



**ANALISIS STRATEGI PENINGKATAN KOMPETENSI  
HUMAN CAPITAL BANK SYARIAH INDONESIA**

**SKRIPSI**

Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan Studi Strata Satu (S1)  
Program Studi Perbankan Syariah

**Disusun Oleh :**

**FADHIL JAUHAR AL MAHDY**

**NPM : 2017570083**

**PROGRAM STUDI PERBANKAN SYARIAH  
FAKULTAS AGAMA ISLAM  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JAKARTA  
2022 M / 1443 H**



## LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi yang berjudul “**Analisis Strategi Peningkatan Kompetensi *Human Capital Bank Syariah Indonesia*** yang disusun oleh **Fadhil Jauhar Al Mahdy**, **Nomor Pokok Mahasiswa : 2017570083** Program Studi Manajemen Perbankan Syariah disetujui untuk diajukan pada Sidang Skripsi Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Jakarta.

Jakarta, 20 Januari 2022 M  
17 Jumadil Akhir 1443 H

Pembimbing,

**Dr. Hasanah, M.M.**

## LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi yang berjudul “**Analisis Strategi Peningkatan Kompetensi *Human Capital Bank Syariah Indonesia*** yang disusun oleh **Fadhil Jauhar Al Mahdy**, **Nomor Induk Mahasiswa : 2017570083** Program Studi Perbankan Syariah disetujui untuk diajukan pada Sidang Skripsi Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Jakarta.

Jakarta, 20 Januari 2022 M  
17 Jumadil Akhir 1443 H

Pembimbing,



**Dr. Hasanah, M.M.**

## LEMBAR PENGESAHAN PANITIA UJIAN SKRIPSI

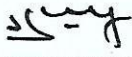
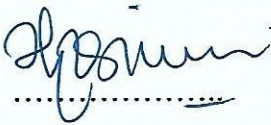



Skripsi yang berjudul **Analisis Strategi Peningkatan Kompetensi Human Capital Bank Syariah Indonesia** Disusun oleh **Fadhil Jauhar Al Mahdy**, Nomor Pokok Mahasiswa: **2017570083** Telah diujikan pada hari/tanggal: 9 Februari 2022 Telah diterima dan disahkan dalam sidang skripsi (munaqasyah) Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Jakarta untuk memenuhi persyaratan mencapai gelar Sarjana Strata Satu (S1) Program Studi Perbankan Syariah.

### FAKULTAS AGAMA ISLAM

Dekan,



Dr. Sopa, M.Ag

Nama	Tanda Tangan	Tanggal
<u>Dr.Sopa, M.Ag</u> Ketua	 .....	9-3-2022 .....
<u>Dr.Suharsiwi, M.Pd</u> Sekretaris	 .....	9/3 - 2022 .....
<u>Dr.Hasanah.M.M</u> Dosen Pembimbing	 .....	.....
<u>Dra. Romlah Ghani. M.Pd</u> Penguji 1	 .....	.....
<u>Moh. Khoirul Anam. SE,M.Ak</u> Penguji 2	 .....	.....

**FAKULTAS AGAMA ISLAM**

Program Studi Manajemen Perbankan Syariah

Skripsi, 20 Januari 2022

**Fadhil Jauhar Al Mahdy**

2017570083

Analisis Strategi Peningkatan Kompetensi *Human Capital* Bank Syariah Indonesia

**ABSTRAK**

Tujuan utama dari skripsi ini adalah untuk mengetahui Langkah Bank Syariah dalam peningkatan Kompetensi *Human Capital*. *Human Capital* merupakan salah satu faktor penting dalam menjalankan kegiatan Bank Syariah. Tujuan Khusus penelitian ini adalah untuk mengetahui perencanaan, implementasi, evaluasi, serta strategi Bank Syariah dalam peningkatan kompetensi *Human Capital*.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif yang bersifat deskriptif analisis. Yaitu dengan hasil wawancara terhadap studi kasus yang diteliti kepada divisi Departement Head Talent Acquisition & Development Bank Syariah Indonesia. dan mengumpulkan data dari literatur, artikel, jurnal serta situs di internet yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan.

Hasil yang diperoleh dari penelitian ini dalam peningkatan kompetensi *Human Capital* dilatarbelakangi oleh 3 faktor yaitu: perencanaan, implementasi dan evaluasi. Perencanaan yang dilakukan melalui *Career dan Development Roadmap for Talent*. Implementasi yang dilakukan dengan 4 jenis pengembangan (*Educate, Engage, Expose, dan Experience*). dan evaluasi sesuai konsep Kirk Partrick Level 1: dari sisi pelaksanaan pelatihan, Level 2: Pre Post Test, Level 3: perubahan perilaku setelah mengikuti pelatihan/pembelajaran, serta Level 4: dampak peningkatan produktifitas setelah mengikuti pelatihan/pembelajaran.

**Kata kunci: Peningkatan, Kompetensi**

## KATA PENGANTAR

### *Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*

Dengan memanjatkan puji syukur atas kehadiran Allah *subhana wa ta'ala*, serta rahmat shalawat dan salam untuk junjungan besar Nabi Muhammad *shalallahu alaihi wassalam* sehingga dapat menyelesaikan penelitian ini sesuai dengan waktu yang ditentukan.

Skripsi ini ditulis dalam upaya memenuhi salah satu tugas akhir dalam memperoleh gelar Strata Satu (S1) pada Program Studi Perbankan Syariah Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Jakarta, tahun 2022.

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

1. Bapak Dr. Ma'mun Murod Al-Barbasy, M.Si selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Jakarta.
2. Bapak Dr. Sopa, M.Ag selaku Dekan Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Jakarta.
3. Ibu Dina Febriani, SE, MM selaku Ketua Progam Studi Perbankan Syariah Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Jakarta dan selaku Dosen Penasehat Akademik.
4. Ibu Dr. Hasanah, MM selaku Dosen Pembimbing Skripsi, yang telah Mengorbankan waktu, tenaga dan pikirannya dalam proses bimbingan.

5. Departement Head Talent Acquisition & Development Bank Syariah Indonesia sebagai narasumber dalam penelitian ini
6. Seluruh dosen dan karyawan Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Jakarta, yang telah memberikan pelayanan akademik terbaik.
7. Orang Tua, Kakak, dan keluarga terdekat yang telah memberikan semangat hingga terselesaikan penulisan tugas akhir ini.

Menyadari dalam penulisan ini masih terdapat kekurangan yang disebabkan oleh keterbatasan dan kemampuan. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati penulis sangat mengharapkan saran dan kritik membangun untuk menyempurnakan penelitian skripsi ini.

Semoga Allah SWT melimpahkan rahmat dan karunia-Nya serta membalas kebaikan semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan penelitian ini. Akhir kata, semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca pada umumnya.

***Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh***

Jakarta, 20 Januari 2022 M  
17 Jumadil Akhir 1443 H

Penulis

**FADHIL JAUHAR AL MAHDY**

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	
<b>LEMBAR PERNYATAAN .....</b>	<b>i</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN .....</b>	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>iv</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>x</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Fokus dan Subfokus Penelitian.....	8
C. Perumusan Masalah .....	8
D. Kegunaan Penelitian .....	9
E. Sistematika Penulisan .....	10
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
<b>A. Deskripsi Konseptual Fokus dan Subfokus Penelitian.....</b>	<b>11</b>
1. Analisis Strategi .....	11
a. Pengertian Analisis.....	11
b. Pengertian Strategi .....	12
2. Peningkatan Kompetensi .....	16
a. Pengertian Peningkatan .....	16
b. Pengertian Kompetensi .....	16



3.	Human Capital .....	22
4.	Bank Syariah.....	31
5.	Bank Syariah Indonesia .....	39
<b>B.</b>	<b>HASIL PENELITIAN YANG RELEVAN.....</b>	<b>40</b>

### **BAB III METODE PENELITIAN**

A.	Tujuan Penelitian .....	51
B.	Tempat dan Waktu Penelitian.....	51
C.	Latar Penelitian .....	51
D.	Metode dan Prosedur Penelitian .....	51
E.	Data dan Sumber Data .....	52
F.	Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data .....	53
G.	Teknik Analisis Data .....	54
H.	Validasi Data .....	56
	1. Kredibilitas	
	2. Transferabilitas	
	3. Dependabilitas	
	4. Konfirmabilitas	

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

A.	Gambaran Umum Latar Penelitian .....	58
B.	Temuan Penelitian .....	61
C.	Pembahasan Temuan Penelitian .....	62

**BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

A. Kesimpulan .....	69
B. Saran .....	70
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>71</b>

**LAMPIRAN-LAMPIRAN**

**RIWAYAT HIDUP**

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1. Surat Keterangan Bimbingan Skripsi

Lampiran 2. Lembar Konsultasi Pembimbing

Lampiran 3. Surat Permohonan Riset/Penelitian

Lampiran 5. Pedoman Wawancara

Lampiran 6. Hasil Wawancara

Lampiran 7. Daftar Riwayat Hidup

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

*Human Capital Management* sekarang ini sedang dipopulerkan atau disosialisasikan di kalangan perusahaan-perusahaan/organisasi-organisasi. Bagian yang berfungsi menangani sumber daya manusia itu disebut Departemen Sumber Daya Manusia/ *Human Capital* Departement, sedangkan orang yang menjabat / mengurus bagian tersebut dinamakan Manajer Sumber Daya Manusia / *Human Capital* Manager. Sumber Daya Manusia (*Human Resources*) memegang peranan yang sangat penting dan dominan dalam satu perusahaan / organisasi, karena *Human Resources are the people, individuals, and groups than help organizations produce goods or services* (sumber daya manusia adalah orang, individu-individu, dan kelompok-kelompok yang membantu organisasi-organisasi menghasilkan/memproduksi barang-barang atau jasa-jasa).<sup>1</sup>

Dalam era kekinian *Human Resources* berubah menjadi *Human Capital*. Perubahan istilah dari *Human Resources* ke *Human Capital* ternyata tidak mengubah paradigma, hanya sebatas istilah. *Human Capital*- sesuai Namanya menempatkan manusia pekerja sebagai salah satu kapital perusahaan – tetap tak beranjak dari kedudukan lamanya, yaitu sumber produksi perusahaan. Akibatnya divisi *Human Capital* sekadar memainkan peran administrasi dan personalia yang tidak mencerdaskan.

---

<sup>1</sup> CHR Jimmy L.Gaol. *A to Z Human Capital Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia,2014). h.xviii

Untuk mengingatkan Kembali, ada empat peran *Human Capital* pada era kekinian versi Dave Ulrich yang menjadi referensi utama mayoritas perusahaan di kolong langit ini. Peran pertama adalah ahli dalam proses administrasi. Peran kedua bermain pada wilayah kontribusi dan menjadi pemenang. Peran ketiga menjadi agen perubahan dan transformasi organisasi. Peran terakhir, keempat sebagai mitra dalam penentuan strategi perusahaan.

Sesuai dengan keempat peran yang berbeda, maka kompetensi dari masing-masing peran tersebut juga berbeda. Peran pertama dititikberatkan pada proses administrasi dan fungsi-fungsi kepersonaliaan lainnya, maka kompetensi yang diharapkan adalah proses pengembangan dan perbaikan, teknologi informasi serta pengetahuan teknis.

Pada peran kedua menempatkan diri sebagai pekerja pemenang yang ditunjukkan melalui kontribusi pada pekerjaannya, kompetensi yang perlu dimiliki adalah *performance management*, manajemen pengembangan dan lingkungan kerja.

Peran ketiga dimana *Human Capital* menjadi agen perubahan, maka kompetensi yang menjadi kewajiban adalah keahlian dalam manajemen perubahan, sebagai konsultan atau fasilitator, dan kemampuan dalam analisis system.

Peran keempat yang berbicara tentang strategik manajemen dengan fungsinya sebagai penyelarass, kompetensi yang harus dimiliki adalah pengetahuan bisnis, formulasi strategi *Human Capital* dan kemampuan memengaruhi orang lain.

Untuk menerapkan empat peran baru ini, berbagai perusahaan di negeri ini giat mempopulerkan kompetensi berbasis manajemen sumber daya manusia. Seminar digelar di mana-mana dan sesak dipenuhi oleh para pengelola *Human Capital*. Pelatihan berhari-hari dengan mengundang para pakar *Human Capital* diikuti dengan ketekunan. Ratusan makalah, ribuan artikel memenuhi media massa. Semua berbicara tentang peran baru *Human Capital*. Hasilnya?

Inilah sebuah sandiwara tanpa babak yang kemudian terjadi. Segala aktivitas demikian nyaris seperti sandiwara diatas panggung. Menarik, memukau, menghanyutkan namun tetap sebuah cerita, bukan kenyataan. Peran *Human Capital* tetap bermain pada wilayah keadministrasian, kepersonaliaan. Meningkatkan sedikit ke arah kontribusi, manajemen pengembangan dan *performance management*. Meminjam istilah Dave Ulrich, peran *Human Capital* di negeri ini masih pada dataran operasional harian, sementara peran masa depan dan *strategic focus* masih jauh dari harapan. Peran masa depan dan *Strategi focus* bermain pada wilayah agen perubahan dan transformasi organisasi serta mitra strategis perusahaan.

Pemerintah dalam menggerakkan pembangunan membutuhkan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam jangka pendek, menengah maupun jangka Panjang yang memenuhi kualifikasi keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi pada berbagai bidang keahlian dan keterampilan untuk tercapainya tujuan pembangunan bangsa. Untuk meningkatkan kinerja pemerintah dan mengembangkan kultur kreatif yang mendorong inovasi pembangunan, maka pemerintah membutuhkan SDM strategis yang mampu memberikan kontribusi

dalam mencapai tujuan pembangunan. SDM strategis memiliki kemampuan tata Kelola pemerintahan yang memberdayakan, mampu mengatasi berbagai problematika pembangunan SDM, menggerakkan pembangunan dalam perspektif *Human Capital* dengan menyiapkan SDM yang memiliki percaya diri tinggi, dan perencanaan SDM dalam perspektif *Human Capital*.

Dimasa mendatang modal manusia (*Human Capital*) oleh pemerintah dirancang untuk mampu meningkatkan kualitas kesejahteraannya. *Human Capital* dalam pemerintahan bukan memposisikan manusia sebagai modal layaknya mesin, sehingga seolah-olah manusia sama dengan mesin, sebagaimana teori *Human Capital* terdahulu. Penanganan SDM oleh pemerintah sebagai *Human Capital* menunjukkan hasil dari investasi nonfisik yang tinggi kontribusinya pada pembangunan manusia dan sangat tinggi kontribusinya terhadap pembangunan bangsa. *Human Capital* bagi pemerintah adalah salah satu kunci penyiapan modal SDM untuk memajukan peradaban bangsa yang bermatabat.<sup>2</sup>

Dalam menghadapi persaingan di era global perusahaan dituntut untuk bekerja lebih efisien dan efektif. Persaingan yang semakin ketat menyebabkan perusahaan dituntut untuk mampu meningkatkan daya saing dalam rangka menjaga kelangsungan hidup perusahaan. Perusahaan merupakan salah satu organisasi yang menghimpun orang-orang yang biasa disebut dengan Sumber Daya Manusia (SDM) atau pegawai untuk menjalankan kegiatan rumah tangga produksi perusahaan. Hampir di semua perusahaan mempunyai tujuan yaitu

---

<sup>2</sup> Syaiful Sagala. *Human Capital*. (Jakarta:Kencana.2017) h: 1

memaksimalkan keuntungan dan nilai bagi perusahaan, dan juga untuk meningkatkan kesejahteraan pemilik dan SDM.

