

Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia di Bank Syariah: Kunci Untuk Keberlanjutan

Farah Sya'bania Chauzaqi

Program studi Perbankan Syariah, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
e-mail: farahchauzaqi@gmail.com

Kata Kunci:

Pengembangan SDM, Bank Syariah, Keberlanjutan, Ekonomi Syariah, Sosial.

Keywords:

HR Development, Sharia Banks, Sustainability, Sharia Economy, Social.

ABSTRAK

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) di bank syariah menjadi faktor krusial dalam mencapai keberlanjutan dan daya saing di industri perbankan. Bank syariah membutuhkan SDM yang tidak hanya kompeten dalam teknis perbankan tetapi juga memiliki pemahaman mendalam tentang prinsip-prinsip syariah. Tantangan utama dalam pengembangan SDM di bank syariah meliputi kurangnya tenaga ahli berkompetensi syariah dan tingginya biaya pelatihan. Artikel ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi pustaka untuk mengidentifikasi strategi-strategi efektif dalam pengembangan SDM. Temuan menunjukkan bahwa pendidikan berkelanjutan,

rekrutmen tenaga profesional dengan latar belakang ekonomi syariah, dan pengembangan karir yang sistematis merupakan langkah strategis penting. Selain itu, penerapan budaya organisasi islami dan kolaborasi dengan institusi pendidikan juga menjadi kunci dalam menciptakan SDM unggul. Dengan strategi komprehensif, bank syariah dapat meningkatkan efisiensi operasional, inovasi produk, dan kepuasan nasabah, yang pada akhirnya memperkuat reputasi dan keberlanjutan bank di pasar yang kompetitif.

ABSTRACT

The development of human resources (HR) in Islamic banks is a crucial factor in achieving sustainability and competitiveness in the banking industry. Islamic banks need human resources who are not only competent in banking techniques but also have a deep understanding of sharia principles. The main challenges in human resource development in Islamic banks include the lack of sharia competent experts and the high cost of training. This article uses a qualitative method with a literature study approach to identify effective strategies in human resource development. The findings show that continuing education, recruitment of professionals with a background in sharia economics, and systematic career development are important strategic steps. In addition, the implementation of Islamic organizational culture and collaboration with educational institutions are also key in creating superior human resources. With a comprehensive strategy, Islamic banks can improve operational efficiency, product innovation, and customer satisfaction, ultimately strengthening the bank's reputation and sustainability in a competitive market.

Pendahuluan

Perkembangan perbankan syariah di Indonesia telah menunjukkan kemajuan yang signifikan, meskipun masih terdapat beberapa tantangan yang harus dihadapi. Perbankan syariah, yang berlandaskan pada prinsip-prinsip syariah dan tidak menerapkan bunga, telah berhasil memperluas akses keuangan bagi masyarakat, terutama melalui penghimpunan dana dari pihak ketiga yang cukup besar (Damai et al., 2024). Meskipun demikian, perbankan syariah masih menghadapi tantangan seperti



This is an open access article under the [CC BY-NC-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/) license.

Copyright © 2023 by Author. Published by Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

kurangnya varians produk pembiayaan, efisiensi operasional yang kurang, dan persaingan dengan perbankan konvensional. Dengan demikian, pentingnya pengembangan manajemen sumber daya manusia (SDM), pelatihan, dan pendidikan berkelanjutan tidak dapat diabaikan untuk meningkatkan kinerja serta efektivitas perbankan syariah di Indonesia (Relubun et al., 2022). Strategi pengembangan sumber daya manusia (SDM) di lembaga perbankan syariah sangat penting untuk memastikan keberlangsungan institusi tersebut. Secara keseluruhan, studi menunjukkan bahwa pengembangan SDM yang berhasil memerlukan kombinasi pendekatan jangka panjang dan pendek. Selain itu, penelitian mengungkapkan bahwa kualitas SDM berperan penting dalam menentukan kinerja karyawan, sehingga peningkatan kualitas SDM dapat berkontribusi pada peningkatan profitabilitas dan efisiensi operasional organisasi (Rohmah, 2018).

