



**STRATEGI PENGEMBANGAN KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA DI  
BANK SYARIAH INDONESIA (BSM) KC TANGERANG CIPUTAT**

**SKRIPSI**

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata Satu (S1)  
Manajemen Perbankan Syariah

Disusun Oleh:

**Nama : Ulan Sari Afrivani**

**NPM : 2015570080**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PERBANKAN SYARIAH  
FAKULTAS AGAMA ISLAM  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JAKARTA  
1442 H/2021 M**

## LEMBAR PERNYATAAN (ORISINALITAS)

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Ulan Sari Afriyani  
NPM : 2015570080  
Program Studi : Manajemen Perbankan Syariah  
Fakultas : Fakultas Agama Islam  
Judul Skripsi : Strategi Pengembangan Kualitas Sumber Daya Manusia di  
Bank Syariah Indonesia (BSM) KC Tangerang Ciputat

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi berjudul di atas secara keseluruhan adalah hasil penelitian saya sendiri kecuali pada bagian-bagian yang menjadi sumber rujukan. Apabila ternyata di kemudian hari terbukti skripsi saya merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus menerima sanksi berdasarkan ketentuan undang-undang dan aturan yang berlaku di Universitas Muhammadiyah Jakarta ini.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan tidak ada paksaan.

Jakarta, 25 Zulhijah 1442 H

04 Agustus 2021 M

Yang Menyatakan,



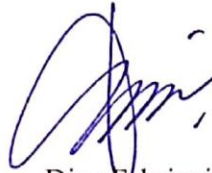
Ulan Sari Afriyani

## LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi yang berjudul **“Strategi Pengembangan Kualitas Sumber Daya Manusia di Bank Syariah Indonesia (BSM) KC Tangerang Ciputat”** yang disusun oleh **Ulan Sari Afriyani**, Nomor Pokok Mahasiswa: **2015570080** Program Studi Manajemen Perbankan Syariah disetujui untuk diajukan pada Sidang Skripsi Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Jakarta.

Jakarta, 20 Maret 2021

Pembimbing,



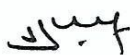
Dina Febriani, S.E., M.M.

## LEMBAR PENGESAHAN PANITIA UJIAN SKRIPSI

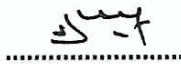



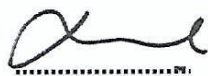
Skripsi yang berjudul “Strategi Pengembangan Kualitas Sumber Daya Manusia di Bank Syariah Indonesia (BSM) KC Tangerang Ciputat” yang disusun oleh **Ulan Sari Afriyani**, Nomor Pokok Mahasiswa: **2015570080**. Telah diujikan pada hari/tanggal: Kamis, 01 Juli 2021. Telah diterima dan disahkan dalam sidang skripsi (munaqasyah) Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Jakarta untuk memenuhi persyaratan mencapai gelar Sarjana strata satu (S1) Program Studi Manajemen Perbankan Syariah.

### FAKULTAS AGAMA ISLAM

Dekan,



Dr. Sopa, M.Ag

Nama	Tanda Tangan	Tanggal
<u>Dr. Sopa, M.Ag</u> Ketua	 .....	<u>09/08/2021</u> .....
<u>Dr. Suharsiwi, M.Pd</u> Sekretaris	 .....	<u>09/08/2021</u> .....
<u>Dina Febriani, SE.MM</u> Pembimbing	 .....	<u>04-08-2021</u> .....
<u>Saomi Rizqiyanto, SE.I.M.Si</u> Anggota Penguji I	 .....	<u>09-08-2021</u> .....
<u>Dr. Asep Supyadillah, M.Ag</u> Anggota Penguji II	 .....	<u>02-08-2021</u> .....

## **MOTTO DAN PERSEMBAHAN**

### **MOTTO**

*Tidak ada sesuatu yang mudah  
kecuali Allah yang menjadikannya mudah  
(Sahih Ibnu Hibban)*

### PERSEMBAHAN

Kupersembahkan hasil sebuah perjalanan panjang dan berliku ini kepada  
Ayahanda, Ibunda, Keluarga dan Sahabat-sahabatku Tercinta  
Kupersembahkan juga untuk Almarhum Bapak Dr. Nurhidayat, S.Ag., M.M  
Yang Sudah Membimbing Saya Dari Awal Penulisan Skripsi Ini Sampai Beliau  
Menghembuskan Nafas Terakhirnya “Alfatihah”

**FAKULTAS AGAMA ISLAM**

Program Studi Manajemen Perbankan Syariah

**ULAN SARI AFRIYANI**

2015570080

”Strategi Pengembangan Kualitas Sumber Daya Manusia di Bank Syariah Indonesia (BSM) KC Tangerang Ciputat”.

**ABSTRAK**

Sumber daya manusia (SDM) merupakan hal terpenting dalam sebuah perusahaan, mereka merupakan motor penggerak perusahaan tersebut. Tanpa adanya sumber daya manusia, sebuah perusahaan tidak akan berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi Bank Syariah Indonesia (BSM) KC Tangerang Ciputat dalam mengembangkan kualitas sumber daya manusia.

Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan menggambarkan hasil penelitian apa adanya. Data yang diperoleh dalam penelitian ini diperoleh dari hasil wawancara langsung dengan Branch Manager PT. Bank Syariah Indonesia (BSM) KC Tangerang Ciputat sebagai teknik pengumpulan data. Data yang didapat kemudian diolah dalam bentuk kata-kata atau teks yang kemudian dijelaskan dalam bentuk deskriptif.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi yang digunakan Bank Syariah Indonesia (BSM) KC Tangerang Ciputat dalam mengembangkan sumber daya manusia merasakan banyak hal positif setelah melakukan berbagai strategi pengembangan salah satunya adalah tingkat profesionalisme karyawannya yang semakin meningkat, dimulai dari memberikan motivasi kepada karyawan, kemudian karyawan mengikuti diklat untuk mendapatkan sertifikat, dan apabila setelah mengikuti diklat karyawan ada peningkatan kinerja maka karyawan akan diberikan promosi.

**Kata Kunci: Strategi, Pengembangan, dan Kualitas Sumber Daya Manusia**

**FACULTY OF ISLAM**

*Islamic Banking Management Study Program*

**ULAN SARI AFRIYANI**

2015570080

*"Human Resource Quality Development Strategy at Bank Syariah Indonesia (BSM) KC Tangerang Ciputat"*.

**ABSTRACT**

*Human resources is the most important thing in a company, they are the driving force of the company. Without human resources, a company will not run as expected. This research aims to find out the strategy of Bank Syariah Indonesia (BSM) KC Tangerang Ciputat in developing the quality of human resources.*

*The research method used is qualitatively descriptive by describing the results of the research as is. The data obtained in this study was obtained from the results of a live interview with Branch Manager PT. Bank Syariah Indonesia (BSM) KC Tangerang Ciputat as a data collection technique. The data obtained is then processed in the form of words or text which is then described in descriptive form.*

*The results of this study show that the strategy used by Bank Syariah Indonesia (BSM) KC Tangerang Ciputat in developing human resources feels many positive things after carrying out various development strategies, one of which is the increasing level of professionalism of its employees, Starting from providing motivation to employees, then employees follow the training to get a certificate, and if after following the employee training there is an improvement in performance then the employee will be given a promotion.*

***Keywords: Strategy, Development, and Quality of Human Resources***

## **KATA PENGANTAR**

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

*Alhamdulillahirabbilalamin*, puja dan puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT yang selalu melimpahkan rahmat serta karunianya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Shalawat serta salam semoga tetap selalu tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW beserta keluarganya, para sahabat, tabi'in dan tabiat serta pada kita selaku umatnya.

Skripsi ini ditulis dalam upaya memenuhi salah satu tugas akhir dalam memperoleh gelar Strata-1 pada prodi Manajemen Perbankan Syariah, pada Fakultas Agama Islam, Universitas Muhammadiyah Jakarta dengan judul “Strategi Pengembangan Kualitas Sumber Daya Manusia di Bank Syariah Indonesia (BSM) KC Tangerang Ciputat”. Tidak sedikit kendala yang dihadapi penulis selama proses penulisan skripsi ini, namun karena bimbingan, arahan, dan bantuan dari berbagai pihak baik moril atau material, sehingga kendala itu menjadi tidak terlalu berarti. Karena itulah penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada semua pihak yang secara langsung dan tidak langsung telah membantu. Sebagai bentuk penghargaan, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Dr. Ma'mun Murod, M.Si Rektor Universitas Muhammadiyah Jakarta.
2. Dr. Sopa, M.Ag., Dekan Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Jakarta.
3. Dina Febriani, S.E., M.M., Ketua Program Studi Manajemen Perbankan Syariah Universitas Muhammadiyah Jakarta sekaligus dosen pembimbing



saya yang telah memberikan ilmu, arahan, serta meluangkan waktu dan pikiran dalam membimbing penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini.

4. Alm. Dr. Nurhidayat, S.Ag., M.M., Dosen Pembimbing satu (1) yang telah memberikan ilmu, arahan, meluangkan waktu dan pikiran dalam membimbing penulis sampai beliau menghembuskan nafas terakhirnya.
5. Segenap Dosen Fakultas Agama Islam dan Universitas Muhammadiyah Jakarta, atas ilmu yang diberikan kepada penulis, semoga ilmu ini dapat bermanfaat.
6. Seluruh staff Fakultas Agama Islam, Universitas Muhammadiyah Jakarta, yang telah memberikan pelayanan administrasi terbaik.
7. Kedua Orang Tua tercinta, bapak Sahuddin dan ibu Mastari yang selalu mendo'akan saya dan selalu memberikan dukungan berupa moril dan material sehingga penulis skripsi ini dapat berjalan dengan lancar.
8. Pihak-pihak PT. Bank Syariah Indonesia KC Tangerang Ciputat, terimakasih sudah mengizinkan saya untuk melakukan riset/penelitian, khususnya kepada bapak Mohammad Fadjar selaku Branch Manager perusahaan yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk di wawancarai, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
9. Bapak A. Kahar Maranjaya, S.H., M.H, sekaligus Ayahanda di rumah rantau yang selalu memberikan dukungan, semangat serta bimbingannya.
10. Teman-teman MPSC 2015 dan teman-teman program studi Manajemen Perbankan Syariah angkatan 2015 yang sudah memberikan cerita dan semoga kelak kita menjadi orang yang sukses.

11. Terimakasih kepada sahabat-sahabat saya Galuh Zalfa dan Railia yang selalu mendukung dan memberikan semangat dalam menyelesaikan skripsi ini.
12. Komando Resimen Mahasiswa satuan Universitas Muhammadiyah Jakarta khususnya Angkatan 2015 (Bahtera Jaya), terimakasih atas kebersamaannya dalam menempuh suka dan duka selama berada di Resimen Mahasiswa (MENWA).
13. Dan semua pihak yang dengan senang hati telah membantu dan terlibat, baik dalam kelancaran pelaksanaan kegiatan penelitian maupun penyelesaian penyusunan skripsi ini, yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu.

Semoga Allah membalas semua amal baik mereka dengan imbalan yang lebih baik dari yang mereka berikan kepada penulis, dan senantiasa diberikan kesehatan, keselamatan dan dilindungi Allah SWT. Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran. Penulis juga berharap, semoga karya tulis dalam bentuk skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi kita semua, Aamiin.

Jakarta, 25 Zulhijah 1442 H  
04 Agustus 2021 M

Penulis

## DAFTAR ISI

<b>LEMBAR PERNYATAAN (ORISINALITAS)</b> .....	<b>i</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING</b> .....	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN PANITIA UJIAN SKRIPSI</b> .....	<b>iii</b>
<b>MOTTO</b> .....	<b>iv</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>v</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vi</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah .....	7
C. Fokus dan Subfokus Penelitian .....	7
D. Rumusan Masalah .....	8
E. Kegunaan Penelitian.....	8
F. Sistematika Penulisan.....	9
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>11</b>
A. Deskripsi Konseptual Fokus dan Subfokus Penelitian.....	11
1. Sumber Daya Manusia .....	11
a. Pengertian Sumber Daya Manusia.....	11
b. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia .....	13
c. Peran Manajemen Sumber Daya Manusia .....	16
d. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia .....	17
e. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	20
2. Kualitas Sumber Daya Manusia.....	22
a. Pengertian Kualitas Sumber Daya Manusia.....	22
b. Ruang Lingkup Kualitas Sumber Daya Manusia.....	29

3. Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	34
a. Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia .....	34
b. Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia .....	37
c. Manfaat Pengembangan Sumber Daya Manusia .....	40
d. Pentingnya Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	41
e. Strategi Pengembangan Kualitas Sumber Daya Manusia.....	42
f. Kendala Pengembangan Sumber Daya Manusia .....	51
B. Hasil Penelitian yang Relevan.....	53
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>59</b>
A. Tujuan Penelitian .....	59
B. Tempat dan Waktu Penelitian .....	59
C. Latar Penelitian .....	59
D. Metode dan Prosedur Penelitian.....	60
E. Data dan Sumber Data .....	61
F. Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data.....	62
G. Teknik Analisis Data.....	63
H. Validitas Data.....	64
1. Kredibilitas.....	64
2. Transferabilitas.....	65
3. Dependabilitas.....	65
4. Konfirmabilitas .....	66
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>68</b>
A. Gambaran Umum Tentang Latar Penelitian.....	68
1. Sejarah Bank Syariah Mandiri KC Tangerang Ciputat.....	68
2. Visi dan Misi Bank Syariah Mandiri KC Tangerang Ciputat .....	71
3. Produk dan Layanan Perusahaan .....	74
4. Struktur Organisasi Bank Syariah Mandiri KC Tangerang Ciputat.....	81
B. Temuan Penelitian.....	89
C. Pembahasan Temuan Penelitian.....	96
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>101</b>
A. Kesimpulan.....	101
B. Saran.....	102

**DAFTAR PUSTAKA**  
**LAMPIRAN-LAMPIRAN**  
**RIWAYAT HIDUP**

## **DAFTAR TABEL**

Tabel 2.1 Penelitian yang Relevan.....	57
--	----

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1	Struktur Organisasi PT. Bank Syariah Mandiri KC Tangerang	
	Ciputat.....	81

## **DAFTAR LAMPIRAN**

- Lampiran 1 Surat Bimbingan Skripsi
- Lampiran 2 Lembar Konsultasi Dosen Pembimbing
- Lampiran 3 Surat Permohonan Riset/Penelitian
- Lampiran 4 Surat Keterangan Riset/Penelitian
- Lampiran 5 Pedoman Wawancara
- Lampiran 6 Hasil Interview (Wawancara)
- Lampiran 7 Foto Wawancara
- Lampiran 8 Riwayat Hidup



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Aset paling penting yang harus dimiliki oleh organisasi atau perusahaan dan harus diperhatikan dalam manajemen adalah tenaga kerja atau manusia (sumber daya manusia). Sumber daya manusia merupakan suatu modal dasar yang paling utama dalam setiap organisasi. Tanpa adanya sumber daya manusia, dapat dipastikan roda organisasi tidak akan bergerak. Manusia merupakan sumber daya paling penting dalam usaha organisasi mencapai keberhasilannya. Sumber daya manusia ini menunjang organisasi dengan karya, bakat, kreatifitas dan dorongan.<sup>1</sup>

Perkembangan organisasi atau perusahaan terkait erat dengan kualitas sumber daya manusia. Apabila sumber daya manusia kualitasnya rendah, stagnasi organisasi perusahaan kemungkinan besar akan terjadi. Dari keseluruhan sumber daya manusia yang tersedia dalam suatu organisasi, baik organisasi publik maupun swasta, sumber daya manusia adalah yang paling penting dan sangat menentukan.<sup>2</sup> Setiap manusia dibekali kemampuan berupa kelebihan dan kekurangan yang berbeda-beda antara yang satu dengan yang lain. Perangkat kapital yang dimiliki perusahaan tidak akan beroperasi secara efisien apabila operator tidak terampil dan menguasainya. Investasi dalam teknologi yang dilakukan perusahaan hanya akan memberikan keunggulan

---

<sup>1</sup> Moh. Agus Tulus, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Gramedia, 1993), h. 2.

<sup>2</sup> Burhanuddin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2015), h. 39.

kompetitif yang terbatas, karena semua yang mengoperasikannya adalah sumber daya manusia atau karyawan.

Perusahaan merupakan suatu organisasi yang memiliki tujuan berupa laba dari usahanya. Pada masa sekarang, yang diharapkan adanya kepercayaan dari masyarakat terhadap layanan yang diberikan oleh perusahaan. Ketika menjalankan usahanya dalam dunia yang terus berkembang seperti sekarang ini, perusahaan sangat membutuhkan sumber daya manusia berupa karyawan yang memiliki kompetensi dalam bidangnya. Dalam usaha pencapaian tujuannya, suatu perusahaan akan mengendalikan karyawan sebagai sumber daya untuk dapat melaksanakan kegiatan operasionalnya dengan baik. Dibandingkan sumber daya lainnya, sumber daya manusia memiliki peranan yang lebih penting, karena dari merekalah akan muncul ide, keputusan, maupun inovasi yang akan sangat menentukan langkah perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Perkembangan bank-bank syariah di Indonesia, tentunya harus ada dukungan dari sumber daya manusia yang berkualitas. Hal tersebut dapat dilihat melalui tren jumlah SDM yang dimiliki oleh perbankan syariah setiap tahunnya. Dari data OJK per September 2017, antara lain tahun 2013 sebesar 43.054 SDM, tahun 2014 sebesar 50.522 SDM, tahun 2015 sebesar 60.918 SDM, tahun 2016 sebesar 59.969 SDM, tahun 2017 sebesar 61.389 SDM. Dari data tersebut kita dapat mengetahui setiap tahun rata-rata perbankan syariah membutuhkan kurang lebih 4,5 ribu SDM. Bahkan di tahun berikutnya bisa meningkat bila dikaitkan terhadap animo masyarakat muslim

yang mulai sadar untuk menerapkan syariah dalam bidang muamalah (ekonomi).<sup>3</sup>

Hasibun menyatakan dalam tulisannya bahwa kualitas karyawan atau SDM yang baik itu harus memiliki pengetahuan akademik yang luas serta keterampilan yang handal, karena pengetahuan dan keterampilan merupakan kunci utama seorang SDM yang berkualitas pengembangan pengetahuan dan keterampilan harus dilakukan agar pelayanan terhadap nasabah dapat ditingkatkan, tidak hanya pengetahuan dan wawasan saja yang menjadi factor penting dalam kualitas seorang SDM, pelayanan yang diberikan oleh seorang SDM merupakan kualitas SDM itu sendiri, pelayanan yang diberikan dari satu pihak kepada pihak yang lainnya. Pelayanan yang baik adalah pelayanan yang dilakukan secara tamah, adil, cepat, tepat dan dengan etika yang baik sehingga memenuhi kebutuhan dan kepuasan bagi nasabah itu sendiri.<sup>4</sup>

Widodo menyatakan dalam tulisannya bahwa Sumber daya manusia dapat dikatakan berkualitas manakala mereka mempunyai kemampuan untuk melaksanakan kewenangan dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kemampuan tersebut hanya dapat dicapai manakala mereka mempunyai bekal pendidikan latihan dan pengalaman yang cukup memadai untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Setiap karyawan dianjurkan untuk bisa memiliki sikap profesionalisme dalam bekerja agar bisa

---

<sup>3</sup> Hamli Syaifullah, [www.quireta.com/post/kebutuhan-sdm-perbankan-syariah](http://www.quireta.com/post/kebutuhan-sdm-perbankan-syariah), Diakses pada 17 September 2020, Pukul, 10.08.

<sup>4</sup> Hermanto, *Pengaruh Kualitas Pelayanan Sumber Daya Manusia Bank Syariah terhadap Kepuasan Nasabah: Studi pada BPRS Berkah Ramadhan*, (Jurnal Etikonomi Vol. 12 No. 1, April 2013), hal. 79.

mengoptimalkan skill, waktu, tenaga, ilmu pengetahuan dan sumber daya yang dimilikinya sesuai dengan bidang yang dijalani, sehingga akan berpengaruh terhadap kinerja yang dilakukan oleh karyawan.<sup>5</sup>

Pentingnya SDM dalam pelaksanaan dan pencapaian tujuan organisasi maka pengelolaan sumber daya manusia harus memperhatikan berbagai aspek: aspek staffing, pelatihan dan pengembangan, motivasi dan pemeliharaan yang secara lebih mendetail. Pengolaan sumber daya manusia aspek yang sangat penting dalam proses pendidikan secara umum. Oleh karena itu fungsi-fungsi dalam pengolaan sumber daya manusia harus dilaksanakan secara optimal sehingga kebutuhan yang menyangkut tujuan individu, perusahaan, organisasi, ataupun kelembagaan dapat dicapai.<sup>6</sup>

Dalam upaya meningkatkan sumber daya, aparatur setiap pekerjaan harus menghubungkan dengan pendidikan maupun pelatihan. Hasibun juga menyatakan bahwa pendidikan adalah sebuah proses untuk meningkatkan atau memperbaiki keahlian secara keseluruhan.<sup>7</sup> Dengan begitu pegawai yang mendapatkan pendidikan secara berencana sesuai dengan prosedur, cenderung lebih bekerja secara profesional jika dibandingkan dengan pegawai pada organisasi yang tidak melakukan pelatihan sebelumnya.

