

Manajemen strategik sumber daya manusia dalam bank syariah: Menghadapi tantangan kompetensi dan kepatuhan syariah

Muhammad Fajrul Fuad

Program Studi Perbankan Syari'ah, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
e-mail: fajrulfuad17@gmail.com

Kata Kunci:

Manajemen strategik,
sumber daya manusia, bank
syariah, kompetensi,
kepatuhan syariah

Keywords:

Strategic management,
human resources, Islamic
banking, competence,
sharia compliance

ABSTRAK

Manajemen strategis sumber daya manusia (SDM) sangat penting untuk menjaga kelangsungan hidup dan daya saing bank syariah. Tulisan ini menjelaskan bagaimana bank syariah mengelola SDM mereka untuk menghadapi dua tantangan utama, yaitu kompetensi dan ketaatan terhadap prinsip syariah. SDM di bank syariah perlu memiliki keterampilan profesional di bidang perbankan serta memahami nilai-nilai Islam yang menjadi dasar operasional lembaga itu. Dengan strategi yang tepat, seperti rekrutmen yang berfokus pada nilai, pelatihan yang terintegrasi, penilaian kinerja berbasis syariah, dan penguatan budaya kerja yang Islami, bank syariah dapat meningkatkan kualitas dan integritas para karyawannya. Tulisan ini juga menekankan pentingnya kerjasama antara kompetensi dan ketaatan, serta bagaimana kepemimpinan yang didasari pada nilai-nilai syariah berkontribusi pada pembentukan lingkungan kerja yang etis dan efisien. Dengan pengelolaan SDM yang baik dan sesuai dengan prinsip Islam, bank syariah dapat berkembang secara berkelanjutan dan memberikan dampak positif pada perekonomian negara.

ABSTRACT

Strategic human resource (HR) management is crucial for maintaining the viability and competitiveness of Islamic banks. This paper explains how Islamic banks manage their HR to address two key challenges: competence and adherence to Sharia principles. HR in Islamic banks needs to possess professional banking skills and understand the Islamic values that underpin the institution's operations. With appropriate strategies, such as values-focused recruitment, integrated training, Sharia-based performance appraisals, and strengthening an Islamic work culture, Islamic banks can improve the quality and integrity of their employees. This paper also emphasizes the importance of the interplay between competence and adherence, and how leadership based on Sharia values contributes to the creation of an ethical and efficient work environment. With sound HR management in accordance with Islamic principles, Islamic banks can develop sustainably and positively impact the country's economy.

Pendahuluan

Perbankan syariah di Indonesia telah menunjukkan pertumbuhan yang luar biasa dalam dua puluh tahun terakhir. Meningkatnya lembaga keuangan syariah mencerminkan kesadaran masyarakat yang semakin tinggi tentang prinsip-prinsip keuangan Islam, serta menggambarkan potensi yang besar dari sektor ini sebagai bagian penting dari ekonomi negara. Menurut Otoritas Jasa Keuangan (OJK), pangsa



This is an open access article under the CC BY-NC-SA license.

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

pasar perbankan syariah terus berkembang setiap tahunnya, seiring dengan ketertarikan masyarakat yang meningkat terhadap sistem perbankan yang didasarkan pada nilai-nilai keadilan, keterbukaan, dan berkah. Meskipun demikian, pertumbuhan yang terlihat dalam angka tersebut belum sepenuhnya diimbangi dengan peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM) yang seharusnya. Dalam hal ini, pengelolaan strategis sumber daya manusia (MSDM) menjadi faktor penting yang mempengaruhi keberhasilan bank syariah dalam menghadapi beragam tantangan, baik yang berasal dari dalam maupun luar. Untuk bank syariah, tantangan ini memiliki karakteristik khusus karena mereka harus bersaing dalam aspek teknologi sekaligus mempertahankan integritas nilai-nilai syariah. Berdasarkan Otoritas Jasa Keuangan (2023), proporsi pasar perbankan syariah di Indonesia baru mencapai sekitar 6,9% dari seluruh aset perbankan nasional, yang mengindikasikan masih ada peluang signifikan untuk peningkatan daya saing. Untuk menguatkan posisi ini, bank syariah memerlukan penerapan strategi yang fokus pada inovasi dan teknologi sambil tetap memperhatikan prinsip syariah (Muttaqin & Khasanah, 2023).

