



UNIVERSITAS INDONESIA

**PROYEKSI KEBUTUHAN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM)
PERBANKAN SYARIAH DAN SKENARIO PEMENUHANNYA**

TESIS

JASMAN GINTING MUNTHE

NPM : 1006793681

FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
JAKARTA
JULI 2012



UNIVERSITAS INDONESIA

**PROYEKSI KEBUTUHAN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM)
PERBANKAN SYARIAH DAN SKENARIO PEMENUHANNYA**

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen

JASMAN GINTING MUNTHE

NPM : 1006793681

FAKULTAS EKONOMI

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

KEKHUSUSAN MANAJEMEN KEUANGAN SYARIAH

JAKARTA

JUNI 2012

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Jasman Ginting

NPM : 1006793681

Tanda Tangan : 

Tanggal : 16 Juli 2012

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :
Nama : Jasman Ginting
NPM : 1006793681
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Tesis : Proyeksi Kebutuhan Sumber Daya Manusia (SDM)
Perbankan Syariah dan Skenario Pemenuhannya

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang di perlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Rifki Ismal, Ph.D. ()
Penguji : Yusuf Wibisono, M.E. ()
Penguji : Banu Muhammad, MSE. ()

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 16 Juli 2012

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis yang berjudul “PROYEKSI KEBUTUHAN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) PERBANKAN SYARIAH DAN SKENARIO PEMENUHANNYA”, sebagai suatu syarat untuk mendapatkan gelar Magister Manajemen pada Program Magister Manajemen Universitas Indonesia.

Selama proses penulisan tesis ini sejak penyusunan rancangan penelitian, studi kepustakaan, pengumpulan data serta pengolahan hasil penelitian sampai terselesaikannya penulisan tesis ini, penulis telah banyak mendapatkan bantuan baik sumbangan pemikiran maupun tenaga yang tak ternilai harganya dari berbagai pihak. Untuk itu pada kesempatan ini perkenakanlah penulis dengan segala kerendahan hati dan penuh keikhlasan untuk menyampaikan rasa terima kasih yang tulus kepada :

1. Bapak Prof. Rhenald Kasali PhD., selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Indonesia;
2. Ibu Dr. Ir. Tengku Ezni Balqiah M.E., selaku Sekretaris Program Magister Manajemen Universitas Indonesia.
3. Bapak Rifki Ismal, PhD., selaku Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktunya yang berharga untuk memberikan bimbingan dan arahan dalam penulisan tesis ini. Merupakan suatu kebanggaan tersendiri bagi penulis mendapatkan bimbingannya ;
4. Bapak Banu Muhammad S.E., MSE, dan Bapak Yusuf Wibisono S.E., M.E., selaku dosen dan penguji tesis yang dengan kesabaran telah memberikan banyak masukan serta arahan untuk dapat terselesaikannya tesis ini;
5. Ibu Roosniati Salihin, Wakil Presiden Direktur PaninBank yang telah memberikan kesempatan dan dorongan sehingga Penulis dapat menyelesaikan pendidikan pada Program ini;

6. Bapak Ir. Gunawan Santoso dan Bapak Ir. Susanto AH. CFA., CRM., atas dukungan luar biasa dan motivasi yang telah diberikan kepada Penulis untuk menyelesaikan Program ini;
7. Rekan-rekan kuliah pada Magister Manajemen Universitas Indonesia, terutama kelas SY-101 yang telah memberikan warna dan nuansa yang berbeda dalam belajar;
8. Seluruh staf pengajar dan tata usaha pada Program Magister Manajemen, Universitas Indonesia;
9. Istri tercinta, Vivi Ermawati dan anak-anak yang saya sayangi, Bagus, Nadya dan Luthfi yang telah memberi dukungan dengan penuh kesabaran selama penulis menyelesaikan studi.;
10. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah banyak membantu penulis dalam melakukan penelitian sejak awal sampai akhir penulisan tesis ini.

Akhirnya semoga tesis ini dapat memberikan sumbangan dan pikiran serta bermanfaat bagi semua pihak yang membacanya dan berguna bagi perkembangan industri perbankan syariah di Indonesia.

Jakarta, Juli 2012

Jasman Ginting

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Jasman Ginting
NPM : 1006793681
Program Studi : Magister Manajemen
Departmen :
Fakultas : Ekonomi
Jenis Karya : Tesis

demi perkembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif** (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

Proyeksi Kebutuhan Sumber Daya Manusia (SDM) Perbankan Syariah dan Skenario Pemenuhannya.

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada tanggal : 16 Juli 2012
Yang menyatakan


(Jasman Ginting)

ABSTRAK

Nama : Jasman Ginting

Program Studi : Magister Manajemen

Judul : Proyeksi Kebutuhan Sumber Daya Manusia (SDM) Perbankan Syariah dan Skenario Pemenuhannya

Pertumbuhan industri perbankan syariah yang cukup tinggi mengalami masalah minimnya sumber daya manusia (SDM), baik secara kuantitas maupun kualitas. Pada tahun 2020 dibutuhkan sekurang-kurangnya 179.646 orang pegawai, terdiri dari 165.274 orang pegawai *low syariah quality* sebagai tenaga pelaksana, dan 14.372 orang pegawai *middle to high syariah quality* yang menduduki posisi manajerial dan pimpinan bank. Untuk jangka pendek Skenario Tiga, dimana perbankan syariah menyerap 50% dari *supply* SDM Syariah, merupakan skenario yang realistis untuk diterapkan hingga tahun 2018. Jangka panjang, kondisi yang lebih ideal akan bisa dicapai apabila Skenario Satu dapat dilaksanakan, sehingga tercipta keseimbangan *demand* dan *supply* dan industri perbankan syariah akan lebih kompetitif dan dapat berkembang dengan cepat.

Kata Kunci : *Supply* SDM, *Demand* SDM, *Low syariah quality*, *Middle to high syariah quality*.

ABSTRACT

Name : Jasman Ginting

Study Program : Magister Management

Title : Projection of Demand for Syariah Banking' Human Resources (HR) and the Fulfillment Scenarios

The high growth of Syariah banking is hampered by the minimal number of human resources both in quality and quantity. By 2020, we need at least 179,646 employees that comprises of 165,274 staff with low Syariah knowledge and a further 14,372 managerial and officers with middle to high Syariah knowledge qualities. For short term, "Scenario Three" - where Syariah banking absorbs 50% from the human resources supply, is the best available scenario that is more realistic to be implemented until 2018. For the long run, the ideal condition can be achieved if "Scenario One" can be implemented. When the balance in demand and supply is achieved, the Syariah Banking industry can be more competitive and expand rapidly.

Key Words : HR Supply, HR Demand, Low syariah quality, Middle to high syariah quality

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PRNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	vi
ABSTRAK	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Maslah.....	1
1.2 Perumusan Masalah	3
1.3 Tujuan Penelitian	3
1.4 Manfaat Penelitian	4
1.5 Metodologi Penelitian.....	5
1.5.1 Desain Penelitian	5
1.5.2 Alur Kerja Penelitian	6
1.6 Batasan Penelitian	7
1.7 Sistematika Penulisan	8
2. TINJAUAN PUSTAKA	10
2.1 Operasional bank Syariah di Indonesia.....	10
2.2 Konsep Islam Tentang Sumber daya Manusia.....	11
2.3 Standar SDM Bank Syariah Indonesia	14
2.4 Kompetensi Sumber Daya Manusia	17
2.5 Perencanaan Sumber Daya Manusia	19
2.6 Permintaan (<i>demand</i>) dan penawaran (<i>supply</i>) Sumber Daya Manusia.....	22
2.7 Pendidikan Ekonomi Islam di Indonesia	24
2.8 Dekomposisi Deret Waktu	27
3. METODE PENELITIAN	31
3.1 Metode Penelitian.....	31
3.2 Tehnik Pengumpulan Data.....	31
3.2.1 Survey.....	32
3.2.2 <i>Individual Depth Interview</i>	32
3.2.3 Studi Literatur	33

3.3 Metode Penarikan Sampel	33
3.4 Pengolahan Data dan Analisis	34
4. PEMBAHASAN	38
4.1 Kondisi Industri Perbankan Syariah Indonesia.....	38
4.2 <i>Demand, Supply</i> dan <i>Gap</i> SDM Perbankan Syariah.....	43
4.2.1 <i>Demand</i>	43
4.2.2 <i>Suply</i>	50
4.2.3 <i>Gap</i>	57
4.3 Persepsi Indutri Perbankan Syariah tentang <i>Supply</i> dan <i>Deman</i> SDM.....	60
4.4 Skenario Pemenuhan SDM Pebankan Syariah dan Konsekuensinya	64
4.4.1 Skenario Satu	65
4.4.2 Skenario Dua	66
4.4.3 Skenario Tiga	66
4.4.4 Skenario Empat	67
4.4.5 Skenario yang Ideal untuk Jangka Pendek dan Jangka Panjang.....	75
5. KESIMPULAN DAN SARAN	79
5.1 Kesimpulan.....	79
5.2 Saran-saran.....	80
DAFTAR REFERENSI	82

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1.	Pendidikan Ekonomi Islam di PTAI Negeri	22
Tabel 2.2.	Pendidikan Ekonomi Syariah di PTAI Swasta	23
Tabel 2.3.	Pendidikan Ekonomi Syariah di PTU	24
Tabel 4.1.	Pertumbuhan Aset dan Pangsa Pasar Bank Syariah	34
Tabel 4.2.	Pertumbuhan Dana, Pembiayaan dan FDR Bank Syariah	34
Tabel 4.3.	Pertumbuhan Kantor Bank Syariah	35
Tabel 4.4.	Pertumbuhan Karyawan Bank Syariah	35
Tabel 4.5.	Komposisi SDM Perbankan Syariah Berdasarkan Jenjang Kepangkatan	38
Tabel 4.6.	Jumlah <i>Demand</i> SDM Syariah	40
Tabel 4.7.	<i>Demand</i> dan <i>Shifting</i> SDM Unit Usaha Syariah ke BUS	41
Tabel 4.8.	<i>Demand</i> SDM BPR Syariah	42
Tabel 4.9.	Proyeksi Jumlah Pegawai Bank Syariah 2012-2020	43
Tabel 4.10.	Jumlah Pegawai Bank Syariah	45
Tabel 4.11.	Pendidikan Ekonomi/Keuangan/Perbankan Syariah di PTU	46
Tabel 4.12.	Program Studi Ekonomi/Keuangan/Perbankan Syariah di PTAI	47
Tabel 4.13.	Program Strata-2 Ekonomi/Keuangan/Perbankan Syariah	49
Tabel 4.14.	Program Strata-3 Ilmu Ekonomi Syariah	50
Tabel 4.15.	Daya Tampung PTAI dan PTU Tahun 2012/2013	50
Tabel 4.16.	Asumsi Peningkatan Daya Tampung Perguruan Tinggi	52
Tabel 4.17.	Proyeksi Tingkat Kelulusan Program Studi Syariah Perguruan Tinggi .	53
Tabel 4.18.	<i>Supply</i> dan <i>Demand Gap</i> SDM Syariah Tahun 2012 – 2020	54
Tabel 4.19.	<i>Supply</i> dan <i>Demand Gap</i> SDM Syariah.....	55
Tabel 4.20.	Matriks Skenario Pemenuhan SDM Syariah	64

DAFTAR GAMBAR

Grafik 4.1.	<i>Demand SDM Bank Umum Syariah</i>	40
Grafik 4.2.	<i>Demand SDM Unit Usaha Syariah</i>	42
Grafik 4.3.	<i>Demand SDM BPR Syariah</i>	43
Grafik 4.4.	<i>Demand SDM Bank Umum Syariah 2009 – 2020</i>	44
Grafik 4.5.	<i>Demand SDM UUS dan BPRS 2009 – 2020</i>	44
Grafik 4.6.	Daya Tampung PTAI dan PTU <i>Low dan Middle to High Quality</i>	51
Grafik 4.7.	Proyeksi <i>Supply</i> Tahunan SDM Syariah Tahun 2012-2020	53
Grafik 4.8.	<i>Supply and Demand Gap</i> SDM Syariah <i>low Quality</i>	55
Grafik 4.9.	<i>Supply Gap</i> Kategori <i>Middle to High Quality</i>	56
Grafik 4.10.	Komposisi <i>Supply</i> SDM Skenario-1	61
Grafik 4.11.	Komposisi <i>Supply</i> SDM Skenario-2	62
Grafik 4.12.	Komposisi <i>Supply</i> SDM Skenario-3	63

DAFTAR LAMPIRAN

1. Lampiran 1. Jumlah Pegawai Bank Syariah Tahun 2009 – 2011
2. Lampiran 2.A. Perhitungan Proyeksi SDM Bank Umum Syariah
3. Lampiran 2.B. Perhitungan Proyeksi SDM Unit Usaha Syariah
4. Lampiran 2.C. Perhitungan Proyeksi SDM Bank Pembiayaan Rakyat Syariah
5. Lampiran 3. Rekapitulasi Jawaban Responden *Individual depth Interview*



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak (Undang-undang nomor 7 tahun 1992 tentang perbankan sebagaimana telah diubah dengan Undang-undang nomor No. 10 Tahun 1998). Dengan demikian, usaha perbankan meliputi tiga kegiatan, yaitu menghimpun dana, menyalurkan dana, dan memberikan jasa bank lainnya sebagai kegiatan pendukung.

Undang-undang perbankan memberikan pengakuan terhadap keberadaan prinsip syariah dalam dunia perbankan Indonesia dengan membedakan bank berdasarkan kegiatan usahanya menjadi dua, yaitu bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional dan bank yang melaksanakan kegiatan usaha berdasarkan prinsip syariah. Secara lebih khusus, Undang-undang nomor 21 tahun 2008 tentang Perbankan Syariah menetapkan definisi Bank Syariah yaitu Bank yang menjalankan kegiatan usahanya berdasarkan Prinsip Syariah dan menurut jenisnya terdiri atas Bank Umum Syariah dan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah.

Dengan telah diberlakukannya Undang-Undang No.21 Tahun 2008 tentang Perbankan Syariah, maka pengembangan industri perbankan syariah nasional semakin memiliki landasan hukum yang memadai dan berhasil mendorong pertumbuhannya secara lebih cepat. Perbankan syariah menunjukkan progres perkembangannya yang impresif, dengan pertumbuhan aset rata-rata selama 5 tahun terakhir lebih dari 46% pertahun (Bank Indonesia, 2012).

Berdasarkan data Statistik Perbankan Syariah (Bank Indonesia, 2012), total asset industri perbankan syariah per akhir Februari 2012 telah mencapai Rp. 149,32 triliun, total pembiayaan yang disalurkan sebesar Rp. 106,53 triliun, Dana Pihak Ketiga Rp. 116,87 triliun dan jumlah kantor 2.380 kantor, yang terdiri dari

1.421 kantor Bank Umum Syariah (BUS), 378 kantor Unit Usaha Syariah (UUS) dan 374 kantor Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS).

Namun demikian, pertumbuhan perbankan syariah yang cukup tinggi tersebut mengalami masalah minimnya sumber daya manusia (SDM), baik secara kuantitas maupun kualitas untuk mendukung pertumbuhan industri lebih lanjut. Dalam kenyataannya, permintaan SDM perbankan syariah cukup tinggi untuk perluasan jaringan usaha, operasional bank syariah dan kebutuhan SDM di level manajemen.

Sementara itu, pola rekrutmen SDM di perbankan syariah cenderung merekrut SDM-SDM diantara sesama bank syariah yang berkualitas dan sudah berpengalaman dan juga merekrut SDM-SDM baru yang tidak memiliki latar belakang pengetahuan maupun ilmu perbankan syariah. Kondisi ini mengakibatkan bank syariah menjadi kurang kompetitif, pemenuhan SDM perbankan syariah tetap tidak dapat terpenuhi dan sering terjadi kekurangan SDM berkualitas di beberapa bank syariah.

Disisi lain, *supply* SDM berlatar belakang perbankan syariah dari lembaga formal maupun non formal masih terbatas. Hal ini antara lain disebabkan oleh karena jumlah perguruan tinggi umum, perguruan tinggi agama Islam dan sekolah tinggi ekonomi Islam yang mempunyai program ekonomi dan keuangan syariah masih terbatas. Disamping itu kapasitas atau daya tampung dan jumlah lulusannya belum dapat memenuhi permintaan industri akan SDM perbankan syariah.

Akibat adanya selisih atau *gap* antara permintaan dan penawaran ini, pertumbuhan industri perbankan syariah berpotensi akan mengalami kendala, antara lain :

- Operasional bank syariah yang semakin kompleks tidak berkembang karena SDM belum memiliki keahlian dan pengetahuan yang handal tentang keuangan syariah.
- Ekspansi usaha yang membutuhkan SDM yang tinggi tidak dapat terealisasi karena tidak didukung SDM yang memiliki *background* keuangan syariah.
- Pemenuhan SDM di masing-masing level (*lower, middle* maupun *top management*) tidak terpenuhi.

Oleh karena itu tesis ini melakukan kajian / menganalisis masalah SDM perbankan syariah khususnya strategi pemenuhan kebutuhan SDM perbankan syariah. Hasil kajian tesis ini akan merumuskan suatu strategi pemenuhan kebutuhan SDM perbankan syariah yang berguna bagi industri, regulator, maupun pihak-pihak terkait.

1.2 Rumusan Masalah

Perbankan syariah yang sekarang berkembang pesat ternyata masih mempunyai masalah penting, yaitu keterbatasan SDM. Hal ini terjadi karena akselerasi yang tinggi sehingga kebutuhan SDM juga tinggi, namun SDM yang tersedia baik formal maupun non-formal masih terbatas.

Berdasarkan latar belakang perkembangan kondisi perbankan syariah yang cukup tinggi namun belum didukung oleh jumlah SDM yang berkualitas dan cukup maka permasalahan yang akan dikaji oleh tesis ini mencakup :

1. Bagaimana kondisi aktual dan proyeksi *demand* dan *supply* SDM perbankan syariah secara kuantitas maupun kualitas hingga tahun 2020. Berapa besar *gap* antara *demand* dan *supply*.
2. Bagaimana skenario-skenario pemenuhan SDM perbankan syariah dan konsekuensinya bagi upaya untuk mendukung perkembangan industri perbankan syariah kedepan?
3. Bagaimana strategi yang ideal untuk memenuhi kebutuhan SDM perbankan syariah ke depan?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari disusunnya tesis ini adalah mengkaji/menganalisis strategi pemenuhan kebutuhan SDM perbankan syariah. Khususnya tesis ini:

1. Menghitung, dan menganalisis *demand*, *supply* serta kualitas SDM perbankan syariah saat ini, termasuk memprediksi kebutuhan SDM di masa yang akan datang.

2. Melakukan simulasi skenario-skenario pemenuhan kebutuhan SDM perbankan syariah ke depan dan konsekuensinya bagi industri perbankan syariah Indonesia.
3. Memperkirakan konsekuensi (dampak) dari skenario-skenario tersebut terhadap pemenuhan SDM, kualitas SDM, pertumbuhan dan pangsa pasar perbankan syariah.
4. Merumuskan dan merekomendasikan skenario yang ideal untuk memenuhi kebutuhan SDM perbankan syariah ke depan.

1.4 Manfaat Penelitian

a. Bagi akademisi

Manfaat penelitian ini bagi akademisi adalah untuk melengkapi penelitian-penelitian yang sudah ada sehingga dapat memperkaya ilmu pengetahuan mengenai SDM perbankan syariah. Selain itu juga bisa memberikan saran dan masukan sebagai sumbangsih perguruan tinggi bagi pengembangan industri perbankan syariah di tanah air.

b. Bagi industri perbankan syariah

Manfaat penelitian ini bagi industri perbankan syariah adalah agar bank-bank syariah bisa mengetahui sejak dini mengenai kondisi *supply* dan *demand* SDM perbankan syariah beberapa tahun ke depan, sehingga dapat mengantisipasi dan merumuskan strategi pengembangan usaha yang sesuai dengan kondisi yang akan dihadapi.

c. Bagi Lembaga-lembaga pendidikan

Manfaat penelitian ini bagi lembaga-lembaga pendidikan adalah untuk dapat mengetahui *supply* dan *demand* SDM perbankan syariah pada setiap level dan kualifikasinya, sehingga dapat membuat rencana pengembangan kapasitas pendidikan, jumlah dan kualifikasi tenaga pengajar serta merancang kurikulum pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan perbankan syariah.

d. Bagi regulator

Manfaat penelitian bagi regulator adalah untuk memberikan masukan kepada regulator dalam hal ini pemerintah dan Bank Indonesia agar bisa membuat peraturan dan membuat kebijakan publik yang mendukung peningkatan kualitas dan kuantitas SDM perbankan syariah.

1.5 Metodologi Penelitian

1.5.1 Desain Penelitian

Desain penelitian ini merupakan kerangka kerja yang digunakan sebagai pedoman dalam mengumpulkan dan menganalisis data. Bentuk penelitian yang digunakan adalah gabungan antara *exploratory research* dan *descriptive research*.

- a. *Exploratory research* merupakan penelitian pendahuluan yang dilakukan untuk mengumpulkan data mengenai *demand* dan *supply* SDM syariah saat ini dan masa lampau. Hasil yang ditemukan dalam *exploratory research* ini akan menjadi dasar untuk penelitian selanjutnya, yaitu *descriptive reserach*. Metode yang digunakan dalam melakukan riset *exploratory* adalah :

- Analisis Data Sekunder

Survey dilakukan dengan mengumpulkan data eksternal yang dipublikasikan, seperti data yang diperoleh dari buku-buku, literatur, laporan-laporan, hasil penelitian sebelumnya yang telah dipublikasikan, majalah, internet, dan lain-lain. Penggunaan data ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran awal mengenai kondisi *demand*, *supply* dan *gap* SDM perbankan syariah saat ini.

- Telephone Interview

Telephone interview dilakukan untuk mengumpulkan data *supply* SDM syariah dari perguruan tinggi, yaitu data kapasitas penerimaan mahasiswa baru perguruan tinggi yang menjadi sampel penelitian. Pertanyaan yang diajukan terbatas pada jumlah mahasiswa baru yang akan diterima pada program studi ekonomi/keuangan/perbankan syariah tahun 2013 dan rencana peningkatan kapasitas jumlah penerimaan mahasiswa.

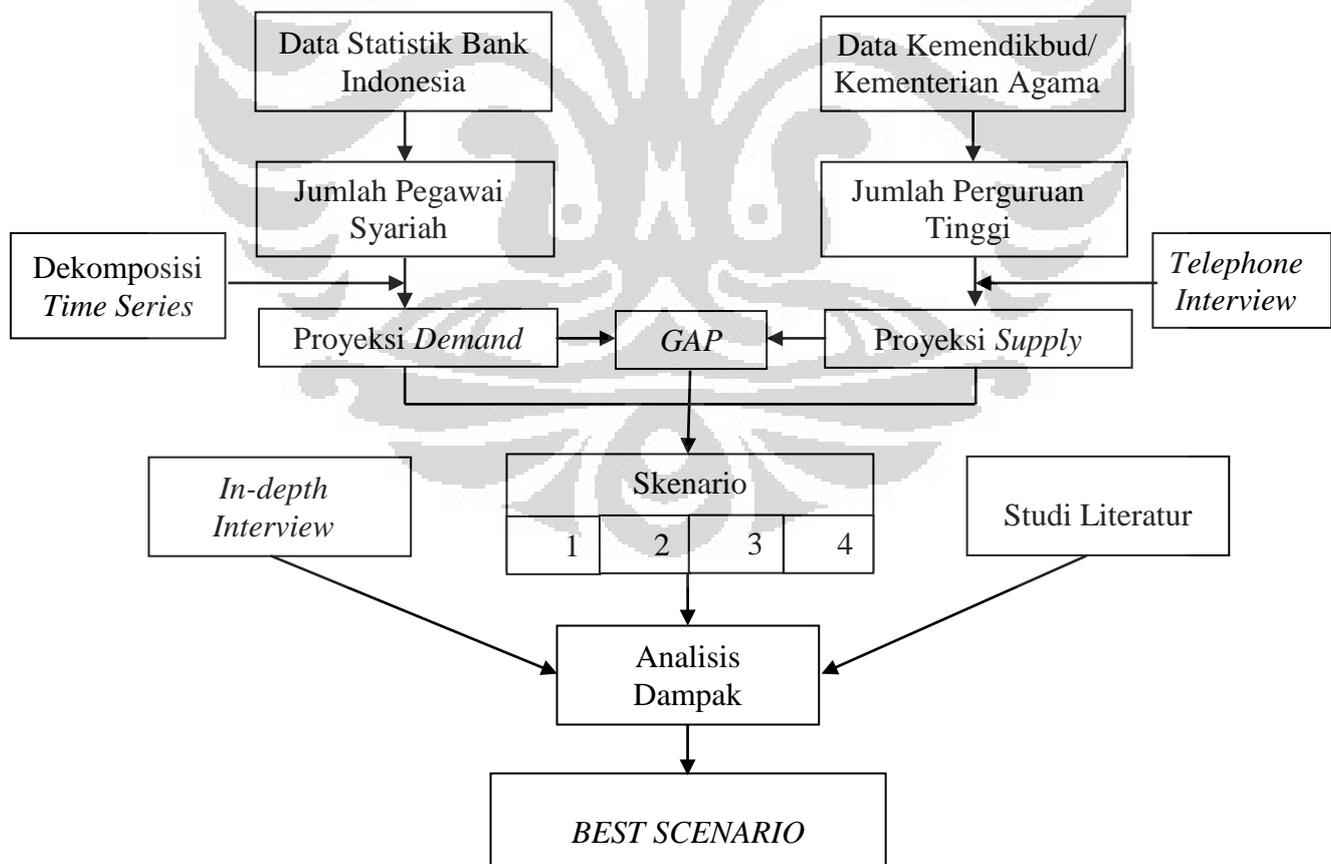
b. *Descriptive Research*

Descriptive research dilakukan setelah *exploratory research* diselesaikan. Tujuannya adalah untuk mengumpulkan data primer dalam penelitian ini, yaitu melalui *individual depth interview*. Data primer yang dikumpulkan meliputi :

- Pandangan praktisi SDM mengenai kondisi kualitas dan kuantitas SDM syariah saat ini.
- Ekspektasi praktisis SDM terhadap ketersediaan dan kualitas SDM syariah kedepan.
- Strategi dalam pemenuhan kebutuhan SDM syariah
- Preferensi terhadap latar belakang pendidikan calon dalam rekrutmen SDM syariah.
- Strategi dalam meningkatkan kualitas SDM syariah

1.5.2 Alur Kerja Penelitian

Alur kerja penelitian ini dapat digambarkan dalam diagram berikut:



Gambar 1.1 : Alur Kerja Penelitian

1.6 Batasan Penelitian

Penelitian ini dibatasi pada hal-hal sebagai berikut :

- Mengkaji aspek pemenuhan SDM perbankan syariah khususnya *demand* dan *supply* SDM, termasuk proyeksi kebutuhan SDM perbankan syariah.
- Studi kasus pada industri perbankan syariah Indonesia
- Menggunakan periodisasi kajian tahun 2009 – 2011 dan estimasi kondisi ke depan sampai dengan tahun 2020; dengan pertimbangan :
 - Perkiraan perkembangan pasar perbankan syariah oleh Bank Indonesia saat ini tersedia sampai dengan tahun 2020 sesuai dengan *Blue Print* Perbankan Syariah Indonesia tahun 2020.
 - Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) direncanakan akan diimplementasikan secara penuh pada tahun 2020, (Visi Asean 2020).
 - *Market share* perbankan syariah yang cukup tinggi diperkirakan terjadi pada tahun 2020.
- Thesis ini tidak mencakup/menganalisis:
 - Dampak makro ekonomi bagi SDM perbankan syariah
 - Regulasi-regulasi yang akan dikeluarkan oleh lembaga terkait (Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Kementerian Agama, Bank Indonesia, Otoritas Jasa Keuangan dan lain-lain).
 - *Demand* SDM Lembaga Keuangan Bukan Bank (*Takaful, Multi Finance* dan lain-lain).
- Sumber data/input yang digunakan :

Data Sekunder :

 - Statistik Perbankan Syariah - Bank Indonesia
 - Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi – Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
 - Direktorat Pendidikan Tinggi Agama, Kementerian Agama RI.

Data Primer :

 - Wawancara eksklusif dan mendalam (*Selected but depth interview*) dengan pelaku industri perbankan syariah dan institusi pendidikan keuangan syariah.

1.7 Sistematika Penulisan

Penulisan karya akhir ini terdiri dari 5 Bab, dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB 1: Pendahuluan

Pada bab ini dipaparkan mengenai latar belakang penulisan, rumusan permasalahan, tujuan penelitian, batasan masalah, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB 2: Landasan Teori

Bab ini menguraikan tentang konsep dan teori yang dijadikan dasar dan acuan dalam meneliti dan menganalisis permasalahan. Yang menjadi rujukan adalah Al Qur'anul Karim dan Hadits Rasulullah SAW, pendapat para pakar, akademisi, praktisi dan pemerhati dalam bidang sumber daya manusia dan bidang industri keuangan syariah.

BAB 3: Metode Penelitian

Bab ini memaparkan tentang metode yang digunakan dalam pengumpulan dan pengolahan data yang digunakan dalam menganalisis permasalahan yang diteliti. Pada bab ini juga dijelaskan proksi-proksi yang digunakan untuk membuat skenario-skenario dalam penelitian, yang akan mendukung dalam menarik kesimpulan penelitian.

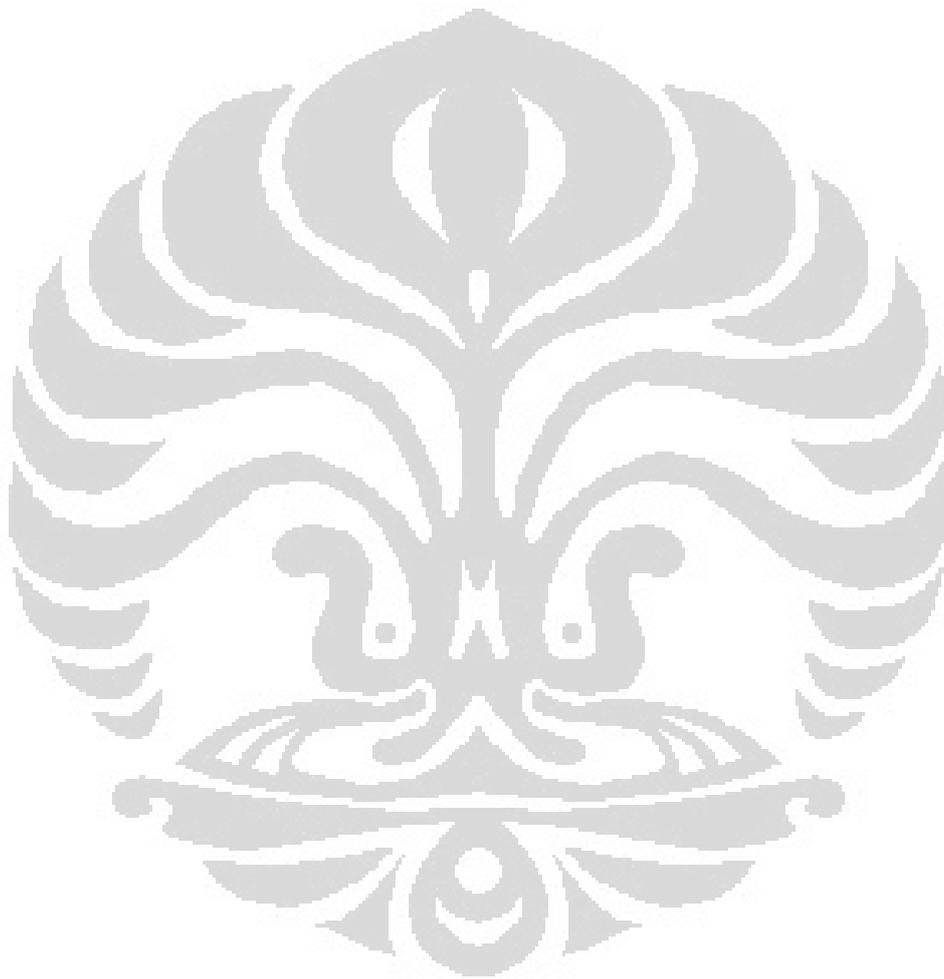
BAB 4: Analisis dan Pembahasan

Dalam bab ini diuraikan perihal detail dari *supply*, *demand*, dan *gap* SDM perbankan syariah saat ini dan kedepan berdasarkan proyeksi yang diolah dengan piranti lunak Microsoft Excel®. Pada bab ini juga diuraikan jawaban atas permasalahan yang diteliti dengan memilih skenario terbaik atau *best skenario*, yang nantinya akan menjadi kesimpulan penelitian.

BAB 5: Kesimpulan dan Saran

Bab ini merupakan bab penutup dari karya akhir ini. Kesimpulan dan saran yang diberikan merupakan hasil dari sebuah proses analisis, berdasarkan

proksi dan skenario yang dibuat akan dihasilkan suatu strategi ideal pemenuhan kebutuhan SDM perbankan syariah yang akan menjadi rekomendasi penelitian.



BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Operasional Perbankan Syariah di Indonesia

Pengembangan sistem perbankan syariah di Indonesia dilakukan dalam kerangka *dual-banking system* atau sistem perbankan ganda dalam rangka menghadirkan alternatif jasa perbankan yang lebih lengkap kepada masyarakat Indonesia, (Bank Indonesia, 2011). Secara bersama-sama, sistem perbankan syariah dan perbankan konvensional bersinergi mendukung mobilisasi dana masyarakat secara lebih luas untuk meningkatkan kemampuan pembiayaan bagi sektor-sektor perekonomian nasional.

Setelah keluarnya UU No. 10 Tahun 1998 tentang Perbankan yang memperkenalkan adanya *dual banking system*, perkembangan bank syariah di Indonesia semakin pesat. Banyak bank konvensional yang kemudian membuka Unit Usaha Syariah (UUS) dan beberapa diantaranya mendirikan perusahaan anak berupa Bank Umum Syariah. Berdasarkan data Bank Indonesia (Statistik Perbankan Syariah, 2012), saat ini terdapat setidaknya 11 Bank Umum Syariah (BUS), 24 Unit Usaha Syariah (UUS) dan 155 Bank Pembiayaan Rakyat (BPR) Syariah.

Pasal 1 ayat (13) Undang-undang Perbankan memberikan batasan pengertian prinsip syariah sebagai aturan perjanjian berdasarkan hukum Islam antara Bank dan pihak lain untuk penyimpanan dana dan/atau pembiayaan kegiatan usaha, atau kegiatan lainnya yang dinyatakan sesuai dengan syariah. Prinsip-prinsip tersebut antara lain, pembiayaan berdasarkan prinsip bagi hasil (*mudharabah*), pembiayaan berdasarkan prinsip penyertaan modal (*musharakah*), prinsip jual beli barang dengan memperoleh keuntungan (*murabahah*), atau pembiayaan barang modal berdasarkan prinsip sewa murni tanpa pilihan (*ijarah*), atau dengan adanya pilihan pemindahan kepemilikan atas barang yang disewa dari pihak Bank oleh pihak lain (*ijarah wa iqtina*).

Produk jasa yang dipasarkan oleh perbankan syariah harus selalu memenuhi prinsip-prinsip syariah tersebut. Kegiatan penghimpunan dan penyaluran dana

misalnya, harus terjadi akad yang terintegrasi antara pihak bank dengan nasabah penyimpan maupun dengan nasabah peminjam. Apabila bagi hasil yang diberikan oleh nasabah peminjam kecil maka bagi hasil yang diberikan kepada nasabah penyimpan juga akan kecil. Dengan demikian nasabah yang memiliki pinjaman di bank syariah tidak perlu khawatir terhadap beban kepada bank yang tinggi, karena bagi hasil yang disetorkan kepada pihak bank tergantung pada pendapatan usaha yang diperoleh.