---

<sup>5</sup> Wida Gerhana, Rezti, Wasis, *Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia dan Profesionalisme terhadap Kinerja Karyawan dengan Komunitas Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Karyawan Dinas Pendidikan Hulu Sungai Selatan)*, (Jurnal Riset Insfirasi Manajemen dan Kewirausahaan Vol. 3 No. 1, Edisi Maret 2019), hal. 50.

<sup>6</sup> Yuniarsih Tjujtu, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Alfabeta, 2008), h. 2.

<sup>7</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen: Dasar, Pengertian dan Masalah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), h. 54.

Pendidikan dan pelatihan adalah usaha yang terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan. Pendidikan lebih mengarah pada peningkatan kemampuan atau *ability* sedangkan pelatihan lebih berorientasi pada peningkatan kemampuan atau *skill* untuk melakukan pekerjaan yang *spesifik*. Alasan dilakukan pendidikan dan pelatihan meliputi: karyawan yang direkrut belum dapat melakukan pekerjaan dengan baik, adanya perubahan-perubahan dalam lingkungan kerja, untuk meningkatkan produktivitas, dan menyesuaikan dengan peraturan.<sup>8</sup>

Upaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia terutama di lingkungan lembaga perekonomian umat dan lembaga keuangan syariah secara lebih baik, terarah dan terencana, sehingga lembaga itu dapat bersaing secara sehat dengan lembaga ekonomi lainnya, mengingat kedepan persaingan antar industri semakin ketat.<sup>9</sup>

Pertumbuhan industri keuangan syariah belum diimbangi dengan ketersediaan sumber daya manusia yang memadai, yang berdampak pada praktik atau transaksi keuangan syariah di lapangan yang sering kali menyimpang. Jika SDM lemah, maka perkembangan organisasi dapat terhambat dan produktivitasnya menjadi terbatas sehingga organisasi tidak mampu bersaing. Hal-hal ini haruslah ditunjang oleh kesiapan sumber daya manusia yang ada pada bank tersebut. Profesionalisme karyawan dalam bekerja tentu akan menentukan sejauh mana usaha-usaha tersebut akan

---

<sup>8</sup> Marihot Tua Efendi Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Grafindo, 2002), h. 190-191.

<sup>9</sup> Burhanuddin Yusuf, *Ibid*, h. 47.

tercapai. Industri perbankan syariah membutuhkan sumber daya manusia berkualitas yang memiliki multi pengetahuan dan multi keterampilan untuk mengelola bank dalam meningkatkan keuntungan industri perbankan syariah. Sumber daya manusia di bank syariah harus kreatif dan inovatif untuk mengembangkan dan memodifikasi produk perbankan. Sumber daya manusia di industri perbankan syariah harus memiliki kompetensi sebagai keahlian dalam perbankan dan keuangan Islam, selain itu harus memahami kontrak syariah, sehingga ia dapat memodifikasi produk yang memenuhi kepatuhan syariah. Sumber daya manusia yang islami harus mampu memberikan layanan bahwa produk perbankan syariah sesuai dengan prinsip dan etika Islam. Sumber daya manusia di industri perbankan syariah harus memiliki kompetensi dalam investasi yang ditanamkan keuangan, perbankan, *soft skill*, dan syariah. Tetapi kondisi ini jarang terjadi di industri perbankan syariah. Masalah ini didirikan karena keterbatasan lembaga pendidikan dan pelatihan perbankan syariah.<sup>10</sup>

Peningkatan SDM saat ini masih memiliki hambatan dalam pengembangan SDM, baik kualitas maupun kuantitas. Disinilah diperlukan sinergi antara institut pendidikan, pemerintah dan lembaga keuangan bagaimana caranya kebutuhan SDM yang membludak dapat terpenuhi. Di samping itu, institusi pendidikan harus mampu melahirkan SDM yang benar-benar menguasai dua disiplin ilmu sekaligus, yaitu ilmu ekonomi dan syariah.

---

<sup>10</sup> Haliza Deli Gayo, Skripsi: *Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia, Pelayanan dan Inovasi Produk Terhadap Daya Saing Bank BNI Syariah Cabang Fatmawati*, (Jakarta: UIN Syarif Hidayatullah, 2017), h. 4

Berdasarkan uraian di atas, maka judul yang diangkat dalam penelitian ini adalah **“Strategi Pengembangan Kualitas Sumber Daya Manusia di Bank Syariah Indonesia (BSM) KC Tangerang Ciputat”**.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, maka identifikasi masalah dari penelitian ini adalah:

1. Rendahnya kualitas sumber daya manusia di Bank Syariah Indonesia KC Tangerang Ciputat.
2. Masih kurangnya sumber daya manusia yang benar-benar berkompeten dibidang ekonomi syariah.
3. Pengembangan sumber daya manusia di Bank Syariah Indonesia KC Tangerang Ciputat masih memiliki hambatan baik kualitas maupun kuantitas.
4. Kurangnya kualitas sumber daya manusia dalam memberikan pelayanan terhadap nasabah.

## **C. Fokus dan Subfokus Penelitian**

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan, maka fokus dan subfokus dalam penelitian ini adalah:

1. Fokus penelitian ini adalah strategi pengembangan kualitas sumber daya manusia di Bank Syariah Indonesia (BSM) KC Tangerang Ciputat.
2. Sedangkan Subfokus penelitian ini adalah strategi pengembangan kualitas sumber daya manusia merupakan salah satu cara yang dilakukan

oleh Bank Syariah untuk mengoptimalkan kinerja karyawan dalam upaya pencapaian tujuan yang ditetapkan perusahaan.

#### **D. Rerumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang sudah dibahas sebelumnya, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana strategi pengembangan kualitas sumber daya manusia di Bank Syariah Indonesia KC Tangerang Ciputat?
2. Bagaimana solusi yang dapat dilakukan oleh Bank Syariah Indonesia KC Tangerang Ciputat terkait kendala dalam mengembangkan kualitas sumber daya manusia?

#### **E. Kegunaan Hasil Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan ilmu pengetahuan terhadap kajian mengenai ekonomi syariah, khususnya manajemen sumber daya manusia pada lembaga keuangan syariah.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Penulis

Menambah pengetahuan dan motivasi penulis untuk terus mengembangkan pengetahuan tentang strategi bank syariah dalam mengembangkan kualitas sumber daya manusia.



b. Bagi Bank Syariah Indonesia (BSM) KC Tangerang Ciputat

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan kajian bagi Bank Syariah Indonesia (BSM) KC Tangerang Ciputat terkait dengan pengembangan sumber daya manusia yang berkualitas sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan. Hingga pada akhirnya akan membawa dampak positif bagi Bank Syariah untuk menjadi lembaga keuangan yang positif dalam perekonomian di Indonesia.

c. Bagi Pembaca

Dapat menambah wawasan dan pengetahuan mengenai perbankan syariah, dan masyarakat luas juga dapat mengetahui bagaimana strategi pengembangan kualitas sumber daya manusia di Bank Syariah .

## **F. Sistematika Penulisan**

Untuk mengetahui gambaran secara keseluruhan isi penulisan dalam penelitian ini, penyusun menguraikan secara singkat sebagai berikut:

### **BAB I                    PENDAHULUAN**

Dalam bab ini berisi tentang penjelasan latar belakang masalah yang menguraikan alasan dan motivasi penelitian, identifikasi masalah, fokus dan subfokus penelitian, perumusan masalah, kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan.

**BAB II                    TINJAUAN PUSTAKA**

Dalam bab ini menguraikan teori-teori yang mendasari pembahasan secara terperinci yang memuat tentang deskripsi konseptual fokus dan subfokus penelitian, serta hasil penelitian yang relevan.

**BAB III                    METODOLOGI PENELITIAN**

Dalam bab ini berisikan tentang pengembangan metodologi yang terdiri dari tujuan penelitian, tempat dan waktu penelitian, latar penelitian, metode dan prosedur penelitian, data dan sumber data, teknik dan prosedur pengumpulan data, teknik analisis data, dan validitas data.

**BAB IV                    HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Dalam bab ini akan diuraikan secara lebih mendalam mengenai gambaran umum tentang latar penelitian, temuan penelitian dan pembahasan temuan penelitian.

**BAB V                    KESIMPULAN DAN SARAN**

Dalam bab ini akan diuraikan mengenai kesimpulan yang merupakan penyajian singkat dari keseluruhan hasil penelitian serta saran-saran yang dapat membangun dan menunjang kesempurnaan dari penelitian ini.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Deskripsi Konseptual Fokus dan Subfokus Penelitian**

##### **1. Sumber Daya Manusia**

###### **a. Pengertian Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia adalah orang-orang yang merancang dan menghasilkan barang atau jasa, mengawasi mutu, memasarkan produk, mengalokasikan sumber daya finansial, serta merumuskan seluruh strategi dan tujuan organisasi. Tanpa orang-orang yang memiliki keahlian atau kompeten maka mustahil bagi organisasi untuk mencapai tujuannya. Sumber daya inilah yang membuat sumber daya lainnya berjalan.<sup>1</sup>

Sumber daya manusia adalah potensi manusia yang melekat keberadaannya pada seseorang yang memiliki potensi fisik dan nonfisik, sedangkan sumber daya manusia dalam konteks organisasi public dipahami sebagai potensi manusiawi yang melekat keberadaannya pada seorang pegawai yang terdiri atas potensi fisik dan potensi nonfisik.<sup>2</sup>

Pengertian SDM dapat dibagi dua, yaitu pengertian mikro dan makro. Pengertian SDM secara mikro adalah individu yang bekerja dan menjadi anggota suatu perusahaan atau institusi dan biasa

---

<sup>1</sup> Saidili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: CV Pustaka Setia: 2006), Cetakan Pertama h. 20

<sup>2</sup> Ambar T.Sulistiyani dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2003), h. 10.

disebut sebagai pegawai, buruh, karyawan, pekerja, tenaga kerja dan lain sebagainya. Sedangkan pengertian SDM secara makro adalah penduduk suatu Negara yang sudah memasuki usia-angkatan kerja, baik yang belum bekerja maupun yang sudah bekerja.<sup>3</sup>

Menurut H Hadawi Nawawi, secara lebih khusus SDM lingkungan sebuah organisasi/perusahaan pengertiannya dapat dilihat dari tiga sudut: a) SDM adalah orang yang bekerja dan berfungsi sebagai asset organisasi/perusahaan yang dapat dihitung jumlahnya, b) SDM adalah potensi yang menjadi motor penggerak organisasi perusahaan, c) Manusia sebagai sumber daya adalah makhluk hidup ciptaan Tuhan yang Maha Esa sebagai penggerak organisasi atau perusahaan berbeda dengan sumber daya lainnya.<sup>4</sup>

Sumber daya manusia atau *human resources* memiliki dua pengertian. Pertama, SDM adalah jasa atau usaha kerja yang bisa diberikan dalam proses produksi. Dalam hal lain, SDM menggambarkan kualitas usaha yang dilakukan oleh seseorang dalam waktu tertentu untuk menghasilkan suatu barang dan jasa. Pengertian kedua, SDM berkaitan dengan manusia yang bisa bekerja untuk memberikan jasa atau usaha kerja. Mampu bekerja bisa diartikan mampu melakukan segala kegiatan yang memiliki kegiatan

---

<sup>3</sup> [https://id.wikipedia.org/wiki/sumber\\_daya\\_manusia](https://id.wikipedia.org/wiki/sumber_daya_manusia) (Diakses pada tanggal 22 Oktober 2020, pukul 11.40 WIB).

<sup>4</sup> Hadari Nawawi, *Perencanaan SDM Untuk Organisasi Profit yang Kompetitif*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2003), cet.kedua, h. 37-38.

ekonomis.<sup>5</sup> Sumber daya manusia juga diartikan sebagai kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki oleh suatu individu. Pelaku dan sifatnya dilakukan oleh lingkungan dan keturunannya. Sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan agar bisa memenuhi kepuasannya.<sup>6</sup>

Dalam menjalankan tugasnya SDM di arahkan oleh sebuah manajemen yaitu sumber daya manusia (MSDM). Manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan tenaga kerja dengan maksud untuk membantu perusahaan, individu dan masyarakat.<sup>7</sup>

#### **b. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu dari manajemen umum, dimana manajemen umum sebagai proses meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian, proses ini terdapat dalam fungsi produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian. Karena sumber daya manusia dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam

---

<sup>5</sup> Sonny Sumarsono, *Ekonomi Sumber Daya Manusia Teori dan Kebijakan Publik*, (Jogyakarta: Graha Ilmu, 2003), h. 4.

<sup>6</sup> Melayu S.P Hasibun, *Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), h. 244

<sup>7</sup> Moh. Agus Tulus, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1992), h. 60.

bidang SDM dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia. Istilah "manajemen" mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya *memanage* (mengelola) sumber daya manusia.<sup>8</sup>

Manajemen sumber daya manusia adalah pemanfaatan sejumlah individu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Konsekuensinya, para manajer disetiap tingkat harus melibatkan diri mereka dengan MSDM. Pada dasarnya, semua manager membuat segala sesuatunya terselesaikan melalui upaya-upaya orang lain; ini memerlukan MSDM yang efektif. Para individu yang berurusan dengan masalah-masalah sumber daya manusia menghadapi sejumlah besar tantangan, mulai dari tenaga kerja yang berubah secara terus-menerus hingga peraturan-peraturan pemerintah yang selalu ada.<sup>9</sup>

Manajemen sumber daya manusia juga merupakan hakikat dari manajemennitu sendiri. sumber daya mausia (*human resoures*) adalah sumber daya yang berperan penting dalam manajemen. Manusia tetap memiliki peranan yang sangat penting dalam mencapai kesuksesan suatu organisasi meslipun saat ini teknologi telah berkembang sangat pesat.<sup>10</sup> Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni

---

<sup>8</sup> Vieit Rivai, Ella Jauvani Sagala, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik-Ed. 2-Cet. 4*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), h. 17.

<sup>9</sup> R. Wayne Mondy, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Jilid I Edisi 10*, (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2008), h. 4.

<sup>10</sup> Buchari Zainun, *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia*, (Jakarta: PT Gunung Agung, 2002), h. 17.

mengatur hubungan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, masyarakat.<sup>11</sup>

Menurut Schuler, Dowling, Smart dan Huber: Manajemen Sumber Daya Manusia/MSDM merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberikan kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan penggunaan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut dapat digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat. Menurut Stoner menjelaskan bahwa MSDM meliputi penggunaan Sumber Daya Manusia yang dilakukan secara produktif agar dapat mencapai tujuan suatu organisasi dan pemuasan kebutuhan pekerja secara individual.<sup>12</sup>

Pengertian manajemen sumber daya manusia menurut beberapa ahli diantaranya:<sup>13</sup>

- 1) Menurut Moses N. Kinggudu, manajemen sumber daya insani adalah pengembangan pemanfaatan pegawai dalam rangka tercapainya tujuan dan sasaran individu, organisasi, masyarakat, bangsa dan internasional yang efektif.

---

<sup>11</sup> Melayu S.P Hasibun, *Manajemen Dasar, Pengertian, dan masalah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), h. 1

<sup>12</sup> Priyono, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2010), h. 4-5.

<sup>13</sup> Trimulato, *Urgensi Penerapan Celestial Manajemen Bagi Peningkatan Kualitas SDM pada IKBN Syariah*, (Jurnal Ekonomi Islam Vol. 7 No. 2, September 2016), h. 6-7.

- 2) Menurut Edwin B. Flippo yang dikutip oleh Handoko, manajemen sumber daya insani adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya insani agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.
- 3) Menurut Marry Parker Follet, manajemen sumber daya insani dikaitkan sebagai seni untuk menyelesaikan pegawai/karyawan melalui orang lain.

Dengan demikian MSDM dapat diartikan sebagai pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu yang dikembangkan secara maksimal untuk mencapai tujuan suatu organisasi atau perusahaan.

### **c. Peran Manajemen Sumber Daya Manusia**

Peran manajemen sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan disebabkan karena keyakinan atas perannya yang strategis dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Berikut dijelaskan tiga peran sumber daya manusia:<sup>14</sup>

- 1) Peran administrasi sumber daya manusia

Peran ini difokuskan pada proses dan penyimpanan data, meliputi penyimpanan *database* dan arsip pegawai, proses klaim

---

<sup>14</sup> Ike Kusdiyah Rahmawati, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: CV Sndi Offset, 2008), h. 7.



keuntungan, kesejahteraan pegawai, pengumpulan dokumen dan lain sebagainya.

2) Peran operasional manajemen sumber daya manusia

Peran ini bersifat taktis, meliputi pemrosesan lamaran pekerjaan, proses seleksi dan wawancara, pelatihan dan pengembangan program keselamatan dan kesehatan kerja (K3), system kompensasi.

3) Peran strategi sumber daya manusia

Keunggulan kompetitif dari sumber daya manusia merupakan kelebihan yang dimiliki oleh peran ini. Peran strategis ini menekankan bahwa orang-orang yang ada dalam organisasi merupakan sumber daya yang penting dan investasi organisasi yang besar. Agar sumber daya manusia dapat berjalan strategis maka harus fokus pada masalah-masalah implikasi sumber daya manusia jangka panjang.

**d. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Terdapat beberapa macam fungsi utama MSDM, terbagi menjadi lima macam fungsi yaitu:

1) Perencanaan untuk kebutuhan SDM

Dalam fungsi perencanaan kebutuhan SDM terdapat 2 kegiatan utama, yaitu:

- a) Rencana permintaan tenaga kerja organisasi dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

- b) Menganalisis jabatan dalam organisasi yang bertujuan untuk menentukan tugas, tujuan, keahlian, pengetahuan serta kemampuan yang dibutuhkan.

Fungsi-fungsi tersebut merupakan fungsi pokok dalam melaksanakan kegiatan MSDM secara efektif.

## 2) Penempatan staffing sesuai dengan kebutuhan organisasi

Langkah yang diambil selanjutnya adalah mengisi formasi yang tersedia pada sebuah organisasi. Terdapat dua tahapan pada pengisian staff, yaitu:

- a) Proses rekrutmen calon atau pelamar pekerja
- b) Proses seleksi calon yang dinilai paling memenuhi syarat.

Proses rekrutmen dan seleksi bertujuan untuk mengetahui kemampuan para calon tenaga kerja serta mengetahui dimanakah calon tenaga kerja akan ditempatkan apakah di luar organisasi (eksternal) ataupun dari dalam organisasi (internal).

## 3) Penilaian pada kinerja

Penilaian pada kinerja dilakukan setelah tahap seleksi. Organisasi akan menentukan bagaimana seorang pekerja melakukan pekerjaannya serta organisasi akan memberikan penghargaan atas kinerja yang baik dan sesuai yang telah dicapai seorang pekerja. Akan tetapi organisasi juga perlu menganalisis apabila terjadi kinerja yang negatif, dimana ketika seorang pekerja tidak dapat mencapai standard kinerja yang ditetapkan oleh

organisasi tersebut. Dalam penilaian kinerja dilakukan dua kegiatan utama, yaitu:

- a) Penilaian dan pengevaluasian perilaku pekerja
- b) Analisis dan pemberian motivasi perilaku kinerja.

Pada penilaian kinerja dianggap tahap yang sangat sulit baik bagi penilai maupun yang dinilai. Kegiatan ini rawan akan munculnya konflik dalam suatu organisasi.

4) Perbaikan kualitas pekerja dan lingkungan kerja

Saat ini pusat perhatian MSDM mengarah pada tiga kegiatan strategis, yaitu:

- a) Menentukan, merancang dan mengimplementasikan program pelatihan dan pengembangan SDM guna meningkatkan kemampuan dan kinerja karyawan.
- b) Memperbaiki kualitas lingkungan kerja, khususnya melalui kualitas kehidupan kerja dan program-program perbaikan produktifitas.
- c) Memperbaiki kondisi fisik kerja guna memaksimalkan kesehatan dan keselamatan kinerja.

Salah satu outcome yang dapat diperoleh dari ketiga kegiatan strategis tersebut adalah peningkatan atau perbaikan kualitas fisik dan non-fisik lingkungan kerja.

#### 5) Pencapaian efektifitas hubungan kerja

Setelah tahapan diatas telah dilalui maka organisasi akan mempekerjakan pelamar pekerja, memberikan gaji serta memberikan kondisi yang akan membuat seseorang tertarik dan nyaman pada pekerjaannya. Maka dari itu organisasi akan membuat standar hubungan kerja secara efektif. Dalam hal ini terdapat tiga kegiatan, yaitu:

- a) Mengakui dan menaruh rasa hormat (respek) terhadap hak-hak pekerja.
- b) Melakukan negosiasi bersama karyawan dalam hal menetapkan prosedur penyampaian keluhan pekerja.
- c) Melakukan penelitian tentang kegiatan-kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia.

