

Strategi *Islamic Human Capital Management* Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai Bank Syariah Indonesia

Ade Yuliar

UIN Raden Mas Said Surakarta

adeyuliar2107@gmail.com

Abstrak

Pesatnya perkembangan perbankan syariah dengan munculnya Bank Syariah Indonesia harus didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas. Namun pada kenyataannya, masih kekurangan sumber daya manusia bank syariah yang berkualitas dan memiliki pemahaman yang komprehensif tentang prinsip-prinsip syariah. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi manajemen human capital syariah dan mencoba mengusulkan solusi yang mungkin untuk mengatasi permasalahan terkait peningkatan kinerja SDM bank syariah dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian ini menyimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia syariah harus diterapkan dengan baik di bank syariah. Bank syariah harus memiliki sistem rekrutmen dan seleksi yang adil, menanamkan nilai-nilai Islam dalam budaya perusahaan, meningkatkan komitmen dan loyalitas karyawan melalui sistem kompensasi manfaat, menetapkan KPI dan mengoptimalkan pelatihan dan pengembangan.

Kata kunci : Bank Syariah Indonesia, Manajemen Sumber Daya Manusia Islam, Kinerja

Pendahuluan

Perkembangan industri perbankan syariah yang meningkat mendorong pula munculnya isu mengenai sumber daya manusia di dalamnya. Jika dilihat dari perspektif kuantitas, jumlah karyawan Bank Umum Syariah (BUS) dan Unit Usaha Syariah (UUS) di Indonesia hingga Juni 2018 mencapai 57.028 orang, sementara itu Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) mencapai 4.495 orang (Keuangan, 2018). Jumlah karyawan yang tidak sedikit tersebut seharusnya dapat mendorong kinerja industri perbankan syariah menjadi lebih baik.

Di tengah persaingan industri perbankan yang semakin ketat maka kebijakan pemerintah melalui Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN) terkait upaya penggabungan tiga bank syariah antara lain BRI Syariah, Bank Mandiri Syariah dan BNI Syariah (<https://keuangan.kontan.co.id/>, 2020). Perubahan nama bank dari merger tiga bank bernama Bank Syariah Indonesia, Tbk. (BSI), harapannya pengelolaan bank hasil merger yang akan dilakukan oleh para profesional yang berpengalaman dibidangnya akan membantu mewujudkan tujuan dari merger yakni menjadikan BSI sebagai jangkar dalam ekosistem industri halal dan mendukung visi untuk memposisikan Indonesia sebagai salah satu pusat ekonomi Syariah dunia, demikian paparan dari Firman Wibowo sebagai Direktur Utama BNI Syariah (<https://infobanknews.com/>, 2020).

Dalam prespektif tantangan *human capital management* maka dibutuhkan strategi yang andal sehingga target BSI mampu mengejar target masuk sepuluh

besar bank syariah dunia di tahun 2025 (<https://keuangan.kontan.co.id/>, 2021). Salah satu poin penting yang harus menjadi bagian dari strategi bank syariah dalam menghadapi persaingan bisnis yaitu menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas. SDM yang berkualitas inilah yang nantinya diharapkan mampu mendorong bank syariah untuk memiliki *comparative advantage* yang dapat menjadi modal bagi tumbuh kembangnya Bank Syariah Indonesia ke depan.

Tabel 1. Komposisi Pegawai dan Aset Bank Syariah Indonesia

Keterangan	Pegawai Tetap	Aset
Bank Syariah Mandiri	8.552	112.29 Triliun
BRI Syariah	4.661	43.12 Triliun
BNI Syariah	5.723	42.49 Triliun

Sumber: Data Bank diolah, 2019

Dari penggabungan aset bank hingga 200-an Triliun rupiah dan pegawai yang cukup besar maka target bisnis pembiayaan yang direncanakan BSI untuk tahun 2025 adalah 272 Triliun rupiah dan pendanaan 336 Triliun rupiah (<https://economy.okezone.com/>, 2021). Maka pegawai Bank Syariah Indonesia dituntut untuk produktif dan berkinerja optimal agar tujuan bisnis bank dapat tercapai. Selain itu, secara umum bank syariah juga dihadapkan dengan tantangan global adanya Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) dimana sumber daya manusia yang unggul sebagai faktor penentu dari keberhasilan perusahaan bersaing dalam lingkup ASEAN. Dalam hal ini Bank Syariah Indonesia juga harus mampu menjawab tantangan MEA dalam mengelola sumber daya manusia islam (sumber daya insani) yang kompeten sesuai dengan kebutuhan industri perbankan syariah.

