

MENGEMBANGKAN *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT* YANG STRATEGIS UNTUK MENUNJANG DAYA SAING ORGANISASI: PERSPEKTIF MANAJEMEN KINERJA (*PERFORMANCE MANAGEMENT*) DI BANK SYARIAH

Ahmad Azmy

Management Programme, Tanri Abeng University
Jl Swadarma Raya No.58 Ulujami-Pesanggrahan Jakarta Selatan 12250 Indonesia
azmy33@gmail.com

ABSTRACT

This article discusses performance management in sharia banks related to human resources. The method used is descriptive in providing a comprehensive explanation based on factual data. Performance management in sharia banks should be applied based on the characteristics of human resources by sharia. The characteristics of the human resources required by sharia banks are different from conventional banks. Human resources in sharia banks should have different performance indicators to conventional banks. Performance indicators serve as a guide in the process of implementing sustainability performance as an effort of sharia banking in the banking industry in Indonesia.

Keywords: *performance management, performance indicators, sharia banking, sharia human resources characteristics*

ABSTRAK

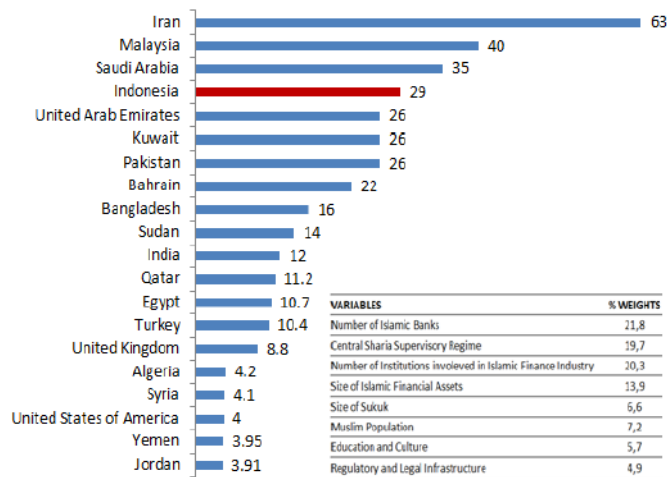
Artikel ini membahas tentang manajemen kinerja di bank syariah berkaitan dengan sumber daya manusia. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif dalam memberikan penjelasan komprehensif berdasarkan data faktual. Manajemen kinerja di bank syariah harus diterapkan berdasarkan karakteristik sumber daya manusia secara syariah. Karakteristik sumber daya manusia yang dibutuhkan oleh bank syariah berbeda dengan bank konvensional. Sumber daya manusia di bank syariah harus memiliki indikator kinerja yang berbeda dengan bank konvensional. Indikator kinerja dijadikan sebagai panduan dalam proses penerapan kinerja sebagai upaya sustainability perbankan syariah di industry perbankan di Indonesia.

Kata kunci: *manajemen kinerja, indikator kinerja, bank syariah, karakteristik sumber daya manusia syariah*

PENDAHULUAN

Sebagai negara dengan penduduk muslim terbesar, sudah selayaknya Indonesia menjadi pelopor dalam pengembangan keuangan syariah di dunia. Hal ini bukan merupakan impian yang mustahil karena potensi Indonesia untuk menjadi *global player* dalam keuangan syariah sangat besar, antara lain adalah: (1) Jumlah penduduk muslim yang besar menjadi potensi nasabah industri keuangan syariah. (2) Prospek ekonomi yang cerah, tercermin dari pertumbuhan ekonomi yang relatif tinggi (kisaran 6,0%-6,6%) yang ditopang oleh fundamental ekonomi yang solid. (3) Peningkatan *sovereign credit rating* Indonesia menjadi *investment grade* yang akan meningkatkan minat investor untuk berinvestasi di sektor keuangan domestik, termasuk industri keuangan syariah. (4) Memiliki sumber daya alam yang melimpah yang dapat dijadikan sebagai *underlying* transaksi industri keuangan syariah (Alamsyah, 2012).

Di bawah ini indeks keuangan syariah dunia yang dirilis oleh Islamic Finance Country Index Tahun 2011:



Gambar 1 Islamic Finance Country Index 2011

Dalam penilaian Global Islamic Financial Report (GIFR) tahun 2011, Indonesia menduduki urutan keempat negara yang memiliki potensi dan kondusif dalam pengembangan industri keuangan syariah setelah Iran, Malaysia dan Saudi Arabia (Gambar 1). Dengan melihat beberapa aspek dalam penghitungan indeks, seperti jumlah bank syariah, jumlah lembaga keuangan nonbank syariah, maupun ukuran aset keuangan syariah yang memiliki bobot terbesar, maka Indonesia diproyeksikan akan menduduki peringkat pertama dalam beberapa tahun ke depan. Optimisme ini sejalan dengan laju ekspansi kelembagaan dan akselerasi pertumbuhan aset perbankan syariah yang sangat tinggi, ditambah dengan volume penerbitan sukuk yang terus meningkat (Alamsyah: 2012).

Pertumbuhan bank syariah di Indonesia saat ini cukup pesat karena jumlah mayoritas penduduk beragama islam di Indonesia sehingga menyebabkan perkembangan bisnis perbankan syariah menjadi daya tarik tersendiri bagi konsumen untuk menabung dan menikmati jasa layanan syariah. Bank syariah sudah terbukti menjadi lembaga yang tahan krisis ekonomi di Indonesia. Pada saat itu Bank Muamalat Indonesia menjadi bukti bahwa sistem perbankan syariah tahan dari krisis ekonomi yang menjadi virus bagi industri perbankan nasional. Bank syariah memiliki ciri tersendiri dibandingkan bank konvensional bahwa tidak ada unsur bunga dalam setiap penghitungan bagi hasil dan membuat nasabah yang khususnya beragama islam menjadi aman untuk menyimpan uangnya di bank syariah. Di bawah ini jumlah pertumbuhan bank syariah di Indonesia sebagai berikut:

