

**ORKESTRASI SUMBER DAYA INSANI:  
MENGELOLA SUMBER DAYA *INTANGIBLE*  
PERSPEKTIF *VIRTUAL CAPITAL*  
LEMBAGA KEUANGAN SYARIAH  
(Studi pada BPRS Bhakti Sumekar Sumenep)**

TESIS

Diajukan untuk Memenuhi Sebagian Syarat  
Memperoleh Gelar Magister dalam Program Studi Ekonomi Syariah



Oleh:  
**Fatimatul Fatmariyah**  
**NIM. 02040321010**

**PASCASARJANA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL**  
**SURABAYA**

**2023**

## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini saya:

Nama : Fatimatul Fatmariyah

NIM : 02040321010

Program : Magister (S-2) Ekonomi Syariah

Institusi : Pascasarjana UIN Sunan Ampel Surabaya

Dengan sungguh-sungguh menyatakan bahwa TESIS ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian atau karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Surabaya, 16 Januari 2023

Saya yang menyatakan,



Fatimatul Fatmariyah

## PERSETUJUAN PEMBIMBING TESIS

Tesis berjudul “Orkestrasi Sumber Daya Insani : Mengelola Sumber Daya *Intangible* Perspektif *Virtual Capital* Lembaga Keuangan Syariah (Studi pada BPRS Bhakti Sumekar Sumenep)” yang ditulis oleh Fatimatul Fatmariyah telah disetujui pada Tanggal 04 Januari 2022

Oleh:

### Pembimbing I



Dr. Hj. Fatmah, ST., MM  
NIP. 197507032007012020

### Pembimbing II

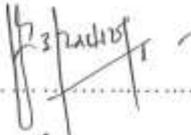
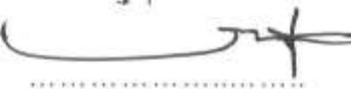


Dr. Ir. Muhamad Ahsan., MM  
NIP. 196806212007011030

## PENGESAHAN TIM PENGUJI UJIAN TESIS

Tesis berjudul “**Orkestrasi Sumber Daya Insani: Mengelola Sumber Daya Intangible Perspektif Virtual Capital Lembaga Keuangan Syariah (Studi pada BPRS Bhakti Sumekar Sumenep)**” yang ditulis oleh **Fatimatul Fatmariyah** ini telah diuji dalam Ujian Tesis pada tanggal 09 Januari 2023

Tim Penguji:

- |   |              |   |
|---|--------------|---|
| 1. Dr. Hj. Fatmah, S.T., M.M., RSA<br>NIP. 197507032007012020   | (Ketua)      |    |
| 2. Dr. Ir. Muhamad Ahsan, M.M<br>NIP. 196806212007011030        | (Sekretaris) |   |
| 3. Dr. Achmad Fageh, S.Ag., M.HI<br>NIP. 197306032005011004     | (Penguji I)  |  |
| 4. Dr. Andriani Samsuri, S.Sos., M.M<br>NIP. 197608022009122002 | (Penguji II) |  |



Surabaya, 09 Januari 2023

Direktur,

  
Prof. H. Masdar Hilmy, S.Ag., MA, Ph.D  
NIP. 197103021996031002



UIN SUNAN AMPEL  
SURABAYA

KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA  
PERPUSTAKAAN

Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax.031-8413300  
E-Mail: perpustakaan@uinsby.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Fatimatul Fatmariyah  
NIM : 02040321010  
Fakultas/Jurusan : S2 Ekonomi Syariah  
E-mail address : fatmariyahfatimatul@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :

Sekripsi  Tesis  Desertasi  Lain-lain (.....)  
yang berjudul :

**Orkestrasi Sumber Daya Insani: Mengelola Sumber Daya *Intangible***

**Perspektif *Virtual Capital* Lembaga Keuangan Syariah**

**(Studi Pada BPRS Bhakti Sumekar Sumenep)**

beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara **fulltext** untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 24 Januari 2023

Penulis

Fatimatul Fatmariyah

## ABSTRAK

Tahun 2021 jumlah lembaga keuangan syariah meningkat dengan *market share* yang lebih besar dari tahun sebelumnya, namun disisi lain mengalami fluktuasi fungsi intermediasi yang disebabkan daya saing dan kompetensi Sumber Daya Insani (SDI) sangat rendah, sehingga perlu pengelolaan SDI melalui orkestrasi. Tujuan penelitian 1). Mengeksplorasi sumber daya *intangible* SDI perspektif *virtual capital*, 2). Mengeksplorasi orkestrasi sumber daya *intangible* SDI perspektif *virtual capital*, dan 3). Mengeksplorasi kerangka kerja orkestrasi SDI perspektif *virtual capital*. Metode penelitian adalah kualitatif naratif dengan informan sebanyak 7 orang. Teknik analisis data adalah *interactive model* melalui *data reduction*, *display*, dan *conclusion* dengan *credibility triangulasi*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, 1). Sumber daya *intangible* SDI perspektif *virtual capital* untuk *intellectual capital* terdiri dari sikap, pengetahuan, keterampilan, pengalaman dan inovasi, *social capital* terdiri dari kemampuan membangun kerjasama, kepercayaan dan partisipasi dalam masyarakat lokal, serta *moral capital* terdiri dari sifat jujur, bertanggung-jawab, penyayang dan pemaaf, 2). Orkestrasi sumber daya *intangible* SDI perspektif *virtual capital* adalah orkestrasi *intellectual capital*, *social capital* dan *moral capital* yang dilakukan secara bertahap melalui penataan, penggabungan dan pemanfaatan kemampuan SDI yang dimiliki oleh masing-masing individu yang berbeda-beda dalam sebuah *teamwork* yang mampu menjadi kekuatan besar sehingga lembaga keuangan Syariah memiliki daya saing, 3). *Framework* orkestrasi sumber daya insani (OSDI) memperlihatkan konfigurasi implementasi secara bertahap mekanisme penataan, penggabungan dan pemanfaatan *intellectual capital*, *social capital*, dan *moral capital* melalui berbagai proses. Orkestrasi ini mampu mengatasi kelemahan dengan cara *combination integrative collaborative* secara berkesinambungan, sehingga tercipta suatu irama yang harmoni dalam menyatukan berbagai kekuatan simfoni SDI dalam mempertahankan dan meningkatkan daya saing perusahaan. Keterbatasan penelitian ini antara lain, peneliti hanya menggunakan perspektif *virtual capital* yang terdiri dari *intellectual capital*, *social capital*, dan *moral capital* dan belum memasukkan seluruh dimensi atau indikator lain dari *virtual capital*.

**Kata kunci:** *orkestrasi, virtual capital, intellectual capital, social capital, moral capital, lembaga keuangan syariah.*

## ABSTRACT

*In 2021 the number of Islamic financial institutions will increase with a larger market share than the previous year, but on the other hand there will be fluctuations in the intermediation function due to the very low competitiveness and competence of Islamic Human Resources (IHR), so it is necessary to manage IHR through orchestration. Research objectives 1). Exploring of intangible resources IHR from a virtual capital perspective, 2). Exploring the orchestration of intangible resources IHR from a virtual capital perspective, and 3). Exploring the orchestration framework of IHR from a virtual capital perspective. The research method is narrative qualitative with 7 informants. The data analysis technique is an interactive model through data reduction, display, and conclusion with credibility triangulation. The research results show that, 1). Intangible resources of IHR from a virtual capital perspective for intellectual capital consists of attitudes, knowledge, skills, experience and innovation, social capital consists of the ability to build cooperation, trust and participation in local communities, and moral capital consists of honest, responsible, compassionate traits and forgiving, 2). Orchestration intangible resources of IHR from a virtual capital perspective is the orchestration of intellectual capital, social capital and moral capital which is carried out in stages through structuring, merging and utilizing the human resources capabilities possessed by each different individual in a teamwork that can become a great strength so that Islamic financial institutions have competitiveness, 3). The Islamic Human Resources Orchestration Framework (IHRO) shows the configuration of the gradual implementation of the mechanism for structuring, merging and utilizing intellectual capital, social capital, and moral capital through various processes. This orchestration is able to overcome weaknesses in a combination, integrative collaborative manner on an ongoing basis, so as to create a harmonious rhythm in uniting the various strengths of the IHR symphony in maintaining and increasing the company's competitiveness. The limitations of this study include that researchers only use a virtual capital perspective consisting of intellectual capital, social capital, and moral capital and have not included all other dimensions or indicators of virtual capital.*

**Keywords:** *orchestration, virtual capital, intellectual capital, social capital, moral capital, Islamic financial institution.*

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN COVER .....	i
LEMBAR PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING.....	ii
PENGESAHAN TIM PENGUJI TESIS .....	iii
PERNYATAAN KESEDIAAN PERBAIKAN TESIS .....	iv
PERNYATAAN KEASLIAN .....	v
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI .....	vi
ABSTRAK .....	vii
<i>ABSTRACT</i> .....	viii
KATA PENGANTAR .....	ix
UCAPAN TERIMA KASIH .....	x
DAFTAR ISI .....	xii
DAFTAR TABEL .....	xiv
DAFTAR GAMBAR .....	xv
DAFTAR GRAFIK .....	xvi
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi dan Batasan Masalah .....	12
C. Rumusan Masalah .....	14
D. Tujuan Penelitian .....	14
E. Kegunaan Penelitian	
1. Kegunaan Secara Teoritis .....	14
2. Kegunaan Secara Praktis .....	15
F. Sistematika Pembahasan .....	15
<b>BAB II. LANDASAN TEORITIK</b>	
A. Konsep Dasar Orkestrasi .....	17
B. Konsep Orkestrasi Sumber Daya .....	18
C. Konsep Orkestrasi Sumber Daya Insani .....	22
D. Konsep <i>Virtual Capital</i> .....	27
1. <i>Intellectual Capital</i> .....	28
2. <i>Social Capital</i> .....	32
3. <i>Moral Capital</i> .....	35
E. Konsep Orkestrasi Sumber Daya Insani Perspektif <i>Virtual Capital</i> .....	37
F. Penelitian Terdahulu .....	40
G. Kerangka Teoritik Penelitian.....	50
H. Kerangka Konsep Penelitian.....	51

## BAB III. METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian .....	52
B. Lokasi Penelitian .....	53
C. Subjek Penelitian .....	54
D. Definisi Operasional Penelitian.....	55
E. Data dan Sumber Data .....	58
F. Teknik Pengumpulan Data .....	60
G. Teknik Analisis Data .....	62
H. Kriteria dan Teknik Keabsahan Data .....	65
<b>BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS DATA</b>	
A. Sejarah BPRS Bhakti Sumekar Sumenep .....	67
B. Gambaran SDI BPRS Bhakti Sumekar Sumenep .....	68
1. Jumlah SDI BPRS Bhakti Sumekar Sumenep .....	69
2. Perencanaan Sumber Daya Insani .....	70
a. Pengembangan Struktur Organisasi .....	71
b. Penerapan KPI (Key performant indicator) .....	72
c. Rekrutmen dan Seleksi SDI .....	72
d. Pelatihan dan Pendidikan SDI .....	73
3. Pengembangan SDI dan Operasional .....	73
C. Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (Corporate Social Responsibility) .....	75
D. Informan Penelitian .....	77
E. Orkestrasi Sumber Daya Insani: Mengelola Sumber Daya <i>Intangible</i> Perspektif <i>Virtual Capital</i> Lembaga Keuangan Syariah (Studi pada BPRS Bhakti Sumekar Sumenep)	
1. Identifikasi Sumber Daya <i>Intangible</i> SDI (Sumber Daya Insani) Lembaga Keuangan Syariah Perspektif <i>Virtual Capital</i> .....	81
a. <i>Intellectual Capital</i> .....	82
b. <i>Social Capital</i> .....	86
c. <i>Moral Capital</i> .....	89
2. Orkestrasi Sumber Daya <i>Intangible</i> Sumber Daya Insani (OSDI) Lembaga Keuangan Syariah Perspektif <i>Virtual Capital</i> .....	93
a. Orkestrasi <i>Intellectual Capital</i> Sumber Daya Insani .....	99
b. Orkestrasi <i>Social Capital</i> Sumber Daya Insani .....	110
c. Orkestrasi <i>Moral Capital</i> Sumber Daya Insani .....	116
3. <i>Framework</i> Orkestrasi Sumber Daya Insani (OSDI) Lembaga Keuangan Syariah Perspektif <i>Virtual Capital</i> .....	121
<b>BAB V. KESIMPULAN, SARAN DAN KETERBATASAN PENELITIAN</b>	
A. Kesimpulan .....	130
B. Saran .....	135
C. Keterbatasan Penelitian .....	137
<b>DAFTAR KEPUSTAKAAN</b> .....	138
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	140

## DAFTAR TABEL

Tabel	Keterangan	Halaman
1.1	Jumlah Perbankan Syariah Indonesia.....	2
2.1	Penelitian Terdahulu.....	41
4.1	Deskripsi Informan Penelitian.....	77



UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Keterangan	Halaman
2.1	<i>Resource orchestration as an integration between resource management and asset orchestration</i> .....	19
2.2	<i>Fram ework Orkestrasi Sumber Daya Insani Perspektif Virtual Capital</i> .....	50
2.3	Kerangka Konsep Orkestrasi Sumber Daya Insani Perspektif <i>Virtual Capital</i> Dikembangkan Untuk Penelitian.....	51
4.1	Jumlah Karyawan BPRS Bhakti Sumekar Sumenep.....	70
4.2	Dimensi <i>Intellectual Capital</i> Lembaga Keuangan Syariah.....	85
4.3	Dimensi <i>Social Capital</i> Lembaga Keuangan Syariah.....	87
4.4	Dimensi <i>Moral Capital</i> Lembaga Keuangan Syariah.....	92
4.5	<i>Resource orchestration as an integration between resource management and asset orchestration</i> .....	94
4.6	Orkestrasi <i>Intellectual Capital</i> .....	107
4.7	Orkestrasi <i>Social Capital</i> .....	114
4.8	Orkestrasi <i>Moral Capital</i> .....	120
4.9	Model Orkestrasi Sumber Daya Insani (OSDI) Lembaga Keuangan Syariah Perspektif <i>Virtual Capital</i> .....	127

UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

## DAFTAR GRAFIK

Grafik	Keterangan	Halaman
1.1	Prosentase Pertumbuhan Keuangan Perbankan Syariah 2017-2021 .....	2



UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

## **BAB I PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Jumlah penduduk Indonesia sangat besar yaitu  $\pm 273.000$  juta jiwa yang terdiri dari 138.308.472 jiwa laki-laki (50,5%), dan 135.576.278 jiwa perempuan (49,5%). Sebagian besar penduduk beragama Islam yaitu sebesar 237,53 juta jiwa pada tahun 2021 atau setara 86,9%<sup>1</sup>. Bonus demografi ini pada dasarnya telah menjadi pasar yang sangat prospek dan menjadi salah satu faktor penting dalam pertumbuhan bisnis perbankan syariah yang terus meningkat setiap tahunnya. Berdasar Laporan Perkembangan Keuangan Syariah (LPKS) OJK tahun 2014, menunjukkan bahwa jumlah perbankan syariah pada tahun 2012 yang berbentuk BUS (Bank Umum Syariah) sebanyak 11, UUS (Unit Usaha Syariah) sebanyak 24, dan BPRS (Bank Pembiayaan Rakyat Syariah) sebanyak 158, lalu pada tahun 2021 tercatat BUS meningkat menjadi 12, UUS turun menjadi 21, dan BPRS meningkat menjadi 164 bank<sup>2</sup>. Hal tersebut menandakan bahwa terjadi perkembangan dan pertumbuhan yang cukup stabil ditengah-tengah pertumbuhan berbagai jenis dan variasi usaha keuangan syariah. Perkembangan selanjutnya, data 5 tahun terakhir antara tahun 2017 hingga 2021, menunjukkan bahwa terjadi fluktuasi pertumbuhan perbankan syariah di Indonesia sebagaimana tampak pada tabel 1.1.

---

<sup>1</sup> dukcapil.kemendagri.go.id, "273-juta-penduduk-indonesia-terupdate-versi-kemendagri" (Jakarta: <https://dukcapil.kemendagri.go.id>, 2022).

<sup>2</sup> OJK, "Laporan Perkembangan Keuangan Syariah 2014," *Otoritas Jasa Keuangan* (Jakarta: Otoritas Jasa Keuangan, 2015).

**Tabel 1.1**  
**Jumlah Perbankan Syariah Indonesia**

Tahun	BUS	UUS	BPRS
2017	13	21	167
2018	14	20	167
2019	14	20	164
2020	14	20	163
2021	12	21	164

Sumber: LPKS Tahun 2017-2021

Perkembangan perbankan syariah juga dapat dilihat dari sisi fungsi intermediasinya. Fungsi intermediasi perbankan syariah selama 5 tahun terakhir yaitu antara tahun 2017 hingga tahun 2021, menunjukkan adanya pertumbuhan positif pada akhir tahun 2021 dibandingkan tahun 2018, 2019 dan 2020, meskipun perkembangan ini tidak sebaik dibandingkan tahun 2017. Data perkembangan fungsi intermediasi tersebut dapat dilihat pada grafik 1.1.



**Grafik 1.1**  
**Prosentase Pertumbuhan Keuangan Perbankan Syariah 2017-2021**

Sumber: Laporan Perkembangan Keuangan Syariah Tahun 2021

Mendasarkan pada grafik 1.1, terlihat bahwa pembiayaan yang disalurkan (PYD), dan dana pihak ketiga (DPK) dan Aset masing-masing

tumbuh positif sebesar 6,90% (yoy) dan 15,30% (yoy), sehingga pertumbuhan aset perbankan syariah selama periode tersebut tercatat sebesar 13,94% (yoy). Total aset, PYD, dan DPK perbankan syariah masing-masing mencapai Rp. 693,80 triliun, Rp. 421,86 triliun, dan Rp. 548,58 triliun pada akhir tahun 2021<sup>3</sup>, jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya yaitu tahun 2020 yang menunjukkan bahwa pembiayaan yang diberikan dan dana pihak ketiga masing-masing tumbuh positif sebesar 8,08% dan 11,98%, sehingga pertumbuhan aset perbankan syariah selama periode tersebut sebesar 13,11% pada akhir tahun 2020. Dari sisi aset tahun 2020 sebesar 13,11% dari sisi PYD tahun 2020 sebesar 8,08%, sedang dari sisi dana pihak ketiga (DPK) tahun 2020 sebesar 11,98%<sup>4</sup>. Selain itu, adanya pertumbuhan perbankan syariah pada tahun 2021 karena didukung oleh *market share* sebesar 6,74% yang terbagi ke BUS 63,68%, UUS 33,86% dan BPRS 2,46%, yang mengalami peningkatan dibandingkan dengan tahun 2020 yaitu 6,51%<sup>5</sup>.

Secara umum, dibalik prestasi yang dicapai oleh perbankan syariah, masih terdapat fluktuasi baik dari segi jumlah perbankan syariah, fungsi intermediasi maupun *market share*-nya. Sehingga OJK pada tahun 2021 telah menyusun berbagai produk pengembangan bagi perbankan syariah, dengan harapan perbankan syariah dapat meningkatkan *exposure* pembiayaan/pendanaan serta memperluas layanannya, sehingga dapat

---

<sup>3</sup> OJK, “Laporan Perkembangan Keuangan Syariah Indonesia 2021: Menjaga Ketahanan Keuangan Syariah Dalam Momentum Pemulihan Ekonomi” (Jakarta: Otoritas Jasa Keuangan, 2022).

<sup>4</sup> OJK, “Laporan Perkembangan Keuangan Syariah Indonesia 2020: Ketahanan dan Daya Saing Keuangan Syariah di Masa Pandemi” (Jakarta: Otoritas Jasa Keuangan, 2021).

<sup>5</sup> OJK, “Laporan Perkembangan Keuangan Syariah Indonesia 2021: Menjaga Ketahanan Keuangan Syariah Dalam Momentum Pemulihan Ekonomi.”

meningkatkan pangsa pasar bagi perbankan syariah dan memberikan kontribusi yang nyata bagi pertumbuhan ekonomi nasional<sup>6</sup>.

Atas dasar berbagai kondisi tersebut, maka perbankan syariah masih wajib terus melakukan perbaikan-perbaikan diberbagai lini seperti penggantian atau pengembangan sistem teknologi yang dimiliki dan digunakan, program peningkatan layanan, penciptaan/pengembangan produk dengan tujuan kepuasan optimal bagi nasabah<sup>7</sup>, dan salah satu bagian yang terpenting adalah pengembangan kapabilitas dan kualitas dari Sumber Daya Insani (SDI) perbankan syariah. Hal ini disebabkan masih terdapat fenomena rendahnya kinerja bank syariah yang salah satu penyebabnya adalah daya saing SDI bank syariah sangat rendah, rendahnya daya saing SDI bank syariah disebabkan oleh belum optimalnya pengembangan SDI, hal ini sebagaimana temuan Latifah dan Ritonga (2020) bahwa tingkat kompetensi dari SDI perbankan syariah Indonesia masih rendah baik pada tataran teoritis maupun praktis<sup>8</sup>.

Diperlukan suatu terobosan strategis dalam pengembangan SDI perbankan syariah yang diharapkan dapat menjadi penopang keberhasilan jangka panjang, karena keberadaan dan keberlangsungan hidup suatu perusahaan tidak terlepas dari keberadaan sumber daya insani yang dimilikinya. Sumber daya insani merupakan *asset* terpenting perusahaan

---

<sup>6</sup> Ibid.

<sup>7</sup> Fathor AS, "Hubungan antara Dimensi Kualitas Jasa, Nilai dan Kepuasan Nasabah Bank Jatim di Pulau Madura," *Jurnal Pamator* 3, no. 2 (2010): 136–48.

<sup>8</sup> Luluk Latifah dan Iskandar Ritonga, "Systematic Literature Review (SLR): Kompetensi Sumber Daya Insani Bagi Perkembangan Perbankan Syariah Di Indonesia," *Al Maal: Journal of Islamic Economics and Banking* 2, no. 1 (2020): 63, <https://doi.org/10.31000/almaal.v2i1.2763>.

sebagai modal dalam menjamin dan menjaga keberlangsungan hidup suatu perusahaan dari masa ke masa. Hal tersebut sejalan dalam menjawab dan mengikuti dinamika perubahan serta tantangan era revolusi industri 4.0 atau industri cerdas yang menyajikan berbagai hal serba otomatisasi yang sangat memerlukan suatu terobosan strategis dalam mengelola sumber daya insani khususnya sumber daya *intangible* SDI.

Sumber daya *intangible* SDI dalam konteks ilmu sumber daya manusia tidak dapat diukur secara langsung dan secara kongkrit kasat mata, karena sumber daya ini bersifat tak berwujud (*Intangible*) tetapi bernilai tinggi. Sumber daya *intangible* SDI terdiri dari antara lain: intelektualitas, pengetahuan, kemampuan mengelola konflik<sup>9</sup>, kemampuan melakukan inovasi, budaya organisasi, kepemimpinan, kapabilitas<sup>10</sup>, kualitas, pengalaman, intuisi, dan *expertise*<sup>11</sup>.

Sumber daya *intangible* yang dimiliki SDI tersebut perlu dilakukan pengelolaan yang strategis melalui orkestrasi. Orkestrasi merupakan istilah dalam bidang manajemen strategis yang merupakan kerangka kerja manajemen sumber daya yang berorientasi pada tindakan manajerial dalam menyusun, menggabungkan, dan memanfaatkan sumber daya perusahaan

---

<sup>9</sup> Juliani Dyah Trisnawati, Indrianawati Usman, dan Dwi Ratmawati, "Human resource orchestration in partnership companies : a multiple case study," *Sys Rev Pharm* 11, no. 5 (2020): 814–22.

<sup>10</sup> David G. Sirmon et al., "Resource Orchestration to Create Competitive Advantage : Breadth , Depth , and Life Cycle Effects," *Journal of Management* 37, no. 5 (2011): 1390–1412, <https://doi.org/10.1177/0149206310385695>.

<sup>11</sup> Diin Fitri Ande, Rolan Mauludy Dahlan, dan Samudra Sukardi, "From Penrose to Sirmon : The Evolution of Resource Based Theory," *Journal of Management and Leadership* 1, no. 2 (2018): 1–13.

untuk mencapai keunggulan daya saing<sup>12</sup>, dan konsep orkestrasi sumber daya ini menawarkan kerangka teoritis untuk manajemen sumber daya manusia strategis di perusahaan<sup>13</sup>, dalam konteks penelitian ini disebut dengan istilah Orkestrasi Sumber Daya Insani (OSDI).

Istilah Orkestrasi Sumber Daya Insani (OSDI) dalam penelitian ini merupakan pengembangan dari konsep orkestrasi sumber daya dan sumber daya manusia. Istilah ini merupakan istilah umum yang mencakup semua kemungkinan mekanisme integrasi dan konten *human resource management (HRM)* yang bertujuan untuk menciptakan nilai di dalam dan lintas organisasi untuk karyawan dan pengelola<sup>14</sup>, dan menurut Pramudianto (2020) orkestrasi manajemen sumber daya manusia ini terbentuk karena adanya kebutuhan yang berubah di dunia industri dalam mengelola sumber daya manusia milenial<sup>15</sup>.

Konsep orkestrasi SDI ini dipilih untuk menggambarkan bagaimana kerangka kerja tindakan manajerial dalam menyusun, menggabungkan, mengelola dan memanfaatkan sumber daya insani strategis perusahaan yang mencakup kemungkinan integrasi SDI yang terbentuk karena adanya

---

<sup>12</sup> Sirmon et al., "Resource Orchestration to Create Competitive Advantage : Breadth , Depth , and Life Cycle Effects"; Ande, Dahlan, dan Sukardi, "From Penrose to Sirmon : The Evolution of Resource Based Theory."

<sup>13</sup> T Rinne, "Human Resource Orchestration for the Implementation of Entrepreneurial Opportunities," *Journal of Entrepreneurship & Organization Management* 4, no. 1 (2015): 1–7, <https://doi.org/10.4172/2169-026X.1000123>.

<sup>14</sup> Tanya Bondarouk, *Orchestrating the e-HRM Symphony*, 1 ed. (Netherlands: University of Twente, 2014).

<sup>15</sup> Christantius Dwiatmadja, *ORCHESTRA: Bagaimana pengelolaan sumber daya manusia menginspirasi dalam menyatukan irama bisnis*, 1 ed. (Jakarta: PT Elex Media Komputindo (Kompas Gramedia), 2020).

kebutuhan yang berubah di dunia industri, dan bertujuan untuk menciptakan nilai dan keunggulan daya saing.

Dalam perkembangan ilmu manajemen modern, lahirlah konsep baru dalam tatakelola sumber daya manusia yang bersifat *intangibile* yaitu konsep *virtual capital* atau modal maya perusahaan yang tidak didasarkan pada modal fisik. Konsep sumber daya *intangibile* dalam perspektif *virtual capital* merupakan suatu konsep yang mengkombinasikan kemampuan individu yang terdiri dari *intellectual capital*, *social capital*, dan *moral capital*<sup>16</sup>. Di era revolusi industri 4.0 atau disebut sebagai era-digital, dampak dari industri 4.0 ini sangat berpengaruh terhadap kinerja manusia, oleh karena itu, kinerja antara manusia dan teknologi perlu dikolaborasikan untuk mendapatkan solusi, memecahkan masalah, serta untuk menemukan inovasi baru. Konsep *virtual capital* dapat dijadikan sebagai rujukan bagi perbankan syariah sebagai faktor utama penyebab kesuksesan dalam mempertahankan eksistensinya. Salah satu *instrument* yang dapat digunakan adalah melalui mekanisme orkestrasi sumber daya insani berbasis *virtual capital*, kerangka ini diyakini mampu meningkatkan daya saing perbankan syariah.

Upaya orkestrasi SDI dalam perspektif *virtual capital* ini dapat ditempuh dengan melakukan implementasi secara bertahap tindakan manajerial yang penting untuk mewujudkan keunggulan kompetitif<sup>17</sup> melalui tiga (3)

---

<sup>16</sup> Kuart Ismanto, "Pengembangan Sumber Daya Insani (SDI) Institusi Berbasis Syariah," *RELIGIA* 14, no. 2 (2011): 297–318, <https://doi.org/10.28918/religia.v14i2.93>.

<sup>17</sup> Hermann Achidi Ndofor, David G Sirmon, dan Xiaoming He, "Firm Resources, Competitive Actions and Performance: Investigating a Mediated Model with Evidence from the In-vitro Diagnostics industry," *Strategic Management Journal* 32, no. 6 (2011): 640–57, <https://doi.org/10.1002/smj.901>.

bentuk yang ditawarkan yaitu *intellectual capital*, *social capital*, dan *moral capital*<sup>18</sup>. *Intellectual capital* terkait dengan pengetahuan dan pengalaman manusia terhadap teknologi yang digunakan. *Social capital* diartikan sebagai jaringan kerjasama yang didasarkan pada rasa saling percaya (*trust*). *Social capital* dalam perspektif Islam dikembangkan melalui jalinan ‘*Ukhuwah Islamiyyah*’. *Moral capital* adalah modal yang dimiliki SDI institusi syariah yang didasarkan pada ‘*ahlak*’, yang berwujud prinsip dan etika bisnis (*muamalah*) dalam Islam<sup>19</sup>.

Orkestrasi SDI berbasis *virtual capital* ini akan terlihat dari sejauh mana kemampuan manajerial dalam menyusun, menggabungkan, mengelola dan memanfaatkan sumber daya insani perusahaan yang mencakup kemungkinan integrasi sumberdaya *intangible* SDI perspektif *virtual capital* yang bertujuan untuk menciptakan keunggulan daya saing, karena menurut Tampubolon (2016) keunggulan bersaing dapat dicapai dengan mencari perbaikan dalam pengelolaan sumber daya manusia atau pemanfaatan yang lebih baik dari sumber daya manusia tersebut. Sehingga orkestrasi SDI perspektif *virtual capital* ini dalam jangka panjang mampu meningkatkan daya saing<sup>20</sup>.

Urgensi konsep ini sejalan dengan beberapa hasil riset terdahulu yang menunjukkan bahwa secara umum, orkestrasi sumber daya di seluruh tingkat perusahaan mampu meningkatkan pengetahuan tentang bagaimana perusahaan

<sup>18</sup> Ismanto, “Pengembangan Sumber Daya Insani (SDI) Institusi Berbasis Syariah.”

<sup>19</sup> Ibid.

<sup>20</sup> Hotner Tampubolon, *Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perannya Dalam Pengembangan Keunggulan Bersaing*, 1 ed. (Depok: Papas Sinar Sinanti, 2016).

mengembangkan keunggulan kompetitif berbasis sumber daya yang memungkinkan untuk berhasil bersaing<sup>21</sup>, sehingga melalui model kinerja sumber daya berbasis tersebut, dapat memajukan pemahaman SDM tentang pendorong kinerja perusahaan<sup>22</sup>, bahkan secara spesifik orkestrasi sumber daya *intangible* melalui proses berbagi ide, kerjasama, komitmen, menghindari konflik sebagai kemampuan sumber daya manusia yang unggul<sup>23</sup>, kolaborasi SDM<sup>24</sup>, dan modal intelektual menjadi pendukung dan pedoman untuk menerapkan kelincuhan di perusahaan<sup>25</sup> dalam menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan, melalui eskplorasi kemampuan manajer dalam mengkonsolidasikan dan mengatur peran, serta tindakan untuk melakukan orkestrasi manusia<sup>26</sup>, karena kognisi manajerial, modal sosial, dan modal manusia membantu strategi SDM untuk keunggulan kompetitif<sup>27</sup>. Akan tetapi, disamping itu terdapat hasil riset yang menentang pandangan dan hasil riset tersebut, bahwa orkestrasi sumber daya adalah kerangka kerja manajer-sentris dan tidak semua komponennya mencerminkan proses

<sup>21</sup> Sirmon et al., "Resource Orchestration to Create Competitive Advantage : Breadth , Depth , and Life Cycle Effects."

<sup>22</sup> Ndofor, Sirmon, dan He, "Firm Resources, Competitive Actions and Performance: Investigating a Mediated Model with Evidence from the In-vitro Diagnostics industry."

<sup>23</sup> Sugiarto Koentjoro dan Anis Eliyana, "Resource Orchestration : Consolidation, Integration, Entrepreneurial and Affective Commitment in Creating Sustainable Competitive Advantage in the Family Firm," *International Journal of Business and Social Science* 6, no. 3 (2015): 128–36.

<sup>24</sup> Yenny Sari dan M Rosiawan, "Orkestrasi Kegiatan Tri Dharma Penguruan Tinggi Dalam Peningkatan Daya Saing Masyarakat," *Jurnal Sinergitas PKM & CSR* 1, no. 1 (2016): 51–62.

<sup>25</sup> Ahmad Baikuni et al., "Framework of Intellectual Capital-Based View in Improving Firm Agility," *Journal of Business and Management Studies* 4, no. 3 (2022): 01–10, <https://doi.org/10.32996/jbms>.

<sup>26</sup> Stav Fainshmidt, Adam Smith, dan Orhun Guldiken, "Orchestrating the flow of human resources: Insights from Spanish soccer clubs," *Strategic Management Journal* 15, no. 4 (2017): 441–60; Trisnawati, Usman, dan Ratmawati, "Human resource orchestration in partnership companies : a multiple case study."

<sup>27</sup> Christopher J Collins, "Expanding the Resource Based View Model of Strategic Human Resource Management," *The International Journal of Human Resource Management* 32, no. 2 (2021): 1971–2017.

penciptaan nilai organisasi yang berfokus pada inovasi berbasis tim (SDM)<sup>28</sup>, dan *collaborative human resource management* (CHRM) serta *entrepreneurial orientation* (EO) secara independen tidak mempengaruhi hubungan antara *human capital* (HC) dan kinerja spesifik perusahaan<sup>29</sup>. Sehingga Jim Andersén dan Torbjörn Ljungkvist menawarkan konsep flokulasi sumber daya untuk menggambarkan bagaimana aktor kunci mengatur berbagai proses orkestrasi sumber daya, bahkan Rinne secara spesifik mengusulkan revisi model dari orkestrasi sumber daya manusia untuk proses implementasi<sup>30</sup>, dan Daniel Peat dan Perrmann-Graham menyarankan penggunaan berbagai metode yang cocok dengan studi yang interdisipliner dari *strategic human resources management* (SHRM) dan *strategic human capital* (SHC)<sup>31</sup>, karena telah terjadi masalah pada faktor internal pengelolaan SDM yang tidak efisien jika tidak melakukan orkestrasi SDM<sup>32</sup>, sehingga keunggulan kompetitif atau daya saing perusahaan tidak tercapai.

Penelitian ini pada dasarnya merupakan penelitian replikasi ekstensi, karena peneliti mengekstensi penelitian yang telah dikembangkan oleh peneliti lain untuk menghasilkan sebuah model atau konsep baru yang lebih

<sup>28</sup> Jim Andersén dan Torbjörn Ljungkvist, "Resource orchestration for team- based innovation: a case study of the interplay between teams, customer, and top management," *R&D Management* 51, no. 1 (2020): 147–60, <https://doi.org/10.1111/radm.12442>.

<sup>29</sup> Jim Andersén, "Resource orchestration of firm-specific human capital and firm performance—the role of collaborative human resource management and entrepreneurial orientation," *The International Journal of Human Resource Management* 32, no. 10 (2021): 2091–2123, <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1579250>.

<sup>30</sup> Rinne, "Human Resource Orchestration for the Implementation of Entrepreneurial Opportunities."

<sup>31</sup> Daniel Peat dan Jaelyn Perrmann-Graham, "Exploring the Interaction Effects Between Human Resource Systems and Resource Orchestration on Firm Outcomes," *ADVANCES IN BUSINESS RESEARCH* 10 (2020): 18–35.

<sup>32</sup> Yuriy Bilan et al., "Hiring and Retaining Skilled Employees In SMEs: Problems In Human Resource Practices and Links With Organizational Success," *Business: Theory and Practice* 21, no. 2 (2020): 780–91, <https://doi.org/10.3846/btp.2020.12750>.

lengkap atau lebih menyeluruh atau lebih fokus. Bila sebuah model penelitian dipandang sebuah miniatur dari fenomena bisnis yang ada, yang dijelaskan oleh beberapa peneliti, maka dalam penelitian ini, peneliti menggunakan konsep yang telah dikembangkan atau mengurangi bagian tertentu yang sudah dikembangkan peneliti lain dan menambah atau mengekstensi model atau konsep baru. Penelitian ini akan menghasilkan sebuah model, konsep atau pendekatan yang baru yang bersifat ekstensi terhadap model yang sudah ada dan dapat melahirkan satu kesatuan pemikiran yang baru, sehingga perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah (1) Penelitian yang ada belum masuk dalam kajian orkestrasi SDI pada LKS, (2) Orkestrasi selama ini hanya berbasis RBV/RBT/RO dan belum ada yang menggunakan perspektif *virtual capital*, (3) Penelitian lain masih berfokus pada perusahaan/lembaga konvensional dan non-perbankan khususnya perbankan syariah, dan (4) penelitian lebih banyak menggunakan pendekatan *literature review*.