Maka kualitas sumber daya manusia pada institusi yang berlandaskan prinsip Islam seperti bank syariah tidak hanya terbatas pada dimensi kognitif (*Intellectual Quotient/IQ*) dan afektif (*Emotional Quotient/EQ*), tetapi yang tidak kalah penting adalah dimensi spiritualitasnya (*Spiritual Quotient/SQ*). Oleh karena itu, dalam merekrut tenaga kerja, seharusnya bank syariah menerapkan strategi yang baik sehingga mampu memperoleh sumber daya insani yang memiliki IQ, EQ dan SQ yang tinggi. Menurut Yusuf, 2015 menyebutkan bahwa hal mendasar untuk menjadikan bank syariah memiliki kredibilitas yang baik yaitu adanya dukungan sumber daya manusia yang *qualified*, kompeten dan profesional. Dalam konteks ini, profesional berarti sumber daya manusia pada bank syariah memiliki pengetahuan dan keahlian yang memadai dalam aspek yang terkait dengan syariah, ekonomi dan praktik bisnis.

Namun demikian, fenomena yang muncul saat ini menunjukkan bahwa bank syariah banyak merekrut karyawan yang berasal dari lembaga keuangan konvensional (Khan, 2015). Hal ini dilakukan terutama untuk memperoleh karyawan yang berpengalaman dan mumpuni dalam bidang perbankan untuk menduduki posisi *middle* dan *top management*. Karyawan yang direkrut dari bank konvensional di satu sisi memiliki pengetahuan dan kemampuan teknis yang tidak diragukan dalam bidang keuangan dan perbankan, tetapi di sisi lain pemahaman mengenai prinsip syariah dalam operasional bank syariah masih sangat minim. Hal ini diperkuat dengan penelitian Kahf (2002); Wilson (2002); Tahir, et.al., (2004) dalam Khan, 2015 yang menyebutkan bahwa kurangnya pemahaman mengenai bagaimana menjalankan transaksi berdasarkan prinsip Islam menyebabkan karyawan bank syariah menghadapi kesulitan dalam memberikan penjelasan tentang karakteristik produk bank syariah kepada nasabah. Oleh karena itu, penting bagi Bank Syariah Indonesia untuk menjadikan aspek pengetahuan dan pemahaman terhadap prinsip syariah sebagai pertimbangan utama dalam merekrut karyawan.

Penelitian Azmy, 2015 menyebutkan bahwa dalam rangka mengembangkan sumber daya insani bank syariah yang berkualitas diperlukan strategi pengembangan jangka panjang. Strategi pengembangan ini harus dihubungkan dengan indikator kinerja yang dijadikan sebagai sarana pengukuran pengembangan karir sehingga semua karyawan dapat meningkatkan kinerja dan kontribusi positif kepada perusahaan. Hasil penelitian tersebut juga menyimpulkan bahwa karyawan bank syariah harus memiliki karakteristik SDM yang Islami yaitu *shiddiq* (benar dan jujur), *tabligh* (mengembangkan lingkungan menuju kebaikan), amanah (dapat dipercaya), dan *fathonah* (kompeten dan profesional).

Menurut Yuliar & Andraeny, 2020 perkembangan bank syariah secara umum di Indonesia memiliki permasalahan terkait kualitas sumber daya manusia seperti temuan *fraud* atau tindakan pelanggaran yang dilakukan pegawai bank syariah yang terus meningkat. Faktor kehati-hatian menjadi perhatian oleh bank syariah mengenai masalah *fraud* karena berkaitan dengan kepercayaan masyarakat terhadap bank syariah. Kasus-kasus tersebut perlu mendapat perhatian yang serius karena kasus *fraud* yang terjadi di bank syariah berbeda dengan kasus *fraud* di bank konvensional, akan muncul pertanyaan bagaimana penjagaan aspek syariah oleh perusahaan terhadap fenomena tersebut.