Tabel 1 Jumlah Kantor Perbankan Syariah

Keterangan	2007	2008	2009	2011	2012	2013
Bank Umum Syariah						
Jumlah Kantor	401	541	711	1215	1780	1998
Jumlah Bank	3	5	6	11	11	11
Unit Usaha Syariah						
Afiliasi dengan Bank Konvensional	24	17	25	24	24	23
Jumlah Kantor	196	241	287	292	517	590
Bank Pembiayaan Syariah						
Jumlah Bank	114	138	150	155	158	168
Jumlah Kantor	185	202	225	364	401	402

Sumber: Statistik Perbankan Syariah 2013

Perkembangan perbankan syariah cukup pesat dengan melihat banyaknya pertumbuhan bank-bank baru di Indonesia. Pada tahun 2013 jumlah bank umum syariah tumbuh sebanyak 11 bank dengan jumlah kantor sebanyak 1998. Unit usaha syariah yang berafiliasi dengan bank konvensional berjumlah 23 unit dan jumlah kantor berjumlah 590. Bank Pembiayaan Syariah berjumlah 168 dan jumlah kantor 402. Melihat pertumbuhan bank syariah dipastikan membutuhkan banyak tenaga kerja. Sebuah organisasi dipastikan dapat tumbuh dan berkembang sesuai dengan ekspektasi konsumen ditentukan oleh jumlah anggota organisasi. Jumlah pertumbuhan bank syariah diiringi dengan pertumbuhan tenaga kerja. Di bawah ini jumlah tenaga kerja di bank syariah yaitu:

Tabel 2 Jumlah Pekerja di Perbankan Syariah

Keterangan	2007	2008	2009	2011	2012	2013
Bank Umum Syariah	4.311	6.609	10.348	15.224	24.111	26.717
Unit Usaha Syariah	2.266	2.562	2.296	1.868	3.108	11.223
Bank Pembiayaan Rakyat Syariah	2.108	2.581	2.799	3.172	4.359	4.824

Sumber: Statistik Perbankan Syariah 2013

Tabel di atas menunjukkan bahwa pertumbuhan bank syariah diikuti oleh peningkatan jumlah tenaga kerja di bank syariah. Pada tahun 2013 mengalami peningkatan dimulai dari bank umum syariah berjumlah 26.717 orang, kemudian unit usaha syariah berjumlah 11.223 orang, dan bank pembiayaan rakyat syariah berjumlah 4.824 orang. Perkembangan jumlah tenaga kerja di bank syariah membuktikan bahwa bisnis perbankan syariah mengalami peningkatan yang signifikan. Pelayanan bank syariah harus menjamin bahwa semua produk yang ditawarkan kepada konsumen harus berbasis syariah.

Daya saing organisasi bank syariah mutlak diperlukan untuk meningkatkan persaingan bisnis keuangan syariah. Daya saing bank syariah harus berlomba untuk menciptakan berbagai macam inovasi yang sesuai dengan tuntutan bisnis. Menurut Radenakers (2005) membagi inovasi ke dalam beberapa tipe yang mempunyai karakteristik masing-masing seperti disajikan pada tabel berikut:

Tabel 3 Tipe dan Karakteristik Inovasi

	Tipe Inovasi	Karakteristik
1	Inovasi Produk	Produk, jasa, atau kombinasi keduanya yang baru
2	Inovasi Proses	Metode baru dalam menjalankan kegiatan bernilai tambah (misalnya distribusi atau produksi) yang lebih baik atau lebih murah
3	Inovasi Organisasional	Metode baru dalam mengelola, mengkoordinasi, dan mengawasi pegawai, kegiatan, dan tanggung jawab
4	Inovasi bisnis	Kombinasi produk, proses, dan sistem organisasional yang baru (dikenal juga sebagai model bisnis)

Beberapa tipe inovasi dibutuhkan untuk melihat apakah kebutuhan bisnis bank syariah sudah mampu menjawab kebutuhan konsumen. Inovasi produk merupakan tantangan bagaimana perbankan syariah mampu menciptakan produk, jasa, atau kombinasi sesuai kebutuhan nasabah dalam menjalankan mobilitas aktivitas sehingga bank syariah selalu digunakan dalam setiap kegiatan konsumen. Inovasi proses merupakan kesempatan bank syariah untuk menemukan proses bisnis yang baru yang memiliki nilai tambah bagi proses bisnis bank syariah. Inovasi organisasional harus melakukan adaptasi dengan produk dan proses bisnis melalui metode dalam mengelola sumber daya manusia yang memahami inti proses bisnis sehingga pegawai mampu memberikan kontribusi positif dan kinerja maksimal bagi sustainability organisasi. Terakhir, inovasi bisnis bagaimana industri perbankan syariah bisa menggabungkan ketiga inovasi ini menjadi keunggulan kompetitif dan model bisnis sehingga mampu bersaing pada industri secara global dan internasional. Jadi, daya saing organisasi merupakan strategi bisnis harus sejalan dengan strategi pengembangan sumber daya manusia sehingga mampu memberikan kontribusi maksimal bagi pertumbuhan bisnis perbankan syariah dan menciptakan keunggulan kompetitif.

Keseimbangan pertumbuhan bank syariah diikuti dengan kebutuhan peningkatan jumlah tenaga kerja. Ini bertujuan untuk memberikan pelayanan prima kepada konsumen dan edukasi produk perbankan syariah. Walau demikian, ada sejumlah permasalahan dalam sumber daya manusia di bank syariah. Menurut Permana (2012) salah satu masalah terbesar sumber daya manusia syariah adalah pihak perbankan kesulitan untuk mencari SDM perbankan syariah yang kompeten dan mumpuni. Perbankan syariah cenderung mengambil sumber daya manusia dari luar perguruan tinggi syariah karena SDM di bank syariah biasanya justru lebih mudah diberikan pengetahuan tentang perbankan syariah.

