

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Perbankan syariah merupakan salah satu bentuk perkembangan dalam bidang ekonomi yang telah memberi pengaruh luas terhadap upaya perbaikan umat dan kesadaran baru untuk mengadopsi dan ekspansi lembaga keuangan Islam. Di Indonesia sendiri, berdasarkan *Outlook* Perbankan Syariah tahun 2011 yang dikeluarkan oleh Bank Indonesia (dalam [www.bi.go.id](http://www.bi.go.id)), “sepanjang tahun 2010 perbankan syariah tumbuh dengan volume usaha yang tinggi yaitu sebesar 43,99% dibandingkan periode yang sama tahun sebelumnya. Dari sisi penghimpunan dana, pertumbuhan Dana Pihak Ketiganya mengalami peningkatan 3,97% dari tahun sebelumnya dan dari sisi kelembagaannya sampai dengan triwulan 2010 jaringan kantor Bank Umum Syariah (BUS) dan Unit Usaha Syariah (UUS) telah meningkat sebanyak 387 kantor”. Perkembangan tersebut akan terus melaju, bahkan bisa melebihi angka tersebut beberapa tahun ke depan.

Tingginya pertumbuhan perbankan syariah saat ini membutuhkan dukungan tenaga sumber daya manusia yang profesional, karena manusia merupakan sumber daya yang paling penting dan menentukan dalam arah dan perubahan suatu organisasi. Reswita (2005) misalnya, mengatakan bahwa “sumber daya manusia merupakan faktor sentral dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi”.

Hal ini serupa dengan pendapat Deputy Gubernur Bank Indonesia, Siti Fajriyah (dalam Amiur, 2010: 1), yang menyatakan bahwa ‘untuk mencapai target *market share* bank syariah 5% dibutuhkan setidaknya 40 ribu SDM yang memiliki basis *skills* ekonomi keuangan syariah yang bermutu dan kompeten. Bank Indonesia pun memprediksikan bahwa industri perbankan syariah akan membutuhkan SDM sekitar 50 ribu sampai 60 ribu hingga tahun 2011’.

Akan tetapi, potensi kependudukan Indonesia yang begitu besar ternyata tidak secara otomatis memuluskan pelaksanaan sosialisasi lembaga keuangan syariah. Fenomena tersebut sempat diungkapkan oleh Deputy Gubernur BI, Siti Fajriyah (dalam Asnaini, 2008: 42), yang mengatakan ‘dengan minimnya stok lulusan perguruan tinggi yang paham dengan ekonomi syariah membuat sebagian bank khususnya membuka *office channeling* memilih transfer pegawai dari bank konvensional’.

*Office channeling* adalah kebijakan yang dikeluarkan oleh Bank Indonesia bagi industri perbankan syariah dalam PBI No. 8/3/PBI/2006 tentang perubahan kegiatan usaha bank umum konvensional menjadi bank umum yang melaksanakan kegiatan usaha berdasarkan prinsip syariah dan pembukaan kantor bank yang melaksanakan kegiatan usaha berdasarkan prinsip syariah oleh bank umum konvensional. Jadi, Bank Indonesia mengizinkan cabang bank konvensional yang telah memiliki Unit Usaha Syariah (UUS) untuk melakukan transaksi syariah di bank umum konvensionalnya sebatas pada pembukaan dan pengumpulan dana pihak ketiga.

Hasil dari pra penelitian yang telah dilakukan peneliti sendiri sejak bulan Februari 2011 hingga April 2011 terhadap salah satu bank syariah yang ada di Bandung, baik melalui observasi langsung, penyebaran kuesioner maupun wawancara terhadap beberapa karyawan dan nasabahnya, membuktikan bahwa sebagian besar karyawan yang bekerja di bank syariah tersebut tidak memiliki latar belakang pendidikan syariah yang sesuai dengan pekerjaan mereka sekarang. Para karyawan tersebut tidak memahami perekonomian syariah secara mendalam. Mereka hanya mengetahui dari pelatihan yang mereka dapatkan saat mulai bekerja disana.