Salah satu tantangan yang dihadapi oleh perbankan syariah adalah kurangnya tenaga ahli di sektor keuangan syariah, yang akan menjadi fokus dalam artikel ini. Sumber daya manusia (SDM) merupakan komponen krusial dalam operasional suatu perusahaan atau organisasi. SDM berfungsi sebagai faktor kunci yang mempengaruhi keberhasilan perusahaan, meliputi tenaga kerja yang memiliki keterampilan dan kesiapan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Wulandari & Nilasari, 2023). Analisis kualitatif yang dilakukan dalam penulisan artikel ini menggunakan pendekatan tinjauan pustaka. Penulis memanfaatkan beragam jurnal, artikel, dan situs resmi sebagai sumber referensi. Tujuannya adalah untuk memperoleh informasi yang relevan mengenai penelitian terdahulu terkait pengembangan sumber daya manusia, serta mengintegrasikan sumber-sumber tersebut ke dalam satu artikel untuk melanjutkan penelitian. Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai metode pengembangan sumber daya manusia yang berkontribusi pada keberlanjutan bank syariah di Indonesia.

Pembahasan

Kondisi sumber daya manusia (SDM) di bank syariah saat ini menunjukkan dinamika yang kompleks, dengan tantangan dan peluang yang signifikan. Kualitas dan kompetensi SDM di bank syariah masih menjadi perhatian utama. Meskipun terdapat peningkatan jumlah pegawai yang memiliki latar belakang pendidikan di bidang ekonomi dan keuangan, banyak dari mereka yang kurang memahami prinsip-prinsip syariah secara mendalam (Kusumadewi et al., 2022). Bank syariah memerlukan SDM yang tidak hanya terampil dalam aspek teknis perbankan, tetapi juga memiliki pemahaman yang kuat tentang nilai-nilai syariah untuk memberikan layanan yang sesuai dengan harapan nasabah. Hal ini penting karena kualitas SDM berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai; semakin tinggi kualitas SDM, semakin baik pula kinerja mereka dalam menjalankan tugas-tugas perbankan syariah. Dengan meningkatnya kebutuhan akan layanan perbankan berbasis syariah, penting bagi bank untuk memastikan bahwa pegawainya memiliki keterampilan dan pengetahuan yang memadai (Azmy, 2015).

Namun, tantangan dalam pengelolaan SDM di bank syariah cukup besar. Salah satu masalah utama adalah kurangnya program pelatihan yang sistematis dan berkelanjutan,

serta kesulitan dalam merekrut tenaga kerja yang memiliki kompetensi di bidang syariah (Agustina et al., 2021). Berdasarkan laporan dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK), sekitar 90% tenaga kerja di bank syariah tidak memiliki pendidikan formal di bidang ekonomi syariah atau perbankan syariah, yang mengakibatkan kesulitan bagi institusi tersebut untuk berkembang (Keuangan, 2023).

Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) di Bank Syariah

Strategi pengembangan sumber daya manusia (SDM) di bank syariah sangat penting untuk meningkatkan kualitas layanan dan daya saing institusi tersebut. Beberapa langkah strategis yang dapat diimplementasikan meliputi pengembangan manajemen SDM yang profesional, pendirian pusat pendidikan dan pelatihan, serta sertifikasi profesi bagi pegawai bank syariah (Wulandari & Nilasari, 2023). Menurut (Keuangan, 2023) Manajemen Sumber Daya Manusia dalam perspektif Islam memiliki prinsip dan pedoman yang dapat diimplementasikan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia serta mendukung keberlanjutan bank syariah dalam jangka panjang. Berikut adalah beberapa strategi yang dapat diterapkan.:

Pendidikan dan Pelatihan

Penting bagi bank syariah untuk menyediakan pendidikan dan pelatihan yang memadai bagi para karyawannya. Ini mencakup pelatihan khusus mengenai prinsip-prinsip ekonomi syariah, hukum Islam yang relevan dengan sektor perbankan, produk dan layanan syariah, serta praktik perbankan yang sejalan dengan nilai-nilai Islam. Dengan adanya pendidikan dan pelatihan yang berkelanjutan, pegawai bank syariah akan memiliki pemahaman yang lebih baik mengenai prinsip-prinsip syariah dan penerapannya dalam dunia perbankan.