Salah satu perbankan syariah yang tak luput dari tuntutan melakukan orkestrasi sumber daya insani tersebut adalah BPRS Bhakti Sumekar Sumenep, LKS ini merupakan salah satu BPRS yang memiliki kinerja yang baik, sehingga mendapatkan berbagai penghargaan yaitu: Penghargaan BUMD Terbaik Se-Madura 2016, *Golden Award* dari info Bank setelah 5 tahun berturut-turut memperoleh predikat kinerja keuangan sangat bagus atas kinerja keuangan 2015 pada tahun 2016 serta memiliki aset terbesar di Jawa Timur dan kedua nasional untuk BPR Syariah. Bahkan BPRS ini telah

melakukan ekspansi ke beberapa kabupaten di Jawa Timur yaitu di Kabupaten Jember dan Pamekasan<sup>33</sup>, sehingga pada tahun 2022 mendapatkan tiga (3) penghargaan dalam TOP BUMD Award 2022 yang diadakan oleh Majalah Top Business<sup>34</sup>. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi sangat penting untuk dilakukan dengan melihat berbagai pencapaian prestasi dan penghargaan yang diraih oleh BPRS Bhakti Sumekar Sumenep, bagaimana tata kelola perbankan khususnya SDI yang ada di BPRS. Sehingga peneliti merasa sangat tertarik untuk mengetahui lebih mendalam tentang apa dan bagaimana strategi yang dilakukan oleh para manajer dan semua lini dalam mencapai berbagai keberhasilannya tersebut. Selain itu, penelitian ini juga dilandasi oleh masih terdapatnya beberapa kelemahan yang terjadi pada beberapa perbankan syariah khususnya yang berbentuk BPRS pada sisi SDI nya. Maka pendekatan dari sisi orkestrasi sumber daya insani terkait pengelolaan sumber daya *intangible* perspektif *virtual capital* dalam meningkatkan daya saing menjadi sorotan khusus dalam penelitian ini.

## **B. Identifikasi dan Batasan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, maka dapat diidentifikasi beberapa permasalahan antara lain yaitu:

1. Perkembangan dan pertumbuhan perbankan syariah cukup fluktuatif bahkan cenderung menurun.

---

<sup>33</sup> BPRS Bhakti Sumekar, "Company Profile PT. BPRS Bhakti Sumekar," *PT. BPRS Bhakti Sumekar*, 2017.

<sup>34</sup> Mr Chan, "BPRS Bhakti Sumekar, Berhasil Raih 3 Penghargaan Bergengsi TOP BUMD Award 2022," *analisnews.co.id*, 2022.

2. Fungsi intermediasi perbankan syariah mengalami penurunan dari tahun sebelumnya.
3. *Market share* perbankan syariah mengalami fluktuasi dan cenderung menurun.
4. Daya saing perbankan syariah sangat rendah.
5. Daya saing Sumber Daya Insani bank syariah sangat rendah.
6. Belum optimalnya Pengembangan Sumber Daya Insani.
7. Tingkat kompetensi dari SDI perbankan syariah Indonesia masih rendah baik pada tataran teoritis maupun praktis.
8. Pengelolaan sumber daya *intangibile* SDI masih rendah.
9. Pengelolaan sumber daya *intangibile* perspektif *virtual capital* (*intellectual capital, social capital, dan moral capital*) belum seutuhnya menjadi rujukan bagi perbankan syariah.
10. Mekanisme orkestrasi SDI pada perbankan syariah belum berjalan dengan baik.

Mendasarkan pada hasil identifikasi permasalahan diatas, maka batasan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Orkestrasi sumber daya *intangibile* SDI perspektif *virtual capital* berupa *intellectual capital*.
2. Orkestrasi sumber daya *intangibile* SDI perspektif *virtual capital* berupa *social capital*.
3. Orkestrasi sumber daya *intangibile* SDI perspektif *virtual capital* berupa *moral capital*.

### C. Rumusan Masalah

1. Bagaimana sumber daya *intangibile* SDI perspektif *virtual capital* lembaga keuangan syariah?
2. Bagaimana orkestrasi sumber daya *intangibile* SDI perspektif *virtual capital* pada lembaga keuangan syariah?
3. Bagaimana kerangka kerja orkestrasi sumber daya insani (OSDI) perspektif *virtual capital* lembaga keuangan syariah?

### D. Tujuan Penelitian

1. Mengeksplorasi sumber daya *intangibile* SDI perspektif *virtual capital* lembaga keuangan syariah.
2. Mengeksplorasi orkestrasi sumber daya *intangibile* SDI perspektif *virtual capital* pada lembaga keuangan syariah.
3. Mengeksplorasi kerangka kerja orkestrasi SDI perspektif *virtual capital* lembaga keuangan syariah.

### E. Kegunaan Penelitian

Kegunaan dari penelitian yang akan dilakukan ini antara lain sebagai berikut:

1. Kegunaan secara teoritis:
  - a) Sebagai pengayaan wawasan dan pengembangan ilmu pengetahuan, serta referensi bidang manajemen sumber daya insani (SDI) khususnya pada perbankan syariah.

- b) Pengembangan wawasan dan pengetahuan tentang orkestrasi SDI dalam meningkatkan daya saing di dunia perbankan khususnya perbankan syariah.
- c) Pengembangan wawasan dan pengetahuan tentang orkestrasi SDI berbasis *virtual capital* dalam meningkatkan daya saing di dunia perbankan khususnya perbankan syariah.
- d) Sebagai bahan referensi bagi penelitian-penelitian dimasa yang akan datang.

2. Kegunaan secara praktis:

- a) Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan masukan bagi praktisi Perbankan Syariah dan pihak manajemen perbankan dalam meningkatkan daya saing melalui pendekatan orkestrasi SDI.
- b) Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan masukan bagi praktisi Perbankan Syariah dan pihak manajemen perbankan dalam meningkatkan daya saing melalui pendekatan orkestrasi SDI berbasis *virtual capital*.

## **F. Sistematika Pembahasan**

Untuk memudahkan pembahasan dalam penulisan, peneliti membagi ke dalam beberapa bab yang didalamnya terdiri dari beberapa sub bab yaitu sebagai berikut:

Bab I berisi tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan sistematika pembahasan. Bab ini

tentunya menjadi pedoman dalam pembahasan yang akan menjadi kajian dalam penelitian kedepannya.

Bab II ini terdapat tiga bagian yaitu pertama, kerangka teoritik yang menguraikan teori-teori yang digunakan sebagai kerangka pembahasan, yang berisi uraian telaah pustaka, referensi, jurnal, artikel, dan lain-lain yang berkaitan dengan topik penelitian ini. Kedua, penelitian terdahulu yang berkaitan dengan masalah yang dibahas dalam penelitian ini. Ketiga, menjelaskan kerangka pemikiran yang berisi kesimpulan dari telaah pustaka yang digunakan.

Bab III membahas tentang metode penelitian yang digunakan dalam penelitian, yang berisi antara lain lokasi penelitian, objek penelitian, informan penelitian, dan teknik analisis.

Bab IV membahas hasil penelitian dan analisis data.

Bab V adalah penutup dari penelitian yang telah dilakukan, yang memaparkan kesimpulan dan saran dari analisis sebelumnya.

UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORITIK**

Penjelasan konstruksi dan arah penelitian sesuai dengan rumusan masalah dan tujuan penelitian yang diajukan, maka perlu disusun kerangka teoritik. Kerangka teoritik ini disusun untuk menjelaskan konsep-konsep orkestrasi SDI berdasarkan konsep orkestrasi sumber daya, orkestrasi sumber daya manusia dan konsep *virtual capital* yang digunakan dalam penelitian.

#### **A. Konsep Dasar Orkestrasi**

Istilah orkestrasi dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) adalah mengolah karya musik sehingga dapat dimainkan oleh orkes, misalnya musik untuk piano digubah untuk orkes/instrumentasi<sup>1</sup>, sedangkan menurut Pramudianto (2020), Orkes atau Orkestra adalah kelompok musisi yang memainkan alat musik bersama, dan *The Orchestra* ini ingin menampilkan karya-karya terbaiknya supaya menjadi sumber inspirasi<sup>2</sup>, dan Tanya Bondarouk (2014) yang terinspirasi dari David Brinkman, "*How to Orchestrate Music*", mengatakan bahwa Orkestrasi merupakan suatu kerajinan dan seni. Seseorang dapat belajar dengan tepat rentang instrumen dan kombinasi yang efektif, termasuk belajar notasi secara efektif dapat dianggap sebagai keterampilan mengatur. Kesenian adalah kemampuan untuk membayangkan suara dan membuatnya menjadi hidup. Hal tersebut melibatkan kreativitas, musikalitas, pengalaman, dan perhatian terhadap

---

<sup>1</sup> kbbi.web.id, "orkestrasi," <https://kbbi.web.id/>, 2022.

<sup>2</sup> Christantius Dwiatmadja, *ORCHESTRA: Bagaimana pengelolaan sumber daya manusia menginspirasi dalam menyatukan irama bisnis*.

berbagai detail. Orkestra yang sukses akan dapat menguasai kerajinan dan pekerjaan menuju seni menciptakan karya baru<sup>3</sup>. Pada dasarnya, konsep-konsep tersebut sangat cocok atau *inline* dengan desain definisi manajemen secara umum yang dianggap sebagai “seni” dalam mengelola sumber daya.

Berdasarkan pendapat para pakar diatas, dapat disimpulkan bahwa orkestrasi adalah kegiatan mengolah dan/atau memainkan seperangkat alat secara bersama-sama sehingga menjadi sumber inspirasi untuk kebutuhan tertentu dan untuk menciptakan suatu karya baru. Indikasi suatu orkestrasi antara lain adalah: mengolah alat, memainkan alat, adanya kelompok bersama, adanya rentang instrument, adanya kombinasi yang efektif, keterampilan mengatur, kreativitas, pengalaman, dan perhatian terhadap berbagai detail<sup>4</sup>.

## **B. Konsep Orkestrasi Sumber Daya**

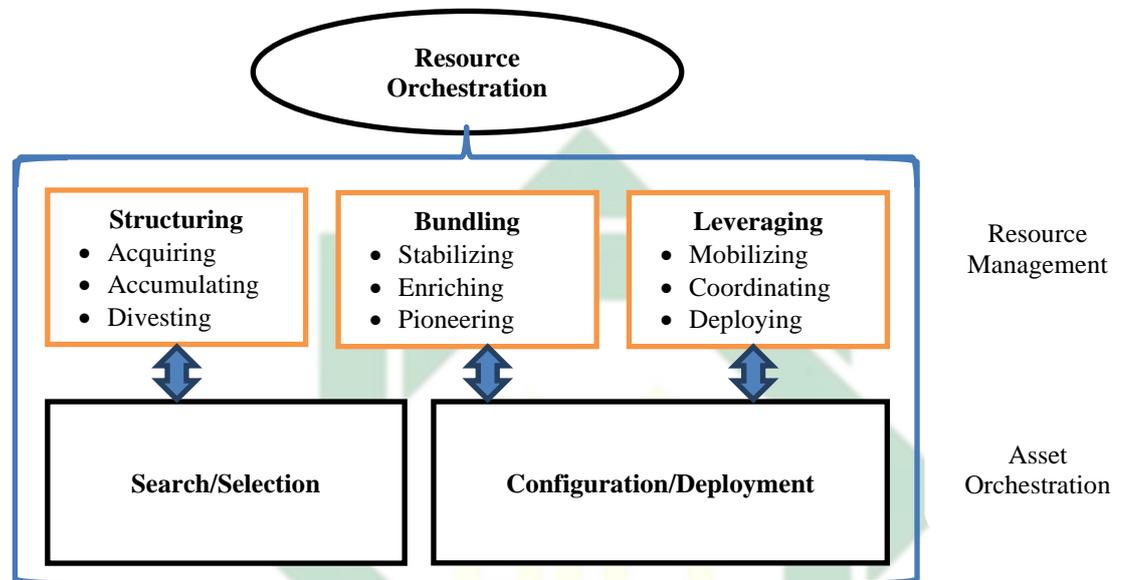
Istilah orkestrasi sumber daya merupakan derivasi dari bidang manajemen strategis, yang merupakan kerangka kerja manajemen sumber daya yang berorientasi pada tindakan manajerial dalam mengelola sebuah perusahaan untuk mencapai keunggulan daya saing<sup>5</sup>. Orkestrasi sumber daya membahas tentang peran tindakan manajer dalam menata atau menyusun, menggabungkan atau mengintegrasikan, dan memanfaatkan sumber daya

<sup>3</sup> Bondarouk, *Orchestrating the e-HRM Symphony*.

<sup>4</sup> Christantius Dwiatmadja, *ORCHESTRA: Bagaimana pengelolaan sumber daya manusia menginspirasi dalam menyatukan irama bisnis*; Bondarouk, *Orchestrating the e-HRM Symphony*; kbbi.web.id, “orkestrasi.”

<sup>5</sup> Sirmon et al., “Resource Orchestration to Create Competitive Advantage : Breadth , Depth , and Life Cycle Effects”; Sari dan Rosiawan, “Orkestrasi Kegiatan Tri Dharma Penguruan Tinggi Dalam Peningkatan Daya Saing Masyarakat.”

perusahaan<sup>6</sup>. Secara spesifik kerangka kerja orkestrasi sumber daya yang dikembangkan oleh Sirmon et al., (2011) sebagaimana dalam gambar 2.1.



**Gambar 2.1. Resource orchestration as an integration between resource management and asset orchestration**

Sumber: Sirmon, et al., 2011

Gambar diatas memberikan gambaran tentang bagaimana manajer meng-integrasikan konsep manajemen sumber daya dan orkestrasi aset yang disebut orkestrasi sumber daya tersebut. Konsep orkestrasi yang dilakukan berupa integrasi model yang dinamis dalam pengelolaan sumber daya dan aset untuk menciptakan suatu nilai melalui kemampuan melakukan penataan yang kompatibel dengan pencarian dan pemilihan, serta penggabungan dan

<sup>6</sup> Ande, Dahlan, dan Sukardi, "From Penrose to Sirmon : The Evolution of Resource Based Theory."

pemanfaatan yang kompatibel dengan konfigurasi, penyebaran atau penerapan sumber daya<sup>7</sup>.

Dasar konsep Orkestrasi Sumber Daya (OSD) atau *Resource Orchestration* (RO) tersebut, merupakan suatu proses evolusi dan pengembangan konsep sumber daya yang berawal dari konsep *Resource-Based View* (RBV). Istilah ini diperkenalkan pertama kali oleh Edith Penrose tahun 1959. RBV adalah teori rantai pasokan, yang kemudian diperkuat oleh Barney (1991), kata RBV adalah memeriksa hubungan antara karakteristik internal perusahaan dan kinerja. Konsep ini pada intinya, mengatakan bahwa inti dari RBV adalah untuk mengembangkan dan memelihara keunggulan kompetitif melalui kemampuan pengelolaan sumber daya atau kontrol terhadap faktor berwujud dan tidak berwujud perusahaan<sup>8</sup>.

Kemudian dalam perkembangannya lahirlah konsep *Resource-Based Theory* (RBT), yang menyatakan perusahaan sebagai kumpulan sumber daya<sup>9</sup>, dan perusahaan memanfaatkan sumber daya yang berharga, langka, tidak dapat ditiru, dan tidak dapat diganti (VRIN) untuk menciptakan keunggulan kompetitif<sup>10</sup>. Konsep ini berasal dari ide Edith Penrose pada tahun 1959 yang dikembangkan kembali didekade 80-an hingga awal dekade 90-an, yang disebut RBV. Dalam pertengahan dekade 90-an dikembangkan

---

<sup>7</sup> Sirmon et al., "Resource Orchestration to Create Competitive Advantage : Breadth , Depth , and Life Cycle Effects"; Ande, Dahlan, dan Sukardi, "From Penrose to Sirmon : The Evolution of Resource Based Theory."

<sup>8</sup> Daniël Peuscher, "The Resource Orchestration Theory as contributor to Supply Chain Management : an assessment on its applicability," in *IBA Bachelor Thesis Conference*, 2016, 1–15.

<sup>9</sup> Ibid.

<sup>10</sup> Peat dan Perrmann-Graham, "Exploring the Interaction Effects Between Human Resource Systems and Resource Orchestration on Firm Outcomes."

perspektif *Knowledge-Based Theory* (KBT), yang melihat pengetahuan sebagai sumber daya utama untuk keunggulan kompetitif. Pada akhir dekade 90-an berkembang konsep kapabilitas dinamis yang ingin mengadaptasi RBV dengan dinamika eksternal lingkungan<sup>11</sup> yang selanjutnya disebut dengan istilah *Resource Orchestration Theory* (ROT).

*Resource Orchestration Theory* (ROT) atau yang lebih dikenal saat ini dengan istilah *Resource Orchestration* (RO), pertama kali secara eksplisit disebutkan dalam literatur karya Sirmon *et al.*, pada tahun 2011. ROT memperluas RBV dan menunjukkan peran manajer yang sebenarnya selama proses pengelolaan sumber daya strategis<sup>12</sup>. Namun, akar teorinya kembali ke 2007 ketika Helfat mengembangkan dua kerangka kerja yang nantinya akan terbentuk dasar dari ROT: Dalam bukunya tahun 2009, Helfat menjelaskan kerangka orkestrasi aset dan manajemen sumber daya, kemudian integrasi antara dua konsep kontemporer tersebut membentuk konsep orkestrasi sumber daya (Sirmon, *et al.*, 2007), dan integrasi dinamika kompetitif dan literatur *Resource-Based View* (RBV) tersebut secara signifikan mampu meningkatkan pemahaman tentang kinerja perusahaan, sehingga pendekatan tersebut memajukan pemahaman tentang pendorong terhadap kinerja perusahaan<sup>13</sup>, bahkan sebagai sebuah kajian yang dinamis, arah kontemporer RBT saat ini telah mengarah pada integrasi orkestrasi sumber daya dengan

---

<sup>11</sup> Ibid.

<sup>12</sup> Ibid.; Peuscher, "The Resource Orchestration Theory as contributor to Supply Chain Management : an assessment on its applicability."

<sup>13</sup> Ndofor, Sirmon, dan He, "Firm Resources, Competitive Actions and Performance: Investigating a Mediated Model with Evidence from the In-vitro Diagnostics industry."

teori ekonomi, eksplorasi struktur mikro dari RBT dan implementasi praktis dari orkestrasi sumber daya<sup>14</sup>.

Tahun 2011, Sirmon *et al.*, sudah menegaskan bahwa bagaimana efektifitas tindakan manajer dalam meningkatkan pengetahuan, mengembangkan keunggulan kompetitif yang berbasis sumber daya telah memungkinkan untuk berhasil bersaing melalui orkestrasi sumber daya tersebut. Sehingga orkestrasi sumber daya dapat dijadikan sebagai kemampuan dinamis untuk beradaptasi dengan perubahan kondisi pasar yang dapat meningkatkan kinerja bagi organisasi.

Berdasarkan pendapat para pakar diatas, dapat disimpulkan bahwa konsep *resource orchestration* (RO) atau Orkestrasi Sumber Daya (OSD) merupakan hasil evolusi yang sangat lama dari konsep RBV, RBT, ROT dan terakhir menjadi RO. Orkestrasi sumber daya pada intinya adalah membahas tentang peran dan tindakan manajerial dalam menyusun, menggabungkan, mengelola serta memanfaatkan segenap sumber daya yang dimiliki perusahaan dengan indikasi tingkat kemampuan peran dan tindakan manajerial dalam menyusun, menggabungkan, dan memanfaatkan segenap sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan,

### **C. Konsep Orkestrasi Sumber Daya Insani**

Istilah Orkestrasi Sumber Daya Insani (OSDI) dalam penelitian ini merupakan pengembangan dari konsep orkestrasi sumber daya (OSD/RO)

---

<sup>14</sup> Ande, Dahlan, dan Sukardi, "From Penrose to Sirmon : The Evolution of Resource Based Theory."

dan orkestrasi sumber daya manusia (OSDM/HRO). Istilah OSDI digunakan karena penelitian ini di fokuskan pada lembaga keuangan syariah.

Konsep orkestrasi sumber daya menurut Rinne (2015) merupakan suatu konsep yang didalamnya menawarkan kerangka teoritis untuk manajemen sumber daya manusia strategis di perusahaan<sup>15</sup>. Namun dalam kajiannya, Rinne mengusulkan adanya revisi model dari orkestrasi sumber daya manusia untuk proses implementasi, hal tersebut sesuai dengan pandangan Andersen (2021) yang mengatakan bahwa dalam orkestrasi sumber daya, konsep kerangka kerja hanya fokus pada *manajer-sentris* dan tidak semua komponennya mencerminkan proses penciptaan nilai organisasi yang berfokus pada inovasi berbasis SDM, lalu pakar ini memperkenalkan konsep *flokulasi* (proses pembentukan untuk meningkatkan saling hubung antar dimensi) sumber daya untuk menggambarkan bagaimana aktor kunci mengatur berbagai proses orkestrasi sumber daya dalam perusahaan<sup>16</sup>, sehingga interaksi sistem SDM dengan orkestrasi sumber daya harus menggunakan berbagai metode yang cocok dengan studi interdisipliner dari SHRM (*Strategic Human Resources Management*) dan SHC (*Strategic Human Capital*)<sup>17</sup>. Artinya bahwa konsep dan implementasi orkestrasi sumber daya manusia ini memang sangat di butuhkan oleh perusahaan, namun memerlukan suatu penyesuaian dari sisi metode, waktu maupun

---

<sup>15</sup> Rinne, "Human Resource Orchestration for the Implementation of Entrepreneurial Opportunities."

<sup>16</sup> Jim Andersen, "Resource orchestration of firm-specific human capital and firm performance-the role of collaborative human resource management and entrepreneurial orientation," *The International Journal of Human Resource Management* 32, no. 10 (2021): 2091–2123.

<sup>17</sup> Peat dan Perrmann-Graham, "Exploring the Interaction Effects Between Human Resource Systems and Resource Orchestration on Firm Outcomes."

prosedurnya, karena menurut Dwiatmaja (2014) orkestra manajemen sumber daya manusia terbentuk karena adanya kebutuhan yang berubah di dunia industri dalam mengelola sumber daya manusia<sup>18</sup>, lebih-lebih ketika *trend* ke depan di saat SDM menjadi topik *trendsetter* sebagai modal perusahaan, maka pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan harmonis menjadi sangat *urgent* didalam dinamika budaya perusahaan, teknologi dan inovasi.

Secara spesifik, Bondarouk pada tahun 2014 menggarisbawahi istilah *orchestra* dalam bidang HRM sebagai sebuah istilah umum yang mencakup semua kemungkinan mekanisme integrasi dan konten HRM yang bertujuan untuk menciptakan nilai didalam dan lintas organisasi untuk karyawan dan pengelola<sup>19</sup>, dan Pramudianto (2020) mengatakan bahwa *orchestra* SDM merupakan suatu strategi bagaimana pengelolaan sumber daya manusia menginspirasi dalam menyatukan irama bisnis. *The Orchestra* ini ingin menampilkan karya-karya terbaiknya supaya menjadi sumber inspirasi, karena bukan hanya sekedar pengetahuan tentang strategi, namun mencakup sebuah eksekusi dalam mengelola sumber daya manusia<sup>20</sup>.

Pentingnya orkestrasi SDI ini secara empiris dari berbagai konteks ditunjukkan dari beberapa hasil riset yang menunjukkan bahwa orkestrasi sumber daya melalui tiga proses: konsolidasi, integrasi, dan kewirausahaan dalam jangka panjang orkestrasi dalam kerangka kerja ini memiliki kemampuan untuk memandu dan membantu beradaptasi dengan ekosistem

---

<sup>18</sup> Christantius Dwiatmadja, *ORCHESTRA: Bagaimana pengelolaan sumber daya manusia menginspirasi dalam menyatukan irama bisnis.*

<sup>19</sup> Bondarouk, *Orchestrating the e-HRM Symphony.*

<sup>20</sup> Christantius Dwiatmadja, *ORCHESTRA: Bagaimana pengelolaan sumber daya manusia menginspirasi dalam menyatukan irama bisnis.*

kolaboratif-dinamis perusahaan, memanfaatkan dan mengatur jaringan sumber daya untuk menciptakan nilai yang berkelanjutan<sup>21</sup>, sehingga diharapkan orkestrasi sumber daya dinamis sebagai input model yang memengaruhi ketahanan organisasi melalui efek gabungan dari akumulasi sumber daya, orkestrasi sumber daya, dan kemampuan manajerial. Oleh karena itu, orkestrasi strategis dari kemampuan dinamis mengarah pada sumber daya perusahaan yang unggul dan ketahanan berkelanjutan<sup>22</sup>. Bahkan dalam dunia pendidikan, orkestrasi sumber daya dalam kegiatan tri dharma dapat meningkatkan kualitas pendidikan dan daya saing<sup>23</sup>, begitu juga platform bisnis pendidikan online menerapkan strategi orkestrasi dengan beberapa jaringan mitra bisnis yang berbeda<sup>24</sup>, dan dalam dunia pemasaran, orkestrasi sumber daya pemasaran secara konsisten memberikan yang terbaik untuk konsumennya, mulai dari variasi produk, kualitas hingga pelayanan yang diberikan melalui pelatihan tenaga medis dan juga misi memperbaiki kondisi masyarakat<sup>25</sup>, bahkan penggabungan kampanye promosi yang digabungkan mampu mewujudkan perubahan besar bagi dunia. Gerakan

---

<sup>21</sup> Seyran Gh. Dehbokry dan Eng K. Chew, "Developing Business Architecture for SMEs: A Strategic Tool for Capability Orchestration and Managing Dynamisms," *Journal of Innovation Management in Small and Medium Enterprise* 2015 (2015): 1–9, <https://doi.org/10.5171/2015.774202>.

<sup>22</sup> Eltigani Ahmed, James Kilika, dan Clare Gakenia, "The conceptualization of dynamic resource orchestration framework as an anchor for organizational resilience," *International Journal of Research in Business and Social Science* 10, no. 7 (2021): 53–61, <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v10i7.1419>.

<sup>23</sup> Sari dan Rosiawan, "Orkestrasi Kegiatan Tri Dharma Penguruan Tinggi Dalam Peningkatan Daya Saing Masyarakat."

<sup>24</sup> Kezia Bunga Indah dan Luh Putu Mahyuni, "Strategi Orkestrasi Platform Bisnis Pendidikan Era New Normal," *Jurnal Aplikasi Manajemen dan Bisnis* 7, no. 3 (2021): 734–42.

<sup>25</sup> Bella Laurensia et al., "Integrasi Orkestrasi Pemasaran dengan Filosofi Dwi Sapta pada Kasus Vaseline Healing Project," *Jurnal Komunikasi Nusantara* 2, no. 1 (2020): 28–41.

moral dan aksi nyata yang digulirkan berdampak positif untuk masyarakat luas<sup>26</sup>.

Manfaat dari orkestrasi sumber daya di era digital yang serba otomatis, memungkinkan sebagian besar pekerjaan dari sistem administrator untuk dilakukan secara otomatis bahkan pada layanan-layanan IT yang kompleks<sup>27</sup>, dan berkinerja buruk jika berwirausaha tanpa menggunakan CHRM<sup>28</sup>, yang pada akhirnya pengembangan kemampuan mengarah pada pengurangan biaya dan peningkatan kualitas internal yang pada akhirnya mengarah pada berbasis sumber daya keunggulan kompetitif<sup>29</sup>.

Keberhasilan orkestrasi sumber daya *intangible* di perusahaan aliansi global dipengaruhi oleh aspek: kemampuan pemimpin dalam melakukan penginderaan terhadap isu eksternal dan internal, mencari mitra aliansi yang memiliki motif yang sinergis, kecerdikan dalam mengatasi kendala yang ada untuk kelangsungan hidup dari perusahaan, memfasilitasi lingkungan kerja yang kondusif bagi pengembangan kompatibilitas budaya (disebut sebagai ambikultur) dalam pelaksanaan kerja bersama mitra. Penelitian ini juga mengembangkan model konseptual yang lebih umum dari orkestrasi sumber daya *intangible* dengan mempertimbangkan perpaduan budaya (ambikultur).

Orkestrasi sumber daya dilakukan melalui transfer eksekutif perusahaan

---

<sup>26</sup> Catherine, Destyana Wahyu Mulyadi, dan Nyken Ayu Phinesa, “Logika Orkestrasi Pada Rangkaian Komunikasi Pemasaran Terpadu Melalui Lifebuoy Berbagi Sehat,” *MEDIALOG: Jurnal Ilmu Komunikasi* III, no. I (2020): 120–38.

<sup>27</sup> Suryo Bramasto, Melani Indriasari, dan Endang Ratnawati D, “Orkestrasi Cloud Dengan Chef , Menuju Keselarasan Sistem Otomasi Teknologi Informasi,” *Faktor Exacta* 13, no. 3 (2020): 140–48, <https://doi.org/10.30998/faktorexacta.v13i3.6426>.

<sup>28</sup> Andersen, “Resource orchestration of firm-specific human capital and firm performance-the role of collaborative human resource management and entrepreneurial orientation.”

<sup>29</sup> Peuscher, “The Resource Orchestration Theory as contributor to Supply Chain Management : an assessment on its applicability.”

sejenis dan melalui perekrutan internal dan eksternal, perusahaan sampai pada tingkat perubahan strategis yang diinginkan<sup>30</sup>, sehingga Omar dan Raheem menunjukkan dampak yang signifikan dari keselarasan sumber daya dengan dimensinya dalam mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan dalam dimensinya<sup>31</sup>.

Konsep ini dipilih untuk menggambarkan bagaimana pengolahan SDI di dalam menghadapi tantangan masa depan bisnis di era industri 4.0, karena sejatinya, orkestra manajemen sumber daya manusia terbentuk karena adanya kebutuhan yang berubah di dunia industri dalam mengelola sumber daya manusia<sup>32</sup>, sehingga diharapkan OSDI mampu meningkatkan daya saing perusahaan, bahkan Hotner Tampubolon mengatakan bahwa keunggulan bersaing dapat dicapai dengan mencari perbaikan dalam pengelolaan sumber daya manusia atau pemanfaatan yang lebih baik dari sumber daya manusia tersebut<sup>33</sup>.

Mendasarkan pada berbagai pendapat tersebut, maka OSDI merupakan suatu gambaran bagaimana kerangka kerja peran dan tindakan manajerial dalam menyusun, menggabungkan, dan memanfaatkan sumber daya insani strategis perusahaan yang mencakup kemungkinan integrasi SDI yang terbentuk karena adanya kebutuhan yang berubah di dunia industri, dan

---

<sup>30</sup> Won Kyung Min, "Resource Orchestration in Business Groups," *SocArXiv* 29 January (2022): 1–23, <https://doi.org/10.31235/osf.io/bc49f>. [osf.io/a63wx](https://doi.org/10.31235/osf.io/a63wx).

<sup>31</sup> Omar AbdulKadir Khaleel dan Sanaa Abdul Raheem Ak-Ubadi, "The Impact of Resource Orchestration on Achieving Sustainable Competitive Advantage," *International Journal of Research in Social Sciences & Humanities* 12, no. 1 (2022): 263–79.

<sup>32</sup> Christantius Dwiatmadja, *ORCHESTRA: Bagaimana pengelolaan sumber daya manusia menginspirasi dalam menyatukan irama bisnis*.

<sup>33</sup> Tampubolon, *Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perannya Dalam Pengembangan Keunggulan Bersaing*.

bertujuan untuk menciptakan nilai dan keunggulan daya saing, dengan indikasi penting berupa peran dan tindakan manajerial dalam menyusun, menggabungkan, dan memanfaatkan sumber daya insani perusahaan.

#### **D. Konsep *Virtual Capital***

Dalam perkembangan ilmu manajemen modern menjelang tahun 2000-an, lahirlah konsep baru dalam tatakelola sumber daya manusia tentang organisasi belajar, manajemen pengetahuan, manajemen perubahan, dan salah satunya adalah modal-maya (*virtual-capital*). *Virtual capital* atau modal maya perusahaan merupakan sumber daya yang bersifat *intangibile*, modal ini tidak didasarkan pada modal fisik. Istilah modal maya atau *virtual capital* ini pertama kali dilontarkan di Indonesia oleh Frans Mardi Hartanto, Guru Besar di Departemen Teknik Industri ITB pada tahun 1997<sup>34</sup>.

Konsep *virtual capital* menurut Charlenecroft merupakan sebuah konsep yang mencoba menangkap sumber daya sosial, budaya, dan identitas kolektif yang diambil dan dipertukarkan individu dalam navigasi dan partisipasi mereka dalam *web* sosial. *Virtual capital* dalam konsepnya memiliki tiga bentuk, yaitu *intellectual capital*, *social capital*, dan *moral capital* <sup>35</sup><sup>36</sup>, sedangkan kerangka *virtual capital* pada perbankan dan keuangan syariah terutama dalam pengembangan Sumber Daya Insani (SDI),

---

<sup>34</sup> Gede Raka, "Menggaris-Bawahi Peran Idealisme, Karakter dan Komunitas dalam Transformasi Institusi" (Bandung: ITB Bandung, 2003); Ismanto, "Pengembangan Sumber Daya Insani (SDI) Institusi Berbasis Syariah."

<sup>35</sup> Raka, "Menggaris-Bawahi Peran Idealisme, Karakter dan Komunitas dalam Transformasi Institusi."

<sup>36</sup> Ismanto, "Pengembangan Sumber Daya Insani (SDI) Institusi Berbasis Syariah."

pertama kali diperkenalkan oleh Ismanto (2011), dengan alasan keuangan syariah perlu mengadopsi perkembangan ilmu manajemen modern.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa *virtual capital* atau modal maya perusahaan merupakan konsep integrasi berbagai sumber daya sumber daya *intangibile* perusahaan yang berbasis *web social* sebagai navigasi dan partisipasi individu. Konsep *virtual capital* dalam keuangan syariah sebagai berikut:

### 1. *Intellectual Capital*

Definisi tetap tentang *intellectual capital* hingga saat ini masih sangat kompleks dan beragam, dan tergantung disiplin dan sudut pandangnya. Beberapa ahli mendefinisikan *intellectual capital* sebagai berikut: *Intellectual capital* merupakan pengetahuan (*knowledge*) dan kemampuan (*ability*) yang dimiliki oleh suatu kolektivitas sosial, seperti sebuah organisasi komunitas intelektual, atau praktik profesional serta *intellectual capital* mewakili sumber daya yang bernilai tinggi dan berkemampuan untuk bertindak yang didasarkan pada pengetahuan<sup>37</sup>. Suryana, mengatakan bahwa modal intelektual merupakan perwujudan dalam bentuk ide-ide sebagai modal utama yang disertai pengetahuan, kemampuan, keterampilan, komitmen, dan tanggung jawab sebagai modal tambahan<sup>38</sup>, sedangkan Choudhury yang mengutip beberapa definisi dari peneliti sebelumnya mengatakan bahwa modal intelektual mewakili

<sup>37</sup> Moehariono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Edisi Revi (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2014).

<sup>38</sup> Suryana, *Kewirausahaan* (Jakarta: Salemba Empat, 2011).

pengetahuan kolektif yang tertanam dalam personel, organisasi rutinitas dan hubungan jaringan organisasi<sup>39</sup>.

Berdasarkan beberapa definisi diatas, maka modal intelektual dapat diartikan sebagai suatu sumberdaya *intangibile* berupa ide, sikap, pengetahuan, kompetensi, kemampuan, keterampilan, pengalaman, komitmen dan tanggungjawab yang dimiliki dan tertanam dalam personil suatu organisasi atau perusahaan.

