

**UPAYA PENINGKATAN KOMPETENSI MSDM  
UNTUK MENINGKATKAN PRODUK BANK SYARIAH  
(Studi Kasus pada Bank Jatim Syariah Kantor Cabang Madiun)**

**S K R I P S I**



Oleh :

**Regita Restu Dewanti**

NIM : 210816015

Pembimbing :

**Dr. H. Luthfi Hadi Aminuddin, M.Ag.**

NIP : 197207142000031005

**JURUSAN PERBANKAN SYARIAH  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO**

**2 0 2 0**

## ABSTRAK

Dewanti, Regita Restu. 2020. *Upaya Peningkatan Kompetensi MSDM untuk Meningkatkan Produk Bank Syariah (Studi Kasus pada Bank Jatim Syariah Kantor Cabang Madiun)*, Jurusan Perbankan Syariah, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam, Program Studi Perbankan Syariah, Institut Agama Islam Negeri Ponorogo.

Kata kunci: keahlian Sumber Daya Manusia (SDM), Barang atau Jasa lembaga keuangan syariah.

Dengan pesatnya perbankan syariah (bank umum syariah, unit usaha syariah atau bank pembiayaan rakyat syariah) menuntut adanya manajemen SDM (Sumber Daya Manusia) yang baik dari BJS Cabang Madiun supaya dapat bersaing dengan perbankan syariah yang lain. SDM berkualitas yang dibutuhkan oleh bank syariah adalah SDM yang secara keilmuan paham tentang konsep bank syariah dan ekonomi syariah, dan secara psikologis dia memiliki semangat keislaman yang tinggi. Sehingga dalam beraktivitas sehari-hari dia tidak ada rasa memiliki (*sense of belonging*) dan rasa tanggung jawab (*sense of responsibility*) terhadap kemajuan bank syariah. Dan sebaliknya SDM yang hanya memiliki semangat ke-Islaman yang tinggi tetapi tidak memiliki ilmu tentang bank syariah atau ekonomi syariah, dia bagaikan orang yang berjalan tanpa arah. Sampai saat ini masih jarang praktisi perbankan syariah yang memiliki kedua hal tersebut. Sehingga bank syariah harus mulai berfikir untuk mengembangkan SDM yang dimiliki agar seimbang kemampuannya dalam ilmu bank syariah dan secara psikologis juga mampu membangun semangat ke-Islaman dalam dirinya. Karena perbedaan teori dengan kejadian yang ada, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang upaya peningkatan kompetensi MSDM untuk meningkatkan produk Bank Syariah.

Jenis penelitian yang digunakan ini adalah penelitian kualitatif yaitu dengan pendekatan studi kasus. Metode pengumpulan data melalui wawancara dan dokumentasi untuk mendapatkan data tentang upaya Bank Jatim Syariah Cabang Madiun meningkatkan kompetensi MSDM untuk meningkatkan produk serta dampak penerapan MSDM di Bank Jatim Syariah Cabang Madiun, setelah data terkumpul maka peneliti menganalisisnya dengan analisis data menggunakan metode analisis deskriptif.

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa: 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; menjaga kepuasan nasabah; serta penerapan budaya kerja. Sedangkan dampak penerapan MSDM di Bank Jatim Syariah Cabang Madiun pada karyawan adalah meningkatnya kerja sama tim dan produktivitas karyawan. Sedangkan dampak bagi perusahaan adalah kinerja perusahaan lebih efektif dan efisien.



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
Jl. Puspita Jaya desa Pintu Jenangan Ponorogo

**LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN SKRIPSI**

Yang bertanda tangan di bawah ini menerangkan bahwa skripsi atas nama:


No.	Nama	NIM	Jurusan	Judul Skripsi
1.	Regita Restu Dewanti	210816015	Perbankan Syariah	UPAYA PENINGKATAN KOMPETENSI MSDM UNTUK MENINGKATKAN PRODUK BANK SYARIAH (Studi Kasus pada Bank Jatim Syariah Kantor Cabang Madiun)


Telah selesai melaksanakan bimbingan, dan selanjutnya disetujui untuk diujikan pada ujian skripsi

Ponorogo, 21 Oktober 2020

Mengetahui  
Ketua Jurusan Perbankan Syariah

Menyetujui,  
Dosen Pembimbing

  
Agung Eko Purwana, SE, MSI.  
NIP. 197109232000031002

  
Dr. H. Lutfi Hadi Aminuddin, M.Ag.  
NIP. 197207142000031005



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
Jl. Puspita Jaya desa Pintu Jenangan Ponorogo

### LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

NASKAH SKRIPSI BERIKUT INI:

Judul : UPAYA PENINGKATAN KOMPETENSI MSDM UNTUK  
MENINGKATKAN PRODUK BANK SYARIAH  
(Studi Kasus pada Bank Jatim Syariah Kantor Cabang Madiun)  
Nama : Regita Restu Dewanti  
NIM : 210816015  
Jurusan : Perbankan Syariah

Telah diujikan dalam sidang Ujian Skripsi oleh Dewan Penguji Fakultas Ekonomi dan  
Bisnis Islam IAIN Ponorogo dan dapat diterima sebagai salah satu syarat memperoleh  
gelar sarjana dalam bidang Perbankan Syariah.

### DEWAN PENGUJI:

Ketua Sidang  
Ridho Rokamah, S.Ag., MSI  
NIP. 197412111999032002

Penguji I  
Dr. Aji Damanuri, M.E.I  
NIP. 197506022002121003

Penguji II  
Dr. H. Luthfi Hadi Aminuddin, M.Ag.  
NIP. 197207142000031005

(*Ridho Rokamah*)  
(*Aji Damanuri*)  
(*Luthfi Hadi Aminuddin*)

Ponorogo, Oktober 2020

Mengesahkan  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam



*Luthfi Hadi Aminuddin*  
Dr. H. Luthfi Hadi Aminuddin, M.Ag.  
NIP. 197207142000031005

## SURAT PERSETUJUAN PUBLIKASI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Regita Restu Dewanti  
Nim : 210816015  
Jurusan : Perbankan Syariah  
Fakultas : Ekonomi Dan Bisnis Islam  
Judul : Upaya Peningkatan Kompetensi MSDM Untuk Meningkatkan  
Produk Bank Syariah Studi Kasus Bank Jatim Syariah Cabang  
Madiun

Menyatakan bahwa naskah skripsi ini telah diperiksa oleh dosen pembimbing. Selanjutnya saya bersedia naskah tersebut dipublikasikan oleh perpustakaan IAIN Ponorogo yang dapat diakses melalui **[etheses.iainponorogo.ac.id](http://etheses.iainponorogo.ac.id)**. adapun isi dari keseluruhan penulisan tersebut sepenuhnya menjadi tanggung jawab dari penulis.

Demikian pernyataan saya untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Ponorogo, 06 November 2020

Yang membuat pernyataan



**Regita Restu Dewanti**  
NIM: 210816015

## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Regita Restu Dewanti

NIM : 210816015

Jurusan : Perbankan Syariah

Menyatakan bahwa skripsi yang berjudul:

**UPAYA PENINGKATAN KOMPETENSI MSDM  
UNTUK MENINGKATKAN PRODUK BANK SYARIAH  
(Studi Kasus pada Bank Jatim Syariah Kantor Cabang Madiun)**

Secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali bagian tertentu yang dirujuk sumbernya.

Ponorogo, 06 November 2020

Pembuat Pernyataan



**Regita Restu Dewanti**

NIM : 210816015



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Bank syariah (*Islamic bank*) adalah bank yang melaksanakan kegiatan usaha berdasarkan prinsip Syariah, yaitu aturan perjanjian berdasarkan hukum Islam antara bank dan pihak lain untuk penyimpanan dana dan atau pembiayaan kegiatan usaha, atau kegiatan lainnya yang dinyatakan sesuai dengan Syariah.<sup>1</sup> Perbedaan utama antara bank syariah dengan bank konvensional terletak pada landasan operasional yang digunakan. Bank konvensional beroperasi berlandaskan bunga, sedangkan bank syariah beroperasi berlandaskan bagi hasil, ditambah dengan jual beli dan sewa. Hal ini didasarkan pada keyakinan bahwa bunga mengandung unsur riba yang dilarang oleh agama Islam.

Bank syariah pertama kali muncul pada tahun 1963 sebagai *pilot project* dalam bentuk bank tabungan pedesaan di kota kecil Mit Ghamr, Mesir. Percobaan berikutnya terjadi di Pakistan pada tahun 1965 dalam bentuk bank koperasi. Setelah itu, gerakan bank syariah mulai hidup kembali pada pertengahan tahun 1970-an. Berdirinya *Islamic Development Bank* pada 20 Oktober 1975, yang merupakan lembaga keuangan internasional Islam multilateral, mengawali periode ini dengan memicu bermunculannya bank syariah penuh di berbagai negara, seperti Dubai Islamic Bank di Dubai

---

<sup>1</sup> Acarya dan Diana Yumanita, *Bank Syariah: Gambaran Umum* (Jakarta: Pusat Pendidikan dan Studi Kebanksentralan (PPSK), 2005), 1.

(Maret 1975), Faisal Islamic Bank di Mesir dan Sudan (1977), dan Kuwait Finance House di Kuwait (1977). Di Indonesia, bank syariah telah muncul semenjak awal 1990-an dengan berdirinya Bank Muamalat Indonesia.<sup>2</sup> Saat ini (Januari 2020) di Indonesia sudah ada 14 bank umum syariah dan 20 bank konvensional yang memiliki UUS (Unit Usaha Syariah).<sup>3</sup>

Salah satu bank konvensional yang memiliki UUS adalah Bank Jatim yang memiliki 7 Kantor Cabang Syariah di Surabaya, Malang, Kediri, Gresik, Jember, Sidoarjo, Madiun, 8 Kantor Cabang Pembantu Syariah di Surabaya Barat (Wiyung), Surabaya Utara (Ampel), Surabaya Timur (MERR), Sampang, Genteng- Banyuwangi, Lamongan, Probolinggo, Blitar, 7 Payment Point Syariah di RS Ahmad Dahlan Kediri, YPI Al-Huda Kediri, Muhammadiyah Kapasan Surabaya, Muhammadiyah Genteng Surabaya, Universitas Muhammadiyah Gresik, Poltekcom Malang, Ponpes Maskumambang Gresik, serta 191 Kantor Layanan Syariah (KLS) yang berada di 39 Kantor Cabang dan 152 Kantor Cabang Pembantu Konvensional, yang memberikan pilihan produk bagi nasabah yang sesuai dengan prinsip-prinsip syariah.<sup>4</sup> Hal ini menunjukkan perkembangan yang baik dari UUS Bank Jatim.

Bank Jatim Syariah (BJS) Cabang Madiun didirikan dan resmi beroperasi pada tanggal 26 Februari 2014, beralamatkan di Jalan Cokroaminoto No.128, Kejuron, Taman, Kota Madiun, Jawa Timur. Saat ini

---

<sup>2</sup> Ibid, 2.

<sup>3</sup> Statistik Perbankan Syariah Edisi Januari 2020, 4.

<sup>4</sup> Unit Usaha Syariah Bank Jatim dalam [https://bankjatim.co.id/files/gcg/ar\\_2017/unit\\_usaha\\_syariah.pdf](https://bankjatim.co.id/files/gcg/ar_2017/unit_usaha_syariah.pdf), (diakses pada tanggal 25 September 2020).



BJS Cabang Madiun sudah memiliki 2 *office channeling* Syariah yaitu di Kota Madiun (Jl. Jawa No. 43) dan di Caruban (Jl. Panglima Sudirman No. 179).<sup>5</sup> Dengan pesatnya perbankan syariah (bank umum syariah, unit usaha syariah atau bank pembiayaan rakyat syariah) menuntut adanya manajemen SDM (Sumber Daya Manusia) yang baik dari BJS Cabang Madiun supaya dapat bersaing dengan perbankan syariah yang lain.

Pengelolaan SDM menjadi bagian yang sangat penting dari tugas manajemen organisasi. Seberapa baik SDM dikelola akan menentukan kesuksesan organisasi di masa akan datang. Sebaliknya, jika SDM tidak dikelola dengan baik, efektivitas tidak akan tercapai. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu unsur yang paling vital bagi organisasi. Hal ini terjadi karena pertama, SDM sangat mempengaruhi efisiensi dan efektivitas organisasi, SDM merancang dan memproduksi barang dan jasa, mengawasi kualitas, memasarkan produk, mengalokasikan sumber daya financial, serta menentukan seluruh tujuan dan strategi organisasi. kedua, SDM merupakan pengeluaran utama organisasi dalam menjalankan bisnis. Karena pentingnya manajemen SDM ini, bila diabaikan, organisasi tidak akan berhasil mencapai tujuan dan sasaran perusahaan.<sup>6</sup>

Fungsi manajemen sumber daya manusia pada umumnya meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan,

---

<sup>5</sup> Mas Dicky, *Wawancara*, 18 Februari 2020.

<sup>6</sup> Rozalinda, "Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia: Implementasi pada Industri Perbankan Syariah", *Al Masraf (Jurnal Lembaga Keuangan dan Perbankan)*, Volume 1 No 1 (Januari-Juni 2016), 109.

dan pemberhentian.<sup>7</sup> Penerapan fungsi-fungsi tersebut pada perbankan syariah akan membutuhkan penyesuaian atau modifikasi dalam hal ke”syariah” an. Hal ini dikarenakan pola bank syariah dan bank konvensional berbeda sehingga SDM yang dibutuhkan juga berbeda. Karakter SDM bank syariah berbeda dengan konvensional sehingga perlu diterapkan pola pengembangan sumber daya manusia yang bisa mengembangkan bank syariah sesuai dengan spiritnya. Oleh karena itu pada perbankan syariah perlu diterapkan manajemen sumber daya manusia yang sesuai dengan prinsip syariah.

Bank Jatim Syariah Cabang Madiun sebagai bagian dari lembaga keuangan syariah tentunya membutuhkan manajemen sumber daya manusia yang berintegritas tinggi, profesional dalam setiap bidang yang diampunya, serta memahami nilai-nilai moral dalam aplikasi syariah (sumber daya yang insani). Disamping itu persaingan ekonomi yang semakin luas mengharuskan suatu bank syariah memiliki manajemen sumber daya manusia yang dapat mengatur dan melakukan perencanaan dengan baik, sehingga tercapai tujuan perusahaan tersebut.