Manajemen strategis sumber daya manusia adalah suatu proses yang terus-menerus dalam merancang, meningkatkan, dan mempertahankan karyawan yang terampil agar sesuai dengan rencana organisasi. Dalam konteks bank syariah, fungsi MSDM tidak hanya terkait dengan efisiensi operasional, tetapi juga memiliki tanggung jawab etika dan spiritual untuk memastikan seluruh kegiatan lembaga mematuhi prinsip-prinsip syariah (Chauzaqi, 2025). Ini menjadikan pengelolaan sumber daya manusia di bank syariah jauh lebih rumit dibandingkan dengan institusi keuangan tradisional, karena selain memerlukan keahlian teknis dalam perbankan, juga perlu pemahaman yang mendalam mengenai nilai-nilai Islam seperti amanah, keadilan ('adl), dan ihsan.

Salah satu kendala utama yang dihadapi oleh bank syariah adalah rendahnya tingkat kompetensi dan pengetahuan syariah di kalangan staf. Banyak pegawai bank syariah yang memiliki latar belakang pendidikan konvensional, sehingga pemahaman mereka tentang akad-akad syariah seperti murabahah, mudharabah, musyarakah, dan ijarah masih minim. Keterbatasan ini dapat memicu kesalahan dalam penerapan produk, yang secara langsung berpotensi mempengaruhi reputasi bank. Di sisi lain, perkembangan lingkungan bisnis yang semakin kompetitif juga mengharuskan sumber daya manusia di perbankan syariah untuk mampu beradaptasi terhadap perubahan teknologi, regulasi, dan kebutuhan klien yang semakin rumit. Karena itu, strategi pengembangan sumber daya manusia harus diarahkan tidak hanya untuk meningkatkan kemampuan teknis, tetapi juga untuk memperkuat integritas moral dan komitmen terhadap prinsip-prinsip syariah.

Kepatuhan syariah merupakan unsur penting yang membedakan bank syariah dari bank biasa. Unsur ini tidak hanya harus ada dalam produk dan layanan, tetapi juga harus terlihat dalam sikap semua karyawan. Jika tidak menjaga kepatuhan syariah, bank dapat kehilangan kepercayaan masyarakat dan merusak reputasinya sebagai lembaga keuangan yang berlandaskan nilai-nilai Islam. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia harus dilakukan dengan cara yang tepat dengan melibatkan Dewan Pengawas Syariah dalam pelatihan, pengawasan, dan penilaian kinerja karyawan. Menggabungkan

kebijakan sumber daya manusia dan prinsip syariah adalah tantangan sekaligus peluang bagi bank syariah untuk menunjukkan keunggulan moral dan profesionalitas mereka.

Selain itu, perkembangan teknologi digital membawa perubahan besar dalam cara kerja sektor perbankan. Pelayanan perbankan yang digital, seperti mobile banking dan fintech yang mengacu pada syariah, memerlukan karyawan yang tidak hanya paham prinsip-prinsip keuangan Islam, tetapi juga memiliki kemampuan digital dan analisis data yang baik. Jika tidak dikelola dengan baik, perubahan digital bisa menyebabkan kesenjangan kemampuan antar karyawan dan menghambat inovasi di dalam organisasi. Maka dari itu, manajemen sumber daya manusia di bank syariah perlu menerapkan pendekatan menyeluruh yang menggabungkan pelatihan berbasis kemampuan, budaya kerja Islami, dan pengembangan karier yang berkelanjutan.

