

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA TEORI

A. Tinjauan Pustaka

Dari peneliti amati, penelitian tentang “ **Analisis Rekrutmen Sumber Daya Manusia (SDM) Pada Baitul Maal Wat Tamwil (BMT) (Studi Kasus BMT Bina Ihsanul Fikri)**”. Belum pernah dilakukan, akan tetapi ada beberapa karya ilmiah atau penelitian yang berkaitan membahas masalah yang menyangkut masalah tersebut memiliki kemiripan pada penelitian ini yaitu :

1. Jurnal Penelitian yang dilakukan oleh Yuniati (2016) mahasiswa jurusan Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah dan Komunikasi, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. Penelitian dengan judul Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Syariah di PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bangun Drajat Warga (BPRS BDW) Yogyakarta tahun 2016. Dalam latar belakang masalah penulis berbicara tentang kualitas SDM syariah harus memiliki mental sikap *ukhuah islamiya* serta pengetahuan dan ketrampilan yang memadai. Penelitian ini bersifat deskriptif, dengan berusaha menggambarkan hasil penelitian apa adanya. Hasil penelitian menjelaskan bahwa strategi jangka pendek pengembangan SDM berbasis syariah yaitu dengan orientasi dan pelatihan serta pembangunan karir melalui sistem mentor, coaching, beasiswa lanjut, rotasi jabatan, promosi dan

demosi.¹ Penelitian ini memiliki relevansi yang sangat dekat dengan yang sedang peneliti lakukan terutama pada hal pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan pegawai baru pasca diterima di BMT BIF nampaknya memiliki kesamaan yang cukup dekat dengan Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia di PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bangun Drajat Warga (BPRS BDW).

2. Jurnal penelitian yang dilakukan Findia Lody Reza dan Husnul Khatimah dengan judul Pengembangan Kualitas SDM pada Bank Syariah dalam Perspektif Syariah: Studi Kasus PT. BPRS Harta Insan Karimah Bekasi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menentukan praktek pengembangan sumber daya manusia di BPRS Harta Insan Karimah dan untuk menentukan kesesuaian pengembangan sumber daya manusia di BPRS Harta Insan Karimah dengan prinsip-prinsip manajemen sumber daya manusia dalam perspektif Islam. Manfaat dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan dan wawasan dalam dunia perbankan syariah dalam pengembangan sumber daya manusia tertentu syariah. Metode yang digunakan adalah metode kualitatif teknik naturalistik pengambilan data adalah studi lapangan yang meliputi observasi dan wawancara, studi pustaka dan triangulasi. Kesimpulan dari penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan di BPRS Harta Insan Karimah Bekasi sudah sesuai dengan

¹ digilib.uin-suka.ac.id/view/divisions/jur=5Fmd/2016.type.html di akses pada 21-11-2016

perspektif Islam². Tidak jauh beda dengan study pustaka nomer satu, penelitian ini juga berkaitan bagaimana pengembangan Sumber Daya Manusia yang dilakukan oleh BPRS Harta Insan Karimah. Penelitian ini sejalan dengan salah satu rumusan masalah yang sudah penulis rumuskan yaitu berkaitan dengan pengembangan Sumber daya Manusia.

3. Penelitian oleh Endri Harnanto (2011) Fakultas Syariah dan Hukum, Jurusan Muamalat (Ekonomi Islam), Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah, Jakarta, yang meneliti Kompetensi SDM Bank Syariah DKI Syariah dan Pengaruhnya Terhadap Prestasi Kerja, dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompetensi sumber daya manusia (SDM) terhadap prestasi kerja dan mengetahui kompetensi SDM Bank DKI syariah dan prestasi kerja. Penelitian ini menggunakan metode pendekatan kuantitatif dengan penelitian bersifat Deskriptif Analysis yaitu dengan mengumpulkan data-data sebanyak-banyaknya yang berkaitan dengan permasalahan. Hasil penelitian ini disimpulkan bahwa SDM berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja pada Bank DKI Syariah dimana koefisien sebesar = 0,040 dan variabel kompetensi kerja SDM dan pretasi kerja mempunyai hubungan yang cukup erat dengan nilai sebesar = 0,50.³ Penelitian ini juga berbicara tentang SDM dalam suatu lembaga keuangan syariah. Yang membedakan yaitu mengenai

² <http://ejournal-unisma.net/ojs/index.php/maslahah/article/view/522/493> di akses pada 21-11-2016

³ www.repository.uinjkt.ac.id/dspace/bitstream/.../1/endri%20harnanto-fsh.pdf 16-11-2016

kompetensi pegawai terhadap prestasi kerja yang banyak juga peneliti bahas pada penelitian ini.

