



**STRATEGI PENGEMBANGAN KUALITAS SUMBER DAYA
MANUSIA BANK SYARIAH MANDIRI DALAM
MENGHADAPI MASYARAKAT EKONOMI ASEAN (MEA)
(Studi Pada Bank Syariah Mandiri)**

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan Studi
Strata Satu (S1) Pada Program Studi Manajemen Perbankan Syariah

Disusun Oleh:

Nama : Fitri Mulyati

NPM : 2013570001

**FAKULTAS AGAMA ISLAM
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JAKARTA**

2017 M/1438 H

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pemberlakuan pasar bebas ASEAN sampai juga pada saatnya. 1 Januari 2016 Indonesia memasuki era baru dengan berlakunya Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA). MEA terlahir dari ide para pemimpin ASEAN Desember 1997 silam untuk membentuk pasar tunggal di kawasan Asia Tenggara dengan tujuan untuk meningkatkan stabilitas perekonomian agar daya saing ASEAN meningkat dan utamanya dapat menandingi Cina dan India dalam menarik investasi luar. Akibatnya karena arus perdagangan dan arus tenaga kerja terbuka lebar dan akan mengalir bebas di kawasan ASEAN.¹

Sebagai negara terbesar di kawasan Asia Tenggara, baik dari segi luasnya wilayah maupun besarnya jumlah penduduk, menjadikan Indonesia memiliki posisi yang sangat penting dalam peraturan politik dan ekonomi negara-negara di kawasan ASEAN. Posisi strategis Indonesia ini secara tidak langsung membawa dampak yang besar bagi perkembangan dan pertumbuhan ekonomi di kawasan ASEAN. Pada tanggal 1 Januari 2015 yang lalu bangsa-bangsa di kawasan Asia Tenggara yaitu Indonesia, Malaysia, Singapura, Thailand, Vietnam, Brunei Darussalam, Kamboja, Laos dan Myanmar akan memasuki era baru dalam hubungan integrasi perekonomian dan perdagangan dalam

¹ Hartadi A.Sarwono sebagai Direktur Utama lembaga pengembangan perbankan di Indonesia (LPPPI), *Selamat Datang Bankir Indonesia di Masyarakat Ekonomi ASEAN*, <http://www.lppi.or.id/index.php/module/Editorial/id/selamat-datang-bankir-indonesia-di-masyarakat-ekonomi-asean> (diakses pada 18 Oktober 2016, pukul 09.30 WIB).

bentuk Masyarakat Ekonomi Asean (MEA). Siap atau tidak siap semua negara di kawasan ASEAN sudah harus meleburkan batas teritorial negaranya dalam satu pasar bebas yang diperkirakan akan menjadi tulang punggung perekonomian di kawasan Asia setelah negara adidaya Tiongkok.

Sebagian pihak mengkhawatirkan hadirnya kesepakatan Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) di tahun 2015 sebagai sebuah ancaman karena pasar potensial domestik akan diambil oleh pesaing dari negara lain. Kekhawatiran tersebut tidak beralasan jika memang kita mampu menunjukkan daya saing (*competitiveness*) yang tinggi.²

Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dalam Rapat Dewan Komisioner (RDK) bulanan yang dihelat Rabu (10/8/2016) menyatakan kondisi sektor keuangan Indonesia masih berada dalam kondisi stabil dan normal. Sektor keuangan Indonesia pun masih memperoleh sentiment dari kondisi global maupun domestik.

OJK mengungkapkan, meski pemulihan ekonomi global masih lemah dan lambat, namun pada bulan Juli 2016 pasar keuangan dunia secara umum memperoleh sentiment positif.

Meningkatnya sentiment global serta respon positif terkait kebijakan pengampunan pajak atau *tax amnesty* serta *reshuffle* kabinet kerja telah mendorong penguatan lebih lanjut dipasar keuangan domestik.

² Azwar. sebagai Pelaksana Balai Diklat Keuangan Makassar, *Industri Perbankan Syariah Menghadapi Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) 2015 : Peluang dan Tantangan Kontemporer*, <http://www.bppk.kemenkeu.go.id/publikasi/artikel/150-artikel-keuangan-umum/20434-industri-perbankan-syariah-menghadapi-masyarakat-ekonomi-asean-mea-2015-peluang-dan-tantangan-kontemporer>. (diakses Pada tanggal 18 Oktober 2016 pukul 09:45 WIB)

Indeks Harga Saham Gabungan (IHSG) tumbuh 3,97% pada bulan Juli 2016 secara bulanan. Investor non residen mencatat net buy di pasar saham mencapai Rp 11,9 triliun, yang merupakan arus masuk bulanan terbesar dalam tahun terakhir. Sementara itu, pasar Surat Berharga Negara (SBN) juga menguat, ditunjukkan dengan penurunan yield bulan Juli 2016 rata-rata sebesar Rp 15 Triliun. OJK pun melaporkan fungsi intermediasi lembaga jasa keuangan menuju perbaikan hingga Juni 2016, pertumbuhan kredit perbankan mencapai 8,89% secara tahunan, tumbuh dibandingkan 8,34% pada Mei 2016.

Adapun rasio kredit bermasalah atau *Non Performing Loan* (NPL) dan rasio pembiayaan bermasalah atau *Non Performing Financing* (NPF) masing-masing sebesar 3,05 dan 2,20%.

Rasio kecukupan modal atau *Capital Adequacy Ratio* (CAR) perbankan cukup tinggi, yakni 22,56% per Juni 2016, di industri asuransi, *Risk Based Capital* (RBC) mencapai 52,8% untuk asuransi jiwa dan 25,6% untuk asuransi umum, jauh di atas ketentuan minimum. Untuk kedepannya, OJK melihat bahwa pertumbuhan intermediasi lembaga jasa keuangan akan dapat melanjutkan arah perbaikan, sehingga dapat mendukung upaya pencapaian pertumbuhan ekonomi domestik yang lebih tinggi. OJK juga akan menyiapkan berbagai langkah yang diperlukan untuk memitigasi kemungkinan peningkatan risiko di sektor jasa keuangan, khususnya risiko kredit.³

³ Sakina Rakhma Diah Setiawan dalam Otoritas Jasa Keuangan, *Kondisi Sektor Keuangan Indonesia Stabil dan Normal*, <http://bisniskeuangan.kompas.com/read/2016/08/11/063000026/OJK.kondisi.sektor.keuangan.indonesia.stabil.dan.normal>. (diakses pada tanggal 18 Oktober 2016 pukul 09:50 WIB)

Namun untuk sektor perbankan baru akan dimulai pada 2020 mendatang. Hal ini tentu harus di persiapkan dengan matang dalam berbagai lini khususnya pada lembaga keuangan syariah. MEA terwujud dari keinginan negara-negara ASEAN untuk mewujudkan ASEAN menjadi kawasan perekonomian yang solid dan diperhitungkan dalam peraturan perekonomian Internasional. Dengan adanya MEA, tujuan yang ingin dicapai adalah adanya aliran bebas barang, jasa, dan tenaga kerja terlatih (*skilled labour*), serta aliran investasi yang lebih bebas. Dalam penerapannya MEA akan menerapkan 12 sektor prioritas, yaitu perikanan, *e-travel*, e-ASEAN, automotif, logistik, industri berbasis kayu, industri berbasis karet, *furniture*, makanan dan minuman, tekstil, serta kesehatan.

Tabel 1.1 Perbandingan Indikator Bank Syariah dan Konvensional di Indonesia.⁴

Bank	ROA		ROE		BOPO		NOM/NIM	
	Syariah	Konven	Syariah	Konven	Syariah	Konven	Syariah	Konven
Sampel ke-1	1.91	3.38	66.64	23.81	76.54	67.22	2.14	5.51
Sampel ke-2	1.52	3.43	20.79	26.53	85.52	60.87	5.01	6.26
Sampel ke-3	0.40	2.40	3.18	18.04	98.56	79.06	7.59	5.85
Rata-rata	1.28	3.07	30.20	22.79	86.87	69.05	4.91	5.87

Keterangan: sampel bank untuk kategori syariah dan konvensional berbeda

Sumber dari: <http://www.bppk.kemenkeu.go.id> Industri Perbankan Syariah Menghadapi Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) 2015 : Peluang dan Tantangan Kontemporer.

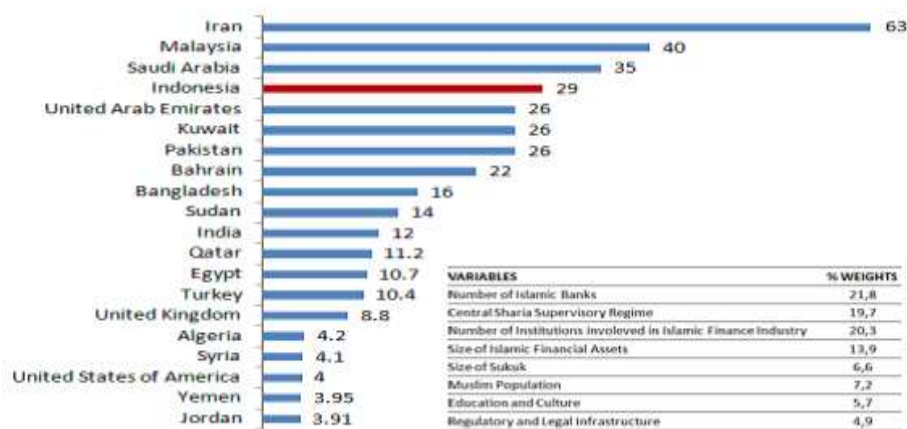
⁴ *Ibid*, Azwar

Kemudian apabila tiga sampel bank syariah tersebut dibandingkan dengan bank syariah di Malaysia dan Kawasan Timur Tengah, terlihat bahwa indikator BOPO bank syariah di Indonesia juga lebih tinggi atau masih kalah efisien. Hal ini juga terlihat dari indikator *Net Operational Margin* (NOM) bank syariah di Indonesia yang masih sangat bervariasi dan secara rata-rata lebih tinggi dari bank syariah di Malaysia dan Kawasan Timur Tengah. Namun demikian, bank syariah di Indonesia lebih *profitable* dibanding dengan bank syariah di Malaysia maupun Kawasan Timur Tengah, terlihat dari tingginya indikator ROA maupun ROE. tidak heran jika banyak investor asing yang tertarik untuk mendirikan atau membeli bank syariah di Indonesia. Profitabilitas yang tinggi ini tentunya akan mempercepat akselerasi pertumbuhan aset bank syariah di Indonesia sehingga dapat mencapai skala ekonomi yang efisien.⁵

Bank syariah terbesar di Indonesia saat ini baru mampu membukukan aset sekitar US\$5,4 miliar sehingga belum ada yang masuk ke dalam jajaran 25 bank syariah dengan aset terbesar di dunia. Sementara tiga bank syariah Malaysia mampu masuk ke dalam daftar tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa skala ekonomi bank syariah Indonesia masih kalah dengan bank syariah Malaysia yang akan menjadi kompetitor utama. Belum tercapainya skala ekonomi tersebut membuat operasional bank syariah di Indonesia kalah efisien, terlebih sebagian besar bank syariah di Indonesia masih dalam tahap ekspansi yang membutuhkan biaya investasi infrastruktur yang cukup signifikan.

⁵ *Ibid*, Azwar

Gambar 1 Grafik Urutan Negara Berdasarkan Aset Syariah⁶



Sumber dari: Islamic Finance Country Index (IFCI, 2011)

Pemberlakuan perdagangan bebas di kawasan ASEAN kini sudah di depan mata. Ada yang optimis Indonesia bakal menguasai MEA 2015, tetapi tidak sedikit pula yang pesimis merespons diterapkannya liberalisasi pasar ASEAN ini, sebab ketika MEA 2015 resmi diberlakukan pasar Indonesia akan dibanjiri oleh tenaga kerja asing yang berasal dari negara-negara ASEAN lainnya. Kehadiran Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) ini akan memberikan peluang sekaligus tantangan bagi perekonomian Indonesia tak terkecuali industri keuangan syariah. Kondisi ini dapat dilihat data *respective Bank's Financial Reports* pada 31 Desember 2012. Aset lima bank syariah besar di Indonesia, yakni Bank Syariah Mandiri (BSM), Bank Muamalat Indonesia, BRI Syariah, BNI Syariah dan Bank Syariah Mega Indonesia masih kalah jauh dari perbankan Malaysia. Jika aset BSM 5,1 miliar dolar AS, maka itu kalah

⁶ Halim Alamsyah sebagai Deputy Gubernur Bank Indonesia, *Perkembangan dan Prospek Perbankan syariah Indonesia: Tantangan dalam Menyongsong MEA 2015*, milad ke-8 ikatan ahli ekonomi islam (IAEI), hlm 7.

jauh dengan *Maybank Islamic* (Malaysia) yang memiliki aset 19,9 miliar dolar AS. Aset BSM bahkan masih kalah jika dibandingkan *RHB Islamic* (Malaysia) yang asetnya 8,4 miliar dolar AS, padahal bank ini menduduki posisi kelima, sementara BSM posisi pertama di Indonesia.

Keuangan syariah Indonesia memang tidak mudah berkembang serta dapat bersaing dalam beroperasi di lintas negara ASEAN mengingat industri keuangan syariah Indonesia merupakan pendatang baru jika dibandingkan dengan negara tetangga, seperti Malaysia yang sudah lebih dulu mengembangkan keuangan syariah apalagi keuangan syariah di negeri ini masih menghadapi berbagai kendala yang bisa menjadi penghambat pengembangan keuangan syariah ke depan. Dideklarasikannya MEA, tentu saja membawa angin perubahan positif bagi masyarakat ASEAN sebab, MEA diharapkan dapat menciptakan komunitas regional yang diproyeksikan dapat menjaga stabilitas politik dan keamanan regional ASEAN, meningkatkan daya saing kawasan secara keseluruhan di pasar dunia, mendorong pertumbuhan ekonomi kawasan, mengurangi kemiskinan dan meningkatkan standard hidup penduduk negara anggota ASEAN⁷. Terutama bagi Indonesia yang memiliki penduduk terbesar di ASEAN dengan lebih dari 250 juta jiwa, yang secara makro menyumbangkan 40% pasar bagi barang dan jasa yang diperdagangkan oleh negara-negara ASEAN, sehingga secara tidak langsung negara-negara ASEAN lainnya akan menjadikan Indonesia sebagai tujuan utama pemasaran barang dan jasa yang mereka miliki. Maka dari itu Indonesia sebagai salah satu

⁷ Irfan Maulana Ubaidillah, *Sistem Perbankan Syariah dalam Menghadapi Persaingan MEA 2015*, <http://www.kompas.com/kompasiana/ekonomi>, (diakses pada tanggal 18 Oktober 2016, pukul 10:15 WIB)

bagian dalam integrasi MEA tentu harus bersiap menghadapi era pasar bebas tanpa batas ala MEA ini. Perekonomian Indonesia secara nasional diharapkan dapat terus tumbuh dengan baik untuk menunjang persaingan (*competitiveness*) di kawasan ASEAN. Industri ekonomi dan perbankan syariah sebagai bagian struktur perekonomian bangsa Indonesia juga tidak lepas dari tuntutan. Namun, realita yang ada adalah bahwa sebagian pihak masih mengkhawatirkan hadirnya MEA sebagai sebuah ancaman karena pasar potensial domestik akan diambil oleh pesaing dari negara lain. Padahal, kekhawatiran tersebut sesungguhnya tidak beralasan jika memang kita mampu menunjukkan daya saing (*competitiveness*) yang tinggi. Sebagai negara dengan penduduk muslim terbesar, sudah selayaknya Indonesia menjadi pelopor dan kiblat pengembangan industri dan keuangan syariah di ASEAN bahkan dunia. Hal ini bukan merupakan impian yang mustahil karena potensi Indonesia untuk menjadi *global player* keuangan syariah sangatlah besar. Sehingga Indonesia melalui industri keuangan dan perbankan syariahnya akan mampu bersaing dalam kancah MEA.

Meskipun tentu saja diakui bahwa di balik peluang dan kondisi yang dapat mendorong hal ini, juga terdapat ancaman-ancaman yang justru dapat menghambat perkembangan dan penguatan industri keuangan dan perbankan syariah sebagai salah satu pilar penyokong perekonomian bangsa Indonesia.⁸

Kondisi perkembangan industri jasa keuangan syariah khususnya perbankan syariah dalam tiga tahun terakhir 2013-2015 mengalami pasang

⁸ *Ibid*, Azwar

surut yang cukup dinamis. Eskalasi tahun 2012-2013 yang merupakan pembuktian pencapaian pangsa pasar perbankan syariah terhadap perbankan secara nasional yang nyaris mencapai 5% sebagai angka indikator kinerja pengembangan industri oleh regulator, harus turun kembali menjauhi target angka 5% pangsa pasar perbankan di tahun 2014 dan semakin turun menjauh di tahun 2015 dibawah tekanan dan bayang-bayang krisis keuangan dan ekonomi secara global. Perlahan tapi pasti perkembangan kinerja dan pertumbuhan perbankan syariah terakhir menunjukkan gejala perbaikan dan peningkatan dengan harapan kondisi perekonomian Indonesia akan semakin membaik di segala sektor. Segala upaya yang dilakukan dalam rangka peningkatan dan penguatan kinerja dan daya saing industri jasa perbankan syariah oleh pelaku, regulator dan seluruh *stakeholders* sangat diperlukan, terlebih lagi dalam kesiapan menghadapi era persaingan bebas Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA). Kesiapan Indonesia dalam menghadapi MEA sebagai era pasar bebas kawasan ASEAN yang telah dimulai sejak 1 Januari 2015 ditunjukkan dengan makin meningkatnya daya saing Indonesia dalam beberapa tahun belakangan menurut *World Economic Forum* (WEF), tahun 2015 Indonesia berada pada peringkat 37 dari 140 negara yang disurvei. Dalam *Global Competitiveness Report 2015-2016* yang dirilis WEF, di ASEAN daya saing Indonesia hanya kalah dari tiga Negara tetangga, yakni Singapura yang berada di peringkat 2, Malaysia (18), dan Thailand (32). Meski turun dibanding tahun 2014 di peringkat 34, daya saing Indonesia lebih unggul dari Filipina (47), Vietnam (56), Laos (83), Kamboja (90), dan Myanmar (131). Peringkat

daya saing Indonesia juga terlihat lebih baik dibandingkan banyak Negara di luar Asia Tenggara, antara lain Portugal (38), Italia (43), Rusia (45), Afrika Selatan (49), India (55), dan Brazil (75).

Menghadapi MEA, khususnya di sektor perbankan pada tahun 2020 mendatang, industri perbankan terutama perbankan syariah yang sedang bertumbuh dan masih relatif belum besar harus melakukan persiapan yang matang terutama kapasitas dan standar pelayanannya. Sebab, jika tidak ada penguatan kapasitas dan standar pelayanan jasa perbankan, industri jasa perbankan syariah akan sulit bersaing dengan bank asing dari kawasan Asia Tenggara karena bank-bank di kawasan tersebut akan lebih ekspansif untuk merambah ke pangsa pasar yang selama ini tidak dapat dijangkau dan digarap oleh perbankan syariah karena keterbatasan kapasitas. Meski belum efektif diberlakukan untuk sektor perbankan, sejak dimulainya MEA pada 2015 sampai jelang 2020 akan diwarnai oleh adu strategi dan tingkat kompetisi bisnis jasa keuangan yang semakin ketat guna dapat hadirnya perbankan dari sebuah negara ASEAN di sembilan negara ASEAN lainnya yang merupakan integrasi perbankan di ASEAN. Integrasi tersebut dituangkan dalam ASEAN *Banking Integration Framework (ABIF) Guidelines*. Di tengah proses integrasi perbankan ASEAN, ternyata perbankan syariah masih menghadapi berbagai kendala yang meliputi keterbatasan produk, modal, sumber dana, SDM, TI dan standar operasional.⁹

⁹ Manajemen Perbankan Syariah, Universitas Muhammadiyah Jakarta, <http://mps.fai-umj.ac.id/blog/2016/09/23/standar-produk-musarakah-buku-dan-musarakah-mutanaqishah/> (diakses pada tanggal 21 oktober 2016 pukul 10:25 WIB)

Tantangan terbesar MEA untuk ketenagakerjaan adalah komitmen memberikan kesempatan bagi pekerja asing yang ingin masuk dan bekerja di Indonesia sesuai dengan kualifikasi dan kompetensi yang dimiliki. Mau tidak mau hal ini akan menimbulkan persaingan bagi tenaga kerja Indonesia di bursa tenaga kerja yang akan mempengaruhi kesempatan karir. Masuknya tenaga kerja asing akan mengurangi peluang kerja bagi tenaga kerja Indonesia dalam negeri. Dari hasil survei yang dilakukan oleh *World Economic Forum* (WEF), untuk tahun 2015 Indonesia berada di ranking 37 dari 140 negara dalam *Global Competitiveness Report 2015–2016* kalah dari Singapura, Malaysia dan Thailand walau masih unggul dari Filipina, Vietnam, Laos, Kamboja dan Myanmar. Jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya Indonesia telah turun 3 peringkat dari sebelumnya yang berada di posisi 34.¹⁰

Kendala lainnya yang perlu mendapat perhatian serius adalah upaya untuk memenuhi gap Sumber Daya Manusia (SDM) dari tenaga kerja domestik agar tidak diisi oleh tenaga kerja asing. disadari bahwa salah satu butir kesepakatan dalam MEA 2015 adalah *Freedom of Movement for Skilled and Talented Labours*. Keberadaan *skilled labours* adalah faktor penting dalam menghadapi MEA 2015. Dapat dikatakan, barang, jasa, investasi, dan modal semua dikendalikan oleh *skilled labours*. Karena itu, tenaga kerja (SDM) yang mumpuni mutlak dibutuhkan untuk “memenangkan” tujuan Indonesia dalam MEA. Jika dijadikan GDP sebagai tolak ukur atas kualitas *skilled labours* Indonesia dalam mengendalikan barang, jasa, dan modal maka dapat kita

¹⁰ *Ibid*, Hartadi A.Sarwono

katakan bahwa kualitas *skilled labours* Indonesia masih jauh di bawah tiga negara penghuni kasta teratas yaitu Singapura, Malaysia dan Thailand. Inilah tantangan yang di hadapi saat ini. Di mana keberadaan *skilled labours* yang berbasis syariah alias para sarjana ekonomi islam. Secara logika, untuk mengurus dan merebut pasar domestik saja para praktisi ekonomi Islam Indonesia masih gelabakan, apalagi jika harus menargetkan dan merebut pasar ASEAN yang mana tambahan target pasarnya adalah mayoritas dari kalangan non-muslim.