Rekrutmen dan Seleksi yang Tepat

Bank syariah perlu melakukan rekrutmen terhadap individu yang memiliki kualifikasi yang sesuai, dengan fokus pada mereka yang berlatar belakang pendidikan di bidang perbankan syariah atau ekonomi syariah. Selain itu, dalam proses penilaian, penting untuk mempertimbangkan kualifikasi, keterampilan, dan pengalaman yang relevan dengan sektor perbankan syariah. Langkah ini akan berkontribusi pada keseimbangan sumber daya manusia serta meningkatkan pemahaman mengenai prinsip dan praktik perbankan Islam.

Pengembangan Karir

Bank syariah perlu melaksanakan program pengembangan karir yang terstruktur untuk para karyawannya. Rencana ini harus mampu mengidentifikasi aspek-aspek yang perlu ditingkatkan oleh karyawan, menetapkan jalur karir yang jelas, menyediakan kesempatan untuk melanjutkan pendidikan dan pelatihan, serta memberikan promosi berdasarkan prestasi dan kompetensi. Dengan adanya pengembangan karir, karyawan akan termotivasi untuk terus meningkatkan pengetahuan dan keterampilan mereka.

Budaya Organisasi yang Islami

Dalam setiap aspek operasional perbankan syariah, penting untuk membangun budaya organisasi yang berlandaskan pada prinsip-prinsip Islam, seperti kejujuran,

integritas, tanggung jawab, dan keadilan. Karyawan di sektor perbankan syariah akan termotivasi dan terdorong untuk mencapai standar tertinggi dalam melaksanakan tugas mereka sesuai dengan prinsip syariah.

Kolaborasi dengan Institusi Pendidikan

Bank syariah memiliki peluang untuk menjalin kemitraan dengan institusi pendidikan yang fokus pada pengajaran perbankan syariah atau ekonomi syariah. Kerja sama ini dapat meliputi kegiatan penelitian bersama, penyusunan kurikulum, atau program magang. Dengan demikian, lulusan di bidang perbankan syariah akan mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam mengenai perbankan syariah, sekaligus meningkatkan kualitas sumber daya manusia di sektor tersebut.

Pemberdayaan dan Penghargaan

Bank syariah perlu memberikan penghargaan dan memberdayakan para karyawannya. Penghargaan terhadap karyawan harus diwujudkan melalui pengakuan atas pencapaian mereka, imbalan yang adil, kesempatan untuk terlibat dalam proses pengambilan keputusan, serta pengembangan kemampuan kepemimpinan. Dengan memberdayakan karyawan, bank syariah dapat mendorong mereka untuk memberikan kontribusi maksimal dan meningkatkan mutu layanan serta kinerja keseluruhan bank. Penerapan strategi-strategi ini secara keseluruhan akan mendukung bank syariah dalam meningkatkan mutu layanan serta keberlangsungan operasional mereka di pasar yang semakin kompetitif. Hal ini disebabkan oleh pengembangan sumber daya manusia di bank syariah yang mencakup pemahaman dan penerapan nilai-nilai Islam dalam aktivitas perbankan sehari-hari.