Berdasarkan latar belakang permasalahan tersebut peneliti ingin mengetahui bagaimana upaya manajemen SDM untuk meningkatkan kompetensi di Bank Jatim Syariah Cabang Madiun serta kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan manajemen SDM tersebut. SDM merupakan suatu cara yang digunakan oleh manajemen di bidang sumber daya

---

<sup>7</sup> Malayu S. P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Revisi), (Jakarta: Bumi Aksara, 2016), 21.

manusia dalam suatu instansi yang dinamakan bank untuk mengelola sumber daya manusianya sehingga tercipta karyawan yang kompeten di bidangnya. Bank adalah instansi yang banyak mendapatkan sorotan dari masyarakat terutama karena instansi ini memegang peranan penting dalam masyarakat dan memberikan pelayanan kepada masyarakat secara luas. Instansi yang memberikan pelayanan kepada masyarakat memang biasanya menjadi sorotan masyarakat karena mereka berhubungan langsung dengan masyarakat.

Cara Bank Jatim Syariah Madiun menerapkan upaya peningkatan MSDM dan meningkatkan Kompetensi MSDM Bank Jatim Syariah Madiun menerapkan budaya kerja, memilih karyawan terbaik pada saat rekrutment, menerapkan pendidikan untuk karyawan, mempromosikan jabatan karyawan yang berprestasi, dan memberikan pelayanan yang terbaik untuk nasabah. Dan cara ini sudah sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Veitzal Jauvani Segala. Penerapan MSDM berjalan baik dan menjadikan Bank Jatim Syariah Cabang Madiun menjadi lebih berkembang dan bisa bersaing dengan bank lain, namun Bank Jatim Syariah Cabang Madiun terkendala pada system teknologi dikarenakan waktu yang digunakan dalam pendidikan staf bagian IT kurang sehingga Staf IT kurang memahami dan menguasai tentang teknologi yang ada di Bank Jatim Syariah Cabang Madiun.

Seperti halnya dampak setelah diterapkan MSDM pada Bank Jatim Syariah Cabang Madiun berdampak pada perusahaan

antara lain memiliki tenaga kerja yang ahli dan terampil tenaga kerja yang memiliki keahlian dalam bidang tertentu seperti IT, meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja contohnya mempercepat sistem kerja karyawan dan meminimalisir pengeluaran perusahaan dan diharapkan pemasukan yang lebih besar daripada pengeluaran, meningkatkan produktifitas kerja mengoptimalkan kerja karyawan dengan disediakannya fasilitas yang mendukung merayakan keberhasilan karyawan dan memberi penghargaan untuk karyawan, meningkatkan mutu pada saat ini Bank Jatim Syariah Madiun meningkatkan mutu pelayanan dan dalam hal Mobile Banking, meningkatkan profit bagi perusahaan cara Bank Jatim Syariah Madiun dalam meningkatkan profit dengan memperluas jaringan nasabah mencari target konsumen baru meningkatkan mutu produk dan pelayanan.

Dalam penelitian ini peneliti mengetahui jika di Bank Jatim Syariah Cabang Madiun dalam melakukan pendidikan tidak dijadikan satu antara staf satu dengan staf yang lain tetapi dibagi-bagi seperti job/tehnical training jenis penlatihan ini lebih berfokus pada job atau bagian-bagian pada perusahaan sehingga karyawan lebih bias berfokus pada bagiannya, yang kedua ada *Interpersonal and Problem Solving Training* pelatihan ini lebih berpusat bagaimana cara karyawan dalam memecahkan suatu masalah masalah, yang ketiga ada pelatihan untuk mengembangkan dan

melatih inovasi dalam diri karyawan untuk membantu operasional perusahaan, selain itu juga ada pelatihan dan pengembangan karyawan soal agama sehingga perusahaan juga baik dalam agama tidak hanya tentang duniawi Selain pelatihan dan pengembangan yang bersifat religius, perusahaan selalu memberikan motivasi dan dorongan kepada karyawan untuk senantiasa meningkatkan kualitas diri dengan baik. Dalam hal ini peneliti meneliti dikarenakan Bank Jatim Syariah Madiun sangat baik dalam pengembangan MSDM namun ada kendala pada staf IT. Peneliti ingin mengetahui bagaimana upaya Bank Jatim Syariah Madiun dalam meningkatkan kompetensi MSDM dalam Produk Bank dan apa saja dampak penerapan MSDM.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang masalah yang telah dipaparkan di atas, maka peneliti dapat merumuskan pokok permasalahan dalam penelitian ini, yaitu:

1. Bagaimana upaya Bank Jatim Syariah Cabang Madiun meningkatkan kompetensi MSDM untuk meningkatkan produk Bank Jatim Syariah Cabang Madiun?
2. Bagaimana dampak penerapan MSDM karyawan di Bank Jatim Syariah Cabang Madiun?

### **C. Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui dan menganalisis upaya Bank Jatim Syariah Cabang Madiun meningkatkan kompetensi MSDM untuk meningkatkan produk Bank Jatim Syariah Cabang Madiun.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis dampak penerapan MSDM di Bank Jatim Syariah Cabang Madiun.

### **D. Manfaat Penelitian**

#### **1. Manfaat Teoritis**

Penelitian ini dilakukan untuk memberikan sumbangan pemikiran pengembangan ilmu perbankan syariah pada umumnya, khususnya tentang upaya Bank Jatim Syariah Cabang Madiun meningkatkan kompetensi MSDM untuk meningkatkan produk serta dampak penerapan MSDM di Bank Jatim Syariah Cabang Madiun.

#### **2. Manfaat Praktis**

Hasil dari penulisan penelitian ini dapat memberikan pemahaman mengenai upaya Bank Jatim Syariah Cabang Madiun meningkatkan kompetensi MSDM untuk meningkatkan produk serta dampak penerapan MSDM di Bank Jatim Syariah Cabang Madiun. Oleh karena itu penelitian ini diharapkan sebagai sumber rujukan dan menambah literatur dalam penelitian untuk dijadikan pedoman atau perbandingan dalam melakukan penelitian lebih lanjut serta dapat memberikan referensi untuk para peneliti berikutnya.



## B. Sistematika Pembahasan

Untuk mempermudah dalam pembahasan skripsi, penulis merumuskan sistematika agar menunjukkan penelitian yang baik dan mudah dipahami. Adapun untuk sistematikanya sendiri sebagai berikut:

### BAB I : PENDAHULUAN

Bab satu pendahuluan yang berisi tentang hal-hal mengenai latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika pembahasan.

### BAB II : UPAYA PENINGKATAN KOMPETENSI MSDM UNTUK MENINGKATKAN PRODUK BANK SYARIAH (STUDY KASUS BANK JATIM SYARIAH CABANG MADIUN)

Bab dua ini penulis akan menguraikan landasan teori yang menjadi dasar dalam penulisan ini. Dalam hal ini penulis akan mengemukakan teori tentang upaya meningkatkan kompetensi MSDM untuk meningkatkan produk dan dampak penerapan MSDM di Perbankan Syariah.

### BAB III : METODE PENELITIAN

Bab tiga ini menjelaskan tentang metode penelitian yang digunakan dalam penelitian di Bank Jatim Syariah Cabang Madiun.

### BAB IV : PAPARAN DATA DAN ANALISIS DATA

Bab empat ini berisi tentang paparan data umum, paparan data dan analisis data tentang upaya Bank Jatim Syariah Cabang

Madiun meningkatkan kompetensi MSDM untuk meningkatkan produk serta dampak penerapan MSDM di Bank Jatim Syariah Cabang Madiun.

## BAB V : PENUTUP

Bab terakhir berisi kesimpulan, saran-saran atau rekomendasi. Kesimpulan tersebut menyajikan secara ringkas seluruh penemuan penelitian yang ada hubungannya dengan masalah penelitian.



## BAB II

### Manajemen Sumber Daya Manusia

#### A. Kajian Teori

##### 1. Sumber Daya Manusia

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

Suatu sumber daya yang handal saat ini sangat dibutuhkan oleh suatu perusahaan atau organisasi untuk menghadapi persaingan yang ketat dan sudah mengglobal. Sumber daya manusia merupakan motor penggerak dari sebuah perusahaan, tanpa adanya sumber daya manusia sebuah perusahaan tidak akan maju dan berkembang sesuai dengan yang direncanakan perusahaan atau organisasi. Sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan organisasi. Walaupun didukung dengan sarana dan prasarana serta sumber daya yang berlebih, tetapi tanpa dukungan sumber daya manusia yang handal maka kegiatan organisasi tidak akan terselesaikan dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya<sup>1</sup>.

Sebagai kunci pokok sumber daya manusia akan menentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan organisasi. Menurut Ruki (2003) dalam Sutrisno (2017), tiga sumber daya strategis yang mutlak harus dimiliki oleh suatu perusahaan atau organisasi, yaitu:<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana, 2017), 34.

<sup>2</sup> Ibid., 5.

- 1) *Financial resource*, yaitu sumber daya berbentuk dana/modal finansial yang dimiliki;
- 2) *Human resource*, yaitu sumber daya yang berbentuk dan berasal dari manusia yang secara tepat dapat disebut sebagai modal insani; dan
- 3) *Informational resource*, yaitu sumber daya yang berasal dari berbagai informasi yang diperlukan untuk membuat keputusan strategis ataupun taktis.

Hampir semua pimpinan perusahaan/organisasi mengakui bahwa di antara ketiga sumber daya tersebut, yang paling sulit diperoleh dan dikelola adalah sumber daya manusia (*human resource*). Walaupun didukung dengan sarana dan prasarana serta sumber daya yang berlebih, tetapi tanpa dukungan sumber daya manusia yang handal maka kegiatan organisasi tidak akan terselesaikan dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya. Sebagai kunci pokok, sumber daya manusia akan menentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan organisasi.

Dalam rangka persaingan suatu organisasi/perusahaan harus memiliki sumber daya yang tangguh.<sup>3</sup> Sumber daya

---

<sup>3</sup> Edy Sutrisno, *MSDM*, 6.

yang dibutuhkan untuk menjalankan perusahaan tidak dapat dilihat sebagai bagian yang berdiri sendiri, tetapi harus dilihat sebagai satu kesatuan yang tangguh membentuk suatu sinergi. Semula SDM merupakan terjemahan dari *human resources*, namun ada pula ahli yang menyamakan sumber daya manusia dengan *manpower* (tenaga kerja). Bahkan sebagian orang menyetarakan pengertian sumber daya manusia dengan personal (personalia, kepegawaian dan sebagainya). Sumber daya manusia dapat diartikan sebagai sumber dari kekuatan yang berasal dari manusia-manusia yang dapat didayagunakan oleh organisasi.<sup>4</sup>

Sumber daya manusia ada yang mengartikan sebagai sumber kekuatan yang berasal dari manusia-manusia yang dapat didayagunakan oleh organisasi. Agar menjadi sebuah kekuatan, sumber daya manusia harus ditingkatkan kualitas dan kompetensinya.<sup>5</sup> Maka dari itu sumber daya manusia yang berkompeten di segala bidang sangatlah diperlukan, mengingat makin majunya teknologi di jaman sekarang maka yang diperlukan saat ini adalah sumber daya manusia yang mampu menguasai teknologi dengan cepat, dan responsif terhadap perubahan teknologi.

---

<sup>4</sup> Ibid, 4.

Dalam kondisi tersebut integritas pribadi semakin penting untuk memenangkan persaingan. Agar sebuah perusahaan dapat terus bertahan dan bersaing, dominasi teknologi saja tidak cukup jika tidak ditunjang oleh sumber daya manusia yang handal, sehingga investasi dalam sumber daya ekonomi yang paling berharga, yaitu sumber daya manusia yang berkompeten tidak dapat ditunda lagi. Hal buruk yang biasa terjadi bagi stabilitas ekonomi yaitu angkatan kerja yang tidak siap untuk menghadapi tantangan-tantangan maupun perubahan yang terjadi di sekelilingnya.

#### **b. Sumber Daya Manusia dalam Islam**

Hakikat manusia menurut pandangan islam, tidak bisa dilepas dari hakekat di balik penciptaan manusia ke bumi. Islam telah menjelaskan secara perinci tentang tujuan diciptakannya manusia yang kemudian dikaitkan dengan peran manusia dalam kehidupan. Allah SWT telah menetapkan manusia sebagai khalifah yakni menempatkan manusia sebagai makhluk paling sempurna di antara makhluknya yang ada di muka bumi. Khalifah berarti wakil atau pengganti, pemimpin, pemakmur. Dalam konteks manusia adalah wakil Allah SWT yang memiliki kewajiban moral untuk melaksanakan segala kehendak Allah SWT di muka bumi ini agar bumi tetap dalam kondisi terpelihara dan makmur<sup>6</sup>. Sumber daya

---

<sup>6</sup> Sukarna, *Dasar-dasar Manajemen*, (Bandung : Bandar Maju, 2004), 2



manusia (SDM) merupakan potensi yang terkandung dalam diri manusia untuk mewujudkan perannya sebagai makhluk sosial yang adaptif dan transformatif yang mampu mengelola dirinya sendiri serta seluruh potensinya yang terkandung di alam menuju tercapainya kesejahteraan kehidupan dalam tatanan yang seimbang dan berkelanjutan. Dalam pengertian praktis sehari-hari<sup>7</sup>.

sumber daya manusia lebih dimengerti sebagai bagian integral dari sistem yang membentuk suatu organisasi. Oleh karena itu, dalam bidang<sup>8</sup> kajian psikologi, para praktisi SDM harus mengambil penjurusan industri serta organisasi. Sebagai ilmu, SDM dipelajari dalam Manajemen Sumber Daya Manusia atau (MSDM). Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer, dan pegawai lainnya untuk dapat menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Adapun dasar filosofi ekonomi islam menyatakan bahwa fungsi manusia baik dalam konteks individu maupun anggota masyarakat adalah sebagai khalifah Allah SWT di muka bumi. Inilah konsep pembangunan islam dari konsep-konsep lainnya, dengan mendudukan peran manusia pada tempat yang tinggi dan terhormat, tetapi sangat bertanggung jawab. Manusia adalah wakil allah di

---

<sup>7</sup> Ibid., 43

<sup>8</sup> Ibid.7

muka bumi untuk memakmurkan bumi dan bertanggung jawab kepada Allah tentang pengelolaan sumber daya yang diamanahkan kepadanya.<sup>9</sup>

#### **b. Sumber Daya Manusia dalam Manajemen Syariah**

Manajemen syariah adalah suatu pengelolaan untuk memperoleh hasil optimal yang bermuara pada pencarian keridhaan Allah. Seleksi calon karyawan merupakan persoalan krusial dalam sebuah perusahaan. Hal ini pernah diisyaratkan oleh Rasulullah SAW dalam hadist yang diriwayatkan Imam Bukhari (Shahih Bukhari) dari Abu Hurairah. Rasulullah bersabda: “ketika engkau menyalahkan amanah, maka tunggulah kehancuran. Dikatakan hai Rasulullah, apa yang membuatnya sia-sia? Rasulullah SAW. bersabda, “ketika suatu perkara diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya, maka tunggulah kehancuran”.<sup>10</sup>

## **2. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)**

### **a. Pengertian MSDM**

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.<sup>11</sup>

Sedangkan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan sumber

<sup>9</sup> Nurul Huda Dkk, *Ekonomi Pembangunan Islam* (Jakarta: Kencana, 2015), 182.

