

Islamic Human Capital
in Financial Institution



Hak cipta dilindungi oleh undang-undang.

Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit.

Isi di luar tanggung jawab percetakan.

Ketentuan pidana pasal 72 UU No. 19 tahun 2002

1. Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam pasal 2 ayat (1) atau pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp 1.000.000,00 (satu juta rupiah) atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu Ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1), dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

Islamic Human Capital in Financial Institution

Dr. Rukiah, SE. M.Si
Zulaika Matondang, M.Si





Islamic Human Capital in Financial Institution

BPS 060136/2022

ISBN(13) 978-602-1667-90-3

Penyusun : Dr. Rukiah, SE. M.Si
Zulaika Matondang, M.Si

Desain Sampul : Mulia

Tata Letak Isi : Mulia

Editor : Rodame Monitorir Napitupulu, SP, MM

Cetakan : I. Bogor, Desember 2022

PENERBIT BYPASS
PT Jawa Mediasindo Lestari
Bukit Cimanggu City
Blok HH 6/10 Bogor, 16165
Telp. (0251) 7563603
redaksi@penerbitbypass.com
www.penerbitbypass.com

Perpustakaan Nasional: Katalog dalam terbitan (KDT)

Rukiah

Islamic human capital in financial institution / Rukiah, Zulaika Matondang

-Cet. 1-Bogor: Desember, 2022.

iv + 160 hlm. 25 cm.

1. Ekonomi Syariah
II. Matondang, Zulaika

I. Judul

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr, Wb.

Syukur alhamdulillah penulis ucapkan kehadiran Allah SWT atas curahan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan buku ini. Kemudian shalawat dan salam penulis haturkan kepada baginda Nabi Muhammad SAW dimana kelahirannya menjadi anugerah bagi umat manusia serta rahmat bagi seluruh alam, sehingga terciptanya kedamaian dan ketinggian makna ilmu pengetahuan di dunia ini.

Keinginan menulis buku ini adalah bagian dari tanggungjawab akademik yang harus ditunaikan sebagai seorang yang berkecimpung di dunia Pendidikan, sebagai seorang dosen mempunyai kewajiban untuk melaksanakan Tri Darma Perguruan Tinggi yaitu Pendidikan, Penelitian dan Pengabdian kepada masyarakat. Buku ini adalah bagian dari rasa tanggungjawab untuk terus menggali ilmu dan menyebarkannya kepada masyarakat.

Buku ini adalah merupakan hasil penelitian yang dibiayai melalui dana BOPTN UIN Syekh Ali Hasan Ahmad Addary Padangsidempuan 2021 yang difasilitasi oleh Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat (LP2M)

Melalui kesempatan ini pula, dengan kerendahan hati peneliti ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya pada suami Abdul Hamid Batubara, kedua anak penulis Nazmi Thoriq

Batubara dan Dzi Shofil Aini Batubara. Bapak Prof. Dr. H. Ibrahim Siregar, MCL, Dr. H. Muhammad Darwis Dasopang, M.Ag, (Rektor UIN Syahada) kawan-kawan di Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat Dr. Zul Anwar Ajim, M.A, Dr. Eka Sustri Harida, M.Pd. yang pada saat penelitian dilakukan menjabat sebagai Ketua LP2M dan ketua Puslit. Bapak Khalid Syaifullah selaku Branch Manager BSI Cabang. Padangsidempuan. Dr. Saparuddin Siregar, SE. Ak,M.A.CA, SAS, Komisaris BPRS Puduarta Insani Medan, Dr. Anggia Sari Lubis, SE., M.Si Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muslim Nusantara Medan dan semua pihak yang tidak dapat dituliskan satu per satu dalam buku ini

Padangsidempuan, 18 Desember 2022

Penulis

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	1
Daftar Isi	3
BAB I PENDAHULUAN.....	7
A. LATAR BELAKANG	7
B. IDENTIFIKASI MASALAH.....	16
C. BATASAN MASALAH.....	16
D. BATASAN ISTILAH	17
E. RUMUSAN MASALAH.....	17
F. TUJUAN PENELITIAN.....	18
G. KEGUNAAN PENELITIAN.....	19
H. SISTEMATIKA PENULISAN.....	20
BAB II KAJIAN TEORI	23
A. TEORI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM ISLAM	23
1. Defenisi Sumber Daya Manusia dan Manajemen SDM dalam Islam.	23
2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	26
3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia	29
4. Nilai Islam Dalam Manajemen SDM.....	30
5. Perencanaan SDM Dalam Perspektif Syariah	35
6. Pembinaan Sumber Daya Insani /SDM dalam Islam .	37
7. SDM Berkualitas Menurut Islam.....	39
8. Pengembangan dan Pelatihan Sumber Daya Manusia dalam Islam	43
B. TEORI KINERJA ISLAMI	51
1. Defenisi Kinerja	51
2. Urgensi Manajemen Kinerja Menurut Islam.....	54
3. Indikator Kinerja menurut Perspektif Islam.....	57
4. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan	59
5. Dalil Tentang Kinerja	61
C. PENELITIAN TERDAHULU.....	65
BAB III METODE PENELITIAN	75
A. LOKASI DAN WAKTU PENELITIAN	75
B. JENIS PENELITIAN.....	75
C. UNIT ANALISIS/SUBJEK PENELITIAN.....	76

D. SUMBER DATA	77
E. METODE PENGUMPULAN DATA.....	78
F. PROSEDUR PENELITIAN	81
G. TAHAPAN PENGOLAHAN DATA	83
6. Konstruksi Model	83
7. Kuantifikasi Model.....	84
8. Sintesis dan analisis.....	84
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	87
A. GAMBARAN UMUM PERKEMBANGAN SDM PERBANKAN SYARIAH.....	87
B. KONSTRUK MODEL PENELITIAN	91
C. VALIDASI/ KONFIRMASI MODEL	92
D. HASIL PENELITIAN	101
1. Pembentukan Jaringan ANP.....	101
2. Pairwise Comparison.....	102
3. Analisis Cluster	104
E. PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN.....	114
F. KETERBATASAN PENELITIAN	124
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	125
A. KESIMPULAN.....	125
B. SARAN	126
C. IMPLIKASI PENELITIAN	127
DAFTAR PUSTAKA.....	129

DAFTAR TABEL

I.1	Perkembangan Jaringan Kantor	
	Bank Umum Syariah	8
II.1	Penelitian Terdahulu.....	66
III.1	Subjek Penelitian/Responden	76
IV.1	Hasil Data Sintesis Nilai Rata-Rata	
	Seluruh Responden.....	103

DAFTAR GAMBAR

III.1	Prosedur Penelitian.....	81
III.2	Tahapan Pengolahan Data	82
IV.1	Perkembangan Praktek Perbankan Syariah.....	90
IV.2	Konstruk Model Sementara Penelitian	92
IV.3	Validasi Konfirmasi Model Penelitian	93
IV.4	Instrumen Angket Berpasangan	95
IV.5	Struktur Jaringan ANP	101
IV.6	Prioritas Cluster Masalah Internal	105
IV.7	Prioritas Cluster Masalah Eksternal	106
IV.8	Prioritas Cluster Aspek Internal	107
IV.9	Prioritas Cluster Aspek Eksternal.....	109
IV.10	Prioritas Cluster Alternatif Solusi	110
IV.11	Prioritas Cluster Strategi	112
IV.12	Model Setelah Validasi Hasil Penelitian	113

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Lembaga keuangan berperan sebagai penopang kemajuan suatu bangsa sekaligus penggerak roda perekonomian, tahun 90-an merupakan perkembangan bisnis perbankan syariah dan telah memberikan peluang terhadap perekonomian Indonesia untuk melibatkan instrumen moneter yang berbasis syariah. Sebab lembaga keuangan syariah tidak hanya memberikan warna, namun dalam kegiatan ekonomi sehari-hari sistem lembaga keuangan syariah lebih bersentuhan dengan sisi ketahuid-an.

Sepanjang tahun 2020 aset perbankan syariah telah menunjukkan tren yang positif, Pada bulan Juni 2020 aset perbankan syariah tumbuh sebesar 9,22% pertahun sebesar Rp. 545,4 Triliun, namun berbeda dengan triwulan IV tahun 2019 yang tumbuh sebesar 9,93% menurun sebesar 0,71 %. ¹.

Jika dilihat dari sisi kelembagaan kantor perbankan syariah mengalami perkembangan di Indonesia sebagaimana pada tabel berikut:

¹ Otoritas Jasa Keuangan, "Snapshot Perbankan Syariah Indonesia," tahun 2020, <https://ojk.go.id/id/berita-dan-kegiatan/publikasi/Pages/-Snapshot-Perbankan-Syariah-Indonesia-September-2020.aspx>.

Tabel I.1
Perkembangan Jaringan Kantor Bank Umum Syariah (BUS)

Jenis Bank	Jenis Kantor	Tahun		
		2018	2019	2020
BUS	Jumlah Bank	14	14	14
	Jumlah Kantor	1.875	1.919	2.034
	KC	478	480	488
	KCP	1.199	1.243	1.351
	Tenaga Kerja	49.516	49.654	50.212

Sumber : Statistik Perbankan Syariah tahun 2020 (data diolah)

Berdasarkan tabel I.1 diatas, jika dilihat perkembangan jumlah kantor, kantor cabang, dan kantor cabang pembantu untuk BUS cenderung mengalami peningkatan setiap tahunnya. Peningkatan tersebut diiringi oleh tantangan abadi perbankan syariah yaitu inovasi produk keuangan sebagai pilar utama dalam industri perbankan syariah. Keterbatasan solusi tantangan itu terletak pada kendala kesiapan bank syariah untuk terus mengembangkan inovasi tersebut, hal ini dipengaruhi oleh keterbatasan Sumber Daya Manusia (SDM) pada perbankan syariah yang belum memadai dari segi kuantitas dan kualitas.

Pada tahun 2019 ², *market share* perbankan syariah 5, 95 persen dan sisanya dikuasai oleh perbankan konvensional, jika *market share* perbankan syariah sebesar 5 persen setidaknya

²(Otoritas Jasa Keuangan) OJK, “Snapshot Perbankan Syariah Indonesia tahun 2019” (Otoritas Jasa Keuangan, 2019), <https://www.ojk.go.id>

dibutuhkan 40 ribu SDM yang memiliki basis *skills* ekonomi keuangan syariah yang bermutu dan kompeten dan memiliki komitmen pada penerapan nilai-nilai syariah, akan tetapi SDM yang memiliki kompetensi dan kualifikasi inilah yang masih langka baik di level menengah, atas dan juga pada level bawah, dan faktanya sebagian besar SDM bank syariah pada level menengah dan atas berasal dari bank konvensional dan diperkirakan 70 persen karyawan bank syariah saat ini berasal dari bank konvensional dengan latar belakang pendidikan non syariah ³. SDM perbankan syariah yang merupakan tamatan dari jurusan perbankan syariah hanya sebesar 9,1 persen sedangkan SDM yang latar belakang pendidikannya dari jurusan ekonomi umum ada sekitar 39,1 persen, hal inilah yang kadang membuat kebijakan di perbankan syariah masih memiliki sifat konvensionalnya, sehingga banyak masyarakat yang beranggapan bahwa bank syariah sama saja dengan bank konvensional. Hal inilah yang membuat eksistensi perbankan syariah belum berkembang dan berjalan dengan baik.

Adapun salah satu faktor penghambat berkembangnya industri perbankan syariah di Indonesia yaitu belum memadainya sumber daya manusia (SDM) yang terdidik dan profesional di bidang perbankan syariah, sehingga dalam

³Agustianto, “Mencetak SDM Bank Syari’ah yang Berkompeten,” *Iqtishad Consulting*, 27 September 2015, <https://www.iqtishadconsulting.com>

praktiknya seringkali menyimpang dari prinsip syariah ⁴. Menurut ⁵, Industri keuangan di Indonesia masih memiliki masalah dalam hal kualitas SDM, masih belum sesuai dengan kebutuhan industri, adanya sifat pragmatis, hanya terbatas pada bekerja namun tidak sanggup untuk menyesuaikan nilai-nilai Islam pada setiap situasi. Akibatnya pemenuhan kebutuhan SDM hanya untuk menutupi perkembangan industri dan belum sesuai sepenuhnya dengan kebutuhan secara kualitas dan kompeten dibidangnya. Secara nasional kondisi perkembangan dan pengembangan SDM juga dialami oleh perbankan syariah di Sumatera Utara dengan *trouble* yang bersifat internal dan eksternal.

Penyelesaian permasalahan untuk memperoleh SDM yang profesional dan unggul terkadang hanya menjadi imajinasi semata, hal tersebut disebabkan oleh perusahaan yang harus mengeluarkan dana yang cukup besar untuk pengembangan karyawan dan seringkali hasilnya tidak sesuai dengan harapan perusahaan. Beberapa pakar *cognitive science* atau disebut juga *the brain science* berpendapat bahwa peningkatan kompetensi SDM dilaksanakan dengan metode *reframing* yaitu perubahan konsepsi suatu organisasi tentang bagaimana suatu organisasi

⁴ Aam Slamet Rusydiana, “Analisis Problem Pengembangan Perbankan Syariah Di Indonesia: Aplikasi Metode Analytic Network Process,” *ESENSI* 6, no. 2 (26 September 2016): 237–46, <https://doi.org>

⁵ Nurul Bariah, M Hubeis, dan D Hafidhuddin, “The Determinants Of Islamic Banking Human Resource Performance : Bank Syariah Mandiri Indonesia,” <https://www.semanticscholar.org>

tersebut dapat mencapai tujuannya. Secara spesifik karakteristiknya, menjelaskan perlu dilakukan upaya menciptakan kompetensi SDM dalam suatu organisasi sehingga SDM tersebut mampu mengubah paradigma dan membuka pola pikir bahwa keberhasilan organisasi secara keseluruhan diukur dari keberhasilan SDM ⁶.

SDM juga sama seperti sumber daya lainnya yang digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan, yang seharusnya dianggap sebagai *capital* (modal), yang sering dikenal dengan istilah modal insani (*Human Capital*). Dalam laporan keuangan perusahaan khususnya perbankan syariah, pengembangan SDM sering dimasukkan sebagai komponen “biaya” karena mengeluarkan sejumlah uang untuk kompensasi dan bahkan untuk biaya pelatihan, padahal SDM yang berkualitas akan memberikan pengembalian (*return*) ⁷. *Return* dari biaya yang dikeluarkan tersebut, bisa berbentuk peningkatan penjualan, peningkatan promosi, dan bahkan peningkatan kinerja perusahaan yang dapat meningkatkan pendapatan dan bahkan *profit* perusahaan, yang tergambar dari peningkatan kinerja keuangan perusahaannya.

Lemahnya proses penarikan dan seleksi berdampak pada lemahnya kualitas SDM yang ada sekarang ini sebab sebagian

⁶ Edi Sutrisno, “*Manajemen Sumber Daya Manusia*” (Jakarta: Prenada Media Grup, 2009).

⁷ Achmad S Ruky, *Menjadi Eksekutif Manajemen SDM Profesional* (Yogyakarta: CV. Andi Offset, 2014).

besar masih mengadopsi metode yang digunakan perbankan konvensional, seharusnya metode yang digunakan mengarah pada standarisasi yang dibuat secara umum untuk perbankan syariah di Indonesia. Selain itu pendidikan, pelatihan bahkan juga penilaian prestasi dan kompetensinya masih terpola seperti perbankan konvensional. Sementara itu peningkatan kompetensi SDM syariah sangat penting untuk dilakukan sebab berdampak langsung terhadap kinerja karyawan dan organisasi secara keseluruhan. Kinerja keuangan perusahaan yang terkait dengan langsung dengan capaian kinerja SDM bisa dilihat dari indikator *Value Added Intellectual Capital (VAIC)* perbankan konvensional masih lebih baik dibanding dengan VAIC perbankan syariah, pada tahun 2015 VAIC seluruh bank umum di Indonesia yang memperoleh peringkat 4 *score* tertinggi adalah bank konvensional yaitu Bank Mandiri dengan nilai *score* 5,26, BNI dengan nilai *score* 4,60, BRI dengan *score* 4,57, BCA dengan *score* 4,39, dan peringkat ke 5 disusul oleh bank syariah yaitu BNI Syariah dengan nilai *score* 4,15⁸.

Secara nasional kondisi perkembangan dan pengembangan SDM juga dialami oleh perbankan syariah di Sumatera Utara dengan *trouble* yang bersifat internal dan eksternal., secara internal kendala yang terjadi minimnya pasokan SDM syariah yang memiliki kualifikasi dan kualitas

⁸ Sri Budiharti, “Perbandingan intellectual capital bank syariah dan bank konvensional di Indonesia (periode 2011-2015)” (UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, 2017), <http://repository.uinjkt.ac.id>

yang terpadu antara *knowledge*, *skill* dan *ability* (KSA) dengan komitmen moral dan integritas pribadi. Sedangkan faktor eksternalnya belum adanya keterpaduan antara kualitas SDM yang dibutuhkan secara internal dan kualitas lulusan dari perguruan tinggi khususnya perguruan tinggi keagamaan Islam sebagai mitra strategis pengembangan praktek ekonomi syariah di Indonesia. Kondisi ini dibenarkan oleh *Branch Manager* Bank Syariah Indonesia (BSI) Cabang Padangsidempuan Bapak Khalid Syaipullah yang menyatakan bahwa karyawan yang berada di BSI Kantor Cabang Padangsidempuan 90 persen merupakan lulusan perguruan tinggi umum dan hanya 10 persen saja yang berasal dari lulusan perguruan tinggi keagamaan Islam. Kesenjangan ini terjadi bisa disebabkan karena kualifikasi yang diinginkan perbankan syariah belum bisa dipenuhi oleh lulusan dari program studi perbankan syariah atau ekonomi syariah. Kualifikasi SDM yang diinginkan perbankan syariah tentu tergantung standar yang ditetapkan.

Salah satu hal yang menyebabkan minimnya SDM syariah yang bekerja di perbankan syariah disebabkan Perguruan Tinggi yang belum mampu merumuskan kurikulum tepat dan memadai atau juga pendekatan pengajarannya yang belum sesuai sehingga perlu dilakukan perbaikan dan perumusan langkah strategis agar lulusan perguruan tinggi yang

mengajarkan ekonomi syariah dapat memenuhi kebutuhan industri keuangan syariah ⁹.

SDM yang berasal dari jurusan perbankan syariah atau ekonomi syariah yang notabene berasal dari perguruan tinggi Islam masih terkendala pada kemampuan *Softskill* (komunikasi, relasi dan kemampuan membangun jaringan) dan yang tidak kalah pentingnya adalah masih kurangnya motivasi dan semangat juang. (Hasil wawancara dengan Bapak Saparuddin Siregar komisarisi Bank BPRS Puduarta Insani Medan, tanggal 26 Agustus 2021).

Jika dihubungkan dengan pencapaian kinerja, ada beberapa penelitian yang berhubungan dengan manajemen SDM, dalam penelitian ¹⁰ Memaparkan bahwa kepercayaan (*trust*) sangat berkaitan dengan berbagai faktor kesuksesan SDM islami yang ada dalam suatu organisasi dimana pengembangan dan pelatihan, seleksi dan penarikan serta sistem, balas jasa secara signifikan dan sangat berhubungan pada kepercayaan dan pencapaian organisasi, lain halnya penilaian prestasi tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan kepercayaan atau kinerja suatu organisasi. Penelitian lain menyebutkan faktor determinasi yang menentukan kinerja karyawan perbankan

⁹ Rozalinda, "Epistemologi Ekonomi Islam dan Pengembangannya pada Kurikulum Ekonomi Islam di Perguruan Tinggi," *HUMAN FALAH: Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam* 2, no. 1 (2015), <http://jurnal.uinsu.ac.id>

¹⁰ Nik Mutasim Nik Ab. Rahman dkk., "Relationship between islamic human resources management (IHRM) practices and trust: An empirical study" 6, no. 4 (2013), <http://dx.doi.org>

syariah khususnya Bank Syariah Mandiri di Indonesia adalah motivasi karyawan, pengalaman, latar belakang keluarga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan sementara latar belakang pendidikan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ¹¹.

Penelitian terdahulu terkait faktor penentu kesuksesan manajemen sumber daya manusia islami perbankan syariah kecenderungannya masih banyak menggali permasalahan dari aspek variabel-variabel internal perusahaan atau sebaliknya penelitian terdahulu menggali dari aspek variabel eksternal saja dan menggunakan pendekatan penelitian dengan paradigma asosiatif (regresi atau korelasi), masih jarang menggunakan pendekatan secara komprehensif menggunakan metode *mix* dengan pendekatan ANP (*Analytical Network Process*) yang menggabungkan pendekatan penelitian memakai metode kualitatif dan kuantitatif. Berdasarkan latarbelakang diatas dan belum komprehensifnya solusi yang ditawarkan dalam berbagai penelitian tentang SDM islami di Indoneisa maka peneliti tertarik untuk meneliti mengenai **“Key Success Factor Sumber Daya Manusia Islami Perbankan Syariah di Sumatera Utara dengan Pendekatan *Analytical Network Process* (ANP) .”**

¹¹Bariah, Hubeis, dan Hafidhuddin, “The Determinants Of Islamic Banking Human Resource Performance : Bank Syariah Mandiri Indonesia.”

B. IDENTIFIKASI MASALAH

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, masalah dalam penelitian ini dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Tingginya kebutuhan industri keuangan syariah terhadap SDM yang memiliki kualifikasi berdasarkan karakteristik SDM islami
2. Masih terbatasnya ketersediaan SDM yang memiliki kualifikasi SDM islami
3. Banyaknya karyawan yang bekerja di lembaga keuangan syariah berasal dari perguruan tinggi umum
4. Belum adanya formulasi yang tepat tentang SDM islami yang ideal.

C. BATASAN MASALAH

Penelitian ini merupakan penelitian yang bersifat deskriptif dan bertujuan untuk menciptakan sebuah model konseptual untuk menggambarkan dan membuktikan secara empiris apa saja *key success factor* sumber daya manusia (SDM) islami pada perbankan syariah di Sumatera Utara. Adapun batasan masalah dan ruang lingkup dalam penelitian ini ialah:

1. Penelitian hanya membahas tentang *key success factor* sumber daya manusia
2. Menggunakan metode ANP (*Analitical Network Process*) untuk menyusun deskomposisi dan konstruksi *key success*

factor sumber daya manusia dan mencari aspek dominannya

3. Lokasi penelitian ini adalah Sumatera Utara
4. Narasumber penelitian ini adalah para pakar di bidang praktisi perbankan syariah dan akademisi bidang manajemen sumber daya manusia

D. BATASAN ISTILAH

Key success factor merupakan faktor-faktor penentu kesuksesan, dalam penelitian ini melihat faktor-faktor kesuksesan Sumber Daya Manusia Islami Perbankan Syariah dengan melihat aspek-aspek internal dan eksternal.

SDM islami merupakan proses pengelolaan SDM yang berlandaskan prinsip-prinsip yang mengacu dalam Al-Qur'an dan Hadist dengan memiliki tiga aspek pengelolaan yaitu pertama ialah taqwa, kedua ialah *itqan*, dan ketiga ialah akhlak.

Perbankan syariah menurut UU No. 21 Tahun 2008, bahwa bank syariah adalah bank yang menjalankan kegiatan usaha berdasarkan prinsip syariah, atau prinsip hukum Islam yang diatur dalam fatwa Majelis Ulama Indonesia seperti prinsip keadilan dan keseimbangan, kemaslahatan, universalisme, serta tidak mengandung gharar, maysir, riba, zalim, dan objek yang haram.

E. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang dalam penelitian ini, maka dapat dirumuskan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana penentuan key success factor sumber daya manusia islami berdasarkan kebutuhan perbankan syariah di Sumatera Utara dari pilihan-pilihan yang ada dengan metode *Analytic Network Process* ?
2. Bagaimana menentukan solusi untuk mencapai kesuksesan sumber daya manusia islami perbankan syariah di Sumatera Utara berdasarkan pendekatan metode *Analytic Network Process* ?
3. Bagaimana strategi untuk mencapai kesuksesan sumber daya manusia Islami perbankan syariah di Sumatera Utara berdasarkan pendekatan metode *Analytic Network Process*

F. TUJUAN PENELITIAN

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Menentukan pilihan-pilihan dari factor kesuksesan sumber daya manusia islami berdasarkan kebutuhan perbankan syariah di Sumatera Utara dengan metode *Analytic Network Process*.
2. Menentukan solusi untuk mencapai kesuksesan sumber daya manusia islami oleh perbankan syariah di Sumatera Utara berdasarkan dengan metode *Analytic Network Process*.

3. Menentukan Strategi untuk mencapai kesuksesan sumber daya manusia islami oleh perbankan syariah di Sumatera Utara berdasarkan dengan metode *Analytic Network Process*.