SDM perbankan syariah yang berkualitas adalah suatu kekuatan yang dapat mendorong pertumbuhan bisnis perbankan syariah. Dalam rangka meningkatkan kompetensi dan kapasitas SDM, bank syariah perlu menginvestasikan dananya untuk program pelatihan dan sertifikasi. Selain itu bagi karyawan yang akan diproyeksi ke level lebih tinggi perlu di berikan beasiswa dalam bidang keuangan dan perbankan syariah baik di dalam dan di luar negeri. Tujuan dari pemberian beasiswa ini adalah agar calon pimpinan bank syariah dapat mengupgrade pengetahuan dan kemampuan *analytical*-nya.

Selain itu dalam industri yang sedang berkembang pesat ini diperlukan adanya program sertifikasi terutama untuk staf perbankan syariah. Program sertifikasi dalam bidang keuangan syariah ini perlu diperbanyak untuk menstandarisasi kemampuan dari staf perbankan syariah. Kemudian, program sertifikasi profesional ini juga penting terkait kesiapan perbankan syariah tanah air menghadapi MEA dan ABIF. Saat ini sudah mulai muncul ada badan resmi yang melakukan sertifikasi bagi tenaga profesional di bidang keuangan dan

perbankan syariah, seperti MES, sedangkan lembaga Training SDM yang sangat aktif dan produktif adalah *Iqtishad Consulting*. Lembaga Pendidikan dan Pelatihan *Iqtishad Consulting* ini telah mentraining SDM perbankan syariah sebanyak 160 Angkatan. OJK perlu mendukung lahirnya lembaga Sertifikasi SDM Keunggulan syariah di tanah air.¹¹

Dalam pengembangan perbankan syariah SDM merupakan pilar utama. Penyediaan SDM yang kompeten dengan jumlah yang cukup menjadi tuntutan mutlak bagi bank syariah terutama dalam menghadapi MEA. Karena itu, manajemen bank syariah harus memprioritaskan penciptaan SDM yang berkompeten dan berkualitas dengan terus melakukan *training* dan *workshop* atau kuliah pascasarjana. SDM perbankan syariah yang berkualitas adalah suatu kekuatan yang dapat mendorong pertumbuhan bisnis perbankan syariah. Berdasarkan uraian diatas, maka pembahasan ini layak untuk diangkat dan dikaji melalui penelitian dengan topic strategi pengembangan, dan menuangkannya kedalam bentuk penelitian dengan judul **“STRATEGI PENGEMBANGAN KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA BANK SYARIAH MANDIRI DALAM MENGHADAPI MASYARAKAT EKONOMI ASEAN.**

¹¹ Agustianto Mingka sebagai Ketua Ikatan Ahli Ekonomi Islam Indonesia (IAEI), *Tantangan perbankan syariah 2016*, [http:// www.iqtishadconsulting.com/ content/ read/ blog/ tantangan-perbankan-syariah-2016](http://www.iqtishadconsulting.com/content/read/blog/tantangan-perbankan-syariah-2016) (Diakses Pada tanggal 21 Oktober 2016, Pada Pukul 10:35 WIB).

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, ada beberapa masalah yang diidentifikasi sebagai berikut :

1. Ekspansi perbankan syariah yang tinggi ternyata tidak diikuti oleh penyediaan SDM secara memadai sehingga secara akumulasi diperkirakan menimbulkan *gap* mencapai 20.000 orang.
2. Keterbatasan SDM yang ahli di bidang perbankan syariah, menyebabkan bank syariah merekrut tenaga-tenaga yang kurang ahli di bidang perbankan syariah.
3. Dari sisi pendidikan dan produktivitas Indonesia masih kalah bersaing dengan tenaga kerja yang berasal dari Malaysia, Singapura, dan Thailand serta fondasi Industri yang bagi Indonesia sendiri membuat Indonesia berada pada peringkat keempat di ASEAN.
4. Penyediaan SDM yang kompeten dengan jumlah yang cukup menjadi tuntutan mutlak bagi bank syariah, apalagi menghadapi MEA.
5. Belum siapnya SDM yang berkualitas agar mampu bersaing dengan tenaga asing dan meningkatkan asset bank syariah menjadi yang terbesar didunia.

C. Batasan Masalah

Penulis membatasi masalah Untuk lebih fokus dalam pembahasan skripsi ini di mana berkenaan pada bagaimana strategi pengembangan kualitas daya saing SDM perbankan syariah di PT.Bank Syariah Mandiri dalam menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA).

D. Rumusan Masalah

1. Bagaimana upaya preventif yang dilakukan oleh PT.Bank Syariah Mandiri dalam meningkatkan Kualitas Daya Saing SDM Agar dapat menghadapi MEA ?
2. Apakah Langkah strategis yang dilakukan oleh PT.Bank Syariah Mandiri dalam meningkatkan kualitas SDM dalam menghadapi MEA ?

E. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana upaya preventif dan langkah strategis yang dilakukan oleh PT.Bank Syariah Mandiri dalam pengembangan kualitas daya saing SDM di BSM menghadapi MEA.

2. Manfaat Penelitian

Secara lebih spesifik manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

- a. Manfaat dari penulisan skripsi ini adalah untuk menambah pengetahuan baik bagi penulis sendiri maupun masyarakat luas mengenai kondisi segmen ekonomi di sektor industri keuangan syariah khususnya di PT.Bank Syariah Mandiri terlebih dalam menghadapi persaingan bebas di era Masyarakat Ekonomi ASEAN.
- b. Manfaat praktis dari penulisan skripsi ini adalah sebagai bahan masukan untuk PT.Bank Syariah Mandiri dalam persiapan menghadapi MEA dan menentukan strategi yang tepat untuk Pengembangan Kualitas SDM di PT.Bank Syariah Mandiri dalam menghadapi MEA.

F. Sistematika Penulisan

Untuk memberikan gambaran tentang isi skripsi secara keseluruhan, maka penulis membagi sistematika penulisan skripsi ini kedalam lima bab, yang masing-masing bab adalah sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Membahas tentang Latar Belakang Masalah, Identifikasi Masalah, Pembatasan dan Perumusan Masalah, Tujuan dan Manfaat Penelitian, Kajian Terdahulu, serta Sistematika Penulisan Skripsi.

BAB II LANDASAN TEORI

Dalam Bab ini penulis menguraikan tentang Konsep dan Definisi Strategi Pengembangan, pengertian sumber daya manusia, Pengembangan sumber daya manusia, dan Tantangan MEA bagi Industri Keuangan Syariah.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Dalam Bab ini dikemukakan mengenai Ruang Lingkup Penelitian yang penulis lakukan, Metode Pengumpulan Data, Metode Pengolahan Data, serta Metode Analisis Data dan Pemeriksaan Keabsahan Data dalam penelitian yang penulis lakukan.

BAB IV HASIL PENELITIAN

Dalam Bab ini akan dikemukakan mengenai hasil dari penelitian yang penulis lakukan di Bank Syariah Mandiri untuk mengembangkan SDM yang berkualitas serta menganalisisnya kemudian mendapatkan hasil yang sesuai dengan tujuan yang diinginkan dalam penelitian ini.

BAB V KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Bab terakhir adalah penutup yang berisi kesimpulan dan saran. Bab ini menguraikan tentang intisari (kesimpulan) dari hasil pembahasan pada bab-bab sebelumnya, serta saran-saran yang sekiranya dapat dijadikan suatu pertimbangan dan memberikan kontribusi pemikiran bagi penelitian ini.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Pustaka

1. Strategi

a. Pengertian Strategi

Kata “Strategi” adalah turunan dari kata dalam bahasa Yunani *strategos*. Pada saat itu, *strategos* ditunjukkan sebagai “komandan militer pada zaman demokrasi Athena. Sementara dalam ensiklopedia bebas Wikipedia bahasa Indonesia disebutkan, Strategi adalah pendekatan secara keseluruhan yang berkaitan dengan pelaksanaan dengan gagasan, perencanaan, dan eksekusi sebuah aktivitas dalam kurun waktu tertentu.¹

Menurut Alfred Chandler seperti yang dikutipkan oleh James C.Craig dan Robert M.Grant, Strategi merupakan penetapan sasaran dan tujuan jangka panjang sebuah perusahaan, dan arah tindakan serta alokasi, sumber daya yang diperlukan untuk mencapai sasaran dan tujuan itu. Pengertian strategi juga dikembangkan oleh Kenneth Andrew, yaitu pola sasaran, maksud atau tujuan dan kebijakan serta rencana-rencana penting untuk mencapai tujuan itu, yang dinyatakan dengan cara seperti menetapkan bisnis yang dianut atau yang akan

¹ James C.Craig dan Robert M.Grant, *Manajemen Strategi Sumber Daya Perencanaan Efisiensi Biaya Sasara*, (Jakarta: PT Gramedia, 1996), hlm 4.

dianut oleh perusahaan, dan jenis atau akan menjadi jenis apa perusahaan ini.²

Dalam pengertian strategi secara umum dapat dirumuskan strategi adalah proses penentuan keputusan para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan sesuatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai. Adapun dalam pengertian khusus, strategi adalah tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat), terus menerus, dan dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan di masa depan.

b. Strategi pengembangan

Menurut Fred R. David, strategi pengembangan menjadi bagian dalam strategi intensif, yaitu strategi terdiri atas penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk. Strategi penetrasi pasar dilakukan dengan meningkatkan pangsa pasar produk atau jasa yang telah ada. Upaya yang dapat dilakukan adalah melakukan promosi penjualan, menambahkan biaya iklan publisitas lainnya.

Pengembangan pasar merupakan cara yang digunakan memperkenalkan produk atau jasa ke wilayah baru. Sementara pengembangan produk adalah strategi meningkatkan penjualan, yang

² *Ibid*, hlm 5.

dapat dilakukan dengan memperbaiki, modifikasi, atau membuat inovasi produk atau jasa yang telah ada.³

Strategi pengembangan dengan kata lain adalah salah satu untuk mencapai tujuan-tujuan panjang, strategi perumusan yang baik perlu dilakukan agar seluruh perencanaan yang telah disusun dapat berjalan dan diantisipasi dengan sebaik-baiknya, berbagai pendekatan untuk merumuskan strategi perusahaan bisa dilakukan antara lain dengan pendekatan.

Dalam mengenai kendala-kendala yang terjadi, sektor hukum juga mempunyai peran penting di dalamnya. Adapun untuk mencapai keberhasilan dalam melaksanakan kegiatan pembiayaan kepada masyarakat, BMT dapat menerapkan prinsip-prinsip berikut:

- 1) Prinsip kehati-hatian (*Prudential principle*) dalam melaksanakan kegiatannya, terutama dalam pemberian pembiayaan kepada masyarakat.
- 2) Prinsip mengenal nasabah (*know your customer principle*), hal ini lebih menekankan aspek karakter nasabah.
- 3) Secara internal fair perlu menerapkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*, yang meliputi *transparency, accountability, responsibility, independency, and fairness*.⁴

³ Fred R. David, *Manajemen Strategis, Konsep-konsep*, (Indonesia: PT. Indeks, 2004), hlm 239-241.

⁴ Husen Umar, *Strategic Manajemen in Action*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2008), hlm 31.

Tabel 2.1 Perkembangan Jaringan Kantor dan SDM Bank Syariah Mandiri⁵

Indikator	2012	2013	2014	2015	2016
Jaringan Kantor	764	853	865	865	765
Pegawai	15.999	16.945	16.892	16.926	16.170
Jaringan ATM (BSM,Bank Mandiri,ATM Bersama,ATM Prima,MEPS)	109.686	144.865	164.737	169.399	206.055

Sumber dari: Laporan Tahunan, (*Annual Report*), (PT Bank Syariah Mandiri,2016)

Keterangan:

“Sampai akhir tahun 2016, jumlah pegawai Bank sebanyak 16.170 orang berkurang 4,68% dari 16.926 orang pada akhir tahun 2015. Penurunan jumlah pegawai BSM pada tahun 2016 dikarenakan berkurangnya jumlah pegawai organik dan *outsourcing* dibandingkan tahun 2015. Tercatat jumlah pegawai organik berkurang 390 pegawai, sementara untuk pegawai *outsourcing* berkurang sebanyak 366 pegawai.”

c. Bank Syariah

1) Pengertian Bank Syariah

Kata Bank dari kata *bangué* dalam bahasa perancis, dan dari *banco* dalam bahasa Itali, yang berarti *peti* atau *lemari*. Kata peti atau lemari menyiratkan fungsi sebagai tempat menyimpan benda-benda berharga, seperti peti emas, peti berlian, peti uang dan

⁵ Laporan Tahunan, (*Annual Report*), (PT Bank Syariah Mandiri,2016),hlm 19, http://www.syariahamandiri.co.id/wp-content/uploads/2010/03/AR_BSM_-2016_Lap_Manajemen.pdf (Download 25 Oktober 2016)

sebagainya. Dalam Al-qur'an, Istilah bank tidak disebut secara eksplisit. Tetapi jika yang dimaksud adalah sesuatu yang memiliki unsur-unsur seperti struktur, manajemen, fungsi, hak dan kewajiban maka semua itu disebut dengan jelas, seperti zakat, shadaqah, *ghanimah* (rampasan perang), *Bai'* (jual beli), *Dayn* (utang dagang), *mall* (harta) dan sebagainya, yang memiliki fungsi yang dilaksanakan oleh peran tertentu dalam kegiatan ekonomi.⁶

Bank merupakan lembaga keuangan yang bertugas menghimpun dana dari masyarakat dan menyalurkan kembali ke masyarakat guna memenuhi kebutuhan dana bagi pihak yang membutuhkan, juga berperan sebagai lembaga intermediasi atau perantara bagi masyarakat yang kelebihan dana dan masyarakat yang kekurangan dana untuk memenuhi kebutuhannya baik untuk kegiatan produktif maupun konsumtif. Kegiatan perbankan di Indonesia secara umum diatur oleh undang-undang pokok perbankan No.7 tahun 1992, yaitu bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak. Serta undang-undang No.10 tahun 1998 yaitu: bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya

⁶ Heri Sudarsono, *Bank dan Lembaga Keuangan Syariah Deskripsi dan Ilustrasi*, Edisi Kedua, (Yogyakarta: Ekonisia, 2004), hlm 27.

dalam rangka meningkatkan taraf hidup masyarakat banyak.⁷ Berdasarkan pengertian diatas, bank konvensional bertugas menghimpun dana dari masyarakat dan menyalurkannya dalam bentuk kredit, dimana pada bank konvensional ini tidak memperhatikan unsur-unsur halal atau haram seperti yang diterapkan pada bank syariah.

Sedangkan menurut PSAK No.31 bank adalah lembaga yang berperan sebagai perantara keuangan (*Financial Intermediary*) adalah antara pihak yang memiliki dana dan pihak yang memerlukan dana, serta sebagai lembaga yang berfungsi memperlancar lalu lintas pembayaran. Falsafah yang mendasari kegiatan usaha bank adalah kepercayaan masyarakat. Hal tersebut tampak dalam kegiatan pokok bank yang menerima simpanan dari masyarakat dalam bentuk giro, tabungan, serta deposito berjangka dan memberikan kredit yang memerlukan dana.⁸

Dalam undang-undang nomor 21 tahun 2008 dijelaskan bahwa bank syariah adalah bank yang menjalankan kegiatan usahanya berdasarkan prinsip syariah. Baik dalam undang-undang nomor 10 tahun 1998 maupun dalam undang-undang nomor 21 tahun 2008 dijelaskan bahwa “Syariah adalah aturan berdasarkan hukum Islam”. Ketentuan syariah didasarkan dari hukum Islam yang dituangkan dalam suatu ketentuan yang dikeluarkan oleh

⁷ Wiroso, *Jual Beli Murabahah*, (Yogyakarta: UII Press, 2005), hlm 2.

⁸ Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) No.31: Akuntansi Perbankan (Revisi 2000) Paragraf 01.

Majlis Ulama Indonesia yang disebut “Fatwa Dewan Syariah Nasional”. Fatwa inilah yang dipergunakan sebagai referensi atau rujukan dalam melaksanakan kegiatan usaha yang dilakukan oleh Entitas Syariah, termasuk Bank Syariah.⁹

Bank syariah merupakan suatu lembaga yang melaksanakan tiga fungsi utama yaitu menerima simpanan, memberikan pinjaman, dan memberikan pelayanan jasa yang berlandaskan pada prinsip syariah Islam.

Menurut Muhammad Bank Syariah adalah bank yang beroperasi dengan tidak mengandalkan pada bunga atau dengan kata lain, Bank Islam adalah lembaga keuangan yang usaha pokoknya memberikan pembiayaan dan jasa-jasa lainnya dalam lalu lintas pembayaran serta peredaran uang yang pengoperasiannya disesuaikan dengan prinsip syariah.¹⁰

Perbedaan utama antara kegiatan berdasarkan prinsip syariah dengan bank konvensional pada dasarnya terletak pada system pemberian imbalan atau jasa. Oleh karena itu, perbedaan antara bank konvensional dan bank syariah secara umum diuraikan sebagai berikut:¹¹

⁹ Wiroso, *Produk Perbankan Syariah*, (Jakarta: LPFE Usakti, 2009), hlm 43.

¹⁰ Muhammad, *Manajemen Bank Syariah*, Edisi Revisi, (Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 2005), hlm 13.

¹¹ Ascarya, *Akad dan Produk Bank Syariah*, (Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada, 2006), hlm 33.

2) Tujuan Bank Syariah

Perbankan syariah sebagaimana diulas dalam pasal 3 UU No.21 tahun 2008 tentang Perbankan Syariah, bahwa bank syariah bertujuan untuk menunjang pelaksanaan pembangunan nasional dalam rangka meningkatkan keadilan, kebersamaan, dalam pemerataan kesejahteraan rakyat. Dalam mencapai tujuan menunjang pelaksanaan pembangunan nasional, Perbankan Syariah berpegang pada prinsip syariah secara menyeluruh (*Kaffah*) dan konsisten (*Istiqomah*).¹²

Menurut Heri, Bank Syariah mempunyai beberapa tujuan di antaranya sebagai berikut:¹³

- a) Mengarahkan kepada ekonomi umat untuk bermuamalat secara Islam, khususnya muamalat yang berhubungan dengan perbankan agar terhindar dari praktek-praktek riba atau jenis-jenis usaha atau perdagangan lain yang mengandung unsur gharar (tipuan) dimana jenis-jenis usaha tersebut dilarang dalam Islam, juga telah menimbulkan dampak negatif terhadap kehidupan ekonomi rakyat.
- b) Untuk menciptakan suatu keadilan dibidang ekonomi dengan jalan meratakan pendapatan melalui kegiatan investasi, agar

¹² Yudha Pandu, dkk. *Himpunan Peraturan Perundang-undangan tentang Perbankan Syariah*, Cetakan I, (Jakarta: Cv Karya Gemilang, 2009), hlm 5.

¹³ Heri Sudarsono, *Bank dan Lembaga Keuangan Syariah Deskripsi dan Ilustrasi*, Edisi Kedua, (Yogyakarta: Ekonisia, 2004), hlm 27

tidak terjadi kesenjangan yang amat besar antara pemilik modal dengan pihak yang membutuhkan dana.

- c) Untuk meningkatkan kualitas hidup umat dengan jalan membuka peluang berusaha yang lebih besar terutama kelompok miskin, yang diarahkan kepada kegiatan usaha yang produktif, menuju terciptanya kemandirian usaha.
- d) Untuk menanggulangi masalah kemiskinan, yang pada umumnya merupakan program utama dari Negara-negara yang sedang berkembang. Upaya bank syariah dalam mengentaskan kemiskinan ini berupa pembinaan nasabah yang lebih menonjol sifat kebersamaan dari siklus usaha yang lengkap seperti program pembinaan konsumen, program pengembangan modal kerja dan program pengembangan usaha bersama.
- e) Untuk menjaga stabilitas ekonomi dan moneter. Dengan aktivitas bank syariah akan mampu menghindari pemanasan ekonomi diakibatkan adanya inflasi, menghindari persaingan yang tidak sehat antara lembaga keuangan.
- f) Untuk menyelamatkan ketergantungan umat Islam terhadap Bank Non-Syariah.

Ketaatan terhadap agama merupakan tingkat kesadaran dan ketaatan seseorang melakukan apa yang diyakini dalam melaksanakan apa yang diajarkan dalam agama yang telah mereka anut. Karena kesadaran ini merupakan awal dari ekspresi isi dalam

kehidupan praktis sebagai pangkal proses perilaku ekonomi religious.