<sup>10</sup> Sukarna, *Dasar-dasar Manajemen*, 34.

<sup>11</sup> Malayu S. P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2016), 9-10.

kekuatan yang berasal dari manusia-manusia yang dapat didayagunakan oleh organisasi.<sup>12</sup> Berdasarkan pengertian tersebut dapat dirumuskan bahwa MSDM adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari pemanfaatan atau pengelolaan sumber daya manusia secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Untuk mewujudkan pengelolaan sumber daya manusia secara efektif dan efisien maka dibutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan mengelolanya.

MSDM juga didefinisikan sebagai ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Perusahaan bertujuan mendapatkan rentabilitas laba yang lebih besar dari prosentase tingkat bunga bank; karyawan bertujuan mendapatkan kepuasan dari pekerjaannya; masyarakat bertujuan memperoleh barang atau jasa yang baik dengan harga yang wajar dan selalu tersedia di pasar; sedangkan pemerintah selalu berharap mendapatkan pajak.<sup>13</sup>

Dalam perbankan syariah dikenal istilah Manajemen Sumber Daya Insani. Menurut Trimulato, Manajemen Sumber Daya Insani (MSDI) adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian tenaga kerja, pengembangan, kompensasi,

---

<sup>12</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana, 2017), 4.

<sup>13</sup> Malayu S. P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2016), 10.

integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya insani untuk mencapai sasaran individu, organisasi, masyarakat dan bangsa.<sup>14</sup> Dalam MSDM lebih menekankan istilah insani dibandingkan manusia. Hal ini menunjukkan adanya penerapan hukum-hukum Islam (syariah) dalam manajemen sumber daya manusia (insani).

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

Secara organisasional tujuan MSDM adalah meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi sehingga tercapai tujuan perusahaan.<sup>15</sup> Menurut Priyono dan Marnis, untuk meningkatkan produktivitas suatu organisasi, maka dibutuhkan praktek MSDM yang unik, di antaranya:

- 1) Organisasi imembatasi peran SDM menurut tingkat partisipasinya didalam pembuatan keputusan bisnis yang mengimplementasikan strategi bisnis
- 2) Organisasi memfokuskan penggunaan sumber daya yang tersedia dicurahkan pada fungsi-fungsi SDM dalam mengatasi setiap masalah sebelum menambah program baru atau mencari sumber daya tambahan
- 3) Staf SDM organisasi berinisiatif untuk membuat program dan berkomunikasi dengan manajemen lini;

---

<sup>14</sup> Trimulato, "Manajemen Sumber Daya Manusia Islam Bagi SDM di Bank Syariah" dalam *Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah*, Vol. 5 No. 2 (Desember 2018), 250.

<sup>15</sup> Burhanuddin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah* (Jakarta:PT RajaGrafindo Persada, 2015), 35-37.

- 4) Manajemen lini berbagi tanggung jawab untuk seluruh program SDM
- 5) Staf perusahaan berbagi tanggung jawab untuk perumusan kebijakan SDM dan administrasi program pada seluruh tingkatan organisasional.<sup>16</sup>

Sedangkan tujuan MSDI menurut Trimulato adalah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial.<sup>17</sup> Berdasarkan tujuan tersebut, maka dalam MSDM sumber daya manusia dituntut untuk lebih aktif (produktif) dan bertanggung jawab atas harta tuannya dan ia juga akan dimintai pertanggungjawabannya. Sungguh setiap kalian adalah pemimpin dan setiap kalian akan dimintai pertanggung jawabannya.<sup>18</sup>

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

Untuk mencapai tujuannya, departemen sumber daya manusia membantu para manajer dalam merekrut, melatih, mengembangkan, mengevaluasi, memelihara dan mempertahankan para karyawan yang berkualitas. Aktivitas manajemen sumber daya manusia adalah kegiatan untuk menyediakan dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif dan berkualitas, di antaranya:

- 1) Perencanaan Sumber Daya Manusia

---

<sup>16</sup> Priyono dan Marnis, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2008), 10

<sup>17</sup> Trimulato, "Manajemen Sumber Daya Manusia Islam Bagi SDM di Bank Syariah" dalam *Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah*, Vol. 5 No. 2 (Desember 2018), 250.

<sup>18</sup> HR. Bukhari: 4789.

- 2) Rekrutmen
- 3) Seleksi
- 4) Pelatihan dan Pengembangan
- 5) Penilaian Prestasi Kerja
- 6) Kompensasi
- 7) Pemeliharaan Keselamatan Tenaga Kerja
- 8) Hubungan Karyawan

Berdasarkan uraian di atas maka tujuan akhir yang ingin dicapai manajemen SDM pada dasarnya adalah:

- a) Peningkatan efisiensi
- b) Peningkatan efektivitas
- c) Peningkatan produktivitas
- d) Rendahnya tingkat perpindahan pegawai
- e) Rendahnya tingkat absensi
- f) Tingginya kepuasan kerja karyawan
- g) Tingginya kualitas pelayanan
- h) Rendahnya complain dari pelanggan
- i) Meningkatkan bisnis perusahaan<sup>19</sup>

**d. Fungsi MSDM**

Guna mencapai tujuan manajemen sumber daya manusia, maka sumber daya manusia harus dikembangkan dan dipelihara agar

---

<sup>19</sup> Veithzal Rivai, Ella Jauvani Sagala, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik-Ed. 2-Cet. 4* (Jakarta:Rajawali Pers, 2013), 12.



semua fungsi organisasi dapat berjalan seimbang. Kegiatan sumber daya manusia merupakan bagian proses manajemen sumber daya manusia yang paling sentral dan merupakan suatu rangkaian dalam mencapai tujuan organisasi; kegiatan tersebut akan berjalan lancar, apabila memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen.

Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Edy Sutrisno terdiri dari: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengadaan, pengendalian, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.<sup>20</sup> Pendapat tersebut sama seperti yang diungkapkan oleh Malayu S.P. Hasibuan, fungsi MSDM juga terdiri dari: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengadaan, pengendalian, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.<sup>21</sup>

#### 1) Perencanaan

Perencanaan menurut Edy Sutrisno adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan.<sup>22</sup> Pengertian tersebut sama seperti yang diungkapkan oleh Malayu S.P. Hasibuan, perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai

---

<sup>20</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana, 2017), 9-11.

<sup>21</sup> Malayu S. P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2016), 21

<sup>22</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana, 2017), 9.

dengan kebutuhan dan untuk mewujudkan tujuan perusahaan.<sup>23</sup> Perencanaan tersebut dituangkan dalam bentuk program kepegawaian yang meliputi fungsi-fungsi MSDM yang lain (pengorganisasian, pengarahan, pengadaan, pengendalian, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian).

## 2) Pengorganisasian

Pengorganisasian menurut Edy Sutrisno adalah kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi, dalam bentuk bagan organisasi.<sup>24</sup> Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi, dalam bentuk bagan organisasi (*organization chart*).<sup>25</sup> Pengorganisasian karyawan yang baik akan membantu efektivitas pencapaian tujuan organisasi.

## 3) Pengarahan

Pengertian pengarahan menurut Edy Sutrisno adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu

---

<sup>23</sup> Malayu S. P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2016), 21.

<sup>24</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana, 2017), 9.

<sup>25</sup> Malayu S. P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2016), 22.

tercapainya tujuan organisasi.<sup>26</sup> Pengertian tersebut sama seperti yang disampaikan oleh Malayu S. P. Hasibuan, pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.<sup>27</sup> Pengarahan dilakukan oleh pemimpin dengan memberi arahan/tugas kepada pegawai/bawahan agar mengerjakannya dengan baik.

#### 4) Pengadaan

Pengertian pengadaan menurut Edy Sutrisno merupakan proses penarikan, seleksi dan penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.<sup>28</sup> Pengertian tersebut sama seperti yang disampaikan Malayu S. P. Hasibuan, pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.<sup>29</sup> Fungsi pengadaan yang baik akan membantu tercapainya tujuan organisasi.

---

<sup>26</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana, 2017), 9.

<sup>27</sup> Malayu S. P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2016), 22.

<sup>28</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana, 2017), 9-10.

<sup>29</sup> Malayu S. P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2016), 22.

## 5) Pengendalian

Pengertian pengendalian menurut Edy Sutrisno merupakan kegiatan mengendalikan pegawai agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana.<sup>30</sup> Pengertian tersebut sama pendapat Malayu S. P. Hasibuan, pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.<sup>31</sup> Pengendalian pegawai/karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan. Bila terdapat penyimpangan dari peraturan perusahaan atau organisasi maka harus diadakan tindakan perbaikan pada pegawai/karyawan, disamping itu jika diperlukan maka dilakukan penyempurnaan pada perencanaan.

## 6) Pengembangan

Pengertian pengembangan menurut Edy Sutrisno, merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoretis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.<sup>32</sup> Pengertian tersebut tidak beda dengan yang disampaikan oleh Malayu S.P. Hasibuan, pengembangan (*development*) adalah kegiatan peningkatan keterampilan teknis,

---

<sup>30</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana, 2017), 10.

<sup>31</sup> Malayu S. P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2016), 22.

<sup>32</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana, 2017), 10.

teoretis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.<sup>33</sup> Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.

#### 7) Kompensasi

Pengertian kompensasi menurut Edy Sutrisno merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi.<sup>34</sup> Pengertian tersebut sama dengan yang disampaikan oleh Malayu S. P. Hasibuan, kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) atau tidak langsung (*indirect*) berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi.<sup>35</sup>

Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan konsistensi internal (rasio input karyawan terhadap kondisi kerja) dan konsistensi eksternal (rasio input output seorang karyawan pada perusahaan tempat dia bekerja terhadap rasio input output seorang karyawan jika dia bekerja di perusahaan lain).

---

<sup>33</sup> Malayu S. P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2016), 22.

<sup>34</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana, 2017), 10.

<sup>35</sup> Malayu S. P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2016), 22.

#### 8) Pengintegrasian

Pengertian pengintegrasian menurut Edy Sutrisno merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.<sup>36</sup> Pengertian tersebut sama dengan yang disampaikan oleh Malayu S. P. Hasibuan, pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.<sup>37</sup> Organisasi atau perusahaan memperoleh laba atau keberhasilan atau keuntungan, sedangkan di lain pihak pegawai dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

#### 9) Pemeliharaan

Pengertian pemeliharaan menurut Edy Sutrisno merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.<sup>38</sup> Pengertian tersebut sama dengan yang disampaikan oleh Malayu S.P. Hasibuan, pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar

---

<sup>36</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana, 2017), 10.

<sup>37</sup> Malayu S. P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2016), 23.

<sup>38</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana, 2017), 10.

mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.<sup>39</sup> Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar pegawai, serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

#### 10) Kedisiplinan

Pengertian kedisiplinan menurut Edy Sutrisno merupakan keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan organisasi dan norma sosial.<sup>40</sup> Pengertian tersebut sama dengan yang disampaikan oleh Malayu S.P. Hasibuan, kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan organisasi dan norma sosial.<sup>41</sup> Kedisiplinan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi perusahaan; tanpa kedisiplinan yang baik, maka tujuan organisasi perusahaan sulit terwujud.

#### 11) Pemberhentian

Pemberhentian merupakan putusnya hubungan kerja seorang pegawai dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, atau sebab lainnya.

---

<sup>39</sup> Malayu S. P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2016), 23.

<sup>40</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana, 2017), 11.

<sup>41</sup> Malayu S. P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2016), 23.



#### e. Peranan MSDM

Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang. hal ini berarti bahwa sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen.

MSDM mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut.

- 1) Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan job description, job specification, job requirement, dan job evaluation.
- 2) Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas the right man in the right place and the right man in the right job.
- 3) Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
- 4) Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
- 5) Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.<sup>42</sup>

---

<sup>42</sup> Simamora Hendry, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam Edisi III*, (Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, 2004). 120

- 6) Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
- 7) Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
- 8) Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
- 9) Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal<sup>43</sup>.
- 10) Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.<sup>44</sup>

Peranan MSDM diakui sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan, tetapi untuk memimpin unsur manusia ini sangat sulit dan rumit. Tenaga kerja manusia selain mampu, cakap, dan terampil, juga tidak kalah pentingnya kemauan dan kesungguhan mereka untuk bekerja efektif dan efisien. Kemampuan dan kecakapan kurang berarti jika tidak diikuti moral kerja dan kedisiplinan karyawan dalam mewujudkan tujuan.

### **3. Kompetensi MSDM**

#### **a. Pengertian Kompetensi MSDM**

Peran sumber daya manusia dalam organisasi atau perusahaan mempunyai arti penting dengan pekerjaan itu sendiri, mengingat pentingnya peran sumber daya manusia dalam

---

<sup>43</sup> Ibid., 121

perusahaan, maka kompetensi menjadi aspek yang menentukan keberhasilan perusahaan atau organisasi.

Sumber daya manusia yang unggul dan profesional sangat dibutuhkan oleh banyak badan usaha baik publik maupun privat untuk bisa bersaing dalam era globalisasi. Beberapa pakar dari *cognitive science* yang lebih dikenal sebagai *the brain science* memercayai bahwa upaya meningkatkan kompetensi SDM akan menjadi lebih sulit bahkan mungkin meleset manakala cara yang digunakan melupakan peranan dari otak manusia sebagai sentral motor penggerak dari kerja manusia dan hal tersebut dapat dilakukan dengan menggunakan pendekatan reframing. Karakteristik spesifik dari pendekatan ini adalah menegaskan bahwa upaya menciptakan kompetensi SDM dalam organisasi harus dilakukan manakala usaha yang dilakukan mampu membuka pola pikir SDM dalam organisasi<sup>45</sup>.

