

Implementasi MSDM Syariah dalam Mendukung Kinerja Karyawan Pada Era Transformasi Digital: Studi pada BSI KCP Kota Sibolga

Wahyu Patut Parlindungan Marpaung¹, Hotima Pasaribu², Yazmal Farhat Pulungan³, Fauziah Nur Simamora⁴

^{1,2,3,4} Fakultas Agama Islam, Universitas Muhammadiyah Tapanuli Selatan

Email: fauziah@um-tapsel.ac.id

Abstract

Technological advances and digital transformation have brought significant changes to organizational governance, including human resource (HR) management in the Islamic banking industry. This study aims to analyze the implementation of Islamic Human Resource Management (IHRM) in supporting opportunities for improving organizational performance at Bank Syariah Indonesia (BSI) KCP Kota Sibolga. The study employed a descriptive qualitative approach involving five informants selected through purposive sampling, consisting of managers and employees who have knowledge of HR management and organizational activities. Data were collected through observation, in-depth interviews, and documentation, and were analyzed using the interactive model of Miles, Huberman, and Saldaña, comprising data condensation, data display, and conclusion drawing and verification. Organizational performance was analyzed based on productivity and achievement of work targets, service quality, discipline, professionalism, and the ability to adapt to digital technology. The findings indicate that the implementation of IHRM contributes positively to opportunities for improving performance through competency development, increased employee confidence, internalization of the values of trustworthiness and responsibility, and enhanced readiness to face digital transformation. However, several challenges remain, including gaps in digital competencies, difficulties in adapting to technology, and limited training time. The novelty of this study lies in the finding that performance improvement at BSI KCP Kota Sibolga is not determined solely by HR management practices and technology utilization, but by the integration of Islamic values, competency development, organizational support, and digital adaptability. These findings emphasize the importance of HR management that maintains Islamic values while responding effectively to ongoing technological changes.

Keywords: *Islamic Human Resource Management, Bank Syariah Indonesia, Digital Transformation, Islamic Work Culture, Employee Performance.*

Abstrak

Kemajuan teknologi dan transformasi digital membawa perubahan pada tata kelola

organisasi, termasuk pengelolaan sumber daya manusia (SDM) pada industri perbankan syariah. Penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Syariah dalam mendukung peluang perbaikan kinerja organisasi pada Bank Syariah Indonesia KCP Kota Sibolga. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan 5 informan yang dipilih melalui purposive sampling, terdiri atas pimpinan dan karyawan yang memahami pengelolaan SDM serta aktivitas organisasi. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña melalui tahapan kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Kinerja organisasi dianalisis berdasarkan produktivitas dan pencapaian target kerja, kualitas pelayanan, kedisiplinan, profesionalisme, serta kemampuan adaptasi terhadap teknologi digital. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi MSDM Syariah berkontribusi positif terhadap peluang perbaikan kinerja melalui penguatan kompetensi, peningkatan kepercayaan diri karyawan, internalisasi nilai amanah dan tanggung jawab, serta peningkatan kesiapan menghadapi transformasi digital. Namun, masih ditemukan hambatan berupa kesenjangan kompetensi digital, kesulitan adaptasi terhadap teknologi, dan keterbatasan waktu pelatihan. Kebaruan penelitian terletak pada temuan bahwa peningkatan kinerja dalam BSI KCP Kota Sibolga tidak hanya ditentukan oleh praktik MSDM dan pemanfaatan teknologi, tetapi oleh integrasi nilai-nilai syariah, pengembangan kompetensi, dukungan organisasi, dan kemampuan adaptasi digital. Temuan ini menegaskan pentingnya pengelolaan SDM yang mampu menjaga nilai syariah sekaligus merespons tuntutan perubahan teknologi secara berkelanjutan.

Kata Kunci: *Manajemen Sumber Daya Manusia Syariah, Bank Syariah Indonesia, Transformasi Digital, Budaya Kerja Syariah, Kinerja Karyawan*

Pendahuluan

Industri perbankan syariah di Indonesia tengah mengalami perkembangan yang cukup signifikan, ditandai dengan semakin kuatnya eksistensi berbagai institusi perbankan syariah di tengah persiapan industri keuangan nasional (Amri, 2020). Perkembangan tersebut meningkatkan kebutuhan terhadap sumber daya manusia (SDM) yang tidak hanya memiliki kompetensi profesional, tetapi juga memahami dan mampu menerapkan prinsip-prinsip syariah dalam aktivitas perbankan (Harahap, 2021). Pada saat yang sama, perkembangan teknologi informasi dan komunikasi telah mengubah proses bisnis sekaligus pola pengelolaan SDM dalam organisasi (Agustono et al., 2023; Pei et al., 2024). Pemanfaatan teknologi, analitik data, dan kecerdasan buatan (*artificial intelligence*) mendorong organisasi untuk mengembangkan pengelolaan SDM yang lebih adaptif dan berbasis data (Ramly et al., 2026; Ruiz et al., 2024; Okatta et al., 2024).

