

## Implementasi Manajemen Sumber Daya Insani Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan BPRS Madina

Vero Kiki Zuliza<sup>1)</sup>, Dyah Pikanthi Diwanti<sup>2)</sup>

<sup>1,2</sup> Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, Indonesia

Email: verokiki01@gmail.com<sup>1</sup>, dyahpikanthi@umy.ac.id<sup>2</sup>

---

**Abstract:** *This study examines the implementation of Islamic Human Resource Management (IHRM) in improving employee performance at PT BPRS Madina Mandiri Sejahtera Yogyakarta. This study employs a qualitative approach with a case study design, conducted at the head office of PT BPRS Madina Mandiri Sejahtera Yogyakarta. Data were collected through in-depth interviews with seven informants, participatory observation, and documentation. Data analysis used the interactive model by Miles et al. (2014). The results show that IHRM efforts in developing non-sharia employees are carried out through four dimensions: integrity-based inclusive recruitment, structured re-education, mentoring based on Ta'awun values, and spiritual value internalization. The implementation of these four IHRM functions proved to have a significant impact on employee performance across six indicators: quality, quantity, timeliness,*

**Abstrak :** *Penelitian ini mengkaji implementasi Manajemen Sumber Daya Insani (MSDI) dalam meningkatkan kinerja karyawan di PT BPRS Madina Mandiri Sejahtera Yogyakarta. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus, dilakukan di kantor pusat PT BPRS Madina Mandiri Sejahtera Yogyakarta. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam terhadap tujuh informan, observasi partisipatif, dan dokumentasi. Analisis data menggunakan model interaktif Miles dkk. (2014). Hasil penelitian menunjukkan bahwa upaya MSDI dalam membina karyawan non-syariah dilaksanakan melalui empat dimensi: rekrutmen inklusif berbasis integritas, re-edukasi terstruktur, pendampingan berbasis nilai Ta'awun, dan internalisasi nilai spiritual. Implementasi keempat fungsi MSDI tersebut terbukti berdampak signifikan terhadap capaian kinerja karyawan pada enam indikator: kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, dan komitmen kerja. Penelitian ini menegaskan bahwa perbedaan latar belakang pendidikan bukan hambatan selama didukung sistem MSDI yang inklusif dan berbasis nilai Islam.*

---

**Keywords :** *Islamic Human Resource Management; Employee Performance; Ta'awun; BPRS Madina; Islamic Banking*

### PENDAHULUAN

Industri perbankan syariah di Indonesia terus berkembang, menuntut pengelolaan sumber daya insani (SDI) yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga berorientasi pada nilai-nilai Islam. Manajemen Sumber Daya Insani (MSDI) dalam perspektif Islam merupakan suatu proses pengelolaan dan pengembangan individu secara sistematis untuk mencapai tujuan organisasi yang berlandaskan prinsip keadilan ('adl), kejujuran (shiddiq), dan transparansi (Rivai dkk., 2018). Berbeda dari manajemen sumber daya manusia konvensional, MSDI Syariah menempatkan manusia sebagai subjek utama yang

memiliki tanggung jawab tidak hanya secara profesional, tetapi juga secara moral dan spiritual kepada Allah SWT.

PT BPRS Madina Mandiri Sejahtera Yogyakarta menghadapi tantangan unik: mengelola 59 karyawan dengan latar belakang pendidikan yang beragam, di mana sebagian besar di antaranya tidak berasal dari disiplin ilmu syariah. Berdasarkan data laporan keberlanjutan 2024, dari total 53 pegawai aktif, 12 orang berlatar SMA/SMK dan 39 orang berlatar S1 dari berbagai jurusan umum. Kondisi ini menimbulkan kesenjangan kompetensi antara tuntutan operasional perbankan syariah dengan kemampuan awal karyawan berlatar belakang non-syariah. Sementara itu, bank memiliki misi ketiga yang ambisius: menyebarluaskan prinsip-prinsip ekonomi syariah kepada masyarakat, yang menuntut seluruh karyawan menjadi representasi nilai ekonomi Islam dalam perilaku kerja sehari-hari.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa latar belakang pendidikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Handayani, 2022) dan kepatuhan syariah (Rahman dkk., 2024). Godil, Usman, dan Siddiqui (2021) menemukan bahwa penerapan prinsip-prinsip Islam seperti keadilan dan kejujuran memperkuat efektivitas praktik MSDM sehingga memberikan dampak lebih signifikan terhadap kinerja bank syariah. Namun, studi-studi tersebut umumnya menggunakan pendekatan kuantitatif dan belum mengeksplorasi secara mendalam mekanisme internalisasi nilai syariah pada karyawan non-syariah. Fatimah dan Asih (2025) menegaskan bahwa peningkatan kualitas SDM dapat diwujudkan melalui pemetaan kompetensi yang terstruktur dan program pengembangan berkelanjutan untuk menjembatani kesenjangan antara latar belakang pendidikan dan tuntutan industri keuangan syariah.