Bank Indonesia memproyeksi industri perbankan syariah bisa memiliki pangsa pasar sebesar 15 persen pada 10 tahun mendatang (atau sekitar tahun 2022) apabila bisa mengalami pertumbuhan yang stabil seperti beberapa tahun terakhir. Deputi Gubernur Bank Indonesia (BI) Halim Alamsyah yang saat ini menjadi anggota Otoritas Jasa Keuangan (OJK) mengatakan industri perbankan syariah mengalami pertumbuhan dengan rerata 40,5 persen per tahun, dalam setengah dasawarsa terakhir. Pertumbuhan tersebut dua kali lebih cepat dibandingkan dengan perbankan konvensional sehingga pangsa pasarnya terus meningkat dalam beberapa tahun terakhir. Namun saat ini pangsa pasarnya (berdasarkan aset) masih sekitar 4 persen.

Institusi perbankan syariah merupakan bank yang beroperasi dengan tidak mengandalkan pada bunga. Bank Islam atau biasa disebut bank tanpa bunga adalah lembaga keuangan perbankan yang operasional produknya dikembangkan berlandaskan pada Al-Quran dan Al-Hadist (Muhammad: 2005). Sebuah organisasi atau institusi membutuhkan sumber daya manusia yang mampu menerjemahkan visi, misi, dan target organisasi. Kinerja organisasi merupakan indikator tingkatan prestasi yang dapat dicapai dan mencerminkan keberhasilan suatu organisasi, serta merupakan hasil yang dicapai dari perilaku anggota organisasi.

Kinerja bisa juga dikatakan sebagai sebuah hasil (*output*) dari suatu proses tertentu yang dilakukan oleh seluruh komponen organisasi terhadap sumber-sumber tertentu yang digunakan (*input*). Selanjutnya, kinerja juga merupakan hasil dari serangkaian proses kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu organisasi. Bagi suatu organisasi, kinerja merupakan hasil dari kegiatan kerjasama antara anggota atau komponen organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Kesuksesan perbankan syariah sangat ditentukan oleh kinerja sumber daya manusia yang ada pada organisasi.

Melihat sejumlah masalah yang ada pada perbankan syariah ditinjau dari aspek sumber daya manusia. Artikel ini akan membahas dan mengupas lebih dalam dalam hal: (1) Karakteristik sumber daya manusia syariah yang dibutuhkan oleh institusi perbankan syariah demi menjamin pelayanan dan penerapan bisnis sesuai nilai-nilai syariah. (2) Indikator kinerja (Key Performance Indicator) sumber daya manusia syariah yang dijadikan sebagai patokan dalam manajemen kinerja di perbankan syariah. (3) Strategi pengembangan sumber daya manusia di bank syariah agar mampu memenuhi ekspektasi konsumen dalam mendapatkan edukasi produk syariah dan bisnis syariah secara komprehensif.

METODE

Metode penulisan pada artikel ini adalah dengan menggunakan deskriptif. Menurut Sugiyono (2011) penelitian deskriptif adalah sebuah penelitian yang bertujuan untuk memberikan atau menjabarkan suatu keadaan atau fenomena yang terjadi saat ini dengan menggunakan prosedur ilmiah untuk menjawab masalah secara aktual. Artikel ini akan mengacu pada sejumlah teori dan data pendukung untuk menjelaskan sasaran dari aspek-aspek kinerja yang dibutuhkan oleh institusi perbankan syariah. Bank syariah memiliki sejumlah tantangan untuk pengembangan sumber daya manusia insani (*human capital*) yang sesuai dengan tuntutan ekspektasi konsumen. Bisnis syariah harus membuktikan bahwa implementasi bisnis harus sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Kinerja organisasi sangat ditentukan dengan sumber daya manusia.

Manusia atau anggota organisasi yang bekerja di bank syariah harus mampu memahami target dari bank syariah. Artikel ini akan menggunakan sejumlah data yang mendukung untuk menjelaskan tujuan pembahasan berkaitan dengan manajemen kinerja sumber daya manusia. Data yang digunakan adalah buku, jurnal, laporan perkembangan bank syariah, dan dokumen lain yang mendukung dalam penjelasan secara detail dan komprehensif. Analisa data digunakan secara deskriptif, dikaji secara teoritis, dijelaskan secara terinci, dan dibuat kesimpulan berdasarkan tiga topik masalah yang dikaji dalam artikel ini.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Manajemen Kinerja

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara (2006) bahwa istilah kinerja dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya. Lebih lanjut Mangkunegara (2006) menyatakan bahwa pada umumnya kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu adalah hasil kerja pegawai baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dan kinerja kelompok.

Pendapat lain yang mengemukakan manajemen kinerja adalah Nawawi (2003) menyatakan bahwa, kinerja adalah hasil pelaksanaan suatu pekerjaan, baik bersifat fisik/ material maupun non fisik/ non material. Menurut Simanjuntak (2005), kinerja adalah tingkatan pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Simanjuntak juga mengartikan kinerja individu sebagai tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu. Foster dan Seeker (2001) menyatakan bahwa, “Kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan”.

Kinerja organisasi mencerminkan bagaimana suatu institusi membentuk kesepahaman kepada semua anggota organisasi dalam mencapai target-target tertentu demi keberlanjutan dalam jangka pendek dan jangka panjang. Bank syariah merupakan sebuah organisasi yang harus menginformasikan sejumlah target kepada pegawai atau karyawan dalam upaya membentuk komitmen dan konsistensi terhadap usaha pencapaian target bisnis. Target-target bisnis tersebut dapat dicapai melalui usaha individu dan kelompok tergantung pekerjaan yang akan dikerjakan dalam waktu tertentu. Kinerja individu akan memberikan gambaran bagaimana pergerakan anggota organisasi menerjemahkan dan memberikan kontribusi positif bagi organisasi. Usaha pencapaian tersebut dapat dimulai dari proses perencanaan, pengorganisasian, implementasi, dan pengawasan secara menyeluruh untuk menjamin proses pencapaian target sesuai yang diharapkan oleh organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Sari, Muis, dan Hamid (2012) menjelaskan bahwa kinerja pegawai di bank syariah dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu kepemimpinan, motivasi, dan tekanan pekerjaan. Penelitian ini dilakukan di Bank Negara Indonesia Syariah (BNI Syariah) cabang Makassar. Data dikumpulkan melalui kuesioner dengan jumlah responden sebanyak 77 (tujuh puluh tujuh) orang. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan, motivasi dan stress kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan determinasi sebesar 0,345 atau 34,5%. Kepemimpinan, motivasi dan stress kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel yang dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah variabel kepemimpinan.