Selain itu, perkembangan teknologi digital membawa perubahan besar dalam cara kerja sektor perbankan. Pelayanan perbankan yang digital, seperti mobile banking dan fintech yang mengacu pada syariah, memerlukan karyawan yang tidak hanya paham prinsip-prinsip keuangan Islam, tetapi juga memiliki kemampuan digital dan analisis data yang baik. Jika tidak dikelola dengan baik, perubahan digital bisa menyebabkan kesenjangan kemampuan antar karyawan dan menghambat inovasi di dalam organisasi. Maka dari itu, manajemen sumber daya manusia di bank syariah perlu menerapkan pendekatan menyeluruh yang menggabungkan pelatihan berbasis kemampuan, budaya kerja Islami, dan pengembangan karier yang berkelanjutan.

Pembahasan

Peran Strategis Sumber Daya Manusia dalam Bank Syariah

Sumber daya manusia memiliki peran yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan dan kesinambungan bank syariah. Dalam sistem perbankan yang didasarkan pada nilai-nilai Islam, para karyawan tidak hanya menjalankan tugas operasional, tetapi juga menjadi perwujudan dari prinsip-prinsip syariah yang dianut oleh lembaga tersebut.

Oleh sebab itu, pengelolaan sumber daya manusia di bank syariah harus disusun dengan strategi, agar sejalan dengan tujuan perusahaan dan prinsip syariah yang ada. Menggabungkan strategi sumber daya manusia dengan strategi perusahaan sangat krusial agar setiap tahapan dalam rekrutmen, pelatihan, dan penilaian kinerja karyawan selalu berfokus pada visi dan misi lembaga.

Selain itu, pengelolaan sumber daya manusia juga harus menyiapkan calon pemimpin yang tidak hanya memiliki kemampuan dalam manajemen dan keuangan, tetapi juga pemahaman mendalam mengenai hukum dan nilai-nilai Islam. Dalam hal ini, produktivitas karyawan tidak hanya dipicu oleh motivasi finansial, tetapi juga kesadaran spiritual bahwa bekerja di bank syariah adalah bagian dari ibadah dan kontribusi untuk kemajuan ekonomi umat.

Tantangan Kompetensi SDM Bank Syariah

Salah satu hambatan utama dalam pengelolaan sumber daya manusia di bank syariah adalah kurangnya jumlah pekerja yang memiliki keterampilan ganda. Mereka

seharusnya memiliki keahlian di bidang keuangan dan pemahaman yang baik tentang prinsip syariah. Banyak dari karyawan yang datang dari sektor perbankan biasa, sehingga mereka belum sepenuhnya mengerti tentang konsep dan praktik akad syariah seperti murabahah, musyarakah, ijarah, dan mudharabah.

Hal ini menimbulkan beberapa masalah, seperti minimnya pelatihan yang mendalam mengenai akad pembiayaan syariah, lemahnya kemampuan analisa risiko yang sesuai dengan prinsip Islam, dan rendahnya keterampilan komunikasi serta pelayanan Islami kepada nasabah.

Untuk mengatasi tantangan ini, pengelolaan sumber daya manusia harus merancang program pelatihan yang terintegrasi dan berkelanjutan. Program ini dapat mencakup Sertifikasi Perbankan Islam, Pelatihan Kepatuhan Syariah, dan Program Kepemimpinan yang berbasis nilai Islam. Dengan pelatihan ini, karyawan dapat mengembangkan pengetahuan teknis mereka serta meningkatkan karakter dan spiritualitas dalam pekerjaan.

Tantangan Kepatuhan Syariah

Selain kompetensi, kepatuhan terhadap prinsip-prinsip syariah juga menjadi aspek krusial dalam manajemen sumber daya manusia bank syariah. Setiap kegiatan dan produk bank syariah wajib diawasi oleh Dewan Pengawas Syariah (DPS) guna memastikan seluruh aktivitas operasional berjalan sesuai dengan ketentuan syariah.

Namun, implementasi di lapangan tidak selalu mudah. Tantangan sering muncul akibat perbedaan interpretasi antara teori fiqh dan praktik operasional perbankan modern, serta keterbatasan jumlah ahli syariah yang memahami sistem keuangan kontemporer. Selain itu, tekanan persaingan bisnis membuat beberapa bank syariah terkadang cenderung meniru produk konvensional agar tetap kompetitif, yang berpotensi mengaburkan prinsip syariah.