Secara teoritis, Rivai dkk. (2018) mengidentifikasi empat fungsi utama MSDI Syariah: (1) rekrutmen dan seleksi yang berlandaskan prinsip transparansi dan keadilan ('adalah); (2) pelatihan dan pengembangan yang diarahkan untuk mencapai kualitas insan kamil; (3) penilaian kinerja yang mencerminkan prinsip mas'uliyah (pertanggungjawaban) dan 'adl (keadilan); serta (4) kompensasi yang manusiawi dan sesuai prinsip keadilan distributif. Keempat fungsi ini dalam konteks BPRS Madina dipadukan dengan nilai Ukhuwah Islamiyah, khususnya pilar Ta'awun (tolong-menolong) sebagai mekanisme transfer pengetahuan secara sukarela (Nasution, 2007). Nasution menjelaskan bahwa ta'awun dalam ekonomi Islam mampu meningkatkan efisiensi kerja karena mendorong terjadinya knowledge sharing yang menghapus sekat-sekat formal antara karyawan senior dan junior.

Kinerja karyawan dalam perbankan syariah tidak hanya dipahami sebagai pencapaian hasil kerja secara kuantitatif, tetapi sebagai cerminan integrasi antara kompetensi, motivasi, dan kepatuhan terhadap nilai-nilai syariah (Navaulana &

Hasan, 2024). Rivai dkk. (2018) mengidentifikasi enam indikator kinerja: kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas kerja, kemandirian, dan komitmen kerja. Dalam perspektif Islam, kinerja yang baik lahir dari kesadaran muraqabah, yaitu keyakinan bahwa setiap aktivitas kerja berada

dalam pengawasan Allah SWT, sehingga karyawan terdorong bekerja secara optimal dan bertanggung jawab meski tanpa pengawasan langsung. Penelitian ini bertujuan menganalisis: (1) upaya MSDI dalam membina dan mengembangkan karyawan non-syariah, dan (2) implementasi MSDI terhadap kinerja karyawan di PT BPRS Madina Mandiri Sejahtera Yogyakarta.

## METODE

Penelitian ini menggunakan desain kualitatif dengan pendekatan studi kasus (case study). Pemilihan metode kualitatif didasarkan pada tujuan untuk memahami secara mendalam fenomena yang dialami subjek penelitian dalam konteks alamiahnya (Moleong, 2017). Studi kasus dipilih karena kemampuannya mengungkap konteks unik suatu organisasi secara holistik, yang sangat relevan mengingat karakteristik khas ekosistem perbankan syariah yang diteliti.

Penelitian dilakukan di kantor pusat PT BPRS Madina Mandiri Sejahtera yang berlokasi di Jl. Ringroad Selatan Dongkelan, Panggungharjo, Sewon, Bantul, Yogyakarta. Lokasi ini dipilih karena merupakan pusat koordinasi seluruh kebijakan MSDI dan konsentrasi mayoritas karyawan yang menjadi subjek penelitian. Informan dipilih menggunakan teknik purposive sampling berdasarkan kriteria pengetahuan dan pengalaman langsung terkait kebijakan MSDI perusahaan (Sugiyono, 2019).

Penelitian ini melibatkan tujuh informan yang terdiri dari: (1) satu informan validator, yakni General Manager Operasional dengan masa kerja 9 tahun; (2) satu informan kunci, yaitu Manajer HRD & Support berlatar S1 Ekonomi dengan 17 tahun pengalaman; (3) empat informan utama dari berbagai divisi yang mewakili latar belakang pendidikan syariah dan non-syariah, meliputi Account Officer (S1 Manajemen), Account Officer (S1 Ekonomi Syariah), Teller (S1 Perbankan Syariah), dan Customer Service (S1 Hubungan Internasional); serta (4) satu informan pendukung, yaitu Security berlatar SMK dengan masa kerja 9 tahun. Profil informan disajikan pada Tabel 1 berikut.