Persoalan diatas sifatnya sangat kritis, karenanya organisasi harus berhati-hati dalam menangani masalah hak-hak pekerja tersebut, jika tidak yang muncul adalah aksi-aksi protes oleh pekerja seperti yang telah terjadi di banyak perusahaan.<sup>15</sup>

#### e. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan utama dari sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi sumber daya manusia (karyawan) terhadap organisasi dalam rangka mencapai produktifitas organisasi yang bersangkutan.

---

<sup>15</sup> Priyono, *Op.cit.*, h. 6-8.

Adapun tujuan dari manajemen sumber daya manusia itu dapat dijabarkan dalam empat tujuan yang lebih professional yaitu sebagai berikut:

- a) Tujuan Masyarakat, Untuk memberikan tanggung jawab secara social dalam kehidupan bermasyarakat yang diharapkan membawa manfaat atau keuntungan bagi masyarakat.
- b) Tujuan Organisasi, Untuk mengenalkan bahwa sumber daya manusia itu ada, perlu member kontribusi terhadap pendayagunaan organisasi secara keseluruhan. Oleh sebab itu suatu unit atau bagian manajemen sumber daya manusia disuatu organisasi diadakan untuk melayani bagian-bagian lain organisasi tersebut.
- c) Tujuan Fungsional, Adapun yang menjadi tujuan fungsionalnya adalah untuk memelihara kontribusi bagian-bagian lain agar sumber daya manusia melaksanakan tugasnya secara optimal.
- d) Tujuan Personal, Untuk membantu karyawan atau pegawai dalam mencapai tujuan-tujuan pribadinya dalam rangka pencapaian tujuan organisasinya.<sup>16</sup>

Tujuan manajemen secara keseluruhan adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui orang.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Herman Sofyandi, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2008), h. 11-12.

<sup>17</sup> Sunarto, *MSDM Strategi*, (Yogyakarta: Amus Yogyakarta, Universitas Sarjanawijaya Tamansiswa, 2004), h. 3.

Yang mana SDM ini adalah daya yang bersumberkan dari manusia, dapat pula disebut tenaga atau kekuatan (energy atau power).<sup>18</sup>

## 2. Kualitas Sumber Daya Manusia

### a. Pengertian Kualitas Sumber Daya Manusia

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, sumber daya adalah faktor produksi yang terdiri dari tanah, tenaga kerja dan modal yang dipakai dalam kegiatan ekonomi untuk menghasilkan barang dan jasa serta mendistribusikannya. Modal manusia adalah kumpulan kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan dalam menghasilkan nilai ekonomi. Kemampuan dan pengetahuan tersebut didapat oleh karyawan dengan pendidikan dan pengalaman. Menurut definisi tersebut diatas, manusia adalah komponen yang sangat penting dalam proses inovasi sehingga dapat meningkatkan *competitive advantage* perusahaan.<sup>19</sup>

Menurut Wiley dalam Febriady mendefinisikan bahwa “Sumber daya manusia merupakan pilar penyangga utama sekaligus penggerak roda organisasi dalam usaha mewujudkan visi dan misi serta tujuan dari organisasi tersebut”. Sumber daya manusia merupakan salah satu elemen organisasi yang sangat penting, oleh karena itu harus dipastikan bahwa pengelolaan sumber daya manusia dilakukan sebaik mungkin agar mampu memberikan kontribusi

---

<sup>18</sup> Buchari Zainun, *MSDM Indonesia*, (Jakarta: PT. Toko Gunung Agung, 1996), h. 57.

<sup>19</sup> Rosniar, *Analisi Pengaruh Efisiensi Sumber Daya Bank Umum Syariah terhadap Kinerja Perusahaan* (TAZKIA, Vol. 5 No.2. 2010), h. 149.

secara optimal dalam upaya pencapaian tujuan organisasi. Menurut Tjiptoherijanto Kualitas sumber daya manusia adalah kemampuan sumber daya manusia untuk melakukan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dengan bekal pendidikan, pelatihan, dan pengalaman yang cukup memadai.<sup>20</sup>

Menurut Hasibun kualitas karyawan atau SDM yang baik itu harus memiliki pengetahuan akademik yang luas serta keterampilan yang handal, karena pengetahuan dan ketrampilan merupakan kunci utama seorang SDM yang berkualitas pengembangan pengetahuan dan keterampilan harus dilakukan agar pelayanan terhadap nasabah dapat ditingkatkan, tidak hanya pengetahuan dan wawasan saja yang menjadi faktor penting dalam kualitas seorang SDM, pelayanan yang diberikan oleh seorang SDM merupakan kualitas SDM itu sendiri, pelayanan yang diberikan oleh suatu pihak kepada pihak lainnya. Pelayanan yang baik adalah pelayanan yang dilakukan secara tamah, adil, cepat tepat dan dengan etika yang baik sehingga memenuhi kebutuhan dan kepuasan bagi nasabah itu sendiri.<sup>21</sup>

Dalam hal ini kepuasan nasabah dapat tercapai yaitu dalam beberapa faktor yang meliputi: tersedianya sarana dan prasarana yang baik, mampu melayani secara cepat dan tepat, mampu memberikan kepercayaan kepada nasabah serta dapat menjaga kerahasiaan nasabah baik dari segala informasi maupun data nasabah

---

<sup>20</sup> Haliza Deli Gayo, *Op.cit.*, h. 14.

<sup>23</sup> Hermanto, *Op.cit.*, h. 14-15.

yang tercatat pada dokumen bank yang wajib dilindungi dan dirahasiakan. Salah satu faktor utama penyebab permasalahan perbankan dewasa ini adalah kurangnya integritas para pemilik serta rendahnya kompetensi pengelola bank sehingga kegiatan bank tidak lagi dikelola secara sehat bahkan dimanfaatkan untuk kepentingan pribadi para pemilik, pengurus atau pihak lainnya. Profesional bagi para bankir merupakan sebuah keharusan yang tidak dapat ditawar lagi. Bahkan, karena pentingnya profesionalisme dan etika bankir, Bank Indonesia sangat berkepentingan untuk menyaringnya melalui *fit* dan *proper test*. Kualitas keberhasilan bagi seorang bankir agar mempunyai nilai yang tinggi di samping diukur dari kemampuan juga kemauan memahami dan melaksanakan etika luhur yang berlaku dan diterima sebagai norma atau nilai kepantasan dalam menjalankan profesinya di masyarakat. Keandalan sebuah organisasi bisnis tidak terletak pada kekayaan finansialnya, tetapi pada kepiawaian memelihara kualitas produk atau jasa, simpati dan empati *customer*, penghargaan terhadap karyawan, tanggap terhadap perubahan lingkungan, selektif, efisien dan efektif dalam pengeluaran, tak pernah berhenti belajar, selalu berinovasi dan lain-lain.<sup>22</sup>

Menurut M. Dawan Raharjo dalam buku yang dituliskan dengan judul “Intelektual, Intelegensia dan perilaku politik bangsa”, beliau

---

<sup>24</sup> Hermanto, *Op.cit.*, h. 79-80.



mengemukakan bahwa kualitas sumber daya manusia itu ditentukan oleh pendidikan atau kadar pengetahuan, pengalaman atau kematangan dan sikapnya serta nilai-nilai yang dimilikinya tidak hanya ditentukan oleh aspek kekuatan tenaga fisiknya atau keterampilan saja. Beliau juga mengatakan bahwa aspek biologi juga memiliki peran dan arti penting bagi peningkatan kualitas sumber daya manusia. Soekidjo Notoatmodjo juga mengatakan bahwa kualitas sumber daya manusia adalah keterkaitan antara dua dimensi yaitu dimensi fisik (kualitas fisik) dan dimensi non fisik (kualitas non fisik) yang mampu berfikir, berusaha dan kompeten.<sup>23</sup>

Menurut Bambang, kualitas sumber daya manusia adalah kemampuan yang dimiliki oleh karyawan yang mengarah pada inteligensi kemampuan berfikir serta berwawasan luas. Memiliki keterampilan artinya kemampuan yang dimiliki karyawan dalam menguasai teknis operasional pada bidang tertentu. Memiliki kemampuan artinya daya yang terbentuk dari beberapa keahlian yang dimiliki oleh seorang karyawan yang meliputi tanggung jawab, komitmen, ketertiban dan kerjasama.<sup>24</sup>

Sumber daya manusia berkualitas tinggi adalah sumber daya manusia yang menciptakan bukan saja nilai komparatif tetapi juga nilai kompetitif-generatif-inovatif dengan menggunakan energi

---

<sup>23</sup> Nilam Sari dan Abrar Amri, *Peran Sumber Daya Manusia (SDM) Dalam Perkembangan Perbankan Syariah: Analisis Kualitas dan Kinerja Pegawai*, (Jurnal Wacana Hukum Islam dan Kemanusiaan Vol. 18 No. 2, 2018), h. 232.

<sup>24</sup> Bambang Hariadi, *Manajemen Strategi*, (Malang: Bayumedia Publishing, 2005), h. 205.

tertinggi seperti: *intelligence, creativity dan imagination*; tidak lagi semata-mata menggunakan energi kasar, seperti bahan mentah, lahan air, tenaga, otot dan sebagainya. Menurut Sugeng, kualitas sumber daya manusia merupakan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan seseorang yang dapat digunakan untuk menghasilkan layanan professional. Sehingga sebuah kualitas kerja, haruslah dilibatkan dalam konteks kerja yang merupakan profesi seseorang. Karenanya, tidak mengherankan apabila kualitas sumber daya manusia yang tinggi diharapkan muncul pada kaum professional, hal ini tidak mengherankan karena kaum professional yang memiliki keahlian, organisasi dan kode etik yang memudahkan mereka untuk mengembangkan konsep, tolak ukur, bahkan ukuran yang bisa mereka gunakan untuk menilai dan membentuk citra diri mereka. Oleh sebab itu perhatian yang lebih besar harus diberikan pada Manajemen SDM itu sendiri. Menurut Sugeng, istilah kualitas sumber daya manusia adalah tingkat kemampuan dan kemauan yang dapat ditunjukkan oleh sumber daya manusia. Tingkat itu dibandingkan dengan tingkat yang dibutuhkan dari waktu ke waktu oleh organisasi yang memiliki sumber daya manusia tersebut.<sup>25</sup>

Indikator sumber daya manusia berkualitas pada perusahaan yaitu: karyawan berdisiplin, motivasi kerja SDM baik, produktif kerja perusahaan dapat tercapai, kinerja perusahaan meningkat dari

---

<sup>25</sup> Wida Gerhana, Rezti, Wasis, *Op.cit.*, h. 50.

waktu ke waktu. Dan untuk menghasilkan produksi yang bermutu tinggi dengan penuh tanggung jawab, maka disampingnya perlu faktor-faktor produksi menurut teori ekonomi (alat, skil, dan lainnya) maka harus didukung oleh pekerja yang berkualitas. Karyawan yang berkualitas akan menghasilkan produksi yang berkualitas juga. Sebaliknya karyawan yang tidak berkualitas akan menghasilkan produk yang tidak berkualitas pula. Oleh karena itu betapa pentingnya memperbaiki kualitas manusia yang menjadi pelaku utama terwujudnya suatu produksi.<sup>26</sup>

Pekerja yang berkualitas adalah pekerja yang beriman dan bertakwa, berbudi pekerti luhur, penuh dedikasi, dan tanggungjawab sehat jasmani dan rohani serta memiliki keahlian skil dalam bidang yang dikerjakannya.<sup>27</sup>

Untuk menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas serta produktif perlu diadakan pendidikan dan pelatihan guna pengembangan sumber daya manusia. Pendidikan dan pelatihan tersebut ditempuh dengan jalur:<sup>28</sup>

- 1) Pendidikan formal

Pendidikan formal dapat ditempuh melalui sekolah umum ataupun kejuruan yang mencetak calon tenaga kerja siap pakai

---

<sup>26</sup> Triton PB, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Tugu Publisher, 2007), cet. 1, h. 42.

<sup>27</sup> Setiawan Hari Purnomo dan Zulkiflimansyah, *Manajemen Strategi Sebuah Konsep Pengantar*, (Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, 1999), h. 8

<sup>28</sup> Hamzah Ya'qub, *Etos Kerja Islam*, (Jakarta: Pedoman Ilmu Jaya, 1998), h. 96.

dengan catatan sekolah tersebut juga memiliki kualitas dan kurikulum serta pengajaran yang baik.

2) Pendidikan non-formal

Dalam pendidikan non-formal merupakan salah satu pendidikan yang dilakukan diluar jalur formal dengan mengikuti pelatihan-pelatihan serta kursus-kursus guna memperoleh satu keahlian tersendiri.

3) Pendidikan informal

Pendidikan informal berupa latihan kaderisasi langsung ditempat kerja, dengan mengadakan latihan-latihan intensif bagi pekerja yang ada.

4) Pembinaan fisik

Factor olahraga dan kesehatan karyawan tidak boleh diabaikan dalam rangka membangun fisik yang prima.

5) Pembinaan mental

Spirit kerja perlu terus-menerus dibina agar pekerja senantiasa bergairah dalam melaksanakan pekerjaannya. Demikian juga pembinaan mental budi pekerti yang luhur dibina melalui ceramah-ceramah dan pengajian-pengajian rutin dan berjadwal. Dan yang terpenting adalah *uswatun hasanah* dari pimpinan karyawan.

Dalam jangka pendek, peningkatan kapabilitas SDM melalui berbagai pelatihan yang dilaksanakan oleh lembaga pendidikan

sangatlah berguna bagi lembaga keuangan syariah untuk mengembangkan SDM-nya. Industri perbankan syariah juga memiliki program-program pengembangan SDM perbankan syariah atau dikenal dengan *Human Capital Strategic Plan (HSCP)* dengan rentang waktu perencanaan 5 tahun, yaitu pengembangan *Human Capital* yang tujuannya meningkatkan jumlah SDM berkinerja tinggi, meningkatkan ketersediaan lembaga pendidikan SDM untuk meningkatkan daya saing industri dan terciptanya iklim kondusif bagi SDM untuk berkembang, berkarya, dan berkontribusi.<sup>29</sup>

#### **b. Ruang Lingkup Kualitas Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen utama organisasi dibandingkan dengan elemen lain seperti modal dan teknologi, sebab manusia itu sendiri yang mengendalikan yang lain. Manusia memiliki teknologi, manusia yang mencari modal, manusia yang menggunakan dan memeliharanya, disamping manusia dapat menjadi salah satu sumber keunggulan bersaing yang langgeng.<sup>30</sup>

Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi menjadi suatu hal yang sangat penting. Pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi menjadi suatu bidang ilmu manajemen khusus yang dikenal dengan manajemen sumber daya

---

<sup>29</sup> Abu Fahmi, et.al, *HRD Syariah Teori dan Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Syariah*, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2014), h. 136.

<sup>30</sup> Saleh Hidayat, *Efektivitas Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah (KJKS dan UJKS) dalam Peningkatan Mutu Pelayanan dan Kredibilitas Lembaga*, (Jurnal Ekonomi dan Hukum Islam Vol. 3 No. 1, 2013), h. 90-91.

manusia (MSDM), disamping manajemen pemasaran, produksi, keuangan dan lain-lain. Manajemen sumber daya manusia sangatlah penting dan memiliki banyak tantangan, sebab manusia memiliki karakteristik yang sangat berbeda dibandingkan dengan sumber daya yang lain. Manusia mempunyai perasaan dan pikiran, tidak seperti mesin atau sumber daya lain yang dapat diatur sesuka hati pengaturnya. Manajemen sumber daya manusia merupakan program, aktivitas untuk mendapatkan sumber daya manusia, mengembangkan, memelihara dan mendayagunakannya, untuk mendukung organisasi mencapai tujuannya.<sup>31</sup>

Berbicara mengenai kualitas SDM maka kita berbicara mengenai pendidikan, keterampilan, beserta berbagai sisi psikologis manusia yang mempengaruhinya dalam bekerja. Berbicara mengenai pendidikan dan keterampilan maka akhirnya kita berbicara tentang pengetahuan, pengalaman dan wawasan. Menurut Cuganesan, modal SDM atau kompetensi karyawan berkaitan dengan keterampilan, pendidikan dan pelatihan, serta pengalaman dan karakteristik nilai dari tenaga kerja organisasi.<sup>32</sup>

Menurut Siamat kegiatan usaha bank secara umum menuntut adanya profesionalisme yang tinggi guna mendukung proses pengambilan keputusan dan pengendalian resiko usaha sekecil

---

<sup>31</sup> Saleh Hidayat, *loc. cit.*

<sup>32</sup> Budi Hermana, *Mendorong Daya Saing di Era Informasi dan Globalisasi: Pemanfaatan Global Intelektual dan Teknologi Informasi sebagai Basis Inovasi di Perusahaan*, (Universitas Gunadharma, 2006), h. 10.

mungkin. Sesuai dengan karakteristik kegiatan usahanya, sumber daya manusia perbankan syariah selain harus mempunyai kemampuan teknis di bidang perbankan juga dituntut untuk memiliki pengetahuan mengenai ketentuan dan prinsip syariah secara baik, serta memiliki akhlak dan moral yang islami. Akhlak dan moral yang islami dalam bekerja mempunyai empat ciri pokok yaitu: shiddiq (benar dan jujur), tabligh (mengembangkan lingkungan/bawahan menuju kebaikan), amanah (dapat dipercaya), dan fathonah (kompeten dan profesional) keempat ciri pokok tersebut hendaknya dapat menjadi ketentuan umum yang bersifat normatif dalam penetapan kualitas sumber daya manusia baik pimpinan maupun pelaksana pada bank syariah. Secara khusus Bank Indonesia mengatur bahwa pimpinan bank syariah dan pimpinan kantor cabang bank syariah diharuskan memenuhi persyaratan sebagai berikut: (1) Memiliki komitmen dalam menjalankan operasional bank berdasarkan prinsip syariah secara konsisten. (2) Memiliki integritas dan moral yang baik. (3) Mempunyai pengalaman operasional perbankan syariah atau telah mendapatkan pendidikan atau pelatihan perbankan syariah baik di dalam maupun di luar negeri. Oleh karena itu, bank syariah memerlukan kepercayaan masyarakat bahwa dalam pelaksanaan kegiatan usahanya tidak menyimpang dari ketentuan dan prinsip syariah serta mempertimbangkan aspek sosio-kultural masyarakat muslim Indonesia, maka sebaiknya dalam tahap awal

pengangkatan pimpinan unit usaha syariah dan pimpinan kantor cabang syariah beragama islam.<sup>33</sup>

Keseimbangan pertumbuhan bank syariah diikuti dengan kebutuhan peningkatan jumlah tenaga kerja. Ini bertujuan untuk memberikan pelayanan prima kepada konsumen dan edukasi produk perbankan syariah. Walau demikian, ada sejumlah permasalahan dalam sumber daya manusia di bank syariah. Menurut Permana dalam Ahmad Azmy salah satu masalah terbesar sumber daya manusia syariah adalah pihak perbankan kesulitan untuk mencari SDM perbankan syariah yang kompeten dan mumpuni. Perbankan syariah cenderung mengambil sumber daya manusia dari luar perguruan tinggi syariah karena SDM di bank syariah biasanya justru lebih mudah diberikan pengetahuan tentang perbankan syariah.<sup>34</sup>

Paradigma organisasi yang memperkerjakan sumber daya manusia apa adanya atau cukup sumber daya manusia yang disiplin dan kerja keras saja harus diubah menjadi paradigma baru, yaitu memperkerjakan sumber daya manusia yang disiplin, kerja keras dan cerdas, integritas, serta memiliki hasrat atau ambisi tinggi dalam berkarier. Dengan demikian, semakin besarnya peran manajemen sumber daya manusia dalam organisasi merupakan akibat yang tidak dapat dihindarkan dari berbagai perubahan yang terjadi.

---

<sup>33</sup> Ahmad Azmy, *Mengembangkan Human Resource Management yang Strategi Untuk Menunjang Daya Saing Organisasi: Perspektif Manajemen kinerja (Performance Management) di Bank Syariah*, (Binus Business Review Vol. 6 No. 1, 2015), h. 84.

<sup>34</sup> Ahmad Azmy, *Ibid.*, h. 81.



Bagi lembaga keuangan syariah adalah niscaya bahwa kehadiran dan dukungan manajemen sumber daya manusia yang kuat itu sesungguhnya sangat diharapkan. Bahkan, hal itu kini terasa sebagai kebutuhan yang sangat mendesak, terutama dalam memperbaiki citra lembaga keuangan syariah sebagai lembaga keuangan “kelas dua” dan juga untuk meraih keunggulan-keunggulan kompetitif.<sup>35</sup>

Daya saing organisasi merupakan strategi bisnis harus sejalan dengan strategi pengembangan sumber daya manusia sehingga mampu memberikan kontribusi maksimal bagi pertumbuhan bisnis perbankan syariah dan menciptakan keunggulan kompetitif.<sup>36</sup>

Bank Indonesia memiliki panduan rencana untuk mengembangkan sumber daya manusia di bank syariah. Ada beberapa sasaran target yang dijadikan untuk peningkatan sumber daya manusia antara lain adalah pertama, sumber daya manusia berkualitas tinggi di bisnis syariah harus dilakukan sebagai upaya peningkatan bisnis bank syariah. Ini dimaksud bahwa bank syariah harus memiliki sumber daya manusia yang mumpuni dengan bekerja sama pada lembaga pendidikan atau pelatihan sehingga karyawan dapat memberikan kontribusi positif kepada organisasi. Beberapa institusi perbankan syariah sudah melakukan kerja sama dengan lembaga pendidikan seperti STIE TAZKIA, UIN Syarif Hidayatullah, Universitas Indonesia, dan berbagai macam perguruan

---

<sup>35</sup> Saleh Hidayat, *Op.cit.*, h. 98-99.