Kompetensi adalah suatu kemampuan yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja serta penerapannya dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan di tempat kerja yang mengacu pada persyaratan kerja yang ditetapkan. Menurut Peraturan Pemerintah No. 101 Tahun 2000, kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang pegawai negeri sipil berupa pengetahuan, sikap perilaku yang

---

<sup>45</sup> Ibid., 201-203

diperlukan dalam tugas dan jabatannya (pasal 3). mengemukakan kompetensi merupakan perpaduan dari pengetahuan, keterampilan, nilai, dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak.<sup>46</sup>

Kompetensi manajerial tidak dapat datang begitu saja, melainkan harus diciptakan terutama melalui pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan efisien dengan berdasarkan pada tiga prinsip yaitu:

- 1) Prinsip pertama adalah pengelolaan dengan orientasi pada layanan. Dengan berorientasinya pada layanan, dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka, dan sumber daya manusia yang puas akan selalu berusaha sekuat tenaga untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan konsumen.
- 2) Prinsip kedua adalah pengelola yang memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada sumber daya manusia untuk berperan serta aktif di dalam perusahaan. Tujuannya adalah agar pekerjaan menjadi lebih menarik sehingga mampu mendorong semangat kerja sumber daya manusia dan memotivasi mereka untuk menyelesaikan pekerjaan dengan lebih baik lagi.

---

<sup>46</sup> Ibid., 203-204.

- 3) Prinsip ketiga adalah penyempurnaan tanpa henti (mendorong sumber daya manusia untuk terus-menerus menyempurnakan hasil kerja mereka).<sup>47</sup>
- 4) Apabila sumber daya manusia terus meningkatkan kemampuan kerja mereka, maka akan tercipta kompetensi manajerial.
- 5) Kompetensi Sumber Daya Manusia dalam Islam
- 6) Kompetensi merupakan variabel utama yang harus dimiliki oleh seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, sehingga dengan adanya kompetensi yang telah dimiliki dapat membantu para karyawan di dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditentukan.<sup>48</sup>
- 7) Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi
- 8) Sumber daya manusia perlu memahami kecenderungan organisasi multikultural dan keberagaman kultural. Di sisi lain pekerja dan pelanggan sangat beragam menurut ras, jenis kelamin, negara dan budaya. Sehingga sumber daya manusia semakin penting baik bagi eksekutif, manajer, maupun pekerja.<sup>49</sup>
- 9) Kompetensi yang diperlukan eksekutif:
  - a) *Strategic Thinking* merupakan kemampuan eksekutif untuk memahami kecenderungan perubahan lingkungan yang

---

<sup>47</sup> Ibid., 205-206.

<sup>48</sup> Siti Untari, "Pengaruh Kompetensi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan," *Jurnal Ilmu & Riset Manajemen*, Vol. 3 No. 10 (2014), 3.

<sup>49</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta: Rajawali Pers, 2016), 280-283.

cepat, melihat peluang pasar, mendeteksi ancaman kompetitif dan kekuatan, kelemahan organisasi mereka, untuk mengidentifikasi respons strategis optimumnya.

b) *Change Leadership* merupakan kemampuan eksekutif untuk mengomunikasikan visi strategi organisasi yang membuat respons adaptif berkembang dan diterima stakeholder, membangkitkan motivasi dan komitmennya, bertindak sebagai sponsor inovasi dan kewirausahaan, dan mengalokasikan sumber daya organisasi secara optimal untuk melaksanakan banyak perubahan.

c) *Relationship Management* merupakan kemampuan eksekutif untuk membangun hubungan baik dengan *stakeholder* di dalam maupun di luar organisasi.

*Stakeholder* di dalam organisasi meliputi bawahan, rekan sekerja, atasan langsung dan para pemegang saham.

*Stakeholder* di luar organisasi dapat terdiri dari pemasok,

rekanan, pelanggan, saluran distribusi, konsultan, kontraktor, pemerintah, legislatif, kelompok kepentingan, dan sebagainya.

Eksekutif perlu membangun jaringan dengan *stakeholder* internal dan eksternal karena memerlukan kerja samanya untuk memperoleh keberhasilan. Sering kali kerja sama tersebut menjadi lebih semakin penting apabila tidak memiliki

kewenangan terhadap mereka, bahkan membutuhkan bantuannya<sup>50</sup>.

#### **b. Penerapan MSDM dalam Perbankan Syariah**

Berkembangannya bank bank syari'ah di Indonesia tentunya harus ada dukungan dari manajemen sumber daya manusia yang berkualitas, sebab tidak mungkin suatu bank syariah dapat mencapai kesuksesan tanpa manajemen sumber daya manusia syari'ah yang berkualitas.

SDM berkualitas yang dibutuhkan oleh bank syariah adalah SDM yang secara keilmuan paham tentang konsep bank syariah dan ekonomi syariah, dan secara psikologis dia memiliki semangat keislaman yang tinggi.<sup>51</sup> SDM yang hanya mengerti tentang ilmu bank syariah dan ekonomi syariah saja, tetapi tidak memiliki semangat keislaman yang tinggi, maka ilmunya bagai tidak ada ruh. Sehingga dalam beraktivitas sehari-hari dia tidak ada rasa memiliki (*sense of belonging*) dan rasa tanggung jawab terhadap kemajuan bank syariah. Dan sebaliknya SDM yang hanya memiliki semangat ke-Islaman yang tinggi tetapi tidak memiliki ilmu tentang bank syariah atau ekonomi syariah, dia bagaikan orang yang berjalan tanpa arah.

Sampai saat ini masih jarang praktisi perbankan syariah yang memiliki kedua hal tersebut. Sehingga bank syariah harus mulai

---

<sup>50</sup> Ibid.,284

<sup>51</sup> Syaiful Fadji, *Depok Pos*, 23 September 2020.



berfikir untuk mengembangkan SDM yang dimiliki agar seimbang kemampuannya dalam ilmu bank syariah dan secara psikologis juga mampu membangun semangat ke-Islaman dalam dirinya.

Berdasarkan tingkat pemahaman ekonomi dan syariah, di Indonesia ada tiga klasifikasi sumber daya insani, yaitu: (1) Spesialis terhadap ilmu syariah namun tidak memahami ilmu ekonomi; (2) Spesialis ilmu ekonomi, tetapi hanya memahami ilmu syariah; (3) Spesialis ilmu ekonomi dan juga spesialis ilmu syariah.<sup>52</sup> Dari ketiga tingkat pemahaman ekonomi dan syariah tersebut, sumber daya insani yang sangat diharapkan adalah tipe ketiga dimana pelaku keuangan syariah itu harus spesialis terhadap ilmu ekonomi dan juga spesialis terhadap ilmu syariah. Selain itu, sumber daya insani harus memiliki kemampuan beradaptasi dengan lingkungan. Karena pelaku keuangan syariah yang insani itu harus bisa berbaur dengan lingkungan tempat dia bekerja tersebut, sehingga memudahkannya dalam melakukan pekerjaan dan terciptanya suasana pekerjaan yang aman dan nyaman<sup>53</sup>.

#### **4. Upaya Meningkatkan Kompetensi MSDM untuk Meningkatkan Produk**

##### **a. Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi**

Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu:

---

<sup>52</sup> Shylvia Husna, *Republika* (online), 23 September 2020.

<sup>53</sup> *Ibid.*, 43

### 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. Kepercayaan banyak pekerja bahwa manajemen merupakan musuh yang akan mencegah mereka melakukan inisiatif yang seharusnya dilakukan. Demikian pula apabila manajer merasa bahwa mereka hanya mempunyai sedikit pengaruh, mereka tidak meningkatkan usaha dan energi untuk mengidentifikasi tentang bagaimana mereka harus memperbaiki sesuatu. Sehingga setiap orang harus berpikir positif baik tentang dirinya maupun terhadap orang lain dan menunjukkan ciri orang yang berpikir ke depan.<sup>54</sup>

### 2) Keterampilan

Keterampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki. Demikian juga keterampilan menulis juga dapat diperbaiki dengan instruksi, praktik dan umpan balik. Dengan memperbaiki keterampilan berbicara di depan umum dan menulis, individu akan meningkat kecakapannya dalam kompetensi tentang

---

<sup>54</sup> Moekijat, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ( Bandung: Mandar Maju 2010 ), 15

perhatian terhadap komunikasi. Pengembangan keterampilan yang secara spesifik berkaitan dengan kompetensi dapat berdampak baik pada budaya organisasi dan kompetensi individual<sup>55</sup>.

### 3) Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya. Orang yang tidak pernah berhubungan dengan organisasi besar dan kompleks tidak mungkin mengembangkan kecerdasan organisasional untuk memahami dinamika kekuasaan dan pengaruh dalam lingkungan seperti tersebut<sup>56</sup>. Orang yang pekerjaannya memerlukan sedikit pemikiran strategis kurang mengembangkan kompetensi daripada mereka yang telah menggunakan pemikiran strategis bertahun-tahun. Pengalaman merupakan elemen kompetensi yang perlu, tetapi untuk menjadi ahli tidak cukup dengan pengalaman.

### 4) Karakteristik Kepribadian

Dalam kepribadian termasuk banyak faktor yang di antaranya sulit untuk berubah. Akan tetapi, kepribadian

---

<sup>55</sup> Mangkuprawira, S. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi*. (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2003), 106

<sup>56</sup> Adiwarmanto A. Karim, *Bank Islam Analisis Fiqih dan Keuangan* Ed. 3 (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2004), 98.

bukannya sesuatu yang tidak dapat berubah. Kenyataannya, kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Orang merespon dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya.

#### 5) Motivasi

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi seseorang bawahan. Apabila manajer dapat mendorong motivasi pribadi seorang pekerja, kemudian menyelaraskan dengan kebutuhan bisnis, mereka akan sering menemukan peningkatan penguasaan dalam sejumlah kompetensi yang mempengaruhi kinerja<sup>57</sup>.

#### 6) Isu Emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif. Perasaan tentang kewenangan dapat mempengaruhi kemampuan komunikasi dan menyelesaikan konflik dengan manajer. Orang mungkin

---

<sup>57</sup> Ibid., 106.

mengalami kesulitan mendengarkan orang lain apabila mereka tidak merasa didengar<sup>58</sup>.

7) Kemampuan Intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Tidak mungkin memperbaiki melalui setiap intervensi yang diwujudkan suatu organisasi. Sudah tentu faktor seperti pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi ini.

8) Budaya Organisasi

Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan sebagai berikut.

- a) Praktik rekrutmen dan seleksi karyawan mempertimbangkan siapa di antara pekerja yang dimasukkan dalam organisasi dan tingkat keahliannya tentang kompetensi
- b) Sistem penghargaan mengomunikasikan pada pekerja bagaimana organisasi menghargai kompetensi
- c) Praktik pengambilan keputusan mempengaruhi kompetensi dalam memberdayakan orang lain, inisiatif, dan memotivasi orang lain

---

<sup>58</sup> Ibid., 107

- d) Filosofi organisasi-misi, visi dan nilai-nilai berhubungan dengan semua kompetensi<sup>59</sup>
- e) Kebiasaan dan prosedur memberi informasi kepada pekerja tentang berapa banyak kompetensi yang diharapkan
- f) Komitmen pada pelatihan dan pengembangan mengomunikasikan pada pekerja tentang pentingnya kompetensi tentang pembangunan berkelanjutan.<sup>60</sup>
- g) Proses organisasi yang mengembangkan pemimpin secara langsung memengaruhi kompetensi kepemimpinan.

#### **b. Mengatasi Hambatan Kompetensi**

Kenyataan menunjukkan bahwa tidak mudah mengembangkan kompetensi. Kelihatannya kita hanya sekedar mengidentifikasi pengetahuan, keterampilan, dan proses yang perlu dipelajari. Namun kenyataannya tidak semudah itu, sejumlah faktor mempengaruhi kemampuan pekerja untuk memperbaiki kecakapan tentang kompetensi yang mempengaruhi kinerjanya. Oleh karena itu, kita perlu mengatasi hambatan yang dihadapi melalui alternatif-alternatif langkah-langkah sebagai berikut.<sup>61</sup>

---

<sup>59</sup> Ibid., 108

<sup>60</sup> Ibid., 109

<sup>61</sup> Sisca dkk. *Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia*, (t.tp: Yayasan Kita Menulis, 2020), 61.

1) ***Admitting Incompetence*** (Mengalami Kekurangan Kompetensi)

Sering kali terjadi orang menutupi kekurangannya agar tidak diketahui orang lain. Budaya yang berusaha selalu tampil baik mengandung bahaya tidak menyadari kekurangan kecakapan dalam kompetensi. Untuk itu, ada baiknya orang mengakui dengan terus terang akan kekurangan dalam kompetensinya sehingga dapat dilakukan usaha untuk memperbaikinya.

2) ***Raising Expectation*** (Meningkatkan Harapan)

Pekerjaan manajer dan *coach* termasuk membantu orang memperluas visi atas pekerjaan mereka sehingga mereka dapat memanfaatkan bakat, kemampuan, dan potensinya. Tugas utama seorang *coach* adalah menciptakan dan memelihara visi yang lebih tinggi bagi pekerja, dengan menjaga dalam pikirannya apa yang mungkin bagi mereka apabila memanfaatkan sepenuhnya kemampuan dan bakatnya<sup>62</sup>.

*Coach* perlu secara terus-menerus mengingatkan pekerja atas visinya, mendorong mereka untuk bekerja keras mencapai visi, membantu mereka mencatat kesenjangan antara visi dengan perilaku saat ini, dan membantu mereka mengembangkan tujuan dan langkah tindak untuk mengatasi kesenjangan. Hal terburuk

---

<sup>62</sup> Wibowo. Dermawan, *Manajemen Kinerja* (Jakarta PT Raja Grafindo Persada, 2006).



dilakukan manajer apabila berhenti mengharapkan sesuatu dari bawahan. Mengharapkan yang terbaik dari orang lain adalah salah satu hadiah terbesar manajer kepada pekerjanya.

