



**STRATEGI PENINGKATAN KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA
(DI PT BNI SYARIAH PUSAT)**

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata Satu (S1)
Manajemen Perbankan Syariah

Disusun Oleh :

Nama: Rifda Alya

NPM: 2015570096

**FAKULTAS AGAMA ISLAM
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JAKARTA
1440 H/2019 M**

LEMBAR PERNYATAAN (ORISINALITAS)

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Rifda Alya
NPM : 2015570096
Program Studi : Management Perbankan Syariah
Fakultas : Fakultas Agama Islam
Judul Skripsi : Strategi Peningkatan Kompetensi Sumber Daya Manusia di PT, BNI Syariah

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, 18 Syawal 1440 H
22 Juni 2019 M

Yang Menyatakan,



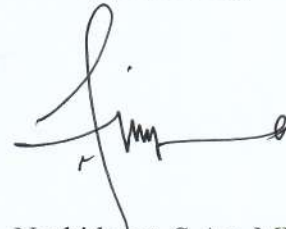
Rifda Alya

LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi yang berjudul “**Strategi Peningkatan Kompetensi Sumber Daya Manusia Di Pada PT. BNI Syariah Pusat**” yang disusun oleh **Rifda Alya**, **Nomor Pokok Mahasiswa: 2015570096** Program Studi Management Perbankan Syariah disetujui untuk diajukan pada Sidang Skripsi Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Jakarta.

Jakarta, 18 Syawal 1440 H
22 Juni 2019 M

Pembimbing,



Nurhidayat, S.Ag. MM.

LEMBAR PENGESAHAN PANITIA UJIAN SKRIPSI


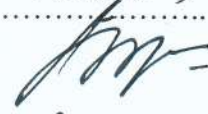
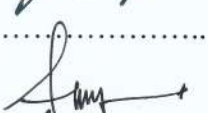
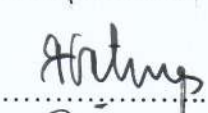

Skripsi yang berjudul “Strategi Peningkatan Kompetensi Sumber Daya Manusia (di PT. BNI Syariah Pusat)” yang disusun oleh Rifda Alya, Nomor Pokok Mahasiswa: 2015570096. Telah diajukan pada hari/tanggal: Kamis, 04 Juni 2019. Telah diterima dan disahkan dalam sidang skripsi (munaqasyah) Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Jakarta untuk memenuhi persyaratan mencapai gelar Sarjana Strata Satu (S1) Program Studi Manajemen Perbankan Syariah.

FAKULTAS AGAMA ISLAM

Dekan,



Rini Fatma Kartika, S.Ag., M.H.

Nama	Tanda Tangan	Tanggal
<u>Rini Fatma Kartika, S.Ag., M.H.</u> Ketua		23/7/2019
<u>Drs. Tajudin, M.A.</u> Sekretaris		23/7/2019
<u>Nurhidayat, S.Ag., MM.</u> Dosen Pembimbing		23/7/2019
<u>Rini Fatma Kartika, S.Ag., M.H.</u> Penguji I		23/7/2019
<u>Dr. Risdianto, S.H.I., M.H.</u> Penguji II		23/7/2019

FAKULTAS AGAMA ISLAM

Program Studi Manajemen Perbankan Syariah

Skripsi 22 Juni 2019

Rifda Alya

2015570096

Peningkatan Kompetensi Sumber Daya Manusia di PT. BNI Syariah

Xii + 64 halaman + 5 lampiran

ABSTRAK

Aset paling penting yang harus dimiliki oleh organisasi atau perusahaan dan harus diperhatikan dalam manajemen adalah tenaga kerja atau 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. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi yang digunakan PT. BNI Syariah dalam meningkatkan kompetensi pegawainya agar sesuai dengan standar pegawai bank syariah yang sesuai.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, dengan teknik pengumpulan data bersifat deskriptif. Data yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari hasil observasi dan wawancara dengan narasumber terkait, serta pengumpulan dokumentasi sebagai teknik pengumpulan data.

Dari penelitian ini didapat bahwasanya PT. BNI Syariah memiliki strategi khusus untuk mengembangkan dan meningkatkan kualitas kompetensi karyawannya dimulai dari seleksi perekrutan calon pegawai dan pelatihan yang diadakan PT. BNI Syariah bagi karyawan dan calon karyawannya.

Kata Kunci : Strategi, Peningkatan Kompetensi dan Sumber Daya Manusia

KATA PENGANTAR



Puji dan syukur dipanjatkan ke hadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan kasih-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini sesuai dengan waktu yang ditentukan.

Skripsi ini di tulis dalam upaya memenuhi salah satu tugas akhir dalam memperoleh gelar Strata Satu (S1) pada Program Studi Management Perbankan Syariah Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Jakarta, tahun 2019.

Tidak sedikit kendala yang dihadapi penulis di dalam proses penyelesaiannya, namun karena bimbingan, arahan, dan bantuan dari berbagai pihak baik moril maupun materil, sehingga kendala itu menjadi tidak terlalu berarti. Oleh karena itu, pada kesempatan ini, penulis menyampaikan terima kasih dan penghargaan kepada pihak-pihak berikut :

1. Prof. Dr. Syaiful Bahri, S.H., M.H., Rektor Universitas Muhammadiyah Jakarta.
2. Rini Fatma Kartika, S.Ag, M.H., Dekan Fakultas Agama Islam Universitas Muhhamdiyah Jakarta.
3. Nurhidayat, S.Ag, MM., Ketua Program Studi Managemen Perbankan Syariah Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Jakarta, sekaligus Dosen Pembimbing.
4. Seluruh Dosen dan karyawan Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Jakarta yang telah memberikan pelayanan.

5. Pihak Human Capital Development PT. BNI Syariah atas waktu dan kesediannya membantu penulis mengumpulkan data penelitian skripsi, sehingga penulis dapat merampungkan isi skripsi ini.
6. Kedua orangtua tercinta, serta adikku. Terima kasih atas dukungan, perhatian, kasih sayang, dan do'a yang tulus dan ikhlas sehingga penulis dapat menyelesaikan studi dengan baik. Skripsi ini kupersembahkan untuk Kedua Orangtuaku, sebagai rasa syukur dan terima kasih penulis atas cinta kasih dan kesabarannya, yang telah memberikan dukungan moril maupun materil sehingga penulis dapat menyelesaikan studi.

Penulis menyadari bahwa dalam skripsi ini masih banyak kekurangan dan keterbatasan, namun demikian diharapkan karya yang sederhana ini banyak memberikan manfaat. Amin.

Jakarta, 18 Syawal 1440 H
22 Juni 2019 M


Penulis

DAFTAR ISI

LEMBAR PERNYATAAN (ORISINALITAS)	i
LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
LEMBAR PENGESAHAN PANITIA UJIAN SKRIPSI	iii
ABSTRAK	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang.....	1
B. Fokus dan Subfokus.....	5
C. Perumusan Masalah	5
D. Kegunaan Penelitian	6
E. Sistematika Penulisan	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Deskripsi Konseptual Fokus dan Subfokus.....	8
1. Definisi Strategi.....	8
2. Definsi Kompetensi	
a. Pengertian Komptensi	9
b. Faktor yang Mempengaruhi Kecakapan Kompetensi	12

c. Standar Kompetensi SDM Syariah	13
3. Sumber Daya Manusia	14
a. Pengertian Sumber Daya Manusia.....	14
b. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	15
c. Fungsi- fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	17
3. Pengembangan.....	20
a. Konsep Dasar Pengembangan	20
b. Metode Pengembangan	21
c. Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia	22
d. Tujuan dan Manfaat Pengembangan SDM	23
4. Bank Secara Umum	25
a. Pengertian Bank Syariah	26
b. Perkembangan Bank Syariah	30
B. Hasil Penelitian yang Relevan.....	32

BAB III METODELOGI PENELITIAN

A. Tujuan Penelitian.....	35
B. Tempat dan Waktu Penelitian	35
C. Latar Penelitian.....	35
D. Metode dan Prosedur Penelitian.....	36
E. Data dan Sumber Data	36
F. Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data.....	37
G. Teknik Analisis Data	39
H. Validitas Data	40

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum tentang Latar Penelitian	43
1. Sejarah Berdirit BNI Syariah	44
2. Visi dan Misi BNI Syariah	46
3. Struktur Organsisasi	47
4. Deskripsi Tugas.....	49
B. Temuan Penelitian	53
C. Pembahasan Temuan Penelitian	61

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan.....	64
B. Saran	64

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

RIWAYAT HIDUP

DAFTAR TABEL

4.1 Jenis-jenis Pelatihan BNI Syariah.....	57
--	----

DAFTAR GAMBAR

3.1 Tringulasi Metode.....	41
3.2 Tringulasi Sumber.....	42
4.1 Struktur Organiasi Kantor Pusat PTBNI Syariah	57

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	1	Lembar Keterangan Bimbingan Skripsi
Lampiran	2	Surat Keterangan Permohonan Riset/Penelitian
Lampiran	3	Pedoman Wawancara
Lampiran	4	Struktur Organisasi BNI Syariah
Lampiran	5	Surat Keterangan Penelitian

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

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 keberhasilan. Betapapun majunya teknologi, berkembangnya informasi, tersedianya modal dan memadainya bahan, namun jika tanpa sumber daya manusia maka akan sulit bagi organisasi untuk mencapai tujuannya. Betapapun bagus perumusan tujuan dan rencana organisasi, agaknya hanya akan sia-sia belaka jika unsur sumber daya manusianya tidak diperhatikan, apalagi kalau ditinggalkan.

Perkembangan organisasi atau perusahaan terkait erat dengan kualitas sumber daya manusianya. Apabila sumber daya manusia kualitasnya rendah, stagnasi organisasi perusahaan kemungkinan besar akan terjadi. Dari keseluruhan sumber daya yang tersedia dalam suatu organisasi, baik organisasi publik maupun swasta, sumber daya manusia adalah yang paling penting dan sangat menentukan.¹

¹ Burhanuddin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2015), h. 39

Setiap manusia dibekali kemampuan berupa kelebihan dan kekurangan yang berbeda-beda antara yang satu dengan yang lainnya. 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 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 operasi 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 tujuan, tanpa adanya sumber daya manusia maka seluruh kegiatan operasional perusahaan akan terhenti yang berujung perkembangan organisasi yang terhambat. Dengan menyadari pentingnya peran sumber daya manusia, perusahaan dituntut untuk dapat mengelolanya dengan baik agar bisa mengoptimalkan kemampuan yang dimiliki karyawannya, serta para karyawan harus berkompetisi mengingat persaingan terjadi begitu ketat.

Peningkatan Sumber daya manusia merupakan sebuah cara efektif untuk menghadapi tantangan-tantangan, termasuk ketertinggalan sumber daya manusia serta keragaman sumber daya manusia yang ada dalam organisasi, perubahan teknik kegiatan yang disepakati dan perputaran sumber daya manusia.² Serta peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan suatu tujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral para karyawan. Peningkatan sumber daya manusia dianggap penting bagi suatu lembaga karena melalui peningkatan karyawan yang ada, hal ini akan mengurangi ketergantungan organisasi pada penggunaan tenaga-tenaga ahli dari luar lembaga tersebut. Jika pegawai dikembangkan dengan baik, pekerjaan-pekerjaan yang strategis sangat mungkin diisi dari dalam organisasi sendiri. Promosi dan pengalihan posisi karyawan juga menunjukkan bahwa mereka memiliki peluang karier, tidak hanya berhenti pada sebuah posisi pekerjaan. Organisasi memperoleh manfaat dari kelanjutan operasional dengan kinerja yang meningkat, sementara para pegawai memiliki komitmen lebih besar kepada organisasi.³

Membahas tentang kinerja karyawan tidak akan terlepas dengan adanya faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang. Mengingat permasalahan sangat kompleks, maka pihak-pihak yang terlibat dalam perusahaan harus cermat dalam mengamati sumber daya yang ada. Budaya organisasi dan kompetensi merupakan bagian dari faktor-faktor yang dapat mempengaruhi terciptanya kinerja karyawan.

² M. Kadarisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Grafindo,2013), h. 6.

³ *Ibid*, h. 12.

Perkembangan perbankan syariah di Indonesia tergolong sangat pesat, hal ini ditandai dengan peningkatan jumlah jaringan kantor diseluruh pelosok tanah air. Total jumlah jaringan kantor perbankan syariah per Desember 2018 sebanyak 2.229 (angka Sementara), berdasarkan statistik perbankan syariah yang dikeluarkan oleh Bank Indonesia angka ini masih bisa berubah. Meski secara komulatif jumlah total kantor agak menurun bila dibandingkan tahun 2015 yang mencapai 2.301 kantor di seluruh Indonesia, jumlah pegawai justru bertambah secara signifikan. Perkembangan bank syariah memiliki konsekuensi terhadap peningkatan kebutuhan pasar tenaga kerja. Berdasarkan data Bank Indonesia tenaga kerja yang masuk di sektor perbankan syariah terus meningkat dalam lima tahun terakhir. Rata-rata perkembangan kebutuhan sumber daya manusia dalam lima tahun terakhir sebesar 17.01%,⁴

Walaupun jaringan kantor dan sumber daya manusia perbankan syariah mengalami pertumbuhan, akan tetapi tetap menimbulkan masalah, yaitu kesiapan sumber daya manusia untuk menggerakkan kegiatan perbankan syariah baik secara kuantitatif maupun kualitatif belum memadai.

Dengan demikian, pemenuhan akan sumber daya manusia yang kompeten akan sangat menentukan masa depan perbankan syariah itu sendiri. Permasalahan lain yang muncul adalah pertumbuhan jumlah perbankan syariah tidak disertai dengan kualitas sumber daya manusia yang memiliki basis keilmuan syariah karna pada saat ini seluruh Bank Syariah membuka kesempatan bagi lulusan non-perbankan syariah atau ekonomi syariah.