<sup>36</sup> Ahmad Azmy, *Op.cit.*, h. 81

tinggi yang sudah memiliki program studi perbankan syariah untuk mengisi posisi-posisi jabatan yang ada di bank syariah. Lembaga pendidikan dituntut untuk membuat standar pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan syariah meliputi pengetahuan, skill, dan perilaku (*Knowledge, Skill, Attitude*) sesuai dengan kebutuhan bank syariah. Ini bertujuan untuk membangun konsep Link dan Match dalam pengembangan sumber daya manusia yang memiliki daya saing tinggi sebagai upaya peningkatan bisnis bank syariah.<sup>37</sup>

### **3. Pengembangan Sumber Daya Manusia**

#### **a. Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Berbicara masalah pengembangan sumber daya manusia, sebenarnya dapat dilihat dari dua aspek, yaitu kualitas dan kuantitas. Pengertian kuantitas menyangkut jumlah sumber daya manusia. Kuantitas sumber daya manusia tanpa disertai dengan kualitas sumber daya manusia yang baik akan menjadi beban suatu perusahaan. Singodimedjo mengemukakan pengembangan sumber daya manusia adalah proses persiapan individu-individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi, biasanya berkaitan dengan peningkatan kemampuan intelektual untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik.<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> Ahmad Azmy, *Ibid.*, h. 86

<sup>38</sup> Nina Ristia Barus, Skripsi: *Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Upaya Meningkatkan Mutu Pelayanan Terhadap Nasabah pada PT Bank BNI Syariah KC Medan*, (Medan: UIN Sumatra Utara Medan, 2017), h. 13.

Pengembangan sumber daya manusia adalah sebuah proses yang dilakukan untuk mengembangkan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan pekerja, demikian juga untuk dengan kompetensi-kompetensi, yang dikembangkan melalui pelatihan dan pengembangan, pembelajaran organisasi, manajemen kepemimpinan, dan manajemen pengetahuan untuk kepentingan peningkatan kinerja.<sup>39</sup>

Gouzali mendefinisikan pengembangan sumber daya manusia merupakan kegiatan yang harus dilakukan oleh organisasi, agar pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*) dan keterampilan (*skill*) mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan. Dengan kegiatan pengembangan ini, maka diharapkan dapat memperbaiki dan mengatasi kekurangan dalam melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik, sesuai dengan perkembangan ilmu teknologi yang digunakan oleh organisasi.<sup>40</sup>

Gouzali mengemukakan manfaat yang diperoleh dengan kegiatan pengembangan SDM, yaitu sebagai berikut: a) organisasi akan berkemampuan menyesuaikan diri dengan kebutuhan sekarang, b) organisasi akan mempunyai SDM yang selalu tampil meyakinkan dalam melaksanakan pekerjaan, c) organisasi akan mampu menjawab tantangan perkembangan keadaan masa depan, d)

---

<sup>39</sup> Chris Rowley dan Keith Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rajawali Pres, 2012), h. 88.

<sup>40</sup> M. Kadarisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Grafindo, 2013), h. 5.

program organisasi tidak akan pernah ketinggalan dari para pesaingnya, e) organisasi meningkatkan prestasi pegawai secara individual maupun kelompok, f) mekanisme organisasi lebih fleksibel dan tidak kaku dalam menggunakan teknologi baru, g) biaya produksi yang dikeluarkan lebih efisien, g) organisasi dapat mempersiapkan pegawai-pegawai untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.<sup>41</sup>

Pengembangan sumber daya manusia bagi pegawai adalah suatu proses belajar dan berlatih secara sistematis untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja mereka dalam pekerjaannya sekarang dan menyiapkan diri untuk peran dan tanggung jawab yang akan datang.<sup>42</sup> Pengembangan sumber daya manusia juga merupakan suatu cara yang efektif untuk mengatasi beberapa tantangan yang dihadapi oleh kebanyakan organisasi yang besar.<sup>43</sup>

Pengembangan sumber daya manusia tujuannya untuk meningkatkan kualitas profesionalisme dan keterampilan para karyawan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya secara optimal. Dengan mengembangkan kecakapan karyawan dimaksudkan sebagai setiap usaha dari pimpinan untuk menambah keahlian kerja tiap karyawan sehingga didalam melaksanakan tugas-tugasnya dapat lebih efisien dan produktif. Oleh karena itu, organisasi perlu terus

---

<sup>41</sup> M. Kadarisman, *Ibid*, h. 41-42

<sup>42</sup> Achmad S. Ruky, *Sumber Daya Manusia Berkualitas*, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2006), h. 227.

<sup>43</sup> Moekijat, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Mandar Maju, 1995), h. 46.

melakukan pengembangan SDM, karena investasi didalam pengembangan SDM merupakan pengeluaran yang ditujukan untuk memperbaiki kapasitas produktif dari manusia. Pengembangan sumber daya manusia akan membantu perusahaan mempersiapkan kualitas tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan strategi yang sedang dijalankan. Penentuan ketetapan kriteria tenaga kerja ini berdasarkan pada strategi perusahaan disertai dengan visi dan misinya. Pengembangan sumber daya manusia lahir dari strategi SDM yang diturunkan dari strategi perusahaan. Agar pengembangan SDM sesuai dengan strategi perusahaan, maka strategi SDM juga harus searah dan selaras dengan strategi perusahaan.<sup>44</sup>

#### **b. Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Pengembangan sumber daya manusia bertujuan dan bermanfaat bagi perusahaan, karyawan, konsumen, maupun masyarakat yang mengkonsumsi barang atau jasa yang dihasilkan.<sup>45</sup> Adapun tujuan dari pengembangan tersebut adalah:

##### 1) Produktivitas Kerja

Dengan pengembangan, produktivitas kerja karyawan akan meningkat, literature yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatannya. Pengembangan secara informal menunjukkan

---

<sup>44</sup> Kadarisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana, 2009), h. 61-70.

<sup>45</sup> M.Liga Suryadana, *Pengelolaan SDM Berbasis Kinerja*, (Bandung: Alfabet, 2015), h. 76.

bahwa karyawan tersebut berkeinginan keras untuk manju dengan cara meningkatkan kemampuan kerjanya.<sup>46</sup>

## 2) Meningkatkan Pelayanan

Pelaksanaan pengembangan karyawan dapat memberikan peningkatan pelayanan yang lebih baik dari karyawan kepada perusahaan, hal ini dikarenakan dengan pengembangan akan menambah inovasi-inovasi dalam konsep pelayanan optimal.

## 3) Meningkatkan Kualitas Kepemimpinan

Kepemimpinan seorang manajer akan lebih baik jika dilakukan pengembangan, hal ini dapat dilihat ketika *human relationsnya* terasa lebih luwes, motivasinya lebih terarah sehingga perlunya kerjasama vertical dan horizontal dimungkinkan akan tererasa harmonis.

## 4) Moral

Pelaksanaan pengembangan dapat menciptakan moral karyawan yang lebih baik karena keahlian sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Adapun moral akan berkaitan dengan ajaran mengenai baik buruk yang diterima yang umumnya melalui perbuatan, sikap dan kewajibannya.

---

<sup>46</sup> Malayu Hasibun, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Jakarta: Bumi Aksara, 2002), Edisi Revisi, h. 73.

5) Konseptual

Dilakukannya pengembangan karyawan dapat berimplikasi pada manajer yang semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik karena *technical skill*, *human skill*, dan *manajerial skillnya* dapat tercipta dengan lebih baik dan lebih berkonsep.<sup>47</sup>

6) Meningkatkan Efisiensi

Pengembangan SDM baik dilevel manajerial maupun operasional dalam suatu organisasi bertujuan untuk meningkatkan efisiensi. Efisiensi organisasi sangatlah penting untuk meningkatkan daya saing organisasi ditengah persaingan dengan organisasi lain. Efisiensi dapat berupa tenaga, waktu, biaya, dan bahan baku sehingga efisiensi dapat dikatakan sebagai suatu tindakan yang sangat penting dan sangat berguna bagi organisasi.

7) Karir

Persyaratan suatu jabatan menitik beratkan pada syarat-syarat individual yang dibutuhkan untuk mengemban jabatan dan bekerja dengan lebih optimal. Jabatan dalam organisasi menuntut adanya dukungan pendidikan dan pengalaman pelatihan yang saling menunjang. Melalui pendidikan dan pelatihan yang tepat bagi pegawai diharapkan akan memberikan

---

<sup>47</sup> M.Liga Suryadana, *op.cit.*, h. 76.

kesempatan karir yang lebih luas, bahkan pegawai diberi kesempatan untuk duduk dilevel strategis yang ada didalam organisasi.<sup>48</sup>

**c. Manfaat Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Menurut Proctor dan Thorton (1987) dalam bukunya *Training a Handbook fir Line Managers*, pada samsudin menyebutkan bahwa terdapat 13 manfaat pengembangan sumber daya manusia, yaitu sebagai berikut:<sup>49</sup>

- 1) Meningkatkan kepuasan para karyawan
- 2) Pengurangan pemborosan
- 3) Mengurangi ketidak hadiran pegawai
- 4) Memperbaiki metode dan system kerja
- 5) Meningkatkan tingkat penghasilan
- 6) Mengurangi keluhan pegawai
- 7) Mengurangi biaya pemeliharaan mesin
- 8) Mengurangi biaya-biaya lembur
- 9) Mengurangi kecelakaan kerja
- 10) Memperbaiki komunikasi
- 11) Meningkatkan pengetahuan pegawai
- 12) Memperbaiki moral pegawai
- 13) Menimbulkan kerjasama yang baik.

---

<sup>48</sup> Donni Juni Priansa, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Alfabeta, 2014), h. 149

<sup>49</sup> Sadili Samsudin, *op.cit.*, h. 109.



#### **d. Pentingnya Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Pengembangan karyawan atau sumber daya manusia ini dianggap semakin penting manfaatnya, karena tuntutan pekerjaan atau jabatan, sebagai akibat kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan diantara perusahaan yang sejenis. Setiap karyawan perusahaan dituntut agar dapat bekerja efektif, efisien, kualitas, dan kuantitas pekerjaannya baik sehingga daya saing perusahaan semakin besar. Pengembangan ini dilakukan baik bertujuan non karier maupun karier bagi para karyawan baru atau lama melalui pelatihan dan pendidikan. Pelatihan dan pendidikan ini dilaksanakan untuk karyawan baru agar dapat menjalankan tugas-tugas baru yang dibebankan dan untuk karyawan lama guna meningkatkan mutu pelaksanaan tugasnya sekarang maupun dimasa mendatang. Pimpinan perusahaan semakin menyadari bahwa karyawan baru pada umumnya hanya mempunyai kecakapan teoritis saja dari bangku kuliah, jadi perlu dikembangkan kedalam kemampuan untuk dapat mengerjakan pekerjaannya. Karena karyawan yang cakap dan terampil dapat bekerja lebih efisien, efektif, pemborosan bahan baku, dan ausnya mesin berkurang, hasil kerjanya lebih baik sehingga perusahaan mampu bersaing.<sup>50</sup>

---

<sup>50</sup> I Komang Ardania dkk., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012), h. 91

#### e. **Strategi Pengembangan Kualitas Sumber Daya Manusia**

Pengembangan kualitas sumber daya manusia sendiri adalah upaya pengembangan manusia yang menyangkut pengembangan aktifitas dalam bidang pendidikan, latihan, kesehatan dan gizi. Pengertian ini memusatkan pada pemerataan dalam meningkatkan kemampuan manusia dan pada pemanfaatan kemampuan tersebut. Selain itu untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas, maka koordinasi antar lembaga pemerintah, maupun antar lembaga-lembaga yang ada di masyarakat dalam pengembangan SDM perlu lebih dikembangkan. Masyarakat, termasuk dunia usaha (swasta), koperasi dan organisasi kemasyarakatan lainnya di dorong untuk lebih berpartisipasi dalam berbagai upaya peningkatan kualitas SDM.<sup>51</sup>

Berdasarkan pengertian sebelumnya, maka kualitas sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai mutu kemampuan manusia untuk melakukan sesuatu dan menghasilkan sesuatu yang mana mutu hasil tersebut bersifat relatif yang artinya mutu hasil tersebut bersifat relatif yang artinya mutu hasil tersebut tidak dapat dibakukan secara pasti namun terbatas tertentu yang mana masih mungkin lebih ditingkatkan pada batas waktu tertentu pula. Kualitas sumber daya manusia yang diharapkan pada masa yang akan datang menurut

---

<sup>51</sup> Freshka Hasiani S, *Analisis Kualitas Sumber Daya Manusia dan Pengaruhnya Terhadap Pertumbuhan Ekonomi di Kabupaten Pelalawan*, (Jurnal Online Mahasiswa Fakultas Ekonomi Vol, 2. No. 2, Oktober 2015). H. 3-4.

Danim dalam bukunya “Transformasi Sumber Daya Manusia” adalah sumber daya manusia yang memenuhi:<sup>52</sup>

- 1) Kualitas Fisik dan Kesehatan
  - a) Memiliki kesahatan yang baik serta kesegaran jasmani,
  - b) Memiliki tingkat kehidupan yang layak dan manusiawi.
- 2) Kualitas Intelektual (Pengetahuan dan Keterampilan)
  - a) Memiliki kemampuan pendidikan pada jenjang yang lebih tinggi,
  - b) Memiliki tingkatan ragam dan kualitas pendidikan serta keterampilan yang relevan dengan memperhatikan dinamika lapangan kerja, baik yang tersedia ditingkat local, nasional maupun internasional,
  - c) Memiliki penguasaan bahasa, meliputi bahasa nasional, bahasa ibu (daerah) dan sekurang-kurangnya satu bahasa asing.
  - d) Memiliki pengetahuan dan keterampilan di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi yang sesuai dengan tuntutan industrialisasi.

---

<sup>52</sup> Jurana dan Arif Rahman, *Pengaruh Kualitas Pembiayaan dan Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Efektifitas pendapatan pada PT. Bank Muamalat Indonesia TBK Cabang Palu*, (Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Humanika Jinah Vol. 3 No2, Juni 2014), h. 1107-1108.

### 3) Kualitas Spiritual (Kejuangan)

- a) Taat menjalankan agama dan kepercayaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa, serta toleransi yang tinggi dalam kehidupam beragama.
- b) Memiliki semangat yang tinggi dan kejuangan yang tangguh, baik sebagai individu maupun sebagai masyarakat.
- c) Jujur yang dilandasi kesamaan antara pemikiran, perkataan dan perbuatan serta tanggung jawab yang dipikulnya.
- d) Lebih mementingkan kepentingan umum dari pada kepentingan pribadi atau golongan atas dasar kesamaan lebih mendahulukan kewajiban daripada hak sebagai Warga Negara.
- e) Memiliki sikap adaptif dan kritis terhadap pengaruh negative nilai-nilai budaya asing.
- f) Memiliki kesadaran disiplin nasional sebagai suatu budaya bangsa yang senantiasa ingin maju.
- g) Memiliki semangat kompetisi yang tinggi dengan meningkatkan motivasi, etos kerja dan produktivitas demi pembangunan bangsa dan negara.
- h) Berjiwa besar dan berpikiran positif dalam setiap menghadapi permasalahan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara demi keutuhan dan kemajuan.

- i) Memiliki sifat keterbukaan yang dilandasi rasa tanggung jawab bagi kepentingan bangsa.
- j) Memiliki kesadaran hukum yang tinggi serta menyadari hak dan kewajiban asasinya dengan yang ditetapkan dalam UUD 1945.

Melihat uraian tersebut diatas, maka kualitas sumber daya manusia yang bermutu sangat diperlukan dalam suatu organisasi. Manusia-manusia yang bermutu, berintelektual, memiliki keterampilan serta memiliki fisik yang sehat sangat mempengaruhi terhadap maju mundurnya suatu organisasi.<sup>53</sup>

Peningkatan bisnis perbankan syariah membutuhkan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi yang tinggi di bidang perbankan. Bank Indonesia memiliki panduan rencana untuk mengembangkan sumber daya manusia bidang perbankan syariah. Ada beberapa sasaran target yang dijadikan untuk peningkatan sumber daya manusia antara lain adalah.<sup>54</sup>

- 1) Sumber daya manusia berkualitas tinggi di bisnis syariah harus dilakukan sebagai upaya peningkatan bisnis bank syariah. Ini dimaksudkan bahwa bank syariah harus memiliki sumber daya manusia yang mumpuni dengan bekerja sama pada lembaga pendidikan atau pelatihan

---

<sup>53</sup> Jurana dan Arif Rahman, *Ibid.*, h. 1109.

<sup>54</sup>Khusnul Rofida Novianti, *Strategi Pengembangan Kualitas Sumber Daya Manusia dan Etika Bisnis Perbankan Syariah*, <https://www.researchgate.net/publication/333149896>, diakses pada 22 September 2020, pukul 13.25).

sehingga karyawan dapat memberikan kontribusi positif kepada organisasi. Lembaga pendidikan dituntut untuk membuat standar pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan bank syariah meliputi pengetahuan, skill, dan perilaku (*Knowledge, Skill, Attitude*) sesuai dengan kebutuhan bank syariah. Ini bertujuan untuk membangun konsep *Link and Match* dalam pengembangan sumber daya manusia yang memiliki daya saing tinggi sebagai upaya peningkatan bisnis bank syariah.

- 2) Regulasi dan supervisi yang efektif bagi perbankan syariah. Bank Indonesia sebagai regulator harus mampu mengakomodasi kebutuhan aturan pengembangan bisnis syariah. Supervisi harus dilakukan untuk menjamin nilai-nilai bisnis syariah dapat diterapkan pada semua bank syariah melalui dewan pengawas yang bisa ditunjuk langsung oleh pemerintah. Griting Dkk menyusun beberapa kodifikasi laporan kelembagaan mengenai rencana bisnis bank dengan beberapa item yang harus dipenuhi oleh perbankan. Salah satu output kodifikasi adalah laporan kondisi dan rencana kebutuhan sumber daya manusia serta rencana pendidikan dan pelatihan sumber daya manusia. Ini dilakukan untuk meningkatkan daya saing sumber daya manusia dalam peningkatan kemampuan dan menghasilkan

inovasi bisnis sehingga terjadi kecocokan antara rencana bisnis dengan strategi pemenuhan sumber daya manusia di perbankan syariah.

- 3) Struktur perbankan yang efektif dalam melaksanakan bisnis syariah. Struktur organisasi mencerminkan bagaimana tata laksana bisnis dan budaya organisasi. Bank syariah harus mampu membuat struktur organisasi yang efektif sehingga prosedur bisnis dan peningkatan pengetahuan dapat menjamin bahwa karyawan memahami target organisasi.
- 4) Infrastruktur yang mendukung bisnis syariah. Bank Indonesia memiliki rencana untuk membangun system yang terintegrasi dengan semua bank syariah. Ini dilakukan untuk mendukung upaya kontribusi bank syariah terhadap perekonomian nasional. Bank syariah harus mampu mengakomodasi infrastruktur yang direncanakan oleh pemerintah sehingga dapat memberikan efek positif pada bank syariah. Bank Indonesia memiliki beberapa grand strategi untuk membangun infrastruktur perbankan syariah. Bank Indonesia menerapkan dual-banking system dalam bank syariah untuk menghadirkan alternatif jasa perbankan yang semakin lengkap kepada masyarakat Indonesia.
- 5) Pemberdayaan nasabah yang efektif. Nasabah merupakan objek konsumen yang harus dilayani dengan baik. Bank

syariah harus mampu membuktikan bahwa bisnis yang dijalankan sesuai dengan prinsip syariah. Edukasi produk syariah harus dilakukan kepada nasabah sehingga mengetahui secara lengkap dan komprehensif tentang produk syariah.

- 6) Kepatuhan terhadap prinsip syariah yang tinggi. Bank Indonesia sebagai regulator harus membuat aturan yang tegas dalam penerapan prinsip-prinsip bisnis syariah. Asas kepatuhan harus dijalankan oleh bank syariah demi menjamin kepercayaan masyarakat sebagai nasabah dalam menyimpan uang dan investasi atas dasar syariah.
- 7) Aliansi strategi yang saling bersinergi. Pemerintah dan bank syariah harus menjadi mitra kerja yang proporsional demi kontribusi terhadap ekonomi nasional. Walaupun kontribusi bank syariah masih dibawah 5%. Ini bukan merupakan hambatan dalam melakukan sebuah terobosan baru dalam bisnis syariah dalam membentuk sebuah aliansi bisnis dan sinergitas yang positif. Bank Indonesia sebagai regulator mampu mengakomodasi kebutuhan untuk pengembangan produk syariah. Bank syariah harus mampu menerapkan aturan yang sudah ditetapkan oleh Bank Indonesia dengan menjaga kinerja bisnis, meningkatkan kesehatan perbankan, dan edukasi produk syariah kepada nasabah. Ini dilakukan



untuk memunculkan kepercayaan masyarakat dalam menggunakan bank syariah sebagai alternative keuangan sehingga pangsa pasar menjadi tinggi dan sustainabilitas industri perbankan syariah dalam jangka panjang.

