

PRAKTEK *QURAN-BASED HUMAN RESOURCE MANAGEMENT* DI PERBANKAN SYARIAH BERDASARKAN KARAKTERISTIK BIOGRAFIS

**Nur Asnawi
Siswanto
Misbahul Munir**

Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang
Jl. Gajayana 50 Malang, 65145.

Abstract

The purpose of this study was to describe Quran-based human resource management practices in Islamic banking according to biographical characteristics. Total respondents in this study were 52 people. Biographical characteristics of respondents analyzed in this study included age, gender, marital status, number of children, period of employment, and education. Data analyses used were analysis of variance (ANOVA) and Independent sample t-test. The results of this study indicated that Quran-based human resource management practices had been properly implemented and not distinct according to biographical characteristics.

Key words: *Quran-based HRM, biographical characteristic, Islamic banking*

Penerapan manajemen sumber daya manusia yang efektif merupakan faktor penting dalam rangka mencapai keberhasilan setiap organisasi. Sumber daya manusia yang berkualitas, rasa adil, antusiasme dan kepuasan kerja, serta pengalaman, semua hal tersebut mempengaruhi produktivitas organisasi, layanan pelanggan, reputasi, dan kelangsungan hidup (Hashim, 2008). Banyak isu-isu penerapan sumber daya manusia dalam organisasi yang didasarkan pada landasan agama (Tayeb, 1997; Ali, *et al.*, 2000).

Semua agama menyerukan keadilan dalam memperlakukan karyawan. Ini adalah nilai universal. Sepuluh Perintah Allah dalam agama Kristen misalnya, mendesak manajemen untuk memperlaku-

kukan karyawan secara sama dan memberikan *reward* yang sesuai. Demikian pula, Islam mendorong semua umat Islam untuk mempromosikan dan mempraktekkan keadilan dalam setiap bidang kehidupan.

Al-Quran sering menyebut kejujuran dan keadilan dalam perdagangan, dan berulang kali menyeru untuk adil dalam distribusi kekayaan dalam masyarakat. Keadilan adalah unsur penting dalam ajaran Islam dan harus diterapkan dalam kehidupan sehari-hari seperti yang dinyatakan dalam *Al-Quran* (4:135): "Wahai orang-orang yang beriman. Jadilah kamu orang yang benar-benar penegak keadilan, menjadi saksi karena Allah biarpun kepada dirimu sendiri atau ibu bapak dan kaum kerabatmu."

Korespondensi dengan Penulis:
Nur Asnawi: Telp./Fax. +62 341 341 558 881
E-mail: caksispdim@gmail.com

Beberapa studi terdahulu telah menguji peran agama pada perubahan perilaku karyawan. Ali, *et al.* (2000) telah mempelajari implikasi dari Sepuluh Perintah Allah dari Kristiani, Yudaisme dan strategi sumber daya manusia Islam. Beberapa penelitian juga menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang erat antara etika kerja Islam dengan komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan kesetiaan (Yousef, 2000; Yousef, 2001; Ali & Al-Kazemi, 2007; Hashim, 2008).

Penelitian ini secara potensial berguna untuk meningkatkan pengetahuan tentang kontribusi manajemen Islam dalam perilaku organisasi. Ini akan menjadi sumber referensi penting bagi mereka yang mengajar manajemen Islam dan bagi mereka yang akan melakukan penelitian lebih lanjut dalam bidang ini. Studi ini akan memberikan wawasan berharga bagi praktisi muslim dan non-muslim yang mengelola perbankan syariah sebagai organisasi Islam atau mengelola tenaga kerja muslim untuk membuat keputusan yang lebih baik serta meningkatkan keadilan yang dirasakan di antara karyawan dalam organisasi.

Perkembangan perbankan syariah memiliki konsekuensi terhadap peningkatan kebutuhan pasar tenaga kerja. Berdasarkan data dari Bank Indonesia (BI) jumlah tenaga kerja yang masuk di sektor perbankan syariah terus meningkat. Pada tahun 2005, tenaga kerja yang terserap sebanyak 5.996 orang. Semenjak tahun 2005, secara berturut-turut tahun 2006, 2007, 2008, 2009, dan per Maret 2010 jumlah tenaga kerja di sektor ini masing-masing: 7.376 orang, 8.685 orang, 11.752 orang, 15.443 orang. Data terakhir per Maret 2010, jumlah tenaga kerja sektor perbankan syariah sejumlah 16.335 orang. Berdasarkan data tersebut, rata-rata perkembangan kebutuhan tenaga kerja di sektor ini naik sebesar 20% per tahun.

Namun demikian peningkatan kuantitas pekerja di sektor perbankan syariah ini kurang diikuti oleh peningkatan kualitas. Setidaknya hal tersebut dapat dilihat dan jika dibandingkan antara kualitas

sumber daya manusia (SDM) bank Islam di Indonesia dengan bank Islam di Malaysia. Ascarya & Yumanita (2008) dalam sebuah riset "*comparing the efficiency of Islamic banks in Malaysia and Indonesia*", menunjukkan bahwa salah faktor penting yang menyebabkan ketidakefisien pada bank Islam di Indonesia adalah rendahnya kualitas SDM. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, maka perbankan syariah yang menerapkan praktek manajemen sumberdaya manusia berdasarkan Al-Quran perlu diteliti lebih mendalam.