Modal intelektual telah menjadi satu-satunya asset yang tak tergantikan di era globalisasi ini, mengelola modal intelektual merupakan esensi dari bisnis modern dalam menjawab tantangan revolusi industry khususnya revolusi industry 4.0. Modal intelektual telah menjadi asset tidak berwujud yang sangat *urgent* dan menjadi indikator paling dominan di dalam keberhasilan suatu perusahaan<sup>40</sup>. Modal intelektual menurut Bontis et, al dalam Purba dapat diperoleh melalui 3 (tiga) sumber yaitu: 1). Modal manusia (seperti intelektual, keterampilan, kreativitas, cara kerja), 2). Modal organisasi (kekayaan intelektual, data-data proses-proses, budaya), dan 3). Modal hubungan (seluruh hubungan dengan dunia luar seperti konsumen, mitra, jaringan, kebijakan, dan lain-lain)<sup>41</sup>. Bahkan Pires dan Alves mengidentifikasi modal intelektual meliputi pengetahuan, kompetensi, pengalaman dan keterampilan karyawan (sumber daya

---

<sup>39</sup> Jyotirmayee Choudhury, "Performance Impact of Intellectual Capital: A Study of Indian it Sector," *International Journal of Business and Management* 5, no. 9 (2010): 72–80, <https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n9p72>.

<sup>40</sup> The Elisabeth Cintya Santosa dan Roni Setiawan, "Modal Intelektual dan Dampaknya Bagi Keberhasilan Organisasi," *Jurnal Manajemen* 7, no. 1 (2007): 41–53.

<sup>41</sup> Sukarman Purba, "Strategi Pengembangan Modal Intelektual dalam Meningkatkan Kualitas Kepemimpinan," *Generasi Kampus* 4, no. 2 (2011): 56–66.

manusia); kegiatan penelitian dan pengembangan, rutinitas, prosedur, sistem dan database organisasi serta hak kekayaan intelektual (aktivitas dan sumber daya organisasi); dan sumber daya yang terkait dengan hubungan eksternal dengan pelanggan, pemasok, dan mitra dalam penelitian dan pengembangan (sumber daya relasional)<sup>42</sup>. Sehingga penelitian ini akhirnya fokus pada modal intelektual yang bersumber dari modal manusia. Modal intelektual yang bersumber dari modal manusia diperoleh melalui beberapa sumber yaitu kompetensi, sikap atau perilaku dan kecerdasan atau kemampuan intelektual<sup>43</sup>.

Modal intelektual dalam penelitian ini merujuk pada modal-modal non fisik atau yang tidak berwujud (*intangible assets*) atau tidak kasat mata (*invisible*), yang terkait dengan pengetahuan dan pengalaman manusia serta teknologi yang digunakan. Modal intelektual adalah perangkat yang diperlukan untuk menemukan peluang dan mengelola ancaman dalam kehidupan. Berbagai perusahaan yang unggul dan meraih banyak keuntungan adalah perusahaan yang terus menerus mengembangkan sumber daya manusianya. Lebih jauh dalam komunitas perekonomian global ditandai dengan implementasi teknologi, perusahaan dihadapkan pada tantangan perubahan teknologi yang cepat. Untuk beradaptasi dalam perubahan lingkungan yang dinamis, perlu SDM yang

---

<sup>42</sup> Rui Alexandre Pires dan Maria do Céu Gaspar Alves, "Proceedings of the European Conference on Information Management and Evaluation," in *European Conference on Information Management and Evaluation* (Como: Academic Publishing Limited, 2011), 411.

<sup>43</sup> Nofri Yenti, Machasin, dan Chairul Amsal, "Effect of Emotional Intelligence, Intellectual Intelligence and Discipline to Nurses Performance in PMC Hospital Pekanbaru," *Jom FEKON* 1, no. 2 (2014): 1–21.

kompeten, yaitu berbasis pengetahuan (*knowledge based worker*) dan yang menguasai lebih dari satu keterampilan (*multiskill worker*). Oleh karena itu diperlukan pengelolaan aset intelektual untuk meningkatkan daya saing perusahaan<sup>44</sup>.

Implementasi konsep *intellectual capital* ini dalam pandangan Ismanto, bahwa *intellectual capital* yang dibutuhkan keuangan syariah adalah pemahamannya tentang konsep keuangan syariah yang terangkum dalam kompetensi pelaku keuangan syariah. Kompetensi pada dasarnya gambaran tentang apa yang seyogyanya dapat dilakukan (*be able to do*) seseorang dalam suatu pekerjaan, berupa kegiatan, perilaku dan hasil yang seyogyanya dapat ditampilkan atau ditunjukkan. Agar dapat melakukan (*be able to do*) sesuatu dalam pekerjaannya, tentu saja seseorang harus memiliki kemampuan (*ability*) dalam bentuk pengetahuan (*knowledge*), sikap (*attitude*) dan keterampilan (*skill*) yang sesuai dengan bidang pekerjaannya<sup>45</sup>.

## 2. *Social Capital*

Konsep modal sosial pada dasarnya sudah diterapkan sejak lama pada berbagai bidang seperti pengembangan modal manusia, kinerja ekonomi perusahaan, sosial kemasyarakatan, negara dan agama. Istilah modal sosial ini pada awalnya muncul dalam studi komunitas yang menyoroti pentingnya modal sosial bagi individu sebagai seperangkat

<sup>44</sup> Ismanto, "Pengembangan Sumber Daya Insani (SDI) Institusi Berbasis Syariah."

<sup>45</sup> Ibid.

sumber daya yang melekat dalam hubungan keluarga dan organisasi sosial masyarakat, kelangsungan hidup, jaringan hubungan pribadi yang kuat dan lintas sektor dengan dasar kepercayaan, kerja sama, dan tindakan kolektif<sup>46</sup>. Modal sosial merupakan suatu kemampuan masyarakat untuk bekerja sama, demi mencapai tujuan-tujuan bersama, di dalam berbagai kelompok dan organisasi<sup>47</sup>.

Mendasarkan pada pendapat tersebut, maka dapat dikatakan bahwa modal sosial adalah seperangkat kemampuan individu dalam membangun hubungan sosial dengan berbagai sektor dengan dasar saling percaya, kerjasama kemitraan dalam menjaga kelangsungan hidup. Modal sosial lebih menekankan pada potensi kelompok dan pola-pola hubungan antar individu dalam suatu kelompok dan antar kelompok, dengan ruang perhatian pada kepercayaan, jaringan, norma dan nilai yang lahir dari anggota kelompok dan menjadi norma kelompok<sup>48</sup>.

Dalam konteks manajemen, *social capital* diartikan sebagai jaringan kerjasama yang amat padu yang didasarkan pada rasa saling percaya (*trust*) diantara sesama<sup>49</sup>. Modal sosial sebagai aset tidak berwujud telah mampu menjadi indikator yang dominan di dalam keberhasilan suatu

<sup>46</sup> Janine Nahapiet dan Sumantra Ghoshal, "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage," *The Academy of Management Review* 23, no. 2 (1998): 242–66.

<sup>47</sup> Thomas Santoso, *Memahami Modal Sosial*, 1 ed. (Surabaya: CV Saga Jawadwipa, 2020); Subroto Rapih, "Analisis Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM), Modal Sosial Dan Modal Finansial Terhadap Kinerja Umkm Bidang Garmen Di Kabupaten Klaten," *Assets: Jurnal Akuntansi dan Pendidikan* 4, no. 2 (2015): 168, <https://doi.org/10.25273/jap.v4i2.685>.

<sup>48</sup> Debrina Felicia Putri Nurtani dan Dhyah Harjanti, "Perilaku Perusahaan dalam Pengembangan Modal Sosial Pada PT. Lestari Bambe Plastik," *AGORA* 4, no. 1 (2016): 782–89.

<sup>49</sup> Ismanto, "Pengembangan Sumber Daya Insani (SDI) Institusi Berbasis Syariah."

perusahaan<sup>50</sup>, bahkan modal sosial menjadi posisi yang paling penting dalam mendorong perusahaan menerapkan hadirnya norma, perilaku, nilai dan keyakinan bagi *stakeholders*. Sehingga Muchtar dalam Maulatuzulfa mengemukakan beberapa indikator yang dapat digunakan untuk menilai sejauh mana modal sosial sudah dimanfaatkan oleh perusahaan, antara lain: 1) Kemampuan membangun kerjasama. 2) Kemampuan membangun kepercayaan. 3) Partisipasi dalam masyarakat lokal<sup>51</sup>. Fukuyama dalam primadona juga menunjukkan elemen utama dalam *social capital* mencakup *norms, reciprocity, trust dan network*<sup>52</sup>, hal tersebut dipertegas oleh Suryana yang mengatakan modal sosial diwujudkan dalam bentuk kejujuran dan kepercayaan, sehingga dapat terbentuk citra<sup>53</sup>, dan Coleman dalam Santoso menyebutkan setidaknya terdapat tiga elemen dalam modal sosial), 1). Kepercayaan (*trustworthiness*), 2). Jaringan informasi (*information channels*), dan 3). Norma dan sanksi yang efektif (*norms dan effective sanctions*)<sup>54</sup>.

Dalam keuangan syariah, Ismanto, berpandangan bahwa pengembangan *social capital* di keuangan syariah dapat dikembangkan melalui konsep “*Ukhuwah Islamiyyah*” berupa jalinan silaturahmi. Pembangunan *networking* dilakukan dengan berbagai pihak yang memiliki

<sup>50</sup> Santosa dan Setiawan, “Modal Intelektual dan Dampaknya Bagi Keberhasilan Organisasi.”

<sup>51</sup> Hisbiyah Maulatuzulfa dan Nur’aini Rokhmania, “Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia, Literasi Keuangan, Modal Keuangan, dan Modal Sosial Terhadap Kinerja UMKM,” *Jurnal Ekonomi dan Bisnis* 11, no. 1 (2022): 171–79.

<sup>52</sup> Primadona, “Peranan Modal Sosial Dan Modal Manusia Dalam Wirausaha,” in *Seminar Nasional Ekonomi Manajemen dan Akuntansi (SNEMA)*, 2015, 199–204.

<sup>53</sup> Suryana, *Kewirausahaan*.

<sup>54</sup> Santoso, *Memahami Modal Sosial*.

kepentingan dengan keuangan syariah<sup>55</sup>. *Ukhuwah Islamiyyah* atau jalinan silaturahmi dalam konteks syariah ini tidak hanya dibangun antar umat Islam, tetapi terimplementasikan secara menyeluruh. Tujuannya adalah menjaga keharmonisan dalam hubungan jangka panjang yang tidak hanya sesama manusia, tetapi juga kepada pencipta-Nya.

Lembaga keuangan syariah secara intensif perlu membangun kerjasama dengan berbagai pihak untuk mendapatkan kepercayaan (*trust*). Proses kerjasama kemitraan dapat dikembangkan melalui konsep silaturahmi sebagai bentuk sosialisasi. Pendekatan kepada kelompok-kelompok tertentu menjadi penting sebab adakalanya organisasi yang berbasis Islam tidak percaya dengan konsep keuangan syariah.

Dalam penelitian ini peneliti memakai beberapa indikator untuk mengukur social capital, sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Muchtar dalam Maulatuzulfa, antara lain: kerjasama, kepercayaan, dan partisipasi dalam masyarakat lokal.

### 3. *Moral Capital*

Banyak penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan sangat tergantung pada sejauh mana perusahaan berpegang pada prinsip etika bisnis di dalam kegiatan bisnis yang dilakukannya. Untuk berperilaku sesuai dengan kaidah etik perusahaan memiliki berbagai perangkat pendukung etik, yang salah satunya adalah manusia yang memiliki moral yang mengharamkan perilaku yang melanggar etik. Banyak hasil

---

<sup>55</sup> Ismanto, "Pengembangan Sumber Daya Insani (SDI) Institusi Berbasis Syariah."

penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang berpegang pada prinsip moral atau etika memiliki citra perusahaan yang baik.

Moral merupakan element yang sangat penting yang wajib menjadi salah satu pertimbangan dalam perusahaan, karena moral merupakan salah satu ukuran atau indikator baik buruknya suatu sikap. Sehingga moral merupakan suatu modal utama yang harus dimiliki segenap personil perusahaan. Suryana mengatakan bahwa modal moral dalam perusahaan diwujudkan dalam bentuk etika seperti: Kejujuran, memiliki integritas, menepati janji, kesetiaan, suka membantu orang lain, warga negara yang baik dan taat hukum, dan mengejar keunggulan<sup>56</sup>.

Mendasarkan pendapat diatas, maka dapat disimpulkan modal moral adalah modal yang dimiliki SDI perusahaan yang didasarkan dan diwujudkan dalam bentuk prinsip dan etika bisnis.

Secara umum, terdapat empat komponen modal moral yang membuat seseorang memiliki kecerdasan moral yang tinggi yakni:

- a) Integritas/Kejujuran (*integrity*). Integritas adalah kemauan untuk mengintegrasikan nilai-nilai universal di dalam perilaku. Individu memilih berperilaku yang tidak bertentangan dengan kaidah perilaku etikal yang universal. Orang berperilaku atas keyakinan bahwa perilaku dalam bekerja yang etika adalah sesuatu yang harus dilakukan dan akan membuat dirinya bersalah jika hal itu dilakukan.

---

<sup>56</sup> Suryana, *Kewirausahaan*.

- b) Bertanggung-jawab (*responsibility*). Artinya bahwa seseorang harus bertanggungjawab atas perbuatan yang dilakukannya. Hanya orang-orang yang mau bertanggung-jawab atas tindakannya dan memahami konsekuensi dari tindakannya yang bisa berbuat sejalan dengan prinsip etik yang universal.
- c) Penyayang (*compassionate*). Penyayang adalah tipe orang yang tidak akan merugikan orang lain, karena dia menyadari memberi kasih sayang pada orang lain adalah juga sama dengan memberi kasih sayang pada diri sendiri. Orang yang melanggar etika adalah orang yang tidak memiliki kasih sayang pada orang lain yang dirugikan akibat perbuatannya yang melanggar hak orang lain.
- d) Pemaaf (*forgiveness*). Pemaaf adalah sifat yang diberikan pada sesama manusia. Orang yang memiliki kecerdasan moral yang tinggi bukanlah tipe orang pendendam yang membalas perilaku yang tidak menyenangkan dengan cara yang tidak menyenangkan pula. Sama halnya dengan modal intelektual yang berbasis pada kecerdasan intelektual maka modal moral dasarnya adalah kecerdasan moral yang berbasis pada empat kompetensi moral di atas.

Bentuk *moral capital* keuangan syariah terwujud dalam bentuk akhlaq (etika). Perlu diingat bahwa sesungguhnya Islam terdiri dari komponen utama, yaitu aqidah, syariah, dan akhlaq. Jadi jelas bahwa akhlaq adalah salah satu unsur kesempurnaan Islam seseorang. Akhlaq menjadi hal yang sangat sensitif bagi para pelaku keuangan syariah sebab

disana ada unsur kejujuran, keterbukaan, penipuan, dan lain-lain. Unsur-unsur etika ini menjadi pertarungan keuangan syariah dalam membawa nama besar Islam. Bentuk moral capital keuangan syariah dalam keuangan dan perdagangan terumus dalam bentuk etika bisnis Islam.

#### **E. Konsep Orkestrasi Sumber Daya Insani Perspektif *Virtual Capital***

*Virtual capital* merupakan sumber daya *intangible* yang dimiliki oleh SDI. Sumber daya *intangible* SDI dalam konteks ilmu sumber daya manusia tidak dapat diukur secara langsung dan secara kongkrit kasat mata, karena sumber daya ini bersifat tak berwujud (*Intangible*) tetapi bernilai tinggi. Sumber daya *intangible* SDI terdiri dari antara lain: intelektualitas, pengetahuan, kemampuan mengelola konflik, kemampuan melakukan inovasi, budaya organisasi, kepemimpinan, kapabilitas, kualitas, pengalaman, intuisi, kemampuan kerjasama, etika, moral dan *expertise*. Di era revolusi industri 4.0 atau disebut sebagai era-digital, konsep *virtual capital* dapat dijadikan sebagai rujukan bagi perbankan syariah sebagai faktor utama penyebab kesuksesan dan mempertahankan eksistensinya. Oleh karena itu sumber daya *intangible* yang dimiliki SDI tersebut perlu dilakukan pengelolaan yang strategis melalui orkestrasi.

Berdasar paparan diatas, maka istilah orkestrasi SDI perspektif *virtual capital* merupakan suatu konsep kerangka kerja peran dan tindakan manajerial dalam menyusun, menggabungkan, dan memanfaatkan kemampuan sumber daya insani perusahaan baik secara individu maupun

kelompok yang mencakup kemampuan *intellectual capital*, *social capital*, dan *moral capital*.

Upaya orkestrasi SDI dalam perspektif *virtual capital* ini dapat ditempuh dengan melakukan implementasi secara bertahap tindakan manajerial yang penting untuk mewujudkan keunggulan kompetitif<sup>57</sup>, melalui tiga (3) bentuk yang ditawarkan yaitu *intellectual capital*, *social capital*, dan *moral capital*. *Intellectual capital* terkait dengan pengetahuan dan pengalaman manusia terhadap teknologi yang digunakan. *Social capital* diartikan sebagai jaringan kerjasama yang didasarkan pada rasa saling percaya (*trust*). *Social capital* dalam perspektif Islam dikembangkan melalui jalinan *Ukhuwah Islamiyyah*, dan berfungsi mengembangkan institusi dalam pemahamannya terhadap jaringan sosial umat Islam. *Moral capital* adalah modal yang dimiliki SDI institusi syariah yang didasarkan pada *akhlaq*, yang berwujud prinsip dan etika bisnis (*muamalah*) dalam Islam<sup>58</sup>.

Orkestrasi SDI perspektif *virtual capital* ini akan terlihat dari sejauh mana kemampuan manajerial dalam mengelola, menyusun, menggabungkan, dan memanfaatkan sumber daya insani perusahaan yang mencakup kemungkinan integrasi kemampuan SDI perspektif *virtual capital* yang bertujuan untuk menciptakan keunggulan daya saing, karena keunggulan bersaing dapat dicapai dengan mencari perbaikan dalam pengelolaan sumber daya manusia atau pemanfaatan yang lebih baik dari sumber daya manusia

---

<sup>57</sup> Ndofor, Sirmon, dan He, "Firm Resources, Competitive Actions and Performance: Investigating a Mediated Model with Evidence from the In-vitro Diagnostics industry."

<sup>58</sup> Ismanto, "Pengembangan Sumber Daya Insani (SDI) Institusi Berbasis Syariah."

tersebut. Sehingga orkestrasi SDI perspektif *virtual capital* ini dalam jangka panjang mampu meningkatkan daya saing.

Secara teknis, orkestrasi ini akan tampak dari sejauh mana kemampuan manajer dalam mengkombinasikan bahkan mengintegrasikan seluruh sumber daya *intangibile* yang dimiliki SDI antar lini, karena perusahaan cukup sulit untuk mendapatkan SDI yang memiliki kemampuan modal maya secara komprehensif, ada SDI yang unggul pada dimensi modal intelektual, tetapi rendah di bidang modal sosial dan begitu juga sebaliknya, sehingga perlu dilakukan kombinasi dan bahkan integrasi kemampuan tersebut dalam model orkestrasi.

Sehingga fokus orkestrasi dalam penelitian ini adalah bagaimana mengkombinasikan dan bahkan mengintegrasikan modal intelektual, modal sosial dan modal moral menjadi satu kesatuan yang padu dalam mengatasi kelemahan-kelemahan yang dimiliki perusahaan, dan kapan waktu yang tepat untuk melakukan orkestrasi tersebut, serta bagaimana model orkestrasi yang tepat untuk dilakukan dan mengapa perlu dilakukan orkestrasi. Sehingga pada akhirnya adalah tercipta suatu irama yang harmoni dalam menyatukan berbagai kekuatan simfoni SDI dalam mempertahankan dan meningkatkan daya saing perusahaan.

## **F. Penelitian Terdahulu**

Penelitian ini tidak terlepas dari referensi peneliti terdahulu. Berikut beberapa hasil penelitian dan kajian dari para peneliti terdahulu.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

PENELITI	JUDUL/TAHUN	TUJUAN	METODE	HASIL	PERSAMAAN	PERBEDAAN
Kuat Ismanto	Pengembangan Sumber Daya Insani (SDI) Institusi Berbasis Syari'ah Perspektif Virtual Capital (2011)  RELIGIA Vol. 14 No. 2, Oktober 2011. Hlm. 297-318	Memperkenalkan kerangka virtual capital dalam manajemen perbankan dan keuangan syari'ah, terutama dalam pengembangan Sumber Daya Insani (SDI)	Kualitatif: Studi Literatur	Salah satu instrumen untuk meningkatkan kualitas SDI adalah konsep <i>virtual capital (intellectual capital, social capital, dan moral capital)</i> . <i>Intellectual capital</i> terkait dengan pengetahuan dan pengalaman manusia. <i>Social capital</i> diartikan sebagai jaringan kerjasama yang didasarkan pada rasa saling percaya. <i>Moral capital</i> adalah modal yang dimiliki SDI didasarkan pada 'ahlak', yang berwujud prinsip/etika bisnis.	Pendekatan kualitatif Pengembangan SDI berbasis Virtual Capital	Pendekatan kualitatif berbasis riset lapangan Fokus orkestrasi SDI berbasis Virtual Capital
David G. Sirmon, Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, and Brett Anitra Gilbert	Resource Orchestration to Create Competitive Advantage: Breadth, Depth, and Life Cycle Effects (2011)  Journal of Management 2011 37: 1390 DOI: 10.1177/0149206310385695 The <a href="http://jom.sagepub.com/content/37/5/1390">http://jom.sagepub.com/content/37/5/1390</a>	Meninjau berbagai aliran penelitian yang muncul yang mereka sebut orkestrasi sumber daya dengan membandingkan dua kerangka kerja terkait orkestrasi manajemen sumber daya dan asset dan secara eksplisit menangani peran tindakan manajer untuk secara efektif menyusun, menggabungkan, dan memanfaatkan sumber daya perusahaan.	Kualitatif: Studi Literatur	Hasil penelitian mengarah pada tiga bidang orkestrasi sumber daya yaitu (1) Keluasan, (2) siklus hidup, dan (3) kedalaman. Intergrasi kerangka orkestrasi manajemen sumber daya dan logika orkestrasi aset telah memperluas pemahaman tentang RBT, serta diperoleh pemahaman bagaimana tindakan manajer dalam mengelola keluasan portofolio sumber daya perusahaan (orkestrasi sumber daya di seluruh ruang lingkup perusahaan), siklus hidup (orkestrasi sumber daya pada berbagai tahap kematangan perusahaan), dan (3) kedalaman (orkestrasi sumber daya di seluruh tingkat perusahaan) dalam meningkatkan pengetahuan.	Pendekatan kualitatif Orkestrasi sumberdaya yang didalamnya terdapat orkestrasi SDM (1) orkestrasi sumber daya di seluruh ruang lingkup, (2) orkestrasi sumber daya pada berbagai tahap kematangan, dan (3) orkestrasi sumber daya di seluruh tingkat.	Pendekatan kualitatif berbasis riset lapangan Fokus orkestrasi sumber daya insani Perspektif virtual capital

**Lanjutan Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

<b>PENELITI</b>	<b>JUDUL/TAHUN</b>	<b>TUJUAN</b>	<b>METODE</b>	<b>HASIL</b>	<b>PERSAMAAN</b>	<b>PERBEDAAN</b>
Hermann Achidi Ndofor, David G. Sirmon, and Xiaoming He	Firm Resources, Competitive Actions and Performance: Investigating a Mediated Model with Evidence from the In-vitro Diagnostics industry (2011)  Strategic Management Journal 32(6):640-657 DOI: 10.1002/smj.901 Published by Wiley ISSN: 1097-0266	Menganalisis hubungan Keluasan sumber daya, Kompleksitas perilaku kompetitif dan Penyimpangan perilaku kompetitif perusahaan terhadap kinerja	Kuantitatif Population: NAICS: 325.413; SIC: 2.835. Sample 69 firms. Analyses: OLS	Teori dan hasil peneliti menggarisbawahi bagaimana integrasi dinamika kompetitif dan literatur resource-based view (RBV) secara signifikan meningkatkan pemahaman tentang kinerja perusahaan. Hasil empiris peneliti menawarkan dukungan besar untuk berbagai aliran penelitian yang berkembang berkaitan dengan model kinerja sumber daya dan menghasilkan peluang untuk memajukan RBV dan dinamika persaingan menggunakan pendekatan tersebut untuk memajukan pemahaman SDM tentang pendorong kinerja perusahaan.	Memajukan pemahaman SDM melalui RBV	Pendekatan kualitatif Orkestrasi sumber daya insani Perspektif virtual capital
Rinne T	Human Resource Orchestration for the Implementation of Entrepreneurial Opportunities (2015)  Journal of Entrepreneurship & Organization Management 4: 123 doi: 10.4172/2169-026X.1000123	Memahami bagaimana para pemimpin perusahaan jasa kecil mengelola sumber daya manusia mereka dalam prose implementasi peluang bisnis baru.	Kualitatif: Interpretive research approach	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pentingnya sub-proses yang berbeda dari variasi orkestrasi sumber daya di antara perusahaan jasa dan seringkali beberapa sub-proses harus dikelola secara bersamaan. Keberhasilan implementasi dari peluang bisnis baru membutuhkan kemampuan manajerial dan menghubungkan sub-proses orkestrasi sumber daya. Berdasarkan temuan penelitian, tulisan ini mengusulkan revisi model dari orkestrasi sumber daya manusia untuk proses implementasi peluang bisnis.	Pendekatan kualitatif Orkestrasi SDM. Mengkaji kemampuan manajerial dalam orkestrasi sumber daya manusia.	Pendekatan kualitatif berbasis riset lapangan Orkestrasi sumber daya insani Perspektif virtual capital

**Lanjutan Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

<b>PENELITI</b>	<b>JUDUL/TAHUN</b>	<b>TUJUAN</b>	<b>METODE</b>	<b>HASIL</b>	<b>PERSAMAAN</b>	<b>PERBEDAAN</b>
Sugiarto Koentjoro, dan Anis Eliyana	Resource Orchestration: Consolidation, Integration, Entrepreneurial and Affective Commitment in Creating Sustainable Competitive Advantage in the Family Firm (2015)  International Journal of Business and Social Science Vol. 6, No. 3; March 2015	Tujuan penelitian ini untuk mengidentifikasi upaya-upaya yang dilakukan perusahaan keluarga di dalam mengelola pengetahuan serta untuk mengidentifikasi upaya-upaya yang dilakukan perusahaan keluarga di dalam mekanisme koordinasi mengelola konflik akibat keterlibatan generasi untuk mendukung peningkatan sumber daya pengetahuan	Kualitatif: Studi kasus tunggal	Secara khusus, peneliti mengidentifikasi orkestrasi sumber daya melalui tiga proses: 1. Konsolidasi: diidentikkan dengan proses berbagi ide, kerjasama dan komitmen, menghindari konflik; 2. Integrasi: diidentifikasi dengan proses untuk mencari, memilih, mengkonfigurasi, menyebarkan aset dan melakukan penataan, bundling, memanfaatkan sumber daya perusahaan; 3. Kewirausahaan: diidentifikasi dengan kecenderungan untuk mengambil risiko, inovatif dan proaktif. Keunggulan kompetitif yang berkelanjutan di perusahaan keluarga dapat dicapai melalui orkestrasi sumber daya dan komitmen afektif	Pendekatan kualitatif berbasis riset lapangan Orkestrasi SDM Mengidentifikasi upaya-upaya di dalam mengelola pengetahuan	Orkestrasi sumber daya insani Perspektif virtual capital
Daniël Peuscher	The Resource Orchestration Theory as contributor to Supply Chain Management: an assessment on its applicability (2016)  IBA Bachelor Thesis Conference, September 14th, 2016, Enschede, The Netherlands	Mengevaluasi teori yang disepakati berdasar empat poin kunci keputusan utama dalam pembelian dan manajemen rantai pasokan	Kualitatif: Literature review approach	Orkestrasi sumber daya perspektif rantai pasokan dan pembelian. Resource Orchestration Theory merupakan perluasan dari Resource Based View dan secara eksplisit mempertimbangkan peran manajer selama proses penataan, menggabungkan, dan memanfaatkan kapabilitas. Kerangka kerja menunjukkan bahwa, hanya jika ketiga KPI diperhitungkan, pengembangan kemampuan dapat mengarah pada pengurangan biaya dan peningkatan kualitas internal	Pendekatan kualitatif Orkestrasi kapabilitas perusahaan Pengembangan kemampuan SDM	Pendekatan kualitatif berbasis riset lapangan Orkestrasi sumber daya insani Persepektif virtual capital

**Lanjutan Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

<b>PENELITI</b>	<b>JUDUL/TAHUN</b>	<b>TUJUAN</b>	<b>METODE</b>	<b>HASIL</b>	<b>PERSAMAAN</b>	<b>PERBEDAAN</b>
Daniel Peat, and Jaclyn Permann-Graham	Exploring the Interaction Effects Between Human Resource Systems and Resource Orchestration on Firm Outcomes (2020) Advances In Business Research 2020, Volume 10, pages 18-35	Bagaimana modal manusia melihat dan menjawab tentang bagaimana sumber daya digabungkan untuk mempengaruhi hasil perusahaan	Kualitatif: Literature Review	Studi empiris interaksi sistem SDM dengan orkestrasi sumber daya harus menggunakan berbagai metode yang cocok dengan studi interdisipliner dari SHRM dan SHC. Mengingat hubungan yang kompleks dan asumsi kesetaraan dalam sistem SDM dan orkestrasi sumber daya.	Pendekatan kualitatif Orkestrasi SDM	Pendekatan kualitatif berbasis riset lapangan Orkestrasi sumber daya insani Pesppektif virtual capital
Jim Andersén	Resource orchestration of firm-specific human capital and firm performance-the role of collaborative human resource management and entrepreneurial orientation (2021)  The International Journal of Human Resource Management, 32:10, 2091-2123	Menguji bagaimana orkestrasi sumber daya-dioperasionalkan sebagai manajemen sumber daya manusia kolaboratif (CHRM) dan orientasi kewirausahaan (EO) baik secara individu maupun gabungan-memoderasi hubungan antara perusahaan-SDM spesifik dan kinerja perusahaan	Kuantitatif: Sampel: 151 Analyses: Descriptive and bivariate cor.	CHRM dan EO secara independen tidak mempengaruhi hubungan antara HC dan kinerja spesifik perusahaan. Namun, perusahaan dengan HC spesifik perusahaan mendapat manfaat dari menjadi sangat berwirausaha dan mengandalkan CHRM atau menjadi non-kewirausahaan dan tidak berfokus pada CHRM; mereka berkinerja buruk jika mereka berwirausaha tanpa menggunakan CHRM. Sementara studi RBV sebelumnya tentang eksploitasi sumber daya terutama menekankan bahwa HC harus dieksploitasi	Orkestrasi SDM	Pendekatan kualitatif berbasis riset lapangan Orkestrasi sumber daya insani Perspektif virtual capital

**Lanjutan Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

<b>PENELITI</b>	<b>JUDUL/TAHUN</b>	<b>TUJUAN</b>	<b>METODE</b>	<b>HASIL</b>	<b>PERSAMAAN</b>	<b>PERBEDAAN</b>
Eltigani Ahmed, James Kilika and Clare Gakenia	The conceptualization of dynamic resource orchestration framework as an anchor for organizational resilience (2021) Inter Journal of Research in Business and Social Science 10 (7) 53-61	Menyajikan kerangka orkestrasi sumber daya dinamis sebagai sumber ketahanan organisasi melalui perpaduan orkestrasi	Kualitatif: Integrative literature review	Secara konseptual, kerangka orkestrasi sumber daya dinamis disajikan sebagai integrasi sumber daya perusahaan dan kemampuan manajerial. Orkestrasi sumber daya dinamis sebagai input model yang memengaruhi ketahanan organisasi melalui efek gabungan dari akumulasi sumber daya, orkestrasi sumber daya, dan kemampuan manajerial.	Pendekatan kualitatif Orkestrasi SDM (kemampuan manajerial)	Pendekatan kualitatif berbasis riset lapangan Orkestrasi sumber daya insani Perspektif virtual capital
Jim Andersén and Torbjörn Ljungkvist	Resource orchestration for team-based innovation: a case study of the interplay between teams, customers, and top management (2021) R&D Management 51, 1, 2021	Mengembangkan kerangka kerja orkestrasi sumber daya untuk inovasi berbasis tim.	Kualitatif: Studi Kasus	Orkestrasi sumber daya adalah kerangka kerja manajer-sentris dan tidak semua komponennya mencerminkan proses penciptaan nilai organisasi yang berfokus pada inovasi berbasis tim. Selain itu, kami memperkenalkan konsep flokulasi sumber daya untuk menggambarkan bagaimana aktor kunci mengatur berbagai proses orkestrasi sumber daya.	Pendekatan kualitatif berbasis riset lapangan Orkestrasi SDM (berbasis tim)	Orkestrasi sumber daya insani berbasis virtual capital
Juliani Dyah Trisnawati	Orkestrasi Sumber daya Intangible pada Perusahaan Aliansi di CNN Indonesia (Studi dengan Pendekatan Single-Case Study) (2021)  <a href="http://repository.unair.ac.id/104932/">http://repository.unair.ac.id/104932/</a>	Mengeksplorasi peran pemimpin dalam melakukan orkestrasi sumber daya intangible di perusahaan aliansi global	Kualitatif: Studi kasus Gioia	Keberhasilan orkestrasi sumber daya intangible dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam melakukan penginderaan terhadap isu, mencari mitra yang memiliki motif sinergis, kecerdikan dalam mengatasi kendala untuk kelangsungan hidup perusahaan, memfasilitasi lingkungan kerja yang kondusif bagi pengembangan kompatibilitas kerja sama.	Pendekatan kualitatif berbasis riset lapangan Orkestrasi sumber daya intangible	Orkestrasi sumber daya insani berbasis virtual capital

**Lanjutan Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

<b>PENELITI</b>	<b>JUDUL/TAHUN</b>	<b>TUJUAN</b>	<b>METODE</b>	<b>HASIL</b>	<b>PERSAMAAN</b>	<b>PERBEDAAN</b>
Omar Abdul Kadir Khaleel dan Sanaa Abdul Raheem Ak-Ubadi	The Impact of Resource Orchestration on Achieving Sustainable Competitive Advantage (2022)  International Journal of Research in Social Sciences & Humanities, January- March 2022 Vol. 12, Issue 1; 263-279	Mengidentifikasi dampak harmoni sumber daya dalam mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan di perguruan tinggi swasta Irak	Kuantitatif: Sampel Majelis Perguruan Tinggi Swasta (232). Analysis: Simple linear regression	Hasil penelitian menunjukkan dampak yang signifikan secara statistik dari keselarasan sumber daya dengan dimensinya (manajemen sumber daya, keselarasan aset) dalam mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan dalam dimensinya (biaya, kualitas, fleksibilitas, waktu pengiriman).	Orkestrasi SDM perguruan tinggi swasta di Irak	Pendekatan kualitatif berbasis riset lapangan Orkestrasi sumber daya insani Perspektif virtual capital
Won Kyung Min	Resource Orchestration in Business Groups (2022)  SocArXiv. January 29. doi:10.31235/osf.io/bc49f. osf.io/a63wx	Mempelajari mekanisme orkestrasi sumber daya dalam kelompok bisnis	Menggunakan data panel tidak seimbang	Orkestrasi sumber daya dilakukan melalui transfer eksekutif perusahaan sejenis dan melalui perekrutan internal dan eksternal, perusahaan sampai pada tingkat perubahan strategis yang diinginkan.	Orkestrasi SDM dalam kelompok bisnis	Pendekatan kualitatif lapangan Orkestrasi sumber daya insani Perspektif virtual capital
Stav Fainshmidt, Adam Smith dan Orhun Guldiken	Orchestrating the flow of human resources: Insights from Spanish soccer clubs (2017)  Strategic Organization Volume: 15 issue: 4, page(s): 441-460	Eksplorasi orkestrasi sumber daya manajer untuk "mengatur" berbagai aliran sumber daya manusia yang saling terkait.	Analisis komparatif kualitatif fuzzy-set dan data longitudinal	Studi ini memberikan kontribusi untuk pemahaman yang lebih baik tentang hasil kinerja keputusan aliran sumber daya strategis manajerial, terutama yang berkaitan dengan sumber daya manusia.	Orkestrasi SDM	Pendekatan kualitatif berbasis riset lapangan Orkestrasi sumber daya insani berbasis virtual capital

**Lanjutan Tabel 2.1  
Penelitian Terdahulu**

<b>PENELITI</b>	<b>JUDUL/TAHUN</b>	<b>TUJUAN</b>	<b>METODE</b>	<b>HASIL</b>	<b>PERSAMAAN</b>	<b>PERBEDAAN</b>
Ahmad Baikuni, Dafik, Djoko Poernomo, and Ika Sisbintari	Framework of Intellectual Capital-Based View in Improving Firm Agility (2022) Journal of Business and Management Studies ISSN: 2709-0876	Mensintesis teori modal intelektual dan pandangan berbasis sumber daya	Metode penelitian kepustakaan	Dimensi pandangan berbasis modal intelektual ternyata menjadi pendukung dan pedoman untuk menerapkan kelincahan di perusahaan, dan kelincahan perusahaan akan lebih dapat dicapai jika memiliki pandangan berbasis modal intelektual.	Pendekatan kualitatif Intellectual Capital	Pendekatan kualitatif berbasis riset lapangan Orkestrasi sumber daya insani berbasis virtual capital
Christopher J. Collins	Expanding the resource based view model of strategic human resource management (2021) The International Journal of Human Resource Management, 32, 2.	Eksplorasi RBV pada High Commitment Human Resource	Studi literatur	kognisi manajerial CEO, modal sosial, dan modal manusia membantu menjelaskan strategi HCHR yang berpotensi mengarah ke sumber daya berbasis karyawan tingkat perusahaan yang lebih besar dan perusahaan yang mampu mengelola dan menyebarkan sumber daya berbasis karyawan ini untuk keunggulan kompetitif.	Pendekatan kualitatif Orkestrasi RBV dan HCHR	Pendekatan kualitatif berbasis riset lapangan Orkestrasi sumber daya insani berbasis virtual capital

Tabel 2.1 menunjukkan hasil kajian para peneliti terdahulu yang mengembangkan konsep orkestrasi sumber daya, orkestrasi sumber daya manusia dan konsep *virtual capital*. Berbagai hasil penelitian tersebut mengenalkan konsep orkestrasi berdasar sudut pandangnya masing-masing. Orkestrasi sumber daya berdasar pandangan Sirmon et al., (2011) memberikan pemahaman bagaimana tindakan manajer dalam menata, menggabungkan dan memanfaatkan dari sudut pandang aset *tangible* maupun *intangible* perusahaan<sup>59</sup>, Peuscher (2016) melihat dari sisi kapabilitas yaitu pengembangan kemampuan dapat mengarah pada pengurangan biaya dan peningkatan kualitas internal perusahaan<sup>60</sup>, Ahmed et al., (2021) menelaah dari sisi integrasi sumber daya perusahaan dan kemampuan manajerial<sup>61</sup>, dan Khaleel et al., (2022) melihat orkestrasi dari sisi keselarasan sumber daya dalam mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan<sup>62</sup>. Artinya konsep-konsep tersebut berfokus menelaah orkestrasi dari sudut pandang sumber daya perusahaan baik yang bersifat *tangible* dan *intangible*. Sedangkan konsep orkestrasi sumber daya manusia yang dikenalkan oleh Rinne (2015) mencoba memahami peran pemimpin perusahaan mengelola sumber daya manusia yang berbeda harus dikelola secara bersamaan, bahkan mengusulkan revisi model dari

---

<sup>59</sup> Sirmon et al., "Resource Orchestration to Create Competitive Advantage : Breadth , Depth , and Life Cycle Effects."