Program pengembangan sumber daya manusia hendaknya disusun secara cermat dan didasarkan kepada metode-metode ilmiah serta berpedoman pada keterampilan yang dibutuhkan perusahaan saat ini maupun masa depan. Pengembangan haruslah bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual serta moral sumber daya manusia supaya prestasi kerjanya baik dan mencapai hasil yang optimal. Beberapa strategi pengembangan SDM perbankan syariah yang bisa dijalankan antara lain:<sup>55</sup>

- a) Perguruan tinggi harus menyediakan program pendidikan yang dimulai dari Strata Satu sampai Strata 3. Ini mutlak dilakukan untuk menyediakan sumber daya manusia bukan hanya untuk entry level, tetapi sampai level manajemen puncak sehingga bank syariah tidak kesulitan untuk mencari sumber daya manusia insani sesuai dengan karakteristik bisnis bank syariah. Peningkatan kualitas pendidikan perbankan syariah sudah dilakukan oleh beberapa perguruan tinggi baik swasta maupun negeri.

---

<sup>55</sup> Khusnul Rofida Novianti, *Ibid.*, h. 30-32.

- b) Perbankan syariah melakukan kerjasama dengan perguruan tinggi untuk rekrutmen dan seleksi karyawan. Efek positif dari kerja sama ini bahwa bank syariah bisa melakukan efisiensi pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. Ini disebabkan selama proses pendidikan calon pegawai sudah mengetahui target organisasi dan kebutuhan skill sesuai dengan industri syariah.
- c) Pengembangan sumber daya manusia dilakukan secara berkelanjutan. Bank Syariah Mandiri menggunakan sistem pengembangan bakat (*Talent Management*). Sistem ini digunakan untuk memantau dan menyeleksi bakat-bakat terbaik dari pegawai bank syariah untuk diberikan program pengembangan kenaikan jabatan yang dibutuhkan oleh organisasi.
- d) Pendidikan dan pelatihan yang diberikan hanya sesuai dengan kebutuhan. Ini dilakukan bahwa selama proses perkuliahan sudah diberikan materi dasar bisnis syariah. Proses pendidikan dan pelatihan terfokus pada skill dan kemampuan yang dibutuhkan sehingga dapat menghasilkan output sesuai harapan organisasi.
- e) Bank syariah dengan lembaga pendidikan harus melakukan diskusi tentang sinergitas kurikulum yang akan diberikan kepada mahasiswa. Ini harus dilakukan untuk

mempersiapkan calon mahasiswa untuk berkarir di bank syariah sesuai dengan kebutuhan bank syariah dalam melayani konsumen.

- f) Melakukan pelatihan softskill lebih lanjut mengenai etika bisnis. Jika perlu dirancang mata kuliah terkait etika bisnis agar mahasiswa mengetahui pentingnya etika dalam dunia kerja.

#### **f. Kendala Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Tidak dapat dipungkiri dalam pengembangan sumber daya manusia juga terdapat kendala yaitu sebagai berikut:

- 1) Kendala peserta pengembangan

Pada umumnya, para peserta pengembangan mempunyai latar belakang yang heterogen, hal ini dapat dilihat pada perjalanan pendidikan dasarnya, tingkat pengalaman kerjanya, dan ukuran yang berbeda pada setiap peserta. Dengan demikian begitu terlihat pada perbedaan karakteristik yang dimiliki pada setiap peserta pengembangan, dimana ini sesungguhnya dapat menyulitkan dan menghambat kelancaran pelaksanaan pengembangan karena daya tangkap dan daya nalar mereka terhadap pelajaran yang diberikan tetap berbeda (namun telah digeneralisir).

2) Pelatih dan instruktur

Pelatih dan instruktur yang memiliki kecakapan dalam mentrasfer pengetahuannya cukup sulit ditemukan, apalagi para pelatih dan instruktur tersebut dapat membedakan karakteristik pada setiap orangnya. Umumnya ditemukan bahwa pelatih dan instruktur menggenaralisir berbagai informasi kepada setiap konsituennya. Akibatnya, sasaran yang diinginkan tidak tercapai sepenuhnya.

3) Metode yang diberikan

Materi yang diajarkan umumnya kurang sesuai menyimpang serta tidak sistematis (umumnya aksidental) untuk mendukung sasaran yang diinginkan oleh pekerjaan atau jabatan peserta bersangkutan, hal ini berdampak pada tidak optimalnya sasaran dari pengembangan karyawan.

4) Fasilitas pengembangan

Fasilitas yang umumnya berkaitan dengan sarana prasarana pengembangan yang dibutuhkan untuk latihan dan pendidikan sangat kurang atau tidak baik. Bahkan tidak jarang fasilitasnya pengembangannya baik formal nonformal terkesan seadanya, tidak merujuk pada dukungan yang maksimal dalam pengembangan karyawan.<sup>56</sup>

---

<sup>56</sup> M.Liga Suryadana, *op.cit.*, h. 90-91.

#### 5) Dana pengembangan

Dana yang tersedia untuk pengembangan sangat terbatas, sehingga sering dilakukan secara terpaksa, bahkan pelatih maupun sarannya kurang memenuhi persyaratan yang dibutuhkan.<sup>57</sup>

### **B. Hasil Penelitian yang Relevan**

1. Penelitian dari Khusnul Rofida Novianti dari Universitas Brawijaya tahun 2016 yang berjudul “Strategi Pengembangan Kualitas Sumber Daya Manusia dan Etika Bisnis Perbankan Syariah”. Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi yang perlu dilakukan dalam pengembangan Kualitas sumber daya manusia yakni dengan melakukan kerja sama antara perguruan tinggi dan perbankan syariah untuk rekrutmen dan seleksi karyawan, pengembangan sumber daya manusia dilakukan secara berkelanjutan, pendidikan dan pelatihan sesuai dengan kebutuhan, sinergitas antara perbankan syariah dan lembaga pendidikan terkait kurikulum yang akan diberikan kepada mahasiswa serta mengadakan pelatihan *softskill* terkait etika bisnis. Dengan dilaksanakan sinergi antar keduanya (pengembangan kualitas sumber daya manusia serta etika bisnis), maka hal ini akan meningkatkan motivasi masyarakat Indonesia dalam menggunakan jasa perbankan syariah.<sup>58</sup>

---

<sup>57</sup> Malayu Hasibun, *op.cit.*, h. 86.

<sup>58</sup> Khusnul Rofida Novianti 2016, *Strategi Pengembangan Kualitas Sumber Daya Manusia dan Etika Bisnis Perbankan Syariah*, <https://www.researchgate.net/publication/333149896>, diakses pada 23 September 2020.

2. Penelitian dari Rizki Indah Pratiwi 2016 *Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia pada KJKS BMT Al-Hikmah Ungaran* bersifat deskriptif kualitatif. Hasil penelitian ini menjelaskan tentang strategi pengembangan sumber daya manusia do KJKS BMT Al-Hikmah Ungaran. Metode pelatihan dan pengembangan yang dilaksanakan oleh BMT Al-Hikmah, yaitu melalui pemberian motivasi kerja kepada karyawan, apabila ada peningkatan kinerja maka karyawan diberi tugas untuk mengikuti diklat dan apabila setelah mengikuti diklat karyawan ada peningkatan kinerja maka karyawan akan diberikan promosi. Metode pelatihan dan pengembangan berupa diklat on the job, diklat off the job, dan kuliah dengan izin belajar. Dengan program tersebut BMT Al-Hikmah merasakan banyak hal positif setelah dilakukan pengembangan salah satunya adalah tingkat profesionalisme karyawan yang semakin meningkat.<sup>59</sup>
3. Penelitian dari Sri Mirnawati dari Institut Agama Islam Negeri Salatiga tahun 2017 yang berjudul “Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia di BMT Ramadan Salatiga”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi pengembangan sumber daya manusia di BMT Ramadana Salatiga, mengetahui kendala-kendala yang dihadapi BMT Ramadana mengenai strategi pengembangan sumber daya manusia serta solusi untuk menyelesaikan kendala-kendala yang dihadapi. Metode

---

<sup>59</sup> Rizki Indah Pratiwi (2016), *Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia pada KJKS BMT Al-Hikmah Ungaran*, <https://core.ac.uk/reader/80821224>, diakses tanggal 23 September 2020.

penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif dengan menggunakan data primer dan data sekunder. Hasil penelitian, strategi pengembangan sumber daya manusia yang diterapkan BMT Ramadana Salatiga meliputi pemberian motivasi, seminar, diklat dan beasiswa lanjutan.<sup>60</sup>

4. Penelitian dari Yuniati dari Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta tahun 2016 yang berjudul “Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Syariah di PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bangun Drajat Warga (BPRS BDW) Yoguakarta”. Metode penelitian yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan data dengan menggunakan observasi, wawancara dan dokumentasi. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan menjelaskan bahwa strategi jangka pendek pengembangan sumber daya manusia berbasis syariah di BPRS BDW yaitu dengan orientasi dan pelatihan serta pengembangan karir melalui sistem mentor, *coaching*, rotasi jabatan, promosi jabatan dan demosi.<sup>61</sup>
5. Penelitian dari Anggun Riwayatyi dari Universitas Islam Negeri Walisongo tahun 2017 yang berjudul “Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada PT. BPRS PNM Binama Semarang”. Dalam penelitian ini metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif

---

<sup>60</sup> Sri Mirnawati (2017), *Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia di BMT Ramadana Salatiga*, <https://e-repository.perpus.iainsalatiga.ac.id/3221>, diakses 23 September 2020.

<sup>61</sup> Yuniati (2016), *Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Syariah di BPRS Bangun Drajat Warga Yogyakarta*, <https://digilib.uin-suka.ac.id/20111>, diakses tanggal 22 September 2020.

kualitatif dengan berusaha menggambarkan hasil penelitian apa adanya. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia pada PT. BPRS PNM Binama Semarang adalah dengan memberikan motivasi, pelatihan dan promosi jabatan. PT. BPRS PNM Binama mengelompokkan pelaksanaan pengembangan SDM menjadi metode *on the job training* (pengembangan ditempat kerja) berupa pembekalan (*coaching*) dan pelatihan instruksi jabatan (*job instruction training*) serta metode *off the job training* (pengembangan di luar tempat kerja) berupa pelatihan (*training*) dan pengembangan kepribadian.<sup>62</sup>

Dilihat dari beberapa pustaka yang telah dipaparkan diatas, ada beberapa perbedaan antara hasil penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan peneliti lakukan. Peneliti menganggap perlu mengadakan penelitian lebih lanjut dan spesifik tentang strategi pengembangan kualitas sumber daya manusia di lembaga keuangan syariah karena belum ditemui subyek dan obyek penelitian serupa dalam penelitian-penelitian sebelumnya. Maka dari itu peneliti menitik beratkan pada strategi pengembangan kualitas sumber daya manusia di Bank Syariah Indonesia.

---

<sup>62</sup> Anggun Riwayati (2017), *Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia pada PT. BPRS PNM Binama Semarang*, <https://eprints.walisongo.ac.id/7204>, diakses tanggal 22 September 2020.



**Tabel 2.1**  
**Penelitian yang Relevan**

No	Peneliti	Judul Peneliti	Hasil Penelitian
1	Khusnul Rofida Novianti (2016)	Strategi Pengembangan Kualitas Sumber Daya Manusia dan Etika Bisnis Perbankan Syariah	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi yang perlu dilakukan dalam pengembangan Kualitas sumber daya manusia yakni dengan melakukan kerja sama antara perguruan tinggi dan perbankan syariah untuk rekrutmen dan seleksi karyawan, pengembangan sumber daya manusia dilakukan secara berkelanjutan, pendidikan dan pelatihan sesuai dengan kebutuhan, sinergitas antara perbankan syariah dan lembaga pendidikan terkait kurikulum yang akan diberikan kepada mahasiswa serta mengadakan pelatihan <i>softskill</i> terkait etika bisnis.
2	Rizki Indah Pratiwi (2016)	<i>Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia pada KJKS BMT Al-Hikmah Ungaran</i> bersifat deskriptif kualitatif.	Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa metode pelatihan dan pengembangan yang digunakan berupa diklat on the job, diklat off the job, dan kuliah dengan izin belajar. Dengan program tersebut BMT Al-Hikmah merasakan banyak hal positif setelah dilakukan pengembangan salah satunya adalah tingkat profesionalisme karyawan yang semakin meningkat.

3	Sri Mirnawati (2017)	Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia di BMT Ramadan Salatiga	Hasil penelitian, strategi pengembangan sumber daya manusia yang diterapkan BMT Ramadana Salatiga meliputi pemberian motivasi, seminar, diklat dan beasiswa lanjutan.
4	Yuniati (2016)	Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Syariah di PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bangun Drajat Warga (BPRS BDW) Yogyakarta	Hasil penelitian yang telah dilakukan menjelaskan bahwa strategi jangka pendek pengembangan sumber daya manusia berbasis syariah di BPRS BDW yaitu dengan orientasi dan pelatihan serta pengembangan karir melalui sistem mentor, <i>coaching</i> , rotasi jabatan, promosi jabatan dan demosi
5	Anggun Riwayati (2017)	Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada PT. BPRS PNM Binama Semarang	Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT. BPRS PNM Binama mengelompokkan pelaksanaan pengembangan SDM menjadi metode <i>on the job training</i> (pengembangan ditempat kerja) berupa pembekalan ( <i>coaching</i> ) dan pelatihan instruksi jabatan ( <i>job instruction training</i> ) serta metode <i>off the job training</i> (pengembangan di luar tempat kerja) berupa pelatihan ( <i>training</i> ) dan pengembangan kepribadian

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **A. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi Bank Syariah Indonesia (BSM) KC Tangerang Ciputat dalam mengembangkan kualitas sumber daya manusia.

#### **B. Tempat dan Waktu Penelitian**

##### **1. Tempat Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di Bank Syariah Indonesia KC Tangerang Ciputat

##### **2. Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada hari Rabu, 17 Februari 2021.

#### **C. Latar Penelitian**

Latar penelitian adalah tempat dimana peneliti melakukan penelitian. Tempatnya berlokasi di Jl. Ir. Juanda No. 111-112 Kelurahan Cempaka Putih, Kecamatan Ciputat Timur, Tangerang Selatan, Banten. Di Bank Syariah Mandiri KC Tangerang Ciputat yang sekarang telah disahkan menjadi Bank Syariah Indonesia KC Tangerang Ciputat Pada 01 Februari 2021. Yang menjadi subjek penelitian adalah Branch Manager BSI (BSM) KC Tangerang Ciputat.

## D. Metode dan Prosedur Penelitian

### 1. Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif deskriptif. Menurut Bogdan dan Taylor metodologi kualitatif adalah penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati.<sup>1</sup> Sementara menurut Sukmadinata, penelitian kualitatif (*qualitative research*) merupakan suatu penelitian yang ditujukan untuk mendeskripsikan dan menganalisis fenomena, peristiwa, aktivitas social, sikap, kepercayaan, persepsi, pemikiran orang secara individual maupun kelompok.<sup>2</sup> Sukmadinata juga mengemukakan, penelitian deskriptif (*deskriptif research*) ditujukan untuk mendeskripsikan suatu keadaan atau fenomena apa adanya.<sup>3</sup>

Metode penelitian kualitatif yaitu sebagai suatu pendekatan atau penelusuran untuk mengeksplorasi dan memahami suatu gejala sentral. Untuk mengerti gejala sentral tersebut peneliti mewawancarai peserta penelitian atau partisipan dengan mengajukan pertanyaan yang umum dan agak luas. Informasi yang disampaikan partisipan kemudian dikumpulkan. Informasi tersebut biasanya berupa kata-kata atau teks. Data yang berupa kata-kata dan teks tersebut kemudian dianalisis. Hasil

---

<sup>1</sup> Lexy J. Moloeng, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), h. 4.

<sup>2</sup> Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2011), h. 60.

<sup>3</sup> Nana Syaodih Sukmadinata (2010), *Ibid.*, h. 18.

analisis itu dapat berupa penggambaran atau deskripsi atau dapat pula dalam bentuk tema-tema.<sup>4</sup>

Karena penelitian ini bersifat kualitatif, maka peneliti sebagai instrument kunci.<sup>5</sup> Peneliti mengambil sumber data untuk kemudian melakukan analisis isi terhadap buku, wawancara dan dokumentasi sebagai teknik pengumpulan data lapangan. Dan yang terkumpul kemudian dianalisis secara induktif/kualitatif dengan hasil penelitian yang lebih menekankan pada makna.

## 2. Prosedur Penelitian

Prosedur penelitian menjelaskan langkah-langkah penelitian, untuk melakukan sebuah penelitian kualitatif, perlu mengetahui tahap-tahap yang akan dilalui dalam proses penelitian. Tahap ini disusun secara sistematis agar diperoleh data yang sistematis.

### **E. Data dan Sumber Data**

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data primer dan data sekunder, yakni:

1. Data primer, adalah data yang diperoleh peneliti secara langsung dari lapangan dengan cara wawancara. Dalam penelitian ini data didapat dari wawancara langsung dengan Branch Manager PT. Bank Syariah Indonesia (BSM) KC Tangerang Ciputat.
2. Data sekunder, merupakan data atau informasi yang diperoleh tidak secara langsung dari obyek penelitian yang bersifat publik, yang terdiri

---

<sup>4</sup> J.R. Raco, "*Metode Penelitian Kualitatif*", (Jakarta:PT Grasindo, 2010), h. 7.

<sup>5</sup> Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Alfabeta, 2012), h. 15.

atas: buku, jurnal, majalah, internet, surat kabar, dan bahan pustaka lainnya.

## **F. Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data**

Untuk mendapatkan data yang akurat, peneliti dalam mengumpulkan data menggunakan metode sebagai berikut:

### **1. Wawancara**

Wawancara adalah teknik pengumpulan data dengan interview pada satu atau beberapa orang yang bersangkutan. Dalam pengertian yang lain wawancara merupakan cara untuk mengumpulkan data dengan mengadakan tatap muka secara langsung antara orang yang bertugas mengumpulkan data dengan orang yang menjadi sumber data atau objek penelitian.<sup>6</sup>

Wawancara yang penulis lakukan melalui wawancara terstruktur dengan poin-poin pertanyaan yang terdapat dalam pedoman wawancara. Narasumber dimintai informasi dan pendapatnya mengenai masalah dalam penelitian. Instrumen yang digunakan peneliti adalah buku catatan untuk mencatat setiap informasi penting dan alat perekam agar tidak ada poin-poin jawaban atas permasalahan yang terlewatkan.

### **2. Dokumentasi**

Dokumentasi adalah pengumpulan data-data sekunder mengenai bahan penelitian yang didapatkan dari berbagai sumber tertulis seperti arsip, dokumentasi resmi, foto, data statistik, dan sejenisnya yang

---

<sup>6</sup> Ahmad Tanzeh, *Metodologi Penelitian Praktis* (Yogyakarta: Teras, 2011), h. 89.

diharapkan dapat mendukung analisis penelitian.<sup>7</sup> Dalam penelitian ini dokumen yang akan disajikan berupa dokumen yang terkait dengan penelitian ini yaitu foto yang dihasilkan sendiri oleh peneliti.

### **G. Teknik Analisis Data**

Analisis data merupakan cara mengelolah data menjadi sebuah informasi sehingga karakteristik data tersebut dapat dipahami dan bermanfaat untuk sebuah solusi permasalahan atau suatu kegiatan yang dilakukan untuk mengubah hasil penelitian menjadi informasi yang dapat digunakan dalam pengambilan kesimpulan.<sup>8</sup>

Proses analisis data penelitian kualitatif yang penulis lakukan adalah:

1. Menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber, baik dari wawancara, pengamatan yang sudah dituliskan dalam catatan lapangan, dokumen pribadi, dokumen resmi, gambar, foto, dan sebagainya.
2. Reduksi data. Data yang telah dibaca, dipelajari, dan ditelaah tersebut mungkin sangat banyak sekali jumlahnya, sehingga memerlukan reduksi (pengurangan, penyusutan, dan penurunan). Ini merupakan usaha membuat rangkuman dengan tetap menjaga inti, proses dan pernyataan-pernyataan yang ada.
3. Menyusun data hasil reduksi kedalam bentuk narasi.

---

<sup>7</sup> Hadari Nawawi, *Metode Penelitian Sosial*, (Yogyakarta: Gajah Mada University, 1993), h. 111.

<sup>8</sup> Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Jakarta, *Panduan Praktis Menulis Skripsi*, (Cirende: PT. Wahana Kordofa, 2018), h. 24.