Kinerja merupakan suatu potensi yang harus dimiliki oleh setiap sumber daya manusia untuk melaksanakan setiap tugas dan tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada sumber daya manusia. Dengan kinerja yang baik, maka setiap sumber daya manusia dapat menyelesaikan segala beban organisasi dengan efektif dan efisien sehingga masalah yang terjadi pada organisasi dapat teratasi dengan baik.

Kinerja sendiri dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia, suatu organisasi perlu merencanakan suatu strategi dan menciptakan pengelolaan yang baik dan profesional.

Oleh karena itu dalam mencapai tujuan tersebut seluruh sumber daya yang ada dalam organisasi harus dapat dimanfaatkan sebaik mungkin, termasuk sumber daya manusia sebagai faktor utamanya. Kinerja sumber daya manusia juga dapat dilihat dari aspek kuantitas kerja meliputi ketepatan kerja dan kualitas kerja, tingkat kemampuan dalam bekerja, kemampuan menganalisis data, dan kemampuan mengevaluasi. Rivai dalam Rahadi mengemukakan hasil atau tingkat yang dicapai seseorang dalam keberhasilannya mencapai sesuatu dalam suatu periode dalam melaksanakan tugas yang sesuai dengan sasaran target dan hasil kerja yang telah disepakati bersama.



Kinerja sumber daya manusia dapat di pengaruhi oleh orientasi pembelajaran karyawan, orientasi pembelajaran karyawan dapat meningkatkan kinerja karena karyawan akan belajar dengan hal-hal yang baru dari apa yang belum diketahui, Hakim menjelaskan bahwa orientasi pembelajaran merupakan kegiatan apa saja yang menjadi sumber dari pembelajaran, dengan kata lain bahwa pembelajaran terletak pada kapabilitas/kemampuan dari sumber daya yang saling mengikat dalam perusahaan.

Orientasi pembelajaran pada karyawan merupakan sasaran menuju hasil yang lebih baik sehingga karyawan dapat mengembangkan sumber daya yang sesuai dengan kemampuan perusahaan. Orientasi pembelajaran karyawan dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia juga perlu adanya human capital, hal tersebut dikarenakan sumber daya manusia adalah sumber daya yang paling penting di antara sumber daya lain yang ada dalam sebuah organisasi human capital selalu dikaitkan dengan keterampilan dan keahlian seseorang dalam sebuah organisasi.

Hidayat menyebutkan bahwa human capital tidak hanya menyangkut ketrampilan dan keahlian seseorang tetapi juga mencakup karakter, sikap, kesehatan, dan motivasi diri, dimana aset pengetahuan hanyalah bagian faktor intangible yang berkontribusi pada kinerja seseorang, sehingga human capital akan dapat berkontribusi dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia.

Mengutip pendapat Becker, Wright dan McMaahn membatasi human capital sebagai pengetahuan, informasi, ide-ide, keterampilan-keterampilan individu. Selanjutnya ditegaskan bahwa human capital hamper sama dengan

modal fisik atau keuangan (financial or physical capital) dalam arti bahwa manusia adalah asset yang berguna pada periode waktu yang panjang.

Pada sisi lain, keunikan human capital ini terletak pada fakta bahwa pengetahuan-pengetahuan, keterampilan-keterampilan, kesehatan atau nilai-nilai yang mereka anut sebagaimana halnya dengan asset keuangan dan fisik. membatasi human capital sebagai nilai ekonomi dari gabungan pengetahuan, pengalaman, keterampilan, dan kapabilitas pekerja. Berdasarkan uraian di atas, dapat dikatakan bahwa human capital adalah pengetahuan, keterampilan dan sikap. Dalam menawarkan produk perbankan tentu nya ada pegawai / petugas yang memberikan informasi kepada calon nasabah supaya nasabah dapat mengetahui apa saja yang terdapat di dalam bank syariah.

Produk di dalam bank syariah berbeda dengan produk yang ada di bank konvensional. Oleh karena itu pemahaman pegawai tentang produk bank syariah harus di perdalam supaya tidak ada kesalahan dalam memberikan informasi kepada nasabah.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Marhaban Sigalingging, Jurnal *Pembinaan Kompetensi Sumber Daya Manusia Berbasis Human Capital* Studi Kasus Pada PT. Mitra Intimarga Bekasi. Derivatif Vol. 10 No. 2, November 2016. dikutip 3/3/21. Pukul 13.45 WIB

Berdasarkan uraian di atas, penulis tertarik ingin menindaklanjuti dengan membahas yang berkaitan dengan kompetensi pegawai sebagai obyek penulisan tugas dengan mengangkat judul: ***“Analisis Strategi Peningkatan kompetensi Human Capital Bank Syariah Indonesia”***

## **B. Fokus dan Subfokus**

Berdasarkan latar belakang diatas, dapat dilakukan identifikasi masalah berupa: Fokus dalam penelitian ini : “Strategi Peningkatan Kompetensi *Human Capital* di Bank Syariah”.

Subfokus dalam penelitian ini terdiri dari:

1. Bagaimana perencanaan Bank Syariah dalam menyiapkan peningkatan kompetensi *Human Capital*?
2. Bagaimana implementasi setelah dilaksanakannya peningkatan kompetensi *Human Capital*?
3. Bagaimana evaluasi yang dilakukan Bank Syariah setelah perencanaan dan implementasi peningkatan kompetensi *Human Capital* dilaksanakan?

## **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian diatas yang dikemukakan dalam latar belakang masalah, maka rumusan masalah yang diangkat dalam penelitian ini Bagaimana strategi, perencanaan, implementasi, dan evaluasi dalam peningkatan Kompetensi *Human Capital* di Bank Syariah

## **D. Kegunaan Penelitian**

### 1. Bagi Teoritis

- 1) Sebagai sarana untuk meningkatkan wawasan informasi dan pengetahuan yang tepat dan jelas mengenai Peningkatan Kompetensi *Human Capital* bank syariah
- 2) Sebagai tambahan pengetahuan bagi pembaca mengenai Kompetensi *Human Capital* Bank Syariah.

### 2. Bagi Praktisi

Hasil penelitian ini untuk memberikan sumbangan pemikiran yang bermanfaat bagi perusahaan dalam mengevaluasi atau memperbaiki kinerjanya guna memperluas pengetahuan konsumen sehingga dapat dijadikan sebagai masukan untuk memahami dan memenuhi kebutuhan konsumen.

### 3. Bagi Masyarakat

Memberikan informasi kepada masyarakat mengenai peningkatan kompetensi *Human Capital* perbankan syariah dalam menjalankan kegiatan didalam Bank Syariah.

## **E. Sistematika Penulisan**

Skripsi ini terdiri dari lima bab yang secara sistematis dan garis besarnya disusun sebagai berikut :

BAB I Pendahuluan, pada bab ini berisikan latar belakang masalah, identifikasi masalah, mengapa topik ini perlu untuk dibahas dan menjadi pilihan penulis, focus dan subfokus penelitian, perumusan masalah, kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan penelitian skripsi.

BAB II Tinjauan Pustaka, berisikan tentang tinjauan Pustaka mengenai Analisis dan Strategi, Peningkatan kompetensi, Human Capital, Bank Syariah. Disertai dengan hasil penelitian yang relevan.

BAB III Metodologi Penelitian, pada bab ini menyajikan tujuan penelitian, tempat dan waktu penelitian, metode dan prosedur penelitian, data dan sumber data, Teknik dan prosedur pengumpulan data, Teknik Analisa data, dan validitas data.

BAB IV Hasil Penelitian dan Pembahasan, pada bab ini akan menjabarkan gambaran umum tentang latar penelitian dan temuan penelitian yang dilakukan oleh peneliti serta menjelaskan hasil penelitian yang dilakukan.

BAB V Penutup, dalam bab ini, menjelaskan kesimpulan dari pembahasan bab-bab sebelumnya serta saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

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

##### 1. Analisis Strategi

###### a. Definisi Analisis

Kata Analisis diadaptasi dari Bahasa Inggris “Analysis” yang secara etimologis berasal dari Bahasa Yunani Kuno “*Analisis*”. Kata Analisis terdiri dari dua suku kata, yaitu: “*ana*” yang artinya Kembali, dan “*luein*” yang artinya melepas atau mengurai. Bila digabungkan maka kata tersebut memiliki arti menguraikan Kembali.

Menurut asal katanya tersebut, analisis adalah proses memecah topik atau substansi yang kompleks menjadi bagian-bagian yang lebih kecil untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik.

Jadi secara umum, pengertian analisis adalah aktivitas yang terdiri dari serangkaian kegiatan seperti; mengurai, membedakan, dan memilah sesuatu untuk dikelompokkan Kembali menurut kriteria tertentu dan kemudian dicari kaitannya lalu ditafsirkan maknanya. Dalam KBBI Analisis adalah penyelidikan terhadap suatu peristiwa (karangan, perbuatan, dan sebagainya) untuk mengetahui keadaan yang sebenarnya (sebab-musabab, duduk perkaranya, dan sebagainya)

## b. Definisi Strategi

Strategi adalah Tindakan, keputusan, perencanaan yang digunakan untuk meraih kemenangan. Strategi sebagai pekerjaan yang terampil dan koordinasi dari berbagai taktik dan sebagai perencanaan dalam manajemen dengan cara yang cerdas. Adapun manajemen strategis merupakan proses dan pendekatan untuk mengatasi tantangan-tantangan kompetensi yang dihadapi suatu organisasi. Berpikir strategis berarti jalan pikiran ke depan yang berujung pada kejayaan, kesuksesan, kemenangan dan budaya unggul. Berpikir strategis pada dasarnya dimiliki oleh SDM yang memiliki visi, *skill*, kompetensi, kapabilitas, dan pengetahuan yang cukup, sehingga mereka diposisikan menjadi SDM strategis. SDM yang mampu berpikir strategis berarti kreatif, memiliki ide baru atau konsep baru dari ide yang sudah ada dan ide baru itu potensial berlaku atau berterima dalam konteks social yang sama atau baru atau konteks social yang berbeda.<sup>1</sup>

Strategi didefinisikan berbagai cara untuk mencapai tujuan. Sejalan dengan perkembangan manajemen strategik. Strategi tidak didefinisikan hanya semata-mata sebagai cara untuk mencapai tujuan karena strategi dalam konsep manajemen strategik mencakup juga penetapan berbagai tujuan itu sendiri.

---

<sup>1</sup> Syaiful Sagala. *Human Capital*. (Jakarta:Kencana.2017) h:7-8

Kata ‘strategi’ berasal dari bahasa Yunani “strategos” yang berarti jenderal atau panglima, sehingga strategi diartikan sebagai ilmu kejenjeralan atau ilmu kepanglimaannya. Strategi dalam pengertian kemiliteran ini berarti cara penggunaan seluruh kekuatan militer untuk mencapai tujuan perang. Pada konteks awalnya, strategi diartikan sebagai sesuatu yang dilakukan oleh para jenderal dalam membuat rencana untuk menaklukkan musuh dalam perang.<sup>2</sup>

Pengertian Strategi (*strategy*) menurut M. Din Syamsuddin mengandung arti antara lain:<sup>3</sup>

- 1) Rencana dan cara yang saksama untuk mencapai tujuan.
- 2) Seni dalam menyiasati pelaksanaan rencana atau program untuk mencapai tujuan.
- 3) Sebuah penyelesaian (adaptasi) terhadap lingkungan untuk menampilkan fungsi dan peran penting dalam mencapai keberhasilan bertahap.

Menurut Kenneth R. Andrews strategi adalah suatu tindakan atau keputusan untuk merinci jangkauan bisnis yang menjadi target perusahaan serta untuk mencapai sasaran, maksud, dan tujuan sebuah perusahaan agar dapat berjalan dengan baik dan sesuai rencana.<sup>4</sup>

Strategi merupakan suatu kelompok keputusan, tentang berbagai tujuan yang akan diupayakan dalam pencapaian, tindakan-tindakan apa

---

<sup>2</sup> Gulo, W. *Strategi Belajar Mengajar*. (Jakarta: Grasindo, 2008). h. 1.

<sup>3</sup> Din M Syamsuddin, *Etika Agama dalam membangun masyarakat madani* (Jakarta, PT Logos 2002). h. 172

<sup>4</sup> Abdul Manap, *Revolusi Manajemen Pemasaran* (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2016),



yang perlu dilakukan, serta cara memanfaatkan sumber daya untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut.<sup>5</sup>

Dari penjelasan diatas dapat dipahami bahwa pengertian strategi adalah suatu cara atau rencana yang telah disusun secara sistematis oleh seseorang untuk mencapai suatu tujuan dan target yang telah ditetapkan dan diinginkan.

Ciri-ciri strategi yang utama adalah:

- 1) Goal-Directed Actions, yaitu aktivitas menunjukan “apa” yang diinginkan organisasi dan “mengimplementasikannya”
- 2) Mempertimbangkan semua kekuatan Internal (sumber daya dan kapasitas), serta memperhatikan peluang dan tantangan.<sup>6</sup>

Strategi bersifat melihat kedepan, dirancang untuk di capai beberapa tahun yang akan datang, dan didasarkan pada asumsi manajemen tentang berbagai peristiwa yang belum terjadi. Sedangkan tujuan strategi yaitu kekuatan-kekuatan sumber daya, kapabilitas, dan kompetensi inti internal untuk mencapai tujuan perusahaan dalam lingkungan persaingan.<sup>7</sup>

Pengertian pemasaran menurut Philip Kotler adalah suatu proses sosial dan manajerial di mana individu dan kelompok mendapatkan kebutuhan dan keinginan mereka dengan menciptakan, menawarkan dan bertukar sesuatu yang bernilai satu sama lain.

---

<sup>5</sup> Winardi, *Entrepreneur dan Entrepreneurship* (Jakarta: Kencana, 2004),h. 108.