Pada perspektif organisasi, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Syariah menjadi pendekatan strategis karena mengintegrasikan praktik pengelolaan karyawan dengan nilai-nilai Islam. MSDM Syariah mencakup

rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, kompensasi, serta pembentukan budaya kerja yang berlandaskan keadilan, amanah, tanggung jawab, dan profesionalitas. Penerapan prinsip tersebut diharapkan mampu meningkatkan motivasi, komitmen, produktivitas, dan kinerja karyawan. Hadjri et al. (2019) membuktikan bahwa praktik *Islamic Human Resource Management* (IHRM) berupa rekrutmen dan seleksi Islami, pelatihan Islami, dan kompensasi Islami berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada bank syariah.

Meskipun demikian, penerapan MSDM Syariah masih menghadapi berbagai tantangan, terutama menyesuaikan kompetensi karyawan dengan tuntutan industri yang semakin dinamis. Meilani (2020) menunjukkan bahwa sebagian SDM perbankan syariah belum memiliki latar belakang pendidikan berbasis nilai-nilai Islam, sehingga dapat menimbulkan kesenjangan pemahaman dalam penerapan prinsip syariah. Kondisi tersebut juga relevan berdasarkan wilayah Sumatera Utara. Lubis et al. (2023) menemukan bahwa keberhasilan SDM pada perbankan syariah di Sumatera Utara dipengaruhi oleh penilaian kinerja, kompetensi, rekrutmen berbasis syariah, pendidikan dan pelatihan, motivasi, serta *sharia work ethic*. Temuan tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan SDM masih menjadi faktor penting penguatan kinerja perbankan syariah.

Permasalahan tersebut menjadi semakin relevan pada PT Bank Syariah Indonesia (BSI) KC Sibolga. Penelitian Rustiana et al. (2025) yang secara khusus dilakukan pada BSI KC Sibolga menemukan bahwa motivasi kerja yang belum optimal dapat menimbulkan kejenuhan dan menghambat produktivitas karyawan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa persoalan SDM merupakan isu nyata pada BSI KC Sibolga. Namun, penelitian tersebut berfokus pada motivasi kerja dan produktivitas dengan pendekatan kualitatif, sehingga belum menjelaskan bagaimana penerapan MSDM Syariah sebagai suatu sistem pengelolaan SDM berkaitan dengan kinerja karyawan. Penelitian terdahulu juga menunjukkan adanya keterbatasan objek dan pendekatan penelitian. Hadjri et al. (2019) menguji pengaruh IHRM terhadap kinerja pada bank syariah di Sumatera Selatan, sedangkan Lubis et al. (2023) mengidentifikasi faktor keberhasilan SDM syariah pada perbankan Sumatera Utara menggunakan pendekatan *Analytical Network Process* (ANP). Sementara itu, Rustiana et al. (2025) meneliti BSI KC Sibolga, tetapi hanya berfokus pada motivasi dan produktivitas secara kualitatif. Dengan demikian, belum terdapat bukti empiris yang secara spesifik menguji pengaruh MSDM Syariah terhadap kinerja karyawan pada BSI KC Sibolga.

Kesenjangan tersebut menunjukkan adanya research gap yaitu: belum ada penelitian mengenai MSDM Syariah secara spesifik berfokus pada BSI KC Sibolga, penelitian pada BSI KC Sibolga sebelumnya lebih menekankan motivasi kerja dan produktivitas, bukan MSDM Syariah sebagai sistem pengelolaan SDM, serta penelitian terdahulu menggunakan pendekatan ANP dan kualitatif,

sedangkan penelitian ini menguji secara kuantitatif pengaruh MSDM Syariah terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini penting dilakukan karena kinerja karyawan merupakan salah satu faktor yang menentukan keberhasilan operasional dan pencapaian tujuan organisasi perbankan. Pada lingkungan perbankan syariah yang menghadapi tuntutan digitalisasi dan persaingan yang semakin tinggi, pengelolaan SDM tidak cukup hanya berorientasi pada kompetensi dan produktivitas, tetapi juga perlu memastikan internalisasi nilai-nilai syariah dalam perilaku kerja. Oleh karena itu, penelitian mengenai MSDM Syariah pada BSI KC Sibolga diperlukan untuk memperoleh gambaran empiris mengenai efektivitas penerapan prinsip-prinsip syariah dalam pengelolaan karyawan.