### 3) *Identifying Barriers* (Mengidentifikasi Hambatan)

Apabila terdapat hambatan terhadap kinerja dan pencapaian prestasi, penting sekali untuk mengidentifikasi sifat dari hambatan tersebut sehingga dapat di atasi secara efektif. Kebanyakan hambatan dapat dikategorikan dalam pengetahuan, keterampilan, proses, dan emosional.

Hambatan pengetahuan terjadi ketika pekerja tidak mempunyai keahlian dan informasi yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan. Hambatan keterampilan terjadi ketika pekerja tahu bagaimana melakukan sesuatu, tetapi belum mengembangkan keterampilan untuk melakukan dengan baik, cepat, dan konsisten seperti yang diperlukan oleh pekerjaan.

Hambatan proses terjadi ketika pekerja tidak efektif mengelola serangkaian tugas untuk menyelesaikan hasil. Mereka mungkin terampil dalam setiap tugas secara terpisah<sup>63</sup>, tetapi mereka kurang mampu secara konsisten pada waktu dan cara yang tepat untuk mencapai keberhasilan.

Hambatan emosional berakar pada faktor psikologis.

Beberapa pekerja tidak menonjol atas apa yang mereka pikir

---

<sup>63</sup> Ibid., 68.

benar, misalnya karena takut konflik, sedangkan lainnya tidak menetapkan tujuan menantang karena takut gagal. Sebagian pekerja tidak menerima kesalahan atau mengambil tanggung jawab atas tindakannya karena takut disalahkan.<sup>64</sup>

4) ***Including Support Mechanism* (Memasukkan Mekanisme Dukungan)**

Setiap rencana yang baik termasuk prosedur untuk memonitor dan mengukur pelaksanaan langkah tindak dan kemajuan pencapaian tujuan. Pada kebanyakan budaya organisasi, penguatan perilaku secara sadar dipergunakan dalam konteks program disiplin berkaitan dengan masalah pekerja, dan rencana kompensasi dan promosi untuk memberi penghargaan kontributor besar. Dengan secara sadar menggunakan penguatan perilaku dengan lebih kreatif dan meluas, organisasi dapat membantu pekerja memperbaiki kinerja dan kompetensi<sup>65</sup>.

**c. Pengembangan Sumber Daya Manusia**

1) **Pentingnya Pengembangan**

Pengembangan sumber daya manusia perlu dilakukan disebabkan beberapa alasan berikut: pengembangan dilaksanakan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoretis, konseptual, dan moral karyawan supaya prestasi kerjanya baik dan mencapai hasil yang optimal, tuntutan pekerjaan atau

<sup>64</sup> Sisca dkk. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 86

<sup>65</sup> Ibid, 286-288.

jabatan, sebagai akibat kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan di antara perusahaan yang sejenis, setiap personel perusahaan dituntut agar dapat bekerja efektif, efisien, kualitas dan kuantitas pekerjaannya sehingga daya saing perusahaan semakin besar, karyawan yang<sup>66</sup> lebih cakap dan terampil akan dapat bekerja lebih efisien, efektif, hasil kerja lebih baik, serta berkurangnya pemborosan bahan baku dan ausnya mesin.<sup>67</sup>

Dengan berkembangnya sumber daya manusia maka daya saing perusahaan akan semakin besar, sehingga memberi peluang yang lebih baik bagi perusahaan untuk memperoleh laba yang semakin besar dan balas jasa (gaji dan *benefit*) karyawan dapat dinaikkan.

## 2) Definisi Pengembangan

Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoretis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan. Pendidikan meningkatkan keahlian teoretis, konseptual, dan moral karyawan, sedangkan latihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan karyawan.<sup>68</sup>

---

<sup>66</sup>Sisca dkk. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 87.

<sup>67</sup> Ibid., 68-69.

<sup>68</sup> Ibid., 69.

## 5. Dampak Penerapan MSDM di Perbankan Syariah

### a. Dampak Penerapan MSDM bagi Karyawan

Dampak praktek HRM (*Human Resources Management*) terhadap aktivitas karyawan pada beberapa rumah sakit, bisnis airport, dan institusi pendidikan yang diteliti memiliki hubungan yang signifikan terhadap inovasi dan kepuasan kerja karyawan, serta dapat meningkatkan kinerja karyawan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi.<sup>69</sup>

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Hanifatul Nabila', Rahmiati, dan Muthia Roza Linda diketahui bahwa praktek manajemen sumber daya manusia berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan packing plant PT Incasi Raya. Artinya semakin menerapkan praktek sumber daya manusia maka semakin tinggi pula tingkat kinerja karyawan packing plant PT Incasi Raya.<sup>70</sup>

Berdasarkan kedua hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan. MSDM yang baik dapat meningkatkan kepuasan karyawan dan memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Dengan meningkatnya kinerja karyawan

---

<sup>69</sup> Rahmat Sabuhari, "Dampak Manajemen Sumber Daya Manusia pada Institusi Pelayanan Publik" dalam [https://www.academia.edu/30865819/DAMPAK\\_MANAJEMEN\\_SUMBER\\_DAYA\\_MANUSIA\\_PADA\\_INSTITUSI\\_PELAYANAN\\_PUBLIK](https://www.academia.edu/30865819/DAMPAK_MANAJEMEN_SUMBER_DAYA_MANUSIA_PADA_INSTITUSI_PELAYANAN_PUBLIK), (diakses pada tanggal 1 Oktober 2020, jam 13.19).

<sup>70</sup> Hanifatul Nabila, Rahmiati, dan Muthia Roza Linda, "Pengaruh Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia dan Implementasi Total Quality Management terhadap Kinerja Karyawan Packing Plant PT. Incasi Raya," (2019), 143.

dapat meningkatkan efektif dan efisiensi perusahaan yang pada akhirnya juga akan meningkatkan produktivitas perusahaan.

#### **b. Dampak Penerapan MSDM bagi Perbankan Syariah**

Dengan adanya manajemen sumber daya manusia yang baik dalam perusahaan berdampak pada tata kelola perusahaan akan lebih terawasi dengan baik sesuai dengan tujuan perusahaan.<sup>71</sup> Dengan adanya manajemen sumber daya manusia dalam perusahaan, evaluasi pekerja dilakukan secara rutin dan tepat sehingga meningkatkan kinerja karyawan dan akhirnya meningkatkan produktivitas perusahaan.

Segala upaya yang dilakukan melalui program pengembangan merupakan investasi yang akan membuahkan peningkatan produktivitas di masa mendatang.<sup>72</sup> Program pengembangan yang dijalankan dengan baik dan ditujukan bagi tenaga kerja akan dapat meningkatkan kemampuan dan kualifikasi tenaga kerja yang dimiliki perusahaan. Peningkatan kemampuan dan kualifikasi tenaga kerja dengan sendirinya akan meningkatkan produktivitas tenaga kerja yang kemudian berdampak pada peningkatan produktivitas perusahaan.

---

<sup>71</sup> Radarsukabumi.com, “Peran Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Kemajuan Perusahaan” dalam <https://radarsukabumi.com/rubrik/artikel/peran-manajemen-sumber-daya-manusia-terhadap-kemajuan-perusahaan/> (diakses pada tanggal 1 Oktober 2020, jam 11.13).

<sup>72</sup> Rozalinda, “Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia: Implementasi pada Industri Perbankan Syariah”, *Al Masraf (Jurnal Lembaga Keuangan dan Perbankan)*, Volume 1 No 1 (Januari-Juni 2016), 122.

## B. Kajian Pustaka

### 1. Etty Rachmawati<sup>73</sup>

Etty Rachmawati telah melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Rekrutmen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Mutu Sumber Daya Manusia Berbasis Syariah pada Perbankan Syariah Pasca lahirnya UU No. 21 Tahun 2008 tentang Perbankan Syariah (Kasus pada Bank Jatim Syariah Cabang Madiun Cabang Bone)”. Permasalahan yang dibahas dalam penelitian tersebut yaitu pelaksanaan rekrutmen dan upaya pengembangan mutu SDM berbasis syariah pada Bank Jatim Syariah Cabang Madiun Cabang Bone pasca lahirnya UU No.21 Tahun 2008 tentang Perbankan Syariah. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan teologis normatif (*syar’i*) dan pendekatan manajemen. Kedua pendekatan di atas digunakan karena penelitian ini membutuhkan jasa beberapa paradigma keilmuan tersebut.

Penelitian tersebut memberikan hasil bahwa perekrutan karyawan pada Bank Jatim Syariah Cabang Madiun menggunakan metode terbuka dengan memprioritaskan karyawan yang telah bekerja. Sedangkan, pengembangan pada Bank Jatim Syariah Cabang Madiun Cabang Bone dilakukan dengan metode pengembangan berbasis kompetensi. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh hasil bahwa Terdapat pengaruh

---

<sup>73</sup> Etty Rachmawati, “Pengaruh Rekrutmen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Mutu Sumber Daya Manusia Berbasis Syariah pada Perbankan Syariah Pasca lahirnya UU No. 21 Tahun 2008 tentang Perbankan Syariah (Kasus pada Bank Syariah Mandiri Cabang Bone)”, Tesis (Makasar: Universitas Islam Negeri Alauddin).

positif dan signifikan pelaksanaan rekrutmen dan program pengembangan terhadap mutu SDM berbasis syariah pada Bank Jatim Syariah Cabang Madiun Cabang Bone.

Persamaan bahasan penelitian ini dengan yang dilakukan oleh peneliti adalah “sumber daya manusia”.<sup>74</sup> Perbedaannya adalah fokus dalam penelitian ini adalah upaya meningkatkan kompetensi MSDM untuk meningkatkan produk dan dampak penerapan MSDM di Perbankan Syariah.

## 2. Alfiah Hidayati<sup>75</sup>

Judul penelitian yang telah dilakukan oleh Alfiah Hidayati adalah “Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia di Bank Jatim Syariah Cabang Madiun Salatiga”. Penelitian ini membahas tentang berbagai strategi pengembangan manajemen sumber daya manusia dapat dilakukan dengan melakukan pengembangan melalui proses rekrutmen, seleksi, kompensasi, pelatihan dan pengembangan, pemeliharaan, membina hubungan dengan serikat pekerja, serta pemberhentian. Penelitian ini menggunakan metode survei yaitu dengan melakukan survei langsung ke lapangan.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti adalah pembahasan tentang sumber daya manusia. Perbedaannya adalah dalam penelitian tersebut lebih bersifat umum

---

<sup>74</sup> Ibid.,123

<sup>75</sup> Alfiah Hidayati, “Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia di Bank Syariah Mandiri Salatiga”. Skripsi (Salatiga: Institut Agama Islam Negeri Salatiga).



tentang sumber daya manusia, sedangkan peneliti lebih mengkhususkan pada upaya meningkatkan kompetensi MSDM untuk meningkatkan produk dan dampak penerapan MSDM di Perbankan Syariah.

3. Yuniati<sup>76</sup>

Judul penelitian yang dilakukan oleh Yuniati adalah “Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Syariah di PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bangun Drajat Warga (BPRS BDW) Yogyakarta”. Penelitian ini membahas tentang Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Syariah. Jenis penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai penelitian deskriptif kualitatif melalui pendekatan dengan mengajukan pertanyaan yang umum dan agak luas.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti adalah pembahasan tentang sumber daya manusia. Perbedaannya adalah dalam penelitian tersebut membahas tentang strategi pengembangan sumber daya manusia, sedangkan peneliti lebih mengkhususkan upaya meningkatkan kompetensi MSDM untuk meningkatkan produk dan dampak penerapan MSDM di Perbankan Syariah.

---

<sup>76</sup> Yuniati, “Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Syariah di PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bangun Drajat Warga (BPRS BDW) Yogyakarta”, Skripsi (Yogyakarta: Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta).

## BAB III

### Metode Penelitian

#### A. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang akan diteliti, maka pendekatan penelitian yang akan diambil adalah kualitatif dengan jenis penelitian yaitu studi kasus. Peneliti akan mengumpulkan berbagai informasi untuk memperoleh gambaran mendalam tentang permasalahan tersebut sehingga dihasilkan suatu kesimpulan atau teori baru. Untuk mendapatkan data yang dibutuhkan akan digunakan metode wawancara, studi dokumenter dan *browsing internet* yang kemudian dianalisis menjadi suatu teori.

Wawancara akan dilakukan terhadap karyawan yang berkaitan dengan permasalahan yang sedang diteliti. Personel yang direncanakan akan diwawancarai yaitu: mbak Yuni, mbak Erika, mbak Mentari, mas Dicky, dan Pak Arif. Studi dokumenter dilakukan dengan mengumpulkan dokumen-dokumen yang berkaitan dengan manajemen SDM, produk bank serta dampak dari penerapan MSDM tersebut. Disamping itu diperlukan pula dokumen yang berupa buku-buku yang berkaitan dengan permasalahan yang sedang diteliti (manajemen SDM dan dampak dari MSDM tersebut). Untuk melengkapi data sebagai bahan pembahasan yang lebih mendalam tentang permasalahan tersebut, maka dilakukan *browsing internet*.<sup>1</sup> Data yang dibutuhkan melalui *browsing internet* di antaranya adalah data tentang bank Jatim Syariah Cabang Madiun yang diperoleh dari bank Jatim. Disamping itu,

---

<sup>1</sup> Sugiono, *Metode Penelitian Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2016), 15.

*browsing internet* dilakukan untuk mendapatkan teori-teori yang berkaitan dengan permasalahan yang sedang diteliti.

## **B. Lokasi Penelitian**

Tempat pelaksanaan penelitian ini adalah di Bank Jatim Syariah Kantor Cabang Madiun yang beralamat di Jl. Cokroaminoto No. 128, Kelurahan Kejuron, Kecamatan Taman, Kota Madiun, Jawa Timur, Kode Pos 63133. Lokasi tersebut dipilih karena bank tersebut merupakan salah satu lembaga perbankan yang sukses di Madiun. Saat ini Bank Jatim Syariah Kantor Cabang Madiun memiliki 2 sub cabang (*office channeling syariah*), sehingga lokasi tersebut pantas diteliti karena ada potensi pemimpinnya sangat berperan penting dalam kesuksesan bisnis tersebut yaitu meningkatkan kompetensi SDM.