Tabel 1. Profil Informan Penelitian

<b>Kode</b>	<b>Usia</b>	<b>J.K</b>	<b>Pendidikan</b>	<b>Jabatan/Masa Kerja</b>
V-GM	44 Th	L	S1 Ekonomi	GM Operasional / 9 Th
INF-01	40 Th	P	S1 Ekonomi	HRD & Support / 17 Th
INF-02	24Th	L	S1 Manajemen*	Account Officer / 2 Th
INF-03	26Th	P	S1 Eko. Syariah	Account Officer / 3,5 Th

INF-04	26 Th	P	S1 Perb. Syariah	Teller / 3 Th
INF-05	26 Th	P	S1 Hub. Intl*	Customer Service / 3 Th
INF-06	28Th	L	SMK*	Security & OB / 9 Th

\*Non-syariah

Data dikumpulkan melalui tiga metode yang saling melengkapi. Pertama, wawancara mendalam dengan panduan semi-terstruktur terhadap seluruh informan yang dilaksanakan pada Maret 2026. Kedua, observasi partisipatif di lingkungan kerja menggunakan lembar rekaman observasi (RM) terstruktur terhadap lima subjek karyawan. Ketiga, dokumentasi yang mencakup profil perusahaan, laporan keberlanjutan 2024, dokumen seleksi, sertifikat pelatihan, presensi pelatihan, dan instrumen Key Performance Indicator (KPI).

Proses analisis data mengikuti model interaktif Miles dkk. (2014) yang terdiri dari tiga tahap: (1) reduksi data, yakni pemilihan dan pemfokusan data yang relevan dengan empat fungsi MSDI dan enam indikator kinerja; (2) penyajian data dalam bentuk teks naratif, tabel, dan bagan; serta (3) penarikan kesimpulan yang diverifikasi melalui bukti-bukti lapangan. Keabsahan data dijamin melalui triangulasi sumber (membandingkan pernyataan antar informan) dan triangulasi teknik (membandingkan hasil wawancara dengan observasi dan dokumen). Validasi akademis dilakukan melalui konfirmasi dengan pakar bidang Manajemen SDM/Ekonomi Syariah.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

PT BPRS Madina Mandiri Sejahtera didirikan pada 3 Desember 2007 berdasarkan Akta Pendirian Nomor 24 dengan modal setor awal Rp750.000.000,-. Bank ini beroperasi di bawah pengawasan Otoritas Jasa Keuangan dengan visi "Menjadi BPRS Syariah terdepan dalam membangun ekonomi umat." Pada tahun 2024, bank ini didukung oleh 59 pengurus dan pegawai dengan komposisi beragam berdasarkan jenjang pendidikan: 12 orang berlatar SMA/SMK, 3 orang D3, 39 orang S1, dan 5 orang berpendidikan S2-S3. Dari sisi status kepegawaian, 39 orang berstatus pegawai tetap dan 14 orang menjalani masa percobaan. Keberagaman latar belakang pendidikan ini menjadi tantangan sekaligus peluang bagi manajemen untuk menerapkan strategi MSDI yang adaptif dan berbasis nilai Islam.

## **Upaya MSDI dalam Membina dan Mengembangkan Karyawan Non-Syariah**

Temuan penelitian mengungkapkan empat dimensi strategi pembinaan yang diterapkan PT BPRS Madina Mandiri Sejahtera secara sinergis untuk menjembatani kesenjangan kompetensi karyawan berlatar pendidikan non-syariah.

### **a. Rekrutmen Inklusif Berbasis Integritas**

Kebijakan rekrutmen di BPRS Madina tidak bersifat diskriminatif terhadap latar belakang pendidikan. Bank membuka peluang kerja bagi pelamar dari semua jurusan dengan standar IPK minimal 3,25. Proses seleksi dirancang sistematis melalui empat tahap: seleksi administrasi, tes tulis yang mengintegrasikan soal-soal kepatuhan syariah, wawancara dua tahap (HRD & GM, dilanjutkan Direksi), serta psikotes dengan sistem gugur (cut-off system) yang ketat.

Aspek paling signifikan adalah keberadaan soal kepatuhan syariah dalam tes tertulis, meskipun rekrutmen terbuka untuk seluruh jurusan. Hasil observasi dokumen mencatat: "Ada kriteria syariah yaitu taat beribadah, bertanggung jawab, jujur dan amanah. Dan tes tertulis terdapat soal kepatuhan syariah." INF-01 (HRD) menegaskan bahwa seluruh calon karyawan diperlakukan secara setara selama memenuhi standar nilai dan menunjukkan integritas yang baik saat wawancara. Kebijakan ini mencerminkan pandangan Alhalimi (2025) bahwa rekrutmen terbuka dan objektif tanpa diskriminasi latar belakang pendidikan merupakan manifestasi nilai keadilan dalam MSDI Syariah. Pakar akademis yang dikonfirmasi dalam penelitian ini menyatakan bahwa standar seleksi BPRS Madina merupakan good HRM practices. Nurmansyah (2020) menegaskan bahwa kompetensi syariah tidak harus bersifat bawaan dari pendidikan formal, melainkan dapat dibentuk melalui pembinaan lanjutan yang terstruktur.