Secara teknis, hal tersebut terlihat dari pelaksanaan beberapa tugas para karyawan yang tidak sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (SOP). Misalnya bagian *Customer Service* yang tidak memberitahukan akad yang digunakan dalam pembukaan tabungan kepada nasabah. Sedangkan dari segi kualitasnya sendiri terlihat bahwa masih terdapat kekurangan dalam hal *physical* (kemampuan akademis dan teknis) serta *emotional* (perilaku diri untuk menyesuaikan dengan lingkungan), seperti bagian *Customer Service* yang tidak mengetahui secara mendalam bagi hasil itu seperti apa dan bagaimana cara perhitungannya diperoleh.

Kemudian bagian *marketing* yang tidak memahami mengenai akad-akad yang digunakan. Mereka seolah-olah hanya menuliskan jenis akad tersebut berdasarkan peraturan yang ada tanpa mengerti makna atau maksud dari akad itu sendiri, seperti mengapa akad yang digunakan untuk pembiayaan talangan haji itu adalah *qardh* dan akad untuk pembiayaan umrah adalah *ijarah*. Walaupun dari sisi

kualitas *spiritual* sumber daya manusianya, pihak bank syariah tampak sudah baik dalam melaksanakan tugasnya, seperti mengadakan tes membaca Al-Quran saat tahap penyeleksian karyawan, *dzikir* pagi yang diadakan setiap hari Jum'at, dan pengajian setiap bulannya.

Dari fenomena-fenomena di atas dapat terlihat bahwa kualifikasi kualitas dari sumber daya manusia perbankan syariah masih belum terpenuhi semuanya. Sedangkan menurut Haryoko (2005: 21) dalam Neuneung (2006: 867) 'secara umum kualifikasi kualitas SDM yang dibutuhkan Perbankan Syariah terdiri atas 3 (tiga) hal besar, yaitu: *physical*, *emotional*, dan *spiritual*', yang artinya bahwa seharusnya ketiga kualifikasi tersebut terpenuhi semuanya.

Kondisi-kondisi di atas dapat menyebabkan ketidakjelasan kepada nasabah mengenai transaksi yang mereka lakukan dengan pihak bank, sekaligus menunjukkan bahwa kualitas sumber daya manusia yang menjalankan usaha perbankan syariah masih rendah, dan pada akhirnya akan menghadapi perbankan syariah kepada *reputational risk* (risiko reputasi), salah satunya yaitu dapat menyebabkan bank syariah kehilangan kepercayaan dari masyarakat.

Pengawas Bank Senior Kantor Bank Indonesia (KBI) Semarang, Indra Yuheri (dalam Asnaini, 2008: 41) mengatakan bahwa 'hendaknya upaya memajukan perbankan syariah diiringi dengan peningkatan sumber daya manusia (SDM) yang benar-benar memahami prinsip perbankan syariah, karena tidak dipungkiri bahwa selama ini, banyak SDM yang merupakan pengalihan dari bank konvensional. Hal ini mengakibatkan penerapan sistem "bagi hasil" (*musyarakah* atau *mudharabah*) agak ditinggalkan. Kondisi tersebut terlihat pada besarnya skim

pembiayaan bank syariah yang justru cenderung bertumpu pada pembiayaan atas dasar jual beli (*murabahah*).

Hal tersebut tentunya tidak baik bagi perkembangan bisnis perbankan syariah, karena dengan basis konvensional yang masih tertanam dalam *mindset* karyawannya akan menyebabkan roda pergerakan bank syariah tidak jauh berbeda dengan bank konvensional. Untuk itu diperlukan adanya upaya dari berbagai pihak seperti pemerintah, lembaga pendidikan, masyarakat, dan lembaga keuangan syariah itu sendiri dalam mempersiapkan dan memenuhi kebutuhan sumber daya manusia (SDM) yang kompeten bagi perbankan syariah.

