanaan dan rekrutmen SDM. Para pemimpin harus selektif memilih calon pegawai, yakni orang yang berkompoten, memiliki pengetahuan luas, rasa tanggung jawab, dan amanah. Amanah di sini diartikan dengan melaksanakan segala kewajiban sesuai dengan ketentuan Allah dan takut terhadap aturan-Nya, melaksanakan tugas yang dijalankan dengan sebaik mungkin sesuai dengan prosedur, tidak diwarnai dengan nepotisme, kezaliman, penipuan, intimidasi, atau kecenderungan terhadap golongan tertentu. Ini berarti amanah merupakan faktor penting untuk menentukan kepatutan dan kelayakan seorang calon pegawai.

Proses seleksi dalam pelaksanaannya tergantung pada analisis pekerjaan, perencanaan

SDM, dan rekrutmen. Dalam hal ini informasi analisis pekerjaan memberikan deskripsi pekerjaan, spesialisasi pekerjaan, dan standar kenerja yang dituntut oleh pekerjaan. Ketiga elemen ini akan mengarahkan pada proses seleksi yang lebih efektif dan efisien. Ini berarti proses pengangkatan pegawai harus berdasarkan kepatutan dan kelayakan calon atas pekerjaan yang akan dijalaninya.

Memilih karyawan secara tepat merupakan hal yang penting. Karena kunci suksesnya organisasi diawali dengan proses seleksi yang efektif. Di samping itu, tercapainya tujuan organisasi bergantung pada bawahan. Karyawan yang profesional akan bekerja sebaik mungkin bagi organisasi. Sebaliknya, karyawan yang tidak profesional tidak mampu melakukan pekerjaan secara efektif. Islam mendorong umatnya untuk memilih calon pegawai berdasarkan kepatutan, kelayakan, berdasarkan pengetahuan, pengalaman, dan kemampuan teknis yang dimiliki. Hal ini telah di ingatkan Allah dalam QS. 28: 26 untuk mengambil calon pekerja dari orang yang kuat dan dapat dipercaya.

قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ

Salah seorang dari keduanya berkata, wahai ayahku jadikanlah dia sebagai pekerja (pada kita), sesungguhnya orang yang paling baik yang engkau ambil sebagai pekerja adalah orang yang kuat dan dapat dipercaya (al-Qashash: 26)

Makna kekuatan dalam ayat ini dapat dipahami sesuai dengan pekerjaan, kewajiban, dan tanggung jawab yang dipikul. Untuk

mengetahui mana yang paling patut dan layak menduduki sebuah jabatan, menurut Ahmad Ibrahim Abu Sinn, harus ditentukan maksud dan tujuan dari jabatan tersebut. Hal ini dapat dilakukan dengan membuat program dan langkah strategis untuk meraihnya. Disamping itu, mengetahui tugas dan wewenang dalam sebuah pekerjaan adalah persoalan pokok untuk dapat menemukan pegawai yang paling ideal.

Proses pemilihan calon pegawai dalam Islam, memiliki beberapa ketentuan yang bersifat mengikat. Proses ini diawali dengan menentukan tugas dan tanggung jawab pekerjaan secara terperinci. Proses pemilihan calon pegawai yang dilakukan institusi atau perusahaan merupakan pengembangan dan penyempurnaan prinsip-prinsip seleksi di awal perkembangan Islam. Calon pegawai diseleksi pengetahuan dan kemampuan teknisnya sesuai dengan beban dan tanggung jawab pekerjaannya. Rasulullah dan Khulafaur Rasyidin senantiasa menerapkan prinsip untuk tidak membebankan tugas dan tanggung jawab kepada orang yang tidak mampu mengembannya. Ralulullah pernah menolak permintaan Abu Zar (sahabat Rasul) untuk dijadikan sebagai pegawai beliau karena ada kelemahannya. Begitu juga Nabi Muhammad Saw pernah menolak permintaan pamannya Abbas ibn Abdul Muthalib meminta untuk menjadi pejabat di suatu wilayah. Begitu juga dengan Umar ibn Khatab yang menolak permintaan sahabatnya agar ia menunjuk Ibn Umar sebagai pejabat dalam satu wilayah tertentu.