<sup>6</sup> Mudrajad Kuncoro, *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*, (Jakarta: Erlangga,2006)h.12

<sup>7</sup> Michael A. Hitt dkk, *Manajemen Strategi Daya Saing dan Global*, (Jakarta: Salemba Empat,2001)h.26

Sedangkan menurut Charles W. Lamb, Joseph F, Hair dan Carl McDaniel strategi pemasaran adalah kegiatan menyeleksi dan penjelasan satu atau beberapa target pasar dan mengembangkan serta memelihara suatu bauran pemasaran yang akan menghasilkan kepuasan bersama dengan pasar yang dituju.<sup>8</sup>

أُدْعُ 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 Tuhanmu dengan hikmah dan pengajaran yang baik, dan berdebatlah dengan mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu, Dialah yang lebih mengetahui siapa yang sesat dari jalan-Nya dan Dialah yang lebih mengetahui siapa yang mendapat petunjuk.” (QS. An-Nahl : 125).

---

<sup>8</sup> Charles W.Lamb, Joseph F. Hair dan Carl McDaniel, *Marketing* ( Jakarta: Salemba Empat, 2001), h.54

## 2. Peningkatan Kompetensi

### a. Pengertian Peningkatan

Peningkatan berasal dari kata dasar Tingkat. Peningkatan memiliki arti dalam kelas nomina atau kata benda sehingga peningkatan dapat menyatakan nama dari seseorang, tempat, atau semua benda dan segala yang dibendakan. Menurut KBBI (Kamus Besar Bahasa Indonesia) arti kata Peningkatan adalah proses, cara, perbuatan meningkatkan (usaha, kegiatan, dsb). Jadi peningkatan adalah lapisan dari sesuatu yang kemudian membentuk susunan, peningkatan berarti kemajuan, penambahan keterampilan dan kemampuan agar menjadi lebih baik.

### b. Pengertian Kompetensi

Kompetensi adalah tata Bahasa suatu Bahasa seseorang pribadi yang terinternalisasi; berarti kemampuan seseorang untuk menciptakan dan memahami kalimat-kalimat, termasuk kalimat yang tidak pernah mereka dengar sebelumnya; juga mencakup pengetahuan seseorang mengenai apa yang benar-benar kalimat dan yang bukan kalimat suatu tertentu.<sup>9</sup>

Kompetensi menurut R. Palan dalam bukunya *Competency Management*, “kompetensi adalah mengenai orang seperti apa dan apa yang dapat mereka lakukan, bukan apa yang mungkin mereka lakukan”. Sedangkan menurut Mitrani et.al dan spencer yang dikutip oleh Surya

---

<sup>9</sup>.Henry Guntur Tarigan. *Pengajaran Kompetensi Bahasa*.(Bandung:Angkasa: 2009). h.21

Dharma mendefinisikan kompetensi sebagai: “Karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya”

Pengertian Kompetensi ada berbagai macam. Namun apabila dirumuskan dari pendapat berbagai pakar, kompetensi merupakan karakteristik seseorang terkait dengan kinerja terbaik dalam sebuah pekerjaan tertentu. Karakter ini terdiri atas lima hal, antara lain : **Motif, Sifat Bawaan, Konsep Diri, Pengetahuan, dan Keahlian.**<sup>10</sup>

Kompetensi berasal dari kata kompeten yang berarti cakap (mengetahui), berkuasa (memutuskan, menentukan), sedangkan kompetensi berarti kewenangan (kekuasaan) untuk menentukan (memutuskan sesuatu).

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan sesuatu pekerjaan yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

Menurut Amstrong dan Baron kompetensi adalah dimensi perilaku yang ada dibelakang kinerja kompeten yang menunjukkan bagaimana orang berperilaku ketika mereka menjalankan perannya dengan baik.

menurut Mc. Lelland dalam Moehariono kompetensi merupakan karakteristik dasar yang personel yang menjadi factor penentu sukses

---

<sup>10</sup> Agung,A.M. Lilik..*Human Capital Competencies*,(Jakarta.Gramedia:2007).h:123

tidaknya seseorang dalam dalam mengerjakan suatu pekerjaan atau pada situasi tertentu.

McClelland mendefinisikan kompetensi (competency) sebagai karakteristik yang mendasar yang dimiliki seseorang.

### **Jenis-Jenis Kompetensi**

kompetensi ini dapat dibagi menjadi 5 jenis, diantaranya sebagai berikut:

#### 1. Kompetensi Intelektual

ini merupakan suatu perangkat pengetahuan yang dipunyai individu yang dibutuhkan di dalam melakukan pekerjaannya.

#### 2. Kompetensi Fisik

ini merupakan suatu kemampuan fisik individu yang dibutuhkan untuk dapat melaksanakan tugas-tugas di dalam pekerjaannya.

#### 3. Kompetensi Pribadi

ini merupakan perangkat perilaku yang berkaitan dengan kemampuan individu di dalam memahami diri, mewujudkan diri, identitas diri, serta juga transformasi diri.

#### 4. Kompetensi Sosial

ini merupakan perangkat perilaku tertentu yang menjadi dasar dari pemahaman diri sebagai bagian dari lingkungan sosial.

## 5. Kompetensi Spiritual

ini merupakan kemampuan individu di dalam memahami, menghayati, serta juga mengamalkan kaidah-kaidah keagamaan.

### **Faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi**

#### Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi

Michael Zwell mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang.

#### 1. Keyakinan dan nilai-nilai

Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu. Untuk itu setiap orang harus berpikir positif tentang dirinya, maupun terhadap orang lain dan menunjukkan ciri orang yang berpikir ke depan.

#### 2. Keterampilan

Dengan memperbaiki ketrampilan, individu akan meningkat kecakapannya dalam kompetensi.

### 3. Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman. Diantaranya pengalaman dalam mengorganisasi orang, komunikasi dihadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dsb. Orang yang tidak pernah berhubungan dengan organisasi besar dan kompleks tidak mungkin mengembangkan kecerdasan organisasional untuk memahami dinamika kekuasaan dan pengaruh dalam lingkungan. Orang yang pekerjaannya memerlukan sedikit pemikiran strategis kurang mengembangkan kompetensi daripada mereka yang telah menggunakan pemikiran strategis bertahun-tahun.

### 4. Karakteristik kepribadian

Kepribadian bukanlah sesuatu yang tidak dapat berubah. Kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Orang meresponse dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitar. Walaupun dapat berubah, kepribadian cenderung berubah dengan tidak mudah. Tidaklah bijaksana mengharapkan orang memperbaiki kompetensinya dengan mengubah kepribadiannya.

### 5. Motivasi

Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat memberikan pengaruh positif terhadap motivasi seseorang bawahan.

#### 6. Isu Emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Misal, takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif.

#### 7. Kemampuan Intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti, pemikiran analitis, dan pemikiran konseptual.

#### 8. Budaya Organisasi

Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumberdaya manusia dalam kegiatan sebagai berikut; 1) proses Recruitment dan seleksi karyawan, 2) Sistem penghargaan, 3) Praktik pengambilan Keputusan, 4) Filosofi organisasi ( misi-visi, dan nilai-nilai organisasi ), 5) Kebiasaan dan prosedur, 6) Komitmen pada pelatihan dan pengembangan , 7) Proses Organisastional.



### 3. *Human Capital*

#### Pengertian *Human Capital*

Secara Harafiah pengertian modal manusia (*Human Capital*) adalah pengetahuan (*Knowledge*), keahlian (*skill*) yang menjadikan manusia (karyawan) sebagai modal atau asset suatu perusahaan. Jika perusahaan memperlakukan karyawan sebagai modal maka perusahaan akan mendapatkan keuntungan yang lebih besar ketimbang hanya memperlakukan karyawan sebagai sumber daya (*Human Resource*). Hal ini didasarkan bahwa dengan menganggap karyawan sebagai modal yang memiliki pengetahuan, keahlian, dan keterampilan maka manusia yang bekerja di suatu perusahaan dapat menjalankan sumber-sumber daya lainnya.<sup>11</sup>

Direktorat *Human Capital* memiliki fungsi, tugas dan tanggung jawab strategis untuk memimpin dan mengarahkan perumusan, pemutakhiran strategi dan kebijakan terkait pengelolaan sumber daya manusia di Bank. Selain itu juga memimpin dan mengarahkan penyusunan business plan serta action plan Direktorat *Human Capital* untuk jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang agar sejalan dengan strategi dan rencana korporasi Bank Syariah Indonesia.

---

<sup>11</sup> Gaol, jimny L. *A to Z Human Capital Manajemen sumber daya manusia*. (Jakarta. PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.2017). h. 696

Direktorat *Human Capital* memiliki tanggung jawab operasional meliputi:

- a. Memimpin serta melaksanakan fungsi, tugas dan wewenang di bidang human capital sesuai dengan ruang lingkup tugas dan tanggung jawabnya.
- b. Mengarahkan, mengkoordinasikan dan melakukan evaluasi atas kebijakan dan strategi dalam pelaksanaan sistem perekrutan, penempatan, mutasi dan pengembangan pegawai untuk jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang secara komprehensif.
- c. Menyusun dan memastikan pelaksanaan fungsi operasional unit kerja yang efektif dan responsif, serta Pengembangan sistem informasi Human Capital yang mutakhir, terintegrasi dan mudah digunakan oleh seluruh unit kerja.
- d. Menyusun, mengkoordinasikan serta melakukan evaluasi pelaksanaan incentive system, benefits dan compensation sesuai dengan reward philosophy, strategi serta kemampuan Bank.
- e. Pengembangan Pegawai:
  - 1) Menyusun, mengkoordinasikan serta melakukan evaluasi penyusunan strategi pengembangan human capital yang efektif melalui implementasi sistem pengembangan pegawai berbasis kompetensi secara efektif.
  - 2) Mengkoordinir perumusan kebijakan dan strategi pengembangan pegawai untuk jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang, serta pelaksanaan sistem training sesuai kebutuhan Bank.

- 3) Mengkoordinasikan pengembangan strategi operasional yang mendukung akademi.
  - 4) Mengkoordinasikan dan melakukan evaluasi atas implementasi strategi learning and development.
  - 5) Mengarahkan, mengkoordinasikan dan melakukan evaluasi atas pelaksanaan sistem training sesuai kebutuhan Bank disajikan dengan produktifitas dan kualitas yang tinggi.
- f. Mengarahkan, mengkoordinasikan dan melakukan evaluasi atas pelaksanaan corporate culture, sehingga senantiasa dapat mendukung pencapaian tujuan Bank.
- g. Memimpin, mengarahkan dan mengkoordinasikan unit kerja bidang human capital yang berada di bawah supervisinya.
- h. Memonitor pelaksanaan kepatuhan dan pengawasan melekat pada unit kerja di bawah supervisinya.
- i. Menjaga citra Bank dan turut membina hubungan baik dengan regulator dan stakeholder.

Dengan Tugas dan tanggung jawab diatas, manajemen human capital memiliki kewenangan sebagai berikut:

- a. Memberikan persetujuan atas usulan:
  - 1) Pengembangan organisasi;
  - 2) Transaksi kepegawaian;
  - 3) Peraturan Perusahaan; dan

4) Alokasi Biaya Tenaga Kerja (BTK) dan anggaran lain terkait biaya pegawai

b. Menjadi permanent member untuk:

1) Komite Human Capital (termasuk sebagai ketua);

2) Komite Manajemen Risiko; dan

3) Komite lainnya yang berada di bawah koordinasi Direksi yang dibentuk kemudian sesuai dengan kebutuhan Bank.

c. Memberikan persetujuan penggunaan biaya pelatihan dan pengembangan pegawai, biaya pengadaan barang dan jasa, penetapan beban kerugian operasional, pengelolaan aset Bank, serta biaya-biaya penunjang aktivitas di Direktorat *Human Capital* sesuai kebijakan dan prosedur Bank yang berlaku.

d. Mewakili Direksi dalam berhubungan dengan organisasi di luar Bank dalam lingkup tugas bidang Direktorat *Human Capital* dan di luar ruang lingkup tugasnya berdasarkan penugasan dari Direksi.

e. Memberikan penilaian atas kinerja Grup/Unit Kerja/ pegawai yang berada di bawah koordinasinya serta mengarahkan kebijakan SDM termasuk promosi jabatan, rekrutmen dan rotasi/mutasi di lingkungan Direktorat Human Capital sesuai dengan kebijakan dan prosedur Bank yang berlaku.

f. Mengajukan permohonan persetujuan atas usulan yang terkait dengan pengelolaan aktivitas Direktorat *Human Capital* yang memerlukan

keputusan Rapat Direksi atau Komite Bank yang berwenang sesuai kebijakan dan prosedur Bank.

g. Mengajukan permohonan persetujuan atas usulan yang terkait dengan pengelolaan aktivitas Direktorat *Human Capital* yang memerlukan keputusan Rapat Direksi atau Komite Bank yang berwenang sesuai kebijakan dan prosedur Bank.

h. Menetapkan dan/atau merekomendasikan kewenangan kepada pegawai yang berada di bawah koordinasi Direktorat *Human Capital* atau ruang lingkup fungsi lainnya sebagaimana diatur dalam ketentuan Bank.

### **Strategi *Human Capital***

Strategi *Human Capital* meliputi tahapan/siklus pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi, yaitu dimulai dengan pengembangan organisasi yang didalamnya mengatur pula mengenai jalur karir dan kebutuhan pegawai, pemenuhan kebutuhan pegawai (rekrutmen), penciptaan lingkungan kerja yang nyaman dan produktif, pelaksanaan pelatihan dan peningkatan kapabilitas pegawai, proses sistem penilaian kinerja, penerapan sistem imbalan pegawai yang kompetitif dan tepat sasaran, pengelolaan manajemen talenta dan suksesi yang berkualitas dan tepat waktu, serta penanganan pengakhiran hubungan kerja.

## **Manajemen *Human Capital***

### **Pengembangan Karir**

Bank Syariah berkomitmen untuk mendukung pengembangan karir pegawainya dengan mengedepankan prinsip-prinsip transparansi, objektivitas, dan kesempatan yang sama untuk semua pegawai.

Secara garis besar pengembangan karir pegawai terdiri dari 2 jenjang, yaitu pengembangan karir jalur pelaksana dan jalur pimpinan. Karir pegawai pelaksana untuk menjadi pegawai pimpinan melalui proses seleksi program Staff Development Program (SDP).

Ada pun pengembangan karir pegawai pimpinan dapat dilakukan melalui mutasi/rotasi/promosi, penugasan pegawai (Project Assignment), dan penugasan pegawai dari/ ke induk/grup Mandiri. Untuk mempersiapkan pegawai pimpinan ke level berikutnya dari manajer level menjadi middle manager dan dari middle manager menjadi senior manager, pegawai terbaik dipersiapkan melalui program pengembangan kepemimpinan untuk memastikan kesiapan menjadi suksesor di jenjang yang lebih tinggi, yaitu:

1. Middle Management Development Program (MMDP), program pengembangan kepemimpinan yang ditujukan bagi para suksesor level middle manager.
2. Senior Management Development Program (SMDP), program pengembangan kepemimpinan yang ditujukan bagi para suksesor level senior manager.