Pemerintah dan lembaga pendidikan tentunya dapat bekerjasama dalam memberikan kesempatan kepada semua masyarakat untuk memperoleh pengetahuan dan pendidikan mengenai ekonomi syariah. Seperti yang tertulis dalam pasal 31 UUD 1945, perubahan keempat yang menyebutkan: Ayat (1) Setiap warga negara berhak mendapat pendidikan. (2) Setiap warga negara wajib mengikuti pendidikan dasar dan pemerintah wajib membiayainya. (3) Pemerintah mengusahakan dan menyelenggarakan satu sistem pendidikan nasional, yang meningkatkan keimanan dan ketakwaan serta akhlak mulia dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, yang diatur dengan undang-undang. (4) Negara memprioritaskan anggaran pendidikan sekurang-kurangnya dua puluh persen dari anggaran pendapatan dan belanja negara serta dari anggaran pendapatan dan belanja daerah untuk memenuhi kebutuhan penyelenggaraan pendidikan nasional. (5) Pemerintah memajukan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan menjunjung

tinggi nilai-nilai agama dan persatuan bangsa untuk kemajuan peradaban serta kesejahteraan umat manusia.

Berdasarkan Undang Undang Dasar tersebut, dapat dikatakan bahwa semua pihak wajib mendukung upaya-upaya pemerintah dalam rangka meningkatkan mutu SDM Indonesia. Oleh karena itu, pihak perbankan syariah pun memiliki peran yang penting dalam mewujudkan SDM yang berkualitas di bidang ekonomi syariah.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan bagian yang paling berperan dalam hal ini, karena MSDM pada hakikatnya merupakan manajemen yang khusus untuk mengelola sumber daya manusia di mana di dalamnya terdapat berbagai fungsi yang secara garis besarnya dimulai dari fungsi untuk merekrut, melatih, hingga melepaskan kembali sumber daya manusia tersebut ke masyarakat.

Jumlah kebutuhan sumber daya manusia perbankan syariah saat ini semakin meningkatkan peran MSDM untuk dapat meningkatkan kinerja pengelolaannya sebagai dasar pengambilan keputusan dalam mencapai tujuan perusahaan. Berikut ini gambaran kebutuhan sumber daya manusia suatu bank syariah yang ada di Bandung untuk proyeksi tahun 2011 berdasarkan pernyataan bagian Sumber Daya Insaninya (SDI):

**Tabel. 1.1**  
**Proyeksi Kebutuhan SDM Bank Syariah X Tahun 2011**

<b>Kantor Bank Syariah X</b>	<b>SDI Tersedia</b>	<b>SDI Belum Tersedia</b>
Kantor Cabang Pembantu A	64,52%	35,48%
Kantor Cabang Pembantu B	3,23%	96,77%
Kantor Cabang	92,31%	7,69%
Bank Syariah X Konsolidasi	56,44%	43,56%

Kebutuhan sumber daya manusia yang dijelaskan pada tabel di atas diantaranya ditujukan untuk beberapa posisi/jabatan penting seperti *Operational Officer*, *Account Officer*, Kepala Warung Mikro, *Back Office*, dan Pelaksana Marketing Mikro. Jabatan-jabatan itu tentunya memerlukan *skill* atau kompetensi yang khusus dalam bidang ekonomi/perbankan syariah, karena sistem operasional di bank syariah sendiri berbeda dengan sistem operasional bank konvensional.

Merujuk pada hal tersebut, maka seorang manajer personalia atau manajer MSDM harus selektif dalam memilih calon pegawai, mulai dari merencanakan, menyusun, melaksanakan maupun mengawasi proses perekrutan, penyeleksian, penempatan sampai kepada pengembangan potensinya. Hal tersebut dikarenakan SDM akan mempengaruhi *performance* dari suatu perusahaan. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Tahir Masood Quresh, Asyifa Akbar, Mohammad Aslam Khan, Rauf A. Sheikh dan Syed Tahir Hijazi (2010) yang menjelaskan bahwa faktor utama dari praktek manajemen sumber daya manusia yang mempengaruhi performa keuangan suatu bank adalah proses seleksi, pelatihan, kompensasi, dan partisipasi dari karyawan.