Kebaruan penelitian ini terletak pada pengujian empiris pengaruh MSDM Syariah terhadap kinerja karyawan pada BSI KC Sibolga. Penelitian ini menggabungkan perspektif pengelolaan SDM dengan nilai-nilai syariah dan mengujinya secara kuantitatif pada kantor cabang yang belum menjadi fokus penelitian terdahulu. Hasil penelitian diharapkan memberikan kontribusi akademik dalam memperkaya kajian MSDM Syariah sekaligus memberikan masukan praktis bagi BSI KC Sibolga untuk memperkuat rekrutmen, pengembangan kompetensi, penilaian kinerja, kompensasi, dan internalisasi nilai-nilai syariah.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia Syariah dan kinerja karyawan serta menguji pengaruh Manajemen Sumber Daya Manusia Syariah terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Syariah Indonesia KC Sibolga. Dengan demikian, rumusan masalah penelitian adalah: (1) Bagaimana penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia Syariah pada PT Bank Syariah Indonesia KC Sibolga? (2) Bagaimana kinerja karyawan pada PT Bank Syariah Indonesia KC Sibolga? dan (3) Apakah Manajemen Sumber Daya Manusia Syariah berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Syariah Indonesia KC Sibolga?

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Syariah dan kinerja karyawan pada Bank Syariah Indonesia KCP Kota Sibolga, yang berlokasi di Jalan Sutoyo Siswomiharjo Nomor 22, Sibolga Utara, Kota Sibolga, Sumatera Utara. Data penelitian terdiri atas data primer yang diperoleh melalui wawancara dan observasi serta data sekunder yang bersumber dari dokumen dan literatur relevan. Informan penelitian berjumlah 5 orang, terdiri atas kepala cabang, HRD, dan karyawan. Penentuan informan dilakukan menggunakan teknik purposive sampling dengan kriteria memiliki keterlibatan dalam aktivitas organisasi, memahami

pengelolaan SDM, memiliki pengalaman yang relevan, serta bersedia memberikan informasi sesuai dengan fokus penelitian.

Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Observasi dilakukan untuk mengamati aktivitas dan kondisi kerja, sedangkan wawancara mendalam digunakan untuk memperoleh informasi mengenai penerapan MSDM Syariah dan kinerja karyawan. Dokumentasi digunakan sebagai data pendukung untuk melengkapi informasi yang diperoleh dari observasi dan wawancara. Keabsahan data diuji melalui triangulasi sumber dan teknik, yaitu dengan membandingkan informasi dari berbagai informan serta mencocokkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi.

Analisis data menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña, yang meliputi kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Data yang diperoleh diseleksi, dikelompokkan berdasarkan tema penelitian, dan disajikan secara naratif untuk mengidentifikasi pola serta makna yang muncul. Selanjutnya, kesimpulan ditarik dan diverifikasi dengan membandingkan temuan terhadap data dan sumber yang telah diperoleh untuk memastikan keakuratan hasil penelitian.

Pembahasan

1. Implementasi MSDM Syariah pada Bank Syariah Indonesia Cabang Kota Sibolga

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi MSDM Syariah pada Bank Syariah Indonesia KCP Kota Sibolga dilakukan dengan mengintegrasikan nilai-nilai Islami ke dalam praktik pengelolaan dan perilaku kerja karyawan. Berdasarkan hasil wawancara, penerapan MSDM Syariah tidak hanya diarahkan pada pencapaian target organisasi, tetapi juga pada pembentukan perilaku kerja yang mencerminkan amanah, kejujuran, tanggung jawab, profesionalisme, dan keadilan. Salah satu informan menjelaskan:

“Di sini kami bekerja bukan cuma mengejar target angka saja, tetapi bagaimana setiap pelayanan kepada nasabah itu bernilai ibadah. Jadi sejak awal masuk kerja, nilai-nilai seperti jujur, amanah, dan tanggung jawab langsung dipraktikkan melalui cara kami melayani nasabah, menjelaskan produk tanpa ada yang ditutupi, sampai menyelesaikan transaksi dengan adil dan transparan”

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa nilai-nilai syariah di BSI KCP Kota Sibolga tidak hanya dipahami sebagai aturan formal, tetapi telah diarahkan menjadi pedoman dalam perilaku kerja sehari-hari. Hal ini terlihat dari cara karyawan memberikan informasi kepada nasabah secara terbuka, menjalankan tugas dengan tanggung jawab, serta menjaga kejujuran dalam proses pelayanan. Dengan demikian, implementasi MSDM Syariah pada lokasi penelitian memiliki dimensi normatif sekaligus praktis, karena nilai Islam tidak berhenti pada

kebijakan organisasi, tetapi diterjemahkan ke dalam tindakan karyawan.

Selain aspek perilaku, penerapan MSDM Syariah juga terlihat dalam proses rekrutmen, seleksi, serta pelatihan dan pengembangan karyawan. Berdasarkan hasil wawancara, proses rekrutmen tidak hanya mempertimbangkan kemampuan teknis dan profesional, tetapi juga memperhatikan integritas, sikap, dan kesesuaian calon karyawan dengan nilai-nilai organisasi. Setelah bergabung, karyawan memperoleh pelatihan untuk meningkatkan kompetensi dan kesiapan dalam menjalankan tugas. Temuan tersebut menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi menjadi bagian penting dalam penerapan MSDM Syariah. Pelatihan tidak hanya berfungsi meningkatkan kemampuan teknis, tetapi juga membantu karyawan memahami standar kerja dan nilai yang harus diterapkan dalam memberikan pelayanan. Dengan demikian, kompetensi profesional dan nilai keislaman dikembangkan secara bersamaan sebagai dasar pelaksanaan pekerjaan.