Tinjauan Literatur

Bank Syariah

Menurut Muhammad, 2000 bank syariah adalah bank yang beroperasi dengan tidak mengandalkan pada bunga dan bank syariah merupakan lembaga keuangan atau perbankan yang operasionalnya dan produknya dikembangkan

berlandaskan pada Al Qur'an dan Al Hadist Nabi Muhammad SAW.

Islamic Human Capital Management

Human capital management menurut Zainal, V.R., Basalamah, S., Muhammad, 2014 dapat diartikan sebagai suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya manusia secara efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tujuan bersama perusahaan dan karyawan menjadi maksimal. Dalam hal ini di sebuah organisasi atau perusahaan kebijakan *human capital management* berada pada tanggung jawab *Human Capital Department*.

Menurut (Azmy, 2015) ada beberapa dimensi *islamic human capital management*, yaitu rekrutmen dan seleksi islam, pelatihan islam dan kompensasi islam. Dalam rangka menciptakan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang berbasis syariah, diperlukan manajemen sumber daya manusia yang berlandaskan pada nilai-nilai Islam.

Kinerja Pegawai

Menurut Mankunegara, 2011 bahwa kinerja pegawai adalah hasil melakukan sebuah pekerjaan secara nyata dan dapat dilihat kualitas dan kuantitas yang telah dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang telah dibebankan kepadanya. Pengertian lain, kinerja karyawan adalah hasil perolehan kerja seseorang secara akumulatif selama periode waktu tertentu didalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab untuk memenuhi target sasaran kerja yang disepakati bersama-sama (Zainal, V.R., Basalamah, S., Muhammad, 2014).

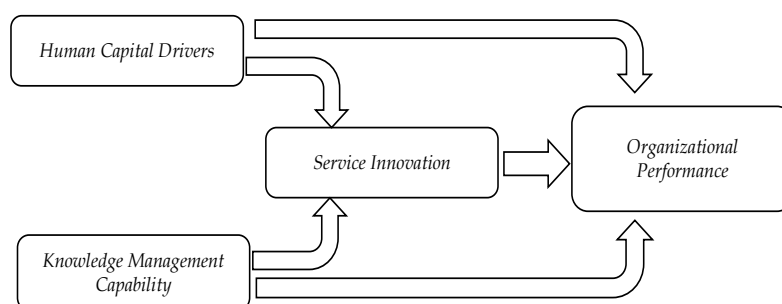
Metodologi

Metode Penelitian yang digunakan adalah dengan menggunakan studi literatur dari beberapa sumber. Tujuan penelitian adalah untuk mendeskripsikan dan menginterpretasikan hasil temuan atau pengamatan mengenai strategi kebijakan *islamic human capital management* untuk peningkatan kinerja pada Bank Syariah Indonesia.

Jenis data yang digunakan adalah data kualitatif yang bersumber dari data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data dengan menggunakan studi kepustakaan, yang digunakan untuk menggali dasar-dasar teori yang terkait dengan konsep *islamic human capital management* serta melihat kondisi sumber daya manusia di Bank Syariah Indonesia.

Penelitian ini dilakukan atas dasar yaitu masih terbatasnya jumlah penelitian tentang *islamic human capital management* yang dilakukan di perbankan syariah. Penelitian (Trimulato, 2018) bahwa manajemen sumber daya manusia Islam menjadi penting bagi pembentukan kualitas bagi sumber daya manusia di bank syariah. Manajemen sumber daya manusia Islam dapat dilakukan dari setiap proses pengembangan sdm di bank syariah terdiri dari rekrutmen, seleksi, pelatihan sampai menjadi sdm bank syariah yang unggul. Penelitian (Hadjri,

Perizade, Marwa, & Hanafi, 2019) menyarankan untuk melakukan penelitian lebih lanjut tentang dampak *islamic human capital management* terhadap kinerja karyawan. Sejalan dari penelitian (Pertiwi, Tjakraatmadja, & Febriansyah, 2020) terdapat pengusulan model yang menggambarkan hubungan dinamis antara kinerja organisasi perbankan syariah Indonesia dengan ketiga variabel yang diduga menjadi faktor yang mempengaruhi. Kinerja organisasi dipengaruhi secara langsung oleh inovasi layanan, penggerak modal manusia dan kapabilitas *knowledge management*. Dalam hal ini variabel *human capital drivers* dan *knowledge management* berada pada kebijakan *human capital* bank syariah yang berpengaruh kepada kinerja karyawan dan tujuan akhir berdampak kepada kinerja lembaga bank syariah.