3) Fungsi dan Peran Bank Syariah

Menurut Muhammad Syafi'I Antonio fungsi bank syariah adalah sebagai berikut:¹⁴

a) Manajemen Investasi

Bank Syariah melaksanakan fungsi syariah manajemen investasi berdasarkan kontrak mudharabah atau kontrak perwakilan, dimana bank sebagai mudharib (pihak yang melaksanakan investasi dana dari pihak lain) menerima presentase keuntungan hanya dalam kasus untung. Dalam hal terjadi kerugian, sepenuhnya menjadi risiko penyedia dana (shahibul maal), sedangkan bank tidak ikut menanggungnya.

b) Investasi

Bank syariah menginvestasikan dana yang ditempatkan pada dunia usaha menggunakan alat-alat investasi yang konsisten dengan syariah, diantaranya kontrak al-mudharabah, al-musarakah, bai' as-salam, bai' al-isthtishna, al-ijarah dan lain-lain.

c) Jasa keuangan

Bank syariah juga menawarkan berbagai jasa keuangan berdasarkan upah (*Fee Based*) dalam sebuah kontrak

¹⁴ Muhammad Syafi'I Antonio, *Bank Syariah: Dari Teori ke Praktik*, (Jakarta: Gema Insani Press, 2001), hlm 201.

perwakilan atau penyewaan, contohnya garansi, transfer kawat, L/C dan sebagainya.

d) Jasa Sosial

Konsep perbankan syariah mengharuskan bank syariah melaksanakan jasa social, bisa melalui dana qardh (pinjaman kebajikan), zakat atau dana social lainnya yang sesuai dengan ajaran Islam. Lebih jauh lagi, konsep Perbankan Syariah juga mengharuskan bank syariah memainkan peran dalam pengembangan sumber daya manusia dan menyumbang dana bagi pemeliharaan serta pengembangan lingkungan hidup.

Adanya bank syariah diharapkan dapat memberikan sumbangan terhadap pertumbuhan ekonomi masyarakat melalui pembiayaan–pembiayaan yang diberikan. Maka dari itu bank syariah berperan sebagai berikut:¹⁵

- a) Menjadi perekat nasionalisme baru
- b) Memberdayakan ekonomi umat dan beroperasi secara transparan
- c) Memberikan *return* yang lebih baik
- d) Mendorong penurunan spekulasi di pasar keuangan.
- e) Mendorong pemerataan pendapatan.
- f) Peningkatan efisiensi mobilisasi dana

¹⁵ Muhammad, *Manajemen Bank Syariah*, Edisi Revisi, (Yogyakarta:UPP AMP YKPN, 2005), hlm 16-17.

- g) Uswah hasanah implementasi moral dalam penyelenggaraan usaha bank.
- h) Salah satu sebab terjadinya krisis adalah adanya Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN).

Dari pengertian diatas, bank syariah mempunyai peranan yang sangat strategis dalam mengembangkan perekonomian di Indonesia dengan mengkonsentrasikan pada perbaikan moral para pelaku keuangan, karena dengan cara ini perekonomian Indonesia akan bisa pulih. Salah satu penyebab krisis ekonomi yang melanda Indonesia salah satunya karena masalah moral para pelaku keuangan yang buruk.

2. Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Sumber Daya Manusia

Asset yang paling penting dan harus dimiliki oleh organisasi perusahaan dan harus diperhatikan dalam manajemen adalah tenaga kerja atau manusia. Terminology sumber daya manusia (*Human resources*) merujuk pada orang-orang yang bekerja dalam organisasi. Mereka bekerja guna mencapai tujuan dari sebuah organisasi atau tujuan perusahaan.

Sumber daya manusia adalah orang-orang yang merancang dan menghasilkan barang atau jasa, mengawasi mutu, menghasilkan produk mengalokasikan sumber daya *financial*, serta merumuskan seluruh strategi dan tujuan organisasi. Tanpa orang-orang yang

memiliki keahlian yang kompeten maka mustahil bagi organisasi dalam mencapai tujuannya. Sumber daya inilah yang membuat sumber daya lainnya berjalan.¹⁶

Sumber daya manusia adalah potensi manusiawi yang melekat keberadaannya pada seseorang yang memiliki potensi fisik dan non-fisik, sedangkan sumber daya manusia dalam konteks organisasi public dipahami sebagai potensi manusiawi yang melekat keberadaannya pada seorang pegawai yang terdiri atas potensi fisik dan potensi non fisik.¹⁷

Sumber daya manusia atau biasa disingkat menjadi SDM dalam wikipedia dalam Charles (1995), sumber daya manusia merupakan potensial yang terkandung dalam diri manusia untuk mewujudkan perannya sebagai makhluk social yang adaptif dan transformatif yang mampu mengelola dirinya sendiri serta seluruh potensi yang terkandung menuju tercapainya kesejahteraan kehidupan dalam tatanan yang seimbang dan berkelanjutan.

Dewasa ini, perkembangan terbaru memandang karyawan bukan sebagai sumber daya belaka, melainkan lebih berupa modal atau asset bagi institusi atau organisasi. Karena itu kemudian muncullah istilah baru diluar H.R. (*Human Resources*), yaitu H.C. atau *Human Capital*.

Di sini SDM dilihat bukan sekedar sebagai asset utama, tetapi asset

¹⁶ Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung:CV Pustaka Setia, 2006), Cetakan Pertama, hlm 20.

¹⁷ Ambar T.Sulistiyani dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2003), hlm 10.

yang bernilai dan dapat dilipatgandakan, dikembangkan, (bandingkan dengan portofolio investasi) dan juga sebaliknya sebagai *Liability* (beban,*cost*). Disini perspektif SDM sebagai investasi bagi institusi atau organisasi lebih mengemuka.

Pengertian SDM dapat dibagi 2, yaitu pengertian mikro dan makro. Pengertian SDM secara mikro adalah individu yang bekerja dan menjadi anggota suatu perusahaan atau institusi dan biasa disebut sebagai pegawai, buruh, karyawan, pekerja, tenaga kerja dan lain sebagainya. Sedangkan pengertian SDM secara makro adalah penduduk suatu Negara yang sudah memasuki usia-angkatan kerja, baik yang belum bekerja maupun yang sudah berkerja.¹⁸

Menurut H Hadari Nawawi dari secara khusus SDM disebut lingkungan organisasi atau perusahaan pengertiannya dapat dilihat dari tiga sudut, yaitu¹⁹:

- 1) SDM adalah orang yang bekerja dan berfungsi sebagai asset organisasi atau perusahaan yang dapat dihitung jumlahnya (kuantitatif).
- 2) SDM potensi yang menjadi motor penggerak dari sebuah organisasi atau perusahaan.

¹⁸ https://id.wikipedia.org/wiki/sumber_daya_manusia (Diakses pada tanggal 24 Oktober 2016, pukul 23.15 WIB)

¹⁹ Hadari Nawawi, *Perencanaan SDM untuk Organisasi Profit yang Kompetitif*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2003), hlm 37.

- 3) Manusia sebagai sumber daya adalah makhluk hidup ciptaan tuhan yang maha Esa, sebagai penggerak organisasi atau perusahaan berbeda dengan sumber daya lainnya.

Saat ini banyak perusahaan yang menyadari bahwa sumber daya manusia (SDM) merupakan masalah yang penting, karena melalui sumber daya manusia yang menyebabkan sumber daya lain dapat berjalan. Peran sumber daya manusia sangat dibutuhkan dalam sebuah organisasi untuk meningkatkan kualitas dari organisasi/perusahaan guna mencapai visi dan misi dari organisasi atau perusahaan.

Selain itu sumber daya manusia dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas perusahaan. Meningkatnya peran manajemen sumber daya manusia disebabkan oleh keyakinan organisasi akan perannya yang strategis demi kesuksesan kompetitif organisasi.²⁰

Dalam perbankan syariah sumber daya manusia atau yang disebut sumber daya insani merupakan sumber daya manusia yang berpegang teguh pada prinsip syariah. Sumber daya manusia yang berpegang teguh pada syariah akan melihat posisinya sebagai manusia yang selalu diawasi oleh Allah kapanpun dan dimanapun, sehingga dalam melakukan aktivitasnya bukan hanya memberikan tanggung jawab atas perusahaan namun juga terhadap Allah.

²⁰ Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, (Jakarta:PT Raja Grafindo Persada,2004),hlm 16.

b. Peran Sumber Daya Manusia

Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen.²¹

Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam sebuah perusahaan disebabkan karena keyakinan atas perannya yang strategis dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Berikut dijelaskan tiga peran sumber daya manusia:²²

1) Peran Administrasi Sumber Daya Manusia

Peran ini difokuskan pada proses dan penyimpanan data, meliputi penyimpanan *database* dan arsip pegawai, proses klaim keuntungan, kesejahteraan pegawai, pengumpulan dokumen dan lain sebagainya.

2) Peran Operasional Manajemen Sumber Daya

Peran ini bersifat taktis, meliputi pemrosesan lamaran pekerjaan, proses seleksi dan wawancara, pelatihan dan pengembangan program Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3), sistem kompensasi.

²¹ Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2002), Edisi Revisi, hlm 4.

²² Ike Kusdiyah Rahmawati, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: CV Andi Offset, 2008), hlm 7.

3) Peran Strategis Sumber Daya Manusia

Keunggulan kompetitif dari sumber daya manusia merupakan kelebihan yang dimiliki oleh peran ini. Peran strategis ini menekankan bahwa orang-orang yang ada dalam organisasi merupakan sumber daya yang penting dan investasi organisasi yang besar. Agar sumber daya manusia dapat berjalan strategis maka harus fokus pada masalah-masalah dan implikasi sumber daya manusia jangka panjang.

c. **Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM)**

Manusia sebagai sumber daya manusia sangat penting dalam perusahaan, hal ini dilihat karena dengan adanya sumber daya manusia semua kegiatan perusahaan akan berjalan. Sumber daya manusia merupakan asset dalam perusahaan, dikatakan asset karena dengan adanya manusia perusahaan dapat berkembang melalui karya, kreativitas, bakat, dorongannya atau peran nyata yang dapat dilihat dari setiap perusahaan.²³

Sumber daya manusia berkerja guna mewujudkan visi dan misi dari perusahaan, tanpa adanya manusia perusahaan tidak dapat bergerak dan berjalan sesuai yang diharapkan. Sumber daya manusia juga harus dikelola dengan baik agar tercipta keselarasan antara kebutuhan SDM dengan pesatnya bisnis perusahaan.

²³ Veithzal Rivai, *op cit.*, hlm 6.

Sumber daya manusia tidak hanya dilihat dari segi intelektualitasnya namun juga harus dilihat dari segi spiritualitasnya, karena SDM yang berkualitas bukan hanya soal *Skill* dan *Knowledge* tentang syariahnya yang terpenting adalah perilaku atau *attitude*.

Karyawan yang berkualitas akan menghasilkan produksi yang berkualitas pula, sedangkan karyawan yang tidak berkualitas akan menghasilkan produksi yang tidak berkualitas. Oleh sebab itu kualitas sumber daya manusia sangatlah penting dalam meningkatkan produktifitas perusahaan. Pekerja yang berkualitas yaitu pekerja yang beriman dan bertaqwa, berbudi pekerti yang luhur, penuh dedikasi dan tanggung jawab, sehat jasmani dan rohani serta memiliki keahlian atau *Skill* sesuai dengan bidang yang ditekuni.

Islam memandang manusia secara totalitas, atas dasar fitrah yang diberikan Allah SWT kepadanya, tidak ada yang sedikitpun diabaikan dan tidak memaksakan apapun selain apa yang dijadikannya sebagai fitrahnya. Manusia sebagai hamba Allah tidaklah bisa mengemban amanah serta mempertanggung jawabkan jika tidak mengembangkan potensi yang telah Allah berikan, yaitu berupa akal dan perasaan, ilmu pengetahuan dan kebudayaan yang seluruhnya dikaitkan kepada pengabdian pada sang pencipta.

Kualitas SDM bukanlah hanya dia yang bisa menguasai Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK), namun juga harus memiliki Iman dan Takwa (IMTAK) sebagai pengembangan mental rohani dan

spiritual. Sumber daya manusia yang memiliki nilai-nilai agama akan lebih kuat secara rohaniah sehingga mempunyai rasa tanggung jawab spiritual terhadap ilmu pengetahuan dan teknologi yang tidak hanya sekedar bertanggung jawab pada dunia, namun juga *ukrowi* (akhirat).

Maka dari itu tolak ukur kualitas SDM dilihat dari segi spiritualnya juga dilihat dari keahliannya, hal ini sesuai dengan firman Allah SWT:

Alqur'an Surat Azzumar (39:9)²⁴

أَمَّنْ هُوَ قَنِيتٌ ۖ أَنَاءَ اللَّيْلِ سَاجِدًا وَقَائِمًا يَحْذَرُ الْآخِرَةَ وَيَرْجُو رَحْمَةَ رَبِّهِ ۗ قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ ۗ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ ﴿٩﴾

Alqur'an Surat Yusuf (12:55, 68)²⁵

قَالَ اجْعَلْنِي عَلَىٰ خَزَائِنِ الْأَرْضِ ۗ إِنِّي حَفِيظٌ عَلَيْهَا ﴿٥٥﴾
وَلَمَّا دَخَلُوا مِنْ حَيْثُ أَمَرَهُمْ أَبُوهُم مَّا كَانَ يُغْنِي عَنْهُمْ مِنَ اللَّهِ مِنْ شَيْءٍ إِلَّا حَاجَةٌ فِي نَفْسِ يَعْقُوبَ قَضَاهَا وَإِنَّهُ لَذُو عِلْمٍ لِمَا عَلَّمْنَاهُ وَلَٰكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ ﴿٦٨﴾

²⁴ Artinya: Katakanlah, “Apakah sama orang-orang yang berilmu dengan orang-orang yang tidak berilmu.” (QS. Az-Zumar:9). Departemen RI, *Al-Qur'an dan Terjemahan Indonesia, Kudus: Menara Kudus, 2006*, hlm 659.

²⁵ Artinya: Dia (Yusuf) berkata, “Jadikanlah aku bendaharawan negeri (Mesir); karena sesungguhnya aku adalah orang yang pandai menjaga dan pengetahuan.” (QS. Yusuf:55). Departemen RI, *Al-Qur'an dan Terjemahan Indonesia, Kudus: Menara Kudus, 2006*. Hlm 326.

Artinya: Dan ketika mereka masuk sesuai dengan perintah ayah mereka, (Masuknya mereka itu) tidak dapat menolak sedikit pun keputusan Allah, (tetapi itu) hanya suatu keinginan pada diri Ya'qub yang telah ditetapkannya. Dan sesungguhnya dia mempunyai pengetahuan, karena kami telah mengajarkan kepadanya. Tetapi kebanyakan manusia tidak mengetahui. (QS. Yusuf:68), Departemen RI, *Al-Qur'an dan Terjemahan Indonesia, Kudus: Menara Kudus, 2006*. Hlm 328.

Untuk menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas serta produktif perlu diadakan pendidikan dan pelatihan guna pengembangan sumber daya manusia. Pendidikan dan pelatihan tersebut ditempuh dengan jalur:²⁶

1) Pendidikan Formal

Pendidikan formal dapat ditempuh melalui sekolah umum ataupun kejuruan yang mencetak calon tenaga kerja siap pakai dengan catatan sekolah tersebut juga memiliki kualitas dan kurikulum serta pengajaran yang baik.

2) Pendidikan Non Formal

Dalam pendidikan non formal merupakan salah satu pendidikan yang dilakukan diluar jalur formal dengan mengikuti pelatihan-pelatihan serta kursus-kursus guna memperoleh satu keahlian tersendiri.

3) Pendidikan Informal

Pendidikan informal berupa latihan kaderisasi langsung ditempat kerja, dengan mengadakan latihan-latihan intensif bagi pekerja yang ada.

4) Pembinaan Fisik

Faktor olahraga dan kesehatan karyawan tidak boleh diabaikan dalam rangka membangun fisik yang prima.

²⁶Hamzah Ya'qub, *Etos Kerja Islam*, (Jakarta: Pedoman Ilmu Jaya, 1998), hlm 96.

5) Pembinaan Mental

Spirit kerja perlu terus-menerus dibina agar pekerja senantiasa bergairah dalam melaksanakan pekerjaannya. Demikian juga pembinaan mental budi pekerti yang luhur dibina melalui ceramah-ceramah dan pengajian-pengajian rutin dan berjadwal. Dan yang terpenting adalah *uswatun hasanah* dari pimpinan karyawan.

Dalam jangka pendek, peningkatan kapabilitas SDM melalui berbagai pelatihan yang dilaksanakan oleh lembaga pendidikan sangatlah berguna bagi lembaga keuangan syariah untuk mengembangkan SDM-nya. Industri perbankan syariah juga memiliki program-program pengembangan SDM perbankan syariah atau dikenal dengan *Human Capital Strategic Plan (HSCP)* dengan rentang waktu perencanaan 5 tahun (2011-2015), yaitu pengembangan *Human Capital* yang tujuannya meningkatkan jumlah SDM berkinerja tinggi, meningkatkan ketersediaan lembaga pendidikan SDM untuk meningkatkan daya saing industri dan terciptanya iklim kondusif bagi SDM untuk berkembang, berkarya, dan berkontribusi.²⁷

d. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Persaingan strategi organisasi dari suatu perusahaan secara keseluruhan menjadi dasar dari perencanaan sumber daya manusia,

²⁷ Abu Fahmi, *et.al*, *HRD Syariah Teori dan Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Syariah*, (Jakarta: PT.Gramedia Pustaka Utama,2014),hlm 136.

dimana proses analisis dan identifikasi tersedianya dan kebutuhan akan sumber daya manusia sehingga organisasi tersebut dapat mencapai tujuannya. Perencanaan sumber daya manusia merupakan rencana jangka panjang. Contohnya dalam perencanaan sumber daya manusia, suatu organisasi harus mempertimbangkan alokasi orang-orang pada tugasnya untuk jangka panjang tidak hanya enam bulan kedepan. Sehingga dasar dari analisis tersebut, perencanaan dapat dibuat untuk pergantian tenaga kerja dalam lingkungan organisasi, pemutusan hubungan kerja atau pengurangan jumlah tenaga kerja, atau pelatihan kembali terhadap tenaga kerja yang ada pada saat ini.²⁸

Perencanaan sumber daya manusia (*human resources planning*) adalah esensial bagi penarikan, seleksi, latihan dan pengembangan, dan kegiatan-kegiatan personalia lainnya dalam organisasi. Perencanaan sumber daya manusia merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan-permintaan bisnis dan lingkungan pada organisasi diwaktu yang akan datang dan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi-kondisi tersebut.²⁹

Menurut George Milkovich dan Paul C. Nystrom dalam buku Anwar Prabu Mangkunegara, mendefinisikan bahwa:

²⁸ Robert L. Mathis dan John H. Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Salemba Empat, 2001), hlm 53.

²⁹ T.Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusa*, (Yogyakarta: BPFE Yogyakarta,1998) Cetakan Kedua Belas, hlm 53.

“Man planning is the process (including forecasting, developing, implementing, and controlin) by which a firm ensures that is has the right number of people and the right places, at the economically most usefull”

(Perencanaan tenaga kerja adalah proses peramalan, pengembangan, pengimplementasian, dan pengontrolan yang menjamin perusahaan mempunyai kesesuaian jumlah pegawai, penempatan pegawai secara benar, waktu yang tepat, yang secara ekonomis lebih bermanfaat).³⁰

Suatu strategi kompetitif atas suatu perusahaan yang diperoleh dari masukan sumber daya manusia akan menjadi dasar dalam perencanaan sumber daya manusia. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa perencanaan sumber daya manusia (*human resource planning* atau *HRP*) merupakan suatu proses dari analisis dan identifikasi terhadap tersedianya sumber daya manusia di pasar tenaga kerja.³¹

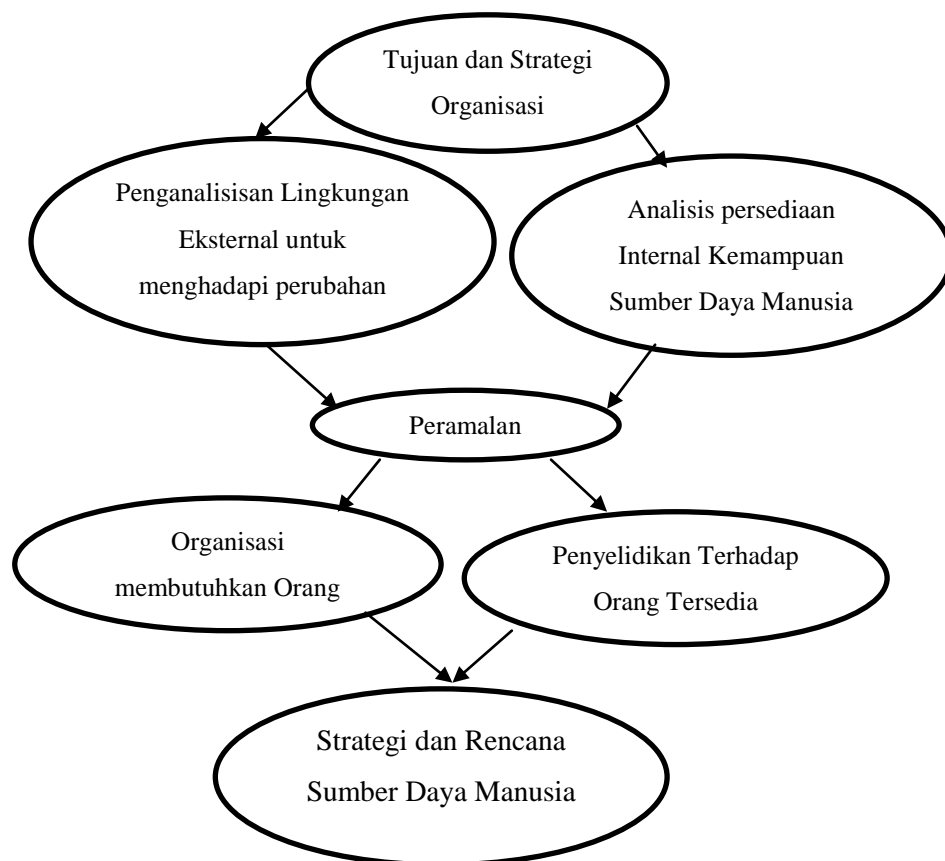
Adapun tahapan dari perencanaan Sumber Daya Manusia sebagai Berikut³²

³⁰ A.Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*, (Bandung: PT.Remaja Rosdakarya, 2013), hlm 24.