Hubungan antara Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Keberlanjutan Bank Syariah

Hubungan antara pengembangan sumber daya manusia (SDM) dan keberlanjutan bank syariah sangat erat dan saling mempengaruhi. Menurut (Yuliar, 2021) berikut ini adalah sejumlah argumen yang mendukung keterkaitan antara pengembangan sumber daya manusia dan keberlanjutan bank syariah:

1. Kualitas sumber daya manusia adalah elemen penting dalam meningkatkan kinerja serta efisiensi operasional bank syariah. Karyawan yang memiliki keterampilan dan pengetahuan yang cukup dalam ekonomi syariah dan perbankan syariah mampu memberikan layanan yang lebih baik dan memenuhi ekspektasi nasabah.
2. Penerapan manajemen sumber daya manusia yang profesional sangat krusial untuk menjamin bahwa bank syariah memiliki tenaga kerja yang berkualitas. Ini meliputi pengembangan kurikulum ekonomi syariah yang sesuai dengan kebutuhan bank syariah, serta integrasi perguruan tinggi dalam rekrutmen dan seleksi untuk memastikan bahwa kandidat-kandidat yang direkrut memiliki kompetensi yang dibutuhkan.
3. Untuk memperkuat kemampuan dan pengetahuan pegawai bank syariah, sangat penting untuk melaksanakan program pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan. Program ini harus mencakup pelatihan khusus mengenai prinsip-prinsip ekonomi syariah, hukum Islam yang relevan dengan sektor perbankan, serta

produk dan layanan syariah, dan praktik perbankan yang sejalan dengan nilai-nilai Islam. Dengan cara ini, karyawan bank syariah akan dapat memperdalam pemahaman mereka tentang prinsip-prinsip syariah dan penerapannya dalam industri perbankan.

4. Proses rekrutmen dan seleksi yang efektif sangatlah krusial. Bank syariah perlu memberikan prioritas kepada calon karyawan yang memiliki latar belakang pendidikan di bidang ekonomi syariah atau perbankan syariah. Selain itu, penting untuk mempertimbangkan kualifikasi, keterampilan, dan pengalaman yang relevan dengan sektor perbankan syariah selama proses seleksi. Langkah ini akan mendukung terbentuknya tim karyawan yang seimbang, yang memiliki pemahaman mendalam mengenai prinsip dan praktik perbankan syariah.
5. Penting bagi karyawan bank syariah untuk melaksanakan program pengembangan karir yang terstruktur. Program ini meliputi identifikasi kebutuhan individu dalam pengembangan, penyusunan rencana karir yang terperinci, penyediaan kesempatan pelatihan, serta pemberian bimbingan yang berkelanjutan. Dengan demikian, bank syariah dapat mendorong karyawannya untuk terus meningkatkan keterampilan dan pengetahuan, yang pada gilirannya akan meningkatkan efisiensi operasional dan profitabilitas.

Dampak Positif Pengembangan Sumber Daya Manusia di Bank Syariah

Dampak positif pengembangan sumber daya manusia (SDM) di bank syariah menurut (Makrufli, 2019) dapat dirasakan dalam berbagai aspek. Pertama, peningkatan kualitas layanan. Dengan pelatihan dan pengembangan yang tepat, karyawan dapat memberikan layanan lebih baik, memahami kebutuhan nasabah, dan menawarkan solusi yang sesuai dengan prinsip syariah. Hal ini dapat meningkatkan kepuasan nasabah dan loyalitas, yang pada akhirnya berdampak positif pada reputasi bank. Kedua, pengembangan SDM dapat mendorong inovasi dalam produk dan layanan. Dengan memiliki tim yang terlatih dengan baik, bank syariah bisa lebih responsif terhadap perubahan pasar dan kebutuhan nasabah. Karyawan yang kreatif dan berpikir kritis dapat berkontribusi dalam menciptakan produk keuangan syariah yang inovatif dan kompetitif. Ketiga, peningkatan efisiensi operasional. SDM yang kompeten dan terlatih dapat menjalankan tugas dan tanggung jawab dengan lebih efisien, mengurangi risiko kesalahan, dan meningkatkan produktivitas. Hal ini dapat mengurangi biaya operasional dan meningkatkan profitabilitas bank secara keseluruhan.