Sumber: (Pertiwi, Tjakraatmadja, & Febriansyah, 2020)

Figure 1. Research Framework

Hasil dan Pembahasan

Keberhasilan pengembangan industri perbankan syariah ditentukan oleh kualitas pelaku/praktisi perbankan syariah itu sendiri. Dengan sumber daya manusia yang profesional, kompeten, serta memiliki pemahaman yang baik tentang nilai-nilai Islam, maka operasional bank akan berjalan sesuai dengan prinsip syariah dan dapat dimanfaatkan masyarakat luas sebagai bagian dari sistem keuangan yang *rahmatan lil alamin*.

Profesionalisme dan kompetensi (keahlian) menjadi tuntutan bagi setiap muslim dalam menjalankan pekerjaannya seperti diisyaratkan dalam hadits yang diriwayatkan oleh Al Baihaqi dalam (Muthe, 2012) berikut:

“Sesungguhnya Allah mencintai salah seorang diantara kalian yang melakukan pekerjaannya dengan itqon (profesional).”

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia berbasis Islam di Bank Syariah Indonesia, profesionalisme dan kompetensi berarti karyawan mampu melakukan pekerjaan sesuai dengan ketentuan atau kaidah-kaidah syariah serta bekerja sesuai dengan bidang keahlian masing-masing. Hal ini pada akhirnya akan berimplikasi pada meningkatnya kepuasan nasabah atas pelayanan bank syariah. Kualifikasi yang dibutuhkan oleh industri perbankan syariah menurut (Muthe, 2012) adalah:

1. Profesionalisme yang tinggi di bidang perbankan. Profesionalisme sumber daya manusia merupakan sesuatu yang sangat penting untuk meningkatkan loyalitas nasabah dan menciptakan sistem operasional bank syariah yang efisien (Yusuf, 2015).
2. Kompetensi terkait pengetahuan syariah termasuk di dalamnya kajian *fiqh muamalah* perbankan syariah dan aplikasinya. Kompetensi ini dibutuhkan untuk membangun idealisme sumber daya manusia perbankan syariah yang profesional.
3. Memiliki nilai-nilai *akhlak* dan *akidah* Islami. Sebagai orang yang terlibat dalam industri perbankan syariah maka harus dapat memberikan kualitas pelayanan yang baik sesuai nilai syariah.

Namun demikian, kondisi perbankan syariah saat ini masih terkendala dengan terbatasnya jumlah sumber daya manusia yang memiliki kompetensi dan pemahaman dalam bidang ekonomi syariah sebagaimana disebutkan dalam kualifikasi di atas. Hal ini diperkuat dengan penelitian (Siswanto, 2014) yang menyatakan bahwa saat ini sangat sulit untuk memperoleh sumber daya manusia bank syariah yang memiliki kemampuan yang baik dalam bidang keuangan perbankan serta betul-betul memahami prinsip-prinsip syariah. Data menunjukkan bahwa sebagian besar sumber daya manusia bank syariah, terutama level menengah dan atas, berasal dari karyawan bank konvensional dengan latar pendidikan non syariah (Agustianto, 2011).

Kemampuan untuk mengelola sumber daya manusia merupakan suatu hal yang krusial dalam konteks bisnis modern saat ini. Manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai "*a process consisting of the acquisition, development, motivation, and maintenance of Human Capital*" (Lee & Lee, 2007 dalam Mutasim et al., 2013). Dalam konteks lembaga keuangan Islam seperti bank syariah, manajemen SDM yang diterapkan sudah seharusnya berlandaskan pada prinsip-prinsip Islam.

Manajemen sumber daya manusia berbasis Islam (*islamic Human Capital management*) merupakan konsep yang memperlakukan karyawan bukan sebagai pelayan semata, melainkan menganggap karyawan sebagai aset berharga yang harus dipertimbangkan sebagai aset tenaga kerja yang dinamis dan *powerful* (Beekun, 1997 dalam Mutasim et al., 2013).

