

LAPORAN AKHIR  
HIBAH BERSAING



**Model Pengembangan *Intellectual Capital* Berbasis Praktik Manajemen SDM Guna  
Meningkatkan Kinerja BPR Syariah di Jateng**

Ketua Peneliti:  
Tri Wikaningrum, SE, M.Si.  
0618107203

UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG  
DESEMBER 2013

## RINGKASAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan model praktek manajemen sumber daya manusia (*HRM best practices*) yang mendukung peningkatan *intellectual capital* pada BPRS di Jawa Tengah. Target yang ingin dicapai adalah teridentifikasinya *human capital*, *social capital* dan *organizational capital* yang dimiliki, dan praktek SDM yang dijalankan (kondisi eksisting) BPRS. Peran sinergis ketiganya dalam meningkatkan kinerja BPRS, pada akhirnya akan menguntungkan usaha sektor mikro yang dilayaninya. Sehingga diharapkan penelitian ini selain bermanfaat bagi peningkatan kinerja BPR Syariah, secara tidak langsung juga memberikan kontribusi bagi pengembangan UMKM khususnya di Jawa Tengah. Populasi berjumlah 19 BPRS di Jawa Tengah, sedangkan yang diteliti sejumlah 10 BPRS dengan kriteria telah beroperasi minimal 4 tahun. Data yang dibutuhkan meliputi *human capital*, *social capital* dan *organizational capital*, praktek MSDM (seleksi, pelatihan, kompensasi dan penilaian kinerja), dan kinerja organisasional. Metode pengumpulan data dengan *in-depth interview* dan kuesioner kepada karyawan, pimpinan dan jajaran manajemen. Analisis dilakukan dengan deskriptif analitis dan pengujian kaitan praktek MSDM dan *intellectual capital* dengan pencapaian kinerja organisasional BPR Syariah.

Hasil penelitian pada tahun pertama menunjukkan bahwa *social capital* menjadi modal yang terbukti efektif dibandingkan komponen modal intelektual lain seperti *human capital* dan *organizational capital*. Karyawan maupun manajemen BPRS meyakini bahwa modal sosial eksternal untuk membangun interaksi dan kerjasama dengan *stakeholder* eksternal lebih menghasilkan pengetahuan dan informasi yang menguntungkan bagi perusahaan, dibandingkan modal sosial internal. Hal ini ada kaitannya dengan keterbatasan *human capital* BPRS, sehingga pengetahuan, ide, dan informasi untuk mendukung kinerja perusahaan lebih efektif diperoleh dari pengalaman berinteraksi langsung dengan masyarakat. Begitupula keterbatasan *organizational capital* musti didukung upaya yang secara efektif mampu meningkatkan modal sosial organisasional. Salah satunya adalah upaya berbasis praktik pengelolaan SDM.

## DAFTAR ISI

HALAMAN MUKA	
HALAMAN PENGESAHAN	
RINGKASAN	
DAFTAR ISI	
BAB I. PENDAHULUAN	4
I.1. Latar Belakang	4
I.2. Tujuan Penelitian	5
I.3. Urgensi Penelitian	5
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	7
II.1. Praktek MSDM dan Kinerja	7
II.2. Modal Intelektual	7
II.3. Praktek SDM, Modal Intelektual dan Kinerja Organisasi	8
II.4. Studi Pendahuluan Yang Telah Dilakukan	9
BAB III. METODE PENELITIAN	11
III.1. Pendekatan Penelitian	12
III.2. Populasi dan Sampel	12
III.3. Variabel Penelitian	12
III.4. Jenis dan Sumber Data	14
III.5. Metode dan Tahapan Pengumpulan Data	14
III.6. Pengujian Instrumen	15
III.7. Metode Analisis	16
BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN	17
IV.1. Deskripsi Variabel	17
IV.2. Pembahasan	24
BAB V. SIMPULAN	29
DAFTAR PUSTAKA	30