⁴ Data Stasistik Perbankan Syariah

Tidak mudah mencari sumber daya manusia syariah yang professional, karena pada umumnya sumber daya manusia yang berkerja pada bank syariah berlatar belakang pendidikan non syariah, untuk itu perbankan syariah perlu meningkatkan kualitas sumber daya manusianya disamping peningkatan kualitas lainnya seperti produk dan jasa perbankan.

Dengan bertitik tolak pada pemaparan di atas, maka penulis tertarik untuk meneliti lebih mendalam mengenai “Strategi Peningkatan Kompetensi Sumber Daya Manusia Di PT. BNI Syariah”.

B. Fokus dan Subfokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang diatas, maka focus masalah dari penelitian ini yaitu, strategi yang ditempuh oleh BNI Syariah dalam merekrut Sumber Daya Manusia yang berkompeten dan solusi untuk meningkatkan kompetensi Sumber Daya Manusia di BNI Syariah. Dan Subfokus penelitian ini dibatasi hanya untuk menganalisis apa saja yang dilakukan BNI Syariah untuk meningkatkan kompetensi Karyawannya.

C. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang sudah dibahas sebelumnya, penulis ingin mencermati persoalan-persoalan dari pembahasan sebelumnya dan penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

Bagaimana Strategi BNI Syariah dalam meningkatkan kompetensi karyawannya?

D. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, antara lain :

1. Bagi Peneliti:

Memperoleh pengetahuan yang bersifat fakta yang terjadi di Bank BNI Syariah dalam meningkatkan kompetensi sumber daya manusia ataupun karyawannya yang ada pada saat ini, serta menambah pengetahuan dan motivasi penulis untuk terus mengembangkan pengetahuan tentang strategi bank syariah dalam meningkatkan kompetensi sumber daya manusia.

2. Bagi Akademisi:

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan dan serta dukungan dalam pengembangan ekonomi syariah di Indonesia.

3. Bagi Bank BNI Syariah:

Penelitian ini diharapkan menjadi bahan pertimbangan dan evaluasi untuk meningkatkan ekonomi syariah yang lebih baik lagi.

4. Bagi Universitas:

Semoga penelitian ini bisa menjadi sumber bacaan dan referensi dalam mengerjakan tugas kuliah maupun tugas akhir.

E. Sistematika Penulisan

Dalam penyusunan secara teknis, semua berpedoman pada buku panduan Skripsi yang diterbitkan oleh Universitas Muhammadiyah Jakarta Fakultas Agama Islam Tahun 2019, yaitu sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisikan latar belakang masalah, yang menjelaskan tentang pokok permasalahan yang diangkat penulis, selanjutnya focus dan subfokus permasalahan, perumusan masalah, tujuan penelitian dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisikan landasan teoritis yang berkaitan dengan masalah yang di teliti. terdiri dari strategi bank syariah dalam meningkatkan kompetensi sumber daya manusia yang ada di BNI Syariah.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini berisikan tujuan dari penelitian, tempat penelitian, waktu penelitian, latar penelitian, metode dan prosedur yang digunakan dalam penelitian, sumber data, teknik dan prosedur pengumpulan data, teknik analisis data dan validasi data.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisikan hasil penelitian dari berbagai sumber yang akan penulis bahas dan tuliskan di bab ini sesuai dengan data yang sudah diperoleh di lapangan, tentang analisis strategi bank syariah dalam meningkatkan kompetensi sumber daya manusia.

BAB V PENUTUP

Bab ini berisikan tentang kesimpulan dari bab-bab sebelumnya dan saran-saran.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Deskripsi Konseptual Fokus dan Subfokus Penelitian

1. Strategi

Kata ‘strategi’ berasal dari bahasa Yunani “strategos” yang berarti jenderal atau panglima, sehingga strategi dapat diartikan sebagai ilmu kejenderalan atau ilmu kepanglimaannya. Strategi dalam pengertian kemiliteran ini berarti cara penggunaan seluruh kekuatan militer untuk mencapai tujuan perang.¹

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia arti kata strategi yaitu: “Ilmu dan seni menggunakan semua sumber daya bangsa untuk melaksanakan kebijaksanaan tertentu di perang dan damai; Ilmu dan seni memimpin bala tentara untuk menghadapi musuh di perang, dikondisi yang menguntungkan”.²

Meskipun strategi pada mulanya selalu dikaitkan dengan masalah militer yang sangat berkaitan dengan seni dan ilmu pengetahuan. Kini ilmu strategi mempunyai arti dan peranan yang sangat penting bagi setiap orang atau organisasi dalam rangka mencapai tujuannya. Setiap hari dalam kehidupan manusia diperlukan strategi oleh karena itu strategi perang bukan hanya angkatan perang saja tetapi adalah untuk kita semua.

¹ Gulo, W. Strategi Belajar Mengajar, (Jakarta: Grasindo, 2008), h. 1.

² <http://www.KamusBahasaIndonesia.org>, diakses pada tanggal 20 Juni 2019.

Strategi adalah kesatuan rencana yang komprehensif dan terpadu yang menghubungkan kekuatan strategi perusahaan dengan lingkungan yang dihadapinya. Kesemuanya menjamin agar tujuan perusahaan tercapai.³

Strategi adalah pola-pola berbagai tujuan serta kebijaksanaan dasar dan rencana-rencana untuk mencapai tujuan tersebut, dirumuskan sedemikian rupa sehingga jelas usaha apa yang akan dilaksanakan untuk perusahaan, demikian juga sifat perusahaan baik sekarang maupun yang akan datang.⁴

Dari berbagai pengertian dan definisi mengenai strategi, secara umum dapat didefinisikan bahwa strategi itu adalah rencana tentang serangkaian manuver, yang mencakup seluruh elemen yang kasat mata maupun yang tak-kasat mata, untuk menjamin keberhasilan mencapai tujuan.

2. Kompetensi

a. Pengertian Kompetensi

Kompetensi adalah suatu hal yang dikaitkan dengan kemampuan, pengetahuan atau wawasan, dan sikap yang dijadikan suatu pedoman dalam melakukan tanggung jawab pekerjaan yang dikerjakan oleh pegawai. Kesuksesan yang didapat pegawai adalah hasil dari peningkatan kompetensi pegawai selama bekerja di perusahaan.

Kompetensi adalah suatu proses yang mengacu pada berbagai keterampilan yang harus dilakukan dan perilaku yang harus diterapkan dalam kinerja yang kompeten⁵.

³ Supriono, Manajemen Strategi dan Kebijakan Bisnis, (BPFE, Yogyakarta, 1990), h.9

⁴ Ahmad Azmy. "Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Untuk Mencapai Career Ready Professional di Universitas Tanri Abeng", Vol. 6, No. 2 Agustus 2015, h. 220.

Kompetensi dapat diartikan juga sebagai suatu hal yang menggambarkan kemampuan seseorang. Kompetensi didefinisikan sebagai kewenangan (memutuskan sesuatu). Ada juga yang mengatakan bahwa “kompetensi atau secara umum diartikan sebagai kemampuan dapat bersifat mental maupun fisik”.

Kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya. Secara general, kompetensi sendiri dapat dipahami sebagai sebuah kombinasi antara ketrampilan (skill), atribut personal, dan pengetahuan (knowledge) yang tercermin melalui perilaku kinerja (job behavior) yang dapat diamati, diukur dan dievaluasi.

Dalam sejumlah literatur, kompetensi sering dibedakan menjadi dua tipe, yakni soft competency atau jenis kompetensi yang berkaitan erat dengan kemampuan untuk mengelola proses pekerjaan, hubungan antar manusia serta membangun interaksi dengan orang lain. Contoh soft competency adalah: leadership, communication, interpersonal relation, dan lain-lain.

Tipe kompetensi yang kedua sering disebut hard competency atau jenis kompetensi yang berkaitan dengan kemampuan fungsional atau teknis suatu pekerjaan. Dengan kata lain, kompetensi ini berkaitan dengan seluk beluk teknis yang berkaitan dengan pekerjaan yang ditekuni. Contoh hard competency adalah: electrical engineering, marketing research, financial analysis, manpower planning, dan lain-lain. ⁶ Berbagai upaya

⁶ Dewi Irawati, *Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Peningkatan Kinerja organisasi*, h. 2.

pengembangan sumber daya manusia hendaknya didukung oleh beberapa faktor diantaranya:

- 1) Terdapat seleksi sumber daya manusia yang baik untuk benar-benar menciptakan pegawai yang berkualitas.
- 2) Merancang keselarasan antara kebutuhan organisasi dan kemampuan pegawai.
- 3) Menyediakan sarana, prasarana dan teknologi yang sesuai untuk pengembangan pegawai.
- 4) Komitmen yang tinggi dari setiap elemen organisasi untuk melakukan pengembangan pegawai secara berkesinambungan.

Apabila daya dukung organisasi sudah dapat berjalan secara simultan maka pengembangan sumberdaya manusia berbasis kompetensi akan dapat memberikan dampak baik bagi peningkatan kinerja organisasi. Hal ini terjadi karena sumberdaya manusia yang berkembang secara kompeten merupakan suatu kondisi dimana seluruh elemen internal organisasi siap untuk bekerja dengan mengandalkan kualitas diri dan kemampuan yang baik. Pada level tertentu dimana kondisi di atas sudah mampu tercipta dalam suatu organisasi maka kinerja individu organisasi menjadi cerminan bagi kinerja organisasi. Terdapat banyak tantangan dalam menciptakan situasi kondusif bagi organisasi untuk meningkatkan kinerjanya dan pengembangan sumber daya manusia merupakan salah satu hal yang patut dilakukan. Organisasi yang menghendaki kinerja yang optimal dibutuhkan pula konsistensi dari manajemen mengenai pengelolaan

pegawai yang baik dan proporsional serta menciptakan hubungan kerja yang efektif.⁷

b. Faktor yang Mempengaruhi Kecakapan Kompetensi

Kompetensi bukan merupakan kemampuan yang tidak dapat dipengaruhi⁸, beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang yaitu:

- 1) Keyakinan dan nilai, keyakinan seseorang terhadap dirinya maupun terhadap orang lain mempengaruhi perilakunya.
- 2) Ketrampilan, pengembangan ketrampilan yang secara spesifik berkaitan dengan kompetensi dapat berdampak pada budaya organisasi dan kompetensi individual.
- 3) Pengalaman, keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah dan sebagainya.
- 4) Karakteristik kepribadian, banyak faktor kepribadian yang tidak dapat berubah walaupun demikian dalam kepribadian bukan sesuatu yang tidak dapat berubah.
- 5) Motivasi, merupakan faktor kompetensi dengan memberikan dorongan, apresiasi dan pengakuan.
- 6) Isu emosional, hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi sedangkan mengatasi pengalaman tidak menyenangkan akan memperbaiki penguasaan dalam banyak kompetensi.

⁷ *Ibid*, hlm 6

⁸ Ahmad Azmy. "Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Untuk Mencapai Career Ready Professional di Universitas Tanri Abeng", Vol. 6, No. 2 Agustus 2015, h. 280-281

- 7) Kemampuan intelektual, kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis.⁹

c. Standar Kompetensi Sumber Daya Manusia Perbankan Syariah

Setiap Lembaga atau perusahaan tentunya memiliki standar untuk menyaring tenaga kerjanya sesuai kriteria yang mencakup kompetensi dan perilakunya, Dibawah ini adalah kriteria-kriteria yang harus dimiliki oleh semua individu dalam dunia perbankan syariah yaitu ¹⁰:

- 1) Task skills, yaitu keterampilan untuk melaksanakan tugas-tugas rutin sesuai dengan standar di tempat kerja.
- 2) Task management skills, yaitu keterampilan untuk mengelola serangkaian tugas yang berbeda yang muncul dalam pekerjaan.
- 3) Contingency management skills, yaitu keterampilan mengambil tindakan yang cepat dan tepat bila timbul suatu masalah dalam pekerjaan.
- 4) Job role environment skills, yaitu keterampilan untuk bekerja sama serta memelihara kenyamanan lingkungan kerja.
- 5) Transfer skills, yaitu keterampilan untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja baru.⁷

Sedangkan standar kompetensi SDM Perbankan Syariah sebagai berikut:¹¹

- 1) Memahami nilai-nilai moral dalam aplikasi fikih muamalah atau ekonomi syariah.
- 2) Memahami konsep dan tujuan ekonomi syariah.

⁹ Wibowo “*Manajemen Kinerja*” (Jakarta: Raja Grafindo Persada), 2016 h.283-286

¹⁰ Moeheriono, Op.Cit., h. 15

¹¹ Kusuma Elida Astuti, *Kompetensi Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta:BPFE), 2009, h.35.

- 3) Memahami konsep dan aplikasi transaksi-transaksi (akad) dalam muamalah ekonomi syariah.
- 4) Mengenal dan memahami mekanisme kerja lembaga ekonomi, keuangan, perbankan maupun bisnis syariah.
- 5) Mengetahui dan memahami mekanisme kerja dan interaksi lembaga-lembaga terkait dalam bisnis syariah.
- 6) Mengetahui dan memahami hukum dasar baik hukum syariah (fiqh mumalah) maupun hukum yang berlaku.
- 7) Menguasai bahasa sumber ilmu, yaitu bahasa Arab dan bahasa Inggris.

3. Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia adalah faktor sentral dalam suatu organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaannya misi tersebut dikelola oleh manusia.¹²

Sumber daya manusia merupakan aset dalam segala aspek pengelolaan terutama yang menyangkut eksistensi organisasi. Sumber daya merupakan potensi yang terkandung dalam diri manusia untuk mewujudkan perannya sebagai makhluk sosial yang adaptif dan transformatif yang mampu mengelola dirinya sendiri serta seluruh potensi yang terkandung di alam menuju tercapainya kesejahteraan kehidupan dalam tatanan yang seimbang dan berkelanjutan.

¹² Ike Kusdyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2008), h.5.