³¹ Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Erlangga,2012), hlm 112.

³²Robert L.Mathis dan John H.Jackson, *Op.cit*, hlm 54.

Gambar 2.1 Perencanaan Sumber Daya Manusia



Kesimpulannya, kegiatan Sumber Daya manusia yang berbeda harus sejajar strategis bisnis umum dan juga strategi Sumber Daya Manusia secara keseluruhan, untuk mendukung sasaran usaha Sumber Daya Manusia.

e. Tantangan Sumber Daya Manusia

Lingkungan yang dihadapi oleh Manajemen Sumber Daya Manusia sangatlah menantang, perubahan muncul dengan cepat dan meliputi masalah yang sangat luas. Penelitian oleh Hudson Institute dalam bukunya *Workforce 2020*, telah menitikberatkan masalah-masalah penting menyangkut tenaga kerja. Dari penelitian ini dan

sumber-sumber lain, dapat disimpulkan bahwa tantangan-tantangan yang dihadapi oleh manajemen SDM adalah Sebagai berikut.³³

1) Perekonomian dan Perkembangan Teknologi

Perubahan perekonomian telah menunjukkan perubahan pada pola ketenagakerjaan dan jenis pekerjaan. Perubahan yang menonjol terjadi pada pergeseran dari bidang pekerjaan manufaktur dan pertanian menjadi bidang industri jenis pelayanan dan telekomunikasi.

2) Ketersediaan dan Kualitas Tenaga Kerja

Pada masa yang akan datang akan banyak industri yang membutuhkan tenaga kerja yang lebih terdidik. Jumlah pekerjaan yang menuntut tenaga kerja dengan pengetahuan yang lebih tinggi akan bertumbuh lebih cepat dari pekerjaan lainnya. Singkatnya, akan ada kesenjangan pertumbuhan antara pengetahuan dan keahlian yang dituntut dengan pengetahuan dan keahlian yang dimiliki oleh tenaga kerja dan calon tenaga kerja.

3) Kependudukan dan Perbedaan

Tenaga kerja lebih bervariasi dalam masalah ras, lebih banyak wanita, dan rata-rata umur yang lebih tua dibandingkan sebelumnya, sebagai akibat pergeseran kependudukan manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi harus menyesuaikan pada tenaga kerja baik dari luar maupun dari dalam.

³³Robert L.Mathis dan John H. Jackson, *op.cit*, hlm 4-5.

4) Restrukturisasi Organisasi

Beberapa organisasi telah melakukan restrukturisasi beberapa tahun lalu agar mempunyai daya saing lebih. Juga, merger dan akuisisi beberapa perusahaan dengan jenis industri yang sama telah dilakukan guna memenangkan persaingan global. Merger besar-besaran pada industri perbankan, petroleum, dan telekomunikasi sangat jelas, tetapi merger dan akuisisi pada jenis industri lain juga telah meningkat pada beberapa tahun terakhir. Salah satu tantangan yang dihadapi oleh manajemen sumber daya manusia atau restrukturisasi organisasi adalah hubungan dengan konsekuensi perubahan pada manusianya.³⁴

f. Pendekatan-pendekatan Terhadap Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam setiap kegiatan atau aktivitas organisasi dari waktu ke waktu selalu timbul masalah-masalah. Untuk mengatasi masalah-masalah yang timbul ada beberapa pendekatan sesuai dengan periodenya. Maksudnya pendekatan yang lebih akhir menunjukkan lebih baru ditinjau dari segi waktunya. Namun sampai sekarang pun masih ada pimpinan perusahaan yang menggunakan pendekatan lama dalam mengatasi permasalahan. Di bawah ini dikemukakan tiga pendekatan: Pendekatan Mekanis, Pendekatan Paternalisme, dan, Pendekatan Sistem Sosial.

³⁴ R.Wayne Mondy, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Erlangga, 2008), hlm 35.

1) Pendekatan Mekanis (klasik)

Perkembangan di bidang Industri dengan penggunaan mesin–mesin dan alat–alat elektronika membawa kemajuan yang sangat pesat dalam efisiensi kerja. Dalam pendekatan mekanis, apabila ada permasalahan yang berhubungan dengan tenaga kerja, maka unsur manusia dalam organisasi disamakan dengan faktor produksi lain, sehingga pimpinan perusahaan cenderung menekan pekerja dengan upah yang minim sehingga biaya produksi rendah. Pandangan pendekatan ini menunjukkan sikap bahwa tenaga kerja harus dikelompokkan sebagai modal yang merupakan faktor produksi. Dengan hal ini maka di usahakan untuk memperoleh tenaga kerja yang murah namun bisa di manfaatkan semaksimal mungkin dan memperoleh hasil yang lebih besar untuk kepentingan pemberi kerja. Pendekatan ini cukup dominan di negara–negara industri barat sampai dengan tahun 1920–an.

2) Pendekatan Paternalisme (Paternalistik)

Dengan adanya perkembangan pemikiran dari para pekerja yang semakin maju dari para pekerja, yang menunjukkan mereka dapat melepaskan diri dari ketergantungan manajemen atau pimpinan perusahaan mengimbangkan dengan kebaikan untuk para pekerja. Paternalisme merupakan suatu konsep yang menganggap manajemen sebagai pelindung terhadap karyawan, berbagai usaha telah dilakukan oleh pimpinan perusahaan supaya para pekerja

tidak mencari bantuan dari pihak lain. Pendekatan ini mulai hilang pada waktu periode tahun 1930–an.

3) Pendekatan Sistem Sosial (Human Relation)

Manajemen Sumber Daya Insani atau personalia merupakan proses yang kompleks. Dengan kekomplekan kegiatan manajemen Sumber Daya Insani, maka pimpinan perusahaan mulai mengarah pada pendekatan yang lain yaitu pendidikan sistem sosial yang merupakan suatu pendekatan yang dalam pemecahan masalah selalu memperhitungkan faktor-faktor lingkungan. Setiap ada permasalahan, maka diusahakan dipecahkan dengan sebaik mungkin dengan resiko yang paling kecil, baik bagi pihak tenaga kerja maupun pemberi kerja.³⁵

g. Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia dapat diartikan sebagai upaya mempersiapkan karyawan (sumber daya manusia) agar dapat bergerak dan berperan dalam organisasi sesuai dengan pertumbuhan, perkembangan dan perubahan suatu organisasi. Oleh sebab itu, kegiatan pengembangan karyawan dirancang untuk memperoleh karyawan-karyawan yang mampu berprestasi dan fleksibel untuk suatu organisasi atau instansi dalam geraknya di masa depan. Pengembangan sumber daya manusia juga merupakan suatu cara efektif untuk

³⁵ Notoatmojo Soekodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2009) hlm 340.

menghadapi beberapa tantangan yang dihadapi oleh banyak perusahaan.³⁶

Pengembangan HRD (*Human Resource Development*) merupakan proses peningkatan pengetahuan dan keterampilan melalui pendidikan dan latihan. Pada tahap ini, terdapat dua kegiatan penting sebagai dasar untuk mengembangkan para anggota organisasi, antara pendidikan dan pelatihan yang diberikan kepada karyawan, baik untuk karyawan baru maupun karyawan lama.³⁷

Pengembangan (*Development*) adalah fungsi operasional kedua dalam manajemen personalia. Pengembangan karyawan (baru/lama) perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Agar pengembangan dapat dilaksanakan dengan baik, harus lebih dahulu ditetapkan suatu program pengembangan karyawan.³⁸

Pengembangan (*Development*) mempunyai ruang lingkup lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian. Jadi dengan kata lain pengembangan lebih ditekankan pada peningkatan kemampuan untuk melakukan pekerjaan pada masa yang akan datang yang dilakukan melalui pendekatan yang terintegrasi dengan kegiatan lain untuk mengubah perilaku kerja.³⁹

³⁶ T.Hani Handoko, *op.cit*, hlm 117.

³⁷ Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Erlangga, 2012), hlm 112

³⁸ Malayu Hasibuan, *op.cit.*, hlm 68.

³⁹ Donni Juni Priansa, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Alfabeta, 2014), hlm 146.

Definisi lain pengembangan (*Development*) adalah mewakili suatu investasi yang berorientasi ke masa depan dalam diri karyawan.⁴⁰ Pengembangan didasarkan pada karyawan yang membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang berkembang supaya bekerja dengan baik dan sukses posisi yang ditemui selama kariernya.

h. Tujuan Pengembangan

Pengembangan sumber daya manusia bertujuan dan bermanfaat bagi perusahaan, karyawan, konsumen maupun masyarakat yang mengkonsumsi barang atau jasa yang dihasilkan⁴¹. adapun tujuan dari pengembangan tersebut ialah:

1) Produktivitas Kerja

Dengan pengembangan, produktivitas kerja karyawan akan meningkat, literature yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatannya. Pengembangan secara informal menunjukkan bahwa karyawan tersebut berkeinginan keras untuk maju dengan cara meningkatkan kemampuan kerjanya.⁴²

2) Meningkatkan pelayanan

Pelaksanaan pengembangan karyawan dapat memberikan peningkatan pelayanan yang lebih baik dari karyawan kepada

⁴⁰ Ambar T.Sulistiyani dan Rosidah, *op.cit.*, hlm 176.

⁴¹ M.Liga Suryadana, *Pengelolaan SDM berbasis Kinerja*, (Bandung: Alfabeta, 2015), hlm 76.

⁴² Malayu Hasibuan, *op.cit.*, hlm 73.

perusahaan, hal ini dikarenakan dengan pengembangan akan menambah inovasi-inovasi dalam konsep pelayanan optimal.

3) Meningkatkan kualitas kepemimpinan

Kepemimpinan seorang manajer akan lebih baik jika dilakukan pengembangan, hal ini dapat dilihat ketika *human relations* nya terasa lebih luwes, motivasinya lebih terarah sehingga perlunya kerjasama vertikal dan horizontal dimungkinkan akan terasa harmonis.

4) Moral

Pelaksanaan pengembangan dapat menciptakan moral karyawan yang lebih baik karena keahlian sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Adapun moral akan berkaitan dengan ajaran mengenai baik buruk yang diterima yang umumnya melalui perbuatan, sikap dan kewajibannya.

5) Konseptual

Dilakukannya pengembangan karyawan dapat berimplikasi pada manajer yang semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik karena *technical skill*, *human skill*, dan *manajerial skill* nya dapat tercipta dengan lebih baik dan lebih berkonsep.⁴³

⁴³ M.Liga Suryadana, *op.cit.*, hlm 76

6) Meningkatkan efisiensi

Pengembangan SDM baik di level manajerial maupun operasional dalam suatu organisasi bertujuan untuk meningkatkan efisiensi. Efisiensi organisasi sangatlah penting untuk meningkatkan daya saing organisasi ditengah persaingan dengan organisasi lain. Efisiensi dapat berupa tenaga, waktu, biaya, dan bahan baku sehingga efisiensi dapat dikatakan sebagai suatu tindakan yang sangat penting dan sangat berguna bagi organisasi.

7) Karir

Persyaratan suatu jabatan menitik beratkan pada syarat-syarat individual yang dibutuhkan untuk mengemban jabatan dan bekerja dengan lebih optimal. Jabatan dalam organisasi menuntut adanya dukungan pendidikan dan pengalaman pelatihan yang saling menunjang. Melalui pendidikan dan pelatihan yang tepat bagi pegawai diharapkan akan memberikan kesempatan karir yang lebih luas, bahkan pegawai diberi kesempatan untuk duduk di level strategis yang ada di dalam organisasi.⁴⁴

⁴⁴ Donni Juni Priansa, *op.cit.*, hlm149

i. Manfaat Pengembangan

Menurut Proctor dan Thorton (1987) dalam bukunya *Training a Handbook for Line Managers*, pada Samsudin menyebutkan bahwa terdapat 13 manfaat pengembangan sumber daya manusia, yaitu sebagai berikut:⁴⁵

- 1) Meningkatkan kepuasan para karyawan
- 2) Pengurangan pemborosan
- 3) Mengurangi ketidakhadiran pegawai
- 4) Memperbaiki metode dan system kerja
- 5) Meningkatkan tingkat penghasilan
- 6) Mengurangi biaya-biaya lembur
- 7) Mengurangi biaya pemeliharaan mesin
- 8) Mengurangi keluhan pegawai
- 9) Mengurangi kecelakaan kerja
- 10) Memperbaiki komunikasi
- 11) Meningkatkan pengetahuan pegawai
- 12) Memperbaiki moral pegawai
- 13) Menimbulkan kerjasama yang baik

j. Jenis pengembangan

Pengembangan karyawan menekankan pada pendidikan formal, pengalaman kerja, pusat-pusat penilaian, dan mentoring dan *coacking* program, semua bertujuan untuk mengembangkan kompetensi yang

⁴⁵ Sadili Samsudin, *op.cit.*, hlm 109.

berkaitan langsung dengan kontribusi masa depan untuk sebuah organisasi. Karena pada orientasi ke depan, pembelajaran yang terjadi belum tentu terkait dengan posisi pada saat karyawan dalam organisasi. Menurut Gilley dkk.,(2009) pada Suryadana menjelaskan terdapat jenis-jenis pengembangan karyawan, yaitu:⁴⁶

1) Pendidikan formal

Pendidikan formal dapat berlangsung dari program gelar universitas atau korporasi yang biasanya akan melibatkan ceramah oleh pakar bisnis atau eksekutif senior dalam organisasi.

2) Pengalaman kerja

Pengalaman pada kerjaan terdiri dari bekerja melalui masalah, pengambilan keputusan, hubungan interpersonal dan manajemen tugas. Pengembangan melalui pengalaman kerja terjadi ketika karyawan dihadapkan dengan tugas-tugas baru atau tantangan pada pekerjaan dimana karyawan harus menggunakan keterampilan (dipaksa untuk belajar keterampilan baru) atau menerapkan pengetahuan saat ini dengan cara yang baru. Program formal yang mendukung jenis pembangunan meliputi pembesaran pekerjaan, rotasi pekerjaan, transfer atau promosi atau tugas dan proyek sementara.

⁴⁶ M.Liga Suryadana, *op.cit.*, hlm 75-76.

3) *Assessment*

Pengkajian mencakup pengumpulan informasi dan memberikan umpan balik tentang kinerja, keterampilan dan perilaku pada pekerjaan. Ada berbagai metode dan instrument yang dapat digunakan termasuk penilaian kepribadian, tes psikologi, latihan dan diskusi kelompok tanpa pemimpin.

4) *Mentoring dan Coaching Program*

Mentoring telah terbukti menjadi cara yang sangat efektif untuk mengembangkan karyawan. Seorang mentor adalah seorang karyawan senior yang berpengalaman. Sedangkan pada *Coaching* terdiri dari seorang manajer atau rekan yang bekerja dengan karyawan untuk mengembangkan keterampilan dan memberikan umpan balik.

k. Metode Pengembangan

Pelaksanaan pengembangan harus didasarkan pada metode-metode yang telah ditetapkan dalam program pengembangan perusahaan. Dalam program pengembangan telah ditetapkan bagaimana sasaran, proses, waktu dan metode pelaksanaannya. Maka dalam pengembangan digunakan 2 metode yaitu:

1) Metode Latihan atau *Training*

Metode latihan harus berdasarkan kepada kebutuhan pekerjaan tergantung pada berbagai faktor, yaitu waktu, biaya, jumlah

peserta, tingkat pendidikan dasar peserta, latar belakang peserta, dll.⁴⁷

Adapun metode yang digunakan adalah⁴⁸:

- a. *On The Job*
- b. *Vestibule* atau *Balai*
- c. *Demonstration and example*
- d. *Simulation*
- e. *Apprenticeship*
- f. Metode Ruang Kelas

2) Metode Pendidikan

Pendidikan merupakan salah satu hal yang sangat penting dari pengembangan SDM. Pada dasarnya tujuan dari pendidikan ialah deskripsi dari pengetahuan, sikap, tindakan, penampilan dan sebagainya yang diharapkan memiliki sasaran pendidikan pada periode tertentu.⁴⁹

Metode pendidikan dalam arti sempit yaitu untuk meningkatkan keahlian dan kecakapan manajer memimpin bawahannya secara efektif. Metode pendidikan atau *development* menurut Andrew F. Sikula dalam buku Hasibuan (2002:80) adalah sebagai berikut:⁵⁰

⁴⁷ Malayu Hasibuan, *op.cit.*, hlm 77.

⁴⁸ A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2013), hlm 53.

⁴⁹ Donni Juni Priansa, *op.cit.*, hlm 155.

⁵⁰ Malayu Hasibuan, *op.cit.*, hlm 80

- a. *Training methods atau classroom method*
- b. *Understudies*
- c. *Job Rotation and planned progression*
- d. *Coaching-Counseling*
- e. *Junior Board of Executive or multiple management*
- f. *Commite assignment*
- g. *Business games*
- h. *Sensivity training*
- i. *Other development method*

l. Kendala Pengembangan SDM

Tidak dapat dipungkiri dalam pengembangan sumber daya manusia juga terdapat kendala, kendala tersebut adalah:

1) Kendala Peserta Pengembangan

Pada umumnya, para peserta pengembangan mempunyai latar belakang yang heterogen, hal ini dapat dilihat pada perjalanan pendidikan dasarnya, tingkat pengalaman kerjanya, dan ukuran yang berbeda pada setiap peserta. Dengan demikian begitu terlihat pada perbedaan karakteristik yang dimiliki pada setiap peserta pengembangan, dimana ini sesungguhnya dapat menyulitkan dan menghambat kelancaran pelaksanaan pengembangan karena daya tangkap dan daya nalar mereka terhadap pelajaran yang diberikan tetap berbeda (namun telah digeneralisir).

2) Pelatih dan Instruktur

Pelatih dan instruktur yang memiliki kecakapan dalam mentransfer pengetahuannya cukup sulit ditemukan, apalagi para pelatih dan instruktur tersebut dapat membedakan karakteristik pada setiap orangnya. Umumnya ditemukan bahwa pelatih dan instruktur menggenaralisir berbagai informasi kepada setiap konsituennya. Akibatnya, sasaran yang diinginkan tidak tercapai sepenuhnya.

3) Metode yang diberikan

Materi yang diajarkan umumnya kurang sesuai menyimpang serta tidak sistematis (umumnya aksidental) untuk mendukung sasaran yang diinginkan oleh pekerjaan atau jabatan peserta bersangkutan, hal ini berdampak pada tidak optimalnya sasaran dari pengembangan karyawan.

4) Fasilitas pengembangan

Fasilitas yang umumnya berkaitan dengan sarana prasarana pengembangan yang dibutuhkan untuk latihan dan pendidikan sangat kurang atau tidak baik. Bahkan tidak jarang fasilitasnya pengembangan baik formal dan nonformal terkesan seadanya, tidak merujuk pada dukungan yang maksimal dalam pengembangan karyawan.⁵¹

⁵¹ M.Liga Suryadana, *op.cit.*, hlm 90-91.

5) Dana Pengembangan

Dana yang tersedia untuk pengembangan sangat terbatas, sehingga sering dilakukan secara terpaksa, bahkan pelatit maupun sarananya kurang memenuhi persyaratan yang dibutuhkan.⁵²

3. Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA)

Masyarakat Ekonomi ASEAN atau *ASEAN Economic Community* (AEC) dibentuk untuk mewujudkan integrasi ekonomi ASEAN, yakni tercapainya wilayah ASEAN yang aman dengan tingkat dinamika pembangunan yang lebih tinggi dan terintegrasi, pengentasan masyarakat ASEAN dari kemiskinan, serta pertumbuhan ekonomi untuk mencapai kemakmuran yang merata dan berkelanjutan. Untuk itu MEA memiliki empat karakteristik utama, yaitu pasar tunggal dan basis produksi, kawasan ekonomi yang berdaya saing tinggi, dan kawasan dengan pembangunan ekonomi yang merata, serta kawasan yang terintegrasi penuh dengan ekonomi global. Keempat karakteristik tersebut termuat dalam Cetak Biru MEA yang ditetapkan pada pertemuan ke-38 *ASEAN Economic Ministers* (AEM) di Kuala Lumpur, Malaysia bulan Agustus 2006.⁵³

ASEAN sebagai gabungan bangsa-bangsa Asia Tenggara yang beranggotakan 10 negara yaitu Indonesia, Thailand, Malaysia, Singapura, Filipina, Brunei Darussalam, Vietnam, Laos, Myanmar dan Kamboja

⁵² Malayu Hasibuan, *op.cit.*, hlm 86

⁵³ Kementerian Luar Negeri Republik Indonesia, pada hari Selasa, 17 Maret 2015, [http://www.kemlu.go.id/id/kebijakan/asean/pages/Masyarakat-Ekonomi-ASEAN-\(MEA\)](http://www.kemlu.go.id/id/kebijakan/asean/pages/Masyarakat-Ekonomi-ASEAN-(MEA)). (diakses pada tanggal 25 Oktober 2016, Pukul 20:35 WIB)

memiliki pandangan terbuka, hidup dalam perdamaian, stabilitas dan kemakmuran serta terikat bersama dalam kemitraan dalam pembangunan yang dinamis.

Pemberlakuan MEA 2015 bertujuan untuk menciptakan pasar tunggal dan basis produksi yang stabil, makmur, berdaya saing, dan secara ekonomi terintegrasi dengan regulasi efektif untuk perdagangan dan investasi, yang didalamnya terdapat arus bebas lalu lintas barang, jasa, investasi, dan modal serta di fasilitasinya kebebasan pergerakan pelaku usaha dan tenaga kerja.