Untuk mengatasinya, diperlukan budaya organisasi yang kuat dan berorientasi pada kepatuhan. Karyawan harus memahami bahwa bekerja di bank syariah bukan semata profesi ekonomi, melainkan juga amanah keagamaan untuk menjaga integritas sistem keuangan Islam. Nilai-nilai seperti kejujuran, keadilan, dan tanggung jawab perlu ditanamkan dalam setiap aktivitas kerja agar kepatuhan menjadi budaya, bukan sekadar kewajiban administratif.

Beberapa penelitian di repository UIN Malang juga menegaskan pentingnya kepatuhan syariah dalam praktik lembaga keuangan Islam. Dalam penelitian Analisis Kepatuhan Prinsip Syariah dalam Layanan E-Money oleh Q. syariah (Muttaqin & Khasanah, 2023) disebutkan bahwa meskipun layanan elektronik memudahkan transaksi, masih terdapat kesulitan dalam memastikan seluruh layanan sesuai prinsip syariah tanpa penyimpangan. Sementara itu, studi Studi Bibliometrik VOSviewer dan Literature Review menegaskan pentingnya DPS dalam menjaga kepatuhan operasional dan produk keuangan(Budianto, 2023). Selain itu, penelitian mengenai peran DPS dan fatwa MUI juga menyebutkan bahwa keduanya merupakan rujukan penting dalam menjaga keserasian produk keuangan dengan kaidah syariah. Selanjutnya, dalam makalah Transformasi Digital dalam Keuangan Islam: Peluang dan Tantangan dijelaskan

bahwa inovasi digital dalam industri keuangan Islam tetap harus memperhatikan aspek kepatuhan agar tidak mengorbankan nilai-nilai syariah. Dengan demikian, memperkuat budaya organisasi yang syariah-oriented dan memadukan pengetahuan fiqh dengan literasi keuangan modern menjadi langkah strategis bagi bank syariah dalam menghadapi tantangan kepatuhan syariah di era digital.

Strategi Manajemen SDM dalam Menghadapi Tantangan

Dalam menghadapi berbagai tantangan yang berkaitan dengan kompetensi dan kepatuhan syariah, bank syariah harus menerapkan strategi manajemen sumber daya manusia yang menyeluruh. Pertama, proses rekrutmen harus berdasarkan nilai-nilai yang memperhatikan integritas moral dan pengetahuan tentang syariah calon pegawai, di samping keterampilan teknis. Tahapan seleksi bisa meliputi wawancara yang berfokus pada etika, tes tentang pengetahuan syariah, serta rekomendasi karakter dari tokoh dan lembaga pendidikan Islam. Kedua, pelatihan dan pengembangan keterampilan harus ditujukan untuk meningkatkan kemampuan profesional dan spiritual, seperti pelatihan mengenai produk dan akad syariah, lokakarya etika bisnis Islam, pelatihan perbankan digital syariah, serta program pendampingan antara pegawai senior dan junior. Kerjasama dengan universitas Islam seperti UIN atau lembaga sertifikasi profesional juga bisa menambah efektivitas program ini.

Selanjutnya, evaluasi kinerja di bank syariah tidak hanya menilai pencapaian target keuangan, tetapi juga harus memperhitungkan aspek moral, etika, dan kepatuhan terhadap syariah. Karyawan yang menunjukkan sikap profesional serta berpegang pada prinsip Islam perlu mendapatkan penghargaan, sementara pelanggaran terhadap nilai-nilai syariah harus ditindak secara adil. Di samping itu, penguatan budaya organisasi yang Islami juga sangat penting. Nilai-nilai seperti amanah, disiplin, kejujuran, dan empati perlu dibangun melalui kegiatan sehari-hari seperti kajian rutin, doa bersama, dan kegiatan sosial yang meningkatkan rasa persaudaraan. Dengan budaya Islami yang kuat, produktivitas karyawan akan meningkat karena mereka merasakan makna spiritual dalam pekerjaan mereka.