## **Pemenuhan Kebutuhan Pegawai**

Sistem pemenuhan kebutuhan pegawai yang handal adalah salah satu proses kritikal, yang dimulai dari proses identifikasi kebutuhan, kualifikasi yang dibutuhkan, mencari hingga menarik minat talent terbaik di industri. Proses perencanaan pemenuhan kebutuhan pegawai dilakukan bersamaan dengan rencana strategis tahunan dimana pemenuhan dilakukan melalui sumber internal maupun eksternal, dengan tetap mengutamakan sumber internal

Ada pun tahapan pemenuhan dilakukan sebagai berikut:

1. Prioritas pemenuhan pegawai melalui internal recruitment (sumber internal).
2. Jika pemenuhan jabatan memerlukan spesifikasi/ kemampuan khusus yang tidak dapat dipenuhi dari sumber internal, pemenuhan jabatan dipenuhi melalui external recruitment (sumber eksternal).
3. Jalur pemenuhan pegawai melalui external recruitment menyesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan organisasi.

### **Rekrutmen Reguler**

Rekrutmen reguler dilakukan untuk pemenuhan kebutuhan pegawai sesuai kebutuhan Bank yang telah direncanakan dalam tahun berjalan. Ada beberapa proses seleksi yang harus diikuti oleh kandidat baik internal maupun eksternal, untuk meyakini bahwa kandidat terpilih adalah kandidat yang memenuhi kualifikasi baik secara kualitas mau pun kapabilitas.

### Rekrutmen Khusus

Rekrutmen khusus dilakukan dalam rangka mempersiapkan keterampilan dan keahlian khusus yang dibutuhkan Mandiri Syariah dari lulusan perguruan tinggi dengan Pendidikan khusus. Rekrutmen khusus yang dilakukan adalah melalui jalur Officer Development Program (ODP) bidang IT dan bidang Legal. Peserta akan diberikan pendidikan selama 6 (enam) bulan bekerjasama dengan Lembaga Pendidikan yang memiliki pengalaman dan keahlian sesuai dengan bidang yang dipersiapkan untuk para peserta.

### **Pelatihan dan Peningkatan Kapabilitas Pegawai**

Rencana pengembangan bisnis secara strategis berdampak pula pada rencana pelatihan dan pengembangan kapabilitas pegawai untuk mendukung kebutuhan bisnis. Menggunakan pendekatan yang terstruktur dan terintegrasi dalam kerangka pengembangan pegawai, diyakini kapabilitas pegawai dapat cepat ditingkatkan, baik dari kapabilitas teknis maupun kepemimpinan dengan dilandasi penerapan nilai-nilai inti perusahaan dalam bertindak dan berperilaku sehari-hari.

Ada pun proses penetapan program dan metode pengembangan pegawai melalui tahapan sebagai berikut:

1. Analisa, mengacu kepada rencana korporasi dengan menentukan sasaran inti dan posisi kunci.
2. Desain, menentukan fungsi inti



3. Penyampaian program pengembangan (delivery), menentukan kebutuhan dan permasalahan unit kerja
4. Rencana Pengembangan Individu (Individual Development Plan), dilakukan dengan berdiskusi dengan atasannya mengenai kapabilitas yang akan ditingkatkan

### **Penilaian Kinerja**

Sistem penilaian kinerja pegawai dilakukan secara transparan, dengan tujuan sebagai berikut :

1. Mendukung pencapaian sasaran organisasi melalui pencapaian kinerja pegawai.
2. Mengembangkan Budaya kerja perusahaan yang positif dan berorientasi kepada pencapaian kinerja.
3. Meningkatkan engagement pegawai<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Laporan Tahunan Bank Mandiri Syariah Tahun 2020. h. 300-309

#### 4. Bank Syariah

##### Pengertian Perbankan Syariah

Istilah bank telah menjadi istilah umum yang banyak dipakai di masyarakat dewasa ini. Kata bank berasal dari kata *banque* dalam bahasa Prancis, dan dari *banco* dalam bahasa Italia, yang dapat berarti peti/lemari atau bangku.<sup>13</sup>

Arti bank menurut Undang-Undang RI nomor 10 Tahun 1998 tentang perbankan (pasal 1 ayat 2) disebutkan bahwa Bank adalah sebuah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lain dengan tujuan untuk meningkatkan taraf hidup orang banyak.

Pada intinya bank dapat didefinisikan sebagai suatu badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat banyak. Sesuai dengan Undang-Undang No. 21 Tahun 2008 tentang Perbankan Syariah, Bank Syariah adalah yang menjalankan kegiatan usahanya berdasarkan prinsip syariah dan menurut jenisnya terdiri atas Bank Umum Syariah dan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah. Selain definisi tadi, penting pula untuk dipahami beberapa pemahaman mendasar tentang bank syariah, seperti

---

<sup>13</sup> Zainul Arifin, *Dasar-dasar Manajemen Bank Syariah*, jilid 4, (Jakarta: Pustaka Alvabet, 2006), h. 1

tugas, klasifikasi, dan sifat industry perbankan, sebagai yang dapat disimak melalui tabel 1.1

**Tabel 1.1 Tugas, Klasifikasi, Kapasitas, dan Kapabilitas Perbankan Syariah.**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tugas dan Fungsi Perbankan Syariah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menunjang pelaksanaan pembangunan nasional dalam rangka meningkatkan keadilan, kebersamaan, dan perataan kesejahteraan rakyat.</li> <li>• Bank Syariah dan Unit Usaha Syariah (UUS) wajib menjalankan fungsi sosial dalam bentuk lembaga baitul mal, yaitu menerima dana yang berasal dari zakat, infak, sedekah, hibah, atau dana sosial lain dan menyalurkan kepada organisasi pengelola zakat.</li> <li>• Bank Syariah dan UUS dapat menghimpun dana sosial yang berasal dari wakaf uang dan menyalurkannya kepada pengelola wakaf (nazhir) sesuai dengan kehendak pemberi wakaf (wakif). Pelaksanaan fungsi sosial tersebut diatur oleh undang-undang.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klasifikasi Bank</li> </ul>	<p>Jenis bank berdasarkan fungsinya:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bank sentral, yaitu Bank Indonesia Bertugas mengatur kebijakan dalam bidang keuangan (moneter) dan pertumbuhan perekonomian di Indonesia.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bank Konvensional adalah bank yang menjalankan kegiatan usahanya secara konvensional, dan berdasarkan jenisnya terdiri atas bank Bank Umum Konvensional dan Bank Perkreditan Rakyat.</li><li>• Bank umum konvensional, yaitu bank konvensional yang dalam kegiatannya memberikan jasa lalu lintas pembayaran.</li><li>• Bank Perkreditan Rakyat merupakan bank konvensional dalam kegiatannya tidak memberikan jasa lalu lintas pembayaran,. Bank hanya dapat menerima simpanan dalam bentuk deposito berjangka, tabungan, atau bentuk yang lainnya.</li><li>• Bank Syariah adalah bank yang menjalankan kegiatan usahanya berdasarkan prinsip syariah, dan menurut jenisnya terdiri atas Bank Umum Syariah dan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah.</li><li>• Bank Pembiayaan Rakyat Syariah merupakan bank syariah yang dalam kegiatannya tidak memberikan jasa lalu lintas pembayaran.</li><li>• Unit Usaha Syariah adalah unit kerja dari</li></ul>
--	--

	<p>kantor pusat Bank Umum Konvensional yang berfungsi sebagai kantor induk dari kantor atau unit yang melaksanakan kegiatan usaha berdasarkan prinsip syariah.</p> <p>Jenis bank syariah berdasarkan kepemilikan mencakup Bank Umum Milik Negara (BUMN), Bank Umum Swasta (BUS), Bank Campuran, dan Bank Pembangunan Daerah (BPD) sebagaimana pada umumnya.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kapasitas dan Kapabilitas Industri Perbankan</li> </ul>	<p>Industry perbankan memiliki kapasitas dan kapabilitas yang dapat dijadikan parameter karena:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Industry perbankan dapat berperan sebagai indikator kestabilan tingkat perekonomian suatu negara karena perbankan adalah salah satu subsistem industry</li> <li>• Industry yang salah satu modal utamanya sangat bertumpu kepada kepercayaan masyarakat.</li> <li>• Realisasi bagi hasil bank syariah yang bisa berubah dapat dijadikan ukuran jasa keuangan yang berfungsi sebagai jantung atau motor penggerak roda perekonomian. kinerja dan</li> </ul>

	sinyal bagi nasabah (early warning system).
	Hal ini menjadikan bank sebagai lembaga yang harus diatur secara ketat oleh pemerintah (high regulated organization), dan dalam prakteknya harus dikelola secara hati-hati (prudent) agar tidak menimbulkan krisis kepercayaan, krisis moral, dan krisis ekonomi.

Bank pada dasarnya adalah entitas yang melakukan penghimpunan dana dari masyarakat dalam bentuk pembiayaan atau dengan kata lain melaksanakan fungsi intermediasi keuangan. Dalam sistem perbankan di Indonesia terdapat dua macam sistem operasional perbankan, yaitu bank konvensional dan bank syariah. Sesuai UU No. 21 tahun 2008 tentang Perbankan Syariah,

Bank Syariah adalah bank yang menjalankan kegiatan usaha berdasarkan prinsip syariah, atau prinsip hukum Islam yang diatur dalam fatwa Majelis Ulama Indonesia seperti prinsip keadilan dan keseimbangan ('adl wa tawazun), kemaslahatan (maslahah), universalisme (alamiyah), serta tidak mengandung gharar, maysir, riba, zalim dan obyek yang haram. Selain itu, UU Perbankan Syariah juga mengamankan bank syariah untuk menjalankan fungsi sosial dengan menjalankan fungsi seperti lembaga baitul mal, yaitu menerima dana

yang berasal dari zakat, infak, sedekah, hibah, atau dana sosial lainnya dan menyalurkannya kepada pengelola wakaf (nazhir) sesuai kehendak pemberi wakaf (wakif).

Pelaksanaan fungsi pengaturan dan pengawasan perbankan syariah dari aspek pelaksanaan prinsip kehati-hatian dan tata kelola yang baik dilaksanakan oleh OJK sebagaimana halnya pada perbankan konvensional, namun dengan pengaturan dan sistem pengawasan yang disesuaikan dengan kekhasan sistem operasional perbankan syariah. Masalah pemenuhan prinsip syariah memang hal yang unik bank syariah, karena hakikinya bank syariah adalah bank yang menawarkan produk yang sesuai dengan prinsip syariah. Kepatuhan pada prinsip syariah menjadi sangat fundamental karena hal inilah yang menjadi alasan dasar eksistensi bank syariah. Selain itu, kepatuhan pada prinsip syariah dipandang sebagai sisi kekuatan bank syariah. Dengan konsisten pada norma dasar dan prinsip syariah maka kemaslahatan berupa kestabilan sistem, keadilan dalam berkontrak dan terwujudnya tata kelola yang baik dapat berwujud.

Sistem dan mekanisme untuk menjamin pemenuhan kepatuhan syariah yang menjadi isu penting dalam pengaturan bank syariah. Dalam kaitan ini lembaga yang memiliki peran penting adalah Dewan Syariah Nasional (DSN) MUI. Undang-undang No. 21 Tahun 2008 tentang Perbankan Syariah memberikan kewenangan kepada MUI yang

fungsinya dijalankan oleh organ khususnya yaitu DSN-MUI untuk menerbitkan fatwa kesesuaian syariah suatu produk bank. Kemudian Peraturan Bank Indonesia (sekarang POJK) menegaskan bahwa seluruh produk perbankan syariah hanya boleh ditawarkan kepada masyarakat setelah bank mendapat fatwa dari DSN-MUI dan memperoleh izin dari OJK. Pada tataran operasional pada setiap bank syariah juga diwajibkan memiliki Dewan Pengawas Syariah (DPS) yang fungsinya ada dua, pertama fungsi pengawasan syariah dan kedua fungsi advisory (penasehat) ketika bank dihadapkan pada pertanyaan mengenai apakah suatu aktivitasnya sesuai syariah apa tidak, serta dalam proses melakukan pengembangan produk yang akan disampaikan kepada DSN untuk memperoleh fatwa. Selain fungsi-fungsi itu, dalam perbankan syariah juga diarahkan memiliki fungsi internal audit yang fokus pada pemantauan kepatuhan syariah untuk membantu DPS, serta dalam pelaksanaan audit eksternal yang digunakan bank syariah adalah auditor yang memiliki kualifikasi dan kompetensi di bidang syariah.

Secara umum terdapat bentuk usaha bank syariah terdiri atas Bank Umum dan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS), dengan perbedaan pokok BPRS dilarang menerima simpanan berupa giro dan ikut serta dalam lalu lintas sistem pembayaran. Secara kelembagaan bank umum syariah ada yang berbentuk bank syariah penuh (full-pledged) dan terdapat pula dalam bentuk Unit Usaha Syariah (UUS) dari bank umum konvensional. Pembagian tersebut serupa dengan bank konvensional, dan



sebagaimana halnya diatur dalam UU perbankan, UU Perbankan Syariah juga mewajibkan setiap pihak yang melakukan kegiatan penghimpunan dana masyarakat dalam bentuk simpanan atau investasi berdasarkan prinsip syariah harus terlebih dahulu mendapat izin OJK.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> <https://www.ojk.go.id/id/kanal/syariah/tentang-syariah/Pages/PBS-dan-Kelembagaan.aspx>.  
Dicopy tgl 16/3/21. Pukul 9.45 WIB

## 5. Bank Syariah Indonesia (BSI)

Pada 1 Februari 2021 yang bertepatan dengan 19 Jumadil Akhir 1442 H menjadi penanda sejarah bergabungnya Bank Syariah Mandiri, BNI Syariah, dan BRI Syariah menjadi satu entitas yaitu Bank Syariah Indonesia (BSI). Penggabungan ini akan menyatukan kelebihan dari ketiga Bank Syariah sehingga menghadirkan layanan yang lebih lengkap, jangkauan lebih luas, serta memiliki kapasitas permodalan yang lebih baik.

Didukung sinergi dengan perusahaan induk (Mandiri, BNI, BRI) serta komitmen pemerintah melalui Kementerian BUMN, Bank Syariah Indonesia didorong untuk dapat bersaing di tingkat global. Penggabungan ketiga Bank Syariah tersebut merupakan ikhtiar untuk melahirkan Bank Syariah kebanggaan umat, yang diharapkan menjadi energi baru pembangunan ekonomi nasional serta berkontribusi terhadap kesejahteraan masyarakat luas.