Seleksi bertujuan memilih tenaga kerja yang diinginkan. Seleksi merupakan proses

dua arah di mana perusahaan menawarkan posisi kerja dengan kompensasi yang layak, sedangkan calon pelamar mengevaluasi perusahaan, dan daya tarik posisi serta imbalan yang ditawarkan perusahaan. Akan tetapi, dalam kenyataannya, proses seleksi masih merupakan proses satu arah, di mana pisisi pelamar hanya dapat menerima saja posisi pekerjaan yang ditawarkan perusahaan. Proses seleksi dilakukan dengan tahapan: 1) Penyaringan para pelamar, 2) Tes, 3) Wawancara awal, 4) Evaluasi latar belakang dan referensi, 5) Wawancara mendalam, 6) Tes kesehatan atau fisik, 7) Pengambilan keputusan manajemen. Sementara itu, perusahaan mempunyai kedudukan yang lebih kuat untuk melakukan tawar-menawar pada pelamar.

Rekrutmen dan seleksi termasuk fungsi manajemen SDM yang mempunyai peranan strategis dalam mempersiapkan dan menyediakan SDM yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Sebagaimana yang ditetapkan dalam analisis pekerjaan, khususnya deskripsi dan spesifikasi. Kedua kegiatan tersebut didahului oleh analisis pekerjaan dan perencanaan SDM. Berarti bahwa kegiatan rekrutmen dan seleksi harus didasarkan pada kebutuhan perusahaan, baik dalam fisik, maupun dari segi kemampuan dan ketrampilan.

Proses seleksi calon pegawai, pernah dilakukan Rasulullah ketika akan mengangkat Muaz ibn Jabal sebagai hakim dengan mengajukan beberapa pertanyaan kepada Muaz seputar ijtihad. Begitu juga dengan Umar ibn Khatab, ia tidak akan mengutus seorang

gubernur pada suatu wilayah kecuali setelah ia mengujinya terlebih dahulu. Pelaksanaan kedua kegiatan tersebut dilakukan secara wajar dan dikerjakan sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen yang baik. Penataan, seleksi, dan rekrutmen yang baik akan memberi dampak positif terhadap pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen SDM lainnya, seperti orientasi dan penempatan, latihan dan pengembangan, perencanaan dan pengembangan karier, evaluasi kinerja, dan kompensasi.

Manajemen Sumber Daya Manusia Pada Perbankan Syariah

Hasil penelitian Siswanto dalam *Creating the Superior Islamic Banking Through Improving Quality of Human Resources* menunjukkan untuk membangun komitmen organisasi bisa dimulai dari proses seleksi, yaitu proses awal untuk mendapatkan calon karyawan yang dapat menerima dan mendukung budaya dan nilai-nilai organisasi. Selanjutnya, melalui program pendidikan dan pelatihan karyawan yang efektif akan dapat meningkatkan komitmen organisasi. Karena proses pendidikan dan pelatihan, adalah proses internalisasi nilai-nilai organisasi dengan nilai-nilai individu (Siswanto, 2011). Seiring dengan hal itu, penelitian ini akan menjelaskan proses rekrutmen karyawan pada bank syariah, pengembangan karyawan pada perbankan syariah.

Rekrutmen merupakan salah satu hal yang penting dalam praktik-praktik Manajemen Sumber Daya Manusia. Suatu perusahaan harus mempunyai gambaran tentang hasil analisis pekerjaan dan rancangan pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhan dan tujuan

perusahaan sehingga perlu ada pengisian jabatan dengan Sumber Daya Manusia yang cocok dan berkualitas untuk pekerjaan tersebut. Rekrutmen pada hakikatnya merupakan proses menentukan dan menarik pelamar yang mampu untuk bekerja dalam suatu perusahaan. Dapat dikatakan rekrutmen sebagai proses untuk mendapatkan sejumlah SDM yang berkualitas untuk menduduki suatu jabatan atau pekerjaan dalam suatu perusahaan. Seperti yang di jelaskan Mohd Shahril Bin Ahmad Razimi, Murshidi Mohd Noor and Norzaidi Mohd Daud dalam *The Concept of Dimension in Human Resource Management from Islamic Management Perspective*, Recruitment is the process of the aims of HRM is to promote commitment finding and engaging the people the organization needs (Mohd Shahril Bin Ahmad Razimi dkk, 2014).