## H. Validitas Data

Keabsahan data merupakan konsep yang sangat penting untuk memperoleh derajat keabsahan yang tinggi. Teknik pemeriksaan keabsahan data pada penelitian dilakukan atas dua kriteria, yaitu: pertama, melalui ketekunan pengamatan atas perilaku diri individu dan organisasi yang tergambar dalam aktivitas yang dilakukan. Selain itu pula, ketekunan pengamatan ini dilakukan untuk menemukan kinerja hasil yang dapat ditunjukkan melalui pengamatan terhadap dokumentasi berupa arsip-arsip tertulis baik berisi informasi materi maupun berisi pesan dan informasi umum.

Pemeriksaan keabsahan atau validitas data dapat dilakukan melalui:

1. Kredibilitas (derajat kepercayaan).

Kredibilitas merupakan ukuran kebenaran data yang dikumpulkan selama pelaksanaan penelitian. Oleh karena itu data harus benar-benar valid. Ukuran Validitas suatu penelitian terdapat pada alat untuk menyaring data, apakah tepat, benar, sesuai dan mengukur apa yang harus diukur. Alat untuk menyaring data penelitian kualitatif terletak pada penelitian yang dibantu dengan metode *interview* dan dokumentasi. Kredibilitas itu sendiri adalah ukuran kebenaran data yang dikumpulkan, yang menggambarkan kecocokan konsep peneliti dengan hasil penelitian.



## 2. Transferabilitas (keteralihan).

Dalam hal ini peneliti menyusun laporan dengan uraian yang terperinci, jelas dan sistematis agar dapat dimengerti oleh orang lain dalam melakukan penelitian kualitatif, semua itu dilakukan agar dapat menghasilkan temuan yang dapat dimengerti oleh pembaca atas hasil dari penelitian kualitatif.

Dalam hal ini Sugiyono, menjelaskan bahwa, transferability merupakan validitas eksternal dalam penelitian kualitatif. Validitas eksternal menunjukkan derajat ketepatan atau dapat diterapkannya hasil penelitian ke populasi dimana sampel tersebut diambil. Nilai transfer berkenaan dengan kenyataan, hingga mana hasil penelitian dapat diterapkan atau digunakan dalam situasi lain.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa nilai transfer yang digunakan harus berkenaan dengan pertanyaan yang diajukan, guna mencapai hasil penelitian yang dapat diterapkan dalam situasi lain, agar orang lain dapat memahami hasil penelitian kualitatifnya, sehingga ada kemungkinan untuk menerapkan hasil penelitian tersebut, maka peneliti harus membuat laporannya secara terperinci, jelas, sistematis dan dapat dipercaya.

## 3. Dependabilitas (kebergantungan).

Dalam hal ini selama peneliti melakukan penelitian, peneliti dibimbing dan diarahkan oleh pembimbing untuk menguji reliabilitas dalam memasukan seluruh proses penelitian yang bertujuan agar penulis

mendapatkan hasil penelitian di lapangan dan dapat mempertanggungjawabkan keseluruhan data penelitian di lapangan. Mulai dari penentuan masalah, menentukan sumber data, terjun ke lapangan, melakukan analisis data, melakukan keabsahan data, hingga sampai pembuatan kesimpulan dan saran.

Menurut sugiyono menjelaskan bahwa, Dalam penelitian kualitatif, *dependability* disebut juga reliabilitas. Suatu penelitian yang reliable adalah apabila orang lain dapat mengulangi/merefleksi proses penelitian tersebut. Dalam penelitian kualitatif, uji *dependability* dilakukan dengan mengaudit terhadap keseluruhan proses penelitian. Sering terjadi peneliti tidak melakukan proses penelitian ke lapangan, tetapi bisa memberikan data. Penelitian seperti ini perlu diuji *dependability*.

Dari penjelasan di atas dapat diketahui, dalam melakukan penelitian kualitatif memerlukan data dari lapangan agar dapat di audit kedalam proses penelitian agar mendapatkan hasil penelitian di lapangan dan dapat mempertanggungjawabkan keseluruhan data penelitian di lapangan.

#### 4. Konfirmabilitas (kepastian).

Dalam hal ini, peneliti menguji hasil penelitian tersebut secara berkaitan mulai dari proses penelitian sampai dengan mendapatkan hasil dari penelitian di lapangan. Karena pada dasarnya ketika suatu penelitian ada data tetapi tidak ada proses, maka penelitian tersebut diragukan

konfirmasi. Konfirmabilitas berarti peneliti menguji hasil penelitian yang berkaitan dengan proses dalam penelitian.

Menurut Sugiono menjelaskan bahwa, Pengujian *confirmability* dalam penelitian kuantitatif disebut juga dengan uji *obyektivitas* penelitian. Penelitian dikatakan *obyektif* bila hasil penelitian telah disepakati banyak orang. Dalam penelitian kualitatif, uji *confirmability* mirip dengan uji *dependability*, sehingga pengujian dapat dilakukan secara bersamaan. *Confirmability* berarti menguji hasil penelitian, dikaitkan dengan proses yang dilakukan. Bila hasil penelitian merupakan fungsi dari proses penelitian yang dilakukan, maka penelitian tersebut telah memenuhi standar *confirmability*.

Dapat disimpulkan bahwa dalam melakukan penelitian kualitatif memerlukan pengujian dalam proses penelitian, hal tersebut dilakukan guna menghasilkan penelitian yang dapat diterima oleh khalayak banyak.

Dengan demikian dalam penelitian ini peneliti menggunakan pengujian dependabilitas dan konfirmabilitas yaitu dengan cara melakukan auditing terhadap keseluruhan proses penelitian. Caranya dilakukan oleh auditor yang independent, atau pembimbing untuk mengaudit keseluruhan aktivitas peneliti dalam melakukan penelitian. Dalam penelitian kualitatif, uji konfirmabilitas mirip dengan uji dependabilitas, sehingga pengujian dapat dilakukan secara bersamaan.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum Tentang Latar Penelitian**

##### **1. Sejarah Bank Syariah Mandiri KC Tangerang Ciputat**

Nilai-nilai perusahaan yang mendukung tinggi kemanusiaan dan integritas telah tertanam kuat pada segenap insan Bank Syariah Mandiri sejak awal pendirinya. Kehadiran BSM sejak tahun 1999, sesungguhnya merupakan hikmah sekaligus berkah pasca krisis ekonomi dan moneter 1997-1998. Sebagaimana diketahui, krisis ekonomi dan moneter sejak Juli 1997, yang disusul oleh krisis multi-dimensi termasuk dipanggung politik nasional, telah menimbulkan beragam dampak negative yang sangat hebat terhadap seluruh sendi kehidupan masyarakat, tidak terkecuali dunia usaha. Dalam kondisi tersebut, industri perbankan nasional yang didominasi oleh bank-bank konvensional mengalami krisis luar biasa. yang akhirnya pemerintah harus mengambil tindakan dengan cara merestrukturisasi dan merekapitulasi sebagai bank-bank di Indonesia.

Salah satu bank konvensional, yaitu PT Bank Susila Bakti (BSB) yang dimiliki oleh Yayasan Kesejahteraan Pegawai (YKP), PT Bank Dagang Negara dan PT Mahkota Prestasi juga terkena dampak krisis. BSB berusaha keluar dari situasi tersebut dengan melakukan upaya merger dengan beberapa bank lain serta mengundang investor asing pada saat bersamaan, pemerintah melakukan penggabungan (*merger*)

sebanyak empat bank yaitu Bank Dagang Negara, Bank Bumi Daya, Bank Exim, dan Bapindo menjadi suatu bank baru yang bernama PT Bank Mandiri (Persero) pada tanggal 31 juli 1999. Kebijakan penggabungan tersebut juga menempatkan dan menetapkan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Sebagai pemilik mayoritas baru BSB.

Sebagai Tindak Lanjut Dari Keputusan Merger, Bank Mandiri melakukan konsolidasi serta membentuk tim pengembangan Perbankan Syariah. Adapun pembentukan tim ini bertujuan untuk mengembangkan layanan perbankan syariah di kelompok perusahaan Bank Mandiri, sebagai respon atas diberlakukannya UU No. 10 tahun 1998, yang memberikan peluang bank umum untuk melayani transaksi syariah (*dual banking system*).

Tim Pengembangan Perbankan Syariah memandang bahwa pemberlakuannya UU tersebut merupakan momentum yang tepat untuk melakukan konversi PT. Bank Susila Bakti dari bank konvensional menjadi Bank Syariah. Oleh karena itu, Tim Pengembangan Perbankan Syariah segera menyiapkan system dan infrastrukturnya, sehingga kegiatan usaha BSB berubah dari bank konvensional menjadi bank yang beroperasi berdasarkan prinsip syariah dengan nama PT Bank Syariah Mandiri sebagaimana tercantum dalam Akta Notaris Sutjipto, S.H., No. 23 pada tanggal 8 September 1999.

Perubahan kegiatan usaha BSB menjadi bank umum syariah dikukuhkan oleh Gubernur Bank Indonesia melalui SK Gubernur BI No.

1/24/KEP.BI/1991, 25 Oktober 1999. Selanjutnya, melalui Surat Keputusan Deputi Gubernur Senior Bank Indonesia No. 1/1/KEP.DGS/1999, BI menyetujui perubahan nama menjadi PT Bank Syariah Mandiri. Menyusul pengukuhan dan pengakuan legal tersebut, PT Bank Syariah Mandiri secara resmi mulai beroperasi sejak Senin yakni tanggal 25 Rajab 1420 H atau pada tanggal 1 November 1999.

PT Bank Syariah Mandiri hadir, tampil dan tumbuh sebagai bank yang mampu memadukan idealisme usaha dengan nilai-nilai rohani, yang melandasi kegiatan operasionalnya. Harmoni antara idealisme usaha dan nilai-nilai rohani ilah yang menjadi salah satu keunggulan Bank Syariah Mandiri dalam kiprahnya didunia perbankan Indonesia. BSM hadir untuk bersama-sama membangun Indonesia menuju Indonesia yang lebih baik.

Maka dalam rangka memperluas jaringannya, BSM mengibarkan sayapnya dengan cara membuka beberapa kantor cabang di berbagai daerah, salah satunya yaitu Kantor Cabang yang berada di daerah Tangerang Ciputat. Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Tangerang Ciputat, memang sudah terbilang cukup lama berdiri di daerah ciputat itu sendiri. Namun, pada awalnya Bank Syariah tersebut tidak serta merta langsung menjadi sebagai Kantor Cabang. Pada tahun 2004 silam, Bank Syariah Mandiri merupakan masih berupa kantor Payment poin, kemudian pada tahun yang sama pula berubah statusnya menjadi Kantor Kas Bank Syariah Mandiri Ciputat, yang mana cangkupan operasionalnya masih minim jika dibandingkan dengan Kantor Cabang.

Adapun pada tahun 2006 Bank Syariah Mandiri mulai berubah statusnya menjadi Kantor Cabang Pembantu, dan hingga pada akhirnya sekitar tanggal 27 November tahun 2012 statusnya di naikan menjadi Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Ciputat. Yang saat ini Kantor Bank Syariah Mandiri Cabang Tangerang Ciputat terletak di Jl. Ir.H. Juanda No. 111-112, Kel. Cempaka Putih, Kec. Ciputat Timur, Tangerang Selatan 15412.

Bank Syariah Mandiri ialah salah satu lembaga perbankan besar di Indonesia yang didirikan dengan aturan perjanjian berdasarkan hukum islam antara bank dan pihak lain. Terutama berkaitan dengan penyimpanan dana dan atau pembiayaan kegiatan usaha, atau kegiatan lainnya yang sesuai dengan syariah. Kedekatan nasabah akan diimbangi dengan keterbukaan dalam layanan produk sesuai syariah, modern, dan universal. Bank Syariah Mandiri juga tidak kalah dengan Bank Konvensional pada umumnya, karena mereka juga di didik oleh tenaga-tenaga ahli dan profesional dalam bidangnya, jadi sudah sangat wajar jika diera milenial ini Bank Syariah sudah tumbuh menjadi salah satu bank yang besar.

## **2. Visi dan Misi Bank Syariah Mandiri KC Tangerang Ciputat**

Dalam rangka mendukung penciptaan tujuan perusahaan, maka PT. Bank Syariah Mandiri memandang perlu untuk menetapkan visi dan menguatkan misi perusahaan.

a. Visi Bank Syariah Mandiri

Visi adalah suatu tujuan atau sasaran yang ingin dicapai. Visi dari Bank Syariah Mandiri adalah “Menjadi Bank Syariah yang terdepan dan *modern*”. Maksud dari visi tersebut adalah Bank Syariah Mandiri (BSM) berusaha untuk dapat menjadi salah satu Lembaga Keuangan Syariah yang dapat selalu unggul di antara pelaku Industri perbankan syariah di Indonesia pada segmen *Consumer*, *Micro*, *SME*, *commercial*, dan *corporate* serta menjadi Bank Syariah dengan sistem layanan dan teknologi Mutakhir yang melampaui harapan Nasabah.

b. Misi Bank Syariah Mandiri

Misi adalah cara untuk mencapai visi itu sendiri. Sehingga untuk menjadi Bank Syariah terpercaya pilihan mitra usaha, Bank Syariah Mandiri memiliki misi sebagai berikut:

- 1) Mewujudkan pertumbuhan dan keuntungan di atas rata-rata Industri yang berkesinambungan.
- 2) Meningkatkan Kualitas Produk dan Layanan berbasis Teknologi yang Melampaui harapan Nasabah
- 3) Mengutamakan penghimpunan dana Murah dan penyaluran pembiayaan pada segmen Ritel.
- 4) Mengembangkan Bisnis atas dasar nilai-nilai syariah universal.
- 5) Meningkatkan Manajemen Talenta dan Lingkungan Kerja yang Sehat.



6) Meningkatkan Kepedulian Terhadap Masyarakat dan Lingkungan.

Setelah melalui proses yang melibatkan seluruh jajaran pegawai sejak pertengahan 2005, lahirlah nilai-nilai perusahaan baru yang disepakati bersama untuk dijadikan pedoman oleh seluruh pegawai Bank Syariah Mandiri yang disebut Bank Syariah Mandiri Shared Values. BSM Shared Values disingkat “ETHIC”. Nilai-nilai tersebut diupayakan untuk selalu ditanamkan dalam organisasi Bank Syariah Mandiri. Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut:

- a) *Excellence* : Berupaya mencapai kesempurnaan melalui perbaikan yang terpadu dan berkesinambungan, meningkatkan keahlian sesuai dengan tugas yang diberikan dan sesuai dengan tuntutan profesi bankir, serta berkomitmen pada kesempurnaan.
- b) *Teamwork* : Mengembangkan lingkungan kerja yang saling bersinergi dengan cara mewujudkan iklim lalu lintas pesan yang lancar dan sehat, menghargai pendapat dan kontribusi orang lain, serta memiliki orientasi pada hasil dan nilai tambah bagi *stakeholders*.
- c) *Humanity* : Menjunjung tinggi nilai-nilai kemanusiaan dan religius dan meluruskan niat untuk mendapatkan ridha Allah.

- d) *Integrity* : Menaati kode etik profesi dan berpikir serta berperilaku terpuji dengan cara menerima tugas dan kewajiban sebagai amanah dan menjalankannya dengan penuh tanggung jawab sesuai ketentuan dan tuntutan perusahaan.
- e) *Customer Focus* : Memahami dan memenuhi kebutuhan pelanggan untuk menjadikan Bank Syariah Mandiri sebagai mitra yang terpercaya dan menguntungkan dengan cara proaktif dalam menggali dan mengimplementasikan ide-ide baru untuk memberikan layanan yang lebih baik dan lebih cepat dibandingkan kompetitor.

### **3. Produk dan Layanan Perusahaan**

Bank Syariah Mandiri merupakan Bank Syariah yang banyak diminati oleh masyarakat luas. Oleh karena itu upaya untuk senantiasa melayani dan memenuhi kebutuhan nasabah dalam pengelolaan keuangan secara syariah akan terus selalu dikembangkan. Dalam perbankan syariah yang mengutamakan keseimbangan layanan untuk kesejahteraan financial dan spiritual maka produk dan layanan yang kini terdapat di Bank Syariah Mandiri meliputi:

a. Produk Pendanaan Bank Syariah Mandiri

1) Tabungan BSM

Tabungan dalam mata uang rupiah yang penarikan dan penyetorannya dapat dilakukan setiap saat selama jam buka kas di konter BSM atau melalui ATM.

2) BSM Tabungan Mabruur

Tabungan dalam mata uang rupiah untuk membantu pelaksanaan ibadah haji dan umrah.

3) BSM Tabungan Investa Cendekia

Tabungan berjangka untuk keperluan uang pendidikan dengan jumlah setoran bulanan tetap (*instalment*) dan dilengkapi dengan perlindungan asuransi.

4) BSM Tabungan Berencana

Tabungan berjangka yang memberikan nisbah bagi hasil berjenjang serta kepastian pencapaian target dana yang telah ditetapkan.

5) BSM Tabungan Simpatik

Tabungan berdasarkan prinsip wadi'ah yang penarikannya dapat dilakukan setiap saat berdasarkan syarat-syarat yang disepakati.

6) Tabunganku

Tabunganku merupakan tabungan untuk perorangan dengan persyaratan mudah dan ringan yang diterbitkan secara bersama

oleh bank-bank di Indonesia guna menumbuhkan budaya menabung dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

7) BSM Deposito

Investasi berjangka waktu tertentu dalam mata uang rupiah yang dikelola berdasarkan prinsip mudharabah *muthlaqah*.

8) BSM Giro

Sarana penyimpanan dana dalam mata uang rupiah untuk kemudahan transaksi dengan pengelolaan berdasarkan prinsip *wadiah yad dhamanah*.

9) BSM Card

Kartu yang dapat dipergunakan untuk transaksi perbankan melalui ATM dan mesin debit (EDC/*Elektronik Data Capture*).

10) BSM Mobile Banking GPRS

Layanan transaksi perbankan (non tunai) melalui mobile phone (*handpone*) berbasis GPRS.

11) BSM Net Banking

Layanan transaksi perbankan (non tunai) melalui internet.

*b.* Produk Pembiayaan Bank Syariah Mandiri

1) BSM OTO

Memberikan kemudahan kepada nasabah untuk memiliki kepemilikan kendaraan roda empat baik baru maupun bekas dengan sistem murabahah.

2) BSM MMOB (Mudharabah Muqayyadah *On Balance Sheet*)

Fasilitas pembiayaan dengan alokasi sumber dana yang terkait (Spesifik) dari pemilik dana (Shahibul Maal).

3) BSM Cicil Emas

Pembiayaan yang memberikan kemudahan nasabah untuk memiliki emas, mulai dari berat bersih 10 gram -350 gram sesuai dengan prinsip syariah.

4) BSM Pembiayaan Dana Putar (PDB)

Pembiayaan untuk memenuhi kebutuhan modal kerja sementara dan bukan untuk permanent working capital. Bersifat self liquidating seiring dengan menurunnya aktivitas bisnis pada periode.

5) BSM Warung Mikro

Pembiayaan yang khusus diperuntukan untuk Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) yang jumlahnya khusus untuk 1 juta kebawah.

6) BSM Griya

Memberikan kemudahan kepada nasabah untuk memiliki rumah idaman sesuai dengan prinsip syariah.

c. Layanan Bank Syariah Indonesia

1) BSM *Electronic Payroll*

Pembayaran gaji karyawan institusi melalui teknologi terkini BSM secara mudah, aman dan fleksibel.

2) *BSM Letter of Credit*

Janji tertulis berdasarkan permintaan tertulis nasabah (*applicant*) yang mengikat BSM sebagai bank pembuka untuk membayar kepada penerima atau ordernya atau menerima dan membayar wesel pada saat jatuh tempo yang ditarik penerima atau pemberi kuasa kepada pihak lain untuk melakukan pembayaran kepada penerima atau untuk menegosiasikan wesel-wesel yang di tarik oleh penerima atas penyerahan dokumen.

3) *BSM Transfer Western Union*

Jasa pengiriman Uang/Penerimaan kiriman uang secara cepat (*real time on line*)

4) *BSM Card*

Merupakan sarana untuk melakukan transaksi penarikan, pembayaran dan pemindahbukuan dana pada ATM BSM, ATM Mandiri, ATM Bersama maupun ATM *Bank Card*. Selain itu juga berfungsi sebagai kartu debit yang dapat digunakan untuk transaksi belanja di *Mercant-merchant* yang berlogokan “Gunakan BSM Card anda disini”.

5) *BSM Sentra Bayar*

Merupakan layanan bank dalam menerima pembayaran tagihan pelanggan pada pihak ketiga (PLN, Telkom, Indosat, Telkomsel). Layanan sentra bayar dapat dilakukan dengan

setoran uang kas atau debit rekening melalui *teller*, ATM, SMS *Banking*, atau proses *autodebet* secara bulanan.

6) *BSM Mobile Banking*

Merupakan produk layanan perbankan berbasis teknologi SMS telepon seluler (*Handpone/Ponsel*) yang memberikan kemudahan untuk melakukan berbagai transaksi perbankan dimana saja, kapan saja.

7) *BSM Net Banking*

Merupakan fasilitas layanan bank bagi nasabah untuk melakukan transaksi perbankan (ditentukan bank) melalui jaringan internet dengan sarana *computer*.

