



**PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA  
MANUSIA (SDM) DIVISI *MARKETING* PADA BANK  
SYARIAH MANDIRI KC BINTARO**

**SKRIPSI**

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan Studi  
Strata Satu (S1) Program Studi Manajemen Perbankan Syariah**

**Disusun Oleh :**

**Nama : Suci Indriani**

**NPM : 2016570030**

**FAKULTAS AGAMA ISLAM**

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JAKARTA**

**1441 H/2020 M**

## LEMBAR PERNYATAAN (ORISINALITAS)

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Suci Indriani  
NPM : 2016570030  
Program Studi : Manajemen Perbankan Syariah  
Fakultas : Fakultas Agama Islam  
Judul Skripsi : Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Divisi *Marketing* pada Bank Syariah Mandiri KC Bintaro

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, 16 Jumadil Akhir 1441 H

10 Februari 2020 M

Yang Menyatakan,



Suci Indriani

## LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi yang berjudul: **Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Divisi *Marketing* pada Bank Syariah Mandiri KC Bintaro** yang disusun oleh **Suci Indriani**, Nomor Pokok Mahasiswa: **2016570030**. Program Studi Manajemen Perbankan Syariah Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Jakarta.

Jakarta, 10 Februari 2020

Pembimbing,



Dr. Nurhidayat, S.Ag., M.M.

## LEMBAR PENGESAHAN PANITIA UJIAN SKRIPSI






Skripsi yang berjudul: **Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Divisi Marketing pada Bank Syariah Mandiri KC Bintaro** disusun oleh **Suci Indriani**, Nomor Pokok Mahasiswa : **2016570030**. Telah diujikan pada hari/tanggal : **Jum'at/06 Maret 2020** telah diterima dan disahkan dalam sidang Skripsi (munaqasah) 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	 .....	<u>2-7-2020</u> .....
<u>Drs. Tajudin, M.A.</u> Sekretaris	 .....	<u>22-6-2020</u> .....
<u>Hamli Syaifullah, SE. Sy, M.Si</u> Pembimbing	 .....	<u>1-7-2020</u> .....
<u>Drs. Fakhruddin, MA</u> Penguji I	 .....	<u>29-6-20</u> .....
<u>Dr. Robiyatul Adawiyah, M.Pd</u> Penguji II	 .....	<u>30-6-2020</u> .....

**FAKULTAS AGAMA ISLAM**

Program Studi Manajemen Perbankan Syariah

Skripsi Februari 2020

**Suci Indriani**

2016570030

Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Divisi *Marketing*  
pada Bank Syariah Mandiri KC Bintaro

XIII + 18 Tabel + 6 Gambar + 73 Halaman + 9 lampiran

**ABSTRAK**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui jenis pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia divisi *Marketing* serta kendala-kendala dalam pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia divisi *Marketing* beserta cara mengatasinya di Bank Syariah Mandiri KC Bintaro. Metode pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dengan pihak Bank Syariah Mandiri KC Bintaro, observasi dan dokumentasi, sedangkan teknik analisis data yang diperoleh menggunakan metode deskriptif kualitatif.

Dari hasil penelitian ini diketahui bahwa pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia divisi *marketing* di Bank Syariah Mandiri KC Bintaro sudah 80% terlaksana dengan baik. Untuk pelatihan terbagi menjadi 2 jenis pelatihan, yaitu pelatihan internal dan eksternal dan untuk pengembangan divisi *marketing* di Bank Syariah Mandiri KC Bintaro berjalan dengan baik, sisanya terkendala karena kemampuan dan kemauan diri dari masing-masing karyawan *Marketing*, namun kendala ini mampu diminimalisir dengan baik.

**Kata Kunci : Pelatihan, Pengembangan, *Marketing***

**FACULTY OF ISLAMIC RELIGION**

*Sharia Banking Management Study Program*

***Skripsi Februari 2020***

**Suci Indriani**

2016570030

*Training and Development of Human Resources Marketing Division at Bank Syariah Mandiri Bintaro Branch Office*

**ABSTRACT**

*The purpose of this study was to determine the process and type of Training and development of human resources in the Marketing division as well as the constraints in Training and development of human resources in the Marketing division and how to overcome them at Bank Syariah Mandiri Bintaro Branch Office. The data collection method was conducted through interviews with the Bank Syariah Mandiri Bintaro Branch Office, observation and documentation, while the data analysis techniques were obtained using qualitative descriptive methods.*

*From the results of this study it is known that the Training and development of human resources Marketing division at Bank Syariah Mandiri Bintaro Branch Office has been 80% well implemented. For Training, it is divided into 2 types of Training, namely internal and external Training and for the development of the Marketing division at Bank Syariah Mandiri Bintaro Branch Office well.*

***Key words: Training, Development, Marketing***

## MOTTO

*Inna ma'al-'usri yusra*

*Sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan.*

*(QS. Al-Insyirah : 6)*

*Barangsiapa belum pernah merasakan pahitnya menuntut ilmu walau sesaat, Ia akan menelan hinanya kebodohan sepanjang hidupnya.*

*(Imam Asy-Syafi'i)*

*Where there's a will, there's a way*

*(Dimana ada keinginan, disitu ada jalan)*

*-Suci Indriani*

---



---

### **SKRIPSI INI SAYA DEDIKASIKAN UNTUK:**

- *Bapak Alm. Wahyu Mulyana, yang telah memberikan saya limpahan kasih sayangnya semasa hidupnya dan memberikan rasa rindu yang berarti.*
- *Ibu Lilis, yang telah merelakan separuh hidupnya untuk saya, yang sudah membesarkan dan mendidik anak-anaknya dengan sangat luar biasa hebatnya. You are my inspiration, Mah.*

## PEDOMAN TRANSLITERASI

1. Konsonan:			
ء	,	ط	TH
ب	B	ظ	ZH
ت	T	ع	'
ث	TS	غ	GH
ج	J	ف	F
ح	<u>H</u>	ق	Q
خ	KH	ك	K
د	D	ل	L
ذ	DZ	م	M
ر	R	ن	N
ز	Z	و	W
س	S	ه	H
ش	SY	ي	Y
ص	SH	ة	H
ض	DL		

2. Vokal Pendek		3. Vokal Panjang	
ا	A	آ	Â
ي	I	ي	Î
و	U	و	Û

4. Diftong		5. Pembauran	
او	Au	ال	al- ...
اي	Ai	الش	al-sy ...
		وال	wa al- ...



## KATA PENGANTAR

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

Skripsi ini ditulis dalam upaya memenuhi salah satu tugas akhir dalam memperoleh gelar Strata Satu (S.1) pada Program Studi Manajemen Perbankan Syariah Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Jakarta.

Tidak sedikit kendala yang dihadapi penulis di dalam 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 kepada pihak-pihak berikut:

1. Prof. Dr. H. Syaiful Bakhri, S.H., M.H., Rektor Universitas Muhammadiyah Jakarta.
2. Rini Fatma Kartika, S. Ag., M.H., Dekan Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Jakarta.
3. Dr. Nurhidayat, S.Ag., M.M, Ketua Program Studi Manajemen Perbankan Syariah Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Jakarta.
4. Dr. Nurhidayat, S.Ag., M.M, Dosen Pembimbing yang telah memberikan arahnya kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
5. Bapak/Ibu Dosen dan karyawan Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Jakarta yang telah memberikan pelayanan akademik dan pelayanan administrasi yang baik.
6. Kepada kedua orang tua tercinta, Lilis dan Muhasan yang telah memberikan doa, serta dukungan moril maupun materil, sehingga memperlancar keberhasilan studi ini.
7. Bank Syariah Mandiri KC Bintaro yang telah mengizinkan penulis melakukan penelitian di Bank tersebut.

8. Bapak Abdul Basyir, selaku Kepala Divisi Sumber Daya Insani Bank Syariah Mandiri KC Bintaro yang sudah menjadi informan untuk wawancara dalam penelitian saya.
9. Muhamad Fadhilah, yang tiada hentinya memberikan semangat dan menemani hingga terselesaikannya skripsi ini.
10. Kepada sahabatku Khoiriah, Nabila Zein, Anisya Nurul Maulia, Tara Refalda, Gita Rizky Purnamasari, dan Dodis Sopia Julianti yang sudah menemani dan memberi dukungan selama proses penulisan skripsi ini.
11. Seluruh kawan seperjuangan MPS 2016, dan terlebih pada kawan-kawan MPS A 2016 yang sudah memberikan semangat dan warna-warni selama masa-masa perkuliahan.
12. Seluruh pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, namun telah memberikan kontribusi yang cukup besar sehingga penulis dapat lulus menjalani perkuliahan di Universitas Muhammadiyah Jakarta hingga akhir.

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

Jakarta, 10 Februari 2020

Penulis

## DAFTAR ISI

<b>LEMBAR PERNYATAAN (ORISINALITAS)</b> .....	<b>i</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING</b> .....	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN PANITIA UJIAN SKRIPSI</b> .....	<b>iii</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>iv</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>v</b>
<b>MOTTO</b> .....	<b>vi</b>
<b>PEDOMAN TRANSLITERASI</b> .....	<b>vii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xiv</b>
<b>BAB I      PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Fokus dan Sub Fokus Penelitian.....	13
C. Perumusan Masalah .....	13
D. Kegunaan Penelitian .....	14
E. Sistematika Penulisan .....	15
<b>BAB II     TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Deskripsi Konseptual Fokus dan Sub Fokus.....	16
1. Teori Pengembangan SDM .....	16
2. Teori Pelatihan SDM.....	27
3. Teori <i>Marketing</i> .....	35
B. Hasil Penelitian yang Relevan .....	43

### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

A. Tujuan Penelitian .....	49
B. Tempat dan Waktu Penelitian.....	49
C. Latar/ <i>Setting</i> Penelitian.....	50
D. Metode dan Prosedur Penelitian .....	50
E. Data dan Sumber Data.....	51
F. Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data .....	52
G. Teknik Analisis Data .....	53
H. Validitas Data .....	55
1. Kredibilitas .....	55
2. Transferabilitas .....	57
3. Dependabilitas .....	57
4. Konfirmabilitas .....	58

### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

A. Gambaran Umum tentang Latar Penelitian .....	59
B. Temuan Penelitian .....	75
C. Pembahasan Temuan Penelitian .....	77

### **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

A. Kesimpulan.....	92
B. Saran .....	93

### **DAFTAR PUSTAKA .....95**

### **LAMPIRAN-LAMPIRAN**

### **RIWAYAT HIDUP**

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 : Jumlah Pertumbuhan Bank Syariah Indonesia .....	6
Tabel 2.1 : Jenis-Jenis Pelatihan .....	31
Tabel 2.3 : Penelitian Terdahulu .....	44

## **DAFTAR GAMBAR**

Gambar 4.1 : Struktur Organisasi Bank Syariah Mandiri KC Bintaro.....65

## **DAFTAR LAMPIRAN**

- Lampiran 1 : Surat Keterangan Bimbingan Skripsi
- Lampiran 2 : Lembar Konsultasi Pembimbing
- Lampiran 3 : Surat Permohonan Riset/Penelitian
- Lampiran 4 : Surat Keterangan Penelitian dari Bank
- Lampiran 5 : Pedoman Wawancara
- Lampiran 6 : Riwayat Hidup

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Sekarang ini semua wilayah di Asia Tenggara sedang berada di era implementasi MEA (Masyarakat Ekonomi ASEAN) yang diberlakukan Januari 2016. Kehadiran MEA bertujuan untuk menciptakan pasar tunggal dan basis produksi yang stabil, makmur, berdaya saing tinggi, dan secara ekonomi terintegrasi dengan regulasi efektif untuk perdagangan dan investasi. Negara diperhadapkan dengan gelombang daya saing, arus bebas lalu lintas barang, jasa, investasi, modal dan tenaga kerja.<sup>1</sup>

Dengan adanya MEA akan dirasakan kemudahan dalam perdagangan, investasi, pengelolaan tenaga kerja dan pendistribusian barang. Sumber daya manusia Indonesia memiliki peluang yang sangat terbuka untuk memilih dan bekerja pada negara ASEAN mana saja asalkan memiliki keahlian, kompetensi dan bersertifikasi. Sebaliknya sumber daya manusia dari negara ASEAN lainnya memiliki peluang untuk bekerja di Indonesia. Untuk dapat berkompetensi, kuncinya adalah sumber daya manusia harus berpengetahuan, terampil, dan berkompeten.

Bagi Indonesia, sangat perlu untuk mempersiapkan diri sebaik mungkin untuk menghadapi MEA ini. Persiapan ini diperlukan tidak hanya dengan

---

<sup>1</sup> Tomy Michael, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi (Surabaya: CV.R. Ade. Rozarie, 2017), h. 155.



melakukan perlindungan atau proteksi produk dalam negeri namun juga pada sisi dunia ketenagakerjaan. Ketenagakerjaan atau sumber daya manusia (SDM) ini menjadi salah satu isu yang mengemuka terkait dengan implementasi MEA ini. SDM ini tidak hanya mereka yang bekerja di pemerintahan melainkan juga yang bergelut di dunia usaha, khususnya yang bekerja di sektor Usaha Kecil Menengah (UKM) dan informal. MEA tidak hanya membuka arus perdagangan barang atau jasa tetapi juga pasar tenaga kerja profesional, seperti dokter, pengacara, akuntan, dan lainnya.<sup>2</sup>

Dari sisi ketenagakerjaan kita patut khawatir sumber daya manusia tidak akan mampu bersaing dengan tenaga kerja dari negara lainnya yang mempunyai kualitas yang lebih baik. Hal ini terlihat dari beberapa indikator yang memperlihatkan masih rendahnya kualitas sumber daya manusia Indonesia. Menurut laporan dari UNDP tahun 2014, dilihat dari *Human Development Indeks* (HDI) atau Indeks Pembangunan Manusia (IPM), Indonesia berada pada peringkat ke 108 dari 187 negara. Kita berada dibawah negara-negara tetangga seperti Singapura (peringkat 18), Malaysia (peringkat 64), Thailand (peringkat 103), dan Filipina (peringkat 114).<sup>3</sup>

Demikian pula jika kita melihat struktur angkatan kerja Indonesia, menurut data dari Biro Pusat Statistik (BPS), per Februari 2014 angkatan kerja Indonesia telah mencapai 125,3 juta orang. Dari jumlah tersebut sebanyak 55,3 juta (46,8%) lulusan Sekolah Dasar (SD), disusul lulusan Sekolah

---

<sup>2</sup> Anung Pramudyo, *Mempersiapkan Sumber Daya Manusia Indonesia Dalam Menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN Tahun 2015*. JBMA, Vol. 2, No. 2, September 2014, h. 92.

<sup>3</sup> Anung Pramudyo, *Ibid.*, h. 93.

Menengah Pertama (SMP) sebanyak 21,06 juta, Sekolah Menengah Atas (SMA) 18,91 juta, dan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) sebanyak 10,91 juta orang. Sementara angkatan kerja dengan pendidikan setingkat Diploma hanya sebanyak 3,13 juta dan Sarjana hanya 8,85 juta orang saja.

Masih rendahnya kualitas pendidikan di Indonesia ini akan melemahkan daya saing Indonesia dalam menghadapi masyarakat ekonomi ASEAN 2016. Sedangkan menurut *Asian Productivity Organization* (APO) kesiapan tenaga kerja Indonesia menunjukkan dari setiap 1.000 tenaga kerja Indonesia hanya sekitar 4,3% yang terampil, sedangkan Filipina 8,3%, Malaysia 32,6%, dan Singapura 34,7%.

Di Indonesia pada khususnya, sedang memasuki era industri baru yang ditandai dengan era digitalisasi di berbagai sektor kehidupan. Para pakar menyebut ini sebagai era revolusi industri 4.0. Perubahan dinamika laju pergerakan yang semula tersentralisasi bahwa manusia sebagai subyek *elan vital* dalam tumbuh dan berkembangnya denyut nadi perekonomian telah mengalami pergeseran secara perlahan tetapi pasti tergantikan oleh otomatisasi mekanis dan digitalisasi teknologi dalam menggerakkan roda perekonomian.<sup>4</sup>

Melihat hasil penelitian dari McKinsey pada 2016 bahwa dampak dari *digital technology* menuju revolusi industri 4.0 dalam lima (5) tahun kedepan akan ada 52,6 juta jenis pekerjaan akan mengalami pergeseran atau hilang dari muka bumi. Hasil penelitian ini memberikan pesan bahwa setiap diri yang masih ingin mempunyai eksistensi diri dalam kompetisi global harus

---

<sup>4</sup> Hendra Suwardana, *Revolusi Industri 4.0 Berbasis Revolusi Mental*. Jati Unik, Vol. 1, No. 2, 2017, h.103.

mempersiapkan mental dan *skill* yang mempunyai keunggulan persaingan (*competitive advantage*) dari lainnya.