Dalam pengertian praktis sehari-hari, Sumber Daya Manusia lebih dimengerti sebagai bagian integral dari sistem yang membentuk suatu organisasi. Oleh karena itu, dalam bidang kajian psikologi, para praktisi Sumber Daya Manusia harus mengambil penjurusan industri dan organisasi.¹³

b. Pengertian manajemen sumber daya manusia

Kata Manajemen berasal dari bahasa Inggris, *management*, yang dikembangkan dari kata *to manage*, yang artinya mengatur atau mengelola. Kata *manage* itu berasal dari kata Italia, *maneggio*, yang diadopsi dari bahasa Latin *managiare*, yang berasal dari bahasa Yunani, yang artinya tangan.

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.¹⁴

G.R Terry, mendefinisikan manajemen sebagai suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya.¹⁵

Sedangkan sumber daya manusia didefinisikan sebagai individu yang merancang yang memproduksi keluaran dalam rangka pencapaian strategi dan tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.¹⁶

¹³ Dewi Irawati, *Pengembangan Sumber Daya Manusia berbasis Kompetensi Sebagai upaya Meningkatkan Kinerja Organisasi*, h. 2.

¹⁴ Drs. H. Malayu S.P Hasibuan 'Manajemen Sumber Daya Manusia' Edisi Revisi (Jakarta: PT Bumi Aksara) h. 1.

¹⁵ Burhanudin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah*, (Jakarta : Raja Grafindo, 2015).h. 21

¹⁶ *Ibid*, h. 25

Manajemen Sumber Daya Manusia (human resources management) adalah suatu kegiatan pengelolaan yang meliputi pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa bagi manusia sebagai individu anggota organisasi atau perusahaan bisnis.

Berdasarkan definisi tentang manajemen di atas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu kerja sama dari orang-orang atau kelompok orang untuk mencapai suatu tujuan yang telah disepakati bersama dengan cara-cara yang sistematis, efisien dan efektif.

c. Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengawasan, motivasi dan evaluasi.¹⁷

Dibawah ini adalah paparan fungsi-fungsi manajemen meliputi :

1) Perencanaan (planning)

Perencanaan adalah proses penentuan tujuan dan pedoman pelaksanaan dengan memilih yang terbaik dari alternatif-alternatif yang ada.

Perencanaan dalam proses manajemen sumber daya manusia adalah rekrutmen tenaga kerja yang dibutuhkan perusahaan. Dalam proses rekrutmen ini sangat penting untuk menganalisis jabatan yang perlu diisi dan jumlah karyawan yang dibutuhkan.

2) Pengorganisasian (organizing)

Pengorganisasian diartikan suatu proses penentuan, pengelompokan, dan pengaturan berbagai aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Adapun prinsip-prinsip pengorganisasian meliputi :

¹⁷ Melayu S.P Hasibuan, *Manajemen Dasar, pengertian, dan masalah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), h. 13

- a) Memiliki tujuan yang jelas.
- b) Adanya kesatuan arah sehingga dapat terwujud kesatuan tindakan dan pikiran.
- c) Adanya keseimbangan antara wewenang dengan tanggung jawab.
- d) Adanya pembagian tugas atau pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan, keahlian dan bakat masing-masing, sehingga dapat menimbulkan kerjasama yang harmonis dan kooperatif.
- e) Bersifat relatif permanen, dan terstruktur sesederhana mungkin, sesuai kebutuhan, koordinasi, pengawasan dan pengendalian.
- f) Adanya jaminan keamanan pada anggota.
- g) Adanya keseimbangan antara jasa dan imbalan
- h) Adanya tanggung jawab serta tata kerja yang jelas dalam struktur organisasi.¹⁸

3) Penggerakan

Dari seluruh rangkaian proses manajemen, pelaksanaan merupakan fungsi manajemen yang paling utama. Dalam fungsi perencanaan dan pengorganisasian lebih banyak berhubungan dengan aspek-aspek abstrak proses manajemen, sedangkan fungsi pergerakan justru lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi.

Penggerakan dapat didefinisikan sebagai keseluruhan proses pemberian dorongan bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa

¹⁸ Sondang P Siagian, *Fungsi-Fungsi Manajerial*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), h. 69.

sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis.¹⁹

4) Pengawasan (controlling)

Pengawasan adalah proses pengaturan berbagai faktor dalam perusahaan agar sesuai ketetapan-ketetapan dalam rencana.²⁰ Untuk dapat benar-benar merealisasi tujuan utama tersebut, maka pada pengawasan pada taraf pertama bertujuan agar pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan intruksi yang telah dikeluarkan, dan untuk mengetahui kelemahan-kelemahan serta kesulitan-kesulitan yang dihadapi dalam pelaksanaan rencana berdasarkan penemuan-penemuan tersebut dapat diambil tindakan untuk memperbaikinya, baik pada waktu itu ataupun waktu-waktu yang akan datang.²¹

5) Motivasi (motivating)

Motivasi adalah karakteristik psikologi manusia yang memberi kontribusi pada tingkat komitmen seseorang. Motivasi termasuk faktor-faktor yang menyebabkan, menyalurkan, mempertahankan tingkah laku manusia dalam arah tekad tertentu.²²

Motivasi juga dapat diartikan pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mau bekerjasama,

¹⁹ *Ibid*, h. 95

²⁰ Sondang P siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), h. 32.

²¹ Manullang, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2006), h. 173.

²² James A.F. Stoner.dkk, *Management* (terjemahan), (Jakarta: Bhuana Ilmu Populer, 1996), h.134.

bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.²³

6) Evaluasi (evaluating)

Evaluasi atau disebut juga pengendalian merupakan kegiatan sistem pelaporan yang serasi dengan struktur keseluruhan, mengembangkan standar perilaku, mengukur hasil berdasarkan kualitas yang diinginkan dalam kaitannya dengan tujuan, melakukan tindakan koreksi, dan memberikan ganjaran. Dengan evaluasi yang dilakukan perusahaan dapat mengukur tingkat keberhasilan perusahaannya.

4. Pengembangan

a. Konsep Dasar Pengembangan

Pengembangan memiliki arti yaitu suatu proses pendidikan jangka panjang yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi dimana pegawai manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis guna mencapai tujuan yang umum.²⁴

Pengembangan sumber daya manusia yaitu kegiatan yang harus dilaksanakan organisasi agar pengetahuan (knowledge), kemampuan (ability), dan ketrampilan (skill) mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang dilakukan.²⁵

²³ Melayu S.P Hasibuan Op.cit., h. 219.

²⁴ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: Remaja Roesdakarya Offset, 2005), h. 80

²⁵ Gouzali Syaidam, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resources Management): Suatu Pendekatan Mikro* (Dalam Tanya jawab), (Jakarta: Penerbit Djambatan, 2000), h. 496

Dapat ditarik perbedaan antara pelatihan dan pengembangan, dimana pengembangan mempunyai cakupan yang lebih luas dan berfokus pada pemberian individu dengan kapabilitas baru yang berguna untuk pekerjaan sekarang maupun masa depan. Islam memandang bahwa ilmu merupakan dasar penentuan martabat dan derajat seseorang dalam kehidupan. Dengan bertambahnya ilmu, akan meningkatkan pengetahuan seseorang muslim terhadap berbagai dimensi kehidupan, baik urusan dunia maupun agama. Sehingga ia akan mendekatkan diri dan lebih mengenal Allah, serta meningkatkan kemampuan dan kompetensinya dalam menjalankan tugas pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

Sebagaimana firman Allah dalam Al-Quran surat Jumu'ah [62] : 2

هُوَ الَّذِي بَعَثَ فِي الْأُمِّيِّينَ رَسُولًا مِنْهُمْ يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ
الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِنْ كَانُوا مِنْ قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ مُبِينٍ

Yang artinya: Dialah yang mengutus kepada kaum yang buta huruf seorang Rasul di antara mereka, yang membacakan ayat-ayat-Nya kepada mereka, mensucikan mereka dan mengajarkan mereka Kitab dan Hikmah (As Sunnah). Dan sesungguhnya mereka sebelumnya benar-benar dalam kesesatan yang nyata.

Pada ayat ini Allah menerangkan bahwa dialah yang mengutus kepada bangsa arab yang masih buta huruf, yang belum tau membaca, dan menulis pada waktu itu, seorang Rasul dari kalangan mereka sendiri, yaitu Nabi Muhammad SAW dengan tugas membacakan ayat suci Al-Qur'an,

membersihkan mereka dari akidah sesat dan mengajarkan kepada mereka syariat agama islam.

Pengembangan merupakan proses mendapatkan pengalaman, keahlian, dan sikap meraih sukses dalam organisasi. Hal ini tentu memunculkan tindakan untuk melakukan kegiatan belajar secara terus menerus.

Latihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu dalam waktu yang relatif singkat (pendek). Umumnya suatu latihan berupaya menyiapkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan yang pada saat itu dihadapi²⁶. Jika pengembangan karyawan kurang diperhatikan, akibatnya tingkat kecelakaan atau pemborosan yang cukup tinggi, semangat kerja dan motivasi yang rendah, atau masalah operasional-operasional lainnya.

b. Metode Pengembangan

Pengembangan dilaksanakan untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan. Pengembangan karyawan akan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan atas pekerjaan yang mereka kerjakan. Terdapat dua metode dalam melakukan pengembangan yaitu Metode On The Job Training dan Metode Off The Job Training.²⁷

²⁶ Susilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia (edisi 4)*, (Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 2000), h. 63.

²⁷ Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Erlangga, 2012), h. 210-211.

1) Metode On The Job Training

Metode ini memungkinkan pekerja untuk terus melakukan tugasnya dengan menyisihkan waktu mereka sambil belajar. Kebanyakan perusahaan menggunakan orang dalam perusahaan untuk melakukan pengembangan. Dengan metode ini lebih efektif dan efisien karena disamping biaya yang lebih murah, tenaga kerja yang dilatih juga mengenal baik pelatihnya..

2) Metode Off Job Training

Metode ini menggunakan tempat diluar perusahaan tetapi menggambarkan kondisi yang didalam perusahaan.

Dalam pelaksanaannya perusahaan dapat memilih dari kedua metode tersebut ataupun menggunakan kedua metode tersebut. Kelemahan dari metode on the job training diantaranya adanya suasana jenuh karena peserta tidak mendapat suasana baru dalam lingkungan kerjanya. Sedangkan metode off the job training perusahaan harus menyiapkan dana khusus untuk kegiatan tersebut, karen kegiatan pengembangan dilakukan diluar perusahaan.

c. Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan Sumber Daya Manusia dapat dipahami sebagai penyiapan individu pegawai untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi. Pengembangan sumber daya manusia merupakan proses pembelajaran jangka panjang dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisasi.²⁸

²⁸ Donni Juni Priansa, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Alfabeta, 2014), h. 252.

Pengembangan sumber daya manusia merupakan sebuah cara efektif untuk menghadapi tantangan-tantangan, termasuk ketertinggalan sumber daya manusia serta keragaman sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi.²⁹ Pengembangan karyawan sering diartikan dengan usaha-usaha untuk meningkatkan keterampilan maupun pengetahuan umum bagi karyawan agar pelaksanaan pencapaian tujuan lebih efisien.³⁰ Pengembangan sumber daya manusia dapat dipahami sebagai penyiapan individu pegawai untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi.

Pengembangan biasanya berhubungan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk menunaikan pekerjaan yang lebih baik. Pengembangan sumber daya manusia berpijak pada fakta bahwa individu pegawai membutuhkan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang berkembang supaya ia mampu bekerja dengan baik. Pengembangan sumber daya manusia dapat diwujudkan melalui pengembangan karir, pendidikan, maupun pelatihan.

Sikula menyatakan bahwa pengembangan sumber daya mengacu pada kepentingan staf dan personil yang ada di dalam organisasi. Pengembangan sumber daya manusia merupakan proses pembelajaran jangka panjang dengan menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir, dimana manajer mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis, yang kemudian diimplementasikan dalam pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia juga merupakan aktivitas memelihara

²⁹ M. Kadarisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Ed. 1, Cet. 2, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2012), h. 6.

³⁰ *Ibid*, h. 15

dan meningkatkan kompetensi sumber daya manusia guna mencapai efektivitas organisasi.³¹

d. Tujuan dan manfaat Pengembangan SDM

Tujuan pokok program pengembangan SDM adalah meningkatkan kemampuan, keterampilan, sikap, dan tanggung jawab karyawan sehingga lebih efektif dan efisien dalam mencapai sasaran program dan tujuan organisasi. Bagi suatu organisasi terdapat manfaat dalam penyelenggaraan program pengembangan tenaga kerja, antara lain:³²

- 1) Peningkatan produktivitas kerja organisasi sebagai keseluruhan antara lain karena tidak terjadinya pemborosan, karena kecermatan melaksanakan tugas, tumbuh suburnya kerjasama antara berbagai satuan kerja yang melaksanakan kegiatan.
- 2) Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan.
- 3) Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat
- 4) Meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi dengan komitmen organisasional yang lebih tinggi.
- 5) Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui gaya manajerial yang partisipatif.

Manfaat bagi karyawan antara lain:

- 1) Membantu para karyawan membuat keputusan yang lebih baik.
- 2) Meningkatkan kemampuan para karyawan menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapi.

³¹ Andrew F Sikula, *Sistem Manajemen Kinerja*, Edisi Terjemahan, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2007), h. 12

³² Burhanudin, Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah*, Jakarta : Raja Grafindo, 2015) .h. 135

- 3) Timbulnya dorongan, dalam arti para karyawan untuk terus meningkatkan kemampuan kerjanya.
- 4) Peningkatan kemampuan karyawan untuk mengatasi stress, frustrasi, dan konflik yang pada gilirannya memperbesar rasa percaya diri pada diri sendiri.
- 5) Meningkatnya kepuasan kerja.
- 6) Semakin besarnya pengakuan atas kemampuan seseorang.

Dalam menyelenggarakan program pengembangan bagi tenaga kerja suatu organisasi, diperlukan tahap pengembangan yaitu:

- 1) Penentuan kebutuhan oleh pimpinan perusahaan dan karyawan.
- 2) Penentuan sasaran.
- 3) Penetapan isi program.
- 4) Identifikasi prinsip-prinsip belajar.
- 5) Pelaksanaan program.
 - a) Pelatihan dalam jabatan.
 - b) Rotasi pekerjaan.
 - c) System magang.
 - d) System ceramah.
 - e) Studi kasus.
 - f) Simulasi.
 - g) Pelatihan laboratorium.
 - h) Belajar sendiri.
 - i) Pendidikan.