Temuan penelitian ini sejalan dengan Hadjri et al. (2019) yang menunjukkan bahwa praktik Islamic Human Resource Management, terutama rekrutmen dan seleksi Islami, pelatihan, serta kompensasi, memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan pada perbankan syariah. Kesamaan tersebut terlihat pada pentingnya integrasi prinsip Islam dalam proses pengelolaan SDM. Namun, penelitian ini memberikan penekanan yang lebih spesifik bahwa pada BSI KCP Kota Sibolga, penerapan nilai syariah juga tercermin secara langsung dalam perilaku pelayanan dan pelaksanaan pekerjaan sehari-hari, bukan hanya pada praktik MSDM secara formal. Temuan ini juga memperkuat penelitian Lubis et al. (2023) yang menempatkan kompetensi, pendidikan dan pelatihan, rekrutmen berbasis syariah, serta sharia work ethic sebagai faktor penting dalam keberhasilan SDM pada perbankan syariah di Sumatera Utara. Jika Lubis et al. lebih menekankan faktor-faktor keberhasilan SDM secara umum, penelitian ini menunjukkan bagaimana faktor tersebut diwujudkan pada tingkat organisasi melalui integrasi nilai syariah dengan praktik kerja karyawan di BSI KCP Kota Sibolga. Perbedaan tersebut memberikan tambahan bukti bahwa keberhasilan MSDM Syariah tidak hanya ditentukan oleh keberadaan kebijakan, tetapi juga oleh konsistensi penerapannya dalam aktivitas kerja.

Dengan demikian, temuan utama pada aspek ini adalah bahwa implementasi MSDM Syariah di BSI KCP Kota Sibolga berlangsung melalui integrasi nilai keislaman, pengembangan kompetensi, dan pembentukan perilaku kerja yang profesional. Nilai amanah, kejujuran, tanggung jawab, dan keadilan menjadi landasan perilaku, sedangkan rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan kompetensi menjadi instrumen organisasi untuk memastikan nilai tersebut dapat diterapkan dalam pekerjaan. Temuan ini memperkuat penelitian sebelumnya sekaligus memberikan kontribusi empiris yang lebih spesifik mengenai bagaimana MSDM Syariah diimplementasikan pada tingkat kantor cabang BSI di Kota Sibolga.

2. Implementasi MSDM Syariah dalam Mendukung Kinerja Organisasi di Era Digital

Transformasi digital telah mengubah pola kerja dan pelayanan pada industri perbankan, termasuk Bank Syariah Indonesia (BSI) KCP Kota Sibolga. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kondisi tersebut mendorong karyawan untuk tidak hanya memahami prinsip-prinsip syariah, tetapi juga mampu beradaptasi dengan penggunaan teknologi dalam menjalankan pekerjaan. Berdasarkan hasil wawancara, berbagai sistem digital telah dimanfaatkan untuk mendukung operasional dan pelayanan kepada nasabah. Salah satu informan menyampaikan:

“Sejak migrasi dan transformasi ke digital, kami dituntut untuk cepat belajar mengoperasikan berbagai aplikasi baru, seperti sistem core banking yang baru sampai edukasi aplikasi BSI Mobile kepada nasabah. Sekarang pelayanan harus serba cepat dan berbasis sistem, jadi kalau kami tidak mau belajar dan beradaptasi dengan teknologi ini, pasti akan keteteran dalam menyelesaikan pekerjaan sehari-hari”

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital tidak hanya mengubah sarana kerja, tetapi juga meningkatkan tuntutan kompetensi karyawan. Kemampuan mengoperasikan sistem digital, mempelajari aplikasi baru, dan membantu nasabah menggunakan layanan digital menjadi bagian dari tuntutan pekerjaan. Dengan demikian, kompetensi digital pada BSI KCP Kota Sibolga tidak dapat dipisahkan dari kompetensi profesional karyawan karena keduanya secara langsung mendukung kelancaran pekerjaan dan kualitas pelayanan. Namun, hasil penelitian juga menemukan bahwa kemampuan adaptasi digital belum sepenuhnya merata di antara karyawan. Sebagian karyawan dapat mengikuti perubahan teknologi dengan relatif cepat, sedangkan sebagian lainnya masih membutuhkan pendampingan dan pelatihan. Temuan ini menunjukkan bahwa keberadaan teknologi belum secara otomatis menghasilkan peningkatan kinerja. Manfaat digitalisasi sangat bergantung pada kesiapan SDM dalam memahami dan menggunakan teknologi tersebut. Oleh karena itu, pelatihan dan pendampingan menjadi bagian penting dari MSDM Syariah dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja.