Jalan utama mempersiapkan skill yang paling mudah ditempuh adalah mempunyai perilaku yang baik (*behavioral attitude*), menaikkan kompetensi diri dan memiliki semangat literasi. Bekal persiapan diri tersebut dapat dilalui dengan jalur pendidikan (*long life education*) dan konsep diri melalui pengalaman bekerjasama lintas generasi/lintas disiplin ilmu (*experience is the best teacher*).<sup>5</sup>

Direktur Perbankan Syariah Otoritas Jasa Keuangan Dhani Gunawan Idhat ujarnya di Hotel Rancamaya, Bogor, pada Sabtu 21 November 2015, dalam harian tempo mengatakan ada 7 (tujuh) permasalahan yang dihadapi oleh bank syariah saat ini, diantaranya permasalahan sumber daya manusia di perbankan syariah itu sendiri.<sup>6</sup>

Karena banyak sumber daya manusia yang handal serta berkualitas bergabungnya ke bank konvensional, sedangkan yang bergabung dengan bank syariah sangat sedikit. Sehingga rata-rata sumber daya manusia di bank syariah kurang memiliki kemampuan dalam memodifikasi produk-produk perbankan, serta memahami kontrak-kontrak syariah juga menjadi permasalahan tersendiri ditambah lagi ketidakmampuan dalam kesyariahan di dalam memahami dan menerapkan prinsip-prinsip syariah.

Karena sumber daya inilah yang menjadi salah satu alasan utama mengapa perbankan syariah belum dapat berkembang maksimal di Indonesia yang

---

<sup>5</sup> Hendra Suwardana, *Ibid.*

<sup>6</sup> Muhammad Tho'in, *Kompetensi Sumber Daya Manusia Bank Syariah Berdasarkan Prinsip-prinsip Syariah Islam*. Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam, Vol. 2, No. 3, 2016, h. 159.

mayoritas penduduknya adalah muslim. Menjadi menyengangkan, dengan rendahnya kemampuan kesyariahan sumber daya manusia di bank syariah, yang justru bertolak belakang dengan sesuatu yang seharusnya dimiliki.

Tumbuhnya kesadaran masyarakat Indonesia untuk menggunakan jasa keuangan non-ribawi, berimplikasi positif terhadap eksistensi Bank Syariah di Indonesia. Sistem bagi hasil yang dikembangkan oleh bank syariah, menjadi pembeda dan memberikan daya tarik tersendiri bagi masyarakat (Saekhu, 2017: 105). Dengan sistem bagi hasil, Bank Syariah akan terhindar dari adanya *negative spread* (Muniaty Aisyah, 2018: 368).

Hal tersebut dapat dilihat, semenjak berdiri Bank Syariah pertama yaitu Bank Muamalat Indonesia pada tahun 1991 dan mulai beroperasi di tahun 1992, telah memicu pertumbuhan, baik secara jumlah bank ataupun secara jumlah aset.<sup>7</sup> Sehingga membuat pangsa pasar Bank Syariah terus tumbuh, walaupun tumbuh perlahan-lahan (Rodoni dan Yaman, 2018: 404). Tentu saja, tumbuhnya industri Perbankan Syariah tak dapat dipisahkan oleh dua faktor, yaitu internal dan eksternal. Faktor internal meliputi Sumber Daya Manusia (SDM), pendanaan, *Good Corporate Governance* (GCG). Sementara, untuk faktor eksternal seperti pertumbuhan ekonomi dan infrastruktur kelembagaan keuangan syariah nasional maupun internasional (Apriyanti, 2018: 84). Kedua faktor tersebut, saling menopang dalam pengembangan pertumbuhan Bank Syariah di Indonesia, demi mewujudkan *kemaslahatan* dan sekaligus

---

<sup>7</sup> Hamli Syaifullah, *Pengembangan SDM Syariah Melalui Perguruan Tinggi: Studi Kasus di Program Studi Manajemen Perbankan Syariah FAI UMJ*. Jurnal Bisnis dan Manajemen Islam, Vol. 7, No. 2, 2019, h. 217.

menghindarkan *mafsadah* sebagai inti dari *Maqasid al-Shari'ah* (Anggraini, Rohmati, Widiastuti, 2018: 296).

Dimana, mengedepankan *kemaslahatan* dan mencegah *mafsadah*, adalah tujuan agama yang paling penting (Kayadibi, 2019: 16). Menurut data yang dikeluarkan oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK), pertumbuhan secara jumlah bank, mulai dari Bank Umum Syariah (BUS), Unit Usaha Syariah (UUS), dan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS), hingga tahun 2018 telah berjumlah 201, sementara untuk aset berjumlah Rp 489.688 triliun (OJK, 2018: 2). Untuk mengetahui perkembangan 4 tahun terakhir, dapat dilihat Tabel 1 dibawah ini.

**Tabel 1.1**

**Jumlah Pertumbuhan Bank Syariah di Indonesia**

No	Keterangan	Tahun			
		2015	2016	2017	2018
<b>1.</b>	<b>Bank Umum Syariah (BUS)</b>				
	Jumlah Bank	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>14</b>
	Jumlah Aset (Triliun)	<b>213.423</b>	<b>254.184</b>	<b>288.027</b>	<b>316.691</b>
<b>2.</b>	<b>Unit Usaha Syariah (UUS)</b>				
	Jumlah Bank	<b>22</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>20</b>
	Jumlah Aset (Triliun)	<b>82.839</b>	<b>102.320</b>	<b>136.154</b>	<b>160.636</b>
<b>3.</b>	<b>Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS)</b>				
	Jumlah Bank	<b>163</b>	<b>166</b>	<b>167</b>	<b>167</b>
	Jumlah Aset (Triliun)	<b>7.739</b>	<b>9.157</b>	<b>10.840</b>	<b>12.361</b>
<b>4.</b>	<b>BUS, UUS, BPRS</b>				
	Jumlah Bank	<b>197</b>	<b>200</b>	<b>201</b>	<b>201</b>
	Jumlah Aset (Triliun)	<b>304.001</b>	<b>365.661</b>	<b>435.021</b>	<b>489.688</b>

Sumber: OJK, Statistik Perbankan Syariah, 2018

Menurut data yang dikeluarkan oleh The Pew Forum on Religion & Public Life, penganut agama Islam tahun 2016 di Indonesia sebesar 209,1 juta jiwa, atau sebesar 87,2 persen dari total penduduknya. Jumlah tersebut merupakan 13,1% dari seluruh umat muslim di dunia (katadata.co.id 2016). Besarnya jumlah masyarakat muslim seperti yang diungkap oleh The Pew Forum on Religion & Public Life, mengindikasikan bahwa pangsa pasar Bank Syariah di Indonesia cukup besar. Artinya, Bank Syariah memiliki potensi untuk berkembang lebih besar kedepannya.<sup>8</sup>

Sehingga keberadaan Bank Syariah manfaatnya dapat dirasakan oleh seluruh masyarakat Indonesia. Sebagaimana yang diamanatkan dalam UU No. 21 Tahun 2008 tentang Perbankan Syariah, yaitu dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat. Mengacu terhadap pandangan yang diungkap oleh Apriyanti (2018: 86), keberadaan SDM menjadi salah satu faktor internal yang menentukan pengembangan Bank Syariah. Sehingga maju dan mundurnya Bank Syariah akan tergantung kepada SDM yang handal. Semakin handal SDM yang dimiliki, akan semakin berkembang keberadaan Bank Syariah.

Pandangan tersebut, sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Rusydiana (2016: 224), yang menyatakan bahwa ada empat hal penting dalam pengembangan Bank Syariah, yaitu SDM, teknikal, aspek legal atau struktural, dan aspek pasar atau komunal. Dari keempat aspek tersebut, tentu saja faktor SDM menjadi hal yang paling menentukan untuk pengembangan

---

<sup>8</sup> Hamli Syaifullah, *Ibid.*

Bank Syariah. Karena SDM merupakan sumber daya yang mengoperasikan dan mengontrol keberadaan bank syariah secara langsung.<sup>9</sup>

Perkembangan perbankan syariah ini tentunya harus didukung oleh sumber daya manusia yang memadai baik dari segi kualitasnya maupun kuantitasnya. Namun, realita yang ada menunjukkan bahwa masih banyak sumber daya manusia yang selama ini bekerja di institusi syariah tidak memiliki pengalaman akademis dalam *Islamic Banking*. Tentu kondisi ini cukup sangat mempengaruhi produktivitas dan profesionalitas perbankan syariah itu sendiri.<sup>10</sup>

Menurut Syafi' Antonio, mayoritas sumber daya manusia yang berasal dari banker professional dengan latar belakang umum lalu dididik mengenai bank syariah dalam waktu singkat berakibat sisi penghayatan dan semangat kurang terasa karena tidak mendalami sisi syariahnya, maka sumber daya manusia (SDM) kesulitan dalam menjelaskan produk, sebab diperlukan kompetensi khusus sehingga saat ini hanya fokus pada produk murabahah, sementara skim lainnya, seperti ijarah, istishna, dan lainnya kurang berkembang.<sup>11</sup>

Realitas yang terjadi saat ini menurut Faisal Basri yaitu maraknya sumber daya manusia dari konvensional dialihkan ke perbankan syariah, tentu saja ini mengakibatkan perbankan syariah kurang inovasi dan cenderung mengikuti

---

<sup>9</sup> Hamli Syaifullah, *Ibid.*, h. 220.

<sup>10</sup> Findia Lody Reza dan Husnul Khatimah, *Pengembangan Kualitas SDM pada Bank Syariah Dalam Perspektif Syariah*. Masalah, Vol. 2, No. 2, 2011, h. 58.

<sup>11</sup> Findia Lody Reza dan Husnul Khatimah, *Ibid.*, h. 59.

pola-pola bank konvensional.<sup>12</sup> Dan inilah yang menjadi permasalahan besar, yaitu mencetak sumber daya manusia yang mampu mengamalkan ekonomi syariah di semua aspek. Karena sistem yang baik tidak mungkin berjalan bila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang baik pula.

Dalam firman Allah SWT dalam surat An-Nahl ayat 125:

ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ ۗ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ ۚ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ ۗ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ

*“Serulah (manusia) kepada jalan Tuhan-mu dengan hikmah dan pelajaran yang baik dan bantahlah mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu Dialah yang lebih mengetahui tentang siapa yang tersesat dari jalan-Nya dan Dialah yang lebih mengetahui orang-orang yang mendapat petunjuk.”*<sup>13</sup>

Berdasarkan dengan ayat diatas, dijelaskan bahwa “perkataan yang tegas dan benar yang akan membedakan antara yang hak dan yang bathil.” Selanjutnya dijelaskan bahwa pelatihan merupakan wahana untuk membangun SDM menuju era globalisasi yang penuh tantangan. Pelatihan merupakan sesuatu yang mutlak perlu dilakukan setiap manusia yang dalam hal ini adalah karyawan. Pelatihan dan pengembangan SDM perlu dilakukan karena dunia ini terus berputar, dan perkembangan ilmu pengetahuan semakin maju. Apabila tidak siap, kita akan tertinggal. Untuk itu dibutuhkan SDM yang kuat, kokoh, manusia-manusia yang mempunyai semangat beramal, dan memiliki etos

<sup>12</sup>Findia Lody Reza dan Husnul Khatimah, *Ibid.*

<sup>13</sup>Findia Lody Reza dan Husnul Khatimah, *Ibid.*



kerja. Sebab, orang-orang yang didalam jiwanya terdapat gairah untuk beramal dan bekerjalah yang mempunyai jaminan kuat untuk menjadi orang yang kuat, terhormat, maju, rajin, berusaha yang bermanfaat, percaya akan kemampuan dirinya, tidak suka meminta-minta dan tidak mau terpendam dalam keputusan. Mereka yang demikian itulah yang dapat memenuhi pesan Nabi Muhammad SAW dalam sabda beliau yang artinya :<sup>14</sup>

*“Seorang mukmin yang kuat itu lebih baik dan lebih disukai oleh Allah daripada seorang mukmin yang lemah. Rajinlah melakukan segala yang bermanfaat bagimu (dunia akhirat) dan mintalah pertolongan kepada Allah dan janganlah menjadi orang yang lemah.”* (HR. Muslim).

Kehidupan bisnis lembaga keuangan syariah sangat ditentukan dengan berjalan tidaknya produk-produk yang dijual kepada nasabah. Didalam prosedur operasional produk lembaga keuangan syariah dapat dibedakan menjadi dua kelompok umum, yaitu: prosedur kelompok produk penghimpunan dana dan prosedur kelompok produk penyaluran dana (Muhammad, 2016: 59). Mutu produk yang merupakan salah satu hasil kegiatan produksi perusahaan juga dapat menentukan daya saingnya. Mutu produk yang berkualitas akan mempengaruhi tingkat kepuasan nasabah, dalam hal ini tentu akan berpengaruh pada loyalitas nasabah (Nangoi, 2018: 37). Selain mutu produk yang berkualitas, untuk menjamin keberlangsungan perusahaan juga diperlukan sebuah organisasi pemasaran yang handal. Pemasaran merupakan ujung tombak perusahaan, dalam dunia persaingan

---

<sup>14</sup> Findia Lody Reza dan Husnul Khatimah, *Ibid.*, h.60

yang semakin ketat perusahaan dituntut agar tetap bertahan hidup dan berkembang. Oleh karena itu, seorang pemasar dituntut untuk memahami permasalahan pokok di bidangnya dan menyusun strategi agar dapat mencapai tujuan perusahaan (Sunyoto, 2015: 18).

Seorang *Marketing* untuk dapat menyusun strategi dalam menangani permasalahan pokoknya tentu membutuhkan pelatihan terlebih dahulu, ketika dalam suatu perusahaan tidak ada program pelatihan pada divisi *Marketing* pada khususnya maka kinerjanya tidak akan maksimal, bukan hanya karena merasa tidak percaya diri tetapi mental serta *skill* yang belum terlatih akan berdampak pada tingkat kepuasan nasabah karena rendahnya kualitas pelayanan dari *Marketing*.

Pelayanan sendiri merupakan penunjang pemasaran produk dan sekaligus pusat paket produksi untuk memenuhi kebutuhan pelanggannya. Diabaikannya pelayanan dalam kegiatan pemasaran bisa menimbulkan rasa tidak puas dan ini jelas akan merugikan produsen ataupun penjualan (Nangoi, 2018: 46).

Seorang *Marketing* untuk tetap menjaga loyalitas nasabahnya dan menarik minat calon nasabah maka harus bisa menyampaikan informasi dan memasarkan produknya di waktu dan di tempat yang tepat. Rendahnya tingkat kedisiplinan dan produktivitas seorang *Marketing* karena tidak adanya program pelatihan yang akan berdampak pada keberlangsungan perusahaan.

Melihat perkembangan jumlah nasabah di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bintaro yang terus berkembang dilihat dari peningkatan jumlah nasabahnya ini tentu tidak lepas dari peranan *Marketing*nya. Dalam

mengembangkan jumlah nasabah, seorang *Marketing* membutuhkan pelatihan yang dapat mengasah *soft skill*-nya sehingga mampu menghadapi pesaing pasar dan mampu mencapai target yang telah ditentukan. Untuk itu penting adanya suatu program pelatihan pada divisi *Marketing* dalam suatu perusahaan.

Berdasarkan latar belakang diatas, penulis merasa tertarik untuk mengkaji mengenai pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia divisi *Marketing* pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bintaro, hal ini merupakan tahapan untuk mengidentifikasi apa saja program pelatihan dan pengembangan tersebut dan apakah sudah berjalan dengan baik atau masih terdapat kendala-kendala dalam program pelatihan dan pengembangan tersebut. Tahap ini juga akan menjadi faktor yang membantu pihak internal bank dalam meningkatkan kinerja para karyawannya khususnya divisi *Marketing*.

Dengan meningkatnya kemampuan dan kinerja para karyawan maka segala tujuan perusahaan akan tercapai dan loyalitas nasabah akan meningkat. Oleh karena itu penelitian ini membahas mengenai **“Analisis Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Divisi *Marketing* di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bintaro Tangerang”**.

## **B. Fokus dan Sub Fokus Penelitian**

### 1. Fokus Penelitian

Analisis pelatihan dan pengembangan Sumber Daya Manusia divisi *Marketing* sebagai upaya Bank Syariah untuk meningkatkan kinerja karyawan divisi *Marketing* agar mampu menghadapi pesaing pasar dan mampu mencapai target yang telah ditentukan.

### 2. Sub Fokus Penelitian

Adapun subfokus penelitian ini pada :

- a. Pelatihan dan pengembangan Sumber Daya Manusia divisi *Marketing* agar dapat mencapai target yang telah ditentukan oleh Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bintaro.
- b. Kendala dalam pelatihan dan pengembangan Sumber Daya Manusia divisi *Marketing* dan cara mengatasinya.

## **C. Perumusan Masalah**

Untuk menitik beratkan pada penelitian dan agar tidak terlalu meluas. Dengan memperhatikan latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas, maka permasalahan yang diteliti dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana pelatihan dan pengembangan Sumber Daya Manusia divisi *Marketing* pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bintaro?
2. Apa kendala dalam pelatihan dan pengembangan Sumber Daya Manusia divisi *Marketing* pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bintaro?