Untuk mengakomodasi lebih lanjut kebutuhan industri perbankan syariah, dilakukan pengaturan yang terpisah mengenai bank syariah. Pada tahun 2008 telah diberlakukan Undang-Undang No.21 Tahun 2008 tentang Perbankan Syariah yang terbit tanggal 16 Juli 2008. Dengan lahirnya undang-undang ini diharapkan pengembangan industri perbankan syariah nasional semakin memiliki landasan hukum yang memadai dan akan mendorong pertumbuhannya secara lebih cepat lagi.

2.2. Konsep Islam Tentang Sumber Daya Manusia (SDM)

Sumber daya manusia memegang peranan yang penting dan sesuai dengan konsepsi dasar *fiqih muamalah* dalam ekonomi Islam. Pada hakekatnya tidak akan ada aturan yang berjalan tanpa struktur fisik yaitu para pelaku dan penyelenggara kegiatan ekonomi itu sendiri. Menurut Wilson Gustiawan (2011), sumber daya manusia inilah yang akan memberi makna pada ekonomi syariah dengan komitmen dan konsisten mengaplikasikannya dalam kehidupan. Merekalah – dengan membumikan ekonomi syariah – yang dapat membawa kesejahteraan bagi masyarakat.

Dalam industri keuangan syariah, SDM memiliki peran yang strategis yaitu antara lain sebagai ujung tombak yang memperjuangkan penerapan hukum syariah di level *regulator*, mengkaji hukum-hukum syariah untuk menciptakan produk dan jasa yang sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan masyarakat terkini beserta akad-akadnya, merumuskan dan menjalankan kebijakan yang sesuai prinsip syariah serta memberikan pelayanan nasabah sesuai adab dan tuntunan syariah.

Untuk dapat menjalankan peran strategis tersebut, SDM Syariah haruslah merupakan SDM yang berkualitas dan mau bekerja dengan sungguh-sungguh. Islam memandang bahwa bekerja bukanlah semata-mata untuk mencari uang, namun lebih dari itu, karena bekerja merupakan bagian dari amaliah yang bernilai ibadah disisi Allah Swt.

Tututan akan profesionalisme ini diisyaratkan dalam hadits yang diriwayatkan oleh Al-Baihaqi berikut :

“Sesungguhnya Allah mencintai salah seorang diantara kalian yang melakukan pekerjaannya dengan itqon (professional)”.

Selanjutnya, dalam hadits yang diriwayatkan oleh Imam Bukhari dari Abu Hurairah, Rasulullah SAW bersabda:

“Ketika engkau menyalah-nyalahkan amanah, maka tunggulah kehancurannya. Dikatakan, hai Rasulullah, apa yang membuatnya sia-sia? Rasulullah berkata : Ketika suatu perkara diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya, maka tunggulah kehancurannya”.

Profesional dalam hal ini adalah memahami perbankan secara teknis maupun kaidah-kaidah syariah yang mengaturnya. Kemampuan berinovasi sangat tergantung pada proses belajar dan mengajar melalui pendidikan yang bermuatan ilmu pengetahuan dan teknologi yang dilandasi dengan kekuatan iman serta ketakwaan dan dipertanggungjawabkan pada Tuhan sang pencipta.

Dalam kajian sumber daya manusia, manusia sebagai sumber daya penggerak suatu proses produksi, harus mempunyai karakteristik atau sifat-sifat yang diilhami dari *shifatul anbiyaa'* atau sifat-sifat para nabi. Sifat-sifat tersebut mencakup : *shiddiq* (benar), *itqan* (profesional), *fathonah* (cerdas), *amanah* (jujur/dapat dipercaya), dan *tabligh* (mengajak pada kebenaran).

Dalam konteks syariah, profesional berarti mengelola atau melakukan suatu usaha/kegiatan dengan amanah. Salah satu contoh profesionalisme dalam Islam adalah dalam riwayat Nabi Musa yang diuraikan dalam Al Quran Surat Al Qashash ayat 26.

“Salah seorang dari kedua wanita itu berkata: “Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), Karena sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya”.

Rasulullah SAW dan para sahabat mengimplementasikan nilai-nilai profesionalisme ini dalam kepemimpinannya. Sebagai contoh, Rasulullah SAW pernah memilih Mu'adz bin Jabbal menjadi gubernur di Yaman karena kepemimpinannya yang baik, kecerdasan dan akhlaknya. Umar bin Khattab dipilih untuk mengatur sedekah karena sifat adil dan ketegasannya. Kemahiran Khalid bin Walid dalam mengatur strategi perang membuatnya ditunjuk menjadi panglima perang, dan memilih Bilal untuk menjaga Baitulmaal karena ia pandai menjaga amanah.

Kunci keberhasilan dalam dunia bisnis Islami adalah dua faktor yaitu adalah kejujuran dan keahlian. Syekh Yusuf al Qardhawi, dalam bukunya *Musykilah al Faqr wa Kaifa 'alaa Jahara al Islam*, dikutip dari Gustiawan (2008), mengatakan al amanah/kejujuran merupakan puncak moralitas iman dan karakteristik yang paling menonjol dari orang-orang yang beriman. Al Quran dalam Surat An Nisaa' ayat 58, mencontohkan bagaimana seharusnya penempatan pegawai dilakukan. Dalam surat tersebut ditegaskan bahwa seseorang tidak boleh berkhianat dalam menunaikan amanahnya dan harus selalu berbuat adil.

Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha melihat.(Q.S. An-Nissa: 58).

Dalam ayat diatas manusia diminta untuk menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya berarti bahwa jika hendak memberikan amanat atau suatu pekerjaan haruslah diberikan kepada ahlinya, yaitu orang yang benar-benar mempunyai keahlian dibidang tersebut.

2.3. Standar SDM di Bank Syariah Indonesia

Salah satu masalah atau kendala yang dihadapi oleh industri perbankan syariah Indonesia adalah terbatasnya Sumber Daya Manusia (SDM). Sumber daya manusia yang memiliki kompetensi dan kualifikasi dalam bidang syariah di level menengah dan atas (Direksi, Kepala Divisi dan Pemimpin Cabang), maupun di level bawah masih langka. Menurut Sekretaris Jenderal Ikatan Ahli Ekonomi Islam Indonesia, Agustianto (2011), kualifikasi standar SDM ekonomi Syariah, antara lain:

- i. Memahami nilai-nilai moral dalam aplikasi muamalah/ekonomi syariah;
- ii. Memahami konsep dan tujuan ekonomi syariah;
- iii. Memahami konsep dan aplikasi transaksi-transaksi (akad) dalam muamalah ekonomi syariah.
- iv. Mengenal dan memahami mekanisme kerja lembaga ekonomi/keuangan/perbankan/bisnis Islam;
- v. Mengetahui dan memahami hukum dasar baik hukum syariah (*fiqh muamalah*) maupun hukum positif yang berlaku.
- vi. Menguasai bahasa sumber ilmu, yaitu *Arabic* dan *English*

Yang membedakan ilmu ekonomi syariah dari ilmu ekonomi konvensional adalah landasan filosofinya, yaitu adanya unsur tauhid, keadilan dan keseimbangan, keselarasan dan tanggungjawab. SDM yang akan bekerja di industri perbankan syariah haruslah memiliki empat faktor tersebut sebagai syarat mutlak yang harus dipenuhi.

Setiap orang yang ingin bekerja di industri perbankan syariah harus menyadari bahwa dalam penerimaan SDM, industri perbankan syariah pasti menginginkan kualifikasi yang sempurna untuk siap bekerja. Oleh karena itu yang perlu diperhatikan oleh SDM adalah menyesuaikan kualitas mereka sendiri sesuai yang diharapkan oleh institusi pemberi kerja.

Diantara kualitas yang diinginkan oleh industri tersebut adalah :

- Kompetensi dan profesionalitas dibidang perbankan termasuk *soft skill*. Kompetensi ini sangat penting untuk mendukung pertumbuhan industri perbankan syariah itu sendiri.

- Kompetensi yang terkait dengan pengetahuan syariah termasuk didalamnya kajian *fiqh muamalah* perbankan syariah dan aplikasinya. Kompetensi ini merupakan modal yang sangat penting untuk membangun idealisme SDM perbankan syariah yang profesional.
- Memiliki nilai-nilai *akhlak* dan *akidah* Islami. Sebagai orang yang terlibat dalam industri perbankan syariah, SDM harus dapat memberikan cerminan kepada masyarakat bahwa selain sistem syariah dapat dijual, juga kualitas pelayanan yang baik.

Dengan SDM yang memiliki kualifikasi tersebut bank syariah akan dapat menjadi salah satu tulang punggung yang handal dan siap mengembangkan ekonomi syariah Indonesia yang lebih baik.

Mengenai karkater ideal SDM syariah, Amin (2009), mengemukakan karakter dan budaya korporasi yang harus dimiliki oleh sumber daya Manusia yang berkarir di industri keuangan syariah yang disebutnya sebagai ZIKR, PIKR dan MIKR.

Konsep ZIKR meliputi :

1. *Zero base*; yaitu konsep dalam diri individu yang memandang segala sesuatu dengan bersih, apa adanya dan bebas dari segala prasangka. Dalam agama konsep ini disebut *husnudzon*, yaitu selalu berprasangka baik terhadap orang lain.
2. Iman; SDM yang beriman akan memberikan implikasi bahwa apapun yang dilakukan akan selalu dilihat oleh Allah, sehingga setiap individu akan selalu berusaha menghindari segala kecurangan dan pelanggaran etika serta moral.
3. Konsisten; SDM yang konsisten dalam setiap gerakan, sikap dan perkataannya akan mampu menghasilkan produktivitas yang baik.
4. *Result oriented*; SDM yang mampu memadukan konsep *Zero base*, Iman dan Konsisten akan menghasilkan sebuah hasil yang optimal untuk kemajuan bersama (*result oriented*).

Menurut Alamsyah (2012), sumber dari keterbatasan SDM perbankan syariah tersebut dapat digolongkan dalam beberapa hal sebagai berikut :

- a. Rendahnya minat masyarakat untuk mempelajari dan terjun untuk menggeluti ilmu dibidang syariah.

- b. Adanya persepsi unsur eksklusifitas bahwa ilmu dibidang ekonomi syariah hanya diperuntukkan bagi umat muslim.
- c. Persepsi bahwa lembaga keuangan syariah merupakan lembaga “*second grader*”
- d. Bekerja dibidang syariah seringkali dianggap sebagai ibadah, dan bukan sebagai profesionalisme.

Keberhasilan pengembangan perbankan syariah sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia para pelaku/praktisi perbankan syariah itu sendiri. Dengan SDM yang kopeten dan profesional bank syariah akan mampu berjalan sesuai prinsip syariah dan dapat dimanfaatkan masyarakat luas sebagai bagian dari sistem keuangan yang rahmatan lil alamin.

Dr. Syafi’I Antonio M.Ec. yang dikutip dari Willson Gustiawan (2011), menyatakan bahwa tantangan bank syariah untuk mengejar pertumbuhan dan variasi produk adalah ketersediaan sumber daya manusia yang kompeten. Kompeten dalam hal ini adalah memahami perbankan secara teknis maupun syariah. Namun, saat ini kondisi SDM perbankan syariah masih jauh dari kondisi yang ideal tersebut. Menurut Agustianto (2011), fakta menunjukkan bahwa sebagian besar SDM bank syariah, terutama pada level menengah dan atas, adalah jebolan bank konvensional dengan berbagai motif. Diperkirakan 70 persen karyawan bank syariah saat ini berasal dari bank konvensional dan latar pendidikan non-syariah.

Guru besar Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga, Zadjuli (2010), memperkirakan dalam 20 tahun ke depan diperlukan banyak tenaga kerja Islami profesional. Untuk mewujudkan pembangunan sumber daya manusia yang berkualitas masih diperlukan tenaga kerja Islami sebanyak 184.800 orang. Jumlah tersebut terdiri dari 8.400 tenaga doktor ilmu ekonomi Islam, 25.200 lulusan magister ekonomi Islam, lulusan sarjana sebanyak 50.400 orang, dan tenaga ahli madya 100.800 orang.

Kenyataan di lapangan yang dihadapi adalah sumber daya manusia perbankan syariah mayoritas adalah para bankir profesional dengan latar belakang pendidikan umum lalu diberikan pendidikan mengenai sisi syariah dalam waktu

singkat, sehingga tidak sepenuhnya mendapatkan dari sisi penghayatan dan semangat, selanjutnya mereka kesulitan mengembangkan produk, dan merancang akad-akad yang lebih *up to date* karena memang memerlukan kompetensi khusus. Sebagian besar bank-bank Syariah memenuhi kebutuhan SDM Islami dengan merekrut dari lembaga pendidikan umum dan meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya melalui pelatihan yang dilakukan secara internal

Terkait dengan hal ini, Edwin (2011), mengemukakan lima hal yang menjadi kendala pendidikan ilmu Ekonomi Islam di Indonesia. "Pertama, keterbatasan ahli ekonomi keuangan Islam yang menguasai secara komprehensif ekonomi keuangan dan ilmu syariah. Kedua, keterbatasan segi kurikulum pengajaran yang berbasis syariah. Ketiga, masih kurangnya buku teks tentang ekonomi Islam. Keempat, belum adanya *linkage* dengan lembaga keuangan Islam. Kelima, keterbatasan dana dan SDM sehingga riset dan penelitian ekonomi Islam masih sangat terbatas.

Untuk mengatasi kendala tersebut, Sula (2011), mengusulkan perlunya perumusan bersama-sama mengenai apa yang dibutuhkan oleh industri. Karenanya, perlu mempertemukan perguruan tinggi dengan direksi lembaga keuangan syariah, sehingga SDM yang tercetak sesuai dengan kebutuhan industri.

Agustianto (2010), mengatakan riset mengenai ekonomi syariah saat ini masih kurang, dan karenanya perlu terus didorong. Selain dengan pembukaan program studi ekonomi syariah, diperlukan pula SDM tenaga pengajar mulai dari lulusan S2 hingga tingkat profesor. Menurut Agustianto, untuk program S3 wajib ada dua orang profesor, untuk S1 harus ada enam orang magister, untuk membuka S2 harus ada paling tidak dua orang doktor.

2.4. Kompetensi Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia di dalam organisasi perusahaan merupakan kunci keberhasilan perusahaan, karena pada dasarnya Sumber Daya Manusia yang merancang, memasang, mengoperasikan dan memelihara sistem yang ada di perusahaan hingga perusahaan menghasilkan output. Sumber Daya Manusia juga melakukan pengawasan mutu produk, memasarkan serta merumuskan seluruh strategi dan tujuan perusahaan. Untuk menghasilkan output yang optimal,

perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang berkompeten yang bekerja menetapkan tujuan, mengadakan inovasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Unsur-unsur sumber daya manusia menurut Hasibuan (2009), terdiri dari kemampuan-kemampuan (*capabilities*), sikap (*attitudes*), nilai-nilai (*values*) kebutuhan-kebutuhan (*needs*), dan karakteristik demografinya. Unsur-unsur sumber daya Manusia tersebut pada akhirnya akan mempengaruhi perilaku, peranan dan kinerja SDM dalam organisasi perusahaan.

Kinerja setiap individu dalam perusahaan merupakan kunci pencapaian produktivitas, karena kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh orang-orang dan sumber daya lain yang ada dalam perusahaan. Untuk dapat mencapai hasil akhir dengan tingkat mutu dan standar yang telah ditetapkan, perusahaan memerlukan SDM yang memiliki keahlian dan kemampuan yang unik, sesuai dengan visi dan misi perusahaan.

Tujuan pengembangan SDM berbasis kompetensi adalah agar dapat memberikan hasil yang sesuai dengan tujuan dan sasaran organisasi dengan standar kinerja yang telah ditetapkan. Kompetensi menyangkut kewenangan setiap individu untuk melakukan tugas atau mengambil keputusan sesuai dengan perannya dalam organisasi yang relevan dengan keahlian, pengetahuan, dan kemampuan yang dimiliki. Dengan demikian kompetensi yang dimiliki oleh SDM secara individual harus mampu mendukung setiap rencana kerja dan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi.

Menurut McClelland (1999), kompetensi terdiri dari 6 unsur; yaitu:

1. Keterampilan, yaitu keahlian/kecakapan melakukan sesuatu dengan baik, seperti kemampuan mengemudi.
2. Pengetahuan, yakni informasi yang dimiliki/dikuasai seseorang dalam bidang tertentu, misalnya mengerti ilmu manajemen keuangan.
3. Peran sosial, yakni citra yang diproyeksikan seseorang kepada orang lain (*the outer-self*), seperti menjadi seorang pengikut atau seorang oposan.
4. Citra Diri, yakni persepsi individu tentang dirinya (*the inner-self*), misalnya melihat/memposisikan dirinya sebagai seorang pemimpin.

5. *Trait*, yakni karakteristik yang relatif konstan pada tingkah laku seseorang, misalnya seorang pendengar yang baik.
6. *Motif*, yakni pemikiran atau niat dasar yang konstan yang mendorong individu untuk bertindak atau berperilaku seperti ingin selalu dihargai, dorongan untuk mempengaruhi orang lain dll.

Kompetensi tidak bersifat konstan dan berlangsung seumur hidup. Ia dapat tumbuh atau dikembangkan melalui pelatihan-pelatihan, pengalaman hidup, dan kemampuan seseorang untuk belajar dan menyesuaikan diri dengan lingkungan dan tuntutan organisasinya.

Dengan demikian standar kompetensi dapat diartikan sebagai perumusan tentang kemampuan yang harus dimiliki seseorang untuk melakukan tugas atau pekerjaan yang didasarkan pada pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja sesuai dengan unjuk kerja yang disyaratkan. Individu yang menguasai standar kompetensi akan mampu :

1. Mengerjakan suatu tugas atau pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya dengan baik.
2. Mengelola pekerjaan tersebut agar dapat dilaksanakan.
3. Mengetahui apa yang harus dilakukan jika terjadi sesuatu yang berbeda dengan rencana semula.
4. Menggunakan kemampuan yang dimilikinya untuk memecahkan masalah atau melaksanakan tugas dengan kondisi yang berbeda.

2.5. Perencanaan SDM

Setiap organisasi/perusahaan senantiasa mengalami perubahan-perubahan tertentu baik berupa peningkatan atau penurunan kegiatan usaha, pemanfaatan teknologi, dan perubahan metoda kerja yang menyebabkan terjadinya penambahan atau pengurangan dalam jumlah maupun kompetensi karyawan yang diperlukan. Perubahan yang terjadi dalam organisasi ini dapat terlihat dalam kegiatan penerimaan pegawai baru, promosi, mutasi, rotasi, maupun perubahan struktur organisasi yang mengakibatkan adanya jabatan-jabatan yang kosong. Demikian pula dengan adanya pegawai yang pensiun, atau mengundurkan diri,

serta perubahan keterampilan yang lebih memadai untuk mengikuti perubahan teknologi saat ini.

Untuk mengimbangi perubahan-perubahan yang terjadi, maka diperlukan kegiatan perencanaan yang merupakan suatu metode untuk mengetahui kebutuhan tenaga kerja di masa mendatang serta rencana tindakan pengembangan. Perencanaan Sumber Daya Manusia dengan sendirinya merupakan bagian yang tidak terlepas dari perencanaan keseluruhan dari perusahaan.

Milkovich dan Nystrom (Yoder, 1981:173), mendefinisikan perencanaan tenaga kerja sebagai berikut :

“Manpower planning is the process (including forecasting, developing, implementing, and controlling) by which a firm ensures that it has the right number of people and the right places, at the economically most useful”.

Bedasarkan definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa perencanaan tenaga kerja harus mencakup proses peramalan, pengembangan, pengimplementasian dan pengontrolan yang menjamin perusahaan mempunyai kesesuaian jumlah pegawai, penempatan pegawai secara benar, waktu yang tepat, yang secara otomatis lebih bermanfaat.

Sedangkan Nawawi (2011), mengutip Sherman dan Bohlander menyimpulkan pengertian perencanaan sumber daya manusia sebagai suatu proses mengantisipasi dan membuat ketentuan/persyaratan untuk mengatur arus gerakan tenaga kerja ke dalam (pegawai baru), di dalam (promosi, mutasi dan demosi), dan keluar (pensiun, berhenti, dan diberhentikan) di lingkungan sebuah organisasi/perusahaan.

Perencanaan SDM bertujuan untuk mengatur arus gerak SDM agar selalu tersedia SDM yang cukup dalam jumlahnya (kuantitas) dan memenuhi persyaratan (kualitas) dalam melaksanakan tugas-tugas pokok organisasi sesuai rencana bisnis perusahaan. Hal ini mencakup rangkaian kegiatan memprediksi dan mengestimasi permintaan (*demand*) tenaga kerja di masa depan, pendayagunaan SDM yang sudah ada dan pengadaan tenaga kerja baru yang dibutuhkan oleh perusahaan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa dengan perencanaan SDM yang baik akan memberikan petunjuk mengenai jumlah dan kompetensi SDM yang diperlukan di masa depan, kapan tenaga kerja dibutuhkan, dimana tenaga kerja diperoleh dan pelatihan dan pengembangan jenis apa yang diperlukan tenaga kerja.

Dalam melakukan perencanaan SDM, dikenal metode non-ilmiah dan metode ilmiah. Metode non-ilmiah berarti bahwa perencanaan SDM hanya didasarkan atas pengalaman, imajinasi, dan perkiraan-perkiraan dari perencanaanya saja. Rencana SDM semacam ini risikonya cukup besar, misalnya kualitas dan kuantitas tenaga kerja tidak sesuai dengan kebutuhan riil perusahaan. Akibatnya timbul mis-manajemen dan pemborosan yang merugikan perusahaan.

Metode ilmiah berarti bahwa perencanaan SDM dilakukan berdasarkan atas hasil analisis dari data, informasi, dan peramalan (*forecasting*) oleh unit kerja yang bertanggung jawab dalam organisasi/perusahaan. Rencana SDM semacam ini risikonya relatif kecil karena segala sesuatunya telah diperhitungkan terlebih dahulu.

Kegiatan perencanaan SDM meliputi kegiatan-kegiatan penyediaan SDM (rekrutmen, seleksi dan penempatan), memperkirakan *supply* dan *demand* SDM (mutasi, promosi, pensiun, mengundurkan diri, pemutusan hubungan kerja), meningkatkan mutu SDM, serta Evaluasi kondisi SDM (penilaian prestasi kerja).

Proses perencanaan SDM atau *manpower planning* yang dilakukan dengan baik akan memberikan sejumlah manfaat seperti berikut :

1. Mengoptimalkan SDM yang sudah ada :

SDM yang sudah ada akan dapat dimanfaatkan dengan baik apabila organisasi telah melakukan inventarisasi SDM. Inventarisasi tersebut mencakup : jumlah tenaga kerja; kualifikasi tenaga kerja; masa kerja; pengetahuan/keterampilan yang dimiliki; dan bakat/minat yang perlu dikembangkan. Hasil evaluasi tersebut dapat digunakan untuk melakukan promosi, mutasi, peningkatan kemampuan karyawan.

2. Memperkirakan kebutuhan SDM masa yang akan datang:

Kebutuhan SDM dimasa yang akan datang baik dari segi jumlah maupun kualifikasinya perlu diestimasi setepat mungkin, dan akan selalu terkait dengan perubahan-perubahan yang terjadi di dalam organisasi/perusahaan.

3. Memberikan gambaran situasi pasar kerja yang tepat.

Mencakup jumlah, kualifikasi, lokasi dan komposisi tenaga kerja yang diminta/dibutuhkan oleh organisasi/perusahaan, maupun dari latar belakang profesi, tingkat pendidikan, keahlian dan tingkat upah yang diharapkan pencari kerja.

4. Sebagai dasar penyusunan program-program SDM.

Salah satu program perencanaan SDM adalah pengadaan tenaga kerja baru melalui rekrutmen, seleksi dan penempatan. Dengan perencanaan SDM yang baik akan dapat disusun program kerja SDM yang riil sesuai perkembangan perusahaan.

2.6. Penawaran (*Supply*) dan Permintaan (*Demand*) Sumber Daya Manusia

Perencanaan pemenuhan SDM yang dibutuhkan tidak terlepas dari pasokan SDM yang tersedia (*supply*). Terdapat dua sumber pasokan SDM, yaitu internal; berasal dari SDM yang sudah ada kemudian dilatih kembali atau dipromosikan untuk mengisi kekosongan. Pasokan internal sangat tergantung pada tenaga kerja yang dimiliki perusahaan dan tingkat kemampuan untuk mengerjakan pekerjaan yang ditawarkan. *Supply* eksternal berasal dari luar atau mereka yang tidak sedang bekerja di organisasi/perusahaan tersebut dan siap direkrut oleh organisasi/perusahaan.

Faktor internal adalah kondisi persiapan dan kesiapan SDM sebuah organisasi/perusahaan dalam melakukan operasional bisnis pada masa sekarang dan untuk mengantisipasi perkembangannya dimasa depan. Dengan kata lain faktor internal adalah alasan permintaan SDM, yang bersumber dari kekurangan SDM didalam organisasi/perusahaan yang melaksanakan bisnisnya, yang menyebabkan diperlukan penambahan jumlah SDM.

Babberapa alasan internal yang menyebabkan terjadinya perubahan kebutuhan SDM antara lain adalah :

- Faktor Rencana Strategik dan rencana operasional
- Faktor prediksi produk dan penjualan
- Faktor pembiayaan SDM
- Faktor pembukaan bisnis baru (pengembangan bisnis)
- Faktor desain struktur organisasi
- Faktor keterbukaan

Termasuk dalam faktor ini adalah kondisi tenaga kerja (SDM) yang dimiliki perusahaan sekarang dan prediksinya dimasa depan yang berpengaruh pada permintaan tenaga kerja baru. Kondisi tersebut dapat diketahui dari hasil audit SDM dan Sistem Informasi SDM (SISDM) sebagai bagian dari Sistem Informasi Manajemen (SIM) sebuah organisasi/perusahaan. Beberapa faktor tersebut adalah:

- Jumlah, waktu dan kualifikasi SDM yang pensiun, yang harus dimasukkan dalam prediksi kebutuhan SDM sebagai pekerjaan/jabatan kosong yang harus dicari penggantinya.
- Prediksi jumlah dan kualifikasi SDM yang akan berhenti/keluar dan PHK sesuai dengan Kesepakatan Kerja Bersama (KKB) atau kontrak kerja, yang harus diprediksi calon penggantinya untuk mengisi kekosongan pada waktu yang tepat, baik yang bersumber internal maupun eksternal.

Faktor eksternal adalah kondisi lingkungan bisnis yang berada diluar kendali perusahaan yang berpengaruh pada rencana *strategic* dan rencana operasional, sehingga langsung atau tidak langsung berpengaruh pada perencanaan SDM. Babberapa alasan faktor eksternal yang menyebabkan terjadinya perubahan kebutuhan SDM antara lain:

- Faktor perubahan kondisi makro ekonomi
- Faktor sosial, politik dan hukum
- Faktor penggunaan teknologi
- Faktor pasar tenaga kerja
- Persaingan usaha

2.7. Pendidikan Ekonomi Islam di Indonesia

Pola pengembangan pendidikan ekonomi Islam di perguruan tinggi di Indonesia saat ini sangat beragam. Penelitian yang dilakukan Amalia (2010), menunjukkan adanya 2 (dua) *trend* kelembagaan pendidikan ekonomi Islam. Pertama, pembentukan jurusan/program studi/konsentrasi yang mengusung secara spesifik nomenklatur ekonomi Islam/ekonomi syariah. Kedua, pembentukan perguruan tinggi (sekolah tinggi) yang mengkhususkan diri pada studi ekonomi Islam/ekonomi syariah.

Hasil penelitian yang dilakukan Amalia dkk (2010), menampilkan peta struktur pendidikan ekonomi Islam pada Universitas Islam Negeri/IAIN, perguruan tinggi Islam swasta dan perguruan tinggi umum di Indonesia. Penelitian yang dilakukan pada tahun 2010, memperlihatkan masih terbatasnya perguruan tinggi yang menyelenggarakan program studi ekonomi/keuangan/perbankan syariah. Berapa universitas yang tergolong besar hingga kini belum menyelenggarakan program studi syariah, melainkan baru berupa mata kuliah ekonomi Islam dalam beberapa SKS saja.

Tabel 2.1: Pendidikan Ekonomi Islam di PTAI Negeri

PTAI	Fakultas	Program Studi	Konsentrasi	Jenjang
UIN Syarif Hidayatullah Jakarta	Syariah dan Hukum	Muamalat (Ekonomi Islam) (157 SKS)	Perbankan Syariah	S1
			Asuransi Syariah	S1
			Manajemen Zakat dan Wakaf	S1
	Ekonomi dan Bisnis	1. Manajemen	Keuangan Syariah	S1
2. Akutansi			Akutansi Syariah	S1
3. Studi Pembangunan			Ekonomi Islam	S1
UIN Sunan Kalijaga Jogjakarta	Syariah	1. Jurusan Muamalat (157 SKS)		S1
		2. Pogram Studi Keuangan Islam (155 SKS)		S1
		3. Ilmu Hukum	Hukum Bisnis (148 SKS) (Ada beberapa mata kuliah terkait hukum bisnis Islam)	S1
UIN Sunan Gunung Djati Bandung	Syariah	Muamalah		S1
		Manajemen Keuangan Syariah		D3
UIN Maulana	Syariah	Hukum Bisnis Syariah (160 SKS)		S1

Malik Ibrahim Malang	Ekonomi	1. Manajemen (160 SKS)		S1
		2. Akutansi (160 SKS)		S1
		3. Perbankan Syariah		D3
UIN Sultan Syarif Qasim Riau	Syariah dan Ilmu Hukum	Ekonomi Islam (148 SKS)		S1
UIN Alaudin Makasar	Syariah dan Hukum	Ekonomi Islam (148 SKS)		S1
IAIN Walisongo	Syariah	Muamalat (Ekonomi Islam)		S1
		Muamalat (Hukum Ekonomi Islam)		S1
IAIN Sunan Ampel Surabaya	Syariah	Jurusan Muamalah		S1
		Program Studi Ekonomi Syariah (149 SKS)		
IAIN Sumatra Utara Medan	Syariah	Muamalat (Hukum Ekonomi Islam)		S1
		Ekonomi Islam	1. Manajemen Islam	S1
			2. Perbankan Islam	S1
			3. Akutansi Islam	S1
Manajemen Perbankan dan Lembaga Keuangan Syariah		D3		
IAIN Raden Fatah Palembang	Syariah	1. Muamalat		S1
		2. Ekonomi Islam (146 SKS)		S1
		3. Perbankan Syariah		D3
IAIN Syeh Nurdjati Cirebon	Syariah	Muamalah Ekonomi dan Perbankan Islam		S1
IAIN Raden Intan Lampung	Syariah	Ekonomi Islam (155 SKS)		S1

Sumber : Amalia, Euis, dkk (2010)

Selain Perguruan Tinggi Agama Islam (PTIA) Negeri, beberapa perguruan tinggi agama juga telah menyelenggarakan program studi syariah, antara lain :

Tabel 2.2: Pendidikan Ekonomi Syariah di PTIA Swasta

PT/ST	Fakultas	Program Studi	Konsentrasi	Jenjang
YARSI	Ekonomi	Manajemen	Berupa 16 Mata Kuliah Ekonomi Islam (34 SKS)	S1
		Akutansi	Mata Kuliah Integrasi dengan + mata kuliah lain (27 SKS)	S1
UII Jogjakarta	Ekonomi	Ilmu Ekonomi	Ekonomi dan Perbankan Syariah (148 SKS)	S1

UMI Makasar		Akutansi	Belum ada mata kuliah mandiri tetapi bersifat terintegrasi dalam mata kuliah ke Islaman (30 SKS)	S1
		Ilmu Manajemen	Belum ada mata kuliah mandiri tetapi bersifat terintegrasi dalam mata kuliah ke Islam (30 SKS)	S1
Universitas Muhammadiyah Jakarta	Ekonomi	Manajemen		S1
		Akutansi	Akutansi Syariah	S1
UHAMKA	Ekonomi	Manajemen		S1
		Akutansi		S1
	FAI	Muamalat /Ekonomi Islam		S1
STEI AHMAD DAHLAN	Ekonomi	Ekonomi Islam	Perbankan Syariah (16 SKS)	S1
			Investasi Syariah (16 SKS)	S1
			Kewirausahaan (16 SKS)	S1
STEI TAZKIA		Bisnis dan Manajemen Syariah (157 SKS)	Keuangan dan Perbankan Syariah	S1
			Pemasaran dan Kewirausahaan Islam	S1
			Asuransi dan Reasuransi Islam	S1
		Akutansi Islam (157 SKS)	Sistem Informasi	S1
			Auditing	S1
		Ilmu Ekonomi Islam (157 SKS)	Ekonomi Pembangunan	S1
STEI JOGJA		Manajemen Syariah (148 SKS)	Keuangan dan Moneter	S1
			Manajemen Perbankan	S1
STEI SEBI		Perbankan Syariah (145 SKS)	Manajemen Bisnis Islam	S1
			Akutansi Syariah (145 SKS)	S1

Sumber : Amalia, Euis, dkk (2010)

Tabel 2.3: Pendidikan Ekonomi Syariah di PTU

PTU	Fakultas	Program Studi	Konsentrasi	Jenjang
Trisakti	Ekonomi	Akutansi	Ekonomi dan Keuangan Syaria (12 SKS) dan Mata Kuliah Prasyarat (15 SKS)	S1
		Manajemen	Idem	S1
		Ilmu Ekonomi	Idem	S1
		Keuangan dan Perbankan Syariah (110 SKS)		D3
		Magister Akutansi	Akutansi dan Keuangan Syariah (48 SKS)	S2
		Magister Ilmu Ekonomi	Konsentrasi Ekonomi dan Keuangan Syariah (48SKS)	S2
		Doktor Ilmu Ekonomi	Konsentrasi Ekonomi dan Keuangan Syariah	S3

Universitas Airlangga	Ekonomi	Ekonomi Pembangunan		S1
		Manajemen		S1
		Akutansi		S1
		Ekonomi Islam (144 SKS)		S1
		Ilmu Ekonomi Islam		S3
UGM	Ekonomika dan Bisnis	Akutansi		
		Manajemen	Manajemen Syariah (144 SKS)	D3
		Ekonomika Terapan		
		Ekonomi Islam	Ekonomi Islam (51 SKS)	S2
UNHAS	Ekonomi	Ilmu Ekonomi	Baru berupa mata kuliah: Ekonomi Syariah	S1
		Akutansi	Mata Kuliah: Akutansi Syariah	S1
UNDIP	Ekonomi	Manajemen	Baru berupa mata kuliah pilihan, yaitu manajemen lembaga keuangan syariah	S1
		Akutansi	Berupa mata kuliah pilihan: Akutansi Syariah (3 SKS)	S1
		Ekonomi Pembangunan	Berupa mata kuliah pilihan: Ekonomi Islam (3 SKS), dan Lembaga Keuangan Syariah (3 SKS)	S1
UI	Ekonomi	Ilmu Ekonomi	Baru bersifat mata kuliah (9 SKS): Ilmu Ekonomi Islam, Moneter Islam, Ekonomi Syariah	
		Manajemen	Mata kuliah pilihan: Manajemen Keuangan Syariah, Manajemen Perbankan Syariah, Pemasaran LKS	
		Akutansi	Mata kuliah: Akutansi Syariah	
STEKPI		Manajemen	Berupa mata kuliah: Manajemen Perbankan Syariah; Akutansi dan Analisa Laporan Keuangan, Seminar Perbankan Syariah - 10 SKS	

Sumber : Amalia, Euis, dkk (2010)

2.8. Dekomposisi Deret Waktu

Lind (2003), mengartikan deret waktu sebagai sekumpulan data yang dicatat selama periode waktu tertentu – mingguan, bulanan, kuartalan, atau tahunan. Menurutnya, analisis terhadap masa lampau – suatu deret waktu – dapat digunakan oleh manajemen dalam pengambilan keputusan saat ini atau melakukan peramalan (*forecasting*) dan perencanaan jangka panjang.