Namun pada kenyataannya tidak semua fungsi MSDM dilaksanakan sesuai dengan SOP. Hal tersebut terlihat dari fenomena yang terjadi di bank syariah X di Bandung, di mana salah satu program pelatihan untuk karyawan yaitu *Reading Discussion* yang seharusnya dilakukan setiap minggu, namun pada kenyataannya hanya dilakukan satu atau dua kali dalam sebulan. Dari fenomena tersebut terlihat bahwa diperlukan adanya pengawasan terhadap praktik dari fungsi MSDM itu sendiri, mulai dari kepatuhan maupun kinerjanya dalam usaha

memperoleh dan mengembangkan karyawan yang berkualitas.

Oleh karena itu, dengan adanya audit fungsi MSDM yang dilakukan oleh audit internal di bank syariah dapat dipandang sebagai suatu dukungan untuk membantu perusahaan (perbankan syariah) dalam mencari dan mengevaluasi sejauh mana MSDM telah berhasil memberikan dukungan pada berbagai divisi pelaksana dalam perusahaan melalui pemilihan karyawan yang berkualitas.

Seperti hasil penelitian yang dilakukan oleh Marta Fossas O. dan Miguel Angel S. C (2002) yang menyatakan bahwa MSDM memiliki evolusi yang kuat. Untuk memberikan informasi yang berguna bagi manajer, biasanya dilakukan evaluasi terhadap hasil perencanaan dan pelaksanaan kebijakan MSDM, dan kedua hal tersebut merupakan tujuan dari audit sumber daya manusia.

“Audit sumber daya manusia ini dapat dilakukan terhadap hal-hal yang dikelola oleh MSDM seperti program pelatihan dan pengembangan SDM, yang akan membantu manajer SDM untuk membuat keputusan mengenai bagaimana, siapa, kapan, dimana, dan berapa banyak kontribusi pelatihan dan pengembangan untuk organisasi” (Murphy, B. P & Watson, 1988: 13).

Penelitian yang dilakukan oleh Maryama Shofa (2008) menunjukkan bahwa pelaksanaan audit sumber daya manusia dapat meningkatkan nilai dari kinerja operasional perusahaan, khususnya dalam bidang pelayanan. Begitupun dengan hasil penelitian Linda Raharjo (2001), Agustina Afandi & Yurianti Carolin (2008), dan Fatria Sudarmadi (2010) yang menunjukkan bahwa dengan audit yang dilakukan terhadap manajemen sumber daya manusia dapat mengidentifikasi dan mengevaluasi berbagai macam kelemahan dalam



pelaksanaan fungsi MSDM dan akhirnya memberikan rekomendasi untuk peningkatan kinerja pelaksanaan fungsi-fungsi tersebut agar lebih efektif dan efisien.

Dari penelitian-penelitian tersebut terlihat betapa pentingnya audit manajemen sumber daya manusia bagi suatu organisasi. Sehingga dapat mendorong dipatuhinya kebijaksanaan manajemen tersebut serta menjaga agar tercapainya sistem informasi manajemen yang baik.

Akan tetapi, penelitian-penelitian di atas hanya dilakukan di perusahaan manufaktur dan hanya mencoba untuk mengungkapkan keefektifitasan fungsi MSDM yang dijalankan melalui suatu audit SDM yang kemudian memberikan saran perbaikan bagi pihak perusahaan. Selain itu, pengecekan keabsahan data yang dilakukan dalam penelitian-penelitian di atas hanya dilakukan dengan cara membandingkan data yang diperoleh dengan teori yang bersangkutan (triangulasi dengan teori). Oleh karena itu, penelitian-penelitian tersebut tidak menggali informasi lebih dalam mengenai apa dan bagaimana sebenarnya esensi praktik audit SDM dari berbagai sudut pandang pihak-pihak yang berkaitan langsung maupun tidak langsung dengan praktik audit tersebut.