Keempat, pengembangan SDM juga berdampak pada kepatuhan terhadap regulasi. Karyawan yang mendapatkan pelatihan terkait peraturan dan hukum syariah cenderung lebih patuh dan dapat membantu bank menghindari masalah hukum dan reputasi. Kepatuhan yang baik juga dapat meningkatkan kepercayaan dari regulator dan masyarakat. Terakhir, peningkatan kesejahteraan karyawan merupakan hal yang sangat penting. Program pengembangan sumber daya manusia biasanya meliputi peningkatan keterampilan dan pengetahuan, yang dapat memberikan peluang karir yang lebih baik bagi karyawan. Ini tidak hanya berkontribusi pada peningkatan motivasi kerja, tetapi juga memperbaiki kualitas hidup mereka, sehingga menciptakan suasana kerja yang positif dan produktif.

Dampak Negatif Pengembangan Sumber Daya Manusia di Bank Syariah

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) di bank syariah, meskipun bertujuan untuk meningkatkan kinerja dan efisiensi, juga dapat memiliki dampak negatif jika tidak dijalankan dengan benar. Salah satu dampak negatif adalah Biaya Pelatihan yang Tinggi, yang dapat menjadi beban finansial yang signifikan bagi bank syariah. Biaya pelatihan yang mahal dapat membuat bank harus mengalokasikan sumber daya yang lebih besar untuk kepentingan internal, sehingga mengganggu prioritas utama yaitu memberikan layanan yang optimal kepada nasabah. Hal ini tercermin dalam penelitian yang menyatakan bahwa investasi besar dalam pelatihan dapat menghalangi bank syariah untuk fokus pada pertumbuhan bisnis yang lebih cepat (Rohmah, 2018). Ketidakseimbangan dalam komposisi sumber daya manusia juga menjadi isu yang penting. Sekitar 90% sumber daya manusia di bank syariah tidak memiliki pendidikan formal di bidang ekonomi syariah atau perbankan syariah, yang menghambat kemajuan bank syariah (Keuangan, 2023).

Hal ini dapat menyebabkan pegawai yang tidak siap untuk menghadapi situasi yang kompleks dalam dunia perbankan modern, sehingga potensi kesalahan dan kecelakaan kerja meningkat. Penelitian oleh (Trimulato, 2018) menekankan bahwa komposisi SDM yang tidak seimbang dapat menghambat pencapaian standar layanan yang tinggi dan efisiensi operasional total organisasi (Total Quality Management). Isu integrasi antara teori dan praktik juga menjadi perhatian yang penting. Banyak karyawan di bank syariah yang memiliki latar belakang non-syariah, sehingga pemahaman mereka terhadap prinsip-prinsip syariah yang diperlukan dalam operasional bank syariah mungkin tidak sepenuhnya memadai. Hal ini dapat menyebabkan kesalahan interpretasi aturan dan regulasi syariah, yang pada gilirannya dapat mengundang risiko legal dan reputasional bagi bank syariah. Penelitian oleh (Tho'in, 2016) menyoroti bahwa kurangnya pemahaman teoretis mengenai ekonomi syariah dapat menghalangi pegawai dalam mengembangkan inovasi produk perbankan syariah yang sejalan dengan prinsip-prinsip syariah.

Konflik Interests Antara Profesi dan Etika Bisnis juga dapat timbul dalam pengembangan SDM di bank syariah. Pegawai yang terlibat dalam proses pelatihan dan pengembangan mungkin menghadapi dilema moral ketika harus memilih antara mematuhi instruksi manajemen atau menjalankan tindakan etis yang sesuai dengan prinsip-prinsip syariah. Hal ini dapat mengganggu stabilitas dan harmoni dalam lingkungan kerja, serta mengurangi motivasi pegawai untuk bekerja sama menuju tujuan yang sama. Penelitian oleh (Rusydiana, 2016) menekankan bahwa konflik interest antara profesi dan etika bisnis dapat menghambat profesionalisme lembaga keuangan syariah sebagai lembaga kepercayaan masyarakat. Dengan demikian, pengembangan SDM di bank syariah harus dilakukan dengan hati-hati dan mempertimbangkan semua aspek yang terkait, termasuk biaya, komposisi, integrasi teori dan praktik, serta konflik interests. Dengan cara ini, bank syariah dapat menghindari dampak negatif dan meningkatkan kinerja secara optimal.