G. KEGUNAAN PENELITIAN

Adapun kegunaan penelitian ini adalah :

1. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan keilmuan bagi peneliti tentang key success factor SDM islami perbankan syariah dan dapat digunakan sebagai literasi dan dapat dijadikan bahan untuk penelitian pengembangan berikutnya.

2. Bagi Akademisi

Penelitian ini berguna untuk bahan pengambilan kebijakan dalam menentukan topik ataupun materi yang dapat disesuaikan dalam bahan ajar di dalam kurikulum

3. Bagi Industri Perbankan

Penelitian ini berguna sebagai bahan pertimbangan dalam membuat standar operasional prosedur perekrutan karyawan di bank syariah

4. Bagi IAIN Padangsidimpuan

Penelitian ini diharapkan dapat menambah kualitas keilmuan, karya ilmiah dan pengembangan program studi.

H. SISTEMATIKA PENULISAN

Untuk memudahkan pembahasan dalam penelitian ini, maka penulis membuat sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I Merupakan pendahuluan. antara lain, latar belakang masalah, Identifikasi Masalah, rumusan masalah, Batasan Istilah dan tujuan serta signifikansi penelitian.

BAB II Kajian teori. Teori yang pertama membahas tentang teori pengembangan sumber daya manusia dalam Islam, dimulai dari definisi sumber daya manusia dan manajemen sumber daya manusia dalam Islam, fungsi manajemen sumber daya manusia, tujuan manajemen sumber daya manusia, nilai Islam dalam manajemen sumber daya manusia, perencanaan sumber daya manusia dalam perspektif syariah, pembinaan sumber daya insani dalam Islam, sumber daya manusia berkualitas menurut Islam, pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia dalam Islam. Teori kedua membahas tentang teori kinerja islami, dimulai dari definisi kinerja, urgensi manajemen kinerja menurut Islam, indikator kinerja menurut perspektif Islam, faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, dalil tentang kinerja dan penelitian terdahulu.

BAB III Metode Penelitian, yaitu lokasi dan waktu penelitian, jenis penelitian, dalam penelitian ini jenis penelitiannya adalah penelitian campuran yaitu kombinasi metode penelitian kuantitatif dan metode kualitatif. Unit analisis/subjek penelitian yang merupakan akademisi dibidang

manajemen sumber daya manusia dan pakar dibidang perbankan syariah, sumber data yang terdiri dari data primer dan sekunder, metode pengumpulan data melalui observasi, wawancara, kuesioner dan dokumentasi, prosedur penelitian dan tahapan pengolahan data yang dimulai dari kontruksi model, kuantifikasi model dan analisis hasil.

BAB IV Hasil Penelitian dan Pembahasan, yaitu dimulai dari gambaran umum perkembangan sumber daya manusia perbankan syariah, konstruk model penelitian, validasi/konfirmasi model, hasil penelitian yang menjelaskan tentang pembentukan jaringan *Analytic Network Process* (ANP), *Pairwise Comparison*, analisis cluster, dan pembahasan hasil penelitian.

BAB V Merupakan Penutup, yang menguraikan tentang kesimpulan dan saran.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Islam

1. Defenisi Sumber Daya Manusia dan Manajemen SDM dalam Islam.

a. Sumber Daya Manusia (*Human Resources*)

Mathis dan Jackson mendefenisikan Sumber daya manusia adalah rancangan berbagai sistem formal suatu organisasi atau perusahaan dengan kemampuan untuk mendukung minat dan bakat manusia sehingga dapat digunakan secara efisien dan efektif dalam pencapaian tujuan organisasi. Hasibuan mendefinisikan sumber daya manusia ialah individu dengan kemampuan terintegrasi ditandai dengan kekuatan mental dan fisik yang baik. Karakter dan perilaku sumber daya manusia ditentukan oleh lingkungan, dan pencapaian serta motivasi kerja berasal dari internal manusia tersebut¹²

Kesimpulannya sumber daya manusia (SDM) adalah individu yang memiliki kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan atau organisasi. Sedangkan Sumber Daya Manusia Syariah adalah sumber daya manusia yang memiliki dan

¹² Agus Siswanto dkk., *HRD Syariah Teori dan Implementasi* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2020).

mengamalkan nilai-nilai Syariah dalam segala aktivitasnya. Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia Syariah adalah pengelolaan sumber daya manusia berdasarkan nilai-nilai Syariah Islam yang terkandung dalam Al-Qur'an dan As-Sunnah ¹³.

b. Manajemen Sumber Daya Manusia (*Human Resources Management*)

Menurut para ahli definisi manajemen sumber daya manusia dalam buku¹⁴ memaparkan sebagai berikut.

- 1) Kaswan mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai bagian dari manajemen yang sebenarnya yang meliputi penataan, penyusunan, koordinasi dan lain-lain. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berpusat di sekitar SDM, khususnya subjek yang siap dan mampu serta mau berkontribusi pada tujuan pemangku kepentingan. MSDM berpusat pada kemakmuran setiap individu dan organisasi sehingga mereka dapat bekerja sama dengan sukses dan menambah prestasi suatu organisasi. MSDM adalah serangkaian metode sistematis yang memiliki beberapa fungsi, kebijakan,

¹³ Agus Siswanto dkk., *HRD Syariah Teori dan Implementasi* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2020).

¹⁴ Bukit Benjamin, Tasman Malusa, dan Abdul Rahmat, *Pengembangan Sumber Daya Manusia Teori Dimensi Pengukuran dan Implementasi dalam Organisasi* (Yogyakarta: Zahir Publishing, 2017).

kegiatan atau praktik antara lain: *recruitment, selection, development, compensation, retention, evaluation, promotion*, dan lainnya

- 2) Sedangkan Edy Sutrisno secara spesifik mengatakan bahwa MSDM ialah Kegiatan manajemen, termasuk perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk pencapaian individu dan organisasi.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa MSDM adalah sistem manajemen yang mengadakan mengatur dan mengelola sumber daya manusia yang siap, bersedia, dan mampu memberikan kontribusi yang baik untuk memperluas SDM yang mampu berkoordinasi secara kolektif dengan efektif untuk mencapai tujuan.

Dalam Pandangan Islam nilai manajemen dapat dilihat pada hadist rasulullah yang berbunyi:

إِنَّ اللَّهَ عَزَّ وَجَلَّ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتْقِنَهُ

Artinya:

Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang yang jika melakukan sesuatu pekerjaan, dilakukan secara Itqan (tepat, terarah, jelas dan tuntas) (HR. Tabrani)

Islam memandang Manajemen sebagai sesuatu hal yang harus dilakukan secara baik, teratur, tertib, rapi, serta benar. Tidak dibenarkan melakukan suatu hal secara

asal-asalan. Manajemen berarti melakukan suatu pekerjaan secara *itqan* (baik, teratur, tertib, rapi, benar, jelas dan tuntas) sesuai dengan yang diisyaratkan dalam Islam.¹⁵

Dalam Islam, MSDM adalah semua sumber daya yang digunakan untuk beribadah kepada Allah, bukan untuk tujuan lain. Ketika seseorang merasa telah diberi misi atau amanah dari Allah, dengan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk menunaikan amanah tersebut akan ditingkatkan dan direalisasikan. Sifat yang akan tercermin dari sumber daya manusia islami yang baik ialah *siddiq, amanah, fatonah dan tablig*. Keempat sifat ini adalah tolak ukur yang riil untuk mengukur keunggulan sumber daya manusia islami¹⁶.

2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Terdapat beberapa macam fungsi utama MSDM. Dikutip dari buku Priyono mengemukakan 5 fungsi MSDM¹⁷

a. Perencanaan untuk kebutuhan SDM

¹⁵ Ma'aruf Abdullah dan Budi Rahmat Hakim, *Manajemen bisnis syariah* (Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2014).

¹⁶ Hanif, "Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam Perspektif Islam," Islamic School Website, Pesantren Hidayatul Depok, Mei 2011, <https://hidayatullahdepok.org>

¹⁷ Priyono, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 2 ed. (Sidoarjo: Zitama Publishing, 2010).

Fungsi perencanaan SDM memiliki dua kegiatan inti, yaitu:

- 1) Perencanaan dan peramalan permintaan terkait tenaga kerja dari suatu organisasi dalam jangka panjang maupun jangka pendek.
- 2) Analisis jabatan, hal ini berfungsi untuk menentukan kemampuan, pengetahuan, tujuan, keahlian, dan tugas yang dibutuhkan perusahaan.

Terbukti secara efektif kedua fungsi di atas memiliki esensi dalam praktik MSDM.

b. *Staffing* sesuai dengan kebutuhan organisasi

Selanjutnya ialah pengisian formasi yang telah dirancang dan tersedia. Ada dua tahapan dalam pengisian staf (*staffing*) yang diperlukan, yaitu :

- 1) Rekrutmen/penarikan pelamar pekerjaan
- 2) Seleksi/pemilihan para pelamar pekerjaan yang paling memenuhi syarat.

Biasanya rekrutmen dan seleksi dilaksanakan dengan terfokus pada kuantitas calon tenaga kerja yang berada di luar maupun dalam organisasi.

c. Penilaian kinerja

Setelah pelamar dipekerjakan di organisasi, penilaian pekerjaan perlu dilakukan. Organisasi mengarahkan pada praktik kerja yang baik dan kemudian memberikan apresiasi atas kinerja yang telah dicapainya.

Organisasi juga perlu menganalisis jika kinerja negatif muncul ketika pekerja tidak dapat mencapai standar yang ditetapkan. Ada dua kegiatan utama dalam hal ini yaitu:

- 1) Evaluasi dan penilaian perilaku karyawan.
- 2) Motivasi dan analisis perilaku karyawan.

Kegiatan ini rawan memunculkan konflik antara penilai dan yang dinilai sebab itu kegiatan ini dinilai cukup sulit untuk dilakukan.

d. Perbaikan kualitas pekerja dan lingkungan kerja

Ada 3 kegiatan strategis yang menjadi pusat perhatian MSDM yaitu:

- 1) Memilih, merancang, dan mengimplementasikan program pelatihan dan pengembangan SDM agar kemampuan dan kinerja karyawan dapat meningkat.;
- 2) Memperbaiki kualitas lingkungan kerja, khususnya melalui kualitas kehidupan kerja dan program-program perbaikan produktifitas;
- 3) Memperbaiki kondisi fisik kerja guna memaksimalkan kesehatan dan keselamatan pekerja.

Perbaikan atau peningkatan kualitas fisik dan non fisik lingkungan kerja merupakan salah satu *outcome* yang dapat diperoleh dari ketiga kegiatan strategis tersebut.

e. Pencapaian efektifitas hubungan kerja

Ketika tenaga kerja yang diperlukan terpenuhi, perusahaan mempekerjakannya, membayar gajinya, dan menyediakan kondisi baginya untuk tertarik pada pekerjaannya dan merasa bahagia. Oleh karena itu, perusahaan juga harus menetapkan standar dan norma bagaimana menerapkan budaya kerja yang efektif. Terdapat 3 hal inti dalam kegiatan ini, yaitu:

- 1) Menghormati dan mengakui hak-hak pekerja;
- 2) Melakukan diskusi dan menetapkan prosedur penyampaian keluhan karyawan.
- 3) Meneliti berbagai kegiatan MSDM.

Isu-isu yang akan dibahas dan diatasi dalam tiga kegiatan utama tersebut sangat penting. Jika organisasi tidak hati-hati menangani semua masalah yang berkaitan dengan hak-hak pekerja, maka aksi protes akan pecah, seperti yang terjadi di banyak perusahaan Indonesia

3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Kusway dalam Jurnal Oktayani menyebutkan tujuan Manajemen SDM¹⁸ antara lain:

- a. Memberikan pertimbangan kepada manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa

¹⁸ Dewi Oktayani, "Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Perspektif Islam," *Jurnal Iqtisaduna: Jurnal Ilmiah Ekonomi Kita* 5, no. 2 (Desember 2016): 17.

organisasi memiliki karyawan yang termotivasi dan berkinerja tinggi, memiliki karyawan yang selalu siap menghadapi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan dengan resmi.

- b. Menerapkan dan memelihara semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya.
- c. Membantu dalam pengembangan arah dan strategi organisasi secara keseluruhan, terutama yang berkaitan dengan implikasi SDM.
- d. Memberikan dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuan.
- e. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan karyawan untuk memastikan bahwa mereka tidak menghalangi organisasi untuk mencapai tujuannya.
- f. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
- g. Bertindak sebagai penjaga standar dan nilai organisasi dalam manajemen SDM.

4. Nilai Islam Dalam Manajemen SDM

Islam melihat HRD sebagai komponen kunci dari asosiasi yang mengatur perilaku pekerja, seperti koordinasi bersama dan pengembangan diri, dan yang lebih penting, Islam menciptakan budaya otoritatif melalui perilaku

representatif. Mellahi dan Budhwar dalam jurnal Ihsan Rahmat dan Netta Agusti menjelaskan sebagian besar prinsip dasar Islam yang sejalan dengan organisasi ¹⁹, yaitu Prinsip:

- a. Syariah / konsultasi
- b. *Al-Sidq* / kejujuran
- c. *Al-Amanah* / kepercayaan
- d. *Al-Adl* / keadilan dalam berurusan dengan karyawan
- e. *Al-Ta'waan* / kerjasama
- f. *Al-Ikhlas* / keunggulan atau kesempurnaan

Khan menambahkan beberapa prinsip, yakni kompensasi yang adil (*al-Ujrah*), hak pekerja (*Haquq al-'Tbad*), pemenuhan kontrak (*Ifa al-'Aqd*), kebajikan (*al-Ihsan*), dan persaudaraan (*al-Ukhuwwah*). Rahmat dan Netta menjelaskan Islam memberi perhatian terhadap praktik rekrutmen, seleksi, pelatihan/pengembangan, dan kompensasi dalam praktik MSDM ²⁰, yaitu:

- a. Rekrutmen

Islam menekankan proses rekrutmen dengan prinsip keadilan (*al-'Adl*) bagi semua pelamar pekerjaan. Islam juga memberikan kewajiban bagi organisasi untuk memasukkan berbagai pilar Islam dalam persyaratan

¹⁹ Ihsan Rahmat, "Manajemen Sumber Daya Manusia Islam Sejarah Nilai dan Benturan," *Jurnal Ilmiah Syi'ar* 18, no. 1 (2 Februari 2018): 23, <https://doi.org/10.29300/syr.v18i1.1568>.

²⁰ Rahmat.

pelamar, seperti kejujuran, isan, ketaqwaan, dan profesionalisme. Menurut penelitian ilmiah, orang yang sangat religius cenderung kredibel dalam pekerjaannya. Umat Islam yang bekerja dan memperhatikan kewajiban agamanya bertanggung jawab dan diyakini kredibel karena ia memiliki amanah dari tuhanNya maupun dari organisasinya. Sebagaimana dalam surah An-Nisa ayat 58-59 disebutkan:

﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا

Artinya:

Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat.

b. Seleksi

Islam membubuhkan prinsip *al-'Adl* dalam proses seleksi dan tidak memberikan kesempatan terhadap praktik pilih kasih, nepotisme, politik uang, atau calo. Banyak sekali praktik kecurangan seperti demikian yang terjadi diorganisasi publik. Al-Quran juga telah memberikan pedoman bagi organisasi agar mendapati

dua hal penting dalam diri calon pekerja yaitu kompetensi dan integritas, sebagaimana dalam surah al-Qashash ayat 26 disebutkan:

قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَأْبَتِ اسْتَجْرَةٌ إِنَّا خَيْرَ مَنْ اسْتَجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ

Artinya:

Salah seorang dari kedua wanita itu berkata: "Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya".

c. Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan dalam Islam tidak hanya befokus pada peningkatan intelektual, namun juga menggarisbawahi sisi etika yang bersumber dari spritualitas dan agama. Sebab itu dalam pelatihan dan pengembangan harus memuat materi *itqan*, *ihsan*, dan *Al-falah*. *Itqan* merupakan konsep yang menekankan pada inisiatif memperbaiki diri agar menyelesaikan pekerjaan. Semangat memperbaiki diri akan muncul saat karyawan menyadari setiap hal yang dilakukan dalam pekerjaan diawasi oleh Allah SWT begitulah fungsi dari *ihsan*. Artinya para pekerja diharuskan agar selalu melakukan pekerjaan dengan lebih baik, meningkatkan kontribusi, serta hasil kerjanya dengan mempeleajari keterampilan dan pengetahuan baru itulah fungsi dari *Al-falah*.

d. Kompensasi

Pembayaran gaji atau kompensasi adalah kegiatan yang diperhatikan secara khusus dari lima fungsi manajemen SDM yang diperhatikan dalam Islam. Baik melalui teks maupun praktik langsung yang terjadi pada masa Khalifah. Aturan al-'Adl tetap menjadi prinsip utama dalam memutuskan jumlah gaji karyawan. Keadilan akan menjauhkan seseorang dari kecurangan dalam memberikan hak seharusnya kepada orang lain. Dalam surah Muthaffifin ayat 1-3 disebutkan:

وَيْلٌ لِّلْمُطَفِّفِينَ الَّذِينَ إِذَا أَكْتَالُوا عَلَى النَّاسِ يَسْتَوْفُونَ وَإِذَا كَالُواهُمْ أَوْ وَزَنُواهُمْ يُخْسِرُونَ

Artinya:

Kecelakaan besarlah bagi orang-orang yang curang (yaitu) orang-orang yang apabila menerima takaran dari orang lain mereka minta dipenuhi, dan apabila mereka menakar atau menimbang untuk orang lain, mereka mengurangi.

Memasukkan prinsip *al-Ukhuwwah* kedalam sistem penggajian sangat penting bagi atasan. Seringkali prinsip ini diabaikan dalam tolak ukur dalam penggajian pegawai. Sangat jarang ditemukan organisasi yang mempertimbangkan dan memperhitungkan jumlah keluarga yang harus dinafkahi oleh pekerjanya. Sistem

penggajian umumnya menerapkan upah minimum regional (UMR). Sehingga dalam organisasi islam modern sekalipun hampir tidak didapati bahawan yang mendapat gaji hampir sama dengan atasannya walaupun kebutuhan standar dan dasar kehidupan antara dua pihak tersebut sebanding.

5. Perencanaan SDM Dalam Perspektif Syariah

Fungsi yang pertama harus dilaksanakan dalam organisasi ialah perencanaan SDM. perencanaan SDM ialah Langkah-langkah khusus yang diambil oleh bagian manajemen untuk memastikan bahwa orang yang tepat mengisi berbagai posisi pada waktu yang tepat dalam organisasi. Hal ini diperlukan untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Kata “tepat” merupakan kata kunci yang harus dilengkapi dalam berbagai konsep seperti pemenuhan tanggung jawab sosial perusahaan, kinerja organisasi, dan pencapaian berbagai tujuan pribadi anggota²¹.

Perencanaan SDM dalam perspektif syariah adalah suatu keharusan yang mau tidak mau harus dibuat karena memang diperlukan sebagai acuan setiap kegiatan yang dilakukan dalam hal bisnis. Dalam manajemen pada

²¹ Burhanuddin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan*, 1 ed. (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2015).

umumnya maupun dalam manajemen perspektif syariah perencanaan SDM itu merupakan *sunnatullah*²², sebagaimana dapat dipahami dari keumuman QS. Al-Hasyar ayat 18 berikut ini

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ
بِمَا تَعْمَلُونَ

Artinya:

Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.

Menurut Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung dalam disertasi Zainuddin ayat di atas merupakan Konsep manajemen umat Islam bahwa seorang individu harus memperhatikan apa yang telah dia lakukan di masa lalu untuk merencanakan masa depan²³.

Untuk menentukan kebutuhan tenaga kerja dalam hal ini, terlebih dahulu perlu ditentukan jenis/kualitas tenaga kerja yang ideal sesuai dengan persyaratan jabatan dan jumlah tenaga kerja yang ditampung. Penentuan kualitas ini melibatkan masalah desain pekerjaan dan studi tentang

²² Abdullah dan Hakim, *Manajemen bisnis syariah*.

²³ Zainuddin, "Disertasi Analisis Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Syariah di RSU Haji Medan.pdf" (Disertasi, Medan, UIN Sumatera Utara, 2018).

tugas dan kewajiban suatu posisi dalam menentukan keterampilan karyawan yang dibutuhkan untuk posisi tersebut. Ilmu yang mempelajari suatu jabatan dalam menentukan kebutuhan pegawai disebut juga dengan “analisis jabatan”. Hasil dari analisis pekerjaan adalah deskripsi pekerjaan dan detail pekerjaan²⁴.

6. Pembinaan Sumber Daya Insani /SDM dalam Islam

Dikutip dari Jurnal Norvadewi Pembinaan yang dimaksud bertumpu pada tiga aspek: pertama, *syakhshiyah Islamiyah* atau kepribadian Islam. Kedua, *skill* atau keahlian dan keterampilan. Ketiga, kepemimpinan dan kerja sama timnya²⁵ yaitu:

a. Pembinaan *Syakhshiyah Islamiyah*

Syakhshiyah Islamiyah atau kepribadian Islam adalah perpaduan antara *aqliyah Islamiyah* (cara berpikir Islami) dan *nafsiyah Islamiyah* (sikap jiwa Islami). *Aqliyah Islamiyah* adalah berpikir dengan standar Islam atau berpikir dengan Islam sebagai satu-satunya standar dasar untuk semua pertimbangan dalam hidup. *Nafsiyah Islamiyah* adalah sikap jiwa yang menjadikan semua

²⁴ Abdul Hakim, *Dinamika Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Pendekatan Konvensional dan Nilai-Nilai Islami*, 1 ed. (Semarang: EF Press Digimedia, 2014).

²⁵ Norvadewi, “Manajemen Sumber Daya Insani dalam Perspektif Ekonomi Islam Tinjauan Manajemen SDM dalam Bisnis Islami.pdf,” *SNMEB* 1 (2017).

tendensi atau kecenderungan sebagai standar Islam, atau sikap jiwa yang menjadikan Islam sebagai standar suatu tindakan dan aktivitas.

b. Pembinaan Keahlian dan Keterampilan

Pembinaan keterampilan dan keahlian terjadi untuk sebagai suatu proses dengan siklus yang berkesinambungan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan adalah proses mengembangkan bakat yang lebih filosofis dan teoretis, sedangkan pelatihan adalah perolehan mengerjakan berbagai keterampilan dan keterampilan untuk menyelesaikan tugas tertentu dalam waktu yang relatif singkat.

c. Pembinaan Kepemimpinan

Kepemimpinan dengan tanggung jawab selalu memiliki keterkaitan yang cukup erat. Dasar dari sebuah tanggung jawab tersebut mengarah kepada wewenang dan hak pengambilan keputusan yang ditanggung oleh pemimpin. Wewenang, tanggung jawab dan hak pengambilan keputusan merupakan tiga unsur utama yang dipikul oleh pemimpin. Maka merupakan hal yang lumrah ketika seorang pemimpin dalam tingkat pengelolaan apapun memiliki tugas untuk memfasilitasi memberi keyakinan, dorongan dan motivasi kepada

bawahannya untuk mencapai tujuan sesuai dengan kemampuan dan keahlian masing-masing.

7. SDM Berkualitas Menurut Islam

Hasan Langgulung dalam jurnal Djaelany Haluty Melihat potensi Allah SWT sebagai anugerah bagi manusia sangat penting untuk memenuhi kewajibannya sebagai “Kalifah” di muka bumi. Ini adalah posisi khusus di alam semesta ini. Kemungkinan-kemungkinan tersebut tidak hanya menjadi kekuatan bagi manusia dalam ketidakmampuan menjalankan misi dan memenuhi tanggung jawabnya sebagai khalifah, tetapi juga untuk mengembangkannya guna melengkapinya dengan keunggulannya di atas makhluk lain. Artinya, jika kualitas bakat SDM tersebut baik, maka akan dapat memenuhi tanggung jawab kita sebagai khalifah dengan baik²⁶.

Ukuran kualitas SDM diukur tidak hanya dengan penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK), tetapi juga oleh kemampuan untuk memperoleh dan mengembangkan nilai-nilai spiritual dan spiritual yakni iman dan kredibilitas ketaqwaan (IMTAQ). Dari uraian di atas, kita dapat melihat bahwa sangat penting untuk mengembangkan sumber daya manusia yang berkualitas

²⁶ Djaelany Haluty, “Islam dan Manajemen Sumber Daya Manusia yang Berkualitas,” *Jurnal Irfani*, 10, no. 1 (2014): 12.

tidak hanya dari aspek ilmiah dan teknologi tetapi juga dari aspek spritual. Tanpa kualitas spritual yang kuat, sumber daya manusia tidak dianggap sempurna. Sumber daya manusia yang tangguh secara spritual jika memiliki dan mempertahankan nilai-nilai agama. Hal ini akan semakin meningkatkan tanggung jawab spritual terhadap ilmu pengetahuan dan teknologi. Jika sumber daya manusia tidak diberkahi dengan pengamalan nilai-nilai agama, hanya akan membawa manusia terseret ke dalam arus kesenangan sekuler dan *hedonisme*²⁷.

a. Ciri Emosional dan Spiritual Sumber Daya Insani / SDM Bermutu

Sumber daya insani dalam prespektif Islam dalam jurnal Handayani & Sahroni ditandai dengan memiliki ciri-ciri sumber daya insani, memiliki sifat keislaman, dan menjunjung tinggi nilai keislaman. Adapun ciri emosional dan spritual sumber daya insani (SDI) yang bermutu ialah sebagai berikut²⁸ :

- 1) Amanah atau amanat, menjadi unsur penting dalam mengetahui pencapaian suatu negara untuk mempertahankan dan mempertahankan kehidupan.

