

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Indonesia merupakan negara dengan mayoritas penduduk beragama islam, memang tidak diherankan lagi bahwa pertumbuhan usaha dibidang syariah, khususnya perbankan Syari'ah sangat berkembang pesat. Pertumbuhan ekonomi dan keuangan syari'ah saat ini mengalami kemajuan setelah adanya pengakuan terhadap keberadaan prinsip syari'ah dalam dunia perbankan di Indonesia. Hal tersebut semakin diperkuat dengan adanya undang-undang perbankan dengan membedakan bank berdasarkan kegiatan usahanya menjadi dua, yaitu bank yang melaksanakan kegiatan usaha dengan cara konvensional dan bank dengan melaksanakan kegiatan usaha berdasarkan prinsip syari'ah. Umumnya sumber daya manusia yang berkualitas di Indonesia jarang dan masih terbatas termasuk di bidang perbankan syariah (Khotimah, 2014: 110-111).

Lembaga keuangan, khususnya menjalankan peran sebagai perantara keuangan. Ia mengambil "posisi tengah" diantara orang-orang atau pihak yang berlebihan dana (penyimpan, penabung, deposan) dan orang-orang atau pihak yang membutuhkan atau kekurangan dana (peminjam, debitor, investor) di antara kalangan pembeli dan kalangan penjual, di antara pihak pembayar dan pihak penerima. Instrumen-instrumen keuangan yang muncul (giro, bilyet,

tabungan, kredit, cek, kartu kredit, saham penyertaan modal, bunga uang, dan sebagainya dalam segala bentuknya) adalah hasil-hasil penemuan karena tuntutan efisiensi (Muhammad, 2005:166).

Bertolak dari hakikat kedudukannya sebagai lembaga perantara, sebuah lembaga keuangan hadir di tengah masyarakat atau dalam kancah perekonomian bukan karena kebutuhan sendiri. Ia bukanlah produsen yang menghasilkan sendiri uang/dana lalu merasa perlu hadir untuk mendistribusikannya. Ia hadir justru karena kebutuhan masyarakat, karena tuntutan perekonomian. Kelangsungan dan perkembangannya kelak bergantung pada kredibilitas dan profesionalitasnya, bukan karena dana dalam jumlah besar “hasil produksinya” sendiri (Muhammad, 2005:166-167).

Kredibilitas dan profesional memungkinkan sebuah lembaga keuangan (berupa sebuah bank, asuransi, leasing, pegadaian, lembaga pembiayaan, reksadana, pialang di bursa efek, perusahaan modal *ventura*, bahkan koperasi simpan pinjam) dapat memelihara kepercayaan nasabah atau bahkan masyarakat luas, serta dapat beroperasi dengan efisiensi. Efisiensi sebuah lembaga keuangan akan turut dinikmati pula oleh nasabahnya, yang *notabene* memang menurut efisiensi. Pada gilirannya, efisiensi memungkinkan lembaga keuangan yang bersangkutan untuk bertahan dan berkembang, sehingga menambah kredibilitasnya lebih lanjut. Lembaga keuangan yang tidak kredibel dan tidak profesional niscaya tidak akan bisa langgeng, konon pula untuk berkembang (Muhammad, 2005:167).

Bank Syariah Mandiri adalah lembaga perbankan di Indonesia. Bank ini berdiri pada 1955 dengan nama bank industri Nasional. Bank ini beberapa kali berganti nama dan terakhir kali berganti nama menjadi Bank Syariah Mandiri pada tahun 1999 setelah sebelumnya bernama Bank Susila Bakti yang dimiliki oleh yayasan kesejahteraan pegawai Bank Dagang Negara dan PT Mahkota prestasi ([www.syariahmandiri.co.id](http://www.syariahmandiri.co.id) diakses pada 18 Januari 2015).

Perkembangan sektor perbankan yang terlalu cepat tidak disertai infrastruktur yang mendukungnya seperti ketersediaan sumber daya manusia yang profesional dapat menimbulkan masalah perbankan. Bank bagi pemilik lebih berfungsi sebagai fasilitator memobilisasi dana masyarakat untuk kepentingan usahanya. Pembajakan karyawan perbankan menjadi cara cepat untuk memenuhi kebutuhan tenaga profesional. Promosi yang terlalu cepat menjadi proses pematangan karyawan yang tidak sebanding dengan pengalaman, kemampuan, keterampilan. Sebagai imbalannya para pemilik bank menuntut prestasi kerja yang tinggi untuk memberikan keuntungan atas biaya besar yang telah dikeluarkan. Hal ini menimbulkan tekanan kerja yang tinggi bagi karyawan (Muhammad, 2005: 04).