Tujuan dari rekrutmen itu sendiri adalah menerima pelamar sebanyak-banyaknya sesuai dengan kualifikasi kebutuhan perusahaan dari berbagai sumber sehingga memungkinkan akan terjaring calon karyawan dengan kualitas tertinggi dari yang terbaik. Kegiatan rekrutmen dilakukan ketika sebuah perusahaan atau organisasi memerlukan tenaga kerja dan membuka lowongan sampai mendapatkan calon yang diinginkan sesuai dengan jabatan atau lowongan yang ada.

Program pendidikan dan pelatihan merupakan program strategis untuk meningkatkan komitmen organisasi. Program pendidikan dan pendidikan akan memberikan kontribusi yang besar bagi organisasi jika mereka dapat mencocokkan dengan nilai nilai

organisasi dan nilai-nilai individu (Siswanto, 2011). Untuk memastikan pegawai memiliki kompetensi yang sesuai dengan tuntutan bisnis maka BSM menyediakan pelatihan yang menyentuh seluruh lini organisasi. Program tersebut tercermin pada program pelatihan terstruktur sesuai profil kompetensi dan bidang bisnis meliputi (Bank Syariah Mandiri, 2013):

a. *Orientation and Development Program*

Orientation and Development Program sebagai jenjang pendidikan untuk mendukung jenjang karir pegawai yang terdiri dari *Banking Staff Program, Officer Development Program, Management Development Program, Middle Management Development Program.*

b. *Banking Academy*

Program pelatihan *banking academy* bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan perilaku pegawai yang dilaksanakan secara terstruktur melalui rangkaian aktivitas yang terprogram.

c. *Enhancement Program*

Enhancement Program bertujuan memelihara pengetahuan, keterampilan dan perilaku pegawai selalu terkini sesuai dengan tuntutan bisnis bank, dinamika industri dan *global best practice* berupa *workshop, public training, program sertifikasi, dan program beasiswa S2.*

Peningkatan dari sisi kualitas program, bank menyediakan program pendidikan pegawai baru (*Banking Staff Program & Banking Officer Program*) dan pendidikan promosi berupa *Officer Development Program (ODP)* yang spesifik sesuai dengan rumpun jabatan.

Seluruh pelatihan, pendidikan dan pengembangan kepemimpinan dikelola sepenuhnya oleh bank dengan nara sumber baik dari internal atau eksternal (Bank Syariah Mandiri, 2013). Dengan biaya yang dikeluarkan berhasil meningkatkan budaya belajar pegawai baik melalui *in-class, coaching & mentoring* maupun *self learning* melalui proses belajar interaktif di *e-learning*. Pembelajaran melalui *e-Learning* terus dikembangkan untuk meningkatkan kompetensi pegawai. Setiap pegawai saat ini dapat mengakses berbagai modul pelatihan melalui *e-Learning*. Kegiatan membaca modul dan tes *online* juga menjadi bagian pelatihan pra kelas yang terintegrasi dengan pelatihan di dalam ruang kelas.

Salah satu kunci penting untuk menjaga kualitas kinerja Bank Syariah Mandiri (BSM) adalah mengembangkan dan mendidik karyawan secara berkesinambungan. BSM memiliki komitmen yang tinggi terhadap peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM).

SDM yang unggul menjadi adalah penopang utama untuk menjadi pemimpin pasar dan lokomotif pengembangan perbankan syariah di Indonesia. Seperti yang ditegaskan oleh Abdel Wadoud Moustafa Moursi El-Seoudi, dkk, Sumber Daya manusia merupakan factor yang paling penting bagi bank Islam. Sumber daya Manusia merupakan elemen yang sangat menentukan perkembangan dan kemajuan bank Islam.