Dengan demikian, praktik manajemen sumber daya manusia yang Islami menekankan pada pengembangan keahlian, kemampuan, sikap dan pengetahuan kerja individual karyawan untuk mendukung tujuan organisasi (Ali, 2005 dalam Mutasim et al., 2013). Konsep *Islamic Human Capital management (Islamic HRM)* bertujuan untuk memahami kebutuhan dan harapan pegawai dengan cara yang lebih baik. Namazie dan Frame (2007) dalam Mutasim et al., 2013 menyebutkan bahwa terdapat 5 aspek dalam manajemen sumber daya manusia Islami yaitu

seleksi dan rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, pengembangan karir, manajemen kinerja dan *reward system*.

Prinsip-prinsip manajemen dan etika kerja dalam Islam dilandasi oleh nilai-nilai yang tercantum dalam Al-Qur'an dan as-sunnah. Banyak ayat dalam Al-Qur'an yang memerintahkan manusia untuk berlaku adil dan jujur dalam berniaga, termasuk bersikap adil dalam konteks hubungan kerja serta mendorong manusia untuk mempelajari ilmu dan keterampilan baru serta selalu berusaha untuk bekerja dengan baik sehingga dapat memberikan manfaat tidak hanya bagi diri sendiri tetapi juga bagi masyarakat. Islam juga menekankan pentingnya bekerjasama dan melakukan konsultasi (musyawarah) dalam membuat keputusan (Abuznaid, 2006 dalam Branine, M & Pollard, 2010).

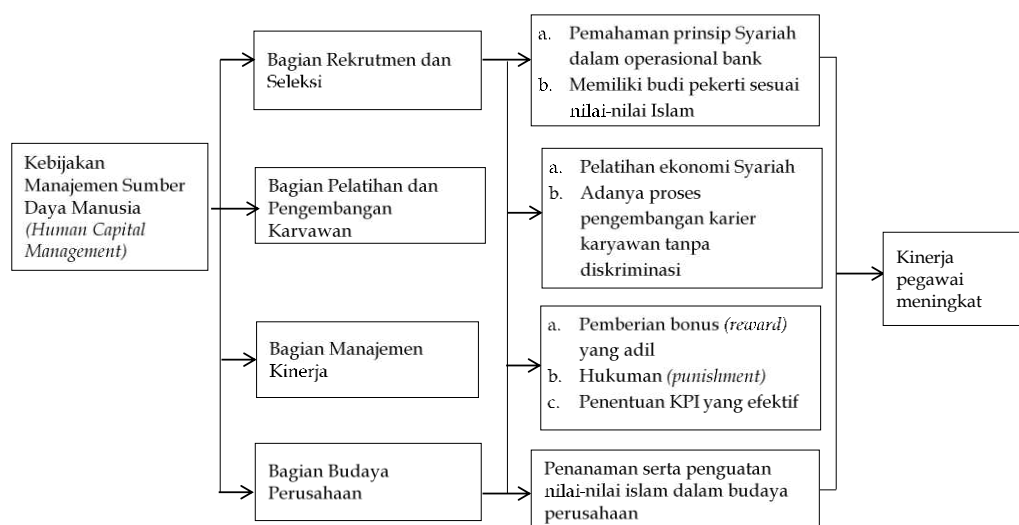


Figure 2.. Strategi Islamic Human Capital Management

Beberapa hal yang perlu dilakukan oleh Bank Syariah Indonesia terkait dengan manajemen sumber daya manusia (insani) :

1. Rekrutmen dan Seleksi

Pertama, aspek rekrutmen. Proses rekrutmen pegawai bank syariah harus dilakukan berdasarkan strategi perekrutan yang matang. Pihak manajemen tentunya perlu menetapkan kualifikasi standar yang harus dimiliki oleh calon pegawai. Selain pengetahuan dan kemampuan terkait ekonomi dan keuangan perbankan, kriteria utama yang harus menjadi pertimbangan bank syariah dalam merekrut pegawai adalah pemahamannya terhadap prinsip syariah dalam operasional bank. Aspek ini penting dengan mengutamakan merekrut bagi calon karyawan yang telah memiliki pengetahuan ekonomi islam sebagai pengalaman akademis, tentunya secara signifikan akan mengubah produktivitas dan profesionalisme perbankan syariah itu sendiri (Hasan, 2020). Hal ini penting agar nantinya pegawai bank syariah mampu memberikan pemahaman kepada nasabah tentang produk dan sistem operasional bank syariah. Selama ini, sumber daya manusia bank syariah yang memahami betul