Dalam penelitian ini digunakan pula pendekatan deskriptif kualitatif karena kualitas SDM merupakan suatu fenomena yang sulit untuk diukur dengan menggunakan angka atau secara kuantitatif. Dengan menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif ini, peneliti dapat memahami dan menjelaskan mengenai apa, mengapa, dan bagaimana suatu fenomena terjadi. Sehingga, dengan teknik 'triangulasi dengan teori dan sumber' yang digunakan dalam

pemeriksaan keabsahan datanya, peneliti dapat menyediakan kedalaman pengamatan dengan rinci dan berkesinambungan. Berikut ini adalah gambaran dari persamaan dan perbedaan antara penelitian-penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang:

**Tabel. 1.2**  
**Perbandingan Penelitian Terdahulu**

No.	Judul Penelitian	Peneliti /Tahun	Persamaan	Perbedaan
1.	<i>Auditing Training and Development</i>	Murphy, B. P & Watson (1988)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Membahas mengenai audit terhadap fungsi MSDM (fungsi pelatihan dan pengembangan)</li> <li>- Membahas audit program, audit objektif, dan audit prosedur fungsi MSDM (fungsi pelatihan dan pengembangan)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Membahas mengenai audit terhadap seluruh fungsi MSDM.</li> </ul>
2.	<i>Human Resources Audit</i>	Marta Fossas O. dan Miguel Angel S. C (2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menganalisis dan mengevaluasi fungsi-fungsi dalam MSDM untuk mengetahui penerapan kebijakan dan kualitas dari sumber daya manusianya</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penelitian sekarang lebih difokuskan pada praktik audit sumber daya manusianya itu sendiri.</li> </ul>
3.	<i>Do human resource management practice have an impact on financial performance of banks?</i>	Tahir Masood Quresh, Asyiha Akbar, Mohammad Aslam Khan, Rauf A. Sheikh dan Syed Tahir Hijazi (2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Membahas mengenai manajemen sumber daya manusia dan performa bank</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penelitian sekarang menggunakan metode deskriptif kualitatif dan bukan kuantitatif</li> <li>- Tujuan dari penelitian sekarang adalah mencari solusi dan bukan mencari hubungan antar variabel</li> </ul>
4.	Pelaksanaan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Pada PT. Kerta Rajasa Raya Surabaya	Linda Raharjo (2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menggunakan metode deskriptif kualitatif</li> <li>- Menggunakan teknik triangulasi dengan teori</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menggunakan teknik triangulasi dengan sumber dan teori</li> <li>- Jenis perusahaan yang diteliti dalam</li> </ul>

5.	Dan Audit Sumber Daya Manusia Pada Departemen Produksi PT. Mustika Bahana Jaya di Lumajang	Agustina Afandi dan Yurianti Carolin (2008)	- Tujuannya untuk mengetahui keefektifan pelaksanaan fungsi MSDM	penelitian sekarang adalah lembaga keuangan (Bank Syariah) - Tujuan penelitian sekarang lebih difokuskan pada pelaksanaan fungsi MSDM praktik audit SDMnya dan bukan hanya pada keefektifan
6.	Analisis Pelaksanaan Audit Sumber Daya Manusia Sehubungan Dengan Penilaian Kinerja Karyawan	Maryama Shofa (2008)	- Menggunakan metode analisis kualitatif dengan pendekatan deskriptif	- Jenis perusahaan yang diteliti dalam penelitian sekarang adalah lembaga keuangan (Bank Syariah) - Tujuan penelitian sekarang adalah mencari solusi dan bukan mencari hubungan antar variabel
7.	Audit Manajemen Atas Fungsi Sumber Daya Manusia Pada Amigo Group Retail Fashion and Shoes Klaten	Fatria Sudarmadi (2010)	- Menggunakan teknis analisis data deskriptif kualitatif - Tujuannya untuk mengetahui dan mengevaluasi fungsi MSDM	- Jenis perusahaan yang diteliti dalam penelitian sekarang adalah lembaga keuangan (Bank Syariah) - Tujuan penelitian sekarang lebih difokuskan pada praktik audit SDMnya dan bukan hanya pada keefektifan pelaksanaan fungsi MSDM