Penelitian yang dilakukan oleh Markos dan Sandhya (2010) tentang kunci kesuksesan kinerja adalah keterlibatan karyawan (*employee engagement*). Hasil penelitian menjelaskan bahwa keterlibatan karyawan merupakan faktor kuat dari kinerja yang positif dari sebuah organisasi. Hubungan dua arah antara atasan dan bawahan dibandingkan tiga variabel yang digunakan yaitu kepuasan kerja, komitmen karyawan, dan perilaku anggota organisasi. Keterlibatan karyawan secara emosional melekat pada organisasi dan sangat terlibat pada pekerjaan dengan antusiasme yang besar untuk keberhasilan target dari organisasi. Karyawan akan bekerja ekstra di luar perjanjian kontrak kerja. Keterlibatan karyawan pada bank syariah diperlukan untuk melihat apa yang menjadi target organisasi baik jangka pendek dan jangka panjang. Komunikasi diperlukan untuk menghindari dan mengurangi kesalahpahaman informasi agar terjadi kesepahaman antara level atas dan level bawah. Semua lini organisasi dapat terlibat untuk usaha pencapaian target organisasi.

Faktor penunjang lain dalam meningkatkan kinerja pegawai di bank syariah adalah komitmen organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Ansari, Sanallah, Abbas dan Arsyad (2012) menjelaskan tentang strategi menciptakan nilai organisasi yang superior di bank syariah untuk peningkatan sumber daya manusia insani (*human capital*). Studi kasus di bank syariah Pakistan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor psikologis memainkan peran penting terhadap komitmen organisasi. Faktor lain yang menunjang dalam peningkatan kinerja adalah proses pembelajaran dan motivasi. Hal ini menunjukkan bahwa perbankan syariah yang unggul dapat dibuat di Pakistan dengan mengembangkan sumber daya manusia dalam peran positif dan efektif. Proses pemberian keterampilan yang dibutuhkan oleh industry perbankan syariah. Kemudian penelitian lain yang dilakukan oleh Dwipasari (2007) menjelaskan bahwa kompensasi memberikan efek tak langsung pada kepuasan kerja. Akan tetapi, kompensasi tidak memiliki efek secara langsung pada kinerja pekerjaan.

Kedisiplinan memiliki efek langsung terhadap kinerja karyawan sehingga mampu memberikan manfaat positif kepada organisasi.

Jadi dapat disimpulkan bahwa manajemen kinerja memainkan peran yang efektif dalam proses pengembangan sumber daya manusia. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh psikologis, kedisiplinan, kepemimpinan, proses pembelajaran, keterlibatan karyawan, dan motivasi. Faktor psikologis membuat seorang karyawan harus nyaman dalam bekerja dan memiliki rasa kepemilikan yang tinggi. Seorang karyawan harus disiplin dalam bekerja sesuai dengan prosedur yang ditetapkan oleh pekerjaan. Kepemimpinan membuat seorang karyawan menjadi bertanggung jawab dan harus mampu memberikan contoh yang baik sesuai dengan ajaran syariah.

Organisasi harus membuat proses pembelajaran dengan melibatkan karyawan sehingga terjadi kesepahaman antara organisasi dan karyawan. Organisasi harus selalu memotivasi karyawan untuk selalu memberikan yang terbaik bagi perusahaan dan mengeluarkan kemampuan terbaik dalam mencapai target perusahaan. Kinerja individu dan organisasi memberikan pengaruh yang cukup luas untuk meningkatkan daya saing organisasi. Faktor-faktor yang mempengaruhi dalam manajemen kinerja yang disebutkan pada beberapa penelitian memberikan gambaran yang jelas bahwa kinerja pegawai bank syariah memberikan peran penting dalam kesuksesan industri bank syariah.

Karakteristik Sumber Daya Manusia Syariah

Menurut Siamat (2005) kegiatan usaha bank secara umum menuntut adanya profesionalisme yang tinggi guna mendukung proses pengambilan keputusan dan pengendalian resiko usaha sekecil mungkin. Sesuai dengan karakteristik kegiatan usahanya, sumber daya manusia perbankan syariah selain harus mempunyai kemampuan teknis di bidang perbankan juga dituntut untuk memiliki pengetahuan mengenai ketentuan dan prinsip syariah secara baik, serta memiliki akhlak dan moral yang Islami. Akhlak dan moral yang Islami dalam bekerja mempunyai empat ciri pokok yaitu: *shiddiq* (benar dan jujur), *tabligh* (mengembangkan lingkungan/bawahan menuju kebaikan), *amanah* (dapat dipercaya), dan *fathonah* (kompeten dan profesional) keempat ciri pokok tersebut hendaknya dapat menjadi ketentuan umum yang bersifat normatif dalam penetapan kualitas sumber daya manusia baik pimpinan maupun pelaksana pada bank syariah.

Secara khusus Bank Indonesia mengatur bahwa pimpinan bank syariah dan pimpinan kantor cabang bank syariah diharuskan memenuhi persyaratan sebagai berikut: (1) Memiliki komitmen dalam menjalankan operasional bank berdasarkan prinsip syariah secara konsisten. (2) Memiliki integritas dan moral yang baik. (3) Mempunyai pengalaman operasional perbankan syariah atau telah mendapatkan pendidikan atau pelatihan perbankan syariah baik di dalam maupun di luar negeri.

Oleh karena itu, bank syariah memerlukan kepercayaan masyarakat bahwa dalam pelaksanaan kegiatan usahanya tidak menyimpang dari ketentuan dan prinsip syariah serta mempertimbangkan aspek sosio-kultural masyarakat muslim Indonesia, maka sebaiknya dalam tahap awal pengangkatan pimpinan unit usaha syariah dan pimpinan kantor cabang syariah beragama Islam.