4. Penelitian skripsi yang dilakukan oleh Murdiansah S.A Karim (2015) Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Yogyakarta dengan judul Analisis Rekrutmen Sumber Daya Manusia Pada Perbankan Syariah. Dalam penelitian yang menggunakan metode kualitatif ini dilakukan di Bank Syariah Mandiri KCP Wirobrajan. Dalam penelitian yang dilakukan peneliti menggunakan sistem rekrutmen lokal dan nasional. Bank juga melakukan pengembangan motivasi kerja bagi para karyawannya untuk menjadikan lembaga lebih solit. Dari pada itu penanggulangan karyawan yang bermasalah dengan cara melakukan pengembangan motivasi kerja.⁴ Dari semua studi pustaka yang peneliti sajikan, mungkin penelitian yang dilakukan oleh Murdiansah S.A Karim ini yang memiliki kemiripan yang banyak dengan yang dilakukan oleh peneliti. Murdiansah melakukan penelitian tentang tata cara rekrutmen pegawai baru pada lembaga keuangan syariah seperti yang peneliti lakukan pada BMT BIF.

B. Landasan Teori

⁴ Diambil dari skripsi saudara Murdiansah S.A Karim (2015) EPI UMY

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengeritan Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)

Menurut Malayu Hasibun Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.⁵

Ada beberapa ahli yang mengemukakan pengertian manajemen sumber daya manusia. Menurut Edwin B. Flipo manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian pemeliharaan, dan pemberhentiaan karyawan, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan, dan masyarakat.

Sedangkan menurut Andrew F. Sikula administrasi kepegawaian adalah penempatan orang-orang ke dalam suatu perusahaan.⁶ Implementasi tenaga kerja manusia adalah pengadaan, pemeliharaan, penempatan, indoktrinasi, latihan dan pendidikan sumber daya manusia (*human resources atau man power*). Implementasi sumber daya manusia adalah recruitment, selection, training, education, placement, indoctrination, dan development.

Jadi secara sederhana pengertian manajemen sumber daya manusia adalah mengelola sumber daya manusia. Dari keseluruhan sumber daya yang tersedia dalam suatu organisasi, baik organisasi

⁵ H. Malayu S.P Hasibun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Jakarta:PT Bumi Aksara, Hal.10.

⁶ Ibid., hal.11

publik maupun organisasi swasta, sumber daya manusia ialah yang paling penting dan sangat menentukan. Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber ketrampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya. Satu-satunya sumber daya yang memiliki rasio, rasa, dan karsa. Semua potensi sumber daya manusia tersebut sangat berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuannya.⁷

b. Pengertian dan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia akan dapat dilakukan dengan baik dan benar jika perencanaannya mengetahui apa dan bagaimana sumber daya manusia itu. Sumber daya manusia atau *man power* disingkat SDM merupakan kemampuan yang dimiliki setiap manusia. Tegasnya kemampuan setiap manusia ditentukan oleh daya pikir dan daya fisiknya. 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.⁸

Dalam perencanaan sumber daya manusia sebenarnya berkaitan dengan pengidentifikasian persoalan-persoalan (*problems*), ancaman-ancaman (*thearts*), dan peluang-peluang (*opportunities*) dalam organisasi dan lingkungan organisasi.⁹ Perencanaan sumber daya

⁷ Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi-1, cet-2, Yogyakarta: Andi, 1997, hal. 2.

⁸ H. Malayu S.P Hasibun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Jakarta: PT Bumi Aksara, Hal. 241.

⁹ Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi-1, cet-2, Yogyakarta: Andi, 1997, hal. 84.

manusia adalah merencanakan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan serta efektif dalam membantu terwujudnya tujuan. (Drs. Malayu S.P. Hasibun 1990).¹⁰

Perencanaan SDM ini untuk menetapkan program pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan dan pemberhentian karyawan. Jadi, dalam rencana SDM harus ditetapkan semua hal tersebut di atas secara baik dan benar. Tujuan perencanaan SDM adalah untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan dan untuk menjamin tersedianya tenaga kerja yang masa kini maupun masa depan sehingga setiap pekerja ada yang mengerjakannya.¹¹

Selain itu juga ada faktor-faktor yang mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia. Perencanaan sumber daya manusia sangat berpengaruh oleh berbagai faktor, baik berasal dari dalam organisasi itu sendiri (*internal*) maupun berasal dari lingkungan organisasi (*eksternal*).¹²

- 1) Faktor-faktor Eksternal adalah berbagai hal yang pertumbuhan dan perkembangan berada diluar kemampuan organisasi untuk mengendalikannya. Menurut Kiggundu, menyebutkan bahwa yang tergolong faktor-faktor eksternal adalah teknologi, sosial budaya, politik, dan ekonomi.

¹⁰ H. Malayu S.P Hasibun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Jakarta: PT Bumi Aksara, hal.247.

¹¹ Ibid., hal 247.

¹² Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi-1,cet-2, Yogyakarta: Andi, 1997, hal.84.

2) Faktor-faktor Internal adalah berbagai kendala yang terdapat di dalam organisasi itu sendiri. Faktor internal, menurut S.P Siagian adalah: rencana strategi, anggaran, estimasi produksi dan penjualan, usaha atau kegiatan baru, dan rancangan organisasi dan tugas pekerjaan. Sedangkan Kiggundu mengemukakan bahwa faktor-faktor internalnya meliputi, sistem informasi manajemen dan organisasi, sistem manajemen keuangan, sistem marketing dan pasar, dan sistem manajemen pelaksanaan.