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan praktek manajemen sumberdaya manusia berdasarkan Al-Quran di perbankan syariah berdasarkan karakteristik biografis karyawan.

Tinjauan Teori

Al-Quran Sebagai Pedoman Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan melihat pentingnya keadilan organisasi, manajer *scollar* dan praktisi prihatin tentang keberadaan keadilan organisasi yang tidak boleh mengabaikan potensi kontribusi manajemen sumber daya manusia agar dapat menjalankan keadilan organisasi. Dari perspektif Islam, Al-Quran mengingatkan kejujuran dan keadilan dalam perdagangan, dan menyeru untuk adil dan adil dalam distribusi kekayaan kepada masyarakat (Ali & Gibbs, 1998, Ali, *et al.*, 2000; Yousef, 2001). Manajemen Islam sangat menekankan pada prinsip keadilan. Persyaratan yang dinyatakan dalam Al-Quran (4:58), "Sesungguhnya Allah memerintah kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pelajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah Maha Mendengar dan Maha Melihat."

Masalah keadilan adalah lazim dalam semua kegiatan manajemen sumber daya manusia. Sebagai contoh dalam perekrutan dan seleksi karyawan,

pilih kasih dan nepotisme selalu mempengaruhi keputusan perekrutan. Seperti Ali (2005) telah menunjukkan dengan tepat, seleksi merupakan salah satu tugas yang paling rumit dalam organisasi. Hal ini disebabkan oleh fakta bahwa ketika ada banyak kandidat melamar pekerjaan, majikan punya banyak calon potensial untuk memilih. Dalam rangka menjamin perekrutan perlakuan yang adil diberikan kepada semua pemohon, Islam memerlukan orang yang bertanggung jawab atas perekrutan untuk menjadi saleh dan adil. Ahmad (1995) menguraikan bahwa seorang manajer wajib untuk melakukan shalat, puasa, zakat dan rukun Islam yang lain untuk mencapai tingkat kesalehan terbaik. Menurut Ahmad (1995), standar Al-Qur'an memenuhi syarat untuk pekerjaan yang diperlukan dan kompetensi untuk itu. Ini menekankan pentingnya kompetensi dan kejujuran karena tanpa prasyarat ini tidak bisa efisien. Sebagai contoh, Al-Quran menyatakan, (28:26) "Berkatalah salah seorang dari dua wanita itu: "Wahai Bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja pada kita, karena sesungguhnya orang yang paling baik engkau ambil untuk bekerja kepada kita adalah orang yang kuat lagi dapat dipercaya."

Dalam Islam, seleksi karyawan harus mematuhi prinsip-prinsip tertentu. Prinsip pertama adalah keadilan. Kedua, seorang karyawan dipilih berdasarkan kompetensi. Prinsip ketiga adalah kejujuran, baik pemohon maupun perekrut harus jujur. Keempat, Islam melarang penugasan pekerjaan yang melebihi kapasitas individu.

Penilaian kinerja adalah suatu sistem formal dalam menetapkan standar kerja, menilai kinerja, dan memberikan umpan balik kepada karyawan untuk tujuan motivasi, koreksi dan kelanjutan kinerja mereka (Dessler, 2008). Informasi yang diperoleh dari penilaian kinerja digunakan sebagai dasar untuk keputusan membayar dan promosi. Dalam Islam, ada imbalan dan hukuman dalam kehidupan duniawi dan akhirat. Kabar baik dan peringatan dari Tuhan untuk umat manusia dikirim melalui sumber-sumber wahyu Ilahi dan Rasul-

Nya, Al-Quran menyatakan (18:87-88): Barangsiapa yang salah, dia akan kita hukum; kemudian dia akan dikembalikan kepada Tuhannya, dan Dia akan menghukum dengan hukuman yang tidak pernah terdengar (sebelumnya). Tetapi barangsiapa percaya, dan bekerja dengan kebenaran, ia akan mendapat pahala yang besar, dan mudah melaksanakan tugasnya sebagai perintahku (Nabi).

Penilaian kinerja merupakan kegiatan manajemen sumber daya manusia lain yang menjadi subyek keadilan. Bias penilai akan didokumentasikan dengan baik. Ada hampir selusin fenomena yang diketahui membuktikan bahwa supervisor menilai karyawan cenderung tidak akurat karena kecenderungan di bawah sadar. Menurut Ali (2005), manajer saat ini sulit untuk menilai karyawan secara efektif. Hal ini disebabkan oleh pertimbangan keagamaan, hubungan pribadi dan kecenderungan birokratis. Jadi, manajer muslim harus menyadari bahwa pengukuran kinerja dalam Islam harus memperhitungkan konsep akuntabilitas dan tanggung jawab. Diberi tanggung jawab untuk menilai karyawan, manajer harus bersikap adil (*fair*) dan merawat/memelihara karyawan mereka.