Untuk melahirkan SDM yang unggul, BSM menumbuhkembangkan budaya pembelajaran secara berkelanjutan, dan didukung fasilitas belajar terbaik. BSM telah menyediakan

sarana peningkatan kualitas SDM melalui beragam fasilitas pendidikan dan pelatihan (Diklat), terdiri: Program Pelatihan Berbasis Kompetensi ; *E-Learning*; *Learning Center*. Upaya perbankan dalam pembinaan skill karyawan yaitu dengan melakukan pelatihan, peningkatan kemampuan, training (sales dan marketing), dan dilakukan antar kota dan terpusat. Juga diadakannya klasikal training satu minggu lamanya. (OJT) satu tahun di gilir perunit disesuaikan dengan unit yang dibutuhkan, juga di dalam training tersebut diajarkan menggunakan aplikasi pembiayaan (pelatihannya ada satu minggu, 3 hari, atau dua minggu). Selain tetap menjalankan fungsi pelatihan, program pengembangan di tahun 2014 difokuskan pada asesmen untuk jajaran manajemen. Pelatihan juga akan semakin difokuskan pada cabang-cabang daerah untuk pemerataan pelaksanaan pengembangan SDM. Dampak dari dilakukannya asesmen kepada pegawai adalah pemetaan talent yang diikuti dengan serangkaian program talent management yang bertujuan untuk mempertahankan/retain pegawai berprestasi.

Pelatihan yang diselenggarakan sepanjang tahun 2014 antara lain:

1. Pendidikan Dasar Perbankan Syariah
2. Sertifikasi Manajemen Risiko
3. Service Excellence dalam Layanan
4. Program Pembekalan Bagi Branch Internal Controller dan Auditor
5. Pelatihan Pembiayaan Produktif Untuk Berbagai Pasar Industri
6. Pelatihan Pembiayaan Konsumtif

7. Pelatihan Pengelolaan Dana Haji
8. Pelatihan Pengembangan Kemampuan Teknis IT
9. Pelatihan Transaksi Internasional
10. Pelatihan Pengembangan Produk
11. Pelatihan Perpajakan dan Laporan Umum Bank Syariah

Dengan pelatihan dasar perbankan syariah yang hanya diterima karyawan selama 1 hari, bagaimana karyawan yang berlatar belakang pendidikan bukan syariah baik perbankan syariah, ekonomi syariah dan jurusan lain yang ada di Fakultas Syariah bisa memahami prinsip-prinsip syariah yang diterapkan di perbankan syariah secara baik dan benar.

Karyawan merupakan aset penting bagi perusahaan. Mereka harus dipelihara dan diberi kesempatan untuk berkembang. Karena itu, Pengembangan SDM harus menjadi prioritas utama dalam perusahaan. Pengembangan SDM merupakan kelanjutan dari proses penyediaan tenaga kerja yang bertujuan untuk memastikan dan memelihara tenaga kerja yang tersedia dan tetap memenuhi kualifikasi yang dipersyaratkan sehingga selaras dengan perencanaan strategis perusahaan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai sebagaimana yang direncanakan.

Pengembangan SDM merupakan usaha meningkatkan kemampuan para karyawan dalam menangani beraneka tugas dan meningkatkan kapabilitas yang dibutuhkan oleh pekerjaan saat ini. Pengembangan harus dihubungkan dengan rencana strategis perusahaan. Pengembangan dimulai dari rencana-rencana SDM organisasi

karena rencana ini menganalisis, meramalkan, dan menyebutkan kebutuhan organisasi terhadap SDM pada saat ini dan masa mendatang. Pengembangan SDM ini didahului dengan program orientasi dan penempatan. Kemudian, dilanjutkan dengan program pelatihan dan pengembangan (*training and development*).

Orientasi merupakan pengenalan terhadap tenaga kerja baru terhadap perusahaan, unit kerja, dan pekerjaan mereka. Pada orientasi ini tenaga kerja diperkenalkan pada lingkungan kerja perusahaan, baik secara internal, maupun eksternal perusahaan. Kemudian pada waktu itu juga pengenalan tenaga kerja dengan tenaga kerja lainnya. Penempatan merupakan proses pemilihan tenaga kerja yang disesuaikan dengan kualifikasi yang dipersyaratkan serta menempatkannya pada tugas yang telah ditetapkan. Keputusan penempatan melibatkan transfer internal, promosi, dan demosi yang selalu diinformasikan melalui berbagai macam pendekatan seleksi dan melalui penilaian kerja.