Antara faktor-faktor tersebut, baik internal maupun eksternal, saling berinteraksi dan berpengaruh. Perencanaan sumber daya manusia harus bertitik-tolak dari pengkajian terhadap faktor-faktor tersebut.

c. Pengertian MSDM Perbankan

Salah satu pengelolaan paling penting dalam dunia perbankan di samping pemasaran bank adalah pengelolaan terhadap Sumber Daya Manusianya (SDM). Hal ini disebabkan sumber daya manusia merupakan tulang punggung dalam menjalankan roda kegiatan operasional suatu bank. Untuk itu, penyediaan sumber daya manusia (*bankir*) sebagai motor penggerak operasional bank haruslah disiapkan sedini mungkin.¹³

MSDM perbankan perlu didukung oleh sistem informasi karyawan dan budaya kerja SDM. Sistem informasi karyawan adalah sistem terkomputerisasi yang mengandung informasi mengenai pendidikan,

¹³ Kasmir, *Pemasaran Bank*, Edisi Revisi, Jakarta, 2008, hal.139.

ketrampilan, pengalaman kerja, dan aspirasi kerja masing-masing karyawan. Sistem informasi karyawan diperlukan untuk mendukung deskripsi, spesifikasi, dan bagan penganti karyawan perbankan.¹⁴

Disamping itu, sumber daya manusia yang dimiliki oleh bank haruslah memiliki kemampuan dalam menjalankan setiap transaksi perbankan mengingat faktor pelayanan diberikan oleh para karyawan ini sangat menentukan sukses tidaknya bank ke depan. Kemampuan yang telah dimiliki harus terus diasah secara terus menerus, baik melalui pengalaman kerja maupun pelatihan dan pengembangan karyawan.

Pengelolaan sumber daya manusia yang memperlakukan manusia sesuai dengan norma-norma yang berlaku akan memberikan rasa keadilan kepada manusia yang terlibat. Perlakuan yang manusiawi akan memberikan motivasi yang kuat kepada karyawan untuk memajukan perusahaan. Rasa memiliki perusahaan pun meningkat sehingga motivasinya yang kuat akan meningkatkan produktifitasnya kerja karyawan. Dalam hal ini sebagian besar dunia perbankan sudah mampu memberikan rasa keadilan dan kemakmuran kepada karyawan bank juga sudah di atas rata-rata produktivitas usaha lainnya.¹⁵

Dalam rangka memperoleh dan memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dan loyal terhadap perusahaan merupakan idaman setiap pengusaha. Sumber daya manusia yang berkualitas dan loyal sangat menentukan maju mundurnya suatu usaha. Dalam rangka memperoleh

¹⁴ Gita Danupranata, *Manajemen Perbankan Syariah*, Jakarta 2013, hal 57.

¹⁵ *Ibid*, hal 140.

sumber daya manusia yang berkualitas dan loyal terhadap perusahaan, perlu dilakukan melalui penarikan pegawai yang sesuai dengan ilmu manajemen sumber daya manusia. Penarikan pegawai suatu perusahaan dikenal dengan istilah rekrutmen.

Dalam melakukan rekrutmen sumber daya manusia tidak boleh dilakukan secara sembarangan. Pihak perusahaan terlebih dahulu harus mengetahui beberapa jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan berikutnya kualifikasi yang dipersyaratkan. Sumber-sumber tenaga kerja yang ada dan sarana untuk melakukan rekrutmen.

Dalam melakukan rekrutmen dilihat kompetensi dari SDM khususnya SDM pada perbankan syariah. Peran SDM dalam organisasi atau perusahaan mempunyai arti yang sama pentingnya dengan pekerjaan itu sendiri, mengingat pentingnya peran sumber daya manusia dalam organisasi atau perusahaan maka kompetensi menjadi aspek yang menentukan keberhasilan organisasi atau perusahaan. Kompetensi kerja memang sangat menentukan kemampuan saing perusahaan, apalagi yang menyandarkan kekuatannya pada professional orang yang terjadi setiap perusahaan.

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas ketrampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan ketrampilan atau

pengetahuan yang dicirikan oleh professional dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut.¹⁶

2. Rekrutmen dan Seleksi

Kegiatan rekrutmen merupakan kelanjutan dari apa yang direncanakan dalam perencanaan tenaga kerja. Kebutuhan tenaga kerja yang sudah direncanakan baik dari segi jumlah maupun kualifikasi yang diinginkan akan diperoleh melalui rekrutmen pegawai. Hasil rekrutmen ini akan memperoleh sejumlah tenaga kerja yang melamar ke bank. Setelah memperoleh sejumlah tenaga kerja langkah selanjutnya menyeleksi setiap lamaran yang masuk sesuai dengan persyaratan yang telah ditetapkan.¹⁷

Pengertian rekrutmen adalah kegiatan untuk menarik sejumlah pelamar agar melamar ke bank, sedangkan pengertian seleksi adalah merupakan proses pemilihan calon karyawan yang telah direkrut melalui berbagai persyaratan yang telah ditetapkan oleh bank.¹⁸

Makaram menjelaskan bahwa seleksi adalah proses indentifikasi dan pemilihan orang-orang dari sekelompok pelamar yang paling cocok atau paling memenuhi syarat untuk jabatan atau posisi tertentu. Seleksi adalah proses mendapatkan atau menggunakan informasi mengenai pelamar kerja untuk menentukan siapa yang seharusnya diterima menduduki posisi jangka pendek dan jangka panjang. Proses seleksi pada dasarnya merupakan usaha yang sistematis yang dilakukan untuk lebih menjamin bahwa karyawan baru

¹⁶ Endri Harnanto, *Kompetensi SDM BANK DKI SYARIAH dan pengaruhnya terhadap prestasi kerja*, Jakarta 2011, hal.12.