8) PPBA (Pembayaran melalui menu Pemindah Bukuan di ATM)

Merupakan layanan pembayaran institusi (lembaga pendidikan, asuransi, lembaga khusus, lembaga keuangan non bank) melalui menu pemindah bukan di ATM.

9) *BSM Pooling Fund*

Merupakan fasilitas yang disediakan oleh bank yang memudahkan nasabah untuk yang dilakukan lintas Negara atau dalam satu Negara (domestik).

10) *BSM Kliring*

Penagihan warkat bank lain dimana lokasi bank tertariknya berada dalam satu wilayah kliring.

#### 11) BSM Inkaso

Penagihan warkat bank lain dimana bank tertariknya berbeda wilayah kliring atau berada diluar negeri, hasilnya penagihan akan dikredit ke rekening nasabah.

#### 12) BSM Intercity Clearing

Jasa penagihan warkat (cek/bilyet giro valuta rupiah) bank diluar wilayah kliring dengan cepat sehingga nasabah dapat menerima dana hasil taguhan cek atau bilyet giro tersebut pada keesokan harinya.

#### 13) BSM RTGS (*Real Time Gross Settlement*)

Jasa transfer uang valuta rupiah antar bank baik dalam satu kota maupun dalam kota yang berbeda secara *real time*.

#### 14) Transfer Dalam Kota (LLG)

Jasa pemindahan dana antar bank dalam satu wilayah kliring lokal.

#### 15) Transfer D.U.I.T (Dana Untuk Indonesia Tercinta)

Jasa pengiriman uang dari luar negeri ke Indonesia. Saat ini bekerjasama dengan *Merchan Trade Asia* (MTA) Malaysia.

#### 16) BSM Pajak Online

Memberikan kemudahan kepada wajib pajak untuk membayar kewajiban pajak (bukan dalam rangka pembayaran pajak impor) secara otomatis dengan mendebet rekening atau secara tunai.

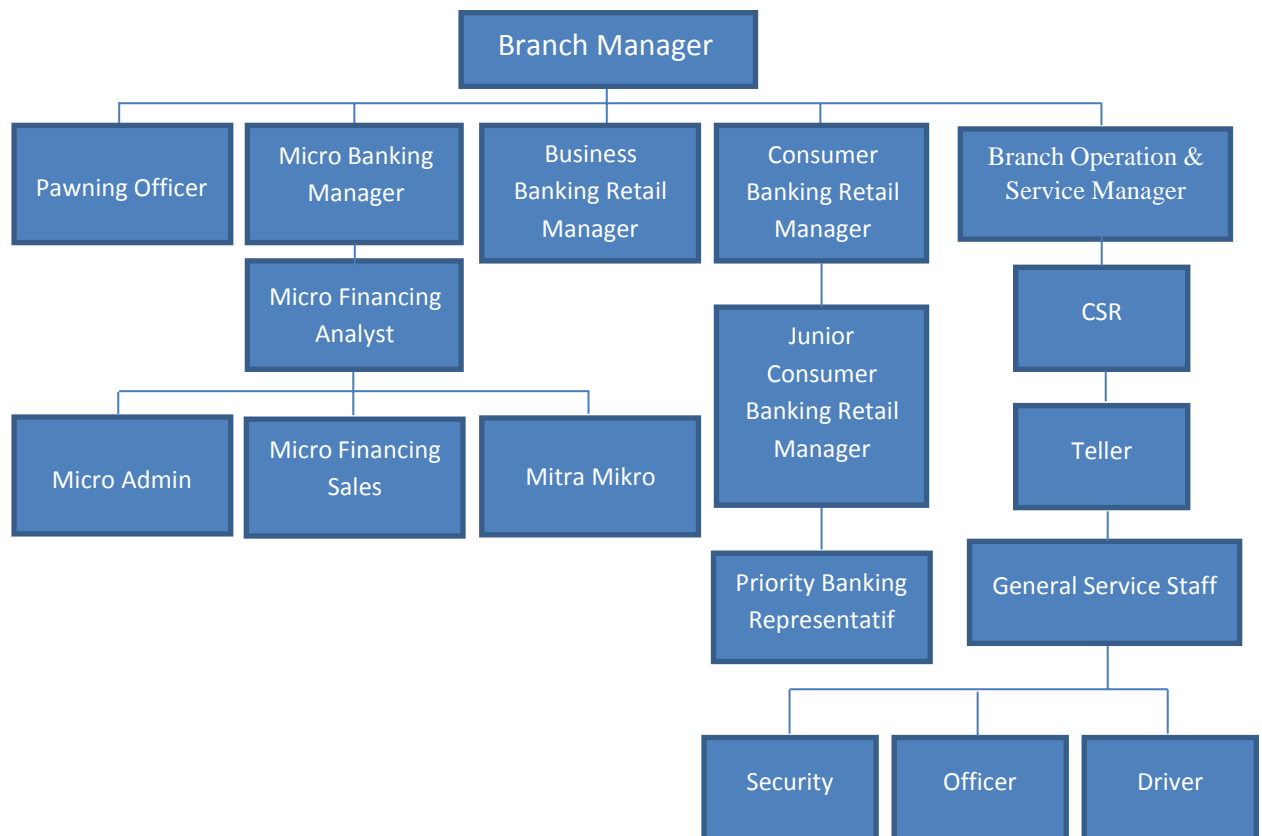


#### 17) BSM Pajak Impor

Memberikan kemudahan kepada importer untuk membayar pajak barang dalam rangka impor secara *Online* sebagai syarat untuk mengeluarkan barangnya dari gudang kantor bead an cukai.

#### 4. Struktur Organisasi Bank Syariah Mandiri KC Tangerang Ciputat

**Gambar 4.1**  
**Struktur Organisasi Bank Syariah Mandiri KC Tangerang Ciputat**



a. *Branch Manager*

Tanggung jawab utamanya adalah :

- 1) Memastikan tercapainya target bisnis cabang yang telah ditetapkan berikut unit kerja dibawah koordinasinya, meliputi: pendanaan, pembiayaan, fee based, dan laba bersih baik secara kuantitatif maupun kualitatif.
- 2) Memastikan kepatuhan, tingkat kesehatan dan prudensialitas seluruh aktifitas cabang.
- 3) Memastikan pengendalian dan pembinaan cabang dan jaringan yang ada di bawah koordinasinya
- 4) Memastikan terlaksananya Standar Layanan nasabah di Cabang dan jaringan yang di bawahnya.
- 5) Memastikan pelaporan (intern dan ekstern) dilakukan secara akurat dan tepat waktu
- 6) Memastikan kelengkapan, kerapihan dan keamanan dari dokumentasi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- 7) Memastikan tindak lanjut hasil audit intern / ekstern.

b. *Branch Operation & Service Management (BOSM)*

Tanggung jawabnya adalah :

- 1) Memastikan layanan nasabah yang optimal dan sesuai standar.
- 2) Memastikan pelaksanaan seluruh kegiatan administrasi, dokumentasi dan kearsipan sesuai dengan ketentuan.
- 3) Memastikan ketersediaan likuiditas

- 4) Memastikan terkendalinya biaya operasional dengan efisien
  - 5) Mengesahkan pembukuan dan penutupan rekening
  - 6) Melakukan approval pada Complaint Management System (CMS)
  - 7) Melakukan approval permintaan kartu ATM instant & regular
- c. *Consumer Banking Relationship Manager (CBRM)*

Memiliki tanggung jawab sebagai berikut :

- 1) Mengkoordinasikan personal yang menjadi tanggung jawabnya sesuai struktur organisasi baik dalam hal pekerjaan dan peningkatan kemampuan kerja.
- 2) Mengkoordinasikan pemasaran produk pembiayaan ritel sesuai ketentuan yang berlaku.
- 3) Memberikan masukan kepada direksi dalam rangka pengembangan produk dan pemasaran.
- 4) Mengkoordinasikan pelaksanaan pemantauan penagihan pinjaman.
- 5) Menandatangani bukti transaksi pengeluaran sesuai keperluan operasional perusahaan.
- 6) Turut serta sebagai komite pemutus pembiayaan sesuai ketentuan yang berlaku.
- 7) Membantu direksi mencari sumber dana diluar tabungan dan deposito.

d. *Pawning Officer*

Adapun tugas dan wewenang dari Pawning Officer adalah sebagai berikut :

- 1) Memberikan pelayanan pada nasabah secara tepat, cepat, cermat, lancar dan ramah sehubungan dengan transaksi gadai emas yang dilakukan.
- 2) Menerima dan menghitung secara hati-hati setiap emas dari nasabah.
- 3) Bertanggung jawab atas kebenaran perhitungan pembiayaan atas jaminan emas dan juga bertanggung jawab hingga pelunasan cicilan emas.

e. *Syariah Funding Executive (SFE)*

Adapun karyawan outsourcing yang mendapat tugas penempatan dicabang untuk membantu cabang dalam peningkatan pertumbuhan dana consumer. Dengan kata lain SFE merupakan marketing funding bertugas hanya mencari dana-dana konsum yang memiliki arti dan maksud yang sama dengan syariah *funding executive*.

Adapun tanggung jawab dari SFE adalah :

- 1) Menjelaskan ketentuan tabungan pada saat nasabah akan membuka rekening tabungan.
- 2) SFE bertanggung jawab dalam melakukan pemeriksaan atas kelengkapan dokumen nasabah dengan melakukan verifikasi

serta membubuhkan stempel verifikasi dan paraf pada seluruh dokumen data nasabah yang akan membuka rekening tabungan sebelum diberikan ke *customer service*.

- 3) SFE ikut serta dalam program- program *consumer funding*
- 4) SFE wajib melaporkan perolehan target tepat waktu sesuai ketentuan
- 5) SFE tidak boleh mengendapkan dana nasabah ke rekening pribadi
- 6) SFE membubuhkan paraf semua dokumen persyaratan legalitas asli yang sudah difotokopi dan stempel “foto copy sesuai asli” beserta tanggal.

*f. Operational Officer*

Ringkasan pekerjaan *Operational Office* yaitu memastikan aktifitas operasional *Branch Office* terkelola sesuai dengan ketentuan yang berlaku untuk mendukung target *Branch Office*. Tanggung jawab utama *Operational Officer* adalah sebagai berikut:

- 1) Memastikan terkendalinya biaya operasional *Branch Office* dengan efisien dan efektif.
- 2) Memastikan transaksi harian operasional telah sesuai dengan ketentuan dan SOP yang telah ditetapkan.
- 3) Memastikan terlaksananya layanan nasabah yang optimal sesuai standar layanan *Branch Office*.
- 4) Memastikan ketersediaan likuiditas yang memadai.

- 5) Memastikan pelaksanaan seluruh kegiatan administrasi, dokumentasi dan kearsipan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
  - 6) Memastikan pemenuhan kewajiban pelaporan sesuai dengan peraturan yang berlaku (internal dan eksternal).
  - 7) Memastikan kebenaran dan kewajaran pencatatan laporan keuangan.
  - 8) Mengelola sarana dan prasarana *Branch Office*.
  - 9) Memastikan implementasi KYC dengan baik.
  - 10) Memastikan implementasi peraturan perusahaan dan ketentuan internal perusahaan bidang ketenagakerjaan kepada seluruh pegawai *Branch Office*.
- g. *Customer Service*

Ringkasan pekerjaan *Customer Service* yaitu melaksanakan kegiatan operasional dan melayani nasabah sesuai dengan ketentuan Bank dan standar pelayanan. Sedangkan tanggung jawab utamanya adalah sebagai berikut:

- 1) Memberikan informasi produk dan jasa BSM kepada nasabah.
- 2) Memproses permohonan pembukaan dan penutupan rekening tabungan, giro dan deposito.
- 3) Menyampaikan dokumen berharga Bank dan Kartu ATM kepada nasabah.

- 4) Membuat laporan pembukaan dan penutupan rekening, keluhan nasabah serta *stock opname* kartu ATM.
- 5) Memblokir Kartu ATM sesuai permintaan nasabah.
- 6) Melayani permintaan buku Cek atau Bilyet Giro, surat refrensi bank/surat keterangan bank dan sebagainya.
- 7) Memelihara persediaan Kartu ATM sesuai kebutuhan.
- 8) Menindaklanjuti dan menyelesaikan keluhan nasabah.
- 9) Melakukan *maintenance* terhadap nasabah eksisting (*crossselling* produk dan *top up*).
- 10) Melakukan standar layanan optimal kepada nasabah sesuaiSLA.
- 11) Mendistribusikan salinan rekening koran kepada nasabah.
- 12) Menginput data *customer & loan facility* yang lengkap danakurat.
- 13) Menerima berkas permohonan nasabah *walk in* segmenkonsumer (antara lain implan konsumer, cicil emas, danpensiunan)
- 14) Melaksanakan proses pembiayaan (implan / pensiunan / cicilemas / umroh) nasabah walk in.

#### *h. Teller*

Ringkasan pekerjaan *teller* yaitu melayani kegiatan transaksi uang tunai, non tunai, surat-surat berharga, dan kegiatan kas lainnya sesuai standar layanan perbankan. Sedangkan tanggung jawab utamanya adalah sebagai berikut:

- 1) Melakukan transaksi tunai & non-tunai sesuai dengan ketentuan.
- 2) Mengelola saldo kas Teller sesuai limit yang ditentukan.
- 3) Mengelola uang yang layak dan tidak layak edar/uang palsu.
- 4) Menjaga keamanan dan kerahasiaan kartu specimen tanda tangan.
- 5) Melakukan cash count akhir hari.
- 6) Mengisi uang tunai di mesin ATM BSIS.
- 7) Menyediakan laporan transaksi harian.

*i. Security*

Menjamin keamanan asset kantor, menjaga ketertiban baik selama jam operasional maupun diluar jam operasional. Dan melaksanakan aktifitas standar layanan di lingkungan kerja.

*j. Driver*

Menjaga kelancaran operasional kendaraan dinas berjalan dengan baik, Adapun tugas dan tanggung jawab driver:

- 1) Menjaga dan memastikan kendaraan dinas dalam kondisi yang terawat dengan baik, aman, dan layak jalan.
- 2) Mengoperasikan kendaraan dengan baik dan benar
- 3) Memastikan ketersediaan BBM dalam kondisi yang stabil
- 4) Memastikan pegawai yang menggunakan kendaraan sampai ke tujuan dengan selamat dan tepat waktu
- 5) Memastikan setiap karyawan yang menggunakan kendaraan dinas sudah mendapatkan izin dari pejabat yang berwenang.



k. *Office Boy* (OB)

Adapun tanggung jawabnya adalah :

- 1) Menjaga kebersihan dan perawatan gedung beserta fasilitas dan inventaris kantor.
- 2) Mengatur dan menjaga stok kebutuhan logistik kantor
- 3) Mengatur pengiriman surat atau barang, mencatat surat-surat masuk, serta mendistribusikan dan mengarsipnya dengan baik
- 4) Menjawab telfon masuk pada meja operator dengan benar
- 5) Mengoprasikan mesin fotocopy dan membantu mendokumentasikan file pembiayaan dengan baik
- 6) Memastikan sarana dan prasarana kantor dapat berfungsi dengan baik
- 7) Menjaga dan memelihara sepeda motor kantor, ketersediaan BBM, termasuk pembiayaan pajak, serta pengurusan surat-surat kendaraan
- 8) Memastikan ketersediaan konsumsi bagi karyawan yang bekerja lembur

**B. Temuan Penelitian**

Dalam penelitian kualitatif deskriptif ini peneliti memaparkan temuan penelitian berdasarkan hasil wawancara langsung dengan bapak Mohammad Fadjar selaku *Branch Manager* PT. Bank Syariah Indonesia (BSM) KC Tangerang Ciputat. Menganalisis data ini telah dilakukan dan bersamaan dengan proses pengumpulan data di lapangan.

Dari penelitian yang telah dilakukan, peneliti mendapatkan beberapa temuan yang dapat menggambarkan tentang “Strategi Pengembangan Kualitas Sumber Daya Manusia di Bank Syariah Indonesia (BSM) KC Tangerang Ciputat”. Merujuk pada hasil penyajian data yang peneliti sajikan pada sub bab sebelumnya. Saat ini secara mendetail dan sistematis dapat peneliti sampaikan temuan-temuan penelitian apa saja yang diperoleh dari hasil penyajian data tersebut, yang sesuai dengan focus dan subfokus penelitian. Adapun temuan penelitian adalah sebagai berikut:

Strategi yang dilakukan Bank Syariah Indonesia (BSM) KC Tangerang Ciputat dalam mengembangkan kualitas sumber daya manusia yaitu:

a. Pemberian Motivasi

Pemberian motivasi yaitu pemberian semangat, dorongan berupa penyuluhan atau pembinaan tentang penyadaran bahwa karyawan merupakan subjek dalam perusahaan. Karyawan juga diberikan motivasi untuk pengembangan karier atau pribadi dengan cara memberikan *support* kepada karyawan untuk melanjutkan pendidikan kejenjang yang lebih tinggi. Sebagai subjek karyawan merupakan motor penggerak terhadap jalannya perusahaan akan ditentukan oleh kualitas kerja karyawan yang ada. Sehingga hanya karyawan yang berkualitas dan mempunyai kontribusi yang besar pada perusahaan yang layak untuk mendapatkan posisi dan fasilitas-fasilitas. Dengan pemberian motivasi ini diharapkan karyawan dapat termotivasi untuk selalu meningkatkan pengetahuan maupun kualitas kerjanya. Bentuk pemberian motivasi

berupa pengarahan dalam pertemuan, pemberian motivasi secara internal melalui panggilan kepada karyawan secara personal oleh pimpinan.<sup>1</sup>

b. Pemberian Diklat

Dalam peningkatan kinerja karyawan Bank Syariah Indonesia (BSM) KC Tangerang Ciputat mempunyai tujuan yang dititikberatkan untuk memperbaiki efektivitas dan efisiensi kerja dalam melaksanakan dan mencapai tujuan sasaran program kerja yang telah ditetapkan. Dengan adanya pelatihan dan pengembangan yang diadakan perusahaan tentu akan memberikan manfaat yang diperoleh terutama perusahaan dan karyawan. Adapun manfaat yang diperoleh dalam strategi perusahaan meningkatkan kinerja karyawan yaitu:

- 1) Meningkatkan rasa puas, menumbuhkan semangat kerja dan rasa percaya diri pada karyawan serta mengurangi angka ketidakhadiran. Hal ini dapat meningkatkan dedikasi karyawan terhadap perusahaan.
- 2) Memperbaiki metode dan sistem kerja. Hal ini dapat memperlancar proses kerja dan efisiensi waktu.
- 3) Mengurangi kesalahan dalam bekerja sehingga mengurangi beban pemborosan.
- 4) Komunikasi dan kerjasama antar karyawan menjadi lebih baik. Hal ini menciptakan suasana yang nyaman dan kekeluargaan dalam bekerja.

---

<sup>1</sup> Mohammad Fadjar, Branch Manager Bank Syariah Indonesia (BSM) KC Tangerang Ciputat, *Wawancara Pribadi*, Ciputat, 17 Februari 2021.

c. Diberikan Promosi Jabatan

Promosi adalah pemberian kepercayaan kepada karyawan untuk menduduki jabatan tertentu pada jenjang tertentu. Promosi jabatan merupakan salah satu persyaratan karyawan untuk menduduki jabatan-jabatan yang ada.

Ada beberapa sebab mengapa di dalam setiap badan usaha perlu diambil tindakan promosi. Pertama-tama ialah untuk mempertinggi semangat kerja pegawai. Bilamana promosi direalisasikan kepada mereka yang menghasilkan prestasi kerja yang tinggi, maka ada daya perangsang bagi para pegawai untuk mempertinggi semangat kerja. Semangat kerja yang tinggi adalah perlu bagi setiap badan usaha, dan hal ini untuk sebagian dapat diakibatkan oleh pemberian promosi yang objektif. Pegawai yang cukup lama dan memberikan prestasi besar pada Bank Syariah Indonesia (BSM) KC Tangerang Ciputat dikembangkan dengan menugaskan ia untuk menerima kekuasaan dan tanggung jawab yang lebih besar dengan kata lain dengan jalan promosi. Apabila terdapat lowongan jabatan pada struktur organisasi maka pimpinan akan mempertimbangkan karyawan yang memiliki sertifikat diklat yang diselenggarakan oleh Dinas Koperasi Wilayah, disamping memiliki kapasitas dan kapabilitas sesuai dengan tugas, wewenang dan tanggung jawab pada jabatan yang lowong tersebut.