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, dapat dirumuskan beberapa permasalahan yang akan diteliti dalam penelitian ini melalui pertanyaan-pertanyaan yang diharapkan dapat terjawab, yaitu:

1. Bagaimanakah pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia di Bank Syariah Mandiri Cabang Bandung-Kopo?
2. Bagaimanakah pelaksanaan audit fungsi sumber daya manusia di Bank Syariah Mandiri Cabang Bandung-Kopo?
3. Bagaimanakah kualitas sumber daya manusia di Bank Syariah Mandiri Cabang Bandung-Kopo sebelum dan setelah adanya audit fungsi sumber daya manusia?
4. Bagaimana audit fungsi sumber daya manusia mengatasi kurangnya kualitas sumber daya manusia perbankan syariah?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mendapatkan jawaban atas permasalahan yang telah dirumuskan di atas, yaitu:

1. Untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia di Bank Syariah Mandiri Cabang Bandung-Kopo.
2. Untuk mengetahui bagaimana proses pelaksanaan praktik audit internal terhadap fungsi manajemen sumber daya manusia di Bank Syariah Mandiri Cabang Bandung-Kopo.
3. Untuk mengetahui kualitas sumber daya manusia perbankan syariah sebelum dan setelah adanya audit internal terhadap fungsi manajemen sumber daya manusia di Bank Syariah Mandiri Cabang Bandung-Kopo.

4. Untuk mengetahui seperti apa dan bagaimana suatu audit fungsi sumber daya manusia dapat mengatasi kurangnya kualitas sumber daya manusia yang terjadi di perbankan syariah.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Hal penting dari sebuah penelitian adalah kemanfaatan yang dapat dirasakan atau diterapkan setelah terungkapnya hasil penelitian. Adapun kegunaan yang diharapkan dalam penelitian ini adalah:

##### **1.4.1 Manfaat teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khasanah pengetahuan dalam hal pemberdayaan sumber daya manusia perbankan syariah yang berkualitas serta menjadi literatur bagi mahasiswa dan pihak lain untuk melakukan penelitian dengan topik yang sama di masa yang akan datang.

##### **1.4.2 Manfaat praktis**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) tidak bisa dianggap hanya sebagai kegiatan administrasi yang berkaitan dengan perekrutan pegawai, *staffing*, *coordinating* yang dilakukan oleh bagian personalia saja, akan tetapi mempunyai kewajiban untuk: memahami perubahan yang semakin kompleks yang selalu terjadi di lingkungan bisnis, harus mengantisipasi perubahan teknologi, dan memahami dimensi internasional yang mulai memasuki bisnis akibat informasi

yang berkembang cepat. Oleh karena itu, adanya audit sumber daya manusia, yaitu pemeriksaan dan penilaian secara sistematis, objektif dan terdokumentasi terhadap kesesuaian, efektivitas dan efisiensi pengelolaan fungsi-fungsi MSDM, akan mendukung tercapainya tujuan organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan pemikiran tersebut, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi kepada para pengambil kebijakan di Bank Syariah, khususnya penyusun kebijakan sumber daya manusia, yang berupa masukan mengenai prioritas peningkatan dari pelaksanaan fungsi MSDM berdasarkan ukuran yang telah disesuaikan dengan kepentingan bersama dan kepentingan perusahaan melalui praktik audit MSDM. Sehingga dengan adanya praktik audit fungsi SDM tersebut diharapkan dapat menjadi solusi atas kurangnya kualitas sumber daya manusia di perbankan syariah.