## BAB I PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Peningkatan jumlah dan aset perbankan syariah menunjukkan kemampuannya bersaing dengan bank konvensional. Sayangnya, perkembangan tersebut belum diimbangi oleh kesiapan sumber daya insani yang memadai. Bahkan Direktur Direktorat Perbankan Syariah Bank Indonesia mengakui bahwa secara umum, perbankan syariah memang menghadapi masalah dengan SDI. Mengingat bank syariah menghadapi *reputational risk*, maka perhatian terhadap pengembangan SDM secara terencana dan berkelanjutan harus ditingkatkan. Masalahnya, selama ini kajian yang ada lebih berfokus pada pengembangan produk dan pemasaran, kerangka hukum dan peraturan serta pelaksanaan prinsip syariah. Sedangkan kesemua aspek tersebut menempatkan karyawan sebagai pelaksana yang pada akhirnya menentukan kinerja organisasional.

Sebagaimana diakui sejumlah bank syariah, bahwa jumlah tenaga kerja yang paham mengenai perbankan syariah masih sangat terbatas. Begitupula dengan kompetensi yang dimiliki belum sesuai dengan kebutuhan, sehingga berdampak pada kualitas kerja dan efisiensi operasi bank yang bersangkutan (Wikaningrum, 2011). Survei pendahuluan ke Asbisindo Cabang Jawa Tengah juga menunjukkan demikian. Bahwa menjadi hal biasa ketika bank syariah masih banyak menempatkan karyawan dari perbankan konvensional tanpa bekal pemahaman atas prinsip-prinsip operasionalisasi perbankan syariah secara memadai.

Kurangnya kompetensi SDM tersebut memang berangkat dari kondisi suplai di pasar tenaga kerja yang masih terbatas. Sehingga ketika SDM yang bergabung dengan perusahaan ternyata kurang kompeten, sudah menjadi tanggung jawab perusahaan yang bersangkutan untuk mengembangkan praktek pengelolaan karyawan yang secara efektif mampu meningkatkan pengetahuan dan keahlian mereka. Namun human capital ini berada di level individual, dan kurang memadai bagi pembelajaran organisasional. Agar terjadi pembelajaran di level organisasional, individu musti mempertukarkan dan berbagi pengetahuan, skill, dan pengalaman mereka dengan anggota organisasi yang lain. Disinilah peran jaringan sosial dan pola interaksi yang terjadi dalam proses kerja. Baik di antara rekan kerja dan bawahan-atasan (*internal social capital*), maupun antara karyawan terutama pimpinan dengan *stakeholder* (*external social capital*). Modal sosial yang terbentuk akan memudahkan koordinasi, meningkatkan kualitas komunikasi, berbagi informasi dan pengetahuan, yang pada akhirnya berperan meningkatkan kinerja organisasional. Pada setting BPKS, *relational work system* yang mempengaruhi *outcomes* kinerja melalui pengaruh positifnya terhadap *social capital* tersebut penting diterapkan

mengingat karakter BPRS itu sendiri. Sebagaimana penelitian yang telah dilakukan pengusul sebelumnya, dalam menjalankan aktivitas pemasarannya BPRS mengandalkan karyawan (termasuk pimpinan) yang memiliki koneksi dengan komunitas eksternal. Oleh karenanya penting bagi BPRS untuk merancang dan mengimplementasikan praktek pengelolaan SDM yang mampu mendukung dan memfasilitasi terbentuknya *internal* dan *external social capital*.

Secara internal selain kompetensi bawaan karyawan yang beragam dan keterbatasan peluang pelatihan, ditemui juga adanya intensi karyawan potensial berpindah ke bank umum syariah. Hal ini senada dengan pernyataan Deputy Gubernur Bank Indonesia Halim Alamsyah pada musyawarah nasional Asosiasi Bank syariah Indonesia (Dakwatuna.com, 2012). Bahwa keterbatasan sumber daya insani yang mumpuni menyebabkan perbankan saling membajak pekerja yang memiliki keahlian dalam bidang keuangan syariah. Itulah pentingnya kodifikasi pengetahuan dan pengalaman individu yang tersimpan dalam sistem, database, dan manual perusahaan. Sehingga perusahaan tetap bisa mempertahankan *knowledge*-nya meskipun karyawan potensial sudah meninggalkan perusahaan. Pada industri perbankan, *organizational capital* ini bisa menjadi aset yang penting untuk ditingkatkan mengingat pelayanan perbankan bersifat *highly standardized* dan repetitif.