Bagi pegawai baru, program pengembangan biasanya diakomodasi melalui program orientasi perusahaan. Secara umum tujuan program orientasi perusahaan adalah pengurangan stres terhadap pegawai baru. Kemudian, menurunkan biaya penyatuan pegawai baru ke dalam organisasi. Akhirnya, mengurangi kegagalan untuk memahami aturan dan budaya organisasi, menolak keharusan waktu penyatuan pegawai pada pekerjaan, membantu pegawai mengatur pekerjaannya, pekerjaan tim mereka atau lingkungan kerja lebih cepat.

Bagi tenaga kerja lama, upaya untuk tetap memelihara produktivitas, efektivitas,

dan efisiensi perlu dilakukan dengan harapan agar tenaga kerja tetap terpelihara kualifikasinya sesuai dengan perencanaan strategis perusahaan. Oleh karena itu, program pembinaan bagi tenaga kerja lama juga diperlukan, yakni program pelatihan dan pengembangan. Pelatihan dan pengembangan (*training and development*) ditujukan untuk mempertahankan dan meningkatkan prestasi kerja para karyawan. Pelatihan (*training*) adalah pemberian pengajaran yang memberi peluang untuk mendapatkan dan meningkatkan keahlian yang berhubungan dengan pekerjaan.

Islam mendorong untuk melakukan pelatihan (*training*) terhadap para karyawan dengan tujuan mengembangkan kompetensi dan kemampuan teknis karyawan dalam menunaikan tanggung jawab pekerjaannya. Rasulullah memberikan pelatihan terhadap orang yang diangkat untuk mengurus persoalan kaum muslimin, dan membekalinya dengan nasihat-nasihat dan beberapa petunjuk. Khalifa Umar juga senantiasa menggelar pertemuan tahunan bagi para gubernur dan pegawai yang tersebar di berbagai wilayah kekuasaan Islam. Pertemuan itu dijadikan sebagai media pembelajaran dan pelatihan guna meningkatkan kemampuan para pegawai dalam menjalankan tugas mereka.

Pelatihan merupakan wadah lingkungan bagi karyawan, di mana mereka memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, pengetahuan, dan perilaku spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan. Pelatihan dalam segala bidang pekerjaan merupakan bentuk ilmu untuk meningkatkan kinerja. Pelatihan ditujukan untuk meningkatkan

prestasi kerja. mengarahkan untuk membantu karyawan melaksanakan pekerjaan secara lebih baik. Program ini bertujuan untuk mengajarkan para karyawan akan keterampilan baru ataupun mengupgred hal yang mutakhir (Bateman dan Snell, 1998).

Pengembangan ditujukan untuk meningkatkan prestasi saat ini dan masa datang. Pengembangan mewakili investasi yang berorientasi masa depan karyawan. Program pengembangan difokuskan pada pengembangan peningkatan keahlian yang dibutuhkan para manajer dan karyawan professional untuk pekerjaan mereka hari ini maupun masa yang akan datang. Pengembangan pun ditujukan pada pengetahuan, keterampilan, sikap, dan pemahaman (Bateman dan Snell, 1998). Pengembangan didasarkan pada fakta bahwa karyawan akan membutuhkan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang berkembang untuk bekerja lebih baik dalam suksesi yang ada dalam rekrutmen. Program pengembangan mengajarkan berbagai ketrampilan baru kepada para karyawan agar mereka tidak menjadi pusing. Di samping itu untuk memenuhi keinginan karier mereka akibat perubahan lingkungan kerja. Kemudian, dilakukan penilaian prestasi kerja yang bertujuan untuk melihat kinerja pegawai apakah sudah sesuai dengan yang diharapkan. Selanjutnya, pengembangan dilakukan dengan bimbingan konseling, disiplin, serta berlanjut pada pengembangan organisasi.

Secara garis besar program pelatihan tenaga kerja dapat dibagi dua, yaitu *on the job* dan *off the job*. Metode *on the job* dapat

berupa 1) *Coaching*, yakni program bimbingan yang diberikan atasan kepada bawahan mengenai berbagai hal yang terkait dengan pekerjaan. *Coaching*, melibatkan seorang yang berpengalaman memberikan bimbingan kepada orang yang kurang berpengalaman. 2) Rotasi pekerjaan (*Job rotation*), yaitu program pemindahan tenaga kerja berupa pemindahan tenaga kerja dari satu bagian ke bagian lain. Agar tenaga kerja lebih dinamis dan tidak monoton maka teknik pengembangan harus mengikuti grafik dan jadwal yang terstruktur, dengan perencanaan yang matang. 4) *Temporary task*, berupa pemberian tugas pada suatu kegiatan atau proyek atau jabatan tertentu untuk periode tertentu. 5) Program penilaian prestasi atau *performan appraisal*.