Keberadaan Bank Syariah Indonesia juga menjadi cerminan wajah perbankan Syariah di Indonesia yang modern, universal, dan memberikan kebaikan bagi segenap alam (Rahmatan Lil ‘Aalamiin).<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> <https://www.bankbsi.co.id/company-information/tentang-kami>. Dikutip pada 3/3/21. Pukul 9.00

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

Hasil penelitian yang relevan adalah suatu penelitian sebelumnya yang sudah pernah dibuat dan dianggap cukup relevan/mempunyai keterkaitan dengan judul dan topik yang akan diteliti yang berguna untuk menghindari terjadinya pengulangan penelitian dengan pokok permasalahan yang sama.

Beberapa penelitian yang relevan dengan penelitian ini Diantara nya :

I.Marhaban Sigalingging, <sup>16</sup>, ***Pembinaan Kompetensi Sumber Daya Manusia Berbasis Human Capital. Studi Kasus Pada PT. Mitra Intimarga Bekasi***

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Pengembangan SDM tidak terikat dengan ruang waktu dan didasarkan atas perkembangan teknologi sesuai kebutuhan konsumen. Agar SDM ini tetap terpelihara, mereka dibekali dengan nilai-nilai spiritual;

Persamaan penelitian terdahulu dengan yang penulis teliti adalah terletak pada Kompetensi dan *Human Capital*. Perbedaannya yaitu penelitian yang dilakukan sebelumnya untuk pembinaan kompetensi SDM berbasis *Human Capital* bukan peningkatan kompetensi *Human Capital*.

II.Dian Pita Sari, <sup>17</sup>,**“Analisis Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan Pada Bank**

---

<sup>16</sup>Marhabah Sigalingging. “Pembinaan Kompetensi Sumber Daya Manusia Berbasis Human Capital”. Vol. 10 No. 2, tahun 2016.

**Syariah Mandiri KCP Medan Pulo Brayan”. UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**

Hasil penelitian ini Strategi yang digunakan dalam pengembangan sumber daya manusia yaitu pelatihan dan pendidikan yang setiap tahunnya selalu dilakukan dan ditujukan kepada seluruh karyawan. Akan tetapi apabila program yang didapat adalah khusus bagi posisi tertentu, maka akan lebih diutamakan karyawan yang memiliki posisi yang sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Dengan tujuan untuk meningkatkan etos kerja, kemampuan, profesionalitas dan kinerja karyawan.

Persamaan penelitian terdahulu dengan yang penulis teliti adalah sama melakukan penelitian analisis strategi pengembangan / peningkatan tetapi perbedaan dengan Sumber Daya Manusia bukan *Human Capital*.

III. Regita Restu Dewanti,<sup>18</sup>. **“Upaya Peningkatan Kompetensi MSDM untuk Meningkatkan Produk Bank Syariah”**. IAIN Ponorogo

Hasil penelitian ini Tujuan peningkatan kompetensi MSDM adalah untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi sumber daya manusia sehingga meningkatkan produktivitas perusahaan. Langkah-langkah yang diambil Bank Jatim Syariah Cabang Madiun dalam rangka peningkatan kompetensi MSDM tersebut adalah:

Rekrutmen dan pengembangan sumber daya manusia , Pelatihan dan pengembangan, Pemberian motivasi dan penghargaan, Meminimalisir

---

<sup>17</sup>Dian Pita Sari, “Analisis Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan Pada Bank Syariah Mandiri KCP Medan Pulo Brayan”. Skripsi pada program sarjana UMSU. tahun 2019.

<sup>18</sup>Regina Restu Dewanti. “Upaya Peningkatan Kompetensi MSDM untuk Meningkatkan Produk Bank Syariah”. Skripsi pada program sarjana IAIN Ponorogo. tahun 2020.

perpindahan karyawan, Mengurangi absensi karyawan, Penerapan budaya kerja.

Persamaan penelitian terdahulu dengan yang penulis teliti adalah meneliti cara Peningkatan Kompetensi di Bank Syariah dan perbedaannya yang diteliti adalah kompetensi MSDM bukan kompetensi Human Capital.

IV. Suhendri Hasan,<sup>19</sup>“**Strategi peningkatan kompetensi SDM BNI Syariah**”. UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.

Hasil penelitian ini strategi BNI Syariah dalam pengembangan SDM BNI Syariah untuk meningkatkan kompetensi karyawannya adalah melalui serangkaian pelatihan yang dimulai dari saat setelah rekrutmen tenaga kerja dan juga bagi karyawan yang sudah lama bekerja, terdapat 15 macam pelatihan yang dimiliki BNI Syariah.

Selain pelatihan BNI Syariah juga menerapkan konsep *reward* dan *punishment* untuk memberi motivasi kerja dilingkungkannya yaitu berupa promosi naik jabatan dan juga bonus yang diberikan pada setiap akhir tahun.

Persamaan penelitian terdahulu dengan yang penulis teliti dalam strategi peningkatan kompetensi dan perbedaannya bidang yang diteliti yaitu SDM bukan *Human capital*.

---

<sup>19</sup> Suhendri Hasan. “strategi peningkatan kompetensi SDM BNI Syariah”. Skripsi pada program sarjana UIN Syarif Hidayatullah. tahun 2017.

V. Nisa Candra Ulfi.<sup>20</sup>“**Strategi Peningkatan Kinerja Melalui Program Pelatihan dan Motivasi Kerja di PT. BPRS Buana Mitra Perwira**”IAIN Purwokerto.

Strategi yang dilakukan oleh BPRS Buana Mitra Perwira dalam peningkatan kinerja karyawan yaitu dengan diadakan pelatihan dan motivasi kerja karyawan. Pelatihan itu meliputi pelatihan internal dan pelatihan eksternal. Selanjutnya adalah motivasi, BPRS Buana Mitra Perwira memberikan motivasi dengan cara memberikan pujian atau sanjungan kepada karyawan dengan tujuan membuat suasana hati karyawan menjadi baik sehingga karyawan lebih bersemangat dalam menjalankan tugas dan kewajiban yang dijalankan mereka. Selain itu dapat berupa pemberian kompensasi atau insentif. Hukuman atau Punishment juga merupakan bagian dalam motivasi yang diterapkan di BPRS Buana Mitra Perwira. Namun terdapat pula sebuah hambatan yaitu kurangnya kesadaran karyawan akan pentingnya pelatihan dalam menunjang kinerja mereka. Tetapi, setelah diadakannya peningkatan kinerja karyawan melalui pelatihan dan motivasi kerja, karyawan semakin semangat dalam menyelesaikan tugas-tugasnya, selain itu karyawan semakin percaya diri serta mengurangi ketidakhadiran karyawan.

---

<sup>20</sup>Nisa Candra Ulfi “Strategi Peningkatan Kinerja Melalui Program Pelatihan dan Motivasi Kerja di PT. BPRS Buana Mitra Perwira”skripsi IAIN Purwokerto tahun 2018

Persamaan penelitian terdahulu dengan yang penulis teliti adalah Strategi Peningkatan nya. Dan perbedaan nya dalam peningkatan kinerja melalui program pelatihan dan motivasi.

VI. Novi Intan Fandini (1) Ni Nyoman Sunariani (2), 2020. **“Strategi Peningkatan Kompetensi Pegawai Bank Perkreditan Rakyat (BPR)”** jurnal.<sup>21</sup>

hasil penelitian yang dilakukan di PT. BPR Bali Dananiaga dan hasil pembahasan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa metode pembelajaran yang di selenggarakan di PT. BPR Bali Dananiaga melalui pendidikan dan pelatihan (DIKLAT) yang telah dapatkan oleh para pegawai di PT.BPR Bali Dananiaga yang merupakan salah satu faktor untuk meningkatkan kompetensi SDM (pegawai) di bagian kredit, ini di dapat dari perubahan sikap dan perilaku serta peningkatan kemampuan, pengetahuan dan keterampilan dari pegawai yang telah mengikuti metode pembelajaran tersebut yaitu pendidikan dan pelatihan (DIKLAT) yang kemudian di aplikasikan di tempat kerja sesuai dengan bidang masing-masing, penyelesaian tugas yang dilakukan sudah tepat waktu dan sesuai dengan SOP yang telah ditetapkan perusahaan, sehingga akan terciptanya pegawai – pegawai yang berkinerja terbaik dan mempunyai potensi tinggi.

Persamaan penelitian terdahulu dengan yang penulis teliti dalam Strategi Peningkatan kompetensinya. Dan perbedaannya dalam objeknya yaitu Bank Perkreditan Rakyat

---

<sup>21</sup> Novi Intan Fandini (1) Ni Nyoman Sunariani (2), 2020. “Strategi Peningkatan Kompetensi Pegawai Bank Perkreditan Rakyat (BPR)” jurnal.



**VII. Nailil Amani...”Strategi Untuk Meningkatkan Kualitas Kinerja Karyawan pada Bank Rakyat Indonesia (BRI) Syariah Kantor Cabang Purwokerto”<sup>22</sup>**

hasil penelitian yang telah dilakukan di BRISyariah KC Purwokerto dalam upaya meningkatkan kualitas kinerja karyawannya memiliki empat strategi yaitu strategi dalam rekrutmen karyawan, pelatihan karyawan, dorongan positif dan program bantuan karyawan.

Persamaan penelitian terdahulu dengan yang penulis teliti dalam Strategi Peningkatan. Dan perbedaannya dalam kualitas kinerja karyawan objeknya yaitu Bank Rakyat Indonesia Syariah.

---

<sup>22</sup> Nailil Amani.2018..”Strategi Untuk Meningkatkan Kualitas Kinerja Karyawan pada Bank Rakyat Indonesia (BRI) Syariah Kantor Cabang Purwokerto. Skripsi

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

No.	Peneliti Dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian			Hasil Penelitian
			Persamaan	Perbedaan	
1.	Marhaban Sigalinggins, tahun 2016	Pembinaan Kompetensi Sumber Daya Manusia Berbasis Human Capital. Studi Kasus Pada PT. Mitra Intimarga Bekasi	Kompetensi dan Human Capital.	untuk pembinaan kompetensi SDM berbasis Human Capital bukan peningkatan kompetensi Human Capital.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Pengembangan SDM tidak terikat dengan ruang waktu dan didasarkan atas perkembangan teknologi sesuai kebutuhan konsumen. Agar SDM ini tetap terpelihara, mereka dibekali dengan nilai-nilai spiritual;
2.	Dian Pita Sari, tahun 2019	,"Analisis Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan Pada Bank Syariah Mandiri KCP Medan Pulo Brayan". UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA	penelitian analisis strategi pengembangan / peningkatan	Sumber Daya Manusia bukan Human Capital.	Hasil penelitian ini Strategi yang digunakan dalam pengembangan sumber daya manusia yaitu pelatihan dan pendidikan yang setiap tahunnya selalu dilakukan dan ditujukan kepada seluruh karyawan. Akan tetapi apabila program yang didapat adalah khusus bagi posisi tertentu, maka akan lebih diutamakan karyawan yang memiliki posisi yang sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Dengan tujuan untuk meningkatkan etos kerja, kemampuan, profesionalitas dan kinerja karyawan.

3.	Regita Restu Dewanti, tahun 2020.	“Upaya Peningkatan Kompetensi MSDM un-tuk Meningkatkan Produk Bank Syariah”. IAIN Ponorogo	meneliti cara Peningkatan Kompetensi di Bank Syariah	perbedaan yang di teliti adalah kompetensi MSDM bukan kompetensi Human Capital.	Hasil penelitian ini Tujuan peningkatan kompetensi MSDM adalah untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi sumber daya manusia sehingga meningkatkan produktivitas perusahaan. Langkah-langkah yang diambil Bank Jatim Syariah Cabang Madiun dalam rangka peningkatan kompetensi MSDM tersebut adalah: Rekrutmen dan pengembangan sumber daya manusia , Pelatihan dan pengembangan, Pemberian motivasi dan penghargaan, Meminimalisir perpindahan karyawan, Mengurangi absensi karyawan, Mengurangi absensi karyawan, Penerapan budaya kerja.
4.	Suhendri Hasan, tahun 2017.	“Strategi peningkatan kompetensi SDM BNI Syariah”. UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.	strategi peningkatan kompetensi dan	perbedaan nya bidang yang diteliti yaitu SDM bukan Human capital.	Hasil penelitian ini strategi BNI Syariah dalam pengembangan SDM BNI Syariah untk meningkatkan kompetensi karyawan nya adalah melalui serangkaian pelatihan yang dimulai dari saat setelah rekrutmen tenaga kerja dan juga bagi karyawan yang sudah lama bekerja, terdapat 15 macam pelatihan yang dimiliki BNI Syariah.  Selain pelatihan BNI Syariah juga menerapkan konsep reward dan punish-ment untuk memberi motivasi kerja dilingkungannya yaitu berupa promosi naik jabatan dan juga bonus yang diberikan pada setiap akhir tahun.

5.	Nisa Candra Ulfi. Tahun 2018.	Strategi Peningkatan Kinerja Melalui Program Pelatihan dan Motivasi Kerja di PT. BPRS Buana Mitra Perwira”IAIN Purwokerto.	Strategi Peningkatan	peningkatan kinerja melalui program pelatihan dan motivasi.	Strategi yang dilakukan oleh BPRS Buana Mitra Perwira dalam peningkatan kinerja karyawan yaitu dengan diadakan pelatihan dan motivasi kerja karyawan. Pelatihan itu meliputi pelatihan internal dan pelatihan eksternal. Selanjutnya adalah motivasi, BPRS Buana Mitra Perwira memberikan motivasi dengan cara memberikan pujian atau sanjungan kepada karyawan dengan tujuan membuat suasana hati karyawan menjadi baik sehingga karyawan lebih bersemangat dalam menjalankan tugas dan kewajiban yang dijalankan mereka. Selain itu dapat berupa pemberian kompensasi atau insentif. Hukuman atau Punishment juga merupakan bagian dalam motivasi yang diterapkan di BPRS Buana Mitra Perwira. Namun terdapat pula sebuah hambatan yaitu kurangnya kesadaran karyawan akan pentingnya pelatihan dalam menunjang kinerja mereka. Tetapi, setelah diadakannya peningkatan kinerja karyawan melalui pelatihan dan motivasi kerja, karyawan semakin semangat dalam menyelesaikan tugas-tugasnya, selain itu karyawan semakin percaya diri serta mengurangi ketidakhadiran karyawan.
6.	VI. No vi Intan Fandini & Ni Nyoman Sunariani tahun 2020.	Strategi Peninkatan Kompetensi Pegawai Bank Perkreditan Rakyat (BPR)” jurnal.	Strategi Peningkatan kompetensi.	objek penelitiannya yaitu Bank Perkreditan Rakyat	hasil penelitian yang dilakukan di PT. BPR Bali Dananiaga dan hasil pembahasan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa metode pembelajaran yang di selenggarakan di PT. BPR Bali Dananiaga melalui pendidikan dan pelatihan (DIKLAT) yang telah dapatkan oleh para pegawai di PT.BPR Bali Dananiaga yang merupakan salah satu faktor untuk

					meningkatkan kompetensi SDM (pegawai) di bagian kredit, ini di dapat dari perubahan sikap dan perilaku serta peningkatan kemampuan, pengetahuan dan keterampilan dari pegawai yang telah mengikuti metode pembelajaran tersebut yaitu pendidikan dan pelatihan (DIKLAT) yang kemudian di aplikasikan di tempat kerja sesuai dengan bidang masing-masing, penyelesaian tugas yang dilakukan sudah tepat waktu dan sesuai dengan SOP yang telah ditetapkan perusahaan, sehingga akan terciptanya pegawai – pegawai yang berkinerja terbaik dan mempunyai potensi tinggi.
7.	Nailil Amani. Tahun 2018	.”Strategi Untuk Meningkatkan Kualitas Kinerja Karyawan pada Bank Rakyat Indonesia (BRI) Syariah Kantor Cabang Purwokerto”	Persamaan penelitian terdahulu dengan yang penulis teliti dalam Strategi Peningkatan. Dan	kualitas kinerja karyawan objek nya yaitu Bank Rakyat Indonesia Syariah.	hasil penelitian yang telah dilakukan di BRISyariah KC Purwokerto dalam upaya meningkatkan kualitas kinerja karyawannya memiliki empat strategi yaitu strategi dalam rekrutmen karyawan, pelatihan karyawan, dorongan positif dan program bantuan karyawan.