tentang prinsip-prinsip syariah tersebut masih minim sehingga sebagian masyarakat masih memiliki *mindset* bahwa bank syariah sama saja dengan bank konvensional. Oleh karena itu, bank syariah hendaknya mempertimbangkan latar belakang pendidikan pegawai. Calon pegawai yang memiliki latar belakang pendidikan seperti ekonomi syariah, akuntansi syariah, manajemen syariah serta keuangan dan perbankan Islam perlu dipertimbangkan dalam perekrutan karyawan yang diharapkan memiliki pemahaman prinsip-prinsip syariah secara lebih baik.

Kedua, aspek seleksi. Proses seleksi adalah menentukan apakah calon karyawan sudah sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan sesuai dengan industri bank syariah. Aspek yang penting diperhatikan adalah akhlak (budi pekerti) sesuai dengan nilai-nilai Islam. Hal ini yang membedakan dengan bank konvensional bahwa bank syariah lebih mengutamakan personal dengan kriteria religius dan mempunyai akhlak atau etika sesuai dengan prinsip Islam. Pengukuran tersebut dapat dilakukan pada saat wawancara dengan bantuan pertanyaan bersifat pemahaman etika Islam dan dibuat menjadi SOP (*standart operational procedur*) interview. Kemudian SOP tersebut digunakan oleh manajer dalam wawancara sehingga proses memutuskan pegawai mana yang akan di rekrut melalui ukuran atau standar yang sama. Menurut (Nurchayyo & Wikaningrum, 2020) bahwa penggalan aspek personal pada saat dilakukan wawancara. Sehingga dapat ditemukan *value* personal yang mendukung penerapan budaya kerja Islami yang sesuai dengan nilai-nilai perusahaan. Sistem seleksi ini yang membedakan antara bank syariah dengan bank konvensional.

2. Mengoptimalkan pelatihan dan pengembangan pegawai

Konsep Islam berhubungan langsung dengan pelatihan dan pengembangan. Konsep pertama, adalah *Etqan*, kesadaran untuk memperbaiki diri untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Konsep kedua adalah *Al Falah*, keinginan untuk mencapai keunggulan dan kesempurnaan dalam bekerja. Konsep ketiga adalah *Ihsan*, bahwa kewajiban dalam bekerja dan spritual harus seimbang (Hadjri et al., 2019).

Pelatihan yang diberikan khususnya kepada pegawai yang baru diterima berupa pelatihan ekonomi Islam (*basic training*), karena agar seluruh pegawai yang diterima memiliki pemahaman yang komprehensif terkait ekonomi Islam. Kesamaan persepsi untuk memiliki semangat membangun industri syariah ini yang perlu ditekankan, mengingat calon pegawai yang direkrut dari latar belakang pendidikan yang berbeda-beda.

Pengembangan pegawai dalam rangka meningkatkan kompetensi dan profesionalisme bagi pegawai yang lama atau *eksisting* perlu diefektifkan dengan menyelenggarakan training atau *studium generale* yang terkait dengan

ekonomi syariah lanjutan sesuai kompetensi bidangnya sehingga seluruh karyawan bank syariah memahami nilai-nilai dan prinsip-prinsip syariah serta mampu mengimplementasikannya dengan baik dalam menjalankan pekerjaannya masing-masing.

3. Manajemen Kinerja

Adanya kebijakan *performance and reward* berdasarkan penilaian kinerja yang obyektif dan adil sehingga komitmen dan loyalitas pegawai meningkat. Tujuan akhir pegawai akan berkinerja baik jika mendapatkan apresiasi berupa bonus. Menurut (Mansor, J., Ghani, 2005) dalam perspektif Islam, semua karyawan harus diberikan tunjangan, bonus, upah lembur, kenaikan gaji, cuti dan perawatan medis tanpa adanya diskriminasi. Menurut Yuliar, 2019, temuan bahwa bank syariah telah menjalankan kebijakan sumber daya manusia sesuai dengan prinsip manajemen sumber daya insani dengan berpedoman pada nilai-nilai islam antara lain: keterbukaan kebijakan pengembangan karir, pemberian *benefits* berupa bonus yang adil berdasarkan penilaian kinerja yang terstandar dengan menghilangkan stigma diskriminasi gender.