Key Performance Indicator (KPI) SDM Syariah

Indikator kinerja merupakan landasan sebuah organisasi untuk melakukan evaluasi secara menyeluruh berkaitan dengan peningkatan atau penurunan bisnis. Kinerja individu yang dilakukan oleh seorang karyawan harus sesuai dengan strategi pencapaian target organisasi. Sebuah penelitian yang dilakukan oleh Sumantri (2014) tentang Pengembangan Kapasitas Institusi Perbankan Syariah Dalam Penyediaan Infrastruktur Jaringan, SDM, dan Produk. Salah satu pembahasan adalah membahas mengenai indikator kinerja sumber daya manusia di bank syariah. Indikator kinerja (Key Performance Indicator) yang harus dilakukan adalah melakukan integrasi dengan pelayanan berbasis syariah dan diharapkan dapat meningkatkan pertumbuhan perbankan syariah. Untuk selanjutnya SDM

Perbankan Syariah diharapkan memiliki kemampuan yang baik yang berdasarkan Kompetensi Multi Disiplin Ilmu dan Multi Dimensi sebagai berikut: (1) Kontrak-kontrak Muamalah dalam bisnis sesuai Undang-Undang Syariah/Nilai-nilai Islam. (2) Pengetahuan di Produk-Produk Perbankan dan Produk-Produk Perbankan Syariah. (3) Keahlian Investasi Manajemen Kekayaan. (4) Keahlian dalam Struktur Keuangan Perbankan dan Produk-Produk Finansial yang lain. (5) Memiliki jejaringan sosial ekonomi yang kuat dan kemampuan membangun jaringan baru. (6) Keahlian dalam berkomunikasi.

Enam keahlian yang harus dimiliki sumber daya manusia di bank syariah harus dimiliki oleh setiap karyawan. Seorang pegawai harus mampu memahami kontrak muamalat dalam bisnis syariah. Indikator kinerja di atas bisa dijadikan rujukan oleh institusi perbankan syariah untuk melakukan peningkatan keahlian sumber daya manusia sehingga dapat dipersiapkan dalam proses pelayanan produk syariah. Semua anggota organisasi yang bekerja di bank syariah harus memiliki semua keahlian tersebut demi menjamin pengembangan bisnis syariah sesuai dengan ekspektasi konsumen.

Penelitian yang dilakukan oleh Muda *et. al.* (2014) mengenai faktor-faktor kinerja karyawan di bank syariah menggunakan tiga variabel yaitu tekanan pekerjaan (*job stress*), motivasi (*motivation*), dan komunikasi (*communication*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa 59.3 % ketiga faktor tersebut dapat mempengaruhi kinerja karyawan di bank syariah dan sisanya 40.7% dapat dijelaskan oleh faktor lain. Uji F simultan menjelaskan bahwa secara komprehensif tekanan pekerjaan (*job stress*), motivasi (*motivation*), dan komunikasi (*communication*) dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Uji T parsial menjelaskan bahwa tekanan pekerjaan (*job stress*) dan motivasi (*motivation*) tidak mempengaruhi kinerja karyawan, sedangkan komunikasi (*communication*) mempengaruhi kinerja karyawan. Kemampuan komunikasi berkaitan bagaimana karyawan dapat menjelaskan dengan baik produk-produk syariah dan membina hubungan baik dengan nasabah dalam jangka panjang. Jadi dapat disimpulkan kemampuan komunikasi merupakan salah satu kemampuan yang harus dimiliki oleh karyawan sebagai standar kinerja di bank syariah.

Sebuah organisasi harus memiliki indikator kinerja sebagai panduan keputusan untuk pengembangan karir karyawan. Indikator kinerja atau Key Performance Indicator (KPI) merupakan standar kinerja yang dijadikan oleh organisasi dan karyawan untuk terus melakukan evaluasi dalam pengembangan sumber daya manusia. Kebijakan promosi, demosi, transfer jabatan, dan rotasi harus berdasarkan kinerja yang telah dilakukan oleh karyawan. Standar kinerja harus dirumuskan secara baik dan bertujuan untuk meningkatkan produktifitas secara berkelanjutan dan pencapaian target organisasi.

Strategi Pengembangan SDM Syariah

Peningkatan bisnis perbankan syariah membutuhkan sumber daya manusia yang handal dan memiliki beberapa indikator kinerja dalam mendukung pengembangan organisasi. Karakteristik sumber daya manusia syariah dan enam indikator kinerja memberikan penjelasan yang jelas bagaimana institusi syariah membutuhkan sumber daya manusia yang memiliki beberapa keahlian dalam menunjang bisnis jangka panjang. Menurut Heri (2013) perguruan tinggi memiliki peran strategis dalam penyediaan sumber daya manusia di bank syariah. Data menunjukkan bahwa ada sebanyak 850 institusi pendidikan menyelenggarakan program studi perbankan syariah untuk mempersiapkan kebutuhan sdm dalam menjamin pelayanan dan peningkatan bisnis perbankan syariah. Jumlah lulusan yang dihasilkan sebanyak 404.198 alumni yang siap berkarir di bank syariah.

Bank Indonesia memiliki panduan rencana untuk mengembangkan sumber daya manusia di bank syariah. Ada beberapa sasaran target yang dijadikan untuk peningkatan sumber daya manusia antara lain adalah pertama, sumber daya manusia berkualitas tinggi di bisnis syariah harus dilakukan sebagai upaya peningkatan bisnis bank syariah. Ini dimaksudkan bahwa bank syariah harus memiliki sumber daya manusia yang mumpuni dengan bekerja sama pada lembaga pendidikan atau pelatihan sehingga karyawan dapat memberikan kontribusi positif kepada organisasi. Beberapa institusi

perbankan syariah sudah melakukan kerja sama dengan lembaga pendidikan seperti STIE TAZKIA, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, Universitas Indonesia, dan berbagai macam perguruan tinggi yang sudah memiliki program studi perbankan syariah untuk mengisi posisi-posisi jabatan yang ada di bank syariah. Lembaga pendidikan dituntut untuk membuat standar pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan bank syariah meliputi pengetahuan, skill, dan perilaku (*Knowledge, Skill, Attitude*) sesuai dengan kebutuhan bank syariah. Ini bertujuan untuk membangun konsep Link and Match dalam pengembangan sumber daya manusia yang memiliki daya saing tinggi sebagai upaya peningkatan bisnis bank syariah.