¹⁷ Kasmir, *Pemasaran Bank*, Edisi Revisi, Jakarta, 2008, hal. 149.

¹⁸ *Ibid.*, hal. 149.

diterima adalah paling tepat, baik kriteria yang telah ditetapkan ataupun jumlah yang dibutuhkan.¹⁹

Dalam praktiknya pemilihan sumber-sumber tenaga kerja yang dijadikan sarana rekrutmen antara lain sebagai berikut:²⁰

- a. Dengan cara memilih tenaga kerja berdasarkan surat-surat lamaran yang masuk ke bank atau dikenal dengan istilah *walk-in*. Dengan hal ini biasanya pelamar datang sendiri dan mengisi blanko lamaran yang sudah disediakan. Keuntungan dengan cara ini adalah pelamar yang datang benar-benar serius untuk menjadi karyawan bank yang bersangkutan.
- b. Mencari tenaga kerja melalui karyawan yang sesudah bekerja dibank yang bersangkutan. Acara ini dikenal dengan istilah *Employee refflas*, yaitu karyawan perusahaan yang bersangkutan memberikan informasi terhadap orang-orang yang dibawahnya. Keuntungan dengan cara ini adalah adanya jaminan kualitas dan loyalitas dari si pembawa, sedangkan kerugian terkadang penilaian terhadap karyawan yang bersangkutan tidak objektif. Kebutuhan tenaga kerja melalui cara ini dipergunakan untuk kondisi yang mendadak dengan jumlah yang sedikit.
- c. Dari lembaga pendidikan yaitu dengan cara mendatangi berbagai lembaga pendidikan yang berkualitas seperti universitas terkemuka, sekolah-sekolah atau kursus-kursus yang dapat dipercaya kualitasnya.
- d. Melalui iklan. Cara ini merupakan yang paling umum dilakukan oleh setiap perusahaan termasuk bank.

¹⁹ Jon Kenedi, Analisis Praktek Manajemen SDM Perbankan Syariah Milik Pemerintah di Sumatra Barat, VOL.XIV NO.2, 2013, Hal.5.

²⁰ Kasmir, *Pemasaran Bank*, Edisi Revisi, Jakarta, 2008, hal. 149.

- e. Bursa tenaga kerja, biasanya di bursa tenaga kerja tersedia beragam tenaga kerja mulai dari yang pemula sampai dengan yang terampil, hanya saja untuk tenaga-tenaga tertentu terkadang sulit diperoleh.
- f. Asosiasi profesional seperti ISEI, IAI, atau Asosiasi Professional lainnya.
- g. *Open house* merupakan cara yang terbaru dalam rekrutmen yaitu dengan cara mengundang sejumlah pelamar ke acara yang diselenggarakan oleh bank.

Upaya mendapatkan pegawai yang baik dan memiliki komitmen yang tinggi memerlukan rancangan program rekrutmen yang baik. Dasar program rekrutmen yang baik mencakup faktor-faktor berikut:

- a) Program rekrutmen memikat banyak pelamar yang memenuhi syarat.
- b) Program rekrutmen tidak pernah mengkompromikan standar seleksi.
- c) Berlangsung atas dasar yang berkesinambungan
- d) Program rekrutmen itu kreatif, imajinatif, dan inovatif

Apa yang tersurat di dalam ketentuan di atas menunjukkan bahwa sebuah proses rekrutmen harus bersifat pasti, tidak dapat ditawar dengan dalil apapun.²¹

Adapun tahap-tahap dalam seleksi suatu bank secara umum.²²

- a. Seleksi surat lamaran kegiatan ini sering disebut seleksi administrasi, merupakan seleksi awal terhadap surat-surat atau dokumen-dokumen lamaran yang masuk.

²¹ Manajemen Sumber Daya Manusia, Ambar Teguh Sulistiyani Rosidah hal 172

²² Ibid., hal 150.