5. Bank secara umum

Perkembangan perbankan syariah ini tentunya juga harus didukung oleh sumber daya insani yang memadai, baik dari segi kualitas maupun kuantitasnya. Namun, realitas yang ada menunjukkkn bahwa masih banyak sumber daya insani yang selama ini terlibat di institusi syariah tidak memiliki pengalaman akademisi maupun praktis dalam islamic banking. Tentunya kondisi ini cukup signifikan mempengaruhi produktivitas dan profesionalisme perbankan syariah itu sendiri. Inilah yang memang harus mendapatkan perhatian dari kita semua, yakni mencetak sumber daya insani yang mampu mengamalkan ekonomi syariah di semua lini karena sistem yang baik tidak mungkin dapat berjalan bila tidak di dukung oleh sumber daya insani yang baik pula.

a. Pengertian Bank Syariah

Secara umum bank adalah suatu badan usaha yang memiliki wewenang dan fungsi untuk menghimpun dana masyarakat umum untuk disalurkan kepada yang memerlukan dana tersebut.³³ Sementara pengertian bank syariah adalah semua aktivitas perbankan yang dijalankan dengan prinsip-prinsip syariah (bagi hasil).

Perbankan syariah adalah segala sesuatu yang menyangkut tentang bank syariah dan unit usaha syariah, mencakup kelembagan, kegiatan usaha, serta cara dan proses dalam melaksanakan kegiatan usahanya. Bank konvensional adalah Bank yang menjalankan kegiatan usahanya secara

³³ Agung Arijanto, *Bukan Dosa-Dosa Orang Tua Terhadap Anak Dalam Finansial*, (Jakarta : PT Elex Media Komputindo 2015), h.73

konvensional dan berdasarkan jenisnya terdiri atas bank umum konvensional dan Bank Perkreditan Rakyat.³⁴

Dari definisi ini bank konvensional dan bank syariah jelas berbeda dalam prakteknya. Perbedaan paling umum berada pada penerapan system bunga, di mana dalam bank syariah bunga ini sangat dilarang dan digantinya dengan system bagi hasil.

Prakarsa lebih khusus untuk mendirikan bank Islam di Indonesia baru dilakukan pada tahun 1990. Majelis Ulama Indonesia (MUI) pada tanggal 18-20 Agustus 1990 menyelenggarakan lokakarya bunga bank dan perbankan di Cisarua, Bogor, Jawa Barat. Hasil lokakarya tersebut dibahas lebih mendalam pada musyawarah Nasional IV MUI yang berlangsung di Hotel Sahid Jaya Jakarta, 22-25 Agustus 1990. Berdasarkan amanat Munas IV MUI, dibentuk kelompok kerja untuk mendirikan bank Islam di Indonesia. Kelompok kerja untuk mendirikan bank Islam di Indonesia. Kelompok kerja yang disebut TIM Perbankan MUI bertugas melakukan pendekatan dan konsultasi dengan semua pihak terkait.³⁵

Adapun tujuan pendirian bank syariah antara lain meliputi; (1) meningkatkan kualitas kehidupan sosial ekonomi masyarakat muslim, sehingga kesenjangan sosial di bidang ekonomi semakin berkurang (2) melayani masyarakat muslim secara leluasa dalam dunia perbankan yang berdasarkan syariat, karena bank yang ada selama ini adalah sifatnya konvensional yang operasionalnya menggunakan bunga. Sementara

³⁴ Himpunan Peraturan Perundang-Undangan Tentang Perbankan Syariah, (Jakarta: Indonesia Legal Center Publishing, 2009), h.2.

³⁵ Muhammad Syafi'i Antonio, Bank Syariah: Dari Teori Ke Praktik, (Jakarta: Gema Insani, 2001), h.24.

masyarakat muslim beranggapan bahwa bunga dalam prinsip Islam adalah riba, sedangkan riba adalah haram; (3) meningkatkan partisipasi masyarakat banyak dalam proses pembangunan, terutama dalam bidang ekonomi keuangan; (4) mengembangkan lembaga bank dan sistem perbankan yang sehat berdasarkan efisiensi dan keadilan, mampu meningkatkan partisipasi rakyat banyak, (5) mendidik dan membimbing masyarakat untuk berfikir secara ekonomis serta berperilaku bisnis, dan peningkatan kualitas hidup mereka.³⁶

Selain memiliki tujuan yang berbeda dengan bank konvensional, bank syariah juga mempunyai ciri-ciri yang berbeda pula dengan bank konvensional, Adapun ciri-ciri bank syariah:

- 1) Beban biaya yang di sepakati bersama pada waktu akad perjanjian di wujudkan dalam bentuk jumlah nominal, yang besarnya tidak kaku dan dapat dilakukan dengan kebebasan untuk tawar-menawar dalam batas wajar. Beban biaya tersebut hanya dikenakan sampai batas waktu sesuai dengan kesepakatan dalam kontrak.
- 2) Penggunaan persentase dalam hal kewajiban untuk melakukan pembayaran selalu dihindari, karena persentase bersifat melekat pada sisa utang meskipun batas waktu perjanjian telah berakhir.
- 3) Di dalam kontrak-kontrak pembiayaan proyek, bank syariah tidak menerapkan perhitungan berdasarkan keuntungan yang pasti yang di tetapkan di muka, karena pada hakikatnya yang mengetahui tentang ruginya suatu proyek yang dibiayai bank hanyalah Allah semata.

³⁶ Zaidi Abdad, Lembaga Perekonomian Ummat Di Dunia Islam, (Bandung: Angkasa Bandung, 2003), h.72-73.

- 4) Pengerahan dana masyarakat dalam bentuk deposito tabungan oleh penyimpan dianggap sebagai titipan (al wadi'ah) sedangkan bagi bank dianggap sebagai titipan yang diamanatkan sebagai penyertaan dana pada proyek-proyek yang dibiayai bank yang beroperasi sesuai dengan prinsip syariah sehingga pada penyimpan tidak dijanjikan imbalan yang pasti.
- 5) Dewan Pengawas Syariah (DPS) bertugas untuk mengawasi operasionalisasi bank dari sudut syariahnya. Selain itu, manajer dan pimpinan bank Islam harus menguasai dasar-dasar muamalah Islam.
- 6) Fungsi kelembagaan bank syariah selain menjembatani antara pihak pemilik modal dengan pihak yang membutuhkan dana, juga mempunyai fungsi khusus yaitu fungsi amanah, artinya berkewajiban menjaga dan bertanggung jawab atas keamanan dana yang disimpan dan siap sewaktu-waktu apabila dana diambil pemiliknya.³⁷

Menurut pasal 2 UU No.21 Tahun 2008, perbankan syariah dalam melakukan kegiatan usahanya berasaskan prinsip syariah, demokrasi ekonomi, dan prinsip kehati-hatian. Dalam penjelasan pasal 2 dikemukakan kegiatan usaha yang berasaskan berikut ini.

- 1) Prinsip syariah, antara lain kegiatan usaha yang tidak mengandung unsur:
 - a) Riba yaitu penambahan pendapatan secara tidak sah (batil) antara lain dalam transaksi pertukaran barang sejenis yang tidak sama kualitas, kuantitas, dan waktu penyerahan (fadhl), atau dalam

³⁷ Heri Sudarsono, Bank dan Lembaga Keuangan Syariah Deskripsi dan Ilustrasi, (Yogyakarta : Ekonisia 2003), h.40-41.

- transaksi pinjam-meminjam yang mempersyaratkan nasabah penerima fasilitas mengembalikan dana yang di terima melebihi pokok pinjaman karena berjalanya waktu (nasi'ah);
- b) Maisir, yaitu transaksi yang di gantungkan kepada sesuatu keadaan yang tidak pasti dan bersifat untung–untungan;
 - c) Gharar, yaitu transaksi yang objeknya tidak jelas,tidak di miliki,tidak di ketahui keberadaanya,atau tidak dapat di serahkan pada saat transaksi di lakukan,kecuali di atur lain dalam syariah;
 - d) Haram, yaitu transaksi yang objeknya di larang dalam syariah;atau
 - e) Zalim, yaitu transaksi yang menimbulkan ketidakadilan bagi pihak lainnya.
- 2) Demokrasi ekonomi adalah kegiatan ekonomi syariah yang mengandung nilai keadilan, kebersamaan, pemeratan dan kemanfaatan.
 - 3) Prinsip kehati-hatian adalah pedoman pengelolaan bank yang wajib di anut guna mewujudkan perbankan yang sehat ,kuat,dan efisien,sesuai dengan ketentuan peraturan perundang undangan.³⁸
- b. Perkembangan Bank Syariah di Indonesia

Perkembangan perbankan syariah di Indonesia menjadi sebuah tolak ukur keberhasilan eksistensi khususnya dibidang ekonomi syariah. Bank muamalat sebagai bank syariah pertama dan menjadi pioneer bagi bank syariah lainnya telah lebih dahulu menerapkan sistem ini ditengah menjamurnya bank-bank konvensional. Krisis moneter yang terjadi pada

³⁸ Adrian Sutedi, Tinjauan dan Beberaoa Segi Hukum, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2009), h.61

tahun 1998 telah menenggelamkan bank-bank konvensional dan banyak yang dilikuidasi karena kegagalan system bunganya. Sementara perbankan yang menerapkan system syariah dapat tetap eksis dan mampu bertahan.

Tidak hanya itu, di tengah-tengah krisis keuangan global yang melanda dunia pada penghujung akhir tahun 2008, lembaga keuangan syariah kembali membuktikan daya tahannya dari terpaan krisis. Lembaga-lembaga keuangan syariah tetap stabil dan memberikan keuntungan, kenyamanan serta keamanan bagi para pemegang sahamnya, pemegang surat berharga, peminjam dan para penyimpan dana di bank-bank syariah.

Hal ini dapat dibuktikan dari keberhasilan bank Muamalat melewati krisis yang terjadi pada tahun 1998 dengan menunjukkan kinerja yang semakin meningkat dan tidak menerima sepeser pun bantuan dari pemerintah dan pada krisis keuangan tahun 2008, bank Muamalat bahkan mampu memperoleh laba Rp. 300 miliar lebih.

Perbankan syariah sebenarnya dapat menggunakan momentum ini untuk menunjukkan bahwa perbankan syariah benar-benar tahan dan kebal krisis dan mampu tumbuh dengan signifikan. Oleh karena itu perlu langkah-langkah strategis untuk merealisasikannya.

Langkah strategis pengembangan perbankan syariah yang telah di upayakan adalah pemberian izin kepada bank umum konvensional untuk membuka kantor cabang Unit Usaha Syariah (UUS) atau konversi sebuah bank konvensional menjadi bank syariah. Langkah strategis ini merupakan

respon dan inisiatif dari perubahan Undang–Undang perbankan no. 10 tahun 1998. Undang-undang pengganti UU no.7 tahun 1992 tersebut mengatur dengan jelas landasan hukum dan jenis-jenis usaha yang dapat dioperasikan dan diimplementasikan oleh bank syariah.³⁹

B. Hasil Penelitian yang Relevan

Peneliti melihat dan meninjau beberapa karya terdahulu guna membandingkan dalam penelitian. Selain untuk menghindari hasil penelitian sejenis, memaparkan kajian pustaka bertujuan untuk mempertajam metode penelitian, memperkuat kerangka teoritik dan memperoleh informasi tentang penelitian sejenis yang telah dilakukan penulis lain⁴⁰, antara lain:

1. Skripsi Muhamad Zaimul Arifin tahun 2014 berjudul Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia di Koperasi Serba Usaha BMT Al- Quddus Selopampang Temanggung (Tinjauan Analisis SWOT) bersifat deskriptif kualitatif. Hasil penelitian ini menggambarkan tentang kondisi atau faktor internal SDM yang meliputi kekuatan dan kelemahan serta kondisi atau faktor eksternal SDM yang meliputi peluang dan ancaman di Koperasi Serba Usaha BMT Al-Quddus.⁴¹
2. Skripsi Hanifah Alif Fitri tahun 2015 berjudul Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Perspektif Spiritual Management di Yayasan Nurul Hayat Yogyakarta bersifat deskriptif kualitatif. Hasil penelitian ini membahas tentang pengembangan sumber daya manusia perspektif spiritual management

³⁹ <http://www.bi.go.id>, diakses pada tanggal 12 Maret 2019.

⁴⁰ Danim Sudarwan, *Menjadi Penulis Kreatif*, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2001), h. 105.

⁴¹ Muhamad Zaimul Arifin, *Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia di Koperasi Serba Usaha BMT Al-Quddus Selopampang Temanggung (Tinjauan Analisis SWOT)*, Skripsi (Yogyakarta: Jurusan MD Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga, 2014).

diimplementasikan dengan menggunakan metode training atau pelatihan, job rotation atau rotasi jabatan dan coaching-counseling di Yayasan Nurul Hayat Yogyakarta.⁴²

3. Jurnal yang ditulis Rukiah tahun 2015 berjudul Strategi Pengembangan SDM Syariah Menghadapi Pasar Global, membahas fungsi manusia dalam ekonomi Islam adalah manusia menjalankan aktivitas ekonomi sesuai dengan ciri-ciri dan karakteristik yang Allah kehendaki di dalam syariah islam, serta strategi jangka panjang yang berkaitan dengan SDM syariah menghadapi MEA melalui pemerintah mendukung berdirinya lembaga pendidikan dan konsentrasi terhadap lembaga keuangan syariah, mengoptimalkan munculnya peraturan-peraturan, regulasi mengenai SDM dan sosialisasi Ekonomi dan Perbankan Syariah kepada masyarakat.⁴³
4. Jurnal yang ditulis oleh Mirsal yang berjudul Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan Pada Bank Syariah Mandiri Cabang Pembantu Batusangkar. Dalam jurnal ini menggambarkan dalam mengembangkan sumber daya manusia yang dimiliki oleh Bank Syariah Mandiri, sudah dimulai semenjak perekrutan karyawan kemudian dilanjutkan dengan proses orientasi terhadap karyawan. Setelah karyawan bekerja akan di adakan pelatihan-pelatihan dan pendidikan yang di adakan oleh pihak bank dalam rangka meningkatkan kemampuan para

⁴² Hanifah Alif Fitri, Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Perspektif Spiritual Management di Yayasan Nurul Hayat Yogyakarta, Skripsi (Yogyakarta: Jurusan MD Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga, 2015).