Pelatihan adalah proses pengembangan kualitas sumber daya manusia yang memungkinkan mereka menjadi lebih produktif dan berkontribusi lebih untuk pencapaian tujuan organisasi. Menurut Al-Qur'an, kualifikasi dasar manusia untuk menjadi wakil Tuhan (khalifah Allah) di bumi adalah memiliki pengetahuan. Allah Maha Kuasa berkata, (2:30-33): "Ketika Malaikat mempertanyakan kesesuaian Adam untuk perwakilan, Allah mengutip pengetahuan Adam untuk meyakinkan mereka." Dua poin penting dapat ditarik dari ayat-ayat Al Qur'an. *Pertama*, keturunan Adam berhak untuk posisi sebagai khalifah Allah di bumi atas dasar pengetahuan. *Kedua*, mereka di antara anak-anak Adam yang lebih pantas menjadi wakil adalah orang yang unggul dalam pengetahuan.

Kewajiban mencari ilmu terletak pada individu maupun majikan. Ini adalah wajib bagi karyawan muslim mencari pengetahuan untuk melayani

majikannya dengan baik. Majikan, di sisi lain, bertanggung jawab untuk menyediakan kesempatan karyawan untuk meningkatkan kompetensi mereka. Keputusan mengenai siapa yang harus mengikuti pelatihan diselenggarakan oleh majikan selalu tunduk pada atasan. Superior perlu meninjau informasi yang relevan mengenai kinerja karyawan dan potensi merekomendasikan karyawan untuk pelatihan. Tentu saja, beberapa karyawan lebih beruntung daripada yang lain.

Tujuan kompensasi apapun, baik langsung atau tidak langsung, adalah untuk mengenali nilai kinerja karyawan dan untuk menetapkan cara memotivasi mereka agar bekerja dengan penuh efisiensi dalam lingkungan bisnis selalu berubah. Menurut Ali (2005) pada tahun-tahun awal di negara muslim, kompensasi didasarkan atas lima dasar. *Pertama*, pekerjaan adalah kontrak, sehingga pemenuhan kontrak adalah kewajiban bagi majikan maupun karyawan untuk bertemu. Al-Quran tidak hanya memerintahkan orang percaya untuk memenuhi perjanjian, tetapi juga untuk menghindari setiap usaha menghidari dari kesepakatan (7:85), “Jangan menahan dari orang-orang hal-hal yang telah jatuh tempo. *Kedua*, Islam menekankan bahwa para pekerja harus diberikan upah memadai dan wajar untuk pekerjaan mereka, dengan tetap melihat kualitas dan kuantitas kerja, kebutuhan mereka dan kebutuhan, serta keseluruhan kondisi ekonomi masyarakat. Ahmad (1995) mengatakan bahwa Al-Qur’an mengakui berbagai gradasi di antara pekerja atas dasar kualitas dan kuantitas kerja mereka (QS 46:19). Al-Mubarak (1972) menguraikan bahwa beberapa pekerja perlu keahlian khusus, sedangkan yang lain dapat melakukan pekerjaan manual. Hal ini memberikan banyak bukti bahwa upah untuk semua pekerja tidak boleh sama dalam semua kasus. Al-Quran menyatakan, (46:19) “Dan untuk semua bertingkat menurut perbuatan mereka.” *Ketiga*, kompensasi harus ditentukan di muka dan upah harus diberikan segera setelah pekerjaan selesai. Nabi (SAW) berkata; “Barangsiapa percaya kepada Al-

lah dan hari kiamat, tidak boleh mempekerjakan seorang pekerja, sampai dia tahu apa yang dia akan terima (dikutip dalam Ahmad, 1995). *Keempat*, kompensasi bisa berupa uang atau non-moneter. *Kelima*, upah dan kompensasi didasarkan pada kesepakatan sebelumnya dan harus meningkat sesuai dengan keadaan. Ahmad (1995) menambahkan bahwa Islam melarang penyalahgunaan milik majikan oleh para karyawan, yang berhak atas upah yang disepakati bersama saja. Peruntukan apa pun di luar ketentuan upah adalah salah satu tindakan ketidakjujuran atau mencuri keduanya tegas dilarang. Selain itu, upah dan kompensasi harus cukup untuk memberikan kehidupan yang layak. Beekun (1997) menyatakan bahwa jika upah terlalu rendah, individu mungkin tidak merasa termotivasi untuk usaha yang memadai, sedangkan Ahmad (1995) di sisi lain, menyatakan bahwa seorang pekerja berhak atas upah yang adil dan atas karyanya.

Karakteristik Biografis

Karakteristik biografis merupakan salah satu variabel perilaku individual yang paling nampak. Jenis kelamin (gender) dapat menentukan efektivitas organisasi. Studi tentang jenis kelamin terhadap produktivitas organisasi menunjukkan tidak ada perbedaan. Beberapa hasil penelitian yang mengkaitkan antara perbedaan jenis kelamin kinerja menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan yang konsisten pria-wanita dalam memecahkan masalah, keterampilan analisis, dorongan kompetitif, motivasi, sosialibilitas atau kemampuan belajar (Robbins, 2006).