- b. Wawancara awal setelah lolos dari seleksi administrasi langkah berikutnya adalah wawancara awal. Dalam wawancara awal pelamar diminta mengisi blanko lamaran kerja yang isinya antara lain meliputi:
- 1) Data pribadi
 - 2) Pendidikan dan ketrampilan
 - 3) Pengalaman kerja dan organisasi
 - 4) Refrensi
 - 5) Tanda tangan
- c. Tes tertulis bertujuan untuk melihat kemampuan pelamar dalam berbagai hal
- d. Wawancara awal merupakan langkah selanjutnya yaitu pelamar lolos dalam tes tertulis. Artinya, pelamar sudah lulus dalam tes pengetahuan umum, tes tentang pekerjaan dan tes psikologi.
- e. *Medical test* untuk menilai fisik dan mental calon pelamar sehat atau tidak dan sempurna atau tidak.
- f. Wawancara atasan langsung untuk pekerjaan tertentu calon pelamar langsung dihadapkan kepada calon atasannya. Dalam hal ini calon atasan akan menilai apakah cocok atau tidak untuk bekerja sama dengannya.
- g. Keputusan penerimaan merupakan keputusan calon pelamar diterima atau ditolak setelah mengikuti seluruh proses seleksi yang ada. Keputusan ini dibuat oleh tim setelah mempelajari dan menilai seluruh hasil tes yang diikuti oleh pelamar.

3. Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Pelatihan dan Pengembangan

Penggunaan istilah pelatihan (*training*) dan pengembangan (*development*) dikemukakan para ahli, yaitu Dele Yoder menggunakan istilah pelatihan untuk pegawai pelaksanaan dan pengawas. Sedangkan istilah pengembangan ditujukan untuk pegawai tingkat manajemen. Istilah yang dikemukakan oleh *Dale Yoder* adalah *rank and filr training, supervisor training, dan management development*.²³

Wexley dan Yukl mengemukakan bahwa "*training and development are term is referring to planned afforts designed facilitate the acquistion of relevant skills, knowledge and attitudes by organization members*. Selanjutnya Wexley dan Yukl menjelaskan pula bahwa "*development focuses more on improving the decision making and human relations skills and the presentation of a more factual and narrow subject matter*."

Pendapat Wexley dan Yukl lebih diperjelas mengenai penggunaan istilah pelatihan dan pengembangan. Mereka berpendapat bahwa pelatihan dan pengembangan merupakan istilah-istilah yang berhubungan dengan usaha-usaha berencana yang diselenggarakan untuk mencapai penguasaan skill, pengetahuan dan sikap-sikap pegawai atau anggota organisasi.²⁴

Dengan demikian, istilah ditujukan kepada pegawai pelaksana dalam rangka meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan teknis, sedangkan

²³ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Edisi Kesepuluh. Bandung, 2011, hal. 43.

²⁴ *Ibid.*, hal. 43.

pengembangan diperuntukan bagi pegawai tingkat manajerial dalam rangka meningkatkan kemampuan konseptual, kemampuan dalam pengambilan keputusan, dan memperluas human relation.

Tujuan pelatihan dan pengembangan adalah meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi, meningkatkan produktifitas kerja, meningkatkan kualitas kerja, meningkatkan ketetapan perencanaan sumber daya manusia, meningkatkan sikap moral dan semangat kerja, meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal, meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja, menghindari keusangan (*obsolescence*), dan meningkatkan perkembangan pegawai.

Dalam meningkatkan pengembangan SDM ada beberapa pengembangan yang dilakukan di perusahaan salah satunya lembaga Perbankan Syariah:

1) Pengembangan Sumber Daya Manusia Melalui Promosi

Promosi mempunyai arti yang penting bagi setiap organisasi, karena dengan promosi tersebut berarti kestabilan organisasi dan moral pegawai akan dapat lebih terjamin. Kedua hal tersebut merupakan hal minimal yang harus dapat ditimpulkan, bilamana organisasi tersebut mengadakan suatu promosi.

Dalam pengertiannya tentang promosi, berikut ini dikemukakan teori/konsep maupun pendapat para ahli dibidang promosi. Flippo²⁵

“a promotion involves a change from one job to another job that is better in terms status an responsibility. Ordinary the change to the ligher job is accompanied by increased pay and privileges, but not always.”

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dikemukakan bahwa dalam suatu promosi berarti telah terjadi kegiatan berpindah pegawai dari suatu jabatan ke jabatan yang lain yang mempunyai status serta tanggung jawab yang lebih tinggi. Pada umumnya dengan promosi ini, diikuti dengan peningkatan kompensasi (gaji dan lain-lain) walaupun tidak demikian. Untuk promosi tersebut, perlu ditetapkan syarat-syarat tertentu. Syarat-syarat tersebut pada umumnya ditetapkan untuk promosi antara lain prestasi kerja, pengalaman, pendidikan, kemampuan, kompetensi dan sebagainya.