Akhirnya, kepemimpinan syariah menjadi aspek kunci dalam menjaga keseimbangan antara profesionalisme dan spiritualitas. Pemimpin bank syariah seharusnya menjadi teladan moral bagi semua karyawan. Konsep kepemimpinan pelayan dalam Islam menekankan bahwa pemimpin sejati adalah yang melayani dan membimbing bawahannya dengan adil dan penuh kasih sayang. Kepemimpinan seperti ini akan membangun kepercayaan, loyalitas, dan rasa tanggung jawab bersama di antara para karyawan.

Sinergi antara Kompetensi dan Kepatuhan Syariah

Kompetensi serta kepatuhan syariah sebenarnya bukanlah dua hal yang terpisah, melainkan saling mendukung dalam menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya manusia yang memiliki kompetensi akan dapat menerapkan prinsip syariah dengan baik, sementara kepatuhan syariah memberikan panduan moral untuk kompetensi yang mereka miliki. Untuk mencapai keseimbangan ini, bank syariah perlu mengembangkan sumber daya manusia yang didasarkan pada tiga pilar utama: pengetahuan, keterampilan, dan sikap. Pilar pengetahuan mencakup penguasaan teori

dan praktik dalam keuangan syariah; keterampilan melibatkan kemampuan teknis, komunikasi, dan pelayanan yang sesuai dengan prinsip Islami; sedangkan sikap mencerminkan perilaku etis, amanah, serta semangat untuk berdakwah dalam melakukan pekerjaan. Ketiga pilar ini menjadi dasar untuk mencetak sumber daya manusia yang profesional sekaligus berakhlik.

Dengan kerja sama antara kompetensi dan kepatuhan syariah, bank syariah akan memiliki sumber daya manusia yang tidak hanya mampu bersaing di Dunia finansial modern, tetapi juga menjaga keaslian prinsip Islam dalam setiap aktivitas yang dilakukan. Dengan strategi sumber daya yang tepat, bank syariah dapat terus berkembang sebagai lembaga keuangan yang kompetitif, dapat dipercaya dan organisasi yang Islami, bank syariah dapat terus berkontribusi secara nyata terhadap pembangunan ekonomi umat secara berkelanjutan (Susanti, 2024).

Inovasi Digital dalam Manajemen SDM Bank Syariah

Transformasi digital di dunia keuangan memberikan pengaruh besar pada pengelolaan sumber daya manusia di bank syariah. Pemanfaatan teknologi seperti Sistem Informasi Sumber Daya Manusia (HRIS), pembelajaran daring syariah, dan penilaian kinerja digital membantu bank dalam mengatur karyawan dengan lebih efisien (Haris & Tharaba, 2021).

Dengan HRIS, proses perekrutan bisa dilakukan secara online dengan sistem pemilihan otomatis yang berbasis pada kemampuan dan prinsip-prinsip Islam. Di sisi lain, platform pembelajaran daring memungkinkan karyawan untuk mengikuti pelatihan sertifikasi syariah secara fleksibel tanpa mengganggu waktu kerja mereka.

Teknologi digital juga membantu meningkatkan transparansi, contohnya melalui sistem pemantauan kepatuhan syariah yang berbasis aplikasi, sehingga Dewan Pengawas Syariah bisa menjalankan audit dengan lebih cepat dan tepat.

Maka dari itu, inovasi digital bukan hanya sebagai alat bantuan administratif, melainkan juga sebagai strategi untuk memperkuat pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan sesuai dengan prinsip syariah.

Beberapa kajian dari repository UIN Malang memperkuat gagasan tersebut, terutama mengenai peran transformasi digital dalam konteks lembaga keuangan Islam. Dalam tulisan Transformasi Digital dalam Keuangan Islam: Peluang dan Tantangan disebutkan bahwa inovasi aplikasi dan platform digital membuka jalan baru dalam pengembangan produk dan layanan keuangan syariah serta mendukung efisiensi operasional lembaga keuangan Islam. Studi ini menegaskan bahwa digitalisasi harus diimbangi dengan penjagaan kepatuhan syariah agar inovasi tidak melenceng dari prinsip-prinsip Islam. Dengan demikian, integrasi teknologi ke dalam manajemen SDM di bank syariah perlu dilakukan secara hati-hati dan strategis agar tujuan efisiensi dan kepatuhan syariah dapat berjalan beriringan.