Implementasi MEA atau AEC 2015 akan berfokus pada sektor prioritas yang terdiri atas 7 (tujuh) sektor barang seperti industri pertanian, peralatan elektronik, otomotif, perikanan, industri berbasis karet, industri berbasis kayu, dan tekstil. Dan 5 (lima) sektor jasa seperti, transportasi udara, pelayanan kesehatan, pariwisata, logistik, dan industri teknologi informasi atau e-ASEAN.⁵⁴

Dari aspek ketenagakerjaan, terdapat kesempatan yang sangat besar bagi para pencari kerja karena dapat tersedia banyak lapangan kerja dengan berbagai kebutuhan akan keahlian yang beraneka ragam. Selain itu, akses untuk pergi keluar negeri dalam rangka mencari pekerjaan menjadi lebih mudah atau bahkan bisa jadi tanpa ada hambatan tertentu.

⁵⁴ Pokja MEA Kementerian Koperasi dan UKM, *Artikel tentang Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA)*, Pada hari Senin, 01 November 2015 pukul 16:48, [http:// www.depkop.go.id/content/ read/ pokja-mea-kementerian-koperasi-dan-ukm](http://www.depkop.go.id/content/read/pokja-mea-kementerian-koperasi-dan-ukm). (Diakses Pada tanggal 25 Oktober 2016, Pukul 21:35 WIB).

MEA juga menjadi kesempatan yang bagus bagi para pengusaha untuk mencari pekerja terbaik sesuai dengan kriteria yang diinginkan.⁵⁵

Sebelum pemberlakuan MEA 2015 ini tiba, dunia perbankan syariah hanya maju dari sisi pertumbuhannya yang mencapai rata-rata 30% pertahun dan bisa disebut mengalahkan perbankan konvensional yang cenderung berjalan lambat. Tapi dari sisi market sharenya perbankan syariah masih tertinggal jauh dibanding dengan perbankan konvensional yang hanya berkutat diangka 4,5 % sampai dengan 4,6%. Hal inilah menjadi kritisi bagi dunia perbankan syariah akan keraguan untuk bisa bertahan dalam menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN.

Gambar 2.2 Grafik Perkembangan Aset dan Market Share Perbankan Syariah



Sumber dari: Statistik OJK (2014)⁵⁶

Perlu diketahui pula lambatnya pertumbuhan market share perbankan syariah bukanlah karena tidak piawainya orang-orang perbankan syariah dalam memasarkan produk-produk keuangan syariah

⁵⁵ Sandy Makruf, *Pengertian MEA, Tujuan dan Karakteristik Masyarakat Ekonomi ASEAN*, [http:// www.akuntansilengkap.com/ ekonomi/ pegertian-mea-tujuan-dan-karakteristik-masyarakat-ekonomi-asean](http://www.akuntansilengkap.com/ekonomi/pegertian-mea-tujuan-dan-karakteristik-masyarakat-ekonomi-asean). (Diakses pada 25 Oktober 2016, pukul 22.00 WIB)

⁵⁶ Islamic Finance Outlook 2015, [http:// karimconsulting.com/ wp-content/ uploads/ 2014/ 12/ Outlook-Kuangan-Syariah-2015.pdf](http://karimconsulting.com/wp-content/uploads/2014/12/Outlook-Kuangan-Syariah-2015.pdf),(Diakses Pada tanggal 25 Oktober 2016 pukul 22.20 WIB)

pada masyarakat. Melainkan dari minimnya partisipasi pemerintah dalam memajukan pertumbuhan market share perbankan syariah.

Sehingga pergerakan market share yang melambat tersebut dapat ditutupi oleh dunia perbankan syariah melalui pertumbuhan dari sisi penambahan kantor cabang, penambahan bank umum syariah, penambahan unit usaha syariah, dan banyaknya SDM yang telah diajak bergabung di perbankan syariah, serta banyaknya masyarakat yang sudah menjadi nasabah perbankan syariah.

Melihat data yang dikeluarkan oleh OJK akan perbankan syariah yang terus menunjukkan trend yang positif menunjukkan bukti bahwa perbankan syariah akan dapat terus tumbuh untuk tahun-tahun berikutnya. Dan juga bahkan pertumbuhan positif tersebut akan dapat untuk menghadapi MEA tahun 2020 kelak yang gejalanya sudah dirasakan pada saat ini. Sehingga dapat memungkinkan jumlah market syariah yang berada dikisaran 4,6% dapat maju menjadi lebih 6%.

Sedangkan dari sisi kritisinya, kemajuan perbankan syariah yang rata-rata 30% pertahun tidak dibarengi dengan ekspansi besar-besaran dari semua bank umum syariah ke seluruh provinsi. Dimana terlihat dari jumlah bank yang ada di beberapa provinsi hanya diisi oleh 4 sampai 6 bank umum syariah saja. Belum lagi dari sisi ketersediaan fasilitas penunjang kemudahan bagi nasabah seperti Anjungan Tunai Mandiri (ATM) yang jumlahnya masih kalah banyak dibanding bank-bank

konvensional yang hampir disetiap tempat itu ada dan tersedia. Sehingga dengan adanya kekurangan tersebut dapat menjadi penghambat bagi dunia perbankan syariah Indonesia untuk bisa bersaing dengan bank-bank syariah asing dan konvensional.

Sedari itu dengan tampaknya sudah kepedulian dari pemerintah untuk memajukan sektor lembaga keuangan syariah terkhusus perbankan syariah cukup diapresiasi guna menghadapi gempuran bank-bank asing yang berdatangan pada MEA tahun 2020 kelak. Tetapi juga harus menyadari akan masih banyaknya kekurangan pada perbankan syariah yang mestinya segera untuk diperbaiki oleh pemerintah dan perbankan syariah itu sendiri. Agar terlihat bahwa perbankan syariah Indonesia telah benar-benar siap memasuki MEA 2015 dan 2020.⁵⁷

B. Penelitian yang Relevan

1. Sumber dari Skripsi

Strategi Pengembangan Perbankan Syariah Di Indonesia Dalam Menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN 2015, ditulis Oleh: Erika Takidah, Universitas Negeri Jakarta.

⁵⁷ Satria Dwi Saputro, Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN SU, <http://www.neraca.co.id/article/51457/kesiapan-perbankan-syariah-dalam-menyongsong-mea-oleh-satria-dwi-saputro-mahasiswa-fakultas-ekonomi-dan-bisnis-islam-uin-su> (Diakses Pada 25 Oktober 2016 pukul 22.45 WIB)

Pembahasan :

Pertumbuhan industri perbankan syariah di Indonesia diperkirakan akan mencapai 20% pada tahun 2015, dan di tahun yang sama Indonesia yang tergabung dalam ASEAN akan menghadapi globalisasi ekonomi melalui Masyarakat Ekonomi ASEAN. Dalam *blueprint* yang telah disepakati bersama oleh negara-negara anggota ASEAN pengembangan sektor industri keuangan juga menjadi fokus dalam kerjasama global ini.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi yang harus dikembangkan oleh pelaku industri perbankan syariah di Indonesia dalam meningkatkan pertumbuhan pangsa pasar perbankan syariah di negara ASEAN. Pembahasan dilakukan menggunakan metode deskriptif dengan data sekunder perbankan syariah di Indonesia dan perbankan syariah di negara-negara anggota ASEAN. Penelitian ini membahas strategi yang digunakan oleh perbankan syariah di Indonesia dengan Business Model Canvas dengan fokus bahasan positioning, Strategic Element dan Profit Model didasari dengan Arsitektur Perbankan Indonesia yang disusun oleh Bank Indonesia dalam cetak biru perbankan syariah di Indonesia. Pengembangan perbankan syariah secara komprehensif, dukungan pemerintah, sinergi antar lembaga keuangan di Indonesia, pengelolaan dana haji, dana zakat dan infaq serta wakaf akan mendorong laju pertumbuhan perbankan syariah di Indonesia semakin cepat dan siap menghadapi persaingan global.

Kesimpulan dari penelitian ini pengembangan model perbankan syariah dengan business model canvas menunjukkan bahwa penciptaan nilai (creating value), perluasan pangsa pasar dan kesiapan SDM harus menjadi fokus utama dalam meningkatkan daya saing industri perbankan syariah untuk menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN 2015.⁵⁸

b. Sumber dari Jurnal

1. *Strategi Pengembangan SDM Syariah Menghadapi Pasar Global*, ditulis oleh : Rukiah, SE., M.Si Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Padangsidempuan, 2015.

Pembahasan :

Di pasar persaingan global, tantangan yang paling dirasakan tersedia sumber daya manusia. dalam pengembangan sistem ekonomi Islam adalah ketidakseimbangan dalam propivision sumber daya manusia. Panjang run startegic yang dapat dilakukan. *Pertama*, untuk mendukung lembaga pendidikan keuangan dan syariah bisnis. *Kedua*, untuk membuat lebih banyak regulasi pembangunan manusia.ketiga, sosialisasi ekonomi Islam dari kepala masyarakat. jangka pendek strategis yaitu *pertama*, untuk mengintegrasikan pelatihan dan pendidikan ekonomi Islam sistem. *Kedua* meningkatkan kualitas

⁵⁸Erika Takidah, *Strategi Pengembangan Perbankan Syariah Di Indonesia Dalam Menghadapi Masyarakat Ekonomi Asean 2015*, (Jakarta:Universitas Negeri Jakarta, 2015), Skripsi Pada Program Studi Ekonomi Bisnis, Universitas Negeri Jakarta 2015. Hlm 2. (diakses pada tanggal 26 Oktober Pukul 19:10 WIB).

sistem pengawasan dan pemantauan. *Ketiga* mengoptimalkan BNSP Sertifikasi untuk bekerja profesional.⁵⁹

2. *Kesiapan Sumber Daya Manusia (Tenaga Kerja) Bidang Konstruksi Di Indonesia Menghadapi Masyarakat Ekonomi Asean*, ditulis Oleh: Pudjo Utomo, Fakultas Hukum Universitas Wahid Hasyim Semarang, 2014.

Pembahasan :

Pembentukan Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) berawal dari kesepakatan para pemimpin ASEAN dalam Konferensi Tingkat Tinggi (KTT) Desember 1977 di Kuala Lumpur, Malaysia, kemudian dilanjutkan pada KTT di Bali Oktober 2003, dengan mendeklarasikan pembentukan MEA pada 2015.

Kesepakatan ini bertujuan meningkatkan daya saing ASEAN serta bisa menyaingi Tiongkok dan India untuk menarik investasi asing. Salah satu butir kesepakatan adalah terbentuknya pasar tunggal dan kesatuan basis produksi didukung dengan aliran bebas barang, tenaga kerja terampil, jasa, investasi, dan modal. Sebagai konsekuensi disepakatinya MEA, maka Indonesia akan menjadi salah negara sasaran penerima manfaat dan sekaligus dampak.

⁵⁹ Rukiah sebagai dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, *Strategi Pengembangan SDM Syariah Menghadapi Pasar Global*, (Padangsidempuan, Universitas IAIN, Jurnal Volume 1, No. 2, Juli-Desember 2015). Hlm 2, [http:// e-journal.perpustakaanstainpsp.net /index.php /at-tijarah/ article/ view/ 100/ pdf_15](http://e-journal.perpustakaanstainpsp.net/index.php/at-tijarah/article/view/100/pdf_15). (diakses pada tanggal 26 Oktober 2016, pukul 19:35 WIB)

Tulisan ini akan membahas tentang kesiapan negara-negara anggota ASEAN khususnya Indonesia, dalam mengimplementasikan kesepakatan bersama MEA, yakni dari sisi produktivitas tenaga kerja, mengingat besarnya potensi sumberdaya manusia, dan besarnya angka pengangguran di Indonesia,serta rencana pembangunan infrastruktur yang membutuhkan tenaga kerja yang sangat besar.⁶⁰

3. *Analisis Kesiapan Sumber Daya Manusia Pada Kontraktor di Surabaya Menghadapi Masyarakat Ekonomi Asean*, ditulis Oleh: Raynold Vea Winanda, Devan Ham, Paulus Nugraha, Jurnal Dimensi Pratama Teknik Sipil, 2015.

Pembahasan:

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui kesiapan sumber daya manusia kontraktor di Surabaya dalam menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA).Terutama para tenaga kerja yang berada di Surabaya.Ketersediaan jumlah sumber daya manusia yang cukup banyak di Indonesia membuat aspek tersebut merupakan salah satu bagian yang perlu diperhatikan dalam menghadapi MEA. Dengan berlangsungnya MEA di Negara-negara ASEAN maka aliran bebas tenaga kerja antar Negara ASEAN akan semakin mudah dikarenakan dibebaskannya biaya pembuatan visa dan employment pass.

Akibatnya, hal tersebut dapat memunculkan persaingan antara tenaga

⁶⁰Pudjo Utomo, *Kesiapan Sumber Daya Manusia (Tenaga Kerja) Bidang Konstruksi Di Indonesia Menghadapi Masyarakat Ekonomi Asean*, (Semarang:Fakultas Hukum Universitas Wahid Hasyim Semarang, Jurnal Ilmiah Ilmu Hukum QISTIE Vol. 7 No. 2 November 2014. Hlm 2. [http:// publikasiilmiah.unwahas.ac.id/ index.php/ QISTIE/ article/ view/ 1066](http://publikasiilmiah.unwahas.ac.id/index.php/QISTIE/article/view/1066). (Diakses pada tanggal 26 Oktober 2016 pukul 20:15 WIB).

kerja local dengan tenaga kerja asing untuk mendapatkan lapangan pekerjaan di Indonesia.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa 75% tenaga kerja belum siap secara administratif untuk menghadapi MEA yang akan mulai pada akhir tahun 2015 ini. Ketidaksiapan tersebut berupa ketidaklulusan syarat untuk mendaftar sebagai anggota ASEAN Chartered Professional Engineer (ACPE) sesuai dengan MRA on Engineering Services, selain itu unit kompetensi yang perlu ditingkatkan bagi para tenaga kerja kontraktor di Surabaya adalah Manajemen Keselamatan Kesehatan Kerja dan Manajemen Lingkungan.⁶¹

4. *Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Produktivitas Karyawan PT. BRI (PERSERO), TBK Cab. Bangkalan*, Oleh : Laili Nurrahmawati, Iriani Ismail, Mudji Kuswinarno, Jurnal Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Trunojoyo, Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Trunojoyo, 2014

Pembahasan:

Produktivitas yang terkait dengan tingkat kemajuan perusahaan. Jika karyawan tidak mendapatkan pengembangan sumber daya manusia, kemajuan perusahaan tidak dapat berkembang. Hipotesis dari penelitian ini diduga pendidikan (X1) dan pelatihan (X2) berpengaruh pada produktivitas, serta pendidikan sebagai variabel dominan.

⁶¹ Raynold Vea Winanda, Devin Ham, Paulus Nugraha, *Analisis Kesiapan Sumber Daya Manusia Pada Kontraktor di Surabaya Menghadapi Masyarakat Ekonomi Asean*, (Semarang:Jurnal DIMensi Pratama Teknik Sipil, Vol 4, No.2, 2015), hlm 3, <http://studentjournal.petra.ac.id/index.php/teknik-sipil/article/view/3885>, (diakses pada tanggal 26 Oktober 2016, pukul 20:35 WIB).

Tujuan dari penelitian ini adalah menguji pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap produktivitas. Serta meneliti variabel pendidikan mempengaruhi dominan. Berdasarkan analisis dengan menggunakan hasil uji regresi berganda linear diperoleh, efek pendidikan pada tingkat produktivitas adalah 78,5%. Pelatihan berpengaruh pada tingkat produktivitas adalah 36,4%.

Hasil penentuan beberapa koefisien (R^2) oleh 0,740, menunjukkan bahwa persentase pengaruh pendidikan dan pelatihan bagi produktivitas karyawan sebesar 74%. Sedangkan 26% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam model penelitian ini. Dari hasil penelitian ini, pendidikan memiliki pengaruh dominan 0,785 karena itu kebutuhan utama untuk promosi pekerjaan.⁶²

⁶²Laili Nurrahmawati, Iriani Ismail, dkk., *Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Produktivitas Karyawan PT. BRI (PERSERO), TBK Cab. Bangkalan*, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Trunojoyo, Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Trunojoyo, *Jurnal Studi Manajemen Dan Bisnis Vol 1 No. 1 Tahun 2014*, hlm 43. <http://journal.trunojoyo.ac.id/jsmb/article/view/1514>, (Diakses Pada 26 Oktober 2016, pukul 20:45 WIB)

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Tujuan Penelitian

Sehubungan dengan fokus masalah yang telah dipaparkan diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana upaya *preventif* dan langkah strategis yang dilakukan oleh PT.Bank Syariah Mandiri dalam pengembangan kualitas daya saing SDM di BSM menghadapi MEA.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada Bank Syariah Mandiri (BSM) Pusat yang beralamat di Wisma Mandiri I Jl. M.H Thamrin No.5, RT.11/02, Gambir, Jakarta Pusat, Daerah Khusus Ibu Kota Jakarta (021) 2300509, Pada hari Jum'at 06 Januari 2017 pukul 13:58 WIB. Penelitian ini dilakukan pada Tanggal 09 November 2016 s.d. 06 Januari 2017. Penulisan Penelitian dilakukan selama 6 bulan pada 17 Oktober 2016 s.d. 17 April 2017.

C. Metode dan Prosedur Penelitian

a. Metode Penelitian

Jenis Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif yang bersifat deskriptif bertujuan untuk mengetahui dan menggambarkan karakteristik variable yang berkenaan dengan fenomena yang diteliti dalam suatu situasi.

Penelitian deskriptif kualitatif adalah sebuah penelitian yang dimaksudkan untuk mengungkapkan sebuah fakta empiris secara objektif

ilmiah dengan berlandaskan pada logika keilmuan, prosedur didukung oleh metodologi dan teoritis yang kuat sesuai disiplin keilmuan yang ditekuni.¹

b. Prosedur Penelitian

Prosedur penelitian menjelaskan langkah-langkah penelitian, untuk melakukan sebuah penelitian kualitatif, perlu mengetahui tahap-tahap yang akan dilalui dalam proses penelitian. Tahapan ini disusun secara sistematis agar diperoleh data secara sistematis. Ada empat tahap yang bisa dikerjakan dalam suatu penelitian, yaitu:²

1) Tahap Pra-lapangan

Pada tahap pra-lapangan merupakan tahap penjajakan lapangan. Ada enam langkah yang dilakukan oleh peneliti yaitu:

a) Menyusun rancangan penelitian

Pada tahap ini, peneliti membuat usulan penelitian atau proposal penelitian yang sebelumnya didiskusikan dengan dosen pembimbing dan beberapa dosen lain serta mahasiswa. Pembuatan proposal ini berlangsung sekitar enam bulan dari tanggal 17 Oktober 2016 s/d 17 April 2017, dengan mengkaji dan berdiskusi tentang permasalahan yang akan diteliti.

¹ Mukhtar, *Metode Praktis Penelitian Deskriptif Kualitatif*, (Jakarta: GP Press Group, 2013), hlm 29

² Moleong dan Lexy J, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), hlm 85-109

b) Memilih Lapangan Penelitian

Peneliti memilih Kantor Pusat Bank Syariah Mandiri MH.Thamrin karena lembaga atau instansi yang sesuai dengan permasalahan dengan topik yang akan diteliti.

c) Mengurus Perizinan

Setelah proposal disetujui oleh Ketua Prodi dan Dosen Pembimbing, peneliti mengurus perizinan terkait penelitian yang akan dilaksanakan di Bank Syariah Mandiri kepada pihak-pihak yang berada di Fakultas Agama Islam.

d) Menjajaki dan Menilai Lapangan

Tahap ini dilakukan untuk memperoleh gambaran umum tentang keadaan Kantor Pusat Bank Syariah Mandiri MH.Thamrin. agar peneliti lebih siap terjun ke lapangan serta untuk menilai keadaan, situasi, latar belakang dan konteksnya sehingga akan diperoleh bagian/divisi yang sesuai dengan permasalahan yang akan diteliti.

e) Memilih dan memanfaatkan informan

Tahap ini peneliti memilih seorang informan yang merupakan orang yang benar-benar tahu dan terlibat dalam kegiatan di kantor pusat Bank Syariah Mandiri MH.Thamrin tentang Pengembangan kualitas Sumber Daya Manusia.

f) Menyiapkan Perlengkapan Penelitian.

Pada tahap ini peneliti mempersiapkan segala sesuatu atau kebutuhan yang akan dipergunakan dalam penelitian ini, baik

dokumen-dokumen atau materi pertanyaan yang akan ditanyakan pada saat wawancara (*Interview*).

2) Tahap Lapangan

Dalam tahap ini dibagi atas tiga bagian yaitu:

a) Memahami latar penelitian dan persiapan diri tahap ini selain mempersiapkan diri, peneliti harus memahami latar penelitian agar dapat menentukan model pengumpulan datanya.

b) Memasuki lapangan

Pada saat sudah masuk ke lapangan peneliti menjalin hubungan yang akrab dengan informan penelitian dengan menggunakan tutur bahasa yang baik, akrab serta bergaul dengan mereka dan tetap menjaga etika pergaulan penelitian tersebut.

c) Berperan serta sambil mengumpulkan data

Dalam tahap ini peneliti mencatat data yang diperolehnya ke dalam *field notes*, baik data yang diperoleh dari wawancara, pengamatan atau menyaksikan sendiri kegiatan tersebut.

3) Tahap Analisa Data

Analisa data merupakan suatu tahap mengorganisasikan dan mengurutkan data ke dalam pola, kategori dan satuan uraian dasar agar dapat memudahkan dalam menentukan tema dan dapat merumuskan hipotesa kerja yang sesuai dengan data.

Pada tahap ini data yang diperoleh dari berbagai sumber, dikumpulkan, diklasifikasikan dan analisa dengan komparasi konstan.

4) Tahap Penulisan Laporan

Penulisan laporan merupakan hasil akhir dari suatu penelitian, sehingga dalam tahap akhir ini peneliti mempunyai pengaruh terhadap hasil penulisan laporan. Penulisan laporan ini sesuai dengan prosedur penulisan buku pedoman penulisan Skripsi Fakultas Agama Islam.