## **C. Data dan Sumber Data**

Adapun data dan sumber data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

### **1. Data**

Data yang dibutuhkan untuk menjawab permasalahan-permasalahan adalah data-data yang berkenaan dengan upaya Bank Jatim Syariah Cabang Madiun meningkatkan kompetensi MSDM untuk meningkatkan produk serta dampak penerapan MSDM di Bank Jatim Syariah Cabang Madiun.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Albi Anggito, *Metode Penelitian Kualitatif* (Sukabumi: CV Jejak, 2018), 212.

Wawancara dilakukan terhadap staf/karyawan bank Jatim Syariah Cabang Madiun, yaitu mbak Yuni, mbak Erika, mbak Mentari, mas Dicky, dan Pak Arif. Studi dokumenter brosur/pamflet atau dokumen lain diperoleh dari pihak bank Jatim Syariah, sedangkan dokumen berupa buku-buku sebagai bahan teori diperoleh peneliti dari perpustakaan dan buku-buku yang disediakan oleh penulis sendiri (melalui pembelian atau pinjam). Data yang diperoleh melalui *browsing internet* berupa jurnal, makalah atau buku internet diperoleh dari internet melalui *google.com*.

## 2. Sumber Data

Sumber data yang dilakukan untuk penelitian ini adalah data primer. Data primer yaitu data yang diperoleh langsung dari sumber data pertama di lokasi penelitian.<sup>3</sup> Adapun data yang diperoleh langsung oleh peneliti adalah dari hasil wawancara pada staf Bank Jatim Syariah Cabang Madiun.

## D. Teknik Pengumpulan Data

### 1. Wawancara

Metode wawancara digunakan untuk memperoleh keterangan dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan responden atau orang yang diwawancarai.<sup>4</sup> Wawancara akan dilakukan terhadap karyawan yang berkaitan dengan permasalahan yang

---

<sup>3</sup> Burhan Bungin, *Metode Penelitian Kualitatif* (Jakarta: Kencana, 2017), 132.

<sup>4</sup> Sugiono, *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 1016), 231.

sedang diteliti. Personel yang direncanakan akan diwawancarai yaitu: mbak Yuni, mbak Mentari, mas Dicky, dan Pak Arif.

## 2. **Studi Dokumenter**

Mengumpulkan dokumen-dokumen yang berkaitan dengan upaya Bank Jatim Syariah Cabang Madiun meningkatkan kompetensi MSDM untuk meningkatkan produk serta dampak penerapan MSDM di Bank Jatim Syariah Cabang Madiun. Disamping itu diperlukan pula dokumen yang berupa buku-buku yang berkaitan dengan permasalahan yang sedang diteliti (upaya Bank Jatim Syariah Cabang Madiun meningkatkan kompetensi MSDM untuk meningkatkan produk serta dampak penerapan MSDM di Bank Jatim Syariah Cabang Madiun).

## 3. **Dokumentasi**

Peneliti melakukan kegiatan (wawancara) di Bank Jatim Syariah Cabang Madiun. Kegiatan dilakukan dengan mengambil gambar saat peneliti melakukan wawancara di tempat penelitian.

## 4. **Browsing Internet**

Data yang akan didapatkan melalui *browsing internet* di antaranya adalah data tentang bank Jatim Syariah Cabang Madiun yang diperoleh dari bank Jatim. Disamping itu, *browsing internet* dilakukan untuk mendapatkan teori-teori yang berkaitan dengan permasalahan yang sedang diteliti.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Ibid., 145

## E. Teknik Pengolahan Data

Setelah data terkumpul, maka selanjutnya pengolahan data dengan beberapa cara yaitu *editing*, *organizing*, dan penemuan hasil riset.<sup>6</sup>

### 1. *Editing*

*Editing* atau pemeriksaan data yaitu mengoreksi apakah data yang terkumpul sudah cukup lengkap, sudah benar serta sudah sesuai atau relevan dengan masalah yang ada di Bank Jatim Syariah Kantor Cabang Madiun. Setelah itu peneliti kembali ke lokasi penelitian hingga hasil wawancara benar-benar sesuai dan cukup lengkap.

Wawancara dilakukan 3 kali. Pada tahap pertama peneliti masih kekurangan data banyak karena hasil wawancara kurang mendetail. Setelah itu tahap kedua peneliti mulai memancing pertanyaan hingga mendapatkan kelengkapan data di tempat penelitian, data kedua ini sebenarnya hampir lengkap tetapi tidak ada dokumen pendukungnya. Pada akhirnya peneliti melakukan penelitian ketiga dengan menggali data dan pertanyaan ulang kepada pihak Bank Jatim Syariah Cabang Madiun. Pada penelitian akhir ini hasil wawancara benar-benar sesuai dan cukup lengkap.

### 2. *Organizing*

*Organizing*, yaitu teknik yang digunakan dalam mengelola data yang diperoleh penulis dalam penelitian dengan cara menyusun data tersebut secara sistematis sebagaimana yang telah direncanakan dalam

---

<sup>6</sup> Didin Fatihudin, *Metode Penelitian Untuk Ilmu Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi* (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2015), 136-137.

rumusan masalah. Setelah mendapatkan data hasil wawancara tersebut, peneliti menyusunnya berdasarkan permasalahan tampak.

### 3. **Penemuan Hasil Riset**

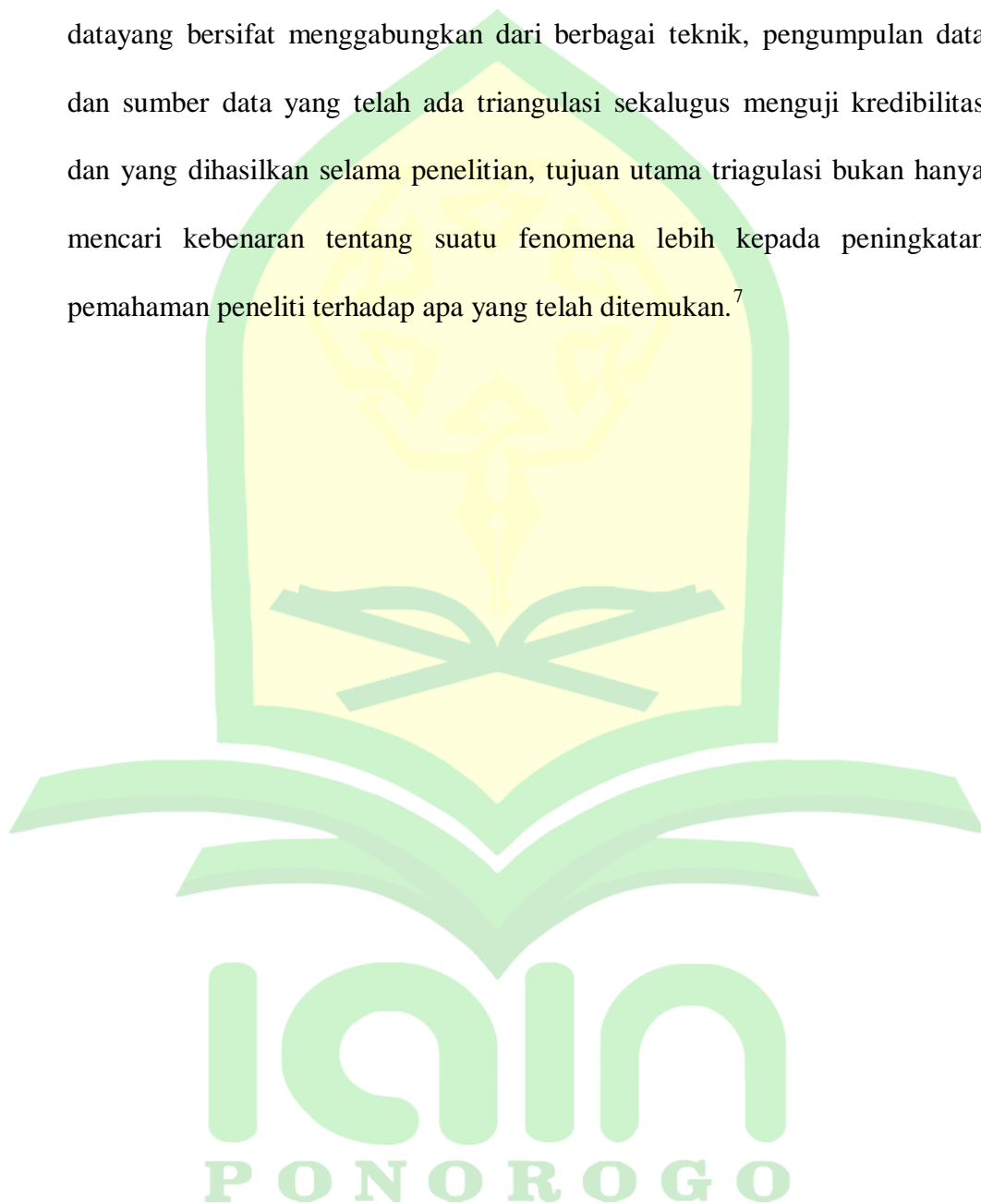
Penemuan hasil riset, yaitu data yang diperoleh dalam penelitian ini diolah melalui proses *editing* dan *organizing*, selanjutnya dilakukan analisis lanjutan dengan menggunakan teori dan dalil tertentu sehingga diperoleh kesimpulan sebagai jawab atas keseluruhan masalah yang diteliti. Setelah diolah dengan proses *editing* dan *organizing*, peneliti melakukan analisis data dengan teori yang ada di buku atau jurnal yang sesuai dengan penelitian dengan begitu peneliti bisa menyimpulkan hasil dari rumusan masalah yang diteliti tersebut.

### F. **Teknik Analisis Data**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif, dalam penelitian kualitatif kedalam penghayatan terhadap interaksi antar konsep yang sedang dikaji secara empiris adalah hal utama dalam penelitian ciri penelitian kualitatif adalah bersifat deskriptif lebih mengutamakan proses dan analisis data cenderung secara induktif, analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu pada saat wawancara, peneliti sudah melakukan analisis terhadap jawaban yang diwawancarai. Bila jawaban yang diwawancarai setelah dianalisis belum memuaskan maka peneliti akan mengajukan pertanyaan lagi sampai tahap tertentu sampai data dianggap kredibel.

### G. Teknik Pengecekan Keabsahan Data

Teknik keabsahan data menggunakan tektik triangulasi dalam penelitian dalam penelitian bisa diartikan sebagai tektik pengumpulan datayang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik, pengumpulan data dan sumber data yang telah ada triangulasi sekaligus menguji kredibilitas dan yang dihasilkan selama penelitian, tujuan utama triangulasi bukan hanya mencari kebenaran tentang suatu fenomena lebih kepada peningkatan pemahaman peneliti terhadap apa yang telah ditemukan.<sup>7</sup>



---

<sup>7</sup> Suwardi Endraswara, *Metode, Teori, Teknik Penelitian Kebedayaan* (Sleman: Pustaka Widyatama, 2006), 110.



## **BAB IV**

### **ANALISIS DATA**

#### **A. Paparan Data Umum**

##### **1. Sejarah Berdirinya Bank Jatim Syariah Cabang Madiun**

Sejarah singkat dari berdirinya Bank Jatim Syariah berawal dari sejarah PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk (Bank Jatim) didirikan dengan nama PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur pada tanggal 17 Agustus 1961 dengan akta yang dibuat oleh notaris Anwar Mahajudin, No. 91 tanggal 17 Agustus 1961. Dengan adanya Undang-Undang No.13 tahun 1962 tentang ketentuan pokok bank pembangunan daerah, yang mengharuskan bank pembangunan daerah didirikan dengan peraturan Pemerintah Daerah, maka Pemerintah Daerah tingkat 1 Jawa Timur mengeluarkan peraturan Daerah No. 2 tahun 1976. Atas dasar peraturan daerah tersebut, nama PT Bank Pembangunan Daerah Djawa Timur diubah menjadi Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur.<sup>1</sup>

Peraturan pemerintah tersebut disahkan oleh menteri dalam negeri dalam surat keputusan no. Pem.10/5/26-18 tanggal 31 Januari 1977 dan diumumkan dalam lembaran Daerah provinsi daerah tingkat 1 Jawa Timur tahun 1977 seri C No. 1/c tanggal 1 Februari 1977. Peraturan daerah tersebut mengalami beberapa kali perubahan, dan yang terakhir diubah dengan peraturan daerah No. 11 tahun 1996, tanggal 30 Desember

---

<sup>1</sup> [www.bankjatim.co.id/id/informasi/tentang-bankjatim/profil](http://www.bankjatim.co.id/id/informasi/tentang-bankjatim/profil), (diakses pada tanggal 9 Maret 2020).

1996 yang disahkan oleh menteri dalam Negeri dengan surat keputusan No. 584.35-280 tanggal 21 April 1997. Dengan pengesahan peraturan daerah No. 1 tahun 1999 oleh DPRD Profinsi Jawa Timur tanggal 20 maret 1999, dan oleh menteri dalam negeri dengan surat keputusan No. 584.35-317 tanggal 14 april 1999, maka bentuk hukum bank pembangunan Daerah Jawa Timur diubah dari perusahaan Daerah Jawa Timur diubah dari Perusahaan Daerah menjadi Perseroan Terbatas.

Seiring berjalannya waktu, pada tahun 2007 Bank Jatim melebarkan sayap pada dunia Unit Usaha Syariah. Unit usaha tersebut dikenal sebagai Bank Jatim Syariah. Bank Jatim Unit Usaha Syariah atau Bank Jatim Syariah (BJS) didirikan berdasarkan Surat Bank Indonesia Nomor 9/75/DS/Sb tanggal 4 April 2007 perihal Persetujuan Prinsip Pendirian Unit Usaha Syariah(UUS), lalu Surat Bank Indonesia No.9/29/DPbS/PIA/Sb tanggal 13 Juni2007 perihal: Produk-produk Unit Usaha Syariah BPD Jatim. Pembukaan Kantor Cabang Syariah dan Anggota Dewan Pengawas Syariah serta Surat Bank Indonesia Nomor 9/148/DPIP/Prz/Sb tanggal 24Juli 2007 perihal: Izin Pembukaan Kantor Cabang Syariah. Selanjutnya operasional Bank Jatim Syariah diresmikan pada hari Selasa tanggal 21Agustus 2007 bertepatan dengan tanggal 8 Syaban 1428 H.<sup>2</sup>

Sepanjang tahun 2014, BJS telah menambah sejumlah jaringan kantor baru, yaitu 2 Kantor Cabang di Kediri dan Malang; 2 Kantor

---

<sup>2</sup> [www.bankjatim.co.id/id/syariah/profil](http://www.bankjatim.co.id/id/syariah/profil), (diakses pada tanggal 9 Maret 2020)

Cabang Pembantu di Madiun dan Jember. Selain itu dalam tahun 2014 terdapat penambahan jaringan berupa peningkatan status Cabang Pembantu Gresik dan Madiun sebagai Kantor Cabang; pendirian 5 Kantor Cabang Pembantu di Blitar, Jombang, Surabaya Utara, Surabaya Barat dan Surabaya Timur; penambahan 50 Kantor Layanan Syariah dan 6 ATM. Dengan ekspansi jaringan tersebut, akhir tahun 2014 BJS memiliki 5 (lima) Kantor Cabang, 10 (sepuluh) Kantor Cabang Pembantu, 97 Kantor Layanan Syariah dan 6 ATM.