Sumber: Data yang diolah (2021)

### **BAB III**

#### **METODOLOGI PENELITIAN**

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

Penelitian ini dibuat untuk melihat bagaimana Strategi Bank Syariah dalam melakukan peningkatan kompetensi *human capital* nya dalam rangka membantu meningkatkan daya tarik nasabah untuk melakukan transaksi di Bank Syariah.

##### **B. Tempat dan waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di Kantor Bank Syariah Indonesia *Human Capital Group*. dan penelitian ini dilakukan pada 17 Januari 2021.

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

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana upaya dan Strategi Bank Syariah untuk melakukan Peningkatan Kompetensi *Human Capital* nya sebagai salah satu factor penting untuk kinerja pegawai atau sebagai pelayanan dan penilaian masyarakat terhadap Bank Syariah

##### **D. Metode dan Prosedur Penelitian**

Metodologi penelitian adalah suatu cara dan rencana dalam pelaksanaan sebagai upaya sistematis untuk mencari jawaban atas suatu masalah. Jawaban yang dicari tersebut dapat berupa jawaban yang abstrak dan umum atau konkrit dan spesifik.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Sugiyono, Metode penelitian Pendidikan (Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D), (Bandung, Alfabeta, 2013), h.13

Metode dalam penelitian menjadi sebuah pilihan cara kerja yang akan dilakukan/diterapkan oleh setiap peneliti.

Penelitian yaitu menggunakan metode deskriptif penelitian yang dimaksudkan untuk melukiskan, menggambarkan, atau memaparkan keadaan objek yang diteliti sebagaimana apa adanya, sesuai dengan situasi dan kondisi ketika penelitian tersebut dilakukan.

Pendekatan dan jenis yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bersifat deskriptif dan cenderung menggunakan analisis.

#### E. Data dan Sumber Data

Sumber data penelitian dapat dibedakan menjadi data primer dan data sekunder:

##### 1. Data sekunder

Data yang diperoleh dari data lembaga, instansi atau buku tulis, artikel penelitian ini. Data sekunder merupakan sumber data yang diperoleh secara tidak langsung dengan memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain meliputi pengertian, peran Bank Syariah, motivasi masyarakat untuk menabung di bank syariah

##### 2. Data primer

Sumber data yang diperoleh secara langsung oleh peneliti sehingga menghindari ketidakjujuran. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah melalui wawancara oleh pihak Bank secara langsung, observasi penelitian dan kejadian yang ada. Kelebihan data primer yaitu peneliti

melihat secara langsung data yang diperoleh sehingga menghindari ketidakjujuran didalamnya.

Sementara sumber data tambahan adalah segala bentuk dokumen, baik dalam bentuk tertulis maupun foto. Atau sumber data kedua sesudah sumber data primer, Meskipun disebut sumber data kedua (tambahan), dokumen tidak bisa diabaikan dalam suatu penelitian, terutama dokumen tertulis seperti buku, majalah ilmiah, arsip, dokumen pribadi dan dokumen resmi

#### F. Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data adalah Langkah-langkah yang dilalui peneliti dalam memperoleh data, dalam hal ini data kualitatif yang dibutuhkan. Langkah-langkah itu meliputi usaha membatasi penelitian, menentukan jenis pengumpulan data, dan merancang usaha perekaman data.<sup>2</sup>

##### Wawancara

Teknik pengumpulan data melalui wawancara dilakukan dengan menanyakan langsung ke objek penelitian yaitu *Human Capital Bank Syariah Indonesia* guna mencari data dan informasi yang relevan dengan mengadakan pendekatan langsung dengan pegawai.

##### Dokumentasi

Pengumpulan data dokumentasi yaitu berupa catatan mengenai peristiwa, dokumentasi berupa foto, gambar atau pun hasil rekaman yang

---

<sup>2</sup> Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Jakarta, *Panduan Praktis Menulis Skripsi*, (Cirende: PT Wahana Kordofa, 2018), h.23-24



diperoleh dari wawancara yang dilakukan. Adapun dokumen-dokumen tersebut didapatkan atau diperoleh dari Bank Syariah Indonesia baik berupa dokumen tertulis maupun dokumen melalui media elektronik.

Dokumentasi dalam penelitian ini berupa data dokumen-dokumen yang berisi dengan strategi dengan media marketing serta hal-hal lain terkait.

#### G. Teknik analisis data

Teknik analisis data yang digunakan dengan menggunakan data kualitatif menggunakan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Display data : paparan data yang diperoleh untuk disajikan dalam bentuk table untuk selanjutnya dianalisis dan diambil kesimpulan
2. Reduksi data : memisahkan data data yang relevan dengan objek proposal penelitian. Jika sesuai dengan materi yang ingin dibahas maka data dilanjutkan dengan menganalisisnya.
3. Penarikan kesimpulan : menarik kesimpulan dari keseluruhan data yang diperoleh menjadi beberapa point penting yang mencakup keseluruhan maknanya.

#### Prosedur Analisis Data

Analisis Data adalah suatu proses atau upaya pengolahan data menjadi sebuah informasi baru agar karakteristik data tersebut menjadi lebih mudah dimengerti dan berguna untuk solusi untuk suatu permasalahan, khususnya yang berhubungan dengan penelitian.

Dalam melakukan analisis data harus berdasarkan prosedur dan langkah-langkah tertentu. Berikut ini adalah beberapa langkah-langkah dalam analisis data:

1. Pengumpulan Data, tahap awal dari aktivitas analisis data adalah pengumpulan data yang akan dianalisis.
2. Tahap Editing, yaitu proses pemeriksaan kejelasan dan kelengkapan terkait pengisian instrument pengumpulan data.
3. Tahap Koding, yaitu proses identifikasi terhadap semua pernyataan yang ada pada instrument pengumpulan data berdasarkan variabel yang sedang diteliti.
4. Tahap Pengujian, yaitu proses pengujian kualitas data, baik dari sisi validitas dan realibilitas instrument dari pengumpulan data.
5. Tahap Mendeskripsikan Data, yaitu proses membuat deskripsi data dengan menyajikannya dalam bentuk table frekuensi atau diagram dengan beragam ukuran tendensi sentral maupun disperse. Tujuannya adalah agar memahami karakteristik data sampel dari suatu penelitian.
6. Tahap Pengujian Hipotesis, yaitu proses pengujian terhadap proposisi *apakah* bisa diterima atau ditolak, apakah memiliki makna atau tidak.

Berdasarkan tahap inilah nantinya akan dibuat kesimpulan atau keputusan.

#### Instrumen Penelitian

Untuk penelitian kualitatif, instrumen kuncinya adalah si peneliti sendiri.

Istrumen merupakan salah satu alat yang digunakan untuk mengumpulkan data.

Instrumen yang digunakan disini yaitu menggunakan interview secara mendalam melalui wawancara dan dokumen.

## H. Validitas / Pemeriksaan Keabsahan Data

### 1. Kredibilitas

Derajat Kepercayaan (kredibilitas) dapat ditunjukkan dengan melihat hubungan antara data dengan sumber data (kredibilitas sumber), antara data dengan teknik penggalan data (kredibilitas teknik), dan pembuktian data lapangan (kredibilitas informasi). Dalam penelitian kuantitatif, kredibilitas ini sepadan dengan apa yang disebut validitas internal.

### 2. Transferabilitas

Sedangkan keterarahan (transferability) yang dimaksud sebagai ciri keabsahan data dalam penelitian kualitatif bermakna bahwa kebenaran (peristiwa) empiris dipercayai memiliki keterkaitan dengan konteks. Karena peneliti kualitatif bertanggungjawab untuk menyediakan data deskriptif secukupnya sebagai bentuk pengalihan (*transferabilitas*) maka (empiris) dan konteks (peristiwa). Dengan kata lain, maka sebuah peristiwa (empiris) mesti dilihat berdasarkan perbedaan konteksnya.

### 3. Depandabilitas

Ketergantungan (*dependability*) merupakan substitusi istilah reabilitas dalam penelitian yang nonkualitatif yang ditujukan dengan jalan mengadakan replica study. Jika dua atau beberapa kali diadakan pengulangan suatu studi dalam suatu kondisi yang sama, dan hasilnya secara esensial sama, maka dikatakan reabilitas tercapai.

#### 4. Konfirmabilitas

Kriteria kepastian (*confirmability*) sebagai ciri keabsahan data dalam penelitian kualitatif bermakna adanya kepastian terhadap setiap data yang didapatnya. Artinya bahwa, secara alamiah setiap data yang diperoleh dapat diterima, diakui dan disetujui keabsahannya, terutama oleh sumber data (seseorang atau banyak orang).

Dengan demikian dapat dipahami bahwa kebenaran (keabsahan) data sebuah penelitian dapat dilihat dari derajat kepercayaan, keteralihan, kebergabungan, dan kepastian.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Ibrahim, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Alfabeta), 2015, h. 120-121

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

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

##### **PENINGKATAN KOMPETENSI**

Perlu kita ketahui bahwa kompetensi sangatlah berpengaruh terhadap lingkungan kerja. setiap perusahaan tentunya mengharapkan calon tenaga kerja dengan *high competency*. Hal ini terjadi karena yang pertama, hal tersebut dapat membantu perusahaan untuk mengetahui sejauh apa karyawan dapat berkontribusi. Terutama pada visi dan misi yang telah perusahaan tentukan. Yang kedua, perkembangan suatu perusahaan berjalan beriringan dengan *competency*. Semakin tinggi *competency* pada suatu lingkungan kerja, maka semakin cepat pula perkembangan perusahaan tersebut dalam mencapai visi dan misi yang telah perusahaan tetapkan tadi.

##### **Cara meningkatkan kompetensi kerja**

Baik perusahaan maupun karyawan, tentunya memiliki hubungan yang saling mempengaruhi. Maka dari itu, perusahaan haruslah membantu karyawannya untuk mengembangkan kompetensi yang mereka miliki. Seperti yang telah kita bahas tadi, bahwa dari hal tersebut para pekerja akan membuat perusahaan berkembang juga dalam mencapai tujuannya. Berikut hal yang bisa kita lakukan dalam mengembangkan *job competency*.

- Pelatihan skill secara professional
- *Job enrichment*
- Membangun *teamwork*
- Promosi
- Rotasi kerja
- Menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan

#### Personal development

HR dalam suatu perusahaan bisa membuat suatu kegiatan dalam kantor yang membangun kepribadian personal yang baik. Kepribadian personal yang baik menjadikan relasi antar karyawan lebih kompak. Sehingga pada akhirnya produktivitas pun akan meningkat dan perusahaan pun akan lebih cepat berkembang.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Businesstech Hashmicro.2021.” Kompetensi Adalah: Pengertian, Manfaat, dan Cara Mengembangkannya”.{online}.<https://www.hashmicro.com/id/blog/kompetensi-adalah-pengertian-manfaat-dan-cara-mengembangkannya/>. 24/02/2022

Human Capital Policy Committee merupakan komite yang bertugas untuk membantu Direksi dalam memastikan penerapan Kebijakan Human Capital dilaksanakan secara optimal serta sesuai dengan arah dan strategi perusahaan.

Strategi Human Capital meliputi tahapan/siklus pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi, yaitu dimulai dengan pengembangan organisasi yang didalamnya mengatur pula mengenai jalur karir dan kebutuhan pegawai, pemenuhan kebutuhan pegawai (rekrutmen), penciptaan lingkungan kerja yang nyaman dan produktif, pelaksanaan pelatihan dan peningkatan kapabilitas pegawai, proses sistem penilaian kinerja, penerapan sistem imbalan pegawai yang kompetitif dan tepat sasaran, pengelolaan manajemen talenta dan suksesi yang berkualitas dan tepat waktu, serta penanganan pengakhiran hubungan kerja<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Laporan Tahunan Bank Syariah Mandiri Tahun 2019

## **B. TEMUAN PENELITIAN**

Temuan dalam penelitian ini adalah deskripsi dari hasil Analisa data dan temuan penelitian sesuai dengan focus dan subfokus penelitian, diantaranya:

1. Bagaimana perencanaan Bank Syariah dalam menyiapkan peningkatan kompetensi Human Capital?

Perencanaan dalam upaya peningkatan kompetensi HC dilakukan dengan melalui penyusunan Career dan Development Roadmap for Talent

2. Bagaimana implementasi setelah dilaksanakannya peningkatan kompetensi Human Capital?

Dalam pengembangan kompetensi melalui 4 jenis pengembangan :

- a. Educate

Coursework And Training, Pemberian knowledge melalui program pelatihan, workshop, atau business case

- b. Engage

Learning Through Others, Pembelajaran melalui interaksi dengan mentor atau coach

- c. Expose

Learning from Others Pembelajaran konsep learning by doing melalui magang, observasi atau interaksi dengan peers

- d. Experience

Challenging Assignments, Learning by doing through experiencing, practicing, and problem solving



3. Bagaimana evaluasi yang dilakukan Bank Syariah setelah perencanaan dan implementasi peningkatan kompetensi Human Capital dilaksanakan?