Pada aspek penilaian kinerja, hasil wawancara menunjukkan bahwa evaluasi karyawan tidak hanya didasarkan pada pencapaian target, tetapi juga mempertimbangkan kualitas pelayanan, kedisiplinan, serta kepatuhan terhadap nilai dan etika kerja syariah. Hal ini menunjukkan adanya keseimbangan antara orientasi hasil dan orientasi nilai. Dengan kata lain, karyawan tidak hanya dituntut mencapai target yang telah ditetapkan, tetapi juga harus memperhatikan proses pencapaiannya agar tetap sesuai dengan prinsip kejujuran, tanggung jawab, dan profesionalisme. Kondisi tersebut

memperlihatkan bahwa MSDM Syariah memiliki peran dalam membangun kinerja yang tidak hanya berorientasi pada hasil kuantitatif, tetapi juga pada kualitas perilaku kerja.

Temuan penelitian ini sejalan dengan Hu & Lan (2024) yang menunjukkan bahwa pemanfaatan teknologi informasi dalam pengelolaan SDM dapat mendukung peningkatan kinerja. Demikian pula, Babkin et al. (2023) dan Lee et al. (2022) menegaskan pentingnya pemanfaatan teknologi dan dukungan organisasi dalam membantu karyawan menghadapi perubahan lingkungan kerja. Akan tetapi, penelitian ini memberikan temuan yang lebih kontekstual bahwa pemanfaatan teknologi di lingkungan BSI KCP Kota Sibolga perlu berjalan beriringan dengan kesiapan kompetensi dan kemampuan adaptasi karyawan. Artinya, digitalisasi bukan sekadar persoalan penerapan sistem baru, tetapi juga persoalan kesiapan manusia yang menjalankan sistem tersebut.

Temuan tersebut sekaligus memperlihatkan bahwa penerapan MSDM Syariah dalam era digital memiliki karakter yang lebih luas. Nilai-nilai syariah tetap menjadi landasan perilaku kerja, sementara pengembangan kompetensi digital menjadi kebutuhan untuk memastikan karyawan mampu menjalankan tuntutan pekerjaan yang semakin berbasis teknologi. Dengan demikian, kontribusi temuan penelitian ini terletak pada adanya integrasi antara nilai syariah, pengembangan kompetensi digital, dan sistem penilaian kinerja dalam menghadapi transformasi digital. Integrasi tersebut menjadi penting bagi BSI KCP Kota Sibolga karena keberhasilan transformasi digital tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan teknologi, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mempersiapkan SDM yang kompeten, adaptif, dan tetap berpegang pada nilai-nilai syariah.

3. Peluang Perbaikan Kinerja Organisasi Melalui Implementasi MSDM Syariah

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi MSDM Syariah memberikan peluang nyata bagi peningkatan kinerja karyawan, terutama melalui pengembangan kompetensi, peningkatan kepercayaan diri, dan penguatan tanggung jawab kerja. Temuan wawancara menunjukkan bahwa sebelum mengikuti pelatihan, sebagian karyawan masih mengalami kesulitan dalam memahami aspek teori maupun praktik perbankan syariah. Kondisi tersebut berdampak pada tingkat kepercayaan diri ketika memberikan penjelasan kepada nasabah, khususnya terkait akad dan produk pembiayaan. Salah satu informan menyampaikan:

“Dulu sebelum ikut pelatihan khusus perbankan syariah, saya sering bingung dan kurang percaya diri kalau nasabah tanya detail soal akad atau produk pembiayaan yang agak rumit. Takut salah menjelaskan. Tapi setelah dapat pelatihan intensif dari bank, saya jadi jauh lebih paham teorinya dan bagaimana praktik langsungnya di lapangan.

Sekarang melayani nasabah jadi lebih lancar dan tidak ragu-ragu lagi”

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa pelatihan tidak hanya meningkatkan penguasaan pengetahuan teknis, tetapi juga memberikan dampak terhadap kesiapan psikologis dan kepercayaan diri karyawan dalam melaksanakan tugas. Perubahan tersebut penting karena pekerjaan di perbankan syariah menuntut karyawan mampu menjelaskan produk dan akad kepada nasabah secara tepat, jelas, dan sesuai dengan prinsip syariah. Dengan demikian, pengembangan SDM melalui pelatihan menjadi salah satu instrumen penting dalam menghubungkan kompetensi individu dengan peningkatan kualitas pelaksanaan pekerjaan.

Temuan ini memperkuat penelitian Hadjri et al. (2019) yang menunjukkan bahwa praktik Islamic Human Resource Management, termasuk pelatihan dan pengembangan, memiliki kontribusi terhadap kinerja karyawan. Namun, hasil penelitian di BSI KCP Kota Sibolga memberikan penekanan yang lebih spesifik. Peningkatan kinerja tidak hanya terlihat dari kemampuan karyawan menyelesaikan pekerjaan, tetapi juga dari meningkatnya kepercayaan diri dalam memberikan pelayanan dan menjelaskan produk perbankan syariah kepada nasabah. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan MSDM Syariah memiliki fungsi ganda, yaitu meningkatkan kompetensi profesional sekaligus memperkuat kesiapan karyawan dalam menjalankan tanggung jawabnya.