⁴³ Rukiah, Strategi Pengembangan SDM Syariah Menghadapi Pasar Global, Jurnal FEBI IAIN Pandangsidipuan Volume 1, No. 2 (Juli-Desember 2015), hlm. 14-15.

karyawan baik mengenai operasional bank secara umum dan juga nanti pengenalan terhadap perwujudan syariah dalam sebuah perbankan.⁴⁴

5. Tugas Akhir Alfiah Hidayati tahun 2015 berjudul Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia di Bank Mandiri Syariah Salatiga bersifat deskriptif kualitatif. Hasil dari penelitian ini menggambarkan tentang pengembangan kualitas SDM Bank Syariah Mandiri sangat diperhatikan dengan memberikan pelatihan berkelanjutan kepada seluruh pegawai demi mengembangkan kompetensi dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki untuk menghadapi terbentuknya Masyarakat Ekonomi Asean (MEA).⁴⁵

⁴⁴ Mirsal, Strategi Pengembangan SDM dalam Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan Pada Cabang Pembantu Batusangkar, Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Putra Indonesia YPTK Padang, Vol. 6, No. 2, Oktober 2017, Hal 208-217

⁴⁵ Alfiah Hidayati, strategi Sumber Daya Manusia di Bank Mnadri Syariah, Tugas Akhir (Salatiga: Jurusan Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Institut Agama Islam Negeri Salatiga)

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui, sejauh mana pelatihan dan pengembangan karyawan yang dilakukan oleh PT. BNI Syariah dalam meningkatkan kompetensi karyawannya.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Dalam penelitian ini lokasi yang dipilih adalah Bank BNI Syariah Pusat, yang beralamat di Gedung Tempo Pavilion 1, Jalan HR Rasuna Said Kav.11, Kuningan, Jakarta Selatan. Adapun waktu yang dilaksanakan oleh peneliti pada bulan April 2019.

C. Latar Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT BNI Syariah yang berlokasi di Gedung Tempo Pavilion 1, Jalan HR Rasuna Said Kav.11, Kuningan, Jakarta Selatan. Lokasi ini dipilih sebagai objek penelitian karena sebagai lembaga keuangan alternative yang memungkinkan untuk melakukan penelitian tersebut.

Dalam penelitian ini yang menjadi subjek penelitian adalah direktur, personalia dan karyawan PT. Bank BNI Syariah. Adapun yang menjadi objek penelitian ini adalah semua kegiatan yang berkaitan dengan strategi pengembangan kompetensi sumber daya manusia di Bank BNI Syariah.

D. Metode dan Prosedur Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, yang dimaksud dengan penelitian kualitatif adalah penelitian yang menekankan pada hal-hal yang terpenting berupa suatu kejadian atau fenomena atau gejala sosial.

Dengan demikian penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai penelitian diskriptif 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 atau teks. Data yang berupa kata-kata atau teks tersebut kemudian dianalisis. Hasil analisis itu dapat berupa penggambaran atau deskripsi atau dapat pula dalam bentuk tema-tema.¹

E. Data dan Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini adalah subjek dimana datanya dapat diperoleh dalam penelitian ini. Peneliti menggali data dari dua sumber, yaitu:

1. Sumber Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari subjek penelitian, dalam hal ini peneliti memperoleh data atau informasi langsung dengan menggunakan instrumen-instrumen yang telah ditetapkan. data primer

¹ J.R. Raco, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Jakarta: PT Grasindo, 2010), h. 7.

dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian.²

Dalam penelitian ini yang menjadi sumber utama adalah Manajer Sumber Daya Insani di BNI Syariah, yang termasuk dalam data primer adalah hasil observasi dan hasil wawancara dengan direktur, personalia dan karyawan mengenai strategi pengembangan sumber daya manusia berbasis syariah di lembaga tersebut.

2. Sumber Data Sekunder

Data sekunder merupakan data atau informasi yang diperoleh secara tidak langsung dari obyek penelitian yang bersifat publik, yang terdiri atas: laporan-laporan serta buku-buku lain sebagainya yang berkenaan dengan penelitian ini.³

Data Sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari dokumentasi, catatan-catatan dan bacaan yang relevan di BNI Syariah.

F. Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data

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

1. Observasi

Observasi adalah pengamatan dan pencatatan sesuatu obyek dengan sistematis fenomena yang diselidiki.⁴ Teknik ini adalah pengamatan dari peneliti terhadap obyek penelitiannya. Kita dapat mengumpulkan data ketika

² Wahyu Purhantara, *Metode Penelitian Kualitatif untuk Bisnis* (Yogyakarta: Graha Ilmu 2010), h. 79.

³ *Ibid*, h.79

⁴ Sukandarrumidi, *Metodologi Penelitian: Petunjuk Praktis Untuk Penelitian Pemula*, (Yogyakarta: UGM Press, 2012), h. 69.

peristiwa terjadi dan dapat datang lebih dekat untuk meliputi seluruh peristiwa. Instrumen yang digunakan adalah dapat berupa lembar pengamatan, panduan pengamatan maupun alat perekam. Metode observasi dapat menghasilkan data yang lebih rinci mengenai perilaku (subjek), benda atau kejadian (objek) daripada metode wawancara.⁵

Metode ini digunakan untuk mengumpulkan data terkait strategi pengembangan SDM di Bank BNI Syariah. Cara kerja metode observasi yaitu peneliti akan melakukan pengamatan langsung objek yang dituju guna mendapatkan data yang sesuai dengan penelitian.

2. 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.⁶

Wawancara dilakukan dengan alat bantu handphone untuk merekam hasil wawancara. Pihak yang akan diwawancarai adalah direktur, personalia dan karyawan Bank BNI Syariah dengan teknik wawancara langsung atau tatap muka. Wawancara digunakan untuk menggali informasi dan mengetahui secara mendalam mengenai strategi pengembangan kompetensi sumber daya manusia di Bank BNI Syariah.

⁵ Wahyu Purhantara, *Metode Penelitian Kualitatif untuk Bisnis* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2010), h. 87

⁶ Ahmad Tanzeh, *Metodologi penelitian praktis* (Yogyakarta: Teras, 2011), h. 89.

G. Teknik Analisis Data

Proses analisis data dimulai dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber, baik data dari wawancara, pengamatan yang sudah dituliskan dalam catatan lapangan di lokasi penelitian, dokumen pribadi, dokumen resmi, gambar, foto dan sebagainya. Analisis data pada penelitian kualitatif dilakukan melalui pengaturan data secara logis dan sistematis, dan analisis data itu dilakukan sejak awal peneliti terjun ke lokasi penelitian hingga akhir penelitian (pengumpulan data).⁷

Metode kualitatif bersifat induktif yaitu mulai dari fakta, realita, gejala, masalah yang diperoleh melalui suatu observasi khusus. Dari realita dan fakta yang khusus ini kemudian peneliti membangun pola-pola umum. Induktif berarti bertitik tolak dari yang khusus ke umum. Analisis data disini berarti mengatur secara sistematis bahan hasil wawancara dan observasi, menafsirkannya dan menghasilkan suatu pemikiran, pendapat, teori atau gagasan yang baru. Inilah yang disebut hasil temuan atau findings. Findings analisis kualitatif berarti mencari dan menemukan tema, pola, konsep, insights dan understanding.⁸

Moleong menyebutkan, sebagaimana dikutip oleh M. Junaidi Ghony tahapan analisis data kualitatif adalah sebagai berikut:⁹

- a. Membaca atau mempelajari data, menandai kata-kata kunci dan gagasan yang ada dalam data.
- b. Mempelajari kata-kata kunci itu, berupaya menemukan tema-tema yang berasal dari data.

⁷ M. Junaidi Ghony dan Fauzan Almanshur, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2012), h. 245-246.

⁸ J.R. Raco, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Jakarta: PT Grasindo, 2010), h.121.

⁹ M. Junaidi Ghony dan Fauzan Almanshur, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2012), h. 248.

- c. Menuliskan model yang ditemukan
- d. Koding yang telah ditentukan.

H. Validasi Data¹⁰

Data penelitian kualitatif berupa kata-kata, kalimat, statement, perilaku dan kejadian yang berhasil dikumpulkan dan telah diberi kode, kemudian dianalisa kebenarannya. Alat yang dipergunakan untuk menganalisa data dan informasi adalah teknik analisa data triangulasi. Menurut Moloeng (2004), metode triangulasi merupakan proses membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda. Triangulasi berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif.

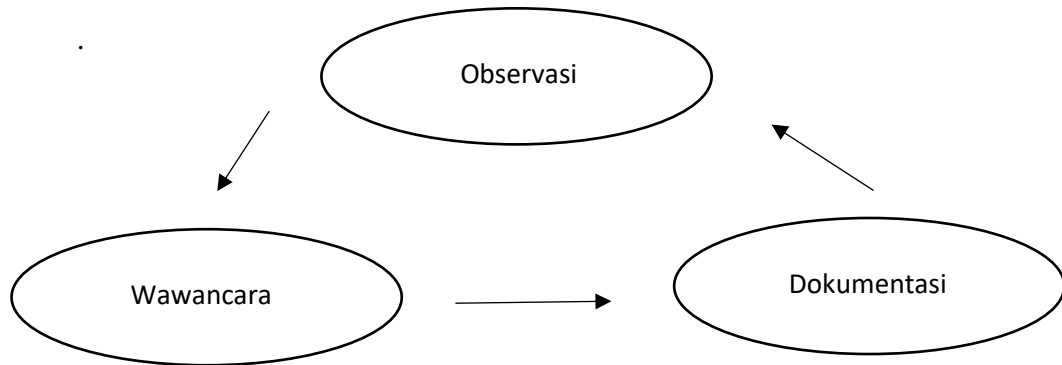
Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan triangulasi metode dan triangulasi sumber dalam uji keabsahan data.

1. Triangulasi metode

Triangulasi metode yaitu teknik untuk menganalisa data dan informasi dengan menggunakan minimal dua metode. Jika informasi atau data yang berhasil didapatkan (misalnya dari wawancara) perlu diuji kebenarannya dengan hasil observasi. Triangulasi metode ini akan menghasilkan data yang sebenarnya, karena telah diuji dengan menggunakan dua metode. Jadi kegiatan triangulasi ini terdiri atas:

¹⁰ Wahyu Purhantara, *Metodologi Penelitian Kualitatif untuk Bisnis* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2010), h. 102-103.

- a) Pengecekan derajat kepercayaan penemuan hasil penelitian beberapa teknik pengumpulan data.
- b) Pengecekan derajat kepercayaan beberapa sumber data dengan metode yang sama.¹¹



Gambar 3.1

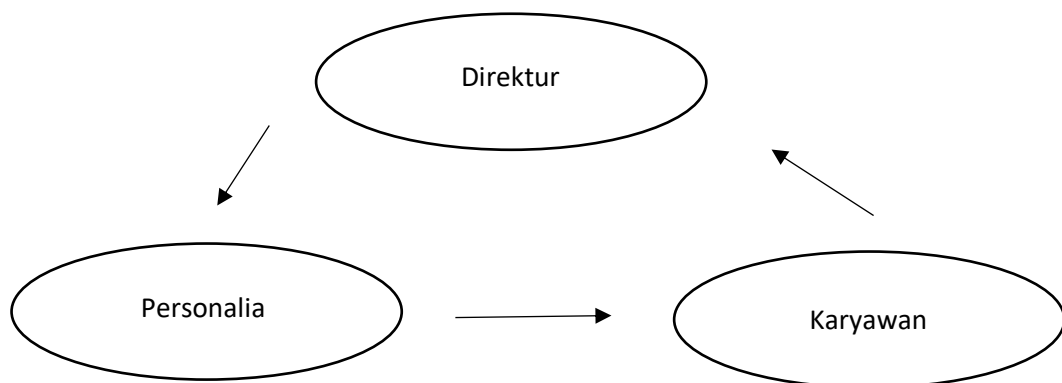
Tringulasi Metode

2. Triangulasi sumber

Triangulasi Sumber yaitu cara menguji data dan informasi dengan cara mencari data dan informasi yang sama kepada lain subjek. Data dan informasi tertentu perlu ditanyakan kepada responden yang berbeda atau dengan bukti dokumentasi. Hasil komparasi membuktikan apakah data dan informasi yang didapatkan memiliki kebenaran atau sebaliknya. Jika data dan informasi benar, maka data dan informasi akan dikumpulkan, dan sebaliknya jika data dan informasi salah atau kurang benar maka data sebaiknya dicek ulang kebenarannya dengan metode triangulasi yang lain. Dengan demikian, triangulasi sumber meliputi kegiatan-kegiatan:

¹¹ Wahyu Purhantara, *Ibid.*

- a) Membandingkan data hasil pengamatan dengan data dan informasi hasil wawancara.
- b) Membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakan secara pribadi.
- c) Membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakan sepanjang waktu.
- d) Membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pendapat orang lain.
- e) Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.¹²



Gambar 3.2
Tringulasi Sumber

¹² Wahyu Purhantara, *Ibid.*

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum tentang Latar Penelitian

1. Sejarah Berdiri BNI Syariah

Sejak awal didirikan pada tanggal 5 Juli 1946, sebagai Bank Pertama yang secara resmi dimiliki Negara RI, BNI merupakan pelopor terciptanya berbagai produk dan layanan jasa perbankan. BNI terus memperluas perannya, tidak hanya terbatas sebagai bank pembangunan, tetapi juga ikut melayani kebutuhan transaksi perbankan masyarakat umum dengan berbagai segmentingnya, mulai dari Bank Terapung, Bank Sarinah (bank khusus perempuan) sampai dengan Bank Bocah khusus anak-anak. Seiring dengan pertambahan usianya yang memasuki 67 tahun, BNI tetap kokoh berdiri dan siap bersaing di industri perbankan yang semakin kompetitif. Dengan semangat “Tak Henti Berkarya” BNI akan terus berinovasi dan berkreasi, tidak hanya terbatas pada penciptaan produk dan layanan perbankan, bahkan lebih dari itu BNI juga bertekad untuk menciptakan “value” pada setiap karyanya.