Hasil studi psikologis menunjukkan bahwa wanita lebih bersedia untuk mematuhi wewenang, dan pria lebih agresif dan lebih besar kemungkinannya daripada wanita dalam memiliki ekspektasi untuk sukses, walaupun kecil. Tidak terdapat bukti yang menyatakan bahwa perbedaan jenis kelamin berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Satu masalah yang nampak membedakan jenis kelamin dalam

pekerjaan adalah pilihan atas jadwal kerja bagi perempuan yang mempunyai anak-anak prasekolah. Ibu-ibu yang bekerja lebih mungkin memilih pekerjaan paruh waktu, jadwal kerja lentur, dan telekomuniting (mengerjakan pekerjaan kantor di rumah) agar dapat menampung tanggung jawab keluarga.

Terdapat hasil penelitian yang menyatakan bahwa wanita memiliki tingkat keluar masuk yang tinggi; sedangkan hasil penelitian yang lain menyimpulkan tidak ada perbedaan. Sedangkan hasil riset yang menghubungkan antara jenis kelamin dengan tingkat kemangkiran menyatakan bahwa tingkat kemangkiran wanita lebih tinggi daripada pria. Penjelasan yang paling logis terhadap hasil riset tersebut adalah bahwa secara historis tanggung jawab rumah tangga dan keluarga pada wanita lebih tinggi. Peran historis wanita dalam perawatan anak dan sebagai pencari nafkah sekunder memperkuat argumentasi tersebut.

Hasil riset membuktikan bahwa karyawan yang menikah lebih sedikit absensinya, mengalami pergantian yang lebih rendah, dan lebih puas dengan pekerjaan mereka daripada rekan sekerjanya yang masih bujangan. Perkawinan meningkatkan rasa tanggung jawab yang dapat membuat suatu pekerjaan yang tetap menjadi lebih berharga dan penting. Sangat mungkin bahwa karyawan yang tekun dan puas lebih besar kemungkinannya diperoleh oleh karyawan yang sudah menikah.

Hubungan antara usia dan produktivitas kerja memiliki hubungan yang terbalik walaupun memiliki kontribusi yang positif pula. Kualitas positif dari para tenaga kerja yang berusia lanjut, pengalaman, pertimbangan, etika kerja yang kuat dan komitmen terhadap mutu, komitmen terhadap pekerjaan dan organisasi. Tenaga kerja atau karyawan yang berusia lanjut akan memiliki kemungkinan yang sangat kecil keluar atau berhenti dari pekerjaannya. Usia memiliki hubungan yang terbalik dengan kemangkiran. Hubungan antara usia dan kepuasan kerja memiliki hubungan yang positif

pada karyawan yang profesional, sedangkan pada non-profesional kepuasan itu merosot dengan bertambahnya usia mereka.

Beberapa hasil penelitian telah menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara senioritas dan produktivitas kerja karyawan. Dengan begitu masa kerja yang diwakili oleh pengalaman kerja (senioritas) menjadi prediktor yang baik terhadap produktivitas kerja.

Penelitian yang menghubungkan antara tingkat kemangkiran dan masa kerja menunjukkan secara konsisten bahwa senioritas berkaitan negatif dengan kemangkiran. Kemangkiran dalam hal ini meliputi absen maupun total hari yang hilang pada masa kerja.

Masa kerja merupakan variabel yang penting dalam menjelaskan keluar masuknya karyawan. Secara konsisten ditemukan bahwa masa kerja berhubungan negatif dengan keluar masuknya karyawan dan ditemukan sebagai salah satu prediktor tunggal paling baik tentang keluar masuknya karyawan. Hasil tersebut konsisten dengan riset yang menyatakan bahwa perilaku masa lalu merupakan prediktor yang terbaik dari perilaku masa depan, bukti menunjukkan bahwa masa kerja pada suatu pekerjaan sebelumnya dari seseorang merupakan prediktor ampuh tentang keluar masuknya karyawan itu di masa mendatang. Bukti menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan masa kerja berhubungan secara positif.

METODE

Jumlah responden total dalam penelitian ini sebanyak 52 orang. Teknik pengambilan sampel penelitian ini menggunakan *random sampling*. Berdasarkan rumus Slovin, pada tingkat kelonggaran pengambilan sampel sebesar 10% dan jumlah populasi sebesar 105, jumlah responden sebesar itu mewakili populasi yang menjadi obyek penelitian (Umar, 2003). Perbankan syariah yang menjadi obyek penelitian ini adalah kategori bank umum

syariah, yang terdiri atas; BNI Syariah, Bank Muamalat Indonesia, Bank Mega Syariah dan BTN Syariah. Karakteristik biografis responden yang dianalisis dalam penelitian ini, meliputi: umur, gender, status perkawinan, jumlah anak, lama/masa kerja, dan tingkat pendidikan karyawan. Adapun data diperoleh dari data primer melalui kuesioner yang ditanyakan kepada karyawan bank syariah. Agar dapat menjelaskan dan mencapai tujuan penelitian digunakan teknik analisis data yang berupa statistik deskriptif, *analysis of variance* (ANOVA) dan *independent sample t-test*. Analisis deskriptif digunakan untuk menjelaskan persepsi responden terhadap penerapan manajemen sumberdaya manusia berbasis Al-Quran di perbankan syariah. Sedangkan Anova dan *independent sample t-test* digunakan untuk menjelaskan penerapan manajemen sumberdaya manusia berbasis Al-Quran berdasarkan karakteristik biografis.