Analisis ini merupakan teknik peramalan tertua yang tersedia dan tetap populer sampai sekarang. Kepopulerannya terkenal karena tiga faktor seperti yang disebutkan oleh Wilson (2007):

- Dalam banyak situasi model dekomposisi deret waktu memberikan ramalan yang terbaik.
- Model peramalannya mudah dipahami dan dijelaskan
- Informasi yang disediakan oleh dekomposisi ini konsisten dengan cara para manajer cenderung melihat data.

Analisis deret waktu didasarkan pada empat komponen dari variasi atas perubahan jumlah data yang dianalisis. Keempat komponen tersebut adalah kecenderungan (trend), variasi musim (seasonal), variasi siklus (cyclical), dan variasi yang tidak beraturan (irregular).

Kecenderungan (trend) dalam deret waktu adalah gerakan jangka panjang dari deret yang dapat dikarakteristikan sebagai tetap atau laju perubahan variabel-variabel saja. Misalnya pada data penjualan atau data harga saham yang kadang kala bergerak dengan kecenderungan naik, turun atau tetap selama beberapa periode waktu tertentu. Trend dapat ditunjukkan dengan garis lurus atau dengan kurva mulus.

Variasi musim dalam deret waktu adalah variasi-variasi yang kehadirannya dapat diprediksi pada setiap waktu dalam satu tahun. Misalnya, volume penjualan, jumlah produksi atau temperatur udara di suatu tempat akan berfluktuasi mengikuti musim. Perubahan tersebut dapat terjadi secara kuartalan atau bulanan.

Variasi siklus merupakan variasi yang muncul lebih dari satu tahun sekali. Dalam dunia usaha variasi siklus dapat dilihat pada terjadinya periode pertumbuhan (*prosperity*), yang diikuti dengan periode resesi, bahkan depresi, lalu bangkit kembali. Sedangkan variasi acak atau irregular, merupakan variasi yang tidak termasuk kedalam ketiga kategori di atas dan tidak dapat diprediksi dengan data historis tetapi dapat diidentifikasi. Misalnya, dampak perang terhadap ekonomi dapat diidentifikasi, tetapi perang tidak dapat diprediksi secara statistik.

Menurut Mason (2003), untuk melakukan peramalan trend kemasa depan, langkah pertama yang dilakukan dalam analisis ini adalah menghilangkan fluktuasi-fluktuasi jangka pendek dari data sehingga kecenderungan (trend) jangka panjang dapat diidentifikasi lebih jelas . Proses ini disebut *deseasonalizing* data historis.

Metode dekomposisi didasarkan pada asumsi bahwa setiap data (misalnya penjualan) dalam suatu periode merupakan gabungan dari trend (T), siklus (C), variasi acak (I) dan efek musiman (S). Secara matematis notasi umum dari pendekatan dekomposisi adalah :

$$Y = f(T, C, I, S)$$

Model dekomposisi menurut Bowerman (1993), dapat ditulis sebagai berikut :

$$Y_t = T_t \times S_t \times C_t \times I_t$$

Dimana :

Y_t = nilai pengamatan ke-t

T_t = komponen trend ke-t

S_t = komponen musiman ke-t

C_t = komponen siklus ke-t

I_t = komponen irregular ke-t

Dengan kata lain dapat dinyatakan bahwa data (nilai pengamatan) atau $Y = (TC)(SI)$.

Dalam perhitungannya data (Y) akan diklasifikasikan ke dalam TC dan SI, kemudian T, C, S dan I.

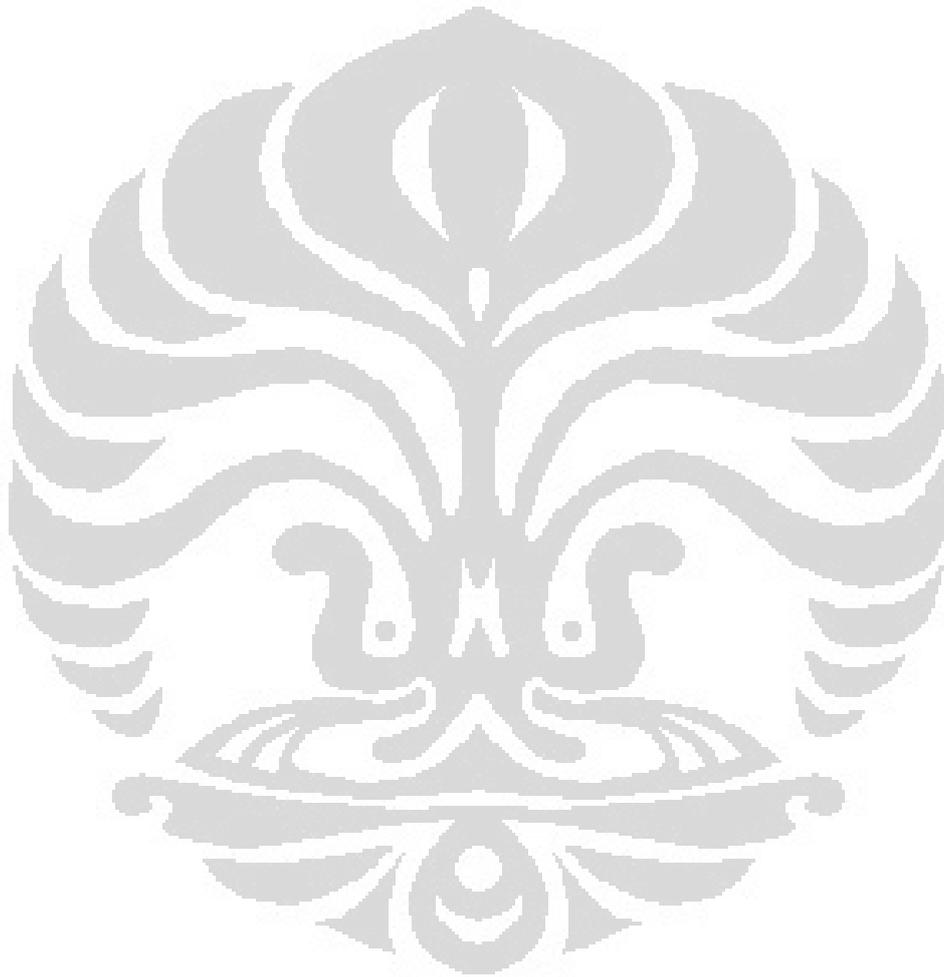
Untuk menghitung *Trend* (TC) dapat diperoleh berdasarkan pola deret waktu yang terjadi pada periode sebelumnya (aktual), dengan persamaan kuadrat binomial berikut:

$$Y = a + bx^2 + cx$$

Dengan diperolehnya nilai *Trend* (TC) maka nilai dari komponen lainnya sudah dapat diketahui.

- Siklus (C) $\rightarrow (C) = (TC)/(T)$
- Sesional (S) $\rightarrow (S)(I) = Y/(TC)$
- Irregular (I) $\rightarrow (I) = (S)(I)/S$

Dengan mengetahui TC, S dan I, maka dapat dilakukan peramalan (*forecasting*) untuk periode masa depan dengan menggunakan pola T,S + C apabila I signifikan.



BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kualitatif dan kuantitatif. Metode kualitatif dilakukan untuk mengetahui rencana, kebijakan, dan strategi para praktisi SDM perbankan syariah terkait dengan adanya *supply gap* dalam pasar SDM perbankan syariah. Hal ini mencakup persepsi terhadap kondisi saat ini dan rencana pemenuhan kebutuhan SDM perbankan syariah yang mumpuni dan profesional.

Pendekatan kuantitatif nantinya diharapkan dapat menghasilkan output antara lain jumlah *demand*, *supply* dan *gap* SDM perbankan syariah, termasuk proyeksi jumlah permintaan dan penawaran dimasa yang akan datang.

Penelitian yang dilakukan dapat dikategorikan sebagai penelitian terapan dengan tujuan untuk mendapatkan informasi yang dapat digunakan dalam memecahkan masalah aktual. Permasalahan yang dihadapi adalah adanya kesenjangan antara *supply* dan *demand* SDM perbankan syariah, baik dalam kuantitas maupun kualitasnya, sehingga diperlukan strategi yang ideal untuk memenuhi kesenjangan yang ada.

3.2 Teknik Pengumpulan Data

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini berupa data primer dan data sekunder, yang diperoleh melalui survey dan *interview*.

Data primer didapatkan dengan cara interview :

- Interview dengan individu-individu dalam sampel (*selected individual depth interview*), dalam hal ini adalah para praktisi SDM perbankan syariah. Interview yang dilakukan bertujuan untuk menggali informasi dari responden dengan pertanyaan-pertanyaan terbuka (*open-ended questioner*) yang sama untuk semua responden.
- *Telephone interview* dengan responden dari perguruan tinggi dalam sampel yang memiliki kompetensi untuk menjawab pertanyaan penelitian. *Telephone*

- *interview* bertujuan untuk mengetahui kapasitas daya tampung perguruan tinggi dalam penerimaan mahasiswa baru tahun 2012/2013.

Data sekunder didapatkan dari data eksternal antara lain :

- Statistik Perbankan Syariah - Bank Indonesia
- Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi – Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
- Direktorat Pendidikan Tinggi Islam – Kementerian Agama Republik Indonesia
- Studi Pustaka dengan mengadakan pencarian data melalui Laporan Tahunan bank-bank syariah, media massa dan laporan hasil penelitian sebelumnya yang sudah dipublikasikan.

3.2.1 Survei

Survei dilakukan untuk mengetahui perkiraan *supply* SDM syariah, yang didasarkan pada kapasitas dari Perguruan Tinggi Umum (PTU) maupun Perguruan Tinggi Agama Islam (PTAI) yang menyelenggarakan Program Studi ke-syariah-an, pada semua jenjang pendidikan, baik program Diploma 3, Sarjana Strata-1, Strata-2 dan Strata-3.

- a. Survey dilakukan pada Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, selaku lembaga yang memberikan izin dan melakukan akreditasi terhadap perguruan tinggi umum, dan Direktorat Pendidikan Tinggi Kementerian Agama selaku lembaga yang memberikan izin dan melakukan akreditasi terhadap Perguruan Tinggi Agama Islam.
- b. *Telephone interview* dengan pejabat dari perguruan tinggi dalam sampel yang memiliki kapasitas untuk menjawab pertanyaan penelitian.

3.2.2 *Individual Depth Interview*

Individual depth interview dilakukan untuk mendapatkan informasi lebih dalam mengenai rencana, kebijakan, dan strategi para praktisi SDM perbankan syariah terkait dengan adanya *supply gap* dalam pasar SDM perbankan syariah. Tujuannya adalah untuk mencari informasi yang akan membantu peneliti dalam

memformulasikan masalah secara lebih tepat. Penelitian ini bersifat fleksibel, tidak terstruktur, kualitatif dan tidak mencari kesimpulan akhir.

Interview dilakukan dengan 8 orang pejabat senior bank yang membidangi Sumber Daya Manusia pada 5 Bank Syariah dan 3 Unit Usaha Syariah. Delapan orang Pejabat bank yang diinterview adalah berasal dari : Bank Syariah Mandiri, Bank BNI Syariah, Bank BRI Syariah, BJB Syariah, Bank Panin Syariah, UUS Bank Permata, UUS Bank BTN dan UUS Bank Sumut.

3.2.3 *Studi Literatur :*

Informasi pendukung dilakukan dengan mengadakan pencarian data dari literature, laporan-laporan, mas media berupa pemberitaan/opini/ Pernyataan para pejabat dan pemerhati industri perbankan syariah yang dipublikasikan di media cetak/on-line, serta hasil penelitian sebelumnya yang telah dipublikasikan.

3.3 Metode Penarikan Sampel

Metode penarikan sampel pada penelitian ini khususnya untuk penelitian *individual depth interview*, dilakukan dengan menggunakan metode sampling dan tergolong dalam *nonprobability* sampling. Dengan metode *non-probability* khususnya *purposive* sampling, pemilihan responden dilakukan berdasarkan *judgement* dari peneliti, yaitu sampel yang dinilai paling berkepentingan dengan objek penelitian dan turut menentukan dalam pengambilan keputusan.

Semua responden diketahui sebagai orang yang membidangi Sumber Daya Manusia pada Bank Syariah/Unit Usaha Syariah. Sebagai pejabat senior dibidang SDM bank syariah, keputusan responden sangat berpengaruh terhadap *supply* dan *demand* pasar SDM syariah.

Sebelum dilakukan *individual depth interview*, calon responden terlebih dahulu dihubungi satu persatu untuk memastikan kesediaan yang bersangkutan untuk menjadi responden dalam penelitian ini. Seluruh calon responden yang telah dipilih secara sengaja tersebut menyatakan kesediaannya untuk menjawab pertanyaan yang sudah disiapkan sebelumnya oleh peneliti.

3.4 Pengolahan data dan Analisis

Teknik analisis yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis kualitatif dan kuantitatif.

a. Analisis Kualitatif

Dalam penelitian ini, analisis kualitatif dilakukan untuk menganalisis data yang diperoleh melalui *individual depth interview*. Rossman (2011), menguraikan prosedur analisis data dalam *in-depth interview* dalam beberapa tahapan sebagai berikut:

- Pengorganisasian data
- Meresapi/memahami data dengan baik (*immersion in*)
- Pemberian kode data
- Menetapkan kategori, tipe, tema, dan matriks data
- Menganalisis dan membuat interpretasi
- Mencari penjelasan alternatif, dan
- Membuat laporan sesuai tujuan penelitian

Data yang diperoleh melalui *in-depth interview* berupa rekaman dengan media perekam dan dibantu alat tulis lainnya dibuatkan transkripnya dengan mengubah hasil wawancara dari bentuk rekaman menjadi bentuk tertulis. Data yang telah didapat dibaca dan dipahami untuk memudahkan dalam melakukan pengelompokan sesuai kebutuhan.

Data dengan tema dan pola yang sama dan relevan diberi kode dan penjelasan singkat, kemudian dikelompokkan atau dikategorikan berdasarkan kerangka analisis yang telah dibuat.

Hasil wawancara yang telah dikelompokkan, dianalisis berdasarkan pemahaman terhadap hal-hal diungkapkan oleh responden dalam satu kategori sebagai satu kesatuan, sehingga peneliti dapat menangkap pengalaman, permasalahan, dan dinamika yang terjadi pada subjek.

Setelah kategori pola data tergambar dengan jelas, dilakukan pengkajian data tersebut terhadap skenario-skenario penelitian yang dikembangkan.

b. Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif menggunakan teknik statistik untuk menghitung *demand*, *supply* dan *gap* termasuk proyeksi jumlah *demand* dan *supply* dimasa yang akan datang.

- Menghitung Proyeksi *Demand* :

Jumlah SDM perbankan syariah berubah dari waktu ke waktu sesuai dengan pertumbuhan, perubahan kebijakan dan rencana kerja dari industri perbankan syariah itu sendiri. Untuk mengetahui perilaku perubahan jumlah SDM tersebut terhadap waktu, maka analisis dekomposisi deret waktu menjadi alat bantu yang dapat menjelaskan perilaku tersebut.

Peramalan (*forecasting*) dilakukan berdasarkan dekomposisi deret waktu bulanan dari data jumlah SDM perbankan syariah selama 3 tahun terakhir, yaitu jumlah SDM bulan Januari 2009 s.d. Desember 2011. Data jumlah SDM diperoleh dari Statistik Perbankan Syariah Bank Indonesia, yang mencakup: Jumlah Pekerja Bank Umum Syariah (BU), Jumlah Pekerja Unit Usaha Syariah (UUS), dan Jumlah Pekerja Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS).

Proksi mengenai kualifikasi SDM yang dibutuhkan oleh industri perbankan syariah diperoleh berdasarkan perkiraan tentang komposisi karyawan menurut jenjang kepangkatan dan *job requirement* dari masing-masing jenjang kepangkatan. Data diolah dari data komposisi SDM berdasarkan struktur jabatan/kepangkatan yang diungkapkan didalam Laporan Tahunan 2010 dari 7 (tujuh) bank syariah, (Bank Syariah Mandiri, Bank BNI Syariah, Bank BRI Syariah, Bank Muamalat, Bank Jabar Banten Syariah, Bank BCA Syariah, Bank Panin Syariah).

Kualifikasi SDM syariah akan digolongkan dalam 2 kategori yaitu :

- SDM kategori *Low Syariah Quality*, yang mencakup pegawai bank syariah pada level pelaksana (assistant dan clerical).
- SDM kategori *Middle to High Syariah Quality*, yang mencakup pegawai level menengah dan pimpinan bank syariah (*Manager, Division/Group Head dan Top Management*).

- Menghitung Proyeksi *Supply* :

Proksi mengenai besarnya *Supply* SDM perbankan syariah diperoleh dengan mengolah data yang dihasilkan dari survei tentang jumlah kapasitas perguruan tinggi umum (PTU) dan perguruan tinggi agama Islam (PTAI) yang memiliki program studi ekonomi/keuangan/perbankan syariah dalam menghasilkan lulusan (output).

Pertumbuhan *supply* SDM syariah sangat dipengaruhi oleh daya tampung dari perguruan tinggi-perguruan tinggi yang menyelenggarakan program studi ekonomi/keuangan/perbankan Syariah. Pertumbuhan daya tampung ini dipengaruhi oleh 2 faktor :

- a. Peningkatan kapasitas daya tampung karena penambahan jumlah kelas dalam perguruan tinggi yang sama.
- b. Peningkatan daya ampung karena bertambahnya jumlah perguruan tinggi yang menyelenggarakan program studi tersebut.

Survey dilakukan mencakup :

- Jumlah perguruan tinggi umum (PTU) negeri dan swasta yang menyelenggarakan program studi ekonomi/keuangan/perbankan syariah jenjang S1 dan yang setara, jenjang S2 dan S3, serta daya tampung (jumlah *intake*) masing-masing jenjang tahun ajaran 2012/2013.
- Jumlah perguruan tinggi agama Islam (PTAI) negeri dan swasta yang menyelenggarakan program studi ekonomi/keuangan/perbankan syariah jenjang S1 dan yang setara, jenjang S2 dan S3, serta daya tampung (jumlah *intake*) masing-masing jenjang tahun ajaran 2012/2013.
- Rencana penambahan daya tampung kedepan dari masing-masing perguruan tinggi untuk program studi ekonomi/keuangan/perbankan syariah jenjang S1 dan yang setara, jenjang S2, dan S3.

Lulusan perguruan tinggi akan diklasifikasikan dalam 2 kategori; yaitu :

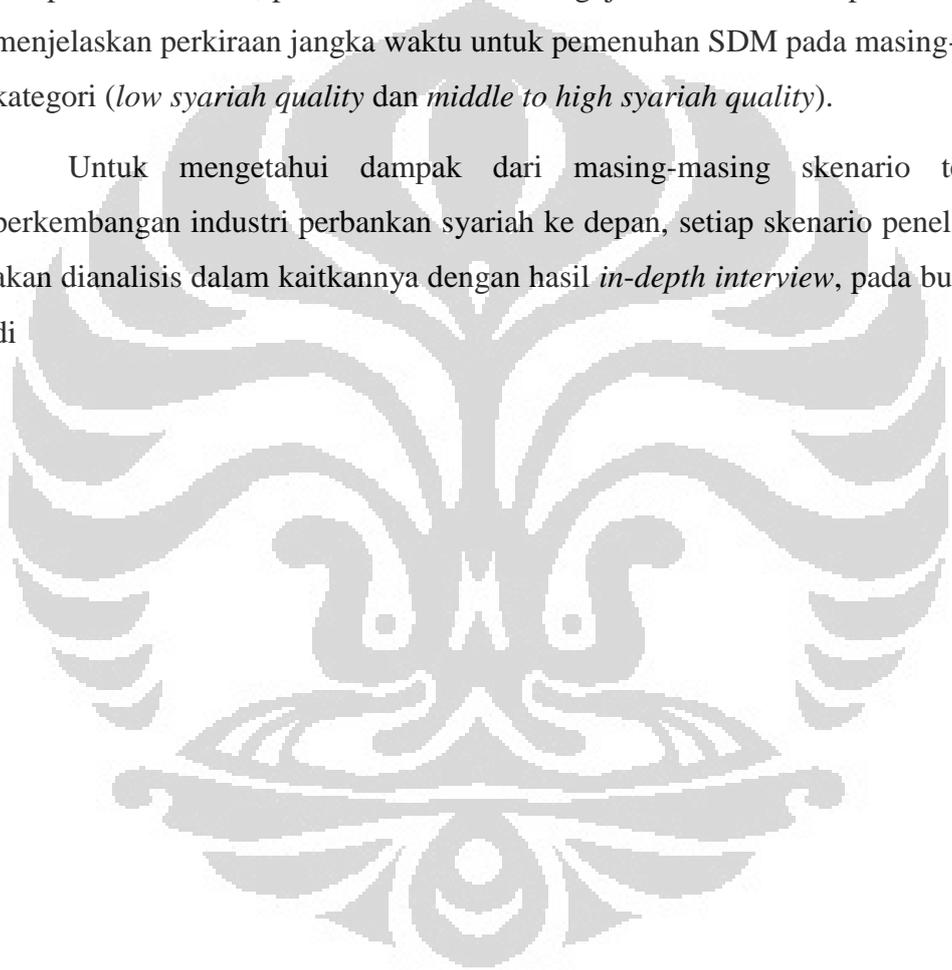
- *Low Syariah Quality*, yaitu lulusan perguruan tinggi untuk jenjang S1 dan sederajat.
- *Middle to High Syariah Quality*, yaitu lulusan perguruan tinggi jenjang S2 dan S3.

Berdasarkan proksi-proksi tersebut dilakukan analisis mengenai *gap* antara *demand* dan *supply* SDM perbankan syariah hingga tahun 2020.

- Analisis Skenario

Untuk mengetahui kondisi ideal SDM perbankan syariah, yaitu adanya kesesuaian antara *demand* dan *supply* dengan persepsi, ekspektasi serta rencana dan kebijakan dari pelaku industri perbankan syariah, baik dari sisi kuantitas maupun sisi kualitas, penelitian ini akan menguji 4 skenario. Setiap skenario akan menjelaskan perkiraan jangka waktu untuk pemenuhan SDM pada masing-masing kategori (*low syariah quality* dan *middle to high syariah quality*).

Untuk mengetahui dampak dari masing-masing skenario terhadap perkembangan industri perbankan syariah ke depan, setiap skenario penelitian ini akan dianalisis dalam kaitkannya dengan hasil *in-depth interview*, pada butir 4.3.a di atas.



BAB 4

PEMBAHASAN

4.1 Kondisi Industri Perbankan Syariah Indonesia

Selama 2 dekade terakhir, sejak didirikannya bank syariah pertama di Indonesia pada tahun 1991, industri perbankan syariah tumbuh pesat melampaui rata-rata industri perbankan nasional. Berdasarkan Statistik Perbankan Syariah Bank Indonesia, total aset perbankan syariah per Februari 2012 telah mencapai Rp. 149,3 triliun, dengan pertumbuhan rata-rata selama 5 tahun sebesar 59% dan pertumbuhan tahun 2011 sebesar 48,6%. Pertumbuhan aset yang tinggi tersebut mampu meningkatkan pangsa pasar bank syariah menjadi sebesar 4,02 persen dari total aset perbankan. Ismal (2012) memperkirakan pangsa pasar perbankan syariah akan dapat mencapai 5% pada awal tahun 2013 dan menjadi 15% antara tahun 2015 hingga tahun 2020.

Secara global industri perbankan syariah juga mengalami pertumbuhan yang pesat. Riset Ernst & Young (2012) memperkirakan aset perbankan syariah secara global akan mencapai USD 1,1 triliun pada tahun 2012 atau naik signifikan sebesar 33% dari posisi akhir tahun 2010 sebesar USD 826 miliar.

Tabel 4.1. Pertumbuhan Aset dan Pangsa Pasar Bank Syariah

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Feb. 2012
BUS + UUS	20.880	26.722	36.538	49.555	66.090	97.519	145.467	145.624
BPRS	585	896	1.215	1.693	2.123	2.738	3.520	3.696
Jumlah	21.465	27.618	37.753	51.248	68.213	100.257	148.987	149.321
Pangsa Pasar	1,44%	1,61%	1,87%	2,19%	2,65%	3,28%	3,82%	4,02%

Sumber : Bank Indonesia, Statistik Perbankan Syariah Februari 2012

Tabel 4.2. Pertumbuhan Dana, Pembiayaan dan FDR Bank Syariah.

Tahun	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Feb '12
DPK	15.925	21.193	28.730	37.828	53.429	77.640	117.510	116.871
Pembiayaan/Kredit	15.687	21.060	28.835	39.456	48.473	70.241	105.331	106.532
FDR (LDR)	98,45%	99,37%	100,37%	104,30%	90,57%	90,47%	89,63%	91,15%

Sumber : Bank Indonesia, Statistik Perbankan Syariah Februari 2012

Pertumbuhan yang pesat di sisi aset ternyata didukung juga oleh pertumbuhan jaringan kantor. Statistik Perbankan Syariah Bank Indonesia menunjukkan bahwa dalam 5 tahun terakhir total jaringan kantor tumbuh signifikan dengan pertumbuhan rata-rata tahunan sebesar 34% dari 782 kantor pada tahun 2007 menjadi 2.380 kantor pada akhir Februari 2012, yang terdiri dari 1.421 kantor Bank Umum Syariah dan 585 kantor Unit-usaha Syariah. Disamping itu juga terdapat lebih dari 374 kantor Bank Pembiayaan Rakyat (BPR) Syariah.

Tabel 4.3. Pertumbuhan Kantor Bank Syariah

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Feb. 2012
BUS	304	349	401	581	711	1.215	1.401	1.421
UUS	154	183	196	241	287	262	335	585
BPRS	92	105	185	202	225	286	364	374
Jumlah	550	637	782	1.024	1.223	1.763	2.100	2.380

Sumber : Bank Indonesia, Statistik Perbankan Syariah Februari 2012

Pertumbuhan industri perbankan syariah yang pesat tersebut diiringi oleh berbagai tantangan yang harus dihadapi. Salah satu tantangan utama yang menjadi fokus perhatian pada thesis ini adalah penyediaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang profesional di industri perbankan syariah. Sementara itu lembaga pendidikan formal dan non-formal belum mampu menyediakan *supply* sesuai jumlah yang dibutuhkan, sehingga terjadi *supply gap*, baik secara kuantitas maupun kualitasnya. Saat ini rata-rata kebutuhan SDM syariah lebih kurang 10.000 orang per tahun. Sementara itu sektor pendidikan formal yang menyediakan program studi ekonomi/keuangan/ perbankan syariah masih sangat terbatas.

Tabel 4.4 : Pertumbuhan Karyawan Bank Syariah.

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Peb. 2012
BUS	3.523	3.913	4.311	6.609	10.348	15.224	21.820	22.190
UUS	1.436	1.797	2.266	2.562	2.296	1.868	2.067	2.309
BPRS	1.037	1.666	2.108	2.581	2.799	3.172	3.773	4.075
Jumlah	5.996	7.376	8.685	11.752	15.443	20.264	27.660	28.574

Sumber : Bank Indonesia, Statistik Perbankan Syariah Februari 2012

Untuk mencapai tujuan pengembangan perbankan syariah di Indonesia, maka, salah satu kebijakan pengembangan yang perlu ditingkatkan adalah pengembangan sumber daya manusia syariah. Dalam Grand Strategy Pengembangan Pasar Perbankan Syariah yang ditetapkan Bank Indonesia (2012), salah satu strategi yang dilakukan adalah, program peningkatan kualitas layanan yang didukung oleh SDM yang kompeten dan penyediaan teknologi informasi yang mampu memenuhi kebutuhan dan kepuasan nasabah serta mampu mengkomunikasikan produk dan jasa bank syariah kepada nasabah secara benar dan jelas, dengan tetap memenuhi prinsip syariah.

Pemenuhan SDM dengan kompetensi lengkap seperti ini harus dilakukan, baik secara kualitatif maupun kuantitatif, melalui proses pendidikan dan pelatihan yang komprehensif dan terencana. Bank Syariah sebagai *end user* sangat membutuhkan SDM syariah yang handal dan siap untuk bekerja mendukung pengembangan usahanya.

Kenyataan di lapangan yang dihadapi adalah sumber daya Manusia perbankan syariah mayoritas adalah para bankir profesional dengan latar belakang pendidikan umum lalu diberikan pelatihan mengenai sisi syariah dalam waktu singkat. Karena tidak sepenuhnya mendapatkan paradigma syariah, visi dan misi, kepribadian serta penghayatan dan semangat syariah, selanjutnya mereka kesulitan mengembangkan produk karena memang memerlukan kompetensi khusus.

Kelangkaan SDM yang berkualitas juga berpengaruh terhadap kemampuan bank syariah dalam inovasi produk dan *service* yang mampu mencerminkan keunikan ekonomi syariah untuk ditawarkan kepada masyarakat. Seharusnya lembaga keuangan syariah mampu menawarkan produk-produk syariah yang murni *syariah based*, dan bukan menawarkan produk syariah yang diadopsi dari

produk bank konvensional. Tanpa SDM yang profesional dan mumpuni dibidangnya, tantangan kompleksitas produk keuangan syariah dan tuntutan masyarakat yang semakin luas akan sulit dijawab oleh industri perbankan syariah. Pada gilirannya, kelangkaan ini berpotensi menahan laju pertumbuhan ekonomi syariah ke depan.

Dalam jangka panjang upaya peningkatan kualitas dan kuantitas SDM perbankan syariah agar lebih *sustainable*, diperlukan upaya sungguh-sungguh dari perguruan tinggi dan lembaga pendidikan lainnya. Perguruan tinggi harus fokus untuk mengem-bangkan program studi ekonomi/keuangan syariah, baik jenjang S1, S2 maupun S3.

Namun sejauh ini kapasitas dari lembaga pendidikan yang ada belum dapat memenuhi kebutuhan riil tersebut. Sebagian besar bank-bank Syariah memenuhi kebutuhan SDM Islami dengan merekrut dari lembaga pendidikan umum dan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan dibidang perbankan syariah melalui pelatihan yang dilakukan secara singkat.

Berdasarkan survey yang dilakukan diperoleh lebih kurang 14 Perguruan Tinggi Umum (PTU) negeri dan swasta dan 44 Perguruan Tinggi Agama Islam (PTAI) yang memiliki program studi ekonomi/keuangan/perbankan Syariah baik untuk jenjang strata-1, strata-2, dan strata-3. Disamping itu juga terdapat lebih kurang 15 lembaga pendidikan dan pusat-pusat pelatihan yang menyelenggarakan kursus, seminar dan pendidikan perbankan Syariah. Lembaga-lembaga tersebut menjadi *supplier* utama SDM syariah yang dibutuhkan perbankan Syariah.

Namun demikian kemampuan lembaga-lembaga tersebut untuk menghasilkan SDM syariah yang berkualitas masih sangat terbatas, baik dari sisi kuantitas maupun kualitasnya. Oleh karena itu keberadaan lembaga pendidikan yang akan menyediakan SDM syariah merupakan hal yang sangat mendesak. Hal ini akan jauh menjadi lebih baik apabila pengajaran mata kuliah ekonomi dan perbankan syariah dijadikan kebijakan pendidikan nasional Indonesia, dengan membuka program studi ekonomi/keuangan Syariah pada berbagai perguruan tinggi serta lembaga pendidikan non-formal yang ada.

Kualitas sumber daya manusia sangat erat kaitannya dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki oleh masing-masing karyawan. Dalam penelitian ini SDM perbankan syariah dikategorikan dalam 2 kategori; yaitu :

- SDM kualitas menengah dan tinggi (*middle to high syariah quality*) yang memiliki latar belakang pendidikan syariah dari lembaga pendidikan formal yang sesuai dengan tuntutan pekerjaannya. SDM kategori ini tidak hanya memiliki kompetensi dan keminatan yang besar (S2 dan S3), terhadap keuangan syariah tetapi juga memiliki pengetahuan yang baik tentang ekonomi, keuangan dan investasi.
- SDM kualitas rendah (*low syariah quality*) yang memiliki pengetahuan syariah secara terbatas:
 - i. Karena diperoleh dari jenjang S1,
 - ii. Karena diperoleh dari pelatihan dan kursus-kursus singkat perbankan syariah,
 - iii. Belajar dari pekerjaan yang dilakukan sehari-hari.

Komposisi SDM perbankan syariah menurut jenjang kepangkatan, yang diolah berdasarkan data yang dipublikasikan dalam Laporan Tahunan bank-bank syariah tahun 2010, adalah sebagaimana tercantum pada Tabel 4.5. Dengan melihat ruang lingkup dan kompleksitas tugas dan tanggung jawab dari masing-masing kelompok jabatan tersebut, untuk tujuan penelitian ini dilakukan kategorisasi atas kualifikasi dari masing-masing jabatan.

Tabel 4.5: Komposisi SDM Perbankan Syariah Berdasarkan Jenjang Kepangkatan

Jenjang	BSM	BRIS	BNIS	Muamalat	BJBS	BCAS	PBS	Jumlah	%
Top Manajemen*)	12	8	7	12	7	6	7	59	0.4%
Senior Officers	85	20	21	28	9	14	7	184	1.2%
Manager	466	116	106	69	97	86	12	952	6.0%
Assistant&Clerical	7,339	3,449	760	2,849	180	115	68	14,577	92.4%
Total	7,902	3,593	894	2,958	286	221	94	15,772	100.0%

*) Tidak termasuk Anggota Dewan Pengawas Syariah

Sumber : Diolah dari Laporan Tahunan Bank tahun 2010

SDM yang menduduki jabatan yang lebih tinggi dipandang memiliki tugas dan tanggung jawab yang lebih strategis dan memerlukan kualitas keilmuan dan kompetensi yang lebih tinggi (*high syariah quality*). Mereka dituntut menguasai mengenai aspek syariah dan juga aspek teknis perbankan. Sedangkan SDM yang menjalankan fungsi pelaksana dengan tanggung jawab terbatas dan tidak strategis, dikategorikan sebagai *low Syariah quality*.

Untuk menetapkan kualifikasi SDM yang ideal pada masing-masing jenjang kepangkatan/jabatan, penelitian ini menetapkan asumsi sebagai berikut :

Kualitas Ideal SDM Perbankan Syariah Berdasarkan Jenjang Kepangkatan

No.	Jenjang Kepangkatan/Jabatan	Kategori Kualitas SDM
1	Top Manajemen	<i>High Syariah Quality</i>
2.	Senior Officers	<i>High Syariah Quality</i>
3.	Manager	<i>Middle to High Syariah Quality</i>
4	Assistant dan Clerical	<i>Low Syariah Quality</i>

Selanjutnya, untuk memudahkan proses analisis, empat kelompok jabatan tersebut dikelompokkan menjadi 2; yaitu kelompok *middle to high syariah quality* dan *low syariah quality*. Top Manajemen, Senior Officers dan Manager dikategorikan sebagai *Middle to High Syariah Quality*. Sedangkan *Assistant* dan *Clerical* dikategorikan sebagai *Low Syariah Quality*. Pegawai yang mendapatkan pendidikan syariah dari pelatihan/kursus singkat perbankan syariah diasumsikan termasuk dalam kategori *low syariah quality*.

4.2 *Demand, Supply, dan Gap* SDM Perbankan Syariah

4.2.1 *Demand*

Untuk dapat mengetahui perkiraan *demand* SDM ke depan secara lebih mendekati kenyataan, diperlukan adanya suatu peramalan (*forecasting*) yang tepat, sehingga tidak terjadi kelebihan atau kekurangan yang terlalu besar. Umumnya pola permintaan akan memiliki siklus cenderung tetap, berdasarkan siklus runtut

waktu (*time series*). Dengan demikian, ramalan dapat dikatakan sebagai perhitungan yang memiliki dasar kuat dan lebih pasti, sehingga hasilnya diharapkan lebih obyektif dibandingkan dengan sekedar melakukan prediksi.