²⁷ Haluty.

²⁸ Dessy Handayani dan Abdullah Sahroni, "Pengembangan Sumber Daya Manusia Islami Model Pembelajaran Akuntansi Syariah di Perguruan Tinggi Islam," *Universitas Islam Negeri Raden Fatah Palembang* 7, no. 2 (2019): 22

Ada begitu banyak variasi nyata di antara manusia yang memiliki sifat dapat amanah atau dipercaya dengan pengkhianatan yang mungkin terlihat dalam kehidupan normal. Orang-orang yang memiliki karakter amanah akan selalu memiliki reputasi dan dihormati dan muncul sebagai subjek kepercayaan, dalam hal lain mereka yang berkhianat dapat dibenci dan dikucilkan dari masyarakat. Jika dilihat dari 2 sikap yang berlawanan tersebut, karakter yang memiliki amanah akan mencapai kesuksesan tetapi pengkhianat akan selalu gagal dalam proses untuk mencapai tujuan.

- 2) *Amar ma'ruf nahi munkar, (al'amrubil-ma'ruf wan nahyu'anil- mun'kar)* merupakan frasa dalam bahasa arab yang dalam syariat hukumnya wajib dilaksanakan. Frasa ini berarti sebuah perintah untuk mengajak atau menganjurkan mengerjakan perbuatan-perbuatan yang baik dan mencegah perbuatan-perbuatan buruk bagi masyarakat.
- 3) Berpikir positif, Ini dimulai dengan keyakinan pada diri sendiri. Kepastian bahwa diri mampu. Kepastian yang mengatakan bahwa diri "bisa". Dengan asumsi melihat diri "bisa", maka, pada saat itu, diri akan "bisa". Dengan asumsi diri melihat diri mampu maka pada saat itu diri akan mampu melakukannya. Dengan

asumsi bahwa diri tidak dapat mencapai sesuatu maka pada saat itu diri masih dibatasi oleh pikiran negatif.

- 4) Disiplin adalah rasa persetujuan dan kepatuhan terhadap norma-norma yang diterima untuk melakukan kegiatan tertentu yang mewakili kewajiban tanggung jawab. Disiplin adalah usaha untuk mengembangkan nilai dan tekanan agar seseorang dapat memenuhi standar. Disiplin bisa menjadi pengganti atau sarana hukuman jika terdapat pelanggaran. Hukuman yang dalam artian bagi dirinya sendiri atau orang lain.
- 5) Empati adalah sifat mental atau psikologis dari individu, munculnya perasaan bahagia dan sedih untuk orang lain, dan ikut merasakan atas apa yang dirasakan atau dialami individu lain. empati adalah sebuah proses berkelanjutan kelanjutan dari semangat kasih sayang dan simpati, suatu kegiatan yang serius untuk mengungkapkan dan mewujudkan rasa simpati dan kasih sayang.
- 6) Tanggung jawab, pemimpin harus memiliki gagasan untuk bertanggung jawab atas apa yang telah dilakukan sehingga pemimpin tersebut dikagumi dan tidak kehilangan kepercayaan pada apa yang akan diperbuat.

7) Menghargai orang lain merupakan salah satu contoh yang signifikan, dan disukai oleh semua manusia. Seseorang harus memiliki sikap ini dan tidak mengkritik dengan tabu, tidak terobsesi dengan kehormatan dan pengakuan. Mereka tidak menggunakan ilmu-ilmu ghaib dalam keberuntungan tetapi memiliki siklus proses untuk mencapai sesuatu yang diinginkan.

8. Pengembangan dan Pelatihan Sumber Daya Manusia dalam Islam

Pengembangan SDM dalam Islam tidak terlepas dari materi-materi keimanan terhadap rukun iman, materi keimanan ini menjadi bagian dari pengawasan bagi kinerja SDM yang didasari oleh produktivitasnya kerjanya diawasi oleh Allah SWT melalui malaikatnya. Materi Keimanan dalam pengembangan SDM tersebut di dasari pada Kitab Al-Quran sebagai pedomannya dengan Dalil Al-Qur'an dan hadist sebagai referensi utamanya²⁹.

Maghfiroh mendefenisikan pengembangan sumber daya manusia sebagai suatu proses untuk meningkatkan keterampilan atau kemampuan karyawan dalam bekerja pada

²⁹ Dhoni Kurniawati, "Manajemen Sumberdaya Manusia dalam Perspektif Islam dan Elevansinya dengan Manajemen Modern," *Ijtima'iyya: Jurnal Pengembangan Masyarakat Islam* 11, no. 1 (1 Februari 2018): 19–40, <https://doi.org/10.24042/ijpmi.v11i1.3414>.

saat sekarang dan juga mampu mengantisipasi perubahan bisnis pada masa yang akan datang hingga pada akhirnya dapat mengakibatkan peningkatan kualitas SDM. Sebagaimana firman Allah Swt dalam surat al-Alaq 1-5 sebagai berikut:

قُلْ هُوَ اللَّهُ أَحَدٌ. ۝ اللَّهُ الصَّمَدُ. ۝ لَمْ يَلِدْ وَلَمْ يُولَدْ. ۝ وَلَمْ يَكُنْ لَهُ كُفُوًا أَحَدٌ

Artinya:

Katakanlah: "Dialah Allah, Yang Maha Esa. Allah adalah Tuhan yang bergantung kepada-Nya segala sesuatu. Dia tiada beranak dan tidak pula diperanakkan, dan tidak ada seorangpun yang setara dengan Dia".

Ayat tersebut menjelaskan bahwa pendidikan sangat penting. Dimulai dengan membaca, individu dapat memiliki informasi dan pengetahuan, dan dari dua hal itu mereka dapat menghasilkan sesuatu yang bernilai. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kualitas manusia maka harus belajar, dalam artian mengembangkan pengetahuan yang mereka miliki saat ini sehingga mereka menghasilkan sesuatu yang bernilai dan dapat bermanfaat bagi orang lain. Terlebih lagi bukan hanya kapasitas keilmuan yang dikembangkan akan tetapi kapasitas keimanan juga harus ditingkatkan, dan

semua itu harus dimungkinkan dengan memperluas ilmu pengetahuan³⁰.

a. Prinsip Pelatihan dan Pengembangan

Proses pelatihan dan pengembangan merupakan berbagai metode pelatihan yang membantu para pegawai dalam memperoleh pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang baru, metode pelatihan yang baik haruslah memenuhi prinsip-prinsip³¹ sebagai berikut:

- 1) Memotivasi para peserta pelatihan untuk belajar keterampilan yang baru.
- 2) Memperlihatkan keterampilan-keterampilan yang ingin untuk dipelajari.
- 3) Harus konsisten dengan isi (misalnya menggunakan pendekatan interaktif untuk mengajarkan keterampilan-keterampilan interpersonal).
- 4) Memungkinkan partisipasi aktif dari peserta.
- 5) Memberikan kesempatan berpraktik dan perluasan keterampilan.
- 6) Memberikan umpan balik mengenai hasil yang diperoleh selama pelatihan.

³⁰ Anisatul Maghfiroh, "Analisis Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Perspektif Syariah," *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam* 7, no. 1 (3 Maret 2021): 403, <https://doi.org/10.29040/jiei.v7i1.2138>.

³¹ Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia Membangun Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*, 1 ed. (Jakarta: Bumi Aksara, 2016).

- 7) Mendorong adanya pemindahan yang positif dari pelatihan ke tempat pekerjaan.
- 8) Harus efektif dari segi biaya.

b. Metode Pelatihan dan Pengembangan

Metode pelatihan adalah adalah cara atau model transfer keterampilan yang dilakukan dalam pelatihan. Metode yang dipilih hendaknya disesuaikan dengan jenis persiapan yang akan dilakukan dan yang dapat dikembangkan oleh suatu organisasi.³² diantaranya adalah ;

- 1) *On the job training*. Disebut juga Pelatihan dengan instruksi pekerjaan sebagai metode pelatihan melalui pekerja atau calon pekerja ditempatkan dalam pekerjaan nyata, di bawah bimbingan dan pengawasan pekerja berpengalaman atau supervisor
- 2) Rotasi atau (*cross-training*) bagi karyawan agar mendapatkan berbagai variasi pekerjaan, instruktur menginstruksikan karyawan untuk berpindah dari satu lokasi kerja ke lokasi lainnya agar karyawan mendapatkan pengalaman kerja yang bervariasi
- 3) Magang. Magang melibatkan Proses belajar yang berasal dari pekerja yang lebih berpengalaman dan dapat ditambahkan dalam teknik *off the job training*.

³² Putu Kawiana I Gede, *Manajemen Sumber Daya Manusia "MSDM" Perusahaan*, 1 ed. (Denpasar: UNHI Press, 2020).

Misalnya beberapa pekerja keterampilan tangan dilatih melalui program magang yang legal.

- 4) Ceramah Kelas dan Presentasi Video. Ceramah dan teknik lain dalam *off the job training* lebih berfokus pada komunikasi daripada memberi model pelatihan.
- 5) Pelatihan *Vestibule*. Agar proses belajar tidak lagi melakukan intervensi terhadap operasi rutin, beberapa instansi menggunakan *vestibul Training*. Area atau vestibul dibuat terpisah dengan peralatan yang sama yang digunakan dalam pekerjaan
- 6) Permainan peran dan model perilaku. Permainan peran adalah Alat yang mendorong kontributor untuk membayangkan setiap identifikasi lainnya. misalnya, pekerja laki-laki dapat membayangkan peran manajer wanita dan sebaliknya
- 7) *Case Study*. Metode kasus adalah Teknik pendidikan yang menggunakan deskripsi tertulis tentang masalah nyata yang dihadapi melalui beberapa perusahaan atau cabang perusahaan lain
- 8) Simulasi. Permainan simulasi bisa dibagi menjadi dua macam. Pertama simulasi yang menggunakan simulator mesin, kedua simulasi yang mengandalkan pengaturan atau konsepsi manual.

- 9) Belajar Mandiri dan Proses Belajar Terprogram. Bahan instruksional yang tepat dapat digunakan untuk mendidik dan memperluas keterampilan pekerja
- 10) Praktik Laboratorium. Pelatihan di dalam laboratorium dirancang guna meningkatkan keterampilan interpersonal. Hal tersebut juga dapat digunakan untuk membangun perilaku yang dibutuhkan untuk tugas pekerjaan di masa mendatang
- 11) Pelatihan Tindakan (*Action Learning*). Pelatihan ini dibagi kedalam kelompok kecil yang mencari solusi untuk masalah aktual yang dihadapi oleh perusahaan, dibantu dengan menggunakan fasilitator (dari luar atau dalam perusahaan)
- 12) *Role Playing*, adalah metode pelatihan yang merupakan perpaduan antara metode kasus dan program pengembangan sikap.
- 13) *In-Basket Technique*, Melalui metode ini peserta Anggota diberi materi yang berisi banyak fakta dan informasi yang mencakup email khusus dari manajer dan daftar telepon.
- 14) *Management Games*. Menekankan pada pengembangan kemampuan *problem solving*.
- 15) *Behavior Modeling*. Dikatakan sebagai satu diantara banyak proses yang bersifat psikologis mendasar

yang memiliki pola-pola baru dari suatu perilaku yang didapatkan disisi lain pola-pola yang sudah ada akan diubah.

- 16) *Outdoor Oriented Programs*. Program ini biasanya dilaksanakan di area terpencil dengan menggabungkan kompetensi luar kantor dengan kemampuan dalam kelas.

c. Pola Pelatihan Dan Pengembangan Dalam Islam

Pada kenyataannya, tidak ada pola pelatihan dan perkembangan pekerja di masa Nabi atau khulafaurrasyidun secara resmi. Namun, dalam catatan Islam memiliki tradisi gaya hidup pelatihan dan pembinaan terhadap umat sesudahnya. Pola pelatihan dan pendidikan Rasulullah SAW diwujudkan dalam empat bentuk metode³³, diantaranya adalah:

- 1) Metode *Tilawah*, Membaca merupakan makna dari konsep tilawah. Cara kerja metode ini ialah mengarahkan untuk membaca ayat-ayat Allah SWT. Dampaknya secara langsung saat membudayakan membaca Al-Qur'an adalah bentuk pembinaan psikologis kepada para pekerja muslim.

³³ Maghfiroh, "Analisis Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Perspektif Syariah," 3 Maret 2021.

- 2) Metode *Taklim*, Taklim secara sederhana adalah proses pemindahan atau transfer dari pihak satu ke pihak lainnya. Praktiknya dengan memberikan pendidikan etos kerja menurut Al-Qur'an kepada karyawan. Dalam dimensi operasional pada perusahaan, taklim dimaknai pentingnya sosialisasi beragam nilai, teori, kiat-kiat sukses, kerja produktif, aturan, yang ada dilingkungan kerja. Sehingga karyawan diberikan pemahaman kembali atas visi dan misi serta kewajibannya di lingkungan kerja.
- 3) Metode *Tazkiyyah*, Bermakna suatu kemampuan membersihkan atau memisahkan. Implikasinya ialah pendidikan dan pelatihan dengan tujuan eliminasi berbagai perilaku dan kinerja yang buruk. Dalam proses pendidikan pola ini dikembangkan dengan ukuran evaluasi atau hasil. Seorang pemimpin perusahaan dengan cerdas harus memberikan penjelasan secara kritis kepada karyawannya mengenai *map* hasil kerja mereka dengan tujuan mengkategorikan sifat dan jenis perilaku yang perlu diperbaiki.
- 4) Metode *hikmah*, Konsep ini merujuk pada pengetahuan filosofis. Pendekatan ini dikemukakan untuk memicu karakter yang mampu menarik pelajaran secara implisit dari sebuah kejadian. Konsep

pengembangan diri (*self-development*) merupakan tujuan dari hidup manusia sehingga dapat dikatakan tujuan dari pengembangan diri ialah untuk mendapatkan kebahagiaan dunia dan akhirat merupakan capaian maksimal bagi seorang muslim secara umum, hanya Allah SWT lah tujuan hidup sebenarnya. Maka visi dalam bekerja ialah untuk mendapatkan ridho dan berkah-Nya agar selama dalam kehidupan ini selalu berada dalam koridor syariah.

B. Teori Kinerja Islami

1. Defenisi Kinerja

Kinerja menurut Wahyudin dan Haris adalah adalah Hasil dari pekerjaan yang dihasilkan pegawai dalam suatu lembaga yang dijalankan sesuai tanggung jawab dan wewenang individu dengan fokus mencapai tujuan organisasi dengan tidak melanggar hukum atau resmi yang disesuaikan dengan etika dan moral³⁴. Kinerja menurut Amstrong dan Baron dalam Jabani Dzulkarnain merupakan sarana untuk memperoleh hasil yang lebih baik dari suatu lembaga, tim dan perorangan dengan memahami dan melakukan pengelolaan kinerja dalam konsep kerangka

³⁴ Wahyudin Maguni dan Haris Maupa, "Teori Motivasi, Kinerja dan Prestasi Kerja dalam Al-Quran Serta Pleksibilitas Penerapannya pada Manajemen Perbankan Islam," *FEBI IAIN Kendari* 3, no. 1 (2018).

tujuan dan standar serta persyaratan atribut yang disepakati bersama³⁵.

Kinerja karyawan dalam jurnal Suherman menurut Bernardin dan Russell ialah hasil kerja keseluruhan yang telah diselesaikan dalam periode waktu tertentu. Robbins dan Judge menyatakan bahwa kinerja karyawan ialah Sebuah fungsi yang memberikan gambaran hubungan kompetensi, kesempatan dan dorongan memperlihatkan kinerja lembaga. Menurut Mathis dan Jackson ialah faktor yang memengaruhi seberapa besar karyawan yang bermanfaat terhadap organisasi³⁶. Kinerja karyawan menurut Rina Yuniarti adalah pencapaian prestasi individu atau kelompok yang didasari wewenang dan tanggung jawab sejalan dengan tujuan efektivitas dan efisiensi organisasi³⁷.

Kinerja menurut perspektif Islam adalah aktivitas dan sarana hidup yang berfungsi penting dalam kehidupan sosial. Agama Islam menganjurkan agar bekerja, sebab bekerja merupakan parameter ukuran seseorang. Anjuran agama

³⁵ Muzayyanah Jabani dan Dzulkarnain Andri Lubis, “Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dalam Islam (Studi Pada PT Bosowa Berlian Motor Kota Palopo),” *Journal Of Institution And Sharia Finance* 3, no. 1 (8 Juli 2020): 125–46.

³⁶ Usep Deden Suherman, “Pengaruh Penerapan Nilai-nilai Islami dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan Pemasaran Bank Umum Syariah di Jawa Barat,” *Economica: Jurnal Ekonomi Islam* 9, no. 1 (31 Juli 2018): 51–81.

³⁷ Rina Yuniarti, “Kinerja Karyawan Tinjauan Teori dan Praktis,” dalam *Kinerja Karyawan Tinjauan Teori dan Praktis*, 1 ed., 1 (Bandung: Widina Bhakti Persada, 2021).

Islam mengharuskan setiap individu agar mandiri. Artinya, setiap manusia harus bekerja dan berusaha meskipun terasa berat untuk memenuhi kebutuhannya³⁸. Seperti yang diungkapkan oleh Prawirosentono dalam jurnal Mahfud yang mendefinisikan kinerja sebagai hasil dari menjalankan pekerjaan dari individu maupun kelompok sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing tanpa melanggar hukum, norma dan etika. Artinya untuk memenuhi kebutuhan tersebut selain bekerja secara ulet ada koridor yang harus dipatuhi³⁹.

Dapat disimpulkan menurut paparan di atas kinerja dalam islam ialah suatu kegiatan pemenuhan kebutuhan serta pencapaian kerja individu maupun organisasi yang terukur baik dari segi kualitas maupun kuantitasnya sejalan dengan tugas, wewenang, dan kemampuan masing-masing dengan tidak melanggar hukum dan sesuai dengan norma etika, moral dan tuntunan syariat. Kinerja dalam Islam berorientasi pada pemenuhan kebutuhan dalam kehidupan sosial, tidak dibenarkan jika seseorang selalu bergantung pada orang lain tanpa berusaha terlebih dahulu sebab parameter seseorang

³⁸ Alam Fabian Hardityo dan A'rasy Fahrullah, "Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Insani Terhadap Kinerja Islami Karyawan Pada Pt Jamkrindo Cabang Surabaya" 4, no. 1 (2021): 10.

³⁹ Imam Mahfud, "Kompensasi Dan Evaluasi Kinerja Dalam Perspektif Ilmu Ekonomi Islam," *Madani Syari'an* 2, no. 1 (2019): 20.

adalah dengan berusaha maka semakin banyak ia berusaha semakin tinggi posisinya dihadapan sang Pencipta.

2. Urgensi Manajemen Kinerja Menurut Islam

Manajemen kinerja berpengaruh secara keseluruhan dalam perusahaan bisnis, khususnya pada pembentukan budaya kerja, Sebab budaya kerja yang berlaku di suatu lembaga usaha yang besar ataupun kecil pada dasarnya sangat mempengaruhi kinerja karyawannya. Pentingnya manajemen kinerja banyak disinggung dalam Al-Qur-an dan Hadist. Sebagai sumber ajaran Islam, setidaknya dapat menawarkan nilai-nilai fundamental atau berbagai prinsip standar dalam implementasinya pada bisnis yang disesuaikan dengan zaman dan mempertimbangkan dimensi ruang dalam waktu. Nabi Muhammad SAW, para nabi dan sahabat telah menjadi pekerja keras dan biasanya menganjurkan bahwa manusia bekerja keras. Seperti yang dikatakan dalam al-quran, selain usaha penyerahan dan penyebaran risalah Allah SWT, mereka telah mendapatkan berbagai profesi yang dapat dilakukan secara profesional⁴⁰.

Dalam Islam, seorang muslim dianjurkan melakukan sesuatu dengan prestasi yang terbaik, bukan hanya bagi dirinya, tetapi juga bagi orang lain. Karena hal ini menjadi

⁴⁰ Yaksan Hamzah dan Hamzah Hafid, *Etika Bisnis Islam*, 1 ed. (Makassar: Kretakupa Print, 2014).

ukuran pribadi yang unggul⁴¹ sebagaimana dalam hadis yang artinya:

قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ الْمُؤْمِنُ الْقَوِيُّ خَيْرٌ وَأَحَبُّ إِلَى اللَّهِ
مِنَ الْمُؤْمِنِ الضَّعِيفِ وَفِي كُلِّ خَيْرٍ اخِرَصٌ عَلَى مَا يَنْفَعُكَ وَاسْتَعِزْ
بِاللَّهِ وَلَا تَعْجِزْ وَإِنْ أَصَابَكَ شَيْءٌ فَلَا تَقُلْ لَوْ أَنِّي فَعَلْتُ كَذَا وَكَذَا
وَلَكِنْ قُلْ قَدَرُ اللَّهِ وَمَا شَاءَ فَعَلَ فَإِنَّ لَوْ تَفْتَحُ عَمَلَ الشَّيْطَانِ

Artinya:

Rasulullah shallallahu 'alaihi wasallam bersabda:
'Mukmin yang kuat lebih dicintai Allah subhanahu wa ta'ala daripada mukmin yang lemah. Setiap orang memiliki karakter yang baik. Sadarilah apa yang berhasil untuk Anda, mintalah bantuan dari Allah SWT dan jangan menjadi orang yang lemah. Ketika kemalangan menyerang, jangan katakan hal-hal seperti itu; "Jika saya melakukan ini dan itu, itu tidak akan menjadi ini dan itu." Tapi katakan itu; Ini adalah takdir Tuhan dan Dia pasti akan melakukan apa yang Dia inginkan. Karena sebenarnya, ungkapan 'hukum' (jika) membuka jalan bagi godaan setan. (HR. Muslim)

⁴¹ Sri Wilujeng, "Implementasi Pelatihan Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Islami Karyawan Bank Mandiri Syariah Cabang Malang," *IQTISHODUNA* 13, no. 1 (13 November 2017): 43–48.

Seperti halnya yang telah tercantum dalam surat at-Taubah ayat 105, yakni.

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ
الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya:

Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.

Dalam ayat di atas sangat jelas dorongan bekerja dalam islam terhadap umatnya selama hidup di atas dunia. Sebab telah banyak sekali petunjuk dalam Islam tentang pencapaian kerja yang sukses. Jika konsep manajemen kinerja dikaitkan dengan nilai-nilai keislaman niscaya akan mewujudkan umat muslim yang selangkah lebih maju untuk menggapai ltingkat yang level tinggi. Satu diantara banyak bentuk penerapan ayat tersebut ialah penegasan realisasi dalam mewujudkan karyawan yang berkualitas, namun tetap berprinsip pada nilai keislaman dan budaya kerja yang diterapkannya. Islam seringkali dijadikan model tatanan kehidupan yang berbudaya⁴².

⁴² Sendy Listya Wulandari, "Urgensi Manajemen Kinerja Pada Sektor Bisnis," dalam *Mozaik Islam Manajemen Kinerja*, 1 ed. (Yogyakarta: Samudera Biru, 2018).

3. Indikator Kinerja menurut Perspektif Islam

Indikator kinerja secara keseluruhan di dalam Islam adalah sebagai berikut berdasarkan hasil dari riset studi Alimuddin dalam jurnal Safrizal menyatakan bahwa ada 4 elemen penilaian atau evaluasi kinerja yang sesuai dengan perspektif Islam⁴³ yaitu:

- a. Material, adalah laba atau keuntungan yang cukup untuk memenuhi kebutuhan rumah tangga yang diperoleh dengan jalan kejujuran, tidak menimbulkan kerugian bagi orang lain dan dipergunakan untuk investasi bagi kelangsungan hidup instansi.
- b. Mental, yaitu ketika mengerjakan suatu tugas harus diselesaikan dengan tekun dan perasaan senang, bersyukur akan hasil yang diperoleh, dan saling percaya satu sama lain.
- c. Spiritual, merupakan ketaqwaan kepada Allah SWT. menilai bekerja sebagai sarana ibadah kepada Allah SWT. senantiasa mensyukuri hasil yang diterima dan tetap taat dan istiqomah dengan hukum-hukum dan aturan Allah.
- d. Persaudaraan, yaitu terciptanya koneksi sosial yang harmonis baik dalam perusahaan maupun masyarakat sekitarnya dengan menyediakan lapangan pekerjaan bagi yang kurang mampu, berbagi dengan masyarakat

⁴³ Rodi Syafrizal, “‘Analisis Kinerja Islamic Human Resources’ Berdasarkan Metode Maslahah Scorecard (Studi Kasus Pada PT. Inalum),” *AT-TAWASSUTH: Jurnal Ekonomi Islam* 4, no. 1 (9 Agustus 2019): 277.

sekitarnya, memenuhi kebutuhan dengan produk dan jasa yang halal serta berkualitas tinggi dengan harga terjangkau.

Bernardin dan Russel dalam buku I Komang Budiasa menyatakan untuk mengukur kinerja karyawan dapat digunakan beberapa indikator⁴⁴ sebagai berikut:

- a. Kualitas (mutu) Dilakukan dengan melihat kualitas (mutu) dari pekerjaan yang dihasilkan melalui suatu proses tertentu.
- b. Kuantitas (jumlah) Diwujudkan dengan melihat dari kuantitas (jumlah) dari aktivitas yang dihasilkan oleh seseorang.
- c. Ketepatan Waktu Untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga dapat memaksimalkan waktu untuk aktivitas pekerjaan lainnya.
- d. Efektivitas Penggunaan sumber daya perusahaan dimaksimalkan untuk mendapatkan hasil yang tertinggi.
- e. Pengawasan Setiap aktivitas pekerjaan dilaksanakan tanpa perlu meminta pertolongan atau bimbingan dari atasannya.
- f. Hubungan Antar Karyawan Merupakan tingkatan yang menunjukkan karyawan merasa percaya diri, mempunyai

⁴⁴ I Komang Budiasa, *BEBAN KERJA DAN KINERJA.pdf*, 1 ed. (Banyumas: CV. Pena Persada, 2021).

keinginan baik dan kerjasama yang baik dengan rekan kerja.

4. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Nawang Sasongko dkk, dalam Jurnalnya membagi Faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan menjadi 2 bagian yaitu faktor internal dan faktor eksternal⁴⁵, dimana:

a. Faktor Internal, meliputi:

- 1) Sikap/*Attitude* (AT) adalah sikap, tingkah laku atau perilaku
- 2) Keahlian/*Skill* (SK) adalah kemampuan pekerjaan secara mudah dan cermat.
- 3) Pengetahuan/*Knowledge* (KN) adalah keterampilan yang diperoleh melalui pengalaman atau pendidikan.
- 4) Kemampuan/*Abilities* (AB) adalah kecakapan atau potensi seseorang individu untuk menguasai keahlian.

b. Faktor Eksternal, meliputi:

- 1) Alat kerja/*tools* (TL) adalah alat yang digunakan untuk mempermudah pekerjaan kita sehari-hari.
- 2) Sumber daya pendukung/*resources* (RS) diartikan sebagai alat pendukung seperti lampu untuk kecukupan kebutuhan cahaya, AC untuk mendinginkan suhu ruangan dan kelistrikan.

⁴⁵ Nawang Aji Sasongko, Yulvi Zaika, dan Agus Suharyanto, "Pengaruh Faktor Internal Dan Eksternal Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Pada Pabrik Kontruksi Beton," *Rekayasa Sipil* 11, no. 3 (24 Oktober 2017): 220–27.

- 3) Lingkungan sosial/*social system* (SS) adalah keseluruhan dari unsur-unsur sosial berhubungan individu lainnya.
- 4) Rekan kerja/*coworker* (CW) adalah rekan kerja dalam suatu perusahaan.
- 5) Sikap manajemen/*managerial behavior* (MB) adalah sebuah sistem untuk menggerakkan pekerja dalam pencapaian kebutuhan/motif pekerjaan.

Menurut Buku Sugiono dalam jurnal Fitriyah, dkk menyatakan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai yaitu, kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, pengetahuan pekerjaan, kreatifitas, kerjasama tim, inisiatif, disiplin dan inovasi⁴⁶.

Menurut Gibson dkk dalam buku Meithiana Indrasari, ada tiga perangkat variabel yang mempengaruhi perilaku dan prestasi kerja atau kinerja ⁴⁷, yaitu:

- a. Variabel individual, terdiri dari:
 - 1) Kemampuan dan ketrampilan: mental dan fisik
 - 2) Latar belakang: keluarga, tingkat sosial, pendidikan
 - 3) demografis: umur, asal-usul, jenis kelamin.

⁴⁶ Ainiyatul Fitriyah, Tri Sudarwanto, dan Athi' Hidayati, "Implementasi Nilai-Nilai Ekonomi Islam Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di PT. BPRS Lantabur Tebuireng Jombang," *Universitas Hasyim Asy'ari* 1, no. 1 (2020): 9.

⁴⁷ Meithiana Indrasari, *Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Tinjauan dari Dimensi Iklim Organisasi, Kreativitas Individu, dan Karakteristik Pekerjaan*, 1 ed. (Sidoarjo: Indomedia Pustaka, 2017), 54–55.

b. Variabel organisasional, terdiri dari:

- 1) Sumberdaya
- 2) Kepemimpinan
- 3) Imbalan
- 4) Struktur
- 5) Desain pekerjaan

c. Variabel psikologis, terdiri dari:

- 1) Persepsi
- 2) Sikap
- 3) Kepribadian
- 4) Belajar
- 5) Motivasi.

5. Dalil Tentang Kinerja

Berikut ini Dalil yang berupa Ayat Al-qur'an dan Hadist yang memiliki kaitan dengan kinerja.

a. Motivasi Peningkatan Kinerja Dalam QS. At-Taubah : 105.

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى
عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya:

Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan

dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.

Isi ayat tersebut bermakna saat seorang muslim bekerja dalam artian yang bertujuan atas pengurangan nilai hadiah duniawi dan materialistis tidak akan berpengaruh terhadap tingkat motivasi dan kinerjanya⁴⁸.

Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya dalam ayat diatas telah jelas bahwa Islam mendorong umatnya agar bekerja selama hidup di dunia. Sebab telah banyak sekali petunjuk dalam Islam tentang pencapaian kerja yang sukses. Jika konsep manajemen kinerja dikaitkan dengan nilai-nilai keislaman niscaya akan mewujudkan umat muslim yang selangkah lebih maju untuk menggapai ltingkat yang level tinggi. Satu diantara banyak bentuk penerapan ayat tersebut ialah penegasan realisasi dalam mewujudkan karyawan yang berkualitas, namun tetap berprinsip pada nilai keislaman dan budaya kerja yang diterapkannya. Islam seringkali dijadikan model tatanan kehidupan yang berbudaya⁴⁹.

⁴⁸ Rodi Syafrizal, “‘Analisis Kinerja Islamic Human Resources’ Berdasarkan Metode Maslahah Scorecard (Studi Kasus Pada PT. Inalum),” *AT-TAWASSUTH: Jurnal Ekonomi Islam* 4, no. 1 (9 Agustus 2019): 282.

⁴⁹ Listya Wulandari, “Urgensi Manajemen Kinerja Pada Sektor Bisnis.”

b. Perbaikan Ekonomi Melalui Kinerja dalam QS. Al-

Mulk : 15

هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْأَرْضَ ذَلُولًا فَامْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِنْ رِزْقِهِ وَإِلَيْهِ النُّشُورُ

Artinya:

Dialah yang menjadikan bumi mudah bagimu, maka berjalanlah di segala penjurunya dan makanlah dari sebagian rezeki-Nya. Dan Kepada Dia kamu (kembali sesudah) dibangkitkan.

Ayat tersebut menekankan bahwa golongan orang beriman harus meningkatkan kinerja mereka untuk menghasilkan pendapatan dan meningkatkan ekonomi mereka. Semua perusahaan terus berupaya untuk meningkatkan kinerja karyawan, sebab tujuan peningkatan kinerja karyawan adalah untuk memperoleh hasil yang maksimal, meningkatkan kinerja perusahaan dan membantu merencanakan kebutuhan masa depan. Meningkatkan kinerja karyawan sangat penting dalam bisnis sebab manusia itu sendiri yang mengendalikan semua aspek bisnis yang ada⁵⁰.

c. Hadist tentang melakukan sesuatu dengan terbaik.

⁵⁰ Zuhrotul Mudrikah, "Pengaruh Kinerja Member di Bisnis Multi Level Marketing," dalam *Mozaik Islam Manajemen Kinerja*, 1 ed. (Yogyakarta: Samudera Biru, 2018).

قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ الْمُؤْمِنُ الْقَوِيُّ خَيْرٌ وَأَحَبُّ
إِلَى اللَّهِ مِنَ الْمُؤْمِنِ الضَّعِيفِ وَفِي كُلِّ خَيْرٍ احْرِصْ عَلَى مَا
يَنْفَعُكَ وَاسْتَعِزْ بِاللَّهِ وَلَا تَعْجِزْ وَإِنْ أَصَابَكَ شَيْءٌ فَلَا تَقُلْ لَوْ أَنِّي
فَعَلْتُ كَانَتْ كَذَا وَكَذَا وَلَكِنْ قُلْ قَدَرُ اللَّهِ وَمَا شَاءَ فَعَلَ فَإِنَّ لَوْ تَفْتَحُ
عَمَلَ الشَّيْطَانِ

Artinya:

Rasulullah shallallahu 'alaihi wasallam bersabda:
'Mukmin yang kuat lebih dicintai Allah subhanahu
wa ta'ala daripada mukmin yang lemah. Setiap
orang memiliki karakter yang baik. Sadarilah apa
yang berhasil untuk Anda, mintalah bantuan dari
Allah SWT dan jangan menjadi orang yang lemah.
Ketika kemalangan menyerang, jangan katakan
hal-hal seperti itu; "Jika saya melakukan ini dan itu,
itu tidak akan menjadi ini dan itu." Tapi katakan itu;
Ini adalah takdir Tuhan dan Dia pasti akan
melakukan apa yang Dia inginkan. Karena
sebenarnya, ungkapan 'hukum' (jika) membuka
jalan bagi godaan setan. (HR. Muslim)

Hadist tersebut menjelaskan tentang dalam Islam,
seorang muslim dianjurkan melakukan sesuatu dengan
prestasi yang terbaik, bukan hanya bagi dirinya, tetapi

juga bagi orang lain. Karena hal ini menjadi ukuran pribadi yang unggul⁵¹.

d. Hadist Tentang Kewajiban Mencari Rezeki Yang Halal

طَلَبُ الْحَالِلِ وَاجِبٌ عَلَى كُلِّ مُسْلِمٍ

Artinya:

Bekerja mencari rezeki yang halal itu wajib bagi setiap muslim. (HR. Thabrany).

Hadist tersebut, dapat dimengerti bahwa Allah memerintahkan Supaya kaum muslimin bekerja dan pekerjaannya benar-benar diperintahkan oleh Allah, para rasul, dan kaum muslimin. Bekerja adalah hak Allah dan suatu cara untuk mendekati-Nya. Pekerjaan yang baik akan mendatangkan efek positif dan memenangkan penghargaan di dunia atau di akhirat. Dan sebaliknya, pekerjaan yang buruk akan mendatangkan mudharat serta bahaya yang mengancam di dunia atau di akhirat⁵².

C. PENELITIAN TERDAHULU

Penelitian yang memiliki kaitan dengan penelitian ini ialah penelitian yang terfokus pada pengelolaan sumber daya,

⁵¹Wilujeng, "Implementasi Pelatihan Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Islami Karyawan Bank Mandiri Syariah Cabang Malang."

⁵² Mahfud, "Kompensasi Dan Evaluasi Kinerja Dalam Perspektif Ilmu Ekonomi Islam," 2019.

beberapa faktor penentu kesuksesan beserta dampaknya terhadap kinerja. Berikut ini tabel yang berkaitan dengan penelitian ini :

Tabel II.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian/ Jurnal	Hasil Penelitian
1	Nik Mutasim Nik Ab. Rahman, Mohamad Adnan Alias, Sharmin Shahid, Mohamad Abdul Hamid, Syed Shah Alam	<i>Relationship between Islamic Human Resource Management (IHRM) practices and trust: An empirical study</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwasanya pengetahuan, pemahaman, dan praktik islam dalam prinsip manajemen seperti rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan, serta sistem penghargaan secara signifikan memiliki kaitan dengan kepercayaan. Namun, penilaian kinerja ditemukan tidak memiliki hubungan yang signifikan. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 236 karyawan Bank Islam di Bangladesh. Desain penelitian

			yang digunakan dalam penelitian ini ialah <i>cross sectional</i> yang berfungsi menguji hubungan antara praktik dan kepercayaan MSDM islam. Data dikumpulkan melalui kuisioner yang diberikan secara pribadi.
2.	Nurul Bariah, Musa Hubeis, Didin Hafidhuddin and hartoyo	<i>The Determinants of Islamic Banking Human Resource Performance: Bank Syariah Mandiri Indonesia</i>	Studi kasus penelitian ini berada pada Bank Syariah Mandiri (BSM) Indonesia dengan total sampel 248 responden menggunakan pendekatan <i>purposive sampling</i> . Data terkumpul kemudian di analisis menggunakan <i>Confirmatory Factor Analysis</i> (CFA) dalam <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM) dengan tujuan mentapkam indikator pengukur kinerja

			Islam. Hasil pengolahan menunjukkan seluruh indikator valid dan signifikan dalam mengukur KIN. Beberapa variabel laten (MKI, EXP, LBK, LBP) juga valid dalam pengukuran konstruk. Ada tiga variabel yang memiliki pengaruh positif terhadap KIN (Kinerja Syariah) namun ada satu variabel (LBP) tidak berpengaruh signifikan. Adapun beberapa faktor penentu kinerja SDM perbankan syariah ialah Prestasi, Kapasitas, dan Perilaku.
3	Marai A.D. Abdalla, Muhammad Ridhwan Bin AB. Aziz, Fuadah Binti Johari, Ali Ramadan Musbah	<i>Human Requirements for the Success of the Islamization of Conventional Banks</i>	.Tujuan jurnal ini ialah untuk melakukan identifikasi spesifikasi teoritis yang dibutuhkan agar tersedia sebagai personil di bank

			syariah sambil melakukan penguraian di bidang pengembangan dan rehabilitasi. Kesimpulan jurnal ini ialah bahwa SDM yang berkualitas menjadi salah satu faktor terpenting bagi keberhasilan islamisasi bank konvensional. Kesimpulan lainnya karyawan bank konvensional tidak memenuhi syarat yang cukup untuk secara langsung bekerja di bank syariah.
4	Aisha Salim juma Alarimy	<i>Islamic and Western Approaches to Human Resource Management in Organizations: aractical Approach.</i>	Penelitian ini terfokus pada pendekatan SDM terbaik yang bisa menimbulkan efektivitas dan efisiensi dalam mengelola SDM dala organisasi Muslim. Pendekatan kualitatif murni dalam tinjauan pustaka

			dilakukan sebagai pembanding pendekatan MSDM barat dan islam. Pengelolaan SDM islam bersumber dari berbagai prinsip Islam dalam Al-Qur'an dan sunnah. Artinya manusia tidak dapat dipandu oleh apa yang menurut anggapan pemahaman mereka benar akan tetapi manusia membutuhkan arahan dan bimbingan dari Allah SWT untuk mengelola organisasinya. Pada saat ini organisasi notabenenya mengadopsi pendekatan barat dalam praktik Manajemen SDM nya daripada pendekatan islam. Perlu digaris bawahi bahwa pendekatan barat
--	--	--	---

			hanyalah kompnen dari pendekatan Islam dalam MSDM. Penelitian ini menyarankan organisasi modern perlu memakai banyak pendekatan islam daripada barat.
5	Mansour Haghghatiana, Younes Ezatib	<i>An investigation into Effective Factors on Human resources productivity (Case Study: Region 11, Islamic Azad University, Iran)</i>	Penelitian ini merupakan penelitian aplikatif yang menggunakan Studi kausalitas, dengan data utama melalui penyebaran kuisioner. Validitas data diuji oleh para pakar di universitas secara panel. Uji yang digunakan ialah <i>Cornbach's coefficient</i> α 0,87 dengan software SPSS. Analisis data dilakukan dengan uji Multiple Regresi dan Korelasi. Hasil penelitian memperlihatkan varibel hubungan pelatihan individu pengetahuan dan

			keahlian, gaji dan pendapatan, pengalaman kerja, hasrat kerja, cara bijak dalam menghukum, keberanian manajer, partisipasi pengambilan keputusan, standar evaluasi dari tingkat kehadiran, hubungan keakraban bersama manajer, keamanan kerja, kebebasan bertindak, serta kemandirian, seluruh elemen tersebut berhubungan dengan produktivitas. Multiple Regresi menghasilkan model yang terdiri dari tiga variabel yaitu Keamanan kerja, pelatihan, dan dukungan manajer berkoefisien positif, ketiga variabel tersebut berpengaruh sebesar 63%
--	--	--	--

			bersama-sama terhadap produktivitas.
6	Ahmad Azmy	Mengembangkan <i>Human Resource Management</i> Yang Strategis Untuk Menunjang Daya Saing Organisasi: Perspektif Manajemen Kinerja (<i>Performance Management</i>) di Bank Syariah	Penelitian ini menggunakan metode deskriptif atas penjelasan komprehensif berlandaskan data faktual. Karakteristik sumber daya manusia harus menjadi dasar penerapan kinerja manajemen kinerja bank syariah dengan melihat indikator kinerja sebagai panduan dalam proses pengaplikasian kinerja sebagai upaya sustainabilitas perbankan syariah di indonesia.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. LOKASI DAN WAKTU PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di Provinsi Sumatera Utara untuk melihat key success factor SDM islami perbankan syariah dengan mengunjungi pakar dan akademisi di dua wilayah yakni kota Padangsidimpuan dan kota Medan. Penelitian ini dimulai dari bulan juli tahun 2021 dan ditargetkan selesai pada bulan November tahun 2021.

B. JENIS PENELITIAN

Penelitian semacam ini adalah penelitian campuran yang menggabungkan atau menggabungkan teknik penelitian kuantitatif dan metode kualitatif untuk digunakan bersama dalam kepentingan penelitian, sehingga Anda dapat mencapai catatan yang lebih komprehensif, valid, dapat diandalkan, dan obyektif.⁵³ Metode kualitatif merupakan prosedur riset yang memanfaatkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan pelaku yang dapat diamati, data yang dikumpulkan dalam riset kemudian ditafsirkan. Sedangkan metode kuantitatif merupakan suatu proses menemukan pengetahuan dengan menggunakan data berupa angka sebagai alat untuk menganalisis keterangan tentang apa yang ingin

⁵³ Sugiyono, *Metode Penelitian* (Bandung: Alfabeta, 2015).

diketahui, dan penelitian kuantitatif dilakukan dengan menggunakan metode statistik yang digunakan untuk mengumpul data dari studi penelitian.

C. UNIT ANALISIS/SUBJEK PENELITIAN

Unit analisis diartikan sebagai komponen yang berkaitan dengan penelitian. Unit analisis merupakan satuan yang diperhitungkan sebagai subjek penelitian. Unit analisis sangat penting untuk menjaga validitas dan reabilitas penelitian. Unit analisis dapat berupa individu, kelompok, organisasi, benda, wilayah dan waktu sesuai dengan pokok permasalahan penelitian.

Analisa dengan *Analytic Network Process* (ANP), jumlah dari responden bukan patokan ataupun tolak ukur validitas penelitian, akan tetapi syarat responden yang valid merupakan responden yang menguasai atau ahli dibidangnya. Adapun yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah :

TABEL III.1
SUBJEK PENELITIAN/RESPONDEN

NO	NAMA RESPONDEN	KETERANGAN
1.	Khalid Syaifullah, SE	Branc Manager BSI Cab. Padangsidempuan
2.	Dr.Saparuddin Siregar, SE.Ak,M.A.CA, SAS	Komisaris BPRS Puduarta Insani Medan
3.	Dr. Anggia Sari Lubis, SE., M.Si	Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muslim Nusantara Medan

4.	Muhammad Isa, ST., MM	Dosen Manajemen FEBI IAIN Padangsidempuan
5.	Dr. Budi Gautama, MM	Dosen Manajemen FEBI IAIN Padangsidempuan
6.	Nofinawati, M.A	Kaprodi Perbankan Syariah FEBI IAIN Padangsidempuan
7.	Rodame Monitorir Napitupulu, M.M	Kaprodi MAZAWA FEBI IAIN PADangsidempuan
8.	Hasnan Habib Harahap, SE	Pegawai BSI Padangsidempuan
9.	Nona Soraya, SEI	Pegawai Bank Sumut cab. Syariah Padangsidempuan
10.	Ermi Fauziah, S.Ikom	Pegawai BSI Padangsidempuan

D. SUMBER DATA

1. Data Primer

Hardani dkk mengartikan data primer sebagai data yang langsung bersumber dari objek penelitian. Data primer pada dasarnya merupakan data yang berdistribusi langsung terhadap kolektivitas data ⁵⁴. Dalam penelitian ini data primer bersumber dari hasil observasi, dokumentasi, laporan, hasil survey, kuisioner dan data lainnya yang memiliki kaitan langsung dengan penelitian. Data dalam penelitian ini

⁵⁴ Hardani dkk., *Metode Penelitian Kualitatif Kuantitatif* (Yogyakarta: CV. Pustaka Ilmu Group, 2020), 120.

bersumber dari responden yang telah memiliki kriteria keahlian yang cukup beserta *stakeholder* lainnya. Beberapa responden terdiri dari satu hingga dua pakar. Wawancara mendalam (*indepth interview*) dilakukan terhadap pakar SDM perbankan syariah dengan latar belakang keahlian di bidang SDM dan perbankan syariah pada beberapa lembaga dan universitas.

2. Data Skunder

Sumber data sekunder pada dasarnya adalah sumber data yang secara tidak langsung menyalurkan data kedalam pengumpulan data penelitian ⁵⁵. . Data skunder dalam penelitian ini didapat dari laporan penelitian sebelumnya yaitu data dari OJK, BI, BPS, UUD 1945, beberapa peraturan pemerintah, kementerian lainnya, informasi media massa, media elektronik, jurnal dan beberapa buku yang berkaitan dengan topik penelitian. Data skunder dalam penelitian ini berfungsi sebagai data pendukung dan pelengkap data penelitian.

E. METODE PENGUMPULAN DATA

1. Observasi

Observasi adalah suatu teknik atau cara mengumpulkan data yang sistematis terhadap objek

⁵⁵ Hardani dkk., hlm. 121.

penelitian baik secara langsung maupun tidak langsung ⁵⁶. Dalam observasi diperlukan ingatan terhadap observasi yang telah dilakukan sebelumnya. Namun manusia mempunyai sifat pelupa. Untuk mengatasi hal tersebut, maka diperlukan catatan-catatan, alat-alat elektronik seperti tustel, video, tape recorder, dan sebagainya, memusatkan perhatian pada data-data yang relevan.

2. Wawancara

Hardani dkk mendefenisikan wawancara ialah percakapan atau tanya jawab secara langsung oleh dua orang atau lebih dengan tujuan tertentu. Percakapan tersebut terdiri dari pewawancara (*interviewer*) dengan memberikan beberapa pertanyaan dan pihak yang diwawancari (*interviewee*) sebagai pihak yang memberikan jawaban ⁵⁷. Wawancara bermaksud mengkonstruksi tentang kejadian, orang, kegiatan, organisasi, motivasi, perasaan, kepedulian, tuntutan dan lainnya.

3. Kuesioner

Kuisisioner merupakan teknik kolektifikasi data melalui bebrpa formulir yang mengandung beberapa pertanyaan tertulis kepada subjek atau sekumpulan subjek dengan tujuan mendapatkan jawaban beserta tanggapan dan informasi yang

⁵⁶ Hardani dkk., 125.

⁵⁷ Hardani dkk., 137.

dibutuhkan oleh peneliti ⁵⁸. Metode tersebut digunakan dalam penelitian ini dengan cara menyusun daftar pertanyaan tertulis yang berkaitan dengan topik penelitian dan ditujukan kepada para responden. Para responden diminta menjawab semua pertanyaan yang disediakan dengan mencentang pada kolom jawaban yang tersedia

4. Dokumentasi.

Metode dokumentasi merupakan cara mengumpulkan data dengan mencatat data-data yang sudah ada ⁵⁹. Metode ini lebih mudah dibandingkan dengan metode pengumpulan data yang lain. Teknik pengumpulan data dengan dokumentasi ialah pengambilan data yang diperoleh melalui dokumen-dokumen. Keuntungan menggunakan dokumentasi ialah biayanya relatif murah, waktu dan tenaga lebih efisien. Data-data yang dikumpulkan dengan teknik dokumentasi cenderung merupakan data sekunder. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang.

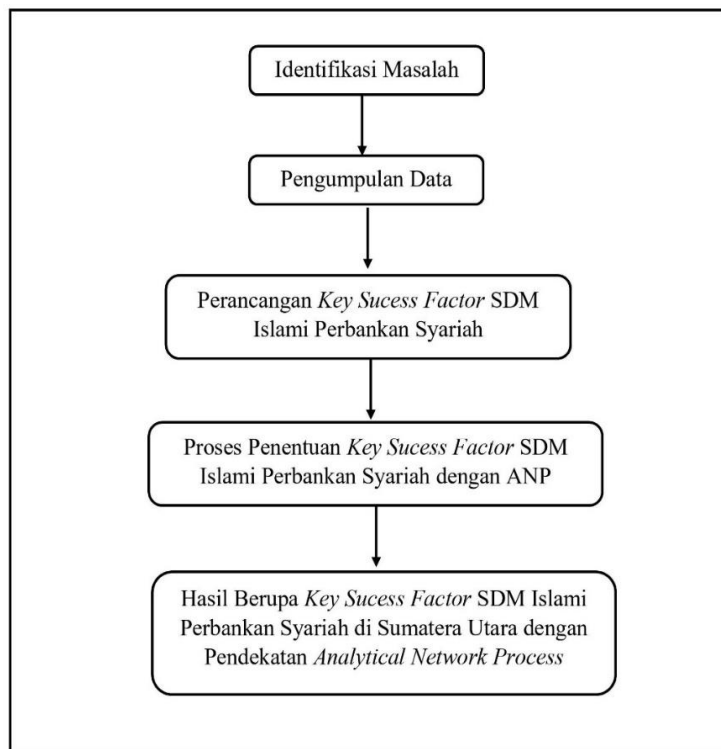
⁵⁸Hefriyansyah, “Analisis Problematika Pengembangan Potensi Pariwisata Halal Kota Pematangsiantar Sebagai Penyangga Destinasi Prioritas Danau Toba Disertasi” (Medan, UIN Sumatera Utara, 2020), 157.

⁵⁹ Hardani dkk., *Metode Penelitian Kualitatif Kuantitatif*, 149–50.

F. PROSEDUR PENELITIAN

Penelitian ini memiliki langkah-langkah/prosedur penelitian yang bertujuan memfokuskan arah penelitian. Prosedur penelitian ini ditunjukkan pada gambar berikut:

GAMBAR III.1
PROSEDUR PENELITIAN



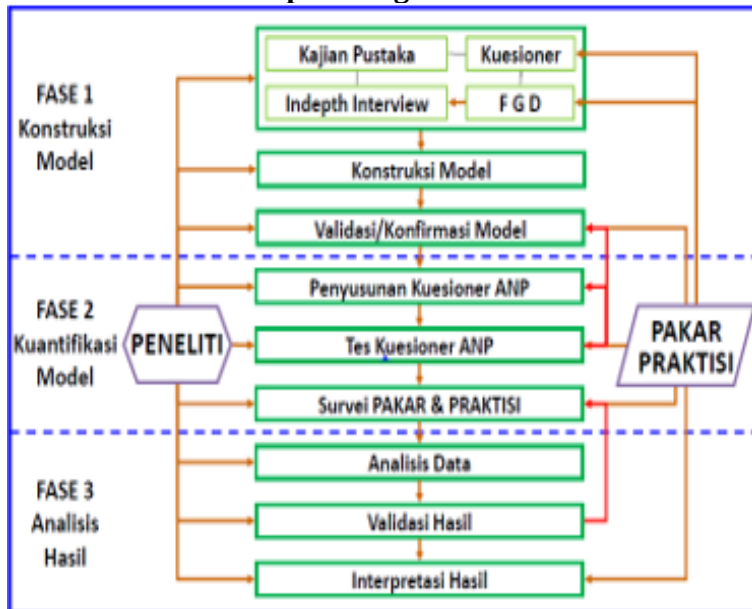
Berdasarkan gambar di atas penelitian ini memiliki beberapa langkah dalam prosedurnya yang mana langkah pertama ialah; Identifikasi Masalah yaitu melakukan kajian dan analisa yang lebih mendalam terhadap masalah dan fenomena yang ada dalam penelitian, kemudian Pengumpulan Data yaitu

mengumpulkan berbagai data yang berkaitan dengan penelitian dari beberapa sumber pengumpulan data dengan berbagai metode pengumpulan data, kemudian Perancangan Model penelitian yang dilakukan untuk memetakan proses dan alur penelitian, kemudian proses penentuan yang berupa pengolahan data dengan pendekatan metode *Analytical Network Process* menggunakan *software Super Decision*, Hingga akhirnya di dapatkan hasil yang sesuai dengan rancangan penelitian yaitu *Key Success Factor* SDM Islami Perbankan Syariah di Sumatera Utara dengan Pendekatan *Analytical Network Process*.

G. TAHAPAN PENGOLAHAN DATA

Tahapan ini akan dilakukan dengan tiga langkah sebagai mana gambar berikut:

Gambar III.2
Tahapan Pengolahan Data



6. Konstruksi Model

Pada tahap Konsetruksi model ada *Literature review* (tinjauan literatur) yang merupakan acuan dalam penyusunan konstruksi model ANP secara teori maupun empiris dengan cara memberikan beberapa pertanyaan kepada para pakar, praktisi, akademisi, dan *stakeholder* lainnya melalui indepth interview agar mempelajari informasi secara lebih dalam untuk mendapatkan *problem* atau *trouble*

yang sebenarnya dengan komprehensif. Setelah itu dilakukanlah dekomposisi untuk melakukan identifikasi, analisis, dan menyusun struktur kompleksitas masalah ke dalam jaringan ANP ⁶⁰.

7. Kuantifikasi Model

Tahap ini menggunakan pertanyaan yang ada didalam kuesioner ANP yang berupa *pairwise comparison* (perbandingan pasangan) antar elemen ke dalam *cluster* dengan tujuan untuk mengetahui mana diantara kedua pasangan yang memiliki pengaruh lebih besar atau dominan melalui skala 1-9 di atas sebelumnya. Kemudian data hasil penilaian tersebut dikumpulkan secara kolektif dan diinput ke dalam *Software Super Decision* untuk diproses agar menghasilkan *output* dengan bentuk supermatriks ⁶¹.

8. Sintesis dan analisis

Tahap ini dilaksanakan melalui *Software Super Decision* untuk masing-masing responden agar dapat dihasilkan datanya. Data kemudian di ekspor ke dalam lembar excel *worksheet* kemudian dimanipulasi sehingga mendapatkan hasil yang diinginkan. Agar dapat menjamin semua hasil tersebut valid, maka dilakukan validasi terhadap setiap langkah dalam prosedur. Hingga pada tahap akhir interpretasi yang rinci serta hasil keseluruhan dapat

⁶⁰ Tetty Yuliati, “Model Wisata Halal Sustainable Di Indonesia” (Medan, UIN Sumatera Utara, 2020), 116–17.

⁶¹ Yuliati, 117.

dijadikan landasan untuk menarik kesimpulan dan menjadi rekomendasi kebijakan.

Penelitian yang mengandung *geometric mean* dilakukan untuk mengetahui hasil penilaian individu dari para responden. Hal ini dilakukan dengan cara mengkombinasikan pertanyaan berupa perbandingan dari para responden hingga membentuk suatu konsensus. *Geometric mean* sendiri adalah jenis perhitungan rata-rata yang menunjukkan nilai tertentu atau terdensi.

Kemudian alat ukur yang digunakan adalah *Rater Agreement* yang merupakan tolok ukur yang akan menunjukkan level kesesuaian para responden pada suatu masalah yang ada didalam satu *cluster*. Adapun persamaan yang digunakan dalam *Rater Agreement* ialah *Kendall's Coefficient of Concordance* ($W : 0 < w \leq 1$) yang mana jika $W=1$ menunjukkan kesesuaian sempurna. Jika W sama dengan 1 maka dapat disimpulkan bahwa pendapat atau penilaian dari para responden memiliki kesesuaian yang sempurna⁶²

⁶² Yuliati, 117–18.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perkembangan SDM Perbankan Syariah

Islam memandang sumber daya manusia sebagai kompetensi dan potensi yang dapat dimanfaatkan dengan tujuan mendapatkan ridha Allah swt, khususnya kebahagiaan dan kemenangan di dunia dan di akhirat dengan kata lain sumber daya manusia menurut perspektif islam memiliki perbedaan yang signifikan dengan sumber daya manusia dalam perspektif konvensional.

Sumber daya manusia dalam ekonomi Islam memiliki berbagai aturan yang tegas dan jelas dalam pengelolaan ekonomi Islam yang pembahasannya mengacu pada sumber atau pedoman utama bagi umat Islam, yaitu Al-Quran dan Al-Hadits, ini tentu saja sangat berbeda dengan definisi sumber daya manusia umumnya yang tidak terlalu memperhatikan berbagai faktor akhirat dengan kata lain mengutamakan kenyamanan duniawi.

Perbedaan mendasar antara ekonomi Islam dan ekonomi konvensional dalam bidang manajemen dan penerapannya menunjukkan adanya perbedaan kebutuhan sumber daya manusia. Inilah konsekuensi logis dari penerapan sistem ekonomi Islam. Beberapa kriteria khusus mutlak diperlukan

agar penerapan ekonomi syariah konsisten dengan apa yang digariskan untuk mencapai tujuan ekonomi syariah.

Umat muslim secara keseluruhan mengemban tanggung jawab untuk memperjuangkan ekonomi Islam, hal tersebut harus dimaknai kembali agar umat muslim tidak terperangkap dalam batasan profesi serta pekerjaan tertentu, Nantinya, seluruh umat Islam akan sepenuhnya mengakui dan berkontribusi dalam perjuangan kualitas sumber daya manusia dalam ekonomi Islam, dan “vitalitas” sumber daya manusia dalam ekonomi Islam akan mencapai tingkat yang ideal, dan pelaksanaan amanah secara efisien dapat disesuaikan tanpa menurunkan transparansi.

Pada dasarnya, ekonomi Islam tumbuh dan berkembang sangat pesat saat ini, yang dihitung dari akumulasi keberhasilan setiap individu yang berpartisipasi di dalamnya. Kewajiban dan persyaratan sumber daya manusia dalam ekonomi Islam untuk menjunjung tinggi nilai-nilai dan prinsip-prinsip Syariah dalam semua aktivitasnya juga harus diimbangi oleh semua entitas ekonomi Islam yang relevan dan bersangkutan, tidak hanya lembaga keuangan syariah seperti bank syariah dan lembaga keuangan lainnya, tetapi seluruh pemangku kepentingan. Yaitu dengan memposisikan SDM nya secara adil dan jujur serta mendorong mereka untuk terus mengembangkan segala kemungkinan potensi, keterampilan, pengetahuan dan pengalaman yang terkait dengan ekonomi Islam.

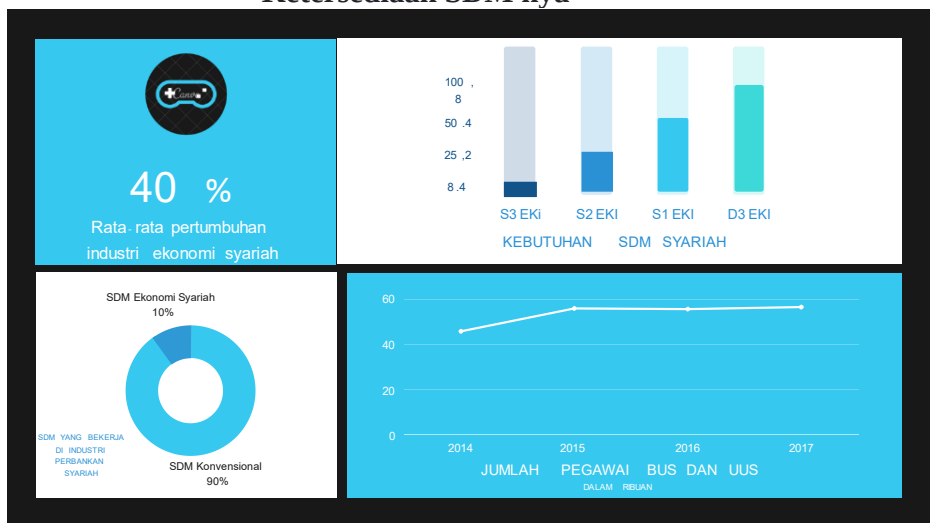
Selain itu, diperlukan lembaga pendidikan yang berkompeten tinggi untuk memenuhi kebutuhan potensi dan talenta industri bisnis syariah Indonesia. Dewasa ini, terdapat pola yang tidak konsisten antara lembaga pendidikan dan ekonomi syariah, serta tidak ada hubungan yang jelas, sehingga hal ini dipandang sebagai ketidaksesuaian minat dan keterampilan sumber daya manusia dalam ekonomi syariah, khususnya di bank syariah.

Bertanggung jawab adalah kewajiban sumber daya manusia dalam ekonomi Islam dalam menjaga kemurnian ekonomi Islam agar tetap dalam koridor syariah dan dalam fungsinya sebagai sistem ekonomi yang menjunjung tinggi nilai moral, etika dan keseimbangan. Manusia yang berkepentingan dengan ekonomi harus benar-benar memaknai sistem ekonomi Islam berkenaan dengan hal-hal yang terkait, mulai dari subjek hingga objek ekonomi Islam itu sendiri.

Selain itu, sumber daya manusia juga harus mengambil bagian dalam pengembangan ekonomi syariah dengan mengembangkanParadoks Pengaturan Hukum Prostitusi di Indonesia potensi dan kapasitas yang dimiliki sehingga mampu menjadi bagian dari percikan untuk perbaikan pembangunan ekonomi syariah secara berkelanjutan. Kemudian lembaga pendidikan juga berkewajiban untuk turut memberikan wadah bagi pembentukan dan pengembangan potensi sumber daya manusia agar kebutuhan fasilitas pengembangan potensi

dengan penyediaan layanan pendidikan yang difasilitasi seimbang. Berikut adalah grafik perkembangan SDM syariah di Indonesia. Berikut ini adalah grafik perkembangan SDM syariah di Indonesia.

Gambar IV.1
Perkembangan Praktek Perbankan Syariah dan dinamika Ketersediaan SDM nya



Sumber : (Siswanto dkk., 2020)

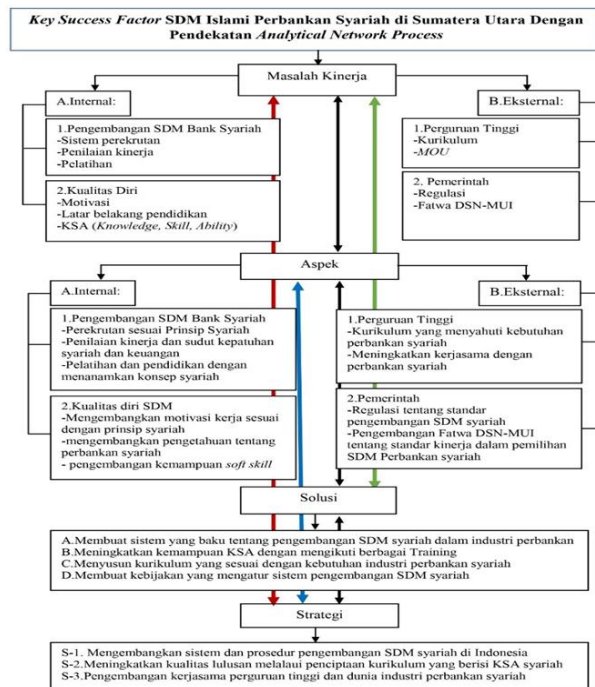
Dari gambar IV.1 diatas dapat kita lihat bahwa Pertumbuhan Rata-rata Industri Ekonomi Syariah per tahun sekitar 40 persen, sementara perkembangan jumlah pegawai yang bekerja di Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah (UUS) dari tahun 2014 sampai dengan 2017 sekitar 5 ribuan orang. SDM yang bekerja di perbankan Syariah tersebut diisi sekitar 90 persen bersal dari lulusan perguruan tinggi dengan jurusan non Ekonomi Syariah dan Perbankan Syariah, dan

sisianya sekitar 10 persen diisi oleh SDM yang berasal dari lulusan ekonomi Syariah dan Perbankan Syariah. Kebutuhan terhadap SDM yang memiliki latar belakang Ekonomi Syariah dan Perbankan Syariah hingga 20 tahun ke depan diperkirakan sebagai berikut : D3 Ekonomi Syariah sekitar 80 ribu orang, untuk S1 Ekonomi Syariah sebanyak 50 ribu orang, S2 ekonomi Syariah sekitar 25 ribu orang, S3 ekonomi Syariah sekitar 8 ribu orang.

B. KONSTRUK MODEL PENELITIAN

Berdasarkan kajian teori dan indept interview pendahuluan dengan berbagai pakar dan akademisi maka peneliti merumuskan konstruk model sementara terhadap permasalahan pada factor penentu keberhasilan SDM Islami di sumatera Utara. Sebagai berikut :

Gambar IV.2
Konstruk Model Sementara Penelitian

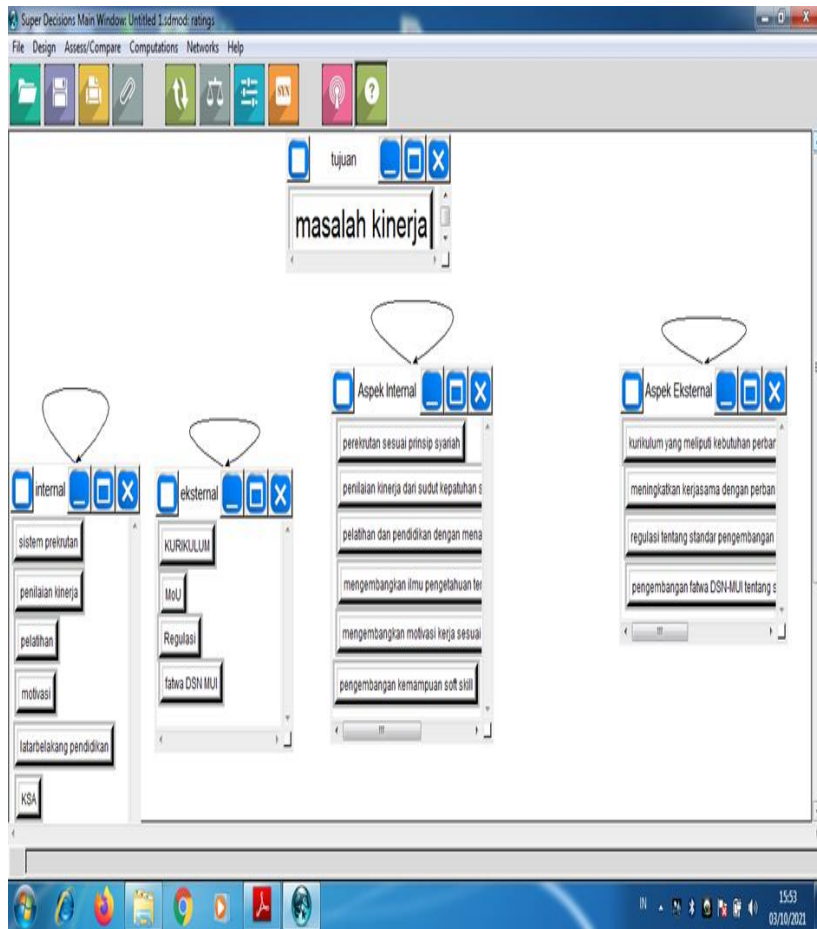


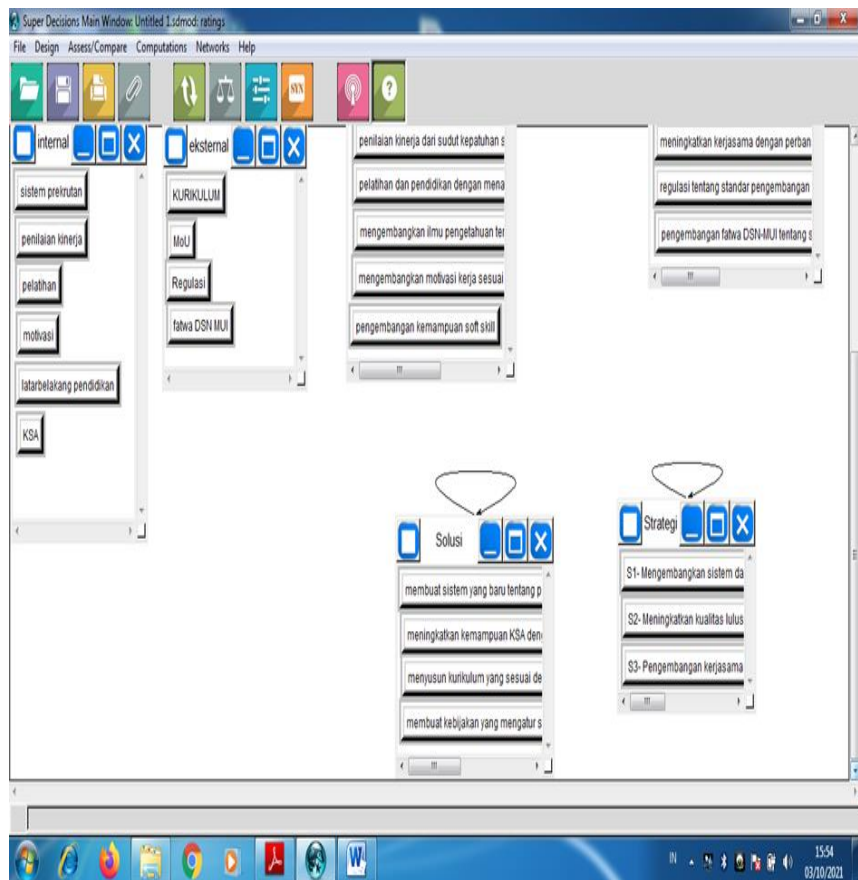
Sumber: data diolah setelah melalui langkah *Indept Interv*

C. VALIDASI/ KONFIRMASI MODEL

Konstruk model Penelitian tersebut kemudian diolah dengan metode ANP. Kemudian hasil tersebut dimasukkan kedalam *software Super Decisions version 2.10* yang terdiri dari penentuan masalah, aspek, solusi dan strategi seperti pada gambar dibawah ini.

Gambar IV.3
Validasi Konfirmasi Model Penelitian





Setelah diperoleh konstruksi model ANP, kemudian dilakukan validasi model ANP dengan bantuan software Super Decisions version 2.10 sehingga menghasilkan desain kuesioner berpasangan seperti contoh berikut

Gambar IV.4
Intrument Angket Berpasangan (*Parwise Comparison*)

Comparisons for Super Decisions Main Window: Untitled.sdm.doc

1. Choose		2. Node comparisons with respect to KSA		3. Results																																																																																																																																																																																															
Node	Cluster	Graphical	Verbal	Matrix	Questionnaire																																																																																																																																																																																														
Choose Node		Comparisons wrt "KSA" node in "internal" cluster																																																																																																																																																																																																	
KSA		latarbelakang pendidikan is extremely more important than motivasi																																																																																																																																																																																																	
Cluster: internal		Inconsistency: 0.00000																																																																																																																																																																																																	
Choose Cluster		<table border="1"> <tr> <td>latarbelakang p~</td> <td>>=9.5</td> <td>9</td> <td>8</td> <td>7</td> <td>6</td> <td>5</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>8</td> <td>9</td> <td>>=9.5</td> </tr> <tr> <td>latarbelakang p~</td> <td>>=9.5</td> <td>9</td> <td>8</td> <td>7</td> <td>6</td> <td>5</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>8</td> <td>9</td> <td>>=9.5</td> </tr> <tr> <td>latarbelakang p~</td> <td>>=9.5</td> <td>9</td> <td>8</td> <td>7</td> <td>6</td> <td>5</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>8</td> <td>9</td> <td>>=9.5</td> </tr> <tr> <td>latarbelakang p~</td> <td>>=9.5</td> <td>9</td> <td>8</td> <td>7</td> <td>6</td> <td>5</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>8</td> <td>9</td> <td>>=9.5</td> </tr> <tr> <td>motivasi</td> <td>>=9.5</td> <td>9</td> <td>8</td> <td>7</td> <td>6</td> <td>5</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>8</td> <td>9</td> <td>>=9.5</td> </tr> <tr> <td>motivasi</td> <td>>=9.5</td> <td>9</td> <td>8</td> <td>7</td> <td>6</td> <td>5</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>8</td> <td>9</td> <td>>=9.5</td> </tr> <tr> <td>motivasi</td> <td>>=9.5</td> <td>9</td> <td>8</td> <td>7</td> <td>6</td> <td>5</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>8</td> <td>9</td> <td>>=9.5</td> </tr> <tr> <td>pelatihan</td> <td>>=9.5</td> <td>9</td> <td>8</td> <td>7</td> <td>6</td> <td>5</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>8</td> <td>9</td> <td>>=9.5</td> </tr> <tr> <td>pelatihan</td> <td>>=9.5</td> <td>9</td> <td>8</td> <td>7</td> <td>6</td> <td>5</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>8</td> <td>9</td> <td>>=9.5</td> </tr> <tr> <td>penilaian kiner~</td> <td>>=9.5</td> <td>9</td> <td>8</td> <td>7</td> <td>6</td> <td>5</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>8</td> <td>9</td> <td>>=9.5</td> </tr> </table>				latarbelakang p~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	latarbelakang p~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	latarbelakang p~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	latarbelakang p~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	motivasi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	motivasi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	motivasi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	pelatihan	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	pelatihan	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	penilaian kiner~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
latarbelakang p~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5																																																																																																																																																																																	
latarbelakang p~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5																																																																																																																																																																																	
latarbelakang p~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5																																																																																																																																																																																	
latarbelakang p~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5																																																																																																																																																																																	
motivasi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5																																																																																																																																																																																	
motivasi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5																																																																																																																																																																																	
motivasi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5																																																																																																																																																																																	
pelatihan	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5																																																																																																																																																																																	
pelatihan	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5																																																																																																																																																																																	
penilaian kiner~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5																																																																																																																																																																																	
Restore		<table border="1"> <tr> <td>latarbelakang p~</td> <td>0.62231</td> </tr> <tr> <td>motivasi</td> <td>0.06915</td> </tr> <tr> <td>pelatihan</td> <td>0.06890</td> </tr> <tr> <td>penilaian kiner~</td> <td>0.10982</td> </tr> <tr> <td>sistem pr~</td> <td>0.10982</td> </tr> </table>				latarbelakang p~	0.62231	motivasi	0.06915	pelatihan	0.06890	penilaian kiner~	0.10982	sistem pr~	0.10982																																																																																																																																																																																				
latarbelakang p~	0.62231																																																																																																																																																																																																		
motivasi	0.06915																																																																																																																																																																																																		
pelatihan	0.06890																																																																																																																																																																																																		
penilaian kiner~	0.10982																																																																																																																																																																																																		
sistem pr~	0.10982																																																																																																																																																																																																		
		Completed Comparison Copy to clipboard																																																																																																																																																																																																	

Comparisons for Super Decisions Main Window: Untitled.sdm

1. Choose

Node Cluster

Choose Node

KSA

Cluster: internal

Choose Cluster

internal

Restore

2. Node comparisons with respect to KSA

Graphical Verbal Matrix Questionnaire Direct

Comparisons wrt "KSA" node in "internal" cluster

latarbelakang pendidikan is extremely more important than motivasi

1. latarbelakang p~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
2. latarbelakang p~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
3. latarbelakang p~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
4. latarbelakang p~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
5. motivasi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
6. motivasi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
7. motivasi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
8. pelatihan	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
9. pelatihan	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
10. penilaian kiner~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5

3. Results

Normal Hybrid

Inconsistency: 0.00000

latarbelaka~	0.62231
motivasi	0.06915
pelatihan	0.08890
penilaian~	0.10982
sistem pr~	0.10982

Completed Comparison

Copy to clipboard

16:04 03/10/2021

Comparisons for Super Decisions Main Window: Untitled.sdm

1. Choose

Node Cluster

Choose Node

motivasi

Cluster: internal

Choose Cluster

internal

Restore

2. Node comparisons with respect to motivasi

Graphical Verbal Matrix Questionnaire Direct

Comparisons wrt "motivasi" node in "internal" cluster

KSA is ?????? more important than latarbelakang pendidikan

1.	KSA	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
2.	KSA	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
3.	KSA	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
4.	KSA	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
5.	latarbelakang p~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
6.	latarbelakang p~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
7.	latarbelakang p~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
8.	pelatihan	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
9.	pelatihan	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
10.	penilaian kiner~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5

3. Results

Normal Hybrid

Inconsistency: 0.00000

KSA	0.20000
latarbela~	0.20000
pelatihan	0.20000
penilaian~	0.20000
sistem pr~	0.20000

Completed Comparison

Copy to clipboard

Comparisons for Super-Decisions Main Window: Untitled.sdm

1. Choose

Node Cluster

Choose Node

latarbelakang ~

Cluster: internal

Choose Cluster

internal

Restore

2. Node comparisons with respect to latarbelakang pendid~

Graphical | Verbal | Matrix | Questionnaire | Direct

Comparisons wrt "latarbelakang pendidikan" node in "internal" cluster

KSA is ?????? more important than motivasi

1.	KSA	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
2.	KSA	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
3.	KSA	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
4.	KSA	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
5.	motivasi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
6.	motivasi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
7.	motivasi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
8.	pelatihan	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
9.	pelatihan	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
10.	penilaian kiner~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5

3. Results

Normal | Hybrid

Inconsistency: 0.0000

KSA	0.20000
motivasi	0.20000
pelatihan	0.20000
penilaian~	0.20000
Sistem pr~	0.20000

Completed Comparison

Copy to clipboard

16:06 02/10/2021

Comparisons for Super Decisions Main Window: Untitled.sdm

1. Choose

Node Cluster

Choose Node

pelatihan

Cluster: internal

Choose Cluster

internal

Restore

2. Node comparisons with respect to pelatihan

Graphical | Verbal | Matrix | Questionnaire | Direct

Comparisons with "pelatihan" node in "internal" cluster

KSA is ?????? more important than latarbelakang pendidikan

	KSA	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
1. KSA																			
2. KSA																			
3. KSA																			
4. KSA																			
5. latarbelakang p~																			
6. latarbelakang p~																			
7. latarbelakang p~																			
8. motivasi																			
9. motivasi																			
10. penilaian kiner~																			

3. Results

Normal | Hybrid

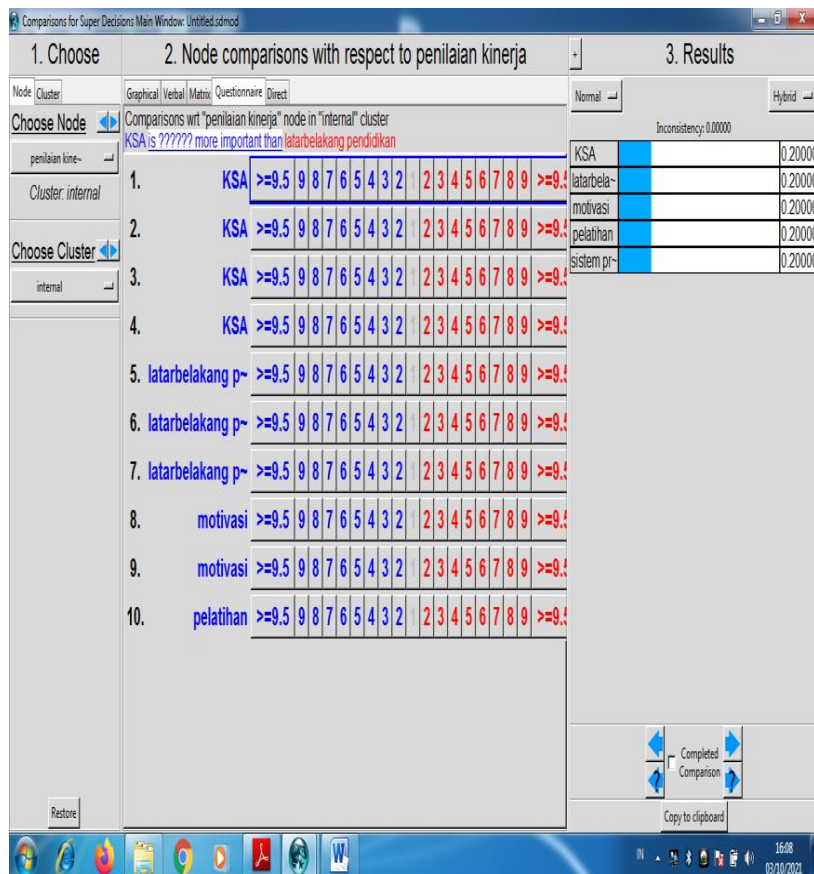
Inconsistency: 0.00000

KSA		0.20000
latarbela-		0.20000
motivasi		0.20000
penilaian-		0.20000
sistem pr-		0.20000

Completed Comparison

Copy to clipboard

Windows Taskbar: 16:07 03/10/2021



Sumber : (hasil olah data penelitian 2021)

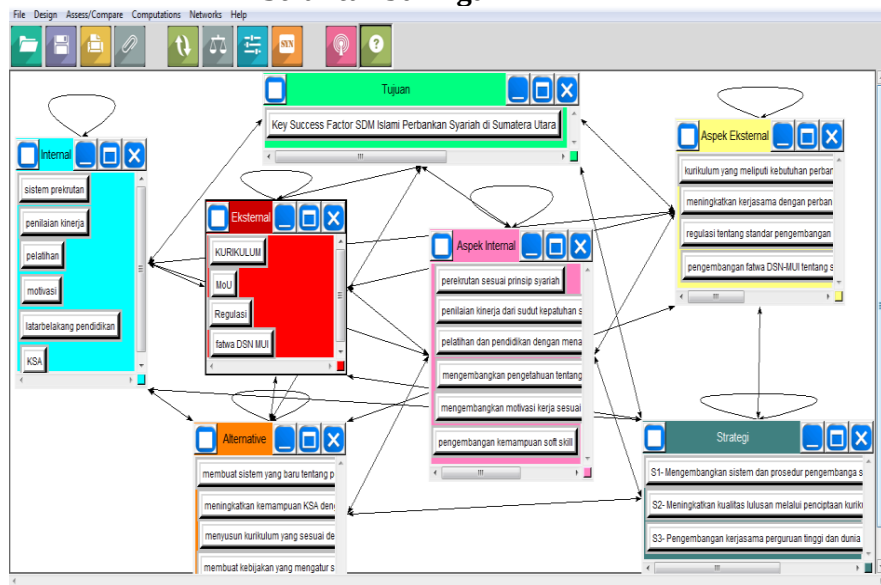
Kuesioner berpasangan tersebut diberikan kembali kepada para pakar yaitu praktisi dan akademisi melalui survei pakar dan praktisi. Setelah hasil survei diperoleh, kemudian dilakukan sintesis dan analisis

D. HASIL PENELITIAN

1. Pembentukan Jaringan ANP

Dari permasalahan-permasalahan yang disampaikan oleh para responden mengenai factor-faktor penentu kesuksesan SDM islami Perbankan Syariah di Sumatera Utara, maka langkah selanjutnya adalah dengan membentuk sebuah struktur jaringan ANP yang berkaitan dengan permasalahan-permasalahan, aspek-aspek terkait dengannya kemudian solusi dan strategi Key Success Factor SDM Islami Perbankan Syariah di Sumatera Utara sebagai berikut:

Gambar IV. 5
Struktur Jaringan ANP



Sumber: Jaringan ANP diolah menggunakan *Software SuperDecisi*

Dari gambar IV.5 di atas, Bisa terlihat setiap node saling berhubungan dengan antar cluster. Cluster yang

memuat node memengaruhi node lainnya dalam cluster yang sama (inner dependence), serta bisa pula memengaruhi node pada cluster lainnya (outer dependence) dengan memperhatikan setiap node.

Mengetahui keseluruhan dari setiap elemen merupakan hal yang diinginkan dalam ANP. Oleh karena itu, seluruh node yang ada agar diatur terlebih dulu serta dibuat prioritasnya dalam susunan kerangka hierarki ataupun jaringan kontrol, peneliti dalam hal ini juga perlu membuat perbandingan dan sintesis untuk mendapatkan urutan prioritas dalam ranking dari setiap node. Akhirnya, hasil dari setiap pengaruh tersebut dapat dibobotkan berdasarkan tingkat kepentingan antar *node* yang telah terjawab oleh para responden. Hasil dari prioritas tersebut diperoleh dari perbandingan dalam *cluster* dari pengisian kuisioner para responden.

2. Pairwise Comparison

Selanjutnya, akan dilakukan pengolahan data yang didapat dari kuisioner dengan menggunakan *software super decision* versi 2.10 dan *Microsoft Excel* agar memperoleh hasil priotitas atau *ranking* dari setiap *node*, kemudian hasil tersebut disajikan dalam bentuk tabel berikut ini:

Tabel IV.1
Hasil Data Sintesis Nilai Rata-Rata Seluruh Responden

Keterangan Node pada <i>Cluster</i> Masalah	NR	Prioritas
INTERNAL		
Sistem Perekrutan	0.141848	4
Penilaian Kinerja	0.172911	2
Pelatihan	0.150420	3
Motivasi	0.130320	6
Latar Belakang Pendidikan	0.139807	5
KSA (<i>Knowledge, Skill, Ability</i>)	0.264697	1
EKSTERNAL		
Kurikulum	0.291191	1
MoU	0.204057	4
Regulasi	0.263357	2
Fatwa DSN-MUI	0.241396	3
Keterangan Node pada <i>Cluster</i> Aspek	NR	Prioritas
ASPEK INTERNAL		
Perekrutan Sesuai Prinsip Syariah	0.168906	3
Penilaian Kinerja dari Sudut Kepatuhan Syariah dan Keuangan	0.196658	1
Pelatihan dan Pendidikan dengan Menanamkan Konsep Syariah	0.145814	6
Mengembangkan Motivasi Kerja Sesuai dengan Prinsip Syariah	0.154767	4
Mengembangkan Pengetahuan Tentang Perbankan Syariah	0.148982	5
Pengembangan Kemampuan <i>Soft Skill</i>	0.170174	2
ASPEK EKSTERNAL		
Kurikulum yang Menyahuti Kebutuhan Perbankan Syariah	0.276630	1
Meningkatkan Kerjasama dengan Perbankan Syariah	0.274773	2
Regulasi tentang Standar Pengembangan SDM Syariah	0.225200	3

Pengembangan Fatwa DSN-MUI tentang Standar Kinerja dalam Pemilihan SDM Perbankan Syariah	0.223401	4
Keterangan Node pada Cluster Alternative Solusi	NR	Prioritas
Membuat Sistem yang Baku tentang Pengembangan SDM Syariah dalam Industri Perbankan	0.309119	1
Meningkatkan Kemampuan KSA dengan Mengikuti Berbagai Training	0.263735	3
Menyusun Kurikulum yang Sesuai dengan Kebutuhan Industri Perbankan Syariah	0.275628	2
Membuat Kebijakan yang Mengatur Sistem Pengembangan SDM Syariah	0.206587	4
Keterangan Node pada Cluster Alternative Strategi	NR	Prioritas
S-1 Mengembangkan Sistem dan Prosedur Pengembangan SDM Syariah di Indonesia	0.176916	3
S-2 Meningkatkan Kualitas Lulusan Melalui Penciptaan Kurikulum yang Berisi KSA Syariah	0.488978	1
S-3 Pengembangan Kerjasama Perguruan Tinggi dan Dunia Industri Perbankan Syariah	0.334105	2

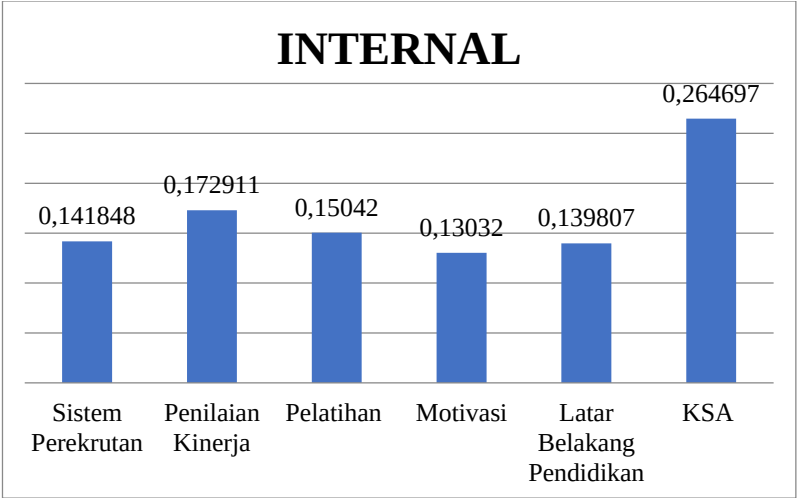
Sumber: Hasil data diolah dengan *Software Super Decision* dan *Microsoft Excel*

3. Analisis Cluster

Sehubungan dengan hal ini, peneliti akan menjelaskan hasil dari sintesis yang ada dalam setiap *cluster* yang ada, yaitu pada cluster yang tersusun dari beberapa aspek yang berkaitan dengan dengan permasalahan SDM Islami, perbankan syariah di Sumatera Utara berlandaskan hasil pengolahan data menggunakan *Software Super Decision*

selanjutnya di ekspor ke dalam *Microsoft Excel* sehingga peneliti lebih mudah memperoleh prioritas masalah berdasarkan persetujuan dengan para responden sebagaimana terlihat pada diagram-diagram dibawah ini sebagai berikut:

Gambar IV.6
Prioritas Cluster Masalah Internal

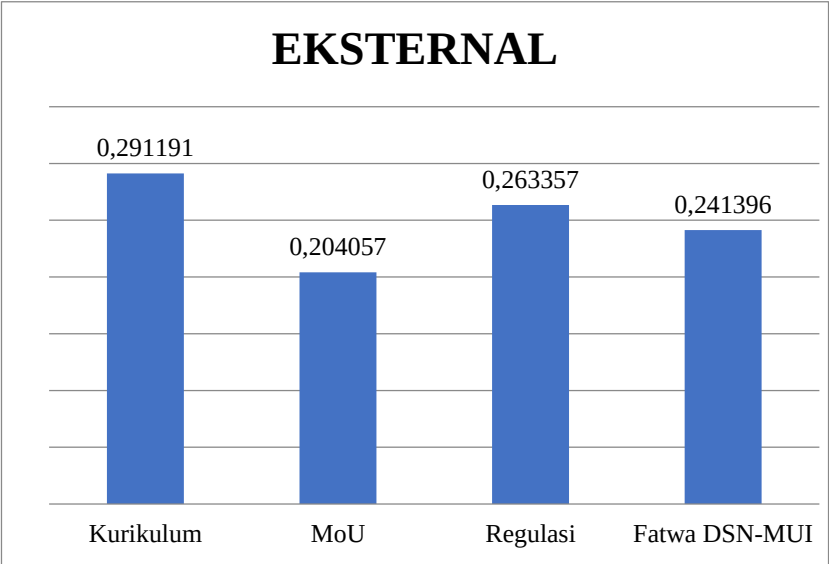


Sumber: diolah menggunakan *Microsoft Excel*

Dari gambar IV.6 di atas, dapat dilihat bahwa berdasarkan pendapat dan pengisian kuesioner yang digabungkan dari para responden, permasalahan yang berkaitan dengan *Key Success Factor* SDM Islam Perbankan Syariah di Sumatera Utara pada masalah internal terdapat enam node permasalahan. Prioritas pertama pada masalah internal terletak dibagian KSA dengan jumlah seluruh kesepakatan sebesar 0.264697. Prioritas kedua diikuti oleh

Penilaian Kinerja sebesar 0.172911. Prioritas ketiga pada masalah internal terletak pada Pelatihan sebesar 0.150420. Prioritas keempat terletak pada Sistem Perekrutan sebesar 0.141848. Setelah itu diikuti oleh Latar Belakang Pendidikan sebesar 0.139807. dan yang menduduki prioritas terakhir pada masalah internal terletak pada masalah Motivasi sebesar 0.130320.

Gambar IV.7
Prioritas *Cluster* Masalah Eksternal

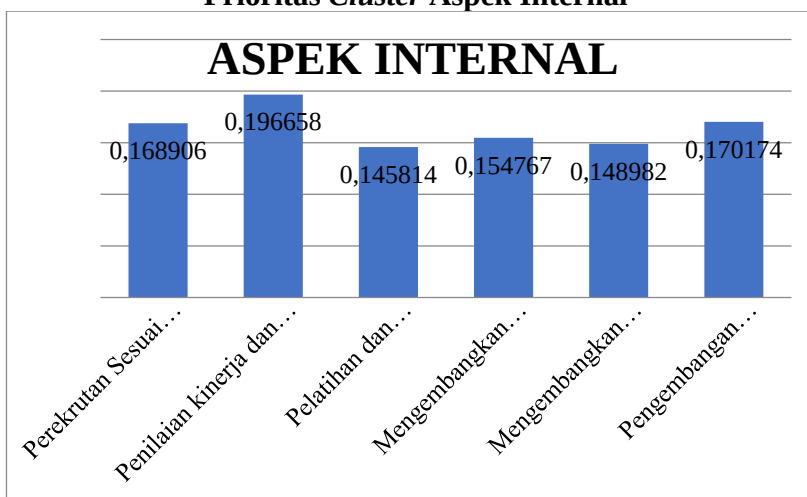


Sumber: diolah menggunakan *Microsoft Excel*

Dari gambar IV.7 di atas, dapat dilihat bahwa berdasarkan pendapat dan pengisian kuesioner yang digabungkan dari para responden, permasalahan yang berkaitan dengan *Key Success Factor* SDM Islam Perbankan

Syariah di Sumatera Utara pada masalah eksternal terdapat empat node permasalahan. Prioritas pertama pada masalah eksternal terletak dibagian Kurikulum dengan jumlah seluruh kesepakatan responden sebesar 0.291191. Prioritas kedua diikuti oleh Regulasi sebesar 0.263357. Setelah itu diikuti oleh Fatwa DSN-MUI sebesar 0.241396. dan yang menduduki prioritas terakhir pada masalah eksternal terletak dibagian MoU sebesar 0.204057.

Gambar IV.8
Prioritas Cluster Aspek Internal

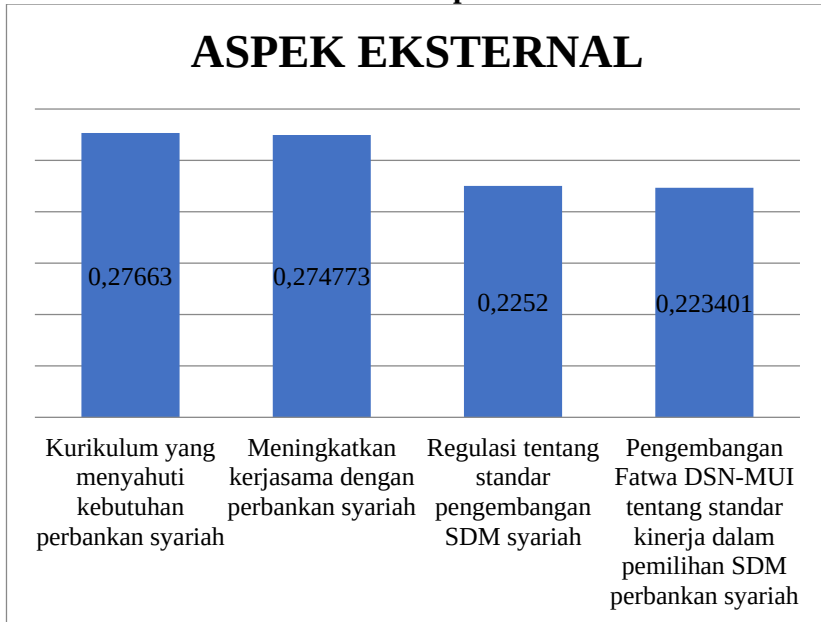


Sumber: diolah menggunakan *Microsoft Excel*

Dari gambar IV.8 di atas, dapat dilihat bahwa berdasarkan pendapat dan pengisian kuesioner yang digabungkan dari para responden, permasalahan yang berkaitan dengan *Key Success Factor* SDM Islam Perbankan Syariah di Sumatera Utara pada masalah internal terdapat

enam node permasalahan. Prioritas pertama pada masalah internal terletak dibagian Penilaian kinerja dan sudut pandang kapatuhan syariah dan keuangan dengan jumlah seluruh kesepakatan para responden sebesar 0.196658. Prioritas kedua diikuti oleh Pengembangan kemampuan *Soft Skill* sebesar 0.170174. Prioritas ketiga pada aspek internal terletak pada Perekrutan sesuai prinsip syariah sebesar 0.168906. Prioritas keempat terletak pada Mengembangkan motivasi kerja sesuai dengan prinsip syariah sebesar 0.154767. Setelah itu diikuti oleh Mengembangkan pengetahuan tentang Perbankan syariah sebesar 0.148982. dan yang menduduki prioritas terakhir pada aspek internal terletak pada masalah Pelatihan dan pendidikan dengan menanamkan konsep syariah sebesar 0.145814

Gambar IV.9
Prioritas *Cluster* Aspek Eksternal



Sumber: diolah menggunakan *Microsoft Excel*

Dari gambar IV.9 di atas, dapat dilihat bahwa berdasarkan pendapat dan pengisian kuesioner yang digabungkan dari para responden, permasalahan yang berkaitan dengan *Key Success Factor* SDM Islam Perbankan Syariah di Sumatera Utara pada masalah eksternal terdapat empat node permasalahan. Priotitas pertama pada masalah aspek eksternal terletak dibagian Kurikulum yang menyahtui kebutuhan perbankan syariah dengan jumlah seluruh kesepakatan responden sebesar 0.276630. Prioritas kedua diikuti oleh Meningkatkan kerjasama dengan perbankan syariah sebesar 0.274773. Setelah itu diikuti oleh Regulasi

tentang standar pengembangan SDM Syariah sebesar 0.225200. dan yang menduduki prioritas terakhir pada masalah aspek eksternal terletak dibagian Pengembangan Fatwa DSN-MUI tentang standar kinerja dalam pemilihan SDM perbankan syariah sebesar 0.223401.

Gambar IV.10
Prioritas Cluster Alternative Solusi

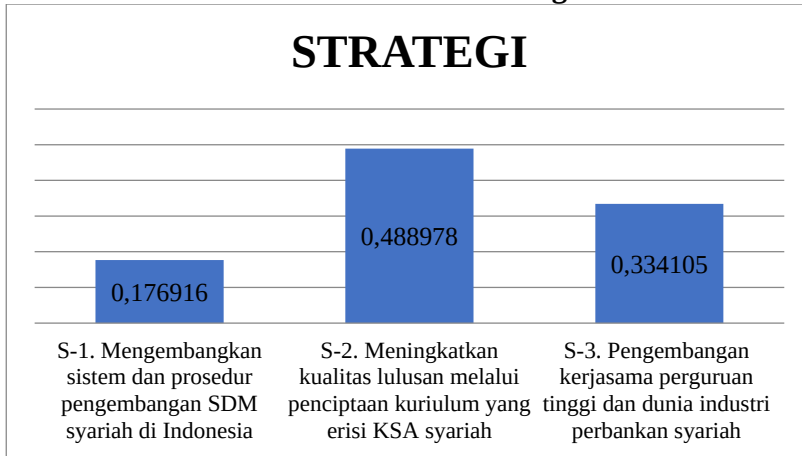


Sumber: diolah menggunakan *Microsoft Excel*

Dari gambar IV.10 di atas, dapat dilihat bahwa berdasarkan pendapat dan pengisian kuesioner yang digabungkan dari para responden, Maka ada empat node solusi yang akan diberikan dalam menyelesaikan permasalahan Faktor SDM Islam perbankan syariah di Sumatera Utara. Dimana pada Priotitas pertama terletak dibagian Membuat sistem yang baku tentang pengembangan SDM syariah dalam industri perbankan syariah dengan

jumlah seluruh kesepakatan responden sebesar 0.309119. Prioritas kedua diikuti oleh Menyusun kurikulum yang sesuai dengan dengan kebutuhan industri perbankan syariah sebesar 0.275628. Setelah itu diikuti oleh Meningkatkan kemampuan KSA dengan mengikuti berbagai training sebesar 0.263735. dan yang menduduki prioritas terakhir pada bagian solusi berdasarkan kesepakatan para responden sebesar 0.206587 dibagian Mmembuat kebijakan yang mengatur sistem pengembangan SDM syariah.

Gambar IV.11
Prioritas *Cluster* Strategi



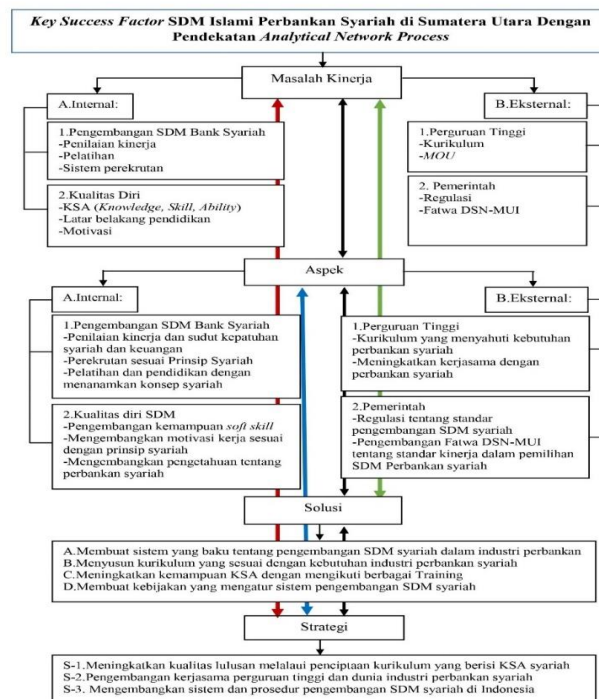
Sumber: diolah menggunakan *Microsoft Excel*

Berdasarkan gambar IV.11 di atas, maka berdasarkan hasil pengolahan data yang dilakukan menunjukkan bahwa seluruh responden sepakat memberikan tingkat kesepakatan yang tinggi dalam memberikan strategi mengenai permasalahan faktor SDM Islam perbankan syariah di Sumatera Utara. Dimana yang menduduki Prioritas pertama terletak pada bagian S-2 Meningkatkan kualitas lulusan melalui penciptaan kurikulum yang berisi KSA syariah senilai 0.488978. kemudian untuk prioritas kedua disusul oleh S-3 Pengembangan kerjasama perguruan tinggi dan dunia industri perbankan syariah. Dan yang menduduki prioritas terakhir adalah S-1 Mengembangkan sistem dan

prosedur pengembangan SDM syariah di Indonesia senilai 0.176916.

Setelah dilakukan analisis Cluster maka model key success Factor SDM Islami Perbankan Syariah yang baru akan disesuaikan dengan urutan prioritas berdasarakan Klaster seperti terlihat pada gambar dibawah ini :

Gambar IV.12
MODEL SETELAH VALIDASI HASIL PENELITIAN



Sumber : Hasil Penelitian 2021

E. PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Berdasarkan permasalahan penelitian pertama dalam penelitian ini **Bagaimana penentuan key success factor sumber daya manusia islami berdasarkan kebutuhan perbankan syariah di Sumatera Utara dari pilihan-pilihan yang ada dengan metode *Analytic Network Process* ?**

Dari hasil penelitian diperoleh bahwa permasalahan yang paling mengemuka dari factor kesuksesan SDM Islami perbankan Syariah pada permasalahan internal khususnya aspek dari dalam organisasi (bank) terkait dengan Pengembangan SDM Bank syariah, yaitu tentang proses penilaian kinerja. Salah satu keberhasilan perbankan Syariah ditentukan dari aspek sejauh mana karyawan dapat memenuhi standar kinerja keuangan *Performance Contribution Margin* (Profit), *Fee Base Income* dan *Profit lost Sharing Base* masing-masing individu (karyawan). Total laba cabang dibagi dengan jumlah karyawan dan hasilnya adalah laba per-masing-masing karyawan. Nilai laba dari masing-masing karyawanlah yang menjadi ukuran kinerja karyawan tersebut (hasil wawancara Khalid Syaipullah -Branc Manager BSI Padangsidempuan).

Faktor penentu keberhasilan karyawan juga dipengaruhi oleh sejauh mana perbankan dapat merancang sistem pelatihan yang dapat menyahuti standar kinerja yang dibutuhkan, sistem pelatihan dan pengembangan yang selama ini ada di perbankan masih memakai sistem dan prosedur Pendidikan dan pelatihan

yang dilakukan oleh perbankan secara umum. Karyawan yang bekerja di perbankan Syariah seharusnya memiliki prosedur dan sistem pelatihan tersendiri sesuai dengan capaian kinerja yang diinginkan perbankan Syariah. Sistem ini harus mengacu pada konsep iman dan tauhid agar dalam diri karyawan dalam melaksanakan aktivitas kerjanya tidak terlepas dari perilaku dan sikap yang mencerminkan nilai-nilai ketauhidan berdasarkan *Itqan, Ihsan, Al-falah* ^{63 64)}

Permasalahan kinerja dan penentu kesuksesan karyawan perbankan Syariah juga sangat ditentukan oleh sistem perekrutan, sistem perekrutan menempati posisi ketiga dari aspek internal perbankan Syariah (adalah faktor penentu permasalahan internal yang kedua yaitu pada *Knowledge, Skill, Ability* (KSA) atau bagaimana perbankan Syariah itu bisa mengembangkan kompetensi karyawannya (hasil wawancara Aggia Sari Lubis- Dekan FEB UMN Medan). Hasil penelitian ini sesuai dan sejalan dengan hasil penelitian 65; 66,. Faktor penentu kinerja SDM perbankan syariah islami dari

⁶³ Agus Siswanto dkk., *HRD Syariah Teori dan Implementasi* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2020).

⁶⁴ Dhoni Kurniawati, "Manajemen Sumberdaya Manusia dalam Perspektif Islam dan Relevansinya dengan Manajemen Modern," *Ijtima'iyya: Jurnal Pengembangan Masyarakat Islam* 11, no. 1 (1 Februari 2018): 19–40,

⁶⁵ Bariah, Nurul. et, al., "The Determinat of Islamic Banking Human Resource Performance: Bank syariah Mandiri Indonesia," *International Journal of Information Technology and Business Managemen*, 1, 4 (2015).

⁶⁶ Pari Namazie dan Philip Frame, "Developments in Human Resource Management in Iran," *The International Journal of Human Resource Management* 18, no. 1 (Januari 2007): 159–71.

permasalahan internal khususnya factor dalam diri karyawan adalah tiga, yaitu: Pengetahuan, keterampilan, kapasitas, yang memiliki prioritas pertama berdasarkan hasil sintesa data penelitian, kemudian 67.

Perbankan Syariah juga masih terkendala pada ketersediaan sumber daya manusia yang memang berasal dari latar belakang Pendidikan perbankan Syariah atau juga ekonomi Syariah, permasalahan ini menjadi prioritas kedua dari aspek diri karyawan. Ketersediaan karyawan yang latar belakang Pendidikan yang sesuai sudah menjadi permasalahan nasional karena ketersediaan sumber daya yang mempunyai tidak hanya di bidang praktek operasional perbankan tetapi juga mahir dan paham jika berbicara tentang aspek akad dan penerapan prinsip-prinsip Syariah (muamalah) pada operasional perbankan.⁶⁸ Rozalinda, 2015; ⁶⁹. Peran perguruan tinggi untuk mengembangkan kurikulum dan merumuskan Langkah-langkah strategis agar semua lulusan dari perguruan tinggi khususnya yang menawarkan prodi perbankan dan Ekonomi Syariah dapat terserap dan terpakai di dunia industry

⁶⁷ Anisatul Maghfiroh, "Analisis Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Perspektif Syariah," *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam* 7, no. 1 (3 Maret 2021): 403, <https://doi.org/10.29040/jiei.v7i1.2138>.

⁶⁸ Usep Deden Suherman, "Pengaruh Penerapan Nilai-nilai Islami dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan Pemasaran Bank Umum Syariah di Jawa Barat," *Economica: Jurnal Ekonomi Islam* 9, no. 1 (31 Juli 2018): 51–81, <https://doi.org/10.21580/economica.2018.9.1.2413>.

⁶⁹ Bariah, Nurul. et, al., "The Determinat of Islamic Banking Human Resource Performance : Bank syariah Mandiri Indonesia."

dan tentunya bisa bersaing dengan lulusan perguruan tinggi lainnya.

Kemudian yang menjadi faktor permasalahan eksternal setelah dilakukan sintesa hasil penelitian adalah permasalahan kurikulum, bagaimana kurikulum dapat menjadi penentu dalam menjamin kualitas lulusan yang memang dibutuhkan oleh industry perbankan Syariah. Kurikulum pada perguruan tinggi tentunya harus dirumuskan dengan melibatkan seluruh stake holder perguruan tinggi termasuk dunia industry. Ada kalanya perguruan tinggi yang menawarkan prodi ekonomi Syariah atau perbankan Syariah masih dominan pada muatan matakuliah pada bidang muamalah saja, dan sebaliknya ada sebagian perguruan tinggi muatan kurikulumnya masih dominan di aspek matakuliah ekonomi umum.⁷⁰

Permasalahan berikutnya dari aspek eksternal yang menjadi prioritas kedua adalah terbatasnya *Memorandum of Understanding* (MOU) antara perbankan syariah dengan perguruan tinggi dalam hal usaha untuk meningkatkan kualitas lulusan perguruan tinggi. Kerja sama adalah salah satu kunci keberhasilan untuk pengembangan ekonomi Syariah di Sumatera Utara khususnya. Bagaimana perguruan tinggi dan perbankan duduk bersama untuk merumuskan bentuk

⁷⁰ Rozalinda, "Epistemologi Ekonomi Islam dan Pengembangannya pada Kurikulum Ekonomi Islam di Perguruan Tinggi."

Kerjasama memajukan ekonomi Syariah dan khususnya praktek perbankan Syariah.

Permasalahan dari aspek eksternal berikutnya adalah dari aspek peran pemerintah guna membuat kebijakan bagi perkembangan perbankan Syariah di Indonesia khususnya di Sumatera utara dalam hal ini keterlibatan pemerintah daerah untuk meningkatkan market share perbankan Syariah, rendahnya market share perbankan Syariah juga tidak terlepas bagaimana memaksimalkan kinerja SDM Syariah. Perhatian dan konsern pemerintah dalam pengembangan keuangan Syariah di Indonesia sangat diperlukan khususnya Pengembangan perbankan Syariah saat ini, seperti yang kita ketahui perbankan Syariah membutuhkan dukungan modal dan penguatan skala ekonomi agar bisa bersaing dengan bank konvensional, salah satu upaya pemerintah untuk menguatkan industri perbankan Syariah adalah dengan melakukan merger tiga bank besar yaitu BSM, BNI Syariah dan BRI Syariah, menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI) langkah ini merupakan terobosan pemerintah sebagai upaya agar perbankan Syariah bisa bersaing dan dapat meningkatkan. Langkah-langkah strategis lainnya sangat dibutuhkan agar pengembangan perbankan Syariah bisa terus ditingkatkan.

Selain kebijakannya dari aspek industry kebijakan dan regulasi juga sangat diperlukan dari aspek Pendidikan, penerapan kurikulum dan mata pelajaran ekonomi Syariah dari

tingkat SD sampai perguruan tinggi sangat perlu di implementasikan, terobosan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan sangat dibutuhkan, pentingnya masyarakat melek literasi ekonomi Syariah agar peningkatan kualitas SDM dan perkembangan ekonomi Syariah bisa lebih dioptimalkan.

Aspek permasalahan berikutnya dari hasil sintesa adalah permasalahan belum adanya fatwa DSN MUI terkait langsung dengan keberadaan SDM islami, baik aturan hukum terkait standar, kualitas SDM islami yang diinginkan. Industry perbankan yang merupakan industry penyedia layanan keuangan merupakan industry yang sangat terkait dengan kepercayaan. Terjadinya Tindakan-tindakan *fraud* karyawan yang bekerja di perbankan Syariah misalnya harus menjadi perhatian Dewan Syariah Nasional (DSN-MUI) melalui perpanjangan tangan Dewan Pengawas Syariah (DPS) di setiap bank, bisa menjadi kontrol dari pelaksanaan *Syariah compliance* di industry perbankan, bahwa ternyata fungsi DPS belum maksimal terkait pengawasan perbankan dan belum optimalnya implementasi *Syariah Compliance* dalam penerapan akad-akad. Industry perbankan juga sangat membutuhkan inovasi-inovasi produk guna memenuhi kebutuhan bisnis layanan perbankan. Munculnya inovasi-inovasi produk ini juga sangat tergantung pada kualitas dan kreatifitas SDM memformulasikan aspek aspek hukum yang terkait dengan produk tersebut. Ketika banyak inovasi produk

yang muncul akan tetapi tidak dibarengi dengan kemampuan DPS untuk mengawasi dan memberi rambu-rambu yang ketat pada implementasi produk dilapangan akan berdampak terjadi *fraud* dan aspek-aspek yang menyalahi aturan lainnya.

Pembahasan hasil penelitian berdasarkan rumusan masalah **Bagaimana menentukan solusi untuk mencapai kesuksesan sumber daya manusia islami perbankan syariah di Sumatera Utara berdasarkan pendekatan metode *Analytic Network Process* ?**

Berdasarkan sintesa hasil penelitian diperoleh beberapa solusi diantaranya industri perbankan dan keuangan Syariah beserta pihak-pihak yang terkait misalnya OJK, DSN MUI, KNEKS, Perguruan tinggi perlu duduk bersama untuk merumuskan system dan prosedur baku pengembangan SDM Syariah dalam industry perbankan. Termasuk didalamnya bagaimana merumuskan kurikulum yang integrative bagi perguruan tinggi agar mampu menghasilkan lulusan dan SDM yang unggul dan islami yang akan mengisi indurtri perbankan. Perbankan Syariah sebagai lembaga yang membutuhkan SDM yang kompeten tentu juga agar terus mengembangkan secara kualitas dan kuantitas Pendidikan dan pelatihan karyawannya, dengan system dan prosedur pelatihan yang sudah memenuhi kebutuhan perbankan Syariah dengan indicator pelatihan yang sudah berdasarkan kebutuhan karyawan yang memenuhi prinsip *Itqan*, *ihsan* dan *al-falah* dan dibarengi dengan

Knowledge, Skill dan Ability (KSA). Solusi berikutnya adalah pemerintah (OJK) DSN MUI, perlu merumuskan kebicakan dan landasan hukum bagi pengembangan SDM Syariah di Indonesia..

Pembahasan hasil penelitian dari rumusan masalah bagaimana menentukan strategi untuk mencapai kesuksesan sumber daya manusia islami perbankan syariah di Sumatera Utara berdasarkan dengan metode *Analytic Network Process*?

Strategi pertama adalah meningkatkan kualitas lulusan melalui penciptaan kurikulum yang berisi KSA Syariah. Pengembangan studi ekonomi syariah dalam Perguruan Tinggi Agama Islam menurut Dirjen Pendidikan Islam Kementerian Agama RI Nur Sam memiliki empat aspek yaitu:

1. Memperluas akses pendidika ekonomi syariah. Untuk merelalisasikan hal ini merupakan hal yang lumrah jika dilakukan beberapa upaya untuk memperkenalkan program studi ekonomi syariah dengan memadai. Dalam kerangka ini sangat penting untuk membangun *image* yang baik agar lembaga tersebut semakin mudah dikenali publik. Program membangun citra tersebut berbasis pada kualitas berbagai aspek akan menjadi suatu hal yang dibutuhkan. Semakin tinggi kualitas lembaga pendidikan tersebut maka semakin berkualitas pula fungsional akademiknya hingga akan berdampak pada besarnya peluang kualitas lulusan lembaga

pendidikan tersebut. Semakin ketatnya kompetisi lulusan dalam mendapatkan pekerjaan harusnya dibarengi dengan upaya meningkatkan kualitas lembaga tersebut sebagai gerbang perluasan akses yang dimaksud.

2. Mengembangkan dan memperkuat kelembagaan ekonomi syariah. Untuk mendapatkan akses yang memadai maka diversifikasi program studi sangat penting untuk dikembangkan oleh lembaga pendidikan. Dalam hal ini lembaga pendidikan perlu melakukan analisis kebutuhan dan kelayakan dalam pengembangan program studi. Pada era saat ini peningkatan kebutuhan akan tenaga yang profesional dibidang ekonomi syariah sangatlah pesat maka dari itu program studi diversifikatif sangat diperlukan dalam bidang ekonomi syariah. Sehingga analisis kebutuhan pasar dan pelanggan bisa dijadikan tolok ukur membuka program studi yang dimaksud. Hal yang dibutuhkan adalah penguatan kelembagaan. Bagi program studi yang telah eksis perlu dilakukan upaya agar Prodi tersebut *Excelent*. Penguatan kelembagaan tersebut bisa dilakukan bagi eksisting dosen dalam kebutuhan penguatan dan pendidikan yang diperlukan. selain itu perlu penguatan program akademik, ketenagaan dan proses pendidikan yang terstandarisasikan sesuai mutu standar nasional dan internasional.
3. Mengembangkan dan memperkuat sarana dan Infrastruktur pendidikan. Lembaga pendidikan yang memiliki *planning*

untuk menjadi *Excelent* salah satu tuntutannya adalah kelengkapan infrastruktur kependidikannya meliputi sarana dan prasarana gedung perkuliahan meliputi ruang kuliah yang *full multimedia*, teknologi dan komunikasi yang memadai, laboratorium yang *Excelent*, lingkungan kampus yang indah dan asri, serta prasarana penunjang yang cukup. Hal tersebut akan menjadi jaminan terciptanya kualitas lulusan yang profesional dibidangnya. Hal tersebut juga akan menjamin terwujudnya budaya akademik sesuai dengan tujuan pembangunan kampus yang akademis.

4. Membangun manajemen dan tata kelola sesuai dengan mandat reformasi birokrasi. Pelayanan publik juga merupakan salah satu fungsi lembaga pendidikan. Maka dari itu pelayanan prima sangat dituntut dalam aktivitas pelayanan. Oleh karenanya lembaga pendidikan harus memenuhi kriteria transparansi dalam mewujudkan hal tersebut.

Selain peningkatan mutu melalui terobosan perguruan tinggi tentunya *link and match* serta kerjasama antara perguruan tinggi dengan industri melalui peningkatan program pengajaran berbasis praktik dan magang. Program kurikulum yang terjalin memberi porsi pada praktik magang bagi mahasiswa diharapkan mampu meningkatkan kualitas SDM syariah.

F. KETERBATASAN PENELITIAN

Seluruh pelaksanaan penelitian ini disusun dengan langkah-langkah yang sesuai dengan metode penelitian dengan menggunakan metode ANP. Akan tetapi, dalam proses yang dilakukan, untuk mendapatkan hasil yang memuaskan sangatlah sulit, hal ini dikarenakan dalam pelaksanaan penelitian ini ada beberapa keterbatasan, namun peneliti berupaya agar keterbatasan ini tidak mengurangi makna dan nilai dari hasil penelitian ini. Adapun keterbatasan penelitian ini adalah:

1. Subjek penelitian terbatas hanya pada kota Padangsidempuan dan kota Medan sementara penelitian ini dilakukan di Provinsi Sumatera Utara, sehingga hanya diwakili oleh pakar baik praktisi maupun akademisi dari dua kota saja yaitu kota Padangsidempuan dan Kota Medan.
2. Keterbatasan referensi berupa buku dan jurnal yang membahas tentang key success factor sumber daya manusia islami

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian melalui sintesa data maka kesimpulan penelitian ini adalah sebagai berikut.

A. Kesimpulan

1. Faktor faktor yang menjadi penentu sukses sumber Daya islami perbankan Syariah di Sumatera utara berdasarkan hasil pembentukan jaringan dengan pendekatan *Analitycal Network Process* adalah dapat dilihat dari aspek internal dan eksternal. Dari aspek permasalahan internal tentang pengembangan SDM di bank Syariah, yang paling dominan adalah aspek Pentingnya system penilaian kinerja berdasarkan penilaian kualitatif aspek-aspek kesyariah-an dan kuantitatif berdasarkan kinerja keuangan. Permasalahan dari internal SDM itu sendiri factor yang memiliki prioritas tertinggi adalah KSA (*Knowledge, Skill dan Ability*). Permasalahan dari segi eksternal (Luar perbankan) adalah bagaimana keterlibatan perguruan tinggi pada aspek rumusan kurikulum untuk menyahuti kebutuhan industry perbankan. Peran pemerintah juga bisa dilihat masih minimnya regulasi tentang bagaimana merumuskan kualitas ideal SDM Syariah di Indonesia.
2. Solusi yang diharapkan untuk pengembangan SDM islami yang berkualitas ini bisa diuraikan sebagai berikut. Perbankan perlu merumuskan system yang baku dalam

pengembangan SDM islami ini mulai dari awal karyawan direkrut sampai ditempatkan pada perusahaan. Perguruan tinggi beserta *stake holder* juga diharapkan mampu merumuskan kurikulum yang sesuai dengan kebutuhan industri Perbankan Syariah. Pemerintah melalui OJK dan DSN MUI perlu membuat kebijakan dan aturan hukum terkait Pengembangan SDM Syariah di Indonesia.

3. Strategi dalam mengembangkan dan pencapaian kesuksesan SDM Islami perbankan Syariah adalah meningkatkan kualitas lulusan Perguruan tinggi melalui penciptaan kurikulum yang berbasis KSA Syariah. Perguruan tinggi dan dunia Industri perlu mengoptimalkan Kerjasama dibidang pengembangan SDM islami, agar tercipta kesepahaman bersama dalam usaha meningkatkan kompetensi SDM Syariah. Pemerintah pusat ataupun daerah juga proaktif menangkap semua permasalahan dalam pengembangan ekonomi Syariah di Indonesia termasuk juga dalam peningkatan SDM Syariah di Indonesia dan Sumatera Utara Khususnya.

B. Saran

1. Dengan adanya berbagai kesenjangan kebutuhan SDM Syariah di Indonesia, diharapkan Pemerintah, Perbankan, Perguruan tinggi, DSN MUI bisa mempercepat munculnya formulasi-formulasi startegis dalam pengembangan SDM Syariah di Indonesia.

2. Untuk meningkatkan Market share Perbankan Syariah dibutuhkan kerja kolektif dan kemauan dan niat yang tulus Ikhlas semua pihak dalam Memajukan Perbankan Syariah di Indonesia dan Di Sumatera Utara khususnya.
3. Munculnya Lembaga-lembaga pengembangan SDM Syariah sangat dibutuhkan saat ini khususnya yang memberi sertifikasi profesi bagi SDM Syariah. Baik secara nasional maupun regional di daerah.

C. Implikasi Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian mix method, dimana hasilnya diharapkan dapat menjadi parameter untuk mempertimbangkan dalam menentukan faktor apa saja yang dapat mempengaruhi sumber daya manusia islami di perbankan syariah di provinsi Sumatera Utara yang berguna bagi perbankan syariah dalam menentukan kriteria sumber daya manusia islami. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi masukan bagi program studi perbankan syariah untuk meningkatkan kualitas knowledge, skill dan ability nya untuk menjadi sumber daya manusia islami yang unggul, dan juga perbaikan untuk kurikulum program studi perbankan syariah yang disesuaikan untuk menyahuti kebutuhan perbankan syariah di provinsi Sumatera Utara.

Hasil penelitian ini memiliki implikasi yang positif untuk berbagai pihak yakni pihak perbankan syariah dan pihak prodi

perbankan syariah dengan membangun MoU dan menentukan kurikulum yang sesuai dengan kebutuhan perbankan syariah dan tidak lepas dukungan dari pemerintah melalui regulasi. Implementasi penelitian ini dapat digunakan sebagai sumbangsih untuk program studi perbankan syariah dalam meningkatkan dan menumbuhkan potensi mahasiswa program studi perbankan syariah untuk menjadi sumber daya manusia islami. Sedangkan untuk perbankan syariah diharapkan dapat memberikan masukan dalam melakukan penilaian kinerja karyawannya dari sudut kepatuhan syariah dengan membuat sistem yang baku tentang pengembangan sumber daya manusia islami dalam industri perbankan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Ma'aruf, dan Budi Rahmat Hakim. *Manajemen bisnis syariah*. Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2014.
- Agustianto. "MENCETAK SDM BANK SYARIAH YANG BERKOMPETEN." *Iqtishad Consulting*, 27 September 2015.
- Bariah, Nurul. et, al.,. "The Determinat of Islamic Banking Human Resource Performance : Bank syariah Mandiri Indonesia." *International Journal of Information Technology and Business Managemen*, 1, 4 (2015).
- Bariah, Nurul, M Hubeis, dan D Hafidhuddin. "The Determinants Of Islamic Banking Human Resource Performance : Bank Syariah Mandiri Indonesia,"
- Benjamin, Bukit, Tasman Malusa, dan Abdul Rahmat. *Pengembangan Sumber Daya Manusia Teori Dimensi Pengukuran dan Implementasi dalam Organisasi*. Yogyakarta: Zahir Publishing, 2017.
- Budiasa, I Komang. *Beban Kerja Dan Kinerja.pdf*. 1 ed. Banyumas: CV. Pena Persada, 2021.
- Budiharti, Sri. "Perbandingan intellectual capital bank syariah dan bank konvensional di Indonesia (periode 2011-2015)." UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, 2017.
- Fitriyah, Ainiyatul, Tri Sudarwanto, dan Athi' Hidayati. "Implementasi Nilai-Nilai Ekonomi Islam Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di PT. BPRS Lantabur Tebuireng Jombang." *Universitas Hasyim Asy'ari* 1, no. 1 (2020): 9.
- Hakim, Abdul. *Dinamika Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Pendekatan Konvensional dan Nilai-Nilai Islami*. 1 ed. Semarang: EF Press Digimedia, 2014.

- Haluty, Djaelany. "Islam dan Manajemen Sumber Daya Manusia yang Berkualitas." *Jurnal Irfani*, 10, no. 1 (2014): 12.
- Hamzah, Yaksan, dan Hamzah Hafid. *Etika Bisnis Islam*. 1 ed. Makassar: Kretakupa Print, 2014.
- Handayani, Dessy, dan Abdullah Sahroni. "Pengembangan Sumber Daya Manusia Islami Model Pembelajaran Akuntansi Syariah di Perguruan Tinggi Islam." *Universitas Islam Negeri Raden Fatah Palembang* 7, no. 2 (2019): 22.
- Hanif. "Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam Perspektif Islam." Islamic School Website. Pesantren Hidayatul Depok, Mei 2011.
- Hardani, Nur Hikmatul Auliya, Helmina Andriani, dan dkk. *Metode Penelitian Kualitatif Kuantitatif*. Yogyakarta: CV. Pustaka Ilmu Group, 2020.
- Hardityo, Alam Fabian, dan A'rasy Fahrullah. "Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Insani Terhadap Kinerja Islami Karyawan Pada PT Jamkrindo Cabang Surabaya" 4, no. 1 (2021): 10.
- Hefriyansyah. "Analisis Problematika Pengembangan Potensi Pariwisata Halal Kota Pematangsiantar Sebagai Penyangga Destinasi Prioritas Danau Toba Disertasi." UIN Sumatera Utara, 2020.
- I Gede, Putu Kawiana. *Manajemen Sumber Daya Manusia "MSDM" Perusahaan*. 1 ed. Denpasar: UNHI Press, 2020.
- Indrasari, Meithiana. *Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Tinjauan dari Dimensi Iklim Organisasi, Kreativitas Individu, dan Karakteristik Pekerjaan*. 1 ed. Sidoarjo: Indomedia Pustaka, 2017.

- Jabani, Muzayyanah, dan Dzulkarnain Andri Lubis. "Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dalam Islam (Studi Pada PT Bosowa Berlian Motor Kota Palopo)." *Journal Of Institution And Sharia Finance* 3, no. 1 (8 Juli 2020): 125–46.
- Kurniawati, Dhoni. "Manajemen Sumberdaya Manusia dalam Perspektif Islam dan Elevansinya dengan Manajemen Modern." *Ijtimaiyya: Jurnal Pengembangan Masyarakat Islam* 11, no. 1 (1 Februari 2018): 19–40.
- . "Manajemen Sumberdaya Manusia dalam Perspektif Islam dan Elevansinya dengan Manajemen Modern." *Ijtimaiyya: Jurnal Pengembangan Masyarakat Islam* 11, no. 1 (1 Februari 2018): 19–40.
- Listya Wulandari, Sendy. "Urgensi Manajemen Kinerja Pada Sektor Bisnis." Dalam *Mozaik Islam Manajemen Kinerja*, 1 ed. Yogyakarta: Samudera Biru, 2018.
- Maghfiroh, Anisatul. "Analisis Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Perspektif Syariah." *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam* 7, no. 1 (3 Maret 2021): 403.
- . "Analisis Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Perspektif Syariah." *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam* 7, no. 1 (3 Maret 2021): 403.
- Maguni, Wahyudin, dan Haris Maupa. "Teori Motivasi, Kinerja dan Prestasi Kerja dalam Al-Quran Serta Pleksibilitas Penerapannya pada Manajemen Perbankan Islam." *FEBI IAIN Kendari* 3, no. 1 (2018).
- Mahfud, Imam. "Kompensasi Dan Evaluasi Kinerja Dalam Perspektif Ilmu Ekonomi Islam." *Madani Syari'an* 2, no. 1 (2019): 20.

- . “Kompensasi Dan Evaluasi Kinerja Dalam Perspektif Ilmu Ekonomi Islam.” *Madani Syari'an* 2, no. 1 (2019): 20.
- Mudrikah, Zuhrotul. “Pengaruh Kinerja Member di Bisnis Multi Level Marketing.” Dalam *Mozaik Islam Manajemen Kinerja*, 1 ed. Yogyakarta: Samudera Biru, 2018.
- Namazie, Pari, dan Philip Frame. “Developments in Human Resource Management in Iran.” *The International Journal of Human Resource Management* 18, no. 1 (Januari 2007): 159–71.
- Nik Ab. Rahman, Nik Mutasim, Mohamad Adnan Alias, Sharmin Shahid, Mohamad Abdul Hamid, dan Shah Syed Alam. “Relationship Between Islamic Human Resources Management (IHRM) Practices And Trust: An Empirical Study” 6, no. 4 (2013).
- Norvadewi. “Manajemen Sumber Daya Insani dalam Perspektif Ekonomi Islam Tinjauan Manajemen SDM dalam Bisnis Islami.pdf.” *SNMEB* 1 (2017).
- OJK, (Otoritas Jasa Keuangan). “Snapshot Perbankan Syariah Indonesia 2019.” Otoritas Jasa Keuangan, 2019.
- Oktayani, Dewi. “Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Perspektif Islam.” *Jurnal Iqtisaduna: Jurnal Ilmiah Ekonomi Kita* 5, no. 2 (Desember 2016): 17.
- Otoritas Jasa Keuangan. “Snapshot Perbankan Syariah Indonesia,” 2020.
- Poltak Sinambela, Lijan. *Manajemen Sumber Daya Manusia Membangun Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*. 1 ed. Jakarta: Bumi Aksara, 2016.
- Priyono. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 2 ed. Sidoarjo: Zitama Publishing, 2010.

- Rahmat, Ihsan. "Manajemen Sumber Daya Manusia Islam Sejarah Nilai dan Benturan." *Jurnal Ilmiah Syi'ar* 18, no. 1 (2 Februari 2018): 23.
- Rozalinda. "Epistemologi Ekonomi Islam dan Pengembangannya pada Kurikulum Ekonomi Islam di Perguruan Tinggi." *Human Falah: Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam* 2, no. 1 (2015).
- Ruky, Achmad S. *Menjadi Eksekutif Manajemen Sdm Profesional*. Yogyakarta: CV. Andi Offset, 2014.
- Rusydiana, Aam Slamet. "Analisis Problem Pengembangan Perbankan Syariah Di Indonesia: Aplikasi Metode Analytic Network Process." *ESENSI* 6, no. 2 (26 September 2016): 237–46.
- Sasongko, Nawang Aji, Yulvi Zaika, dan Agus Suharyanto. "Pengaruh Faktor Internal Dan Eksternal Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Pada Pabrik Kontruksi Beton." *Rekayasa Sipil* 11, no. 3 (24 Oktober 2017): 220–27.
- Siswanto, Agus, Farid Muhammad Fahri, Abdurrahman Misno, Arijulmanan, Achmad Syarif, dan Abu Fahmi. *HRD Syariah Teori dan Implementasi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2020.
- . *HRD Syariah Teori dan Implementasi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2020.
- . *HRD Syariah Teori dan Implementasi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2020.
- Sugiyono. *Metode Penelitian*. Bandung: Alfabeta, 2015.
- Suherman, Usep Deden. "Pengaruh Penerapan Nilai-nilai Islami dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

Pemasaran Bank Umum Syariah di Jawa Barat.” *Economica: Jurnal Ekonomi Islam* 9, no. 1 (31 Juli 2018): 51–81.

———. “Pengaruh Penerapan Nilai-nilai Islami dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan Pemasaran Bank Umum Syariah di Jawa Barat.” *Economica: Jurnal Ekonomi Islam* 9, no. 1 (31 Juli 2018): 51–81.

Sutrisno, Edi. “Manajemen Sumber Daya Manusia.” Jakarta: Prenada Media Grup, 2009.

Syafrizal, Rodi. “Analisis Kinerja Islamic Human Resources’ Berdasarkan Metode Masalah Scorecard (Studi Kasus Pada PT. INALUM).” *At-Tawassuth: Jurnal Ekonomi Islam* 4, no. 1 (9 Agustus 2019): 277.

———. “Analisis Kinerja Islamic Human Resources’ Berdasarkan Metode Masalah Scorecard (Studi Kasus Pada PT. INALUM).” *At-Tawassuth: Jurnal Ekonomi Islam* 4, no. 1 (9 Agustus 2019): 277.

Wilujeng, Sri. “Implementasi Pelatihan Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Islami Karyawan Bank Mandiri Syariah Cabang Malang.” *Iqtishoduna* 13, no. 1 (13 November 2017): 43–48.

Yuliati, Tetty. “Model Wisata Halal Sustainable Di Indonesia.” UIN Sumatera Utara, 2020.

Yuniarti, Rina. “Kinerja Karyawan Tinjauan Teori dan Praktis.” Dalam *Kinerja Karyawan Tinjauan Teori dan Praktis*, 1 ed. 1. Bandung: Widina Bhakti Persada, 2021.

Yusuf, Burhanuddin. *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan*. 1 ed. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2015.

Zainuddin. “Disertasi Analisis Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Syariah di RSU Haji Medan.pdf.” Disertasi, UIN Sumatera Utara, 2018.

INDEKS

A

Al-qur'an, 58
Amanah, 28, 37
Analisis, 7, 24, 33, 41, 46, 53, 58, 69, 76, 100, 111, 125, 126, 128, 129, 130
Aspek, 99, 103, 104, 114

B

Bank, 5, 6, 7, 10, 11, 12, 49, 51, 61, 63, 64, 71, 74, 86, 109, 110, 111, 113, 124, 129

C

Cabang, 10, 49, 51, 61, 125, 129

D

Data, 63, 64, 74, 75, 77, 78, 79, 81, 98
Daya, 6, 8, 13, 14, 20, 21, 23, 26, 28, 32, 33, 34, 36, 37, 40, 41, 42, 43, 46, 49, 55, 71,
111, 120, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130
Dunia, 100

E

Ekonomi, 11, 26, 34, 41, 49, 50, 53, 57, 58, 59, 62, 73, 86, 111, 112, 124, 126, 127, 128,
129
Eksternal, 55, 102, 104, 128

F

Faktor, 55, 56, 106, 109, 110, 120, 128
Fatwa, 99, 103, 105
Fungsi, 23, 24, 32

H

Hadist, 15, 50, 58, 60, 61
Hasil, 11, 18, 34, 48, 62, 64, 69, 98, 100, 108, 110, 122

I

Indonesia, 5, 6, 7, 10, 12, 15, 26, 64, 80, 85, 100, 108, 110, 111, 113, 116, 120, 121, 122,
124, 127, 128, 129
Internal, 55, 56, 101, 103, 128

Islam, 7, 10, 11, 15, 17, 20, 21, 22, 23, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 33, 34, 35, 36, 37, 40, 41, 46, 48, 49, 50, 51, 53, 57, 58, 60, 61, 62, 63, 64, 67, 83, 84, 85, 101, 102, 103, 105, 106, 107, 110, 111, 112, 116, 124, 125, 126, 127, 128, 129

J

Jaringan, 5, 96, 97

Jasa, 5, 6, 127

K

Kantor, 5, 10

Keahlian, 35, 56

Kebijakan, 100

Kegiatan, 22, 25

Kerja, 5, 42, 48, 57, 99, 112, 124, 125, 126, 127

Keterbatasan, 6, 119

Key, 13, 14, 79, 97, 101, 102, 103, 105

Kinerja, 9, 42, 48, 49, 50, 51, 53, 55, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 65, 71, 98, 99, 101, 111, 124, 125, 126, 127, 128, 129

Kondisi, 10

Konsep, 33, 47, 99

Konvensional, 34, 124

Kualifikasi, 11

Kualitas, 54, 100

Kuantitas, 55

L

Latar, 57, 98, 101

Lembaga, 32, 117, 122, 129

M

Manajemen, 8, 9, 20, 21, 23, 26, 27, 28, 32, 33, 34, 36, 40, 42, 43, 48, 50, 53, 59, 60, 68, 71, 73, 74, 110, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130

Manusia, 6, 8, 13, 14, 20, 21, 23, 26, 28, 32, 33, 34, 36, 37, 40, 41, 42, 43, 46, 55, 85, 110, 111, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130

Market, 122

Materi, 40

Mental, 54

Metode, 7, 18, 42, 44, 46, 47, 53, 58, 72, 74, 76, 77, 125, 128, 129

Model, 37, 78, 80, 88, 89, 125, 129

Motivasi, 25, 48, 57, 58, 98, 99, 102, 126

N

Nasional, 114

Network, 7, 13, 14, 15, 16, 18, 73, 79, 109, 115, 116, 120, 128

Nilai, 27, 28, 34, 49, 57, 98, 109, 111, 124, 128, 129

O

Organisasi, 21, 24, 34, 57, 71, 124, 125

P

Pekerjaan, 57, 61, 125

Pembahasan, 18, 115, 116

Pemerintah, 121

Pencapaian, 25

Pendekatan, 13, 34, 47, 67, 79, 124

Penelitian, 12, 14, 16, 17, 18, 62, 66, 68, 71, 72, 74, 77, 81, 88, 89, 108, 122, 125, 128

Pengelolaan, 67

Pengembangan, 7, 20, 21, 30, 37, 40, 41, 42, 46, 49, 76, 99, 100, 103, 105, 107, 109, 110, 111, 113, 116, 121, 124, 125, 126, 128

Perbankan, 5, 6, 7, 13, 14, 15, 17, 48, 74, 79, 83, 86, 97, 99, 100, 101, 102, 103, 105, 108, 111, 115, 120, 121, 122, 126, 127, 128

Perencanaan, 23, 24, 32

Perilaku, 65

Prinsip, 28, 41, 99

Profesional, 9, 128

Program, 45, 116, 118

S

Solusi, 99, 105, 116, 120

Standar, 99

Statistik, 5

Success, 13, 65, 97, 101, 102, 103, 105

Sumatera, 8, 10, 13, 14, 15, 16, 33, 72, 76, 79, 80, 97, 100, 101, 102, 103, 105, 106, 107, 109, 115, 116, 119, 122, 125, 129, 130

Sumber, 5, 6, 8, 13, 14, 20, 21, 23, 26, 28, 32, 33, 34, 36, 37, 40, 41, 42, 43, 46, 49, 55, 56, 75, 83, 86, 88, 96, 97, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 107, 108, 111, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130

Syariah, 5, 6, 7, 10, 12, 13, 14, 20, 21, 28, 32, 33, 37, 41, 46, 49, 51, 61, 64, 71, 74, 79, 83, 84, 86, 97, 99, 100, 101, 102, 103, 105, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 120, 121, 122, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130

T

Tahapan, 79

Tahun, 5, 15

Tujuan, 26, 65

U

Usaha, 86

W

Waktu, 55

BUKTI DOKUMENTASI PENELITIAN



GAMBAR 1. FGD DENGAN PAKAR AKADEMISI FEBI IAIN PADANGSIDIMPUAN



GAMBAR 2. FOTO BERSAMA PAKAR AKADEMISI FEBI IAIN PADANGSIDIMPUAN



GAMBAR 3. PENGISIAN KUESIONER ANP DENGAN BAPAK KHALID SYAIFULLAH, S.E SELAKU BRANCH MANAGER BSI CABANG PADANGSIDIMPUAN



**GAMBAR 4. INDEPTH INTERVIEW DENGAN BAPAK KHALID SYAIFULLAH, S.E SELAKU
BRANCH MANAGER BSI CABANG PADANGSIDIMPUAN**



GAMBAR 5. PENGISIAN KUESIONER ANP DENGAN SALAH SEORANG KARYAWAN BSI CABANG PADANGSIDIMPUAN



GAMBAR 6. FGD DENGAN PAKAR AKADEMISI IBU Dr. ANGGIA SARI LUBIS, SE., M.Si YANG JUGA SEBAGAI DEKAN FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS MUSLIM NUSANTARA MEDAN



GAMBAR 7. FOTO BERSAMA SETELAH FGD DENGAN PAKAR AKADEMISI DI UNIVERSITAS MUSLIM NUSANTARA MEDAN





GAMBAR 8. PEMAPARAN HASIL INDEPTH INTERVIEW DENGAN PAKAR OLEH Dr. RUKIAH LUBIS, SE., M.Si





GAMBAR 9. PENGISIAN KUESIONER ANP OLEH PAKAR AKADEMISI BAPAK Dr. SAPARUDDIN SIREGAR SE.Ak,M.A.CA, SAS





BIODATA

Dr. Rukiah, SE. M.Si



Rukiah lahir di kota Padangsidempuan 24 Maret 1976, dan menyelesaikan Pendidikan S1 di jurusan Manajemen FE USU dan S2 Ilmu Manajemen SPS USU. Ketertarikannya pada Ekonomi Syariah telah membawanya memperoleh beasiswa Studi S3 Ekonomi Syariah melalui Program Beasiswa Mora Scholarship dari Kementerian Agama 2016 pada Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan. Aktivitas kesehariannya adalah sebagai tenaga pengajar dan sekaligus menjadi Ketua Program Studi Ekonomi Syariah Program Magister Pascasarjana Universitas Syekh Ali Hasan Ahmad Addary Padangsidempuan. Selain melakukan riset dan mengajar dia juga aktif menulis artikel di media online. Disamping itu dia juga telah menulis buku dan paper akademik diantaranya :

1. Islamic Human Development Index (Pendekatan Kontribusi dan Interaksi dengan Variabel variabel Makro Ekonomi di Indonesia Penerbit Kencana (Prenada Media Jakarta) 2021
2. Oportunities and challenges for, Islamic financial Tekhnology Development in Indonesia : Literature Study. (Sinta 5) JEscape: Jurnal Ekonomi Islam, Akuntansi dan Perbankan.vol 5 no 2 (2021) view of opportunities and challenges for islamic financial technology development in indonesia: literature study (grahajurnal.id)
3. Potensi Wakaf Uang dan Model Pengembangannya : Studi Kasus di Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (Sinta 3) Jurnal ilmiah ekonomi islam Volume 7 no 3 (2021) potensi wakaf uang dan model

pengembangannya: studi kasus di perguruan tinggi keagamaan islam negeri
| napitupulu | jurnal ilmiah ekonomi islam (stie-aas.ac.id)jurnal ilmiah
ekonomi islam (stie-aas.ac.id)

4. Analysis Relationship of Economic Growth, Fiscal Policies and Demographic to Islamic Human Development Index in Indonesia (Granger Causality Approach) (Sinta 3) Fitrah : Jurnal Ilmu-Ilmu keislaman vol 6.1 (2020)<http://jurnal.iain-padangsidempuan.ac.id/index.php/f/article/view/2490>
5. Implementasi Sifat Ta'awun Dalam Lembaga Keuangan Syariah Melalui Akad Al-Qardh. (Sinta 5) Jurnal Multidisipliner Vol 3 no 2 (2019) <http://194.31.53.129/index.php/multd/article/view/1751/1498>
6. Islamic Human Development Index Di Indonesia (Suatu Pendekatan Maqhasid Syariah) (Sinta 2) Jurnal Istimbath Vol 8 No 2 (2019)<https://www.istinbath.or.id/index.php/ijhi/article/view/171>
7. Peran Kebijakan Fiskal dalam Mengatasi Kemiskinan di Indonesia: Tinjauan Ekonomi Syariah (Sinta 4) Jurnal Tazkir Vol 8 no 1 2022 Peran Kebijakan Fiskal dalam Mengatasi Kemiskinan di Indonesia: Tinjauan Ekonomi Syariah | Lubis | Tazkir : Jurnal Penelitian Ilmu-ilmu Sosial dan Keislaman

Zulaika Matondang, M.Si



Zulaika Matondang, Lahir di Medan pada 17 Mei 1983 dan sekarang menetap di salah satu kota kecil Provinsi Sumatera Utara yaitu Kota Padangsidimpuan. Menyelesaikan pendidikan dasar di SD 16 Kota Padangsidimpuan pada tahun 1995, dan menyelesaikan pendidikan di MtsN Padangsidimpuan pada tahun 1998, SMAN 1 Padangsidimpuan pada tahun 2001, dan langsung melanjutkan pendidikan strata 1 di Universitas Negeri medan pada jurusan Pendidikan Ekonomi program studi pendidikan akuntansi, dan menyelesaikan pendidikan strata 2 di Universitas Negeri Medan pada tahun 2012 pada program studi Ilmu Ekonomi. Saat ini adalah dosen tetap di Universitas Islam Negeri Syekh Ali Hasan Ahmad Addary Padangsidimpuan dan pernah menulis sebuah buku praktik analisa data untuk membantu mahasiswa dalam mengolah data penelitian. Sampai saat ini penulis juga aktif dalam menulis artikel penelitian di jurnal ilmiah yang dapat dilihat di google scholar.