2) Pengembangan Sumber Daya Manusia Melalui Motivasi Kerja

Berkaitan dengan bahasan tentang pengertian motivasi kerja SDM pegawai tersebut, berikut ini uraikan beberapa teori, konsep, maupun definisi/batasan tentang motivasi kerja dari para ahli dalam disipin ilmu tersebut. Hersey menyatakan bahwa *“the motivation of people depends on the strength of their motives. Motives are sometimes define as needs, wants, or impulses within the individual”*. Dengan demikian, membahas motivasi tidak terlepas dari faktor pendorong (motif) mengapa manusia

²⁵ M. Kadarisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke-2, Jakarta: Rajawali Pers, 2013. Hal.124.

mau berperilaku, berbuat, bertindak. Faktor pendorong ini sering kali diindikasikan dengan kebutuhan atau keinginan. Kebutuhan atau keinginan yang dirasakan oleh setiap pegawai pada dasarnya berbeda-beda. Selain itu, kebutuhan atau keinginan yang dirasakan pegawai sangat kompleks sifatnya. Oleh karena itu, untuk mengetahui kebutuhan apa yang diinginkan pegawai, maka pemimpin perlu melakukan survei terhadap setiap bawahannya.²⁶

Dalam istilah motivasi tercakup berbagai aspek tingkah manusia yang mendorongnya untuk berbuat atau tidak berbuat. Namun dalam uraian berikut, motivasi berarti pendorong manusia untuk bertindak dan berbuat. Sedangkan pengertian motivasi diartikan sebagai keseluruhan proses pemberian dorongan atau rangsangan bekerja dengan rela tanpa dipaksa.

Tujuannya motivasi kerja ini, berikut ini dikemukakan pendapat seorang ahli di bidang manajemen. Saydam mengemukakan sebagai berikut.

“pada hakikatnya tujuan pemberian motivasi kerja kepada para karyawan adalah untuk :

- a. Mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan,
- b. Meningkatkan gairah dan semangat kerja,
- c. Meningkatkan disiplin kerja,
- d. Meningkatkan prestasi kerja,

²⁶ M. Kadarisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke-2, Jakarta : Rajawali Pers, 2013. Hal .274.

- e. Meningkatkan rasa tanggung jawab,
- f. Meningkatkan produktivitas dan efisiensi,
- g. Menumbuhkan loyalitas karyawan pada perusahaan.

Berdasarkan uraian tersebut diatas, berikut ini kemukakan tujuan pemberian motivasi kerja kepada para karyawan adalah untuk mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan. Berdasarkan uraian diatas, berikut dapat dikemukakan bahwa dalam pemberian motivasi, sebenarnya terkandung makna bahwa setiap pegawai perlu kekurangan-kekurangannya.²⁷

Dalam motivasi kerja terdapat juga beberapa faktor-faktor motivasi kerja, Saydam mengemukakan sebagai berikut: “motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut dibedakan atas;

- a) Faktor intern yang terdapat pada diri karyawan itu sendiri
- b) Faktor ekstern yang berasal dari luar karyawan.”

3) Pengembangan Sumber Daya Manusia Melalui Pembinaan Karier

Pengembangan karier karyawan adalah proses dan kegiatan mempersiapkan seorang karyawan untuk menduduki jabatan dalam organisasi/perusahaan, yang akan dilakukan dimasa mendatang. Dengan pengembangan tersebut tercakup pengertian bahwa organisasi atau pimpinan SDM tersebut telah menyusun perencanaan sebelumnya tentang cara-cara

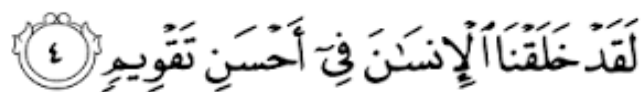
²⁷ M. Kadarisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke-2, Jakarta : Rajawali Pers, 2013. Hal. 292 .

yang perlu dilakukan untuk mengembangkan karier karyawan selama ia bekerja.²⁸

Tujuan program pengembangan karier adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karier yang tersedia di organisasi saat ini dan di masa yang akan datang. Karena itu, usaha pembentukan sistem pengembangan karier yang dirancang secara baik akan dapat membantu karyawan dalam menentukan kebutuhan karier mereka sendiri, dan menyesuaikan antara kebutuhan karyawan dengan tujuan organisasi. Komitmen dalam program pengembangan karier dapat menunda keusangan dari sumber daya manusia yang memberatkan organisasi. Pegawai merupakan orang yang paling berkepentingan dalam proses kegiatan pengembangan karier.²⁹

b. Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Islam

Slogan-slogan “Pembangunan Manusia Indonesia Seutuhnya”, “Pembangunan Sumber Daya Manusia”, dan “Pembangunan Akhlak Manusia” menjadi amat populer serta menjadi kiblat kebijakan dalam proses pembangunan di Indonesia. Hal itu mengingatkan kita pada pradigma Alquran yang selama ini diyakini mengandung nilai-nilai guna (*development*) bagi pembangunan SDM. Allah SWT. Berfirman dalam surat At-tiin ayat 4;



²⁸ Ibid. Hal. 366.

²⁹ Ibid., hal. 367.

“sesungguhnya kami telah menciptakan manusia dalam bentuk sebaik-baiknya” dalam sebuah hadis, Rasulullah SWT. Bersabda, “sesungguhnya aku (Muhammad) diutus untuk menyempurnakan akhlak, budi perkerti, perilaku.³⁰

Tujuan pengembangan perbankan syariah diarahkan untuk mewujudkan sistem dan tatanan perbankan syariah yang sehat dan istiqomah dalam penerapan prinsip syariah. Untuk mencapai tujuan pengembangan perbankan tersebut. Salah satu kebijakan pengembangan perbankan syariah bertumpu pada pengembangan islami.