Peran Kolaborasi dan Ekosistem Pendidikan Syariah

Untuk mengatasi kurangnya kemampuan dalam sumber daya manusia, kerjasama antara bank syariah dan lembaga pendidikan tinggi Islam sangatlah esensial. Universitas

semacam UIN, IAIN, dan kampus yang berfokus pada ekonomi Islam dapat menjadi rekan strategis dalam menghasilkan calon tenaga kerja yang siap untuk bekerja.

Kegiatan seperti magang, penelitian bersama, dan pelatihan bersertifikat dapat membantu menjembatani perbedaan antara teori yang diajarkan di sekolah dan praktik yang ada di industri. Selain itu, organisasi seperti Masyarakat Ekonomi Syariah (MES) dan Asbisindo juga bisa menjadi tempat koordinasi antara bank untuk merancang kurikulum pelatihan yang seragam.

Kerjasama ini memiliki peran penting dalam menciptakan lingkungan sumber daya manusia syariah yang berkelanjutan dan kompetitif, sehingga bank syariah mampu bersaing tidak hanya di dalam negeri, tetapi juga di kancah internasional.

Kesimpulan dan Saran

Manajemen strategis sumber daya manusia pada bank syariah memainkan peran penting dalam menghadapi tantangan dalam kompetisi dan kepatuhan terhadap prinsip syariah. SDM tidak hanya sekadar alat untuk memproduksi, tetapi menjadi faktor kunci keberhasilan dalam menerapkan prinsip Islam dalam perbankan kontemporer.

Dengan menerapkan strategi rekrutmen yang berfokus pada nilai-nilai, pelatihan yang berkesinambungan, evaluasi kinerja yang beretika, serta penguatan budaya organisasi yang Islami, bank syariah dapat menciptakan karyawan yang profesional dan beragama. Kombinasi antara keterampilan dan kepatuhan akan membuat bank syariah lebih kuat, dapat diandalkan, dan bersaing di tingkat global.

Mengembangkan SDM syariah yang sejati artinya menciptakan generasi pekerja yang tidak hanya berorientasi pada keuntungan, tetapi juga menjunjung tinggi nilai-nilai keadilan dan keberkahan dalam setiap interaksi. Oleh karena itu, manajemen strategis SDM bukan hanya sekadar konsep teori tetapi juga bentuk nyata dari pengimplementasian maqashid syariah dalam sektor keuangan saat ini.

Daftar Pustaka

- Budianto, E. W. H. (2023). Pemetaan penelitian risiko operasional pada industri keuangan syariah dan konvensional: Studi bibliometrik VosViewer dan literature review. *Jurnal Ekonomi Islam*, 14(2), 158–174. <https://repository.uin-malang.ac.id/17264/>
- Chauzaqi, F. (2025). Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia di Bank Syariah: Kunci Untuk Keberlanjutan. *Maliki Interdisciplinary Journal*, 3(8).
- Haris, A., & Tharaba, M. F. (2021). Strategi penyiapan SDM unggul dalam mengantisipasi perkembangan di era disruptif. In: *Bunga Rampai Rektor PTN Indonesia: Peran Perguruan Tinggi Dalam Menyiapkan SDM Unggul Dan Utuh Di Era Disrupsi*. UNS Press, Surakarta, Pp. 345-367. <https://repository.uin-malang.ac.id/9797/>
- Muttaqin, Q., & Khasanah, U. (2023). Analisis kepatuhan prinsip syariah dalam layanan e-money perspektif Maqashid Syariah. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 9(2), 1806–1811. <https://repository.uin-malang.ac.id/16236/>
- Susanti, K. H. (2024). Tantangan dan Peluang Perbankan Syariah di Era Digital dalam Pertumbuhan Berkelanjutan. *Persya: Jurnal Perbankan Syariah*, 2(1), 13–19.