D. Sumber dan Jenis Data

Sumber data dalam penelitian adalah subyek dimana datanya dapat diperoleh dalam penelitian ini. Peneliti menggali data dari dua sumber, yaitu:

1. Data Primer

Data primer adalah data yang di peroleh secara langsung dari sumber data pertama di lokasi penelitian atau objek yang diteliti.³ Adapun data primer yang diperoleh dari penelitian ini yaitu melalui wawancara (*interview*) langsung kepada pihak Divisi *Human Capital Group* bagian Pengembangan pegawai Bank Syariah Mandiri Pusat serta laporan-laporan serta dokumen resmi Bank Syariah Mandiri yang terkait dengan permasalahan yang diteliti.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang didapat diperoleh dari sumber kedua atau sumber sekunder yang dibutuhkan.⁴ Dalam penelitian ini berupa dokumen, dimana metode yang digunakan untuk mendapatkan data berupa data tertulis seperti buku, majalah, surat kabar, makalah, laporan

³ Bungin M. Burhan, *Metode Penelitian Kualitatif. Aktualisasi Metodologis Kearah Ragam Varian Kontemporer*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2001, hlm.42

⁴ *Ibid*, hlm 123.

penelitian dokumentasi.⁵ Data yang diperoleh saat melakukan penelitian yaitu berupa data atau dokumen-dokumen dan laporan yang berhubungan dengan proses pengembangan sumber daya manusia. Diantaranya dokumen-dokumen Bank Syariah Mandiri, Struktur Organisasi dan lain sebagainya.

E. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan Data adalah proses pengolahan data primer dan data sekunder untuk keperluan penelitian. Pengumpulan data adalah cara untuk memperoleh data yang objektif, yaitu data yang diperoleh berdasarkan data yang sebenarnya bukan karang-karangan.

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Wawancara (*Interview*)

Wawancara adalah pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu. Wawancara digunakan apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang diteliti, tetapi juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam.

Wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara semiterstruktur (*semistruktur interview*) di mana pelaksanaannya lebih bebas bila dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Wawancara terstruktur yaitu bila peneliti atau pengumpul data

⁵ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian, sebuah pendekatan praktek*, (Jakarta: RenikaCipta, Edisi Revisi V, 2002), hlm 206.

telah mengetahui dengan pasti tentang informasi apa yang akan diperoleh. Oleh karena itu dalam melakukan wawancara, pengumpul data telah menyiapkan instrument penelitian berupa pertanyaan-pertanyaan tertulis alternatif jawabannya telah disiapkan. Bedanya dengan semistruktur di sini adalah tidak memakai alternatif jawaban, namun pihak yang diajak wawancara diminta pendapat dan ide-idenya.⁶

Wawancara ini termasuk wawancara mendalam (*in-depth interview*) adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara Tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan informan atau orang yang diwawancarai, dengan atau tanpa menggunakan pedoman (*guide*) wawancara, di mana pewawancara dan informan terlibat dalam kehidupan sosial yang relatif lama.⁷

Langkah-langkah dalam wawancara menurut Lincoln dan Guba dalam Sanapiah Faisal terdiri dari 7 tahap, yaitu:⁸

- a. Menetapkan kepada siapa wawancara itu akan dilaksanakan.
- b. Menyiapkan pokok-pokok masalah yang akan menjadi bahan pembicaraan.
- c. Mengawali atau membuka alur wawancara.
- d. Melaksanakan alur wawancara.
- e. Mengkonfirmasi ikhtisar hasil wawancara dan mengakhirinya.
- f. Menuliskan hasil wawancara ke dalam catatan lapangan.

⁶ Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Bandung:Alfabeta,2012),hlm 72-73

⁷Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, (Bandung:Alfabeta,2009),hlm 231-233

⁸ Sanapiah Faisal, *Format-format Penelitian Social: Dasar-dasar dan Aplikasi*, (Jakarta:Raja Grafindo Persada, 2007), hlm 87

g. Mengidentifikasi tindak lanjut hasil wawancara yang telah diperoleh.

Alat-alat yang kami gunakan dalam wawancara adalah buku catatan, laptop, tape recorder dan camera. Hal ini bermanfaat untuk mencatat dan mendokumentasikan semua percakapan dengan sumber data, di mana kesemuanya telah digunakan setelah mendapat izin dari sumber data.

2. Dokumentasi adalah teknik yang digunakan untuk mencari data yang diperlakukan dengan cara mengambil data dari dokumen perusahaan yang ada baik berupa catatan, transkrip maupun agenda. Berdasarkan peraturan-peraturan perusahaan yang ada, pengembangan karyawan yang berkaitan dengan masalah yang menjadi obyek pengamatan guna melengkapi dengan teknik adalah dokumen-dokumen mengenai Bank Syariah Mandiri Pusat, Profil Bank Syariah Mandiri, Struktur Organisasi, serta dokumentasi berupa foto juga dilakukan untuk memperkuat penelitian yang dilakukan.⁹

F. Teknik Analisis Data

Penelitian ini adalah penelitian deskriptif, dengan lebih banya bersifat uraian dari hasil wawancara , studi pustaka, dan studi dokumentasi. Data yang diperoleh akan dianalisis secara kualitatif seraf diuraikan dalam bentuk deskriptif.

Menurut Patton dalam (Moleong,2001:103), analisis data adalah “proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategori dan uraian dasar”. Definisi tersebut memberikan gambaran tentang betapa

⁹ A. Muri Yusuf, *Metodologi Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif dan Penelitian Gabungan*, (Jakarta: Prenamedia Group, 2014), hlm 391.

pentingnya kedudukan analisis data dilihat dari segi tujuan penelitian. Prinsip pokok penelitian kualitatif adalah menemukan teori dari data.¹⁰

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan langkah-langkah seperti yang dikemukakan oleh Burhan Bungin (2003:70), yaitu sebagai berikut:¹¹

1. Pengumpulan Data (*Data Collection*)

Pengumpulan data merupakan bagian integral dari kegiatan analisis data. Kegiatan analisis data pada penelitian ini adalah dengan wawancara dan dokumentasi.

2. Reduksi Data (*Data Reduction*)

Reduksi data, diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Reduksi dilakukan sejak pengumpulan data dimulai dengan membuat ringkasan, mengkode, menelusur tema, membuat gugus-gugus, menulis memo dan sebagainya dengan maksud memisahkan data/informasi yang tidak relevan.

3. *Data Display* (Penyajian Data)

Display data adalah pendeskripsian sekumpulan informasi tersusun yang memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Penyajian data kualitatif disajikan dalam bentuk

¹⁰ Lexy J.Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2001), hlm 103.

¹¹ Burhan Bungin, *Analisis Data Penelitian Kualitatif, Pemahaman Filosofis dan Metodologis ke Arah Penguasaan Model Aplikasi*. Jakarta:PT. Raja Grafindo Persada, 2003), hlm 70.

uraian singkat. Penyajiannya juga dapat berbentuk matrik, diagram, table atau bagan.

4. Verifikasi dan penegasan kesimpulan (*Conclution Drawing and Verification*)

Merupakan kegiatan akhir dari analisis data. Penarikan kesimpulan berupa kegiatan interpretasi, yaitu menemukan makna data yang telah disajikan.

Antara display data dan penarikan kesimpulan terdapat aktivitas analisis data yang ada. Dalam pengertian ini analisis data kualitatif merupakan upaya berlanjut, berulang dan terus menerus. Masalah reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan atau verifikasi menjadi gambaran keberhasilan secara berurutan sebagai rangkaian kegiatan analisis yang terkait.

Selanjutnya data yang telah di analisis. Dijelaskan dan dimaknai dalam bentuk kata-kata untuk mendeskripsikan fakta yang ada dilapangan, pemaknaan atau untuk menjawab pertanyaan penelitian yang kemudian diambil intisarinnya saja.

Berdasarkan keterangan di atas, maka setiap tahap dalam proses tersebut dilakukan untuk mendapatkan keabsahan data dengan menelaah seluruh data yang ada dari berbagai sumber yang telah didapat dari lapangan dan dokumen pribadi, dokumen resmi, gambar, foto dan sebagainya melalui metode wawancara yang didukung dengan dokumentasi.

G. Pemeriksaan Keabsahan Data

Penelitian kualitatif harus mengungkapkan kebenaran yang objektif. Karena itu keabsahan data dalam sebuah penelitian kualitatif sangat penting. Melalui keabsahan data *kredibilitas* (kepercayaan) penelitian kualitatif dapat tercapai. Dalam penelitian ini untuk mendapatkan keabsahan data dilakukan dengan triangulasi. Adapun triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu.¹²

Dalam memenuhi keabsahan data penelitian ini dilakukan triangulasi dengan sumber. Menurut Patton dalam Moleong triangulasi dengan sumber berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif.¹³

Triangulasi dengan sumber yang dilaksanakan pada penelitian ini yaitu membandingkan hasil wawancara dengan isi dokumen yang berkaitan.

¹² Lexy J.Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT.Remaja Rosda Karya,2007),hlm 330.

¹³ *Ibid*, hlm 29.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Bank Syariah Mandiri

1. Sejarah Bank Syariah Mandiri

Kehadiran Bank Syariah Mandiri sejak tahun 1999, sesungguhnya merupakan hikmah serta berkah pasca krisis ekonomi moneter 1997–1998, Sebagaimana diketahui, krisis ekonomi dan moneter sejak Juli 1997, yang disusul dengan krisis multi dimensi termasuk di panggung politik nasional, telah menimbulkan beragam dampak negatif yang sangat hebat terhadap seluruh sendi kehidupan masyarakat tidak terkecuali di dunia usaha.

Dalam kondisi tersebut, industri perbankan nasional yang di dominasi oleh bank–bank konvensional mengalami krisis luar biasa. Pemerintah akhirnya mengambil tindakan dengan merestrukturisasi dan merekapitalisasi sebagai bank–bank di Indonesia.

Salah satu Bank Konvensional, PT Bank Susila Bakti (BSB) yang dimiliki oleh Yayasan Kesejahteraan Pegawai (YKP) PT Bank Dagang Negara dan Mahkota Prestasi juga berdampak krisis, BSB berusaha keluar dari situasi tersebut dengan melaksanakan upaya *merger* dengan beberapa bank lain serta mengundang investor asing.¹

Pada saat bersamaan, pemerintah melakukan penggabungan (*Merger*) empat bank (Bank Dagang, Bank Bumi Daya, Bank Exim, dan

¹ <https://www.syariahmandiri.co.id/category/info-perusahaan/profil-perusahaan/sejarah/> (Diakses pada tanggal 07 Januari 2017 Pukul 18.30 WIB).

Bapindo) menjadi satu bank baru bernama PT.Bank Mandiri (Persero) pada tanggal 31 Juli 1999. Kebijakan penggabungan tersebut juga menempatkan dan menetapkan PT.Bank Mandiri (Persero) Tbk sebagai mayoritas baru BSB.

Sebagai tindak lanjut dari keputusan *merger* Bank Mandiri melakukan konsolidasi serta membentuk Tim Pengembangan Perbankan Syariah pembentukan tim ini bertujuan untuk mengembangkan layanan perbankan syariah di kelompok perusahaan Bank Mandiri, sebagai respon atas diberlakukannya UU No,10 Tahun 1998, yang memberi peluang bank umum untuk melayani transaksi syariah (*Dual Banking System*).²

Tim Pengembangan Perbankan Syariah memandang bahwa pemberlakuan UU tersebut merupakan momentum yang tepat untuk melakukan konversi PT.Bank Mandiri Tbk konvensional menjadi Bank Syariah Mandiri. Oleh karenanya tim pengembangan, Perbankan Syariah segera mempersiapkan sistem dan infrastrukturnya sehingga kegiatan usaha berubah dari bank konvensional menjadi bank yang beroperasi berdasarkan prinsip syariah dengan nama PT Bank Syariah Mandiri sebagaimana dalam Akta Notaris : Sutjipto, SH, No. 12 tanggal 8 September 1999.

Perubahan kegiatan usaha Bank Mandiri menjadi bank umum syariah di kukuhkan oleh Gubernur Bank Indonesia melalui SK Gubernur BI No.1/24/KEPBI/1999, 25 Oktober 1999. Selanjutnya melalui surat

² Bank Syariah Mandiri, <https://www.syariahmandiri.co.id/category/info-perusahaan/profil-perusahaan/sejarah/> (Diakses pada tanggal 07 Januari 2017 Pukul 18.45 WIB)

Keputusan Deputi Senior Gubernur Bank Indonesia No.1/1/KEPDGS/1999, BI menyetujui perubahan nama menjadi PT.Bank Syariah Mandiri.

Menyusul pengukuhan dan pengakuan legalitas tersebut, PT.Bank Syariah Mandiri secara resmi mulai beroperasi sejak Senin 25 Rajab 1420 H atau tanggal 1 November 1999.

PT.Bank Syariah Mandiri hadir, tampil dan tumbuh sebagai bank yang mampu memadukan idealism usaha dengan nilai-nilai rohaniah, inilah yang menjadi salah satu keunggulan Bank Syariah Mandiri dalam kiprahnya di Perbankan Indonesia.Bank Syariah Mandiri hadir untuk bersama membangun Indonesia menuju Indonesia yang lebih baik.³

2. Profil Perusahaan

a. Profil :

Nama	:PT Bank Syariah Mandiri (Perseroan Terbatas)
Alamat	: Wisma Mandiri I, Jl. MH. Thamrin No.5 Jakarta 10340-Indonesia
Telepon	: (62-21) 2300 509, 3983 9000 (Hunting)
Faksimili	: (62-21) 3983 2989
Situs Web	: www.syariahmandiri.co.id
Swift Code	: BSMDIDJA

³Bank Syariah Mandiri, <https://www.syariahmandiri.co.id/category/info-perusahaan/profil-perusahaan/sejarah/> (Diakses pada tanggal 07 Januari 2017 Pukul 18.46 WIB)

Tanggal Berdiri	: 25 Oktober 1999
Tanggal Beroperasi	: 1 November 1999
Modal Dasar	: Rp 2.500.000.000.000,-
Modal Disetor	: Rp 2.489.021.935.000,-
Kantor Layanan	: 773 Kantor Cabang diseluruh provinsi di Indonesia
Jumlah jaringan ATM BSM	: 182,156 ATM (ATM BSM, ATM Mandiri, ATM Bersama BSM termasuk ATM Mandiri dan ATM BSM, ATM Prima dan MEPS)
Jumlah Karyawan	: 16.648 orang (Perseptember 2016)

b. Kepemilikan Saham :

1. PT Bank Mandiri (Persero) Tbk: 497.804.386 lembar saham
(99,9999998%)
2. PT Mandiri Sekuritas : 1 Lembar Saham
(0,0000002%)

c. Otoritas Pengawas Bank : Otoritas Jasa Keuangan

Gedung Sumitro
Djojohadikusumo Jalan
Lapangan Banteng Timur No.
2-4 Jakarta 10710 Indonesia
Telp (62-21) 3858001 Faks

(62-21) 3857917
www.ojk.go.id.⁴

3. Visi dan Misi Bank Syariah Mandiri

Dalam rangka mendukung penciptaan tujuan perusahaan, maka PT Bank Syariah Mandiri (BSM) memandang perlu untuk menetapkan Visi dan menguatkan Misi Perusahaan. Penguatan Misi perusahaan dilakukan dengan cara menyesuaikan rumusan Misi yang ada sebelumnya dengan kondisi saat ini. Bank telah mensosialisasikan Visi, Misi dan BSM Shared Values kepada seluruh Jajaran BSM. Lebih lanjut, diharapkan seluruh jajaran BSM mengetahui, memahami dan melaksanakan Visi, Misi dan BSM Shared Values (Vide: Surat Edaran No. 10/001/UMM tanggal 30 Januari 2008, yang diperbarui dengan SE No. 16/005/UMM tanggal 10 Maret 2014 Tentang The 7 (Seven) Fundamentals of BSM).⁵

Visi

“Bank Syariah Terdepan dan Modern”

(The Leading & Modern Sharia Bank)

Misi

- a. Mewujudkan pertumbuhan dan keuntungan di atas rata-rata industri yang berkesinambungan.
- b. Meningkatkan kualitas produk dan layanan berbasis teknologi yang melampaui harapan nasabah.

⁴<https://www.syariahamandiri.co.id/category/info-perusahaan/profil-perusahaan/profilperusahaan-profilperusahaan/> (diakses pada 07 Januari 2017 Pukul 18.50 WIB)

⁵ <https://www.syariahamandiri.co.id/category/info-perusahaan/visi-dan-misi/> (Diakses Pada Tanggal 07 Januari 2017 Pukul 18.55 WIB)

- c. Mengutamakan penghimpunan dana murah dan penyaluran pembiayaan pada segmen ritel.
- d. Mengembangkan bisnis atas dasar nilai-nilai syariah universal.
- e. Mengembangkan manajemen talenta dan lingkungan kerja yang sehat.
- f. Meningkatkan kepedulian terhadap masyarakat dan lingkungan.

Penjelasan Tentang Pernyataan Visi

- a. Bank Syariah Terdepan: menjadi bank syariah yang selalu unggul di antara pelaku industri perbankan syariah di Indonesia pada segmen *consumer, micro, SME, commercial, dan corporate*.
- b. Bank Syariah Modern: menjadi bank syariah dengan system layanan dan teknologi mutakhir yang melampaui harapan nasabah.

Penjelasan Tentang Misi

- a. Mewujudkan pertumbuhan bisnis dan keuntungan diatas rata-rata industri yang dicapai dengan strategi pengelolaan yang mengutamakan *SCA (Sustainable Competitive Advantage)*.
- b. Senantiasa memperbaiki kualitas produk dan layanan berbasis teknologi yang terbaru dan mutakhir yang melampaui harapan nasabah.
- c. Mengutamakan penghimpunan dana murah dan penyaluran pembiayaan pada segmen mikro, consumer, dan usaha kecil menengah.

- d. Bahwa BSM berkomitmen menjalankan bisnis berdasarkan ilmu pengetahuan dan nilai-nilai kemanusiaan yang diterima masyarakat secara universal dalam setiap aspek kegiatan perusahaan.
- e. Mengembangkan manajemen talenta mulai dari tahap rekrutmen, penempatan, pengelolaan, pengembangan sampai retensi dengan menciptakan lingkungan kerja yang sehat.
- f. Bahwa BSM terus menerus berupaya memberikan manfaat pada masyarakat dan lingkungan yang meningkat dari waktu ke waktu.⁶

4. Struktur Organisasi

Setelah melalui proses yang melibatkan seluruh jajaran pegawai sejak pertengahan 2005, lahirlah nilai-nilai perusahaan baru yang disepakati bersama untuk dijadikan pedoman oleh seluruh pegawai Bank Syariah Mandiri yang disebut Bank Syariah Mandiri *Shared Values*. BSM *Shared Values* disingkat “ETHIC”. Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut:⁷

a. *Excellence*

Berupaya mencapai kesempurnaan melalui perbaikan yang terpadu dan berkesinambungan, meningkatkan keahlian sesuai dengan tugas yang diberikan dan sesuai dengan tuntunan profesi banker, serta berkomitmen pada kesempurnaan.

⁶<https://www.syariahmandiri.co.id/category/info-perusahaan/visi-dan-misi/> (Diakses Pada Tanggal 07 Januari 2017 Pukul 18.57 WIB)

⁷<https://www.syariahmandiri.co.id/category/info-perusahaan/shared-values/> (Diakses Pada Tanggal 07 Januari 2017 Pukul 19.00 WIB)

b. *Teamwork*

Mengembangkan lingkungan kerja yang saling bersinergi dengan cara mewujudkan iklim lalu lintas pesan yang lancar dan sehat, menghargai pendapat dan kontribusi orang lain, serta memiliki orientasi pada hasil dan nilai tambah bagi *stakeholders*.

c. *Humanity*

Menjunjung tinggi nilai-nilai kemanusiaan dan religious dan meluruskan niat untuk mendapatkan ridha Allah.

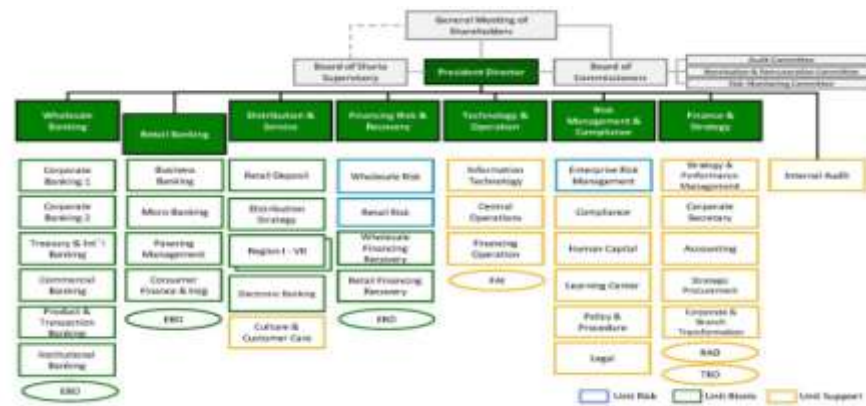
d. *Customer focus*

Memahami dan memenuhi kebutuhan pelanggan untuk menjadikan Bank Syariah Mandiri sebagai mitra yang terpercaya dan menguntungkan dengan cara proaktif dalam menggali dan mengimplementasikan ide-ide baru untuk memberikan layanan yang lebih baik dan lebih cepat dibandingkan competitor.

Nilai-nilai tersebut diupayakan untuk selalu ditanamkan dalam organisasi Bank Syariah Mandiri. Memahami dan memenuhi kebutuhan pelanggan untuk menjadikan Bank Syariah Mandiri sebagai mitra yang terpercaya dan menguntungkan dengan cara proaktif dalam menggali dan mengimplementasikan ide-ide baru untuk memberikan layanan yang lebih baik dan lebih cepat dibandingkan competitor.