#### **D. Kegunaan Penelitian**

##### 1. Bagi Penulis

Memperoleh pengetahuan yang bersifat fakta yang terjadi di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bintaro dalam meningkatkan kompetensi sumber daya manusia ataupun karyawannya khususnya divisi *Marketing* yang ada pada saat ini, serta menambah pengetahuan dan motivasi penulis untuk terus mengembangkan pengetahuan tentang pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia divisi *Marketing*.

##### 2. Bagi Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan serta dukungan dalam pengembangan ekonomi syariah di Indonesia. Penelitian ini juga sebagai bahan rujukan dan tambahan referensi atau perbandingan penelitian selanjutnya bagi bidang studi Manajemen Perbankan Syariah, mengenai analisis pelatihan dan pengembangan Sumber Daya Manusia divisi *Marketing*.

##### 3. Bagi Praktisi Perbankan

Penelitian ini menjadi bahan pertimbangan dan evaluasi bagi dunia perbankan agar meningkatkan kinerjanya dan melaksanakan program pelatihan dan pengembangan bagi karyawan khususnya divisi *Marketing* sebagai upaya pengembangan prestasi kerja dan meningkatkan ekonomi syariah yang lebih baik lagi.

## **E. Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan untuk lebih mempermudah dan memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai isi skripsi ini dengan susunan yang sistematis dan komprehensif, antara lain:

### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini berisikan latar belakang masalah, fokus dan subfokus penelitian, perumusan masalah, kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan.

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini berisikan tentang deskripsi konseptual fokus dan subfokus penelitian yaitu didalamnya terdapat teori pengembangan dan pelatihan SDM, terdapat juga teori marketing didalamnya berisi pengertian *Marketing*, prinsip-prinsip *Marketing* dan konsep *Marketing* STPD (segmentasi, targeting, positioning, diferensiasi).

### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

Bab ini menyajikan tujuan penelitian, tempat dan waktu penelitian, latar penelitian, metode dan prosedur penelitian, data dan sumber data, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, dan validitas data.

### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Bab ini menyajikan gambaran umum tentang latar penelitian, temuan penelitian, dan pembahasan temuan penelitian.

### **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini menyajikan kesimpulan akhir dan saran-saran dari hasil penelitian.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

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

##### **1. Teori Pengembangan SDM**

###### **a. Pengertian Pengembangan<sup>15</sup>**

1. Menurut Dr. Malayu S.P. Hasibuan, Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknik, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan.
2. Menurut Edwin B. Flippo, pengertian pengembangan adalah pendidikan yang berhubungan dengan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan kita secara menyeluruh.
3. Menurut Drs. Jan Bella, pengembangan sama dengan pendidikan dan latihan yaitu proses peningkatan keterampilan kerja, baik teknik maupun manajerial. Pendidikan berorientasi ke masalah teori, dilakukan di dalam kelas, berlangsung lama, dan biasanya menjawab *Why*. Latihan berorientasi pada praktik yang dilakukan di lapangan, berlangsung singkat, dan biasanya menjawab *How*.
4. Menurut Andrew F. Sikula, pengembangan mengacu pada masalah staf dan personel, yaitu suatu proses pendidikan jangka panjang

---

<sup>15</sup> Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2015), h. 8.

yang menggunakan suatu prosedur yang sistematis dan terorganisasi dengan manajer yang mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum.

Dari sini dapat disimpulkan bahwa pengembangan adalah suatu proses perencanaan pendidikan, pelatihan, dan pengelolaan tenaga atau karyawan untuk mencapai suatu hasil optimal. Hasil ini dapat berupa jasa maupun benda atau uang. Dari batasan ini dapat disimpulkan bahwa proses pengembangan sumber daya manusia itu terdiri dari perencanaan (*planning*), pendidikan dan pelatihan (*education and Training*), dan pengelolaan (*management*).<sup>16</sup>

Dapat disimpulkan menurut penulis, pengertian pengembangan yaitu proses peningkatan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sebagai seorang individu untuk mendapatkan pengetahuan dan pemahaman secara menyeluruh melalui pelatihan dan pendidikan jangka panjang dengan prosedur yang sistematis dan terorganisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

#### **b. Pengembangan SDM**

Memahami pengembangan sumber daya manusia (SDM) perlu diawali dengan memahami apa yang dimaksud dengan konsep pengembangan sumber daya manusia. Sikula (2001) menyatakan,

---

<sup>16</sup> Soekidjo Notoatmodjo, *Ibid.*



pengembangan sumber daya manusia mengacu pada kepentingan staf dan personel yang ada di perusahaan.

Pengembangan sumber daya manusia merupakan proses pembelajaran jangka panjang dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisasi, yaitu manajer mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis, yang kemudian diimplementasikan dalam pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia juga merupakan aktivitas memelihara dan meningkatkan kompetensi sumber daya manusia guna mencapai efektivitas perusahaan.<sup>17</sup>

### c. Tujuan Pengembangan SDM

Hasibuan (2005: 70) menjelaskan tentang tujuan pengembangan SDM (Sumber Daya Manusia) dan manfaatnya bagi perusahaan, konsumen, atau masyarakat yang mengonsumsi barang dan jasa yang dihasilkan perusahaan. Berikut ini adalah hal-hal yang menyangkut tujuan pengembangan sumber daya manusia<sup>18</sup>:

#### a. Produktivitas kerja

Dengan pengembangan, produktivitas kerja karyawan akan meningkatkan kualitas dan kuantitas produksi menjadi semakin baik karena *technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill* karyawan semakin baik dan semakin terasah.

---

<sup>17</sup> Donni Juni Priansa, *Pengembangan dan Pelatihan SDM Perusahaan*, (Bandung: Simbiosis Rekatama Media, 2019), h. 3.

<sup>18</sup> R. Supomo dan Eti Nurhayati, *op. cit.*, h. 63-65.

b. Efisiensi

Pengembangan karyawan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku dan mengurangi ausnya mesin-mesin. Pemborosan berkurang, biaya produksi relatif kecil sehingga daya saing perusahaan semakin besar.

c. Kerusakan

Pengembangan karyawan bertujuan untuk mengurangi kerusakan barang, produksi dan mesin-mesin. Karena keahlian karyawan semakin baik dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya.

d. Kecelakaan

Pengembangan karyawan bertujuan untuk mengurangi tingkat kecelakaan karyawan sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan semakin berkurang.

e. Pelayanan

Pengembangan SDM (Sumber Daya Manusia) bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari karyawan kepada nasabah perusahaan. Karena pemberian pelayanan yang baik merupakan daya penarik yang sangat penting bagi rekan-rekan perusahaan yang bersangkutan.

f. Moral

Melalui pengembangan SDM (Sumber Daya Manusia), moral karyawan lebih baik karena keahlian dan keterampilan sesuai

dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

g. Karier

Melalui pengembangan SDM (Sumber Daya Manusia). Kesempatan untuk meningkatkan karier karyawan semakin besar. Karena keahlian, keterampilan, dan prestasi kerjanya menjadi lebih baik. Promosi ilmiah biasanya didasarkan pada keahlian dan prestasi kerja seseorang.

h. Konseptual

Melalui pengembangan sumber daya manusia/karyawan, manajer semakin menjadi cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik. Karena *technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill*-nya juga menjadi lebih baik.

i. Kepemimpinan

Melalui pengembangan sumber daya manusia, kepemimpinan seorang manajer akan menjadi lebih baik, *human relation*-nya lebih luwes, motivasinya lebih terarah sehingga pembinaan kerja sama baik secara vertikal maupun horizontal menjadi semakin harmonis.

j. Balas Jasa

Melalui pengembangan sumber daya manusia, balas jasa (gaji, upah, insentif dan benefits) karyawan akan meningkat karena prestasi kerja mereka semakin besar.

k. Konsumen.

Pengembangan karyawan akan memberikan manfaat yang baik bagi masyarakat konsumen karena mereka akan memperoleh barang atau pelayanan yang lebih bermutu.

**d. Manfaat Pengembangan SDM**

1. Manfaat untuk karyawan<sup>19</sup>

- 1) Membantu karyawan dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif.
- 2) Melalui pelatihan dan pengembangan, variabel pengenalan, pencapaian prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab dan kemajuan dapat diinternalisasi dan dilaksanakan.
- 3) Membantu mendorong dan mencapai pengembangan diri dan rasa percaya diri.
- 4) Membantu karyawan mengatasi stress, tekanan, frustrasi, dan konflik.
- 5) Memberikan informasi tentang meningkatnya pengetahuan kepemimpinan, keterampilan komunikasi dan sikap.
- 6) Meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan.
- 7) Membantu karyawan mendekati tujuan pribadi sementara meningkatkan keterampilan interaksi.
- 8) Memenuhi kebutuhan personal peserta dan pelatih.

---

<sup>19</sup> Veithzal Rivai Zainal dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik* Edisi ketiga (Depok: Rajawali Pers, 2018), h. 167-168.

- 9) Memberikan nasihat dan jalan untuk pertumbuhan masa depan.
  - 10) Membangun rasa pertumbuhan dalam pelatihan.
2. Manfaat untuk perusahaan
- 1) Mengarahkan untuk meningkatkan profitabilitas atau sikap yang lebih positif terhadap orientasi profit.
  - 2) Memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian pada semua level perusahaan.
  - 3) Memperbaiki moral SDM.
  - 4) Membantu karyawan untuk mengetahui tujuan perusahaan.
  - 5) Membantu menciptakan image perusahaan yang lebih baik.
  - 6) Mendukung otentisitas, keterbukaan, dan kepercayaan.
  - 7) Meningkatkan hubungan antara atasan dan bawahan.
  - 8) Membantu pengembangan perusahaan.
  - 9) Belajar dari peserta.
  - 10) Membantu mempersiapkan dan melaksanakan kebijakan perusahaan.
3. Manfaat dalam hubungan SDM, intra dan antargrup dan pelaksanaan kebijakan:
- 1) Meningkatkan komunikasi antargrup dan individual.
  - 2) Membantu dalam orientasi bagi karyawan baru dan karyawan transfer atau promosi.
  - 3) Memberikan informasi tentang kesamaan kesempatan dan aksi afirmatif.

- 4) Memberikan informasi tentang hukum pemerintah dan kebijakan internasional.
- 5) Meningkatkan keterampilan interpersonal.
- 6) Membuat kebijakan perusahaan, aturan dan regulasi.
- 7) Meningkatkan kualitas moral.
- 8) Membangun kohesivitas dalam kelompok.
- 9) Memberikan iklim yang baik untuk belajar, pertumbuhan dan koordinasi.
- 10) Membuat perusahaan menjadi tempat yang lebih baik untuk bekerja dan hidup.

#### **e. Jenis Pengembangan SDM**

Jenis pengembangan sumber daya manusia yang dapat diberikan bagi pegawai antara lain<sup>20</sup>:

##### **1. Pengembangan secara informal**

Pengembangan secara informal bagi pegawai dapat dilakukan atas inisiatif pribadinya. Pegawai dapat melatih dan mengembangkan kompetensinya dengan berbagai macam konsep berikut aplikasinya, yang berhubungan langsung dengan pekerjaan dan jabatan yang diembannya. Jenis pengembangan seperti ini sangatlah bermanfaat bagi perusahaan karena perusahaan tidak

---

<sup>20</sup> Donni Juni Priansa, *Ibid.*, h. 11.

perlu mengeluarkan biaya besar untuk melaksanakan pengembangan bagi sumber daya manusia

## 2. Pengembangan secara formal

Pengembangan secara formal dilakukan oleh perusahaan dengan menggunakan biaya yang besar. Pengembangan ini dilakukan karena tuntutan perubahan dan persaingan yang semakin tinggi. Pengembangan semacam ini diharapkan dapat memenuhi kebutuhan perusahaan. Baik saat ini maupun pada masa yang akan datang. Bagi pegawai, pengembangan semacam ini sangatlah bermanfaat karena mereka akan mempunyai kemampuan, keahlian, serta keterampilan yang lebih tanpa mengeluarkan biaya tinggi.

### f. Metode Pengembangan SDM

Metode pengembangan sumber daya manusia yang paling umum diadopsi oleh perusahaan adalah metode pendidikan (*education*) dan metode pelatihan (*Training*). Pendidikan dan pelatihan sering dipandang sebagai salah satu bentuk investasi organisasi di bidang pengembangan sumber daya manusia. Oleh karena itu, setiap organisasi yang ingin berkembang selalu memperhatikan pendidikan dan pelatihan bagi pegawainya. Pendidikan diberikan bagi pegawai manajerial, sementara pelatihan diberikan bagi pegawai operasional.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Donni Juni Priansa, *Ibid.*, h. 13.

1. Metode pendidikan (*Education*)

Pendidikan merupakan salah satu hal yang paling penting dari pengembangan sumber daya manusia. *Output* pendidikan dapat dilihat dari adanya perubahan tingkah laku. Hal tersebut mengandung arti bahwa pendidikan pada hakikatnya bertujuan mengubah tingkah laku pegawai.

2. Metode pelatihan (*Training*)

Metode pelatihan dipilih berdasarkan analisis kebutuhan yang berasal dari kepentingan perusahaan dan kebutuhan pegawai. Hal-hal yang berkaitan dengan pelatihan adalah menyangkut waktu pelaksanaan, biaya, jumlah peserta, tingkat pendidikan, latar belakang pegawai, dan berbagai hal lainnya terkait dengan pegawai.

**g. Kendala Pengembangan SDM**

Kendala-kendala yang biasanya dihadapi menurut Hasibuan (2007: 85) yaitu :

- 1) Peserta

Pada umumnya, para peserta pengembangan mempunyai latar belakang yang heterogen, hal ini dapat dilihat pada perjalanan pendidikan dasarnya, tingkat pengalaman kerjanya, dan ukuran yang berbeda pada setiap peserta. Dengan demikian begitu terlihat pada perbedaan karakteristik yang dimiliki pada setiap peserta



pengembangan, dimana ini sesungguhnya dapat menyulitkan dan menghambat kelancaran pelaksanaan pengembangan karena daya tangkap dan daya nalar mereka terhadap pelajaran yang diberikan tetap berbeda (namun telah digeneralisir).

2) Pelatih atau Instruktur

Pelatih atau instruktur yang ahli dan cakap mentransfer pengetahuannya kepada para peserta pelatihan dan pengembangan sulit didapat. Akibatnya, sasaran yang diinginkan tidak tercapai.

3) Fasilitas Pengembangan

Fasilitas sarana dan prasarana pengembangan yang dibutuhkan untuk pelatihan dan pengembangan sangat kurang atau tidak baik. Misalnya buku-buku, alat-alat dan mesin-mesin yang akan digunakan untuk praktek kurang atau tidak ada. Hal ini akan menyulitkan dan menghambat lancarnya pengembangan.

4) Kurikulum

Kurikulum yang ditetapkan dan diajarkan kurang serasi atau menyimpang serta tidak sistematis untuk mendukung sasaran yang diinginkan oleh pekerjaan atau jabatan peserta bersangkutan. Untuk menetapkan kurikulum dan waktu mengajarkannya yang tepat sangat sulit.

5) Dana Pengembangan

Dana yang tersedia untuk pengembangan terbatas, sehingga sering dilakukan secara terpaksa, bahkan pelatih maupun sasarannya kurang memenuhi persyaratan yang dibutuhkan.

## 2. Teori Pelatihan SDM

### a. Pengertian Pelatihan

Pengertian pelatihan menurut para ahli:<sup>22</sup>

1. Chan (2010) menyatakan, pelatihan merupakan pembelajaran yang disediakan dalam rangka meningkatkan kinerja terkait dengan pekerjaan saat ini. Terdapat dua implikasi dalam pengertian tersebut. *Pertama*, kinerja saat ini perlu ditingkatkan, ada kesenjangan antara pengetahuan dan kemampuan pegawai yang dibutuhkan saat ini. *Kedua*, pembelajaran bukan untuk memenuhi kebutuhan kebutuhan masa depan, melainkan untuk dimanfaatkan dengan segera.
2. Roger dan Caple (2009) menyatakan, pelatihan merupakan upaya yang sistematis dan terencana untuk mengubah atau mengembangkan pengetahuan/keterampilan/sikap melalui pengalaman belajar dalam rangka meningkatkan epektifitas kinerja kegiatan atau berbagai kegiatan.
3. Tyson (2006) menyatakan, Pelatihan adalah proses yang dirancang untuk membantu pegawai mempelajari keterampilan, pengetahuan,

---

<sup>22</sup> Donni Juni Priansa, *Ibid.*, h. 23.

atau sikap baru. Akibatnya, pegawai tersebut akan membuat perubahan atau transformasi yang akan meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan menurut penulis bahwa pelatihan adalah sebuah upaya yang sistematis dan terencana untuk mengubah atau mengembangkan pengetahuan, keterampilan, sikap baru yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pelatihan memungkinkan pegawai memperoleh kemampuan tambahan sehingga ia dapat mengemban tugas atau pekerjaan aktual yang dihadapi secara lebih baik dengan kualitas pekerjaan yang lebih tinggi dan menghasilkan kinerja serta produktivitas kerja yang lebih baik.