Evaluasi dilakukan sesuai konsep evaluasi pembelajaran Kirk Patrick

Level 1 : dari sisi pelaksanaan pelatihan/pembelajaran

Level 2 : Pre post test

Level 3 : Perubahan perilaku setelah mengikuti pelatihan/pembelajaran

Level4: Dampak peningkatan produktifitas setelah mengikuti pelatihan/pembelajaran

Level 5 : evaluasi berdasar Return on Training Investment (ROTI)

### C. PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Dalam setiap Bank terdapat beberapa Langkah dalam meningkatkan kompetensi *Human Capital*, termasuk didalam Bank Syariah Indonesia yang penulis teliti, berikut hasil wawancara peneliti untuk mendapatkan informasi bagaimana Bank Syariah Indonesia tersebut melakukan proses peningkatan kompetensi *Human Capital* nya, antara lain :

Yang menjadi Pertimbangan Bank Syariah Indonesia dalam melakukan proses peningkatan kompetensi antara lain :

#### 1. Visi Misi Bank BSI

Visi Bank Syariah Indonesia

**“Bank Syariah Terdepan dan Modern”**

Bank Syariah terdepan : Menjadi bank syariah yang selalu unggul di antara pelaku industry perbankan syariah di Indonesia pada segmen *costumer, micro, SME, commercial, dan corporate.*

Bank Syariah Modern : Menjadi bank syariah dengan sistem layanan dan teknologi mutakhir yang melampaui harapan nasabah.

#### TOP 10 ISLAMIC BANK

Menciptakan Bank Syariah yang masuk ke dalam 10 besar menurut kapitalisasi pasar secara global dalam waktu 5 tahun ke depan.

Misi Bank Syariah Indonesia

Memberikan akses solusi keuangan syariah di Indonesia.

Menjadi bank besar yang memberikan nilai terbaik bagi para pemegang saham.

Menjadi perusahaan pilihan dan kebanggaan para talenta terbaik Indonesia.

Mewujudkan pertumbuhan dan keuntungan di atas rata-rata industri yang berkesinambungan.

Meningkatkan kualitas produk dan layanan berbasis teknologi yang melampaui harapan nasabah.

Mengutamakan penghimpunan dana murah dan penyaluran pembiayaan pada segmen ritel.

Mengembangkan bisnis atas dasar nilai-nilai syariah universal.

Mengembangkan manajemen talenta dan lingkungan kerja yang sehat.

Meningkatkan kepedulian terhadap masyarakat dan lingkungan.

2. Arah dan strategi Bank BSI baik dalam jangka pendek maupun jangka Panjang

model bisnis yang tepat serta kepercayaan masyarakat akan menjadi modal bagi BSI ke depan untuk memperbesar pasar dan inklusi keuangan. “Bisnis keuangan adalah bisnis kepercayaan, ini bisa menjadi modal,” ujarnya. BSI dalam merebut pasar juga harus menentukan model bisnis yang tepat agar bisa bersaing tak hanya antar bank syariah tapi juga bank konvensional. Strategi yang bisa digarap, . Pertama, mengembangkan pasar industri halal di dalam dan di luar negeri. Kedua, mengembangkan industri keuangan Syariah. Ketiga, investasi yang bersahabat yang melibatkan pengusaha daerah. Keempat, pengembangan ekonomi Syariah di pedesaan secara berkelanjutan.<sup>3</sup>

3. Profil kompetensi posisi yang ada di BSI

4. Kebutuhan//gap kompetensi pegawai

5. Ketentuan regulator (BI/OJK) terkait pelatihan/sertifikasi yang diwajibkan untuk posisi/level tertentu.

6. Perubahan/dinamika lingkungan yang berpengaruh terhadap bisnis BSI dan mempengaruhi kebutuhan kompetensi pegawai BSI

Setelah dilakukan pertimbangan selanjutnya Pengembangan kompetensi Dijadwalkan secara rutin setiap tahun nya secara terencana sesuai kebutuhan dari *Human Capital* itu sendiri.

---

<sup>3</sup> Bank Syariah Indonesia.2021. “Ini strategi Bank Syariah Indonesia mengejar Malaysia, masuk 10 bank besar di global”. {online}. <https://www.bankbsi.co.id/news-update/berita/ini-strategi-bank-syariah-indonesia-mengejar-malaysia-masuk-10-bank-besar-di-global#>. 24/02/2022

Dalam proses pengembangan kompetensi pegawai di BSI dilakukan dalam 4 jenis sbb :

1. Educate : yaitu pengembangan kompetensi yang dilakukan melalui pelatihan/sertifikasi secara klasikal (online/offline) seperti pelatihan, workshop, sertifikasi, seminar dll
2. Engage : yaitu pengembangan kompetensi yg dilakukan melalui orang lain, seperti coaching dan mentoring
3. Expose; yaitu pengembangan kompetensi yg dilakukan dari orang lain, seperti program magang, benchmark, Community of Expertise dan sejenisnya
4. Experience : yaitu program pengembangan melalui penempatan pada posisi, penugasan pada project, penugasan sementara dan sejenisnya

Strategi yang dilakukan Bank Syariah Indonesia dalam mengimplementasikan program Pengembangan Human Capital dengan Proses pengembangan melibatkan banyak stake holder seperti atasan, BSI university, pihak ketiga dll

Dalam program pengembangan setahun focus pada kompetensi tertentu (misal hanya 2-3 kompetensi saja untuk setiap pegawai agar lebih efektif). Setiap pegawai memiliki kebutuhan pengembangan kompetensi yg berbeda beda.

Dengan strategi tersebut Proses pengembangan Efektif karena dalam satu periode development focus ke beberapa kompetensi saja. Setelah merencanakan beberapa strategi untuk meningkatkan kompetensi *Human Capital* selanjutnya diserahkan kepada tim yang bersangkutan untuk proses selanjutnya yang bisa mengembangkan kompetensi tersebut.

Di BSI ada fasilitator dari internal atau eksternal. Fasilitator internal jika kompetensi yang dikembangkan terdapat expert yang ada di internal terutama terkait hal hal internal BSI seperti budaya kerja, product knowledge, proses bisnis, HC dll

Proses pengembangan dilakukan secara terus menerus, namun dalam satu tahun lebih focus ke beberapa kompetensi saja agar efektifitas development tetap terjaga. Dan Setiap kegiatan pengembangan kompetensi dilakukan evaluasi.

bentuk evaluasi kegiatan yang dilakukan oleh PT. Bank Syariah Indonesia Secara umum untuk efektifitas pelatihan memakai model evaluasi Kirk Patrick yaitu :

1. Level satu : evaluasi sarana dan prasaran pelatihan
2. Level dua : evaluasi peningkatan pengetahuan melalui pre dan post test
3. Level tiga : evaluasi terkait perubahan perilaku setelah ikut pelatihan (setelah minimal 3 bulan)
4. Level empat : evaluasi terkait peningkatan produktifitas setelah ikut pelatihan
5. Level lima : evaluasi Return on Investment (ROI) dari pelatihan yang telah dilakukan

Faktor-faktor yang mungkin menghambat dalam program Peningkatan kompetensi Human Capital di PT. Bank Syariah Indonesia:

1. Ketersediaan fasilitator internal maupun eksternal
2. Waktu untuk pelatihan/pengembangan yang harus disesuaikan dengan peserta maupun fasilitator ataupun coach / mentor nya
3. Penjadwalan pelatihan/pengembangan/sertifikasi

Setiap kegiatan yang telah diadakan oleh Bank Syariah Indonesia tidak luput dari kekurangan dan pastinya ada lebih dari kegiatan tersebut, diantaranya;

Kelebihan :

1. Anggaran pengembangan kompetensi yang cukup memadai
2. Dukungan penuh dari manajemen
3. Ketersediaan sarana dan prasarana untuk pengembangan
4. Tersedianya berbagai metode pengembangan kompetensi
5. Kesiapan pegawai untuk mengikuti kegiatan pengembangan kompetensi
6. Sudah memiliki BSI Corporate University yang fungsinya focus di pengembangan pegawai

Dan Kekurangan ;

1. Keterbatasan ketersediaan fasilitator yang banyak dalam satu waktu pengembangan/pelatihan
2. Masih baru saja proses merger sehingga di beberapa aspek masih dinamis berubah (belum settle)<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Hasil Wawancara dengan Talent Acquisition & Development Department Head Bapak Danisworo

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. KESIMPULAN

Dengan melihat hasil penelitian yang telah dibahas, maka penulis dapat tarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Ada beberapa Faktor yang menjadi latar belakang dalam melakukan peningkatan kompetensi *Human Capital* Bank Syariah Indonesia. Yang sudah direncanakan setiap tahun nya. Dan memang sudah sesuai dengan kebutuhan setiap *Human Capital* yang ada. Jadi kegiatan tersebut tidak hanya kegiatan sesaat yang hanya sebagai formalitas kegiatan saja agar terlaksana.
2. Untuk melakukan Peningkatan Kompetensi *Human Capital* Bank Syariah Indonesia dengan berbagai pertimbangan, antara lain:
  - a. Visi Misi Bank BSI
  - b. Arah dan strategi Bank BSI baik dalam jangka pendek maupun jangka Panjang
  - c. Profil kompetensi posisi yang ada di BSI
  - d. Kebutuhan//gap kompetensi pegawai
  - e. Ketentuan regulator (BI/OJK) terkait pelatihan/seryifikasi yang diwajibkan untuk posisi/level tertentu.
  - f. Perubahan/dinamika lingkungan yang berpengaruh terhadap bisnis BSI dan mempengaruhi kebutuhan kompetensi pegawai BSI



## **B. SARAN-SARAN**

Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan dan kesimpulan diatas, maka diajukan beberapa saran sebagai berikut:

1. Bank Syariah Indonesia merupakan Penggabungan ketiga Bank Syariah tersebut merupakan ikhtiar untuk melahirkan Bank Syariah kebanggaan umat, dengan penelitian ini semoga Bank Syariah Indonesia dapat mempertahankan kepercayaan Umat bertransaksi dengan Bank Syariah yang dinilai *Human Capital* nya sudah memiliki kompetensi terbaik dalam pelayanannya.
2. Bank Syariah selalu mengadakan Program Peningkatan Kompetensi SDM atau *Human Capital* nya supaya selalu mendapatkan informasi terbaru sesuai dengan perkembangan yang ada.
3. Hasil penelitian ini sekiranya dapat dijadikan acuan bagi penelitian lain untuk mengembangkan maupun mengoreksi dan melakukan perbaikan seperlunya



## DAFTAR PUSTAKA

### BUKU

jimny L. Gaol. 2014. *A to Z HUMAN CAPITAL Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta. PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.

Syaiful Sagala.2017. *HUMAN CAPITAL*. Jakarta:Kencana.

Henry Guntur Tarigan. 2009. *PENGAJARAN KOMPETENSI BAHASA*. Bandung:Angkasa.

A.M. Lilik Agung. 2007.*Human Capital Competencies*, Jakarta. Gramedia. Hal:123

Sugiyono, 2013. *Metode penelitian Pendidikan (Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D)*, Bandung, Alfabeta

Lexy J Melong,2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Edisi Revisi, Bandung : Remaja Ronda Karya

Uman Sekaran,2006. *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*, Jakarta : Salemba Empat

Ibrahim,2015. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Alfabeta

Gulo, W.2008 Strategi Belajar Mengajar. Jakarta: Grasindo

Din M Syamsuddin,2002. Etika Agama dalam membangun masyarakat madani Jakarta,PT Logos

Abdul Manap,2016. Revolusi Manajemen Pemasaran Jakarta: Mitra Wacana Media

Winardi, 2004. Entrepreneur dan Entrepreneurship Jakarta: Kencana

Mudrajad Kuncoro,2006. Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif, Jakarta: Erlangga

Michael A. Hitt dkk,2001. Manajemen Strategi Daya Saing dan Global, Jakarta: Salemba Empat

Charles W.Lamb, Joseph F. Hair dan Carl McDaniel,2001. Marketing .Jakarta: Salemba Empat

Zainul Arifin, 2006. Dasar-dasar Manajemen Bank Syariah, jilid 4, Jakarta: Pustaka Alvabet

Sugiyono, 2013. Metode penelitian Pendidikan (Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D), Bandung, Alfabeta

<sup>1</sup> Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Jakarta, 2018 *Panduan Praktis Menulis Skripsi*, Cirebon: PT Wahana Kordofa

<sup>1</sup> Ibrahim, 2015. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Alfabeta)

Internet

<http://repository.unissula.ac.id/11348/5/15.%20BAB%20I%20PENDAHULUAN.pdf>. Dikutip 6/10/2021.

Maxmanroe.com/vid/umum/pengertian-analisis.html dikutip 21/01/2022. Pukul 22.00

Kbbi.lektur.id/peningkatan. Dickey 21/01/2022 pukul 22.05 WIB

kbbi

<https://pendidikan.co.id/pengertian-kompetensi/>. Dikutip tgl 16/3/21. Pukul 15.15 WIB

[http://dedy londong.blogspot.com/2012/03/kompetensi-competency\\_30.html](http://dedy londong.blogspot.com/2012/03/kompetensi-competency_30.html). Di copy tgl 16/6/21. Pukul 21.35 WIB

Laporan Tahunan Bank Mandiri Syariah Tahun 2020. Hal: 300-309

<https://www.ojk.go.id/id/kanal/syariah/tentang-syariah/Pages/PBS-dan-Kelembagaan.aspx>. Dickey tgl 16/3/21. Pukul 9.45 WIB

<https://www.bankbsi.co.id/company-information/tentang-kami>. Dikutip pada 3/3/21. Pukul 9.00

<https://www.maxmanroe.com>

<https://www.ir-bankbsi.com>

<https://www.bankbsi.co.id/news-update/berita/ini-strategi-bank-syariah-indonesia-mengejar-malaysia-masuk-10-bank-besar-di-global#>.

Laporan Tahunan Bank Mandiri Syariah Tahun 2020.

<https://www.ojk.go.id/id/kanal/syariah/tentang-syariah/Pages/PBS-dan-Kelembagaan.aspx>. Dickey tgl 16/3/21. Pukul 9.45 WIB

<https://www.bankbsi.co.id/company-information/tentang-kami>. Dikutip pada 3/3/21. Pukul 9.00

Businessstech Hashmicro.2021.” Kompetensi Adalah: Pengertian, Manfaat, dan Cara Mengembangkannya”.{online}.<https://www.hashmicro.com/id/blog/kompetensi-adalah-pengertian-manfaat-dan-cara-mengembangkannya/>. 24/02/2022

Laporan Tahunan Bank Syariah Mandiri Tahun 2019

Bank Syariah Indonesia.2021. “Ini strategi Bank Syariah Indonesia mengejar Malaysia, masuk 10 bank besar di global”.{online}. <https://www.bankbsi.co.id/news-update/berita/ini-strategi-bank-syariah-indonesia-mengejar-malaysia-masuk-10-bank-besar-di-global#>. 24/02/2022

Jurnal

Jurnal PEMBINAAN KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS HUMAN CAPITAL Studi Kasus Pada PT. Mitra Intimarga Bekasi MARHABAN SIGALINGGING.

KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA BANK SYARIAH BERDASARKAN PRINSIP-PRINSIP SYARIAH ISLAM (Studi Kasus Pada BNI Syariah Surakarta) Muhammad Tho’in STIE-AAS Surakarta.