Adapun Struktur organisasi dari Bank Syariah Mandiri adalah sebagai berikut.⁸

Gambar 4.1 Struktur Organisasi Bank Syariah Mandiri



Sumber : www.banksyariahmandiri.co.id

Susunan Anggota Dewan Komisaris dan Direksi Hasil Rapat 07 Mei 2014 PT Bank Syariah Mandiri

a. Dewan Komisaris :

- 1) Komisaris Utama/Independen : Ventje Rahardjo
- 2) Komisaris Independen : Zulkifli Djaelani
- 3) Komisaris Independen : Bambang Widianto
- 4) Komisaris Independen : Ramzi A. Zuhdi
- 5) Komisaris : Agus Fuad⁹

b. Direksi

- 1) Direktur Utama : Agus Sudiarto
- 2) Direktur : Edwin Dwi Djajanto

⁸<https://www.syariahmandiri.co.id/category/info-perusahaan/organisasi/struktur-organisasi/> (Diakses Pada Tanggal 07 Januari 2017 Pukul 19.15 WIB)

⁹<https://www.syariahmandiri.co.id/category/info-perusahaan/organisasi/pimpinan/dewan-komisaris/> (Diakses Pada Tanggal 07 Januari 2017 Pukul 20.10 WIB)

- 3) Direktur : Putu Rahwidhiyasa
- 4) Direktur : Fahmi Ridho
- 5) Direktur : Choirul Anwar
- 6) Direktur : Kusman Yandi
- 7) SEVP : Ade Cahyo Nugroho
- 8) SEVP : Niken Andonowarih¹⁰

B. Strategi Pengembangan Kualitas Sumber Daya Manusia Bank Syariah Mandiri dalam Menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN

1. Upaya *preventif* yang dilakukan oleh PT.Bank Syariah Mandiri dalam meningkatkan Kualitas Daya Saing SDM Agar dapat menghadapi MEA

Sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu, perilaku dan sifatnya ditentukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya. Sumber daya manusia merupakan asset dalam segala aspek pengelolaan terutama yang menyangkut eksistensi perusahaan atau organisasi tersebut. Keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh kualitas dari orang-orang di dalamnya, pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi akan mempertinggi produktivitas karyawan sehingga kualitas kerja pun lebih

¹⁰[https:// www.syariahmandiri.co.id/ category/ info-perusahaan/ organisasi/ pimpinan/ direksi/](https://www.syariahmandiri.co.id/category/info-perusahaan/organisasi/pimpinan/direksi/) (Diakses Pada Tanggal 07 Januari 2017 Pukul 20.15 WIB)

tinggi dan berujung terhadap kepuasan pelanggan dan menghasilkan profit atau keuntungan bagi perusahaan.¹¹

Strategi pengembangan Bank Syariah Mandiri yang *Pertama*, menggunakan paradigma *talent management*. *Talent management* adalah upaya pengelolaan sumber daya manusia yang mana akan membedakan antara orang-orang yang bisa dikembangkan lebih lanjut dengan orang-orang yang tidak bisa dikembangkan atau yang sifatnya spesialis. intinya bahwa kita akan fokus mengembangkan pegawai-pegawai yang terbaik, bukan berarti pegawai yang biasa-biasa saja tidak dikembangkan tetapi fokus perusahaan adalah bagaimana cara menjaga. *Pertama*, bagaimana mendapatkan, mengembangkan, menjaga pegawai-pegawai terbaik agar tidak keluar dari perusahaan seperti rekrutmen atau mendapatkan pegawai, mengembangkan, meriteksi atau mempertahankan agar pegawai-pegawai terbaik itu tetap diperusahaan.

Pegawai yang kurang baik atau kurang dalam ahli maka akan tetap melakukan *treat* perkembangan tetapi mungkin perkembangannya ada ditempat perkerjaannya hanya dibidang mereka saja. berbeda dengan pegawai-pegawai terbaik bisa dikembangkan lebih dari tanggung jawabnya saat ini. Misalnya, seorang pegawai pegang *sales* karena dia pegawai terbaik dan mempunyai potensi lebih lanjut maka ditempatkan atau dikembangkan dibidang *operation*, kemudian setelah di *operation*

¹¹ Laporan Tahunan (*Annual Report*), (PT.Bank Syariah Mandiri,2016), hlm 234, http://www.syariahamandiri.co.id/wpcontent/uploads/2010/03/AR_BSM_2016_Lap_Manajemen.pdf (Download 25 Oktober 2016)

dikembangkan lagi di *risk management*. Sedangkan karyawan–karyawan yang biasa-biasa saja atau perlu untuk pengembangan dalam hal kinerjanya maka akan tetap dikembangkan dalam kerangka atau ruang lingkup kerjanya dia saja agar lebih berkembang lagi.¹²

Kompetensi yang dimiliki seorang karyawan secara individual harus dapat mendukung pelaksanaan visi dan misi perusahaan melalui kinerja strategis dari perusahaan tersebut, oleh karenanya kinerja dari tiap individu perusahaan merupakan jalan peningkatan produktivitas perusahaan itu sendiri. Apabila daya dukung organisasi sudah dapat berjalan secara simultan maka pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi akan dapat memberikan dampak positif bagi peningkatan kinerja perusahaan. Hal ini terjadi karena sumber daya manusia yang berkembang secara kompeten merupakan suatu kondisi dimana seluruh elemen internal perusahaan siap untuk bekerja dengan mengandalkan kualitas diri dan kemampuan yang baik.

Kedua, Program pengembangan sumber daya manusia yang berbasis kompetensi di PT.Bank Syariah Mandiri dapat membantu perusahaan untuk memiliki sumber daya manusia yang kompeten dan handal dalam bekerja. Melalui berbagai kegiatan pengembangan dan

¹² Abdul Hakim, *Human Capital Group, Hasil Wawancara Pribadi*, Pegawai PT.Bank Syariah Mandiri Pusat, Pada hari Jum'at tanggal 06 Januari 2017, Pukul 13:58 WIB, Jakarta Pusat Lantai 2 MH.Thamrin.

pelatihan, kompetensi sumber daya manusia akan lebih optimal dan berujung pada meningkatnya kinerja perusahaan.¹³

Ketiga, Upaya yang bisa dilakukan di sektor perbankan syariah adalah melakukan standarisasi dan sertifikasi SDM yang bertaraf, minimal ASEAN. Kalau persiapan tenaga kerja tidak matang, bukan tidak mungkin pengangguran bertambah saat masyarakat ekonomi ASEAN (MEA) diberlakukan. Sebagai contoh, untuk SDM logistik banyak pekerja Indonesia yang tidak memiliki sertifikat. Oleh karena itu seringkali kalah dan tidak digunakan oleh negara lain. Meskipun pabrik ada di Indonesia, mereka tidak untuk menggunakan SDM asli Indonesia.

Upaya yang bisa dilakukan oleh pemerintah, mungkin melalui Bank Indonesia (BI) atau mungkin asosiasi yang bergerak dalam bidang ekonomi syariah bersatu dan merumuskan standar SDM ekonomi syariah. Masyarakat Ekonomi Syariah (MES), Ikatan Ahli Ekonomi Islam (IAEI) serta Asosiasi Perbankan Syariah Indonesia (ASBISINDO) mengadakan konsorsium untuk mewujudkan uji kompetensi pegawai bank syariah. Upaya ini bisa dilakukan dengan mencontoh atau belajar dari IBFIM Malaysia. Lembaga *non profit* di negeri jiran ini nampak telah menyiapkan SDM ekonomi syariah yang profesional. Lembaga ini secara sungguh-sungguh menyediakan *training* bagi SDM ekonomi syariah serta melayani untuk *upgrade* kompetensi.

¹³ Laporan Tahunan (*Annual Report*), (PT.Bank Syariah Mandiri, 2016), hlm 234, http://www.syariahmandiri.co.id/wpcontent/uploads/2010/03/AR_BSM_2016_Lap_Manajemen.pdf (Download 25 Oktober 2016)

Keempat, Upaya lain yang bisa dilakukan adalah Perguruan Tinggi (PT) yang membuka program studi ekonomi syariah, perbankan syariah, dan sejenisnya untuk meningkatkan kualitas *output*-nya. Perlu dibuat juga standar secara nasional tentang lulusan ekonomi syariah yang berdaya saing tinggi. Materi-materi terkait ekonomi syariah ditingkatkan, tidak hanya masalah kemampuan hukum ekonomi syariahnya tetapi juga masalah *soft skill*, seperti standar pelayanan sehingga memiliki sertifikat *service excellence*.

Selain itu, perlu juga perguruan tinggi untuk meningkatkan kompetensi dosen sebagai pengajar ekonomi syariah melalui seminar, pelatihan, dan sejenisnya. Kegiatan-kegiatan ini tidak hanya dilakukan di dalam negeri, tetapi perlu juga menengok kajian ekonomi syariah di luar negeri tidak hanya ASEAN, tetapi juga Eropa dan Timur Tengah.¹⁴

Jadi, sumber daya manusia merupakan pilar utama pengembangan perbankan syariah. Penyediaan sumber daya manusia yang kompeten dengan jumlah yang cukup menjadi tuntutan mutlak bagi bank syariah, apalagi menghadapi MEA. Karena itu, manajemen bank syariah harus memprioritaskan penciptaan sumber daya manusia yang berkompeten dan berkualitas ini, dengan terus menerus mengikuti *training* dan *workshop* atau kuliah pascasarjana. Oleh karena pentingnya pilar sumber daya manusia ini, maka program kerja IAEI ke depan diprioritaskan kepada peningkatan kualitas dan kompetensi sumber daya manusia yang syariah.

¹⁴ Abdul Hakim, *Human Capital Group, Hasil Wawancara Pribadi*, Pegawai PT.Bank Syariah Mandiri Pusat, Pada hari Jum'at tanggal 06 Januari 2017, Pukul 13:58 WIB, Jakarta Pusat Lantai 2 MH.Thamrin.

Menurut perhitungan Wakil Ketua Umum IAEI, Baequni, diantara sekian banyak program IAEI 41% program IAEI mengenai pengembangan dan peningkatan sumber daya manusia ekonomi syariah.

2. Langkah strategis yang dilakukan oleh PT.Bank Syariah Mandiri dalam meningkatkan kualitas SDM dalam menghadapi MEA

Kualitas sumber daya manusianya juga ditentukan pada saat seorang pegawai berada dibangku kuliah, apa saja yang diajarkan pada saat kuliah atau perguruan tinggi tidak sesuai dengan yang dibutuhkan di industri, kesiapan sarana dan prasarana, sedangkan di Negara-negara asing sarana prasarananya sudah lengkap dan berbeda dengan Negara Indonesia teknologinya belum mapan atau belum sesuai.¹⁵

Dampak positif dari MEA adalah kegiatan produksi dalam negeri menjadi meningkat secara kuantitas dan kualitas. Mendorong pertumbuhan ekonomi negara. Pemerataan pendapat masyarakat, dan stabilitas ekonomi nasional. Menambahkan devisa negara melalui bea masuk dan biaya lain atas ekspor dan impor, memulai impor kebutuhan dalam negara dapat terpenuhi, dan dapat memperluas lapangan kerja dan kesempatan masyarakat untuk bekerja. Sedangkan dampak negatif dari MEA adalah barang-barang produksi dalam negeri terganggu akibat masuknya barang impor yang dijual lebih murah dalam negeri yang menyebabkan industri dalam negeri mengalami kerugian besar, orang-orang asing akan lebih leluasa mengeksploitasi alam Indonesia, persaingan yang sangat ketat,

¹⁵ Abdul Hakim, *Human Capital Group, Hasil Wawancara Pribadi*, Pegawai PT.Bank Syariah Mandiri Pusat, Pada hari Jum'at tanggal 06 Januari 2017, Pukul 13:58 WIB, Jakarta Pusat Lantai 2 MH.Thamrin.

karena jika kita orang Indonesia kalah dalam bersaing maka pengangguran akan merajalela dan tentunya kemiskinan akan semakin banyak.¹⁶

Tantangan dalam menghadapi masyarakat ekonomi ASEAN (MEA) ini tidak dihadapi oleh bank syariah mandiri saja. Tetapi semua industri yang ada di Indonesia. Karena, dengan adanya kesepakatan masyarakat ekonomi ASEAN itu nanti setiap tenaga kerja baik asing maupun lokal akan mempunyai hak yang sama untuk mendapatkan pekerjaan dari suatu Negara, sehingga tantangannya adalah ada di sumber daya manusia. Bagaimana kita menyiapkan kompetensi sumber daya manusia kita terutama di bank syariah mandiri untuk bersaing dengan perusahaan-perusahaan atau industri perbankan secara global. Misalnya, kalau sekarang bank syariah mandiri kompetitornya yang lokal bank-bank syariah yang lebih kecil. Karena, sekarang bank syariah mandiri adalah yang terbesar dengan adanya masyarakat ekonomi ASEAN (MEA) tidak menutup kemungkinan nantinya akan ada bank syariah dari luar yang membuka cabang atau disini akan menjadi daerah kompetitor bank syariah mandiri. Sehingga nanti kompetisinya tidak hanya terletak pada banknya tetapi terdapat pada sumber daya manusianya untuk menghadapi tantangan. Jadi, tantangannya *pertama* adalah mempersiapkan sumber daya manusia untuk bisa berkompetisi ditingkat ASEAN. *Kedua*, kemudian prospeknya harus dilihat dari sisi segi positifnya kita punya peluang untuk memperluas atau ekspansi pasar kita agar kita tidak hanya

¹⁶ Abdul Hakim, *Human Capital Group, Hasil Wawancara Pribadi*, Pegawai PT.Bank Syariah Mandiri Pusat, Pada hari Jum'at tanggal 06 Januari 2017, Pukul 13:58 WIB, Jakarta Pusat Lantai 2 MH.Thamrin.

di Indonesia melainkan ke Malaysia, Singapura, Thailand, Filipina, dan anggota-anggota ASEAN lainnya. Sehingga market kita bisa lebih besar, tetapi kalau hanya persiapan sumber daya manusia saja untuk menghadapi persaingan lokal atau belum siap untuk mampu bersaing secara global. Misalnya, mampu dalam berbahasa Inggris, pemahaman tentang Negara itu juga harus dipersiapkan, tantangan lainnya persiapan SDM nya yang lebih utama, untuk prospeknya ekspansi, market lebih besar, kesempatan untuk tumbuh atau lebih maju lagi ke depannya.¹⁷

Pemahaman bisnis bank syariah secara total sumber daya manusia dan bisnis bank, dimana bank syariah mandiri bekerja dalam satu atau beberapa fungsi ada yang bagian Penjualan, Kepegawaian, Audit, IT, teknologi dan bank syariah mandiri semaksimal mungkin membekali mereka pada saat masuk menjadi pegawai baru. Pembekalan yang sifatnya membekali mereka dengan pengetahuan-pengetahuan perbankan syariah melalui *Induction program*. Adapun langkah strategis yang dilakukan PT.Bank Syariah Mandiri yang *pertama*, *Induction program* itu adalah program yang bertujuan untuk memperkenalkan pegawai-pegawai baru dengan pengetahuan-pengetahuan perbankan syariah. Mungkin jauh berbeda dengan bank-bank konvensional, misalnya dalam bank syariah itu akadnya sudah berbeda, customer dan segmennya juga sudah berbeda, sehingga perlu membekali pegawai baru dengan pengetahuan-pengetahuan dasar yang sifatnya atau yang berkaitan dengan perbankan syariah.

¹⁷ Abdul Hakim, *Human Capital Group, Hasil Wawancara Pribadi*, Pegawai PT.Bank Syariah Mandiri Pusat, Pada hari Jum'at tanggal 06 Januari 2017, Pukul 13:58 WIB, Jakarta Pusat Lantai 2 MH.Thamrin.

Misalnya, akad syariah, produk-produk bank syariah, segmentasi pasar bank syariah, perbedaan bank konvensional dengan bank syariah. Sehingga orientasi pegawai-pegawai ini akan lebih fokus dan lebih jelas, bahwa selain mencari uang atau mencari rezeki atau mencari penghidupan juga beribadah dan kita juga mensyiarkan agama Islam, dengan program *Induction program*. *Induction program* dilaksanakan setiap kali pegawai masuk, kemudian pegawai masuk kita membekali kurang lebih satu minggu dengan berbagai ilmu pengetahuan yang terkait dengan bank-bank syariah, dari sini yang kita harapkan mereka sudah mengetahui tentang bank syariah mandiri selama seminggu dalam pelatihan pengembangan sumber daya manusia.¹⁸

Dalam dunia industri perbankan orientasinya profit yang diunggulkan adalah bisnisnya, karena itu adalah yang membuat uang. Apabila hanya sibuk mengurus orang maka tidak akan mendapatkan keuntungan dan mencari untuk menjadi nasabah di bank syariah mandiri dan mencari nasabah yang retail, perorangan, perusahaan menengah, tidak hanya perusahaan yang sudah berkembang saja tetapi lebih ke perusahaan yang baru berkembang.

Sedangkan Asset perusahaan dapat ditingkatkan dengan luas jaringan atau kantor. Misalnya, bank lain belum bisa masuk ke daerah-daerah terpencil maka bank syariah mampu bisa masuk, memperbaiki proses kerja sehingga prosesnya lebih cepat dan lebih baik lagi, dan

¹⁸ Abdul Hakim, *Human Capital Group, Hasil Wawancara Pribadi*, Pegawai PT.Bank Syariah Mandiri Pusat, Pada hari Jum'at tanggal 06 Januari 2017, Pukul 13:58 WIB, Jakarta Pusat Lantai 2 MH.Thamrin.

membangun infrastruktur yang lebih baik dari segi teknologinya. Sehingga apabila teknologinya bagus dan cepat maka nasabah akan lebih mudah terkoneksi, dimana seorang nasabah butuh langsung ke banknya. Misalnya, seorang nasabah menabung biasanya langsung ke banknya maka bisa melalui ATM untuk menabung dan menarik uang di ATM. Karena ATM itu termasuk infrastruktur agar diperluas lagi, melakukan ekspektasi nasabah itu adalah pelayanan yang baik dan cepat. Jadi, strategi bank syariah mandiri adalah agar selalu melakukan perbaikan proses kerja dipelayanan maupun fungsi-fungsi yang lainnya, membuat produk yang inovatif yang sesuai dengan kebutuhan nasabah, dan menciptakan lingkungan kerja yang sehat. Karena, ketika lingkungan kerjanya sehat maka sumber daya manusianya mampu bekerja secara maksimal dan jika sumber daya manusianya mampu bekerja secara maksimal maka hasil kerjanya juga maksimal. Dan jika hasil kerjanya maksimal maka keuntungannya juga maksimal. Jadi, kondisi kerjanya juga harus dijaga.¹⁹

Dalam rangka mendukung pengembangan bisnis dan peningkatan kualitas layanan, bank syariah mandiri membutuhkan pegawai-pegawai berkualitas dan memiliki kompetensi yang baik. Untuk memenuhi kebutuhan tersebut bank syariah mandiri telah melakukan proses rekrutmen secara regular untuk pemenuhan pegawai level Staff maupun program rekrutmen khusus untuk pemenuhan pegawai level officer, baik dengan cara *recruitment* langsung ataupun ikut serta dalam kegiatan joint

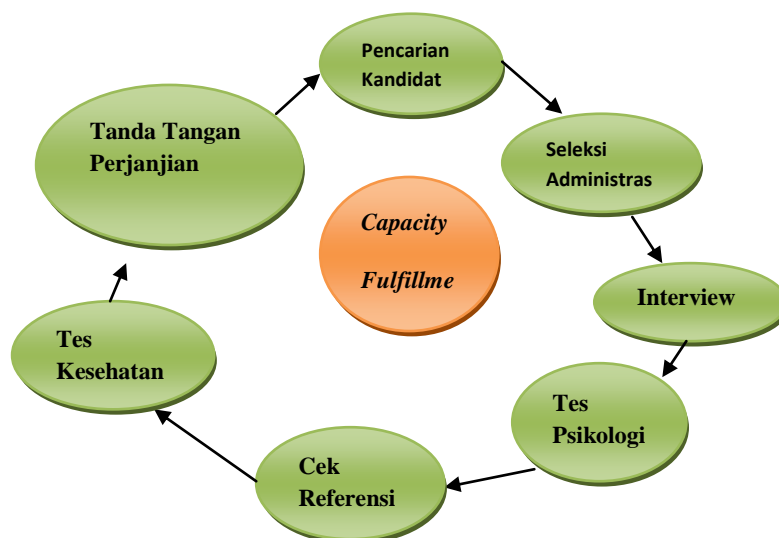
¹⁹ Abdul Hakim, *Human Capital Group, Hasil Wawancara Pribadi*, Pegawai PT.Bank Syariah Mandiri Pusat, Pada hari Jum'at tanggal 06 Januari 2017, Pukul 13:58 WIB, Jakarta Pusat Lantai 2 MH.Thamrin.

recruitment dengan perusahaan induk dan Mandiri Group untuk level *fresh graduate*.²⁰

Kedua, Program rekrutmen regular merupakan program rekrutmen untuk mencari calon pegawai sesuai kebutuhan perusahaan. Penyaringan dan pemilihan calon pegawai sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan dalam pemenuhan pegawai untuk unit kerja Pantor Pusat, Regional Office, dan Branch Office BSM di seluruh Indonesia. Pada tahun 2016 terhitung sekitar 474 pegawai baru yang sudah direkrut untuk seluruh posisi yang dibutuhkan oleh BSM.

Program rekrutmen regular ini dimulai dengan tahapan pencarian kandidat, seleksi administrasi, tes interview, tes psikologi, proses *cross reference* (melakukan klarifikasi data ke perusahaan sebelumnya), tes kesehatan dan sampai dengan penandatanganan perjanjian kerja.