### **b. Re-Edukasi Terstruktur melalui Orientasi dan Pelatihan Berkelanjutan**

Setelah rekrutmen, kesenjangan pemahaman syariah dijembatani melalui program orientasi intensif selama satu hingga dua bulan yang diwajibkan bagi setiap karyawan baru. Selama periode ini, karyawan dibekalimateri fundamental perbankan syariah meliputi konsep akad Murabahah, Mudharabah, Musyarakah, etika bisnis Islam, dan regulasi kepatuhan syariah. INF-02 (Account Officer, S1 Manajemen) mengungkapkan:

"Awal masuk saya benar-benar dibekali teori. Selama seminggu penuh kami diajarkan akad-akad seperti Murabahah dan Mudharabah agar saat bertemu nasabah, penjelasan kami tidak menyimpang dari prinsip syariah." (Wawancara, Maret 2026)

Selain orientasi awal, bank juga mengirimkan karyawan mengikuti pelatihan lanjutan berupa in-house training maupun external training yang diprioritaskan berdasarkan kebutuhan jabatan. Pendekatan berbasis kebutuhan ini selaras dengan Hafid dkk. (2025) yang menekankan pentingnya audit kompetensi berkala dalam menentukan jenis pelatihan yang relevan. Rahman dkk. (2024) menegaskan bahwa

kekurangan pemahaman syariah pada karyawan berlatar pendidikan umum dapat dikompensasi secara efektif melalui pelatihan intensif dan berkelanjutan. Fatimah dan Asih (2025) juga menyatakan bahwa program pengembangan berkelanjutan merupakan jembatan nyata antara gap latar belakang pendidikan dan tuntutan industri keuangan syariah.

c. Pendampingan Berbasis Nilai Ta'awun (Shadowing dan Mentoring)

Temuan lapangan mengungkapkan praktik shadowing dan mentoring yang bersifat informal namun efektif secara struktural. Di lingkungan kerja BPRS Madina, tidak terdapat sekat senioritas yang kaku. Karyawan senior secara sukarela membimbing karyawan baru dalam menangani nasabah, memahami prosedur operasional, dan menyelesaikan persoalan teknis. INF-05 (Customer Service, S1 Hubungan Internasional) menyatakan:

"Setiap ada kendala teknis atau pertanyaan nasabah yang sulit, atasan langsung membimbing. Tidak ada senioritas yang kaku, jadi kami yang dari umum lebih cepat beradaptasi." (Wawancara, Maret 2026)

Praktik ini merupakan manifestasi nilai Ta'awun yang diinternalisasikan sebagai budaya kerja, bukan sekadar slogan. Nasution (2007) menjelaskan bahwa ta'awun dalam ekonomi Islam berfungsi sebagai mekanisme transfer pengetahuan (knowledge sharing) secara sukarela yang mampu meningkatkan efisiensi kerja dan menekan kesalahan prosedur. Dari perspektif Ukhuwah Islamiyah, proses pembinaan ini mencerminkan berjalannya empat pilar secara simultan: ta'aruf (saling mengenal melalui orientasi), tafahum (saling memahami kapasitas masing-masing), ta'awun (saling menolong dalam proses adaptasi), dan takaful (saling menjamin keberhasilan bersama). Qolbi, Panorama, dan Azwari (2021) memperkuat temuan ini dengan menunjukkan bahwa pelatihan sistematis yang didukung iklim organisasi suportif mampu meningkatkan pemahaman karyawan terhadap prinsip syariah secara signifikan. Pakar akademis mengkonfirmasi bahwa budaya Ta'awun di BPRS Madina merupakan good HRM practices dari perusahaan berlandaskan Islam.

d. Internalisasi Nilai Spiritual melalui Rutinitas Harian

Pembinaan karakter kerja Islami berlangsung melalui rutinitas harian yang konsisten: program tadarus Al-Qur'an setiap pagi, briefing motivasi tentang kejujuran dan kerja sama, shalat berjamaah di sela jam kerja, dan program Tahajud Call di luar jam kantor. Observasi mencatat bahwa seluruh karyawan secara konsisten menerapkan etika 3S (Senyum, Sapa, Salam) dan menjalankan ibadah berjamaah.