<sup>60</sup> Peuscher, "The Resource Orchestration Theory as contributor to Supply Chain Management : an assessment on its applicability."

<sup>61</sup> Ahmed, Kilika, dan Gakenia, "The conceptualization of dynamic resource orchestration framework as an anchor for organizational resilience."

<sup>62</sup> Khaleel dan Sanaa Abdul Raheem Ak-Ubadi, "The Impact of Resource Orchestration on Achieving Sustainable Competitive Advantage."

orkestrasi sumber daya manusia<sup>63</sup>, Fainshmidt et al., (2017) mengkaji orkestrasi sumber daya manajer untuk mengatur berbagai aliran sumber daya manusia<sup>64</sup>, Peat et al., (2020) menggunakan modal manusia untuk digabungkan dalam mempengaruhi kinerja perusahaan<sup>65</sup>, selain itu Andersen et al., (2020) dan Andersen (2021) mengembangkan kerangka kerja orkestrasi sumber daya berbasis tim yang dioperasionalkan sebagai manajemen sumber daya manusia kolaboratif baik secara individu maupun gabungan<sup>66</sup>, Collins (2021) menelaah kemampuan manajer dalam mengelola dan menyebarkan sumber daya berbasis karyawan<sup>67</sup>, dan Trisnawati et al., (2021) melakukan eksplorasi peran pemimpin dalam melakukan orkestrasi sumber daya *intangibile* SDM perusahaan<sup>68</sup>, serta Min (2022) mempelajari mekanisme orkestrasi sumber daya manusia<sup>69</sup>. Semua konsep orkestrasi sumber daya manusia tersebut menelaah dari sudut pandang *tangible* maupun *intangibile*, bahkan Baikuni et al., (2022) hanya mensintesis teori modal intelektual dan pandangan berbasis sumber daya<sup>70</sup>, sedangkan Ismanto (2011) yang memperkenalkan kerangka *virtual capital (intellectual*

<sup>63</sup> Rinne, "Human Resource Orchestration for the Implementation of Entrepreneurial Opportunities."

<sup>64</sup> Fainshmidt, Smith, dan Orhun Guldiken, "Orchestrating the flow of human resources: Insights from Spanish soccer clubs."

<sup>65</sup> Peat dan Permann-Graham, "Exploring the Interaction Effects Between Human Resource Systems and Resource Orchestration on Firm Outcomes."

<sup>66</sup> Andersen dan Ljungkvist, "Resource orchestration for team- based innovation: a case study of the interplay between teams, customer, and top management"; Andersen, "Resource orchestration of firm-specific human capital and firm performance-the role of collaborative human resource management and entrepreneurial orientation."

<sup>67</sup> Collins, "Expanding the Resource Based View Model of Strategic Human Resource Management."

<sup>68</sup> Trisnawati, Usman, dan Ratmawati, "Human resource orchestration in partnership companies : a multiple case study."

<sup>69</sup> Min, "Resource Orchestration in Business Groups."

<sup>70</sup> Baikuni et al., "Framework of Intellectual Capital-Based View in Improving Firm Agility."

*capital, social capital, dan moral capital*) dalam manajemen perbankan dan keuangan syari'ah, terutama dalam pengembangan Sumber Daya Insani (SDI)<sup>71</sup> hanya sekedar menawarkan sebuah konsep yang bersifat review *ansich*.

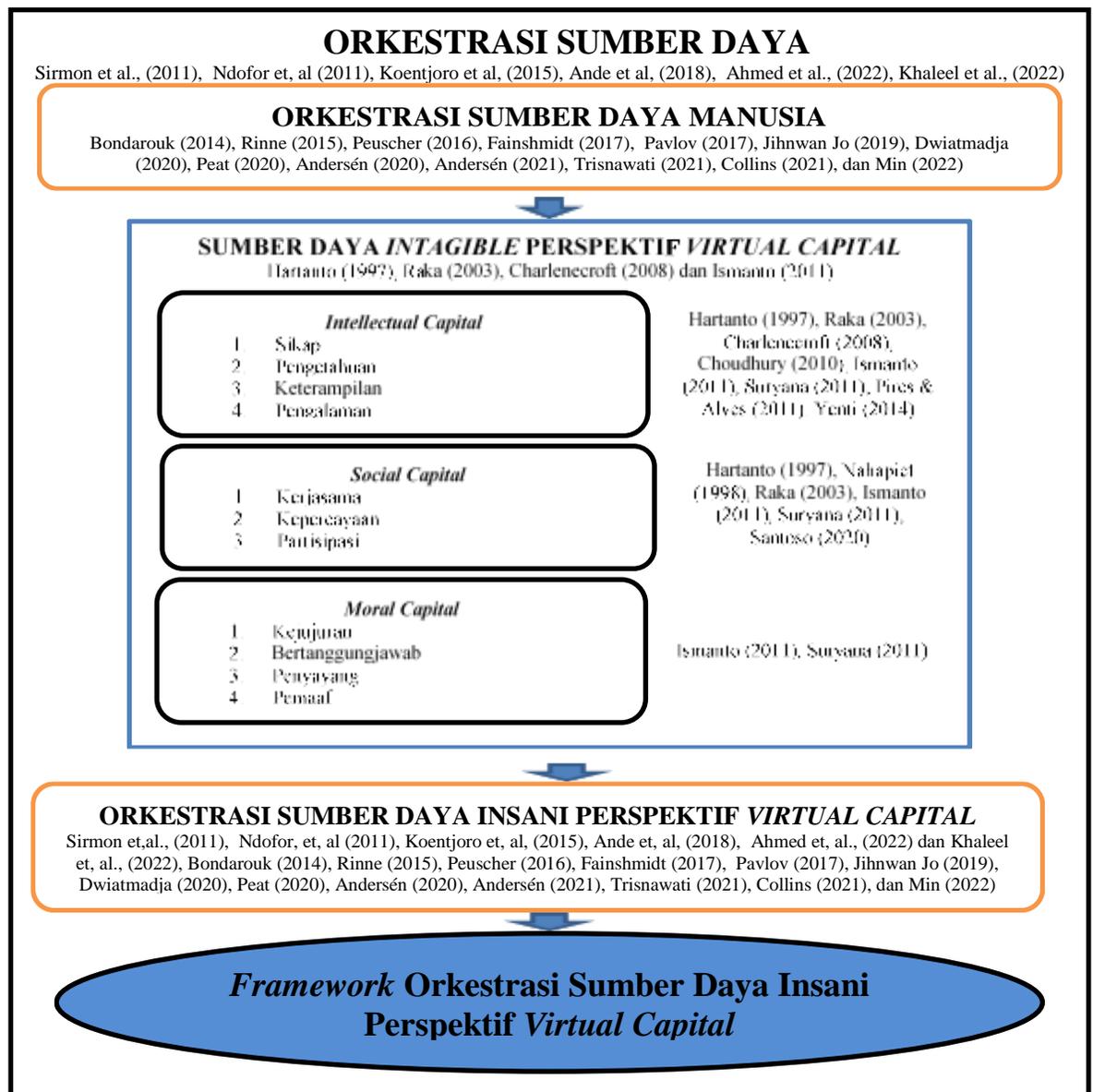
Artinya bahwa berdasarkan berbagai kajian terdahulu, belum ada suatu konsep yang konprehensif membahas aset *intangibile* SDI yang berkaitan dengan fokus pada orkestrasi *intellectual capital, social capital, dan moral capital* baik dalam tataran review maupun penelitian lapangan. Maka penelitian ini hadir untuk mencoba menyatukan berbagai serpihan pemikiran yang sangat konstruktif tersebut menjadi sebuah riset lapangan yang sifatnya praktis. Sehingga perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah (1) Penelitian yang ada belum masuk dalam kajian orkestrasi SDI pada LKS, (2) Orkestrasi selama ini hanya berbasis RBV/RBT/RO dan belum ada yang menggunakan perspektif *virtual capital*, (3) Penelitian lain masih berfokus pada perusahaan/lembaga konvensional dan non-perbankan khususnya perbankan syariah, dan (4) penelitian lebih banyak menggunakan pendekatan *literature review*.

### **G. Kerangka Teoritik Penelitian**

Mendasarkan pada uraian diatas, maka dapat dirumuskan kerangka teoritik dalam penelitian ini sebagaimana tampak pada gambar 2.2.

---

<sup>71</sup> Ismanto, "Pengembangan Sumber Daya Insani (SDI) Institusi Berbasis Syariah."



**Gambar 2.2**  
**Framework Orkestrasi Sumber Daya Insani Perspektif *Virtual Capital***

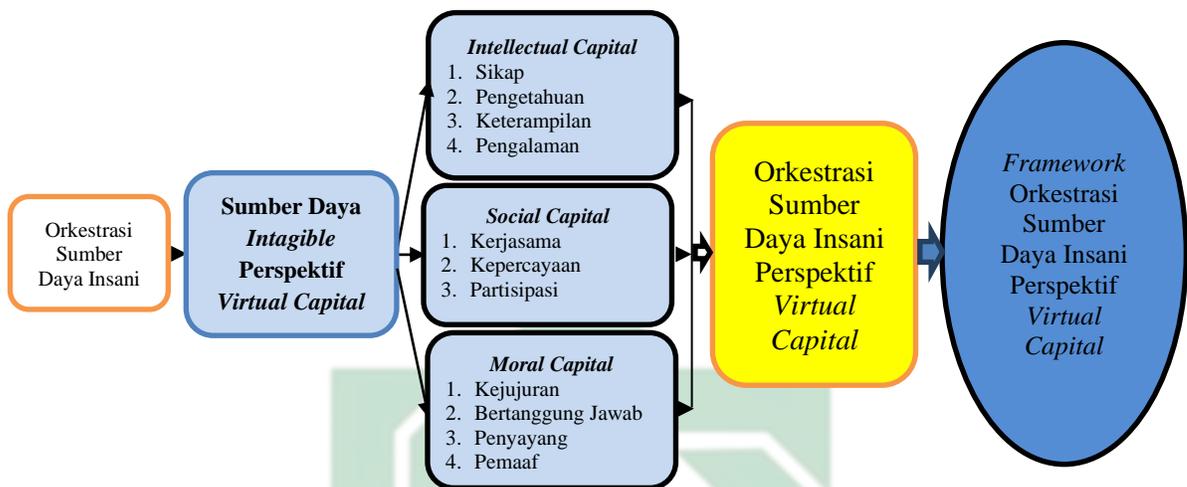
Gambar 2.2 menunjukkan tentang kerangka teoritik orkestrasi sumber daya insani perspektif *virtual capital*. Bangunan konsep ini diawali dengan aliran pemikiran orkestrasi sumber daya yang bermuara dari tatanan *milestone*

keilmuan *resource based theory* (RBT). Orkestrasi sumber daya kontemporer sebagai *milestone* perkembangan manajemen strategik merupakan sebuah konsep yang diperkenalkan oleh Sirmon et al., (2011) dan para ahli lainnya sebagai titik awal pemikiran teoritik ini, pada tahap berikutnya lahir pemikiran baru tentang orkestrasi sumber daya manusia sebagai pengembangan dari orkestrasi sumber daya yang berfokus pada sisi manajemen sumber daya manusia sebagaimana konsep yang di usung oleh Bondarouk (2014), Rinne (2015) dan ahli lainnya.

Pada dekade terkini, sebagai bentuk jawaban terhadap perubahan lingkungan bisnis yang sangat dinamis di era 4.0, maka meningkatkan kualitas *intangible* sumber daya manusia dalam perspektif *virtual capital* perlu mendapat perhatian khusus dan *treatment* cepat, dengan memadukan berbagai kemampuan manusia yang ada didalamnya dalam kerangka kerja orkestrasi sumber daya insani perspektif *virtual capital*. Kerangka kerja ini merupakan integrasi antara orkestrasi sumber daya, orkestrasi sumber daya manusia dan konsep *virtual capital*.

#### **H. Kerangka Konsep Penelitian**

Sebagai bentuk implementasi dari kerangka teoritik tersebut, maka berikutnya disusun kerangka konseptual penelitian sebagaimana gambar 2.3.



**Gambar 2.3**  
**Kerangka Konsep Orkestrasi Sumber Daya Insani**  
**Perspektif *Virtual Capital* Dikembangkan Dalam Penelitian**

Gambar 2.3 ini menunjukkan arah operasional hubungan dan alur orkestrasi sumber daya insani perspektif *virtual capital* pada lembaga keuangan syariah. Orkestrasi sumber daya insani diawali dengan mengenali sumber daya intangible SDI dalam perspektif *virtual capital* yang terdiri dari *intellectual capital*, *social capital* dan *moral capital*. Selanjutnya berbagai sumber daya intangible tersebut dilakukan orkestrasi sedemikian rupa sehingga pada akhirnya dihasilkan suatu *framework* orkestrasi sumber daya insani perspektif *virtual capital* dengan *outcome* hasil bisnis atau kinerja lembaga keuangan syariah yang lebih baik.

## **BAB III METODE PENELITIAN**

### **A. Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif naratif dengan karakteristik deskriptif<sup>1</sup>. Penelitian naratif-deskriptif merupakan salah satu pendekatan penelitian yang termasuk dalam jenis penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif adalah suatu metode yang digunakan untuk menganalisis fenomena yang berkaitan dengan apa yang dialami oleh subjek penelitian, termasuk perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan sejenisnya secara holistik, dengan cara metode deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa dengan menggunakan berbagai metode alamiah<sup>2</sup>. Penelitian naratif merupakan strategi penelitian dimana di dalamnya peneliti menyelidiki kejadian, fenomena kehidupan individu-individu dan meminta seorang atau sekelompok individu untuk menceritakan kehidupan mereka. Informasi ini kemudian diceritakan kembali oleh peneliti dalam kronologi deskriptif<sup>3</sup>. Karakteristik dari deskriptif sendiri adalah data yang diperoleh berupa kata-kata, gambar, dan bukan angka-angka. Hal itu disebabkan oleh adanya penerapan metode kualitatif. Selain itu, semua yang dikumpulkan berkemungkinan menjadi kunci terhadap apa yang sudah diteliti<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Adhi Kusumastuti dan Ahmad Mustamil Khoiron, *Metode Penelitian Kualitatif* (Semarang: Lembaga Pendidikan Sukarno Pressindo (LPSP), 2019).

<sup>2</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 35 ed. (Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset, 2016).

<sup>3</sup> Kusumastuti dan Khoiron, *Metode Penelitian Kualitatif*.

<sup>4</sup> Ibid.

Penelitian tentang orkestrasi SDI perspektif virtual capital pada BPRS Bhakti Sumekar Sumenep sangat relevan dengan menggunakan penelitian kualitatif naratif-deskriptif karena memenuhi karakteristiknya, terutama dalam hal pengungkapan data secara mendalam melalui observasi, wawancara dan kajian dokumen terhadap apa yang dilakukan para informan, bagaimana mereka melakukan kegiatannya, mengapa dilakukan dan siapa saja yang terlibat dalam realitasnya.

## **B. Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian ini adalah kantor pusat BPRS Bhakti Sumekar Sumenep yang berlokasi Jl. Trunojoyo No. 137, Sumenep Madura, Jawa Timur. Adapun sejarah BPRS Bhakti Sumekar Sumenep ini akan dijelaskan pada gambaran umum penelitian.

Sehubungan dengan penelitian ini adalah jenis penelitian kualitatif maka penelitian ini tidak ditentukan batas waktu secara jelas sampai peneliti memperoleh pemahaman yang benar-benar mendalam tentang obyek yang diteliti, namun karena berbagai pertimbangan dan keterbatasan waktu, biaya dan tenaga maka penelitian ini dapat diakhiri dan dibuat laporannya, jika dianggap telah mencapai data dan analisis data sesuai dengan rancangan. Namun demikian penelitian ini tetap dibatasi waktunya, yang dimulai bulan Agustus 2022-Desember 2022.

### C. Subjek Penelitian

Dalam pendekatan kualitatif, ada beberapa istilah yang digunakan untuk menunjuk subjek penelitian. Ada yang mengistilahkan informan, karena informan memberikan informasi tentang suatu kelompok atau entitas tertentu, dan informan bukan diharapkan menjadi representasi dari kelompok atau entitas tersebut. Istilah lain adalah partisipan, partisipan digunakan terutama apabila subjek mewakili suatu kelompok tertentu, dan hubungan antara peneliti dengan subjek penelitian dianggap bermakna bagi subjek. Istilah informan dan partisipan tersebut secara substansial dipandang sebagai instrumen utama dalam penelitian kualitatif<sup>5</sup>.

Pemilihan partisipan (*sampling participant*) dalam penelitian kualitatif menurut Patton ada dua teknik. Pertama, *random probability sampling* yaitu pengambilan sampel dari populasi secara acak dengan memperhatikan jumlah sampel, dengan tujuan agar sampel dapat digeneralisasikan pada populasi. Kedua, *purposive sampling*, sampel dipilih bergantung pada tujuan penelitian tanpa memperhatikan kemampuan generalisasinya. Pernyataan atau pengakuan tidak ditemukannya informasi dan dipengaruhi oleh pertimbangan dana dan waktu yang telah dianggarkan sejak dimulainya penelitian. Hal ini karna hampir semua pelaksanaan penelitian memiliki jadwal penelitian yang sangat terbatas meskipun dalam penelitian kualitatif, pembatasan waktu kurang relevan dengan tujuan yang ingin dicapai oleh penelitian yang dimaksudkan, waktu senantiasa

---

<sup>5</sup> Afifuddin dan Beni Ahmad Saebani, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 1 ed. (Bandung: Pustaka Setia, 2009).

berhubungan erat dengan dengan biaya yang tersedia untuk penelitian, jadi sangat tidak mungkin menggunakan banyak waktu dengan biaya yang kurang memadai<sup>6</sup>.

Penentuan informan dalam penelitian ini menggunakan *purposive sampling*. Informan dalam penelitian ini sebanyak 7 orang yang terdiri dari 1 orang Direktur Utama, 1 orang Direktur Bisnis, 1 orang Kepala Divisi Umum & SDI, 1 orang Kepala Cabang dan 1 pegawai divisi serta 2 nasabah pada LKS BPRS Bhakti Sumekar Sumenep. Informan tersebut telah memenuhi kriteria peneliti karena, 1) Mereka menguasai atau memahami sesuatu melalui proses enkulturasi, sehingga sesuatu itu bukan sekedar diketahui, tetapi juga dihayatinya. 2) Mereka tergolong masih sedang berkecimpung atau terlibat pada kegiatan yang tengah diteliti. 3) Mempunyai waktu yang memadai untuk dimintai informasi.

#### **D. Definisi Operasional Penelitian**

1. Orkestrasi. Orkestrasi adalah kegiatan mengolah dan/atau memainkan alat secara bersama untuk kebutuhan tertentu dan untuk menciptakan suatu karya baru. Indikatornya adalah: mengolah alat, memainkan alat, kelompok bersama, rentang instrument, kombinasi yang efektif, keterampilan mengatur, kreativitas, pengalaman, dan perhatian terhadap berbagai detail<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> Ibid.

<sup>7</sup> Christantius Dwiatmadja, *ORCHESTRA: Bagaimana pengelolaan sumber daya manusia menginspirasi dalam menyatukan irama bisnis*; Bondarouk, *Orchestrating the e-HRM Symphony*; kbbsi.web.id, "orkestrasi."

2. Orkestrasi Sumber Daya. Orkestrasi sumber daya merupakan peran dan tindakan manajer dalam menyusun, menggabungkan, dan memanfaatkan sumber daya perusahaan. Indikatornya adalah: peran manajer dalam menyusun, menggabungkan, dan memanfaatkan sumber daya perusahaan, tindakan manajer dalam menyusun, menggabungkan, dan memanfaatkan sumber daya perusahaan<sup>8</sup>.
3. Orkestrasi Sumber Daya Insani. Orkestrasi SDI adalah peran dan tindakan manajer dalam menyusun, menggabungkan, dan memanfaatkan sumber daya insani perusahaan. Indikatornya adalah: 1). Peran manajer dalam menyusun, menggabungkan, dan memanfaatkan sumber daya insani perusahaan, 2). Tindakan manajer dalam menyusun, menggabungkan, dan memanfaatkan sumber daya insani perusahaan<sup>9</sup>.

<sup>8</sup> Sirmon et al., “Resource Orchestration to Create Competitive Advantage : Breadth , Depth , and Life Cycle Effects”; Ande, Dahlan, dan Sukardi, “From Penrose to Sirmon : The Evolution of Resource Based Theory”; Peuscher, “The Resource Orchestration Theory as contributor to Supply Chain Management : an assessment on its applicability”; Ndofor, Sirmon, dan He, “Firm Resources, Competitive Actions and Performance: Investigating a Mediated Model with Evidence from the In-vitro Diagnostics industry.”

<sup>9</sup> Rinne, “Human Resource Orchestration for the Implementation of Entrepreneurial Opportunities”; Andersén, “Resource orchestration of firm-specific human capital and firm performance—the role of collaborative human resource management and entrepreneurial orientation”; Andersén dan Ljungkvist, “Resource orchestration for team- based innovation: a case study of the interplay between teams, customer, and top management”; Peat dan Permann-Graham, “Exploring the Interaction Effects Between Human Resource Systems and Resource Orchestration on Firm Outcomes”; Christantius Dwiatmadja, *ORCHESTRA: Bagaimana pengelolaan sumber daya manusia menginspirasi dalam menyatukan irama bisnis*; Bondarouk, *Orchestrating the e-HRM Symphony*; Dehbokry dan Chew, “Developing Business Architecture for SMEs : A Strategic Tool for Capability Orchestration and Managing Dynamisms”; Ahmed, Kilika, dan Gakenia, “The conceptualization of dynamic resource orchestration framework as an anchor for organizational resilience”; Sari dan Rosiawan, “Orkestrasi Kegiatan Tri Dharma Penguruan Tinggi Dalam Peningkatan Daya Saing Masyarakat”; Indah dan Mahyuni, “Strategi Orkestrasi Platform Bisnis Pendidikan Era New Normal”; Laurensia et al., “Integrasi Orkestrasi Pemasaran dengan Filosofi Dwi Sapta pada Kasus Vaseline Healing Project”; Bramasto, Indriasari, dan D, “Orkestrasi Cloud Dengan Chef , Menuju Keselarasan Sistem Otomasi Teknologi Informasi”; Peuscher, “The Resource Orchestration Theory as contributor to Supply Chain Management : an assessment on its applicability”; Khaleel dan Sanaa Abdul Raheem Ak-Ubadi, “The Impact of

4. *Virtual Capital*. *Virtual capital* atau modal maya perusahaan merupakan konsep integrasi berbagai sumber daya sumber daya *intangible* perusahaan yang berbasis *web social* sebagai navigasi dan partisipasi individu. Indikatornya adalah: intelektual capital, social capital, moral capital<sup>10</sup>.

a) *Intellectual Capital*. Modal intelektual adalah sumberdaya *intangible* berupa ide, sikap, pengetahuan, kompetensi, kemampuan, keterampilan, pengalaman, komitmen dan tanggungjawab yang dimiliki dan tertanam dalam personil suatu organisasi atau perusahaan. Indikatornya adalah: sikap, pengetahuan, keterampilan, pengalaman<sup>11</sup>.

b) *Social Capital*. Modal sosial adalah seperangkat kemampuan individu dalam membangun hubungan sosial dengan berbagai sektor dengan dasar saling percaya, kerjasama kemitraan dalam menjaga kelangsungan hidup. Indikator: 1) Kemampuan membangun kerjasama. 2) Kemampuan membangun kepercayaan. 3) Partisipasi dalam masyarakat *local*<sup>12</sup>.

---

Resource Orchestration on Achieving Sustainable Competitive Advantage”; Tampubolon, *Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perannya Dalam Pengembangan Keunggulan Bersaing*.

<sup>10</sup> Raka, “Menggaris-Bawahi Peran Idealisme, Karakter dan Komunitas dalam Transformasi Institusi”; Ismanto, “Pengembangan Sumber Daya Insani (SDI) Institusi Berbasis Syariah.”

<sup>11</sup> Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*; Suryana, *Kewirausahaan*; Choudhury, “Performance Impact of Intellectual Capital: A Study of Indian it Sector”; Santosa dan Setiawan, “Modal Intelektual dan Dampaknya Bagi Keberhasilan Organisasi”; Purba, “Strategi Pengembangan Modal Intelektual dalam Meningkatkan Kualitas Kepemimpinan”; Pires dan Alves, “Proceedings of the European Conference on Information Management and Evaluation”; Yenti, Machasin, dan Amsal, “Effect of Emotional Intelligence, Intellectual Intelligence and Discipline to Nurses Performance in PMC Hospital Pekanbaru”; Ismanto, “Pengembangan Sumber Daya Insani (SDI) Institusi Berbasis Syariah.”

<sup>12</sup> Nahapiet dan Ghoshal, “Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage”; Ismanto, “Pengembangan Sumber Daya Insani (SDI) Institusi Berbasis Syariah”; Santoso, *Memahami Modal Sosial*; Nurtani dan Harjanti, “Perilaku Perusahaan dalam Pengembangan Modal Sosial Pada PT. Lestari Bambe Plastik”; Maulatuzulfa dan Rokhmania, “Pengaruh

c) *Moral Capital*. Modal moral adalah modal yang dimiliki SDI perusahaan yang didasarkan dan diwujudkan dalam bentuk prinsip dan etika seperti: Kejujuran, memiliki integritas, menepati janji, kesetiaan, suka membantu orang lain, warga negara yang baik dan taat hukum, dan mengejar keunggulan. Indikatornya: Integritas/Kejujuran (*integrity*), Bertanggung-jawab (*responsibility*), Penyayang (*compassionate*), Pemaaf (*forgiveness*)<sup>13</sup>.

5. Orkestrasi Sumber Daya Insani Perspektif *Virtual Capital*. Orkestrasi SDI perspektif *virtual capital* merupakan peran tindakan manajerial dalam menata, menggabungkan, dan memanfaatkan kemampuan sumber daya insani perusahaan baik secara individu maupun kelompok yang mencakup *intellectual capital*, *social capital*, dan *moral capital*. Indikatornya adalah: peran tindakan manajerial dalam menata, menggabungkan, dan memanfaatkan *intellectual capital*, *social capital*, dan *moral capital*<sup>14</sup>.

---

Kompetensi Sumber Daya Manusia, Literasi Keuangan, Modal Keuangan, dan Modal Sosial Terhadap Kinerja UMKM”; Primadona, “Peranan Modal Sosial Dan Modal Manusia Dalam Wirausaha”; Suryana, *Kewirausahaan*.

<sup>13</sup> Suryana, *Kewirausahaan*; Ismanto, “Pengembangan Sumber Daya Insani (SDI) Institusi Berbasis Syariah.”

<sup>14</sup> Rinne, “Human Resource Orchestration for the Implementation of Entrepreneurial Opportunities”; Andersén, “Resource orchestration of firm-specific human capital and firm performance—the role of collaborative human resource management and entrepreneurial orientation”; Andersén dan Ljungkvist, “Resource orchestration for team- based innovation: a case study of the interplay between teams, customer, and top management”; Peat dan Permann-Graham, “Exploring the Interaction Effects Between Human Resource Systems and Resource Orchestration on Firm Outcomes”; Christantius Dwiatmadja, *ORCHESTRA: Bagaimana pengelolaan sumber daya manusia menginspirasi dalam menyatukan irama bisnis*; Bondarouk, *Orchestrating the e-HRM Symphony*; Dehbokry dan Chew, “Developing Business Architecture for SMEs : A Strategic Tool for Capability Orchestration and Managing Dynamisms”; Ahmed, Kilika, dan Gakenia, “The conceptualization of dynamic resource orchestration framework as an anchor for organizational resilience”; Sari dan Rosiawan, “Orkestrasi Kegiatan Tri Dharma Penguruan Tinggi Dalam Peningkatan Daya Saing Masyarakat”; Indah dan Mahyuni, “Strategi Orkestrasi Platform Bisnis Pendidikan Era New Normal”; Laurensia et al., “Integrasi Orkestrasi Pemasaran dengan Filosofi Dwi Sapta pada Kasus Vaseline Healing Project”; Peuscher, “The Resource Orchestration Theory as contributor to Supply Chain Management : an assessment on its

## E. Data dan Sumber Data

Sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Sehingga jenis data dalam penelitian ini adalah kata-kata dan tindakan, sumber data tertulis, foto dan statistik<sup>15</sup>. Secara lebih rinci sebagai berikut:

### 1. Data Primer

Data primer dalam penelitian ini merupakan data yang diperoleh secara langsung dari informan melalui wawancara yang berupa kata-kata dan tindakan. Sumber datanya adalah 1 orang Direktur Utama, 1 orang Direktur Bisnis, 1 orang Kepala Divisi Umum & SDI, 1 orang Kepala Cabang dan 1 pegawai divisi serta 2 nasabah pada LKS BPRS Bhakti Sumekar Sumenep. Data yang dibutuhkan adalah data tentang SDI *Intangible Virtual Capital*, antara lain: *Intellectual Capital*, *Social Capital*, dan *Moral Capital*. dan bagaimana para manajer melakukan orkestrasi di BPRS Bhakti Sumekar sehingga banyak sekali prestasi dan berbagai penghargaan yang diraih setiap tahunnya.

### 2. Data Sekunder

Data sekunder dalam penelitian ini merupakan data yang berupa dokumen seperti sumber data tertulis, foto dan statistik. Sumber data ini didapatkan dari berbagai sumber terkait yang berhubungan dengan penelitian seperti

---

applicability”; Khaleel dan Sanaa Abdul Raheem Ak-Ubadi, “The Impact of Resource Orchestration on Achieving Sustainable Competitive Advantage”; Tampubolon, *Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perannya Dalam Pengembangan Keunggulan Bersaing*; Ismanto, “Pengembangan Sumber Daya Insani (SDI) Institusi Berbasis Syariah.”

<sup>15</sup> Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 2016.

data laporan keuangan tahunan, jumlah pegawai LKS BPRS Bhakti Sumekar Sumenep.

## F. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah:

### 1. Pengamatan

Pengamatan mengoptimalkan kemampuan peneliti dari segi motif, kepercayaan, perhatian, perilaku tak sadar, kebiasaan, dan sebagainya; pengamatan memungkinkan pengamat untuk melihat dunia sebagaimana dilihat oleh subjek penelitian, hidup pada saat itu, menangkap arti fenomena dari segi pengertian subjek, menangkap kehidupan budaya dari segi pandangan dan anutan para subjek pada keadaan waktu itu; pengamatan memungkinkan peneliti merasakan apa yang dirasakan dan dihayati oleh subjek sehingga memungkinkan pula peneliti menjadi sumber data; pengamatan memungkinkan pembentukan pengetahuan yang diketahui bersama, baik dari pihaknya maupun dari pihak subjek.

Dalam penelitian ini yang diamati adalah keadaan, lokasi, dan lingkungan BPRS Bhakti Sumekar Sumenep. Bagaimana aktifitas para pegawai ketika mereka sedang melayani nasabah, mengamati berbagai keadaan dan kegiatan yang dilakukan oleh semua elemen seperti pimpinan, pegawai, nasabah serta berbagai fasilitas yang dimiliki oleh BPRS Bhakti Sumekar.

### 2. Wawancara

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh kedua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang

mengajukan pertanyaan dan terwawancara (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu.

Jenis wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara semiterstruktur, karena dalam pelaksanaannya lebih bebas dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Tujuan dari wawancara jenis ini adalah untuk menemukan permasalahan yang lebih terbuka, dimana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat dan ide-idenya. Dalam melakukan wawancara, peneliti perlu mendengarkan secara teliti dan mencatat apa yang dikemukakan oleh informan.

Wawancara dilakukan dengan berdialog dan tanya jawab dengan Direktur Utama, Direktur Bisnis, Kepala Divisi Umum & SDI, Kepala Cabang dan 1 pegawai divisi serta 2 nasabah pada LKS BPRS Bhakti Sumekar Sumenep. Hasil-hasil wawancara kemudian dituangkan dalam struktur ringkasan, yang dimulai dari penjelasan ringkas identitas, deskripsi situasi atau konteks, identitas masalah, deskripsi data, unitisasi dan ditutup dengan pemunculan tema.

### 3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Dokumen yang berbentuk tulisan misalnya catatan harian, sejarah kehidupan (*life histories*), ceritera, biografi, peraturan, kebijakan.

Dokumen yang berbentuk gambar misalnya, foto, gambar hidup, sketsa dan lain-lain.<sup>16</sup>

Dokumentasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah *company profile*, laporan tahunan BPRS Bhakti Sumekar.

### G. Teknik Analisis Data

Penelitian ini merupakan penelitian yang bersifat deskriptif, hasil dari penelitian ini kebanyakan adalah bersifat uraian dari hasil wawancara dan studi dokumentasi. Data yang telah peneliti dapatkan dianalisis dengan pendekatan kualitatif dan di uraikan dalam bentuk deskripsi.

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil pengamatan, wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain<sup>17</sup>.

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan model interaktif (*interactive model*) Miles dan Huberman. Aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus-menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktifitas dalam

---

<sup>16</sup> Ibid.