Pemberian indikator kinerja atau *Key Performance Indicator* (KPI) yang terukur dan realistis. KPI merupakan ukuran berskala kuantitatif untuk mengevaluasi kinerja organisasi atau individu sesuai dengan tujuan (target) yang ditetapkan.

4. Menanamkan nilai-nilai syariah dalam budaya organisasi bank syariah

Nilai-nilai syariah seharusnya menjadi bagian dari nilai-nilai budaya (*corporate value*) setiap bank syariah. *Corporate value* tersebut nantinya diharapkan akan tertanam dalam sikap dan perilaku pegawai bank syariah. Nilai-nilai budaya dapat bersumber dari sifat Rasulullah SAW sebagai bagian meneladani sifatnya seperti Sidiq, Fathonah, Amanah, Tabliq sehingga terbentuk etika nilai yang dipraktekkan oleh seluruh karyawan bank syariah (Nursaman & Sisdianto, 2020). Penguatan *corporate value* yang mempunyai nilai-nilai syariah dilakukan pada kegiatan-kegiatan *knowledge management* seperti *sharing session*, apel, dan lain-lain.

Kesimpulan

Perkembangan industri perbankan syariah yang cukup pesat perlu didukung dengan tersedianya sumber daya manusia yang berkualitas. Hal ini yang menjadi tantangan bagi Bank Syariah Indonesia, memiliki SDM yang profesional, kompeten, serta memiliki pemahaman yang baik tentang nilai-nilai Islam maka operasional bank akan berjalan sesuai dengan prinsip syariah dan dapat bermanfaat bagi masyarakat luas. Minimnya SDM yang berkualitas dapat diatasi dengan menerapkan manajemen sumber daya manusia berbasis Islam (*Islamic human capital management*).

Dalam hal ini, Bank Syariah Indonesia perlu memiliki sistem rekrutmen yang mempertimbangkan betul pemahaman karyawan terhadap prinsip-prinsip Islam. Selain itu, Bank Syariah Indonesia hendaknya mengoptimalkan pelatihan dan pengembangan pegawai. Selanjutnya penerapan sistem manajemen kinerja seperti *performance and reward* berprinsip adil tanpa diskriminatif atau obyektif dengan pemberian KPI yang terukur serta menanamkan nilai-nilai syariah dalam budaya organisasi perusahaan agar meningkatkan komitmen dan loyalitas karyawan, yang berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur terkait manajemen sumber daya manusia berbasis Islam serta bermanfaat bagi bank syariah lain secara umum dalam pengambilan kebijakan terkait dengan manajemen sumber daya manusia.

Daftar Pustaka

- Agustianto. (2011). Mencetak SDM Bank Syariah yang Berkompeten. Retrieved from <http://shariaeconomics.wordpress.com/2011/02/26/mencetak-sdm-bank-syariah-yang-berkompeten-2/>
- Azmy, A. (2015). Mengembangkan Human Resource Management yang Strategis untuk Menunjang Daya Saing Organisasi: Perspektif Manajemen Kinerja (Performance Management) di Bank Syariah. *Binus Business Review*, 6(1), 78. <https://doi.org/10.21512/bbr.v6i1.989>
- Branine, M & Pollard, D. (2010). Human Resource Management with Islamic Management Principles : A dialectic for a reverse diffusion in management. *Personnel Review*, 39(6), 721-727. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/00483481011075576>
- Hadjri, M. I., Perizade, B., Marwa, T., & Hanafi, A. (2019). International Review of Management and Marketing Islamic Human Resource Management, Organizational Commitment and Employee Performance: A Case Study on Sharia Bank in South Sumatera. *International Review of Management and Marketing*, 9(1), 123-128. Retrieved from <http://www.econjournals.com>
- HASAN, Z. (2020). How Important are Human Resources in Supporting Sharia Banking Performance in Indonesia? *INFERENSI: Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan*, 14(2), 181-200. <https://doi.org/10.18326/infsl3.v14i2.181-200>
- <https://economy.okezone.com/>. (2021). BSI Incar Pembiayaan Rp272 Triliun pada 2025. Retrieved from