Berdiri sejak 1946, BNI yang dahulu dikenal sebagai Bank Negara Indonesia, merupakan Bank pertama yang didirikan dan dimiliki oleh Pemerintah Indonesia. Sejalan dengan keputusan penggunaan tahun pendirian sebagai bagian dari identitas perusahaan, nama Bank Negara Indonesia 1946 resmi digunakan mulai akhir tahun

1968. Perubahan ini menjadikan Bank Negara Indonesia lebih dikenal sebagai “BNI 46” dan ditetapkan bersamaan dengan perubahan identitas perusahaan tahun 1988.¹ Dari tahun ke tahun BNI selalu menunjukkan kekuatannya dalam industri perbankan dan kepercayaan masyarakat pun terbangun dalam memilih Bank Negara Indonesia sebagai pilihan tempat penyimpanan segala alat kekayaan yang terpercaya.

Permintaan akan perbankan yang sesuai dengan prinsip syariah pun mulai bermunculan yang pada akhirnya BNI membuka layanan perbankan yang sesuai dengan prinsip syariah dengan konsep dual system banking, yakni menyediakan layanan perbankan umum dan syariah sekaligus. Hal ini sesuai dengan UU No. 10 Tahun 1998 yang memungkinkan bank-bank umum untuk membuka layanan syariah, diawali dengan pembentukan Tim Bank Syariah di Tahun 1999, Bank Indonesia kemudian mengeluarkan izin prinsip dan usaha untuk beroperasinya unit usaha syariah BNI. Setelah itu BNI Syariah menerapkan strategi pengembangan jaringan cabang, syariah sebagai berikut:

- 1) Tepatnya pada tanggal 29 April 2000 BNI Syariah membuka 5 kantor cabang syariah sekaligus di kota-kota potensial, yaitu: Yogyakarta, Malang, Pekalongan, Jepara, dan Banjarmasin.
- 2) Tahun 2001 BNI Syariah kembali membuka 5 kantor cabang syariah yang difokuskan ke kota-kota besar di Indonesia, yakni: Jakarta (2 cabang), Bandung, Makassar, dan Padang.

¹ www.bni.co.id/tentangkami/sejarah.aspx, diakses pada tanggal 20 Maret 2019

- 3) Seiring dengan perkembangan bisnis dan banyaknya permintaan masyarakat untuk layanan perbankan syariah, tahun 2002 lalu BNI Syariah membuka dua kantor cabang syariah baru di Medan dan Palembang.
- 4) Di awal tahun 2003, dengan pertimbangan load bisnis yang semakin meningkat sehingga untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat, BNI Syariah melakukan relokasi kantor cabang syariah dari Jepara ke Semarang. Sedangkan untuk melayani masyarakat kota Jepara, BNI Syariah membuka Kantor Cabang Cabang Pembantu Syariah Jepara.
- 5) Pada bulan Agustus dan September 2004, BNI Syariah membuka layanan BNI Syariah Prima di Jakarta dan Surabaya. Layanan ini diperuntukkan untuk individu yang membutuhkan layanan perbankan yang lebih personal dalam suasana yang nyaman.

Disamping itu nasabah juga dapat menikmati layanan syariah di Kantor Cabang BNI Konvensional (office channelling) dengan lebih kurang 1500 outlet yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia. Di dalam pelaksanaan operasional perbankan, BNI Syariah tetap memperhatikan kepatuhan terhadap aspek syariah. Dengan Dewan Pengawas Syariah (DPS) yang saat ini diketuai oleh KH.Ma'ruf Amin, semua produk BNI Syariah telah melalui pengujian dari DPS sehingga telah memenuhi aturan syariah.

Berdasarkan Keputusan Gubernur Bank Indonesia Nomor 12/41/KEP.GBI/2010 tanggal 21 Mei 2010 mengenai pemberian izin usaha kepada PT Bank BNI Syariah. Dan di dalam Corporate Plan UUS BNI tahun 2003 ditetapkan bahwa status UUS bersifat temporer dan akan dilakukan spin off tahun

2009. Rencana tersebut terlaksana pada tanggal 19 Juni 2010 dengan beroperasinya BNI Syariah sebagai Bank Umum Syariah (BUS). Realisasi waktu spin off bulan Juni 2010 tidak terlepas dari faktor eksternal berupa aspek regulasi yang kondusif yaitu dengan diterbitkannya UU No.19 tahun 2008 tentang Surat Berharga Syariah Negara (SBSN) dan UU No.21 tahun 2008 tentang Perbankan Syariah. Disamping itu, komitmen Pemerintah terhadap pengembangan perbankan syariah semakin kuat dan kesadaran terhadap keunggulan produk perbankan syariah juga semakin meningkat.

Juni 2014 jumlah cabang BNI Syariah mencapai 65 Kantor Cabang, 161 Kantor Cabang Pembantu, 17 Kantor Kas, 22 Mobil Layanan Gerak dan 20 Payment Point. BNI Syariah terdaftar dan diawasi oleh Otoritas Jasa Keuangan.²

Dari awal beroperasi hingga kini, BNI Syariah menunjukkan pertumbuhan yang signifikan. Disamping itu komitmen Pemerintah terhadap pengembangan perbankan syariah semakin kuat dan kesadaran terhadap keunggulan produk perbankan syariah juga semakin meningkat.³

2. Visi dan Misi BNI Syariah

a. Visi

Menjadi Bank Syariah pilihan masyarakat yang unggul dalam layanan dan kinerja.

² <http://bnisyariah.co.id/id-id/perusahaan/tentangbnisyariah/sejarah>, diakses pada 20 Maret 2019

³ www.bnisyariah.tripod.com/profil.html, diakses pada tanggal 20 Maret 2019

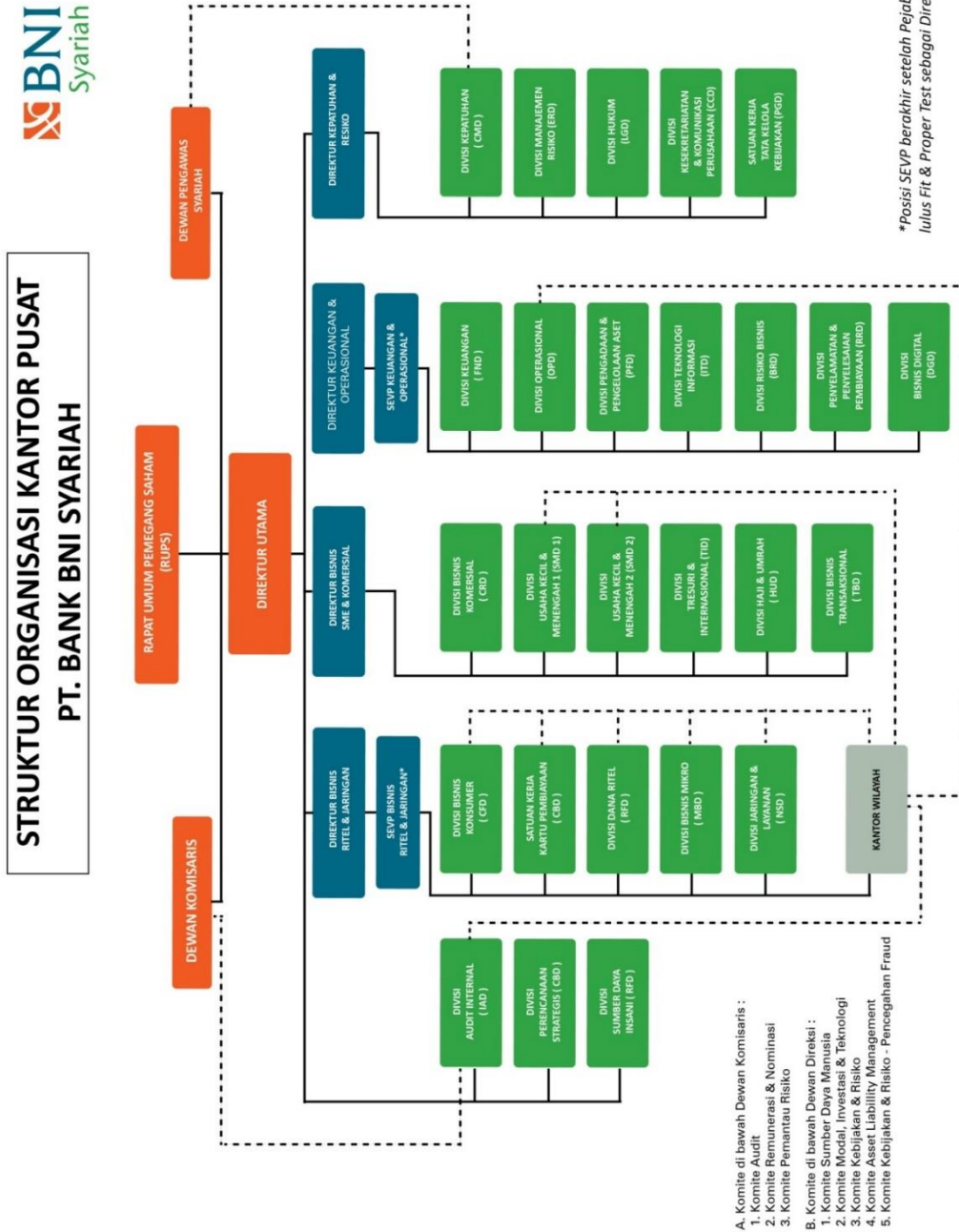
b. Misi :

- 1) Memberikan kontribusi positif kepada masyarakat dan peduli pada kelestarian lingkungan.
- 2) Memberikan solusi bagi masyarakat untuk kebutuhan jasa perbankan syariah.
- 3) Memberikan nilai investasi yang optimal bagi investor.
- 4) Menciptakan wahana terbaik sebagai tempat kebanggaan untuk berkarya dan berprestasi sebagai pegawai sebagai perwujudan ibadah.
- 5) Menjadi acuan tata kelola perusahaan yang amanah.

3. Struktur Organisasi

Dalam suatu organisasi, badan usaha, ataupun instansi membutuhkan adanya struktur organisasi. Struktur organisasi adalah suatu susunan dan hubungan antara tiap unit serta posisi yang ada pada suatu organisasi atau kegiatan perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasional untuk mencapai tujuan.

Selain itu, struktur organisasi memberikan stabilitas dan kelanjutan hidup organisasi, walaupun sumber daya manusia didalamnya silih berganti. Struktur organisasi PT Bank BNI Syariah Pusat adalah sebagai berikut :



Gambar 4.1

Struktur Organisasi Kantor Pusat PT. Bank Syariah

sumber : www.bnisyariah.co.id

4. Deskripsi Tugas

a. Direktur Utama

Direksi memimpin serta mengawasi kegiatan bank sehari-hari sesuai dengan kebijakan umum yang telah disetujui dalam anggaran dasar, tugas dan tanggung jawab sebagai berikut:

- 1) Merumuskan dan mengusulkan kebijaksanaan umum bank untuk masa yang akan datang kepada dewan komisaris agar tercapai tujuan kontinuitas operasional perusahaan.
- 2) Menyusun dan mengusulkan rencana anggaran perusahaan dan rencana kerja untuk tahun buku yang baru kepada dewan komisaris.
- 3) Mengajukan rencana dan perhitungan laba rugi tahunan serta laporan-laporan berkala lainnya kepada dewan komisaris untuk mendapatkan penilaian.
- 4) Menyetujui pemindah tangan saham – saham kepada pemilik baru yang ditujukan atau dipilih oleh pemegang saham lama, setelah mengikuti prosedur yang ditetapkan dalam anggaran dasar mengenai pemindah tangan saham-saham.
- 5) Mengundang pemegang saham untuk menghadiri RUPS.
- 6) Mengajukan kepada dewan komisaris, jenis pelayanan baru yang dapat diberikan bank kepada masyarakat untuk disetujui.
- 7) Memberi persetujuan atas penggunaan formulir-formulir dan dokumen-dokumen lainnya dalam transaksi-transaksi bank.
- 8) Menyetujui pembiayaan yang jumlahnya tidak melampaui batas.

- 9) Mengangkat pejabat-pejabat bank yang akan diberi tanggung jawab untuk mengawasi kegiatan bank.
- 10) Menyetujui besarnya gaji dan tunjangan lainnya yang harus dibayarkan kepada pejabat dan pegawai bank.
- 11) Mengamankan harta kekayaan bank agar terlindungi dari bahaya kebakaran, pencurian, perampokan dan kerusakan.
- 12) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh dewan komisaris.
- 13) Menyusun dan tanggung jawab atas penyusunan rencana kerja yang dituangkan dalam rencana kerja bank yang akan disampaikan kepada Bank Indonesia.
- 14) Melaksanakan langkah-langkah perbaikan atas ketidaksesuaian dalam penyaluran dana yang ditemui oleh SKAI (Satuan Kerja Audit Internal).
- 15) Melaksanakan ketaatan bank terhadap ketentuan perundang-undangan dan peraturan yang berlaku. Melaporkan secara berkala dan tertulis kepada komisaris disertai langkah-langkah perbaikan yang telah, sedang dan sekurang-kurangnya mengenai :
 - a) Perkembangan dan kualitas portofolio penyaluran dana secara keseluruhan.
 - b) Perkembangan dan kualitas penyaluran dana yang diberikan kepada pihak yang terkait maupun yang tidak terkait.