Untuk mengetahui perkiraan *demand* SDM perbankan syariah ke depan, penelitian ini menggunakan metode statistik Dekomposisi. Dengan menangkap pola (behavior) permintaan di waktu yang lampau, maka dapat ditentukan jumlah permintaan SDM di waktu yang akan datang secara lebih akurat.

Metode statistik dekomposisi dilakukan dengan menganalisis data bulanan *demand* SDM Bank Umum Syariah (BUS), Unit Usaha Syariah (UUS) dan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) tahun 2012 - 2020, masing-masing sebagai berikut :

a. Bank Umum Syariah (BUS)

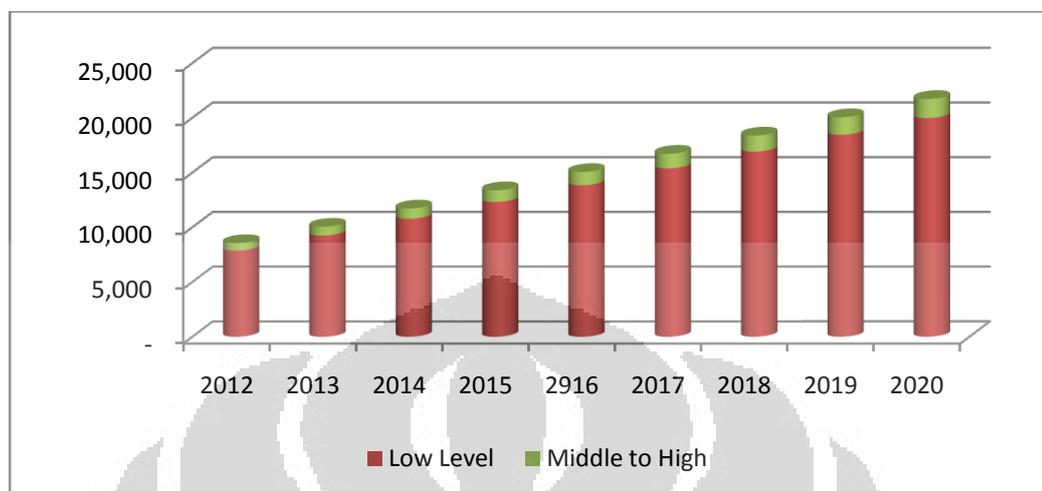
Berdasarkan peramalan dengan menggunakan metode dekomposisi dengan tingkat akurasi 99,75%, terlihat bahwa *demand* SDM BUS secara keseluruhan setiap tahun akan terus meningkat dengan pertumbuhan rata-rata 19% per tahun. Pada tahun 2020, *demand* SDM *low quality* akan mencapai 19.900 orang per tahun dan *middle to high quality* SDM akan mencapai 1.738 orang per tahun.

Dengan tingkat pertumbuhan yang demikian, jumlah pegawai Bank Syariah kelompok *middle to high quality* pada tahun 2020 diperkirakan akan mencapai 12.601 orang dan kelompok *low quality* akan mencapai 144.913 orang.

Tabel 4.6: Jumlah *Demand* SDM Syariah:

Tahun	S1	S2	S3	S2 + S3	Jumlah
2012	7.872	616	68	685	8.557
2013	9.251	724	80	804	10.056
2014	10.786	844	94	938	11.723
2015	12.320	964	107	1.071	13.391
2016	13.854	1.084	120	1.205	15.058
2017	15.388	1.204	134	1.338	16.726
2018	16.922	1.324	147	1.471	18.393
2019	18.456	1.444	160	1.605	20.061
2020	19.990	1.564	174	1.738	21.728

Trend demand SDM Bank Umum Syariah tahun 2012 sampai dengan tahun 2020 dapat digambarkan sebagai berikut :



Grafik 4.1: *Demand* SDM Bank Umum Syariah

b. Unit Usaha Syariah (UUS)

Sesuai dengan pasal 68 Undang-undang Nomor 21 tahun 2008 tentang Perbankan Syariah, diatur bahwa bank umum konvensional yang memiliki Unit Usaha Syariah yang nilai asetnya telah mencapai paling sedikit 50% dari total nilai aset bank induknya atau 15 tahun sejak berlakunya Undang-undang ini, diwajibkan untuk memisahkan UUS tersebut menjadi bank umum syariah. Dengan adanya ketentuan tersebut, maka seluruh Unit Usaha Syariah yang ada saat ini akan di *spin-off* dari induknya dan berubah menjadi Bank Umum Syariah atau mengalami degradasi menjadi BPR Syariah.

Proses *spin-off* diperkirakan akan terjadi secara bertahap sesuai dengan kesiapan dari masing-masing bank induknya, sehingga pada tahun 2023 seluruh UUS telah berubah menjadi Bank Umum Syariah. Dengan penurunan jumlah UUS maka dalam penelitian ini diasumsikan akan terjadi perpindahan (*shifting*) SDM UUS yang di *spin-off* menjadi BUS. Berdasarkan hasil interview, *Shifting* SDM UUS akan terjadi bertahap, sebesar 10% sampai dengan 15% per tahun. Pada tahun 2012 dan 2013 diperkirakan tidak akan terjadi *spin-off* karena berdasarkan publikasi Bank Indonesia, saat ini belum ada bank konvensional yang memiliki UUS yang mengajukan permohonan untuk melakukan *spin-off*. *Spin-off* akan banyak terjadi menjelang berakhirnya tenggat waktu yang ditetapkan oleh Bank Indonesia, yaitu tahun 2023.

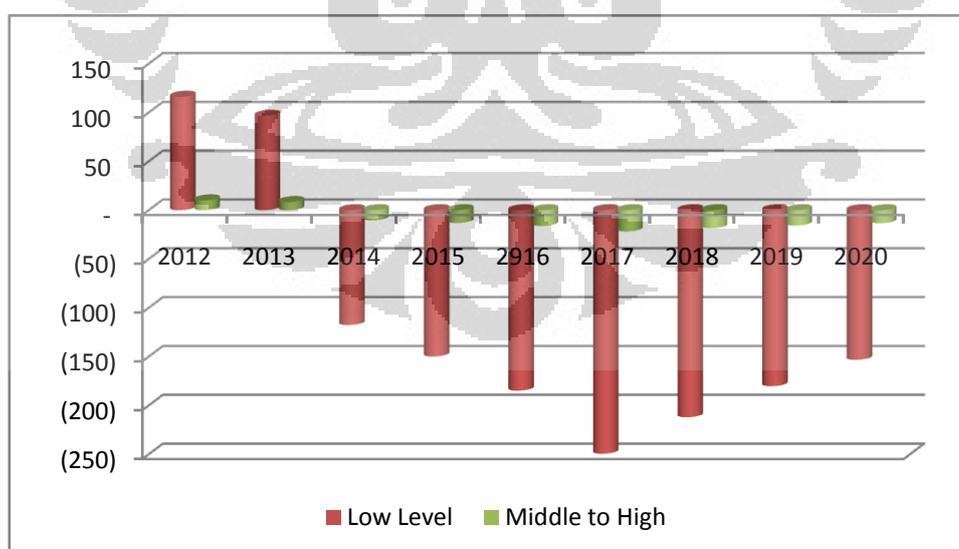
Dengan tingkat akurasi 97,90%, pada tahun 2020 jumlah SDM Unit Usaha Syariah kelompok *middle to high quality* diperkirakan akan turun menjadi 75 orang dan SDM kategori *low quality* yang masih tersisa hanya 868 orang.

Tabel 4.7: *Demand* dan Shifting SDM Unit Usaha Syariah ke BUS

Tahun	Low	Middle	High	Middle + High	Total
2012	116	9	1	10	126
2013	97	8	1	8	105
2014	(117)	(9)	(1)	(10)	(128)
2015	(150)	(12)	(1)	(13)	(163)
2016	(185)	(14)	(2)	(16)	(201)
2017	(249)	(20)	(2)	(22)	(271)
2018	(212)	(17)	(2)	(18)	(230)
2019	(180)	(14)	(2)	(16)	(196)
2020	(153)	(12)	(1)	(13)	(166)

Jumlah SDM Unit Usaha Syariah akan mengalami penurunan secara signifikan sejalan dengan berkurangnya jumlah Unit Usaha Syariah menjelang diberlakukannya ketentuan di dalam Undang-undang nomor 21 Tahun 2008.

Shifting SDM Unit Usaha Syariah kedalam Bank Umum Syariah karena terjadinya *spin-off* dapat digambarkan sebagai berikut :



Grafik 4.2: *Demand* SDM Unit Usaha Syariah

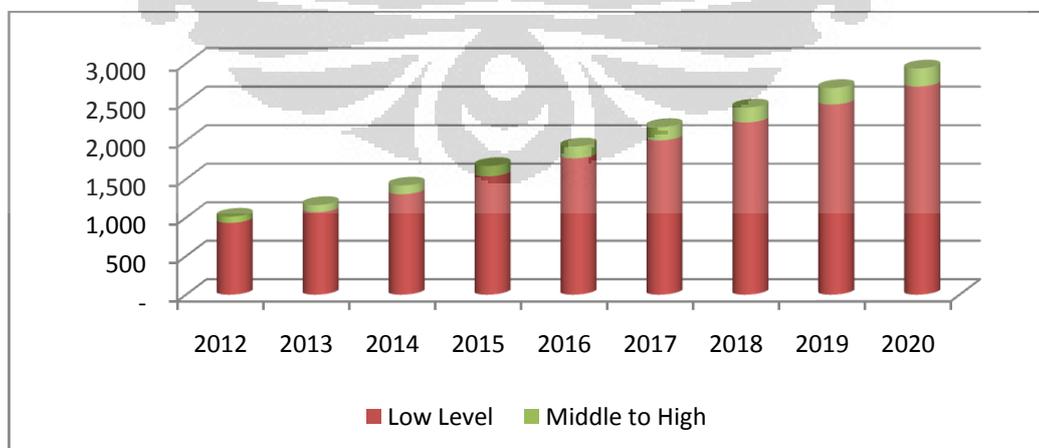
c. BPR Syariah (BPRS)

Dengan tingkat keakuratan sebesar 98%, peramalan menunjukkan *demand* SDM BPR Syariah akan meningkat rata-rata 24% per tahun. Pada tahun 2020, *demand* SDM BPR Syariah kelompok *low quality* akan mencapai 2.702 orang per tahun dan kelompok *middle to high quality* akan mencapai 235 orang. Dengan laju pertumbuhan tersebut jumlah pegawai BPRS kategori *low quality* pada tahun 2020 akan mencapai 19.493 orang dan pegawai pada kategori *middle to top quality*, akan mencapai 1.695 orang.

Tabel 4.8: *Demand* SDM BPR Syariah

Tahun	Low	Middle	High	Middle + High	Total
2012	932	73	8	81	1.013
2013	1.071	84	9	93	1.164
2014	1.304	102	11	113	1.417
2015	1.537	120	13	134	1.670
2016	1.770	139	15	154	1.924
2017	2.003	157	17	174	2.177
2018	2.236	175	19	194	2.430
2019	2.469	193	21	215	2.684
2020	2.702	211	23	235	2.937

Dalam waktu 10 tahun ke depan *demand* SDM BPR Syariah akan mendekati 3000 orang per tahun, sejalan dengan pertumbuhan usaha yang terus berkembang. Dengan *demand* sebesar itu, BPRS akan menyerap lebih dari 12% *demand* yang terjadi pada tahun 2020.



Grafik 4.3: *Demand* SDM BPR Syariah

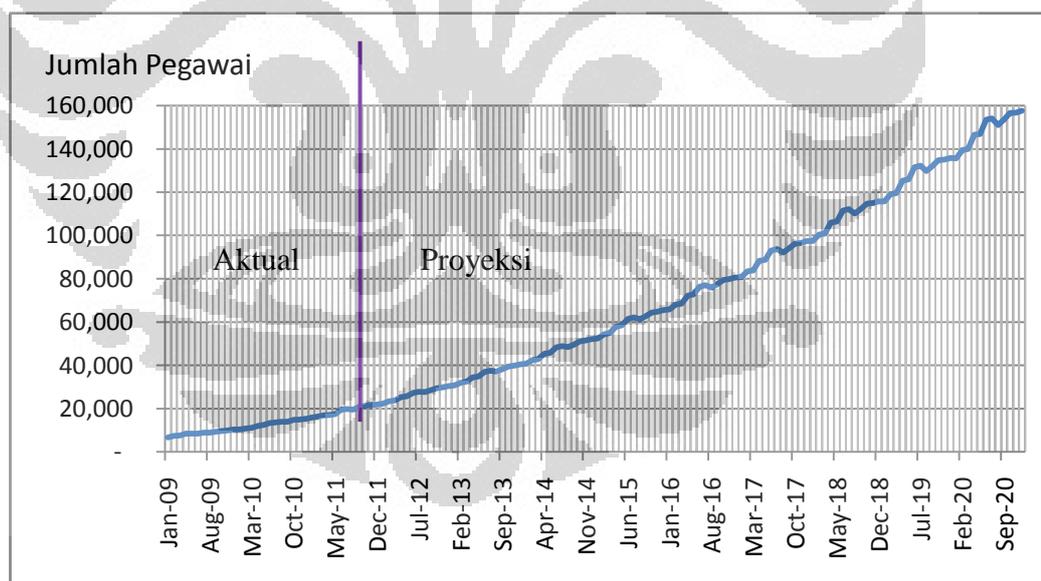
d. Total *Demand*

Secara keseluruhan *demand* SDM perbankan syariah hingga tahun 2020 akan meningkat sebesar 19,1% per tahun dengan jumlah permintaan pada tahun 2020 mencapai 24.531 orang per tahun. Jumlah pegawai Bank syariah juga akan terus meningkat dan diproyeksikan mencapai 179.646 orang pada tahun 2020.

Tabel 4.9: Proyeksi Jumlah Pegawai Bank Syariah 2012-2020

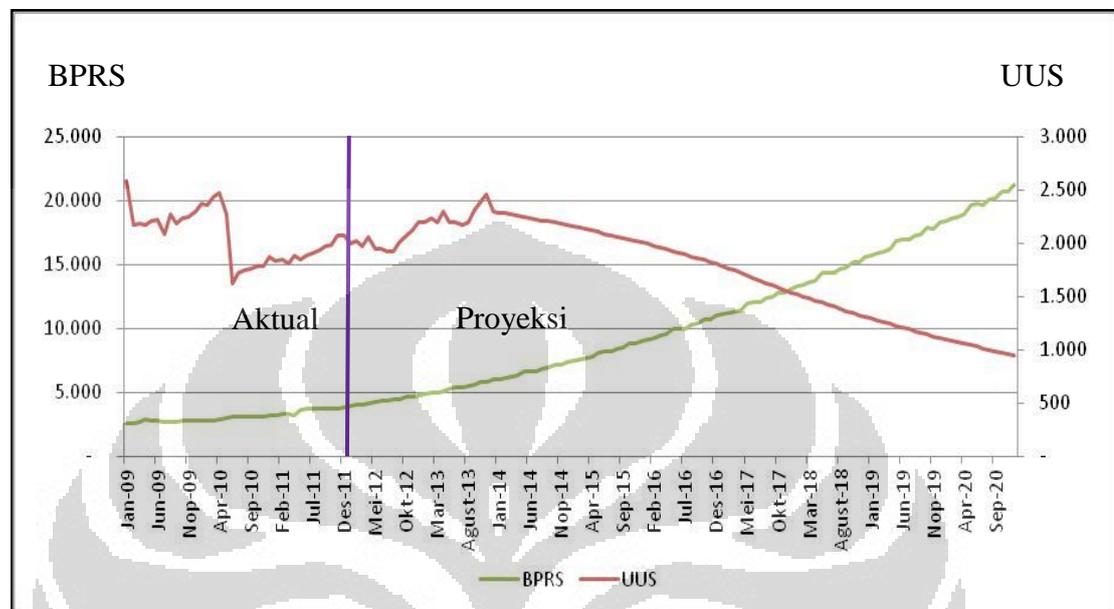
Tahun	BUS	UUS	BPRS	Total
2012	30,377	2,193	4,786	37,356
2013	40,433	2,298	5,950	48,681
2014	52,156	2,171	7,367	61,694
2015	65,547	2,008	9,037	76,592
2016	80,605	1,807	10,961	93,374
2017	97,331	1,536	13,138	112,005
2018	115,725	1,306	15,568	132,599
2019	135,786	1,110	18,252	155,147
2020	157,514	943	21,189	179,646

Informasi detail terkini data aktual dan proyeksi jumlah SDM perbankan syariah disajikan dalam Grafik 4.4, Grafik 4.5, dan Tabel 4.10 dibawah ini :



Grafik 4.4. Jumlah SDM Bank Umum Syariah 2009 – 2020

Jumlah SDM Unit Usaha Syariah dan BPR Syariah secara bulanan berdasarkan data aktual tahun 2009 – 2011 dan proyeksi 2012 – 2020 dapat digambarkan sebagai berikut :



Grafik 4.5. Jumlah SDM UUS dan BPRS 2009 – 2020

Tabel 4.10: Jumlah Pegawai Bank Syariah

Aktual - 2009 - 2011

Bulan/Tahun	Jan-09	Feb-09	Mar-09	Apr-09	Mei-09	Jun-09	Jul-09	Agust-09	Sep-09	Okt-09	Nop-09	Des-09	Jan-10	Feb-10	Mar-10	Apr-10	Mei-10	Jun-10	Jul-10	Agust-10	Sep-10	Okt-10	Nop-10	Des-10
BUS	6.726	7.376	7.500	8.383	8.447	8.486	8.845	8.845	9.275	9.587	9.880	10.348	10.304	10.840	11.082	11.919	12.439	13.349	13.594	13.829	13.828	14.708	14.858	15.224
UUS	2.584	2.168	2.178	2.169	2.210	2.223	2.083	2.265	2.179	2.232	2.250	2.296	2.365	2.354	2.439	2.469	2.273	1.615	1.717	1.750	1.752	1.783	1.780	1.868
BPRS	2.571	2.569	2.644	2.833	2.807	2.811	2.642	2.669	2.694	2.803	2.763	2.799	2.793	2.805	2.813	2.838	3.030	3.031	3.039	3.035	3.068	3.111	3.086	3.172
Jumlah	11.881	12.113	12.322	13.385	13.464	13.520	13.570	13.779	14.148	14.622	14.893	15.443	15.462	15.999	16.334	17.226	17.742	17.995	18.350	18.614	18.648	19.602	19.724	20.264

Bulan/Tahun	Jan-11	Feb-11	Mar-11	Apr-11	Mei-11	Jun-11	Jul-11	Agust-11	Sep-11	Okt-11	Nop-11	Des-11
BUS	15.748	16.269	16.774	17.045	17.369	19.518	19.796	19.457	20.758	21.260	21.748	21.820
UUS	1.834	1.842	1.811	1.880	1.845	1.879	1.906	1.931	1.970	1.984	2.076	2.067
BPRS	3.220	3.257	3.244	3.238	3.635	3.658	3.684	3.697	3.669	3.686	3.724	3.773
Jumlah	20.802	21.368	21.829	22.163	22.849	25.055	25.386	25.085	26.397	26.930	27.548	27.660

Proyeksi 2011-2020

Bulan/Tahun	Jan-12	Feb-12	Mar-12	Apr-12	Mei-12	Jun-12	Jul-12	Agust-12	Sep-12	Okt-12	Nop-12	Des-12	Jan-13	Feb-13	Mar-13	Apr-13	Mei-13	Jun-13	Jul-13	Agust-13	Sep-13	Okt-13	Nop-13	Des-13
BUS	22.306	23.284	23.717	25.226	25.672	27.212	27.725	27.558	28.433	29.394	29.827	30.377	30.714	31.955	32.445	34.399	34.896	36.874	37.453	37.115	38.178	39.352	39.815	40.433
UUS	1.999	2.021	1.974	2.056	1.949	1.940	1.915	1.924	2.005	2.067	2.119	2.193	2.193	2.231	2.192	2.296	2.190	2.192	2.176	2.197	2.302	2.385	2.456	2.298
BPRS	3.920	3.984	4.036	4.084	4.277	4.306	4.322	4.432	4.488	4.629	4.642	4.786	4.846	4.930	4.999	5.063	5.306	5.344	5.367	5.505	5.577	5.754	5.771	5.950
Jumlah	28.225	29.289	29.727	31.366	31.899	33.458	33.962	33.913	34.927	36.091	36.588	37.356	37.752	39.116	39.636	41.758	42.392	44.411	44.996	44.817	46.058	47.491	48.042	48.681

Bulan/Tahun	Jan-14	Feb-14	Mar-14	Apr-14	Mei-14	Jun-14	Jul-14	Agust-14	Sep-14	Okt-14	Nop-14	Des-14	Jan-15	Feb-15	Mar-15	Apr-15	Mei-15	Jun-15	Jul-15	Agust-15	Sep-15	Okt-15	Nop-15	Des-15
BUS	40.765	42.295	42.825	45.281	45.813	48.283	48.914	48.349	49.609	51.009	51.483	52.156	52.461	54.304	54.858	57.873	58.423	61.438	62.107	61.260	62.726	64.363	64.830	65.547
UUS	2.288	2.277	2.266	2.256	2.245	2.235	2.224	2.213	2.203	2.192	2.181	2.171	2.157	2.144	2.130	2.116	2.103	2.089	2.076	2.062	2.049	2.035	2.021	2.008
BPRS	6.024	6.128	6.213	6.291	6.591	6.636	6.663	6.831	6.917	7.132	7.149	7.367	7.454	7.578	7.677	7.768	8.133	8.182	8.208	8.409	8.508	8.764	8.778	9.037
Jumlah	49.077	50.700	51.304	53.828	54.650	57.154	57.800	57.393	58.729	60.333	60.814	61.694	62.072	64.025	64.665	67.758	68.659	71.710	72.391	71.731	73.283	75.163	75.630	76.592

Bulan/Tahun	Jan-16	Feb-16	Mar-16	Apr-16	Mei-16	Jun-16	Jul-16	Agust-16	Sep-16	Okt-16	Nop-16	Des-16	Jan-17	Feb-17	Mar-17	Apr-17	Mei-17	Jun-17	Jul-17	Agust-17	Sep-17	Okt-17	Nop-17	Des-17
BUS	65.801	67.980	68.543	72.175	72.727	76.341	77.034	75.849	77.529	79.416	79.857	80.605	80.785	83.325	83.881	88.188	88.724	92.991	93.693	92.115	94.018	96.167	96.563	97.331
UUS	1.991	1.974	1.958	1.941	1.924	1.908	1.891	1.874	1.857	1.841	1.824	1.807	1.785	1.762	1.739	1.717	1.694	1.672	1.649	1.626	1.604	1.581	1.559	1.536
BPRS	9.136	9.279	9.392	9.495	9.931	9.982	10.004	10.238	10.349	10.651	10.657	10.961	11.070	11.232	11.358	11.470	11.986	12.035	12.050	12.320	12.441	12.791	12.786	13.138
Jumlah	76.928	79.234	79.893	83.611	84.583	88.230	88.929	87.961	89.735	91.907	92.338	93.374	93.639	96.319	96.979	101.375	102.404	106.697	107.392	106.061	108.062	110.539	110.908	112.005

Bulan/Tahun	Jan-18	Feb-18	Mar-18	Apr-18	Mei-18	Jun-18	Jul-18	Agust-18	Sep-18	Okt-18	Nop-18	Des-18	Jan-19	Feb-19	Mar-19	Apr-19	Mei-19	Jun-19	Jul-19	Agust-19	Sep-19	Okt-19	Nop-19	Des-19
BUS	97.413	100.339	100.872	105.910	106.414	111.387	112.086	110.058	112.192	114.616	114.949	115.725	115.685	119.021	119.516	125.342	125.798	131.531	132.211	129.679	132.053	134.763	135.014	135.786
UUS	1.517	1.498	1.478	1.459	1.440	1.421	1.402	1.382	1.363	1.344	1.325	1.306	1.289	1.273	1.257	1.240	1.224	1.208	1.191	1.175	1.159	1.142	1.126	1.110
BPRS	13.255	13.436	13.574	13.695	14.297	14.342	14.346	14.653	14.783	15.185	15.165	15.568	15.693	15.893	16.041	16.169	16.865	16.903	16.892	17.239	17.377	17.834	17.794	18.252
Jumlah	112.185	115.273	115.925	121.064	122.151	127.150	127.833	126.094	128.339	131.145	131.439	132.599	132.667	136.187	136.814	142.752	143.887	149.641	150.294	148.094	150.588	153.739	153.934	155.147

Bulan/Tahun	Jan-20	Feb-20	Mar-20	Apr-20	Mei-20	Jun-20	Jul-20	Agust-20	Sep-20	Okt-20	Nop-20	Des-20
BUS	135.601	139.372	139.813	146.485	146.875	153.422	154.069	150.978	153.599	156.609	156.758	157.514
UUS	1.096	1.082	1.068	1.054	1.040	1.027	1.013	999	985	971	957	943
BPRS	18.382	18.600	18.758	18.892	19.689	19.717	19.688	20.077	20.220	20.736	20.674	21.189
Jumlah	155.079	159.054	159.639	166.431	167.604	174.165	174.770	172.053	174.805	178.315	178.390	179.646

4.2.2 Supply

Survey yang dilakukan pada pada Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dan website Direktorat Pendidikan Tinggi Islam Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama; http://ranking-ptai.info/result_profil_ptain.php, diketahui beberapa Perguruan Tinggi Umum (PTU) dan Perguruan Tinggi Agama Islam (PTA), yang menyelenggarakan program studi Ekonomi/Keuangan/Perbankan Syariah. Beberapa perguruan tinggi yang mengusung nomenklatur ekonomi Islam telah telah memiliki program studi ekonomi/keuangan/perbankan Syariah, namun sebagian lagi masih berupa mata kuliah ekonomi syariah yang terdiri dari beberapa SKS saja.

Daya tampung dari masing-masing perguruan tinggi tersebut mengalami perubahan dari waktu ke waktu. Jumlah mahasiswa baru yang diterima setiap tahun (*intake*) sangat dipengaruhi oleh permintaan masyarakat (jumlah pelamar) dan kemampuan universitas untuk menyediakan sarana dan prasarana belajar dan mengajar. Beberapa perguruan tinggi akan menambah jumlah kelas baru setiap 3 atau 4 tahun, sedangkan beberapa perguruan tinggi lainnya belum merencanakan untuk meningkatkan jumlah penerimaan yaitu terdiri dari 1 kelas saja.

Daya tampung masing-masing perguruan tinggi yang dijadikan sebagai sampel penelitian untuk jenjang Sarjana Strata-1 (S1), Strata-2 (S2) dan Strata-3 (S3) untuk tahun ajaran 2012-2013, disajikan pada tabel-tabel berikut. Selanjutnya, data tersebut akan dijadikan sebagai dasar dalam menentukan jumlah *supply* SDM Syariah hingga tahun 2020.

Untuk tahun ajaran 2012/2013 terdapat 13 Perguruan Tinggi Umum yang menyelenggarakan Program Studi Ekonomi/Keuangan/Perbankan syariah, termasuk 4 Politeknik yang menyelenggarakan program Diploma-4. Daya tampung 4 perguruan tinggi tersebut bervariasi antara 24 orang mahasiswa hingga 235 orang mahasiswa, dengan jumlah penerimaan tahun 2012 sebanyak 1.324 mahasiswa baru.

Tabel 4.11: Pendidikan Ekonomi/Keuangan/Perbankan Syariah di PTU

No	P T U	Program Studi	Jenjang	Daya Tampung
1.	Politeknik Negeri Bandung	Keuangan Syariah	D4	35
2.	Politeknik Negeri Banjarmasin	Akuntansi LK Syariah	D4	24
3.	Politeknik Negeri Jakarta	Keuangan dan Perbankan Syariah	D4	50

4.	Politeknik Negeri Semarang	Perbankan syariah	D4	26
5.	Universitas Airlangga	Ekonomi Islam	S1	120
6.	Universitas Trunojoyo	Ekonomi Islam	S1	64
7.	Universitas Brawijaya	Ekonomi Islam	S1	40
8.	Institut pertanian Bogor	Ekonomi Syariah	S1	100
9.	STIE Tazkia	Ekonomi/Manajemen/ Akuntansi Islam	S1	235
10.	STIE SEBI	Perbankan/Akuntansi Syariah	S1	200
11.	Universitas Indonesia	Mata kuliah Syariah	S1	160
12.	Universitas Muhammadiyah Yogyakarta	Ekonomi Syariah	S1	150
13.	Universitas Muhammadiyah Jakarta	Akuntansi LK yariah	S1	120

Sumber : Survei Penulis

Besarnya permintaan SDM keuangan syariah mendorong beberapa Perguruan Tinggi Umum untuk mulai menyelenggarakan program studi Ekonomi/Keuangan Islam, khususnya untuk jenjang Strata-1. Politeknik Negeri Bandung misalnya, baru mulai membuka program studi Keuangan Syariah pada tahun 2012. Sedangkan di Universitas Indonesia, ilmu keuangan syariah baru diajarkan sebagai mata kuliah khusus pada Fakultas Ekonomi, dan belum diketahui apakah akan dijadikan Program Studi atau akan tetap dipertahankan sebagai mata kuliah khusus.

Perguruan Tinggi Agama Islam (PTAI) terlihat lebih progresif dalam mengantisipasi kebutuhan SDM keuangan Syariah. Saat ini hampir seluruh perguruan tinggi agama islam negeri telah menyelenggarakan program studi ekonomi/keuangan/perbankan Syariah. Pada tahun ajaran 2012/2013, daya tampung masing-masing perguruan tinggi bervariasi antara 40 orang hingga 200 orang mahasiswa, dengan jumlah keseluruhan sebanyak 4.855 mahasiswa.

Tabel 4.12 : Program Studi Ekonomi/Keuangan/Perbankan Syariah di PTAI

No.	PTAI	Program Studi	Jenjang	Daya Tampung
1.	IAIN Raden Intan Bandar Lampung	Ekonomi Syariah	S1	80
2.	IAIN Antasari Banjarmasin	Ekonomi Syariah	S1	60
		Perbankan Syariah	S1	80
3.	IAIN Sultan Maulana Hasanuddin Banten	Ekonomi Syariah	S1	60
4.	IAIN Syekh Nurjati Cirebon	Ekonomi Syariah	S1	80
5.	IAIN Sultan Amai Gorontalo	Ekonomi Syariah	S1	80
6.	IAIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi	Ekonomi Syariah	S1	80

7.	IAIN Mataram	Ekonomi Syariah	S1	80
8.	IAIN Sumatera Utara Medan	Ekonomi Syariah	S1	150
9.	IAIN Imam Bonjol Padang	Ekonomi Syariah	S1	120
10.	IAIN Raden Fatah Palembang	Ekonomi Syariah	S1	120
11.	IAIN Walisongo Semarang	Ekonomi Syariah	S1	200
12.	IAIN Sunan Ampel Surabaya	Ekonomi Syariah	S1	200
13.	IAIN Surakarta	Perbankan Syariah	S1	100
		Akuntansi Syariah	S1	100
		Manajemen Syariah	S1	100
		Perbankan Syariah	S1	100
14.	STAIN Syekh Abdurrahman Siddiq Babel	Perbankan Syariah	S1	60
15.	STAIN Batusangkar	Ekonomi Syariah	S1	60
16.	STAIN Bengkulu	Ekonomi Syariah	S1	40
17.	STAIN Sjekh M Djamil Djambek Bukittinggi	Ekonomi Syariah	S1	60
18.	STAIN Curup	Perbankan Syariah	S1	60
19.	STAIN Datokarama Palu	Ekonomi Syariah	S1	80
20.	STAIN Jember	Ekonomi Syariah	S1	200
		Perbankan Syariah	S1	120
21.	STAIN Jurai Siwo Metro	Ekonomi Syariah	S1	40
22.	STAIN Kediri	Ekonomi Syariah	S1	150
23.	STAIN Kudus	Ekonomi Syariah	S1	150
		Manajemen Bisnis Syariah	S1	80
24.	STAIN Malikussaleh Lhokseumawe	Ekonomi Syariah	S1	120
25.	STAIN Manado	Ekonomi Syariah	S1	80
26.	STAIN Padangsidempuan	Ekonomi Syariah	S1	120
		Perbankan Syariah	S1	80
27.	STAIN Palangkaraya	Ekonomi Syariah	S1	120
28.	STAIN Palopo	Ekonomi Syariah	S1	40
29.	STAIN Pamekasan	Perbankan Syariah	S1	70
33.	STAIN Pekalongan	Ekonomi Syariah	S1	40
		Akuntansi Syariah	S1	35
31.	STAIN Ponorogo	Ekonomi Syariah	S1	40
32.	STAIN Pontianak	Ekonomi Syariah	S1	80
33.	STAIN Purwokerto	Ekonomi Syariah	S1	80
34.	STAIN Salatiga	Ekonomi Syariah	S1	120
		Manajemen Keuangan Syariah	S1	100
35.	STAIN Tulungagung	Ekonomi Syariah	S1	60
		Perbankan Syariah	S1	40
36.	STAIN Watampone	Ekonomi Syariah	S1	60
37.	UIN Sunan Gunung Djati Bandung	Keuangan Syariah	S1	160
38.	UIN Syarif Hidayatullah Jakarta	Perbankan Syariah	S1	160
39.	UIN Alauddin Makassar	Ekonomi Syariah	S1	80
40.	UIN Maulana Malik Ibrahim Malang	Hukum Bisnis Syariah	S1	80

41.	UIN Sulthan Syarif Kasim Riau Pekanbaru	Ekonomi Syariah	S1	160
42.	UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta	Ekonomi Syariah	S1	40

Sumber : Survei Penulis

Untuk program Master dan Doktor, penyelenggaraan program studi ekonomi/keuangan/perbankan Syariah terlihat masih sangat terbatas. Saat ini tidak lebih dari 12 Perguruan Tinggi yang menyelenggarakan program Strata-2, dan 3 Perguruan Tinggi yang menyelenggarakan program studi ekonomi/keuangan/ perbankan Syariah Strata-3. Kapasitas dari masing-masing perguruan tinggi tersebut juga masih sangat terbatas.

Perguruan tinggi yang cukup progresif untuk menyelenggarakan program Master dan Doktor dibidang Syariah adalah Universitas Trisakti Jakarta dan Universitas Airlangga Surabaya. Kedua Universitas ini memberikan kontribusi sebesar 30% dari seluruh program Strata-2 dan 90% program Strata-3 yang ada di Indonesia.

Tabel 4.13: Program Strata-2 Ekonomi/Keuangan/Perbankan Syariah

No.	PTAI	Prodi	Jenjang	Daya Tampung
1.	IAIN Raden Intan Bandar Lampung	Ekonomi Syariah	S2	20
2.	IAIN Syekh Nurjati Cirebon	Ekonomi Syariah	S2	16
3.	IAIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi	Ekonomi Syariah	S2	20
4.	IAIN Sumatera Utara Medan	Ekonomi Syariah	S2	40
5.	STAIN Purwokerto	Ekonomi Syariah	S2	24
6.	STAIN Tulungagung	Ekonomi Syariah	S2	20
7.	UIN Sulthan Syarif Kasim Riau Pekanbaru	Ekonomi Syariah	S2	36
	P T U			
8.	STIE Ahmad Dahlan	Keuangan Syariah	S2	30
9.	Universitas Trisakti	Keuangan Syariah	S2	80
10.	LPPI	Ekonomi Syariah	S2	21
11.	Universitas Indonesia	Keuangan Syariah	S2	16
12.	Universitas Az Zahra	Perbankan Syariah	S2	40

Sumber : Survei Penulis

Pada Tabel 4.14 ditampilkan daftar perguruan tinggi yang menyelenggarakan program Doktoral bidang syariah, yang saat ini hanya tersedia di 3 Universitas, yaitu Universitas Airlangga, Universitas Trisakti dan Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga.