Kedua, regulasi dan supervisi yang efektif bagi bank syariah. Bank Indonesia sebagai regulator harus mampu mengakomodasi kebutuhan aturan pengembangan bisnis syariah. Supervisi harus dilakukan untuk menjamin nilai-nilai bisnis syariah dapat diterapkan pada semua bank syariah melalui dewan pengawas yang bisa ditunjuk langsung oleh pemerintah. Ini sudah dilakukan oleh Bank Indonesia dengan menerbitkan aturan Nomor: 12/ 21 /PBI/2010 bahwa setiap bank harus memiliki rencana bisnis dan memetakan tahapan implementasi baik jangka pendek, menengah, dan jangka panjang. Kemudian langkah ini dilanjutkan dengan menerbitkan Kodifikasi Peraturan Bank Indonesia Kelembagaan Rencana Bisnis Tahun 2012 yang mengatur beberapa lampiran laporan rencana bisnis untuk mempermudah pengawasan dan penerapan regulasi secara konsisten. Ginting dkk (2012) menyusun beberapa kodifikasi laporan kelembagaan mengenai rencana bisnis bank dengan beberapa item yang harus dipenuhi oleh perbankan. Salah satu output kodifikasi adalah laporan kondisi dan rencana kebutuhan sumber daya manusia serta rencana pendidikan dan pelatihan sumber daya manusia. Ini dilakukan untuk meningkatkan daya saing sumber daya manusia dalam peningkatan kemampuan dan menghasilkan inovasi bisnis sehingga terjadi kecocokan antara rencana bisnis dengan strategi pemenuhan sumber daya manusia di bank syariah.

Ketiga, struktur perbankan yang efektif dalam melakukan bisnis syariah. Struktur organisasi mencerminkan bagaimana tata laksana bisnis dan budaya organisasi. Bank syariah harus mampu membuat struktur organisasi yang efektif sehingga prosedur bisnis dan peningkatan pengetahuan dapat menjamin bahwa karyawan memahami target organisasi. Beberapa bank syariah sudah melakukan pembuatan struktur organisasi sesuai dengan aturan yang ditetapkan Bank Indonesia. Bank Syariah Mandiri sudah menerapkan struktur organisasi yang efektif untuk beradaptasi pada trend bisnis keuangan syariah. Nilai-nilai organisasi yang diterapkan adalah *Excellent, Teamwork, Humanity, Integrity*, dan *Customer Focus*. Bank Syariah Mandiri berusaha untuk memberikan pelayanan terbaik bagi nasabah dan kepuasan menjadi jaminan sehingga daya saing perusahaan memiliki keunggulan kompetitif.

Keempat, infrastruktur yang mendukung bisnis syariah. Bank Indonesia memiliki rencana untuk membangun system yang terintegrasi dengan semua bank syariah. Ini dilakukan untuk mendukung upaya kontribusi bank syariah terhadap perekonomian nasional. Bank syariah harus mampu mengakomodasi infrastruktur yang direncanakan oleh pemerintah sehingga dapat memberikan efek positif pada bank syariah. Bank Indonesia memiliki beberapa grand strategi untuk membangun infrastruktur perbankan syariah. Bank Indonesia menerapkan dual-banking system dalam bank syariah untuk menghadirkan alternatif jasa perbankan yang semakin lengkap kepada masyarakat Indonesia. Secara bersama-sama, sistem perbankan syariah dan perbankan konvensional secara sinergis mendukung mobilisasi dana masyarakat secara lebih luas untuk meningkatkan kemampuan pembiayaan bagi sektor-sektor perekonomian nasional. Contoh Bank Central Asia (BCA) membuka BCA Syariah sebagai implementasi dual-banking system dan Bank Rakyat Indonesia (BRI) membuka BRI Syariah sebagai perwujudan dukungan peningkatan infrastruktur bisnis perbankan syariah.

Kelima, pemberdayaan nasabah yang efektif. Nasabah merupakan objek konsumen yang harus dilayani dengan baik. Bank syariah harus mampu membuktikan bahwa bisnis yang dijalankan sesuai dengan prinsip syariah. Edukasi produk syariah harus dilakukan kepada nasabah sehingga mengetahui secara lengkap dan komprehensif tentang produk syariah. Ini sudah dilakukan oleh Bank Syariah

Mandiri dalam melakukan edukasi bisnis bank syariah dalam websitenya. Bank Syariah Mandiri melakukan pembuatan artikel ilmiah dan memperkenalkan konsep Islamic Wealth Management kepada masyarakat dengan bertujuan untuk menjelaskan konsep produk dan manfaat yang didapat nasabah. Artikel-artikel tersebut menggunakan bahasa yang mudah dipahami sehingga masyarakat memahami bisnis bank syariah dan edukasi berjalan efektif.

Keenam, kepatuhan pada prinsip syariah yang tinggi. Bank Indonesia sebagai regulator harus membuat aturan yang tegas dalam penerapan prinsip-prinsip bisnis syariah. Asas kepatuhan harus dijalankan oleh bank syariah demi menjamin kepercayaan masyarakat sebagai nasabah dalam menyimpan uang dan investasi atas dasar syariah. Laporan Tahunan 2013 yang dimiliki oleh Bank Syariah Mandiri sudah mampu menerapkan standar kesehatan perbankan nasional. Non Performing Financing (NPF) tidak lebih dari 5 % hanya berkisar 4.32 %. Capital Adequacy Ratio (CAR) merupakan rasio kecukupan modal berjalan dengan baik sebesar 14.10% dan beberapa rasio keuangan yang lain bisa menunjukkan kinerja bank cukup stabil. Ini menandakan bahwa prinsip kepatuhan dalam melaksanakan aturan bank syariah yang ditetapkan Bank Indonesia sudah cukup baik dan dapat ditingkatkan seiring kinerja bisnis dapat mencapai target pencapaian yang ditetapkan oleh organisasi.