Berdasarkan model Sumber Daya Manusia Syariah sebelumnya terlihat bahwa sosok SDM syariah adalah pribadi yang hendaknya memiliki nilai-nilai kenabian (*Nubuwwah/Prophetic*). Ia memiliki karakter amanah, fathanan, tabliqh, dan sidiq. Amanah adalah sikap bisa dipercaya dalam mengemban tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Fathanan adalah sikap professional dalam melakukan berbagai pekerjaan. Tabliqh adalah sikap transparan dan tanggung jawab terhadap setiap hal yang merupakan amanah yang diberikan kepadanya. Terakhir adalah sidiq atau jujur yaitu berarti setiap Sumber Daya Manusia syariah harus terpercaya sehingga diandalkan dalam melakukan pekerjaannya.³¹

c. Pengembangan Sumber Daya Manusia pada Lembaga Keuangan Syariah

³⁰ Danupranata Gita, *Manajemen Perbankan Syariah*, Jakarta 2013, hal 59.

³¹ Abdurahman MBP et. al, *hrd syariah teori dan implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Syariah*, Gramedia Pusaka, Jakarta, 2014, hal 84.

Menurut K.H. Didin Hafidhuddin, terdapat tiga pembahasan dalam MSDM syariah. Yaitu sebagai berikut.³²

- 1) Perilaku SDM syariah dalam organisasi haruslah memiliki nilai-nilai ketauhidan dan keimanan, karena dengan memiliki itu akan merasakan kenyamanan dalam melakukan sesuatu. Selain itu, mereka juga merasakan bahwa seolah-olah Allah SWT. Itu dekat dengannya, serta selalu mengawasinya dalam melakukan segala sesuatu yang dikerjakannya.
- 2) Struktur organisasi SDM syariah sangatlah diperlukan untuk membuat perencanaan sehingga mampu mempermudah dan mengakomodasi lebih banyak kontribusi positif bagi organisasi daripada hanya mengandalkan performa yang menyimpang. Dengan demikian, hal ini lebih menjamin fleksibilitas, baik di dalam maupun antar posisi-posisi yang saling berinteraksi.
- 3) MSDM syariah adalah sistem. Sistem syariah yang disusun harus menjadikan perilakunya berjalan dengan baik, yaitu dengan pelaksanaan sistem kehidupan secara konsisten dalam semua kegiatan yang akhirnya akan melahirkan sebuah tatanan kehidupan yang baik.

Dalam mencari kandidat SDM untuk lembaga keuangan syariah bukanlah hal mudah. Setidaknya, ada empat kompetensi yang harus mereka miliki. Pertama, kompetensi inti. Lembaga keuangan syariah membutuhkan yang sesuai dengan visi dan misi lembaga keuangan syariah. Kedua,

³² Danupranata Gita, *Manajemen Perbankan Syariah*, Jakarta 2013, hal 63.

kompetensi perilaku. Yang diutamakan dari kompetensi ini adalah kemampuan SDM untuk bertindak efektif, memiliki semangat islam, fleksibel, dan memiliki jiwa ingin tahu yang tinggi. Ketiga, kompetensi fungsional. Kompetensi ini berbicara tentang background dan keahlian. SDM yang dibutuhkan adalah SDM yang memiliki dasar ekonomi syariah, operasi perbankan, administrasi keuangan, dan analisis keuangan. Yang terakhir adalah kompetensi manajerial. Dibutuhkan SDM yang mampu menjadi team leader, cepat menangkap perubahan, dan mampu membangun hubungan dengan yang lain.³³

Jadi kunci dari kompetensi pengembangan sumber daya manusia bank syariah ilmu perbankan, produktivitas, syariah *knowledge* (pengetahuan syariah), *attitude and behavior* (sikap dan kebiasaan), dan *managerial skill* (kemampuan memimpin).

d. Resiko Lemahnya Sumber Daya Manusia

Resiko sumber daya yang dikemukakan oleh Tanjung (2005), bahwa dalam kegiatan suatu usaha apabila ada resiko sumber daya yang dihadapi maka dapat diwaspadai oleh perusahaan tersebut dengan pengendalian unit sumber daya manusia menurut fungsinya serta kaitannya dengan resiko atau pelanggaran tersebut diberikan sehingga terjadi pemberian sanksi oleh pihak perusahaan dari pelanggar.

Resiko ketenagakerjaan menurut manajer Hitt, (1996:289) ialah resiko kehilangan pekerjaan, kehilangan kompensasi atau hilangnya reputasi

³³ Abdurahman MBP et. al, *hrd syariah dan implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Syariah*, Gramedia Pusaka, Jakarta, 2014, hal. 129.

manajerial. Menurut Siagian (2001:25) imbalan nonfinansial bagi karyawan adalah untuk memuaskan kebutuhan psikologis dan status karyawan. Termasuk dalam hal ini adalah kendaraan dinas pribadi, pengemudi, tempat parkir khusus di pelataran parkir, makan siang atas biaya perusahaan dan sekertaris pribadi.