#### **b. Tujuan dan Manfaat Pelatihan SDM**

Program pelatihan yang dilaksanakan oleh perusahaan memiliki sejumlah tujuan dan manfaat. Sikula (2001), menyatakan tujuan pelatihan adalah:<sup>23</sup>

##### 1. Produktivitas (*productivity*)

Pelatihan akan dapat meningkatkan kemampuan, pengetahuan, keterampilan, dan perubahan tingkah laku. Hal ini diharapkan dapat meningkatkan produktivitas organisasi.

##### 2. Kualitas (*quality*)

Pelatihan tidak hanya dapat memperbaiki kualitas pegawai, tetapi diharapkan dapat memperkecil kemungkinan terjadinya

---

<sup>23</sup> Donni Juni Priansa, *Ibid.*, h. 24.

kesalahan dalam mengemban pekerjaan. Dengan demikian, kualitas dari *output* yang dihasilkan pegawai akan tetap terjaga bahkan meningkat.

3. Perencanaan kepegawaian (*human resource planning*)

Pelatihan akan memudahkan pegawai untuk mengisi kekosongan jabatan dalam suatu organisasi sehingga perencanaan pegawai dapat dilakukan sebaik-baiknya. Komponen penting dalam perencanaan sumber daya manusia adalah kualitas dan kuantitas pegawai yang dibutuhkan perusahaan serta bagaimana cara untuk memperoleh pegawai tersebut.

4. Moral (*value*)

Melalui pelatihan, kinerja pegawai diharapkan mampu meningkat sehingga berdampak pada peningkatan pendapatan atau penghasilan pegawai tersebut. Dengan demikian, moral kerja pegawai untuk lebih bertanggung jawab terhadap berbagai tugas yang diembannya akan semakin meningkat.

5. Kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*)

Pemberian kesempatan kepada pegawai untuk mengikuti pelatihan diartikan sebagai pemberian balas jasa atas prestasi yang telah dicapai pada waktu yang lalu. Dengan mengikuti program tersebut, pegawai yang bersangkutan mempunyai kesempatan untuk lebih dapat mengembangkan diri.

6. Keselamatan dan kesehatan (*health and safety*)

Merupakan langkah terbaik dalam rangka mencegah atau mengurangi terjadinya kecelakaan kerja di perusahaan sehingga akan menciptakan suasana kerja yang tenang, aman, dan stabil bagi pegawai.

7. Pencegahan kadaluarsa (*obsolescence prevention*)

Pelatihan akan mendorong inisiatif dan kreativitas pegawai. Langkah ini diharapkan dapat mencegah pegawai dari sifat kadaluarsa. Artinya, kemampuan yang dimiliki oleh pegawai dapat menyesuaikan dengan perkembangan teknologi

8. Perkembangan pribadi (*personal growth*)

Memberikan kesempatan kepada pegawai untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan yang dimilikinya termasuk pribadinya.

Werther dan Davis (1996) menyatakan, manfaat pelatihan adalah mampu meningkatkan jenjang karier pegawai dan membantu pegawai berkembang dalam rangka menyelesaikan berbagai tanggung jawab pada masa yang akan datang. Lebih lanjut, Simamora (2004) menyatakan, manfaat dari program pelatihan adalah :

1. Meningkatkan kualitas dan kuantitas produktivitas.
2. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan pegawai untuk mencapai standar-standar kinerja yang dapat diterima.

3. Menciptakan sikap, loyalitas, dan kerja sama yang lebih menguntungkan, baik antara organisasi dan pegawai, pemimpin dan pegawai, maupun diantar pegawai yang ada di dalam organisasi.
4. Memenuhi persyaratan-persyaratan perencanaan sumber daya manusia yang ada.
5. Mengurangi jumlah dan biaya kecelakaan kerja yang terjadi di dalam organisasi.

#### c. Jenis-Jenis Pelatihan SDM

Pelatihan dirancang untuk memenuhi sejumlah tujuan yang berbeda dan dapat diklasifikasikan ke dalam berbagai cara. Beberapa jenis pelatihan menurut Mathis dan Jackson (2012), disajikan dalam tabel<sup>24</sup>

**Tabel 2.2**

#### **Jenis-Jenis Pelatihan**

<b>No</b>	<b>Jenis-jenis Pelatihan</b>	<b>Penjelasan</b>
1	Pelatihan rutin	Pelatihan yang dibutuhkan dan rutin dilakukan untuk memenuhi berbagai syarat hukum yang diharuskan dan berlaku sebagai pelatihan bagi semua pegawai (orientasi pegawai baru).

<sup>24</sup> Donni Juni Priansa, *Ibid.*, h. 26.

2	Pelatihan Teknis	Pelatihan pekerjaan/teknis memungkinkan pegawai untuk melakukan pekerjaan, tugas, dan tanggung jawab mereka dengan baik, seperti pengetahuan tentang produk, proses dan prosedur teknis, serta hubungan pelanggan.
3	Pelatihan antar pribadi dan pemecahan masalah	Dimaksudkan untuk mengatasi masalah operasional dan antar pribadi serta meningkatkan hubungan dalam pekerjaan organisasional, seperti komunikasi antarpribadi, keterampilan manajerial atau kepemimpinan, pemecahan konflik.
4	Pelatihan perkembangan dan inovasi	Menyediakan fokus jangka panjang untuk meningkatkan kapabilitas individual dan organisasional untuk masa depan, misalnya praktik-oraktik bisnis, perkembangan eksekutif, dan perubahan organisasional.

#### d. Metode Pelatihan SDM

Apabila pegawai sering dirotasi, pelatihan menjadi penting untuk selalu dilakukan oleh pegawai tersebut. Beberapa metode pelatihan yang sering digunakan dalam pelatihan, antara lain:<sup>25</sup>

##### 1. Praktik kerja langsung (*On The Job Training*)

<sup>25</sup> Donni Juni Priansa, *Ibid.*, h. 39.

Sistem ini merupakan metode pelatihan yang paling banyak digunakan. Sistem ini memberikan tugas kepada pemimpin langsung pegawai untuk melatih pegawainya. Oleh karena itu, keberhasilan pelatihan sangat bergantung pada kemampuan pemimpin tersebut dalam memberikan pelatihan bagi pegawainya.

Pelatihan mempunyai efek psikologis bagi pegawai karena pegawai dilibatkan langsung dalam pekerjaan. Karena dijalankan pada tempat kerja yang sebenarnya, metode ini dibedakan menjadi dua, yaitu:

a. Formal

Pemimpin perusahaan menunjuk seorang pegawai senior untuk memberikan pelatihan. Selanjutnya, peserta pelatihan melakukan pekerjaan seperti apa yang dilakukan oleh pegawai senior tersebut.

b. Informal

Pemimpin perusahaan menugaskan peserta pelatihan untuk memperhatikan pekerjaan yang dilaksanakan pegawai senior, kemudian ia diberikan tugas untuk langsung mempraktikannya. Kelebihan metode ini adalah peserta pelatihan mampu terlibat secara langsung dalam pekerjaan operasional sehari-hari, sedangkan kekurangannya adalah kegiatan tersebut seringkali tidak teratur (tidak sistematis) dan kurang efektif, terutama jika pegawai yang memberikan pelatihan kurang berpengalaman.



## 2. *Vestibule*

*Vestibule* merupakan pelatihan yang pelatihnya bukan pemimpin langsung atau pegawai senior yang ada di perusahaan, melainkan pelatih khusus (*trainer specialist*). Melalui percobaan, dibuat suatu duplikat dari bahan, alat, dan kondisi sebenarnya yang ditemui dalam pekerjaan. Salah satu bentuk *vestibule* adalah simulasi.

Simulasi merupakan peniruan dari karakteristik atau perilaku tertentu dari dunia nyata sedemikian rupa sehingga peserta pelatihan dapat merealisasikan dalam keadaan sebenarnya. Dengan demikian, apabila kembali ke tempat pekerjaannya, peserta pelatihan akan mampu melaksanakan pekerjaan yang telah disimulasikan tersebut.

## 3. Magang (*Apprenticeship*)

Sistem magang dipergunakan untuk berbagai pekerjaan yang membutuhkan keterampilan (*skills*) yang relatif tinggi. Program magang bisa mengombinasikan antara *On The Job Training* dengan pengalaman, serta petunjuk-petunjuk dikelas dalam pengetahuan-pengetahuan tertentu sesuai dengan tujuan dan kebutuhan organisasi.

## 4. Kursus keahlian (*Specialist Course*)

Merupakan bentuk pelatihan pegawai yang lebih mirip pendidikan. Kursus biasanya diadakan untuk memenuhi minat

pegawai dalam berbagai bidang pengetahuan tertentu atau bidang lain diluar bidang pekerjaannya, misalnya kursus bahasa inggris, akuntansi, manajemen, kepemimpinan.

Berbagai kursus tersebut biasanya dibuat dalam bentuk program pembelajaran, yakni peserta pelatihan dapat belajar sendiri dan menyesuaikan kecepatan belajarnya sesuai dengan kemampuan masing-masing.

### **3. Teori *Marketing***

#### **1. Pengertian *Marketing***

Philip Kotler mengartikan bahwa *Marketing* adalah “*identifying and meeting human and social needs. One of the shortest good definitions of Marketing is “meeting needs profitably”*”.<sup>26</sup> Mengidentifikasi dan memenuhi kebutuhan manusia dan sosial. Salah satu definisi yang terpendek dari *Marketing* adalah “memenuhi kebutuhan menguntungkan”. *Marketing* lebih merupakan suatu seni menjual produk, sehingga *Marketing* adalah proses penjualan yang dimulai dari perancangan produk tersebut terjual. Berbeda dengan penjualan yang hanya terfokus pada terjadinya transaksi penjualan barang atau jasa.

Kotler dan AB Susanto (2000) memberikan definisi *Marketing* adalah “*suatu proses sosial dan manajerial dimana individu dan*

---

<sup>26</sup> Philip Kotler, *Marketing Management* (New Jersey: Prentice Hall, 2000), h. 27.

*kelompok mendapatkan kebutuhan dan keinginan mereka dengan menciptakan, menawarkan, dan bertukar suatu yang bernilai satu sama lain". Definisi ini bernilai berdasarkan pada konsep ini: kebutuhan, keinginan, dan permintaan produk; nilai, biaya, dan kepuasan; pertukaran, transaksi, dan hubungan; pasar; pemasaran dan pemasar.<sup>27</sup>*

Sehingga secara umum *Marketing* dapat diartikan sebagai suatu proses sosial yang merancang dan menawarkan sesuatu yang menjadi kebutuhan dan keinginan dari pelanggan dalam rangka memberikan kepuasan optimal kepada pelanggan. Menurut Hermawan Kertaja, *Marketing* adalah sebuah disiplin bisnis strategi yang mengarahkan proses penciptaan, penawaran dan perubahan nilai dari suatu inisiator kepada stakeholdersnya.<sup>28</sup>

Dan tujuan utama *Marketing* adalah menarik pelanggan baru dengan menjanjikan nilai superior dan mempertahankan pelanggan saat ini dengan memberikan kepuasan.

Dari penjelasan diatas, dapat disimpulkan penulis bahwa pengertian *Marketing* adalah suatu proses atau cara bagaimana kita mendistribusikan barang atau jasa dari produsen kepada para konsumen untuk kepuasan para pelanggan.

---

<sup>27</sup> Philip Kotler dan AB Susanto, Manajemen Pemasaran di Indonesia (Jakarta: Salemba Empat, 2000), h.7.

<sup>28</sup> Hermawan Kertajaya dan Muhammad Syakir Sula, *Syariah Marketing* (Jakarta, Mizan, 2006), h. 26.

## 2. Prinsip-Prinsip *Marketing*

Dengan munculnya ekonomi syariah yang secara pesat tumbuh dan terus berkembang, menjadikan sebuah opsi lain bagi masyarakat yang kurang percaya dengan ekonomi kapitalis, yang hanya mengutamakan kekayaan semata dan bisa menimbulkan berat sebelahnya dan tidak meratanya distribusi kekayaan. Hermawan kertajaya dalam bukunya menjelaskan ada tujuh belas prinsip-prinsip pemasaran syariah yang harus ada dalam perusahaan yang berbasis syariah.

Ada tujuh belas prinsip-prinsip yang harus menjadi pedoman bagi perusahaan yang berbasiskan syariah. Ketujuh belas prinsip itu adalah sebagai berikut:<sup>29</sup>

- 1) Teknologi Informasi untuk menuju perubahan yang nyata
- 2) Bersaing secara sehat
- 3) Menjaring konsumen secara keseluruhan
- 4) Menjadikan nilai-nilai spiritual sebagai prinsip dasar perusahaan
- 5) Melihat target pasar secara keseluruhan
- 6) Membidik hati dan jiwa calon konsumen
- 7) Membangun sistem kepercayaan
- 8) Diferensiasi yang berbeda dalam konteks dan konten
- 9) Jujur dalam membentuk bauran pemasaran
- 10) Menerapkan ukhuwah sebagai dasar dalam penjualan
- 11) Karakter merek yang islami

---

<sup>29</sup> Hermawan Kertajaya dan Muhammad Syakir Sula, *Ibid.*, h. 151.

- 12) Perubahan yang lebih baik dalam pelayanan
- 13) Menerapkan proses bisnis yang amanah
- 14) Membangun nilai yang baik dimata konsumen
- 15) Membangun inspirasi yang mulia
- 16) Menjadikan budaya perusahaan yang beretika
- 17) Pengukuran yang jelas dan transparan

Empat prinsip pertama yang terdiri dari *change*, *competitor*, *customer* dan *company* menjelaskan lanskap bisnis syariah, sedangkan *company* merupakan faktor internal yang penting dalam proses pembuatan strategi.

Prinsip lima sampai tigabelas menerangkan Sembilan elemen dari arsitektur bisnis strategi, yang terbagi dalam tiga paradigma yaitu: *Syariah Marketing strategy* untuk memenangkan *mind share*, *Syariah Marketing Tactic* untuk memenangkan market share dan *Syariah Marketing value* untuk memenangkan *heart-share*.

Kemudian tiga prinsip terakhir adalah prinsip-prinsip yang membahas soal inspirasi (*inspiration*), budaya (*culture*) dan institusi (*institution*). Ketiganya disebut *Enterprise*.

Berdasarkan definisi *Marketing* dalam perspektif islam, maka kata kunci dalam *Marketing* syariah adalah bahwa dalam seluruh proses, baik dalam proses penawaran maupun proses perubahan nilai tidak

boleh ada hal-hal yang bertentangan dengan prinsip-prinsip muamalah dalam islam, yaitu:<sup>30</sup>

- 1) Berperilaku baik dan simpatik
- 2) Bersikap melayani dan mempermudah
- 3) Bersaing secara sehat
- 4) Mendahulukan sikap tolong menolong
- 5) Jujur dan tidak curang

### **3. Konsep *Marketing* STPD (segmentasi, targeting, positioning, diferensiasi)**

Strategi *Marketing* dapat dipahami sebagai logika pemasaran yang dengannya unit usaha dapat mencapai tujuan pemasarannya.<sup>31</sup> Strategi pemasaran juga merupakan pernyataan mengenai bagaimana suatu merk atau lini produk dapat memenuhi keinginan dan dapat diartikan sebagai seleksi atas pasar sasaran, menentukan posisi persaingan dan pembangunan suatu bauran pemasaran yang efektif untuk mencapai dan melayani klien yang dipilih.<sup>32</sup>

Strategi pemasaran didasarkan atas 4 konsep strategi, diantaranya adalah sebagai berikut :

- a. Segmentasi Pasar

---

<sup>30</sup> Hermawan Kertajaya dan Muhammad Syakir Sula, *Ibid.*, h. 486.

<sup>31</sup> Philip Kotler dan Paul N. Blomm, *Teknik dan Strategi Pemasaran Jasa Profesional*, (Jakarta: Intermedia, 2005), h. 127

<sup>32</sup> Philip Kotler dan Amstrong, *Prinsip-Prinsip Pemasaran* (Jakarta: Erlangga, 2007), Edisi ke-2, jilid 1, h. 3

Segmentasi pasar menurut Philip Kotler dan Gary Amstrong adalah pembagian sebuah pasar menjadi beberapa kelompok pembeli yang berbeda. Segmentasi pasar dapat dimaksudkan sebagai pembagian pasar yang berbeda-beda (heterogen) menjadi kelompok-kelompok pasar yang homogeny, dimana setiap kelompoknya bisa ditargetkan untuk memasarkan suatu produk sesuai dengan kebutuhan, keinginan, ataupun karakteristik pembeli yang ada di pasar tersebut.<sup>33</sup>

Ada beberapa syarat segmentasi yang efektif, yaitu :

1) Dapat diukur

Ukuran, daya beli, dan profil pasar harus dapat diukur dengan tingkat tertentu.