Untuk mengukur praktek manajemen sumberdaya manusia berbasis Al-Quran digunakan lima indikator, yang meliputi; (1) rekrutmen, seleksi, penilaian kinerja, pelatihan, dan kompensasi. Indikator rekrutmen diukur menggunakan tiga item pertanyaan, yakni: manajer yang bertanggung jawab atas rekrutmen karyawan adalah seorang muslim yang baik, saleh dan adil. (2) Organisasi saya senantiasa menginformasikan calon karyawan dengan syarat dan rincian pekerjaan. (3) Organisasi saya menilai kompetensi dan minat calon pegawai.

Indikator seleksi berdasarkan Quran diukur menggunakan tiga item pertanyaan yang, meliputi: (1) organisasi saya hanya memperkerjakan kandidat karyawan yang memenuhi syarat dan kompetensi. (2) Organisasi saya menggunakan standar nilai-nilai Islam dalam kriteria penentuan calon pegawai. (3) Organisasi saya menganggap pemahaman Islam adalah kriteria penting dalam memilih calon pegawai. Indikator penilaian kinerja berdasarkan Quran diukur dengan menggunakan empat item pertanyaan yang, meliputi: (1) Organisasi saya percaya seorang muslim yang baik akan menjadi karyawan yang baik. (2) Organisasi saya

mengukur kinerja karyawan secara teratur. (3) Organisasi saya menghargai karyawan berdasarkan kinerja mereka. (4) Organisasi saya menerapkan prinsip keadilan dalam menilai kinerja karyawan.

Indikator pelatihan berdasarkan Quran diukur dengan menggunakan dua item pertanyaan yang, meliputi: (1) Organisasi saya melakukan program pelatihan yang Islami bagi karyawan secara teratur. (2) Organisasi saya menekankan pada peningkatan presatasi kerja.

Indikator kompensasi berdasarkan Quran diukur dengan menggunakan dua item pertanyaan yang meliputi: (1) Organisasi saya menyadari kewajiban dalam Islam untuk membayar gaji kepada karyawan tepat waktu. (2) Kecurangan akan dihukum dalam organisasi ini.

HASIL

Interpretasi Data Penelitian

Hasil Pengujian Instrumen Penelitian

Hasil pengujian instrumen penelitian praktek manajemen sumberdaya manusia meliputi aktivitas yang berupa rekrutmen, seleksi, penilaian kinerja, pelatihan dan pengembangan, serta program pemberian kompensasi menunjukkan bahwa seluruh item memiliki nilai korelasi yang sangat tinggi sehingga dinyatakan sebagai instrumen yang valid. Semua intrumen penelitian memiliki nilai korelasi kurang dari 1%.

Uji reliabilitas untuk menguji konsistensi instrumen penelitian yang digunakan. Berdasarkan hasil analisis reliabilitas instrumen praktek manajemen sumberdaya manusia berdasarkan Quran menunjukkan bahwa nilai *cronbach's alpha* dari 14 item pertanyaan menunjukkan nilai sebesar 0,934. Instrumen yang memiliki tingkat reliabilitas baik jika nilai *cronbach's alpha* berkisar antara 0,8 s/d 1.

Sedangkan nilai *cronbach's alpha* masing-masing indikator praktek manajemen SDM berdasarkan Quran menunjukkan interval 0,6 s/d 0,9,

Praktek *Quran-Based Human Resource Management* di Perbankan Syariah Berdasarkan Karakteristik Biografis

Nur Asnawi, Siswanto, & Misbahul Munir

artinya bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini layak untuk dianalisis lebih lanjut. Dengan demikian berarti pertanyaan yang digunakan dalam penelitian ini adalah reliabel dan dapat dijadikan sebagai alat ukur variabel-variabel yang ada dalam penelitian ini.

Persepsi Responden pada Penerapan *Quran-Based HRM*

Praktek manajemen sumberdaya manusia meliputi aktivitas yang berupa rekrutmen, seleksi, penilaian kinerja, pelatihan dan pengembangan, serta program pemberian kompensasi. Secara umum praktek manajemen sumberdaya manusia berbasis Quran yang diterapkan perbankan syariah Kota Malang mendapat tanggapan positif dari para karyawan. Secara keseluruhan lebih dari 70% respon menyatakan bahwa praktek manajemen sumberdaya manusia berbasis Quran yang meliputi rekrutmen, seleksi, penilaian kerja, pelatihan dan pengembangan, serta kompensasi diterapkan dengan baik oleh perbankan syariah di Kota Malang.