<sup>17</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, 23 ed. (Bandung: CV. ALFABETA, 2016).

analisis data yaitu reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan (*conclusion: drawing/verification*)<sup>18</sup>.

a. Reduksi Data

Banyaknya data yang didapatkan di lapangan, maka data ini di analisis dengan cara mengurangi, memilah dan memilih data-data yang berguna dalam penelitian ini, proses ini dilakukan dengan cara melakukan *coding* atau memberi tanda, dicatat secara teliti dan rinci agar lebih mudah dalam mengelompokkan data yang sama. Proses ini dilakukan dengan cara memilih hal-hal yang penting, mengkategorikan, memilih hal-hal yang pokok, fokus pada hal-hal penting, di cari tema dan polanya. Termasuk menemukan sesuatu yang asing atau tidak dikenal atau sesuatu yang terlihat baru.

Dalam penelitian ini, proses awal dilakukan dengan mengumpulkan data melalui observasi, wawancara semiterstruktur, tertulis dan rekaman, mengumpulkan dokumentasi berupa *company profile*, sertifikat prestasi dan laporan tahunan. Data yang diperoleh ini kemudian dilakukan seleksi atau pemilahan dan pemilihan, dan dikelompokkan sesuai substansinya, kemudian dibuatkan suatu kesimpulan sementara.

b. Penyajian Data

Setelah data di reduksi maka proses selanjutnya adalah penyajian data. Dalam penelitian kualitatif penyajian data seringkali berupa uraian singkat, bagan keterkaitan antar kategori dan juga teks yang bersifat naratif. Dari

---

<sup>18</sup> Ibid.

data yang telah diperoleh kemudian peneliti mencocokkan hasil dari wawancara dengan setiap informan sehingga ditemukan garis besar dari penelitian tersebut. Data ini disajikan dalam bentuk bagan agar lebih mudah dipahami.

#### c. Penarikan Kesimpulan

Langkah selanjutnya dalam proses analisis data adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan yang tersaji di awal masih bersifat sementara dan samar, dan kesimpulan tersebut dapat menjadi kesimpulan yang valid dan kredibel ketika didukung dengan bukti-bukti yang kuat dan konsisten setiap kali peneliti terjun ke lapangan<sup>19</sup>. Data yang sudah diatur sedemikian rupa (dipolakan, difokuskan, disusun secara sistematis) kemudian disimpulkan sehingga makna data dapat ditemukan.

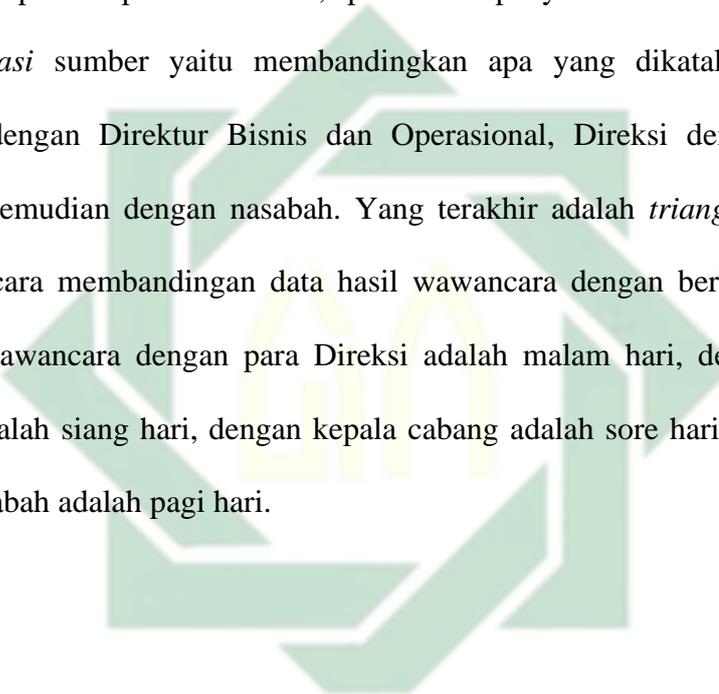
### H. Kriteria dan Teknik Keabsahan Data

Sesuai dengan tujuan penelitian ini, maka kriteria keabsahan dan teknik pemeriksaan keabsahan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *credibility triangulasi*<sup>20</sup>. Uji keabsahan data dalam penelitian ini adalah *credibility triangulasi* sumber, tehnik, dan waktu. *Triangulasi* tehnik dalam penelitian ini dicapai dengan cara membandingkan data hasil pengamatan dan data hasil wawancara, peneliti melakukan pengamatan terhadap BPRS Bhakti Sumekar yakni mulai awal persiapan penyusunan proposal bulan Juli 2022, hingga masa penelitian dilaksanakan November

<sup>19</sup> Ibid.; Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 2016.

<sup>20</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 31 ed. (Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset, 2013); Sugiono, *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methodes)*, 1 ed. (Bandung: ALFABETA, 2011).

2022, Kemudian dibandingkan dengan data hasil wawancara yang dilakukan pada bulan Desember 2022 dengan 7 informan yaitu Direktur Utama, Direktur Bisnis, Kepala Divisi SDI, Kepala Cabang dan dua orang nasabah BPRS BS. Membandingkan data hasil wawancara dengan berbagai dokumen BPRS, seperti laporan tahunan, profil company dan sertifikat prestasi. *Triangulasi* sumber yaitu membandingkan apa yang dikatakan Direktur Utama dengan Direktur Bisnis dan Operasional, Direksi dengan Kepala Divisi, kemudian dengan nasabah. Yang terakhir adalah *triangulasi* waktu, dengan cara membandingkan data hasil wawancara dengan berbagai waktu, waktu wawancara dengan para Direksi adalah malam hari, dengan kepala divisi adalah siang hari, dengan kepala cabang adalah sore hari, dan dengan para nasabah adalah pagi hari.



UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS DATA**

#### **A. Sejarah BPRS Bhakti Sumekar Sumenep**

Dikeluarkannya Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 Tentang Pemerintah Daerah dan Peraturan Pemerintah Tentang Kewenangan Provinsi sebagai daerah otonom, maka kewenangan otonom saat ini telah diserahkan kepada daerah. Kewenangan tersebut mencakup penanganan segala urusan segala rumah tangga daerah sebagai lembaga berikut perangkatnya.

Untuk meningkatkan dan mendayagunakan potensi ekonomi daerah dalam rangka meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD), Pemerintah Kabupaten Sumenep sangat memerlukan peran lembaga keuangan yang diharapkan dapat memenuhi tujuan tersebut, dimana pada gilirannya lembaga keuangan tersebut diharapkan dapat meningkatkan dan mendayagunakan perekonomian daerah guna mencapai kesejahteraan masyarakat daerah secara merata.

Bentuk lembaga keuangan yang sesuai dengan kondisi Daerah Sumenep yang sangat ideal adalah Lembaga Keuangan Mikro, dalam hal ini adalah Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS). Untuk memenuhi maksud dan tujuan tersebut, maka pemerintah Kabupaten Sumenep akuisisi Bank Pembiayaan Rakyat yang berdomisili di Sidoarjo yaitu PT. BPR Dana Merapi Pemkab Sumenep membuat *Memorandum of Understanding* (MoU) dan surat perjanjian Kerjasama Pendirian Bank Perkreditan Rakyat Syariah (BPRS) di Kabupaten Sumenep Nomor 910/608b/435.304/200-1011/BMI/PKS/XII/2001

yang ditandatangani oleh Bupati Sumenep dan PT. Bank Syariah Muamalat Indonesia, Tbk pada tanggal 27 Desember 2001. Dalam *MoU* tersebut pihak PT. Bank Muamalat sebagai pelaksana dalam proses pengambilan BPR serta tanggung-jawab terhadap pemberian konsultasi untuk perijinan, rekrutmen, pelatihan dan pembinaan<sup>1</sup>.

## **B. Gambaran SDI BPRS Bhakti Sumekar Sumenep**

Manusia merupakan salah satu sumber daya yang terdapat dalam organisasi. Timbulnya kebutuhan akan profesionalisme untuk membantu organisasi dalam melaksanakan tujuannya menunjukkan semakin berperannya sumber daya manusia dalam mencapai keberhasilan organisasi dan semakin meningkatnya perhatian terhadap manajemen Sumber Daya Manusia. Prestasi dan keberhasilan implementasi strategi bisnis yang di laksanakan BPR Syariah Bhakti Sumekar bertumpu pada sumber daya manusia yang handal dan terlatih. Kontribusi karyawan dari segala lini merupakan kunci sukses dalam memberikan layanan berkualitas kepada nasabah dan mempertahankan soliditas posisi Bank di tengah ketatnya kompetisi. Pertumbuhan industri perbankan syariah yang pesat membawa konsekuensi adanya kebutuhan yang besar sumber daya manusia yang kompeten dalam bisnis perbankan syariah baik dari sisi kuantitas maupun kualitas. Dalam menyikapi kondisi tersebut BPR Syariah Bhakti Sumekar telah memiliki strategi dan menempatkan pengembangan sumber daya manusia sebagai salah satu kunci sukses memenangkan persaingan. Secara

---

<sup>1</sup> Company Profil PT. BPRS Bhakti Sumekar Sumenep 2017, hlm. 4.

organisatoris, BPR Syariah Bhakti Sumekar senantiasa mengembangkan jaringan bisnis dan tentunya hal ini akan membutuhkan jumlah sumber daya manusia semakin besar dan berkualitas agar jaringan bisnis yang telah dibuka bisa memperoleh hasil yang optimal. Seiring dengan berkembangnya perusahaan telah dilakukan penetapan mengenai kebijakan dan strategi sumber daya manusia dalam berbagai tingkatan<sup>2</sup>.

#### 1. Jumlah SDI BPRS Bhakti Sumekar Sumenep

Sampai akhir tahun 2021, jumlah pegawai sebanyak 385 orang, mengalami penambahan 1,03% dari 311 orang pada akhir tahun 2020. Tercatat jumlah pegawai mengalami penambahan sebanyak 74 pegawai, penambahan jumlah pegawai BPR Syariah Bhakti Sumekar pada tahun 2021 berdasarkan pembukaan kantor baru yaitu daerah kepulauan di Sumenep.

UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

---

<sup>2</sup> BPRS Bhakti Sumekar, "Laporan Tahunan 2021," 2022.

Jabatan	2019	2020	2021
Direksi	3	3	2
Officer	41	10	38
Staff Banking	200	237	280
Non Staff Banking	61	64	65
Outsourcing	0	0	0
Jumlah	305	311	385

Pendidikan	2019	2020	2021
Diploma	0	0	0
Sarjana	224	224	281
Di bawah SD/SLTA	0	0	0
SLTA	62	63	69
SLTP	1	1	1
SD	0	0	0
Jumlah	296	311	385

Status	Jenis Kelamin	Jumlah
Tetap	Laki-Laki	79
	Perempuan	50
Kontrak	Laki-Laki	182
	Perempuan	98
Outsourcing	Laki-Laki	0
	Perempuan	0

**Gambar 4.1**  
**Jumlah Karyawan BPRS Bhakti Sumekar Sumenep**  
 Sumber: Laporan Tahunan 2021

## 2. Perencanaan Sumber Daya Insani

Perencanaan Sumber Daya Manusia didasarkan dari Rencana Bisnis Bank 2021. Perencanaan tersebut merupakan sinkronisasi dari strategi bisnis dalam 3 tahun ke depan. Pada tahun 2021 jumlah pegawai BPR Syariah Bhakti Sumekar mencapai 385 orang. BPRS Bhakti Sumekar juga telah menetapkan standar kompetensi yang wajib dipenuhi bagi unsur pimpinan.

Dengan kondisi perusahaan yang semakin berkembang dibutuhkan Perencanaan Sumber Daya Manusia yang lebih baik dan merupakan sinkronisasi dari strategi bisnis dalam 3 tahun ke depan. Untuk itu BPRS Bhakti Sumekar harus menetapkan standar kompetensi yang wajib dipenuhi bagi seluruh unsur pimpinan maupun staf banking dengan harapan BPRS Bhakti Sumekar memiliki Sumber Daya Insani (SDI) yang kompeten dan memiliki integritas yang tinggi. Untuk menjawab tantangan

tersebut sepanjang tahun 2021 Bhakti Sumekar melaksanakan beberapa strategi dengan program meliputi:

a. Pengembangan Struktur Organisasi

Peningkatan aset, perkembangan bisnis dan perluasan jaringan menuntut BPRS Bhakti Sumekar untuk melakukan penyesuaian atas pengembangan Struktur organisasi yang diiringi dengan pemetaan tanggung jawab dan penyusunan uraian jabatan. Pada tahun 2021 BPRS Bhakti Sumekar melakukan:

- 1) Penunjukan Direktur Kepatuhan yang merangkap sebagai Direktur Operasional
- 2) Pemisahan fungsi Divisi Umum dan Personalia menjadi Divisi tersendiri menjadi Divisi Umum dan Divisi Operasional. Pemisahan Divisi Umum dan Personalia bertujuan agar kinerja masing-masing divisi dapat berjalan dengan optimal seiring dengan semakin banyaknya jumlah karyawan yang harus dikelola dengan baik.
- 3) Penggabungan Divisi Konsumtif dan Divisi Komersial UMKM menjadi Divisi Lending
- 4) Penggabungan Divisi Bisnis Konsumtif dan Divisi Bisnis Produktif menjadi satu Divisi yakni Divisi Bisnis Lending.

b. Penerapan KPI (*Key performant indicator*)

Implikasi dari pengembangan struktur organisasi di atas diperlukan program Assesment bagi pegawai dengan menggunakan KPI (*Key Performant Indicator*) yang merupakan derivasi dari *balanced scorecard*. Penerapan KPI dalam rangka mengevaluasi dan menilai kinerja setiap karyawan secara lebih obyektif dan terukur serta menciptakan proses pembinaan karyawan secara lebih transparan dan sistematis sehingga dapat dijadikan dasar yang obyektif dalam pemberian *reward and punishment* bagi karyawan.

c. Rekrutmen dan Seleksi SDI

BPR Syariah Bhakti Sumekar memberikan peluang seluas-luasnya bagi lulusan lembaga pendidikan terbaik yang ingin mengembangkan perbankan syariah sebagai pilihan karir. BPR Syariah Bhakti Sumekar telah menjalin kerjasama dengan lembaga-lembaga pendidikan terbaik sebagai sumber calon talenta di BPR Syariah Bhakti Sumekar. Selain itu, BPR Syariah Bhakti Sumekar juga memberi peluang bagi profesional untuk mengembangkan karir. Hal ini disebabkan karena terjadinya penambahan pada bagian-bagian tertentu yaitu:

- 1) Penambahan SDM pada Divisi Remedial yang berfungsi sebagai tenaga penagihan / penyelesaian pembiayaan bermasalah dengan target penurunan NPF menjadi 5 % pada tahun 2022.

- 2) Penambahan SDM pada Divisi TI sebagai fungsi pengembangan layanan berbasis IT.
- 3) Penambahan SDM pada Divisi Menejemen Risiko dan Kepatuhan sebagai fungsi pelaporan, penyusunan profil risiko dan pengendalian risiko secara berkesinambungan.
- 4) Penambahan SDM pada Kantor Cabang sebagai upaya peningkatan layanan yang lebih baik.

#### d. Pelatihan dan Pendidikan SDI

Demi Peningkatan Pelayanan dan peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia, BPR Syariah Bhakti Sumekar telah mengikutkan karyawan-karyawan ke beberapa pelatihan, workshop, training, study Banding dan sosialisasi serta sertifikasi level Manajer dan Direksi untuk kepala cabang. Hal ini bertujuan demi meningkatkan kinerja perbankan. Sehingga kedepan BPR Syariah Bhakti Sumekar menjadi bank yang berkualitas dalam hal pelayanan dan memilik Sumber Daya Insani yang handal. Pada Tahun 2021 BPR Syariah Bhakti Sumekar telah melaksanakan 18 Pelatihan Dan Pendidikan dengan total biaya pendidikan sebesar Rp 498,58 juta.

#### 3. Pengembangan SDI dan Operasional

Pertumbuhan karyawan terus meningkat seiring bertambahnya jaringan kantor yang ada. Penambahan dilakukan untuk mengisi kebutuhan personil kantor cabang dan pengawasan internal pada posisi jabatan yang dibutuhkan. Pengelolaan berbasis kompetensi merujuk pada fungsi sumber

daya manusia sebagai kontributor utama pencapaian visi dan misi perusahaan serta sebagai sumber keunggulan bersaing.

Pembinaan SDM di tahun 2021 secara terus menerus dilakukan dengan memberikan pembekalan-pembekalan teknis perbankan oleh pengurus dan pimpinan Divisi secara berkala. Di masa pandemi ini perusahaan tetap berkomitmen untuk melakukan pengembangan kompetensi karyawan yaitu dengan mengikutsertakan karyawan secara daring dan bergiliran dalam rangka pelatihan yang diselenggarakan oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK), Bank Indonesia (BI), Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia (LPPI) Jakarta, Muamalat Institute, Asbisindo, Forsibjati dan Lembaga keuangan lainnya serta bekerja sama dengan konsultan dalam rangka mengembangkan produk-produk syariah termasuk juga pengetahuan tentang perpajakan dengan konsultan pajak.

Sumber Insani yang kompeten dan produktif merupakan modal dasar bagi Bank BPRS Bhakti Sumekar untuk dapat bertransformasi menjadi Bank yang mampu memberikan layanan keuangan terbaik kepada nasabah seperti tertuang dalam visi dan misi Bank BPRS Bhakti Sumekar. Divisi Personalia memiliki kewajiban dan tanggung jawab untuk membangun Sumber Daya Insani (SDI) yang tidak hanya kompeten dibidangnya namun juga memiliki budaya dan etos kerja yang tinggi. Melalui pengembangan program Sumber Daya Insani (SDI) yang berkelanjutan dan pembentukan budaya kerja diharapkan membawa dampak positif terhadap pengembangan keseluruhan bisnis Bank BPRS Bhakti Sumekar.

Bank BPRS Bhakti Sumekar berkeyakinan bahwa Sumber Daya Insani (SDI) yang dimilikinya adalah sebagai salah satu bagian terpenting dari organisasi yang harus terus dikembangkan potensinya untuk mampu menjadi individu yang kompeten serta berkualitas secara pribadi dan profesional sehingga mampu berkontribusi aktif di Bank. Pengembangan potensi SDI yang diterapkan Bank BPRS Bhakti Sumekar antara lain yaitu *Leadership* (kepemimpinan), *Product*, *Technical*, dan *Soft Skills*. Pengelolaan, dan pengembangan kompetensi Sumber Daya Insani (SDI) diarahkan pada *Good Corporate Governance* (GCG), *Branch Operations*, *Service Excellence*, pengelolaan manajemen risiko melalui pemenuhan sertifikasi manajemen risiko dan program-program pelatihan dan pengembangan yang sejalan dengan bisnis fokus Bank. Selanjutnya dalam rangka Penilaian terhadap hasil kerja dari SDI, kami menerapkan mekanisme Penilaian secara sistematis dimana Bank sudah menerapkan penilaian *Key Performance indicator* (KPI) secara objektif dan berkesinambungan. Melalui upaya ini, kami percaya bahwa Bank mampu mengembangkan talenta yang profesional, ulet dan berintegritas sehingga mampu mengatasi berbagai tantangan untuk mencapai visi dan misi bank.

### **C. Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (*Corporate Social Responsibility*)**

Program Tanggung Jawab Sosial Perusahaan atau *Corporate Social Responsibility* (CSR) merupakan bagian yang penting dan menyatu dari strategi korporasi jangka panjang yang dijalankan oleh Perusahaan. Pada tahun 2021 perusahaan telah menyalurkan bantuan CSR untuk program-

program diantaranya Bantuan bidang pendidikan dalam bentuk pemberian beasiswa serta perbaikan sarana dan prasarana pendidikan. Bantuan bidang kesehatan yang dilakukan dalam bentuk salah satunya pelaksanaan khitanan massal bagi anak yatim dan kurang mampu. Pemberdayaan ekonomi dalam bentuk bantuan kepada para pelaku usaha kecil / mikro maupun pedagang kaki lima yang berada di wilayah sekitar kantor Bank. Bantuan berupa sarana dan prasarana penunjang maupun dalam bentuk pelatihan. Bantuan pembangunan sarana ibadah dan pengembangan dakwah berupa bantuan untuk pembangunan / perbaikan rumah ibadah serta pemberian sarana dan prasarana penunjangnya. Bantuan santunan, musibah dan bencana berupa santunan kepada masyarakat yang kurang mampu dan warga yang terdampak musibah maupun bencana. Sesuai dengan komitmen Bank terhadap kepedulian sosial, kami berorientasi memberikan sumbangan kepada mereka yang memiliki *sustainability*, sehingga tidak hanya asal memberi dan selesai. Sementara untuk tanggung jawab konsumen, Bank BPRS Bhakti Sumekar berkomitmen untuk memberikan layanan terbaik kepada setiap nasabah. Bukan hanya dari segi produk tapi juga layanan yang terpercaya, konsisten, aman dan totalitas memenuhi seluruh kebutuhan masyarakat. Hal tersebut diwujudkan dalam bentuk penyediaan layanan ATM *Cardless* 24 jam, penyediaan media sosial dan *website* Bank yang dapat diakses oleh publik untuk memperoleh informasi hingga pengaduan nasabah. Selain itu Bank BPRS Bhakti Sumekar telah melaksanakan program edukasi dan literasi

keuangan agar tingkat literasi finansial dan akses masyarakat terhadap produk dan jasa keuangan meningkat.

#### D. Informan Penelitian

Penelitian ini dilakukan sejak bulan Juli-Desember 2022

**Tabel 4.1**  
**Deskripsi Informan Penelitian**

No	Informan	Keterangan
1	Nama	Hairil Fajar (HF)
	Usia	46 Tahun
	Jenis Kelamin	Laki-Laki
	Agama	Islam
	Pendidikan	S2
	Jabatan/Pekerjaan	Direktur Utama
2	Nama	Cahya Wiratama (CW)
	Usia	48 Tahun
	Jenis Kelamin	Laki-Laki
	Agama	Islam
	Pendidikan	S2
	Jabatan/Pekerjaan	Direktur Bisnis
3	Nama	Endang Soekowati (E)
	Usia	52 Tahun
	Jenis Kelamin	Perempuan
	Agama	Islam
	Pendidikan	S2
	Jabatan/Pekerjaan	Kadiv SDI & Personalia
4	Nama	Encung Suyadi (ES)
	Usia	53 Tahun
	Jenis Kelamin	Laki-Laki
	Agama	Islam
	Pendidikan	S1
	Jabatan/Pekerjaan	Kepala Cabang Ganding
5	Nama	Melisa Septifina Wulandari (MS)
	Usia	37 Tahun
	Jenis Kelamin	Perempuan
	Agama	Islam
	Pendidikan	S1
	Jabatan/Pekerjaan	Pegawai Divisi SDI

**Lanjutan Tabel 4.1**  
**Deskripsi Informan Penelitian**

6	Nama	Rudi (N1)
	Usia	45 tahun
	Jenis Kelamin	Laki-Laki
	Agama	Islam
	Pendidikan	S1
	Jabatan/Pekerjaan	Guru SD
7	Nama	Megawati (N2)
	Usia	47 Tahun
	Jenis Kelamin	Perempuan
	Agama	Islam
	Pendidikan	S1
	Jabatan/Pekerjaan	Guru SD

Informan 1. Bapak Hairil Fajar (HF) merupakan Direktur Utama BPRS Bhakti Sumekar yang baru menjabat satu tahun terakhir ini, beliau dilantik menjadi Dirut untuk menggantikan posisi almarhum bapak Novi Sujatmiko sebagai Direktur Utama BPRS Bhakti Sumekar yang meninggal dunia pada tahun 2021. Beliau berusia 46 Tahun, Warga negara Indonesia, Lahir di Sumenep 11 November 1975. Lulusan Jurusan Manajemen keuangan-Program Studi perbankan STIE Malangkececwara tahun 2000, Meraih gelar Magister Management dari Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Surabaya tahun 2015. Sebelum menjabat sebagai Direktur, Pernah menjabat sebagai *Quality Control (QC)* PT Kutai Timber Indonesia (PMA Jepang) (2000-2002), *Account Officer* BPRS Bhakti Sumekar (2002-2006), Kepala kantor Kas BPRS Bhakti Sumekar (2006-2009), Kepala Bagian Marketing BPRS Bhakti Sumekar (2009-2011), Kepala Bagian Operasional BPRS Bhakti Sumekar (2012-2014).

Wawancara dilakukan pada hari Selasa tanggal 06 Desember 2022 pukul 18.00-18.15 WIB.

Informan 2. Bapak Cahya Wiratama (CW), merupakan direktur bisnis BPRS Bhakti Sumekar, beliau berusia 48 tahun, Warga negara Indonesia, Lahir di Malang 23 November 1973. Lulusan Jurusan Manajemen Universitas Muhammadiyah Malang tahun 1992, Meraih gelar Magister Management Universitas Wijaya Putra Surabaya tahun 2019. Sebelum menjabat sebagai Direktur Operasional, pernah menjabat Guru Ponpes Al Karimiyah Baraji Gapura Sumenep (2000), Tenaga Teknis Desa Kecamatan Development Program (2001), Bagian accounting BPRS Bhakti Sumekar (2002), Account Officer BPRS Bhakti Sumekar (2003), Kepala Kantor Kas BPRS Bhakti Sumekar (2004-2008), Kepala Bagian Operasional BPRS Bhakti Sumekar (2009-2011) Kepala Kantor Cabang BPRS Bhakti Sumekar (2012-2013). Wawancara dengan bapak Cahya dilakukan pada hari Senin tanggal 05 Desember 2022, pukul 16.45-17.44 WIB.

Informan 3. Ibu Endang Soekowati (E), merupakan kepala divisi SDI dan Personalia BPRS Bhakti Sumekar. Warga negara Indonesia. Lahir di Sidoarjo, 16 Juli 1970 (51 tahun). Lulus S1 dari Jurusan Ekonomi Manajemen Universitas Bhayangkara Surabaya dan S2 dari Jurusan Manajemen Universitas Wijaya Putra. Perjalanan karir yang begitu banyak dan merintis dari bawah, kebersamai BPRS dari tahun ke tahun, beliau pernah menjabat sebagai teller, admin, audit internal, *account officer*,

kepala unit, kepala bagian umum dan personalia, kepala bagian audit, kepala divisi operasional. Wawancara dilakukan pada hari Kamis tanggal 01 Desember 2022, pukul 13.45-14.20 WIB.

Informan 4. Bapak Encung Suyadi (ES) merupakan kepala cabang BPRS Bhakti Sumekar di kecamatan Ganding, Warga negara Indonesia. Lahir di Sumenep, 27 Oktober 1971. Lulus S1 dari Jurusan Ekonomi Manajemen Universitas Darul Ulum Jombang. Bergabung dengan BPRS Bhakti Sumekar sejak April 2002 (Berdasarkan SK 435.402.00.B.288-SDM/BPRS-BS/V/2020). Wawancara dilakukan pada hari Jumat tanggal 09 Desember 2022, pukul 16.00-16.35 WIB.

Informan 5. Ibu Melisa Septifina W (MS). Merupakan pegawai senior dari divisi SDI dan Personalia BPRS Bhakti Sumekar. Berusia 37 tahun dan merupakan penduduk asli kota Sumenep. Beliau adalah lulusan sarjana teknik informatika. Sudah cukup lama bergabung dengan BPRS Bhakti Sumekar dan merupakan salah satu pegawai yang di anggap paling senior di antara pegawai divisi SDI lainnya. Wawancara dilakukan pada hari Kamis tanggal 01 Desember 2022, pukul 14.40-14.50 WIB.

Informan 6. Bapak Rudi (N1). merupakan salah satu nasabah BPRS Bhakti Sumekar yang sudah cukup lama yakni sekitar 5 tahun lebih, usia 45 tahun, beliau adalah salah satu guru PNS di salah satu SDN di kecamatan sumenep, beliau rutin setiap bulan datang ke kantor BPRS untuk mengambil gajinya, selain itu beliau juga datang diluar keperluan tersebut,

seperti mengajukan pembiayaan. Wawancara dilakukan pada hari Kamis tanggal 01 Desember 2022, pukul 12.07-12.20 WIB.

Informan 7. Ibu Megawati (N2). Merupakan salah satu nasabah BPRS Bhakti Sumekar yang juga berprofesi sebagai guru PNS di SDN Kacongan Kabupaten Sumenep, beliau menjadi nasabah sudah sekitar 5 tahun lebih semenjak gajinya wajib dikeluarkan oleh BPRS Bhakti Sumekar. Maka dari itu beliau pasti datang dan sering berinteraksi dengan pegawai yang ada di BPRS. Usia beliau 47 tahun, Beragama Islam dan pendidikan terakhir sarjana. Wawancara dilakukan pada hari Kamis tanggal 01 Desember 2022, pukul 11.19-11.25 WIB.

#### **E. Orkestrasi Sumber Daya Insani: Mengelola Sumber Daya *Intangible* Perspektif *Virtual Capital* Lembaga Keuangan Syariah (Studi pada BPRS Bhakti Sumekar Sumenep)**

##### **1. Identifikasi Sumber Daya *Intangible* SDI (Sumber Daya Insani)**

###### **Lembaga Keuangan Syariah Perspektif *Virtual Capital***

Sumber daya *intangible* merupakan suatu aset yang tidak kasat mata yang dimiliki setiap insan berupa berbagai kapabilitas yang melekat pada diri insani. Sumber daya *intangible* dalam konteks *virtual capital* dibatasi pada 3 dimensi yaitu *intellectual capital*, *social capital* dan *moral capital*

<sup>3</sup>. Konsep ini pada dasarnya sejalan dengan konsep *dynamic capability* yang di kembangkan oleh Adner & Helfat yang menunjukkan bahwa

---

<sup>3</sup> Ismanto, “Pengembangan Sumber Daya Insani (SDI) Institusi Berbasis Syariah”; Raka, “Menggaris-Bawahi Peran Idealisme, Karakter dan Komunitas dalam Transformasi Institusi.”

terdapat 3 komponen dalam mengelola kapabilitas dinamis SDM, yaitu: modal manusia, modal sosial dan modal kognisi<sup>4</sup>. Namun penelitian ini di fokuskan pada konsep *virtual capital*.

Hasil identifikasi peneliti terhadap jenis-jenis sumber daya *intangible* dalam perspektif *virtual capital* pada SDI BPRS Bhakti Sumekar Sumenep adalah sebagai berikut:

**a. *Intellectual Capital***

Secara umum, definisi *intellectual capital* sangat kompleks dan beragam. *Intellectual capital* merupakan pengetahuan (*knowledge*)<sup>5</sup>, kemampuan (*ability*)<sup>6</sup>, perwujudan dalam bentuk ide-ide, pengetahuan, kemampuan, keterampilan, komitmen, dan tanggung jawab<sup>7</sup>, kompetensi, pengalaman, kegiatan penelitian dan pengembangan, rutinitas, prosedur, sistem dan database organisasi serta hak kekayaan intelektual dan sumber daya yang terkait dengan hubungan eksternal dengan pelanggan, pemasok, dan mitra dalam penelitian dan pengembangan<sup>8</sup>.

Modal intelektual perspektif *virtual capital* dalam penelitian ini merujuk pada modal-modal non fisik atau yang tidak berwujud (*intangible assets*) atau tidak kasat mata (*invisible*), yang terkait dengan

---

<sup>4</sup> Sirmon et al., "Resource Orchestration to Create Competitive Advantage : Breadth , Depth , and Life Cycle Effects"; Ande, Dahlan, dan Sukardi, "From Penrose to Sirmon : The Evolution of Resource Based Theory."

<sup>5</sup> Choudhury, "Performance Impact of Intellectual Capital: A Study of Indian it Sector."

<sup>6</sup> Moehariono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*.

<sup>7</sup> Suryana, *Kewirausahaan*.

<sup>8</sup> Pires dan Alves, "Proceedings of the European Conference on Information Management and Evaluation."

pengetahuan dan pengalaman manusia serta teknologi yang digunakan<sup>9</sup>. Sehingga modal intelektual dalam perspektif *virtual capital* ini merupakan sumberdaya *intangible* yang berupa ide, sikap, pengetahuan, kompetensi, kemampuan, keterampilan, pengalaman, komitmen dan tanggungjawab<sup>10</sup> yang dimiliki dan tertanam dalam personil suatu organisasi atau perusahaan. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini antara lain sikap, pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman<sup>11</sup>.

Mendasarkan pada hasil wawancara yang dilakukan, maka hasil penelitian ini menunjukkan bahwa modal intelektual yang dimiliki SDI BPRS Bhakti Sumekar Sumenep antara lain meliputi:

- 1) Sikap. Dari sisi sikap, modal intelektual SDI BPRS Bhakti Sumekar Sumenep berupa perbuatan yang berdasarkan pada pendirian dan keyakinan yaitu ramah, jujur, memberi rasa nyaman pada nasabah, respon yang cepat, komunikatif dan *empaty*.
- 2) Pengetahuan. Modal intelektual pengetahuan SDI BPRS Bhakti Sumekar Sumenep berupa segala sesuatu yang diketahui atau kepandaian yang dimiliki berupa tingkat pendidikan, kompetensi, kecerdasan, pengetahuan agama, komputer, perbankan dan pengetahuan umum lainnya.

<sup>9</sup> Ismanto, "Pengembangan Sumber Daya Insani (SDI) Institusi Berbasis Syariah."

<sup>10</sup> Ibid.

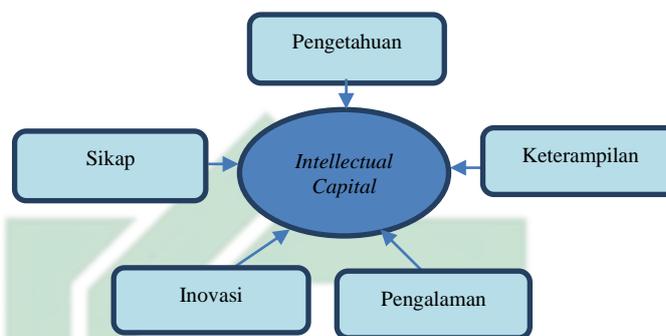
<sup>11</sup> Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*; Suryana, *Kewirausahaan*; Choudhury, "Performance Impact of Intellectual Capital: A Study of Indian it Sector"; Santosa dan Setiawan, "Modal Intelektual dan Dampaknya Bagi Keberhasilan Organisasi"; Purba, "Strategi Pengembangan Modal Intelektual dalam Meningkatkan Kualitas Kepemimpinan"; Pires dan Alves, "Proceedings of the European Conference on Information Management and Evaluation"; Yenti, Machasin, dan Amsal, "Effect of Emotional Intelligence, Intellectual Intelligence and Discipline to Nurses Performance in PMC Hospital Pekanbaru"; Ismanto, "Pengembangan Sumber Daya Insani (SDI) Institusi Berbasis Syariah."

- 3) Keterampilan. Modal intelektual tingkat keterampilan SDI BPRS Bhakti Sumekar Sumenep berupa kecakapan dalam menyelesaikan tugas, memakai bahasa, teknologi, menulis, membaca, menyimak, berbicara, menanggapi dan menerjemahkan pesan atau respon nasabah.
- 4) Pengalaman. Kepemilikan pengalaman sebagai modal intelektual SDI BPRS Bhakti Sumekar Sumenep berupa segala sesuatu yang pernah dijalani, dirasakan, dan ditanggung yang bermanfaat dalam membantu pekerjaannya saat ini berupa dokumentasi data pekerjaan sebelumnya.
- 5) Dalam penelitian ini, peneliti juga menemukan indikator yang dikenalkan dan menjadi keunggulan yang dikembangkan pada lembaga keuangan syariah ini yaitu inovasi. Inovasi merupakan segala sesuatu yang baru baik berupa memperkenalkan, melakukan praktik atau proses-proses dan adopsi pola baru yang belum dilakukan sebelumnya. Inovasi yang terjadi di lembaga keuangan syariah ini berupa suatu inovasi yang dilakukan oleh SDI seperti transformasi digital, aktivitas transaksi yang variatif pada waktu tertentu, terutama saat antrian sangat panjang dan *lay out* ruang tunggu<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Hairil Fajar, “Direktur Utama BPRS Sumenep” (Sumenep, 2022); Cahya Wiratama, “Direktur Bisnis BPRS Sumenep” (Sumenep, 2022); Endang Soekowati, “Kadiv SDI & Personalia BPRS Sumenep” (Sumenep, 2022); Encung Suyadi, “Kepala Cabang Ganding BPRS Sumenep” (Ganding, 2022); Melisa Septifina Wulandari, “Pegawai Divisi SDI BPRS Sumenep” (Sumenep, 2022).