## Skripsi

Dian Pita Sari, “Analisis Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan Pada Bank Syariah Mandiri KCP Medan Pulo Brayan”. Skripsi pada program sarjana UMSU. tahun 2019.

Regina Restu Dewanti. “Upaya Peningkatan Kompetensi MSDM untuk Meningkatkan Produk Bank Syariah”. Skripsi pada program sarjana IAIN Ponorogo. tahun 2020.


Suhendri Hasan. “strategi peningkatan kompetensi SDM BNI Syariah” .Skripsi pada program sarjana UIN Syarif Hidayatullah. tahun 2017.

Nisa Candra Ulfi “Strategi Peningkatan Kinerja Melalui Program Pelatihan dan Motivasi Kerja di PT. BPRS Buana Mitra Perwira”skripsi IAIN Purwokerto tahun 2018

Nailil Amani.2018..”Strategi Untuk Meningkatkan Kualitas Kinerja Karyawan pada Bank Rakyat Indonesia (BRI) Syariah Kantor Cabang Purwokerto. Skripsi

## LAMPIRAN

### Lampiran 1 : Surat Keterangan Bimbingan Skripsi

	<b>UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JAKARTA</b> <b>FAKULTAS AGAMA ISLAM</b> STATUS : BERAKREDITASI Kampus FAI-UMJ, Jln. KH. Ahmad Dahlan Ciputat, Jakarta Selatan Telepon/Fax (021) 7441887, Homepage : <a href="http://fai.umj.ac.id/">http://fai.umj.ac.id/</a> E-mail : <a href="mailto:faiumj@gmail.com">faiumj@gmail.com</a> . Kode Pos 15419
---	---

---

Nomor : 30/F.6-UMJ/III/2021	Jakarta, 20 Rajab 1442 H
Lamp : 1 (satu) bundel	4 Maret 2021 M
Hal : Bimbingan Skripsi Mahasiswa	

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

*Assalamu'alaikum W.W.*


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

Nama	: FADHIL JAUHAR AL MAHDY
Nomor Pokok	: 2017570083
Program Studi	: Manajemen Perbankan Syariah
Jenjang	: Strata Satu (S1)
Judul	: <i>Peningkatan Kompetensi Human Capital Bank Syariah Indonesia (BRI Syariah Kantor Cabang Pamulang)</i>

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

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

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



Wakil Dekan I,  
*[Signature]*  
Dr. Suharsiwi, M.Pd.

Tembusan:

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

Lampiran 2 : Lembar Konsultasi Pembimbing



**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 : FADHIL JAUHAR AL MAHDY  
 No. Pokok : 2017570083  
 Judul Skripsi : *Peningkatan Kompetensi Human Capital Bank Syariah Indonesia (BRI Syariah Kantor Cabang Pamulang)*  
 Pembimbing : Ibu Dr. Hasanah, M.M.  
 Tgl. Berakhir : 4 Maret s.d. 4 September 2021


No.	Tanggal	Topik Permasalahan	Saran-saran	Paraf Pembimbing
1.	15 Maret 2021	Koreksi - Bab I - II	Perbaiki koreksian -	Hs Hs
2.	23 Maret 2021	Koreksi - Bab II		Hs
3.	25 April 21	Revisi - Bab III		Hs
4.	28 Mei 21	lanjut Bab IV - V		Hs
5.	27 Agustus 21	Konsultasi wawancara.		Hs
6.	17 Jan 22	Koreksi hasil wawancara		Hs
7.	19 Jan 22	Cek Skripsi		Hs



No.	Tanggal	Topik Permasalahan	Saran-saran	Paraf Pembimbing
8.	20-1-2022.	Selesai	Skripsi, siap diujikan	h.

- 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.

Lampiran 3 : Surat Permohonan Riset

	<b>UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JAKARTA</b>
	<b>FAKULTAS AGAMA ISLAM</b>
	STATUS : BERAKREDITASI
	Kampus FAI-UMJ, Jln. KH. Ahmad Dahlan Ciputat, Jakarta Selatan Telepon/Fax (021) 7441887, Homepage : <a href="http://fai.umj.ac.id/">http://fai.umj.ac.id/</a> E-mail : <a href="mailto:faiumj@gmail.com">faiumj@gmail.com</a> . Kode Pos 15419

---

Nomor : <sup>48</sup> /F.6.-UMJ/X/2021	Jakarta, 1 Rabiul Awal 1443 H
Hal : Permohonan Riset/Penelitian	7 Oktober 2021 M

Kepada Yth.  
Pimpinan Bank Syariah Indonesia  
Graha Mandiri, Jl. Imam Bonjol No.61 RT.8/RW.4  
Menteng, Kec. Menteng, Kota Jakarta Pusat

*Assalamu'alaikum W. W.*

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


Nama	: FADHIL JAUHAR AL MAHDI
Nomor Pokok	: 2017570083
Tempat Tgl/Lahir	: Tangerang, 7 Agustus 1999
Program Studi	: Manajemen Perbankan Syariah
Jenjang	: Strata Satu (SI)
No. HP	: 081284817952

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 Strategi Peningkatan Kompetensi Human Capital Bank Syariah Indonesia”*

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

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

a.n. Dekan,  
Wakil Dekan I,  
  
Suharsiwi, M.Pd.



Tembusan:  
1. Yth. Dekan (Sebagai Laporan)

## **PEDOMAN WAWANCARA**

- a. Apa yang menjadi pertimbangan dalam melaksanakan proses peningkatan kompetensi Human Capital Bank Syariah Indonesia?  
Pertimbangan dalam proses peningkatan kompetensi antara lain :  
Visi Misi Bank BSI  
Arah dan strategi Bank BSI baik dalam jangka pendek maupun jangka Panjang  
Profil kompetensi posisi yang ada di BSI  
Kebutuhan//gap kompetensi pegawai  
Ketentuan regulator (BI/OJK) terkait pelatihan/seryifikasi yang diwajibkan untuk posisi/level tertentu.  
Perubahan/dinamika lingkungan yang berpengaruh terhadap bisnis BSI dan mempengaruhi kebutuhan kompetensi pegawai BSI
  
- b. Apa saja perencanaan yang sudah disiapkan bank syariah Indonesia dalam melakukan peningkatan kompetensi Human Capital nya ?  
Jawab :  
Perencanaan dalam upaya peningkatan kompetensi HC dilakukan dengan melalui penyusunan Career dan Development Roadmap for Talent
  
- c. Apakah kegiatan untuk meningkatkan kompetensi human capital Bank Syariah Indonesia ini sudah dijadwalkan setiap tahun nya ?  
Pengembangan kompetensi Dijadwalkan secara rutin setiap tahun secara terencana

- d. Bagaimana mekanisme proses dalam meningkatkan kompetensi human capital Bank Syariah Indonesia ?

Dalam proses pengembangan kompetensi pegawai di BSI dilakukan dalam 4 jenis sbb :

Educate (Coursework And Training): yaitu pengembangan kompetensi yang dilakukan melalui pelatihan/sertifikasi secara klasikal (online/offline) seperti pelatihan, workshop, sertifikasi, seminar, business case dll

Engage (Learning Through Others) :yaitu pengembangan kompetensi yg dilakukan melalui orang lain, seperti coaching dan mentoring

Expose (Learning from Others) : Pembelajaran konsep learning by doing yaitu pengembangan kompetensi yg dilakukan dari orang lain, seperti program magang, benchmark, Community of Expertise dan sejenisnya

Experience (Challenging Assignments) :yaitu program pengembangan melalui penempatan pada posisi, penugasan pada project, penugasan sementara dan sejenisny

- e. Strategi apa saja yang digunakan oleh Bank Syariah Indonesia dalam mengimplementasikan program Pengembangan Human Capital ?

Proses pengembangan melibatkan banyak stake holder seperti atasan, BSI university, pihak ketiga dll

Dalam program pengembangan setahun focus pada kompetensi tertentu (missal hanya 2-3 kompetensi saja untuk setiap pegawai) agar lebih efektif). Setiap pegawai memiliki kebutuhan pengembangan kompetensi yg berbeda beda.

- f. Apakah Strategi yang dimaksud cukup efektif ?

Efektif karena dalam satu periode development focus ke beberapa kompetensi saja.

- g. Apakah ada tim pelatih khusus pelaksanaan pelatihan dalam rangka pengembangan Human Capital di PT. Bank Syariah Indonesia?

Di BSI ada fasilitator dari internal atau eksternal. Fasilitator internal jika kompetensi yang dikembangkan terdapat expert yang ada di internal terutama terkait hal hal internal BSI seperti budaya kerja, product knowledge, proses bisnis, HC dll

- h. Berapa waktu yang dibutuhkan untuk kegiatan pelatihan, pendidikan, dan pembinaan ?

Proses pengembangan dilakukan secara terus menerus, namun dalam satu tahun lebih focus ke beberapa kompetensi saja agar efektifitas development tetap terjaga.

- i. Apakah Setiap kegiatan yang berkaitan dengan peningkatan Human Capital dilakukan Evaluasi ?

Setiap kegiatan pengembangan kompetensi dilakukan evaluasi.

- j. Bagaimana bentuk evaluasi kegiatan yang dilakukan oleh PT. Bank Syariah Indonesia?

Secara umum untuk efektifitas pelatihan memakai model evaluasi Kirk Patrick yaitu :

Level satu : evaluasi sarana dan prasaran pelatihan

Level dua : evaluasi peningkatan pengetahuan melalui pre dan post test

Level tiga : evaluasi terkait perubahan perilaku setelah ikut pelatihan (setelah minimal 3 bulan)

Level empat : evaluasi terkait peningkatan produktifitas setelah ikut pelatihan

Level lima : evaluasi Return on Investment (ROI) dari pelatihan yang telah dilakukan

k. Faktor apa saja yang menghambat dalam program Peningkatan kompetensi Human Capital di PT. Bank Syariah Indonesia?

Faktor-faktor yang mungkin menghambat :

Ketersediaan fasilitator internal maupun eksternal

Waktu untuk pelatihan/pengembangan yang harus disesuaikan dengan peserta maupun fasilitator ataupun coach / mentor nya

Penjadwalan pelatihan/pengembangan/sertifikasi

l. Apa saja kekurangan dan kelebihan kegiatan peningkatan kompetensi HC Bank syariah Indonesia ?

Kelebihan :

Anggaran pengembangan kompetensi yang cukup memadai

Dukungan penuh dari manajemen

Ketersediaan sarana dan prasarana untuk pengembangan

Tersedianya berbagai metode pengembangan kompetensi

Kesiapan pegawai untuk mengikuti kegiatan pengembangan kompetensi

Sudah memiliki BSI Corporate University yang fungsinya focus di pengembangan pegawai

Kekurangan ;

Keterbatasan ketersediaan fasilitator yang banyak dalam satu waktu pengembangan/pelatihan

Masih baru saja proses merger sehingga di beberapa aspek masih dinamis berubah (belum settle)

m. Apakah ada dampak dari kegiatan peningkatan kompetensi Human Capital terhadap pelayanan Bank Syariah ?

Pelayanan dan produktifitas *Human Capital* yang meningkat

- n. Strategi apa yang dilakukan dalam pelaksanaan pengembangan Human Capital Bank Syariah

Pengembangan Talent :

#### 1. OWN BY THE BANK

High Potential talent adalah milik bank dan pengembangannya merupakan tanggungjawab bersama Employee Manager, Employee Manager Manager , Perusahaan yang diwakilkan oleh HC & Pegawai

#### 2. CONTINOUS DEVELOPMENTPLAN

Pengembangan talent menerapkan multi-years development program yang berjenjang dan berkesinambungan

#### 3. INDIVIDUALIZED

Talent memiliki keunikan masing-masing sehingga pengembangan disusun menyesuaikan strength, aspirasi, dan areas for development

#### 4. STRETCHED

Pengembangan talent dilakukan untuk memaksimalkan potensi yang dimiliki pegawai tersebut

#### 5. ACCELERATED

High mobility exposure diberikanc bagi talent untuk percepatan technical dan leadership capability

- o. Alasan dan tujuan pelaksanaan pengembangan / Peningkatan Kompetensi HC

Karena HC adalah asset perusahaan, apabila dikelola dengan baik akan meningkatkan engagement nya dan pada akhirnya pegawai yg memiliki engagement yg tinggi akan meningkatkan produktifitas

p. Pelaksanaan analisis kebutuhan pengembangan Human Capital

Berdasar Learning Need Analysis yang dilakukan tiap tahun untuk setiap unit dan setiap individu

q. Pemilihan metode pengembangan Human Capital

Disesuaikan dengan kebutuhan pengembangan kompetensi tiap pegawai dan metode yang paling sesuai untuk pengembangan kompetensi tersebut

Penyelenggaraan pengembangan Human Capital dilakukan oleh

- BSI University
- Para Atasan dan Atasan Langsung
- Pegawai sendiri
- Pihak Ketiga

r. Penilaian kinerja Human Capital

Penilaian kinerja dilakukan tiap tahun berdasar pencapaian KPI dan penilaian kompetensi pegawai

s. Kendala dan pemecahan masalah pelaksanaan peningkatan kompetensi Human Capital

Keterbatasan anggaran, maka dilakukan bertahap dan berdasarkan prioritas pengembangan kompetensi dan pegawai yang mana yg harus didevelop terlebih dahulu

Waktu pelaksanaan, harus menyesuaikan jadwal pengembangan kompetensi dengan aktifitas bisnis dan aktifitas pegawai

Metodologi pengembangan, harus betul betul disesuaikan antara kompetensi yang akan dikembangkan dan metode pembelajaran yang paling sesuai.



**CURRICULUM VITAE**  
**DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

Daftar riwayat hidup :

1. Nama Lengkap : Fadhil Jauhar Al Mahdy
2. NIM : 2017570083
3. Fakultas : Agama Islam
4. TTL : Tangerang, 7 Agustus 1999
5. Jenis Kelamin : Laki-Laki
6. Alamat : Jalan Flamboyan 2, Blok AA 9 Nomor 17-16A. Reni  
Jaya Baru. Pamulang Barat. Pamulang. Tangerang  
Selatan. Banten
7. Riwayat Pendidikan :
  - a. SD Muhammadiyah 12 Pamulang (2005 - 2011)
  - b. SMP Islam Al-Azhar 25 Pamulang (2011 - 2014)
  - c. SMA Muhammadiyah 25 Pamulang (2014 - 2017)
  - d. Program Studi Perbankan Syariah (2017 - 2022)  
Fakultas Agama Islam  
Universitas Muhammadiyah Jakarta

## PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN

### 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	
ب □	A	با □	â
ب □	I	بي	î
ب □	U	بو	û

4. Diftong		5. Pembauran	
و - - =	Au	ال =	al- ...
ي -- =	Ai	الش =	al-sy ...
		وال =	wa al-...