2) Dapat dijangkau

Segmen pasar dapat dijangkau dan dilayani secara efektif.

3) Cukup besar

Segmentasi pasar cukup besar atau cukup memberi laba yang dapat dilayani. Suatu segmen merupakan kelompok homogeny yang cukup bernilai untuk dilayani oleh program pemasaran yang sesuai.

4) Dapat dibedakan

Berarti segmen tersebut dapat dibedakan dengan jelas.

5) Dapat dilaksanakan

---

<sup>33</sup> Philip Kotler dan Amstrong, *Ibid.*, h. 183

Dapat dibedakan berarti segmen tersebut dapat dijangkau atau dilayani dengan sumber daya yang dimiliki perusahaan.

b. *Targetting* (pangsa pasar)

Definisi *targetting* menurut Keegan & Green (2008) adalah proses pengevaluasian segmentasi dan pemfokusan strategi pemasaran pada suatu negara, propinsi, atau sekelompok orang yang memiliki potensi untuk memberikan respon. Sedangkan menurut Kotler & Amstrong (2008) adalah sekelompok pembeli (*buyers*) yang memiliki kebutuhan atau karakteristik yang sama yang menjadi tujuan promosi perusahaan.<sup>34</sup>

Dari kedua definsi tersebut *targetting* merupakan sebuah proses yang sangat penting karena akan menentukan siapa yang akan membeli produk dari perusahaan. *Targetting* adalah membidik target market yang telah kita pilih dalam analisa segmentasi pasar. Dalam hal ini tentu saja serangkaian program pemasaran yang dilakukan harus pas dengan karakteristik pasar sasaran yang hendak kita tuju.

Langkah dalam mengembangkan *Targetting* yaitu :

1. Mengevaluasi daya tarik masing-masing segmen dengan menggunakan variabel-variabel yang dapat mengkuantifikasi kemungkinan permintaan dari setiap segmen, biaya melayani

---

<sup>34</sup> Philip Kotler dan Amstrong, *Ibid.*, h. 197



setiap segmen, dan kesesuaian antara kompetensi inti perusahaan dan peluang pasar sasaran.

2. Memilih satu atau lebih segmen sasaran yang ingin dilayani berdasarkan potensi laba segmen tersebut dan kesesuaiannya dengan strategi perusahaan.

c. *Positioning* (posisi pasar)

Posisi pasar adalah dengan upaya identifikasi, pengembangan, dan komunikasi keunggulan yang bersifat khas serta unik. Dengan demikian, produk dan jasa perusahaan dipersepsikan lebih superior dan khusus dibanding dengan produk dan jasa pesaing dalam persepsi konsumen. Persepsi pelanggan terhadap produk yang dihasilkan dan bukan hanya sekedar produk fisik adalah fokus utama positioning. Keberhasilan positioning sangat ditentukan oleh kemampuan sebuah perusahaan untuk mendiferensiasikan atau memberikan nilai superior kepada pelanggan.

d. Diferensiasi

Diferensiasi adalah tindakan merancang serangkaian perbedaan yang berarti untuk membedakan tawaran perusahaan dengan tawaran pesaing. Perusahaan dapat mendiferensiasikan tawaran pasarnya menurut lima dimensi, yaitu: produk, pelayanan, personalia, saluran pemasaran atau citra.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> Philip Kotler, *Manajemen Pemasaran Edisi Milenium*, (Jakarta: PT. Prenhalindo, 2002), h. 328

## B. Hasil Penelitian yang Relevan

Penelitian terdahulu adalah kajian tentang hasil penelitian yang relevan dengan masalah yang diteliti. Kegunaan penelitian terdahulu adalah untuk membedakan antara penelitian ini dengan penelitian sejenis yang telah dilakukan serta melihat persoalan yang terkait dengan permasalahan yang diteliti. Sejauh penelusuran yang telah dilakukan, peneliti menjumpai hasil penelitian yang memiliki titik singgung dengan judul yang diangkat dengan penelitian ini, diantaranya adalah:

**Tabel 2.3**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan dan Perbedaan
1	<b>Findia Lody Reza, Husnul Khatimah (2011)</b> “Pengembangan Kualitas SDM pada Bank Syariah dalam Perspektif Syariah: Studi Kasus di PT. BPRS Harta Insan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Manajemen PT. BPRS Harta Insan Bekasi meyakini kualitas sumber daya manusia memberi pengaruh yang signifikan terhadap prestasi perusahaan. Kunci untuk menjaga kualitas kinerja pada PT. BPRS Harta Insan Karimah Bekasi adalah dengan melaksanakan program pengembangan dan mendidik karyawan secara berkesinambungan.	<b>Persamaan:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sumber Daya Manusia dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan sebagai permasalahan yang dipilih</li> <li>• Jenis penelitian Kualitatif Deskriptif</li> <li>• Fokus penelitian pada</li> </ul>

	Karimah Bekasi”	<p>Dalam melakukan pengembangan karyawan, PT. BPRS Harta Insan Karimah Bekasi berpedoman pada <i>Training plan</i> yang diterapkan, memuat program pendidikan dan pelatihan yang mendukung peningkatan kompetensi dan karakter guna terciptanya strategi bisnis perusahaan. Pengembangan sumber daya manusia merupakan proses pematangan bagi karyawan meliputi penguasaan pekerjaannya, tingkat emosional, efisiensi waktu dalam bekerja serta tanggung jawab atas tugas-tugas yang diberikan.</p>	<p>pelaksanaan pelatihan dan pengembangan karyawan</p> <p><b>Perbedaan:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Metode yang digunakan dalam penelitian adalah pengambilan data melalui studi lapangan yang meliputi observasi dan wawancara, studi pustaka dan triangulasi</li> <li>• Fokus penelitian pada kualitas SDM dalam perspektif syariah</li> </ul>
--	-----------------	---	---

No	Nama Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan dan Perbedaan
2	<p><b>Nur Hidayah (2016)</b></p> <p>“Model Pelatihan Sumber Daya Insani di KSPPS Bina Ummat Sejahtera Rembang”</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa model pelatihan yang dilakukan oleh KSPPS BMT Bina Ummat Sejahtera yaitu melalui proses pelatihan klasikal dan proses pelatihan <i>on the job Training</i>.</p> <p>Pelatihan klasikal dilakukan untuk mempersamakan visi setiap peserta dengan visi lembaga agar ada sinkronisasi diantara kedua belah pihak. Sedangkan untuk metode pelatihan <i>on the job Training</i> digunakan untuk mengukur pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh selama pelatihan klasikal dengan kondisi realita yang terjadi di lapangan. Metode <i>on the job Training</i> melatih bagaimana peserta dapat melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya secara nyata dengan cara para peserta</p>	<p><b>Persamaan:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sumber Daya Manusia sebagai permasalahan yang dipilih</li> <li>• Melakukan penelitian yang mana membahas pelaksanaan pelatihan untuk meningkatkan kinerja karyawan</li> </ul> <p><b>Perbedaan:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lokasi dalam penelitian ini adalah KSPPS Bina Ummat Sejahtera Rembang</li> <li>• Jenis metode penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian lapangan (<i>field research</i>) dan teknik pengumpulan data yang digunakan melalui wawancara,</li> </ul>

		<p>langsung mempraktikannya di lapangan. Melalui dua model yang diterapkan ini, maka kedua model tersebut bisa saling melengkapi sehingga diharapkan dari kedua model pelatihan tersebut dapat meningkatkan kinerja para karyawan KSPPS BMT Bina Ummat Sejahtera.</p> <p>Materi yang diberikan dalam pelatihan kesyariahan yaitu dengan memberikan pemahaman dasar tentang ke-Islaman seperti Akhlak, Aqidah, Fiqh, Da'wah, dan Ibadah (kaifiyah ibadah). Jadi materi yang diberikan tidak hanya ditekankan pada materi fiqh muamalah saja untuk penguasaan akad-akad syariah.</p>	<p>observasi serta dokumentasi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Materi yang diberikan dalam pelatihan yaitu mengenai kesyariahan dengan memberikan pemahaman dasar tentang ke-Islaman</li> </ul>
--	--	--	--

No	Nama Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan dan Perbedaan
3	<p><b>Niken Rinda Safitri (2017)</b></p> <p>“Analisis Pelatihan dan Pengembangan SDM Divisi <i>Teller</i> di BMT Sh@r’ie”</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada lima jenis Pelatihan dan Pengembangan SDM Divisi <i>Teller</i> di BMT Sh@r’ie yang dapat diselenggarakan diantaranya: pelatihan keahlian (<i>skill Training</i>), pelatihan ulang, pelatihan lintas fungsional, pelatihan tim, dan pelatihan kreatifitas.</p> <p>Adapun hambatan-hambatan dalam pengembangan SDM divisi <i>teller</i> di BMT Sh@r’ie yaitu: peran kurang jelas bagi karyawan, gaya manajemen kurang sesuai, keterampilan komunikasi tidak memadai, kurangnya motivasi, dan tekanan dalam pekerjaan.</p>	<p><b>Persamaan:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokus Penelitian membahas strategi dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui pelatihan dan pengembangan</li> <li>• Cakupan pembahasan</li> <li>• Menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif</li> </ul> <p><b>Perbedaan:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lokasi penelitian di BMT Sh@r’ie</li> <li>• Teknik pengumpulan data menggunakan teknik wawancara dan dokumentasi</li> <li>• Pembahasan mengenai peningkatan kinerja karyawan divisi <i>teller</i></li> </ul>

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

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

##### **1. Sejarah dan Perkembangan Bank Syariah Mandiri**

Bank Syariah Mandiri (BSM) adalah lembaga intermediasi keuangan yang bergerak di bidang perbankan syariah dengan sistem pengelolaannya yang berdasarkan pada prinsip-prinsip hukum islam. Bank Syariah Mandiri (BSM) hadir dengan cita-cita untuk membangun negeri dengan nilai-nilai perusahaan yang menjunjung tinggi kemanusiaan dan integritas yang telah tertanam kuat pada segenap insan Bank Syariah Mandiri (BSM) sejak awal pendiriannya.

Bank ini berdiri pada tahun 1955 dengan nama Bank Industri Nasional. Bank ini beberapa kali berganti nama dan terakhir kali berganti nama menjadi Bank Syariah Mandiri pada tahun 1999 setelah sebelumnya bernama Bank Susila Bakti yang dimiliki oleh Yayasan Kesejahteraan Pegawai Bank Dagang Negara dan PT Mahkota Prestasi.

Kehadiran BSM sejak tahun 1999, sesungguhnya merupakan hikmah sekaligus berkah pasca krisis ekonomi dan moneter 1997-1998. Sebagaimana diketahui, krisis ekonomi dan moneter sejak Juli 1997, yang disusul dengan krisis multi-dimensi termasuk di panggung politik nasional, telah menimbulkan beragam dampak negatif yang sangat hebat

terhadap seluruh sendi kehidupan masyarakat, tidak terkecuali dunia usaha. Dalam kondisi tersebut, industri perbankan nasional yang didominasi oleh bank-bank konvensional mengalami krisis luar biasa. Pemerintah akhirnya mengambil tindakan dengan merestrukturisasi dan merekapitalisasi sebagian bank-bank di Indonesia.

Salah satu bank konvensional, PT Bank Susila Bakti (BSB) yang dimiliki oleh Yayasan Kesejahteraan Pegawai (YKP), PT Bank Dagang Negara dan PT Mahkota Prestasi juga terkena dampak krisis. BSB berusaha keluar dari situasi tersebut dengan melakukan upaya *merger* dengan beberapa bank lain serta mengundang investor asing. Pada saat bersamaan, pemerintah melakukan penggabungan (*merger*) empat bank (Bank Dagang Negara, Bank Bumi Daya, Bank Exim, dan Bapindo) menjadi satu bank baru bernama PT Bank Mandiri (Persero) pada tanggal 31 Juli 1999. Kebijakan penggabungan tersebut juga menempatkan dan menetapkan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk sebagai pemilik mayoritas baru BSB.

Sebagai tindak lanjut dari keputusan *merger*, Bank Mandiri melakukan konsolidasi serta membentuk Tim Pengembangan Perbankan Syariah. Pembentukan tim ini bertujuan untuk mengembangkan layanan perbankan syariah di kelompok perusahaan Bank Mandiri, sebagai respon atas diberlakukannya UU No. 10 tahun 1998, yang memberi peluang bank umum untuk melayani transaksi syariah (*dual banking system*).



Tim pengembangan Perbankan Syariah memandang bahwa pemberlakuan UU tersebut merupakan momentum yang tepat untuk melakukan konversi PT Bank Susila Bakti dari bank konvensional menjadi bank syariah. Oleh karenanya, tim Pengembangan Perbankan Syariah segera mempersiapkan sistem dan infrastrukturnya, sehingga kegiatan usaha BSB berubah dari bank konvensional menjadi bank yang beroperasi berdasarkan prinsip syariah dengan nama PT Bank Syariah Mandiri sebagaimana tercantum dalam Akta Notaris: Sutjipto, SH, No. 23 tanggal 8 September 1999.

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

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

PT Bank Syariah Mandiri kini memiliki 1 Kantor Pusat, 129 Kantor Cabang, 389 Kantor Cabang Pembantu, 53 Kantor Kas, 53 Outlet Kantor Layanan Gadai, 7 Kantor Layanan Mikro, 116 Payment Point, 600 Layanan Syariah Bank dan Mandiri Syariah memiliki 8 ribu lebih karyawan yang akan didorong untuk terus dapat meningkatkan produktivitas bank. BSM dilengkapi layanan Mobile Banking, dengan beragam fitur. Layanan digital telah dilengkapi dengan berbagai fitur layanan ibadah seperti waqf, ZIS, waktu sholat, masjid terdekat dan arah kiblat, BSM Net banking serta fasilitas ATM Card yang terkoneksi dengan bank induk.

Dari sisi kinerja keuangan unaudited Per November 2019 Mandiri Syariah telah menghimpun Dana Pihak Ketiga (DPK) sebesar Rp93,04 triliun, tumbuh 13,14 % dari periode tahun sebelumnya yang sebesar Rp 82,24 triliun. Dengan nilai DPK tersebut, aset Mandiri Syariah mencapai Rp 105,69 triliun per November 2019.<sup>36</sup>

## **2. Visi dan Misi Bank Syariah Mandiri**

Adapun visi dan misi dari Bank Syariah Mandiri adalah:

### **a. Visi**

Bank Syariah Terdepan dan Modern.

#### 1) Untuk Nasabah

BSM merupakan bank pilihan yang memberikan manfaat, menentramkan dan memakmurkan.

---

<sup>36</sup> Bank Syariah Mandiri, Annual Report 2018, diakses pada 10 Desember 2019, dari <https://www.syariahamandiri.co.id/tentang-kami/annual-report>.

## 2) Untuk Pegawai

BSM merupakan bank yang menyediakan kesempatan untuk beramanah sekaligus berkarir professional.

## 3) Untuk Investor

Institusi keuangan syariah Indonesia yang terpercaya yang terus memberikan *value* berkesinambungan.

**b. Misi**

- 1) Mewujudkan pertumbuhan dan keuntungan di atas rata-rata industri yang berkesinambungan.
- 2) Meningkatkan kualitas produk dan layanan berbasis teknologi yang melampaui harapan nasabah.
- 3) Mengutamakan penghimpunan dana murah dan penyaluran pembiayaan pada segmen ritel.
- 4) Mengembangkan bisnis atas dasar nilai-nilai syariah universal.
- 5) Mengembangkan manajemen talenta dan lingkungan kerja yang sehat.
- 6) Meningkatkan kepedulian terhadap masyarakat dan lingkungan.

### **3. Struktur Organisasi Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bintaro Tangerang**

Struktur Organisasi Bank Syariah Mandiri dan tanggung jawabnya sebagai pengawasan dan pelaksana operasional Bank Syariah, yaitu Dewan Komisaris, Direksi, dan Dewan Pengawas Syariah.