Hal tersebut dapat dilihat dari Tabel 2 yang menunjukkan persepsi karyawan bank syariah. Responden sebanyak 82,7% menyatakan bahwa praktek manajemen sumberdaya manusia telah diterapkan dengan baik.

Praktek pemberian kompensasi di perbankan memiliki peringkat tanggapan tertinggi dari responden sebesar 94,3%. Hal ini menunjukkan bahwa program kompensasi yang diberikan perbankan syariah diterapkan dengan baik. Fakta ini juga diperkuat dengan tingkat penilaian kerja yang dilakukan oleh bank-bank syariah di Malang mendapat tanggapan baik oleh karyawan. Respon yang menyatakan bahwa praktek penilaian kerja diterapkan dengan baik sebanyak 82,7%.

Hasil Analisis Data

Setelah dilakukan uji validitas, reliabilitas, dan uji asumsi klasik, selanjutnya dilakukan uji sta-

tistik inferensial. Hasil pengujian statistik diperoleh hasil pada tabel 3. Untuk mengetahui apakah gender memiliki peran pada praktek manajemen sumberdaya manusia digunakan uji t. Uji t digunakan untuk menguji dua kelompok responden, yakni laki-laki dan perempuan.

Tabel 2. Persepsi Responden

Variabel	Jumlah Respon Yang Memberikan Tanggapan (%)	
	Praktek diterapkan dengan baik	Praktek tidak diterapkan dengan baik
Praktek Manajemen Sumberdaya Manusia Berdasarkan Quran secara Keseluruhan	82,7%	17,3%
Praktek Rekrutmen	80,6%	19,4%
Praktek Seleksi	75,0%	25,0%
Praktek Penilaian Kerja	82,7%	17,3%
Praktek Pelatihan dan Pengembangan	80,7%	19,3%
Praktek Pemberian Kompensasi	94,3%	5,70%

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai t hitung variabel praktek manajemen sumberdaya manusia (*HRM practice*) sebesar 1,035, dengan tingkat probabilitas sebesar sebesar 0,306. Oleh karena itu, tidak terdapat perbedaan praktek manajemen sumberdaya manusia berdasarkan gender. Adapun kelompok responden pria memiliki persepsi yang lebih positif terhadap praktek manajemen sumberdaya manusia di bank syariah dibandingkan kelompok responden wanita.

Secara lebih terperinci dapat dilihat dari masing-masing praktek manajemen sumberdaya manusia dalam Tabel 3. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai t hitung variabel praktek rekrutmen di bank syariah Malang sebesar -1,502 dengan tingkat probabilitas sebesar 0,14. Artinya bahwa praktek rekrutmen yang dilaksanakan bank syariah tidak berbeda berdasarkan pendapat karyawan laki-laki dan karyawan wanita. Hasil tersebut juga sama praktek-praktek manajemen SDM yang lain, seperti seleksi, penilaian kerja, pelatihan dan pengembangan, serta praktek pemberian kompensasi.

Berdasarkan status perkawinan, responden dipilah menjadi 2, yakni; menikah dan belum menikah. Untuk mengetahui apakah status perkawinan memiliki peran pada praktek manajemen sumberdaya manusia digunakan uji t. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai t hitung variabel praktek rekrutmen di bank syariah berdasarkan status perkawinan sebesar -0,862 dengan tingkat probabilitas sebesar 0,93. Artinya bahwa praktek rekrutmen yang dilaksanakan perbankan syariah di Malang tidak berbeda berdasarkan status perkawinan karyawan. Hasil tersebut juga sama praktek-praktek manajemen SDM yang lain, seperti seleksi, penilaian kerja, pelatihan dan pengembangan, serta praktek pemberian kompensasi.

Berdasarkan usia, responden diklasifikasikan menjadi usia 19-25 tahun, 26-32 tahun, dan 33-39 tahun. Untuk mengetahui apakah usia memiliki peran pada implementasi praktek manajemen sumberdaya manusia digunakan analisis varians. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai F hitung variabel praktek rekrutmen di bank syariah Malang berdasarkan klasifikasi usia sebesar 0,571 dengan tingkat probabilitas sebesar 0,58. Artinya bahwa praktek rekrutmen yang dilaksanakan bank syariah tidak berbeda berdasarkan klasifikasi usia karyawan. Hasil tersebut juga sama praktek-praktek manajemen SDM yang lain, seperti seleksi, penilaian kerja, pelatihan dan pengembangan, serta praktek pemberian kompensasi.

Berdasarkan masa kerja, responden diklasifikasikan menjadi masa kerja < 4 tahun, 5-8 tahun, dan 9-12 tahun. Untuk mengetahui apakah usia memiliki peran pada tanggapan dari implementasi praktek manajemen sumberdaya manusia digunakan analisis varians. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai F hitung variabel praktek rekrutmen di bank syariah berdasarkan klasifikasi masa kerja sebesar 0,020 dengan tingkat probabilitas sebesar 0,98. Artinya bahwa praktek rekrutmen yang dilaksanakan bank syariah di Malang tidak berbeda berdasarkan klasifikasi masa kerja karyawan. Hasil tersebut juga sama praktek-praktek manajemen SDM yang lain, seperti seleksi, penilaian kerja, pelatihan dan pengembangan, serta praktek pemberian kompensasi.