Gambar 4.2 Program Rekrutmen Regular Bank Syariah Mandiri



Sumber: Laporan Tahunan (*Annual Report*), (PT.Bank Syariah Mandiri,2016).

²⁰ Laporan Tahunan (*Annual Report*), (PT.Bank Syariah Mandiri,2016), hlm 237. http://www.syariahamandiri.co.id/wpcontent/uploads/2010/03/AR_BSM_2016_Lap_Manajemen.pdf (Download 25 Oktober 2016)

Program Rekrutmen Khusus BSM pada tahun 2016 adalah dengan *Officer Development Program* (ODP). Tahun ini pelaksanaan *Officer Development Program* dilakukan sebanyak 3 angkatan (86 orang), program ini merupakan program pendidikan selama 9 bulan untuk mengembangkan potensi serta talenta calon-calon pegawai BSM. Untuk mengikuti program ini calon pegawai BSM tidak hanya harus memiliki nilai akademis yang baik tetapi juga harus aktif dalam organisasi mahasiswa maupun sosial. ODP merupakan salah satu sarana untuk mempersiapkan calon-calon pemimpin Bank Syariah Mandiri di masa mendatang (*Future Leader*).²¹

Program rekrutmen kriya merupakan program belajar bekerja terpadu (pemagangan) yang diatur secara komprehensif adalah wujud implementasi *Program Corporate Social Responsibility* (CSR) dalam bidang pendidikan dan mempersiapkan tenaga kerja yang siap pakai. Memberi kesempatan kepada lulusan SLTA atau Diploma untuk mengenal dunia kerja sehingga memperoleh keterampilan untuk siap bekerja di industri perbankan. Program Kriya BSM ini telah mendapatkan persetujuan dan finalisasi laporan pelaksanaan ke Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia Dinas Bina Pemagangan. Program ini memiliki 2 tingkatan yaitu Kriya BSM tingkat Basic (Teller Junior) dan Kriya BSM tingkat Advance (Teller) . tahun 2016 ini, terhitung 195 orang

²¹ Laporan Tahunan (*Annual Report*), (PT.Bank Syariah Mandiri,2016), hlm 237. http://www.syariahamandiri.co.id/wpcontent/uploads/2010/03/AR_BSM_2016_Lap_Manajemen.pdf (Download 25 Oktober 2016)

telah mengikuti Program Kriya BSM yang tersebar di *Branch Office* seluruh Indonesia.

Tahapan seleksi ini untuk Program Kriya dimulai dengan pencarian kandidat dan kualifikasi, penandatanganan perjanjian pemagangan, *inclass and Job Training*, praktek kerja di *Branch Office*, monitoring dan evaluasi.²²

Ketika seorang pegawai masuk atau melamar kerja disuatu perusahaan dan diberikan tugas, diberikan pekerjaan, target dengan harapan perusahaan agar pegawai dapat melakukan pekerjaannya dengan baik. Kemudian terjadi GAP atau suatu pekerjaannya tidak selesai atau tidak rapih untuk dikerjakannya dengan baik. Maka peranan perkembangan ini selanjutnya untuk memastikan agar pegawai dikembangkan sehingga pekerjaannya diselesaikan dengan baik, bahkan ada juga seorang pegawai bekerjanya sudah baik. Misalnya, seorang pegawai dikasih pekerjaan untuk melakukan atau membuat laporan, maka perkembangannya bagaimana caranya seorang pegawai bisa lebih baik lagi. Sehingga harapan perusahaan atau bank adalah agar pegawai-pegawainya mampu bekerja dengan baik, tidak hanya baik saja tetapi bisa lebih baik lagi atau sangat baik untuk kedepannya lagi. Ketika seorang pegawai bisa bekerja dengan baik atau sangat baik maka secara otomatis keuntungan perusahaan akan lebih besar lagi, dari pada hanya baik saja.

²² Laporan Tahunan (*Annual Report*), (PT.Bank Syariah Mandiri,2016), hlm 237. http://www.syariahmandiri.co.id/wpcontent/uploads/2010/03/AR_BSM_2016_Lap_Manajemen.pdf (Download 25 Oktober 2016)

Dalam strategi pengembangannya untuk masyarakat ekonomi ASEAN, bank syariah mandiri akan membekali pegawai dengan standar kompetensi yang terstandar yang dibutuhkan dan sudah ditetapkan untuk dapat bersaing dengan tenaga kerja asing. Untuk mempersiapkannya bank syariah mandiri sudah ada standar kompetensinya dan bank syariah mandiri sudah menyiapkan pegawai-pegawai untuk bersaing sesuai dengan memenuhi kompetensi yang sudah ditetapkan. Jadi, untuk kesiapannya dilihat dari strateginya dan standar kompetensinya. Tujuannya adalah untuk memastikan pegawai dapat melakukan pekerjaannya secara optimal.²³

Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) akan berdampak negatif jika masyarakat tidak siap. Karena dalam mekanisme MEA berbagai profesi seperti, pedagang, dokter, guru, pengacara dan lainnya boleh di isi oleh tenaga kerja dari luar negeri misalnya Malaysia, Singapura, dll. Dengan terbentuknya komunitas ekonomi ASEAN ini maka warga negara yang bekerja di negara lain (ASEAN) maka tidak menggunakan paspor maupun visa kerja. Warga negara Vietnam misalnya, juga bisa melamar kerja di indomaret dengan syarat yang sama seperti warga negara Indonesia.

Dalam pengembangannya tidak hanya bank syariah mandiri saja melainkan metode pengembangannya juga dilakukan oleh perusahaan-perusahaan lain merupakan kompetitor bank syariah mandiri, biasanya bank syariah mandiri menggunakan metodenya 70, 20, 10 ini adalah

²³ Abdul Hakim, *Human Capital Group, Hasil Wawancara Pribadi*, Pegawai PT.Bank Syariah Mandiri Pusat, Pada hari Jum'at tanggal 06 Januari 2017, Pukul 13:58 WIB, Jakarta Pusat Lantai 2 MH.Thamrin.

perbandingan, dimana 70 itu adalah untuk *experience*, 20 itu *relationship* dan yang 10 itu *training*. Untuk yang *experience* biasanya untuk penugasan. Misalnya, seorang pegawai ditugaskan untuk ditugaskan dibagian *management*, lalu dipindahkan dengan jabatan di kepegawaian, kemudian *relationship* ini metode pengembangan yang berbasisnya adalah interaksi antara mentor dengan yang dimentorin. Misalnya, melakukan pengarahan kepada pegawai untuk mengetahui pengetahuan perbankan syariah dan bertanya kepada pegawai caranya untuk akad mudharabah atau melakukan pembiayaan musyarakah, Maka seorang mentor yang melakukan pengarahan atau mentransfer ilmu disebut *relationship*, seorang yang memberikan arahan disebut *mentor* dan yang diarahkan namanya *menti*. Jadi *relationship* itu adalah hubungan secara langsung bertanya, melalui email kepada atasan untuk berinteraksi dengan dua orang yang dilakukan oleh mentor dan menti, sedangkan *training* seperti yang diluar-luar seperti dilakukannya hanya di dalam kelas.

Ketika seorang pegawai masuk atau melamar kerja disuatu perusahaan dan diberikan tugas, diberikan pekerjaan, target dengan harapan perusahaan agar pegawai dapat melakukan pekerjaannya dengan baik, kemudian terjadi GAP atau suatu pekerjaannya tidak beres atau rapih untuk dikerjakannya tidak diselesaikan dengan baik. Maka peranan perkembangan ini selanjutnya untuk memastikan agar pegawai dikembangkan sehingga pekerjaannya diselesaikan dengan baik, bahkan ada juga seorang pegawai bekerjanya sudah baik. Misalnya, seorang

pegawai dikasih pekerjaan untuk melakukan atau membuat laporan. Maka perkembangannya bagaimana caranya seorang pegawai bisa lebih baik lagi sehingga harapan perusahaan atau bank adalah agar pegawai-pegawainya mampu bekerja dengan baik, tidak hanya baik saja tetapi bisa lebih baik lagi atau sangat baik untuk kedepannya lagi, ketika seorang pegawai bisa bekerja dengan baik atau sangat baik maka secara otomatis keuntungan perusahaan akan lebih besar lagi, dari pada hanya baik saja.²⁴

Kendalanya adalah dalam dunia akademis dengan tuntutan pekerjaan belum sesuai. Jadi, yang *pertama* apa yang diajarkan di perguruan tinggi dengan kebutuhan tenaga kerja atau pegawai di industri belum sesuai sehingga ketika lulusan perguruan tinggi melamar pekerjaannya atau melamar di sebuah institusi maka akan diulang dari awal untuk mengajarkannya dalam pelatihan, karena yang diajarkan oleh perguruan tinggi dan apa yang menjadi kebutuhan industri tidak diajarkan di perguruan tinggi, sehingga seorang mahasiswa lulus atau calon pegawai diajarkan lagi dalam tahap pelatihannya dengan pengetahuan yang baru yang belum diajarkan di perguruan tinggi. Misalnya, seorang calon pegawai melamar di PT. Bank Syariah Mandiri, ternyata di bank syariah mandiri ada pengetahuan-pengetahuan, keterampilan yang belum diajarkan di perguruan tinggi, sehingga bank syariah mandiri harus mengajarkannya lagi karena lulusan perguruan tinggi seperti ini tidak siap pakai atau tidak siap untuk bekerja di industri perusahaan-perusahaan dan

²⁴ Abdul Hakim, *Human Capital Group, Hasil Wawancara Pribadi*, Pegawai PT. Bank Syariah Mandiri Pusat, Pada hari Jum'at tanggal 06 Januari 2017, Pukul 13:58 WIB, Jakarta Pusat Lantai 2 MH.Thamrin.

harus diajarkan kembali dari awal selama berapa bulan dan berapa tahun dan inilah calon pegawai yang sudah mengerti kebutuhan industri perusahaan, sehingga ada GAP dalam melakukan pengembangan yang tenaga kerja asing tidak memerlukan perkembangan tetapi di Indonesia perlu memerlukan perkembangan agar mampu bersaing di tenaga kerja asing. *Kedua* adalah dalam bahasa asing misalnya bahasa Inggris, karena tidak semuanya sumber daya manusia kurang bagus atau pasif, karena hampir sebagian dari itu belum menguasai dalam berbahasa Inggris, dimana sekarang adalah bahasa Inggris adalah bahasa global yang akan menjadi kendala seorang pegawai agar mampu bersaing di industri keuangan syariah.

Karena bagaimana bisa bekerja di perusahaan asing atau ekspansi ke dunia luar atau dengan negara tetangga Malaysia, bahasa Inggris saja seorang pegawai masih pasif bagaimana untuk bisa bersaing jadi agar untuk disamakan maka bahasa Inggris dipakai dalam bahasa. Seorang SDM-SDM di Indonesia masih sangat relatif rendah untuk berbahasa Inggris, karena ini menjadi jembatan di Indonesia terutama di bank syariah mandiri agar mampu berkomunikasi dengan orang-orang yang ada diseluruh dunia. Apabila seorang sumber daya manusianya masih pasif dalam berbahasa Inggrisnya maka tugas dalam pengembangan adalah mengajarkannya agar mampu dalam berbahasa Inggris. Dan yang *ketiga* adalah mental, karena orang asing jauh lebih optimis dibandingkan dengan negara Indonesia yang sudah pesimis keahliannya dalam berbahasa

ataupun mental, maka yang lebih menonjol adalah tenaga kerja asing. Sehingga sumber daya manusia sudah langsung pesimis dengan tenaga kerja asing di Indonesia, baik dengan bahasa, kompetensinya, keahliannya.²⁵

Bank syariah masih sangat membutuhkan pegawai berkualitas yang bisa memberikan pemahaman yang benar kepada nasabah. Kebutuhan akan SDM syariah sangat menentukan produktivitas, kinerja, dan kontinuitas suatu lembaga. Kekurangan SDM syariah selama ini banyak ditutupi oleh SDM konvensional yang secara keilmuan masih sangat minim, terutama dalam bidang syariah. Karena mereka hanya memperoleh pelatihan beberapa hari dan langsung disalurkan pada bank-bank syariah. Sehingga keilmuan mereka tentang keuangan syariah sangat terbatas. Padahal memahami syariah itu harus mendalam tidak hanya dari kulit luarnya saja. Klarifikasi dan kualitas SDM bank syariah lebih dituntut adanya keterpaduan antara ilmu pengetahuan, *skill*, dan *ability* dengan komitmen moral dan *integritas*. Dengan begitu diharapkan bank syariah dapat menunjukkan eksistensinya. Tantangan SDM bank syariah adalah kompetensi.²⁶

Saya optimis apabila kompetensi SDM terus ditingkatkan, maka Indonesia sukses menghadapi MEA, tapi berpeluang menjadi pusat

²⁵ Abdul Hakim, *Human Capital Group, Hasil Wawancara Pribadi*, Pegawai PT.Bank Syariah Mandiri Pusat, Pada hari Jum'at tanggal 06 Januari 2017, Pukul 13:58 WIB, Jakarta Pusat Lantai 2 MH.Thamrin.

²⁶ Abdul Hakim, *Human Capital Group, Hasil Wawancara Pribadi*, Pegawai PT.Bank Syariah Mandiri Pusat, Pada hari Jum'at tanggal 06 Januari 2017, Pukul 13:58 WIB, Jakarta Pusat Lantai 2 MH.Thamrin.

keuangan syariah dunia. Industri perbankan syariah dan keuangan syariah telah berkembang pesat, namun belum ditopang dengan SDM yang handal dan profesional, karena masih banyak SDM dari berbagai jurusan dan tidak paham betul masalah ekonomi syariah. Berdasarkan riset yang dilakukan oleh Universitas Indonesia tahun 2003, diungkapkan bahwa lebih dari 90% SDM bank syariah saat ini tidak memiliki latar belakang pendidikan ekonomi syariah. Jika demikian, maka inilah persoalan utama yang harus segera diselesaikan. Jika babak baru perdagangan bebas ASEAN diberlakukan, tanpa strategi yang tepat, niscaya Indonesia akan disaingi oleh negara ASEAN lainnya. Mengapa demikian, disaat negara lain tengah memperkuat keterampilannya, negara kita masih sibuk mengurus regulasi. Padahal, pasar bebas ASEAN membuka gerbang bagi para pencari kerja untuk berebut lowongan. Perlu upaya sungguh-sungguh untuk menyongsongnya oleh semua pihak, tidak hanya pemerintah namun juga masyarakat sebagai *end user*.

Langkah antisipatif yang telah disiapkan oleh pemerintah nampaknya lebih pada sektor industri. Dimana setiap barang industri wajib memenuhi Standar Nasional Indonesia (SNI). Akan tetapi secara khusus, untuk sektor jasa dan tenaga kerja khususnya SDM di bidang perbankan syariah dan sejenisnya perlu upaya mandiri yang lebih sungguh-sungguh. Disamping itu campur tangan pemerintah tetap dibutuhkan. Setidaknya pemerintah perlu menyusun regulasi yang melindungi tenaga kerja bidang ekonomi syariah kita dari gempuran pihak lain. Kalo tidak ada aturan,

sama saja kita mengorbankan bangsa sendiri. Sebab, orang asing bisa masuk, sementara kita tidak bisa masuk di tempat orang lain.²⁷

Jadi, Problem SDM khususnya di bagian keuangan syariah sebenarnya merupakan masalah klasik yang hingga kini belum sepenuhnya bisa teratasi. Karenanya, krisis SDM ini perlu mendapatkan penanganan yang serius dari semua pihak terutama pemerintah dan kalangan lembaga pendidikan untuk menciptakan SDM yang siap pakai, kreatif dan inovatif. SDM yang berkualitas adalah faktor kunci bagi masa depan keuangan syariah di Indonesia. Di era pasar bebas Asean yang akan berlaku 2015 mendatang, SDM yang berkualitas akan menjadi penentu apakah keuangan syariah kita mampu bersaing atau tidak di tingkat Asean.

Untuk melahirkan SDM yang siap pakai sesuai kebutuhan pasar, calon karyawan atau bankir harus menguasai dua disiplin ilmu sekaligus. Di samping paham akan ilmu ekonomi konvensional, para calon karyawan atau praktisi bank syariah harus memiliki pengetahuan syariah yang memadai. Jika dua keilmuan tersebut tidak bisa dipadukan, perkembangan industri perbankan syariah bisa menemui kendala yang sangat serius.

Dengan demikian, berbagai peluang dan tantangan dalam pengembangan keuangan syariah di era pasar bebas Asean 2015 harus menjadi perhatian bersama. Pemerintah, akademisi, praktisi, ulama' dan masyarakat perlu bersatu dan bergandengan tangan memperbaiki berbagai

²⁷ Abdul Hakim, *Human Capital Group, Hasil Wawancara Pribadi*, Pegawai PT.Bank Syariah Mandiri Pusat, Pada hari Jum'at tanggal 06 Januari 2017, Pukul 13:58 WIB, Jakarta Pusat Lantai 2 MH.Thamrin.

kendala yang dihadapi keuangan syariah. Jika hal ini bisa dilakukan, Indonesia tidak perlu pesimis menghadapi MEA 2015. Penulis optimis industri keuangan syariah Indonesia mampu bersaing dengan negara-negara Asean dan bisa menjadi pemain utama di pasar tunggal Asean.

BAB V

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

A. Kesimpulan

Strategi pengembangan Bank Syariah Mandiri menggunakan paradigma *talent management*. *Talent management* adalah upaya pengelolaan sumber daya manusia yang mana akan membedakan antara orang-orang yang bisa dikembangkan lebih lanjut dengan orang-orang yang tidak bisa dikembangkan. intinya bahwa kita akan fokus mengembangkan pegawai-pegawai yang terbaik, bukan berarti pegawai yang biasa-biasa saja tidak dikembangkan. tetapi fokus perusahaan adalah bagaimana cara menjaga. Sedangkan pegawai yang biasa-biasa saja perlu untuk pengembangan dalam hal kinerjanya maka akan tetap dikembangkan dalam kerangka atau ruang lingkup kerjanya dia saja agar lebih berkembang lagi.

Program pengembangan sumber daya manusia yang berbasis kompetensi di PT.Bank Syariah Mandiri dapat membantu perusahaan untuk memiliki sumber daya manusia yang kompeten dan handal dalam bekerja.

Upaya yang bisa dilakukan di sektor perbankan syariah adalah melakukan standarisasi dan sertifikasi SDM yang bertaraf, minimal ASEAN.

Upaya yang bisa dilakukan oleh pemerintah, mungkin melalui Bank Indonesia (BI) atau mungkin asosiasi yang bergerak dalam bidang ekonomi syariah bersatu dan merumuskan standar SDM ekonomi syariah. Masyarakat Ekonomi Syariah (MES), Ikatan Ahli Ekonomi Islam (IAEI) serta Asosiasi

Perbankan Syariah Indonesia (ASBISINDO) mengadakan konsorsium untuk mewujudkan uji kompetensi pegawai bank syariah.

Upaya lain yang bisa dilakukan adalah Perguruan Tinggi (PT) yang membuka program studi ekonomi syariah, perbankan syariah, dan sejenisnya untuk meningkatkan kualitas *output*-nya.

Adapun langkah strategis yang dilakukan PT.Bank Syariah Mandiri. yang *pertama*, *Induction program* yang dilaksanakan setiap kali pegawai masuk, kemudian pegawai masuk kita membekali kurang lebih satu minggu dengan berbagai ilmu, pengetahuan yang terkait dengan bank-bank syariah, dari sini yang kita harapkan mereka sudah mengetahui tentang bank syariah mandiri selama seminggu dalam pelatihan pengembangan sumber daya manusia. bertujuan untuk memperkenalkan pegawai-pegawai baru dengan pengetahuan-pengetahuan perbankan syariah. yang *kedua*, Program rekrutmen regular merupakan program rekrutmen untuk mencari calon pegawai sesuai kebutuhan perusahaan. Program rekrutmen regular ini dimulai dengan tahapan pencarian kandidat, seleksi administrasi, tes interview, tes psikologi, proses *cross reference* (melakukan klarifikasi data ke perusahaan sebelumnya), tes kesehatan dan sampai dengan penandatanganan perjanjian kerja.

Program Rekrutmen Khusus BSM pada tahun 2016 adalah dengan *Officer Development Program (ODP)*. Tahun ini pelaksanaan *Officer Development Program* dilakukan sebanyak 3 angkatan (86 orang), program ini merupakan program pendidikan selama 9 bulan untuk mengembangkan potensi serta talenta calon-calon pegawai BSM.

Program rekrutmen kriya merupakan program belajar bekerja terpadu (pemagangan) yang diatur secara komprehensif adalah wujud implementasi *Program Corporate Social Responsibility (CSR)* dalam bidang pendidikan dan mempersiapkan tenaga kerja yang siap pakai.

B. Rekomendasi

1. Bank Syariah Mandiri harus memprioritaskan pada lulusan yang berasal dari ekonomi syariah atau perbankan syariah, karena ilmu yang mereka miliki dapat dimanfaatkan untuk kemajuan bank syariah di Indonesia.
2. Dalam manajemen Bank Syariah harus memprioritaskan penciptaan sumber daya manusia yang berkualitas dan kompeten dengan terus melakukan *training dan workshop* atau kuliah pascasarjana untuk mengembangkan SDM dalam menghadapi MEA.
3. Kinerja karyawan harus lebih ditingkatkan demi kemajuan bank syariah mandiri.
4. Sosialisasi dalam perbankan syariah harus lebih ditingkatkan, agar masyarakat dapat mengetahui keunggulan bank syariah dibandingkan bank konvensional.
5. Diharapkan pada perguruan tinggi Islam dapat melakukan kerjasama dengan bank syariah dalam bentuk apapun, karena ini salah satu cara agar bank syariah dapat diterima oleh masyarakat.