Tabel 4.14: Program Strata-3 Ilmu Ekonomi Syariah

No.	PTAI	Prodi	Jenjang	Daya Tampung
1.	UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta	Ekonomi Syari`ah	S3	10
	PTU			
2.	Universitas Airlangga	Ilmu Ekonomi Islam	S3	20
3.	Universitas Trisaksti	Ilmu Ekonomi Syariah	S3	14

Sumber : Survei Penulis

a. Komposisi *Supply*

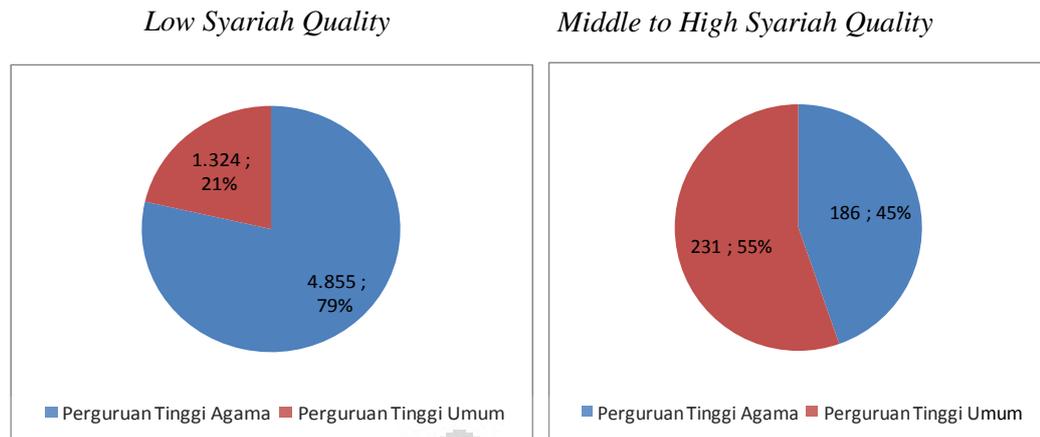
Titik berat kurikulum inti yang berbeda antara perguruan tinggi umum (PTU) dengan perguruan tinggi agama (PTAI), menurut sebagian praktisi SDM perbankan syariah dalam *individual depth interview*, menyebabkan adanya kesenjangan kompetensi lulusannya. Lulusan PTAI umumnya menguasai dengan baik aspek syariah tetapi lemah dalam hal pengetahuan umum, operasional keuangan dan investasi. Sedangkan lulusan PTU umumnya memiliki pemahaman keuangan yang lebih baik tetapi lemah dalam sisi pengetahuan syariah. Dengan adanya persepsi tersebut, maka komposisi *supply* SDM Syariah berdasarkan sifat perguruan tinggi asalnya menjadi relevan untuk diteliti.

Tabel 4.15: Daya Tampung PTAI dan PTU Tahun 2012/2013

	Strata-1		Strata-2		Strata-3		Total	
	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
Perguruan Tinggi Agama	4,855	79%	176	48%	10	19%	5,041	76%
Perguruan Tinggi Umum	1,324	21%	187	52%	44	81%	1,555	24%
Jumlah	6,179	100%	363	100%	54	100%	6,596	100%

Sumber : Survei Penulis

PTAI sebagai perguruan tinggi yang lebih fokus pada kajian ke-Islam-an, cenderung lebih progresif dalam membuka program studi ilmu ekonomi/keuangan/perbankan syariah. Lebih dari 79% daya tampung perguruan tinggi tahun 2012 untuk jenjang Strata-1 (*low quality*) diselenggarakan oleh PTAI, sedangkan PTU hanya menyediakan 21%. Sebaliknya, untuk jenjang Strata-2 dan Strata-3 (*middle to high quality*), 55% diselenggarakan oleh PTU dan 45% diselenggarakan oleh PTAI.



Grafik 4.6: Daya Tampung PTU dan PTAI *Low* dan *Middle to High Quality*

b. Asumsi Pertumbuhan *Supply*

Pertumbuhan *supply* SDM syariah sangat dipengaruhi oleh daya tampung dari Perguruan Tinggi yang ada dalam menyelenggarakan program studi ekonomi/keuangan/perbankan Syariah. Pertumbuhan daya tampung ini dipengaruhi oleh 2 faktor :

- c. Peningkatan kapasitas daya tampung karena penambahan jumlah kelas dalam perguruan tinggi yang sama.
- d. Peningkatan daya tampung karena bertambahnya jumlah perguruan tinggi yang menyelenggarakan program studi tersebut.

Berdasarkan survey langsung kepada perguruan tinggi umum dan perguruan tinggi agama Islam, diperoleh informasi bahwa beberapa perguruan tinggi akan menambah jumlah kelas untuk program studi Syariah Strata-1 setiap 3 atau 4 tahun sekali. Hal ini sangat tergantung pada besarnya minat calon mahasiswa dan kesiapan dari perguruan tinggi masing-masing dalam menyediakan sarana dan prasarana perkuliahan. Sedangkan beberapa perguruan tinggi lainnya menyatakan belum memiliki rencana untuk meningkatkan daya tampung untuk program studi Syariah.

Secara sederhana, dengan memperhitungkan kenaikan daya tampung perguruan tinggi yang merencanakan penambahan kelas setiap 3 tahun dan 4 tahun sekali dan daya tampung perguruan tinggi yang menyatakan tidak atau belum merencanakan untuk menaikkan daya tampungnya, maka dapat diketahui kenaikan daya tampung rata-rata perguruan tinggi tersebut sebesar 15% per tahun.

Peningkatan daya tampung Perguruan Tinggi untuk Strata-2 dan Strata-3 lebih rendah karena sebagian terbesar Perguruan Tinggi yang disurvei belum dapat

menyebutkan rencana untuk membuka program studi S1 dan S2 Syariah. Kendala yang menjadi penghambat pembukaan program S1 dan S2 Syariah adalah terbatasnya tenaga pengajar yang memenuhi kualifikasi serta terbatasnya calon mahasiswa yang berminat untuk melanjutkan studi ke jenjang S2 dan S3 Syariah.

Data selama 2 tahun terakhir menunjukkan daya tampung program studi S2 meningkat lebih kurang 10% per tahun dari 305 mahasiswa pada tahun 2010 menjadi 363 mahasiswa pada tahun 2012. Sedangkan untuk program S3, jumlah penerimaan tidak banyak berubah dari tahun sebelumnya, yaitu berkisar antara 40 hingga 45 mahasiswa peserta program Doktoral per tahun.

Berdasarkan pertimbangan-pertimbangan tersebut di atas peramalan (*forecasting*) *supply* SDM perbankan Syariah, daya tampung perguruan tinggi akan meningkat dengan pertumbuhan sebagai berikut :

Tabel 4.16: Asumsi Peningkatan Daya Tampung Perguruan Tinggi :

Peningkatan daya tampung per tahun:	Strata-1	Strata-2	Strata-3
Karena peningkatan kapasitas/jumlah kelas	15%	10%	5%
Karena peningkatan jumlah perguruan penyelenggara Program Studi Syariah	20%	20%	20%

Kemampuan perguruan tinggi dalam menghasilkan lulusan juga tidak selalu sama dengan kapasitas daya tampungnya. Peningkatan daya tampung (input) tidak serta merta meningkatkan jumlah lulusan (output) pada tahun yang sama. Hal ini disebabkan karena adanya tenggang waktu yang diperlukan untuk proses belajar yang secara rata-rata lebih kurang 4 hingga 5 tahun.

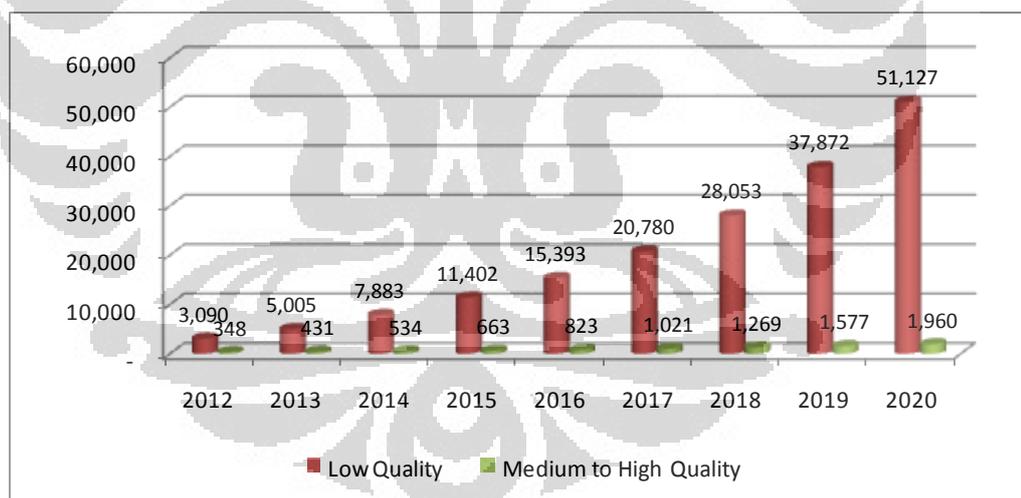
Disamping itu, karena sebagian besar perguruan tinggi baru membuka program studi Ekonomi/Keuangan/Perbankan Syariah pada dua atau tiga tahun terakhir, maka persentase kelulusan pada tahun 2012 diproyeksikan hanya sekitar 50% dari jumlah mahasiswa yang diterima pada tahun 2012.

Dengan mempertimbangkan kemungkinan tersebut maka penelitian ini menetapkan asumsi jumlah output terhadap input perguruan tinggi sebagai berikut :

Tabel 4.17: Proyeksi Tingkat Kelulusan Program Studi Syariah Perguruan Tinggi

Tahun	Strata-1		Strata-2		Strata-3	
	Penerimaan	Lulusan	Penerimaan	Lulusan	Penerimaan	Lulusan
2012	6.179	3.090	363	309	44	40
2013	8.342	5.005	454	386	51	46
2014	11.261	7.883	567	482	58	52
2015	15.203	11.402	709	603	67	60
2016	20.524	15.393	886	753	77	69
2017	27.707	20.780	1.108	942	88	80
2018	37.404	28.053	1.385	1.177	102	92
2019	50.496	37.872	1.731	1.471	117	105
2020	68.169	51.127	2.164	1.839	135	121

Berdasarkan asumsi tingkat kelulusan perguruan tinggi tersebut maka dapat diproyeksikan jumlah *supply* SDM Syariah hingga tahun 2012 hingga tahun 2020 adalah sebagai berikut :

Grafik 4.7: Proyeksi *Supply* Tahunan SDM Syariah Tahun 2012-2020

4.2.3 Gap

Dengan membandingkan jumlah *demand* SDM Syariah pada butir 4.2.1 dengan jumlah *supply* yang tersedia pada butir 4.2.2, maka diketahui bahwa untuk kategori low quality, *demand* SDM Syariah masih akan lebih tinggi dari pada *supply* atau terjadi *supply gap*. Mulai tahun 2017 pertumbuhan *supply* akan lebih cepat dari *demand*, sehingga akan terjadi *over supply*.

Tabel 4.18: Supply dan Demand Gap SDM Syariah Tahun 2012 - 2020

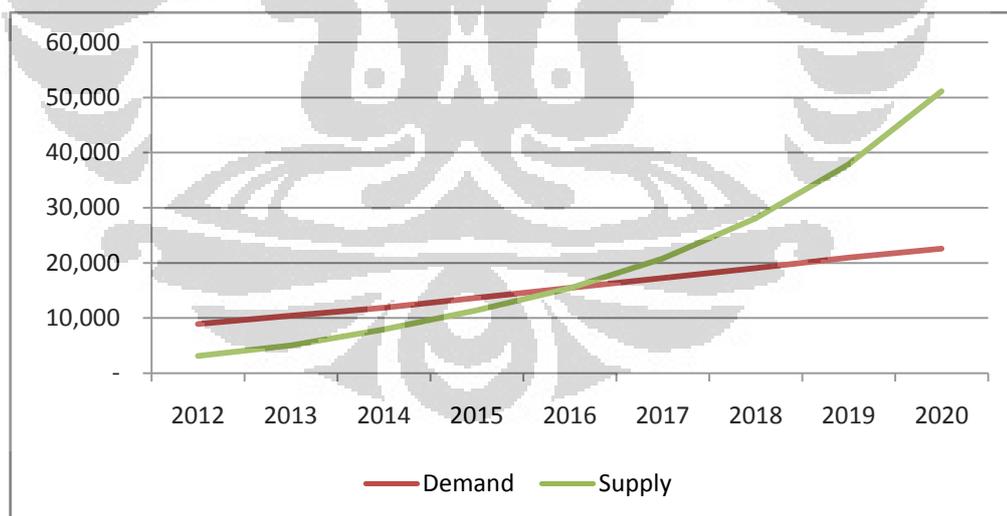
Tahun	Low Level			Middle Level			High Level			Middle to High			Total		
	Demand	Supply	Gap	Demand	Supply	Gap	Demand	Supply	Gap	Demand	Supply	Gap	Demand	Supply	Gap
2012	8.921	3.090	(5.831)	698	309	(390)	78	40	(38)	776	348	(428)	9.696	3.438	(6.259)
2013	10.419	5.005	(5.414)	815	386	(430)	91	46	(45)	906	431	(475)	11.325	5.436	(5.888)
2014	11.972	7.883	(4.089)	937	482	(455)	104	52	(52)	1.041	534	(507)	13.013	8.417	(4.595)
2015	13.707	11.402	(2.305)	1.073	603	(470)	119	60	(59)	1.192	663	(529)	14.898	12.065	(2.834)
2016	15.439	15.393	(46)	1.208	753	(455)	134	69	(65)	1.342	823	(520)	16.781	16.215	(566)
2017	17.141	20.780	3.639	1.341	942	(400)	149	80	(69)	1.491	1.021	(469)	18.632	21.801	3.170
2018	18.946	28.053	9.107	1.483	1.177	(306)	165	92	(73)	1.647	1.269	(379)	20.593	29.322	8.729
2019	20.745	37.872	17.127	1.623	1.471	(152)	180	105	(75)	1.804	1.577	(227)	22.549	39.448	16.900
2020	22.539	51.127	28.588	1.764	1.839	75	196	121	(75)	1.960	1.960	0	24.499	53.087	28.588

Sedangkan untuk kelompok *medium to high quality*, *supply gap* masih akan terjadi hingga tahun 2020, dengan kecenderungan menurun.

Tabel 4.19: *Supply dan Demand Gap SDM Syariah*

Tahun	<i>Low Quality (S-1)</i>			<i>Middle to High (S2 + S3)</i>		
	<i>Demand</i>	<i>Supply</i>	<i>Gap</i>	<i>Demand</i>	<i>Supply</i>	<i>Gap</i>
2012	8.921	3.090	(8.831)	776	348	(428)
2013	10.491	5.005	(5.414)	906	431	(475)
2014	11.854	7.883	(3.971)	1.031	5.34	(496)
2015	13.668	11.402	(2.266)	1.189	663	(526)
2016	15.454	15.393	(62)	1.344	823	(521)
2017	17.238	20.780	3.543	1.499	1.021	(478)
2018	19.021	28.053	9.032	1.654	1.269	(385)
2019	20.925	37.872	16.947	1.820	1.577	(243)
2020	22.659	51.127	28.558	1.962	1.960	(2)

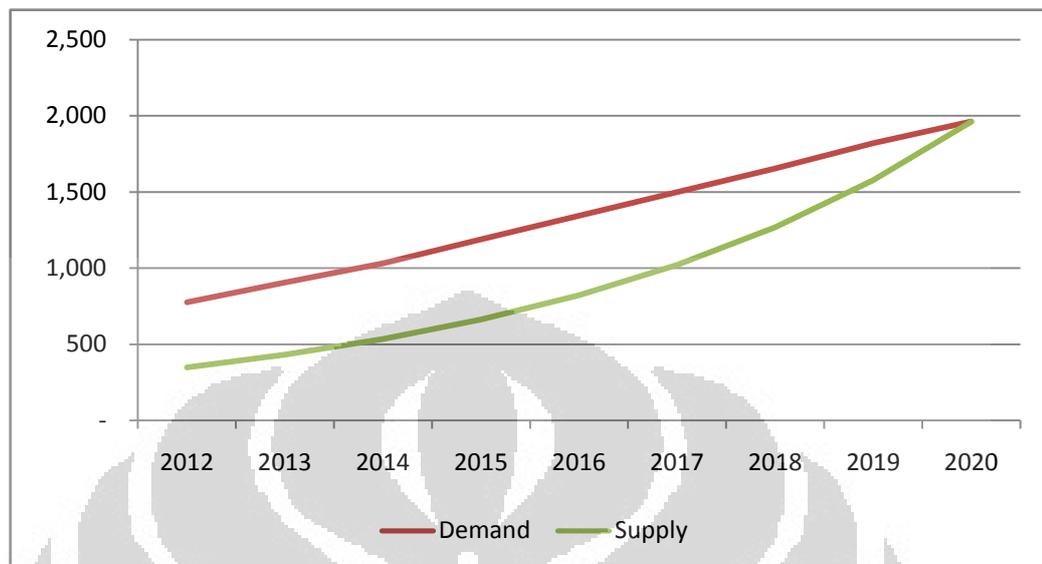
Pertumbuhan *supply* kategori *low quality*, sangat tinggi karena semakin banyaknya perguruan tinggi yang membuka program studi Syariah. Perguruan tinggi yang telah memiliki program studi Syariah juga akan cenderung meningkatkan kapasitas daya tampungnya sesuai dengan permintaan masyarakat.



Gambar 4.8: *Supply and Demand Gap SDM Syariah low quality*

Pertumbuhan kapasitas daya tampung perguruan tinggi untuk kelompok *medium to high quality* relatif lebih lambat. Hal ini disebabkan karena ketatnya persyaratan untuk membuka program Strata-2 dan Strata-3 di perguruan tinggi. Minat masyarakat

untuk melanjutkan studi ke jenjang S2 dan S3 juga relatif terbatas, sehingga permintaan untuk membuka program tersebut juga terbatas.



Gambar 4.9: *Supply Gap* Kategori *Middle to High Quality*

Keseimbangan *supply* dan *demand* SDM Syariah untuk kelompok *middle to high quality* ini diproyeksikan baru akan terjadi pada tahun 2020, dimana selisih antara *demand* dan *supply* hanya beberapa orang saja.

4.3 Persepsi Industri Perbankan tentang *Supply* dan *Demand* SDM Syariah.

Analisis yang dilakukan terhadap hasil *in-depth interview*, menjadi masukan bagi pengukuran *supply* dan *demand* SDM perbankan syariah termasuk proyeksi SDM syariah dan *gap* yang terjadi. Hasil analisis dimaksud adalah sebagai berikut :

a. Pandangan mengenai ketersediaan SDM Syariah

Survey menunjukkan bahwa 100% responden berpendapat saat ini terjadi kekurangan SDM syariah yang siap pakai. Bank-bank mengalami kesulitan akan mengambil SDM dari mana, karena *supply* yang terbatas. Kelangkaan terjadi terutama untuk kategori tenaga profesional, *high syariah quality*. Hal ini dikhawatirkan akan mempengaruhi pertumbuhan perbankan syariah di Indonesia. SDM kategori *low syariah quality*, 37% berpendapat masih dapat diatasi dengan merekrut *fresh graduate* dari perguruan tinggi konvensional atau *hijrah* dari bank-bank konvensional.

b. Pandangan mengenai kondisi SDM yang ideal.

Untuk mendorong pertumbuhan industri perbankan syariah ke depan, 63% responden lebih mengutamakan ketersediaan SDM syariah dalam jumlah yang cukup sebagai prioritas dan 37% lebih mengutamakan kualitas. Untuk mencapai kondisi yang ideal, 50% responden mengharapkan peran perguruan tinggi dalam mencetak SDM syariah harus ditingkatkan, 37% tidak mempersoalkan pihak yang harus menyediakan supply SDM syariah dan 13% mengusulkan dibuatnya strategi yang terencana dalam meng”hijrah”kan SDM konvensional menjadi SDM syariah.

c. Kualifikasi SDM yang diperlukan

SDM yang diperlukan bank syariah saat ini dan ke depan menurut 63% responden adalah SDM yang memiliki pengetahuan syariah yang baik dan 25% mengharapkan SDM yang memiliki pengetahuan yang baik mengenai perbankan/keuangan/ekonomi yang sesuai kebutuhan bank syariah, dan 12% mengharapkan SDM yang menguasai dengan baik teknis perbankan secara umum dan memahami prinsip-prinsip syariah.

Alasan yang dikemukakan adalah hanya SDM yang memiliki pengetahuan syariah yang baik yang mampu menggali potensi berbagai produk dan transaksi yang bisa dikembangkan. Namun saat ini sangat sedikit bank yang mau menggalinya karena tidak memiliki kemampuan.

d. Jumlah kebutuhan SDM

Pada tahun 2012, delapan bank responden membutuhkan kira-kira 4.637 tenaga SDM baru. Jumlah tersebut akan meningkat secara *weighted average* lebih kurang sebesar 31% pada tahun 2013. *Demand* SDM tergantung pada rencana ekspansi usaha, yaitu rencana pembukaan kantor cabang, peluncuran produk baru dan peningkatan volume bisnis.

e. Strategi pemenuhan SDM

Untuk memenuhi kebutuhan SDM *middle to high syariah quality*, 50% responden melakukan pemenuhan SDM dengan mengembangkan kemampuan SDM internal agar memenuhi kualifikasi sesuai dengan jabatannya, 25% melakukan rekrutmen *pro hire* dari bank syariah lain, 25% meng-*hijrah*-kan SDM senior dari bank konvensional dengan memberikan pelatihan syariah sesuai kebutuhan.

Pemenuhan SDM level pelaksana, 100% responden melakukan rekrutmen dari lulusan perguruan tinggi (*fresh graduate*) atau merekrut SDM konvensional *new entry level*, lalu diberikan pelatihan perbankan syariah dalam program ODP, pelatihan internal atau melalui lembaga pendidikan perbankan syariah yang ada.

f. Preferensi dalam melakukan perekrutan

Dalam melakukan rekrutmen SDM fresh graduate, 63% responden lebih memilih untuk merekrut lulusan Perguruan Tinggi Umum (PTU) yang mempunyai pengetahuan syariah sebagai pilihan utama, lulusan PTU yang bersertifikat syariah sebagai pilihan kedua.

25% responden lebih memilih untuk merekrut lulusan PTU yang bersertifikat syariah sebagai pilihan pertama dan lulusan PTU yang memiliki pengetahuan syariah sebagai pilihan kedua. 12% responden lebih memilih lulusan Perguruan Tinggi Agama Islam (PTAI) sebagai pilihan pertama dan lulusan PTU yang bersertifikat syariah sebagai pilihan kedua. Sebagai pilihan ketiga, 87% responden memilih SDM lulusan PTU dan 13% memilih PTAI.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa lulusan PTAI tidak terlalu diminati oleh 87% responden penelitian dan menempatkannya sebagai pilihan terakhir. Alasan yang diemukakan antara lain adalah lulusan PTAI banyak yang gugur dalam assesment, soft skill kurang, dan sulit menyesuaikan diri dengan pekerjaan di bank.

g. Pola rekrutmen SDM

Dalam melakukan rekrutmen SDM, menempatkan informasi di website merupakan pilihan utama yang dipilih oleh 37% responden dan menjadi pilihan kedua oleh 37% responden. Pemasangan iklan di media cetak dipilih juga oleh 37% responden sebagai pilihan pertama dan 25% responden sebagai pilihan kedua. 25% responden memilih rekrutmen melalui kerjasama langsung dengan perguruan tinggi sebagai pilihan pertama.

Calon SDM yang mengunjungi website bank-bank syariah adalah calon memiliki keminatan terhadap syariah. Dengan memilih penempatan pengumuman di website sebagai pilihan pertama dalam melakukan rekrutmen menunjukkan bahwa bank-bank syariah lebih memilih calon-calon SDM dari lulusan perguruan tinggi yang memiliki keminatan terhadap syariah.

h. Persepsi terhadap kualifikasi SDM Bank syariah

Kualifikasi SDM yang diharapkan oleh 50% responden adalah SDM yang memiliki skill analisis kualitatif dan kuantitatif sebagai pilihan pertama dan 50% responden menempatkannya sebagai pilihan kedua.

Terdapat 25% responden memilih SDM yang memiliki pengetahuan keuangan syariah sebagai pilihan pertama dan 25% menempatkan pengetahuan keuangan syariah sebagai pilihan kedua. 25% responden memilih SDM yang memiliki pengetahuan perbankan umum sebagai pilihan pertama dan 25% lagi menempatkannya sebagai pilihan kedua.

Disamping pengetahuan syariah, bank-bank syariah mengharapkan SDM yang memiliki skill analisis kualitatif dan kuantitatif. Sedangkan pengetahuan syariah bisa kami lengkapi melalui *training* internal, pelatihan eksternal atau belajar dari senior-senior yang bertindak sebagai mentor.

i. Proporsi jumlah SDM bank syariah

Dari seluruh tenaga SDM yang dimiliki, 75% responden menyatakan lebih dari 80% SDM di banknya merupakan lulusan PTU dan 25% responden memiliki SDM lulusan PTU lebih dari 60%. Hal ini menunjukkan masih dominannya SDM lulusan PTU dalam industri perbankan syariah Indonesia.

j. Preferensi rekrutmen jangka panjang

Dalam jangka panjang 63% responden menyatakan SDM yang direkrut akan tetap merupakan kombinasi Pendidikan umum dan pendidikan syariah, walaupun porsi pendidikan umumnya mungkin akan sedikit menurun. 25% menyatakan akan lebih mempertimbangkan lulusan pendidikan syariah dan 12% menyatakan hanya akan merekrut SDM lulusan pendidikan syariah.

Alasan yang dikemukakan antara lain karena beberapa PTAI saat ini sudah mulai menyesuaikan kurikulumnya sehingga tidak lagi semata-mata tentang ilmu agama, tetapi juga dikombinasikan dengan pengetahuan ekonomi dan umum.

k. Preferensi rekrutmen apabila SDM syariah sudah cukup tersedia

Apabila lulusan pendidikan perbankan/keuangan/ekonomi syariah sudah cukup tersedia 63% responden menyatakan akan lebih cenderung pada SDM lulusan

pendidikan syariah, 25% responden menyatakan akan tetap merekrut SDM lulusan pendidikan umum dan 12% responden masih ragu-ragu apakah pendidikan syariah mampu menyediakan SDM syariah yang cukup dalam jumlah dan kualitas.

l. Antisipasi risiko karena SDM kurang memiliki pengetahuan perbankan syariah.

Semua responden menyadari adanya risiko yang disebabkan karena SDM yang dimiliki kurang memiliki pengetahuan perbankan syariah. Untuk mengantisipasi risiko tersebut, 63% responden mewajibkan SDM nya untuk mengikuti pelatihan internal yang dipersyaratkan, 37% mengutamakan untuk mengikutsertakan SDM nya untuk mengikuti pelatihan eksternal.

m. Strategi meningkatkan kualitas dan kompetensi SDM syariaah

Untuk meningkatkan kualitas dan kompetensi SDM, 50% responden telah memiliki Training Centre yang dikelola sendiri, 37% responden selain memiliki training center yang dikelola mandiri juga menjalin kerjasama dengan lembaga pendidikan syariah.

Terdapat 50% responden ternyata belum memiliki training centre yang dikelola mandiri sehingga lebih mengutamakan pendidikan eksternal atau belajar dari staf senior yang telah memiliki pengetahuan perbankan syariah. Disamping itu, terdapat 50% responden yang memiliki program beasiswa bagi SDM yang mengikuti pendidikan S2 perbankan syariah di perguruan tinggi.

4.4 Skenario Pemenuhan SDM Perbankan Syariah dan Konsekuensinya

Sumber daya Manusia perbankan syariah diharapkan memiliki *akhlak* dan kompetensi yang dilandasi oleh sifat yang dapat dipercaya atau *amanah*, memiliki integritas yang tinggi atau *shiddiq*, dan senantiasa membawa dan menyebarkan kebaikan atau *tabligh*, serta memiliki keahlian dan pengetahuan yang handal atau *fathonah*. Oleh karena itu idealnya, sumber daya manusia yang bekerja di bank-bank syariah adalah orang-orang yang memiliki pengetahuan dan kompetensi yang tinggi dibidang keuangan serta memahami prinsip-prinsip syariah.

Dalam prakteknya, hingga saat ini kebanyakan SDM di lembaga keuangan syariah tidak berasal dari lulusan ekonomi Islam, tapi dari jurusan lain. Pengetahuan syariah mereka umumnya diperoleh melalui pelatihan-pelatihan teknis yang diselenggarakan

secara internal oleh bank atau kursus-kursus singkat yang diselenggarakan oleh lembaga-lembaga pelatihan perbankan syariah.

Setelah mengetahui kondisi *demand*, *supply* dan *gap* SDM perbankan syariah hingga tahun 2020, penelitian ini akan menganalisis strategi pemenuhan SDM perbankan syariah dengan membuat skenario sebagai berikut :

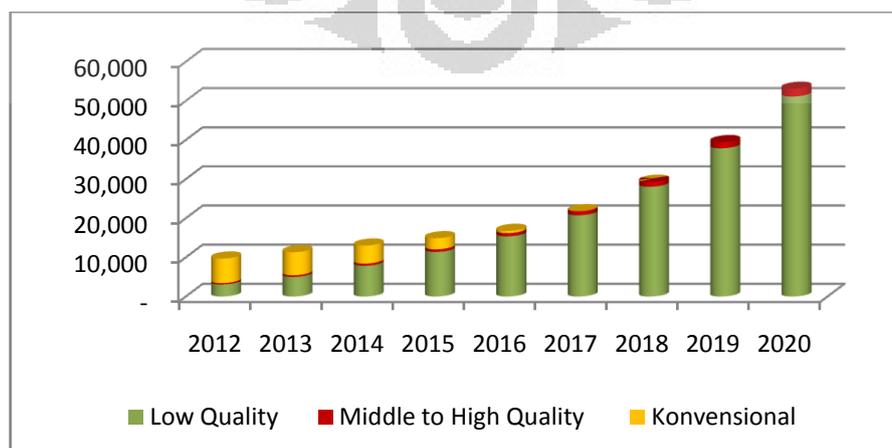
Skenario	Keterangan
1	100% <i>Supply</i> SDM Syariah diserap oleh industri perbankan syariah
2	80% <i>Supply</i> SDM Syariah diserap oleh industri perbankan syariah
3	50% <i>Supply</i> SDM Syariah diserap oleh industri perbankan syariah
4	0% <i>Supply</i> SDM Syariah diserap oleh industri perbankan syariah

4.4.1 Skenario Satu

Sebagai bank syariah tentunya lebih ideal jika merekrut 100% SDM nya dari lulusan perguruan tinggi yang memiliki latar belakang syariah. Lulusan syariah mempunyai pengetahuan dan kemampuan analisis dibidang syariah sehingga otomatis 100% akan diambil oleh bank syariah. Namun demikian, data menunjukkan bahwa sampai dengan tahun 2016 diproyeksikan masih terjadi *supply gap* SDM syariah.

Keterbatasan *supply* tersebut akan menyebabkan bank-bank syariah tidak dapat memenuhi seluruh kebutuhan SDM nya dari *supply* SDM syariah. Misalnya pada tahun 2012, hanya 35% demand SDM bank syariah dapat dipenuhi dari *supply* yang ada. Jumlah ini akan meningkat menjadi 40% pada tahun 2013, 66% pada tahun 2014, 83% pada tahun 2015.

Untuk memenuhi kekurangan *supply* tersebut, bank-bank syariah masih harus merekrut SDM dari lulusan perguruan tinggi konvensional.

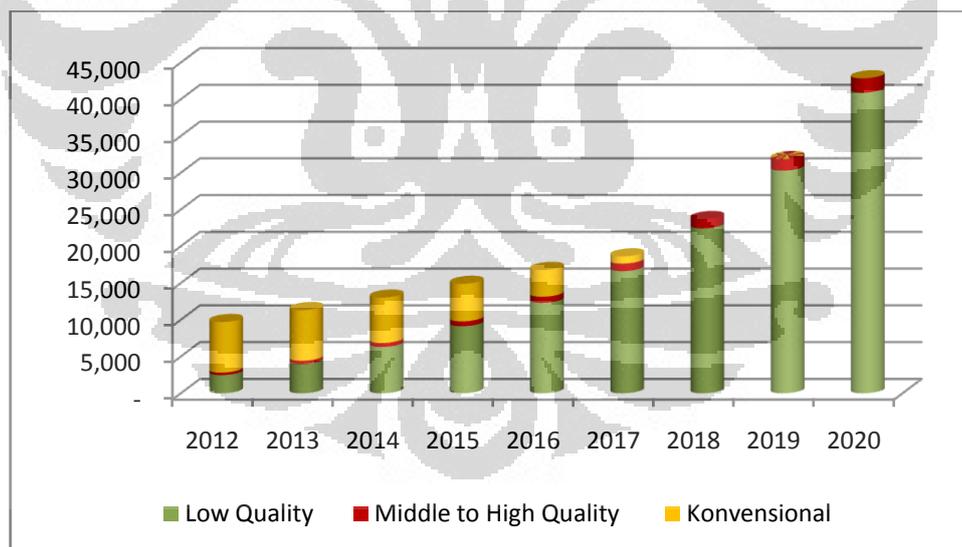


Gambar 4.10: Komposisi *Supply* SDM Skenario Satu

4.4.2 Skenario Dua

Data proyeksi menunjukkan bahwa *supply* SDM syariah, khususnya kelompok *low quality* terus mengalami peningkatan dan akan mendekati keseimbangan dengan jumlah *demand* SDM pada tahun 2016. Sedangkan untuk kelompok *middle to high quality*, *supply gap* masih akan terjadi hingga tahun 2020. Walau *supply* sudah semakin banyak, namun mayoritas *supply* tersebut berasal dari lulusan perguruan tinggi agama. Pada kenyataannya *supply* SDM yang berasal dari Perguruan Tinggi Agama ketika berhadapan dengan lulusan perguruan tinggi yang berkualitas, mereka cenderung kalah bersaing.

Berdasarkan penjelasan para praktisi SDM di bank-bank syariah yang diinterview, sebagian besar SDM Syariah tersisih pada saat proses seleksi masuk yang diselenggarakan oleh bank. SDM syariah yang berasal dari PTAI umumnya lemah dalam soft skill, kurang percaya diri dan sulit menyesuaikan diri dengan pekerjaan di bank, sehingga kalah bersaing dengan kandidat dari perguruan tinggi konvensional. Dengan demikian dalam skenario ini jumlah lulusan pendidikan syariah yang akan bekerja di bank hanya 80% dari *supply* yang ada setiap tahunnya.



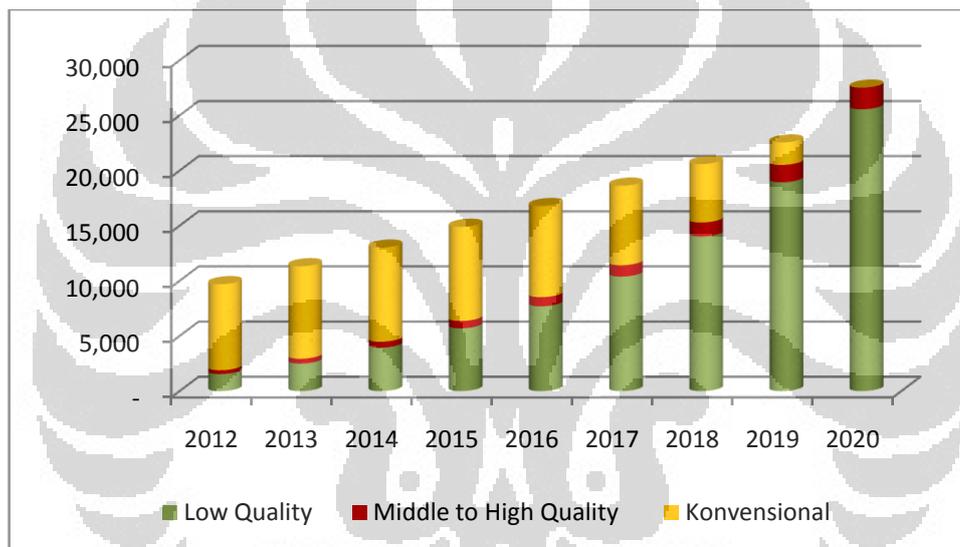
Gambar 4.11: Komposisi *Supply* SDM Skenario Dua

4.4.3 Skenario Tiga

Selain dari sisi kapabilitas calon SDM, survey juga menunjukkan bahwa kesiapan dari masing-masing Perguruan Tinggi dalam mencetak lulusan yang sesuai kebutuhan pasar perbankan syariah masih menjadi kendala. Hal ini terkait dengan kurikulum

yang belum *link and match* dengan kebutuhan industri, kecukupan dalam jumlah dan kualitas tenaga pengajar, kesiapan lulusan untuk memasuki pasar kerja di industri perbankan, minat dari lulusan pendidikan syariah untuk bekerja di bank, dan lain-lain.