Bank Jatim Syariah Cabang Madiun didirikan dan resmi beroperasi pada tanggal 26 Februari 2014, yang beralamatkan di Jalan Cokroaminoto No.128, Kejuron, Taman, Kota Madiun, Jawa Timur. Pelayanan menjadi salah satu unsur penting dalam pengembangan bisnis bank, khususnya Bank Jatim Syariah Cabang Madiun. Terkait dengan hal itu, BJS cabang Madiun berkomitmen untuk memberikan kemudahan kepada masyarakat dalam bertransaksi melalui perluasan jaringan, baik jaringan kantor, layanan syariah, maupun elektronik channel berupa ATM (Automatic Teller Machine, SMS Banking, EDC, dan Mobile Banking).<sup>3</sup>

Bank Jatim Syariah membangun karakter Sumber Daya Manusia (SDM) dengan prinsip luhur yang dicontohkan oleh Rasulullah SAW yaitu insan BJS yang beriman, cerdas, amanah, jujur, berkomunikasi dengan baik. Pribadi demikian diharapkan akan memiliki empati,

---

<sup>3</sup> Staf Pelayanan Nasabah, Hasil Wawancara, 9 Maret 2020.

edifikasi, dan berorientasi hasil yang sepenuhnya mengutamakan layanan fokus kepada nasabah. Kami menyebut karakter tersebut dengan BJS FASTER (Fathonah, Amanah, Sidiq, Tabligh, Empati dan Edifikasi, dan Result Oriented).<sup>4</sup>

## 2. Visi dan Misi

Berikut adalah visi dan misi dari Bank Jatim Syariah Cabang Madiun:<sup>5</sup>

### a. Visi Perusahaan

Menjadi bank BPD No 1 di Indonesia.

### b. Misi Perusahaan

Akselerasi kinerja dan transformasi bisnis yang sehat menuju digital bank dengan SDM yang berdaya saing tinggi, memberikan kontribusi pertumbuhan ekonomi Jawa Timur, menerapkan prinsip-prinsip keuangan berkelanjutan.

## 3. Struktur Organisasi Bank Jatim Syariah Cabang Madiun

Struktur atau bagan organisasi menggambarkan fungsi-fungsi, departemen-departemen, bagian-bagian, atau posisi-posisi dalam organisasi, serta hubungan seluruh fungsi departemen, atau posisi tersebut.

Bank Jatim Syariah (BJS) adalah sebuah Unit Usaha Syariah (UUS) di mana kantor pusat Bank Jatim Konvensional berfungsi sebagai kantor induk dari kantor atau unit yang melaksanakan kegiatan usaha

<sup>4</sup> <https://www.bankjatim.co.id/id/syariah/profil>, (diakses pada tanggal 9 Maret 2020)

<sup>5</sup> [www.bankjatim.co.id/id/informasi/tentang-bankjatim/profil](http://www.bankjatim.co.id/id/informasi/tentang-bankjatim/profil), (diakses pada tanggal 9 Maret 2020).

berdasarkan prinsip Syariah. Karena Bank Jatim Syariah (BJS) adalah Lembaga Keuangan yang masih di bawah naungan Bank konvensional, sehingga struktur organisasi dari Bank Jatim Syariah masih terhubung dengan Bank Jatim Konvensional. Untuk mengetahui aktivitas kerja dari Bank Jatim Syariah cabang Surabaya, berikut ini adalah beberapa jabatan dalam struktur organisasi dari Bank Jatim Syariah Cabang Madiun memiliki tugas masing-masing, di antaranya yaitu:<sup>6</sup>

- a. Pimpinan Cabang Syariah
- b. Pimpinan Bidang Operasional
- c. PJS Penyelia Pemasaran Dana & Jasa
- d. Staf Pemasaran Dana & Jasa
- e. PJS Penyelia Pemasaran Pembiayaan
- f. Staf Pemasaran Pembiayaan
- g. PJS Penyelia Operasional Pembiayaan
- h. Staf Analisis Pembiayaan
- i. PJS Penyelia Supervisi Pembiayaan
- j. Staf Penanganan Pembiayaan Bermasalah & Reviewer
- k. Staf Bank Garansi
- l. Staf Administrasi & Pelaporan Pembiayaan
- m. PJS Penyelia Teller & PN
- n. Staf PN
- o. Staf Teller

---

<sup>6</sup> Hasil Wawancara dengan PJS Penyelia Umum & SDM, 18 Februari 2020.

- p. Staf Service Assistance
- q. Staf Payment point
- r. PJS Penyelia Akuntansi
- s. Staf Akuntansi
- t. PJS Penyelia Umum & SDM
- u. Staf SDM
- v. Staf Umum
- w. Security
- x. Driver
- y. Pramubakti & Cleaning Service<sup>7</sup>

#### 4. Produk-Produk di Bank Jatim Syariah Cabang Madiun

- a. Tabungan Barokah adalah simpanan dalam bentuk tabungan dengan prinsip *mudārabah mutlaqah* dengan bagi hasil.
- b. Tabungan Haji Amanah adalah simpanan dengan prinsip *mudārabah mutlaqah*. Tabungan Haji Amanah bertujuan untuk mewujudkan niat dan langkah umat menuju baitullah.
- c. TabunganKu iB adalah simpanan dengan menggunakan prinsip *wadi'ah*, di mana simpanan diperlukan sebagai titipan yang terjaga keamanannya dan penarikannya dapat dilakukan setiap saat.
- d. Giro Amanah merupakan sarana penyimpanan dana dengan menggunakan prinsip *wadi'ah* yang penarikannya dapat dilakukan

---

<sup>7</sup> Ibid., *Wawancara*, 18 Februari 2020

- setiap saat dengan menggunakan cek, bilyet, giro, atau dengan pemindahbukuan, guna menunjang kelancaran usaha nasabah.<sup>8</sup>
- e. Deposito Barokah adalah simpanan berjangka dalam bentuk deposito dengan prinsip *mudārabah mutlaqah* dengan bagi hasil.
  - f. KPR iB Griya Barokah adalah pembiayaan jangka pendek, menengah, atau panjang untuk membiayai pembelian rumah, ruko, apartemen dan rukan, baik baru maupun bekas, dengan sistem jual beli (*murābahah*).

## **B. Paparan Data**

### **1. Upaya Meningkatkan Kompetensi MSDM untuk Meningkatkan Produk Bank Jatim Syariah Cabang Madiun**

Bank Jatim Syariah Cabang Madiun merupakan perusahaan yang bergerak di dunia perbankan Bank Jatim Syariah Cabang Madiun ini merupakan cabang dari Bank Jatim Syariah Surabaya. Bank Jatim Syariah Cabang Madiun merupakan Perusahaan Milik Daerah. Pelayanan yang utama lebih banyak diberikan kepada pegawai yang langsung berada di bagian MSDM yaitu staf MSDM. Staf SDM sendiri adalah sebuah bagian yang sangat penting pada perusahaan. Staf SDM sendiri memiliki fungsi mengatur peranan dan hubungan pada setiap sumber daya manusia (SDM) di dalam perusahaan secara efektif dan efisien. Dengan adanya system sumber daya manusia yang baik diharapkan

---

<sup>8</sup> Ibid., *Wawancara* mas Diki

semua tujuan yang ingin dicapai dapat diraih dengan maksimal. Di dalam sebuah perusahaan peranan SDM sendiri sangat besar.

Dalam hal ini Bank Jatim Syariah Cabang Madiun dalam menerapkan MSDM sebagai berikut: Melakukan pelatihan dan pengembangan pada karyawan dan pimpinan, melakukan pengembangan teknologi, memperbaiki produk-produk Bank Jatim Syariah Cabang Madiun, memilih calon karyawan terbaik pada saat rekrutment, promosi jabatan untuk karyawan terbaik, menerapkan budaya kerja pada.

Salah satu cara perusahaan perbankan dapat merebut pangsa pasar adalah dengan cara peningkatan efisiensi, dalam hal ini Bank Jatim Syariah Cabang Madiun juga melakukan peningkatan efisiensi sebagaimana yang disampaikan staf MSDM Bank Jatim Syariah Cabang Madiun sebagai berikut :

“Di sini kita sangat memperhatikan motivasi, interaksi, dan kepuasan kerja pada karyawan kami sangat berusaha melakukan hal tersebut agar kualitas perusahaan meningkat, Selalu memberikan segala sesuatu melebihi ekspektasi. Dengan arti lain, senantiasa mengembangkan dan melakukan perbaikan di segala bidang untuk mendapatkan nilai tambah optimal dan hasil yang terbaik secara terus menerus kami juga sangat meminimalisir pengeluaran dan memperbesar pemasukan.<sup>9</sup> Bekerja dengan cepat, gesit, cekatan, responsive dan proaktif dalam menangkap peluang bisnis, yang diterapkan oleh seluruh insan perusahaan dengan perbaikan berkelanjutan, Senantiasa melihat dan menangkap peluang untuk memberikan nilai tambah kepada pertumbuhan perusahaan secara berkelanjutan. Senantiasa bekerja dengan cekatan dalam melaksanakan tugas dan pro aktif dalam mendapatkan peluang yang ada. Senantiasa fokus dan disiplin mengeksekusi prioritas.

---

<sup>9</sup> Arif, *Wawancara*, 18 Februari 2020



Senantiasa melakukan evaluasi dan pemantauan secara rutin baik terhadap proses kerja maupun hasil kinerja untuk dapat mengidentifikasi peluang-peluang perbaikan. Senantiasa patriotis dan memiliki mental juara serta berani melakukan terobosan. Luwes (tidak kaku) dan memiliki jiwa yang fleksibel sesuai situasi bisnis dan kebutuhan customer. Selalu memberikan segala sesuatu melebihi ekspektasi. Dengan arti lain, senantiasa mengembangkan dan melakukan perbaikan di segala bidang untuk mendapatkan nilai tambah optimal dan hasil yang terbaik secara terus menerus.

Dalam hal ini Bank Jatim Syariah Cabang Madiun juga melakukan peningkatan efektivitas sebagaimana yang disampaikan salah satu staf

MSDM Bank Jatim Syariah Cabang Madiun sebagai berikut :

“Salah satu cara Bank Jatim Syariah Cabang Madiun meningkatkan efektivitas MSDM dengan cara memberi motivasi kerja seperti tambahan gaji kepada karyawan yang berprestasi, pelatihan kerja agar karyawan semakin faham dan mengerti dengan bagian pekerjaannya dan diharapkan wawasan dan <sup>10</sup> pengetahuan karyawan semakin luas. Memberikan kompensasi dan promosi jabatan sehingga karyawan lebih giat dalam bekerja. Senantiasa menciptakan sesuatu yang baru dan mengembangkan ide untuk mencapai hasil yang lebih baik, inovatif dalam menciptakan peluang untuk mencapai kinerja melampaui ekspektasi Kreatif, inovatif, proaktif dan cepat tanggap dalam memberikan solusi terbaik Selalu fokus untuk memberikan layanan dengan nilai tambah spesifik yang dibutuhkan pelanggan Selalu inovatif dan berorientasi untuk memberikan solusi yang optimal untuk memenuhi kebutuhan pelanggan Bersikap empatik terhadap keluhan dan permasalahan pelanggan dan cepat tanggap untuk dapat memberikan solusi terbaik untuk setiap keluhan nasabah Teguh dalam pendirian dan intuitif Fleksibel, imajinatif, inisiatif, percaya diri Minat yang luas dan tidak pernah bosan”

Sedangkan menurut informasi dari pihak lain cara Bank

Jatim Syariah melakukan peningkatan efektifitas yaitu :

---

<sup>10</sup> Diky, *Wawancara*, 18 Februari 2020

“Kreativitas atau kemampuan untuk menghasilkan sesuatu yang baru dan menjadikan sesuatu yang sudah ada menjadi lebih baik secara terus menerus sesuai kebutuhan customer, Perilaku pegawai yang senantiasa meningkatkan pengetahuan diri agar perusahaan dapat tumbuh secara berkelanjutan, Memiliki etos kerja yang baik untuk menjadi pembelajar sejati memiliki semangat terus belajar sebagai bagian dari kehidupan, dan berproses mengubah tingkah laku menjadi lebih baik Suka bertemu orang baru, berdiskusi, berefleksi dan melakukan perubahan. Bersama menciptakan nilai tambah untuk mewujudkan pertumbuhan dan perkembangan perusahaan, Berorientasi pada hasil yang positif Saling bekerjasama untuk mencapai tujuan dan atau kesepakatan Sangat suka berdiskusi dan menjaga efektivitasnya Rasa memiliki yang tinggi Menghargai dan memberikan pengakuan serta memiliki standar etos kerja yang tinggi.