Perkembangan bisnis perbankan syariah masih belum bisa berkembang pesat di Indonesia. Hal itu disebabkan karena masih ada persoalan yang menghambat bisnis perbankan syariah salah satunya adalah masalah sumber daya insani dalam perbankan syariah. Masalah yang terjadi adalah pihak perbankan kesulitan untuk mencari SDM perbankan syariah yang berkompeten dan berkualitas. Pihak perbankan justru banyak mengambil

SDM untuk perbankan syariah dari konvensional dan SDM-SDM yang potensial, sangat sedikit SDM yang diambil atau lulusan perguruan tinggi syariah. Menurut Achmad, mengambil SDM dari perguruan tinggi syariah karena SDM di perbankan syariah biasanya justru mudah diberikan pengetahuan tentang perbankan syariah. Secara karir, SDM perbankan syariah tidak kalah dengan perbankan konvensional, karena orangnya sedikit sehingga mudah untuk naik jenjang karir (<http://www.kompas.com>. Diakses selasa, 10 februari 2015).

Salah satu permasalahan yang ada di Bank Syariah Mandiri adalah kasus yang terjadi pada Bank Syariah Mandiri pada kantor cabang Bogor yaitu kasus kredit fiktif yang terjadi pada tahun 2013. Kasus ini bermula dari pengajuan kredit seorang pengusaha properti pada tahun 2011, awalnya ingin mengajukan kredit pembiayaan rumah untuk dirinya sendiri. Namun dalam proses pengajuannya, salah satu nasabah pembiayaan tersebut dan tiga pegawai BSM Bogor melakukan penyimpanan. Peran dan modus para tersangka ini adalah membobol uang bank melalui pembiayaan Al Mudharabah. Seharusnya kasus seperti ini tidak terjadi pada Bank Syariah Mandiri, karena bank tersebut merupakan bank yang berlandaskan pada hukum-hukum islam atau syariah jadi tidak wajar pegawai Bank Syariah Mandiri melakukan pencucian uang tersebut. Hal ini menjadi pelajaran bagi Bank Syariah Mandiri dan lembaga keuangan syariah lainnya agar kasus seperti ini tidak terjadi lagi. Karena kasus seperti ini sangat merugikan bagi Bank Syariah Mandiri dan berpengaruh juga pada lembaga keuangan syariah

lainnya. Kasus ini juga berpengaruh pada kemajuan perbankan di Indonesia (<http://www.news.liputan6.com> diakses kamis, 26 maret 2015).

Terkait dengan masalah sumber daya insani, hasil 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. Berdasarkan penyampaian outlook perbankan syariah tahun 2007 diketahui bahwa di antara kendala percepatan market share (5%) perbankan syariah karena faktor sumber daya insani, baik disisi minimnya sumber daya insani perbankan syariah maupun kualitasnya yang masih rendah, lebih lanjut dikatakan bahwa, sumber daya insani industry perbankan syariah masih didominasi oleh karyawan yang minim pengetahuan tentang keuangan islam, sebab kebanyakan dari mereka hanya mendapatkan training berkenaan dengan keuangan syari'ah saja. Jumlah sumber daya insani tersebut masih didominasi oleh karyawan yang minim pengetahuan tentang keuangan islam (Istikhomah, 2014: 112).

Tantangan besar lainnya atas kependudukan di Indonesia adalah berhubungan dengan kualitas sumber daya manusia (SDM) dari aspek pendidikan dan kesehatan. Pemberdayaan SDM memerlukan program pendidikan dan kesehatan yang membutuhkan biaya besar. Hingga saat ini, sebagian besar angkatan kerja kita masih berpendidikan rendah atau tanpa keterampilan yang memadai. Rendahnya kualitas SDM ini menyebabkan penguasaan teknologi produksi berjalan lambat sehingga sektor industri kekurangan tenaga terampil. Pada akhirnya, angkatan kerja kita harus rela

menerima upah rendah menjadi buruh di berbagai perusahaan yang memang mengandalkan upah murah sebagai keunggulan produksi (Muhammad, 2002: 03).

Menurut (Marwansyah, 2014: 49-50) di samping itu, manajemen perlu pula mengenali sejumlah tantangan yang mungkin akan dihadapi ketika hendak menerapkan manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi. Berikut ini adalah beberapa tantangan yang berasal dari pengalaman sejumlah perusahaan dalam mengimplementasikan MSDM-BK antara lain :

Kurangnya kerangka kerja. Pendekatan ini relatif baru dan kadang-kadang sangat sulit mendefinisikan kompetensi yang terkait dengan sebuah pekerjaan tertentu, dan antara itu *implementasi*-nyamenjadi tidak mudah.

1. Fokus pada konsep-konsep makro (*transferable skills*) dengan mengabaikan keterampilan dan pengetahuan fungsional.
2. Kesulitan dalam mendefinisikan dan mengukur kompetensi seiring dengan upaya menjaga kemuktahiran data atau dokumen.
3. Karena model meliputi penyusunan kompetensi yang melekat pada pekerjaan saja, ini berarti bahwa karyawan tidak dikembangkan secara menyeluruh.