Ada persepsi dari praktisis SDM bahwa lulusan SLTA yang melamar ke perguruan tinggi agama umumnya merupakan pilihan kedua setelah gagal masuk perguruan tinggi umum, sehingga kualitas *intake* perguruan tinggi agama tidak sebaik perguruan tinggi umum. Hal ini mendorong bank syariah memberi prioritas yang lebih besar kepada alumni perguruan tinggi umum. Dengan demikian, dalam skenario ini hanya 50% lulusan pendidikan syariah perguruan tinggi yang akan direkrut oleh bank syariah.



Gambar 4.12: Komposisi *Supply* SDM Skenario Tiga

4.4.4 Skenario Empat

Skenario ini didasari kenyataan bahwa ada juga bank-bank syariah yang cenderung hanya merekrut calon SDM nya dari lulusan perguruan tinggi konvensional. Alasannya yang diberikan antara lain :

- Lebih baik merekrut lulusan pendidikan konvensional tapi punya keminatan Syariah dari pada lulusan perguruan tinggi agama. Dalam program *management trainee* yang diselenggarakan, yang tersaring dari PTAI hanya 1 atau 2 orang dan banyak yang gagal karena komunikasi dan pengetahuan umum yang kurang.
- Calon yang memiliki pengetahuan konvensional banking/ekonomi/akuntansi sangat penting, sedangkan pengetahuan syariahnya bisa dilengkapi melalui

training centre, pelatihan eksternal atau belajar dari senior-seniornya di bank yang bertindak sebagai mentor.

Konsekuensi dari skenario tersebut beserta pengaruhnya terhadap akselerasi pertumbuhan perbankan syariah kedepan dapat digambarkan dalam matriks berikut :

Tabel 4.20: Matriks Skenario Pemenuhan SDM Syariah

Skenario Satu	
Fakta	Dampak Terhadap Industri Perbankan Syariah
<p>Salah satu tantangan utama yang menjadi fokus perhatian industri perbankan syariah adalah penyediaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang profesional di industri perbankan syariah.</p> <p>Lembaga pendidikan formal dan non-formal belum mampu menyediakan <i>supply</i> sesuai jumlah yang dibutuhkan, sehingga terjadi <i>supply gap</i>, baik secara kuantitas maupun kualitasnya.</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Demand</i> SDM syariah kategori <i>low syariah quality</i> sudah dapat dipenuhi oleh <i>supply</i> syariah pada tahun 2017. - <i>Demand</i> SDM syariah kategori <i>middle to high syariah quality</i> sudah dapat dipenuhi oleh <i>supply</i> syariah pada tahun 2020. 	<ul style="list-style-type: none"> - Apabila <i>supply</i> SDM syariah sudah cukup tersedia, 63% responden menyatakan akan lebih cenderung pada SDM lulusan pendidikan syariah. Dengan demikian bank-bank syariah akan mengutamakan rekrutmen SDM dari lulusan pendidikan syariah. - Dengan SDM kategori <i>middle to high syariah quality</i> yang memiliki latar belakang dan pengetahuan syariah yang cukup, lebih profesional dan memiliki kemampuan teknis perbankan, strategi bisnis dan manajemen yang baik, maka bank-bank syariah akan mampu meng-<i>create</i> produk yang bagus dan menarik, merancang operasional perbankan yang efisien dan aman sesuai dengan prinsip syariah. - Berkat latar belakang pendidikan syariah akan tercipta pembangunan SDM syariah yang memiliki dimensi dunia dan akhirat, berkepribadian yang terpuji, keilmuan dan keterampilan, keahlian berkarya, perilaku bermasyarakat, dan berkehidupan yang sesuai tuntunan syariah. - Kompetensi SDM perbankan syariah semakin lengkap, yang mencakup : <ul style="list-style-type: none"> • Kompetensi dan profesionalitas dibidang perbankan termasuk <i>soft skill</i>, yang sangat penting untuk mendukung pertumbuhan industri

	<p>perbankan syariah itu sendiri.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kompetensi yang terkait dengan pengetahuan syariah termasuk didalamnya kajian <i>fiqih muamalah</i> perbankan syariah dan aplikasinya, sebagai modal untuk membangun idealisme SDM perbankan syariah yang profesional. • Memiliki nilai-nilai <i>akhlak</i> dan <i>akidah</i> Islami. Sebagai orang yang terlibat dalam industri perbankan syariah, SDM harus dapat memberikan cerminan kepada masyarakat bahwa selain sistem syariah dapat dijual, juga kualitas pelayanan yang baik. <ul style="list-style-type: none"> - Perbankan syariah akan berkembang lebih baik dan operasional akan sesuai dengan <i>maqasid syariah</i>. - Perbankan syariah akan menjadi alternatif sistem perbankan yang kredibel dan dapat dinikmati oleh seluruh golongan masyarakat Indonesia tanpa terkecuali, karena produk, jasa dan operasionalnya yang bagus dijalankan dengan memenuhi kaidah syariah.
--	---

Skenario Dua	
Fakta	Dampak Terhadap Industri Perbankan Syariah
<ul style="list-style-type: none"> - <i>Demand</i> SDM kategori <i>low syariah quality</i> akan dapat dipenuhi dari <i>supply</i> SDM syariah pada tahun 2018 dan kategori <i>middle to high syariah quality</i> setelah tahun 2020. - Mayoritas <i>supply</i> berasal 	<ul style="list-style-type: none"> - Karena tidak semua SDM bank syariah memiliki kompetensi dan memahami prinsip-prinsip syariah, maka akan ada aspek-aspek tertentu operasional bank syariah masih terpengaruh oleh operasional perbankan konvensional. - Keterbatasan SDM kategori <i>middle to high quality</i> yang menguasai secara komprehensif ekonomi keuangan dan ilmu syariah, akan mengganggu proses perencanaan bisnis, penetapan strategi bisnis, serta <i>product development</i> dan <i>marketing</i>

<p>dari perguruan tinggi agama. Hal ini masih menjadi kendala karena berdasarkan interview diketahui:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ kurang mampu bersaing dengan lulusan PTU yang berkualitas. ○ lemah dalam soft skill ○ kurang percaya diri ○ sulit menyesuaikan diri dengan pekerjaan di bank ○ <i>intake</i> perguruan tinggi agama tidak sebaik perguruan tinggi umum. 	<p>pada industri perbankan syariah.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sebanyak 50% responden memiliki preferensi untuk merekrut SDM yang memiliki kemampuan analisis kualitatif dan kuantitatif. Namun dalam <i>interview</i> diperoleh informasi terdapat sedikit kesenjangan kompetensi dimana lulusan perguruan tinggi agama yang menjadi <i>supplier</i> utama SDM syariah menguasai dengan lebih baik aspek syariah, namun lemah dalam aspek operasional keuangan dan investasi. Sedangkan lulusan perguruan tinggi konvensional memiliki pemahaman keuangan yang baik namun lemah dalam sisi syariah. Dengan menyerap 80% SDM syariah dan sisanya dipenuhi dengan SDM konvensional maka bank-bank harus mampu membangun sinergi yang saling melengkapi. SDM konvensional harus ditingkatkan pengetahuannya untuk bersama-sama dengan SDM syariah melahirkan sistem perbankan yang menghadirkan bentuk-bentuk aplikatif dari konsep ekonomi syariah dalam konteks kekinian permasalahan dan kebutuhan masyarakat Indonesia akan produk perbankan. - Sistem perbankan syariah akan diterima oleh segenap masyarakat dan sebagai bagian dari solusi atas berbagai kebutuhan transaksi keuangan nasabah.
---	---

Skenario Tiga	
Fakta	Dampak Terhadap Industri Perbankan Syariah
<ul style="list-style-type: none"> - <i>Demand</i> SDM kategori <i>low syariah quality</i> akan dapat dipenuhi dari <i>supply</i> SDM syariah 	<ul style="list-style-type: none"> - Menurut 63% responden, yang dibutuhkan saat ini adalah SDM yang memiliki pengetahuan syariah yang baik, dengan alasan hanya SDM yang memiliki pengetahuan syariah yang baik yang

<p>dalam waktu yang cukup lama, yaitu pada tahun 2020, dan kategori <i>middle to high syariah quality</i> setelah melewati periode penelitian.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realitas menunjukkan bahwa tidak semua lulusan syariah dapat diterima bekerja di Bank Syariah. Bank-bank syariah umumnya memenuhi kebutuhan SDM dari lulusan perguruan tinggi konvensional, karena dalam beberapa aspek lulusan syariah dinilai kurang mampu. - Sebaliknya, lulusan perguruan tinggi konvensional justru tidak memiliki <i>basic</i> pengetahuan syariah yang memadai. Pengetahuan syariah yang diperoleh dari pelatihan dan kursus-kursus singkat kurang dapat memberikan penghayatan akan prinsip syariah secara baik. - Kelemahan pada institusi perguruan tinggi agama : 	<p>mampu menggali potensi berbagai produk dan transaksi yang bisa dikembangkan. Kompetensi syariah seorang bankir yang rendah bisa berdampak pada kualitas pengelolaan industri perbankan syariah, karena pada dasarnya SDM lah yang akan memberi makna pada ekonomi syariah, bila diaplikasikan dengan komitmen yang tinggi dan konsisten dalam praktek-praktek operasional perbankan.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Namun 63% responden pula yang menyatakan SDM yang direkrut akan tetap merupakan kombinasi pendidikan umum dan pendidikan syariah, walaupun porsi pendidikan umumnya mungkin akan sedikit menurun. Hal ini menyebabkan lambatnya penyerapan SDM syariah oleh perbankan. - Komposisi SDM yang terus didominasi supply konvensional tidak memungkinkan bank syariah untuk mengembangkan produk yang ber variasi dan memiliki keunikan value syariah, menerapkan manajemen bisnis syariah dan menjalankan operasional bank secara syariah. - Akibat tertundanya pemenuhan SDM syariah maka industri perbankan syariah akan mengalami hambatan dalam pertumbuhan usaha dan kemampuan bersaing dengan bank-bank konvensional. - Namun demikian, walaupun hanya menyerap 50% dari supply yang ada, 50% responden memilih untuk merekrut SDM yang memiliki <i>skill</i> analisis kualitatif dan kuantitatif sebagai pilihan pertama, sehingga seyogyanya bank-bank akan mengutamakan lulusan dari kategori <i>middle to high</i>
---	---

<ul style="list-style-type: none"> ○ kurikulum belum <i>link and match</i> dengan kebutuhan industri, ○ Jumlah dan kualitas tenaga pengajar belum memadai ○ kesiapan lulusan untuk memasuki pasar kerja di industri perbankan, - Minat dari lulusan untuk bekerja di bank 	<p><i>syariah quality</i> dan yang akan ditinggalkan adalah lulusan dari kategori <i>low syariah quality</i>. Oleh karena itu, walaupun untuk sementara akan ada aspek-aspek tertentu operasional bank syariah yang masih terpengaruh oleh operasional perbankan konvensional, namun dengan menyerap seluruh supply SDM <i>middle to high quality</i> yang menguasai secara komprehensif teknis perbankan/keuangan dan ilmu syariah, akan sangat membantu kelancaran proses perencanaan bisnis, penetapan strategi bisnis, serta <i>product development</i> dan <i>marketing</i>, serta proses operasional pada industri perbankan syariah.</p> <p>- Disamping itu :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Semua responden menyadari adanya risiko yang disebabkan karena SDM yang dimiliki kurang memiliki pengetahuan perbankan syariah, dan 63% responden mewajibkan SDM nya untuk mengikuti pelatihan internal yang dipersyaratkan, 37% mengutamakan untuk mengikutsertakan SDM nya untuk mengikuti pelatihan eksternal. ○ 50% responden telah memiliki Training Centre yang dikelola sendiri, 37% responden selain memiliki training center yang dikelola mandiri juga menjalin kerjasama dengan lembaga pendidikan syariah. ○ Disamping itu, terdapat 50% responden yang memiliki program beasiswa bagi SDM yang mengikuti pendidikan lanjutan perbankan syariah di perguruan tinggi (S2). <p>sehingga walaupun sebagian SDM adalah para bankir professional dengan latar belakang</p>
---	--

	pendidikan konvensional, diharapkan akan tercipta sinergi yang saling melengkapi antara SDM syariah dengan SDM konvensional.
--	--

Skenario Empat	
Fakta	Dampak Terhadap Industri Perbankan Syariah
<ul style="list-style-type: none"> - SDM syariah untuk semua kategori, baik <i>low syariah quality</i> maupun <i>middle to high syariah quality</i> tidak akan terpenuhi. - Ada Bank Syariah yang belum merekrut SDM syariah, karena: <ul style="list-style-type: none"> o Lebih memilih lulusan pendidikan konvensional tapi punya keminatan terhadap syariah o Gagal dalam <i>management trainee</i> karena komunikasi dan pengetahuan umum yang kurang. o Calon yang memiliki pengetahuan perbankan/ekonomi/akuntansi sangat penting, sedangkan pengetahuan syariah 	<ul style="list-style-type: none"> - Masih terdapat 25% responden menyatakan akan tetap merekrut SDM lulusan pendidikan umum dan 12% responden masih ragu-ragu apakah pendidikan syariah mampu menyediakan SDM syariah yang cukup dalam jumlah dan kualitas. - Dengan demikian, <i>demand</i> SDM perbankan syariah akan terus menerus sepenuhnya direkrut dari lulusan konvensional yang tidak sedikitpun memberikan pemahaman akan prinsip-prinsip syariah. - SDM yang mayoritas adalah para bankir profesional dengan latar belakang pendidikan umum dan diberikan pendidikan mengenai sisi syariah dalam waktu singkat tidak akan mendapatkan sisi penghayatan dan semangat syariah, sehingga akan mengalami kesulitan dalam penghayatannya terhadap prinsip-prinsip syariah dalam pekerjaannya. - Dengan hanya merekrut SDM dari perguruan tinggi konvensional dapat dipastikan bank syariah akan gagal menjalankan prinsip-prinsip syariah dalam operasionalnya, karena : <ul style="list-style-type: none"> o Di <i>level low syariah quality</i>, kegagalan dalam mengkomunikasikan karakteristik produk jasa yang ditawarkan bank syariah akan menjadi

<p>bisa dilengkapi melalui training <i>internal</i> dan <i>eksternal</i>.</p>	<p>bumerang bagi perkembangan perbankan syariah itu sendiri. Bahkan dapat mengundang kecurigaan masyarakat bahwa bank syariah hanya mengganti beberapa istilah produknya ke dalam bahasa Arab tanpa merubah esensi dari produk konvensional.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Di level <i>middle to high syariah quality</i>, tanpa SDM yang memiliki kompetensi dan keahlian dibidang syariah, bank syariah tidak mungkin bisa meng-<i>create</i> produk jasa yang memiliki keunikan syariah, manajemen yang mampu menghasilkan keputusan manajemen yang memenuhi kaidah syariah serta menjalankan operasional bank syariah secara <i>professional</i>. - Tanpa SDM syariah dalam jumlah dan kualitas yang memadai akan menimbulkan dampak negatif yang serius, antara lain : <ul style="list-style-type: none"> ○ implementasi syariah Islam dalam perbankan menjadi tidak optimal. ○ pengembangan produk-produk yang benar-benar memiliki landasan syariah yang kuat dan sekaligus memiliki keandalan bisnis menjadi terhambat. - Pengembangan SDM perbankan syariah yang memiliki <i>akhlak</i> dan kompetensi yang dilandasi oleh sifat <i>shiddiq</i> (benar), <i>itqan</i> (profesional), <i>fathonah</i> (cerdas), <i>amanah</i> (jujur/terpercaya) dan <i>tabligh</i> (menyebarkan kebaikan), tidak akan dapat tercapai.
---	---

4.4.5 Skenario Yang Ideal Untuk Jangka Pendek dan Jangka Panjang

Dengan membandingkan 4 skenario pemenuhan SDM pada matriks di atas serta mempertimbangkan realitas yang ada dalam industri perbankan syariah Indonesia saat ini maka skenario yang dinilai realistis untuk diaplikasikan dalam industri perbankan syariah saat ini adalah sebagai berikut :

a. Jangka Pendek

Berdasarkan *individual depth interview* yang dilakukan dengan praktisi SDM dari 8 Bank Syariah dalam penelitian ini, diperoleh data sebagai berikut :

- Dari seluruh tenaga SDM yang dimiliki, 75% responden menyatakan lebih dari 80% SDM di banknya merupakan lulusan PTU dan 25% responden memiliki SDM lulusan PTU lebih dari 60%. Hal ini menunjukkan masih dominannya SDM lulusan PTU dalam industri perbankan syariah Indonesia.
- Dalam jangka panjang 63% responden menyatakan SDM yang direkrut akan tetap merupakan kombinasi Pendidikan umum dan pendidikan syariah, walaupun porsi pendidikan umumnya mungkin akan sedikit menurun. 25% menyatakan akan lebih mempertimbangkan lulusan pendidikan syariah dan 12% menyatakan hanya akan merekrut SDM lulusan pendidikan syariah.

Alasan yang dikemukakan antara lain karena beberapa PTAI saat ini sudah mulai menyesuaikan kurikulumnya sehingga tidak lagi semata-mata tentang ilmu agama, tetapi juga dikombinasikan dengan pengetahuan ekonomi dan umum.

- Apabila lulusan pendidikan perbankan/keuangan/ekonomi syariah sudah cukup tersedia 63% responden menyatakan akan lebih cenderung pada SDM lulusan pendidikan syariah, 25% responden menyatakan akan tetap merekrut SDM lulusan pendidikan umum dan 12% responden masih ragu-ragu apakah pendidikan syariah mampu menyediakan SDM syariah yang cukup dalam jumlah dan kualitas.

Berdasarkan fakta-fakta tersebut, untuk jangka pendek **Skenario Tiga**, dimana perbankan syariah menyerap 50% dari *Supply* SDM Syariah yang ada, merupakan skenario yang terbaik yang masih realistis untuk diterapkan hingga tahun 2018. Kenyataan bahwa sebagian besar bank masih akan merekrut lebih dari 80% SDM-nya dari lulusan konvensional dan 63% bank memiliki preferensi untuk merekrut lulusan perguruan tinggi umum yang memiliki pengetahuan syariah, tidak mudah untuk segera dirubah paradigmanya dalam jangka pendek.

Walaupun hanya menyerap 50% dari *supply* yang ada, berdasarkan interview diketahui bahwa seyogyanya bank-bank akan mengutamakan untuk merekrut SDM lulusan kategori *middle to high syariah quality* dan yang akan ditinggalkan adalah lulusan dari kategori *low syariah quality*. Oleh karena itu, walaupun untuk sementara akan ada aspek-aspek tertentu operasional bank syariah yang masih terpengaruh oleh operasional perbankan konvensional, namun dengan menyerap seluruh *supply* SDM *middle to high quality* yang menguasai secara komprehensif teknis perbankan/keuangan dan ilmu syariah, akan sangat membantu kelancaran proses perencanaan bisnis, penetapan strategi bisnis, serta *product development* dan *marketing*, serta proses operasional pada industri perbankan syariah.

Disamping itu, 50% responden telah memiliki Training Centre yang dikelola sendiri, 37% responden selain memiliki training center yang dikelola mandiri juga menjalin kerjasama dengan lembaga pendidikan syariah. 50% responden juga yang memiliki program beasiswa bagi SDM yang mengikuti pendidikan lanjutan perbankan syariah di perguruan tinggi (S2). Dengan demikian, kekurangan SDM yang dipenuhi dari SDM konvensional akan memiliki pemahaman keuangan yang lebih baik. Kesenjangan kompetensi dimana menurut pendapat sebagian responden lulusan perguruan tinggi agama lebih menguasai aspek syariah, namun lemah dalam aspek operasional keuangan dan investasi, akan dilengkapi dengan lulusan perguruan tinggi konvensional yang memiliki pemahaman teknis perbankan/keuangan yang lebih baik namun lemah dalam sisi syariah.

Sinergi yang saling melengkapi antara SDM syariah dengan SDM konvensional diharapkan dapat menyediakan beragam produk serta layanan jasa perbankan yang beragam dengan skema keuangan yang lebih bervariasi, sehingga perbankan syariah akan menjadi alternatif sistem perbankan yang kredibel dan dapat dinikmati oleh seluruh golongan masyarakat Indonesia tanpa terkecuali, karena produk jasa dan operasionalnya yang bagus dijalankan dengan memenuhi kaidah syariah.

Sesuai dengan pandangan Gustiawan (2009), komposisi ini walaupun belum ideal namun untuk sementara diharapkan akan dapat melahirkan sistem perbankan yang menghadirkan bentuk-bentuk aplikatif dari konsep ekonomi syariah yang dirumuskan secara bijaksana, dalam konteks kekinian permasalahan dan kebutuhan transaksi perbankan dalam masyarakat Indonesia. Dengan demikian, maka sistem perbankan

syariah akan diterima oleh segenap masyarakat dan sebagai bagian dari solusi atas berbagai kebutuhan transaksi keuangan.

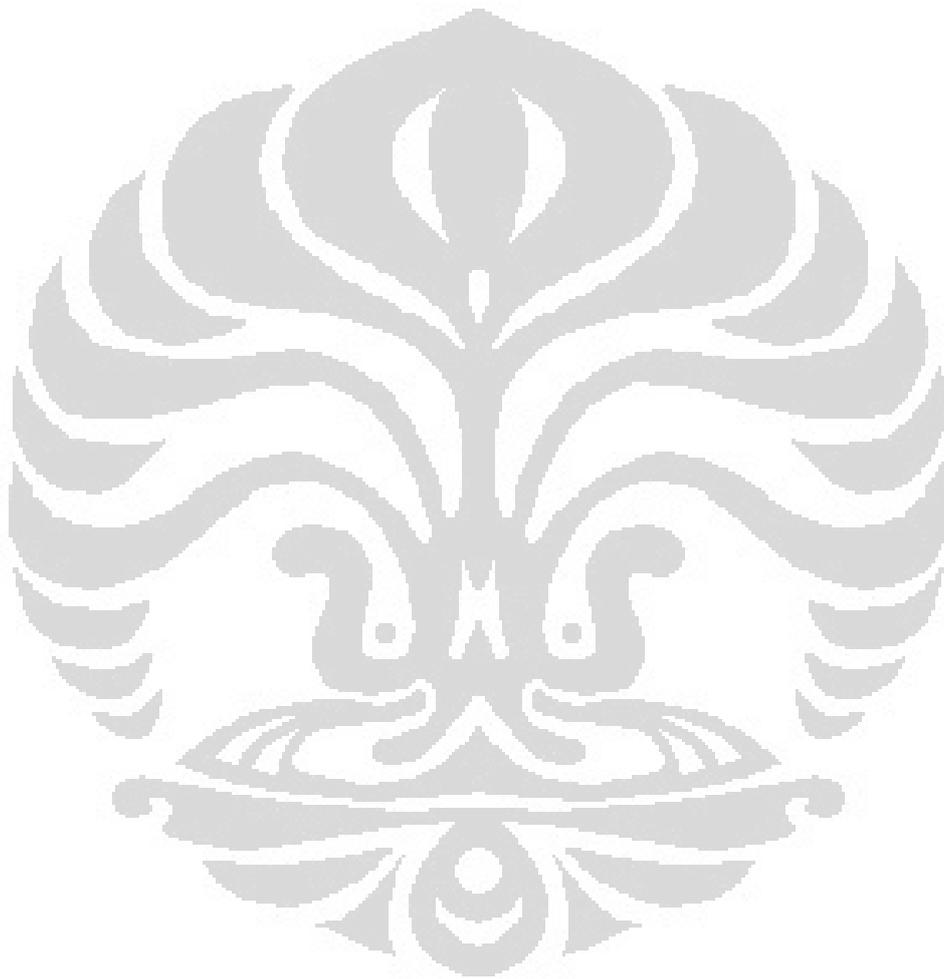
b. Jangka Panjang

Dalam jangka panjang, kondisi yang lebih ideal akan bisa dicapai apabila **Skenario satu** dapat dilaksanakan, yaitu pada saat perguruan tinggi sudah mampu memenuhi seluruh *demand* SDM perbankan syariah dan perbankan syariah juga telah siap merekrut SDM 100% dari lulusan yang ada. Menurut responden interview, agar industri perbankan syariah bisa tumbuh cepat dan sehat seharusnya didukung oleh SDI yang berkualitas dalam jumlah yang cukup. Kendala kelangkaan SDM yang menjadi *issue* utama saat ini akan hilang bila tercipta keseimbangan *supply* dan *demand*, karena :

- SDM yang profesional dan kompeten dibidangnya akan mudah diperoleh. Bank-bank syariah akan dapat beroperasi dengan lebih efisien karena tidak lagi memperebutkan SDM yang kualitas tinggi dengan biaya yang mahal dengan sesama bank syariah lainnya.
- Bank syariah akan mampu mengembangkan produk-produk yang berkualitas dan bernilai tambah bagi nasabah. Dengan demikian, nasabah sudah dapat memenuhi seluruh kebutuhan transaksi keuangan di bank-bank syariah tanpa harus melalui bank konvensional.
- Bank-bank syariah akan mampu menjalankan operasional perbankan yang efisien dan aman, melakukan perencanaan bisnis yang baik dan tepat serta dengan tetap memenuhi kaidah-kaidah sebagai bank syariah.
- Dengan ketiga kemampuan tersebut, bank-bank syariah akan mampu tumbuh dan mengembangkan usahanya dengan akselerasi yang tinggi, risiko yang dapat diperhitungkan dan memberikan manfaat bagi semua pemangku kepentingan. Bank syariah yang mampu menghasilkan laba akan memberikan bagi hasil yang baik bagi nasabah penyimpan dan memberikan keuntungan bagi pemegang saham.

Dengan SDM yang mampu menguasai syariah dan teknis perbankan yang baik, bank syariah akan mampu berjalan sesuai prinsip syariah dan dapat dimanfaatkan masyarakat luas sebagai bagian dari sistem keuangan yang *rahmatan lil alamin*. Keberhasilan dalam pengembangan produk-produk yang benar-benar memiliki landasan syariah yang kuat dan sekaligus memiliki keandalan bisnis, penyebarluasan

informasi yang jujur dan baik, penyusunan atau penyempurnaan perangkat ketentuan hukum (akad-akad), dan teratasinya kendala SDM dalam pembukaan jaringan kantor, bank syariah akan mengalami pertumbuhan dan perkembangan yang cepat. Dengan tingkat pertumbuhan yang tinggi tersebut *market share* perbankan syariah sebesar 15 persen dalam sepuluh tahun kedepan, akan dapat dicapai sesuai rencana.



BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

► Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan dapat ditarik beberapa kesimpulan berikut ini :

1. Untuk mendukung akselerasi pertumbuhan bank syariah yang tinggi, hingga tahun 2020 dibutuhkan sekitar 179.646 orang pegawai dari 37.356 orang pada akhir tahun 2012. Jumlah tersebut akan terdiri dari 165.274 orang pegawai kategori *low Syariah quality*, dan 14.372 orang kategori *middle to high syariah quality*. Supply gap SDM syariah kategori *low syariah quality* akan terjadi sampai dengan tahun 2016 dan kategori *middle to high syariah quality*, hingga tahun 2020.
2. Perkembangan industri perbankan syariah ke depan ditentukan oleh tingkat penyerapan SDM Syariah oleh perbankan syariah. **Skenario Satu dan Skenario Dua**, saat ini masih sulit untuk diterapkan karena adanya kecenderungan dan preferensi praktisi SDM di sebagian besar bank syariah yang lebih memilih lulusan konvensional. **Skenario Empat** cenderung tidak mendukung perkembangan bank syariah, karena keseimbangan *demand* dan *supply* tidak dapat terpenuhi selamanya.
3. Dengan memilih **Skenario Tiga**, sebagai solusi jangka pendek dan **Skenario Satu** untuk solusi jangka panjang, maka untuk sementara waktu akan ada aspek-aspek tertentu operasional bank syariah yang masih terpengaruh oleh operasional perbankan konvensional. Hal ini tidak dapat dihindari, karena dalam jangka pendek, walau *supply* SDM syariah mulai tersedia, tidak akan seluruhnya direkrut oleh industri perbankan yang masih cenderung meyakini kompetensi lulusan konvensional memiliki keunggulan dibandingkan dengan lulusan syariah.
Karena waktu yang dibutuhkan untuk meningkatkan kualitas lulusan pendidikan syariah dan meyakinkan pelaku industri untuk cenderung memilih SDM syariah cukup lama, maka untuk sementara perkembangan industri perbankan syariah masih akan mengalami hambatan.
4. Dengan kecenderungan tersebut pada butir 3, maka dalam jangka pendek kombinasi antara SDM Syariah kategori *middle to high syariah quality* dengan

5. SDM konvensional yang berupa bankir profesional dengan latar belakang pendidikan umum dan diberi pendidikan mengenai sisi syariah yang cukup, masih dibutuhkan. Sinergi dari kedua kompetensi ini akan mampu merumuskan secara bijaksana, dalam konteks kekinian atas berbagai permasalahan dan kebutuhan transaksi perbankan syariah dalam masyarakat Indonesia.

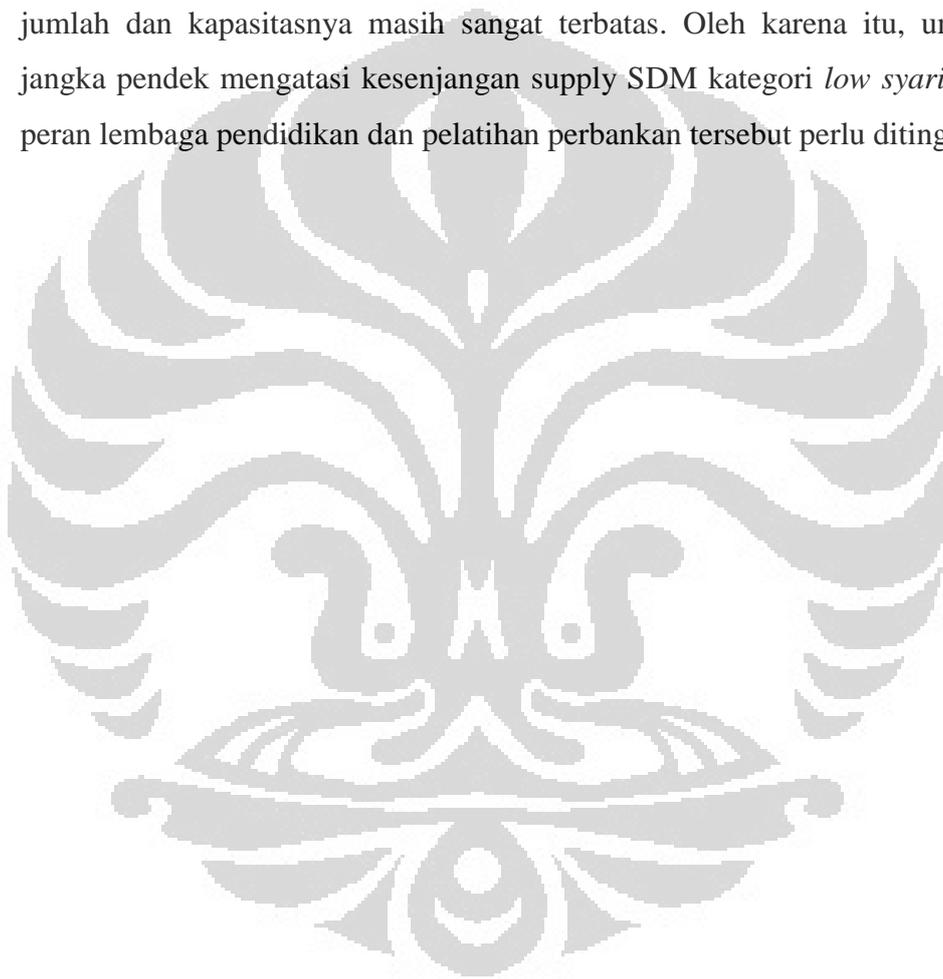
Dalam jangka panjang, dengan terpenuhinya 100% kebutuhan SDM syariah oleh lulusan syariah yang berkualitas dan memiliki kompetensi lengkap, maka sistem perbankan syariah akan tumbuh dan berkembang dan diterima oleh segenap masyarakat sebagai bagian dari solusi atas berbagai kebutuhan transaksi keuangan yang terus berkembang.

B. Saran

Adapun saran yang dapat diajukan dari hasil penelitian ini adalah :

1. Dari semua Skenario yang telah dicoba, menunjukkan adanya kesenjangan yang cukup besar antara *demand* dan *supply* SDM syariah, khususnya kategori *middle to high syariah quality*. Dengan tingkat pertumbuhan *supply* yang telah diteliti, akan membutuhkan waktu yang lama bagi perguruan tinggi untuk dapat menutupi kesenjangan yang ada. Oleh karena itu,
 - a. Pemerintah khususnya Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan bersama Kementerian Agama harus mendorong perguruan tinggi agar mampu meningkatkan kemampuannya dalam menyelenggarakan program studi ilmu ekonomi/keuangan/perbankan syariah, khususnya untuk jenjang Strata-2 dan Strata-3. Hal ini tentu saja harus disertai dengan upaya penguatan kapasitas tenaga pengajar yang memiliki kompetensi dibidang keuangan syariah, termasuk menyediakan sarana dan prasarana pendidikan yang memadai.
 - b. Perguruan Tinggi baik PTU maupun PTAI :
 - Sesegera mungkin meningkatkan daya tampung penerimaan mahasiswa program studi Ekonomi/Keuangan/Perbankan Syariah.
 - Memperkuat kapasitas dan kompetensi tenaga pengajar dan menyediakan sarana dan prasarana pendidikan yang memadai untuk dapat menyelenggarakan program S2 dan S3 khususnya konsentrasi Ekonomi/Keuangan/Perbankan Syariah.

- Mewujudkan hubungan yang sinergis dengan industri keuangan syariah agar dapat menghasilkan lulusan yang memiliki kompetensi sesuai dengan kebutuhan industri perbankan syariah.
 - PTAI agar memperkuat kurikulum pendidikan agar terjadi *link and match* dengan ekspektasi industri perbankan Syariah dan lulusannya tidak kalah bersaing dalam proses seleksi yang diselenggarakan oleh bank.
2. Beberapa bank syariah yang besar telah memiliki pusat pelatihan internal, namun sebagian besar bank masih mengandalkan lembaga pelatihan eksternal yang jumlah dan kapasitasnya masih sangat terbatas. Oleh karena itu, untuk solusi jangka pendek mengatasi kesenjangan supply SDM kategori *low syariah quality*, peran lembaga pendidikan dan pelatihan perbankan tersebut perlu ditingkatkan.