Aliansi strategis yang sinergis. Pemerintah dan bank syariah harus menjadi mitra kerja yang proporsional demi kontribusi terhadap ekonomi nasional. Walaupun kontribusi bank syariah masih dibawah 5%. Ini bukan merupakan hambatan dalam melakukan sebuah terobosan baru dalam bisnis syariah dalam membentuk sebuah aliansi bisnis dan sinergitas yang positif. Bank Indonesia (BI) sebagai regulator mampu mengakomodasi kebutuhan aturan-aturan untuk pengembangan produk syariah. Bank syariah harus mampu menerapkan aturan yang sudah ditetapkan oleh Bank Indonesia dengan menjaga kinerja bisnis, meningkatkan kesehatan perbankan, dan edukasi produk syariah kepada nasabah. Ini dilakukan untuk memunculkan kepercayaan masyarakat dalam menggunakan bank syariah sebagai alternatif keuangan sehingga pangsa pasar menjadi tinggi dan sustainabilitas industri perbankan syariah dalam jangka panjang.

Beberapa strategi pengembangan sdm syariah yang bisa dilakukan adalah pertama, perguruan tinggi harus menyediakan program pendidikan yang dimulai dari Strata Satu sampai Strata 3. Ini mutlak dilakukan untuk menyediakan sumber daya manusia bukan hanya untuk entry level, tetapi sampai level manajemen puncak sehingga bank syariah tidak kesulitan untuk mencari sumber daya manusia insani sesuai dengan karakteristik bisnis bank syariah. Peningkatan kualitas pendidikan perbankan syariah sudah dilakukan oleh beberapa perguruan tinggi baik swasta maupun negeri. Penelitian yang dilakukan oleh Munthe (2012) melakukan pemetaan antara *supply* dan *demand* kebutuhan sumber daya manusia bank syariah. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kebutuhan sumber daya manusia bank syariah untuk melakukan akselerasi berjumlah 179.646 orang pegawai dari 37.356 orang pada akhir tahun 2012. Jumlah tersebut akan terdiri dari 165.274 orang pegawai kategori *low Syariah quality*, dan 14.372 orang kategori *middle to high syariah quality*. Supply gap SDM syariah kategori *low syariah quality* akan terjadi sampai dengan tahun 2016 dan kategori *middle to high syariah quality*, hingga tahun 2020. Ini berarti bahwa peran perguruan tinggi sangat vital dalam penyediaan sumber daya manusia. Sinergitas antara bank syariah sebagai pemberi kerja dan perguruan tinggi sebagai penyedia tenaga kerja harus memiliki komitmen bersama untuk mewujudkan akselerasi perbankan syariah pada tahun 2020 yang sudah ditetapkan oleh Bank Indonesia dimana tingkat pertumbuhan bank syariah harus diatas 5%.

Kedua, bank syariah harus melakukan kerjasama dengan perguruan tinggi untuk rekrutmen dan seleksi karyawan. Efek positif dari kerjasama ini bahwa bank syariah bisa melakukan efisiensi pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. Ini disebabkan selama proses pendidikan calon pegawai sudah mengetahui target organisasi dan kebutuhan skill sesuai dengan industri syariah. Bank Syariah Mandiri sudah memiliki sistem Early Development Program (ERP) dimana perusahaan menjalin kerjasama dengan 38 perguruan tinggi baik negeri dan swasta dalam proses rekrutmen pegawai. Bank Syariah Mandiri tidak mau salah dalam merekrut kandidat pekerja jika tidak sesuai

nilai-nilai perbankan syariah. Implementasi sudah dilakukan dalam jangka panjang dan sustainabilitas organisasi bisa terjaga dengan baik.

Ketiga, pengembangan sumber daya manusia dilakukan secara berkelanjutan. Bank Syariah Mandiri menggunakan sistem pengembangan bakat (*Talent Management*). Sistem ini digunakan untuk memantau dan menyeleksi bakat-bakat terbaik dari pegawai bank syariah untuk diberikan program pengembangan kenaikan jabatan yang dibutuhkan oleh organisasi. Bank Syariah Mandiri memiliki kepercayaan jika sumber daya manusia dikembangkan secara baik dan benar serta penempatan bakat yang tepat, maka dapat menghasilkan calon-calon pemimpin yang berkualitas. Beberapa program yang sudah dijalankan seperti Officer Development Program (ODP), Middle Management Development Program (MMDP), dan Senior Management Development Program (SMDP). Ketiga program inilah yang dijadikan andalan bagi Bank Syariah Mandiri (BSM) dalam mendapatkan sumber daya manusia yang terbaik dan menerapkan sistem kompensasi yang kompetitif sebagai upaya mewujudkan retensi pegawai yang baik.

Keempat, pendidikan dan pelatihan yang diberikan hanya sesuai dengan kebutuhan. Ini dilakukan bahwa selama proses perkuliahan sudah diberikan materi dasar bisnis syariah. Bank Syariah Mandiri memiliki beberapa program pendidikan dan pelatihan bagi sumber daya manusia yaitu Banking Staff Program (BSP), Banking Academy, dan Enhancement Program. Ketiga program ini dijadikan sebagai bekal para pegawai dengan berbagai macam kemampuan dan kompetensi yang sesuai dengan bisnis perbankan syariah. Ini dilakukan proses pendidikan dan pelatihan terfokus pada *skill* dan kemampuan yang dibutuhkan sehingga dapat menghasilkan output sesuai harapan organisasi.