Berbagai dimensi *intellectual capital* diatas jika digambarkan untuk mempermudah dalam memahaminya, maka dimensi *intellectual capital* pada BPRS Bhakti Sumekar Sumenep adalah sebagai berikut:



**Gambar 4.2**  
**Dimensi *Intellectual Capital* Lembaga Keuangan Syariah**

Mendasarkan pada gambar 4.2, terdapat 5 dimensi utama *intellectual capital* SDI BPRS Bhakti Sumekar Sumenep yang sangat tampak dan menjadi *concern* dari lembaga keuangan syariah ini terdiri dari sikap, pengetahuan, keterampilan, pengalaman dan inovasi yang di dalamnya terkandung berbagai kompetensi yang melekat pada diri masing-masing SDI. Konsep *intellectual capital* yang berjalan pada BPRS ini pada dasarnya memiliki kesamaan atau sejalan dengan kerangka *dynamic capability* yang dikembangkan Adner & Helfat yang menempatkan modal manusia yang terdiri dari pengetahuan dan keahlian teknis yang terakumulasi melalui proses pembelajaran menjadi

fokus utama dalam menciptakan keunggulan bersaing perusahaan secara berkelanjutan<sup>13</sup>.

### **b. Social Capital**

Modal yang kedua dalam perspektif *virtual capital* adalah modal sosial. Modal sosial merupakan seperangkat kemampuan individu dalam membangun hubungan sosial dengan berbagai sektor dengan dasar saling percaya, kerjasama kemitraan dalam menjaga kelangsungan hidup. Konsep modal sosial dalam penelitian ini menyoroti pentingnya modal sosial bagi individu sebagai seperangkat sumber daya yang melekat dalam jaringan hubungan yang kuat dan lintas sektor dengan dasar kepercayaan, kerja sama, dan tindakan kolektif<sup>14</sup>, di dalam berbagai kelompok dan organisasi<sup>15</sup>. Beberapa indikator modal sosial antara lain: Kemampuan membangun kerjasama, kemampuan membangun kepercayaan, partisipasi dalam masyarakat lokal<sup>16</sup>, *norms, reciprocity*, dan *network*<sup>17</sup>.

Dalam konteks manajemen, *social capital* diartikan sebagai jaringan kerjasama yang amat padu yang didasarkan pada rasa saling

<sup>13</sup> Ande, Dahlan, dan Sukardi, "From Penrose to Sirmon : The Evolution of Resource Based Theory."

<sup>14</sup> Nahapiet dan Ghoshal, "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage."

<sup>15</sup> Santoso, *Memahami Modal Sosial*; Rapih, "Analisis Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM), Modal Sosial Dan Modal Finansial Terhadap Kinerja Umkm Bidang Garmen Di Kabupaten Klaten; Nurtani dan Harjanti, "Perilaku Perusahaan dalam Pengembangan Modal Sosial Pada PT. Lestari Bambe Plastik

<sup>16</sup> Maulatuzulfa dan Rokhmania, "Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia, Literasi Keuangan, Modal Keuangan, dan Modal Sosial Terhadap Kinerja UMKM."

<sup>17</sup> Primadona, "Peranan Modal Sosial Dan Modal Manusia Dalam Wirausaha"; Suryana, *Kewirausahaan*; Santoso, *Memahami Modal Sosial*.

percaya (*trust*) diantara sesama<sup>18</sup>, yang menjadi indikator yang dominan di dalam keberhasilan suatu perusahaan<sup>19</sup>. Dalam keuangan syariah, pengembangan *social capital* dikembangkan melalui konsep “*Ukhuwah Islamiyyah*” berupa jalinan silaturahmi<sup>20</sup>. Sehingga dalam penelitian ini, indikator yang digunakan adalah 1). Kemampuan membangun kerjasama, 2). Kemampuan membangun kepercayaan, dan 3). Partisipasi dalam masyarakat lokal<sup>21</sup>.

Hasil penelitian melalui wawancara menunjukkan bahwa modal sosial yang dimiliki SDI BPRS Bhakti Sumekar Sumenep terdiri dari:

- 1) Kemampuan membangun kerjasama. Modal sosial dalam membangun kerjasama SDI BPRS ditunjukkan dengan membuka jaringan kerjasama dengan berbagai pihak, mengembangkan jumlah kantor cabang, kerjasama bidang teknologi, bidang operation dengan bank lain, kerjasama ketenagakerjaan, kerjasama dengan SKPD (Kantor Dinas), lembaga pelatihan, lembaga psikotes, dan kerjasama proses perekrutan karyawan dengan lembaga lain.
- 2) Kemampuan membangun kepercayaan. Didalam membangun kerjasama, maka perlu ada kemampuan membangun kepercayaan

<sup>18</sup> Ismanto, “Pengembangan Sumber Daya Insani (SDI) Institusi Berbasis Syariah.”

<sup>19</sup> Santosa dan Setiawan, “Modal Intelektual dan Dampaknya Bagi Keberhasilan Organisasi.”

<sup>20</sup> Ismanto, “Pengembangan Sumber Daya Insani (SDI) Institusi Berbasis Syariah.”

<sup>21</sup> Nahapiet dan Ghoshal, “Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage”; Ismanto, “Pengembangan Sumber Daya Insani (SDI) Institusi Berbasis Syariah”; Santoso, *Memahami Modal Sosial*; Nurtani dan Harjanti, “Perilaku Perusahaan dalam Pengembangan Modal Sosial Pada PT. Lestari Bambe Plastik”; Maulatuzulfa dan Rokhmania, “Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia, Literasi Keuangan, Modal Keuangan, dan Modal Sosial Terhadap Kinerja UMKM”; Primadona, “Peranan Modal Sosial Dan Modal Manusia Dalam Wirausaha”; Suryana, *Kewirausahaan*.

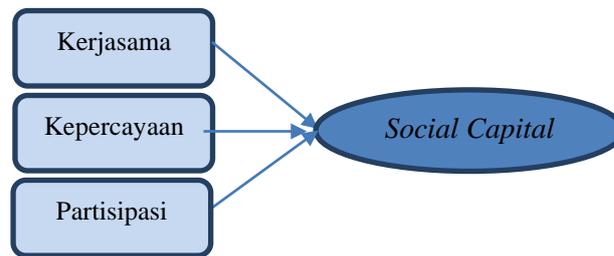
*stakeholders*, sehingga kemampuan ini oleh SDI BPRS ditunjukkan dalam bentuk membangun kepercayaan diantara kedua belah pihak melalui pelayanan yang baik dan menumbuhkan rasa saling percaya antara BPRS dengan nasabah, menunjukkan sikap jujur dalam pelayanan, membuka jaringan kantor cabang mencapai 31 kantor cabang.

- 3) Partisipasi dalam masyarakat *local*. Partisipasi lokal SDI BPRS sebagai modal sosial ditunjukkan dengan adanya program ZIZWAF (dana infaq dan shodaqoh) yang diberikan kepada yang berhak menerimanya, pemberian bantuan kegiatan dan kepedulian sosial kepada masyarakat dari CSR, peminjaman tenda, partisipasi pameran, permodalan, bantuan pondok pesantren, yayasan panti yatim piatu, bantuan sosial sunat massal, magang SMK dan mahasiswa, pemberian akses penelitian bagi berbagai pihak dan kerjasama dengan berbagai perguruan tinggi<sup>22</sup>.

Secara sederhana dimensi modal sosial diatas dapat digambarkan sebagai berikut:

---

<sup>22</sup> Fajar, “Direktur Utama BPRS Sumenep”; Wiratama, “Direktur Bisnis BPRS Sumenep”; Soekowati, “Kadiv SDI & Personalia BPRS Sumenep”; Suyadi, “Kepala Cabang Ganding BPRS Sumenep”; Wulandari, “Pegawai Divisi SDI BPRS Sumenep.”



**Gambar 4.3**  
**Dimensi *Social Capital* Lembaga Keuangan Syariah**

Berdasarkan gambaran secara sederhana, modal sosial SDI lembaga keuangan syariah dapat disimpulkan menjadi 3 dimensi, yaitu kerjasama, kepercayaan, dan partisipasi. Modal sosial ini sejalan dengan konsep Adner dan Helfat yang menempatkan modal sosial sebagai kemampuan untuk menjalin hubungan dengan pihak lain, sehingga lebih mudah untuk mengakses informasi dan sumber daya<sup>23</sup>.

### c. *Moral Capital*

Moral, merupakan element yang sangat penting yang wajib menjadi salah satu pertimbangan dalam perusahaan, karena moral merupakan salah satu ukuran atau indikator baik buruknya suatu sikap. Moral diwujudkan dalam bentuk etika seperti: Kejujuran, integritas, menepati janji, kesetiaan, suka membantu orang lain atau penyayang, taat hukum, bertanggungjawab, pemaaf, dan mengejar keunggulan<sup>24</sup>.

Bentuk *moral capital* keuangan syariah terwujud dalam bentuk akhlaq (etika). Jadi jelas bahwa akhlaq adalah salah satu unsur kesempurnaan Islam seseorang. Akhlaq menjadi hal yang sangat sensitif

<sup>23</sup> Ande, Dahlan, dan Sukardi, "From Penrose to Sirmon : The Evolution of Resource Based Theory."

<sup>24</sup> Suryana, *Kewirausahaan*.

bagi para pelaku keuangan syariah sebab disana ada unsur kejujuran, keterbukaan, penipuan, dan lain-lain. Bentuk *moral capital* keuangan syariah dalam keuangan dan perdagangan termasuk dalam bentuk etika bisnis Islam. Sehingga modal moral sebagai modal *intangibile* yang dimiliki lembaga keuangan syariah ini didasarkan pada sisi integritas/kejujuran (*integrity*), bertanggung-jawab (*responsibility*), penyayang (*compassionate*), dan pemaaf (*forgiveness*) sebagai nilai-nilai inilah yang dimiliki setiap insan sebagai bekal dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

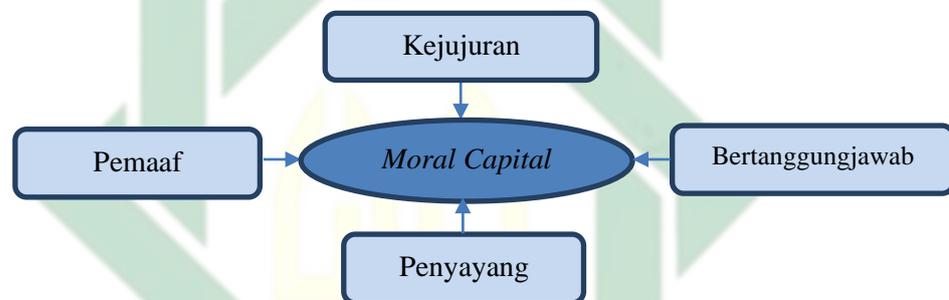
Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti, modal moral SDI BPRS Bhakti Sumekar Sumenep sebagai sumber daya *intangibile* SDI sebenarnya telah mencakup terhadap 4 dimensi, secara terperinci dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Kejujuran (*Integrity*). Kejujuran sebagai modal moral SDI merupakan suatu representasi dari sifat jujur, ketulusan dan kelurusan hati dalam berbagai perbuatannya, istilahnya adanya keselarasan dalam niat, perkataan dan perbuatan. Kejujuran ini oleh SDI BPRS Sumenep ditunjukkan dalam bentuk penanaman nilai-nilai integritas yang wajib dimiliki oleh setiap SDI agar tercipta kepercayaan dari nasabah, sikap dan perbuatan yang ditampakkan, akhlaq, gaya hidup sederhana, dan tersedianya aplikasi *sentrik* untuk pelaporan pembayaran nasabah yang melakukan pembayaran pada pegawai BPRS yang keliling.

- 2) Bertanggung-jawab (*responsibility*). Bertanggungjawab artinya berkewajiban menanggung, memikul tanggungjawab dan menanggung segala sesuatu atas seluruh tugas dan pekerjaannya. Tindakan seperti ini pada SDI BPRS Sumenep terbentuk dalam perbuatan seperti tidak terlambat masuk kerja, bertanggungjawab atas tugas pokok dan fungsinya, mempertanggungjawabkan semua perbuatannya, bekerja bukan karena ada atasannya dan menjaga nama baik perusahaan dan kerja Ikhlas.
- 3) Penyayang (*compassionate*). Penyayang artinya bahwa SDI BPRS Sumenep merupakan insan yang memiliki rasa kasih sayang, pengasih dan memiliki sifat belas kasihan yang timbul dari dalam hatinya yang kemudian terpanggil di dalam menunaikan tugas-tugasnya, sehingga layanan yang diberikan akan penuh dengan kelembutan dan kebaikan. Rasa ini pada SDI BPRS terbentuk dalam adanya saling membantu, mengembangkan rasa persaudaraan, saling mengingatkan, peduli (*empaty*), saling melindungi, tanggap, dan membantu nasabah hingga selesai urusannya jika terjadi masalah.
- 4) Pemaaf (*forgiveness*). Pemaaf merupakan suatu sifat yang dimiliki SDI BPRS Sumenep yang senantiasa rela memberi maaf (memaafkan) terhadap adanya suatu kesalahan-kesalahan tertentu. Sifat ini pada SDI BPRS Sumenep terealisasi dalam bentuk SDI meminta maaf atas terjadinya suatu keterlambatan dalam layanan,

antrian yang panjang, menunggu terlalu lama. Selain itu, SDI mudah memaafkan terhadap ke khilafan yang dilakukan oleh nasabah terkait kekeliruan yang terjadi dan mengarahkan atau membimbingnya agar tidak terjadi untuk di masa mendatang<sup>25</sup>.

Mendasarkan pada hasil wawancara peneliti diatas, maka dapat digambarkan secara sederhana terkait dimensi atau indikator yang dimiliki SDI lembaga keuangan syariah ini sebagai berikut:



**Gambar 4.4**  
**Dimensi *Moral Capital* Lembaga Keuangan Syariah**

Secara garis besar, moral *capital* yang terdiri dari 4 dimensi atau indikator ini menjadi ruh dalam konsep layanan lembaga keuangan syariah. Setiap SDI setiap minggu dibekali dengan pemahaman ajaran agama Islam dan konsep ekonomi syariah khususnya tentang perbankan syariah dalam pelayanan maupun penerapan perekonomian Islam nasional dan internasional, karena dalam modal ini juga terkandung modal kognisi yang meliputi kemampuan aktivitas mental, intuisi, penilaian dan penalaran.

<sup>25</sup> Fajar, “Direktur Utama BPRS Sumenep”; Wiratama, “Direktur Bisnis BPRS Sumenep”; Soekowati, “Kadiv SDI & Personalia BPRS Sumenep”; Suyadi, “Kepala Cabang Ganding BPRS Sumenep”; Wulandari, “Pegawai Divisi SDI BPRS Sumenep.”

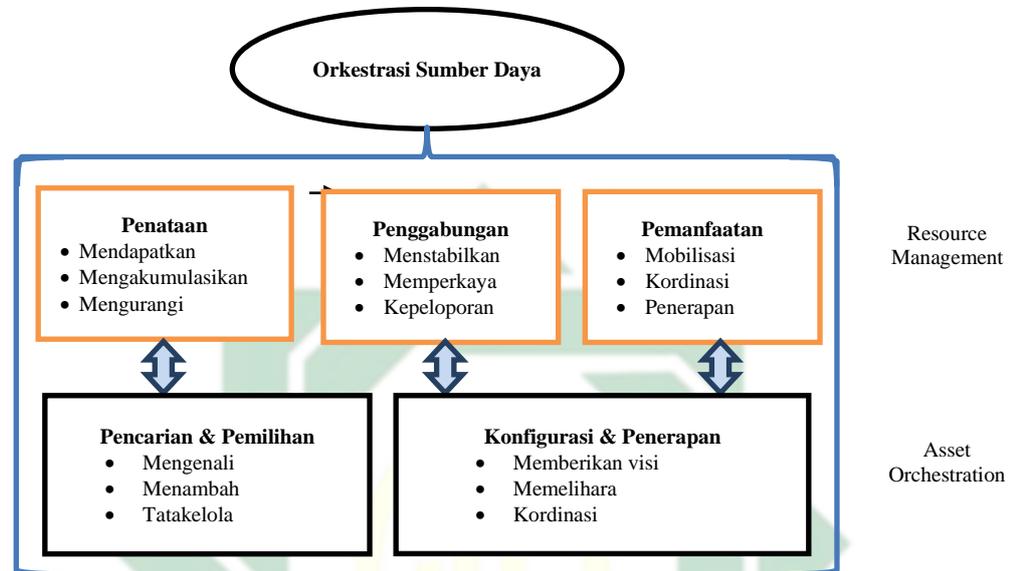
## 2. Orkestrasi Sumber Daya *Intangible* Sumber Daya Insani (OSDI)

### Lembaga Keuangan Syariah Perspektif *Virtual Capital*

Orkestrasi merupakan sebuah *instrument* atau kerangka kerja perusahaan dalam menata, mengolah, memainkan, mengintegrasikan dan memanfaatkan sumber daya untuk kebutuhan tertentu serta untuk menciptakan suatu karya atau inovasi baru. Manusia sebagai modal *intangible* perusahaan memiliki peran strategis dalam menciptakan suatu kinerja dan *sustainability* perusahaan, sehingga sangat *urgent* untuk dilakukan model orkestrasi terhadap aset *intangible* yang dimilikinya. Orkestrasi Sumber Daya Insani (OSDI) sebagai salah satu model, metode ataupun strategi taktis dan praktis dalam menilai dan memaknai suatu peran dan tindakan manajer dalam menata, menggabungkan, dan memanfaatkan sumber daya insani perusahaan. Kerangka kerja ini mengkaji bagaimana peran dan tindakan manajer dalam menata, menggabungkan, dan memanfaatkan sumber daya insani perusahaan, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Orkestrasi sumber daya insani pada lembaga keuangan syariah ini dilihat berdasarkan kerangka kerja yang ditawarkan oleh Sirmon et al. (2011), bahwa orkestrasi sumber daya adalah bagaimana peran tindakan manajer dalam menata (*structuring*), menggabungkan (*bundling*) dan memanfaatkan (*leveraging*) sumber daya perusahaan, baik terkait sumber

daya *tangible* maupun *intangible*<sup>26</sup>. *Framework* orkestrasi sumber daya menurut Sirmon et al. (2011), sebagaimana dalam gambar 4.5.



**Gambar 4.5**  
*Resource orchestration as an integration between resource management and asset orchestration (Sirmon, et al., 2011)*

Gambar 4.5 memberikan gambaran tentang bagaimana manajer meng-integrasikan konsep manajemen sumber daya dan orkestrasi aset yang disebut orkestrasi sumber daya tersebut. Konsep orkestrasi yang dilakukan berupa integrasi model yang dinamis dalam pengelolaan sumber daya dan aset untuk menciptakan suatu nilai melalui kemampuan melakukan penataan yang kompatibel dengan pencarian dan pemilihan, serta menggabungkan dan memanfaatkan yang kompatibel dengan konfigurasi, penyebaran atau penerapan sumber daya<sup>27</sup>. Sehingga dalam penelitian ini, penataan melalui proses pencarian, dan pemilihan adalah

<sup>26</sup> Sirmon et al., "Resource Orchestration to Create Competitive Advantage : Breadth , Depth , and Life Cycle Effects."

<sup>27</sup> Ibid.; Ande, Dahlan, dan Sukardi, "From Penrose to Sirmon : The Evolution of Resource Based Theory."

upaya mengelola portofolio sumber daya insani perusahaan, penggabungan merupakan upaya menggabungkan aset SDI untuk menghasilkan kapabilitas, dan pemanfaatan adalah upaya menggunakan kemampuan SDI untuk melayani konsumen, sehingga menciptakan nilai bagi perusahaan yang didalamnya *include* konfigurasi dan penerapan manajemen sumber daya dan aset tersebut.

Atas dasar tersebut, maka penelitian ini, mencoba mengawinkan konsep orkestrasi sumber daya, orekstrasi sumber daya manusia dan konsep *virtual capital*. Konsep dasarnya berangkat dari konsep Sirmon et al. (2011), yang kemudian dikembangkan berdasarkan berbagai konsep orkestrasi yang merupakan pengembangan dari konsep tersebut, beberapa konsep tersebut berkembang secara kongkrit dan spesifik membahas tentang orkestrasi SDM seperti karya Tanya Bandarouk<sup>28</sup>, Koentjoro<sup>29</sup>, Rinne<sup>30</sup>, Dehbokry<sup>31</sup>, Fainshmidt<sup>32</sup>, Jinhwan Jo dan Clint Chadwilck<sup>33</sup>, Peat<sup>34</sup>, Trisnawati<sup>35</sup>, Andersén<sup>36</sup> dan Dwiatmaja<sup>37</sup>, baik dengan konsep

<sup>28</sup> Bondarouk, *Orchestrating the e-HRM Symphony*.

<sup>29</sup> Koentjoro dan Eliyana, "Resource Orchestration : Consolidation, Integration, Entrepreneurial and Affective Commitment in Creating Sustainable Competitive Advantage in the Family Firm."

<sup>30</sup> Rinne, "Human Resource Orchestration for the Implementation of Entrepreneurial Opportunities."

<sup>31</sup> Dehbokry dan Chew, "Developing Business Architecture for SMEs : A Strategic Tool for Capability Orchestration and Managing Dynamisms."

<sup>32</sup> Fainshmidt, Smith, dan Orhun Guldiken, "Orchestrating the flow of human resources: Insights from Spanish soccer clubs."

<sup>33</sup> Jinhwan Jo dan Clint Chadwick, "Human Capital Resource Orchestration : Does Human Resource Function Really Matter ?," in *Academy of Management Annual Meeting*, 2019, 10.

<sup>34</sup> Peat dan Permann-Graham, "Exploring the Interaction Effects Between Human Resource Systems and Resource Orchestration on Firm Outcomes."

<sup>35</sup> Trisnawati, Usman, dan Ratmawati, "Human resource orchestration in partnership companies : a multiple case study."

<sup>36</sup> Andersen, "Resource orchestration of firm-specific human capital and firm performance-the role of collaborative human resource management and entrepreneurial orientation"; Andersén dan

yang sama maupun berbeda akan tetapi konteksnya tetap bermuara pada bagaimana manajer menata, menggabungkan dan memanfaatkan SDM tersebut. Pada tahap selanjutnya konsep ini dalam penelitian terkini (penelitian ini), konsep tersebut diintegrasikan dengan konsep sumber daya *intangible* perspektif *virtual capital* yang dikenalkan pertama kali di Indonesia oleh Frans Mardi Hartanto, Guru Besar ITB pada tahun 1997 yang kemudian dikembangkan dan adopsi oleh Gede Raka<sup>38</sup> dan Ismanto<sup>39</sup>, sehingga konsep dalam penelitian ini disebut dengan OSDI perspektif *virtual capital*.

Orkestrasi sumber daya insani perspektif *virtual capital* ini merupakan salah satu bentuk *instrument* yang bisa digunakan dalam melihat peran tindakan manajerial lembaga keuangan syariah dalam menata, menggabungkan, dan memanfaatkan kemampuan sumber daya insani perusahaan baik secara individu maupun kelompok yang berbasis pada *intellectual capital*, *social capital*, dan *moral capital* yang dimiliki oleh insan lembaga keuangan syariah.

Pola orkestrasi yang dilakukan oleh BPRS diawali melalui proses pemilihan dan seleksi berupa rekrutmen SDI baru sebagai langkah atau peletak dasar dalam menata SDI dengan mencari bibit-bibit terbaik sumber daya insani yang berkualitas yang dimulai dengan melakukan analisis

---

Ljungkvist, "Resource orchestration for team-based innovation: a case study of the interplay between teams, customer, and top management."

<sup>37</sup> Christantius Dwiatmadja, *ORCHESTRA: Bagaimana pengelolaan sumber daya manusia menginspirasi dalam menyatukan irama bisnis*.

<sup>38</sup> Raka, "Menggaris-Bawahi Peran Idealisme, Karakter dan Komunitas dalam Transformasi Institusi."

<sup>39</sup> Ismanto, "Pengembangan Sumber Daya Insani (SDI) Institusi Berbasis Syariah."

kebutuhan dan pengadaan pegawai. Sehingga pada akhirnya dalam melakukan rekrutment tersebut di susun kriteria sesuai kualifikasi yang dibutuhkan.

*Terkait kriteria itu tergantung kebutuhan, misalnya dibutuhkan seorang marketing, pasti syarat-syaratnya itu sudah ditentukan di kami, jadi masing-masing bagian itu punya syarat dan ketentuannya masing-masing. Cuma itu ya, kita itu tidak berpatokan pada satu bidang ilmu, karena kemampuan terkadang tidak sejalan dengan ilmu yang ada di masing-masing perusahaan. Jadi kita memang menyerap semua lulusan akademis itu kita bisa tampung, sepanjang dia masih bisa mengakselerasi dengan kinerjanya yang di kita <sup>40</sup>.*

Munculnya kriteria atau syarat-syarat tersebut sebagai tindak lanjut dari hasil analisis kebutuhan pegawai. Jadi, rekrutmen terhadap calon pegawai BPRS yang dibutuhkan ini telah ditentukan diawal berdasarkan kriterianya, agar tidak salah dalam memilih atau menerima calon pegawai. Artinya bahwa memang benar telah ada perencanaan diawal melalui suatu analisis kebutuhan dan pengadaan pegawai ini. Atas dasar berbagai hasil analisis internal tersebut maka kemudian dilakukan rekrutment pegawai baru.

*Rekrutmen itu ada beberapa tahapan, yang di mulai dengan mempublish apa yang kita butuhkan, syarat-syarat apa, kemudian bagian-bagian apa yang kita butuhkan, setelah itu akan masuk pelamar, nah itu akan kita verifikasi dulu mana yang masuk ke seleksi, sudah masuk kita adakan test, ada beberapa test yang harus dilewati, ada tes tulis, interview, tes kemampuan, teknologi, tes kesehatan. Itu adalah tahapan-tahapan yang harus dilakukan, setelah tahapan itu selesai baru kita akan menyaring berapa orang yang memang masuk kualifikasi itu. Setelah itu kita akan menentukan masing-masing personalnya itu ada dimana.*

---

<sup>40</sup> Soekowati, "Kadiv SDI & Personalia BPRS Sumenep."

*Itu cara setelah melakukan verifikasi dan dinyatakan lolos akan ada pembekalan dari kita <sup>41</sup>.*

Pola rekrutmen seperti ini sebagaimana dalam ilmu SDM di jelaskan bahwa rekrutmen merupakan suatu proses untuk mendapatkan calon tenaga kerja yang memiliki kemampuan sesuai dengan kualifikasi dan kebutuhan suatu organisasi atau perusahaan (Mardianto, 2014) melalui berbagai tahapan proses seleksi. Tujuannya adalah agar mendapatkan dan memiliki tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan, baik berdasar beban kerja yang ada maupun kebutuhan lain yang sangat *urgent* bagi perusahaan, mampu menyelesaikan tanggungjawab dengan baik secara efektif dan efisien.

Rekrutment sebagai langkah awal perlu mendapat dukungan program perencanaan lanjutan yang berkesinambungan melalui berbagai *treatment* salah satunya adalah pembekalan, sehingga proses rekrutmen yang ada di BPRS ini tidak hanya berhenti di tahapan administratif belaka, tetapi masih ada proses yang cukup panjang yang harus dilalui oleh calon karyawan tersebut yaitu pembekalan. Pembekalan ini bertujuan untuk semakin meningkatkan dan menggali potensi yang dimiliki SDI yang baru masuk, agar semakin tampak dan terlihat sampai sejauh mana kemampuan individu yang mereka miliki.

*Memberikan pembekalan awal mengenai perbankan syariah yang pasti dan produk-produk yang ada di perbankan syariah. Kita uji kemampuan mereka mengenai seberapa dia bisa menginspirasi ketika sudah masuk di industry perbankan syariah ini. Nah kalo memang dia dinyatakan lolos, maka kita adakan*

---

<sup>41</sup> Ibid.

*kontrak kerja. Setelah itu baru akan masuk dengan tahapan-tahapan yang lain sesuai dengan ketentuan perusahaan yang ada*<sup>42</sup>.

Artinya bahwa semua proses penyusunan SDI melalui rekrutment ini sudah dilaksanakan dengan baik, dengan capaian yang sangat baik hingga saat ini. Proses yang dilakukan untuk mendapatkan SDI yang memiliki kualifikasi kemampuan yang sesuai dengan ekspektasi perusahaan, yang selanjutnya berbagai potensi yang dimiliki SDI tersebut oleh pihak manajemen dilakukan orkestrasi untuk mencapai kinerja yang prestatif. Langkah selanjutnya adalah melakukan penataan, penggabungan dan pemanfaatan dari sisi *intellectual capital*, *social capital* dan *moral capital*.

**a. Orkestrasi *Intellectual Capital* Sumber Daya Insani**

Orkestrasi *intellectual capital* yang dimaksud dalam penelitian ini adalah bagaimana peran tindakan manajerial dalam menata, menggabungkan dan memanfaatkan berbagai kapabilitas intelektual yang dimiliki SDI yang berbeda-beda antar individu maupun antar divisi dalam lembaga keuangan syariah. Secara intelektual, SDI lembaga keuangan syariah secara individu memiliki kualitas intelektual yang berbeda-beda, sehingga berbagai potensi intelektual yang dimiliki individu tersebut perlu dilakukan suatu perpaduan antara satu individu dengan individu yang lainnya bahkan antar divisi di dalam perusahaan, untuk menciptakan suatu keharmonisan gerak organisasi dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

---

<sup>42</sup> Ibid.

Peningkatan kinerja perusahaan telah meng-ilhami *team* manajerial lembaga keuangan syariah melakukan berbagai terobosan dan langkah strategis dalam suatu kerangka kerja orkestrasi SDI nya dengan cara melakukan perencanaan, rekrutmen atau pengadaan, pengembangan, menyatukan dan memanfaatkan berbagai potensi SDI dan keunggulan kapabilitas yang dimiliki masing-masing SDI tersebut.

**Langkah awal** dalam orkestrasi modal intelektual pada lembaga keuangan syariah ini adalah melakukan penataan SDI baik melalui mekanisme rekrutmen maupun seleksi atau pemilihan secara selektif dan cermat baik terhadap SDI baru maupun SDI lama. Rekrutmen dilakukan untuk mendapatkan SDI baru yang memiliki kualitas intelektual yang baik sesuai kebutuhan sebagai bentuk penambahan terhadap kebutuhan personalia yang berkurang karena berbagai faktor seperti pemecatan dan ekspansi pembukaan kantor cabang baru. Selain itu dalam lembaga keuangan syariah ini juga dilakukan proses seleksi atau pemilihan terhadap SDI yang sudah ada untuk memenuhi kebutuhan tertentu dalam kerangka peningkatan kinerja perusahaan seperti kebutuhan penempatan posisi baru, penyegaran, promosi dan lain sebagainya. Selanjutnya, SDI baik yang baru maupun yang lama dibekali dengan berbagai pendidikan dan pelatihan awal maupun lanjutan yang semata-mata untuk mengembangkan kualitas dan kemampuan SDI sebagaimana dijelaskan diatas, sehingga akan

semakin tampak berbagai potensi masing-masing yang dimiliki SDI. Mekanisme ini dilakukan untuk menemukan dan mendapatkan SDI yang memiliki *intellectual capital* yang sesuai kebutuhan, baik dari sisi sikap, pengetahuan, keterampilan dan pengalaman, bahkan kemampuan didalam melakukan inovasi. Berbagai potensi dan kapabilitas SDI ini kemudian disimpan dalam suatu wadah atau pangkalan data representatif yang dapat terpantau setiap saat dan dimanfaatkan setiap saat oleh team manajerial.

*Setiap perusahaan pasti punya ketentuan ya,...., jadi disitulah yang kita packing, jadi data setiap satu karyawan itu pasti ada di kita, ..., itu masuk ke data pribadi karyawan, itu kita buka di laman kita itu sudah tinggal sebut namanya aja ada semua datanya*<sup>43</sup>.

Langkah-langkah ini secara spesifik dilakukan dalam rangka mendata dan menutup celah terjadinya berbagai kelemahan yang dimiliki masing-masing individu maupun divisi yang dapat berimplikasi terhadap menurunnya kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Langkah ini ditempuh karena pada dasarnya secara alami dan ilmiah tidak ada manusia yang sempurna konteks intelektualitasnya baik dari sisi sikap, pengetahuan, keterampilan, pengalaman dan inovasi. Sehingga melalui penataan awal ini tersedia sumber informasi yang akurat dan dapat ditetapkan bahwa ada celah kekurangan sehingga antar SDI maupun divisi harus saling melengkapi antara satu dengan yang lainnya. Hal inilah yang disebut sebagai orkestrasi modal

---

<sup>43</sup> Ibid.

intelektual yang menjadi jawaban dan *instrument* penting dalam menyusun, mengintegrasikan dan memanfaatkan berbagai potensi atau kapabilitas tersebut.

Selain itu, untuk mengetahui berbagai potensi yang dimiliki SDI, dilakukan penggalian secara lebih mendalam lagi melalui berbagai *treasing* kemampuan masing-masing yang kemudian di jadikan sebagai bahan informasi penting bagi manajerial dalam menentukan tingkat kapabilitas individu.

*..... dia pernah mengikuti pelatihan apa, atau sebelumnya dia bekerja dimana itu semua ada .....<sup>44</sup>.*

*Iya ini kan dari awal proses rekrutmen sudah di test masalah ini, IQ dan psikotest juga, jadi dari proses itu kan sudah bisa dilihat ..... jadi ada test awal sebelum penempatan ..... Jadi dengan hal itu bisa membantu lah untuk mengetahui kemampuan, keterampilan, juga pengalamannya yang tadi disebutkan<sup>45</sup>.*

Atas dasar proses tersebut, maka langkah penataan pada lembaga keuangan syariah ini pada konteks *intellectual capital* telah memenuhi konsep orkestrasi yaitu bagaimana mendapatkan, mengenali, mengakumulasikan, mengurangi dan melakukan tatakelola SDI secara terstruktur dan terencana dengan baik untuk mencapai kinerja dan hasil bisnis yang lebih baik.

**Langkah selanjutnya adalah penempatan atau penggabungan bahkan pemanfaatan SDI** tersebut sesuai dengan divisi yang membutuhkan atau divisi yang cocok dengan kapabilitas

---

<sup>44</sup> Ibid.

<sup>45</sup> Fajar, "Direktur Utama BPRS Sumenep."

yang dimilikinya bahkan dengan *teamwork* sesuai kebutuhan perusahaan. Langkah ini merupakan satu kesatuan antara menggabung, memanfaatkan atau menerapkan kapabilitas yang dimiliki SDI lembaga keuangan syariah ini. Konfigurasi ini tergambar dalam bentuk penempatan, penggabungan, pemanfaatan dan penerapan modal intelektual SDI pada posisi sesuai dengan kompetensinya sebagaimana dijelaskan oleh informan di BPRS.

*..... misal si A ini cocoknya dibagian apa, gitu kan, jadi tiap orang punya kemampuan masing-masing, ada yang pinter dibagian marketingnya, terus ada yang pinter dibagian operasioanalnya, kan beda-beda seperti itu. Nah nanti kita beda-bedakan seseorang itu cocoknya dimana .....*

<sup>46</sup>.

*Kalo kemampuan intellectual itu sudah minimal ada passing gradenya memang .... minimal calon karyawan memang memenuhi kualifikasi kompetensi, artinya secara intellectual dia mampu, bukan pengetahuan perbankannya tapi, artinya kita bisa mengukur berdasarkan kemampuan psikotestnya, akademiknya, itu sudah orang yang kompeten, nah tinggal pengetahuan perbankannya yang harus kita perdalam, .....*

<sup>47</sup>.

Konfigurasi orkestrasi tersebut sesuai dengan konteks yang dikembangkan Sirmon (2011) dan Ande (2020) pada tataran penggabungan yang berupa untuk menstabilkan, memperkaya dan kepeloporan SDI, pemanfaatan berupa mobilisasi, kordinasi dan penerapan kemampuan SDI, serta penerapan dapat berbentuk memberikan visi gerakan baru dan kordinasi intensif antar lini.

---

<sup>46</sup> Ibid.

<sup>47</sup> Wiratama, "Direktur Bisnis BPRS Sumenep."

Selanjutnya, berbagai modal intelektual yang dimiliki SDI inilah kemudian dilakukan konfigurasi sinergi oleh manajerial lembaga keuangan syariah untuk semakin memperkaya dinamika atau orkestrasi kemampuan suatu divisi atau *teamwork* yang dapat menguatkan perusahaan yang telah terbukti dengan berbagai prestasinya.