Selain melalui peningkatan kompetensi, hasil penelitian menunjukkan adanya peluang perbaikan kinerja melalui internalisasi nilai-nilai syariah dalam pelayanan. Nilai amanah, kejujuran, tanggung jawab, dan profesionalisme menjadi landasan perilaku karyawan dalam berinteraksi dengan nasabah. Temuan ini menunjukkan bahwa kinerja pada perbankan syariah tidak semata-mata diukur berdasarkan pencapaian target, tetapi juga berdasarkan kualitas proses dan perilaku ketika mencapai target tersebut. Oleh karena itu, penerapan MSDM Syariah dapat memberikan manfaat ganda, yaitu meningkatkan efektivitas kerja sekaligus membangun kepercayaan nasabah melalui pelayanan yang beretika.

Temuan tersebut juga memperlihatkan bahwa implementasi MSDM Syariah memiliki peluang untuk membentuk budaya pembelajaran yang berkelanjutan. Dalam lingkungan perbankan yang semakin digital dan kompetitif, kebutuhan terhadap SDM yang mampu memperbarui pengetahuan dan menyesuaikan kompetensinya menjadi semakin penting. Sinergi antara pelatihan, nilai-nilai syariah, dan pengembangan kompetensi digital dapat menjadi dasar bagi organisasi untuk membangun SDM yang lebih adaptif dan profesional. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memperkuat temuan terdahulu mengenai hubungan praktik MSDM Syariah dengan kinerja, tetapi juga menunjukkan bahwa penguatan kompetensi dan internalisasi nilai Islami merupakan dua mekanisme yang saling melengkapi dalam meningkatkan kinerja karyawan di

BSI KCP Kota Sibolga.

Berdasarkan temuan tersebut, kontribusi penelitian ini terletak pada penjelasan empiris mengenai bagaimana MSDM Syariah dapat membuka peluang perbaikan kinerja melalui dua jalur utama, yaitu penguatan kompetensi melalui pelatihan dan penguatan perilaku kerja melalui internalisasi nilai-nilai Islami. Temuan ini memberikan gambaran kontekstual pada tingkat kantor cabang bahwa keberhasilan peningkatan kinerja tidak hanya bergantung pada kemampuan teknis karyawan, tetapi juga pada kesiapan mereka untuk menerapkan nilai syariah dalam setiap aktivitas pekerjaan dan pelayanan kepada nasabah.

4. Faktor Pendukung dan Faktor Penghambat Implementasi MSDM Syariah

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi MSDM Syariah di BSI KCP Kota Sibolga didukung oleh komitmen pimpinan, budaya kerja Islami, dukungan teknologi, serta program pelatihan dan pengembangan kompetensi. Komitmen pimpinan menjadi faktor penting karena penerapan nilai-nilai syariah membutuhkan keteladanan dan konsistensi dalam lingkungan kerja. Budaya kerja Islami yang telah terbentuk juga membantu karyawan menerapkan nilai amanah, kejujuran, tanggung jawab, dan profesionalisme dalam menjalankan tugas. Selain itu, ketersediaan teknologi dan pelatihan yang berkelanjutan memberikan dukungan terhadap peningkatan kemampuan karyawan dalam menghadapi tuntutan pekerjaan yang semakin dinamis.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi MSDM Syariah tidak hanya bergantung pada kebijakan organisasi, tetapi juga pada dukungan lingkungan kerja dan kesiapan SDM. Komitmen pimpinan berfungsi sebagai pengarah, budaya organisasi menjadi lingkungan yang memperkuat penerapan nilai, sedangkan pelatihan menjadi sarana untuk meningkatkan kompetensi karyawan. Kondisi ini sejalan dengan Lubis et al. (2023) yang menunjukkan bahwa kompetensi, pelatihan, motivasi, dan sharia work ethic merupakan faktor penting dalam keberhasilan pengelolaan SDM pada perbankan syariah di Sumatera Utara. Kesamaan tersebut memperlihatkan bahwa penerapan nilai syariah akan lebih efektif apabila didukung oleh pengembangan kompetensi dan lingkungan organisasi yang kondusif.

Di sisi lain, hasil penelitian juga menemukan beberapa faktor penghambat, terutama kesenjangan kompetensi digital antarkaryawan, kesulitan beradaptasi dengan teknologi baru, keterbatasan waktu pelaksanaan pelatihan, serta perubahan pola kerja. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital menghadirkan tuntutan baru terhadap karyawan. Perubahan teknologi yang berlangsung cepat menyebabkan kemampuan adaptasi menjadi kebutuhan yang tidak dapat diabaikan. Keterbatasan waktu pelatihan juga menjadi persoalan karena kegiatan pengembangan kompetensi harus berjalan bersamaan dengan tuntutan pekerjaan dan pencapaian target organisasi.