Ada pun yang dapat dilakukan dalam metode *off the job*, yaitu 1) *Executive development programme*, berupa program pengiriman manajer atau tenaga kerja untuk berpartisipasi dalam berbagai program-program kursus dan kuliah. 2) Pelatihan hubungan manusia (*human relation*). Jenis pelatihan ini untuk mempersiapkan *aupervisor* untuk menangani permasalahan dengan orang lain yang dibawa oleh para karyawan. Program ini ditujukan kepada *supervisor* yang meliputi motivasi, kepemimpinan, komunikasi karyawan, dan topik-topik perilaku lain. 3) Simulasi (permainan bisnis), simulasi mengharuskan para partisipan untuk menganalisis sebuah situasi dan memutuskan tindakan terbaik berdasarkan data yang ada.

Program pelatihan dan pengembangan merupakan salah satu kegiatan penting yang

merupakan salah satu investasi organisasi dalam hal SDM. Pelatihan mempunyai andil besar dalam menentukan efektivitas dan efisiensi organisasi. Pada intinya, pelatihan itu mempunyai tujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan, yang kurang terampil, bekerja tidak memuaskan. Untuk itu, dengan pelatihan dan pengembangan yang baik masalah tersebut dapat diminimilisir. Hal ini akan bermanfaat untuk membentuk sikap, loyalitas, dan kerja sama yang lebih menguntungkan. Di samping itu, pelatihan berguna untuk memutakhirkan keahlian karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi sehingga keahlian yang dimiliki karyawan di bidang teknologi dapat membantu memecahkan masalah operasional perusahaan. Keadaan ini akan berimplikasi terhadap peningkatan kuantitas dan kualitas produksi. Program pelatihan dan pengembangan merupakan sarana untuk memenuhi kebutuhan perencanaan SDM termasuk mempersiapkan karyawan untuk promosi. Kemudian, mengorientasikan karyawan kepada perusahaan. Di samping itu, program ini secara tidak langsung dapat membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka (Simamora, 2004).

Apa yang dilakukan melalui program pengembangan merupakan investasi yang membuahkan peningkatan produktivitas di masa mendatang. Program pengembangan ini dijalankan dengan baik dan ditujukan bagi tenaga kerja sehingga dapat meningkatkan kemampuan dan kualifikasi tenaga kerja yang dimiliki perusahaan. Peningkatan

kemampuan dan kualifikasi tenaga kerja dengan sendirinya akan meningkatkan produktivitas tenaga kerja yang kemudian berdampak pada peningkatan produktivitas perusahaan. Program pengembangan SDM juga dilakukan untuk mengakomodasi motif-motif yang dimiliki oleh tenaga kerja.

Dengan mengikutsertakan karyawan dalam berbagai pelatihan, akan mendorong karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerjanya. Melalui pendidikan dan pelatihan, dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilan SDM yang diikuti dengan peningkatan disiplin kerja sehingga menghasilkan sesuatu secara lebih profesional dalam menangani pekerjaan yang berkaitan langsung dengan kepentingan perusahaan.

Jika tenaga kerja telah dipilih dari sumber yang baik, kemudian diberikan program pengembangan yang terbaik, perusahaan dapat berharap bahwa tenaga kerjanya akan memberikan kinerja yang terbaik bagi perusahaan. Jika tenaga kerja telah memberikan kinerja yang terbaik bagi perusahaan, langkah selanjutnya adalah pemeliharaan tenaga kerja. Pemeliharaan tenaga kerja sangat penting dilakukan guna menjamin agar tenaga kerja yang dimiliki perusahaan terpelihara produktivitas, efektivitas, dan efisiensinya. Perusahaan perlu mengagendakan program pemeliharaan tenaga kerja melalui konsep pemeliharaan dengan memberikan penghargaan yang sesuai dengan apa yang telah di tunjukkan oleh tenaga kerjanya. Kemudian, mampu memelihara tenaga kerja yang terbaik bagi perusahaan untuk jangka panjang.