*..... berbagai prestasi yang di dapat, itu tidak hanya satu divisi, jadi sinergi dari semua divisi itu pasti dong, karena gak mungkin satu perusahaan itu hanya di dukung oleh satu bagian, karena semuanya pasti ada andil dari beberapa bagian. Itulah kenapa ada bagian dibidang itu karna supaya kita fokus untuk menangani masing-masing permasalahan atau masing-masing bidang yang ada, ketika dibentuk itu (teamwork) tujuannya supaya memudahkan kita untuk bersinergi satu sama lain, karena gak mungkin hanya satu divisi..... 48.*

*Jadi sebenarnya, keberhasilan dari semua perusahaan itu kan juga bergantung dari sumber daya manusia yang ada di dalamnya, nah bagaimana sumber daya manusia ini harus bisa memberi kontribusi? ..... Dia harus memiliki kemampuan teknis (competence)..... Kalau dia sebagai frontliner bagaimana dia memberi kepuasan dan rasa nyaman kepada costumer, nah kan seperti itu<sup>49</sup>.*

Artinya bahwa, penggunaan atau pemanfaatan modal intelektual pada lembaga keuangan syariah ini telah melibatkan proses panjang melalui transformasi berbagai dimensi yang ada untuk menghasilkan kinerja dan hasil bisnis yang baik dan penuh dengan prestasi tiap tahunnya. Bahkan dalam rangka untuk meningkatkan modal intelektual masing-masing SDI maka lembaga keuangan syariah ini

<sup>48</sup> Soekowati, "Kadiv SDI & Personalia BPRS Sumenep."

<sup>49</sup> Fajar, "Direktur Utama BPRS Sumenep."

melakukan berbagai kerjasama pelatihan baik di bidang teknologi, keuangan dan lain sebagainya dengan berbagai pihak dengan tujuan menanamkan penyamaan persepsi dalam membangun perusahaan. Lembaga keuangan syariah ini telah menempatkan intelektualitas sebagai sumber daya yang paling strategis bagi perusahaan.

Oleh karena itu, maka orkestrasi *intellectual capital* pada lembaga keuangan syariah ini sudah dilakukan dengan kerangka terstruktur yang diawali melalui pendekatan perencanaan SDI, rekrutmen, pengembangan yang berorientasi pada kemampuan intelektualnya dengan standar ukur minimal adalah sikap, pengetahuan, keterampilan, pengalaman dan kemampuan melakukan inovasi.

*Kami berkomitmen melakukan berbagai inovasi untuk mampu bersaing serta dapat menjawab kebutuhan nasabah, salah satunya bidang digital*<sup>50</sup>.

Keberhasilan capaian yang sangat gemilang yang telah di raih dari lembaga keuangan syariah ini dibidang orkestrasi modal intelektual telah dirasakan dan mendapatkan apresiasi beragam dari nasabah baik secara positif meskipun ada beberapa hal yang perlu menjadi perhatian.

*Terkait dengan kemampuan dan pengalaman pegawainya bagus dan baik semua pokoknya*<sup>51</sup>.

*Kalo terkait dengan masalah attitude, saya kira bagi saya cukup memuaskan, dari sisi sikap, tingkat pelayanan juga*

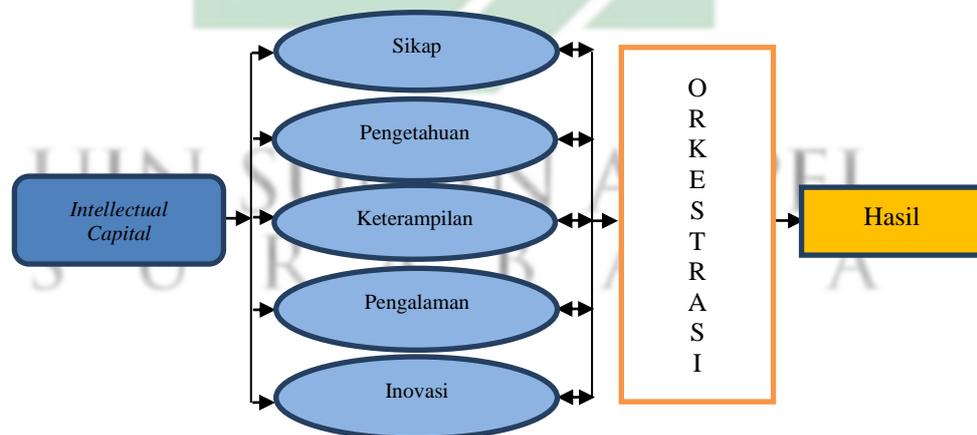
---

<sup>50</sup> Ibid.

<sup>51</sup> Megawati, "Nasabah BPRS Sumenep" (Ganding, 2022).

*memuaskan, nah terkait dengan kompetensi saya liat kan sering ganti, entah apa kebijakan bank, kadang ada yang muda, jadi bagi saya pribadi ini subjektif iya kan, masih bisa dibilang kurang lah. Ketika saya kadang mengajukan pembiayaan atau apa, kadang ketika saya bertanya sesuatu, jawabannya belum ngepas dengan ekspektasi saya, cara menjelaskannya seperti itu loh, saya kurang puas dengan jawabannya jadi secara subjektif masih kurang menurut saya gitu ya, mungkin karena masih muda, baru, jadi mungkin masih apa ya, kalo saya bilang kurang pengalaman atau apa takut saya keliru juga, tapi intinya ya ketika menjelaskan kepada nasabah masih belum pas atau kurang nyambung gitu ya. Tapi kan setiap bank atau instansi apapun kan gak mungkin sempurna, tapi saya menganggapnya ya normal-normal saja. Jadi mungkin bagi saya jika memang bisa di revisi mungkin, atau diperbaiki mungkin lebih diperdalam lagi jika menjelaskan kepada nasabah<sup>52</sup>.*

Secara sederhana, jika digambarkan maka kerangka kerja orkestrasi pada sisi *intellectual capital* pada lembaga keuangan syariah ini adalah sebagai berikut:



**Gambar 4.6**  
**Orkestrasi *Intellectual Capital***

Secara keseluruhan, orkestrasi dalam konteks modal intelektual ini adalah bagaimana menata, menggabungkan dan memanfaatkan

<sup>52</sup> Rudi, "Nasabah BPRS Sumenep" (Sumenep, 2022).

berbagai potensi dan kapabilitas SDI yang berbeda-beda tingkatannya menjadi sedemikian rupa untuk menunjang kinerja perusahaan. Dari sisi intelektualitas ini sebagai contoh 5 potensi atau kemampuan SDI tersebut baik dalam bentuk sikap yang direpresentasikan melalui sikap ramah, jujur, memberi rasa nyaman pada nasabah, respon yang cepat, komunikatif dan *empati*, pengetahuan yang berupa tingkat pendidikan, kompetensi, kecerdasan, pengetahuan agama, komputer, perbankan dan pengetahuan umum lainnya, keterampilan yang merupakan representasi dari kecakapan dalam menyelesaikan tugas, memakai bahasa, teknologi, menulis, membaca, menyimak, berbicara, menanggapi dan menerjemahkan pesan atau respon nasabah, dan pengalaman yang berupa segala sesuatu yang pernah dijalani, dirasakan, dan ditanggung yang bermanfaat dalam membantu pekerjaannya saat ini berupa dokumentasi data pekerjaan sebelumnya, serta inovasi yang berbentuk transformasi digital, aktifitas transaksi yang variatif pada waktu tertentu, terutama saat antrian sangat panjang dan *lay out* ruang tunggu. Seluruh modal intelektual yang dimiliki oleh masing-masing individu ini di *packing* dalam satu kemasan konfigurasi kolaboratif, sehingga perbedaan kemampuan individu ini disatukan dalam keangka kerja perusahaan dengan prinsip menyatukan perbedaan menjadi kekuatan, hal tersebut karena bisa saja 1 SDI memiliki 1 bidang kemampuan menonjol luar biasa, dan yang lain memiliki 2 kemampuan yang biasa saja, dan yang lain memiliki 3

kemampuan standar, namun sangat sulit satu orang sangat sempurna memiliki semua kemampuan tersebut, dan tantangan perusahaan adalah bagaimana mengintegrasikan intelektualitas individu untuk menciptakan pengetahuan perusahaan dan menggunakannya untuk menghasilkan keuntungan komersial.

Oleh karena itu dalam orkestrasi ini sejak awal mulai rekrutmen, pelatihan, pendidikan, pembinaan dan pengembangan SDI sudah dilakukan perancangan tatakelola SDI secara teratur dan terarah, maka ketika tampak adanya suatu potensi yang baik pada diri SDI tersebut maka SDI itu akan ditempatkan pada divisi yang cocok untuk kapabilitasnya, sehingga di dalam divisi ini akan setiap saat ada pergeseran untuk menempatkan SDI yang memiliki kemampuan sama sesuai *job description* nya. Akan tetapi ketika SDI sudah masuk dalam suatu divisi maka dia tidak hanya bergerak dan fokus pada divisinya *ansich*, tetapi ada pergerakan antar divisi yang saling mendukung dan saling membutuhkan sentuhan divisi atau individu pada divisi lain demi perbaikan kinerja perusahaan. Maka disinilah yang terjadi kolaborasi antar divisi tersebut dalam bentuk berbagi pengetahuan sebagai upaya untuk mengasimilasi atau mentransfer pengetahuan antar personel, antar fungsi, antar organisasi, dan inilah model orkestrasi yang terjadi pada lembaga keuangan syariah ini.

Sehingga peran tindakan seorang pemimpin dalam lembaga ini menjadi hal yang utama dalam melakukan orkestrasi, karena

kepemimpinan yang mampu menciptakan organisasi dan tim yang mumpuni dalam menghadapi dinamika perubahan lingkungan sangat dibutuhkan, selain itu dukungan dari seluruh SDI sangat diperlukan, dan semua itu sudah terbukti selama ini. Maka, sikap, pengetahuan, pengalaman, keterampilan dan inovasi SDI selama ini telah menjadi modal penting dalam implementasi orkestrasi SDI. Hal ini sesuai dengan pernyataan Baikuni (2022) yang menempatkan modal manusia yang terdiri dari pengetahuan, keterampilan, kompetensi, pengalaman dan inovasi sebagai modal penting implementasi dalam menciptakan kelincahan organisasi<sup>53</sup>.

**b. Orkestrasi *Social Capital* Sumber Daya Insani**

Orkestrasi *social capital* atau modal sosial merupakan suatu peran tindakan manajerial dalam melakukan penataan, penggabungan dan pemanfaatan SDI perusahaan yang terkait dengan kemampuan membangun kerjasama, membangun kepercayaan dan partisipasi aktif dalam lingkungan masyarakat lokal. Konteks ini mengeksplorasi bagaimana SDI lembaga keuangan syariah dalam melakukan kolaborasi *integrative* untuk mencapai kinerja baik dan prestasi perusahaan dikalangan stakeholder.

Orkestrasi modal sosial sebagai sumber daya *intangibile* yang berkaitan dengan hubungan jangka panjang dengan stakeholder dalam menjamin suatu *sustainability* kinerja perusahaan yang baik, maka

---

<sup>53</sup> Baikuni et al., "Framework of Intellectual Capital-Based View in Improving Firm Agility."

modal ini mendapatkan tempat tersendiri sebagai media promosi BPRS kepada berbagai pihak dengan mem-*positioning branding* BPRS sebagai bank yang sangat baik melalui berbagai jaringan kerjasama dan aktifitas sosial kemasyarakatannya.

**Langkah awal** orkestrasi modal sosial di lembaga keuangan syariah ini adalah penataan melalui rekrutmen, seleksi dan pemilihan sebagaimana yang dilakukan pada orkestrasi intelektual diatas, perbedaannya terletak pada tingkat kemampuan yang dicari sesuai kebutuhan perusahaan yaitu pada sisi kemampuan menjalin kerjasama. Data modal sosial SDI yang didapatkan dan dimiliki lembaga keuangan syariah ini telah terdata dalam pangkalan data pada lembaga keuangan syariah ini yang dapat digunakan setiap saat di butuhkan.

**Langkah kedua** adalah melakukan integrasi atau penggabungan dan pemanfaatan berbagai kemampuan SDI tersebut. Sehingga mekanisme orkestrasi pada konteks modal sosial ini berupa adanya integrasi dan pemanfaatan SDI antar divisi dalam membangun suatu jaringan kerjasama, semua divisi bergerak baik pada divisi tertentu maupun kolaborasi atau *teamwork* antar divisi dengan tujuan menjaga citra perusahaan dan meningkatkan kinerja bisnis perusahaan. Salah satunya sebagaimana dilakukan oleh divisi SDI dan personalia.

*Kalau masalah kerjasama itu seperti di kepegawaian, bisa dengan lembaga-lembaga pelatihan, lembaga psikotes juga, jadi dalam proses perekrutan karyawan itu kita kerjasama dengan lembaga lain<sup>54</sup>.*

---

<sup>54</sup> Fajar, "Direktur Utama BPRS Sumenep."

Bahkan untuk semakin membuka ruang kerjasama, semua divisi bergerak untuk menciptakan terwujudnya kerjasama dengan berbagai pihak, karena kerjasama ini telah mampu memberikan banyak *benefit* bagi lembaga keuangan syariah ini.

*Untuk jaringan kerjasama, kita banyak membuka jaringan kerjasama, dalam bidang teknologi, dalam bidang operation kita bekerjasama dengan bank lain, karena bisnisnya BPRS itu layanannya kan terbatas, ...., banyak sebenarnya kerjasama seperti dengan ketenagakerjaan, dengan dinas, karna ya memang harus membentuk jaringan ya*<sup>55</sup>.

Bangunan kerjasama ini dilakukan karena SDI lembaga keuangan syariah memahami bahwa luasnya kerjasama dapat menumbuhkan kepercayaan stakeholder, selain itu karena *positioning* perbankan yang merupakan sebuah *core business* yang bergerak di bidang jasa atau layanan yang perlu menumbuh kembangkan adanya kepercayaan tersebut.

*Kepercayaan, menurut saya justru perbankan yang melakukan bisnis kepercayaan, bagaimana nasabah itu bisa menempatkan dananya di kita dalam bentuk deposito itu kan kalau dia percaya sama kita, nah kita juga percaya kepada nasabah ketika kita menyalurkan pembiayaan, jadi memang bisnis perbankan adalah bisnis kepercayaan dan layanan*<sup>56</sup>.

*Karena kita ini kan lembaga kepercayaan nasabah, cacat sedikit sudah akan menarik dananya. Ya itu harus kita jaga kepercayaannya nasabah, makanya kita mewaspadaikan dengan meningkatkan pengawasan atau aturan kerja kami agar lebih ditingkatkan, jangan sampe membuka ruang untuk temen-temen melakukan fraud, penyalahgunaan kewenangan, karna itu dimungkinkan*<sup>57</sup>.

<sup>55</sup> Soekowati, "Kadiv SDI & Personalia BPRS Sumenep."

<sup>56</sup> Ibid.

<sup>57</sup> Wiratama, "Direktur Bisnis BPRS Sumenep."

Sehingga atas kepercayaan stakeholder yang meningkat, lembaga keuangan syariah ini sangat berani untuk memperluas atau melakukan ekspansi besar-besaran karena telah memiliki berbagai prestasi dan kinerja yang baik.

*Terkait dengan jaringan-jaringan kantor kami, ya Alhamdulillah kami sudah untuk sumenep semua wilayah kecamatan itu kami sudah hadir, yang di kepulauan sudah ada 7 semua sudah terfasilitasi jaringan kantor cabang, di sumenep juga 27 kecamatan kan di sumenep, ya kami sudah hadir. Kami saat ini sudah memiliki 31 kantor cabang*<sup>58</sup>.

Dari sekian modal sosial yang dimiliki SDI, kepercayaan menjadi kunci utama yang dikembangkan oleh BPRS, karena brand image ini menjadi salah satu penopang dalam menjaga eksistensi perbankan tersebut agar *sustainability* tetap terjaga dengan aman. Sehingga ada sisi yang lain agar kepercayaan menjadi semakin luas dan kuat, maka berbagai aktifitas sosial juga dilakukan di tengah-tengah masyarakat

*Kalau soal Partisipasi masyarakat local, pernah baca neracanya nggak? Mungkin yang gak ada di neraca bank konvensional adalah ZIZWAF (dana infaq dan shodaqoh) itu ada, dana itu yang akan diberikan kepada yang berhak menerimanya, ada dana-dana bantuan, jadi memang ada pos-pos sendiri yang memang dipergunakan untuk masalah masyarakat banyak*<sup>59</sup>.

*..... untuk di kepegawaian itu kita lebih ke partisipasi bidang magang, penelitian seperti skripsi, thesis seperti itu*<sup>60</sup>.

---

<sup>58</sup> Ibid.

<sup>59</sup> Soekowati, "Kadiv SDI & Personalia BPRS Sumenep."

<sup>60</sup> Fajar, "Direktur Utama BPRS Sumenep."

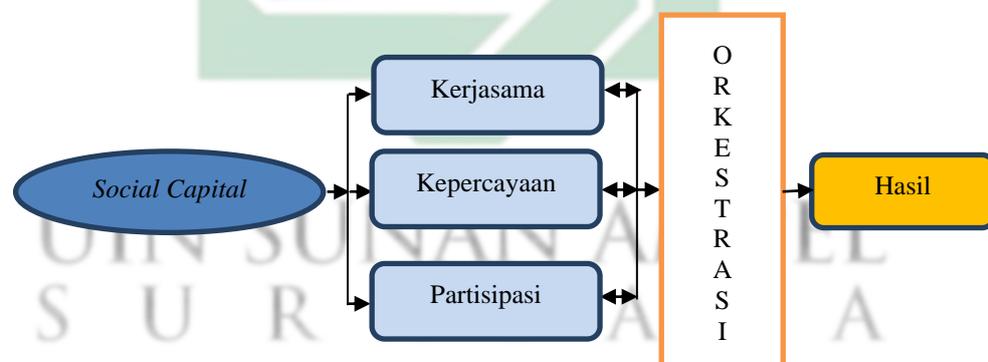
*Nah itu banyak hal, bantuan pondok pesantren, ya lembaga-lembaga yayasan panti yatim piatu, bantuan social sunat massal, macem-macem lah pokonya kegiatan social<sup>61</sup>.*

Hal tersebut diperkuat oleh beberapa nasabah yang melihat dan mengetahui terkait berbagai aktifitas sosial kemasyarakatan pada masyarakat lokal yang dilakukan oleh lembaga keuangan syariah ini.

*Bagi saya, selama saya menjadi nasabah BPRS, secara kerjasama sudah sangat baik ya, bagaimana BPRS bisa bekerjasama dengan masyarakat, intinya BPRS juga selalu berpartisipasi dalam kegiatan masyarakat<sup>62</sup>.*

*Seperti setiap ada acara di sumenep itu selalu hadir, kalo acara social atau pun acara bazar, BPRS selalu bantu para pedagang dengan meminjamkan stand nya<sup>63</sup>.*

Secara sederhananya, jika pola orkestrasi modal sosial ini digambarkan, maka akan tampak sebagai berikut:



**Gambar 4.7**  
**Orkestrasi Social Capital**

Inti dari orkestrasi modal sosial ini adalah penataan, penggabungan dan pemanfaatan kemampuan sosial yang dimiliki oleh masing-masing individu berbeda-beda dan dilakukan integrasi yang

<sup>61</sup> Wiratama, "Direktur Bisnis BPRS Sumenep."

<sup>62</sup> Rudi, "Nasabah BPRS Sumenep."

<sup>63</sup> Megawati, "Nasabah BPRS Sumenep."

kemudian dimanfaatkan menjadi sumber kekuatan perusahaan. Modal sosial ini merupakan representasi dari kemampuan membangun kerjasama yang berbentuk jaringan kerjasama dengan berbagai pihak, mengembangkan jumlah kantor cabang, kerjasama bidang teknologi, bidang *operation* dengan bank lain, kerjasama ketenagakerjaan, kerjasama dengan SKPD (Kantor Dinas), lembaga pelatihan, lembaga psikotes, dan kerjasama proses perekrutan karyawan dengan lembaga lain, kemampuan membangun kepercayaan yang berbentuk rasa saling percaya dengan nasabah, sikap jujur dalam pelayanan dan jaringan kantor cabang, serta partisipasi dalam masyarakat *local* yang berbentuk program ZIZWAF, kepedulian sosial, peminjaman tenda, partisipasi pameran, permodalan, bantuan pondok pesantren, yayasan panti yatim piatu, bantuan sosial sunat massal, magang SMK dan mahasiswa, pemberian akses penelitian bagi berbagai pihak dan kerjasama dengan berbagai perguruan tinggi. Masing-masing SDI ini ada yang unggul dalam bidang penjalinan kerjasama, ada yang unggul di bidang kemampuan membangun kepercayaan dengan meyakinkan *stakeholder* dan ada yang unggul pada kemampuan bersosialisasi dengan masyarakat dan berbaaur dengan masyarakat lokal dalam kerangka kerja perusahaan.

Berbagai kemampuan individu ini tidak berada dalam satu divisi, maka kemudian dalam menciptakan target kinerja perusahaan yang baik dilakukan suatu terobosan kolaborasi antar divisi sehingga

setiap langkah organisatoris perusahaan menjadi satu kesatuan yang terpadu. Dan hasil dari orkestrasi tersebut telah tampak menjelma menjadi kekuatan besar sehingga lembaga keuangan syariah ini mendapat berbagai prestasi kinerja yang sangat baik dari berbagai pihak. Hal ini sesuai dengan pernyataan Baikuni (2022) yang menempatkan modal ralasional yang terdiri dari hubungan pelanggan, perhatian, kepuasan, jaringan, kerjasam, kolaborasi dan kesepakan kerja sebagai modal penting implemementasi dalam menciptakan kelincahan organisasi<sup>64</sup>.

**c. Orkestrasi *Moral Capital* Sumber Daya Insani**

Moral sebagai element penting merupakan suatu ukuran atau indikator baik buruknya suatu sikap. Modal moral dalam perusahaan diwujudkan dalam bentuk etika seperti: Kejujuran, memiliki integritas, menepati janji, kesetiaan, suka membantu orang lain, warga negara yang baik dan taat hukum, dan mengejar keunggulan<sup>65</sup>. Bentuk *moral capital* keuangan syariah terwujud dalam bentuk akhlaq atau etika bisnis Islam.

Orkestrasi modal moral sebagai suatu peran tindakan manajer dalam menata, menggabungkan dan memanfaatkan SDI lembaga keuangan syariah dalam meningkatkan kinerja perusahaan melalui kolaborasi kapabilitas SDI dari sisi moral, baik secara individu maupun divisi. Orkestrasi modal moral ini dilakukan melalui berbagai

<sup>64</sup> Baikuni et al., "Framework of Intellectual Capital-Based View in Improving Firm Agility."

<sup>65</sup> Suryana, *Kewirausahaan*.

kapabilitas yang dimiliki oleh masing-masing individu yang disebut dengan penataan, penataan ini dilakukan melalui proses rekrutmen dan seleksi secara intensif untuk mendapatkan SDI yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Kemampuan yang berbeda-beda ini ditata dan diramu sedemikian rupa berdasarkan berbagai sumber data internal perusahaan, dan kemudian dilakukan integrasi atau penggabungan dari berbagai kapabilitas dan divisi tersebut untuk dimanfaatkan dalam mencapai tujuan perusahaan, individu ini bisa terdiri dari berbagai divisi yang berbeda-beda yang berkolaborasi di bawah manajerial puncak dan operasional untuk bergerak di lapangan.

**Langkah awal** orkestrasi modal moral ini adalah penataan melalui rekrutmen, seleksi dan pemilihan sebagaimana yang dilakukan pada orkestrasi intelektual diatas, perbedaannya terletak pada tingkat kapabilitas dan kualitas yang diinginkan sesuai kebutuhan yaitu pada sisi akhlag. Dalam konteks penataan, *moral capital* merupakan suatu cerminan diri dalam lembaga keuangan yang berbasis syariah, karena dalam agama, moral merupakan suatu etika, pedoman atau akhlaq yang harus senantiasa dijaga sebagai nilai-nilai ajaran agama yang di implementasikan dalam bentuk perbuatan. Sehingga nilai-nilai moral ini sudah diterapkan sejak dini pada SDI yang melekat pada dirinya sendiri dan takdirnya sendiri seperti hal kecil soal kedisiplinan jam kerja.

*Jika terkait moral ya misalnya ada pegawai yang sering terlambat, nah ini kita kasih teguran, jika masih tetap nanti*

*kita kasih surat peringatan, kemudian langkah terakhir ya pemberhentian* <sup>66</sup>.

**Langkah kedua** adalah penggabungan dan memanfaatkan kemampuan tersebut. Mendasarkan pada hasil penataan tersebut, maka kemudian dilakukan suatu penggabungan berbagai kapabilitas SDI dalam sebuah divisi atau team kerja berdasar *project* yang menjadi fokus utama yang kemudian berbagai potensi ini dimanfaatkan untuk kemajuan perusahaan. Salah satunya dari sisi kemampuan tanggungjawab dan integritas masing-masing SDI. Tanggungjawab dan integritas sebagai modal moral telah menjadi *instrument* terciptanya suatu kerjasama kolaboratif internal dengan baik.

*Sebenarnya kalo tanggungjawab dan integritas itu dengan sendirinya akan muncul dengan seiringnya terciptanya kerjasama dan kebersamaan dalam suasana kerja yang nyaman, gitu ya. Buktinya yang saya perhatikan demikian, beda dengan kondisi suasana kerja yang terpaksa, rasa tanggungjawab itupun juga kurang ..... Yang penting kita ciptakan suasana kerja yang enak dulu, misalkan kekompakan di antara tim gitu ya* <sup>67</sup>.

*Karena BPRS ini adalah perbankan, perbankan itu modal utamanya adalah integritas, itu yang harus di kedepankan, karena orang gak mungkin memilki rasa kepercayaan kepada seseorang apabila seseorang itu tidak punya integritas. .... Jadi kita, siapa saja ya, dalam menjalani hidup, bagi rumah tangga, ataupun di perusahaan itu integritas yang harus di kedepankan* <sup>68</sup>.

*Iya kalo kaitan dengan integritas itu kan sering kali kami sampaikan, kalo integritas itu gak ada sekolahnya, kalo*

<sup>66</sup> Wiratama, "Direktur Bisnis BPRS Sumenep."

<sup>67</sup> Soekowati, "Kadiv SDI & Personalia BPRS Sumenep."

<sup>68</sup> Fajar, "Direktur Utama BPRS Sumenep."

*intellectual itu ada pelajarannya ..., kalo integritas,....., itu kaitan dengan akhlak. Makanya kami tetap intens melakukan pengajian,....., jangan sampe terjadi fraud, ....., ....., kalau melakukan fraud ya ini sangsinya, mau diberhentikan bahkan kami laporkan ke kepolisian.....<sup>69</sup>.*

Sehingga lambat laun, tujuan yang ingin dicapai perusahaan dapat terbukti, hal tersebut dapat dilihat dari beberapa penghargaan yang telah di raihinya.

*Modal keberhasilan dari sebuah perusahaan kan di tunjang oleh SDM, SDM yang bagaimana? Nah yang 2 itu, yang memiliki kriteria itu, integrity yang termasuk bagian dari moral SDM, kemudian competence<sup>70</sup>.*

Keberhasilan inilah yang tidak lepas dari peran tindakan manajerial lembaga keuangan syariah dalam melakukan orkestrasi SDI, salah satunya dari sisi modal moral ini. Modal moral ini dibangun sebagai kerangka kerja organisasi yang berksinambungan.

*Itulah sebuah organisasi, saling melengkapi, saling memberi, demi tercapainya target atau tujuan dari perusahaan ini. .... Intinya, saudara. Jadi bekerja sesuai ini karena timbul persaudaraan gitu ya. ...<sup>71</sup>.*

Capaian kinerja dan prestasi yang sangat fantastis ini telah sejalan dengan layanan yang telah dirasakan oleh nasabah.

*Kalo terkait kejujuran saya tidak bisa mengatakan jujur atau tidak, tapi jika dikaitkan dengan integritas, yang saya rasakan selama ini sudah cukup baik, kenapa? Misal saya bertanya kepada karyawan selama dia tidak sibuk, walaupun sibuk pasti dia akan bilang nanti di telpon balik atau beri kabar jika sedang ada rapat atau sedang diluar, pasti dikabari, pasti ditanya apa yang bisa saya bantu gitu. Jadi saya merasa baik-baik saja dan puas<sup>72</sup>.*

<sup>69</sup> Wiratama, "Direktur Bisnis BPRS Sumenep."

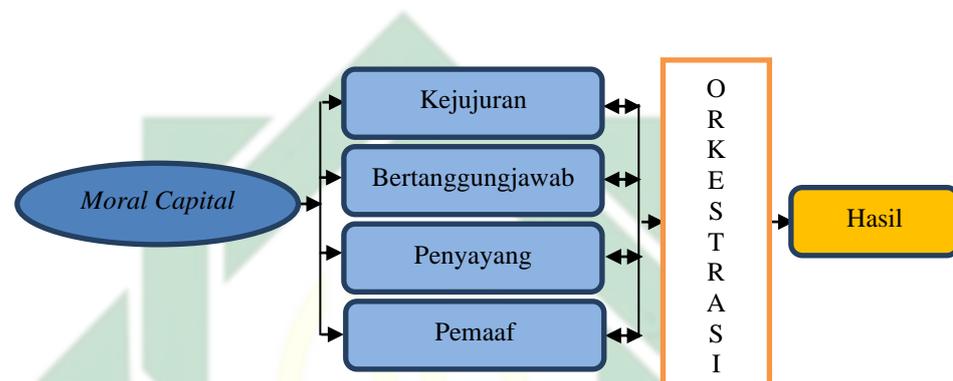
<sup>70</sup> Fajar, "Direktur Utama BPRS Sumenep."

<sup>71</sup> Suyadi, "Kepala Cabang Ganding BPRS Sumenep."

<sup>72</sup> Rudi, "Nasabah BPRS Sumenep."

*Baik semua, soalnya ramah sama nasabah, antusias kalo ada yang bingung itu dilayani, ditanyain, ada solusinya setiap permasalahan yang saya hadapi*<sup>73</sup>.

Secara sederhana, konfigurasi orkestrasi modal moral ini tampak sebagai berikut:



**Gambar 4.8**  
**Orkestrasi *Moral Capital***

*Moral capital* sebagai modal penting yang sangat mendasar bagi lembaga keuangan syariah mendapat atensi sangat serius dalam lembaga keuangan syariah ini. Modal ini menjadi modal utama dalam membangun dan mengembangkan perusahaan. *Moral capital* ini pada lembaga keuangan syariah ini direpresentasikan dari kejujuran (*Integrity*) yang berbentuk akhlaq, gaya hidup sederhana, dan tersedianya aplikasi *sentrik* untuk pelaporan pembayaran nasabah yang melakukan pembayaran pada pegawai yang keliling, representasi bertanggungjawab yang berbentuk tidak terlambat masuk kerja, bertanggungjawab atas tugas pokok dan fungsinya, mempertanggungjawabkan semua perbuatannya, bekerja bukan karena

<sup>73</sup> Megawati, "Nasabah BPRS Sumenep."

ada atasannya dan menjaga nama baik perusahaan dan kerja Ikhlas, dan representasi penyayang yang berbentuk adanya saling membantu, mengembangkan rasa persaudaraan, saling mengingatkan, peduli (*empaty*), saling melindungi, tanggap, dan membantu nasabah hingga selesai urusannya jika terjadi masalah. Pemaaf yang berbentuk senantiasa rela memberi maaf (memaafkan) terhadap adanya suatu kesalahan-kesalahan tertentu. Sifat ini terealisasi dalam bentuk SDI meminta maaf atas terjadinya suatu keterlambatan dalam layanan, antrian yang panjang, menunggu terlalu lama.

### **3. *Framework* Orkestrasi Sumber Daya Insani (OSDI) Lembaga Keuangan Syariah Perspektif *Virtual Capital***

Sebagaimana digambarkan pada konsep yang dikembangkan oleh Sirmon *et al.*, (2011) seperti pada gambar 4.4 diatas, maka konsep orkestrasi sumber daya insani perspektif *virtual capital* dalam penelitian ini mengikuti pola tersebut. Orkestrasi sumber daya insani dalam perspektif *virtual capital* memiliki potensi strategis dalam memberikan wawasan konprehensif terkait peran tindakan manajer dalam menata, menggabungkan, dan memanfaatkan kemampuan sumber daya insani perusahaan baik secara individu maupun kelompok yang mencakup *intellectual capital*, *social capital*, dan *moral capital*<sup>74</sup>.

---

<sup>74</sup> Rinne, "Human Resource Orchestration for the Implementation of Entrepreneurial Opportunities"; Andersén, "Resource orchestration of firm-specific human capital and firm performance—the role of collaborative human resource management and entrepreneurial orientation"; Andersén dan Ljungkvist, "Resource orchestration for team- based innovation: a case study of the interplay between teams, customer, and top management"; Peat dan Permann-

**Langkah awal** adalah melakukan penataan atau penyusunan SDI, langkah ini kompatibel atau berkesesuaian dengan proses pencarian dan pemilihan SDI. Langkah ini dilakukan dalam rangka untuk mendapatkan, mengenali, menambah, dan menatakelola SDI berdasar kualitas *intellectual capital*, *social capital*, dan *moral capital* SDI yang berbeda-beda. Proses penataan ini dilakukan dengan seleksi atau pencarian untuk mendapatkan SDI yang baru maupun yang sudah ada sesuai kebutuhan perusahaan. Cara ini dilakukan melalui 2 mekanisme yaitu pertama melakukan rekrutment SDI baru dan yang kedua adalah melakukan seleksi atau pemilihan terhadap SDI yang sudah ada atau lama untuk mendapatkan SDI berkualitas yang sesuai tujuan perusahaan. Langkah selanjutnya adalah memberikan pembekalan, pendidikan dan pelatihan baik pada SDI baru maupun yang lama untuk menggali dan mengenali lebih jauh tentang kualitas masing-masing SDI. Proses ini dilakukan untuk mencari dan memilih SDI yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasar kualitas *intellectual capital*, *social capital*, dan *moral capital*. Tujuannya adalah untuk melakukan penyegaran, promosi dan lain sebagainya. Setelah itu

---

Graham, "Exploring the Interaction Effects Between Human Resource Systems and Resource Orchestration on Firm Outcomes"; Christantius Dwiatmadja, *ORCHESTRA: Bagaimana pengelolaan sumber daya manusia menginspirasi dalam menyatukan irama bisnis*; Bondarouk, *Orchestrating the e-HRM Symphony*; Dehbokry dan Chew, "Developing Business Architecture for SMEs : A Strategic Tool for Capability Orchestration and Managing Dynamisms"; Ahmed, Kilika, dan Gakenia, "The conceptualization of dynamic resource orchestration framework as an anchor for organizational resilience"; Sari dan Rosiawan, "Orkestrasi Kegiatan Tri Dharma Penguruan Tinggi Dalam Peningkatan Daya Saing Masyarakat"; Indah dan Mahyuni, "Strategi Orkestrasi Platform Bisnis Pendidikan Era New Normal"; Laurensia et al., "Integrasi Orkestrasi Pemasaran dengan Filosofi Dwi Sapta pada Kasus Vaseline Healing Project"; Peuscher, "The Resource Orchestration Theory as contributor to Supply Chain Management : an assessment on its applicability"; Khaleel dan Sanaa Abdul Raheem Ak-Ubadi, "The Impact of Resource Orchestration on Achieving Sustainable Competitive Advantage"; Tampubolon, *Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perannya Dalam Pengembangan Keunggulan Bersaing*; Ismanto, "Pengembangan Sumber Daya Insani (SDI) Institusi Berbasis Syariah."

dilakukan langkah akumulasi atau mengumpulkan berdasarkan berbagai potensi dari masing-masing SDI berdasar kapabilitas masing-masing, berbagai potensi ini tersimpan dalam pangkalan data khusus pada lembaga keuangan syariah ini yang setiap saat dapat digunakan untuk menutup berbagai kekurangan atau menambah kekuatan baru.

Langkah ini dilakukan pada dasarnya bertujuan untukantisipasi dalam menambah kebutuhan SDI pada masing-masing divisi atau lini yang mengalami kekurangan SDI yang disebabkan oleh berbagai faktor seperti terjadinya pengurangan SDI seperti karena terjadinya pemecatan, *turnover* atau pensiun, selain itu karena faktor ekspansi perusahaan seperti pembukaan kantor baru atau perluasan unit layanan. Langkah selanjutnya adalah menatakelola SDI tersebut sesuai dengan kompetensinya masing-masing untuk memperkuat berbagai divisi yang ada atau *teamwork* yang di bentuk untuk mendukung kinerja perusahaan.