Temuan tersebut memperlihatkan bahwa tantangan implementasi MSDM Syariah di BSI KCP Kota Sibolga bukan hanya berkaitan dengan bagaimana mempertahankan nilai-nilai Islami, tetapi juga bagaimana mengintegrasikan nilai tersebut dengan tuntutan profesionalisme dan kompetensi digital. Oleh karena itu, pengembangan SDM perlu dilakukan secara berkelanjutan melalui peningkatan literasi digital, pelatihan yang lebih fleksibel, pendampingan bagi karyawan yang mengalami kesulitan adaptasi, serta dukungan manajemen yang konsisten. Dengan pendekatan tersebut, hambatan yang muncul tidak hanya dapat diminimalkan, tetapi juga dapat menjadi bagian dari proses pembelajaran organisasi.

Temuan ini memiliki kesamaan sekaligus perbedaan dengan penelitian Rustiana et al. (2025) pada BSI KC Sibolga yang lebih menyoroti persoalan motivasi kerja dan produktivitas. Penelitian ini memperluas perspektif tersebut dengan menunjukkan bahwa faktor yang memengaruhi pengelolaan SDM pada kantor BSI tidak hanya berkaitan dengan motivasi, tetapi juga mencakup adaptasi terhadap teknologi, pengembangan kompetensi, dukungan pimpinan, budaya kerja Islami, dan konsistensi penerapan nilai syariah. Perbedaan penekanan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja karyawan pada era digital membutuhkan pendekatan MSDM yang lebih komprehensif.

Dengan demikian, temuan utama penelitian ini menunjukkan bahwa efektivitas MSDM Syariah terbentuk dari interaksi antara faktor nilai, manusia, organisasi, dan teknologi. Komitmen pimpinan dan budaya kerja Islami menjadi landasan penerapan nilai, sedangkan pelatihan dan dukungan teknologi memperkuat kompetensi karyawan. Pada saat yang sama, kesenjangan kompetensi digital dan keterbatasan waktu pengembangan menjadi tantangan yang perlu dikelola secara berkelanjutan. Kontribusi penelitian ini terletak pada temuan bahwa implementasi MSDM Syariah di BSI KCP Kota Sibolga tidak cukup hanya mengandalkan kebijakan berbasis syariah, tetapi membutuhkan integrasi nilai Islami, pengembangan kompetensi, dukungan organisasi, dan kemampuan adaptasi teknologi untuk menciptakan kinerja yang berkelanjutan.

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian, implementasi MSDM Syariah pada BSI KCP Kota Sibolga menunjukkan bahwa pengelolaan SDM tidak hanya berorientasi pada pencapaian target kerja, tetapi juga mengintegrasikan nilai amanah, kejujuran, tanggung jawab, keadilan, dan profesionalisme dalam aktivitas kerja. Implementasi tersebut didukung oleh komitmen pimpinan, budaya kerja Islami, program pelatihan dan pengembangan kompetensi, serta pemanfaatan teknologi. Integrasi antara nilai syariah dan pengembangan kompetensi menjadi landasan penting dalam mendukung kinerja karyawan, khususnya dalam menghadapi tuntutan transformasi digital.

Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa peningkatan kinerja tidak

berlangsung secara otomatis melalui penerapan teknologi maupun kebijakan MSDM Syariah. Kesiapan dan kemampuan karyawan dalam beradaptasi menjadi faktor penentu, terutama karena masih ditemukan kesenjangan kompetensi digital dan keterbatasan waktu pengembangan kompetensi. Pelatihan yang dilakukan memberikan peluang peningkatan pemahaman, kepercayaan diri, dan kemampuan karyawan dalam menjalankan tugas serta memberikan pelayanan kepada nasabah. Dengan demikian, efektivitas MSDM Syariah dalam penelitian ini dipahami sebagai hasil dari keterkaitan antara nilai Islami, kompetensi SDM, dukungan organisasi, dan kemampuan adaptasi terhadap teknologi, bukan sebagai dampak dari satu faktor secara terpisah.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan lima informan dan hanya dilakukan pada BSI KCP Kota Sibolga, sehingga hasil penelitian lebih menggambarkan kondisi organisasi dan lokasi tersebut serta belum dapat digeneralisasikan ke seluruh kantor BSI atau industri perbankan syariah. Kedua, data penelitian terutama diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi sehingga sangat bergantung pada keterbukaan informan dan kondisi pada saat penelitian berlangsung. Ketiga, penelitian belum mengukur secara kuantitatif besarnya pengaruh masing-masing praktik MSDM Syariah terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, klaim mengenai efektivitas MSDM Syariah dalam penelitian ini perlu dipahami pada temuan kualitatif, bukan sebagai ukuran hubungan kausal secara statistik.