- <https://economy.okezone.com/read/2021/02/10/320/2359968/bsi-incar-pembiayaan-rp272-triliun-pada-2025>
- <https://infobanknews.com/>. (2020). Resmi, Merger Bank BUMN Syariah menjadi Bank Syariah Indonesia. Retrieved from <https://infobanknews.com/topnews/resmi-merger-bank-bumn-syariah-menjadi-bank-syariah-indonesia/>
- <https://keuangan.kontan.co.id/>. (2020). Merger Bank BUMN Syariah Diberi Nama Bank Syariah Indonesia. *Kontan.Co.Id*, p. 2. Retrieved from <https://keuangan.kontan.co.id/news/merger-bank-bumn-syariah-diberi-nama-bank-syariah-indonesia-bris?page=2>
- <https://keuangan.kontan.co.id/>. (2021). Ini Strategi Bank Syariah Indonesia Mengejar Malaysia, Masuk 10 Bank Besar di Global. Retrieved from <https://keuangan.kontan.co.id/news/ini-strategi-bank-syariah-indonesia-mengejar-malaysia-masuk-10-bank-besar-di-global>
- Kuangan, O. J. (2018). *Statistik Perbankan Syariah Juni 2018*. Retrieved from www.ojk.go.id
- Khan, T. N. (2015). Closing the Gaps of Human Resource in Islamic Banks : Literature Review Analysis. *International Journal of Business and Social Science*, 6(5), 168–181.
- Mankunegara, A. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mansor, J., Ghani, M. . (2005). Wage and Labor in Islam: An Alternative Perspective. *Jurnal Islamiyyat*, 9(2), 45–52.
- Muhammad. (2000). *Manajemen Pembiayaan Bank Syariah*. Yogyakarta: YKPN.
- Mutasim, N., Ab, N., Alias, M. A., Shahid, S., Hamid, M. A., & Alam, S. S. (2013). Relationship between Islamic Human Resource Management (IHRM) practices and trust: An empirical study. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 6(4), 1105–1123.
- Muthe, J. G. (2012). *Proyeksi Kebutuhan Sumber Daya Manusia (SDM) Perbankan Syariah dan Skenario Pemenuhannya*.
- Nurchahyo, S. A., & Wikaningrum, T. (2020). Peran Knowledge Sharing, Learning

- Organization Dan Individual Innovation Capability Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 21(2), 1–25.
- Nursaman, & Sisdiyanto, E. (2020). Prinsip Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia Pada Dunia Bisnis Perbankan Syariah Berbasis Al-Qur'an. *Revenue: Jurnal Manajemen Bisnis Islam*, 1(2), 1–4.
- Pertiwi, R. R., Tjakraatmadja, J. H., & Febriansyah, H. (2020). Indonesian Islamic Banking Performance: a Conceptual Framework. *Etikonomi*, 19(2), 185–202. <https://doi.org/10.15408/etk.v19i2.16270>
- Siswanto. (2014). Improving Competitiveness of Islamic Banking Human Resources Through Implementation of Quran-Based HRM Practices. *European Journal of Business and Social Sciences*, 3(3), 1–13. Retrieved from <http://www.ejbss.com/recent.aspx>
- Trimulato, T. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia Islam Bagi SDM di Bank Syariah. *IQTISHADIA: Jurnal Ekonomi & Perbankan Syariah*, 5(2), 238. <https://doi.org/10.19105/iqtishadia.v5i2.1627>
- Yuliar, A. (2019). Analisis Keadilan Organisasional dalam Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia bagi Karyawan Perempuan. *Buana Gender*, 4, 39–48.
- Yuliar, A., & Andraeny, D. (2020). the Role of Leadership, Corporate Culture Reinforcement, and Human Capital Division in Preventing Fraud Study on Islamic Banks. *Asia Pacific Fraud Journal*, 5(2), 233. <https://doi.org/10.21532/apfjournal.v5i2.161>
- Yusuf, B. (2015). Human Resources Development of Sharia Banking: Phenomenological Approach. *Al-Iqtishad: Jurnal Ilmu Ekonomi Syariah*, 7(2), 241–250. <https://doi.org/10.15408/aiq.v7i2.1701>
- Zainal, V.R., Basalamah, S., Muhammad, N. (2014). *Islamic Human Capital Management (Manajemen Sumber Daya Insani)*. Depok: Rajawali Pers.