DAFTAR REFERENSI

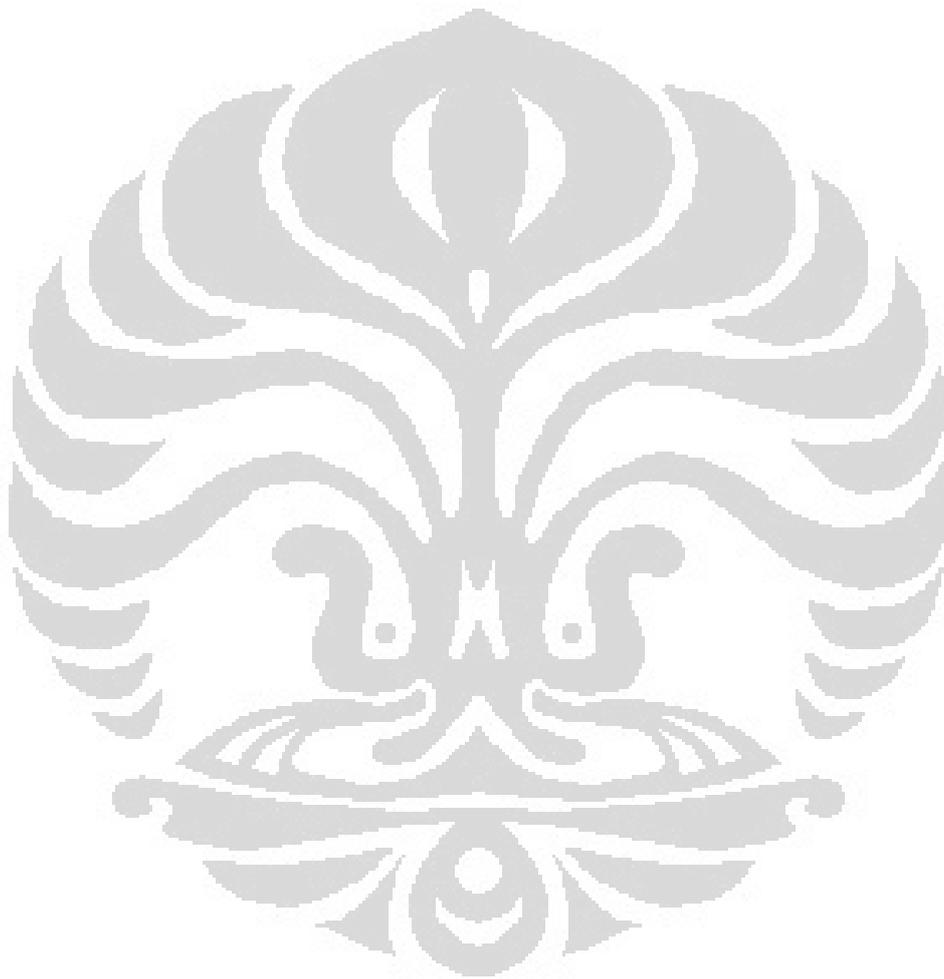
- Agustianto (2011), *Mencetak SDM Bank Syariah yang Berkompeten*, <http://shariaeconomics.wordpress.com/2011/02/26/mencetak-sdm-bank-syari'ah-yang-berkompeten-2/>, diakses tanggal 2 Juni 2012.
- Alamsyah, Halim (2012), *Strategi Mengelola SDM Syariah menuju Insan Profesional yang Siap Bersaing dalam Berbagai Usaha di Indonesia*, Paper disampaikan pada HR Syariah Summit 2012, Jakarta.
- Amalia, Euis, dkk (2010), *Laporan Penelitian Peta Potensi SDM Ekonomi Islam pada PTAI dan PTU (Analisis Kurikulum, Model Pembelajaran, dan Hubungannya Dengan Kompetensi SDM pada Industri Keuangan Syariah di Indonesia)*, Jakarta, Lembaga Penelitian Universitas Islam Negeri (UIN) Syarif Hidayatulah.
- Amin, Riawan (2009), *Indonesia Militan: Intelektual, Kompetitif, Regeneratif*, Jakarta, Celestial Publishing.
- Ashgar, Ali & Mohamed, (2012) *Diligence and Trustworthy: The Qualities of A Muslim Employee*, Shariah Law Report, Selangor Malaysia, LexisNexis Malaysia Sdn. Bhd.
- Association of Southeast Asian Nations (2007), *ASEAN Vision 2020*, Kuala Lumpur. <http://www.aseansec.org/1814.htm>, diakses tanggal 12 Juni 2012.
- Bank Indonesia (2012), *Statistik Perbankan Syariah*, Ed. Maret 2012, Jakarta
- Bank Indonesia (2012). *Sekilas Perbankan Syariah di Indonesia 2012*, Jakarta. <http://www.bi.go.id/web/id/Perbankan/Perbankan+Syariah/>, diakses tanggal 2 Mei 2012.
- Boyd, Stephen, Lin Xiao, Almir Mutapcic & Mattingley Jacob (2007), *Notes on Decomposition Methods*, Palo Alto, CA, Stamford University.
- Bowerman, B.L., and O'Connell, D. (1993). *Forecasting and Time Series: An Applied Approach*, (3rd Ed), California, Duxbury Press.
- Box, George E.P., Jenkins and Reinsel (1994), *Time Series Analysis : Forecasting and Control*, (3rd Ed), New Jersey, Prentice-Hall Inc..
- Cooper, Donald R & Schindler (2011), *Business Research Methods*, (11th Ed.) New York: McGraw – Hill.
- Ernst & Young's World Islamic Banking Competitiveness Report (2011), "Islamic banking assets set to hit \$1.1trn in 2012". <http://www.arabianbusiness.com/islamic-banking-assets-set-hit-1-1trn-in-2012-431841.html>, diakses tanggal 12 April 2012.

- Fakhrudin (2011), *Sumber Daya Insani: Infrastruktur Penting Dalam Ekonomi Islam*, Syariah Economics Forum, Yogyakarta, Universitas Gajah Mada.
<http://www.shariaheconomics.org/index.php/publikasi-tulisan/artikel-dan-opini/109-sumber-daya-Manusia-infrastruktur-penting-dalam-ekonomi-islam->, diakses tanggal 27 Mei 2012
- Fathoni, Abdurrahmat (2006), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Ed.1, Jakarta, Rineka Cipta.
- Gustiawan, Willson (2008), *Sumber Daya Insani Ekonomi Syariah*”,
<http://blogs.unpad.ac.id/willson/?p=19>, diakses tanggal 2 April 2012
- Gustiawan, Willson (2009), *Menyiapkan Sumber Daya Insani Sebagai Motor Penggerak Ekonomi Syariah*”, <http://blogs.unpad.ac.id/willson>, diakses tanggal 2 April 2012
- Hasibuan, Malayu, S.,P. (2003), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Jakarta, Bumi Aksara
- Ismal, Rifki (2011), *The Indonesian Islamic Banking Theory and Practices*, Jakarta, Gramata Publishing.
- Ismal, Rifki (2012), *Blue Print of the Indonesian Islamic Banking Industry*, makalah disampaikan pada Seminar dan Musyawarah Nasional ASBISINDO, Jakarta.
- Karim, Adiwarmanto A (2001), *Ekonomi Islam Suatu Kajian Kontemporer*, Jakarta, Gema Insani
- Karim, Adiwarmanto (2007), *Ekonomi Mikro Islami*, ed.3, Jakarta, Rajagrafindo Persada.
- Karim, Adiwarmanto (2010), *Bank Islam: Analisa Fiqih dan Keuangan*, Ed.4, Jakarta, Rajagrafindo Persada.
- Kreitner & Kinicki, *Organizational Behavior*, (9th Ed.), New York: McGraw – Hill.
- Levin, Richard L & Rubin (1998), *Statistics for Management*, (7th Ed.), New Jersey, Prentice Hall.
- Lind, Douglas A., Marchal and Mason (2003), *Statistical Techniques in Business & Economics*, (11th Ed), Singapore, McGraw-Hill
- Marshall, Catherine and Rossman (2011), *Designing Qualitative Research*, (5th Ed), California, Sage Publications Inc.
- Milkovich, George T. & Nystrom, Paul C. (1969), *Manpower Planning and Interdisciplinary Methodologies*, Minnesota, Industrial Relations Center - University of Minnesota.
- Muhammad Taqi Usmani (2002). *An Introduction to Islamic Finance*. Karachi: Maktaba Ma’ariful Quran.

- Nawawi, Hadari (2010), *Perencanaan SDM Untuk Organisasi Profit Yang Kompetitif*, Ed.5, Yogyakarta, Gajah Mada University Press.
- Nawawi, Hadari (2006), *Evaluai dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri*, Yogyakarta, Gajah Mada University Press.
- Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright (2010), *Human Resource Management: Gaining A Competitive Advantage*, (7th Ed.), New York: McGraw – Hill.
- Qardhawi, Yusuf, *Peran Nilai dan Moral dalam Perekonomian Islam*, Didin Hafiduddin, Setiawan Budiutomo & Aunur Rofiq, Penerjemah (2001), Jakarta, Robbani Press.
- Rivai, Veithzal, Ella Jauvani S. (2009), *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Jakarta, Rajawali Press.
- Sekaran, Uma and Bougie (2010), *Research Methods for Business : a Skill Building Approach*, (5th Ed), Haddington, John Wiley & Sons.
- Siagian, Sondang, P. (2003), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Penerbit Bumi Aksara.
- Sinn, Ahmad Ibrahim Abu (2006), *Manajemen Syariah : Sebuah Kajian Historis dan Komptemporer*, Jakarta, RajaGrafindo Persada.
- Sula, Muhammad Syakir (2009), *Perlu Kurikulum Ekonomi Islam yang Sesuai Kebutuhan Industri*, Republika OnLine, <http://www.republika.co.id/berita/bisnis-syariah/berita/09/02/07/29951-perlu-kurikulum-ekonomi-islam-yang-sesuai-kebutuhan-industri>, diakses tanggal 8 Mei 2012.
- Tim P3EI UII dan BI (2008), *Ekonomi Islam Ed-1*, Jakarta, PT Raja Grafindo Press.
- Tsay Ruey S (2005), *Analysis of Financial Time Series*, (2nd Ed), New Jersey, John Wiley and Sons.
- Umar, Nasarudin (2009), *Dicari : SDM Multidimensi Untuk iB (ai-Bi)* http://www.bi.go.id/NR/rdonlyres/DC2C407B-5FFB-483E-93B9-4BC4842D1C98/17646/Dicari_SDM_Multidimensi_Untuk_iB.pdf, diakses tanggal 6 Maret 2012.
- Wibisono, Yusuf (2011), *Indonesia Shari'ah Economic Outlook (ISEI) 2011*, Jakarta, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Wibisono, Yusuf (2011), *Menggapai Asa Market Share 5%*, makalah disampaikan pada Seminar Internasional "Can The Indonesia Islamic Finance Sustain The High Growth Regime Up to 2015 Beyond".
<http://ucuy.blogspot.com/2011/05/menggapai-asa-market-share-5.html>, diakses tanggal 8 Mei 2011.
- Wilson, J. Holton and Keating (2007), *Business Forecasting*, (5th Ed), New York, McGraw-Hill.

Zadjuli, Suroso Imam (2010), *Penyediaan Sumber Daya Manusia yang Handal Sebagai Pondasi Berkembangnya Ekonomi Syariah*, Paper disampaikan pada Seminar Awal Tahun Masyarakat Ekonomi Syariah, Jakarta.

Zikmund, William G, Babin, Carr and Griffin (2010), *Business Research Methods*, (8th Ed), Canada, South-Western Cengage Learning.



Lampiran 1.
Jumlah Pegawai Bank Syariah 2009 - 2011
Berdasarkan Statistik Perbankan Syariah Bank Indonesia
Desember 2009, 2010 dan 2011

Tahun	Bulan	BUS	UUS	BPRS	Jumlah
2009	Januari	6,726	2,584	2,571	11,881
	Februari	7,376	2,168	2,569	12,113
	Maret	7,500	2,178	2,644	12,322
	April	8,383	2,169	2,833	13,385
	Mei	8,447	2,210	2,807	13,464
	Juni	8,486	2,223	2,811	13,520
	Juli	8,845	2,083	2,642	13,570
	Agustus	8,845	2,265	2,669	13,779
	September	9,275	2,179	2,694	14,148
	Oktober	9,587	2,232	2,803	14,622
	November	9,880	2,250	2,763	14,893
	Desember	10,348	2,296	2,799	15,443
2010	Januari	10,304	2,365	2,793	15,462
	Februari	10,840	2,354	2,805	15,999
	Maret	11,082	2,439	2,813	16,334
	April	11,919	2,469	2,838	17,226
	Mei	12,439	2,273	3,030	17,742
	Juni	13,349	1,615	3,031	17,995
	Juli	13,594	1,717	3,039	18,350
	Agustus	13,829	1,750	3,035	18,614
	September	13,828	1,752	3,068	18,648
	Oktober	14,708	1,783	3,111	19,602
	November	14,858	1,780	3,086	19,724
	Desember	15,224	1,868	3,172	20,264
2011	Januari	15,748	1,834	3,220	20,802
	Februari	16,269	1,842	3,257	21,368
	Maret	16,774	1,811	3,244	21,829
	April	17,045	1,880	3,238	22,163
	Mei	17,369	1,845	3,635	22,849
	Juni	19,518	1,879	3,658	25,055
	Juli	19,796	1,906	3,684	25,386
	Agustus	19,457	1,931	3,697	25,085
	September	20,758	1,970	3,669	26,397
	Oktober	21,260	1,984	3,686	26,930
	November	21,748	2,076	3,724	27,548
	Desember	21,820	2,067	3,773	27,660

Lampiran 2A. (Lanjutan)
Perhitungan Proyeksi SDM Bank Umum Syariah

Bulan	Periode	Aktual	TC	SE	T	C	S	Keyakinan : 0.9975	
								E	Forecast
Jan-09	1	6,726			7,134		0.9905932		
Feb-09	2	7,376	7,201	1.02	7,367	0.9774689	1.0110323	1.01317197	7,448
Mar-09	3	7,500	7,753	0.97	7,611	1.0186234	0.9845906	0.98250734	7,494
Apr-09	4	8,383	8,110	1.03	7,868	1.0308122	1.013622	1.01977084	7,975
May-09	5	8,447	8,439	1.00	8,136	1.0372475	0.9853733	1.015846	8,017
Jun-09	6	8,486	8,593	0.99	8,415	1.0210633	1.0122586	0.9756265	8,519
Jul-09	7	8,845	8,725	1.01	8,707	1.0021161	1.007919	1.00575032	8,776
Aug-09	8	8,845	8,988	0.98	9,010	0.9975809	0.987253	0.99675908	8,895
Sep-09	9	9,275	9,236	1.00	9,325	0.9904122	0.9985885	1.00567836	9,312
Oct-09	10	9,587	9,581	1.00	9,652	0.9926362	1.0056678	0.99502152	9,706
Nov-09	11	9,880	9,938	0.99	9,990	0.9948153	0.9983434	0.99578011	9,974
Dec-09	12	10,348	10,177	1.02	10,340	0.9842452	1.0047583	1.01195406	10,389
Jan-10	13	10,304	10,497	0.98	10,702	0.9808688	0.9905932	0.99090381	10,601
Feb-10	14	10,840	10,742	1.01	11,076	0.9698767	1.0110323	0.9981116	11,198
Mar-10	15	11,082	11,280	0.98	11,461	0.9842437	0.9845906	0.99779319	11,284
Apr-10	16	11,919	11,813	1.01	11,858	0.9962401	1.013622	0.99538557	12,019
May-10	17	12,439	12,569	0.99	12,267	1.0246486	0.9853733	1.00434739	12,087
Jun-10	18	13,349	13,127	1.02	12,687	1.0346998	1.0122586	1.00457125	12,843
Jul-10	19	13,594	13,591	1.00	13,119	1.035932	1.007919	0.99238656	13,223
Aug-10	20	13,829	13,750	1.01	13,563	1.0138001	0.987253	1.01870652	13,390
Sep-10	21	13,828	14,122	0.98	14,019	1.0073394	0.9985885	0.98058863	13,999
Oct-10	22	14,708	14,465	1.02	14,486	0.9985192	1.0056678	1.01109198	14,568
Nov-10	23	14,858	14,930	1.00	14,965	0.9976492	0.9983434	0.99682887	14,940
Dec-10	24	15,224	15,277	1.00	15,456	0.9883993	1.0047583	0.99183299	15,530
Jan-11	25	15,748	15,747	1.00	15,958	0.9867484	0.9905932	1.00956019	15,808
Feb-11	26	16,269	16,264	1.00	16,473	0.9873099	1.0110323	0.98941243	16,654
Mar-11	27	16,774	16,696	1.00	16,999	0.982195	0.9845906	1.02039548	16,737
Apr-11	28	17,045	17,063	1.00	17,536	0.9729892	1.013622	0.98553959	17,775
May-11	29	17,369	17,977	0.97	18,086	0.9940061	0.9853733	0.98050261	17,821
Jun-11	30	19,518	18,894	1.03	18,647	1.0132716	1.0122586	1.02049825	18,875
Jul-11	31	19,796	19,590	1.01	19,220	1.0192837	1.007919	1.00255911	19,372
Aug-11	32	19,457	20,004	0.97	19,804	1.0100682	0.987253	0.9852304	19,552
Sep-11	33	20,758	20,492	1.01	20,401	1.0044657	0.9985885	1.01442901	20,372
Oct-11	34	21,260	21,255	1.00	21,009	1.0117454	1.0056678	0.9945825	21,128
Nov-11	35	21,748	21,609	1.01	21,628	0.9991224	0.9983434	1.00808701	21,592
Dec-11	36	21,820	21,784	1.00	22,260	0.9786263	1.0047583	0.99690895	22,366
Jan-12	37				22,903	0.9831838	0.9905932		22,306
Feb-12	38				23,558	0.9775972	1.0110323		23,284
Mar-12	39				24,224	0.9943888	0.9845906		23,717
Apr-12	40				24,903	0.9993787	1.013622		25,226
May-12	41				25,593	1.0179871	0.9853733		25,672
Jun-12	42				26,295	1.0223618	1.0122586		27,212
Jul-12	43				27,008	1.0184634	1.007919		27,725
Aug-12	44				27,733	1.0065101	0.987253		27,558
Sep-12	45				28,470	1.0001035	0.9985885		28,433
Oct-12	46				29,219	1.0003312	1.0056678		29,394

Lampiran 2A. (Lanjutan)

Perhitungan Proyeksi SDM Bank Umum Syariah

Nov-12	47	29,980	0.996562	0.998343	29,827
Dec-12	48	30,752	0.983132	1.004758	30,377
Jan-13	49	31,536	0.983184	0.990593	30,714
Feb-13	50	32,331	0.977597	1.011032	31,955
Mar-13	51	33,138	0.994389	0.984591	32,445
Apr-13	52	33,957	0.999379	1.013622	34,399
May-13	53	34,788	1.017987	0.985373	34,896
Jun-13	54	35,631	1.022362	1.012259	36,874
Jul-13	55	36,485	1.018463	1.007919	37,453
Aug-13	56	37,351	1.00651	0.987253	37,115
Sep-13	57	38,228	1.000104	0.998589	38,178
Oct-13	58	39,118	1.000331	1.005668	39,352
Nov-13	59	40,019	0.996562	0.998343	39,815
Dec-13	60	40,932	0.983132	1.004758	40,433
Jan-14	61	41,856	0.983184	0.990593	40,765
Feb-14	62	42,792	0.977597	1.011032	42,295
Mar-14	63	43,740	0.994389	0.984591	42,825
Apr-14	64	44,700	0.999379	1.013622	45,281
May-14	65	45,672	1.017987	0.985373	45,813
Jun-14	66	46,655	1.022362	1.012259	48,283
Jul-14	67	47,650	1.018463	1.007919	48,914
Aug-14	68	48,656	1.00651	0.987253	48,349
Sep-14	69	49,674	1.000104	0.998589	49,609
Oct-14	70	50,704	1.000331	1.005668	51,009
Nov-14	71	51,746	0.996562	0.998343	51,483
Dec-14	72	52,800	0.983132	1.004758	52,156
Jan-15	73	53,865	0.983184	0.990593	52,461
Feb-15	74	54,942	0.977597	1.011032	54,304
Mar-15	75	56,030	0.994389	0.984591	54,858
Apr-15	76	57,131	0.999379	1.013622	57,873
May-15	77	58,243	1.017987	0.985373	58,423
Jun-15	78	59,367	1.022362	1.012259	61,438
Jul-15	79	60,502	1.018463	1.007919	62,107
Aug-15	80	61,650	1.00651	0.987253	61,260
Sep-15	81	62,809	1.000104	0.998589	62,726
Oct-15	82	63,979	1.000331	1.005668	64,363
Nov-15	83	65,162	0.996562	0.998343	64,830
Dec-15	84	66,356	0.983132	1.004758	65,547
Jan-16	85	67,562	0.983184	0.990593	65,801
Feb-16	86	68,779	0.977597	1.011032	67,980
Mar-16	87	70,009	0.994389	0.984591	68,543
Apr-16	88	71,250	0.999379	1.013622	72,175
May-16	89	72,502	1.017987	0.985373	72,727
Jun-16	90	73,767	1.022362	1.012259	76,341
Jul-16	91	75,043	1.018463	1.007919	77,034
Aug-16	92	76,331	1.00651	0.987253	75,849
Sep-16	93	77,631	1.000104	0.998589	77,529
Oct-16	94	78,942	1.000331	1.005668	79,416
Nov-16	95	80,265	0.996562	0.998343	79,857
Dec-16	96	81,600	0.983132	1.004758	80,605
Jan-17	97	82,947	0.983184	0.990593	80,785

Lampiran 2A. (Lanjutan)

Perhitungan Proyeksi SDM Bank Umum Syariah

Feb-17	98	84,305	0.977597	1.011032	83,325
Mar-17	99	85,675	0.994389	0.984591	83,881
Apr-17	100	87,057	0.999379	1.013622	88,188
May-17	101	88,450	1.017987	0.985373	88,724
Jun-17	102	89,855	1.022362	1.012259	92,991
Jul-17	103	91,272	1.018463	1.007919	93,693
Aug-17	104	92,701	1.00651	0.987253	92,115
Sep-17	105	94,141	1.000104	0.998589	94,018
Oct-17	106	95,593	1.000331	1.005668	96,167
Nov-17	107	97,057	0.996562	0.998343	96,563
Dec-17	108	98,532	0.983132	1.004758	97,331
Jan-18	109	100,020	0.983184	0.990593	97,413
Feb-18	110	101,519	0.977597	1.011032	100,339
Mar-18	111	103,029	0.994389	0.984591	100,872
Apr-18	112	104,552	0.999379	1.013622	105,910
May-18	113	106,086	1.017987	0.985373	106,414
Jun-18	114	107,632	1.022362	1.012259	111,387
Jul-18	115	109,189	1.018463	1.007919	112,086
Aug-18	116	110,758	1.00651	0.987253	110,058
Sep-18	117	112,339	1.000104	0.998589	112,192
Oct-18	118	113,932	1.000331	1.005668	114,616
Nov-18	119	115,537	0.996562	0.998343	114,949
Dec-18	120	117,153	0.983132	1.004758	115,725
Jan-19	121	118,781	0.983184	0.990593	115,685
Feb-19	122	120,420	0.977597	1.011032	119,021
Mar-19	123	122,072	0.994389	0.984591	119,516
Apr-19	124	123,735	0.999379	1.013622	125,342
May-19	125	125,409	1.017987	0.985373	125,798
Jun-19	126	127,096	1.022362	1.012259	131,531
Jul-19	127	128,794	1.018463	1.007919	132,211
Aug-19	128	130,504	1.00651	0.987253	129,679
Sep-19	129	132,226	1.000104	0.998589	132,053
Oct-19	130	133,959	1.000331	1.005668	134,763
Nov-19	131	135,704	0.996562	0.998343	135,014
Dec-19	132	137,461	0.983132	1.004758	135,786
Jan-20	133	139,230	0.983184	0.990593	135,601
Feb-20	134	141,010	0.977597	1.011032	139,372
Mar-20	135	142,802	0.994389	0.984591	139,813
Apr-20	136	144,606	0.999379	1.013622	146,485
May-20	137	146,421	1.017987	0.985373	146,875
Jun-20	138	148,249	1.022362	1.012259	153,422
Jul-20	139	150,087	1.018463	1.007919	154,069
Aug-20	140	151,938	1.00651	0.987253	150,978
Sep-20	141	153,800	1.000104	0.998589	153,599
Oct-20	142	155,674	1.000331	1.005668	156,609
Nov-20	143	157,560	0.996562	0.998343	156,758
Dec-20	144	159,458	0.983132	1.004758	157,514

Lampiran 2B. (Lanjutan)
Perhitungan Proyeksi SDM Unit Usaha Syariah

Bulan	Periode	Aktual	TC	SE	T	C	S	Keyakinan :		Forecast
								E	0.9690	
Jan-09	1	2,584			2,417		1.0039983			
Feb-09	2	2,168	2,310	0.94	2,382	0.9695784	0.9794412	0.9582282		2,263
Mar-09	3	2,178	2,172	1.00	2,349	0.9243218	0.999547	1.0033708		2,171
Apr-09	4	2,169	2,186	0.99	2,318	0.9430476	1.0163205	0.9764386		2,221
May-09	5	2,210	2,201	1.00	2,287	0.9622262	1.0236596	0.9810303		2,253
Jun-09	6	2,223	2,172	1.02	2,258	0.962061	0.9650468	1.0605503		2,096
Jul-09	7	2,083	2,190	0.95	2,229	0.9824544	0.9903638	0.96025		2,169
Aug-09	8	2,265	2,176	1.04	2,202	0.9878398	1.0169741	1.0236841		2,213
Sep-09	9	2,179	2,225	0.98	2,177	1.0223668	0.9947115	0.9843851		2,214
Oct-09	10	2,232	2,220	1.01	2,152	1.0317294	1.0016512	1.0035973		2,224
Nov-09	11	2,250	2,259	1.00	2,129	1.0613912	1.0006096	0.9952623		2,261
Dec-09	12	2,296	2,304	1.00	2,106	1.0936216	1.0076765	0.9890793		2,321
Jan-10	13	2,365	2,338	1.01	2,085	1.1212542	1.0039983	1.0073764		2,348
Feb-10	14	2,354	2,386	0.99	2,066	1.1550736	0.9794412	1.0072973		2,337
Mar-10	15	2,439	2,421	1.01	2,047	1.1824988	0.999547	1.0080303		2,420
Apr-10	16	2,469	2,394	1.03	2,030	1.1793279	1.0163205	1.0149081		2,433
May-10	17	2,273	2,119	1.07	2,013	1.0523972	1.0236596	1.0478833		2,169
Jun-10	18	1,615	1,868	0.86	1,999	0.9348628	0.9650468	0.8957149		1,803
Jul-10	19	1,717	1,694	1.01	1,985	0.8535189	0.9903638	1.0234394		1,678
Aug-10	20	1,750	1,740	1.01	1,972	0.8821213	1.0169741	0.98915		1,769
Sep-10	21	1,752	1,762	0.99	1,961	0.8984627	0.9947115	0.9998003		1,752
Oct-10	22	1,783	1,772	1.01	1,951	0.9082793	1.0016512	1.0047379		1,775
Nov-10	23	1,780	1,810	0.98	1,942	0.9323953	1.0006096	0.9826453		1,811
Dec-10	24	1,868	1,827	1.02	1,934	0.9449369	1.0076765	1.0144671		1,841
Jan-11	25	1,834	1,848	0.99	1,927	0.9588855	1.0039983	0.9884721		1,855
Feb-11	26	1,842	1,829	1.01	1,922	0.9516816	0.9794412	1.0282473		1,791
Mar-11	27	1,811	1,844	0.98	1,918	0.9617492	0.999547	0.9823716		1,843
Apr-11	28	1,880	1,845	1.02	1,915	0.9637651	1.0163205	1.002426		1,875
May-11	29	1,845	1,868	0.99	1,913	0.976507	1.0236596	0.9648591		1,912
Jun-11	30	1,879	1,877	1.00	1,912	0.9813303	0.9650468	1.0375075		1,811
Jul-11	31	1,906	1,905	1.00	1,913	0.995992	0.9903638	1.0100833		1,887
Aug-11	32	1,931	1,936	1.00	1,915	1.0108803	1.0169741	0.9809386		1,969
Sep-11	33	1,970	1,962	1.00	1,918	1.0228381	0.9947115	1.0095873		1,951
Oct-11	34	1,984	2,010	0.99	1,922	1.0457306	1.0016512	0.9854375		2,013
Nov-11	35	2,076	2,042	1.02	1,928	1.0595557	1.0006096	1.0158651		2,044
Dec-11	36	2,067	2,072	1.00	1,934	1.0709992	1.0076765	0.9902262		2,087
Jan-12	37				1,942	1.0393264	0.9905932			1,999
Feb-12	38				1,951	1.0247116	1.0110323			2,021
Mar-12	39				1,961	1.0221255	0.9845906			1,974
Apr-12	40				1,973	1.0279782	1.013622			2,056
May-12	41				1,985	0.9963308	0.9853733			1,949
Jun-12	42				1,999	0.9587322	1.0122586			1,940
Jul-12	43				2,014	0.9433137	1.007919			1,915
Aug-12	44				2,031	0.959594	0.987253			1,924
Sep-12	45				2,048	0.9805211	0.9985885			2,005
Oct-12	46				2,067	0.994535	1.0056678			2,067
Nov-12	47				2,086	1.0170532	0.9983434			2,119

Lampiran 2B. (Lanjutan)

Perhitungan Proyeksi SDM Unit Usaha Syariah

Dec-12	48	2,108	1.0357783	1.0047583	2,193
Jan-13	49	2,130	1.0393264	0.9905932	2,193
Feb-13	50	2,153	1.0247116	1.0110323	2,231
Mar-13	51	2,178	1.0221255	0.9845906	2,192
Apr-13	52	2,204	1.0279782	1.013622	2,296
May-13	53	2,231	0.9963308	0.9853733	2,190
Jun-13	54	2,259	0.9587322	1.0122586	2,192
Jul-13	55	2,289	0.9433137	1.007919	2,176
Aug-13	56	2,319	0.959594	0.987253	2,197
Sep-13	57	2,351	0.9805211	0.9985885	2,302
Oct-13	58	2,384	0.994535	1.0056678	2,385
Nov-13	59	2,418	1.0170532	0.9983434	2,456
Dec-13	60	2,454	1.0357783	1.0047583	2,554
Jan-14	61	2,491	1.0393264	0.9905932	2,564
Feb-14	62	2,528	1.0247116	1.0110323	2,620
Mar-14	63	2,568	1.0221255	0.9845906	2,584
Apr-14	64	2,608	1.0279782	1.013622	2,717
May-14	65	2,649	0.9963308	0.9853733	2,601
Jun-14	66	2,692	0.9587322	1.0122586	2,613
Jul-14	67	2,736	0.9433137	1.007919	2,601
Aug-14	68	2,781	0.959594	0.987253	2,635
Sep-14	69	2,827	0.9805211	0.9985885	2,768
Oct-14	70	2,875	0.994535	1.0056678	2,875
Nov-14	71	2,923	1.0170532	0.9983434	2,968
Dec-14	72	2,973	1.0357783	1.0047583	3,094
Jan-15	73	3,024	1.0393264	0.9905932	3,114
Feb-15	74	3,077	1.0247116	1.0110323	3,187
Mar-15	75	3,130	1.0221255	0.9845906	3,150
Apr-15	76	3,185	1.0279782	1.013622	3,319
May-15	77	3,241	0.9963308	0.9853733	3,182
Jun-15	78	3,298	0.9587322	1.0122586	3,200
Jul-15	79	3,356	0.9433137	1.007919	3,191
Aug-15	80	3,416	0.959594	0.987253	3,236
Sep-15	81	3,476	0.9805211	0.9985885	3,404
Oct-15	82	3,538	0.994535	1.0056678	3,539
Nov-15	83	3,601	1.0170532	0.9983434	3,657
Dec-15	84	3,666	1.0357783	1.0047583	3,815
Jan-16	85	3,731	1.0393264	0.9905932	3,841
Feb-16	86	3,798	1.0247116	1.0110323	3,935
Mar-16	87	3,866	1.0221255	0.9845906	3,890
Apr-16	88	3,935	1.0279782	1.013622	4,100
May-16	89	4,005	0.9963308	0.9853733	3,932
Jun-16	90	4,077	0.9587322	1.0122586	3,956
Jul-16	91	4,149	0.9433137	1.007919	3,945
Aug-16	92	4,223	0.959594	0.987253	4,001
Sep-16	93	4,298	0.9805211	0.9985885	4,209
Oct-16	94	4,375	0.994535	1.0056678	4,376
Nov-16	95	4,452	1.0170532	0.9983434	4,521
Dec-16	96	4,531	1.0357783	1.0047583	4,715
Jan-17	97	4,611	1.0393264	0.9905932	4,747
Feb-17	98	4,692	1.0247116	1.0110323	4,861
Mar-17	99	4,774	1.0221255	0.9845906	4,805

Lampiran 2B. (Lanjutan)

Perhitungan Proyeksi SDM Unit Usaha Syariah

Apr-17	100	4,858	1.0279782	1.013622	5,062
May-17	101	4,943	0.9963308	0.9853733	4,852
Jun-17	102	5,029	0.9587322	1.0122586	4,880
Jul-17	103	5,116	0.9433137	1.007919	4,864
Aug-17	104	5,204	0.959594	0.987253	4,930
Sep-17	105	5,294	0.9805211	0.9985885	5,183
Oct-17	106	5,384	0.994535	1.0056678	5,385
Nov-17	107	5,476	1.0170532	0.9983434	5,560
Dec-17	108	5,569	1.0357783	1.0047583	5,796
Jan-18	109	5,664	1.0393264	0.9905932	5,831
Feb-18	110	5,759	1.0247116	1.0110323	5,967
Mar-18	111	5,856	1.0221255	0.9845906	5,893
Apr-18	112	5,954	1.0279782	1.013622	6,204
May-18	113	6,053	0.9963308	0.9853733	5,943
Jun-18	114	6,153	0.9587322	1.0122586	5,972
Jul-18	115	6,255	0.9433137	1.007919	5,947
Aug-18	116	6,358	0.959594	0.987253	6,023
Sep-18	117	6,462	0.9805211	0.9985885	6,327
Oct-18	118	6,567	0.994535	1.0056678	6,568
Nov-18	119	6,673	1.0170532	0.9983434	6,776
Dec-18	120	6,781	1.0357783	1.0047583	7,057
Jan-19	121	6,889	1.0393264	0.9905932	7,093
Feb-19	122	6,999	1.0247116	1.0110323	7,252
Mar-19	123	7,111	1.0221255	0.9845906	7,156
Apr-19	124	7,223	1.0279782	1.013622	7,526
May-19	125	7,337	0.9963308	0.9853733	7,203
Jun-19	126	7,451	0.9587322	1.0122586	7,231
Jul-19	127	7,567	0.9433137	1.007919	7,195
Aug-19	128	7,684	0.959594	0.987253	7,280
Sep-19	129	7,803	0.9805211	0.9985885	7,640
Oct-19	130	7,922	0.994535	1.0056678	7,924
Nov-19	131	8,043	1.0170532	0.9983434	8,167
Dec-19	132	8,165	1.0357783	1.0047583	8,497
Jan-20	133	8,288	1.0393264	0.9905932	8,533
Feb-20	134	8,413	1.0247116	1.0110323	8,716
Mar-20	135	8,538	1.0221255	0.9845906	8,593
Apr-20	136	8,665	1.0279782	1.013622	9,029
May-20	137	8,793	0.9963308	0.9853733	8,633
Jun-20	138	8,922	0.9587322	1.0122586	8,659
Jul-20	139	9,053	0.9433137	1.007919	8,607
Aug-20	140	9,184	0.959594	0.987253	8,701
Sep-20	141	9,317	0.9805211	0.9985885	9,123
Oct-20	142	9,451	0.994535	1.0056678	9,453
Nov-20	143	9,586	1.0170532	0.9983434	9,733
Dec-20	144	9,722	1.0357783	1.0047583	10,118