Rekomendasi

Bagi manajemen BSI KCP Kota Sibolga, pengembangan MSDM Syariah perlu diarahkan pada penguatan integrasi antara nilai-nilai Islami dan kompetensi profesional, khususnya melalui pelatihan digital yang berkelanjutan, pendampingan bagi karyawan yang mengalami kesulitan adaptasi teknologi, serta evaluasi kinerja yang menyeimbangkan pencapaian target dengan kepatuhan terhadap nilai dan etika syariah. Pelaksanaan pelatihan juga perlu dibuat lebih fleksibel agar tidak berbenturan dengan tuntutan pekerjaan.

Bagi peneliti selanjutnya, penelitian dapat dikembangkan dengan melibatkan lebih banyak informan dan beberapa kantor cabang BSI agar diperoleh perspektif yang lebih beragam. Penelitian berikutnya juga dapat menggunakan pendekatan mixed methods atau kuantitatif untuk menguji hubungan antara praktik MSDM Syariah, kompetensi digital, motivasi, dan kinerja karyawan secara lebih terukur. Dengan demikian, penelitian lanjutan dapat melengkapi temuan kualitatif ini sekaligus memberikan bukti empiris yang lebih luas mengenai efektivitas MSDM Syariah dalam menghadapi transformasi digital.

Daftar Pustaka

- Agustono, D. O. S., Nugroho, R., & Alif Fianto, A. Y. (2023). Artificial intelligence in human resource management practices. *Kne Social Sciences*. <https://doi.org/10.18502/kss.v8i9.13409>
- Amri, M. A. (2020). SDM Perbankan Syariah di Brunei Darussalam. *Journal Attanmiyah*, 1(37), 102–115. <https://journal.stebisalululumterpadu.ac.id/index.php/jss/article/view/19>
- Babkin, I., Pulyaeva, V., Ivanova, I., Veys, Y., & Makhmudova, G. (2023). Developing a system for monitoring human resource risks in a digital economy. *Risks*. <https://doi.org/10.3390/risks11050082>
- Hadjri, M. I, Perizade, B., Marwa, T., & Hanafi, A. (2019). Manajemen sumber daya manusia islami, komitmen organisasi dan kinerja karyawan: studi kasus pada bank syariah di sumatera selatan. *International Review of Management and Marketing*, 9 (1), 123–128. Diakses dari <https://www.econjournals.com/index.php/irmm/article/view/7529>
- Harahap, M. A. (2021). *Lembaga Keuangan Nonbank (LKNB)*. Insan Cendekia Mandiri.
- Hu, D., & Lan, Y. (2024). The dual path effect mechanism study of digital-HRM on employee innovative performance and cyberloafing. *Plos One*, 19(8), e0307195. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0307195>
- Kurniawan, D. T., Sopiah, S., Juariyah, L., Agus Prohimi, A. H., & Salleh, M. S. (2021). Analysis of HR management and organizational support in maintaining employee well-being and performance when working from home during covid-19. *Kne Social Sciences*. <https://doi.org/10.18502/kss.v5i8.9382>
- Lee, B. Y., Kim, T., Kim, S., Liu, Z., & Wang, Y. (2022). Socially responsible human resource management and employee performance: the roles of perceived external prestige and employee human resource attributions. *Human Resource Management Journal*. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12481>
- Lubis, R., Matondang, Z., & Cahyani, U. E. (2023). Key success factors islamic human resources in north sumatera islamic banking with analytical network process (ANP). *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 9(3), 898. <https://doi.org/10.17358/jabm.9.3.898>
- Meilani, L. A. (2020). Kompetensi sumber daya manusia islam pada bank syariah. *Khazanah Sosial*, 2(1), 25–30. <https://doi.org/10.15575/ks.v2i1.8157>
- Okatta, C. G., Ajayi, F. A., & Olawale, O. (2024). Leveraging HR analytics for

- strategic decision making: opportunities and challenges. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*.
<https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i4.1060>
- Pei, J., Wang, H., Peng, Q., & Liu, S. (2024). Saving face: Leveraging artificial intelligence-based negative feedback to enhance employee job performance. *Human Resource Management*, 63(5), 775–790. <https://doi.org/10.1002/hrm.22226>
- Ramly, A. T., Dewi, R. S., Lisnawati, S., & Iba, Z. (2026). Tree HR as a Multilevel Heuristic Framework for Human Resource Management and Development in Islamic Educational Institutions: A Systematic Scoping Review. *Jurnal Pendidikan Islam*, 15(1), 17-37. <https://doi.org/10.14421/jpi.2026.151.17-37>
- Ruiz, L., Benitez, J., Castillo, A., & Braojos, J. (2024). Strategi sumber daya manusia digital: Konseptualisasi, pengembangan teori, dan pemeriksaan empiris dampaknya terhadap kinerja perusahaan. *Informasi & Manajemen*, 61 (4), 103966. <https://doi.org/10.1016/j.im.2024.103966>
- Rustiana, D., Ramadhani, S., & Syarvina, W. (2025). Analysis of employee work motivation to increase work productivity at pt. bank syariah indonesia kc sibolga. *Ganaya : Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 8(3), 355–364. <https://doi.org/10.37329/ganaya.v8i3.4341>