Berdasarkan tingkat pendidikan, responden memiliki tingkat pendidikan yang dapat diklasifikasikan menjadi; SLTA, diploma, sarjana S1, dan Sarjana S2. Untuk mengetahui apakah tingkat pendidikan memiliki peran pada tanggapan dari implementasi praktek manajemen sumberdaya manusia digunakan analisis varians. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai F hitung variabel praktek rekrutmen di bank syariah berdasarkan klasifikasi tingkat pendidikan sebesar 0,341 dengan tingkat probabilitas sebesar 0,96. Artinya bahwa praktek rekrutmen yang dilaksanakan bank syariah di Malang tidak berbeda berdasarkan klasifikasi tingkat pendidikannya. Hasil tersebut juga sama prak-

Tabel 3. Hasil Analisis

Variabel	Gender	Status Perkawinan	Umur	Masa Kerja	Pendidikan
Praktek Rekrutmen	-1,502 (0,14)	-0,862 (0,93)	0,571 (0,58)	0,020 (0,98)	0,341 (0,96)
Praktek Seleksi	-0,012 (0,99)	0,318 (0,75)	0,059 (0,94)	0,194 (0,82)	0,220 (0,88)
Praktek Penilaian Kerja	0,294 (0,77)	0,550 (0,58)	0,752 (0,48)	1,391 (0,26)	0,051 (0,98)
Praktek Pelatihan dan Pengembangan	-0,801 (0,43)	0,531 (0,59)	1,114 (0,34)	0,021 (0,98)	0,024 (0,99)
Praktek Pemberian Kompensasi	-0,126 (0,90)	0,000 (1)	1,089 (0,34)	0,494 (0,61)	0,383 (0,77)

tek-praktek manajemen SDM yang lain, seperti seleksi, penilaian kerja, pelatihan dan pengembangan, serta praktek pemberian kompensasi.

PEMBAHASAN

Praktek rekrutmen manajemen sumberdaya manusia yang, meliputi: rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan, serta pemberian kompensasi diterapkan tanpa membeda-bedakan jenis kelamin. Artinya bahwa baik karyawan pria maupun wanita di perbankan syariah praktek manajemen SDM telah sesuai dengan panduan Quran.

Hasil penelitian ini memperkuat penelitian yang dilakukan oleh Hashim (2008) yang menunjukkan bahwa praktek manajemen sumberdaya manusia berbasis Quran juga telah diterapkan perusahaan atau organisasi Islam di Malaysia secara baik dan mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Hasil penelitian ini juga memperkuat hasil penelitian yang dilakukan oleh Ali, *et al.* (2000) yang menunjukkan bahwa perbankan syariah sebagai lembaga yang menjalankan praktek manajemen SDM berdasarkan agama menjunjung tinggi nilai-nilai keadilan. Selain gender, karakteristik biografis yang lain juga mendukung bahwa perbedaan status perkawinan, strata umur, perbedaan masa kerja dan pendidikan tidak menentukan persepsi penerapan SDM berdasarkan Quran di bank syariah Malang.

Salah satu praktek SDM berdasarkan Quran adalah penilaian kinerja. Menurut Robbins (2006) menyatakan bahwa karakteristik biografis menentukan kinerja karyawan. Walaupun dalam penelitian ini tidak ditunjukkan peran karakteristik biografis pada kinerja karyawan, namun praktek penilaian kinerja karyawan tidak dibedakan berdasarkan karakteristik biografisnya.

Ahmad, *et al.* (2011) menunjukkan bahwa kepuasan konsumen perbankan syariah lebih tinggi dibanding perbankan konvensional di Pakistan.

Kepuasan konsumen terjadi manakala kepuasan karyawan terpenuhi. Hashim (2008) menunjukkan bahwa kepuasan karyawan di perbankan syariah ditentukan oleh praktek manajemen sumberdaya manusia berdasarkan Quran.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa praktek manajemen sumberdaya manusia berdasarkan Quran yang diterapkan oleh perbankan syariah Malang telah dilaksanakan dengan baik. Hal ini ditunjukkan oleh pendapat respon yang mayoritas sepakat bahwa praktek manajemen sumberdaya manusia telah dijalankan secara proporsional dan adil.

Hasil analisis statistik inferensi dengan menggunakan analisis varians dan independent sample t-test juga mendukung bahwa implementasi praktek manajemen sumberdaya manusia berdasarkan Quran tidak berbeda berdasarkan karakteristik biografis yang terdiri atas; gender, usia, masa kerja, status perkawinan, dan tingkat pendidikan.