Berdasarkan pada paparan tersebut di atas, maka penelitian ini hendak **mengidentifikasi praktek SDM (*HR practices*)**, modal intelektual, dan kinerja organisasional pada industri perbankan syariah khususnya BPR Syariah di Jawa Tengah. Penelitian ini akan menguji model normatif SDM yang dipakai pada industri perbankan pada umumnya dan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah pada khususnya dalam hal hubungan antara MSDM dan kinerja melalui jaringan sosial antar karyawan, karyawan dan pimpinan, serta perusahaan dengan *stakeholders*. Yang mana penelitian dengan tema dan setting seperti ini masih belum banyak mendapat dukungan secara empiris.

## **1.2. Urgensi Penelitian**

Penelitian mengenai kinerja organisasional dengan setting perbankan syariah selama ini lebih berfokus pada aspek pengembangan produk dan pemasaran, kerangka hukum dan peraturan serta pelaksanaan prinsip syariah. Itupun tanpa membedakan jenis bank syariahnya. Sedangkan antara BUS, UUS, dan BPRS memiliki perbedaan kondisi organisasional yang membutuhkan implementasi pengelolaan SDM yang berbeda. Oleh karenanya perlu dirumuskan *HRM practices* berlandaskan nilai-nilai spesifik yang secara efektif dapat memotivasi dan memberdayakan potensi SDM yang ada pada BPRS.

Praktek dan kebijakan dalam pengelolaan SDM yang merupakan *high performance work system* biasanya berfokus pada *human capital*, yang mana bagaimana skill dan knowledge karyawan

ditingkatkan agar mendukung peningkatan kinerja organisasi. Meskipun peningkatan *human capital* penting, namun tentunya memunculkan konsekuensi investasi guna meningkatkan kapabilitas SDM sekaligus mempertahankan keberadaan mereka di perusahaan. Sedangkan sumber daya BPRS untuk itu terbatas, jika dibandingkan jenis perbankan syariah yang lain (Bank Umum Syariah/BUS dan Unit Usaha Syariah/UUS) yang merupakan kompetitor BPRS. Oleh karena itu pada penelitian ini pengusul melihat dari perspektif yang berbeda dimana *high performance work system* berfokus pada upaya membangun praktek kerja *relational* di antara anggota organisasi. Menurut perspektif ini, mengelola SDM dalam *high performance work system* mensyaratkan keterlibatan dan pemberdayaan yang didukung motivasi serta komitmen karyawan. Disinilah peran *social capital* sebagai aset yang memudahkan akses sumber daya, *sharing of knowledge*, koordinasi, dan komunikasi yang secara efektif memudahkan pencapaian *outcomes* yang diharapkan BPR Syariah. Kapabilitas yang ada pada level individual maupun relasional tersebut juga musti didukung dengan upaya peningkatan *organizational capital*, sehingga terjadi pembelajaran di level organisasional. Peningkatan ketiga dimensi modal intelektual tersebut (*human capital*, *social capital*, dan *organizational capital*) diharapkan bisa menjawab sejumlah tantangan yang dihadapi BPRS, yakni keterbatasan kompetensi input SDM, *turnover* karyawan, dan *external networking*.