Ritualisasi nilai-nilai Islam dalam aktivitas harian ini merupakan bentuk internalisasi yang paling efektif, karena nilai tidak sekadar disampaikan secara teoritis melainkan dipraktikkan secara kolektif

hingga menjadi kebiasaan (habit formation). Navaulana dan Hasan (2024) menyatakan bahwa pelatihan yang mengintegrasikan nilai tauhid dan kesadaran spiritual akan membentuk etos kerja yang kuat berbasis muraqabah. Pratomo, Yusri, dan Alam (2024) mengkonfirmasi bahwa spiritual training terbukti efektif dalam meningkatkan kinerja sekaligus loyalitas karyawan pada lembaga perbankan syariah. Karyawan yang semula tidak memiliki latar pendidikan syariah secara bertahap membentuk identitas profesional yang selaras dengan misi dakwah bank. Kurniasih (2024) menambahkan bahwa penerapan MSDM yang berlandaskan nilai-nilai Islami memberikan pengaruh signifikan terhadap peningkatan disiplin dan loyalitas karyawan.

e. Mekanisme Umpan Balik dan Pembinaan Personal

Keunikan sistem pembinaan di BPRS Madina adalah pendekatan evaluasi yang bersifat dialogis dan personal. Ketika HRD mendeteksi penurunan kinerja, respons pertama adalah memanggil karyawan untuk berdiskusi personal. INF-01 menjelaskan: "...yang bersangkutan dipanggil ke HRD, kita melakukan obrolan, perbincangan terkait dengan pekerjaan dia, terkait dengan kendala-kendala yang dihadapi seperti apa, kemudian kita akan bersama-sama mencari solusinya." Mekanisme ini mencerminkan prinsip mas'uliyah yang bersifat dialogis, bukan hierarkis-represif. Sari dkk. (2020) menyatakan bahwa sistem penilaian kerja yang adil berpengaruh positif terhadap motivasi dan kinerja karyawan lembaga keuangan Islam.

### **Implementasi MSDI terhadap Kinerja Karyawan**

Analisis data menunjukkan bahwa implementasi keempat fungsi MSDI memberikan dampak nyata dan signifikan terhadap capaian kinerja karyawan. Sinkronisasi dilakukan antara hasil observasi kinerja pada lima subjek, dokumen KPI manajemen, serta hasil wawancara mendalam seluruh informan.

a. Rekrutmen dan Seleksi sebagai Fondasi Kualitas SDI

Proses seleksi yang mengintegrasikan tes kepatuhan syariah, wawancara bertingkat, dan psikotes menghasilkan karyawan yang memiliki potensi dasar untuk berkembang dalam ekosistem perbankan Islam. Seluruh karyawan yang diobservasi menunjukkan pemahaman yang memadai terhadap akad-akad syariah dalam tugas operasional, mengkonfirmasi keberhasilan proses seleksi dalam mengidentifikasi individu berpotensi. Nugraheni (2025) menegaskan bahwa rekrutmen berbasis karakter dan penguatan aspek mental-spiritual secara konsisten berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi.

b. Pelatihan dan Pengembangan sebagai Akselerator Kompetensi

Fungsi pelatihan berdampak langsung pada indikator kemandirian dan kualitas kerja. Karyawan yang telah melalui pelatihan intensif dan sistem shadowing menunjukkan kemampuan bekerja mandiri tanpa ketergantungan berlebihan pada atasan. INF-04 (Teller) menyatakan: "...setelah adanya pembinaan pasti karyawan itu belajar banyak hal dan menjadikannya lebih bisa sendiri dalam mengerjakan lebih mandiri." Keberadaan dokumen KPI yang mencakup penilaian attitude dan kondisi psikologis karyawan menunjukkan bahwa komitmen manajemen terhadap evaluasi SDI tidak hanya berfokus pada aspek teknis, tetapi juga dimensi sikap dan kesehatan psikologis. Az-Zaakiyyah (2021) menemukan bahwa lingkungan kerja yang kondusif memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan BPRS Madina, memperkuat relevansi pemantauan kondisi psikologis sebagai bagian dari sistem manajemen kinerja yang holistik.