Kesimpulan dan Saran

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) di bank syariah merupakan faktor esensial dalam mencapai keberlanjutan dan meningkatkan daya saing di industri perbankan. Kualitas SDM yang unggul tidak hanya mendukung efisiensi operasional tetapi juga memperkuat kemampuan bank untuk berinovasi dalam menciptakan produk dan layanan yang sesuai dengan prinsip syariah. Pendidikan dan pelatihan berkelanjutan, rekrutmen tenaga kerja dengan latar belakang keuangan syariah, serta penerapan budaya kerja islami menjadi langkah strategis yang krusial dalam meningkatkan kompetensi karyawan. SDM yang memahami prinsip ekonomi dan etika syariah akan lebih mampu memberikan layanan berkualitas tinggi dan memenuhi kebutuhan nasabah dengan tepat. Meskipun demikian, pengembangan SDM di bank syariah menghadapi beberapa tantangan seperti kurangnya tenaga profesional di bidang syariah dan tingginya biaya pelatihan. Bank syariah perlu meminimalkan kendala ini melalui kolaborasi dengan lembaga pendidikan, pemberian jalur karir yang jelas, serta sistem penghargaan berbasis kinerja untuk meningkatkan motivasi karyawan. Dengan strategi pengembangan SDM yang komprehensif dan berkelanjutan, bank syariah dapat membangun reputasi yang kuat, meningkatkan kinerja, dan memperkuat kepercayaan masyarakat, sehingga mampu bersaing secara efektif di industri perbankan yang semakin dinamis dan kompetitif.

Untuk penelitian selanjutnya, terdapat beberapa rekomendasi yang dapat dipertimbangkan sebagai berikut:

1. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengkaji pengembangan SDM di berbagai bank syariah, baik nasional maupun internasional, guna memperoleh wawasan yang lebih komprehensif tentang praktik terbaik. Perbandingan lintas negara dapat memberikan perspektif baru dalam meningkatkan strategi pengembangan SDM.
2. Peneliti selanjutnya disarankan untuk menggunakan data kuantitatif melalui survei atau studi kasus di beberapa bank syariah. Hal ini akan memberikan bukti empiris terkait pengaruh pengembangan SDM terhadap kinerja dan keberlanjutan bank syariah.
3. Peneliti selanjutnya dapat melaksanakan penelitian komparatif antara bank syariah dan bank konvensional guna mengidentifikasi perbedaan dalam strategi serta efektivitas pengembangan sumber daya manusia, sehingga dapat diperoleh praktik terbaik yang sesuai.
4. Penelitian longitudinal diperlukan untuk melihat dampak pengembangan SDM secara berkelanjutan terhadap kinerja bank syariah. Dengan demikian, peneliti dapat mengevaluasi efektivitas strategi yang diterapkan dalam jangka waktu yang lebih lama.
5. Penelitian mendatang juga disarankan untuk meneliti faktor-faktor non-teknis seperti budaya organisasi, motivasi karyawan, dan kepemimpinan dalam konteks perbankan syariah. Aspek-aspek ini berperan penting dalam mendukung efektivitas strategi pengembangan sumber daya manusia.

6. Penelitian lebih lanjut dapat fokus pada bagaimana bank syariah mengintegrasikan teknologi dengan pengembangan SDM, seperti pelatihan berbasis digital atau penggunaan artificial intelligence (AI) dalam proses rekrutmen dan manajemen kinerja.