Urgensi penelitian ini selanjutnya terkait kajian yang sudah dilakukan Bank Indonesia sebelumnya. Penelitian yang dilakukan Direktorat Perbankan Syariah Bank Indonesia pada tahun 2010 difokuskan pada kajian yang menyangkut penyempurnaan regulasi, pengembangan produk, dan penguatan infrastruktur bank syariah. Terkait penguatan infrastruktur, Bank Indonesia telah merancang *strategic plan* pengembangan SDM. Namun pada prakteknya, dukungan pelatihan dan *technical assistance* bagi bank syariah sangatlah terbatas. Hal ini berdasarkan pernyataan dari para pelaku bank syariah di Jawa Tengah (Wikaningrum, 2011) yang dibenarkan oleh pihak Bank Indonesia pada forum diskusi dengan pengusul beberapa waktu lalu. Bagi BUS dan UUS bukanlah menjadi masalah berarti, namun tidak bagi BPRS yang memiliki keterbatasan sumber daya. Oleh karena itulah kalangan akademisi perlu berkontribusi secara aktif melalui penelitian/kajian terkait pengelolaan SDM di BPR Syariah. Mengingat peran BPRS yang relatif lebih besar dalam peningkatan kinerja keuangan UKM, dibanding jenis bank syariah lainnya. Sehingga peningkatan kinerja BPRS juga berdampak bagi kinerja usaha kecil dan menengah.

## DAFTAR PUSTAKA

- Baughn, Neupert, K., Anh, P.T., & MinhHang, N.T. (2011). Social capital and human resource management in international joint ventures in Vietnam: a perspective from a transitional economy. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22, No. 5, 1017-1035.
- Becker, B., and Huselid, M. (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, Vol. 32, 6, 898-925.
- Collins, C.J., & Clark, K.D. (2003). Strategic human resource practices, top management Team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating Organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal*, Vol. 46, No. 6, 740-751.
- Gant, J., Ichniowski, & Shaw. (2002). Social capital and organizational change in high involvement and traditional work organizations. *Journal Economic Management Strategic*, Vol 11, 289-328.
- Gardner, T.M., & Wright, P.M. (2009). Implicit Human Resource Management Theory: A Potential Threat to the Internal Validity of Human Resource Practice Measures. *International Journal of Human Resource Management*, Vol 20 No. 1, 57-74.
- Gittell, J.H. (2000). Organizing work to support relational coordination. *International Journal Human Resource Management*, Vol. 11, 517-539.
- Leana, C.R., & F. Pil. (2006). Social capital and organizational performance: Evidence from urban public schools. *Organizational Science*. Vol. 17 No. 3, 353-366.
- Levin, D.Z., & R. Cross. (2004). The strength of weak ties you can trust: The mediating role of trust in effective knowledge transfer. *Management Science*, Vol 50, 1477-1490.
- Lopez, S.P., Peon, & Ordas. (2005). Human resource practices, organizational learning and business performance. *Human Resource Development International*, Vol 8, 147- 164.
- Macky, K., & Boxall, P. (2007). The Relationship Between High Performance Work Practices and Employee Attitudes: An Investigation of Additive and Interaction Effects. *International Journal of Human Resource Management*, Vol 18, 537-567.
- Osterman, P. (2006). The Wage Effects of High Performance Work Organization in Manufacturing. *Industrial and Labor Relations Review*, Vol 59 No 2, 187.
- Razouk, A.A. (2011). High-performance work systems and performance of French small and medium-sized enterprises: Examining causal order. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22, No. 2, 311-330.
- Seibert, S.E., M.L. Kraimer, R.C. Liden. 2001. A social capital theory of career success. *Academic Management Journal*. Vol 44, 219-237.
- Youndt, M.A., Subramaniam, M., & Snell, S.A. (2004). Intellectual Capital Profiles: An examination of investment and returns. *Journal of Management Studies*, 41:2, 335-361.
- Yudanegara, P.A. (2008). Developing Intellectual Capital as an effort to Improve Service Quality. *Jurnal Administrasi Kebijakan Kesehatan*, Vol.6, No.2, 97-100.
- Wikaningrum, T. (2011). Praktek dan Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia Pada Perbankan Syariah di Jawa Tengah. *Jurnal Siasat Bisnis*.
- Wikaningrum, T. (2007). Coworker Exchange, Leader-Member Exchange, and Work-Attitudes: a Study of Coworker Dyads. *International Journal of Business*, 9: 187-215.
- \_\_\_\_\_. (2009). Perbankan Syariah Tetap Kokoh. *Republika*, 14 Januari.