Kelima, bank syariah dengan lembaga pendidikan harus melakukan diskusi tentang sinergitas kurikulum yang akan diberikan kepada mahasiswa. Ini harus dilakukan untuk mempersiapkan calon mahasiswa untuk berkarir di bank syariah sesuai dengan kebutuhan bank syariah dalam melayani ekspektasi konsumen. Bank syariah dengan perguruan tinggi mengadakan seminar atau workshop dengan mengundang para praktisi dan peneliti bank syariah. Pokok pembahasan mengenai isu-isu terkini yang menjadi topik hangat pada industri bank syariah. Perguruan tinggi baik swasta dan negeri sering melakukan diskusi ilmiah dalam pembahasan penelitian dan artikel sehingga dapat meningkatkan wawasan serta pengetahuan tentang industri perbankan syariah. Mahasiswa menjadi peserta untuk melihat dan menganalisis secara kritis apa yang harus dilakukan untuk membangun industri perbankan syariah di Indonesia menjadi lebih baik, kompetitif, dan memiliki daya saing yang tinggi.

SIMPULAN

Bisnis perbankan syariah memiliki keunikan tersendiri. Peningkatan bisnis syariah di Indonesia membuktikan bahwa nasabah memerlukan pelayanan berbasis syariah. Ini harus diimbangi dengan ketersediaan sumber daya manusia. Karakteristik sumber daya manusia yang dibutuhkan oleh bank syariah berbeda dengan bank konvensional. Sumber daya manusia di bank syariah harus memiliki indikator kinerja yang berbeda dengan bank konvensional. Jadi, bank syariah memiliki ekspektasi yang tinggi dalam mengembangkan sumber daya manusia sehingga membuat keunggulan kompetitif dibandingkan mengambil dari bank konvensional.

Bank syariah harus memiliki strategi pengembangan jangka panjang dalam pengembangan sumber daya manusia. Karakteristik sumber daya manusia yaitu *shiddiq* (benar dan jujur), *tabligh* (mengembangkan lingkungan/bawahan menuju kebaikan), *amanah* (dapat dipercaya), dan *fathonah* (kompeten dan profesional). Keempat karakteristik ini harus menjadi pilar dalam membentuk sumber daya manusia berbasis syariah. Strategi pengembangan ini harus dihubungkan dengan indikator kinerja yang dijadikan sebagai sarana pengukuran pengembangan karir sehingga semua karyawan dapat meningkatkan kinerja dan kontribusi positif kepada organisasi.

Prospek bisnis syariah sangat menjanjikan di Indonesia. Kesuksesan organisasi tergantung pada sumber daya manusia dalam mengadopsi dan menerjemahkan bisnis utama dalam perbankan syariah. Indikator kinerja memberikan gambaran yang jelas target organisasi baik jangka pendek dan jangka panjang. Manajemen kinerja harus diberikan standar kinerja sehingga karyawan dapat memberikan ide-ide baru dalam bisnis dan pelayanan terbaik kepada nasabah. Tantangan ke depan bank syariah harus menjawab bahwa penerapan bisnis sesuai dengan prinsip-prinsip syariah sehingga mampu memberikan kenyamanan kepada nasabah dalam menyimpan uangnya di bank syariah.

DAFTAR PUSTAKA

- Alamsyah, H. (2012). Perkembangan dan Prospek Perbankan Syariah di Indonesia: Tantangan Dalam Menyongsong MEA 2015. *Ceramah Ilmiah Ikatan Ahli Ekonomi Islam (IAEI)*.
- Ansari, S., Abbas, M. A. (2012). Creating the Superior Islamic Banking Through Improving Quality of Human Resources in Pakistan. *Proceedings of the 8th European Conference on Management, Leadership and Governance*. Academic Conferences Limited.
- Bank Indonesia. (2010). Peraturan Nomor: 12/ 21 /PBI/2010 Tentang Rencana Bisnis Bank. Jakarta.
- Bank Syariah Mandiri. (2013). *Stronger Fundamental for Greater Indonesia*. Laporan Tahunan.
- Dahlan, S. (2005). *Manajemen Lembaga Keuangan. Kebijakan Moneter dan Perbankan*. (edisi kesatu) Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Dwipasari, L. (2007). Kompensasi dan Kedisiplinan Sebagai Faktor Yang Berpengaruh Terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Karyawan Bank. *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, 12(3): 494.
- Foster, B., Seeker, K. R. (2001). *Pembinaan Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Penerjemah. Jakarta: PPM.
- Ginting, R., Iskandar, D., Wuryandani, G., Hutabarat, C., Rosdiana, R. (2012). *Kodifikasi Peraturan Bank Indonesia Kelembagaan Rencana Bisnis Bank*. Pusat Riset dan Edukasi Bank Sentral. Bank Indonesia.
- Heri, P. (2013). Peran Strategis Perguruan Tinggi dalam Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia Ekonomi Syariah. *KARYA DOSEN*. Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Malang.
- Mangkunegara, A. P. (2006). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Repika Utama.
- Markos, S., Sandhya, S. M. (2010). Employee Engagement: The Key to Improving Performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12).
- Muhammad. (2005). *Manajemen Bank Syariah*. UPP AMP YKPN, Yogyakarta.
- Muda, I., Rafiki, A., Harahap, M. R. (2014). Factors Influencing Employees' Performance: A Study on the Islamic Banks in Indonesia. *International Journal of Business and Social Sciences*, 5 (2):73-80.
- Munthe, G. J. (2012). Proyeksi Kebutuhan Sumber Daya Manusia (SDM) Perbankan Syariah Dan Skenario Pemenuhannya. *Tesis*. Fakultas Ekonomi Program Magister Manajemen Universitas Indonesia.

- Nawawi, H. (2003). *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Permana, K. A. (2012). *Tiga Masalah Terbesar di Bank Syariah*. Diakses 10 Nivember 2014 dari <http://forpiko.com/berita-192-tiga-masalah-terbesar-di-bank-syariah.html>
- Rademakers, M. (2005), Corporate universities: driving force of knowledge innovation. *Journal of Workplace Learning*, 17: 130.
- Sari, R., Muis, M., Hamid, N. (2012). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Makassar. *Jurnal Analisis*, 1(1): 87-93.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Bisnis dan R & D*. Bandung: Alfabeta
- Simanjuntak, P. J. (2005). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: FE UI.
- Sumantri, B. A. (2014). Pengembangan Kapasitas Institusi Perbankan Syariah Dalam Penyediaan Jaringan, SDM, dan Produk. *Jurnal Eksyar*. 01(01): 1-17.