Lampiran 2C. (Lanjutan)
Perhitungan Proyeksi SDM Bank Pembiayaan Rakyat Syariah

Bulan	Periode	Actual	TC	SE	T	C	S	E	Forecast
Jan-09	1	2,571				2,653	0.999567		2652
Feb-09	2	2,569	2,595	0.99		2,658	0.976223	0.998645	2,654
Mar-09	3	2,644	2,682	0.99		2,664	1.006674	0.994436	2,649
Apr-09	4	2,833	2,761	1.03		2,672	1.033308	0.989029	2,643
May-09	5	2,807	2,817	1.00		2,682	1.050265	1.01788	2,730
Jun-09	6	2,811	2,753	1.02		2,694	1.022106	1.006704	2,712
Jul-09	7	2,642	2,707	0.98		2,707	1.000071	0.992857	2,688
Aug-09	8	2,669	2,668	1.00		2,722	0.980196	1.00004	2,722
Sep-09	9	2,694	2,722	0.99		2,739	0.993757	0.994921	2,725
Oct-09	10	2,803	2,753	1.02		2,758	0.998415	1.007897	2,779
Nov-09	11	2,763	2,788	0.99		2,778	1.003698	0.992763	2,758
Dec-09	12	2,799	2,785	1.01		2,800	0.994585	1.00526	2,815
Jan-10	13	2,793	2,799	1.00		2,824	0.991141	0.999567	2,823
Feb-10	14	2,805	2,804	1.00		2,850	0.983873	0.998645	2,846
Mar-10	15	2,813	2,819	1.00		2,877	0.979733	0.994436	2,861
Apr-10	16	2,838	2,894	0.98		2,906	0.995729	0.989029	2,874
May-10	17	3,030	2,966	1.02		2,937	1.010011	1.01788	2,989
Jun-10	18	3,031	3,033	1.00		2,970	1.021484	1.006704	2,989
Jul-10	19	3,039	3,035	1.00		3,004	1.010357	0.992857	2,982
Aug-10	20	3,035	3,047	1.00		3,040	1.002416	1.00004	3,040
Sep-10	21	3,068	3,071	1.00		3,078	0.997885	0.994921	3,062
Oct-10	22	3,111	3,088	1.01		3,117	0.990662	1.007897	3,142
Nov-10	23	3,086	3,123	0.99		3,159	0.988668	0.992763	3,136
Dec-10	24	3,172	3,159	1.00		3,202	0.986706	1.00526	3,219
Jan-11	25	3,220	3,216	1.00		3,247	0.990632	0.999567	3,245
Feb-11	26	3,257	3,240	1.01		3,293	0.983901	0.998645	3,289
Mar-11	27	3,244	3,246	1.00		3,342	0.971461	0.994436	3,323
Apr-11	28	3,238	3,372	0.96		3,392	0.99426	0.989029	3,355
May-11	29	3,635	3,510	1.04		3,444	1.019363	1.01788	3,505
Jun-11	30	3,658	3,659	1.00		3,497	1.046249	1.006704	3,521
Jul-11	31	3,684	3,680	1.00		3,553	1.035766	0.992857	3,527
Aug-11	32	3,697	3,683	1.00		3,610	1.020397	1.00004	3,610
Sep-11	33	3,669	3,684	1.00		3,669	1.00421	0.994921	3,650
Oct-11	34	3,686	3,693	1.00		3,729	0.990305	1.007897	3,759
Nov-11	35	3,724	3,728	1.00		3,792	0.983163	0.992763	3,764
Dec-11	36	3,773	3,749	1.01		3,856	0.972221	1.00526	3,876
Jan-12	37					3,921		0.999567	3,920
Feb-12	38					3,989		0.998645	3,984
Mar-12	39					4,058		0.994436	4,036
Apr-12	40					4,130		0.989029	4,084
May-12	41					4,202		1.01788	4,277
Jun-12	42					4,277		1.006704	4,306
Jul-12	43					4,353		0.992857	4,322
Aug-12	44					4,431		1.00004	4,432
Sep-12	45					4,511		0.994921	4,488
Oct-12	46					4,593		1.007897	4,629

Lampiran 2C. (Lanjutan)

Perhitungan Proyeksi SDM Bank Pembiayaan Rakyat Syariah

Nov-12	47	4,676	0.992763	4,642
Dec-12	48	4,761	1.00526	4,786
Jan-13	49	4,848	0.999567	4,846
Feb-13	50	4,937	0.998645	4,930
Mar-13	51	5,027	0.994436	4,999
Apr-13	52	5,119	0.989029	5,063
May-13	53	5,213	1.01788	5,306
Jun-13	54	5,309	1.006704	5,344
Jul-13	55	5,406	0.992857	5,367
Aug-13	56	5,505	1.00004	5,505
Sep-13	57	5,606	0.994921	5,577
Oct-13	58	5,708	1.007897	5,754
Nov-13	59	5,813	0.992763	5,771
Dec-13	60	5,919	1.00526	5,950
Jan-14	61	6,027	0.999567	6,024
Feb-14	62	6,136	0.998645	6,128
Mar-14	63	6,248	0.994436	6,213
Apr-14	64	6,361	0.989029	6,291
May-14	65	6,476	1.01788	6,591
Jun-14	66	6,592	1.006704	6,636
Jul-14	67	6,711	0.992857	6,663
Aug-14	68	6,831	1.00004	6,831
Sep-14	69	6,953	0.994921	6,917
Oct-14	70	7,076	1.007897	7,132
Nov-14	71	7,201	0.992763	7,149
Dec-14	72	7,329	1.00526	7,367
Jan-15	73	7,457	0.999567	7,454
Feb-15	74	7,588	0.998645	7,578
Mar-15	75	7,720	0.994436	7,677
Apr-15	76	7,854	0.989029	7,768
May-15	77	7,990	1.01788	8,133
Jun-15	78	8,128	1.006704	8,182
Jul-15	79	8,267	0.992857	8,208
Aug-15	80	8,408	1.00004	8,409
Sep-15	81	8,551	0.994921	8,508
Oct-15	82	8,696	1.007897	8,764
Nov-15	83	8,842	0.992763	8,778
Dec-15	84	8,990	1.00526	9,037
Jan-16	85	9,140	0.999567	9,136
Feb-16	86	9,292	0.998645	9,279
Mar-16	87	9,445	0.994436	9,392
Apr-16	88	9,600	0.989029	9,495
May-16	89	9,757	1.01788	9,931
Jun-16	90	9,915	1.006704	9,982
Jul-16	91	10,076	0.992857	10,004
Aug-16	92	10,238	1.00004	10,238
Sep-16	93	10,402	0.994921	10,349
Oct-16	94	10,567	1.007897	10,651
Nov-16	95	10,735	0.992763	10,657
Dec-16	96	10,904	1.00526	10,961
Jan-17	97	11,075	0.999567	11,070

Lampiran 2C. (Lanjutan)

Perhitungan Proyeksi SDM Bank Pembiayaan Rakyat Syariah

Feb-17	98	11,247	0.998645	11,232
Mar-17	99	11,421	0.994436	11,358
Apr-17	100	11,598	0.989029	11,470
May-17	101	11,775	1.01788	11,986
Jun-17	102	11,955	1.006704	12,035
Jul-17	103	12,136	0.992857	12,050
Aug-17	104	12,319	1.00004	12,320
Sep-17	105	12,504	0.994921	12,441
Oct-17	106	12,691	1.007897	12,791
Nov-17	107	12,879	0.992763	12,786
Dec-17	108	13,069	1.00526	13,138
Jan-18	109	13,261	0.999567	13,255
Feb-18	110	13,455	0.998645	13,436
Mar-18	111	13,650	0.994436	13,574
Apr-18	112	13,847	0.989029	13,695
May-18	113	14,046	1.01788	14,297
Jun-18	114	14,246	1.006704	14,342
Jul-18	115	14,449	0.992857	14,346
Aug-18	116	14,653	1.00004	14,653
Sep-18	117	14,859	0.994921	14,783
Oct-18	118	15,066	1.007897	15,185
Nov-18	119	15,276	0.992763	15,165
Dec-18	120	15,487	1.00526	15,568
Jan-19	121	15,700	0.999567	15,693
Feb-19	122	15,914	0.998645	15,893
Mar-19	123	16,130	0.994436	16,041
Apr-19	124	16,349	0.989029	16,169
May-19	125	16,568	1.01788	16,865
Jun-19	126	16,790	1.006704	16,903
Jul-19	127	17,013	0.992857	16,892
Aug-19	128	17,238	1.00004	17,239
Sep-19	129	17,465	0.994921	17,377
Oct-19	130	17,694	1.007897	17,834
Nov-19	131	17,924	0.992763	17,794
Dec-19	132	18,156	1.00526	18,252
Jan-20	133	18,390	0.999567	18,382
Feb-20	134	18,626	0.998645	18,600
Mar-20	135	18,863	0.994436	18,758
Apr-20	136	19,102	0.989029	18,892
May-20	137	19,343	1.01788	19,689
Jun-20	138	19,585	1.006704	19,717
Jul-20	139	19,830	0.992857	19,688
Aug-20	140	20,076	1.00004	20,077
Sep-20	141	20,324	0.994921	20,220
Oct-20	142	20,573	1.007897	20,736
Nov-20	143	20,825	0.992763	20,674
Dec-20	144	21,078	1.00526	21,189

Lampiran 3.

Rekapitulasi Jawaban Responden *Individual Depth Interview*.

No	Pertanyaan	BSM	BRIS
1.	Bagaimana pandangan Bapak mengenai ketersediaan SDI perbankan syariah saat ini?	Masih sangat terbatas dan jauh dari cukup	Masih terbatas dan karenanya <i>turn-over</i> juga cukup tinggi.
2.	Bagaimana kondisi SDM yang ideal untuk mendorong perkembangan industry perbankan syariah ke depan?	Agar industri perbankan syariah bisa tumbuh cepat dan sehat seharusnya didukung oleh SDI yang berkualitas dalam jumlah yang cukup. Persaingan dalam rekrutmen SDI yang terjadi saat ini sangat menghambat dan cenderung menambah beban bagi industri perbankan syariah.	Harusnya SDI tersedia secara baik. Karena itu peran dari lembaga perbankan harus optimal. Dari Universitas sering tidak <i>link and match</i> dengan kebutuhan SDI Bank.
3.	Menurut bapak/ibu, kualifikasi SDI seperti apa yang diperlukan oleh perbankan syariah saat ini dan ke depan?	SDM yang memiliki 4 kompetensi berikut : Functional Competency Kemampuan SDM yang berkaitan dengan background dan keahlian dasar di bidang ekonomi syariah, operasional bisnis syariah, administrasi keuangan syariah, dan analisa keuangan syariah. Behavior competency Kemampuan SDM untuk bertindak efektif, memiliki semangat syariah, fleksibel dan rasa ingin tahu yang tinggi serta berorientasi pada hasil yang sempurna.	Karena kita berbasis Syariah, hal yg sangat penting adalah semangat syariahnya. Penguasaan terhadap produk-produk perbankan. Kompetensi Umum : karenan bergerak di perbankan harus menguasai kompetensi perbankan Kompetisi Khusus : pengetahuan syariahnya

		<p>Role Competency SDM yang mampu memberikan kontribusi positif sesuai peran dalam perusahaan, cepat menangkap perubahan dan mampu membangun hubungan dengan yang lain.</p> <p>Core Competency SDM yang memiliki pandangan dan keyakinan yang sesuai dengan visi, misi, makna dan <i>values</i> serta budaya perusahaan (bisnis syariah).</p>	
4.	Berapa kira-kira kebutuhan SDI syariah di bank anda per tahun?	3000 orang pertahun, walau secara <i>netto</i> mungkin lebih sedikit karena adanya karyawan yang mengundurkan diri atau terkena <i>exit program</i> . Kebutuhan ini akan meningkat seiring dengan penambahan jaringan kantor, sekitar 20% hingga 25% per tahun.	Kami rekrut sesuai kebutuhan ekspansi pembukaan kantor. Saat ini Rata-rata sekitar 750 <i>new entry</i> per tahun.
5.	Bagaimana strategi bank syariah Bapak/Ibu untuk memenuhi kebutuhan SDI di bank Bapak saat ini dan kedepan?	Sebagian besar SDI kami adalah SDI yang kami rekrut dan didik sendiri. Pendidikan diberikan sesuai dengan bidang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Untuk beberapa tenaga yang senior kami rekrut orang yang berpengalaman dari Bank lain. Untuk jangka menengah dan panjang kami akan tetap merekrut dan memberikan pelatihan sendiri, walau mungkin lulusan	Mengoptimalkan dari sisi lembaga pendidikan untuk mendidik Officers Development Program (ODP). Karena keterbatasan SDI kita menghijrahkan tenaga dari SDI konvensional. Komposisinya ada yang pengalaman

		PTA kualitasnya akan lebih baik, artinya porsi pengetahuan ekonomi dan perbankan dan kesyariahan mereka sudah berimbang, sehingga akan lebih sesuai kebutuhan.	ada yang <i>fresh graduate</i> .
6.	<p>Urutkan preferensi bank Bapak dalam melakukan rekrutmen SDI :</p> <p>1 SDI lulusan Universitas umum,</p> <p>2 SDI lulusan Perguruan Tinggi Agama,</p> <p>3 SDI lulusan Universitas Umum tapi punya pengetahuan syariah,</p> <p>4 SDI lulusan universitas Umum namun bersertifikat syariah (CIFA, dll).</p>	<p>3, 4, 1, 2</p> <p>Kombinasi antara Universitas Umum dan PTA walau sebagian besar kami masih lebih memilih lulusan dari universitas umum. Kalau kebetulan dapat lulusan Universitas Umum dan juga memiliki pengetahuan syariah tentu akan lebih baik.</p>	<p>4,3,1,2</p> <p>Telah mencoba dua-duanya. Pernah merekrut dari PTA, tetapi saat dilakukan <i>assesment</i>/proses seleksi, mereka relatif banyak yang gugur.</p> <p><i>Soft skill</i> kurang, pemalu dan lain-lainl. Dari Universitas Umum lebih banyak yg terserap.</p> <p>Berdasarkan pengamatan kami lulusan PTA agak sulit menyesuaikan diri dengan pekerjaan seperti di Bank. Lagi pula kita kan tahu <i>intake</i> yang masuk PTA kan jarang yg sejak SMA ingin masuk PTA. Sebagian besar PTA adalah pilihan kedua atau ketiga setelah gagal di PT Umum.</p>
7.	<p>Bagaimana pola rekrutmen SDI di bank bapak/ibu? Apakah via Universitas, Koran, website, job hunter? Yang mana</p>	<p>Sebagian besar kami merekrut secara langsung dari Perguruan Tinggi. Kami telah menjalin kerjasama dengan beberapa</p>	<p>Iklan di media cetak. Melalui website kami juga banyak pelamar yang masuk dan sesekali kami juga memanfaatkan</p>

	yang paling memenuhi kebutuhan dan ekspektasi perusahaan Bapak/Ibu?	Universitas untuk menginformasikan adanya kesempatan kerja di bank kami kepada mahasiswanya. Setiap kali manajemen kami diundang dalam forum-forum di Universitas selalu didampingi oleh staf yang melakukan rekrutmen. Disamping itu kami juga mengiklankan di koran.	jasa online, seperti JobsDB, Jobstreet. Iklan di koran masih paling efektif dan leluasa dalam memilih, karena pelamarnya umumnya cukup banyak. Ada juga yang berdasarkan referal dari staf kami.
8.	Urutkan preferensi SDI di bank Bapak: 1 Memiliki pengetahuan konvensional banking, 2 Memiliki pengetahuan keuangan syariah, 3 Memiliki skill analisa kuantitatif/kualitatif?	3,1,2 Calon yang memiliki pengetahuan konvensional banking/ekonomi/akuntansi sangat penting, sedangkan pengetahuan syariahnya bisa kami lengkapi melalui <i>training centre</i> yang kami miliki, pelatihan eksternal atau belajar dari senior-senior yang bertindak sebagai mentor.	1,3,2 Pengetahuan ekonomi/perbankan/akuntansi sangat penting sebagai dasar. Pengetahuan syariah dapat kita lengkapi melalui pelatihan dan kursus-kursus.
9.	Apakah ada proporsi jumlah SDI yang direkrut di point 2.3 di atas?	Sekitar 60% masih kami rekrut dari universitas umum dan 40% dari perguruan tinggi agama.	Lebih dari 80% kami rekrut dari Universitas Umum dan sisanya dari PTA.
10.	Apakah dalam jangka menengah panjang bank bapak/ibu hanya akan merekrut SDM berbasis pendidikan syariah saja? Atau tetap kombinasi PTU dan PTA?	Kedepan calon karyawan yang kami rekrut akan tetap kombinasi dari universitas umum dan PTA. Mungkin porsi lulusan PTAny akan lebih besar karena saya lihat saat ini beberapa PTA sudah mulai menyesuaikan kurikulumnya, sehingga tidak lagi semata-	Universitas umum masih akan tetap dominan.

		mata tentang keagamaan, namun juga dikombinasikan dengan pengetahuan ekonomi dan umum. Terutama di UIN saya lihat sudah lebih baik	
11.	Apabila lulusan perguruan tinggi bidang keuangan syariah sudah cukup tersedia, apakah bapak akan mempertahankan pola rekrutmen seperti saat ini atau cenderung merekrut dari lulusan perguruan tinggi tersebut?	Kalau memang sudah cukup tersedia tidak ada salahnya mengutamakan dari PTA, sepanjang PTA juga mampu menyediakan SDI yang sesuai kualifikasi yang dibutuhkan industri.	Lebih berharap calon muncul dari PTA. Namun apakah PTA bisa membekali dasar-dasar maupun kompetensi dan semangat syariah yang lebih baik.
12.	Apabila bank bapak/ibu merekrut mayoritas SDM berlatar belakang pendidikan konvensional bagaimana bank bapak/ibu mengantisipasi risiko reputasi? <i>Lack of sharia education? Lack of sharia skill?</i>	Untuk saat ini <i>Lack of sharia education and skills</i> kami atasi dengan memberikan pelatihan di pusat pelatihan yang kami miliki dan juga mengirim mereka untuk mengikuti pelatihan eksternal atau melanjutkan studi di bidang kesyariahan. Kami bekerjasama dengan Universitas Al-Azhar Jakarta untuk mengadakan pelatihan bagi staf kami.	Perlu adanya <i>induction</i> program. Disitu karyawan diharapkan memiliki pengetahuan yang cukup mengenai produk Syariah. Diharapkan mereka bisa belajar sendiri. Kita juga mengadakan <i>e-learning</i> , dimana mereka bisa belajar program-program yang perlu dipelajari.
13.	Apakah di bank Bapak/ibu memiliki lembaga training? Mengirim SDM untuk training? Mengirim SDM untuk melanjutkan studi S2 dan S3?	Kami memiliki <i>training center</i> sendiri bekerjasama dengan Al-Azhar. Kami juga mengirimkan staf yang memerlukan untuk mengikuti pelatihan eksternal dan beberapa diantaranya juga diberi kesempatan untuk melanjutkan studi S2.	Kami sudah mengadakan <i>learning centre</i> . Juga sudah mengadakan kerjasama dengan LPPI untuk memberikan beasiswa bagi karyawan yang mengikuti pendidikan S2 di LPPI.

No	PERMATA SYARIAH	BANK BTN SYARIAH	BANK PANIN SYARIAH
1.	SDI langka. Kita kesulitan mau mengambil dimana? Yang ada umumnya sudah dijaga bank-bank besar. Kita sedikit terbantu dengan adanya SDM konvensional yang kita bekali pengetahuan syariahnya melalui <i>training centre</i> yang kami miliki.	Bahwa ketersediaan SDI Perbankan syariah masih sangat kurang	<i>Supply</i> agak terbatas. Apalagi sebagai bank baru, kami sangat mengandalkan SDM yang telah memiliki pengetahuan syariah, sehingga banyak merekrut dari bank lain.
2.	Idealnya, sama seperti konvensional ya. Kalau butuh SDM kita tinggal rekrut sesuai kebutuhan dan kualifikasi yang kita inginkan. Tidak harus berebut dengan pihak lain secara tidak sehat. Artinya harus tersedia dalam jumlah yang mencukupi dengan kompetensi yang memadai.	Untuk mendorong perkembangan industri perbankan syariah ke depan tentunya harus tersedia banyak lembaga-lembaga pendidikan yang menyediakan dan mencetak SDI dengan bidang studi perbankan syariah.	Idealnya SDI harus tersedia cukup sesuai dengan kebutuhan. Cukup juga berarti calon-calon harus memiliki kompetensi yang sesuai dengan berbagai aktivitas perbankan syariah.
3.	SDM yang siap untuk bekerja sesuai dengan bidang-bidang yang dibutuhkan bank syariah, seperti pemasaran, pengembangan produk, legal, <i>treasury product</i> dan lain-lain. Dengan menguasai bidang-bidang tersebut maka Bank Syariah akan mampu bersaing dengan bank-bank konvensional, baik	Tentunya SDI yang diperlukan oleh perbankan syariah saat ini dan ke depan yaitu SDI yang berkualitas dalam arti bahwa SDI yang memahami teknis perbankan secara umum dan memahami prinsip-prinsip syariah.	Bank syariah punya potensi untuk menggali berbagai produk dan transaksi yang bisa dikembangkan. Namun sangat sedikit bank yang mau menggantinya karena tidak memiliki kemampuan. Karena itu kita harus mampu menciptakan SDI yang memiliki minat dan kemampuan untuk

	produk, <i>services</i> dan <i>benefit</i> dari produk-produknya bagi nasabah.		berkreasi, sehingga produk-produk bank syariah juga bisa lebih bervariasi sesuai kebutuhan nasabah.
4.	Murni Syariah kita punya 4 cabang. Relationship Manager di cabang konvensional kita ajari produk-produk Syariah. Yang kita rekrut sekitar 100 orang setahun. Kedepan akan lebih banyak, mungkin bisa meningkat sekitar 25% per tahun.	Kebutuhan SDI pertahun sebanyak 100 orang. Mungkin kedepan akan lebih banyak karena pertumbuhan jaringan kantor.	Sejauh ini kami belum merekrut banyak, sekitar 30 sampai 40 orang pertahun. Namun jumlah ini akan terus meningkat seiring dengan pertumbuhan usaha. Dengan target kami yang cukup besar mungkin akan meningkat sekitar 20% per tahun.
5.	Ketika merumuskan kebijakan SDI kita mau ambil dari mana. <i>Leader</i> kita kembangkan dari <i>pro hire</i> . Tapi bukan yang basic-nya syariah. Cari orang yang proper dibidangnya kita latih khusus bekerja sama dengan “Stanchart Islamic Bank” Dubai. Level bawah kita latih internal. Cari pengajar agak susah. Kita kerjasama dengan LPPI untuk melatih level bawah.	Idealnya adalah lulusan PTU tetapi memiliki sertifikat Syariah. Namun karyawan kategori demikian kan tergolong masih sangat langka, karena itu Lulusan PTU yang memiliki pengetahuan Syariah juga sudah memadai.	Untuk melengkapi struktur yang ada saat ini kami lebih banyak merekrut new entry level, karena disetiap unit kerja biasanya sudah ada senior-senior yang bisa membimbing. Kedepan, sesuai dengan pertumbuhan jumlah kantor, kami akan mengoptimalkan SDI internal dan merekrut fresh graduate untuk kami kembangkan kemampuannya sehingga dapat memenuhi kualifikasi yang dibutuhkan.
6.	3,4,1,2 Lebih mudah yang umum tapi punya keminatan Syariah dari pada lulusan PTA. Biasanya dari PTA yang tersaring	4,3,1,2	2,4,1,3 Masing-masing ada kelebihan dan kekurangannya. Namun karena dalam pekerjaan, semua akan diikutsertakan

	hanya 1 atau 2 orang. Di program <i>Management Trainee</i> banyak yang gagal karena komunikasi dan pengetahuan umum yang kurang.		dalam berbagai pelatihan saya kira latar belakang pendidikannya menjadi tidak masalah.
7.	Melalui website juga banyak yang masuk ya. Tapi kami juga mengingklankan di Koran untuk mendapatkan calon yang sesuai kebutuhan khusus atau <i>pro-hire</i> .	Rekrutmen lebih banyak kami lakukan melalui website	Website sangat membantu karena lebih mudah dan umumnya anak-anak sekarang lebih banyak mencari informasi melalui internet.
8.	1,3,2 Kami cenderung pada calon yang memiliki pengetahuan konvensional banking/ekonomi/akuntansi, sedangkan pengetahuan syariahnya bisa dilengkapi melalui pelatihan .	3,1,2 Saat ini kami lebih prefer pada calon karyawan yang memiliki pengetahuan perbankan konvensional .	2,3,1 Idealnya tentu kita memilih calon yang memiliki pengetahuan dan minat terhadap syariah. Namun karena <i>supply</i> -nya terbatas maka sebagian besar saat ini kami rekrut dari PTU.
9.	Sekitar 80% masih kami rekrut dari universitas umum dan 20% dari perguruan tinggi agama.	Sebagian besar Universitas umum, kira-kira 80%. Lulusan Syariah tidak banyak yang melamar juga.	Mungkin lebih dari 75% dari PTU.
10.	Perguruan tinggi agama sudah mulai merubah paradigma dan kurikulumnya. Tidak lagi hanya belajar Syariah saja tapi juga kajian ilmu ekonomi bahasa dan lebih terbuka, tidak lagi fokus pada ilmu-ilmu agama saja.	Tentunya dalam merekrut SDM tetap di <i>mixed</i> dari berbagai disiplin ilmu.	Tetap kombinasi lah, walaupun mungkin porsi lulusan PTAny sedikit akan lebih besar dari kondisi saat ini.

11.	Kami tidak mempermasalahkan asal perguruan tingginya. Namun berdasarkan pengalaman kami, yang dari PTA banyak yang gugur dalam proses seleksi sehingga menurut kami PTA harus mampu menyesuaikan diri dengan kebutuhan industri.	Tetap mempertahankan dari lulusan PTU tersebut dengan ditambah pendidikan yang mendukung bisnis perbankan Syariah.	Bila memang sudah cukup tersedia dan kualitasnya juga sudah cukup baik tentu kami akan rekrut dari lulusan PTA.
12.	Kami lakukan <i>leveraging</i> , karena orang-orang kita rekrut adalah orang-orang dari konvensional. Untuk mengantisipasi <i>lack of Sharia education and skills</i> kami atasi dengan orang yang berminat Syariah itu yang kita kirim untuk mengikuti pelatihan.	Tentunya perlu adanya pendidikan tambahan yang berkaitan dengan perbankan syariah.	Pelatihan dan bimbingan dari senior-senior itu sangat membantu. Setiap seminggu sekali kami menyediakan waktu untuk pelatihan, dimana senior-senior secara bergantian melatih <i>new entry level</i> dalam berbagai bidang sesuai keahliannya masing-masing. Pelatihan eksternal juga dilakukan secara regular dengan melibatkan lembaga pendidikan seperti LPPI dan Karim Consulting.
13.	<i>Training centre</i> ada. Kami juga dibantu oleh Stanchart Islamic Bank Dubai.	Kami belum memiliki <i>training center</i> sendiri. Untuk menambah pengetahuan dan skill kami mengirimkan ke lembaga pendidikan tertentu untuk training. Dan untuk meningkatkan pendidikan formal mengirimkan studi S2 Syariah	Training centre belum tersedia khusus. Karena jumlah karyawan masih sedikit, training kami laksanakan di ruang-ruang rapat saja. Ada beberapa orang yang studi pendidikan S2 syariah.

No	BNI Syariah	BJB Syariah	Bank Sumut Syariah
1.	<p>Dari sisi kuantitas jelas terjadi kekurangan tenaga yang siap pakai. Lulusan dari perguruan tinggi baru fokus kepada <i>hard competence</i> sementara <i>soft competence</i>-nya masih terjadi gap. Tenaga pelaksana masih bisa kami atasi, Sementara untuk tenaga professional <i>demand</i> lebih besar dari <i>supply</i>.</p> <p>Dari sisi kualitas masih banyak standar yang belum ditentukan sehingga masih butuh banyak usaha keras.</p>	<p>Ketersediaan SDI Perbankan Syariah saat ini belum sejalan dengan pertumbuhan perbankan syariah. Minimnya jumlah SDI yang dihasilkan, dikhawatirkan memengaruhi pertumbuhan perbankan syariah di Indonesia. Potensi perbankan syariah di Indonesia sangat besar. Pertumbuhannya pun semakin cepat. Sayangnya, hal tersebut tidak didukung dengan infrastruktur yang memadai, salah satunya ketersediaan SDI.</p>	<p>Pertumbuhan bank Syariah yang cepat saat ini tidak didukung tersedianya SDM yang cukup. Apalagi di daerah, sulit sekali mencari SDM yang berkualitas.</p>
2.	<p>Adanya <i>supply</i> yang tiada henti sehingga terjadi kompetisi yang sehat. <i>Supply</i> bisa berasal dari <i>fresh graduate</i> dan program '<i>hijrah</i>' dari bankir konvensional. Program '<i>hijrah</i>' ini harus dibuat sebagai strategi yang terencana mengingat keinginan sudah banyak tetapi industri syariah belum menangkap peluang tersebut.</p>	<p>Kondisi SDM yang ideal untuk mendorong perkembangan industri perbankan syariah ke depan sebagai salah satu alternative, harus dapat meningkatkan kerja sama dengan perguruan tinggi yang mempunyai program atau konsentrasi syariah adalah salah satu langkah yang baik. Saat ini banyak perguruan tinggi, baik negeri maupun swasta, yang kini memiliki program studi syariah. Kerja sama tersebut bisa</p>	<p>Idealnya perguruan tinggi lebih banyak yang membuka program studi syariah, sehingga bank-bank Syariah dengan mudah dapat merekrut SDM yang sudah memiliki basis pengetahuan Syariah. Lembaga pendidikan non-formal dan pelatihan/kursus tentang perbankan Syariah juga harus lebih banyak.</p>

		<p>dilakukan dalam bentuk <i>pengijonan</i> para lulusan dari perguruan tinggi tersebut.</p> <p>Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan perlu mendorong dan memberikan kemudahan bagi perguruan tinggi yang akan membuka program studi syariah, karena dengan demikian pasokan tenaga SDM yang paham kesyariahan akan bisa terpenuhi.</p> <p>Selain melalui institusi perguruan tinggi, perlu pula lembaga pendidikan nonformal membuka pelatihan atau pusat-pusat kursus tentang perbankan syariah.</p> <p>Melalui lembaga-lembaga kursus, para lulusan non- syariah diharapkan bisa mengikuti pelatihan tentang perbankan syariah.</p>	
3.	<p>Harus memiliki kompetensi <i>soft competence</i> yang lebih baik dari konvensional dan memiliki <i>hard competence</i> yang mumpuni. Dan satu lagi memiliki semangat <i>jihad</i> yang membara untuk mengembangkan ekonomi Islam sebagai bagian integral dari perjuangan Islam.</p>	<p>Kualifikasi SDI yang diperlukan oleh Perbankan Syariah saat ini dan kedepan, diperlukan tenaga kerja atau sumber daya insani (SDI) yang di tuntut memiliki spesialisasi dan sertifikasi khusus Perbankan Syariah.</p>	<p>Yang terpenting harus mempunyai basis pengetahuan Syariah yang cukup baik, karena produk Syariah sangat spesifik.</p>

4.	Sejauh ini kami belum merekrut banyak, karena ketika BNI melakukan <i>spin of</i> , hampir 100% karyawan UUS BNI ketika itu ternyata memilih untuk bergabung dengan BNI Syariah. Sekitar 500 orang dan setiap tahun kira-kira naik dua kali lipat.	Lebih kurang 120 orang (2012). Dengan bertambahnya jumlah kantor dan peningkatan volume usaha bank, karyawan juga akan tumbuh sekitar 15% - 20% pertahun.	Sekitar 20 sampai 25 orang, karena kami tidak terlalu ekspansif. Pertumbuhan kira-kira 20% per tahun.
5.	Strategi SDM sangat erat dengan strategi bisnis secara keseluruhan. Secara umum kita menempuh strategi menumbuhkan professional artinya fokus kepada <i>fresh graduate</i> untuk dididik menjadi professional.	Saat ini : Promosi untuk tenaga <i>Supervisor</i> ke atas dari <i>internal</i> , rekrutmen <i>fresh graduated</i> dan dikembangkan. Jangka Menengah: Mengembangkan Pegawai yang ada untuk dapat mengisi jabatan-jabatan yang lebih tinggi. Jangka Panjang : Membuat program ODP & MDP.	Di daerah tenaga SDM syariah sangat langka. Merekrut dari bank syariah yang besar juga sangat mahal. Kami penuh dari lulusan perguruan tinggi umum, lalu diberikan training internal dan lembaga pendidikan syariah di Jakarta.
6.	3,4,2,1	3,4,1,2	3,4,1,2
7.	Semua metode sudah dicoba tetapi yang sekarang dialami secara serius adalah melalui kerjasama dan website.	Iklan di Koran dan Website.	Melalui iklan di Koran dan referensi dari staf kami.
8.	3,2,1	2,3,1	3,2,1

9.	Saat ini lebih banyak dari universitas umum yang kemudian kita didik dengan ilmu ekonomi Islam. Mungkin Syariah hanya 25% sampai 30%.	Ya, ada. Saat ini sebagian besar masih kita rekrut dari lembaga pendidikan umum. Hampir 70% saya kira masih berasal dari konvensional.	Sebagian besar kami masih merekrut dari lembaga pendidikan umum saja. Hanya 1 atau 2 orang saja yang berasal dari pendidikan Syariah.
10.	Tetap <i>mixed</i> dengan fokus pada <i>soft competence</i> dan semangat <i>jihad</i> .	Apabila kompetensi yang dimiliki oleh pendidikan syariah sudah memenuhi apa yang kita harapkan, ya menurut saya cukup dari pendidikan syariah saja, namun apabila belum, kita masih <i>mixed</i> .	Bila kualitas pendidikan perguruan tinggi agama juga sudah memadai, hal ini tidak menjadi pertumbuhan yang utama. Saat ini memang belum banyak yang melamar dari lulusan Syariah.
11.	Tetap sesuai seperti saat ini. Kami utamakan kandidat yang memiliki <i>soft competence</i> dan semangat <i>jihad</i> untuk mengembangkan ekonomi Islam.	Ya tentunya akan memprioritaskan perguruan tinggi di bidang keuangan syariah.	Akan lebih memudahkan bila kami merekrut dari lulusan perguruan tinggi bidang syariah.
12.	Secara umum kita sudah memiliki pola pelatihan yang memadai untuk meng- <i>update hard competence</i> . Kami masih percaya <i>hard competence</i> lebih mudah untuk ditingkatkan <i>dibanding soft competence</i> dan semangat <i>jihad</i> .	Dalam hal pengembangan Pegawai dan pemerataan pengetahuan, maka bagi seluruh Pegawai terdapat jenis pendidikan yang sifatnya wajib diikuti, termasuk juga program pendidikan mengenal pengetahuan tentang syariah.	Sementara ini kami lebih mengandalkan pelatihan-pelatihan yang kami berikan sesuai kebutuhan bidang pekerjaannya. Ada beberapa SDM senior yang berkewajiban memberikan pelatihan bagi karyawan lainnya.

13.	<p><i>Training internal</i> sudah tersusun sesuai strategi perusahaan. Untuk pendidikan S2 kami telah memiliki program beasiswa bagi pegawai yang berprestasi.</p>	<p>Bank ini baru berdiri sekitar 2 tahun, jadi kita masih menyusun konsep <i>Learning Center</i>, dimana <i>learning center</i> ini bukan hanya untuk kepentingan internal Bank, namun juga untuk berbagi pengetahuan dan wawasan mengenai Perbankan Syariah kepada masyarakat umum.</p> <p>Ya kita mengirimkan Pegawai-pegawai ke kegiatan <i>training</i> ke lembaga-lembaga penyelenggara pendidikan dalam rangka meningkatkan kualitas pengetahuan/wawasan dan <i>skill</i> pegawai.</p> <p>Kami belum mengirimkan karyawan untuk melanjutkan studi S2 atau S3.</p>	<p>Kami belum memiliki training centre yang secara khusus melakukan program pelatihan. Kita mengirimkan pegawai ke kegiatan training ke lembaga pendidikan dan pelatihan diluar.</p> <p>Belum ada program mengirimkan karyawan untuk melanjutkan studi S2.</p>
-----	--	---	--