Berikut adalah susunan beserta nama-nama Dewan Komisaris, Direksi dan Dewan Pengawas Syariah Bank Syariah Mandiri:

**a. Dewan Komisaris**

Komisaris Utama	: Mulya Effendi Siregar
Komisaris Independen	: Ramzi A. Zuhdi
Komisaris	: Dikdik Yustandi
Komisaris	: Bambang Widiyanto

**b. Direksi**

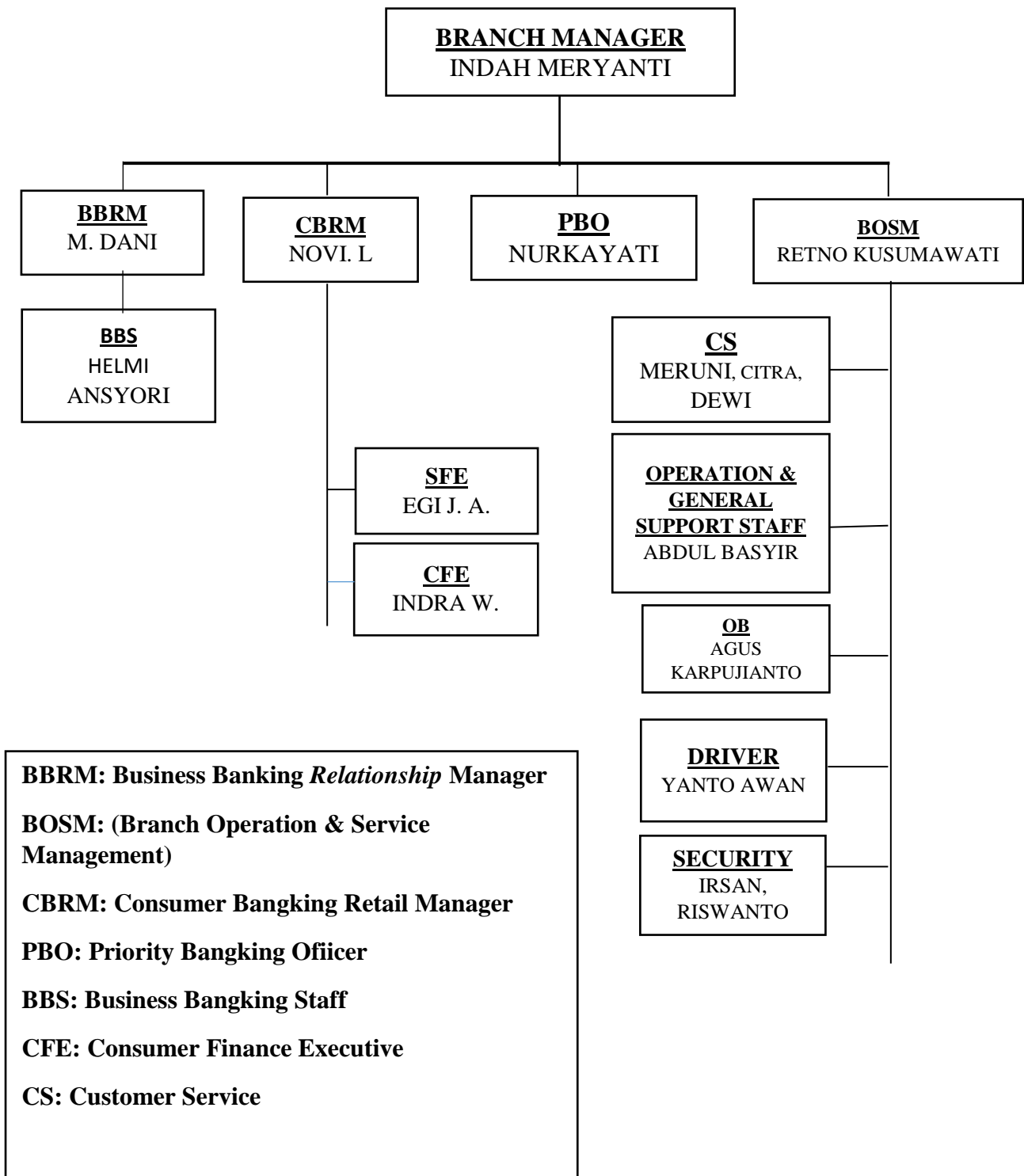
Direktur Utama	: Toni Eko Boy Subari
Direktur	: Putu Rahwidhiyasa
Direktur	: Edwin Dwidjajanto
Direktur	: Kusman Yandi

**c. Dewan Pengawas Syariah**

Ketua	: Mohammad Hidayat
Anggota	: Oni Sahroni

Berikut ini adalah gambar struktur organisasi Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bintaro :

**Gambar 4.1**  
**Struktur Organisasi Bank Syariah Mandiri KC Bintaro**



#### **4. Kegiatan Usaha Bank Syariah Mandiri**

Bidang usaha Bank Syariah Mandiri berdasarkan Akta Perubahan terakhir No. 2 Tanggal 2 Juni 2014 persetujuan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Surat Keputusan No. AHU-12852.40.22.2014 Tanggal 10 Juni 2014, Anggaran Dasar Bank Syariah Mandiri adalah :

1. Menghimpun dana dalam bentuk simpanan berupa Giro, Tabungan, atau bentuk lainnya yang dipersamakan dengan itu berdasarkan Akad wadi'ah atau Akad lain yang tidak bertentangan dengan prinsip syariah.
2. Menghimpun dana dalam bentuk investasi berupa Deposito, Tabungan atau bentuk lainnya yang dipersamakan dengan itu berdasarkan Akad mudharabah atau Akad lain yang tidak bertentangan dengan prinsip syariah.
3. Menyalurkan pembiayaan bagi hasil berdasarkan Akad mudharabah, Akad musyarakah, atau Akad lain yang tidak bertentangan dengan prinsip syariah.
4. Menyalurkan pembiayaan bagi hasil berdasarkan Akad murabahah, Akad salam, Akad Istishna atau Akad lain yang tidak bertentangan dengan prinsip syariah.
5. Menyalurkan pembiayaan bagi hasil berdasarkan Akad qardh atau Akad lain yang tidak bertentangan dengan prinsip syariah.
6. Menyalurkan pembiayaan penyewaan barang bergerak atau tidak

bergerak kepada nasabah berdasarkan Akad Ijarah dan/atau sewa beli dalam bentuk ijarah muntahiyabittamlik atau Akad lain yang tidak bertentangan dengan Prinsip Syariah.

7. Melakukan pengambilalihan hutang berdasarkan Akad hawalah atau Akad lain yang tidak bertentangan dengan Prinsip Syariah.
8. Melakukan usaha kartu debit dan/atau kartu pembiayaan berdasarkan Prinsip Syariah.
9. Membeli, menjual, atau menjamin atas resiko sendiri surat berharga pihak ketiga yang diterbitkan atas dasar transaksi nyata berdasarkan Prinsip Syariah, antara lain, seperti Akad ijarah, musyarakah, mudharabah, murabahah, kafalah, atau hawalah.
10. Membeli surat berharga berdasarkan Prinsip Syariah yang diterbitkan oleh pemerintah dan/atau Bank Indonesia.
11. Menerima pembayaran dari tagihan atas surat berharga dan melakukan perhitungan dengan pihak ketiga atau antar pihak ketiga berdasarkan Prinsip Syariah.
12. Melakukan penitipan untuk kepentingan pihak lain berdasarkan suatu Akad yang berdasarkan Prinsip Syariah.
13. Menyediakan tempat untuk menyimpan barang dan surat berharga berdasarkan prinsip syariah.
14. Memindahkan uang, baik untuk kepentingan sendiri maupun untuk kepentingan nasabah berdasarkan Prinsip Syariah.
15. Melakukan fungsi sebagai Wali Amanat berdasarkan Akad wakalah.

16. Memberikan fasilitas *letter of credit* atau Bank garansi berdasarkan Prinsip Syariah.
17. Melakukan kegiatan lain yang lazim dilakukan di bidang perbankan dan di bidang sosial sepanjang tidak bertentangan dengan prinsip syariah dan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan.
18. Melakukan kegiatan valuta asing berdasarkan Prinsip Syariah.
19. Melakukan kegiatan penyertaan modal pada Bank Umum Syariah atau lembaga keuangan yang melakukan kegiatan usaha berdasarkan Prinsip Syariah.
20. Melakukan kegiatan penyertaan modal sementara untuk mengatasi akibat kegagalan pembiayaan berdasarkan Prinsip Syariah, dengan syarat harus menarik kembali penyertaannya.

## **5. Produk Penghimpunan Dana**

Berikut ini merupakan produk-produk penghimpunan dana pada Bank Syariah Mandiri:<sup>37</sup>

### **1. Tabungan**

Produk-produk Tabungan yang ditawarkan oleh Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bintaro adalah:

#### **a. Tabungan Wadiah**

Tabungan berdasarkan prinsip wadiah yang penarikannya dapat dilakukan setiap saat berdasarkan syarat-syarat yang

---

<sup>37</sup> Produk Pendanaan, <http://www.syariahmandiri.co.id> ,diakses 26 November 2019



disepakati.

b. Tabungan Mudharabah Berkah

Tabungan dalam mata uang rupiah yang penarikan dan setorannya dapat dilakukan setiap saat selama jam kas dibuka di kantor Bank Syariah Mandiri atau melalui ATM.

c. Tabungan Maburr Berkah

Tabungan dalam mata uang rupiah untuk membantu pelaksanaan ibadah haji.

d. Tabungan Berencana Berkah

Tabungan berjangka untuk berbagai rencana yang memberikan nisbah bagi hasil berjenjang dan memiliki perlindungan asuransi secara gratis.

e. Tabungan Investa Cendekia

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

f. Tabungan Simpel Ib (Simpanan Pelajar)

Tabungan untuk siswa yang diterbitkan secara nasional oleh bank-bank syariah di Indonesia dalam rangka edukasi dan inklusi keuangan untuk mendorong budaya menabung sejak dini.

g. Tabungan Dollar

Simpanan dalam mata uang dollar (USD) yang penarikan dan

setorannya dapat dilakukan setiap saat atau sesuai ketentuan Bank Syariah Mandiri.

h. TabunganKu

Tabungan untuk perorangan dengan persyaratan mudah dan ringan yang diterbitkan secara bersama oleh bank-bank di Indonesia guna menumbuhkan budaya menabung serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

i. Tabungan Pensiun

Tabungan yang diperuntukkan bagi Nasabah perorangan yang terdaftar di Lembaga Pengelola Pensiun yang telah bekerjasama dengan Bank.

j. Tabungan Mabrur Junior

Tabungan dalam mata uang rupiah untuk membantu pelaksanaan ibadah haji & umrah untuk anak usia di bawah 17 tahun.

2. Giro

Produk-produk Giro yang ditawarkan oleh Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bintaro adalah:

1. BSM Giro

Merupakan sarana penyimpanan dana dalam mata uang Rupiah untuk kemudahan transaksi dengan pengelolaan berdasarkan prinsip syariah dengan akad *wadi'ah yad dhamanah* untuk perorangan atau non perorangan.

## 2. BSM Giro Valas

Merupakan sarana penyimpanan dana dalam mata uang US Dollar untuk kemudahan transaksi dengan pengelolaan berdasarkan prinsip syariah dengan akad *wadiah yad dhamanah* untuk perorangan atau non perorangan.

## 3. BSM Giro Euro

Merupakan sarana penyimpanan dana dalam mata uang Euro untuk kemudahan transaksi dengan pengelolaan berdasarkan prinsip syariah dan menggunakan akad *wadiah yad dhamanah* untuk perorangan atau non perorangan.

## 4. BSM Giro Singapore Valas

Merupakan sarana penyimpanan dana dalam mata uang Singapore Dollar untuk kemudahan transaksi dengan pengelolaan berdasarkan prinsip syariah dan menggunakan akad *wadia'ah yad dhamanah*.

## 3. Deposito

### 1. BSM Deposito

Merupakan investasi berjangka waktu tertentu dalam mata uang Rupiah yang dikelola berdasarkan prinsip *mudharabah mutlaqah* untuk perorangan dan non perorangan.

### 2. BSM Deposito Valas

Merupakan investasi berjangka waktu tertentu dalam mata uang Dollar yang dikelola berdasarkan prinsip *mudharabah*

*mutlaqah* untuk perorangan dan non perorangan.

## 6. Produk Penyaluran Dana

Berikut ini merupakan produk-produk penyaluran dana pada Bank Syariah Mandiri:<sup>38</sup>

### 1. Pembiayaan Griya Berkah

Pembiayaan jangka pendek, menengah, atau panjang untuk membiayai pembelian rumah tinggal (consumer), baik baru maupun bekas, di lingkungan *developer* dengan sistem *murabahah*.

### 2. Pembiayaan Kendaraan Berkah

Pembiayaan untuk pembelian kendaraan bermotor dengan sistem *murabahah*.

### 3. Pembiayaan Implan

Pembiayaan consumer dalam valuta rupiah yang diberikan oleh bank kepada karyawan tetap Perusahaan yang pengajuannya dilakukan secara massal (kelompok).

### 4. Pembiayaan Kepada Pensiunan

Merupakan penyaluran fasilitas pembiayaan consumer (termasuk untuk pembiayaan multiguna) kepada para pensiunan, dengan pembayaran angsuran dilakukan melalui pemotongan uang pension langsung yang diterima oleh bank setiap bulan (pension bulanan). Akad yang digunakan adalah

---

<sup>38</sup> Produk Pembiayaan, <http://www.syariahmandiri.co.id>, diakses 26 November 2019

akad Murabahah atau ijarah.

## 7. Produk Pelayanan Jasa

Berikut ini merupakan produk-produk pelayanan jasa pada Bank Syariah Mandiri:<sup>39</sup>

### 1. BSM Card

Merupakan yang diterbitkan oleh BSM dan memiliki fungsi utama yaitu sebagai kartu ATM dan kartu debit. Di samping itu dengan menggunakan BSM Card nasabah bisa mendapatkan discount di ratusan *merchant* yang telah berkerjasama dengan BSM.

### 2. BSM Mobile Banking

Merupakan layanan transaksi perbankan melalui (*mobile banking*) handphone dengan menggunakan koneksi jaringan data telkom yang dapat digunakan oleh nasabah untuk transaksi cek saldo, cek mutasi transaksi, transfer antar rekening, transfer Sistem Kliring Nasional (SKN), bayar tagihan dan transaksi lainnya.

### 3. BSM Net Banking

Merupakan layanan transaksi perbankan melalui jaringan

---

<sup>39</sup> Fasilitas Layanan BSM, <http://www.syariahamandiri.co.id> ,diakses 26 November 2019

internet ke alamat <http://www.syariahmandiri.co.id/> yang dapat digunakan oleh nasabah untuk melakukan transaksi cek saldo, cek mutasi transaksi, transfer antar rekening, membayar tagihan dan isi ulang pulsa serta transaksi lainnya.

#### 4. BSM Jual Beli Valas

Merupakan pertukaran mata uang rupiah dengan mata uang asing atau mata uang asing dengan mata uang asing lainnya yang dilakukan oleh PT. Bank Syariah Mandiri dengan nasabah.

#### 5. Bank Garansi

Merupakan surat penjaminan yang dikeluarkan oleh bank dalam rangka menjamin nasabah untuk kepentingan pemilik proyek. Surat penjamin ini diberikan untuk tujuan pengajuan tender, pelaksanaan proyek, uang muka proyek dan pemeliharaan proyek.

#### 6. *Letter of Credit*

Merupakan surat jaminan yang dikeluarkan oleh bank sebagai suatu jaminan dari pembeli kepada penjual melalui bank atas pembayaran terhadap sejumlah barang yang dikirimkannya kepada pembeli.

#### 7. BSM Transfer Lintas Negara *Western Union*

Merupakan jasa pengiriman uang atau penerimaan kiriman

uang secara cepat (*real time on line*) yang dilakukan lintas negara atau dalam satu negara (domestik).

## **B. Temuan Penelitian**

Dalam penelitian kualitatif deskriptif ini peneliti memaparkan temuan penelitian berdasarkan hasil observasi dari wawancara langsung dengan informan saya yaitu, Bapak Abdul Basyir sebagai Kepala Divisi Sumber Daya Insani (SDI) di ruang prioritas lantai 1 Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bintaro, dalam Penelitian menganalisis data yang didapat secara langsung bersamaan dengan awal proses pengumpulan data di lapangan.

Dari penelitian yang telah dilakukan, peneliti mendapatkan beberapa temuan yang dapat menggambarkan tentang “pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia divisi *Marketing*”.

Merujuk pada hasil penyajian data yang peneliti sajikan pada sub bab sebelumnya. Saat ini secara mendetail dan sistematis peneliti dapat menyajikan data tersebut yang sesuai dengan fokus dan subfokus penelitian. Adapun temuan penelitian adalah sebagai berikut :

### **1. Pelatihan Divisi *Marketing* di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bintaro**

Adapun pelatihan yang dilakukan di Bank Syariah Mandiri KC Bintaro, yaitu:

a. Pelatihan Internal

Pelatihan internal menurut Bapak Abdul Basyir selaku Kepala divisi Sumber Daya Insani (SDI) Bank Syariah Mandiri KC Bintaro adalah pelatihan yang dilakukan di dalam lingkungan kantor Bank Syariah Mandiri KC Bintaro dimana pelatihan ini disampaikan oleh pemateri.

Terdapat empat program pelatihan yang diterapkan oleh Bank Syariah Mandiri KC Bintaro, pertama dengan pelatihan *on the job*, yaitu program pelatihan dengan memberikan pelatihan dan menerapkannya secara langsung dalam praktik kerjanya. Kedua dengan pelatihan berbasis audiovisual, yaitu pelatihan yang dilakukan dengan penayangan powerpoint yang berisi materi-materi pelatihan.