Menurut Umar (1998:78) “beberapa perusahaan sangat bergantung kepada pegawai utama atau para pekerja senior atau anggota direksi. Jika para pekerja inti/senior ingin pindah ke perusahaan pesaing maka jelas perusahaan dalam resiko besar, seperti pemberian informasi, pencurian rencana strategis perusahaan dan membujuk konsumen untuk pindah ke perusahaan pesaing”.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa resiko Sumber daya manusia adalah masalah yang ditimbulkan oleh tenaga kerja sehingga berdampak negative terhadap perusahaan

Kemungkinan kejadian risiko yang berkaitan dengan kondisi SDM terdiri dari: kemungkinan rendahnya tingkat kesehatan, kemungkinan tingkat kematian, dan pengaruh usia.

a. Rendahnya Tingkat Kesehatan

Rendahnya tingkat kesehatan dipengaruhi oleh berbagai faktor. Sebagai contoh tingkat kesehatan dipengaruhi oleh kondisi atau kebersihan kerja. Selain kondisi kerja, rendahnya tingkat kesehatan juga dipengaruhi oleh suasana kerja. Kondisi kesehatan yang paling buruk adalah kalau karyawan sampai mengalami kecelakaan sampai cacat. Semakin tinggi tingkat kecelakaan dan tingkat cacat, semakin buruk

pengelolaan SDM di perusahaan yang bersangkutan. Rendahnya tingkat kesehatan juga bisa diindikasikan oleh akses ke pusat kesehatan. Oleh karena itu, banyak perusahaan mengembangkan klinik untuk mempermudah karyawan untuk mendapat perawatan. Harapannya, pengawasan dan penanggulangan masalah kesehatan dapat dilakukan dengan cepat dan efisien.

b. Tingkat Kematian

Tingkat kematian SDM tidak selalu dikaitkan dengan kondisi perusahaan tertentu. Tingkat kematian terkait dengan tingkat kesehatan secara nasional.

c. Pengaruh Usia

Usia SDM antara 30 sampai 45 tahun dianggap sebagai usia paling produktif. Pekerjaan-pekerjaan yang membutuhkan stamina dan fisik sangat tergantung pada usia. Berbeda dengan pekerjaan yang menuntut mental, pemikiran, dan pengalaman, justru semakin banyak usia semakin baik.

d. Sistem dan Sarana

Pemenuhan kebutuhan berdampak pada dua hal: peningkatan motivasi dan peningkatan kepuasan. Sistem dan sarana yang berhasil meningkatkan motivasi adalah sistem dan sarana yang bisa meningkatkan produktivitas karyawan. Peningkatan kepuasan menyebabkan karyawan tidak mengeluh, tidak keluar kerja, tidak

mangkir, tetapi tidak diimbangi dengan peningkatan kerja. Sistem dan sarana yang baik juga perlu untuk mendukung kelancaran pekerjaan.

e. Risiko Kecurangan

Risiko kecurangan menurut yang dipaparkan oleh Halim (2005) adalah unsur dari risiko murni yang dapat ditimbulkan dalam setiap usaha. Halim mengemukakan dari kedua macam risiko yang merupakan bagian dari risiko murni adalah merupakan dampak dari suatu usaha yang harus mendapatkan perhatian lebih karena dalam menjaga agar tidak terjadinya risiko tersebut adalah sangat riskan. Banyak perusahaan mengatakan kecurangan merupakan kejadian yang lumrah dan alamiah di perusahaan selama mental orang-orang dalam perusahaan masih menganggap uang adalah tujuan bekerja, selain lemahnya moral. Kecurangan dapat diketahui dengan cepat tetapi dapat juga memakan waktu yang lama. Menurut Umar (1998:99) ada lima indikator kecurangan, yaitu:

1. Jumlah barang secara fisik didalam gudang memperlihatkan jumlah yang berkurang jika dibandingkan dengan yang ada di catatan atau komputer.
2. Ada karyawan yang terlihat menjadi kaya mendadak, dimana dia beralasan misalnya karena kekayaan itu didapat dari judi atau lotere.
3. Karyawan yang jarang libur walaupun pada hari-hari libur resmi dimana karyawan lain tidak ada dikantor.

4. Bukti-bukti yang melibatkan pemasok, misalnya hanya pemasok tertentu saja yang dilibatkan dalam suatu proyek.
5. Bukti-bukti yang melibatkan konsumen, misalnya catatan tentang pemberian kredit yang disamakan.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa risiko kecurangan adalah faktor kesalahan yang sengaja dilakukan oleh orang dari diluar maupun dari dalam perusahaan tersebut.

f. Resiko Pekerja inti

Resiko yang timbul pada bagian ini adalah jika perusahaan atau organisasi, melakukan penyewaan atau meminta bantuan kepada organisasi lain untuk melakukan pekerjaan intinya adalah organisasi tersebut akan kehilangan ciri khas apa yang di hasilkan oleh organisasinya karena pekerjaannya terlalu banyak di lakukan oleh organisasi dari luar.³⁴

³⁴ Darmawi, Herman. 1990. *Manajemen Risiko*, Rajawali Pers. Jakarta