KESIMPULAN

Proses rekrutmen karyawan pada bank syariah melalui beberapa tahapan yakni, 1) Seleksi administrasi. Dengan melihat tinggi badan untuk pria minimal 165 Cm sedangkan untuk wanita minimal 155 Cm, Terbuka untuk fresh graduate D3 dan S1, umur maksimal 27, belum menikah. IPK minimal untuk 2.75 untuk prodi kareiditasi A, 3 untuk prodi akreditasi B. 2) Test wawancara tahap pertama yang dilakukan oleh HRD dan manejer. Yang diperhatikan dalam test awal adalah *good looking*, komunikasi, ketelitian, keramahan dan pandai membaca al-Quran. 3) Test tertulis meliputi pengetahuan umum, pengetahuan keislaman dasar, matematika dasar bahasa Inggris, 4) Physicotest meliputi TPA, kepribadian, 5) Wawancara tahap kedua dengan kepala cabang meliputi kemampuan komunikasi, komitmen tentang prinsip syariah, menggali potensi calon karyawan sesuai dengan bidang dan posisi masing-masing, 6) Test kesehatan.

Salah satu kunci penting untuk menjaga kualitas kinerja Bank Syariah Mandiri (BSM) adalah mengembangkan dan mendidik karyawan secara berkesinambungan. BSM memiliki komitmen yang tinggi terhadap peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM). Peningkatan kualitas karyawan, bank menyediakan program pendidikan pegawai baru (*Banking Staff Program & Banking Officer Program*) dan pendidikan promosi berupa *Officer Development Program (ODP)* yang spesifik sesuai dengan rumpun jabatan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alfan, Undang Ahmad Kamaludin dan Muhammad. *Etika Manajemen Islam*. Bandung: Pustaka Setia, 2010.
- Departemen Perbankan Syariah Bank Indonesia. *Laporan Perkembangan Perbankan Syariah 2012*, 2012.
- Fauzi, Ahmad, *Mempersiapkan Diri Menghadapi Tantangan Dunia Kerja di Bidang Keuangan Syariah*. Makalah disampaikan pada Forum Riset Keuangan Syariah. Jakarta, 16 Oktober 2014, 2014.
- French, Wendell L. *Human Resource Management*. Boston : Houghton Mifflin Company, 1986.
- Ginting Munthe, Jasman. *Proyeksi Kebutuhan Sumber Daya Manusia (SDM) Perbankan Syariah dan Skenario Pemenuhannya*. Tesis, Jakarta : Universitas Indonesia, 2012.
- Kenedi, Jon, *Analisis Praktek Manajemen SDM Perbankan Syariah Milik Pemerintah Di Sumatera Barat*. *Jurnal Ekonomi STIE Haji Agus Salim Bukittinggi*, XIV (2), 2013
- Khan, Tahreem Noor. Closing the Gaps of Human Resource in Islamic Banks: Literature Review Analysis. *International Journal of Business and Social Science*, 6 (5), 2015.
- Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Rosda Karya, 2004.
- Mathias, Robert L. dan John H. Jackson, *Human Resource Management*. Singapore: Cengage Learning Asia Pte Ltd, 2004.

- Razimi, Mohd Shahril Bin Ahmad, et.al. The Concept of Dimension in Human Resource Management from Islamic Management Perspective. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 20 (9): 1175-1182, 2014
- Rivai, Veithzal. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo, 2004.
- El-Seoudi, Abdel Wadoud Moustafa Moursi, dkk, *Human Resource in Islamic Bank*, Journal of Economic Theory 6 (2) : 2012.
- Schoderbek, Peter P., Ricard A. Cosier dan John C. Aplin, *Management*. United States of Amerika: Harcourt Brace Jovanovich, inc, 1988.
- Simamora, Henry, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: STIE YKPN, 2004
- Sinn, Ahmad Ibrahim Abu, *al-Idarah fi al-Islam*, Dubai: al-Matba-'ah al-Ashriyah, 1981.
- Sule, Ernie Tisnawati dan Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen*, Jakarta: Kencana Prenada Media Grup, 2008.
- Werther, William B, dan Keith Davis, *Human Resource Management*. Mc.GrawHill, 1996.