Ketiga pembelajaran dengan simulasi, yaitu pelatihan dengan cara pemeragaan dalam melakukan tindakan atau pekerjaan tertentu. Keempat dengan pelatihan tim, yaitu pelatihan dengan membentuk suatu *teamwork* untuk memecahkan satu kasus yang diberikan dalam pelatihan.

b. Pelatihan eksternal

Pelatihan eksternal menurut Bapak Abdul Basyir merupakan jenis pelatihan yang dilakukan diluar lingkungan kantor dan diselenggarakan oleh dinas atau asosiasi lain seperti LPPI (Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia) atau undangan dari Bank Syariah Mandiri yang dilaksanakan di kantor pusat maupun daerah.



Berikut ini pelatihan eksternal yang dilakukan oleh Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bintaro :

1. Retail Banking *Training*
2. Sales and Service *Training*

## **2. Pengembangan Divisi *Marketing* di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bintaro**

Pengembangan berasal dari kata berkembang yang berarti mengalami perubahan kearah yang lebih maju lagi. Divisi *Marketing* mampu berkembang karena kemauan diri *Marketingnya*, baik dalam pencapaian prestasi kerja yang dilakukannya maupun karakter pribadinya. Jika seorang *Marketing* mampu meningkatkan prestasi kerjanya maka akan dengan mudah kariernya dapat berkembang. Namun sebaliknya jika seorang *Marketing* tidak ada motivasi untuk meningkatkan prestasi kerjanya maka kariernya pun akan stagnan.

Pengembangan karier seorang *Marketing* disamping harus sukses dalam pekerjaannya, seorang *Marketing* ketika akan naik pada satu jenjang karier maka perlu diimbangi dengan peningkatan jenjang pendidikan yang mampu menunjang kariernya.

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

Pada bagian ini peneliti akan menyajikan pembahasan hasil penelitian yang telah dikemukakan pada sub-sub sebelumnya. Pembahasan hasil

penelitian dilakukan dengan cara memaparkan temuan-temuan penelitian berdasarkan pandangan peneliti sebagai tindak lanjut, yang berupa antisipasi terhadap fokus penelitian seperti yang tertuang dalam tujuan penelitian, yaitu “Analisis Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Divisi *Marketing* pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bintaro Tangerang.”

### **1. Pelatihan Internal**

Berikut pelatihan internal yang dilakukan oleh Bank Syariah Mandiri KC Bintaro :

#### 1. Pelatihan Dasar *Marketing*

Dalam pelatihan dasar *Marketing* disini dijelaskan mengenai tugas utama seorang *Marketing*, kemudian dijelaskan mengenai jenis-jenis dan prosedur dari simpanan dan pembiayaan yang ada di Bank Syariah Mandiri KC Bintaro. Program pelatihan yang digunakan yaitu Pelatihan *on the job* dan pembelajaran simulasi.

#### 2. Strategi Penanganan Pembiayaan Bermasalah

Dalam pelatihan ini pemateri menyampaikan strategi untuk berhasil mencapai target dalam penagihan pembiayaan bermasalah, dengan program pelatihan pembelajaran simulasi dan *on the job*.

Untuk strategi penanganan pembiayaan yang diterapkan antara lain dengan cara :

##### a. Telaten

Setiap *Marketing* harus bisa telaten terhadap nasabahnya sehingga taget yang disasarkan pada nasabah dapat tercapai.

b. Fokus

Dalam penagihan pembiayaan bermasalah seorang *Marketing* harus fokus pada target, apapun masalah yang terjadi pada lingkungan kerjanya maka seorang *Marketing* tetap harus fokus pada target yang menjadi tanggung jawabnya, sehingga masalah-masalah ini tidak memberikan dampak yang pada akhirnya dapat merugikan bagi dirinya maupun perusahaan.

c. Konsisten

Selain telaten dan fokus seorang *Marketing* juga dituntut untuk konsisten terhadap target/nasabahnya, seorang *Marketing* harus mengutamakan target yang menjadi tanggung jawabnya sampai selesai, tidak boleh menangani nasabah/target lain selama target sebelumnya belum tercapai.

3. Strategi *Marketing Lending*

Dalam pelatihan ini disampaikan pengertian dari *Marketing lending*, yaitu penyaluran dana dari Bank Syariah Mandiri ke nasabah melalui pembiayaan. Kemudian dijelaskan mengenai tips menjadi *Marketing lending*, antara lain dengan good looking dan sopan (berpenampilan menarik), menerapkan 3 S (senyum, salam, sapa), menyebar brosur di lokasi yang tepat, memahami sistem produk yang dijual, memanfaatkan waktu dan bekerja keras, berusaha dan berdoa. Program pelatihan menggunakan program pelatihan berbasis audiovisual.

#### 4. Strategi *Marketing Funding*

Pelatihan ini menggunakan program pelatihan berbasis audiovisual, Dalam pelatihan ini disampaikan pengertian dari *Marketing funding*, yaitu penghimpunan dana masyarakat oleh *Marketing*, seorang *Marketing funding* harus mempunyai kemampuan komunikasi yang bagus, mampu menciptakan hubungan yang baik dan networking yang bagus dengan calon nasabah yang mempunyai potensi untuk menanamkan dananya, selain itu harus mampu menganalisa kebutuhan nasabahnya, hal ini menjadi penting karena *Marketing* berperan banyak dalam memasarkan produknya.

Pelatihan ini dimaksudkan untuk memberikan pemahaman kepada para *Marketing* terkait prinsip-prinsip pengelolaan himpunan dana masyarakat serta pelaksanaannya baik secara operasional maupun administrative.

#### 5. Pelayanan *Service Excellent*

Dalam pelatihan ini disampaikan pengertian dari *service excellent* yaitu sebuah konsep perusahaan memberikan pelayanan terbaiknya kepada pelanggan. Didalam sebuah bisnis pelanggan merupakan asset yang sangat penting, untuk itu agar dapat menguasai pangsa pasarnya *Marketing* harus mampu memberikan pelayanan yang prima terhadap para pelanggannya.

Kemudian dalam pelatihan ini dilakukan juga *role playing* dari setiap karyawan, sehingga mampu melatih dan melihat sejauh mana

kemampuannya dalam menangani nasabahnya, dalam pelatihan ini *Marketing* dituntut untuk bisa memahami kepuasan nasabahnya, membangun loyalitas dan *Relationship* dengan nasabah, mau mendengarkan keluhan nasabah dan siap untuk mengatasi masalah mereka. Program pelatihan ini menggunakan program pembelajaran simulasi dan audiovisual.

#### 6. Mengelola konflik

Konflik merupakan suatu hal yang tidak dapat dihindarkan dari kehidupan manusia, konflik akan bersifat destruktif jika tidak ada manajemen yang baik dalam mengelola konflik. Untuk itu dalam pelatihan ini disampaikan mengenai strategi mengelola konflik yang dialami oleh para *Marketing*, pengelolaan konflik bertujuan untuk menghindari tindak kekerasan dengan mendorong perubahan perilaku positif bagi pihak yang terlibat.

Selain itu tujuan pengelolaan konflik yaitu mengambil langkah-langkah dalam menyelesaikan perselisihan kearah hasil tertentu yang diupayakan menghasilkan penyelesaian konflik sehingga menghasilkan hal positif bagi para pelaku. Dalam pelatihan ini menggunakan program pelatihan berbasis audiovisual, pelatihan tim dan pembelajaran simulasi.

#### 7. Dasar-Dasar Akuntansi Syariah

Akuntansi merupakan suatu identifikasi transaksi yang kemudian diikuti dengan kegiatan pencatatan, penggolongan serta pengiktisaran

transaksi tersebut sehingga menghasilkan laporan keuangan yang dapat digunakan untuk pengambilan keputusan. Sedangkan syariah adalah aturan yang telah ditetapkan oleh Allah SWT untuk dijadikan pedoman dalam menjalani segala aktivitas hidupnya di dunia.

Jadi, akuntansi syariah diartikan sebagai proses akuntansi atas transaksi-transaksi yang sesuai dengan aturan yang ditetapkan oleh Allah SWT. Dalam pelatihan ini disampaikan dengan program berbasis audiovisual mengenai materi dari dasar-dasar akuntansi syariah, arti dari akuntansi syariah, arti penting akuntansi syariah, konsep dasar akuntansi syariah, prinsip akuntansi syariah.

#### 8. Proses pengikatan dan pencairan

Akad adalah kesepakatan antara bank dan nasabah untuk melaksanakan suatu transaksi. Akad diperlukan untuk mengetahui konsekuensi dan implikasi dari bermacam-macam jenis transaksi. Setiap fasilitas pembiayaan harus dilakukan pengikatan atau akad dalam bentuk perjanjian tertulis dan memenuhi asas-asas atau kaidah hukum yang sah dan berlaku berdasarkan ketentuan syariah dan perundang-undangan di Indonesia.

Dalam pelatihan ini disampaikan dengan program berbasis audiovisual mengenai uraian dari bentuk akad (pengikatan) yang terdiri dari pengikatan notaris dan pengikatan intern. Kemudian disampaikan juga beberapa titik kritis aspek legal pengikatan yang

terdiri dari subyek hukum, sahnya suatu pengikatan, bentuk pengikatan, dan materi pengikatan.

#### 9. *Goal Setting*

*Goal setting* adalah proses menetapkan sasaran bagi diri kita, goal yang lebih terinci akan cenderung memunculkan usaha yang lebih besar dibanding goal yang bersifat umum. Dalam pelatihan goal setting ini disampaikan pengertian dari goal setting, kegunaan dari goal setting, langkah-langkah goal setting, prinsip-prinsip goal setting.

Langkah-langkah *goal setting* yang disebutkan yaitu, mengidentifikasi sasaran, penetapan prioritas, pertimbangan waktu, pembagian sasaran kedalam langkah-langkah kegiatan, penelaahan kemajuan dan perbaikan sasaran. Program yang digunakan yaitu pelatihan audiovisual dan pelatihan tim.

#### 10. Manajemen *Complain*

*Complain* adalah sebagai suatu pernyataan dari nasabah kepada pihak tertentu tentang ketidakpuasan atas salah satu unsur pelayanan yang dialami. Dalam pelatihan manajemen *complain* ini disampaikan tipe-tipe complain, prinsip-prinsip keberhasilan pengelolaan *complain*, strategi penanganan *complain*, tips mengatasi *complain* yang menggunakan tips SELUS (*sorry, empathy, listening, understanding, solution*). Program pelatihan yang dipakai dengan pelatiha berbasis audiovisual dan simulasi.

## 11. Strategi pemasaran produk pembiayaan

Pemasaran merupakan suatu kegiatan penyaluran barang atau jasa dari tangan produsen ke tangan konsumen. Dalam pelatihan ini seorang *Marketing* dipahamkan akan strategi pemasaran produk pembiayaan dimana seorang marketer perlu melakukan pengoptimalan riset pemasaran untuk mengetahui hal yang paling diinginkan oleh konsumen, pengoptimalan riset mengenai manfaat dan harga produk yang diinginkan, dan penyesuaian bauran pemasaran terhadap keinginan customer.

Adapun langkah-langkah dalam menyusun strategi pemasaran yang mana meliputi riset pasar, segmentasi pasar, target market. Program pelatihan menggunakan pelatihan berbasis audiovisual dan simulasi.

## 2. Pelatihan Eksternal

Pelatihan eksternal divisi *Marketing* Bank Syariah Mandiri KC Bintaro dilaksanakan di Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia (LPPI) atau melalui undangan yang berasal dari Bank Syariah Mandiri yang dilaksanakan di kantor pusat maupun daerah.

Pelatihan yang dilakukan antara lain ;

### 1. *Retail Banking Training*

#### a. *Account Officer (Relationship Officer)*

*Account Officer* (AO) adalah seorang yang bertugas mencari debitur yang potensial, membuat proposal kredit dan



mengelola portofolio kredit bank. Program ini dibuat agar seseorang siap menjadi seorang AO di bank. Peserta yang disarankan Peserta program ini direkomendasikan kepada karyawan atau calon karyawan bank yang akan dipersiapkan untuk menjadi *Account Officer*. Dalam pelatihan ini ada beberapa materi yang disampaikan yaitu :

1. Manajemen Risk
2. Akuntansi Perbankan Syariah
3. Analisa Laporan Keuangan
4. Tingkat Kesehatan Bank

b. *Funding Officer*

Seorang *Funding Officer* dalam melakukan pekerjaannya harus ditunjang oleh pengetahuan mengenai karakteristik calon nasabah, produk yang akan ditawarkan dan kemampuan membangun kepercayaan dan ketertarikan calon nasabah akan kualitas produknya.

Seorang *Funding Officer* juga dituntut memiliki kemampuan komunikasi dan interpersonal skill yang baik serta mampu membina hubungan dan networking yang baik dengan nasabah/calon nasabah yang berpotensi menanamkan dananya di bank. Selain itu ia harus memiliki keahlian dalam menganalisa dan eksplorasi kebutuhan para calon nasabah.

Hal ini menjadi penting karena akan menjadi investasi yang sangat berharga bagi bank untuk mendidik dan melatih para *Funding Officer* nya dalam meningkatkan kompetensi karyawan untuk kemajuan bank. Karena itu pelatihan ini berupaya memberikan konsep-konsep dan pemahaman terkait dengan pendekatan teori dan best practice sehingga dapat meningkatkan kemampuan peserta secara utuh dan komprehensif. Dalam pelatihan ini ada beberapa materi yang disampaikan yaitu :

1. Pengantar *Funding Officer*
2. Tugas dan tanggung jawab *Funding Officer*
3. Tujuan dan target kinerja *Funding Officer*
4. *Mindset and Character Funding Officer*
5. *Competency Funding Officer*
6. *Interpersonal Communication Skill*
7. *Business Communication Skill*
8. *Customer Behavior*
9. *Networking*
10. *Relationship Skill In Funding*
11. *Marketing Funding*
12. *Selling Skill for Funding Officer*
13. *Negotiation Skill for Funding Officer*

Metode *Training* :

- Presentasi

- Diskusi
- *Case Study*
- Evaluasi

## 2. *Sales and Service Training*

Pelatihan ini merupakan pelatihan yang berfokus kepada hasil nyata dan memberikan pemahaman dan langkah demi proses penjualan yang menimbulkan dampak yang sangat maksimal bagi penjualan yang dilakukan. Pelatihan dilaksanakan dengan terstruktur dan sistematis sehingga mudah untuk dilaksanakan dalam tugas sehari-hari. Ada 4 hal penting yang terkandung dalam pelatihan ini:

1. Memahami siklus penjualan yang efektif
2. *Excellence Communication Skill*
3. *Smart Selling Skill*
4. *Emotional Intelligence*

## 3. **Pengembangan divisi *Marketing***

Adapun faktor pendorong berkembangnya karier divisi *Marketing* antara lain sebagai berikut :

- a. Kejelasan terkait tugas, tujuan dan target

Jelas atau tidaknya mengenai tugas, tujuan dan target menjadi salah satu pendorong berkembangnya karier divisi *Marketing*, jika suatu tugas atau pekerjaan tidak jelas mengenai tujuannya maka sulit

pencapaian targetnya dan ini akan menghambat berkembangnya karier divisi *Marketing*

b. *Reward* dan *Punishment*

Pengelolaan *Reward* karyawan adalah segala jenis *Reward* Bank kepada pegawai baik langsung maupun tidak langsung. Intrinsic maupun ekstrinsik. Pendekatan ini merupakan upaya Bank menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan, menantang, dan memberdayakan karyawan melalui penggunaan kemampuan mereka untuk melakukan pekerjaan yang bermakna.

*Reward* diberikan oleh Bank dengan mengedepankan prinsip *competitiveness* dan *fairness*, dimana *Reward* yang diberikan kepada karyawan dapat bersifat finansial maupun non-finansial yang disesuaikan dengan kemampuan Bank. Salah satu bentuk finansial *Reward* bagi karyawan adalah bonus tahunan yang diberikan berdasarkan kinerja Bank, kinerja unit kerja dan kinerja karyawannya. Selain finansial *Reward*, Bank juga memberikan *benefit* lain kepada karyawan berupa fasilitas kesehatan, hari cuti, pembiayaan karyawan dan fasilitas lainnya sesuai lokasi kerja dan jabatan.

Selain apresiasi berupa *Reward*, penerapan sistem *Punishment* yang adil bagi karyawan yang melakukan penyimpangan atau pelanggaran terhadap ketentuan berupa teguran, peringatan dan sanksi yang disesuaikan dengan tingkat pelanggaran yang dilakukan.

c. Adanya target dibarengi dengan adanya solusi dan pendampingan

Ketika diberikan suatu masalah atau target tertentu *Marketing* harus mempunyai solusi dan juga ada pendampingan. Seperti halnya pada proses penagihan keterlambatan pembayaran hutang pembiayaan, pertama *Marketing* harus mempunyai rencana atau strategi (*planning*) untuk mencari jalan keluar dari masalah atau targetnya. Kedua, pengorganisasian (*organizing*), yaitu harus ada pembagian tugas yang terstruktur sehingga *Marketing* bisa fokus pada bagian yang menjadi tugasnya.