Melihat begitu pentingnya peningkatan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan, maka Metode yang dilakukan Bank Syariah

Indonesia (BSM) KC Tangerang Ciputat dalam mengembangkan sumber daya manusia yaitu sebagai berikut:

1) *Diklat On The Job*

*Diklat on the job* adalah pelatihan yang dilakukan oleh Bank Syariah Indonesia (BSM) KC Tangerang Ciputat sendiri dan dilaksanakan sebagai bagian dari pelaksanaan kerja karyawan. *Diklat on the job* yang dilaksanakan berupa:

a) *Rotasi Jabatan (Job Rotation)*

Bank Syariah Indonesia (BSM) KC Tangerang Ciputat melakukan pemindahan tugas karyawan dari satu unit kerja ke unit kerja yang lain untuk menyesuaikan dengan pendidikan dan keahlian karyawan. Rotasi jabatan dianggap penting karena dapat mengurangi rasa jenuh karyawan terhadap satu pekerjaan yang sama dan terus menerus. Dengan cara ini maka karyawan akan memperoleh banyak pengalaman kerja. Di tempat kerjanya yang baru, seorang karyawan akan dapat lebih mengasah kemampuannya dan mengetahui sampai sejauh mana kemampuan karyawan tersebut dalam bekerja.

b) *Latihan Instruksi Pekerjaan (Job Instruction Training)*

Latihan instruksi pekerjaan di Bank Syariah Indonesia (BSM) KC Tangerang Ciputat dilakukan dengan cara penugasan kepada karyawan untuk menangani pekerjaan tertentu. Dengan cara ini, seorang karyawan diperintahkan melaksanakan tugas

yang sebelumnya sudah atau belum pernah dikerjakan dan berhubungan dengan pekerjaannya. Latihan instruksi pekerjaan berfungsi untuk meningkatkan kinerja dan spesialisasi karyawan sekaligus untuk menguji sejauh mana seorang karyawan mampu menggunakan kepercayaan yang diberikan kepadanya.

c) Magang (*Apprenticeship*)

Bank Syariah Indonesia (BSM) KC Tangerang Ciputat melakukan program magang dengan cara menugaskan kepada karyawan ke lembaga lain atau cabang perusahaan di daerah. Karyawan diberikan kesempatan untuk bertugas dicabang lain untuk mengetahui keadaan perusahaan di cabang. Keadaan perusahaan di cabang satu akan berbeda dengan tempat sebelumnya seorang karyawan bekerja, sehingga seorang karyawan akan terlatih untuk dapat menyelesaikan berbagai masalah yang berbeda.

d) Pembekalan (*Coaching*)

Pada Bank Syariah Indonesia (BSM) KC Tangerang Ciputat *coaching* merupakan pelatihan dan pengarahan terhadap karyawan baru oleh karyawan senior atau pemimpin. Karyawan dibimbing agar dapat memahami pekerjaannya dan dapat bekerja dengan baik. Dalam program ini seorang pemimpin atau kepala seksi memegang peranan yang penting dan sangat

berpengaruh terhadap proses adaptasi dan pemahaman tentang pekerjaan yang baru.

2) Diklat *Off The Job*

Diklat *off the job* adalah diklat yang dilaksanakan oleh Bank Syariah Indonesia (BSM) KC Tangerang Ciputat sendiri ataupun dapat bekerjasama dengan pihak lain diluar perusahaan. Pelaksanaan diklat ini adalah dalam waktu tertentu dengan membebastugaskan karyawan untuk sementara guna mengikuti program diklat. Diklat *off the job* dapat berupa:

a) Pengembangan kepribadian

Pengembangan kepribadian dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan terutama dari aspek kepribadian (perilaku, moral dan etika). Langkah yang dilakukan adalah: (1) Pengajian yang diadakan secara rutin. (2) *Problem solving* yaitu kegiatan pengarahan (dengan bentuk obrolan santai) yang dilakukan oleh pemimpin atau kepala seksi dengan karyawannya untuk mencari pemecahan suatu masalah. (3) Pemberihan pengarahan dari kepala perusahaan setiap ada kesempatan. (4) Belajar sendiri, caranya adalah perusahaan membebaskan karyawannya untuk mencoba mempelajari pekerjaan diluar pekerjaannya dengan bertanya maupun meminta bimbingan. Misalnya *Customer Service* menjadi *Teller*. (5) Mendatangkan penceramah untuk

melakukan seminar atau ceramah-ceramah islami untuk menyejukkan psikologi dan pengembangan kepribadian.

*b) Lectures*

Metode yang digunakan adalah *Lectures* (kuliah) dengan cara penyajian informasi secara lisan. Karyawan diberi tugas untuk memberikan prestasi atau ceramah yang bersifat tematis tentang pekerjaannya maupun tentang ilmu-ilmu spiritual (keagamaan). Hal ini memberikan pengaruh positif terhadap kemampuan presentasi, pengembangan diri, maupun kepercayaan diri karyawan.

### **C. Pembahasan Temuan Penelitian**

Pada bagian ini peneliti akan menyajikan pembahasan hasil penelitian yang telah dikemukakan pada sub-sub sebelumnya. Pembahasan hasil penelitian dilakukan dengan cara memaparkan temuan-temuan penelitian berdasarkan pandangan peneliti sebagai tindak lanjut, yang berupa antisipasi terhadap fokus penelitian seperti yang tertuang dalam tujuan penelitian, yaitu mendiskripsikan secara langsung secara luas tentang “Strategi Pengembangan Kualitas Sumber Daya Manusia di Bank Syariah Indonesia (BSM) KC Tangerang Ciputat”.

Strategi adalah cara mengerjakan sesuatu untuk mencapai tujuan tertentu. Didalamnya biasanya termasuk formulasi tujuan dan kumpulan rencana kegiatan. Hal ini mengidentifikasikan adanya upaya memperkuat daya saing



pekerja bisnis dalam mengelola organisasi dan mencegah pengaruh luar yang negatif pada kegiatan organisasi.<sup>2</sup>

Salah satu pengolahan paling penting dalam dunia perbankan adalah pengelolaan terhadap sumber daya manusia. Hal ini disebabkan sumber daya merupakan tulang punggung dalam menjalankan roda kegiatan operasional suatu bank. Untuk itu penyediaan sumber daya manusia sebagai motor penggerak operasional haruslah disiapkan sedini mungkin.

Dalam memperoleh karyawan atau sumber daya manusia yang cakap, memerlukan suatu pelatihan dan pengembangan karena pelatihan dan pengembangan merupakan upaya untuk mempersiapkan karyawan atau sumber daya manusia yang berkualitas agar tujuan perusahaan dapat tumbuh dan berkembang sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi sekarang ini.

Strategi pengembangan kualitas sumber daya manusia yang dilakukan Bank Syariah Indonesia (BSM) KC Tangerang Ciputat yang *Pertama*, adalah pemberian motivasi kerja kepada karyawan, dengan pemberian motivasi ini diharapkan karyawan dapat termotivasi untuk selalu meningkatkan pengetahuan maupun kualitas kerjanya. Bentuk pemberian motivasi berupa pengarahan dalam pertemuan, pemberian motivasi secara internal melalui panggilan kepada karyawan secara personal oleh pimpinan. *Kedua*, kemudian karyawan mengikuti diklat untuk mendapatkan sertifikat, dengan adanya pelatihan dan pengembangan yang diadakan perusahaan tentu akan

---

<sup>2</sup> Sjafrli Mangkupawira, *Manajemen Sumber Daya Strategik* (Bogor:Ghalia Indonesia, 2001), hlm. 13-14.

memberikan manfaat yang diperoleh terutama perusahaan dan karyawan. Adapun manfaat yang diperoleh dalam strategi perusahaan meningkatkan kinerja karyawan yaitu: 1) Meningkatkan rasa puas, menumbuhkan semangat kerja dan rasa percaya diri pada karyawan serta mengurangi angka ketidakhadiran. Hal ini dapat meningkatkan dedikasi karyawan terhadap perusahaan. 2) Memperbaiki metode dan sistem kerja. Hal ini dapat memperlancar proses kerja dan efisiensi waktu. 3) Mengurangi kesalahan dalam bekerja sehingga mengurangi beban pemborosan. 4) Komunikasi dan kerjasama antar karyawan menjadi lebih baik. Hal ini menciptakan suasana yang nyaman dan kekeluargaan dalam bekerja. Dan yang **Ketiga**, adalah apabila setelah mengikuti diklat serta sudah memiliki sertifikat kemudian karyawan ada peningkatan kinerja maka karyawan akan diberikan promosi. Promosi berarti kenaikan jabatan, yakni menerima kekuasaan dan tanggungjawab lebih besar dari kekuasaan dan tanggungjawab sebelumnya. Setiap perusahaan harus menganut suatu program promosi agar perusahaan dapat menjalankan aktivitasnya dengan baik, bagaimanapun keadaan perusahaan. Disamping itu, promosi diberi juga kepada pegawai yang membuktikan kesanggupan dan loyalitasnya kepada perusahaan.<sup>3</sup>

Pentingnya peningkatan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan, maka Metode yang dilakukan Bank Syariah Indonesia (BSM) KC Tangerang Ciputat dalam mengembangkan sumber daya manusia yaitu diklat *on the job* dan diklat *off the job*. Diklat *on the job* dibagi menjadi empat

---

<sup>3</sup> M. Manullang dan Marihot Manulang, *Manajemen Personalia*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2015, h. 153.

yaitu: rotasi jabatan, pembekalan, magang, dan latihan instruksi jabatan. Diklat *off the job* menjadi dua yaitu: pengembangan kepribadian (peningkatan kinerja karyawan terutama dari aspek kepribadian), dan *lectures* (kuliah).

Pengembangan sumber daya manusia di Bank Syariah Indonesia (BSM) KC Tangerang Ciputat merupakan salah satu langkah yang ditempuh untuk mewujudkan karyawan yang mempunyai integritas dan kemampuan yang tinggi. Dengan sumber daya manusia yang bagus maka akan memberikan dampak positif untuk perusahaan.

Dalam meningkatkan strategi pengembangan kualitas sumber daya manusia ada beberapa kendala yang dihadapi oleh Bank Syariah Indonesia (BSM) KC Tangerang Ciputat yaitu: 1) Latar belakang yang tidak sama atau heterogen, seperti pendidikan dasarnya, pengalaman kerjanya, dan usianya. Hal ini akan menyulitkan dan menghambat kelancaran pelaksanaan latihan dan pendidikan karena daya tangkap, persepsi dan daya nalar mereka terhadap pelajaran yang diajarkan berbeda. 2) Mengatur ritme pekerjaan, ketika karyawan mengikuti pelatihan mereka harus meninggalkan pekerjaan. Disinilah mereka mendapatkan kebingungan.

Untuk itu, berikut solusi yang dapat dilakukan oleh Bank Syariah Indonesia (BSM) KC Tangerang Ciputat terkait kendala dalam pengembangan Kualitas Sumber Daya Manusia: 1) Untuk kendala yang pertama, terkait kendala peserta yang heterogen, Bank Syariah Indonesia (BSM) KC Tangerang Ciputat dapat melaksanakan program pelatihan dan pengembangan secara fokus dan terarah. BSI (BSM) KC Tangerang Ciputat

dapat melaksanakan program pengembangan secara tematis agar tepat mengenai sasaran. BSI (BSM) KC Tangerang Ciputat sendiri sudah menghimbau serta memotivasi karyawan dengan cara mendorong para karyawan untuk melanjutkan studi-nya ke jenjang yang lebih tinggi sehingga wawasan dan cara berfikir karyawan lebih luas. 2) Yang kedua mengenai mengatur ritme pekerjaan, ketika karyawan harus meninggalkan pekerjaan untuk mengikuti pelatihan, mereka tidak bisa menyelesaikan tanggung jawab pekerjaannya maka solusinya adalah dengan cara mencari seseorang yang dapat menggantikan pekerjaannya untuk sementara waktu selama karyawan itu meninggalkan pekerjaannya.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dipaparkan pada bab sebelumnya dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

Strategi pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan Bank Syariah Indonesia (BSM) KC Tangerang Ciputat adalah dengan memberi motivasi kerja kepada karyawan, kemudian karyawan mengikuti diklat untuk mendapatkan sertifikat, dan apabila telah mengikuti diklat karyawan ada peningkatan kinerja maka karyawan akan diberikan promosi.

Bank Syariah Indonesia (BSM) KC Tangerang Ciputat membuat strategi pengembangan sumber daya manusia agar sumber daya manusia yang bekerja dapat berkembang sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi sekarang ini serta mampu mencapai tujuan organisasi sekarang dan masa yang akan datang.

Metode yang dilaksanakan oleh Bank Syariah Indonesia (BSM) KC Tangerang Ciputat dalam mengembangkan sumber daya manusia yaitu diklat *on the job* dan diklat *off the job*. Dalam hal ini BSI (BSM) KC Tangerang Ciputat merasakan banyak hal positif setelah melakukan berbagai strategi pengembangan salah satunya adalah tingkat profesionalisme karyawannya yang semakin meningkat.

Dalam melakukan pengembangan sumber daya manusia di Bank Syariah Indonesia (BSM) KC Tangerang Ciputat masih terdapat kendala-kendala

sebagai berikut: Latar belakang yang tidak sama atau heterogen, dan karyawan yang diberi pelatihan belum bisa mengatur ritme pekerjaan. Untuk itu, berikut solusi yang dapat dilakukan oleh Bank Syariah Indonesia (BSM) KC Tangerang Ciputat terkait kendala dalam pengembangan Kualitas Sumber Daya Manusia yaitu: 1) terkait kendala peserta yang heterogen, Bank Syariah Indonesia (BSM) KC Tangerang Ciputat dapat melaksanakan program pelatihan dan pengembangan secara fokus dan terarah. BSI (BSM) KC Tangerang Ciputat juga dapat melaksanakan program pengembangan secara tematis agar tepat mengenai sasaran. BSI (BSM) KC Tangerang Ciputat sendiri sudah menghimbau serta memotivasi karyawan dengan cara mendorong para karyawan untuk melanjutkan studinya ke jenjang yang lebih tinggi sehingga wawasan dan cara berfikir karyawan lebih luas. 2) Yang kedua mengenai mengatur ritme pekerjaan, solusinya adalah dengan cara mencari seseorang yang dapat menggantikan pekerjaannya untuk sementara waktu selama karyawan itu meninggalkan pekerjaannya.

## **B. Saran**

Dari hasil penelitian yang diperoleh, maka penulis memberikan saran-saran sebagai berikut:

1. Diharapkan PT. Bank Syariah Indonesia (BSM) KC Tangerang Ciputat agar lebih terus mengembangkan sumber daya yang ada untuk meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan. Dan terus memberikan motivasi atau dorongan bagi mahasiswa yang akan memasuki dunia kerja khususnya di bidang perbankan.

2. Dalam proses rekrutmen sumber daya manusia Bank Syariah Indonesia (BSM) KC Tangerang Ciputat agar lebih mengutamakan kandidat yang memiliki latar belakang syariah guna meningkatkan perkembangan perbankan syariah.
3. Sosialisasi Perbankan Syariah harus lebih ditingkatkan, agar masyarakat dapat mengetahui keunggulan Bank Syariah dibandingkan Bank Konvensional.
4. Untuk peneliti selanjutnya disarankan untuk meneliti strategi dan perspektif sudut pandang yang berbeda sehingga dapat menambah khasanah keilmuan khususnya jurusan Perbankan Syariah.

## DAFTAR PUSTAKA

- Fahmi, Abu. et.al. 2014. *HRD Syariah Teori dan Implementasi Manajemn Sumber Daya Manusia Berbasis Syariah*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka.
- Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Jakarta. 2018. *Panduan Praktis Menulis Skripsi*. Cirendeu: PT. Wahana Kordofa.
- Hasibun, Malayu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Lexy J Moloeng. 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mangkuprawira, Sjafri. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Nawawi, Hadari. 2003. *Perencanaan SDM untuk Organisasi Profit yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Priansah, Donni Juni. 2014. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Priyono dan Marnis. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Zifatama Publisher.
- Samsudin, Sadili. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manuisa*. Cetakan Pertama. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Sulistiyani, Ambar T dan Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Suryadana, M.Liga. 2015. *Pengelolaan SDM Berbasis Kinerja*. Bandung: Alfabeta.



Wawancara dengan Mohammad Fadjar (Branch Manager) PT. Bank Syariah Indonesia (BSM) KC Tangerang Ciputat. Pada tanggal 17 Februari 2021.

### **Karya Ilmiah**

Amanda, Widiya Reshe. “Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai PT. Bank BNI Syariah Cabang Darmawangsa Surabaya”, Skripsi *pada Program Sarjana Ekonomi Syariah* Universitas Islam Negeri Sunan Ampel. Surabaya: t.d. 2014.

Anggraini, Fadilah. “Mekanisme Rekrutmen Sumber Daya Manusia Pada Pt. Brisyarlah Kantor Cabang Medan”. Skripsi *Studi D-III Perbankan Syariah* Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan. Medan: t.d. 2016.

Barus, Nina Ristia. “Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Upaya Meningkatkan Mutu Pelayanan Terhadap Nasabah pada PT. Bank BNI Syariah KC Medan”. Skripsi *Studi D-III Perbankan Syariah* Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan. Medan: t.d. 2017.

Gerhana, W., Dkk. 2019. “Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia dan Profesionalisme Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Karyawan Dinas Pendidikan Hulu Sungai Selatan)”. *Jurnal Riset Inspirasi Manajemen dan Kewirausahaan*, 3(1), 50.

Gayo, Haliza Deli. “Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia, Pelayanan dan Inovasi Produk Terhadap Daya Saing Bank BNI Syariah Cabang Fatma Wati”. Skripsi *pada Program Sarjana Perbankan Syariah* Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta. Jakarta: t.d. 2017.

Hasan, Suhendri. “Strategi Peningkatan Kompetensi SDM BNI Syariah”. Skripsi *pada Program Sarjana Perbankan Syariah* Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta. Jakarta: t.d. 2017.

Hermanto. 2013. “Pengaruh Kualitas Pelayanan SDM Bank Syariah Terhadap Kepuasan Nasabah: Studi pada BPRS Berkah Ramadhan”. *Jurnal Etikonomi*, 12(1), 79-80.

Hidayat, Saleh. 2013. “Efektivitas Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah (KJKS dan UJKS) dalam Peningkatan Mutu

Pelayanan dan Kredibilitas Lembaga”. *Jurnal Ekonomi dan Hukum Islam*, 3(1), 90-91.

Jurana dan Rahman, A. 2014. “Pengaruh Kualitas Pembiayaan dan Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Efektifitas Pendapatan Pada PT. Bank Muamalat Indonesia Tbk Cabang Palu”. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Humanika JINA*, 3(2), 1107-1109.

Mirawati, Sri. “Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia di BMT Ramadana Salatiga”. Skripsi *Studi D-III Perbankan Syariah* Institut Agama Islam Negeri Salatiga. Salatiga: t.d. 2017.

Novianti, K. R. 2016. “Strategi Pengembangan Kualitas Sumber Daya Manusia dan Etika Bisnis Perbankan Syariah”. <https://www.researchgate.net/publication/333149896>, diakses tanggal 22 September 2020.

Pratiwi, R.,I. “Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia pada KJKS BMT Al-Hikmah Ungaran”. Skripsi Studi D-III Perbankan Syariah Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang. Semarang: t.d. 2016.

Pratiwi, S.,L dan Cahyono, H. 2018. “Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Peningkatan Kualitas SDM Bank Syariah pada Bank Syariah Mandiri Lamongan”. *Jurnal Ekonomi Islam*, 1(2), 145-153.

Riwayati, Anggun. “Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia pada PT. BPRS PNM Binama Semarang”. Skripsi *Studi D-III Perbankan Syariah* Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang. Semarang: t.d. 2017.

S. Hasiani, Freshka. 2015. “Analisis Kualitas Sumber Daya Manusia dan Pengaruhnya Terhadap Pertumbuhan Ekonomi di Kabupaten Pelalawan”. *Jurnal Online Mahasiswa Fakultas Ekonomi*, 2(2), 3-4.

Sari, N dan Amri, A. 2018. “Peran Sumber Daya Manusia (SDM) dalam Perkembangan Perbankan Syariah: Analisis Kualitas dan Kinerja Pegawai”. *Jurnal Wacana Hukum Islam dan Kemanusiaan*, 18(2), 227-249.

Septian, Elza. “Penerapan Sistem Rekrutmen Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. BNI Syariah Cabang Padang”. Skripsi *pada Program Sarjana Ekonomi Islam* Universitas Islam Negeri (UIN) Jakarta Syarif Hidayatullah Jakarta. Jakarta: t.d.2009.

Trimulato. 2016. “Urgensi Penerapan Celestial Managemen Bagi Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia pada IKNB Syariah”. *Jurnal Ekonomi Islam*, 7(2), 6-7.

Wijaya, Rizky Sukma. “Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Produktivitas Karyawan”. Skripsi *pada Program Sarjana* Perbankan Syariah Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung. Lampung: t.d. 2019.

Yuniati. “Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Syariah di PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bangun Drajat Warga (BPRS BDW) Yogyakarta”, Skripsi *pada Program Sarjana* Manajemen Dakwah Universitas Islam Negeri Sunan Kali Jaga Yogyakarta. Yogyakarta: t.d. 2016.

**Bahan Pendukung dari Internet:**

Syaifullah, Hamli. [www.quireta.com/post/kebutuhan-sdm-perbankan-syariah](http://www.quireta.com/post/kebutuhan-sdm-perbankan-syariah). Diakses pada 17 September 2020, Pukul, 10.08.

[https://id.wikipedia.org/wiki/sumber\\_daya\\_manusia](https://id.wikipedia.org/wiki/sumber_daya_manusia). Diakses pada 20 Oktober 2020.

# **LAMPIRAN-LAMPIRAN**