- c) Temuan-temuan penting dalam penarikan dana yang dilaporkan SKAI.
- d) Pelaksanaan operasional kerja sebagaimana telah tertuang dalam rencana kerja bank yang disampaikan kepada Bank Indonesia.

b. Account Officer/Relationship Officer

Tugas dan Tanggung Jawab :

- 1) Melakukan survey dan prospek terhadap nasabah yang mengajukan pembiayaan.
- 2) Melakukan analisa setelah melakukan survey/prospek terhadap data-data yang dipakai dalam pengajuan pembiayaan.
- 3) Melakukan pantauan dan pembinaan terhadap aktifitas nasabah.
- 4) Memberikan surat peringatan kepada nasabah yang lalai atau wanprestasi terhadap akad.

c. Manager Operasional

Tugas dan tanggung jawab:

- 1) Membantu terlaksananya tugas direksi dan bagian-bagian lainnya dalam pengadaan sarana operasional dan fasilitas-fasilitas lainnya.
- 2) Memantau perkembangan asset dan likuiditas perusahaan.
- 3) Melakukan checker terhadap transaksi yang sesuai dengan ketentuan perusahaan.

- 4) Mengerjakan dan bertanggung jawab terhadap pekerjaan teller, accounting, admin PYD/legal dan umum jika yang bersangkutan berhalangan hadir.
- 5) Memback-up semua bagian operasional jika ada bagian tugas tertentu di dalam operasional yang diadakan.
- 6) Melakukan koordinasi dengan bagian marketing untuk kelancaran operasional sehari-hari.

d. Hukum/Administrasi Umum

Tugas dan tanggung jawab :

- 1) Mengkoordinir dan mengawasi semua aktifitas yang berhubungan dengan pembiayaan.
- 2) Mengikuti perkembangan proses permohonan pembiayaan setiap nasabah dalam hal pemeriksaan kelengkapan dokumen pembiayaan.
- 3) Mengurus kelengkapan dokumen yang berhubungan dengan pembiayaan yang akan atau telah diberikan kepada nasabah seperti surat-surat perjanjian pembiayaan, surat-surat jaminan dan sebagainya sampai dengan pembiayaan cair.
- 4) Mengawasi dan mengatur pengarsipan terhadap semua dokumen yang berhubungan dengan pembiayaan menurut sistem dan data yang telah ditentukan.
- 5) Mengatur peminjaman arsip dokumen kepada pegawai berwenang dan menghindari kerusakan atau kehilangan atas dokumen-dokumen tersebut.

- 6) Menyiapkan dan membuat surat-surat pengikatan atau pembiayaan yang telah disetujui.
- 7) Menyimpan akte pendirian bank dan perubahannya.
- 8) Melakukan peninjauan kelengkapan baik bersama manager marketing/ coordinator wilayah mengenai data-data permohonan pembiayaan dengan kondisi sebenarnya.
- 9) Menilai secara jaminan pembiayaan yang diajukan oleh nasabah.
- 10) Mengatur pelaksanaan eksekusi jaminan.
- 11) Mengajukan dan menjawab perkara bila sampai ke pengadilan.
- 12) Membantu direksi dalam pembuatan surat-surat yang berhubungan dengan administrasi umum.

B. Temuan Penelitian

1. Strategi Rekrutmen SDM BNI Syariah

Rekrutmen adalah langkah awal terbentuknya sebuah organisasi perusahaan untuk mendapatkan tenaga kerja atau sumber daya manusia (SDM), dari wawancara yang saya lakukan dengan pihak BNI Syariah bahwasanya secara umum BNI Syariah memiliki strategi rekrutmen yang sama dengan bank lainnya yaitu mempunyai 5 tahap yakni⁴ :

⁴ Rizka Hermianti, Manco People Development & Learning Center BNI Syariah

a. Administrasi

Pada tahap ini pelamar harus memenuhi persyaratan awal yang ditetapkan oleh perusahaan pada umumnya yaitu mengenai kelengkapan berkas-berkas lamaran, yaitu :

- 1) Surat lamaran
- 2) Riwayat hidup
- 3) Photo copy ijazah
- 4) Photo copy KTP
- 5) Foto 6x4

b. Test Tulis

Pada tahap ini bertujuan untuk mengetahui pengetahuan pelemar tentang perbankan. peserta diwajibkan menjawab pertanyaan-pertanyaan yang di sediakan oleh BNI Syariah secara tertulis.

c. Interview

Pelamar yang sampai pada tahap ini diartikan lulus tes tulis yang diadakan pada tahap sebelumnya, Interview atau wawancara ini menyangkut riwayat hidup, pengalaman kerja, pengalaman organisasi dsb.

d. Test Psikolog

Pada tahap ini bertujuan untuk mengetahui jati diri pelamar serta untuk mengetahui perilaku dan kejiwaan pelamar.

e. Test Kesehatan

Pada Tahap yang Terakhir pelamar akan diperiksa kondisi fisiknya secara menyeluruh untuk menjamin apakah secara fisik dirinya sanggup

untuk bekerja keras di dunia perbankan dan terbebas dari perilaku tidak sehat semasa hidupnya, termasuk apakah pernah mengkonsumsi narkotika bahkan merokok.

2. Standar Kompetensi SDM BNI Syariah

Seperti pada umumnya setiap perusahaan memiliki batas minimum atau standar khusus yang wajib dimiliki oleh karyawannya, dari wawancara yang penulis lakukan ternyata Pada tahun 2015 BNI Syariah memperbarui sistem kompetensi bagi karyawannya yang harus dipenuhi dan menjadi pertimbangan saat rekrutmen, ada 2 jenis kompetensi yang harus dipenuhi yaitu⁵ :

a. Soft kompetensi

Soft kompetensi berkaitan dengan perilaku SDM tersebut mengenai kemampuannya mengolah data dan menyelesaikan persoalan yang berkaitan dengan tugas dan kewajibannya.

b. Hard kompetensi

Hard kompetensi berkaitan dengan kemampuan dan pengetahuan SDM dalam melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dengan baik, seperti menguasai komputer yaitu microsoft office yang mana akan membantu kinerjanya.

⁵ Rizka Hermianti, Manco People Development & Learning Center BNI Syariah

Pada dasarnya BNI Syariah tidak memiliki standar atau kriteria khusus yang diterapkan atau diwajibkan dimiliki para calon karyawannya, BNI syariah hanya merekrut tenaga kerja sesuai kebutuhan posisi atau jabatan yang kosong⁶

3. Strategi Pengembangan SDM BNI Syariah

Penulis menemukan fakta yang didapat dari observasi dan wawancara langsung dengan narasumber terkait bahwa BNI Syariah dalam rekrutmen tidak mengutamakan calon karyawannya yang memiliki latar belakang pendidikan di jurusan keuangan syariah khususnya perbankan akan tetapi BNI Syariah akan melakukan training atau pelatihan untuk karyawannya baik untuk karyawan baru ataupun lama. Dalam hal ini ada beberapa program pelatihan yang ditunjukkan kepada karyawan, pelatihan yang dimaksud ialah:

a. In class training

Pada tahap ini ditujukan kepada karyawan yang baru direkrut oleh BNI Syariah dan akan memberikan training selama beberapa bulan, selama ditraining ini calon karyawan akan diberikan materi tentang teori teori yang akan mereka kerjakan ketika terjun langsung ke lapangan dan simulasi, suatu situasi atau kejadian yang ditampilkan semirip mungkin dengan situasi yang sebenarnya, tetapi hanya merupakan tiruan saja. Jadi simulasi ini merupakan suatu teknik untuk mencontoh semirip mungkin terhadap konsep sebenarnya dari pekerjaan yang akan dijumpai.

⁶ Rizka Hermianti, Manco People Development & Learning Center BNI Syariah

b. On the job training (OJT)

Pada tahapan ini ditunjukkan untuk calon karyawan yang telah mengikuti training sebelumnya yaitu Training In Class. Ditahap ini calon karyawan benar-benar ditempatkan di unit kerjanya masing-masing, hal ini tentunya dilakukan agar calon karyawan harus benar-benar siap dengan bidang pekerjaannya dan langsung terjun ke lapangan.

Pengembangan kompetensi dilakukan pada setiap level pegawai di organisasi. Dari level Clerk sampai dengan Executive Manager semua mendapatkan pelatihan sesuai dengan kebutuhan yang dihitung berdasarkan Learning Need Analysis. Biaya pelatihan dan pengembangan kompetensi pegawai ini mewakili kurang lebih 5,60% dari total keseluruhan biaya tenaga kerja. Secara umum pada tahun 2018, pelatihan yang diadakan di BNI Syariah adalah sebagai berikut:

No	Nama Pelatihan
1	Officer Development Program
2	Asistant Development Program
3	Standar Layanan
4	Refreshment Pembiayaan Mikro
5	Refreshment Pembiayaan Produktif
6	Selling Skill
7	Manajemen Resiko
8	Communication Skill
9	Negosiation Skill
10	PDPS

11	APU & PPT
12	Bina Hasanah
13	Digital Banking
14	Financial Teknologi
15	Leadership Skill
16	Bravet Konsumer
17	Recovery & Remedial
18	Consumer Processing Head
19	Excel Power Intellegence
20	Perencanaan, Corporate/Capital Budgeting & Stategi Perusahaan

Tabel 4.1

Jenis-Jenis Pelatihan BNI Syariah

Setelah mengikuti pelatihan yang ada di PT. BNI Syariah, selanjutnya ada tahapan yang dilakukan perusahaan yaitu pengawasan karyawan yang telah mengikuti pelatihan. Pengawasan tersebut dilakukan dengan cara koordinasi kepada atasan di masing-masing unit kerja.

Pelatihan adalah proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisasi, pegawai non-manajerialnya mempelajari pengetahuan dan ketrampilan teknis dalam tujuan terbatas. bagi karyawan baru diberikan pendidikan dan arahan mengenai sistem, posisi jabatan dan tugasnya.

Sedangkan karyawan yang lama biasanya diberikan pelatihan karena ada penugasan baru atau pelatihan mengenai sistem yang baru, pelatihan juga diberikan pada karyawan yang kinerjanya kurang baik, pelatihan

tersebut bertujuan untuk meningkatkan kualitas dan etos kerjanya, selain training BNI syariah juga melakukan improvisasi pada tenaga kerjanya melalui arahan langsung dari atasan yang memiliki jabatan lebih tinggi, selain itu BNI Syariah juga memberikan penugasan pada karyawan dengan melibatkan karyawan pada project tertentu untuk menambah pengalaman kerjanya.⁷

BNI Syariah juga menerapkan sistem promosi dan demosi bagi kerjanya, indikator promosi dilihat dari kinerja karyawan, apabila karyawan mencapai target yang direncanakan maka karyawan akan mendapatkan penghargaan berupa promosi naik jabatan, promosi dilihat dari perkembangan kinerja karyawan dalam skala tertentu.

Ada beberapa hal yang dipertimbangkan dalam promosi sebagai acuan dasar dan syarat tertentu yaitu :

1) Dasar-Dasar promosi

Pedoman yang dijadikan dasar untuk mempromosikan karyawan atau pegawai adalah⁸:

- a) Pengalaman (lamanya pengalaman kerja karyawan).
- b) Kecakapan (keahlian atau kecakapan).
- c) Kombinasi kecakapan dan pengalaman (lamanya pengalaman dan kecakapan).

⁷ Rizka Hermianti, Manco People Development & Learning Center BNI Syariah

⁸ Rizka Hermianti, Manco People Development & Learning Center BNI Syariah

2) Syarat-syarat promosi

Persyaratan promosi untuk setiap perusahaan tidak selalu sama tergantung kepada perusahaan/lembaga masing-masing. Menurut syarat-syarat promosi pada umumnya sebagai berikut⁹:

- a) Kejujuran
- b) Disiplin
- c) Prestasi kerja
- d) Kerjasama
- e) Kecakapan
- f) Loyalitas
- g) Kepemimpinan
- h) Komunikatif
- i) Pendidikan

Sedangkan demosi diberikan pada karyawan yang bermasalah atau melanggar aturan dan diberikan sanksi maka demosi atau turun jabatan ini biasa dilakukan oleh beberapa instansi ataupun perusahaan demi peningkatan kualitas kerja, dan juga sebagai motivasi bagi karyawannya agar mau berusaha untuk memperoleh yang diinginkan. Mendapatkan promosi dan menghindari demosi.

BNI Syariah lebih menekankan pelatihan untuk menyetarakan kompetensi SDM agar sesuai dengan standar perbankan syariah yaitu melalui pendidikan yang diadakan pada awal penerimaan tenaga kerja

⁹ Rizka Hermianti, Manco People Development & Learning Center BNI Syariah

sebagai karyawan, dilihat dari jumlah pegawai yang mayoritas bukan dari latar belakang ekonomi syariah maka BNI Syariah harus bekerja ekstra untuk membuat seluruh pegawai memahami seluk-beluk perbankan syariah, dimulai dari prinsip hingga akad-akadnya.

C. Pembahasan Temuan Penelitian

Pada bagian ini peneliti akan menyajikan pembahasan hasil penelitian yang telah di kemukakan pada 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 mendeskripsikan secara langsung secara luas tentang “Peningkatan Kompetensi SDM di BNI Syariah”

Data yang sudah di kumpulkan dari hasil Observasi dan Wawancara, kepada Manager Coordinator Learning Center & People Development kemudian dipilah agar menghasilkan data yang lebih baik agar dapat disampaikan.

Maka dari hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti di BNI Syariah Pusat bahwa Peningkatan Kompetensi sudah pasti dilakukan disetiap bank khususnya di BNI Syariah ini.

Akan tetapi pada dasarnya BNI Syariah tidak memiliki standar atau kriteria khusus yang diterapkan atau diwajibkan dimiliki para calon karyawannya, BNI syariah hanya merekrut tenaga kerja sesuai kebutuhan posisi atau jabatan yang kosong.