Ketiga motivasi atau penggerakan (*actuation*), seorang *Marketing* harus ada motivasi dalam pencapaian targetnya, sehingga akan mendorong keberhasilan pencapaian tugasnya. Keempat, pengawasan (*controlling*) dalam pelaksanaan tugas *Marketing* juga membutuhkan pengawasan yang nantinya akan dijadikan bahan evaluasi terkait tercapai atau tidaknya target yang ditentukan, sehingga akan menjadikan bahan acuan dasar strategi pencapaian tugas berikutnya.

Menurut Bapak Abdul Basyir (SDI Bank Syariah Mandiri KC Bintaro) Untuk mencapai program pengembangan divisi *Marketing*, ada beberapa teknik pengembangan yang dipakai oleh Bank Syariah Mandiri KC Bintaro, antara lain:

1. Rapat Kordinasi antar *Marketing* 1 bulan sekali
2. Evaluasi 3 bulan sekali

Evaluasi dilakukan setelah mereka mengikuti pelatihan dengan melihat kinerja mereka selama 3 bulan apakah ada kemajuan atau

tidak dan juga mengikuti tes 6 bulan sekali setelah mereka mengikuti pelatihan *Marketing* untuk melihat apakah mereka memahami materi atau tidak.

3. *Meeting* mingguan nasabah pembiayaan

Untuk membahas mengenai analisa pembiayaan agar lanjut ke tahap berikutnya.

4. Rotasi kerja

Rotasi kerja dilakukan dengan cara *rolling Marketing* dari satu kantor cabang ke kantor cabang lainnya, hal ini dilakukan agar ada evaluasi, pengalaman baru serta memahami ruang lingkup Bank Syariah Mandiri secara keseluruhan.

5. Promosi jabatan diberlakukan pada setiap karyawan, terutama *Marketing* yang memiliki prestasi kerja bagus dan memenuhi syarat untuk dipromosikan.

6. Pengajian rutin yang dilaksanakan setiap minggu ketiga.

**4. Kendala dan cara mengatasi kendala dalam pelatihan dan pengembangan divisi *Marketing***

Menurut informan saya, Bapak Abdul Basyir selaku Kepala Divisi *Marketing* Bank Syariah Mandiri KC Bintaro mengemukakan sebagai berikut:

*“Kendala pelatihan dan pengembangan karyawan tidak ada karena para karyawan Marketing datang memenuhi undangan pelatihan*

*mereka menyimak, mereka memberikan pertanyaan-pertanyaan, masalah-masalah yang mereka temui semua mendapatkan solusinya. Walaupun latar belakang pendidikan yang berbeda-beda tetapi semua karyawan mampu mengikuti dan menerima pelatihan yang diberikan kepada mereka karena sebelum mereka ikut pelatihan mereka sudah terjun ke lapangan selama 6 bulan sehingga mereka sudah mengetahui apa yang harus mereka lakukan.*

*Cara mengatasi kendala dengan melakukan Evaluasi dilakukan setelah mereka mengikuti pelatihan dengan melihat kinerja mereka selama 3 bulan apakah ada kemajuan atau tidak dan juga mengikuti tes 6 bulan sekali setelah mereka mengikuti pelatihan Marketing untuk melihat apakah mereka memahami materi atau tidak.”*

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian yang dilakukan, penulis dapat mengambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Pelatihan yang dilaksanakan di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bintaro terdiri dari dua jenis pelatihan, yaitu pelatihan internal dan pelatihan eksternal. Dengan program pelatihan internal yang diterapkan yaitu pelatihan *on the job*, pelatihan berbasis audiovisual, pembelajaran dengan simulasi dan dengan pelatihan tim, sedangkan pelatihan eksternal berasal dari undangan Bank Syariah Mandiri atau dari Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia (LPPI) yang terdiri dari Retail Banking *Training* dan Sales and Service *Training*.

Kemudian untuk program pengembangan yang dilakukan di Bank Syariah Mandiri KC Bintaro menggunakan teknik *Reward* dan *Punishment*, rapat koordinasi antar *Marketing* 1 bulan sekali, evaluasi 3 bulan sekali, meeting mingguan pembiayaan nasabah, rotasi kerja, promosi jabatan, dan pengajian rutin setiap minggu ketiga.

2. Kendala-kendala serta cara mengatasi kendala dalam pelatihan dan pengembangan divisi *Marketing* Bank Syariah Mandiri KC Bintaro menurut Bapak Abdul Basyir selaku Kepala Divisi *Marketing* Bank Syariah Mandiri KC Bintaro tidak ada karena para karyawan *Marketing*



datang memenuhi undangan pelatihan mereka menyimak, mereka memberikan pertanyaan-pertanyaan, masalah-masalah yang mereka temui semua mendapatkan solusinya. Walaupun latar belakang pendidikan yang berbeda-beda tetapi semua karyawan mampu mengikuti dan menerima pelatihan yang diberikan kepada mereka karena sebelum mereka ikut pelatihan mereka sudah terjun ke lapangan selama 6 bulan sehingga mereka sudah mengetahui apa yang harus mereka lakukan.

Cara mengatasi kendala dengan melakukan Evaluasi dilakukan setelah mereka mengikuti pelatihan dengan melihat kinerja mereka selama 3 bulan apakah ada kemajuan atau tidak dan juga mengikuti tes 6 bulan sekali setelah mereka mengikuti pelatihan *Marketing* untuk melihat apakah mereka memahami materi atau tidak.

## **B. Saran**

Pada bab ini penulis menyampaikan saran yang mungkin dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bintaro dalam pengadaan pelatihan dan pengembangan divisi *Marketing* dan sebagai bahan pertimbangan bagi peneliti selanjutnya.

### **1. Bagi Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bintaro**

- a. Dalam mengadakan pelatihan hendaknya menggunakan program pelatihan yang bervariasi serta lebih memperhatikan situasi dan kondisi peserta pelatihan sehingga pelatihan bisa lebih diterima hasilnya dan peserta dapat menerapkan hasil tersebut ketika bekerja.

- b. Untuk perihal pengembangan *Marketing* Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bintaro yang sudah berjalan dengan baik, hendaknya lebih antusias dalam berpartisipasi ketika mengikuti pelatihan sehingga dengan mengikuti pelatihan pengetahuan, kemampuan dan kinerjanya lebih meningkat.
2. Bagi peneliti selanjtnya
    - a. Peneliti selanjutnya yang meneliti analisis pelatihan dan pengembangan divisi *Marketing* lebih difokuskan pada kebutuhan divisi *Marketing* baik dalam pelatihan maupun pengembangan karier divisi *Marketing*.
    - b. Peneliti selanjutnya diharapkan memilih objek yang berbeda sebagai perbandingan antara Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bintaro dengan Bank Syariah Mandiri cabang lainnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Antonio, Syafi'I. 2001. *Bank Syariah: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Gema Unsani Press.
- Arikunto, Suharsimi. 2015. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Bungin, Burhan. 2013. *Metodologi Penelitian Sosial*. Jakarta: Kencana Prenada Group.
- Findya dan Husnul. 2011. *Pengembangan Kualitas SDM Pada Bank Syariah Dalam Perspektif Syariah*. Jurnal Masalahah.
- Hamli Syaifullah. 2019. *Pengembangan SDM Syariah Melalui Perguruan Tinggi*. Jurnal Bisnis dan Manajemen Islam.
- Hasibuan, Melayu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Indrawati, 2018. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Kusdiyah, Ike. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CV. Andi Offset
- Manulang. 1999. *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: Balai Aksara.
- Masyhuri dan Zainuddin. 2011. *Metodologi Penelitian*. Bandung: PT. Refika Aditama.

- Michael, Tomy. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Surabaya: CV.R.Ade Rozarie.
- Notoatmojo, Soekidjo. 2015. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Pramudyo, Anung. 2014. *Mempersiapkan Sumber daya Manusia Indonesia Dalam menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN Tahun 2016*. JBMA.
- Priansa Donni. 2019. *Pengembangan dan Pelatihan SDM Perusahaan*. Bandung: Simbiosis Rekatama Media.
- Rival, Veithzal. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik* Edisi Ketiga. Depok: Rajawali Press.
- Rusydiana, Aam. 2016. *Analisis Masalah Pengembangan Perbankan Syariah di Indonesia: Aplikasi Metode Analytic Network Process*. Jurnal Bisnis dan Manajemen.
- Sudarsono, Heri. 2004. *Bank dan Lembaga Keuangan Syariah Deskripsi Ilustrasi*, Edisi Kedua. Yogyakarta: Ekonisia.
- Sugiyono, 2010. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Supoma dan Nurhayati, Eti. 2018. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Yrama Widya.

Sutrisno, Edy. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Jakarta: PRENADAMEDIA GROUP.

Suwardana, Hendra. 2017. *Revolusi Industri 4.0 Berbasis Revolusi Mental*. Jati Unik.

Tjiptono, dan Diana. 2007. *Total Quality Manajemen (TQM)*. Yogyakarta: ANDI.

Wahyuningsih, Anis. 2002. *Anallisa Tingkat Kepuasan Berdasarkan Kualitas Pelayanan Pada RS Umum Kabupaten Karanganyar* Tesis Fakultas Ekonomi Program Studi Manajemen UMS.

Wibowo. 2017. *Manajemen Kinerja*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Widi Winarni, Endang. 2018. *Teori dan Praktik Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Bumi Aksara.

Wikaningrum, Tri. 2011. *Praktek dan Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia Pada Perbankan Syariah*. Jurnal Siasat Bisnis.

<https://www.syariahamandiri.co.id/tentang-kami/sejarah>.

<https://www.syariahamandiri.co.id/tentang-kami/annual-report>



**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](mailto:faiumj@gmail.com). Kode Pos 15419

Nomor : 63/F.6-UMJ/X/2019  
Lamp : 1 (satu) bundel  
Hal : Bimbingan Skripsi Mahasiswa

Jakarta, 16 Shafar 1441 H  
15 Oktober 2019 M

Yth.  
Bapak Nurhidayat, S.Ag., M.M.  
Dosen Pembimbing Skripsi  
Fakultas Agama Islam UMJ  
di  
tempat

*Assalamu'alaikum W.W.*

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

Nama : SUCI INDRIANI  
Nomor Pokok : 2016570030  
Program Studi : Manajemen Perbankan Syariah  
Jenjang : Strata Satu (S1)  
Judul : *Pengembangan Sumber Daya Manusia untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Ciputat*

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 Bapak kami ucapkan terimakasih.

*Wabillahittaufiq Walhidayah*  
*Wassalamu'alaikum W.W.*



Tembusan:

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



UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JAKARTA  
FAKULTAS AGAMA ISLAM

Kampus UMJ Jl. KH. Ahmad Dahlan Ciputat, Jakarta Selatan  
Telp. (021) 7441887, Fax. : (021) 74709269 Kode Pos 15419

LEMBAR KONSULTASI PENULISAN SKRIPSI

Nama Mahasiswa : SUCI INDRIANI  
No. Pokok : 2016570030  
Judul Skripsi : Pengembangan Sumber Daya Manusia untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Ciputat  
Pembimbing : Bapak Nurhidayat, S.Ag., M.M.  
Tgl. Berakhir : 15 Oktober 2019 s.d. 15 April 2020

No.	Tanggal	Topik Permasalahan	Saran-saran	Paraf Pembimbing
1	16/10 2019	Bab 1	1. Menentukan rentang judul dan rumusan masalah 2. Fokus komunikasi dg bagian SDM.	
2	26/11 2019	Bab 1-III	segera urus surat izin penelitian. Baca pedoman penulisan skripsi	
3	18/12 2019	Bab 4	segera ke lapangan.	
4	23/12 2019	Bab 4	segera kirim laporan penelitian bab 4 menjabarkan rumusan masalah	
5	12/1 2020	Bab 4	Pedoman wawancara menjabarkan persoalan penelitian	

No.	Tanggal	Topik Permasalahan	Saran-saran	Paraf Pembimbing
24 1	24 1 2020	Pedoman wawancara cara	Yang di wawancara cara bagi Marketing	
7	27 1 2020	Bab 4	Hasil penelitian harus diperhatikan teknik penulisan	f
8	6 2 2020	Bab 1-5	lengkapi segera bab 1-5 dan lampiran	f
9	10 2 2020	Bab 1-5	KCC untuk diujikan	f

Catatan : 1. Lembar konsultasi ini agar dibawa dan diserahkan/diminta paraf dari pembimbing setiap konsultasi.

2. Topik permasalahan diisi oleh mahasiswa yang bersangkutan.

3. Lembar konsultasi ini harus diserahkan ke Fakultas ketika melakukan pendaftaran ujian skripsi.





**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](mailto:faiumj@gmail.com). Kode Pos 15419

Nomor : /F.6.I-UMJ/I/2020  
Hal : **Permohonan Riset/Penelitian**

Jakarta 24 Jumadil Awal 1441 H  
20 Januari 2020 M

Kepada Yth.  
Kepala Bank Syariah Mandiri KC Bintaro  
Sektor 7 Tangerang

*Assalamu 'alaikum W. W.*

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

Nama : SUCI INDRIANI  
Nomor Pokok : 2016570030  
Tempat Tgl/Lahir : Jakarta, 12 Mei 1998  
Program Studi : Manajemen Perbankan Syariah  
Jenjang : Strata Satu (SI)  
No. HP : 089522838106

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

*"Analisis Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Divisi Marketing di Bank Syariah Mandiri KC Bintaro Sektor 7 Tangerang"*

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

*Wabillahittaufiq walhidayah*  
*Wassalamu 'alaikum W. W.*



Tembusan:  
1. Yth. Dekan (Sebagai Laporan)



**mandiri**  
syariah

12 Februari 2020  
No. 22/046-3/099

Kepada Yth.  
**Universitas Muhammadiyah Jakarta**  
**Fakultas Ekonomi & Bisnis**  
**Jl. Ciputat Raya No 77 Cirendeu Tangerang Selatan**

**PT Bank Syariah Mandiri**  
**Cabang Tangerang Bintaro**  
Bintaro Trade Centre Blok A1 No. 5-8  
Kaw. Niaga Bintaro Jaya Sektor VII  
Jl. Jend. Sudirman, Tangerang 15224  
Tel. + 6221 745 0120 / 745 3301  
Fax. + 6221 745 0116  
[www.syariahmandiri.co.id](http://www.syariahmandiri.co.id)

Perihal: **SURAT KETERANGAN RISET SKRIPSI**

Assalaamu'alaikum Wr. Wb.

Semoga Bapak/Ibu beserta keluarga besar Dekan Fakultas Ekonomi & Bisnis senantiasa dalam keadaan sehat wal'afiat serta mendapat taufik dan hidayah dari Allah SWT.

Sehubungan dengan telah berakhirnya pelaksanaan Riset Skripsi di Bank Syariah Mandiri Bintaro atas nama sebagai berikut:

Nama:	Suci Indriani
NIM:	2016570030
Judul Skripsi:	"Analisis Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Divisi Marketing pada Bank Syariah Mandiri KC Bintaro"

Dengan ini kami menerangkan bahwa selama melaksanakan kegiatan riset skripsi di kantor kami, yang bersangkutan telah menunjukkan kinerja yang baik dan bertingkah laku sesuai dengan syariat Islam.

Demikian surat keterangan ini kami buat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Wassalaamu'alaikum Wr. Wb.

PT BANK SYARIAH MANDIRI  
CABANG BINTARO



Elfa Sensi  
Branch Operation & Service Manager

### **Daftar Pertanyaan Wawancara**

1. Apa saja jenis-jenis pelatihan divisi *marketing* di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bintaro?
2. Pelatihan apa saja yang ada dalam jenis-jenis pelatihan di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bintaro?
3. Bagaimana pengembangan divisi *marketing* di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bintaro?
4. Apa saja faktor pendorong pengembangan karier divisi *marketing* di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bintaro?
5. Apa teknik-teknik yang dipakai dalam pengembangan divisi *marketing*?
6. Apa saja kendala-kendala dalam pelatihan dan pengembangan divisi *marketing* di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bintaro?
7. Bagaimana cara mengatasi kendala-kendala dalam pelatihan dan pengembangan divisi *marketing* di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bintaro?

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

### DATA PRIBADI / *Personal Details*

Nama : Suci Indriani

Jenis Kelamin : Perempuan

Tempat, Tanggal Lahir : Jakarta, 12 Mei 1998

Alamat : Jl. Bambu Jurangmangu Timur No 1 Rt 02/05  
Pondok Aren – Tangerang Selatan

Agama : Islam

No Telepon/Hp : 0895-22838-106

Email : [sucindriani12@gmail.com](mailto:sucindriani12@gmail.com)



### RIWAYAT PENDIDIKAN

1. MI Jam'iyah Islamiyyah 2004-2010
2. MTs Negeri 32 Jakarta 2010-2013
3. SMA Negeri 101 Jakarta 2013-2016