c. Penilaian Kinerja: Evaluasi Berbasis KPI dan Kepatuhan Syariah

Sistem penilaian kinerja di BPRS Madina diimplementasikan melalui instrumen KPI yang mencakup dua dimensi: penilaian kinerja teknis operasional dan penilaian attitude (sikap kerja Islami). INF-01 mengkonfirmasi bahwa penilaian dilakukan setiap enam bulan dengan kepatuhan syariah sebagai indikator utama: "Karena kita bekerja di bank syariah dan kita juga beragama Islam jadi untuk kepatuhan syariah ini akan menjadi kunci utama kami dalam mengelola perusahaan..." Integrasi KPI attitude ini mengkonfirmasi temuan Godil dkk. (2021) bahwa penerapan prinsip-prinsip Islam dalam praktik MSDM memberikan dampak lebih signifikan terhadap kinerja bank syariah secara keseluruhan. Prinsip 'adl dan mas'uliyah menjadi fondasi etis penilaian, memastikan setiap karyawan mendapat evaluasi yang objektif dan proporsional (Rivai dkk., 2018).

d. Kompensasi dan Pemeliharaan: Loyalitas melalui Keadilan dan Kekeluargaan

Fungsi kompensasi di BPRS Madina tidak hanya dipahami sebagai imbalan finansial, tetapi mencakup dimensi penghargaan non-material yang bersifat spiritual dan relasional. Observasi lapangan menemukan bahwa bank menyediakan fasilitas kerja yang nyaman, lingkungan kerja bernuansa kekeluargaan, dan sistem reward bagi karyawan berprestasi. Pakar akademis menegaskan bahwa retention karyawan yang efektif lebih bergantung pada motivasi intrinsik: pekerjaan yang bermakna, iklim kekeluargaan, dan rasa nyaman bekerja di lingkungan yang mendukung. Siddiqui dkk. (2021) menemukan bahwa integrasi praktik MSDM dengan etika kerja Islam mampu signifikan mengurangi kesenjangan kompetensi dan meningkatkan kinerja karyawan. Integrasi antara kompensasi yang adil dengan budaya Ta'awun menciptakan ekosistem kerja kondusif di mana setiap karyawan merasa dihargai secara profesional maupun personal.

e. Capaian Enam Indikator Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil observasi partisipatif terhadap lima karyawan yang mewakili berbagai unit kerja dan latar belakang pendidikan, seluruh indikator kinerja menunjukkan capaian sangat baik.

Kualitas kerja seluruh karyawan sangat baik, tercermin dari kemampuan menjelaskan akad syariah dengan benar dan melaksanakan tugas sesuai SOP. INF-01 menyatakan bahwa implementasi MSDI akan mempengaruhi kualitas kinerja secara langsung karena karyawan yang loyal terhadap perusahaan akan meningkatkan kualitas kerjanya. Kualitas ini mencerminkan nilai ihsan, yaitu bekerja secara optimal dan penuh tanggung jawab (Rivai dkk., 2018). Navaulana dan Hasan (2024) menegaskan bahwa kualitas kerja karyawan bank syariah berkaitan erat dengan pemahaman terhadap fatwa dan regulasi DSN-MUI.

Kuantitas kerja menunjukkan capaian baik dengan sedikit variasi: karyawan berlatar syariah mampu menyelesaikan target lebih cepat, sementara karyawan non-syariah menyelesaikan tepat waktu. INF-02 menyatakan: "...dengan bantuan dan dorongan dari pimpinan kita dapat mencapai target tersebut tentu tidak terlalu sulit." Variasi ini merupakan fase penyesuaian yang normal sebagaimana dijelaskan Zulfahmi dan Zulfison (2023) bahwa pencapaian target berkaitan erat dengan tingkat motivasi dan komitmen kerja.

Ketepatan waktu seluruh karyawan sangat baik. Internalisasi nilai disiplin melalui tadarus pagi dan briefing terbukti membentuk kebiasaan tepat waktu yang konsisten. Basit dkk. (2024) menyatakan disiplin waktu mencerminkan integritas pegawai dalam lembaga berbasis nilai Islam, sementara Rivai dkk. (2018) menghubungkannya dengan penghormatan terhadap nilai waktu sebagaimana tercantum dalam QS. Al-'Ashr.

Efektivitas kerja secara umum sangat baik, meski observasi mencatat perlunya sedikit peningkatan pada efisiensi penggunaan fasilitas kantor pada beberapa karyawan tertentu. Hal ini tidak mengurangi produktivitas keseluruhan. Sari dkk. (2020) menjelaskan bahwa efektivitas kerja dalam perspektif ekonomi Islam diukur dari kontribusinya terhadap stabilitas operasional organisasi.