BNI Syariah memberikan berbagai macam pelatihan bagi setiap karyawannya untuk meningkatkan kualitas kompetensi karyawannya. Pelatihan di BNI Syariah dibagi menjadi dua yaitu pelatihan khusus dan umum, untuk pelatihan umum biasanya di dapatkan oleh semua karyawan BNI Syariah seperti APU & PPT serta PDPS, sedangkan pelatihan khusus biasanya para karyawan akan diikuti sertakan pelatihan sesuai dengan bidang kerjanya masing-masing. Untuk pelatihan paling lama diadakan selama 10 hari kerja

Selain Pelatihan yang penulis temukan dalam wawancara, BNI Syariah juga memberikan motivasi sebagai faktor pendukung dalam pengembangan kompetensi dan kualitas kinerjanya, yaitu berupa reward dan punishment, setiap triwulan karyawan akan diuji dalam pelayanannya terhadap nasabah dan akan dinilai sebagai hasil kinerja dalam tiga bulan, bagi yang mendapatkan nilai tinggi akan mendapatkan bonus di akhir tahun sebagai reward atas kinerjanya, sedangkan punishment diterapkan untuk menghindari fraud atau pelanggaran karyawan dalam bekerja, bagi karyawan yang melanggar disiplin dan aturan yang telah ditetapkan, maka akan diberikan surat peringatan sebagai sanksi¹⁰

¹⁰ Rizka Hermianti, Manco People Development & Learning Center BNI Syariah

BAB V

PENUTUP

A. KESIMPULAN

Berdasarkan uraian yang telah dibahas pada bab sebelumnya, maka penulis dapat mengambil kesimpulan dari skripsi ini yaitu:

1. Saat ini Kompetensi SDM pada PT. BNI Syariah masih kurang memenuhi standar kompetensi perbankan syariah, dikarenakan PT. BNI Syariah hanya mengandalkan pengembangan kompetensi SDM-nya hanya melalui pelatihan dan tidak dimulai pada saat perekrutan yang mengutamakan latar belakang pendidikan ekonomi syariah atau ekonomi islam, seharusnya perbankan syariah memiliki lebih banyak SDM yang memiliki latar belakang ekonomi islam yang tentu lebih kompeten dibandingkan SDM yang tidak memiliki latar belakang ekonomi islam atau hanya memiliki pengetahuan tentang perbankan konvensional yang dikonversi menjadi SDM perbankan syariah hanya melalui pelatihan saja.
2. Strategi PT. BNI Syariah dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia untuk meningkatkan kompetensi karyawannya hanya melalui serangkaian pelatihan yang dimulai dari saat setelah rekrutmen dan juga bagi karyawan yang sudah lama bekerja,
3. Selain pelatihan BNI Syariah juga menerapkan konsep reward dan punishment untuk memberi motivasi kerja diligkungannya yaitu berupa promosi naik jabatan dan juga bonus yang diberikan pada setiap akhir tahun.

B. Saran

Setelah melakukan observasi, maka saran-saran yang dapat penulis berikan adalah:

1. Dalam proses rekrutmen sebaiknya BNI Syariah melakukan penyaringan lebih ketat lagi dengan menjadikan lulusan perguruan tinggi ekonomi syariah sebagai salah satu kriteria yang dipertimbangkan, dan sehingga BNI Syariah mendapatkan sumber daya manusia yang fokus dan ahli dibidang ekonomi syariah khususnya perbankan syariah.
2. Untuk mempermudah proses rekrutmen ada baiknya BNI Syariah menjalin kerja sama dengan perguruan tinggi yang meluluskan tenaga kerja dibidang ekonomi syariah, sehingga BNI Syariah mudah mendapatkan karyawan yang kompeten dan sesuai dengan kebutuhan.
3. Pengembangan yang dilakukan BNI Syariah akan lebih baik jika dimulai dengan memberikan pendidikan tentang ekonomi syariah khususnya perbankan syariah, untuk memberi pemahaman lebih dalam tentang perbankan syariah.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdad,Zaidi,*Lembaga Perekonomian Ummat Di Dunia Islam*, (Bandung: Angkasa Bandung,2003)
- Antonio, Muhammad Syafi'i , *Bank Syariah: Dari Teori Ke Praktik*, (Jakarta: Gema Insani, 2001)
- Arijanto,Agung,*Bukan Dosa-Dosa Orang Tua Terhadap Anak Dalam Finansial*, (Jakarta : PT Elex Media Komputindo 2015)
- Bangun Wilson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta, Erlangaa, 2012)
- Hasibuan, Malayu S.P, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. EdisiRevisi. (Jakarta: PT Bumi Aksara,2016)
- Himpunan Peraturan Perundang-Undangan Tentang Perbankan Syariah, (Jakarta: Indonesia Legal Center Publishing, 2009)
- Hj. Ike Kusdyah Rachmawati, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta, Andi Offset,2008)
- J. R. Raco, *Metode Penelitian Kulaitatif* , (Jakarta, PT Grasindo, 2010)
- James A.F. Stoner.dkk, *Management* (terjemahan), (Jakarta: Bhuana Ilmu Populer, 1996)
- Kusuma, Elida Astuti, *Kompetensi Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta, BPFE, 2009)
- M. Junaidi Ghony dan Fauzan Almanshur, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Yogyakarta, Ar Ruzz Media, 2014)
- M. Kadarisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta, Raja Grafindo Persada, 2013)
- Mangkunegara, Anwar Prabu, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung, Remaja Rosdakarya, 2017)
- Manullang, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2006)
- Martoyo, Susilo, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (edisi 4), (Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 2000)
- Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, (Jakarta, Raja Grafindo Persada, 2012)

Priansa, Donni Juni, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Bandung:Alfabeta, 2014)

Purhantara Wahyu, *Metode Penelitian Kualitatif untuk Bisnis*, (Yogyakarta, Graha Ilmu 2010)

Robert L. Mathis dan John H. Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta, Salemba Empat, 2001)

Saydam, Gouzali, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resources Management): Suatu Pendekatan Mikro (Dalam Tanya jawab)*, (Jakarta, Djambatan, 2005)

Siagian, Sondang P , *Fungsi-Fungsi Manajerial*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005)

Sikula, Andrew F, *Sistem Manajemen Kinerja*, Edisi Terjemahan, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2007)

Sudarsono, Heri, *Bank dan Lembaga Keuangan Syariah Deskripsi dan Ilustrasi*, (Yogyakarta : Ekonisia 2003)

Sukandarrumidi, *Metodologi Penelitian: Petunjuk Praktis Untuk Penelitian Pemula*,(Yogyakarta, UGM Press, 2012)

Sutedi, Adrian, *Tinjauan dan Beberaoa Segi Hukum*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2009)

Suwatno dan Donni Juni Priansa, *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis* (Bandung, PT. AIFABETA, 2014)

Tanzeh Ahmad , *Metodologi penelitian praktis*, (Yogyakarta, Teras, 2013)

Yusuf Burhanuddin, *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah*, (Jakarta, Raja Grafindo Persada, 2015)

Wibowo,*Manajemen Kinerja*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2016)

Sumber Lain:

Ahmad Azmy, Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Untuk Mencapai Career Ready Professional di Universitas Tanri Abeng, (Jakarta Selatan: Bisnis Review Vol. 6, No. 2 Agustus 2015)

Dewi Irawati, Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Peningkatan Kinerja organisasi.

<http://www.bi.go.id>, [12 Maret 2019]

<https://www.ojk.go.id/id/kanal/syariah/data-dan-statistik/statistik-perbankan-syariah/Pages/Statistik-Perbankan-Syariah---Desember-2018.aspx> [15 April 2019]



UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JAKARTA
FAKULTAS AGAMA ISLAM

STATUS : BERAKREDITASI

Kampus FAI-UMJ, Jln. KH. Ahmad Dahlan Ciputat, Jakarta Selatan
Telepon/Fax (021) 7441887, Homepage : <http://fai.umj.ac.id/>
E-mail : faiumj@gmail.com. Kode Pos 15419

Nomor : 17/F.6-UMJ/I/2019
Lamp : 1 (satu) bundel
Hal : *Bimbingan Skripsi Mahasiswa*

Jakarta, 1 Jumadil Awal 1440 H
7 Januari 2019 M

Yth.
Ibu Hasanah, M.M.
Dosen Pembimbing Skripsi
Fakultas Agama Islam UMJ
di
tempat

Assalamu'alaikum W.W.

Pimpinan Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Jakarta mengharapkan kesediaan Ibu untuk menjadi pembimbing penulisan skripsi bagi mahasiswa :

Nama : RIFDA ALYA
Nomor Pokok : 2015570096
Program Studi : Manajemen Perbankan Syariah
Jenjang : Strata Satu (S1)
Judul : *Strategi Peningkatan Kompetensi Sumber Daya Manusia
(Studi Kasus PT. BNI Syariah Pusat.*

Bersama ini dilampirkan proposal penulisan skripsi yang masih bersifat sementara dan perlu penyempurnaan. Kami mengharapkan agar proses bimbingan dapat diselesaikan paling lama 6 (enam) bulan.

Demikian, atas perhatian dan kerjasama yang baik Ibu kami ucapkan terimakasih.

*Wabillahittaufiq Walhidayah
Wassalamu'alaikum W.W.*

Wakil Dekan I,
Drs. Tajudin, M.A.

Tembusan:

1. Yth. Dekan (Sebagai Laporan)
2. Yth. Ketua Program Studi MPS
3. Arsip



UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JAKARTA
FAKULTAS AGAMA ISLAM

STATUS : BERAKREDITASI

Kampus FAI-UMJ, Jln. KH. Ahmad Dahlan Ciputat, Jakarta Selatan
Telepon/Fax (021) 7441887, Homepage : <http://fai.umj.ac.id/>
E-mail : faiumj@gmail.com. Kode Pos 15419

Nomor : **7/F.6.I-UMJ/III/2019**

Jakarta 27 Jumadits Tsani 1440 H

Hal : **Permohonan Riset/Penelitian**

3 Maret

2019 M

Kepada Yth.
Kepala PT. BNI Syariah Pusat
Jl. HR.Rasuna Said Kav.II, Kuningan, Jakarta Selatan
di
tempat

Assalamu'alaikum W. W.

Pimpinan Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Jakarta mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu agar mahasiswa kami:

Nama : RIFDA ALYA
Nomor Pokok : 2015570096
Tempat Tgl/Lahir : Jakarta, 19 Juli 1997
Program Studi : Manajemen Perbankan Syariah
Jenjang : Strata Satu (SI)
No. Handphone : 085723954467

diperkenankan untuk melaksanakan riset/penelitian di tempat yang Bapak/Ibu pimpin. Penelitian/riset tersebut untuk mendapatkan data yang diperlukan dalam penyusunan skripsi yang berjudul:

*"Strategi Peningkatan Kompetensi Sumber Daya Manusia
(Studi PT. BNI Syariah)"*

Demikian, atas perhatian dan kerjasama yang baik dari Bapak/Ibu kami mengucapkan terimakasih.

*Wabillahittaufig walhidayah
Wassalamu'alaikum W. W.*



Tembusan:

1. Yth. Dekan (Sebagai Laporan)
2. Arsip

PEDOMAN WAWANCARA

1. Bagaimana Proses seleksi karyawan di Bank BNI Syariah?
2. Apa saja kompetensi yang harus dimiliki karyawan Bank BNI Syariah?
3. Apakah kompetensi pada unit support dan operasional berbeda?
4. Strategi apa yang digunakan Bank BNI Syariah untuk meningkatkan kompetensi SDM?
5. Apakah ada pelatihan dan pengembangan karir karyawan?
6. Bagaimana cara memotivasi karyawan?

Jakarta, 23 APR 2019

Nomor : BNISy/HCD/744
Lamp. : -

Kepada
Bpk. Drs. Tajudin, M.A.
Wakil Dekan I,
Universitas Muhammadiyah Jakarta
Fakultas Agama Islam
Jln. KH. Ahmad Dahlan Ciputat
Jakarta Selatan

Hal : Persetujuan Penelitian

Surat Saudara Nomor : 7/F.6.I-UMJ/III/2019, tanggal 3 Maret 2019

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Menunjuk perihal pada pokok surat kami tersebut di atas, dengan ini kami sampaikan hal-hal sebagai berikut :

1. Saudara mengajukan permohonan izin penelitian untuk mahasiswa Universitas Muhammadiyah Jakarta di PT Bank BNI Syariah sebagai berikut :
 - a. Nama Mahasiswa : Rifda Alya
 - b. NPM : 2015570096
 - c. Program Studi : Manajemen Perbankan Syariah
2. Sehubungan dengan permohonan tersebut di atas, dengan ini kami sampaikan persetujuan izin penelitian Mahasiswa ybs di PT Bank BNI Syariah pada Divisi Sumber Daya Insani untuk penyelesaian Skripsi.
3. Berkenaan dengan pelaksanaan penelitian tersebut, berikut kami sampaikan hal-hal yang wajib dilakukan oleh mahasiswa ybs antara lain :
 - a. Menunjukkan penampilan dan perilaku yang sesuai dengan aturan perusahaan selama berada di lingkungan BNI Syariah.
 - b. Merahasiakan data dan informasi yang diperoleh, kecuali untuk tujuan akademik dan telah mendapatkan persetujuan BNI Syariah.
 - c. Melaporkan hasil penelitian ke BNI Syariah.

Demikian kami sampaikan, atas kerjasama dan perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh



PT BANK BNI SYARIAH
Divisi Sumber Daya Insani
RIZKA HERMEATI
Mgr - Coord. Learning & People Development

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama Lengkap : Rifda Alya
Nama Panggilan : Alya
Tempat, Tanggal Lahir : Jakarta, 19 Juli 1997
Alamat : Jl. Al Barkah No. 69
Rt.02/010 Kec. Ciputat,
Kel. Sawah, Tangerang Selatan.
Alamat Email : Rifdalyaa@gmail.com



LATAR BELAKANG PENDIDIKAN

2001-2002	TK Tunas Harapan
2003-2009	SD Negeri Ciputat IX
2009-2012	SMP Negeri 2 Lakbok
2012-2015	SMA Negeri 2 Banjar
2015-2019	Universitas Muhammadiyah Jakarta Fakultas Agama Islam Manajemen Perbankan Syariah