Jadi pada intinya, langkah-langkah yang ditempuh oleh lembaga keuangan syariah ini dalam proses penataan adalah melalui mekanisme rekrutmen dan pemilihan SDI baru maupun lama. Seluruh proses atau mekanisme ini terjadi melalui pendekatan mengenali, menambah dan menatakelola SDI menjadi kekuatan yang sangat baik dalam mendukung kinerja lembaga keuangan syariah ini berdasar kualitas *intellectual capital*, *social capital*, dan *moral capital*.

**Langkah berikutnya** adalah penggabungan dan sekaligus pemanfaatan SDI, langkah ini kompatibel atau berkesesuaian dengan

langkah penerapan terkait kualitas SDI berdasar perspektif *virtual capital* yaitu *intellectual capital*, *social capital*, dan *moral capital*. Dalam konteks penggabungan dilakukan dalam bentuk melakukan stabilisasi dinamika lingkungan, memperkaya kreatifitas SDI dan munculnya jiwa kepeloporan SDI. Sedangkan dalam konteks pemanfaatan adalah bagaimana memobilisasi SDI, dan mengkordinasikan yang secara keseluruhan terkonfigurasi dalam penerapan yang mampu memberikan lahirnya visi baru, memelihara kekompakan SDI dan mengkordinasikan SDI antar seluruh divisi, lini, elemen atau *teamwork* yang ada maupun yang akan dibentuk selanjutnya.

Langkah penggabungan dalam konteks ini adalah stabilisasi dinamika lingkungan adalah munculnya suatu kejenuhan kerja, sehingga diperlukan suatu suntikan motivasi dan inovasi baru dengan melakukan suatu perombakan atau menyuntikkan SDI baru atau melakukan penyegaran dalam *teamwork* tersebut, tujuannya adalah memperkaya lahirnya kreatifitas dan inovasi baru yang secara tidak langsung akan memunculkan jiwa kepeloporan baru dalam *teamwork* dengan dinamika lingkungan kerja yang sangat dinamis.

Langkah pemanfaatan SDI dalam konteks ini adalah dilakukannya memobilisasi SDI ke dalam tiap-tiap divisi, lini atau *teamwork* yang sesuai dengan kompetensinya, mobilisasi ini memberikan *benefit* dalam melakukan kordinasi antar divisi, lini maupun *teamwork* yang dinamis dan sinergik. Langkah-langkah ini secara keseluruhan terkonfigurasi dalam

penerapan yang mampu memberikan lahirnya visi baru dalam lingkungan kerja dan antar SDI, dapat memelihara *continuitas* kekompakan SDI dan dengan mudah melakukan kordinasi antar SDI, divisi, lini, elemen atau *teamwork* yang ada maupun yang akan dibentuk selanjutnya dalam menopang pencapaian kinerja lembaga keuangan syariah di masa depan.

Jika dilihat dari konsep *virtual capital*, langkah penggabungan dan pemanfaatan SDI lebih fokus ditekankan pada kemampuan tertentu dari masing-masing SDI. Sebagai pembuktian pada sisi sisi *intellectual capital*, modal intelektual SDI pada bagian ini difokuskan pada kemampuan inovasi SDI. Inovasi SDI merupakan dimensi unggulan yang dikembangkan dan menjadi kemampuan yang harus dimiliki oleh SDI lembaga keuangan syariah ini, hal tersebut sejalan dengan momentum akselerasi transformasi digital yang dilakukan sejak tahun 2021, hal tersebut untuk menjawab perubahan perilaku masyarakat yang semakin *digital minded* dan menuntut layanan perbankan yang serba cepat, efisien, aman dan mudah. Sehingga secara kelembagaan dan SDI BPRS Bhakti Sumekar Sumenep berkomitmen penuh melakukan transformasi *digital* dan berinovasi untuk mampu bersaing sertandapat menjawab kebutuhan nasabah. Melalui tema “*Transformasi Digital untuk Terus Tumbuh*”, BPRS Bhakti sumekar berkolaborasi dengan stakeholder dan shareholder guna mengoptimalkan infrastruktur dan inovasi produk layanan terutama yang berbasis teknologi informasi. Dengan berkolaborasi dan berinovasi Bank mampu membentuk ekosistem bisnis berbasis *digital technology*. Hal ini

tercermin dengan penggunaan produk layanan digital seperti transaksi *mobile banking* yang pesat serta penambahan ATM yang beroperasi hampir di wilayah Kantor Pusat dan Cabang. Bahkan pada tahun 2021 menjadi tahun inovasi dengan akselerasi transformasi digital di tiap elemen operasional. Peluncuran produk baru Pembiayaan Online “*Sumenep Pembiayaan Online*” dan Pembiayaan Mitra hingga 0%. Nasabah tidak hanya dapat melakukan pembukaan rekening mandiri tetapi juga dapat melakukan pengajuan pembiayaan secara mandiri. Hal tersebut menunjukkan bahwa Bank telah mampu mengubah kesulitan menjadi peluang mengembangkan usaha serta menjadikan kreativitas bersaing di dunia perbankan.

Sisi *social capital*, bagian ini fokus kualitas SDI lebih ditekankan pada bagian kemampuan membangun kerjasama, dasar pertimbangannya adalah bahwa melalui jaringan kerjasama yang luas maka semakin terbuka peluang dan akses pada seluruh *shareholder* maupun *stakeholder*. hal tersebut telah terbukti dengan banyaknya jumlah dan jaringan kerjasama yang dilakukan oleh lembaga keuangan syariah ini seperti dengan 12 lembaga asuransi, 37 bank dan lembaga keuangan, lembaga pemerintah wilayah Sumenep, Pamekasan dan Jember, lembaga pendidikan dan pondok pesantren, serta 18 lembaga lainnya. Lebih jauh, konteks fokus pada dimensi *social capital* tersebut diperkuat pada sisi *moral capital*, pada bagian ini, konteks pengembangan SDI lebih difokuskan pada dimilikinya sifat jujur atau integritas. Dasarnya adalah

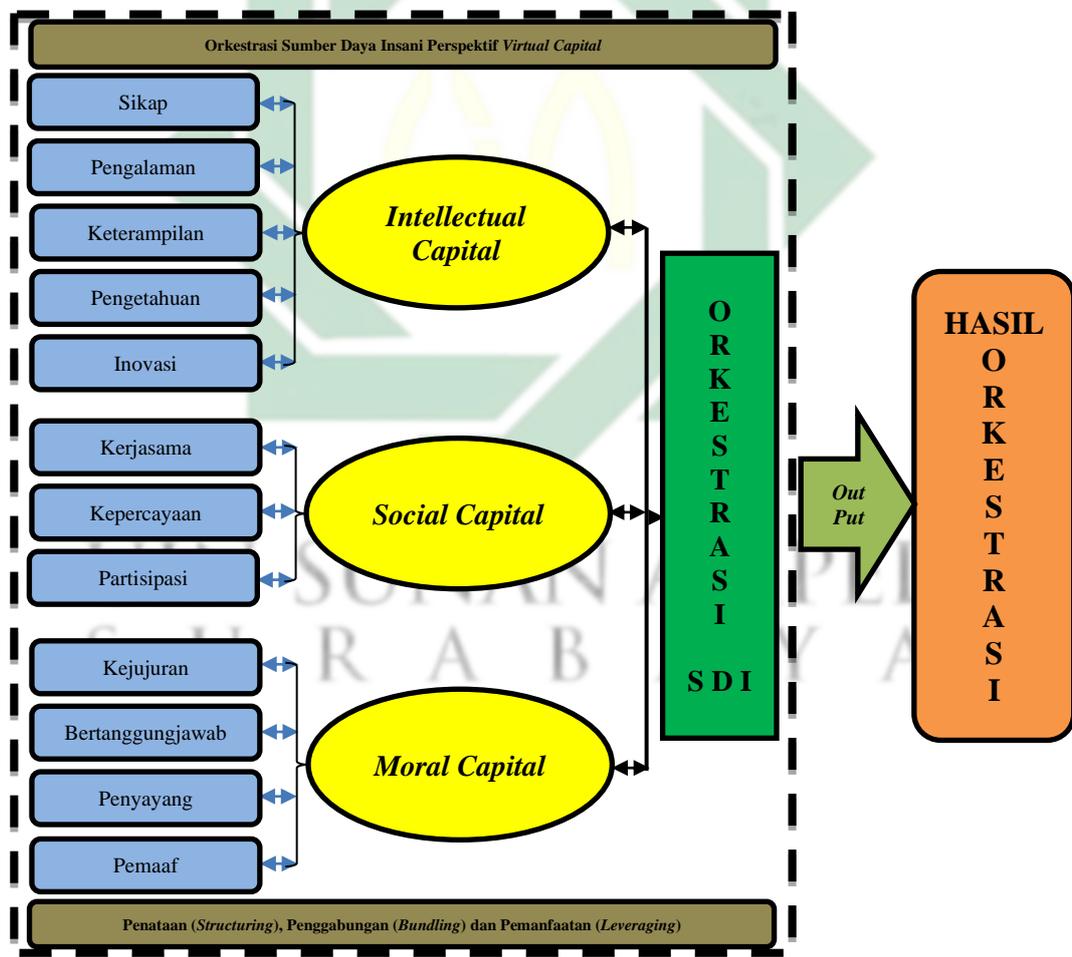
karena kejujuran dari SDI menjadi kunci sukses kepercayaan dari shareholder maupun stakeholder, dan integritas ini merupakan value yang ditawarkan sebagai *core service* dari lembaga keuangan syariah ini berupa dimilikinya insan BPRS yang bertaqwa, penuh dedikasi, jujur, selalu menjaga nama baik, serta taat pada peraturan yang berlaku

Artinya, bahwa langkah-langkah penggabungan dan pemanfaatan ini disebabkan karena faktor berbagai latarbelakang SDI yang berbeda-beda menyebabkan kemampuan yang dimiliki berbeda juga, ada yang memiliki kemampuan secara intelektualitas tetapi lemah dalam bidang modal sosial dan begitu seterusnya. Maka kemudian berbagai perbedaan kemampuan tersebut dilakukan suatu kolaborasi *integrative* untuk mendapatkan suatu kekuatan baru dalam perusahaan untuk mengejar kinerja yang lebih baik. Integrasi atau kolaborasi ini dilakukan sedemikian rupa sehingga dapat menjadi sumber energi manajerial dalam menentukan rencana strategis perusahaan.

Jadi inti dari langkah-langkah ini adalah lembaga keuangan syariah telah melakukan proses atau mekanisme secara terintegrasi dalam melakukan penggabungan dan sekaligus pemanfaatan SDI yang kompatibel atau berkesesuaian dengan langkah penerapan berdasar kualitas SDI dalam perspektif *virtual capital* yaitu *intellectual capital*, *social capital*, dan *moral capital*. Langkah ini dilakukan melalui berbagai mekanisme seperti melakukan stabilisasi dinamika lingkungan, memperkaya kreatifitas SDI dan munculnya jiwa kepeloporan SDI,

memobilisasi SDI, dan mengkoordinasikan yang terkonfigurasi dalam visi baru, memelihara kekompakan dan mengkoordinasikan SDI antar seluruh divisi, lini, elemen atau *teamwork*.

Secara sederhana, proses dan *content* orkestrasi sumber daya insani (OSDI) lembaga keuangan syariah perspektif *virtual capital* jika digambarkan maka model atau kerangka kerja orkestrasi yang dilakukan adalah sebagaimana tampak pada gambar 4.9.



**Gambar 4.9**  
**Model Orkestrasi Sumber Daya Insani (OSDI) Lembaga Keuangan Syariah**  
**Perspektif *Virtual Capital***

Gambar 4.9 menunjukkan suatu konfigurasi kerangka kerja orkestrasi SDI perspektif *virtual capital* yang dilakukan oleh lembaga keuangan syariah ini. Konfigurasi ini menunjukkan bagaimana peran tindakan manajer dalam menata, menggabungkan dan memanfaatkan kemampuan sumber daya insani perusahaan baik secara individu maupun kelompok.

Orkestrasi SDI dalam perspektif *virtual capital* ini pada lembaga keuangan syariah ini telah ditempuh dengan melakukan implementasi secara bertahap dalam bentuk tindakan manajerial untuk mewujudkan kinerja yang unggul. Implementasi tersebut dilakukan pada tiga (3) aset *intangible* perusahaan yaitu *intellectual capital*, *social capital*, dan *moral capital*. Aset *intangible* tersebut mencakup kemampuan *intellectual capital*, yang direpresentasikan dengan sikap, pengetahuan, keterampilan, pengalaman dan inovasi, sedangkan *social capital* direpresentasikan dengan kemampuan membangun kerjasama, kemampuan membangun kepercayaan dan kemampuan partisipasi dengan masyarakat local, dan *moral capital* yang direpresentasikan dengan sifat kejujuran (*Integrity*), bertanggungjawab, penyayang dan pemaaf. Semua kapabilitas ini atau aset *intangible* SDI ini di *packing* dalam suatu rangkaian mekanisme untuk mencapai kinerja bisnis yang menjadi target perusahaan. Perusahaan memang cukup sulit untuk mendapatkan SDI yang memiliki kemampuan modal maya secara komprehensif, ada SDI yang unggul pada dimensi modal intelektual, tetapi rendah di bidang modal sosial dan begitu juga

sebaliknya, sehingga perlu dilakukan kombinasi dan bahkan integrasi kemampuan tersebut dalam model orkestrasi tersebut.

Tantangan dalam melakukan orkestrasi pada lembaga keuangan syariah ini adalah munculnya *ego-sentris* antar SDI, kecemburuan, iri dan dengki, tetapi permasalahan tersebut dapat di atasi dengan bangunan tradisi kekeluargaan, persaudaraan, kebersamaan, dan saling merasakan satu sama lain dengan slogan “*sakit satu maka sakit semua*”<sup>75</sup>.

Selanjutnya, orkestrasi SDI perspektif *virtual capital* pada lembaga keuangan syariah ini dicapai dengan adanya perbaikan dalam pengelolaan sumber daya insani dan pemanfaatan yang lebih baik dari sumber daya insani tersebut sehingga lembaga keuangan syariah ini telah mampu meningkatkan daya saing yang terbukti dengan banyaknya capaian dan prestasi yang sangat luar biasa seperti: aset pada tahun 2021 mencapai Rp. 1.113 triliun tumbuh Rp. 86 miliar atau 8,36% dibandingkan dengan tahun 2020 sebesar Rp. 1.027 triliun. Laba bersih tahun 2021 mencapai Rp. 11,5 miliar, mengalami peningkatan Rp. 175 juta atau 1,55% dibandingkan dengan jumlah laba bersih pada tahun 2020 sebesar Rp. 11,3 miliar, pembiayaan pada tahun 2021 mencapai Rp. 685,52 miliar, mengalami peningkatan Rp. 34,29 miliar atau 5,26% dibanding perolehan pembiayaan tahun 2020 Rp. 651,23 miliar, dan Dana Pihak Ketiga (DPK) tahun 2021 mencapai Rp. 770,25 miliar, tumbuh Rp. 87,62 miliar atau 12,83% dari perolehan tahun sebelumnya yang mencapai Rp. 682,64 miliar. Disamping

---

<sup>75</sup> Suyadi, “Kepala Cabang Ganding BPRS Sumenep.”

itu berbagai Award atau penghargaan telah diraih sejak tahun 2017 hingga 2021 antara lain: penghargaan *golden award* atas kinerja keuangan selama 7 tahun berturut-turut dengan predikat sangat bagus oleh Infobank *Sharia Finance Award* 2012-2019, penghargaan Infobank *Sharia Finance Award* 2018 dengan predikat sangat bagus atas kualitas aset, penghargaan Top BPRS 2019 dari Top BUMD 2019, dan penghargaan anugerah Syariah Republika 2021 dari REPUBLIKA kepada PT. BPRS Bhakti Sumekar sebagai BPRS Pemberdayaan UMKM Terbaik.

Mendasarkan pada berbagai capaian hasil bisnis yang telah diraih tersebut, artinya bahwa orkestrasi modal intelektual, modal sosial dan modal moral telah menjadi satu kesatuan yang padu dalam mengatasi kelemahan-kelemahan yang dimiliki perusahaan ini, dan menggunakan tempo, kapan waktu yang tepat untuk melakukan orkestrasi secara efektif, serta menggunakan model orkestrasi yang tepat dengan cara *combination integrative collaboration* (CIC) secara berkesinambungan. Sehingga pada akhirnya telah tercipta suatu irama yang harmoni dalam menyatukan berbagai kekuatan simfoni SDI dalam mempertahankan dan meningkatkan daya saing perusahaan.

## BAB V KESIMPULAN, SARAN DAN KETERBATASAN PENELITIAN

### A. Kesimpulan

1. Hasil identifikasi sumber daya *intangible* SDI perspektif *virtual capital* lembaga keuangan syariah adalah sebagai berikut:
  - a. Sumber daya *intangible intellectual capital* antara lain, sikap, pengetahuan, keterampilan, pengalaman dan inovasi.
  - b. Sumber daya *intangible social capital* antara lain, kemampuan membangun Kerjasama, kemampuan membangun kepercayaan dan partisipasi dalam masyarakat lokal.
  - c. Sumber daya *intangible moral capital* antara lain, kejujuran, bertanggung-jawab, penyayang dan pemaaf.
2. Orkestrasi sumber daya *intangible* SDI perspektif *virtual capital* pada lembaga keuangan syariah adalah sebagai berikut:
  - a) Orkestrasi *intellectual capital* dilakukan dengan menata, menggabungkan dan memanfaatkan berbagai potensi dan kapabilitas intelektual SDI yang berbeda-beda yaitu terkait sikap, pengetahuan, keterampilan, pengalaman dan kemampuan berinovasi.
  - b) Orkestrasi *social capital* dilakukan dengan penataan, penggabungan dan pemanfaatan kemampuan sosial yang dimiliki oleh masing-masing individu yang berbeda-beda yang terdiri dari kemampuan membangun kerjasama, kemampuan membangun kepercayaan, dan partisipasi dalam masyarakat *local*.

c) Orkestrasi *moral capital* diimplementasikan melalui mekanisme menata, menggabungkan dan memanfaatkan modal moral yang terdiri dari sifat jujur, bertanggungjawab, penyayang dan pemaaf menjadi kekuatan perusahaan dalam melayani stakeholder.

3. *Framework* orkestrasi sumber daya insani (OSDI) perspektif *virtual capital* ini memperlihatkan implementasi secara bertahap mekanisme penataan, penggabungan dan pemanfaatan aset *intangibile* SDI yaitu *intellectual capital*, *social capital*, dan *moral capital* melalui proses rekrutmen, seleksi, pemilihan, penggabungan dan penerapan kolaborasi kapabilitas SDI dengan menggunakan model orkestrasi yang tepat dengan cara *kombinasi integrative collaborative* secara berkesinambungan.

## B. Saran

Berdasarkan temuan yang diperoleh dalam penelitian ini, maka dapat disampaikan beberapa saran yang diharapkan berguna untuk kepentingan praktis dan penelitian selanjutnya sebagai berikut:

### 1. Bagi Pihak Manajemen BPRS Bhakti Sumekar Sumenep

- a. Program pengembangan dan peningkatan kualitas SDI dari sisi modal intelektual, modal sosial dan modal moral perlu dilakukan disemua tingkatan agar pelayanan semakin meningkat mengingat masih terdapat nasabah yang menilai kualitas SDI kurang baik.
- b. Orkestrasi tidak hanya menjadi domain manajer, tetapi melibatkan semua komponen pada berbagai tingkatan.

c. Mekanisme penataan, penggabungan dan pemanfaatan aset *intangible* SDI yaitu *intellectual capital*, *social capital*, dan *moral capital* melalui proses rekrutmen, seleksi, pemilihan, penggabungan dan penerapan kolaborasi kapabilitas SDI dapat dilakukan secara bertahap.

2. Bagi peneliti selanjutnya

- a. Peneliti hanya menggunakan perspektif *virtual capital* yang terdiri dari indikator atau dimensi *intellectual capital*, *social capital*, dan *moral capital*. Sehingga disarankan kepada peneliti selanjutnya untuk memasukkan perspektif, variabel atau indikator lain yang cocok.
- b. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif naratif, sehingga disaran kepada peneliti selanjutnya untuk menggunakan pendekatan kualitatif lain atau pendekatan kuantitatif.
- c. Penelitian ini hanya dilakukan pada 1 lembaga keuangan syariah, disarankan pada peneliti selanjutnya untuk menambah atau memperluas objek penelitian.

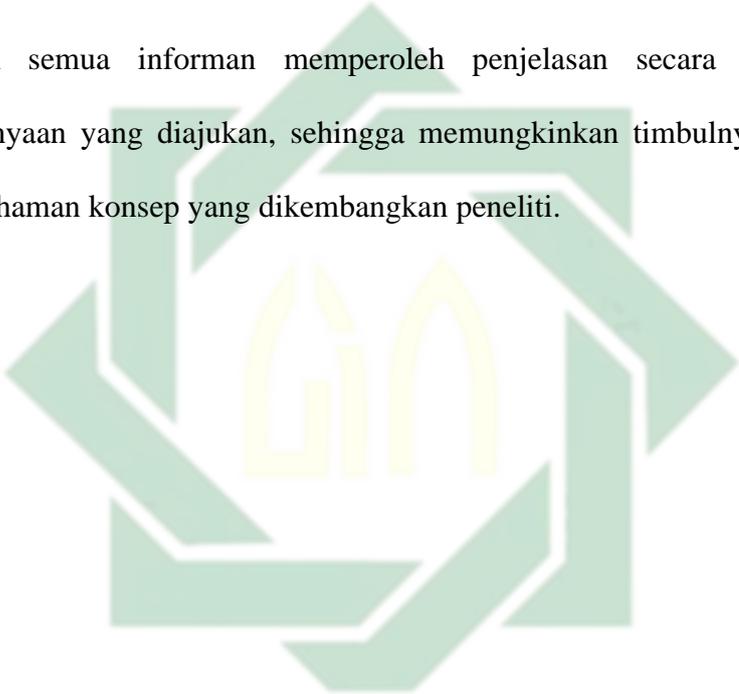
**C. Keterbatasan Penelitian**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan hasil analisis, peneliti menyadari bahwa penelitian ini belum mampu untuk memberikan hasil yang benar-benar akurat. Terdapat beberapa keterbatasan yang perlu menjadi perhatian dalam penelitian ini antara lain:

1. Peneliti hanya menggunakan perspektif *virtual capital* yang terdiri dari *intellectual capital*, *social capital*, dan *moral capital*.
2. Peneliti belum sepenuhnya dapat memasukkan seluruh dimensi atau

indikator dari *virtual capital*.

3. Metode pengumpulan data dengan menggunakan wawancara dihadapkan pada persoalan waktu, dan faktor situasional lain ketika informan memberikan jawaban yang berakibat pada tidak lengkapnya informasi yang dibutuhkan.
4. Tidak semua informan memperoleh penjelasan secara detail atas pertanyaan yang diajukan, sehingga memungkinkan timbulnya bias atas pemahaman konsep yang dikembangkan peneliti.



UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

## DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Afifuddin, dan Beni Ahmad Saebani. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. 1 ed. Bandung: Pustaka Setia, 2009.
- Ahmed, Eltigani, James Kilika, dan Clare Gakenia. "The conceptualization of dynamic resource orchestration framework as an anchor for organizational resilience." *International Journal of Research in Business and Social Science* 10, no. 7 (2021): 53–61. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v10i7.1419>.
- Ande, Diin Fitri, Rolan Mauludy Dahlan, dan Samudra Sukardi. "From Penrose to Sirmon : The Evolution of Resource Based Theory." *Journal of Management and Leadership* 1, no. 2 (2018): 1–13.
- Andersén, Jim. "Resource orchestration of firm-specific human capital and firm performance—the role of collaborative human resource management and entrepreneurial orientation." *The International Journal of Human Resource Management* 32, no. 10 (2021): 2091–2123. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1579250>.
- Andersén, Jim, dan Torbjörn Ljungkvist. "Resource orchestration for team- based innovation: a case study of the interplay between teams, customer, and top management." *R&D Management* 51, no. 1 (2020): 147–60. <https://doi.org/10.1111/radm.12442>.
- AS, Fathor. "Hubungan antara Dimensi Kualitas Jasa, Nilai dan Kepuasan Nasabah Bank Jatim di Pulau Madura." *Jurnal Pamator* 3, no. 2 (2010): 136–48.
- Baikuni, Ahmad, Dafik, Djoko Poernomo, dan Ika Sisbintari. "Framework of Intellectual Capital-Based View in Improving Firm Agility." *Journal of Business and Management Studies* 4, no. 3 (2022): 01–10. <https://doi.org/10.32996/jbms>.
- Bilan, Yuriy, Halyna Mishchuk, Iryna Roshchyk, dan Olena Joshi. "Hiring and Retaining Skilled Employees In SMEs: Problems In Human Resource Practices and Links With Organizational Success." *Business: Theory and Practice* 21, no. 2 (2020): 780–91. <https://doi.org/10.3846/btp.2020.12750>.
- Bondarouk, Tanya. *Orchestrating the e-HRM Symphony*. 1 ed. Netherlands: University of Twente, 2014.
- Bramasto, Suryo, Melani Indriasari, dan Endang Ratnawati D. "Orkestrasi Cloud Dengan Chef , Menuju Keselarasan Sistem Otomasi Teknologi Informasi." *Faktor Exacta* 13, no. 3 (2020): 140–48. <https://doi.org/10.30998/faktorexacta.v13i3.6426>.
- Catherine, Destyana Wahyu Mulyadi, dan Nyken Ayu Phinesa. "Logika Orkestrasi Pada Rangkaian Komunikasi Pemasaran Terpadu Melalui Lifebuoy Berbagi Sehat." *MEDIALOG: Jurnal Ilmu Komunikasi* III, no. I (2020): 120–38.

- Chan, Mr. "BPRS Bhakti Sumekar, Berhasil Raih 3 Penghargaan Bergengsi TOP BUMD Award 2022." [analisisnews.co.id](http://analisisnews.co.id), 2022.
- Choudhury, Jyotirmayee. "Performance Impact of Intellectual Capital: A Study of Indian it Sector." *International Journal of Business and Management* 5, no. 9 (2010): 72–80. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n9p72>.
- Christantius Dwiatmadja. *ORCHESTRA: Bagaimana pengelolaan sumber daya manusia menginspirasi dalam menyatukan irama bisnis*. 1 ed. Jakarta: PT Elex Media Komputindo (Kompas Gramedia), 2020.
- Collins, Christopher J. "Expanding the Resource Based View Model of Strategic Human Resource Management." *The International Journal of Human Resource Management* 32, no. 2 (2021): 1971–2017.
- Dehbokry, Seyran Gh., dan Eng K. Chew. "Developing Business Architecture for SMEs: A Strategic Tool for Capability Orchestration and Managing Dynamisms." *Journal of Innovation Management in Small and Medium Enterprise* 2015 (2015): 1–9. <https://doi.org/10.5171/2015.774202>.
- [dukcapil.kemendagri.go.id](http://dukcapil.kemendagri.go.id). "273-juta-penduduk-indonesia-terupdate-versi-kemendagri." Jakarta: <https://dukcapil.kemendagri.go.id>, 2022.
- Fainshmidt, Stav, Adam Smith, dan Orhun Guldiken. "Orchestrating the flow of human resources: Insights from Spanish soccer clubs." *Strategic Management Journal* 15, no. 4 (2017): 441–60.
- Fajar, Hairil. "Direktur Utama BPRS Sumenep." Sumenep, 2022.
- Indah, Kezia Bunga, dan Luh Putu Mahyuni. "Strategi Orkestrasi Platform Bisnis Pendidikan Era New Normal." *Jurnal Aplikasi Manajemen dan Bisnis* 7, no. 3 (2021): 734–42.
- Ismanto, Kuart. "Pengembangan Sumber Daya Insani (SDI) Institusi Berbasis Syariah." *RELIGIA* 14, no. 2 (2011): 297–318. <https://doi.org/10.28918/religia.v14i2.93>.
- Jo, Jinhwan, dan Clint Chadwick. "Human Capital Resource Orchestration : Does Human Resource Function Really Matter?" In *Academy of Management Annual Meeting*, 10, 2019.
- [kbbi.web.id](http://kbbi.web.id). "orkestrasi." <https://kbbi.web.id/>, 2022.
- Khaleel, Omar AbdulKadir, dan Sanaa Abdul Raheem Ak-Ubadi. "The Impact of Resource Orchestration on Achieving Sustainable Competitive Advantage." *International Journal of Research in Social Sciences & Humanities* 12, no. 1 (2022): 263–79.
- Koentjoro, Sugiarto, dan Anis Eliyana. "Resource Orchestration : Consolidation, Integration, Entrepreneurial and Affective Commitment in Creating Sustainable Competitive Advantage in the Family Firm." *International Journal of Business and Social Science* 6, no. 3 (2015): 128–36.

- Kusumastuti, Adhi, dan Ahmad Mustamil Khoiron. *Metode Penelitian Kualitatif*. Semarang: Lembaga Pendidikan Sukarno Pressindo (LPSP), 2019.
- Latifah, Luluk, dan Iskandar Ritonga. "Systematic Literature Review (SLR): Kompetensi Sumber Daya Insani Bagi Perkembangan Perbankan Syariah Di Indonesia." *Al Maal: Journal of Islamic Economics and Banking* 2, no. 1 (2020): 63. <https://doi.org/10.31000/almaal.v2i1.2763>.
- Laurensia, Bella, Hot Junita Sitanggang, Rustono Farady Marta, Agus Daniar, dan Alfred Pieter Menayang. "Integrasi Orkestrasi Pemasaran dengan Filosofi Dwi Sapta pada Kasus Vaseline Healing Project." *Jurnal Komunikasi Nusantara* 2, no. 1 (2020): 28–41.
- Maulatuzulfa, Hisbiyah, dan Nur'aini Rokhmania. "Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia, Literasi Keuangan, Modal Keuangan, dan Modal Sosial Terhadap Kinerja UMKM." *Jurnal Ekonomi dan Bisnis* 11, no. 1 (2022): 171–79.
- Megawati. "Nasabah BPRS Sumenep." Ganding, 2022.
- Min, Won Kyung. "Resource Orchestration in Business Groups." *SocArXiv* 29 January (2022): 1–23. <https://doi.org/10.31235/osf.io/bc49f>. [osf.io/a63wx](https://doi.org/10.31235/osf.io/a63wx).
- Moeheriono. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Edisi Revi. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2014.
- Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. 31 ed. Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset, 2013.
- . *Metodologi Penelitian Kualitatif*. 35 ed. Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset, 2016.
- Nahapiet, Janine, dan Sumantra Ghoshal. "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage." *The Academy of Management Review* 23, no. 2 (1998): 242–66.
- Ndofor, Hermann Achidi, David G Sirmon, dan Xiaoming He. "Firm Resources, Competitive Actions and Performance: Investigating a Mediated Model with Evidence from the In-vitro Diagnostics industry." *Strategic Management Journal* 32, no. 6 (2011): 640–57. <https://doi.org/10.1002/smj.901>.
- Nurtani, Debrina Felicia Putri, dan Dhyah Harjanti. "Perilaku Perusahaan dalam Pengembangan Modal Sosial Pada PT. Lestari Bambi Plastik." *AGORA* 4, no. 1 (2016): 782–89.
- OJK. "Laporan Perkembangan Keuangan Syariah 2014." *Otoritas Jasa Keuangan*. Jakarta: Otoritas Jasa Keuangan, 2015.
- . "Laporan Perkembangan Keuangan Syariah Indonesia 2020: Ketahanan dan Daya Saing Keuangan Syariah di Masa Pandemi." Jakarta: Otoritas Jasa Keuangan, 2021.
- . "Laporan Perkembangan Keuangan Syariah Indonesia 2021: Menjaga Ketahanan Keuangan Syariah Dalam Momentum Pemulihan Ekonomi."

- Jakarta: Otoritas Jasa Keuangan, 2022.
- Peat, Daniel, dan Jaclyn Permann-Graham. "Exploring the Interaction Effects Between Human Resource Systems and Resource Orchestration on Firm Outcomes." *ADVANCES IN BUSINESS RESEARCH* 10 (2020): 18–35.
- Peuscher, Daniël. "The Resource Orchestration Theory as contributor to Supply Chain Management: an assessment on its applicability." In *IBA Bachelor Thesis Conference*, 1–15, 2016.
- Pires, Rui Alexandre, dan Maria do Céu Gaspar Alves. "Proceedings of the European Conference on Information Management and Evaluation." In *Euroupean Conference on Information Management and Evaluation*, 411. Como: Academic Publishing Limited, 2011.
- Primadona. "Peranan Modal Sosial Dan Modal Manusia Dalam Wirausaha." In *Seminar Nasional Ekonomi Manajemen dan Akuntansi (SNEMA)*, 199–204, 2015.
- Purba, Sukarman. "Strategi Pengembangan Modal Intelektual dalam Meningkatkan Kualitas Kepemimpinan." *Generasi Kampus* 4, no. 2 (2011): 56–66.
- Raka, Gede. "Menggaris-Bawahi Peran Idealisme, Karakter dan Komunitas dalam Transformasi Institusi." Bandung: ITB Bandung, 2003.
- Rapih, Subroto. "Analisis Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM), Modal Sosial Dan Modal Finansial Terhadap Kinerja Umkm Bidang Garmen Di Kabupaten Klaten." *Assets: Jurnal Akuntansi dan Pendidikan* 4, no. 2 (2015): 168. <https://doi.org/10.25273/jap.v4i2.685>.
- Rinne, T. "Human Resource Orchestration for the Implementation of Entrepreneurial Opportunities." *Journal of Entrepreneurship & Organization Management* 4, no. 1 (2015): 1–7. <https://doi.org/10.4172/2169-026X.1000123>.
- Rudi. "Nasabah BPRS Sumenep." Sumenep, 2022.
- Santosa, The Elisabeth Cintya, dan Roni Setiawan. "Modal Intelektual dan Dampaknya Bagi Keberhasilan Organisasi." *Jurnal Manajemen* 7, no. 1 (2007): 41–53.
- Santoso, Thomas. *Memahami Modal Sosial*. 1 ed. Surabaya: CV Saga Jawadwipa, 2020.
- Sari, Yenny, dan M Rosiawan. "Orkestrasi Kegiatan Tri Dharma Penguruan Tinggi Dalam Peningkatan Daya Saing Masyarakat." *Jurnal Sinergitas PKM & CSR* 1, no. 1 (2016): 51–62.
- Sirmon, David G., Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, dan Brett Anitra Gilbert. "Resource Orchestration to Create Competitive Advantage: Breadth, Depth, and Life Cycle Effects." *Journal of Management* 37, no. 5 (2011): 1390–1412. <https://doi.org/10.1177/0149206310385695>.

- Soekowati, Endang. "Kadiv SDI & Personalia BPRS Sumenep." Sumenep, 2022.
- Sugiono. *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methodes)*. 1 ed. Bandung: ALFABETA, 2011.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. 23 ed. Bandung: CV. ALFABETA, 2016.
- Sumekar, BPRS Bhakti. "Company Profile PT. BPRS Bhakti Sumekar." *PT. BPRS Bhakti Sumekar*, 2017.
- . "Laporan Tahunan 2021," 2022.
- Suryana. *Kewirausahaan*. Jakarta: Salemba Empat, 2011.
- Suyadi, Encung. "Kepala Cabang Ganding BPRS Sumenep." Ganding, 2022.
- Tampubolon, Hotner. *Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perannya Dalam Pengembangan Keunggulan Bersaing*. 1 ed. Depok: Papis Sinar Sinanti, 2016.
- Trisnawati, Juliani Dyah, Indrianawati Usman, dan Dwi Ratmawati. "Human resource orchestration in partnership companies : a multiple case study." *Sys Rev Pharm* 11, no. 5 (2020): 814–22.
- Wiratama, Cahya. "Direktur Bisnis BPRS Sumenep." Sumenep, 2022.
- Wulandari, Melisa Septifina. "Pegawai Divisi SDI BPRS Sumenep." Sumenep, 2022.
- Yenti, Nofri, Machasin, dan Chairul Amsal. "Effect of Emotional Intelligence, Intellectual Intelligence and Discipline to Nurses Performance in PMC Hospital Pekanbaru." *Jom FEKON* 1, no. 2 (2014): 1–21.

UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A