Menurut *Dubois* dan *Rothwell* dalam buku Marwansyah (2014: 50-51) menyebutkan empat tantangan yang dihadapi dalam implementasi manajemen SDM berbasis kompetensi. Pertama, aplikasi yang keliru dalam metode identifikasi, pemodelan, dan penilaian (*assessment*) kompetensi adalah

tantangan utama yang banyak dijumpai dalam pendekatan berbasis kompetensi. Tantangan kedua adalah kurangnya staf SDM yang mampu menggunakan aplikasi teknologi kompetensi bermutu tinggi. Bila tidak ada spesialis SDM dari dalam organisasi yang mampu menjalankan tugas ini, organisasi harus mencari bantuan dari konsultan berpengalaman. Ketiga, tantangan yang akan terus dihadapi adalah mendapatkan komitmen jangka panjang dari para manajer senior. Keempat, organisasi yang tidak memprakarsai dan memelihara komunikasi yang berkesinambungan dengan para karyawan tentang penggunaan praktik-praktik berbasis kompetensi, akan menemui kesulitan dalam mengimplementasikan pendekatan baru ini.

Berdasarkan pengalaman sejumlah organisasi, kendala lain dalam penerapan MSDM-BK yang biasanya muncul adalah visi dan strategi organisasi yang lemah atau tidak fokus, dukungan pengelolaan administratif yang tidak konsisten dan lemah, *kompleksitas* model kompetensi menurut pandangan karyawan, dinamika bisnis perusahaan yang sangat tinggi, dan formulasi model yang terlalu umum (Marwansyah, 2014: 51).

Dari beberapa latar belakang masalah di atas, maka judul yang penulis anggap tepat untuk dijadikan ide penelitian ini adalah **“Analisis Model Pengembangan Sumber Daya Insani Pada Operasional Perbankan Syariah, (Kasus: Pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Flamboyan)”**.

## **B. Rumusan Masalah**

Dari uraian latar belakang yang telah dipaparkan di atas, maka ruang lingkup permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana model pengembangan sumber daya insani pada operasional Bank Syariah Mandiri KCP Flamboyan ?
2. Bagaimana model pelatihan sumber daya insani pada operasional Bank Syariah Mandiri KCP Flamboyan ?
3. Sejauh mana pengembangan yang sudah dilakukan perbankan syariah dalam meningkatkan kualitas sumber daya insani yang sudah dimiliki Bank Syariah Mandiri KCP Flamboyan?

## **C. Tujuan Penelitian**

Dari beberapa rumusan masalah yang telah disebutkan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengamati model pengembangan sumber daya insani yang ada pada Bank Syariah Mandiri KCP Flamboyan.
2. Untuk melihat model pelatihan sumber daya insani pada Bank Syariah Mandiri KCP Flamboyan.
3. Untuk mengetahui pengembangan yang sudah dilakukan perbankan syariah dalam meningkatkan kualitas sumber daya insani yang sudah dimiliki Bank Syariah Mandiri.

#### **D. Kegunaan Penelitian**

Adapun kegunaan penelitian ini adalah sebagai berikut :

##### 1. Kegunaan Praktisi

###### a. Bagi penulis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan pengetahuan tentang model pengembangan sumber daya insani pada operasional perbankan syariah.

###### b. Bagi Bank Syariah

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan di dalam menentukan arah kebijakan dalam pengambilan keputusan, terutama dalam model pengembangan sumber daya insani dalam operasional perbankan syariah.

###### c. Bagi Pembaca

Sebagai sarana informasi terkait keuntungan yang diperoleh saat ini dan yang akan datang terhadap model pengembangan sumber daya insani yang ada di Indonesia.

#### **E. Manfaat Penelitian**

Setiap penelitian yang dilakukan tentunya dimaksudkan agar dapat memberi manfaat bagi banyak pihak. Manfaat yang diharapkan dapat didapatkan dari penelitian ini sebagai berikut:

##### 1. Manfaat Teoritis

- a. Untuk menambah pengetahuan dan gambaran mengenai program model pengembangan sumber daya insani lembaga keuangan syariah.
  - b. Dapat digunakan sebagai referensi bagi penelitian atau penulisan karya ilmiah yang relevan.
2. Manfaat praktis
- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi bagi Bank Syariah Mandiri KCP Flamboyan sebagai bahan acuan untuk meningkatkan sumber daya manusia khususnya yang berkaitan dengan kinerja karyawan yang tinggi.
  - b. Bagi penulis, penelitian ini dapat memperdalam pemahaman teori-teori dan konsep-konsep yang dipelajari selama kuliah terutama yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia.