

**ANALISIS PENGARUH FUNGSI OPERASIONAL
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (MSDM) DAN KAITANNYA
DENGAN KINERJA PERBANKAN SYARIAH DI SUMATERA BARAT**

Oleh

Jon Kenedi

Dosen Manajemen, STAIN Sjech. M. Djamil Djambek Bukittinggi

Helmi Ali Akbar

Dosen STIE H. Agus Salim Bukittinggi

Abstract

Syariah Banking have great potencial, but behind that, there are many problem that is faced for competing and developing wider, that is limited amount to qualified of Human resource. This research have purpose for knowing human resource practice and knowing relation between human resource with Syariah banking performance, by focusing to organization measure. Metodologi research that used is quantitativ method by survey, using cross section data. Result of this research shows that Syariah Banking in West Sumatera have implementation operasional function of Human Resource Management. Human Resource Management function have important role in influencing Syariah Banking performance in West Sumatera is recruitment. Beside, this research can not analizing the effect of organization measure to relationship between implementing operasional function of Human Resource Management with Syariah Banking performance in West Sumatera.

Key Words : performance, Syariah Banking, Operational Banking of Human Resource Management.

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Pertumbuhan Perbankan Syariah di Sumatera Barat juga mengikuti perkembangan yang terjadi di tingkat Nasional, baik itu peningkatan jumlah Perbankan Syariah itu sendiri maupun perkembangan volume usaha, aset, pengumpulan dan penyaluran dana serta tingkat NPL yang relatif rendah. Dalam lima tahun terakhir terjadi peningkatan jumlah BUS, UUS, dan BPRS yang signifikan. Berdasarkan catatan Bank Indonesia tahun 2005, pada saat ini terdapat 6 BUS, 2 UUS dan 8 BPRS. Disisi lain, sebagaimana halnya sektor perbankan yang relatif padat tenaga kerja, Perbankan Syariah pun dalam pertumbuhannya memerlukan

tenaga kerja yang cukup besar. Untuk Sumatera Barat, dalam lima tahun terakhir terjadi penyerapan tenaga kerja yang cukup besar oleh Perbankan Syariah, dengan rata-rata setiap unit bank syariah memerlukan 25 orang tenaga kerja (Bank Indonesia, 2007).

Walaupun Perbankan Syariah telah berkembang dengan cukup cepat dalam berbagai indikator seperti yang telah dijelaskan di atas, namun terlihat ada beberapa persoalan yang sedang dihadapi oleh sektor ini. Diantara persoalan yang dihadapi adalah masih lambatnya perkembangan jenis produk, terbatasnya strategi serta metode pemasaran syariah dibanding dengan Perbankan Konven-

sional (Ahmad dan Waemustafa, 2007). Disamping itu adanya ketidakpuasan nasabah dalam bertransaksi dengan perbankan dan masih belum begitu pahamnya sebagian masyarakat terhadap konsep operasional bank syariah.

Ketertinggalan Perbankan Syariah dari bank konvensional, berkaitan erat dengan kualitas SDM perbankan Syariah itu sendiri. Hal ini sejalan dengan pandangan dan pendapat para akademisi dan praktisi yang mengatakan bahwa salah satu persoalan yang dihadapi Perbankan Syariah saat ini adalah rendahnya kualitas SDM. Para pakar tersebut menjelaskan hanya 20-30 persen saja dari SDM lembaga keuangan syariah memiliki kompetensi yang memadai (Razak, 1999; <http://www.republika.co.id> dan <http://www.portalhr>; Karbhari, Naser, dan Shahin, 2004). Bilamana sektor perbankan Syariah tidak melakukan pengembangan SDM maka dikhawatirkan sektor ini akan kalah bersaing dengan bank konvensional yang secara terus menerus memperkenalkan produk baru, strategi pemasaran dan meningkatkan kualitas pelayanan.

Untuk menghadapi persoalan ini maka Perbankan Syariah perlu mengelola SDM secara profesional sehingga terbentuknya SDM yang kompeten, efisien, yang mampu memberikan pelayanan yang berkualitas pada konsumen. Hanya dengan SDM yang berkualitaslah organisasi dapat melahirkan metode, sistem, prosedur dan strategi yang bersifat inovatif dan kreatif sehingga memberi nilai tambah kepada pelanggan (Nankervis, 2000, Lindner, 2001).

Namun demikian dalam kasus Perbankan Syariah di Indonesia kendala

tidak hanya dari segi rendahnya kualitas SDM tetapi juga karena terbatasnya supply SDM sehingga *competitive rate* nya rendah. Hal ini dapat dilihat dari masih terbatasnya lembaga pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan Perbankan Syariah. Tercatat hanya beberapa lembaga seperti Universitas Islam Negeri (UIN), Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) SEBI, STIE Tazkia dan Universitas Islam Indonesia yang secara khusus membuka jurusan Perbankan Syariah dengan strata pendidikan program S-1, Diploma-III, dan juga ada lembaga yang melaksanakan pendidikan non gelar untuk Perbankan Syariah.

Berdasarkan kepada uraian yang telah disampaikan di atas terlihat bahwa Perbankan Syariah memiliki potensi yang sangat besar, namun demikian disebalik itu ada persoalan besar yang dihadapi untuk bisa bersaing dan berkembang lebih besar yaitu keterbatasan jumlah SDM yang berkualitas. Oleh sebab itu masing-masing Perbankan Syariah perlu melakukan mengelola SDM secara strategik (*strategic human recourse management*) yaitu pengelolaan SDM yang terintegrasi dengan visi, misi, strategi serta tujuan perusahaan (Jamrog dan Overholt, 2004; Herri, 2007).

Perumusan Masalah

Berdasarkan kepada latar belakang masalah yang telah dikemukakan di atas maka dapat dikemukakan persoalan yang akan dijawab oleh penelitian ini:

1. Apakah Perbankan Syariah Sumatera Barat telah melaksanakan fungsi operasional Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang meliputi fungsi perencanaan SDM, pelaksanaan job analisis, model rekrutmen dan seleksi, metode training, penilaian

kinerja, pengembangan karir dan sistim penggajian secara strategik ?

2. Apakah ada pengaruh pelaksanaan fungsi operasional MSDM dengan prestasi Perbankan Syariah Sumatera Barat ?
3. Diantara fungsi operasional MSDM (perencanaan SDM, pelaksanaan job evaluasi, model rekrutmen dan seleksi, metode training, penilaian kinerja, pengembangan karir dan sistim penggajian), fungsi manakah yang berperan penting dalam mempengaruhi kinerja Perbankan Syariah di Sumatera Barat ?
4. Apakah ukuran organisasi mempengaruhi pelaksanaan fungsi operasional MSDM pada perbankan Syariah Sumatera Barat ?
5. Apakah ukuran organisasi mempengaruhi hubungan antara pelaksanaan fungsi operasional MSDM dengan kinerja perbankan Syariah Sumatera Barat ?

Tujuan Penelitian

Berikut merupakan tujuan yang hendak dicapai penelitian ini :

1. Untuk menjelaskan, memaparkan dan mengetahui pelaksanaan fungsi operasional MSDM Perbankan Syariah Sumatera Barat.
2. Mengetahui pengaruh pelaksanaan fungsi operasional MSDM dengan kinerja Perbankan Syariah di Sumatera Barat
3. Mengidentifikasi fungsi MSDM yang berperan penting dalam mempengaruhi kinerja Perbankan Syariah di Sumatera Barat
4. Mengidentifikasi pengaruh ukuran organisasi terhadap pelaksanaan fungsi operasional MSDM serta pengaruhnya terhadap hubungan

antara pelaksanaan fungsi tersebut dengan kinerja

KAJIAN TEORI

Prestasi Organisasi dalam Kajian Sumber Daya Manusia

Banyak pertanyaan yang diajukan untuk mengetahui faktor apa yang mempengaruhi prestasi organisasi. Sebab dari pengalaman terlihat ada perusahaan yang memiliki kinerja bagus dan tidak yang sedikit yang tidak berprestasi. Topik ini telah menjadi perhatian para ahli organisasi untuk mengetahui kenapa satu perusahaan sukses dan yang lainnya tidak (Menefee, Parnell, Powers, Ziemnowicz, 2006).

Dalam bidang kajian Sumber Daya Manusia, salah satu faktor yang dianggap memberi kontribusi terhadap prestasi organisasi berkaitan dengan bagaimana sebuah perusahaan mengelola SDM (Huselid, 1995; Wilkinson, 1995, Tzafrir, 2006). Hal ini disebabkan karena SDM yang dimiliki oleh organisasi akan memiliki hubungan dengan kemampuan perusahaan menghadapi saingan. Lado dan Wilson (1994) memperkuat pernyataan ini yang dari hasil penelitiannya dia menjelaskan bahwa perusahaan perlu memposisikan manusia sebagai *strategic partner* manajemen karena manusia menjadi sumber keunggulan bersaing dalam menghadapi perubahan lanskep persaingan bisnis. Sehingga lahirah konsep manajemen sumber daya manusia (MSDM)

MSDM merupakan suatu pola pikir yang berpendapat manusia merupakan sebagai sumber daya yang memegang peran penting dalam menentukan kemampuan perusahaan dalam mencapai tujuan. Untuk itu pengelolaanya disej-

lankan dan diselaraskan dengan strategi bersaing yang diadaptasi oleh perusahaan (Porter, 1980). Artinya perubahan lingkungan internal dan eksternal perusahaan akan memberi dampak kepada tingkat kualitas dan bentuk kompetensi SDM yang diperlukan perusahaan. Dengan demikian kemampuan perusahaan dalam menyelaraskan pengelolaan SDM dengan kebutuhan organisasi bagian dari prasyarat untuk *survive* dan berkembang (Olalla, 1999).

Paradigma Pengelolaan SDM

Berkaitan dengan paradigma pengelolaan SDM, Othman dan Ismail (1996) menyebutkan ada dua ekstrim paradigma pengelolaan SDM yaitu Utilisasi dan Fasilitasi. Perusahaan yang menganut filosofi Utilisasi, pada satu sisi adalah perusahaan yang dalam proses seleksi lebih mengedepankan untuk memilih individu yang memiliki kemampuan teknis (*technical ability*), organisasi kurang memberi perhatian terhadap training dan menggunakan SDM dengan segera. Organisasi memiliki orientasi SDM jangka pendek dan sangat terfokus pada penghematan biaya. Hanya ada training yang minimal, bilamana ada keperluan terjadi perubahan keterampilan kerja maka dicari karyawan baru. Artinya organisasi seperti ini belum lagi menganggap SDM merupakan *strategic partner* atau tidak mengkaitkan kebijakan pengelolaan SDM dengan visi, misi, strategi serta tujuan organisasi. Perusahaan yang praktek pelaksanaan fungsi operasional SDM tidak berkait dengan strategi bersaing disebut perusahaan yang belum menganut *strategic human resource management* (Khatri, Wells McKune dan Brewer 2006).

Pada ekstrim yang lain ada perusahaan yang menganut paradigma Fasilitasi, yaitu paradigma dimana perusahaan sudah berorientasi pada SDM dan menganggap manusia sebagai *strategic partner*. Perusahaan ini akan melaksanakan fungsi operasional MSDM mengikuti visi, misi dan strategi perusahaan atau disebut telah menerapkan *strategic human recourse management*. Lebih lanjut dijelaskan oleh Othman dan Ismail (1996) organisasi yang telah menerapkan konsep *strategic management human recourse* akan menggunakan cara dan metode seleksi yang tepat untuk mendapatkan calon yang berkualitas, perusahaan ini memberi perhatian besar pada training dan mengeluarkan investasi yang besar untuk keperluan training. Perusahaan dengan paradigma MSDM strategik menerapkan pengupahan yang egaliter dan membina hubungan industrial yang berorientasi jangka panjang (*lifetime*). Kemudian disebabkan organisasi telah mengeluarkan dana yang besar untuk pelaksanaan training SDM maka organisasi akan berusaha agar karyawannya dapat bekerja selama mungkin dalam perusahaan. Hal ini dilakukan dengan menggunakan kebijaksanaan promosi dari dalam dan menawarkan keamanan pekerjaan (*job security*). Organisasi yang menganut filosofi ini telah memiliki rencana yang berorientasi jangka panjang dan mengkaitkan perencanaan SDM dengan perencanaan perusahaan secara keseluruhan dan mensinkronkan antara rencana strategis dengan praktek SDM (Khatri, Wells McKune, Brewer 2006; Jamrog dan Overholt 2004).

Pelaksanaan Fungsi Operasional MSDM dan Kinerja Organisasi

Untuk mendapatkan manusia yang berkualitas sesuai dengan tuntutan

keperluan organisasi maka diperlukan pelaksanaan serangkaian fungsi. Beberapa ahli diantaranya Daley, (2002); Desler (2003), Zhu dan Dowling, (2000) mengemukakan fungsi operasional MSDM adalah mengikuti serangkaian kegiatan yang dilakukan dalam mengelola SDM organisasi yang diawali dengan perencanaan SDM dan diakhiri dengan pemutusan hubungan kerja (PHK). Secara garis besar kegiatan tersebut adalah perencanaan, mendapatkan SDM melalui kegiatan rekrutmen dan seleksi, pelaksanaan analisis pekerjaan, meningkatkan keterampilan dan pengetahuan melalui kegiatan training dan pengembangan. Pemotivasian melalui penggajian dan istimewa karir serta penilaian prestasi SDM (Dessler, 2003).

Huselid (1995) menjelaskan pelaksanaan MSDM oleh perusahaan akan mempengaruhi keterampilan, perilaku, komitmen dan semangat kerja karyawan dan pada akhirnya akan memberi pengaruh terhadap prestasi perusahaan. Dalam penelitiannya Huselid (1995) menemukan adanya kaitan antara praktek MSDM dengan tingkat *turnover* tenaga kerja. Hal ini dapat terjadi karena diantara faktor yang mempengaruhi perputaran tenaga kerja (*turnover*), diantaranya adalah keamanan pekerjaan (*job security*), tingkat gaji, kepuasan kerja ataupun disebabkan oleh kelalaian perusahaan dalam proses rekrutmen dan seleksi. Semua faktor itu dipengaruhi oleh praktek MSDM, sehingganya dengan kebijakan MSDM tertentu akan tercipta perasaan aman yang akan menghalangi karyawan untuk berpindah. Hal ini menunjukkan bilamana organisasi melaksanakan fungsi SDM dengan melakukan proses seleksi yang tepat, merancang sistem pemotivasian manajemen penilaian

kinerja yang fair serta jenjang karir yang jelas akan membuat karyawan bertahan dalam organisasi sehingga akan mengurangi *turnover* (Bawa, 2000).

1. Perencanaan SDM

Perbedaan dalam perencanaan SDM akan membawa dampak terhadap nilai yang akan disumbangkan oleh SDM organisasi. Seperti yang ditunjukkan oleh studi yang dilakukan oleh Richards (2001). Organisasi yang membuat perencanaan MSDM yang lebih *komprehensive* dan berorientasi jangka panjang akan memiliki SDM yang berkualitas yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Kraak (2005) juga menjelaskan bahwa perencanaan SDM yang tidak berorientasi pada keunggulan bersaing perusahaan menyebabkan terjadinya kekurangan kemampuan SDM (*deficit skills*) yang mempengaruhi keunggulan bersaing organisasi.

2. Analisis Pekerjaan

Perusahaan menyusun *job description* dan menerapkan serta mengevaluasinya setiap periode tertentu akan membawa dampak positif terhadap efektifitas organisasi (Desler, 2003; Richards (2001), tidak hanya untuk organisasi yang berorientasi laba maupun yang tidak (Halpin, 2001). Melalui deskripsi pekerjaan yang jelas untuk setiap karyawan maka akan ada pembagian tugas yang jelas sehingga akan dapat meningkatkan semangat kerja, dan komitmen yang akan mempengaruhi kinerja karyawan.

3. Seleksi dan Rekrutmen

Rekrutmen merupakan sebuah proses untuk mendapatkan calon

pekerja baik yang berasal dari dalam perusahaan maupun dari luar perusahaan. Jumlah pelamar yang Seleksi merupakan proses yang dilakukan untuk mengetahui calon yang memiliki kualifikasi yang sesuai dengan spesifikasi SDM yang diperlukan untuk jabatan tertentu. Penggunaan metode, peralatan seleksi yang valid dan reliabel akan berpengaruh terhadap kualitas calon yang didapatkan. Seperti yang dijelaskan oleh Halpin (2001) bahwa perbedaan pola seleksi dan pengembangan SDM akan mempengaruhi *value* yang disumbangkan oleh SDM terhadap perusahaan yang dikajinya.

4. Training

Lingkungan organisasi terus berubah yang membuat berubahnya cara dan metode untuk melaksanakan pekerjaan, dengan demikian maka diperlukan perubahan dan peningkatan keterampilan dan kompetensi SDM untuk mengerjakan pekerjaan secara efektif dan efisien (Rivai, 2004). Perusahaan yang memahami kondisi seperti ini maka mereka akan melakukan training dan orientasi yang terstruktur yang didasarkan kepada kebutuhan (*training needs*) untuk menjaga keterampilan dan pengetahuan SDM sejalan dengan tuntutan pekerjaan.

Dalam penelitian untuk melihat kaitan antara praktek MSDM dengan prestasi, fungsi training merupakan fungsi MSDM yang dapat memprediksi kinerja perusahaan (Cunha, Miguel, Morgado, Brewster, 2004). Cunha, dkk (2003) dalam penelitiannya menggunakan data negara Eropa ditemukan training yang dilakukan

oleh perusahaan dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilan SDM yang dapat menjadi keunggulan bersaing perusahaan dan bermuara pada peningkatan produktifitas karyawan. Di samping itu training dapat menghasilkan *attitude positive* bagi SDM. Sehingga perusahaan yang berinvestasi dengan melaksanakan training dan pengembangan yang didasarkan kepada kebutuhan memiliki prestasi lebih tinggi dibanding perusahaan yang tidak melaksanakan training dan pengembangan SDM secara sistematis (Tzafrir, 2006).

5. Pemotivasian dengan penggajian, karir dan Penilaian Prestasi Kerja

Dalam kajiannya di Jepang, Kishita, (2006) menemukan bahwa praktek SDM yang berfikir jangka panjang dengan *long life employment* merupakan salah faktor yang berperan besar dalam meningkatkan prestasi perusahaan Jepang. Hal ini menunjukkan perusahaan yang dapat mempertahankan karyawannya dengan berbagai kebijakan akan dapat unggul dibanding perusahaan.

Kebijakan pengupahan yang adil dan memotivasi akan dapat menciptakan keamanan dan kenyamanan kerja karyawan, hal ini akan mendorong karyawan untuk terus berupaya memberikan yang terbaik kepada perusahaan. Seperti yang dikemukakan oleh Nankervis (2000) karyawan akan memiliki komitmen yang tinggi bilamana perusahaan memberi balas jasa yang setimpal dengan sumbangan yang diberikan oleh karyawan terhadap organisasi. Begitu juga halnya bilamana perusa-

haan memiliki sistim karir dan penilaian kerja yang transparan dan ada umpan balik akan memberi dampak positif kepada motivasi karyawan sehingga akan dapat mempengaruhi kinerja mereka dan kinerja organisasi (Veitzal, 2003).

Faktor Kontekstual

Ukuran perusahaan akan berkaitan erat dengan sumber daya yang dimiliki, semakin besar perusahaan maka semakin besar kemungkinan mereka untuk memberikan pelatihan dan bonus serta benefit dan memberikan *job security* kepada SDM dibanding dengan perusahaan kecil. Walaupun banyak faktor lain yang mempengaruhi pelaksanaan fungsi MSDM diantaranya adalah geografi (Brewster (2004), teknologi (Sulaiman, 1989), serta budaya nasional (Candrakumara dan Sparrow, 2004). Namun demikian studi praktek SDM Perbankan Syariah di Sumatera Barat faktor konteks yang akan diperhatikan adalah ukuran hal ini sejalan dengan yang dilakukan Denes (2002).

METODE PENELITIAN

Sifat penelitian

Penelitian ini sesuai dengan tujuannya yaitu untuk mengetahui praktek SDM dan mengetahui kaitan antara praktek SDM dengan kinerja Perbankan Syariah dengan memperhatikan ukuran organisasi menggunakan pendekatan kuantitatif melalui *survey* menggunakan data *cross section*.

Objek, unit analisis dan Populasi Penelitian

Objek dan unit penelitian ini adalah Perbankan Syariah yang ada di Propinsi Sumatera Barat. Populasi penelitian ini adalah seluruh perbankan syariah yaitu

sejumlah 16 buah dengan perincian 6 Unit Bank Syariah, 2 Unit Usaha Syariah dan 8 BPRS. Sebagai responden penelitian adalah manajer sumber daya manusia Perbankan Syariah atau yang memahami tentang MSDM dalam perusahaan bersangkutan. Mereka ini dipilih karena merekalah yang memiliki pengetahuan untuk dapat memberikan data dengan menjawab pertanyaan yang diajukan, hal ini juga sejalan yang dilakukan oleh Tzafrir (2006)

Data Penelitian

Data yang diperlukan untuk penelitian ini meliputi data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh langsung dari lapangan dan untuk mendapatkan data ini akan digunakan kuesioner. Data primer yang diperlukan meliputi data praktek SDM yang terdiri dari informasi tentang bagaimana perencanaan SDM perusahaan, job analisis, proses rekrutmen dan seleksi, penilaian prestasi, pemberian gaji dan tunjangan dan prestasi kerja SDM dari perspektif manajemen. Informasi akan diperoleh dengan menggunakan kuesioner yang disusun khusus untuk itu. Data sekunder didapatkan dari dokumen berbentuk laporan atau catatan baik yang berasal dari perusahaan yang disurvei maupun dari instansi lain yang relevan. Diantara data yang diperlukan adalah prosedur, sistim dan mekanisme yang dilakukan oleh Perbankan Syariah dalam mengelola SDM-nya.

Metode Pengumpulan Data

1. Disain Kuesioner

Kuesioner merupakan instrumen di gunakan untuk mengumpulkan data primer pada penelitian ini. Secara garis besar kuesioner penelitian terdiri dari empat bagian

utama. Bagian satu dan dua berisikan tentang karakteristik perusahaan dan responden. Bagian ketiga memuat pertanyaan mengukur pelaksanaan fungsi operasional MSDM, bagian empat adalah berisikan pertanyaan untuk mengukur kinerja SDM dan Perbankan Syariah. Kuesioner disusun berdasarkan kepada kuesioner yang telah dikembangkan oleh peneliti terdahulu dengan modifikasi sesuai keperluan studi saat ini. Lengkapnya kuesioner penelitian

dapat dilihat pada Lampiran A proposal ini.

- Operasionalisasi dan Pengukuran Variabel
 Pada Tabel 1. berikut diberikan operasionalisasi variabel penelitian yang menjelaskan tentang definisi, pengukuran variabel, sumber instrumen dimensi variabel serta skala pengukuran yang digunakan.

Tabel 1.
 Definisi Operasioanl dan Dimensi Variabel Penelitian

Variabel Penelitian	Definisi Operasional	Dimensi Variabel
Fungsi Operasional Manajemen SDM	Adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan dalam mengelola SDM yang meliputi perencanaan, penempatan, pengembangan, penilaian dan pemotivasian karyawan (Dessler, 2003)	Serangkaian kegiatan
Perencanaan MSDM	Adalah kegiatan untuk merumuskan rencana fungsi operasional MSDM yang disejalankan dengan visi dan misi perusahaan akan dijadikan sebagai pedoman pelaksanaan aktifitas serta menjadi dasar evaluasi kegiatan MSDM (Veitzal, 2003)	<ul style="list-style-type: none"> - Kegiatan formal - Disusun sejalan dengan visi dan misi organisasi - Dasar evaluasi fungsi oeprasional MSDM
Analisis Pekerjaan (<i>Job Analysis</i>)	Adalah analisis terhadap pekerjaan untuk mengetahui segala sesuatu tentang pekerjaan dan spesifikasi karyawan yang akan dapat melaksanakan tugas tersebut. Job analisis juga dipergunakan sebagai dasar untuk menyusun kebijakan MSDM lainnya seperti training dan penggajian (Nankervis, 2000)	<ul style="list-style-type: none"> - Dasar untuk pelaksanaan fungsi MSDM lainnya
Rekrutmen	Adalah kegiatan dengan menggunakan beberapa metode untuk menarik sejumlah mendorong calon karyawan mengajukan lamaran pada perusahaan untuk mengisi posisi yang ditawarkan (Nankervis, 2000).	<ul style="list-style-type: none"> - mendapatkan pelamar yang cukup - menggunakan beberapa metode

Variabel Penelitian	Definisi Operasional	Dimensi Variabel
Seleksi	Proses untuk menentukan mana calon karyawan yang sesuai dengan spesifikasi pekerjaan dengan menggunakan alat test yang valid dan reliabel sehingga perusahaan memiliki SDM yang dapat menunjang keunggulan bersaing (Nankervis, 2000)	<ul style="list-style-type: none"> - Mendapatkan karyawan yang kompeten - Alat tes yang valid dan reliabel - Dapat Meramalkan keberhasilan karyawan
Orientasi dan Training	Merupakan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan <i>skill</i> dan kemampuan karyawan agar supaya ada kesesuaian antara <i>skill</i> dan <i>requirement</i> keterampilan dgn yang dimiliki karyawan sehingga SDM perusahaan dapat menopang keunggulan bersaing perusahaan (Tazrif, 2006)	<ul style="list-style-type: none"> - meningkatkan <i>skill</i> dan keterampilan karyawan - sesuai dengan keunggulan bersaing perusahaan
Penggajian dan Tunjangan	Balas jasa yang diberikan kepada keryawan sesuai dengan kontribusi yang diberikan oleh karyawan terhadap perusahaan dengan memperhatikan aspek keadilan dan pemotivasian (Tazrif, 2006)	<ul style="list-style-type: none"> - Balas jasa berdasar kontribusi atau prestasi karyawan - balas jasa yang adil dan mampu memotivasi
Penilaian prestasi	Suatu aktifitas untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan yang akan dijadikan dasar untuk pelaksanaan fungsi MSDM lainnya seperti promosi dan pemberian tunjangan serta training (Tazrif, 2006)	<ul style="list-style-type: none"> - mengetahui tingkat prestasi - <i>feed back</i> dalam bentuk promosi, training dan perbaikan kinerja
Kinerja SDM	Sikap kerja dan pencapaian yang diperoleh oleh SDM dalam pelaksanaan tugas (Nankervis, 2000)	<ul style="list-style-type: none"> - pencapaian SDM - hasil kerja - sikap kerja
Kinerja Perusahaan	Pencapaian perusahaan baik yang bersifat keuangan maupn yang tidak bersifat keuangan (Tazrif, 2006)	<ul style="list-style-type: none"> - keuangan - non keuangan

Pengukuran variabel fungsi operasional MSDM Dalam penelitian ini, skala pengukuran menggunakan skala Likert dengan lima kategori dari 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan 5 (sangat setuju). Untuk variabel fungsi operasional MSDM, semakin mendekati angka lima jawaban

reponden terhadap pernyataan yang yang diberikan maka semakin strategik pelaksanaan MSDM perusahaan sampel dan sebaliknya semakin rendah jawaban responden maka semakin tidak strategik pelaksanaan fungsi operasional MSDM perusahaan sampel.

Pengukuran variabel kinerja SDM dan organisasi berdasarkan persepsi responden, hal ini sejalan dengan yang dilakukan oleh Huselid (1995). Sejalan dengan pengukuran pelaksanaan fungsi operasional MSDM, semakin mendekati angka lima jawaban responden terhadap kinerja SDM dan organisasi maka semakin tinggi kinerja SDM dan perusahaan sampel, sebaliknya semakin mendekati angka satu jawaban responden maka semakin rendah kinerja perusahaan sampel.

Ukuran perusahaan menunjukkan besar kecilnya suatu perusahaan yang dilihat dari berbagai perspektif (Sulaiman, 1989 dan Herri, 2002). Beberapa ahli mendefinisikan ukuran perusahaan berdasarkan kepada jumlah tenaga kerja dan besarnya penjualan (Huselid, et al., 1997). Pada penelitian ini ukuran perusahaan dilihat dari tenaga kerja (tetap dan tidak tetap) yang dipekerjakan.

Pada Tabel 2. berikut disajikan variabel penelitian, jumlah pertanyaan, sumber kuesioner dan skala pengukuran variabel.

Tabel 2.
Variabel, Jumlah Pertanyaan, Sumber dan Skala Pengukuran Variabel Penelitian

No	Variabel	Jumlah pertanyaan (bh)	Sumber	Skala pengukuran
1.	Perencanaan MSDM Organisasi	10	Diadaptasi dan dikembangkan dari Sözer (2004)	Interval/Likert
2	Analisis Pekerjaan	8	Diadaptasi dan dikembangkan dari Sözer (2004)	Interval/Likert
3	Rekrutmen dan Seleksi	21	Diadaptasi dan dikembangkan dari Tzafrir (2006)	Interval/Likert
4	Metode Orientasi dan Training	25	Diadaptasi dan dikembangkan Tzafrir (2006)	Interval/Likert
5	Penilaian kinerja	13	Diadaptasi dan dikembangkan Schuler dan Jackson (1987)	Interval/Likert
6	Pengembangan Karir	8	Diadaptasi dan dikembangkan Schuler dan Jackson (1987)	Interval/Likert
7	Sistim Penggajian dan Tunjangan	12	Diadaptasi dan dikembangkan dari Schuler dan Jackson (1987)	Interval/Likert

No	Variabel	Jumlah pertanyaan (bh)	Sumber	Skala pengukuran
8	Kinerja SDM	6	Diadaptasi dan dikembangkan dari Huselid (1995)	Interval/Likert
9	Kinerja Organisasi	5	Diadaptasi dan dikembangkan dari Huselid (1995)	Interval/Likert
10	Ukuran Organisasi		Sulaiman (1989)	Rasio

Metode Analisis Data

Beberapa metode ujian statistik digunakan untuk menganalisis data guna menjawab permasalahan penelitian serta menguji hipotesis penelitian. Penelitian akan menggunakan bantuan program SPSS (*Statistical Package for Social Science*) versi 11.0 untuk menganalisis data. Di antara metode statistik yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif adalah teknik yang digunakan untuk meringkaskan dan menampilkan data supaya data dapat memberikan gambaran yang jelas untuk pengambilan keputusan melalui penggunaan metode statistik (Santoso, 1999). Statistik deskriptif akan menjelaskan karakteristik data penelitian dengan menggunakan rata-rata, standar deviasi, frekuensi, persentase. Dalam penelitian ini statistik deskriptif digunakan untuk menjelaskan dan menunjukkan karakteristik sampel, dan praktek pelaksanaan fungsi operasional SDM Perbankan Syariah Sumatera Barat.

2. Pengujian Keandalan (*Validity*) dan Konsistensi (*Reliability*) Instrumen Penelitian

Variabel penelitian ini kebanyakan menggunakan persepsi responden

sebagai pengukuran berbanding dengan menggunakan pengukuran objektif. Penggunaan persepsi sebagai pengukuran akan menyebabkan responden memberikan jawaban yang berbeda-beda. Di samping itu walaupun pertanyaan mengukur variabel penelitian ini telah digunakan oleh beberapa peneliti terdahulu, namun pertanyaan ini telah disesuaikan oleh peneliti agar mudah dipahami oleh responden. Namun karena berbeda-beda sampel dan tempat penelitian dilaksanakan maka ujian keandalan dan reliabilitas terhadap pertanyaan-pertanyaan variabel perlu dilakukan.

Analisis ini digunakan untuk mengetahui apakah pertanyaan yang digunakan dalam kuesioner se-memangnya mengukur konsep yang seharusnya diukur (Sekaran, 2000). Analisis faktor dijalankan terhadap strategi perusahaan. Metode ekstraksi yang digunakan adalah analisis komponen prinsipal bersama metode putaran varimax dengan normalisasi Kaiser. Umumnya faktor yang nilai eigennya melebihi 1 diterima; semua yang lain dibatalkan. Tambahan lagi, dalam mengaitkan pertanyaan ke faktor, nilai faktor loading sekurang-kurangnya 0.3 (Hair, Anderson, Tatham & Black, 2000).

3. Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui apakah pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel memiliki kestabilan dan konsistensi (*internal consistency*). Untuk mengetahui sejauh mana pertanyaan tersebut memiliki kestabilan dan konsistensi dapat dilihat dari *Cronbach alpha*. Apabila *Cronbach alpha* < 0.60 , menunjukkan bahwa instrumen tersebut memiliki tingkat reliabilitas yang rendah dan tidak dapat digunakan lebih lanjut. Sebaliknya jika *Cronbach alpha* cukup tinggi > 0.60 , instrumen dapat digunakan menjadi alat ukur konsep yang ingin diukur (Nunnally, 1967). Namun demikian mengikut Hinkin (1995), variabel dengan *Cronbach alpha* di antara 0.40 dan 0.60 adalah rendah, namun secara praktek reliabilitas sedemikian cukup dapat diterima. Analisis reliabilitas dilakukan terhadap variabel lingkungan, strategi, kompetensi manajemen, dan tingkat kompetensi praktek SDM.

4. Regresi Linear Berganda

Metode statistik ini digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Dalam penelitian ini analisis regresi dilakukan untuk mengetahui fungsi operasional MSDM yang mempengaruhi kinerja Perbankan Syariah Sumatera Barat.

5. Regresi Bertingkat

Analisis regresi bertingkat digunakan untuk mengetahui peranan suatu variabel terhadap hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya. Metode ini digunakan untuk mengetahui peranan ukuran organi-

sasi terhadap hubungan antara fungsi operasional MSDM dengan kinerja Perbankan Syariah Sumatera Barat.

Dalam penelitian ini regresi bertingkat digunakan untuk mengetahui peranan variabel moderating ukuran Perbankan Syariah terhadap hubungan antara tingkat kompetensi manajemen sumber daya manusia dengan prestasi perusahaan.

Untuk mengetahui apakah variabel moderating mempengaruhi hubungan antara variabel independen dan variabel dependen dilakukan analisis perubahan R^2 dan perubahan nilai F. Di samping itu analisis korelasi parsial juga dilakukan untuk mengetahui peranan setiap variabel independen terhadap variabel dependen. Pada setiap ujian hipotesis juga dilakukan analisis *outlier*, *outlier* dikeluarkan dari analisis dengan tujuan untuk meningkatkan validitas hasil regresi (Hair, Anderson, Tatham, dan Black, 2000).

6. Uji Beda (T-Test)

Uji beda dilakukan untuk mengetahui perbedaan praktek pelaksanaan fungsi MSDM Perbankan Syariah antara unit perbankan yang berskala besar dan kecil.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN Pelaksanaan Fungsi Operasional MSDM Perbankan Syariah Sumatera Barat.

Secara teoritis fungsi operasional MSDM yang terdiri dari yang terdiri dari perencanaan SDM, *job analysis/evaluation*, rekrutmen, seleksi, orientasi, training dan pengembangan SDM, pengembangan karir, penilaian kinerja serta penggajian dan tunjangan berpengaruh terhadap

kinerja perusahaan. Berdasarkan hasil uji T-Test dan nilai rata-rata pernyataan pada pada setiap item fungsi operasional SDM, maka pelaksanaan fungsi operasional MSDM pada perbankan syariah Sumatera Barat dapat dikemukakan sebagai berikut:

1. Perencanaan SDM

Berdasarkan nilai rata-rata pernyataan tiap item, dapat diketahui bahwa perbankan Syariah Sumatera Barat telah melaksanakan perencanaan SDM dengan baik. Hal ini tercermin dari nilai rata-rata pernyataan untuk setiap item positif yang menunjukkan angka di atas 3. Dari semua item pernyataan tersebut yang paling menonjol adalah pernyataan "perbankan syariah telah memiliki perencanaan SDM" dengan nilai rata-rata 4,40 untuk bank umum syariah dan 4,00 untuk bank perkerditan rakyat syariah, pernyataan "perencanaan secara formal dan tertulis" memiliki skor 4,20 untuk bank umum syariah dan 3,67 untuk bank perkreditan rakyat, pernyataan "perencanaan sdm dievaluasi untuk mendapatkan *feedback*" memiliki skor 4,33 untuk bank umum syariah dan 3,60 untuk bank perkreditan rakyat serta pernyataan "memiliki operasional jangka pendek yang diturunkan dari jangka panjang" memiliki skor 4,20 untuk bank umum syariah dan 3,60 untuk bank perkreditan rakyat. Hal ini berarti perbankan syariah telah memiliki perencanaan SDM yang baik dan telah dilakukan secara tertulis. Perencanaan SDM ini telah dievaluasi untuk mendapatkan *feedback* dan telah memiliki rencana operasional jangka pendek yang diturunkan dari rencana operasional jangka panjang. Ini berarti perbankan syariah di Sumatera Barat telah

melaksanakan perencanaan SDM secara komprehensif, sehingga SDM yang dimiliki oleh perbankan syariah di Sumatera Barat akan memiliki yang baik. Ini sesuai dengan hasil studi Richards (2001) yang menyatakan bahwa organisasi yang membuat perencanaan MSDM yang lebih *komprehensive* dan berorientasi jangka panjang akan memiliki SDM yang berkualitas yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

2. Job Analysis

Berdasarkan nilai rata-rata pernyataan tiap item, dapat diketahui bahwa perbankan Syariah Sumatera Barat telah melaksanakan *Job Analysis* dengan baik. Hal ini tercermin dari nilai rata-rata pernyataan untuk setiap item positif yang menunjukkan angka di atas 3. Dari semua pernyataan yang berkaitan dengan *job analysis*, pernyataan yang menonjol adalah "Unit SDM perusahaan telah melakukan *job analysis*" dengan nilai rata-rata 4,33 untuk bank umum syariah dan 4,20 untuk bank perkreditan rakyat syariah, pernyataan "Pelaksanaan *job analysis* sesuai dengan keperluan perusahaan" dengan nilai rata-rata 4,33 untuk bank umum syariah dan 4,00 untuk BPRS, pernyataan "*Job analisis* dilakukan oleh team yang memiliki keahlian untuk itu" dengan nilai rata-rata 4,00 untuk bank umum syariah dan 3,67 untuk bank perkreditan rakyat syariah, pernyataan "Kegunaan *job analysis* digunakan sebagai dasar pelaksanaan fungsi operasional sdm" dengan nilai rata-rata 4,00 untuk bank umum syariah dan 3,80 untuk BPR. Menurut Desler (2003) dan Richards (2001),

perusahaan menyusun *job description* dan menerapkan serta mengevaluasinya setiap periode tertentu akan membawa dampak positif terhadap efektifitas organisasi.

Namun demikian untuk pernyataan, "*Job analysis* hanya digunakan pada waktu tertentu saja" juga mempunyai nilai rata-rata yang cukup tinggi yaitu 4,00 untuk bank umum syariah dan 3,33 untuk BPRS. Ini menandakan bahwa *Job analysis* belum dilakukan secara kontinu. Hal ini disebabkan karena operasi perbankan syariah prosentase masih merupakan sebagian kecil dari operasi perbankan secara keseluruhan dimana di Sumatera Barat hanya 5 bank umum syariah yang diteliti. Dari kelima bank umum syariah tersebut hanya satu bank umum syariah yang merupakan bank syariah secara utuh yaitu Bank Muamalat Indonesia, sedangkan yang empat lagi; BRI Syariah, BNI Syariah, Bukopin Syariah dan Bank Syariah Mandiri hanya sebagai cabang atau unit dari bank konvensional yang beroperasi secara nasional. Selain perbankan syariah objek penelitian lainnya adalah BPRS yang meliputi 37,5 dari sample. Keadaan ini menyebabkan sistem dan sumber daya manusia belum memadai untuk melakukan *job analysis* secara kontinu. Salah satu penyebab kelangkaan SDM syariah adalah adanya kendala untuk mengembangkan SDM syariah yang terjadi karena Ulama sendiri tak tahu tentang operasi bank syariah dan

susah untuk mengajar mereka tentang bank syariah².

3. Rekrutmen

Dari nilai rata-rata pernyataan tentang rekrutmen secara keseluruhan, dapat diketahui bahwa pola rekrutmen pada perbankan syariah di Sumatera Barat belum begitu baik terutama pada BPRS. Hal ini ditunjukkan oleh nilai rata-rata seluruh pernyataan item yang berkaitan dengan rekrutmen hanya 3,57 untuk bank umum syariah dan 2,81 untuk BPRS, dan secara statistik ketidakbaikan ini terjadi secara signifikan yang ditunjukkan oleh signifikansinya 0,011 yang jauh lebih kecil dari 0,05.

Walaupun untuk pernyataan "Penentuan calon yang akan direkrut berdasarkan spesifikasi pekerjaan", "Jumlah pelamar tiga kali lebih besar dari jmlh pekerjaan yg ditawarkan" dan "Pelamar datang dari berbagai daerah dan latar belakang pendidikan" menunjukkan nilai rata-rata yang tinggi, namun yang diinginkan perbankan syariah sesuai dengan pernyataan tersebut tidak dapat diwujudkan karena belum ada SDM yang berlatar belakan syariah yang siap mengoperasikan perbankan syariah sehingga perbankan syariah seperti BNI 46 merekrut calon dari pegawai perbankan konvensional dan sambil berjalan diberi pelatihan syariah karena pegawai tersebut telah mempunyai *skill dasar*, hanya perlu

² Hasil wawancara dengan salah satu pimpinan perbankan syariah di kota Padang pertengahan Februari 2008.

ditambahkan pengetahuan syariahnya.

Setelah calon pegawai lulus dalam seleksi maka mereka disuruh memilih secara sukarena apakah tetap pada operasi konvensional atau operasi syariah. Pada awalnya banyak di antara mereka yang memilih konvensional, namun sekarang berubah banyak yang memilih operasi syariah kerana: (1) prospek perbankan syariah bagus, dan (2) kantor syariah pada umumnya di kota³. Adapun persyaratan rekrutmen pada BNI 46 adalah :

- a. Muslim.
- b. Data intelijen melalui divisi SDM
- c. Tidak perlu memiliki *background* pemahaman operasional bank syariah karena pegawai konvensional yang direkrut diberi pelatihan syariah.

4. Seleksi

Seleksi pada perbankan syariah di Sumatera Barat telah cukup bagus yang ditunjukkan oleh nilai rata-rata seluruh pernyataan seleksi yang tinggi yaitu 3,98 untuk bank umum syariah dan 3,91 untuk BPRS. Secara lebih rinci ada beberapa pernyataan yang menonjol nilai rata-ratanya, seperti "perusahaan menggunakan berbagai tahapan seleksi dalam penerimaan karyawan" yang memiliki nilai rata-rata 4,33 untuk bank umum syariah dan 4,00 untuk BPRS, pernyataan "standar test berdasarkan kepada kompetensi" dengan nilai rata-rata 4,33 untuk bank umum syariah dan 4,20 untuk BPRS,

pernyataan "dalam penerimaan sdm perusahaan selalu menggunakan serangkaian test" memiliki nilai rata-rata 4,60 untuk bank umum syariah dan 4,33 untuk BPRS, pernyataan "seleksi dilakukan dengan bekerja sama dengan konsultan independen" memiliki nilai rata-rata 4,40 untuk bank umum syariah dan 3,33 untuk BPRS dan pernyataan-pernyataan lainnya memiliki nilai rata-rata antara 4 dan >4.

Hal di atas berarti bank syariah telah melakukan fungsi seleksi secara strategik karena telah melakukan proses seleksi secara maksimal sesuai dengan standar seleksi SDM yang benar seperti:

- a. Perbankan syariah menggunakan berbagai tahapan seleksi dalam penerimaan karyawan.
- b. Perbankan syariah menggunakan standar tes t berdasarkan kepada kompetensi.
- c. Perbankan syariah dalam penerimaan SDM perusahaan selalu menggunakan serangkaian test.
- d. Seleksi dilakukan perbankan syariah dengan bekerja sama dengan konsultan independen.
- e. Perbankan syariah melakukan seleksi penerimaan SDM telah menggunakan wawancara.
- f. Alat seleksi yang digunakan perbankan syariah selalu dievaluasi dan berbeda utk manajer dan bukan manejer dan karyawan yang lulus pada seleksi didasarkan pada nilai.

Pola seleksi di atas akan memberikan value yang lebih baik kepada perbankan syriah Sumatera Barat karena telah memberikan pola seleksi

³ Ibib, 2008.

yang strategik. Hal ini sesuai dengan pendapat Halpin (2001) yang menjelaskan bahwa perbedaan pola seleksi dan pengembangan SDM akan mempengaruhi *value* yang disumbangkan oleh SDM terhadap perusahaan yang dikajinya.

5. Orientasi

Berdasarkan nilai rata-rata pernyataan tiap item, dapat diketahui bahwa perbankan Syariah Sumatera Barat telah melaksanakan orientasi dengan baik. Hal ini tercermin dari nilai rata-rata pernyataan untuk setiap item positif yang menunjukkan angka di atas 3, atau lebih jelasnya nilai rata-rata seluruh pernyataan orientasi adalah 3,70 untuk bank umum syariah dan 3,23 untuk BPRS. Secara terperinci nilai rata-rata pernyataan orientasi menunjukkan bahwa perbankan syariah Sumatera Barat telah memberikan perhatian yang cukup besar terhadap orientasi sehingga telah melakukan orientasi dengan berbagai metode yang disusun sedemikian rupa sehingga mempercepat sosialisasi karyawan dan membuat karyawan memahami aturan dalam perusahaan. Orientasi ini dilakukan secara formal dalam beberapa periode tertentu.

6. Training dan Pengembangan SDM

Seperti pelaksanaan fungsi operasional Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) sebelumnya, nilai rata-rata tiap item pernyataan, menunjukkan bahwa perbankan Syariah Sumatera Barat telah melaksanakan Training dan Pengembangan SDM dengan baik. Hal ini tercermin dari nilai rata-rata pernyataan untuk setiap item positif yang menunjukkan

angka di atas 3, atau lebih jelasnya nilai rata-rata seluruh pernyataan Training dan Pengembangan SDM adalah 3,66 untuk bank umum syariah dan 3,52 untuk BPRS.

Secara terperinci pelaksanaan training dan pengembangan SDM pada perbankan syariah di Sumatera Barat dapat dijelaskan bahwa pada perusahaan telah ada unit pengembangan SDM yang mengaplikasikan berbagai macam metode training. Sebagai contoh training yang dilakukan oleh BNI Syariah mempunyai 2 pola⁴:

- a. *e-learning*: setiap karyawan mempelajari perbankan syariah pada komputernya masing-masing yang dibuat oleh divisi SDM bekerja sama dengan divisi teknologi. Dalam pola pembelajaran ini diberikan beberapa modul seperti: modul 1, modul 2, modul 3 dan modul 4. Keuntungan pola ini: efisien tanpa harus mengeluarkan biaya transportasi dan akomodasi. Untuk merangsang pegawai belajar dilakukan pemberian insentif bagi yang lulus ujian.
- b. *Hard learning (convensional learning)*: pelatihan dilakukan di tempat pelatihan tertentu: seperti di hotel dan biayanya mahal.

Keikut-sertaan karyawan dalam training didasarkan atas permintaan atasan langsung. Hal ini berarti bahwa atasan langsung selalu memantau kinerja karyawannya dan berusaha meningkatkan dan mengembangkan

⁴ Hasil wawancara dengan pimpinan BNI Syariah pada pertengahan Februari 2008.

kompetensi karyawannya. Pelaksanaan training tersebut atas dasar kebutuhan karyawan dan *training analysis needs* yang merupakan kegiatan rutin pada perbankan syariah di Sumatera Barat. Bentuk training berkaitan dengan peningkatan keunggulan bersaing perbankan syariah. Setelah training dilakukan karyawan diharuskan - mempresentasikan kegiatan trainingnya dilakukan evaluasi terhadap training.

Training ini relatif telah memakan investasi yang besar, sebagai contoh pada BNI Syariah anggaran training mencapai 10-20% dari biaya total, penambahan 1 orang pegawai sama dengan penambahan usaha unit bisnis. Namun hasil evaluasi training belum memberi manfaat maksimal kepada prestasi perusahaan. Hal ini tercermin dari nilai rata-rata pernyataan "Training memberi manfaat maksimal" yang hanya 3,4 untuk bank umum syariah dan 3,00 untuk BPRS. Hal ini bertentangan dengan pendapat Cunha, Miguel, Morgado, dan Brewster (2004). Cunha, dkk (2003) dalam penelitiannya menggunakan data negara Eropah ditemukan training yang dilakukan oleh perusahaan dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilan SDM yang dapat menjadi keunggulan bersaing perusahaan dan bermuara pada peningkatan produktifitas karyawan. Disamping itu training dapat menghasilkan *attitude positive* bagi SDM. Selain itu penemuan ini juga kurang sesuai dengan pendapat Tzafrir (2006), yang menyatakan perusahaan yang berinvestasi dengan melaksanakan training dan pengembangan yang

didasarkan kepada kebutuhan memiliki prestasi lebih tinggi dibanding perusahaan yang tidak melaksanakan training dan pengembangan SDM secara sistematis.

Salah satu penyebab belum maksimalnya hasil dari training adalah karena ulama sendiri sebagai salah satu stakeholder dalam training perbankan syariah tak tahu tentang operasi bank syariah dan susah untuk mengajar mereka tentang bank syariah. Penyebab lainnya adalah karena pada umumnya SDM yang berlatar belakang syariah mempunyai kompetensi dasar yang rendah karena mereka memilih lembaga pendidikan perbankan syariah seperti IAIN Imam Bonjol, STAIN Bukittinggi, STAIN Batusangkar, Akademi Ekonomi Syariah Adzka dan pendidikan tinggi lain yang menyelenggarakan pendidikan perbankan syariah hanya sebagai pelarian karena tidak mampu bersaing dengan pelamar lain di Pendidikan Tinggi favorit seperti UNAND, UNP dan STIE Dharma Andalas. Selain itu kualitas SDM yang dihasilkan oleh lembaga tersebut yang belum tentu sejalan dengan kebutuhan Perbankan Syariah karena untuk menjadikan SDM perbankan yang kompeten diperlukan waktu yang cukup lama (Republika, 2005). Untuk mengatasi hal ini maka perbankan syariah terpaksa merekrut SDM konvensional untuk diberi pelatihan syariah, namun untuk menguasai konsep-konsep perbankan syariah secara mahir diperlukan waktu penyesuaian sehingga dampak

pelatihan belum begitu maksimal⁵. Hal ini sejalan dengan pendapat Razak (1999); <http://www.republika.co.id> dan <http://www.portalhr.com>; Karbhari, Naser, dan Shahin (2004) yang menyatakan bahwa hanya 20-30 persen saja dari SDM lembaga keuangan syariah memiliki kompetensi yang memadai.

Untuk menghadapi persoalan ini maka Perbankan Syariah perlu mengelola SDM secara profesional sehingga terbentuknya SDM yang kompeten, efisien, yang mampu memberikan pelayanan yang berkualitas pada konsumen. Hanya dengan SDM yang berkualitas organisasi dapat melahirkan metode, sistem, prosedur dan strategi yang bersifat inovatif dan kreatif sehingga memberi nilai tambah kepada pelanggan (Nankervis, 2000, Lindner, 2001).

7. Pengembangan Karir

Berdasarkan nilai rata-rata tiap item pernyataan, menunjukkan bahwa perbankan Syariah Sumatera Barat telah melaksanakan pengembangan karir dengan baik. Hal ini tercermin dari nilai rata-rata pernyataan untuk setiap item positif yang menunjukkan angka di atas 3, atau lebih jelasnya nilai rata-rata seluruh pernyataan pengembangan karir adalah 3,86 untuk bank umum syariah dan 3,71 untuk BPRS.

Secara terperinci pelaksanaan training dan pengembangan SDM

pada perbankan syariah di Sumatera Barat dapat dijelaskan bahwa pada perbankan syariah telah memiliki jenjang karir yang jelas, dilaksanakan secara terbuka sehingga setiap karyawan memahami jenjang karir tersebut yang pada akhirnya dapat memotivasi karyawan. Hal ini akan mempengaruhi kinerja karyawan dan perbankan syariah sesuai dengan pendapat Veitzal (2003) yang menyatakan bahwa bilamana perusahaan memiliki sistem karir dan penilaian kerja yang transparan dan ada umpan balik akan memberi dampak positif kepada motivasi karyawan sehingga akan dapat mempengaruhi kinerja mereka dan kinerja organisasi. Begitu juga halnya bilamana perusahaan memiliki sistem karir dan penilaian kerja yang transparan dan ada umpan balik akan memberi dampak positif kepada motivasi karyawan sehingga akan dapat mempengaruhi kinerja mereka dan kinerja organisasi.

Sistem karir ini memperhatikan bakat dan keinginan karyawan dan selalu dievaluasi. Namun demikian sistem karir ini belum sepenuhnya disesuaikan dengan keunggulan bersaing perbankan syariah. Hal ini terjadi karena para pengambil keputusan pada perbankan syariah di Sumatera Barat belum sepenuhnya memahami produk dan operasi perbankan syariah secara komprehensif dan mendalam sehingga sulit bagi pimpinan perbankan syariah untuk mengidentifikasi keunggulan bersaing bank syariah yang mereka pimpin. Yang diketahui mereka hanya mekanisme dan produk dasar perbankan syariah sehingga mereka

⁵ Hasil wawancara dengan pimpinan BNI Syariah pada pertengahan Februari 2008.

menciptakan keunggulan bersaing bank syariahnya. Akibatnya para pimpinan bank syariah Sumatera Barat belum mampu menyusun sistem karir sesuai dengan keunggulan bersaing bank syariah.

8. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja mempunyai nilai rata-rata seluruh item pernyataan sebesar 4,14 untuk bank umum syariah dan 4,00 untuk BPRS. Ini berarti penilaian kinerja pada perbankan syariah Sumatera Barat telah dilaksanakan dengan baik. Perbankan syariah tersebut telah menerapkan sistem penilaian kinerja untuk berbagai tujuan yang telah dihubungkan dengan visi dan misi perbankan syariah dengan mempertimbangkan banyak aspek. Sistem penilaian kinerja tersebut telah difahami oleh semua karyawan yang dilaksanakan secara reguler. Sistem penilaian kinerja dilakukan untuk mendapatkan umpan balik sehingga ia telah dievaluasi setiap saat. Akibat adanya penilaian ini maka karyawan mendapatkan *feedback* atas kinerjanya pada masa lalu sehingga memberikan masukan pada karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

9. Penggajian dan Tunjangan

Berdasarkan nilai rata-rata untuk seluruh pernyataan, dapat diketahui bahwa Sistem penggajian dan tunjangan pada perbankan syariah telah dilakukan secara baik. Hal ini dibuktikan pada nilai rata-rata untuk seluruh pernyataan yang berkaitan dengan sistem penggajian dan tunjangan memiliki nilai rata-rata di atas 3. Atau secara lebih tepat, untuk

bank umum syariah nilai rata-ratanya 3,30 dan untuk BPRS 3,27.

Secara terperinci untuk masing-masing item pernyataan terlihat bahwa sistem penggajian dan tunjangan yang dilakukan perbankan syariah Sumatera Barat telah memperhatikan berbagai aspek terutama prestasi karyawan. Sistem penggajian ini selalu dievaluasi dan terbukti dapat meningkatkan motivasi karyawan.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa perbankan syariah Sumatera Barat telah melaksanakan fungsi operasional Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang meliputi fungsi perencanaan SDM, pelaksanaan job analisis, model rekrutmen dan seleksi, metode training, penilaian kinerja, pengembangan karir dan sistem penggajian secara strategik. Pengelolaan SDM secara strategik adalah pengelolaan SDM yang berorientasi jangka panjang yang mensinkronkan pelaksanaan fungsi operasional yang meliputi perencanaan SDM, analisis pekerjaan, rekrutmen dan seleksi, penilaian prestasi dan penggajian yang dapat membentuk SDM yang kompeten dengan dasar keunggulan bersaing perusahaan. Sehingga dengan pengelolaan SDM secara strategik akan tercipta SDM yang dapat menjadi sumber keunggulan bersaing bagi perusahaan (Tzafrir, 2007). Oleh karena itu perusahaan perlu memposisikan manusia sebagai *strategic partner* manajemen karena manusia menjadi sumber keunggulan bersaing dalam menghadapi perubahan lanskap persaingan bisnis (Lado dan Wilson, 1994), sehingga

pengelolaannya disejalankan dan diselaraskan dengan strategi bersaing yang diadaptasi oleh perusahaan (Porter, 1980). Agar lebih jelas bahwa fungsi operasional Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) perbankan syariah Sumatera Barat

telah dilaksanakan secara strategik dapat dilihat pada bahagian pernyataan tiap fungsi operasional Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang diringkaskan pada Tabel 3. di bawah ini

Tabel 3.
Ringkasan Pernyataan Pelaksanaan Fungsi Operasional MSDM yang Relevan dengan Pelaksanaan Fungsi Operasional MSDM Secara Strategik

Pernyataan per Item	JenisBank	Mean	Sig.	Keterangan
Perencanaan disejalankan dengan visi dan misi.	BUS	4,00	,156	Tidak Signifikan
	BPRS	3,67		
Perencanaan sdm jangka panjang.	BUS	3,80	,279	Tidak Signifikan
	BPRS	3,00		
Memiliki operasional jangka pendek yg di turunkan dari jangka panjang.	BUS	4,20	,279	Tidak Signifikan
	BPRS	3,00		
Konsistensi rencana jangka panjang dengan rencana jangka pendek.	BUS	3,60	,487	Tidak Signifikan
	BPRS	3,00		
Bentuk training berkaitan dengan peningkatan keunggulan bersaing	BUS	4,40	,744	Tidak Signifikan
	BPRS	3,67		
Sistem karir disesuaikan dengan keunggulan bersaing perusahaan	BUS	3,33	,249	Tidak Signifikan
	BPRS	3,00		
Sistem penilaian kinerja dihubungkan dg keunggulan bersaing	BUS	3,80	,514	Tidak Signifikan
	BPRS	3,67		
Sistem penggajian disesuaikan dengan keunggulan bersaing perusahaan	BUS	3,60	,575	Tidak Signifikan
	BPRS	3,33		

Sumber : Suvey Lapangan 2008, (data diolah)

Pada tabel di atas terlihat bahwa tiap item pernyataan yang relevan dengan Pelaksanaan Fungsi Operasional MSDM Secara Strategik memiliki nilai rata-rata di atas 3 yang berarti pelaksanaan fungsi operasional MSDM telah dilaksanakan melebihi nilai rata-rata/netral (2,5) sehingga dapat dikatakan fungsi operasional MSDM telah dilaksanakan secara strategik.

Pengaruh Pelaksanaan Fungsi Operasional MSDM dengan Prestai PerbankanSyariah Sumatera Barat

Berdasarkan hasil perhitungan Korelasi Pearson, dapat diketahui bahwa pelaksanaan fungsi operasional MSDM yang terdiri dari fungsi perencanaan SDM, pelaksanaan job analisis, model rekrutmen dan seleksi, metode training, penilaian kinerja, pengembangan karir dan sistim penggajian secara bersama-sama berpengaruh terhadap terhadap kinerja bank syariah. Hal ini diperlihatkan dengan adanya salah satu fungsi dari kesembilan fungsi operasional MSDM tersebut yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja perbankan syariah, dimana berdasarkan pengalaman dalam

analisis regresi apabila salah satu variabel bebas berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat maka sekaligus seluruh variabel terikat secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat yang dalam hal ini diwakili oleh kinerja perbankan syariah. Walaupun tidak persis sama, hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Huselid (1995) yang menyatakan bahwa pelaksanaan MSDM oleh perusahaan akan mempengaruhi keterampilan, perilaku, komitmen dan semangat kerja karyawan dan pada akhirnya akan memberi pengaruh terhadap prestasi perusahaan.

Mengapa digunakan korelasi untuk menganalisis data? Jawabnya adalah karena jumlah sampel yang sangat sedikit yaitu hanya 8 buah sedangkan variabel bebasnya 9 buah sehingga hasil regresinya yang dapat tak dapat dihitung. Hasil regresi hanya dapat dihitung apabila jumlah variabel bebas kurang 2 dari jumlah sample atau dalam hal ini jumlah variabel paling banyak hanya 6 buah. Untuk mengantisipasi hal di atas maka digunakan analisis korelasi.

Fungsi MSDM yang Berperan Penting dalam Mempengaruhi Kinerja Perbankan Syariah di Sumatera Barat

Berdasarkan hasil perhitungan Korelasi Pearson, dapat diketahui bahwa hanya fungsi rekrutmen yang berkorelasi signifikan terhadap kinerja perbankan syariah di Sumatera Barat. Ini menunjukkan bahwa fungsi MSDM yang berperan penting dalam mempengaruhi kinerja perbankan syariah di Sumatera Barat adalah rekrutmen. Rekrutmen merupakan sebuah proses untuk mendapatkan calon pekerja baik yang berasal dari dalam perusahaan maupun dari luar perusahaan. Pada perbankan syariah di

Sumatera Barat, karyawan direkrut berasal dari calon yang berlatar belakang non syariah, setelah lulus dalam seleksi barulah calon karyawan ini diberi pelatihan syariah di salah satu pesantren di pulau Jawa selama tiga bulan. Perekrutan dari calon konvensional ini dilakukan karena calon karyawan yang berlatar belakang pendidikan syariah tidak memiliki kompetensi standar yang telah ditetapkan oleh perbankan syariah. Hasil studi sejalan dengan penelitian Bawa (2000) yang menjelaskan perusahaan yang mengelola SDM organisasi dengan baik yaitu melaksanakan proses rekrutmen dan seleksi memberi dampak pada *voluntary turnover* dan produktifitas.

Ukuran Organisasi Mempengaruhi Pelaksanaan Fungsi Operasional MSDM pada Perbankan Syariah Sumatera Barat

Bagian ini akan mengemukakan hasil pengujian hipotesis tentang ada atau tidaknya perbedaan dalam praktek manajemen SDM pada perbankan syariah di Sumatera Barat dikaitkan dengan ukuran organisasi. Organisasi bank syariah dibedakan antara organisasi yang besar dan organisasi yang kecil. Perbankan syariah yang besar diwakili oleh Bank Umum Syariah (BUS), sedangkan untuk bank syariah yang kecil diwakili oleh Bank Perkreditan Rakyat Syariah (BPRS). Untuk menunjukkan perbedaan tersebut maka digunakan hasil dari uji T-Test pada lampiran 3.

Berdasarkan hasil pengujian secara statistik menunjukkan ada perbedaan yang nyata pada proses *rekrutmen* antara Bank Umum Syariah dengan Bank Perkreditan Rakyat Syariah. Untuk mengetahui bagaimana perbedaan proses rekrutmen yang dilakukan oleh masing-masing

perbankan syariah marilah kita simak penjelasan berikut.

Proses rekrutmen atau *resourching* bagi Bank Umum Syariah menjadi hal yang sangat penting mengingat aktivitas *resourching* dapat mempengaruhi strategi perusahaan. Proses tersebut dilaksanakan secara terencana, terkoordinasi, berdasarkan kebutuhan, disiplin ilmu dan pengalaman kerja serta sesuai dengan perkembangan jaringan kantor. Untuk mendapatkan calon karyawan yang diperlukan, Bank Umum Syariah berusaha untuk melakukan internal rekrutmen terlebih dahulu. Artinya, perusahaan membuka kesempatan kepada seluruh staf yang berminat untuk mengisi posisi yang ditawarkan. Apabila calon karyawan internal dengan kondisi tertentu tidak dapat mengisi posisi tersebut, barulah menjalankan proses rekrutmen dari eksternal. Sebagai contoh pada Bank BNI Syariah dimana dalam rekrutmen tidak langsung merekrut calon karyawan dari luar perusahaan namun, departemen sumber daya insani akan mencari karyawan dari lingkungan internal terlebih dahulu yaitu dari kantor-kantor cabang yang jumlah karyawannya berlebih. Departemen sumber daya insani akan melakukan rekrutmen dari lingkungan eksternal perusahaan jika tidak ditemukan karyawan yang tepat untuk mengisi posisi yang ditawarkan.

Beragam metode rekrutmen digunakan oleh Bank Umum Syariah, semuanya berawal dari tujuan rekrutmen yang ingin dicapai. Secara umum tujuan rekrutmen pada Bank Umum Syariah mempunyai dua pendekatan yaitu *hire for position* dan *hire for person*. *Hire for position* maksudnya adalah merekrut calon karyawan karena adanya kebutuhan untuk posisi tertentu.

Metode umum yang dipakai adalah internal rekrutmen dan penyedia jasa tenaga kerja. Sedangkan *hire for person* adalah merekrut calon karyawan karena kualifikasi/potensi yang dimiliki oleh calon karyawan yang bersangkutan. Metode-metode yang sering digunakan dalam pendekatan *hire for person* adalah *campus visit* yaitu kunjungan ke kampus-kampus mencari bibit unggul (Taufiza,2006).

Umumnya Bank Umum Syariah mengandalkan rekrutmen yang berbasis kepada kompetensi individu diantaranya keahlian terapan, pengetahuan, perilaku, dan atribut personal. Keahlian terapan merupakan kemampuan untuk menyelesaikan tugas yang diberikan. Pengetahuan atau *knowledge* dapat diartikan pemahaman detil terhadap materi yang diperoleh melalui pendidikan formal, training profesional, atau pengalaman bekerja. Perilaku (*behavior*) adalah tindakan yang bisa diobservasi. Contohnya, sifat kooperatif, empati, dan kerjasama tim. Sedangkan atribut personal merupakan sebuah karakteristik atau sifat bawaan yang tidak bisa diamati secara langsung, misalnya kejujuran dan percaya diri.

Dilihat dari sisi Bank Perkreditan Rakyat Syariah proses rekrutmen masih kurang selektif ditandai dengan tidak memberikan kesempatan yang sama bagi yang memiliki kemampuan *entrepreneur* dari lingkungan eksternal perusahaan.

Pola rekrutmen juga bersumber dari lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Sumber internal berasal dari karyawan yang ada sekarang yang dapat dicalonkan untuk dipromosikan, dipindah tugaskan atau dirotasi tugasnya

serta mantan karyawan yang bisa dipekerjakan dan dipanggil kembali, sedangkan sumber eksternal berasal dari luar perusahaan yang didapat melalui program rekomendasi dari karyawan (*employee referrals*) dan iklan (*advertising*). Jika kita lihat dari sumber internal menunjukkan ada perbedaan pelaksanaan rekrutmen pada BPRS. Perbedaan yang nyata terlihat dari pernyataan "mantan karyawan bisa dipekerjakan dan dipanggil kembali". Pada Bank Umum Syariah mantan karyawan tidak mempunyai peluang untuk dipanggil kembali bahkan untuk dipekerjakan kembali dalam perusahaan. Hal inilah yang menjadi indikator pembeda pelaksanaan praktek manajemen SDM antara Bank Umum Syariah dengan Bank Perkreditan Rakyat Syariah.

Kalau dilihat cara perekrutan dari lingkungan eksternal perusahaan pada Bank Perkreditan Rakyat Syariah juga terdapat perbedaan pola yang digunakan, dimana BPRS masih menggunakan pola yang bersifat *spoil system* (system yang tertutup) yaitu hanya kepada kalangan yang telah disiapkan. Contohnya pada program rekomendasi dari karyawan (*employee referrals*), program ini memberitahukan kepada para karyawan mengenai adanya lowongan pekerjaan di dalam perusahaan kemudian mereka yang mencari teman-teman berbobot untuk dapat mengisi lowongan tersebut.

Berdasarkan pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa ada perbedaan pelaksanaan praktek manajemen SDM antara perbankan syariah yang besar (Bank Umum Syariah) dengan perbankan syariah yang kecil (Bank Perkreditan Rakyat Syariah). Perbedaan yang nyata terletak pada proses rekrutmen.

Ukuran Organisasi Mempengaruhi Hubungan antara Pelaksanaan Fungsi Operasional MSDM dengan Kinerja Perbankan Syariah Sumatera Barat

Untuk menguji hipotesis ini digunakan analisis regresi bertingkat yang berguna untuk mengetahui peranan suatu variabel terhadap hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya. Dalam penelitian ini regresi bertingkat digunakan untuk mengetahui peranan variabel moderating ukuran Perbankan Syariah terhadap hubungan antara tingkat kompetensi manajemen sumber daya manusia dengan prestasi perusahaan.

Untuk mengetahui apakah variabel *moderating* mempengaruhi hubungan antara variabel independen dan variabel dependen dilakukan analisis perubahan R^2 dan perubahan nilai F . Karena keterbatasan data maka regresi liner berganda tidak dapat dilakukan yang berakibat regresi bertingkat juga tidak dapat dilakukan sehingga nilai R^2 dan F tidak dapat diketahui. Dengan demikian permasalahan apakah ukuran organisasi mempengaruhi hubungan antara pelaksanaan fungsi operasional MSDM dengan kinerja perbankan syariah Sumatera Barat tidak dapat dianalisis.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan kepada hasil penelitian di atas maka dapat dikemukakan kesimpulan dari penelitian ini, sebagai berikut:

1. Perbankan syariah Sumatera Barat telah melaksanakan fungsi operasional Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang meliputi fungsi perencanaan SDM, pelaksanaan job analisis, model rekrutmen dan seleksi, metode training, penilaian

kinerja, pengembangan karir dan sistim penggajian secara strategik, yaitu pengelolaan SDM yang berorientasi jangka panjang yang mensinkronkan pelaksanaan fungsi operasional Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dengan keunggulan bersaing perusahaan.

2. Pelaksanaan fungsi operasional MSDM yang terdiri dari fungsi perencanaan SDM, pelaksanaan job analisis, model rekrutmen dan seleksi, metode training, penilaian kinerja, pengembangan karir dan sistim penggajian secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja bank syariah, sehingga agar kinerja perbankan syariah Sumatera Barat dapat meningkat maka Pelaksanaan fungsi operasional MSDM harus mendapat perhatian yang serius.
3. Dari kesembilan pelaksanaan fungsi MSDM, fungsi yang berperan penting dalam mempengaruhi kinerja perbankan syariah di Sumatera Barat adalah rekrutmen. Dalam rekrutmen ini perbankan syariah masih menerima calon karyawan perbankan syariah yang berlatar-belakang non syariah baik dari internal perusahaan maupun dari eksternal. Perekrutan calon dari latar belakang non syariah ini dilalukan karena calon yang berlatar belakang syariah belum mempunyai kompetensi yang sesuai dengan estándar yang ditetapkan perbankan syariah.
4. Ukuran Organisasi Mempengaruhi Pelaksanaan Fungsi Operasional MSDM pada Perbankan Syariah Sumatera Barat. Pada organisasi yang berukuran besar yang dalam hal ini diwakili oleh bank umum syariah pelaksanaan fungsi operasional MSDM lebih strategik dan

komprehensif bila dibandingkan dengan organisasi yang berukuran kecil yang dalam hal ini diwakili oleh bank perkreditan rakyat syariah (BPRS).

Saran

Dari hasil penelitian dan kesimpulan yang telah dikemukakan maka dapat dikemukakan rekomendasi sebagai berikut :

1. Perbankan syariah di Sumatera Barat harus mempertahankan dan meningkatkan pelaksanaan fungsi operasional yang strategik memposisikan manusia sebagai *strategic partner* manajemen karena manusia menjadi sumber keunggulan bersaing dalam menghadapi perubahan lanskep persaingan bisnis.
2. Karena faktor rekrutmen sangat berperan penting terhadap kinerja perbankan syariah di Sumatera Barat maka proses dan pola rekrutmen harus selalu ditingkatkan kualitasnya. Perbankan syariah harus mengutamakan kompetensi dari calon karyawan yang akan direkrut karena sangat berpengaruh terhadap kinerja perbankan syariah. Karena calon yang berlatar belakang syarian pada umumnya mempunyai kompetensi di bawah standar maka perbankan syariah harus proaktif bekerjasama dengan perguruan tinggi ternama untuk mengembangkan program studi perbankan syariah yang kompeten dan profesional.
3. Sebaiknya Bank Umum Syariah dan Bank Perkreditan Rakyat Syariah terus melakukan evaluasi dalam pelaksanaan praktek manajemen SDM yang telah dilakukan agar kekurangan-kekurangan dan hambatan dapat diminimalkan.

4. Seharusnya pemimpin perbankan syariah memperbaiki pelaksanaan dan penerapan praktek manajemen SDM-nya dengan adanya perkembangan lembaga perbankan syariah di Indonesia yang membutuhkan sumber daya insani (manusia) berkualitas yang dapat menjadi pelaku ekonomi profesional dan inovatif terhadap produk-produk keuangan syariah.
5. Bank Umum Syariah harus memperhatikan proses penilaian kinerja, penggajian dan tunjangan karena dari hasil penelitian diketahui bahwa Bank Perkreditan Rakyat Syariah lebih baik dalam menjalankan dan menerapkan fungsi operasional SDM tersebut.
6. Dengan adanya perbedaan yang nyata antara Bank Umum Syariah dengan Bank Perkreditan Rakyat Syariah dalam praktek manajemen SDM-nya diharapkan keunggulan-keunggulan Bank Umum Syariah dalam penerapan praktek manajemen SDM-nya dapat menjadi contoh oleh Bank Perkreditan Rakyat Syariah sehingga kualitas SDM-nya dapat disetarakan dengan Bank Umum Syariah.
7. Diharapkan perbankan syariah yang terdiri dari Bank Umum Syariah dan Bank Perkreditan Rakyat Syariah bisa meningkatkan sarana yang dapat menunjang pelaksanaan praktek manajemen SDM-nya, sehingga SDM yang dimiliki dapat meningkatkan daya saing perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

Anonymous. 2003. *Organizational performance and complementarity in human resources management,*

Relations Industrielles; Summer 2003; 58, 3; hal 452-454

Bank Indonesia, 2006, *Arsitektur Perbankan Indonesia.*

Bawa, M., A. 2000. *The Impact of human recourse management practices on firm performance: an empirical study of oil palm plantation estates in Malaysia,* Disertasi tidak diterbitkan, USM, Malaysia

Bartel Ann P. 2004. *Human Resource Management and Organizational Performance: Evidence from Retail Banking,* Industrial & Labor Relations Review, Volume 57, Issue 2, Article 2, hal 181-203

Brewster, Chris. 2004. *European perspectives on human resource management,* Human Resource Management Review, 14 365-382

Chandrakumara, Anil dan Sparrow, Paul. 2004. *Work orientation as an element of national culture and its impact on HRM policy-practice design choices,* International Journal of Manpower; 2004; 25, 6; hal 564

Cunha, R, C, Miguel P., C dan, Morgado A, Brewster, C. 2004. *Market forces, strategic management, hrm practices and organizational performance, a model based in a european sample,* Working Paper tidak diterbitkan, South Bank Business School South Bank University, London

Daley, D., M. 2002. *Strategic Human Recourse Management,* Prentice Hall, New Jersey

Denes, Shary. 2002. *HR practices differ by company size,* Rural

- Telecommunications; May/Jun; 21, 3; hal 9
- Dessler, G. 2003. *Human recourse management*, edisi 9, Prentice Hall, New York
- Ferris, G. R; Hochwater, W. A; Buckley, M. R; Bukcley, Harrell, C. G and Frink, D.D. 1999. *Human Recourse Management some new directions*, Journal of Management, Vol 25, 3, hal 385-416.
- Hair, J.F. JR., Anderson, R.E., Tatham, R.L., Black, W.C. 2000. *Multivariate Analysis*, USA: Prentice Hall international, Inc.
- Halpin, David. 2001. *Hope, Utopianism and Educational Management*, Cambridge Journal of Education, Vol. 31, No. 1, 2001, hal 103-118
- Herri. 2003. *Karakteristik manejer, strategi dan prestasi perusahaan (Studi kasus pada perusahaan manufaktur Indonesia)*, Disertasi yang tidak diterbitkan, University Sains Malaysia
- Herri. 2007. *Human Resource Practice and Company Performance (Case: Palm Oil Companies in West Sumatra*, Prosiding The 3 rd International Conference of The Asian of Academy Applied Bussiness, Hadyai, Thailand
- <http://www.portalhr.com/majalah/edisi/sebelumnya/bisnis/lid333.html> diakses pada tanggal 13/08-2007).
- http://www.republika.co.id/koran.detail.asp?.=193979_id=152&kat_idl_&kat_id2 diakses tanggal 13/08-2007).
- Huselid, M., A. 1995. *The impact of human recourse management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance*, Academy of Management Journal, Vol 38, 635-672.
- Huselid, M., A, Jackson, S.,E dan Randall, R., S. 1997. *Technical and strategic human recourse management effectiveness as determinants of firm performance*, Academy of Management Journal, 40 (1), 171-188
- Jamrog Jay J dan Overholt M, H. 2004. *Measuring HR and organizational effectiveness Employment Relations Today*; Summer, hal 33-47
- Karbhari, Y; Naser, K dan Shahin, Z. 2004. *Problems and Challenges Facing the Islamic Banking System in the West: The Case of the UK*, Thunderbird International Business Review, Vol. 46(5), September-October, hal 521-543
- Khatri, N; Wells J; McKune J; Brewer M. 2006. *Strategic Human Resource Management Issues in Hospitals: A Study of a University*, Hospital Topics; Fall 2006; 84, 4; Hal 9-20
- Kishita, T. 2006. *The HRM of Japanese Firms in the Days to Come of Global Competition, Research and Practice in Human Resource Management*, 14(1), hal 29-48.
- Koys Daniel J. 2003. *How the achievement of human-resources goals drives restaurant performance*. Cornell Hotel and Restaurant

- Administration Quarterly; Feb; 44, 1, hal 9-17
- Kraak, Andre. 2005. *Human resources development and the skills crisis in South Africa: the need for a multi-pronged strategy*, Human Sciences Research Council, Private Bag X41, Pretoria, South Africa, Journal of Education and Work, Vol. 18, No. 1, March, hal 57-83
- Lado, A. A dan Wilson, M. C. 1994. *Human resource and sustained competitive advantage: A competency-based perspective*, Academy of Management Review, Vol 19, 4, hal 699-725
- Lawler, J. J., Chen, S. dan Bae, J. 2000. *Scale of Operations, Human Resource Systems and Firm Performance in East and Southeast Asia*, Research and Practice in Human Resource Management, 8(1), 3-20.
- Lindner, James R. 2001. *Competency assessment and human resource management performance of county extension chairs in Ohio*, Journal of Agricultural Education 21 Volume 42, Issue 4, hal 21-31
- Khatri Naresh, Wells Jack dan ; McKune Jeff dan Brewer Mary. 2006. *Strategic Human Resource Management Issues in Hospitals: A Study of a University Hospital*, Hospital Topics; Fall 2006; 84, 4, hal 9-21
- Mak, Simon K M dan Akhtar, Syed. 2003. *Human resource management practices, strategic orientations, and company performance a correlations study of publicly listed company*, Journal of American Academy of Business, Cambridge; Mar; 2, 2; hal 510
- Menefee Michael L; Parnell John A; Powers Ed; Ziemnowicz Chris. 2006. *The Role of Human Resources in the Success of New Businesses* Southern Business Review; Fall, 32, 1; hal 23-33
- Nankervis, A. R. 2000. *Human Resource Management Strategies as Competitive Advantage: A Case Example of the Hospitality Sector in Southeast Asia & the Pacific Rim*, Research and Practice in Human Resource Management, 8(1), hal 111-133.
- Porter, M., E. 1980. *Competitive Strategy, : Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: The Free Press.
- Razak, A, W, A. 1999. *The Relationship between attitude and use in Islamic banking: ame empirical studies*, Thesis MBA University Sains Malaysia, Tidak Dipublikasikan
- Republika on line,.11 April 2005. Dicari: SDM Handal Perbankan diakses 13 Agustus 2007
- Richards, Malika. 2001. *U.S. Multinational staffing practices and implications for subsidiary performance in the U.K. and Thailand*, Thunderbird International Business Review. New York: Mar/Apr 2001.Vol.43, Iss. 2; hal 225
- Rivai, V. 2004. *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan dari teori ke praktek*, Murai Kencana, Jakarta

- Robbins, Stephen P. 2003. *Organizational Behavior*, New Jersey: Prentice Hall, Inc., edisi 10
- Santoso, S. 1999. *SPSS (Statistical Product and Service Solutions)*, Jakarta: PT. Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia.
- Santoso, S. 1999. *SPSS (Statistical Product and Service Solutions)*, Jakarta: PT. Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia.
- Schuler, Randall S.; Jackson, Susan E. 1987. *Organizational Strategy and Organization Level as Determinants of Human Resource*, HR. *Human Resource Planning*; 1987; 10, 3, hal 125-142
- Sözer, Seray. 2004. *An evaluation of current human resource management practices in the Turkish private sector*, Thesis yang tidak publikasikan, The Graduate School of Social Sciences of Middle East Technical University
- Stup R. E., Hyde 1 J., dan Holden, L. A. 2006. *Relationships Between Selected Human Resource Management Practices and Dairy Farm Performance*, *Journal Dairy Science*. 89: hal 1116-1120
- Sulaiman, M. 1989. *Corporate Strategy and Structure of Malaysian Manufacturing firms: A contingency approach*, Tesis Ph.D. yang tidak diterbitkan, University of Cardiff.
- Timberg, Thomas A. 2001. *Islamic Banking in Indonesia*, Bank Indonesia
- Tzafrir, S. 2006. *A universalistic perspective for explaining the relationship between HRM practice*, *Journal of Managerial Psychology*; 21, hal 109-130
- Valas Elly. 2007. *The Best Companies Focus On Employees*, *Dealerscope*; Apr; 49, 4; hal 28
- Wall, T., D and Wood, S., J. 2005. *The romance of HRM and Business performance, and the case for big science*, working paper, Institute of Work Psychology, University of Sheffield, British, 1-17
- Wilkinson, A. 1995. *Towards HRM? A Case Study from Banking*, *Research and Practice in Human Resource Management*, 3(1), 97-115.
- Young, Stephen. 2005. *10 steps to successful human capital management*, *Strategic HR Review*; Nov/Dec; 5, 1;
- Zhu, C. J. dan Dowling, P. J. 2000. *Managing Human Resources in State-Owned Enterprises in Transitional Economies: A Case Study in the People's Republic of China*, *Research and Practice in Human Resource Management*, 8(1), hal 63-92.