Daftar Pustaka

- Agustina, D. A., Maulidiyah, D., Dimawan, A. E., Ridho, M. F., & Latifah, F. N. (2021). Peningkatan Kualitas Manajemen Sumber Daya Manusia Pada Perbankan Syariah. *Jurnal Education and Development*, 9(3), 98–101. <https://journal.ipts.ac.id/index.php/ED/article/view/2665>
<https://journal.ipts.ac.id/index.php/ED/article/download/2665/1797>
- Azmy, A. (2015). Mengembangkan Human Resource Management yang Strategis untuk Menunjang Daya Saing Organisasi: Perspektif Manajemen Kinerja (Performance Management) di Bank Syariah. *Binus Business Review*, 6(1), 78–90. <https://doi.org/10.21512/bbr.v6i1.989>
- Damai, D. C., Ma'aruf, S., & Eko, A. W. (2024). Fenomena Sistem Penghimpunan Dana Bank Syariah dalam Perkembangan Perbankan Syariah. *Al-Iqtishady: Jurnal Ekonomi Syariah*, 02(01), 34–47.
- Keuangan, O. J. (2023). Masalah SDM di Bank Syariah Masih Akan Selalu Menghantui Keberadaan Bank Syariah. <https://www.ojk.go.id/ojk-institute/id/news/read/1165/masalah-sdm-di-bank-syariah-masih-akan-selalu-menghantui-keberadaan-bank-syariah>
- Kusumadewi, R., Saleh, S., & Muhammad, R. (2022). Analisis Kebutuhan Sumber Daya Insani Perbankan Syariah Indonesia Berbasis Kompetensi. *Al-Masraf: Jurnal Lembaga Keuangan Dan Perbankan*, 7(1), 1–18. <https://doi.org/10.15548/al-masraf.v7i1.250>
- Makruflis, M. (2019). Dampak Positif Sumber Daya Manusia Islami Bagi SDM Di Bank Syariah Mandiri Kcp Ujung Tanjung Rohil. *Jurnal Nathiqiyah*, 2(1), 26–56.
- Relubun, D. A., H. Holle, M., & Toatubun, M. (2022). Fenomena Kinerja Industri Perbankan Syariah di Maluku. *JBMI (Jurnal Bisnis, Manajemen, Dan Informatika)*, 18(3), 181–196. <https://doi.org/10.26487/jbmi.v18i3.18914>
- Rohmah, N. (2018). Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Mutu Pelayanan Di Lembaga Keuangan Syariah. *Al-Musthofa: Journal of Sharia Economics*, 1(1), 47–53. <http://ejournal.iai-tabah.ac.id/index.php/musthofa/article/view/295>
- Rusydiana, A. S. (2016). Analisis Masalah Pengembangan Perbankan Syariah di Indonesia: Aplikasi Metode Analytic Network Process. *Esensi: Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 6(2), 237–246. <https://doi.org/10.15408/ess.v6i2.3573>
- Tho'in, M. (2016). Kompetensi Sumber Daya Manusia Bank Syariah Berdasarkan Prinsip-Prinsip Syariah Islam (Studi Kasus Pada BNI Syariah Surakarta). *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 02(03), 158–171. <https://doi.org/10.29040/jiei.v2i03.49>

- Trimulato, T. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia Islam Bagi SDM di Bank Syariah. *Iqtishadia: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, 5(2), 238–265. <https://doi.org/10.19105/iqtishadia.v5i2.1627>
- Wulandari, F. S., & Nilasari, A. P. (2023). Peningkatan Kualitas Perbankan Syariah dengan Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM). *Jurnal Riset Mahasiswa Akuntansi (JRMA)*, 11(1), 32–49. <https://doi.org/10.21067/jrma.v11i1.7473>
- Yuliar, A. (2021). Strategi Islamic Human Capital Management Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai Bank Syariah Indonesia. *Bertuah: Journal of Shariah and Islamic Economics*, 2(2), 69–80. <https://doi.org/10.29408/jpek.v7i1.17201>