Kemandirian seluruh karyawan sangat baik. Sistem pelatihan dan shadowing berhasil membentuk staf yang mampu menangani keluhan nasabah secara mandiri tanpa harus terus memanggil atasan. Konsep muraqabah mendorong karyawan bekerja optimal bahkan tanpa pengawasan langsung karena pekerjaan dipahami sebagai ibadah. Gano dkk. (2024) menyatakan bahwa kemandirian yang dilandasi nilai spiritual akan membentuk profesionalisme yang lebih matang.

Komitmen kerja menunjukkan capaian tertinggi, sangat baik untuk seluruh subjek tanpa pengecualian. INF-05 menyatakan komitmennya didasari tanggung jawab moral sebagai representasi bank kepada nasabah. INF-02 mengungkapkan: "...dari visi dan misi itu kita selalu menjalankan tugas-tugas yang diberikan dan juga atas dasar prinsip dari visi dan misi Bank Madinah Syariah." Capaian ini

mengkonfirmasi bahwa internalisasi budaya kerja Islami berperan penting membentuk komitmen berkelanjutan berbasis istiqomah (Navaulana & Hasan, 2024; Rivai dkk., 2018).

f. Sintesis: Hubungan Kausal MSDI dan Kinerja

Penelitian ini menemukan hubungan kausal yang sistematis antara implementasi MSDI Syariah dan capaian kinerja. Rantai kausal dapat dirumuskan: rekrutmen inklusif berbasis integritas menghasilkan karyawan berpotensi; pelatihan terstruktur dan shadowing mengakselerasi kompetensi teknis dan spiritual; internalisasi nilai spiritual membentuk karakter kerja Islami yang konsisten; penilaian berbasis KPI attitude memberikan evaluasi holistik dan berkeadilan; serta kompensasi adil dan budaya kekeluargaan membangun komitmen dan loyalitas jangka panjang. Hasil akhir dari rantai kausal ini adalah capaian kinerja sangat baik secara menyeluruh.

Fakta bahwa karyawan berlatar belakang non-syariah seperti INF-02 (S1 Manajemen), INF-05 (S1 Hubungan Internasional), dan INF-06 (SMK) mampu menunjukkan kinerja setara bahkan melampaui standar umum merupakan bukti empiris terkuat keberhasilan implementasi MSDI. Temuan ini mengkonfirmasi proposisi Rivai dkk. (2018) bahwa implementasi MSDI Syariah yang konsisten dan terintegrasi akan memengaruhi cara karyawan bersikap, bekerja, dan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Musyaropah dan Shoolihah (2024) menemukan bahwa kompetensi merupakan variabel paling dominan dalam memengaruhi kinerja karyawan sektor perbankan syariah Yogyakarta, memperkuat urgensi investasi pada pelatihan dan pengembangan SDI. Dengan demikian, PT BPRS Madina Mandiri Sejahtera dapat diposisikan sebagai model implementasi MSDI Syariah yang adaptif dan inklusif, berhasil mengubah keberagaman latar belakang pendidikan dari potensi kelemahan menjadi kekuatan sinergis.

## KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan dua hal utama. Pertama, upaya MSDI dalam membina karyawan non-syariah di PT BPRS Madina Mandiri Sejahtera dilaksanakan melalui empat dimensi yang saling berkesinambungan: rekrutmen inklusif berbasis integritas yang mengintegrasikan tes kepatuhan syariah, re-edukasi terstruktur melalui orientasi intensif dan pelatihan berkelanjutan, pendampingan berbasis nilai Ta'awun yang efektif, serta internalisasi nilai spiritual melalui rutinitas harian. Keempat dimensi ini beroperasi sinergis sehingga perbedaan latar belakang pendidikan dapat dikelola secara adaptif dan inklusif dalam ekosistem perbankan Islam. Kedua, implementasi MSDI terbukti memberikan dampak signifikan terhadap kinerja karyawan pada enam indikator dengan capaian sangat baik bahkan pada karyawan non-syariah. Dengan demikian, PT BPRS Madina Mandiri Sejahtera dapat diposisikan sebagai model implementasi MSDI Syariah yang adaptif dan inklusif bagi lembaga keuangan syariah secara luas.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alhalimi, M. (2025). Rekrutmen berbasis transparansi dalam manajemen sumber daya insani syariah. *Jurnal Ekonomi Syariah*, 10(1), 45–58.
- Az-Zaakiyyah, H. K. (2021). Pengaruh motivasi kerja, kompensasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan: Studi kasus di PT BPRS Madina Mandiri Sejahtera Yogyakarta [Skripsi tidak diterbitkan]. UIN Sunan Kalijaga.
- Basit, A., dkk. (2024). Disiplin kerja dan kepatuhan syariah dalam lembaga keuangan Islam. *Journal of Islamic Finance*, 12(2), 88–102.
- Fatimah, D., & Asih, D. M. (2025). Peningkatan kualitas manajemen sumber daya manusia pada lembaga keuangan syariah. *Jurnal Manajemen Syariah*, 8(1), 12–28.
- Gano, dkk. (2024). Integrasi prinsip Islam dalam manajemen sumber daya insani. *Islamic Management Journal*, 6(2), 55–72.
- Godil, D. I., Usman, M., & Siddiqui, N. N. (2021). Do Islamic principles moderate the interaction between human resource practices and Islamic banking performance in Pakistan? *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 12(5), 724–742.
- Hafid, dkk. (2025). Audit kompetensi dan pengembangan SDI di perbankan syariah. *Jurnal Ekonomi Islam*, 9(1), 33–47.
- Handayani, F. (2022). Pengaruh kompetensi, kompensasi, dan latar belakang pendidikan terhadap kinerja karyawan: Studi kasus pada PT BPRS Madina Mandiri Sejahtera [Skripsi tidak diterbitkan]. UIN Sunan Kalijaga.
- Kurniasih, A. (2024). Dampak manajemen sumber daya manusia berbasis nilai-nilai Islami dalam peningkatan kinerja karyawan di Bank Syariah Rajasa Lampung Tengah [Skripsi tidak diterbitkan]. IAIN Metro.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage.
- Moleong, L. J. (2017). *Metodologi penelitian kualitatif* (Ed. revisi). Remaja Rosdakarya.
- Musyaropah, A. M., & Shoolihah, M. F. Q. (2024). Pengaruh disiplin, kompetensi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan Bank BPD DIY Syariah. *Jurnal Perbankan Syariah Indonesia*, 5(2), 78–94.
- Nasution, M. E. (2007). *Ekonomi Islam*. Gramedia Pustaka Utama.
- Navaulana, M., & Hasan, M. (2024). Manajemen sumber daya insani berbasis nilai Islam. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam*, 10(2), 112–128.

- Nugraheni, C. A. (2025). Kajian praktik manajemen sumber daya manusia Islami dalam meningkatkan kinerja karyawan di lembaga keuangan syariah. *Jurnal Manajemen Islam*, 7(1), 22–38.
- Nurmansyah. (2020). *Manajemen sumber daya manusia strategik*. Unilak Press.
- Pratomo, R., Yusri, D., & Alam, A. P. (2024). Penerapan manajemen sumber daya insani dalam meningkatkan kinerja karyawan Bank Syariah Indonesia KCP Stabat. *Jurnal Manajemen Perbankan Syariah*, 6(1), 45–60.
- PT BPRS Madina Mandiri Sejahtera. (2024). Laporan keberlanjutan 2024. PT BPRS Madina Mandiri Sejahtera.
- PT BPRS Madina Mandiri Sejahtera. (t.th.). Profil perusahaan. Diakses dari [www.bankmadinasyariah.com](http://www.bankmadinasyariah.com)
- Qolbi, N., Panorama, M., & Azwari, P. C. (2021). Pengaruh motivasi intrinsik dan nilai kerja Islami terhadap kinerja karyawan lembaga keuangan syariah. *Jurnal Ekonomi Islam*, 7(2), 145–162.
- Rahman, D. H., Shiddiq, M. H. A., & Farida, I. (2024). The relationship between educational background and sharia compliance on the performance of Islamic bank employees in Bone Regency. *Annual International Conference on Islamic Economics and Business*, 3(1), 189–204.
- Rivai, V., dkk. (2018). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: Dari teori ke praktik* (Ed. ke-3). Rajawali Pers.
- Sari, dkk. (2020). Sistem penilaian kinerja berbasis keadilan dalam lembaga keuangan syariah. *Jurnal Ekonomi Syariah*, 8(2), 67–83.
- Siddiqui, S. H., Nawaz, M. S., Rashid, M., & Abbas, M. (2021). Human resource management practices and employee performance in the banking sector of Pakistan: The role of Islamic work ethic. *Business & Economic Review*, 13(2), 45–72.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Zulfahmi, Z., & Zulfison. (2023). Pengaruh pelatihan dan komitmen kerja terhadap kinerja karyawan perbankan syariah. *Jurnal Manajemen Bisnis Syariah*, 9(1), 34–48.