Penelitian ini memiliki implikasi manajerial yakni adanya penerapan praktek manajemen sumberdaya manusia yang didasarkan pada Quran secara benar dapat mendorong persepsi positif bagi karyawan perbankan syariah. Adapun bagi para manajer perbankan yang belum menerapkan nilai-nilai Quran dapat terdorong untuk mereplikasi nilai-nilai tersebut dalam organisasinya,

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan praktek manajemen sumberdaya manusia berdasarkan Al-Quran di perbankan syariah berdasarkan karakteristik biografis karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian maka dapat disimpulkan bahwa praktek manajemen sumberdaya manusia berdasarkan Quran yang meliputi; praktek rekrutmen, seleksi, penilaian kerja, pelatihan dan pengembangan, serta praktek pemberian

kompensasi di perbankan syariah Malang dilaksanakan secara baik dan adil. Hal tersebut dapat dilihat dari persepsi yang dikemukakan oleh responden. Sebagian besar responden atau lebih dari 70% responden berpendapat bahwa keseluruhan praktek SDM berdasarkan Quran dilaksanakan dengan baik. Sedangkan berdasarkan hasil analisis komparatif, baik analisis varian maupun analisis *independent sample t-test* menunjukkan bahwa tidak ada satupun karakteristik biografis menentukan praktek manajemen sumberdaya manusia berdasarkan Quran.

Saran

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa praktek manajemen sumberdaya manusia berbasis Quran telah diterapkan dengan baik dan adil, sehingga bagi perbankan syariah capaian ini perlu dipertahankan dan bahkan perlu ditingkatkan. Walaupun sebagian besar responden menyatakan bahwa praktek manajemen sumberdaya manusia di perbankan syariah Malang diterapkan dengan baik dan adil, namun lebih jauh perlu dilakukan penelitian lebih mendalam tentang implementasi dari keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional. Dari hasil analisis diketahui bahwa masih ada peluang penelitian lanjut untuk menentukan peran praktek manajemen sumberdaya manusia berdasarkan Quran pada perubahan perilaku dan sikap karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, A., Rahman, K., Safwan, N. 2011. Comparative Study of Islamic and Conventional Banking in Pakistan Based on Customer Satisfaction. *African Journal of Bussiness Management*, 5(5): 1768-1773.
- Ahmad, M. 1995. *Business Ethics in Islam*. The International Institute of Islamic Thought, Islamabad.
- Ali, A. & Al-Kazemi, A. 2007. Islamic Work Ethic in Kuwait. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 14(2): 93-104.
- Ali, A. 2005. *Islamic Perspectives on Management and Organization*. Edward Elgar, Cheltenham, Northampton, MA.
- Ali, A., Gibbs, M., & Camp, R. 2000. Human Resources Strategy: The Ten Commandments Perspective. *International Journal of Sociology dan Social Policy*, 20(5/6): 114-132.
- Al-Mubarak, M. 1972. *Nizamul Islam-Al Iktisad Mabadi Wakawaid A'amah*, (in Arabic) Darul Fikir, Mecca.
- Ascarya & Yusmanita D. 2008. Comparing The Efficiency Islamic Banks in Malaysia dan Indonesia. *Buletin Ekonomi & Moneter Bank Indonesia*, 11(2).
- Bank Indonesia. 2010. *Statistik Perbankan Syariah Tahun 2010*. Direktorat Perbankan Syariah. Jakarta.
- Beekun, R. 1991. *Islamic Business Ethics*. The International Institute of Islamic Thought, Herndon, VA.
- Dessler, G. 2008. *Human Resource Management*. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Hashim, J. 2008. The Quran-Based Human Resource Management dan Its Effects on Organisational Justice, Job Satisfaction dan Turnover Intention. *The Journal of International Management Studies*, 3(2).
- Robbins, S.P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kesepuluh. PT. Indeks. Jakarta.
- Tayeb, M. 1997. Islamic Revival in Asia and Human Resource Management. *Employee Relation*, 19(4): 352-364.
- Umar, H. 2003. *Metode Riset Perilaku Organisasi*. PT. Gramedia, Jakarta.
- Yousef, D. 1999. Organizational Commitment and Job Satisfaction as Predictors of Attitudes toward Organizational Change in A Non-western Setting. *Personnel Review*, 29(5): 567-592.
- Yousef, D. 2000. The Islamic Work Ethic as A Mediator of The Relationship between Locus of Control, Role Conflict and Role Ambiguity. *Journal of Managerial Psychology*, 15(4): 283-302.
- Yousef, D. 2000. Organizational Commitment: A Mediator of The Relationships of Leadership Behavior with Job Satisfaction and Performance in A Non-western Country. *Journal of Managerial Psychology*, 15(1): 6-28.

Praktek Quran-Based Human Resource Management di Perbankan Syariah Berdasarkan Karakteristik Biografis

Nur Asnawi, Siswanto, & Misbahul Munir

- Yousef, D. 2001. Islamic Work Ethic: A Moderator between Organizational Commitment and Job Satisfaction in A Cross-cultural Context. *Personnel Review*, 30(2): 152-169.
- Yousef, D. 2002. Job Satisfaction as A Mediator of The Relationship between Role Stressors and Organizational Commitment: A Study from An Arabic Cultural Perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 17(4): 250-266.