Menerapkan sikap saling menghargai, menghormati dan membimbing dengan tulus ikhlas dengan menjunjung tinggi nilai kesopanan, Berbuat kepada orang lain sebagaimana harapan bagaimana diperlakukan orang lain Senantiasa berbaik sangka kepada orang lain Menghargai dan menjunjung tinggi kehormatan orang lain Menghindari perilaku yang merusak diri Menghargai keunikan diri sendiri, mengembangkan diri dan atasi kelemahan. Melaksanakan serta menguasai tugas dan tanggungjawabnya dengan berkomitmen untuk mencapai hasil yang optimal melaksanakan keputusan manajemen dengan keberanian mengambil risiko yang diperlukan, Menyelesaikan pekerjaan secara tuntas, akurat dan tepat waktu Bekerja secara cerdas, yaitu efisien dan efektif, memanfaatkan sumber daya secara optimal untuk mencapai hasil Dalam upaya memberikan hasil yang terbaik, memiliki keberanian untuk mengambil risiko yang diperhitungkan secara cermat sehingga tidak akan merugikan kepentingan perusahaan Percaya diri atas hasil usaha dan peluang yang ada”<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Ibid., *Wawancara*, 18 Februari 2020

Bank Jatim Syariah Cabang Madiun juga melakukan upaya untuk meningkatkan produk, seperti yang disampaikan salah satu staf pembiayaan Bank Jatim Syariah Cabang Madiun sebagai berikut :

Cara kita selama ini untuk meningkatkan kualitas perusahaan yaitu dengan cara meningkatkan produk yaitu mengupgrade fitur-fitur mobile banking sehingga kita juga mampu bersain dalam hal teknologi dengan bank lain selain itu kita juga meningkatkan pelayanan terhadap nasabah, supaya nasabah tidak lari di bank lain. Senantiasa tanggap dan sigap dalam dinamika perubahan dengan menghadirkan produk dan layanan yang mudah digunakan oleh customer Senantiasa berinisiatif secara konsisten untuk menawarkan dan memberikan solusi terbaik dengan cepat, tepat dan mudah. Senantiasa memberikan kepastian produk dan layanan yang akurat, aman, nyaman, bernilai tambah dan memenuhi standar tinggi yang melampaui harapan customer Senantiasa menyederhanakan masalah yang ada untuk memberikan solusi terbaik, cepat dan tepat bagi customer”.<sup>12</sup>

Sedangkan menurut informasi dari pak Diki selaku staf marketing mengenai upaya peningkatan produk bank jatim syariah cabang Madiun adalah sebagai berikut :

“Dalam hal peningkatan produk di bank jatim syariah cabang madiun kita dalam hal produk selalu memperbaiki kekurangan kekurangan kita dan kita pihak bank jatim syariah cabang Madiun juga memperbarui produk-produk.”<sup>13</sup>

Dari wawancara dengan beberapa narasumber di atas bahwa dalam melakukan peningkatan produk bank jatim syariah cabang madiun melakukan upaya dalam memperbaiki produk-produk yang ada di bank jatim syariah cabang madiun dan juga memperbarui produk sehingga

---

<sup>12</sup> Ibid., *Wawancara*, 18 Februari 2020

Bank Jatim Syariah Cabang Madiun dapat bersaing dan tidak tertinggal dengan bank lain dalam hal produk.

Dalam hal ini bank Jatim syariah cabang madiun juga meminimalisir tingkat perpindahan karyawan dan mengurangi absensi karyawan seperti yang disampaikan salah satu staf Bank Jatim Syariah Cabang Madiun sebagai berikut :

Kami disini juga tidak mengizinkan perpindahan karyawan begitu saja, tapi rata-rata pegawai bank Jatim syariah cabang madiun sudah tetap dek dan kalau untuk absensi setiap karyawan sudah memiliki batas dan hak untuk ambil libur jadi tidak bisa absen melebihi batas ketentuan. Kami disini juga menerapkan prosedur kerja sehingga jika terjadi masalah atau perpindahan karyawan sewaktu-waktu kami sudah ada prosedur kerja sehingga kami pihak bank tidak kerepotan jika terjadi suatu masalah<sup>14</sup>. Sikap saling menghargai dan terbuka di antara sesama anggota perusahaan yang dilandasi oleh keyakinan, kejujuran dan iktikad baik dalam pelaksanaan pekerjaan, Memperlakukan rekan kerja, pelanggan, dan semua pihak yang berkepentingan dengan penuh hormat dan santun Menjaga komunikasi yang penuh empati di antara sesama rekan kerja sehingga tercipta saling pengertian dalam hubungan interpersonal kerja Menciptakan dan memelihara iklim lingkungan kerja yang kondusif dan nyaman Menjalankan amanah yang diberikan dengan penuh komitmen dan tanggung jawab sehingga tumbuh suatu kepercayaan yang<sup>15</sup> langgeng. Menempatkan kepentingan perusahaan di atas kepentingan pribadi maupun golongan Menjalin kerja sama antar individu dan antar unit kerja untuk bersama-sama berupaya mewujudkan tercapainya tujuan organisasi Saling memberikan bantuan dan dukungan yang positif terhadap sesama rekan kerja dan berkontribusi aktif untuk mencapai tujuan bersama Menghormati perbedaan di antara para pegawai dan menjadikan perbedaan itu sebagai titik awal untuk mencapai sinergi”

---

<sup>14</sup> Ibid., *Wawancara* diky

<sup>15</sup> Ibid., *Wawancara* Arif.

Dari hasil wawancara di atas mengenai penyelesaian masalah dengan prosedur kerja dan dapat meminimalisir perpindahan pegawai sudah efektif dan sejauh ini di Bank Jatim Syariah Cabang Madiun belum ada konflik dan perpindahan karyawan sewaktu-waktu.

Dalam hal ini Bank Jatim Syariah Cabang Madiun juga meningkatkan kualitas dan kepuasan kerja karyawan. Sebagaimana yang disampaikan salah satu staf Bank Jatim Syariah Cabang Madiun sebagai berikut :

Kita memberikan penghargaan kepada karyawan termasuk strategi pengembangan SDM. Hal ini juga merupakan bentuk apresiasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan. Dengan adanya pemberian penghargaan kepada karyawan lainnya termotivasi untuk dapat bekerja lebih baik lagi dan kita sebagai pihak bank juga menawarkan jenjang karir dan promosi jabatan sebagai stimulasi untuk memicu kemampuan setiap karyawan demi memajukan karyawan. Mengambil inisiatif tinggi dengan melaksanakan pilihan berdasarkan prinsip dan nilai secara terbuka dan penuh menetapkan standard yang tinggi sebagai tolok ukur keberhasilan kinerja dan dengan penuh tanggung jawab berusaha mencapai standard kinerja yang telah ditetapkan senantiasa memelihara gairah dan semangat yang tinggi dalam bekerja Menumbuhkan rasa ikut memiliki dan berani bertanggung jawab untuk setiap tindakan dan keputusan yang kita buat Bertanggung jawab untuk memberikan kontribusi bagi tercapainya visi dan misi Bank Jatim

Dalam hal ini staf Bank Jatim Syariah Cabang juga menjelaskan tentang *complain* nasabah seperti yang disampaikan staf Bank Jatim Syariah Cabang Madiun sebagai berikut :

Kalau untuk komplain nasabah mungkin hanya tentang segi teknologi nya, karna memang kami belum sempurna belum bisa memiliki fitur-fitur lebih dari bank lain selebihnya itu

Alhamdulillah kami belum pernah menerima komplain dari nasabah. Menjunjung tinggi kejujuran, ketulusan, keterbukaan dengan memperhatikan prinsip-prinsip kehati-hatian, Senantiasa berkata dan bertindak berdasarkan kebenaran, sesuai fakta dan kenyataan yang terjadi. Bertindak jujur, ikhlas, terbuka, rendah hati, sederhana, beretika, menepati janji dan komitmen yang telah disepakati serta bertindak dengan tepat pada situasi yang tepat.<sup>16</sup> Memelihara niat yang murni dan penuh kerelaan, bertindak semata-mata demi kepentingan yang terbaik bagi Bank Jatim tanpa pamrih, dan tanpa ada maksud tersembunyi. Memelihara transparansi dalam setiap tindakan dan pengambilan keputusan, dengan memberikan informasi yang relevan secara benar, tepat dan akurat, dengan tetap menjunjung tinggi prinsip-prinsip pribadi dan kerahasiaan. Berani mengakui keterbatasan dan kesalahan, serta bersedia untuk melakukan perbaikan. Menjadi teladan dalam segala situasi, melayani, menerima kritik, banyak mendengar.

Mematuhi aturan, kebijakan dan prosedur serta peraturan perundangan yang berlaku secara bijaksana dan dengan penuh tanggung jawab. Mengambil keputusan secara bijaksana dalam berbagai situasi dengan tetap berpegang pada aturan dan kebijakan yang berlaku. Memegang teguh prinsip dan pendirian yang diyakini benar dan tidak mudah berubah meskipun berada dalam tekanan atau situasi sulit. Bekerja dengan penuh dedikasi, melindungi kepentingan dan kehormatan pribadi dan perusahaan serta selalu menjunjung tinggi kode etik profesi. Menghindari peluang yang memungkinkan terjadinya benturan kepentingan. Menjadi panutan dan teladan bagi orang lain dengan menjalankan apa yang diucapkan secara konsisten. Menggunakan asset perusahaan dengan penuh tanggung jawab. Mengambil keputusan secara obyektif dan bebas dari tekanan maupun pengaruh dari pihak manapun. Berani mengemukakan saran, pendapat dan kritik secara obyektif dan terbuka.<sup>17</sup>

Dalam hal ini staf bank jatim juga menjelaskan tentang cara meningkatkan bisnis perusahaan seperti yang disampaikan staf Bank Jatim Syariah Cabang Madiun sebagai berikut :

---

<sup>16</sup> Ibid., *Wawancara Arif*.

<sup>17</sup> Ibid., *Wawancara Diky*.



“Kalau untuk meningkatkan bisnis atau penjualan produk kami bekerjasama dengan instansi-instansi dan perusahaan dan kami juga melakukan sistim jemput bola terhadap nasabah<sup>18</sup>.” Melaksanakan serta menguasai tugas dan tanggung jawabnya dengan berkomitmen untuk mencapai hasil yang optimal Melaksanakan keputusan manajemen dengan keberanian mengambil risiko yang diperlukan, Menyelesaikan pekerjaan secara tuntas, akurat dan tepat waktu Bekerja secara cerdas, yaitu efisien dan efektif, memanfaatkan sumber daya secara optimal untuk mencapai hasil Dalam upaya memberikan hasil yang terbaik, memiliki keberanian untuk mengambil risiko yang diperhitungkan secara cermat sehingga tidak akan merugikan kepentingan perusahaan Percaya diri atas hasil usaha dan peluang yang ada.

## **2. Dampak Penerapan MSDM di Bank Jatim Syariah Cabang Madiun**

### **a. Dampak Penerapan MSDM Bagi Karyawan dan Perusahaan**

Berdasarkan hasil dari penelitian bahwa ada dampak dan perubahan yang terjadi terhadap karyawan ketika dilaksanakannya SDM di Bank Jatim Syariah Cabang Madiun seperti yang disampaikan staf Bank Jatim Syariah Cabang Madiun dalam dampak peningkatan efisiensi sebagai berikut :

Terciptanya lapangan pekerjaan baru dengan adanya perkembangan perusahaan yang semakin meningkat Bank Jatim Syariah Madiun bisa membuka lapangan pekerjaan baru, terciptanya tenaga kerja yang profesional, dan fasilitas perusahaan semakin lebih baik lagi

Dalam hal ini MSDM juga berdampak pada efektifitas seperti yang disampaikan staf Bank Jatim Syariah Cabang Madiun sebagai berikut:

---

<sup>18</sup> Mentari, *Wawancara*, 18 Februari 2020

Penerapan SDM di Bank Jatim Syariah Cabang Madiun alhamdulillah berdampak cukup baik salah satu contohnya adalah kerjasama team yang lebih baik. Contohnya itu ketika ada salah satu karyawan yang tidak masuk sehingga salah satu dari mereka harus bisa membantu satu sama lain sehingga kerja tim bisa lebih erat.<sup>19</sup>

Dalam hal ini MSDM juga berdampak pada produktifitas seperti yang disampaikan salah satu staf Bank Jatim Syariah Cabang Madiun sebagai berikut :

“Disini kami selalu menerapkan SDM dalam bekerja sehingga karyawan dalam melakukan pekerjaan lebih bisa produktif dalam bekerja ataupun mengatur waktu dalam bekerja<sup>20</sup> karyawan juga semakin produktif dalam melakukan segala hal.”

Dalam hal ini ada dampak rendahnya tingkat perpindahan pegawai seperti yang disampaikan staf Bank Jatim Syariah Cabang Madiun sebagai berikut :

“ada plus minus nya dalam hal perpindahan pegawai kalau untuk minusnya karyawan sudah mengetahui seluk beluk bank jadi bisa saja melakukan kecurangan, belum ada kejadian yang merugikan kantor sih dek tapikan kemungkinan begitu dan kalau untuk rendahnya absensi kita ngak belum pernah keteteran dengan absen karyawan, alhamdulillah selama ini berjalan baik”

Dalam hal ini ada dampak yang tingginya kepuasan kerja karyawan seperti yang disampaikan salah satu staf Bank Jatim Syariah Cabang Madiun sebagai berikut :

“semangat kerja karyawan semakin meningkat dek walaupun ada embel-embel kalau bakal dapat tunjangan dan

<sup>19</sup> Yuni., *Wawancara* 18 Februari 2020.

<sup>20</sup> Mas Dicky, *Wawancara*, 18 Februari 2020



tambahan gaji kalau bisa memenuhi target, tapi temen-temen selalu semangat dalam bekerja dan melakukan sesuatu hal untuk memajukan perusahaan dan temen-temen sekarang jauh lebih produktif, dulu juga semangat sih dek tapi tidak sekompak dan semangat seperti sekarang”<sup>21</sup>

Dalam hal ini ada dampak yang tingginya kualitas pelayanan seperti yang disampaikan salah satu staf Bank Jatim Syariah Cabang Madiun sebagai berikut :

“kita pihak Bank Jatim Syariah Cabang Madiun selalu ingin memperbaiki pelayanan dari tahun ketahun, alhamdulillah selama ini selalu ada peningkatan dalam hal pelayanan seperti peningkatan mobile banking, ya walaupun belum bisa mengikuti perkembangan mobile banking seperti bank lain tapi Bank Jatim sedikit demi sedikit sudah megalami peningkatan dalam hal tersebut, peningkatan pelayanan lain mungkin seperti pelayanan terhadap nasabah, kita selalu berusaha lebih untuk membuat nasabah puas dengan pelayanan kita, sehingga nasabah merasa nyaman menjadi nasabah Bank Jatim Syariah Cabang Madiun tapi kalau untuk kompain nasabah pasti ada ya dek tapi kita menjadikan komplain nasabah itu sebagai saran supaya Bank Jatim Syariah Cabang Madiun bisa semakin baik dan semakin berkembang kedepannya.”<sup>22</sup>

Dalam hal ini ada dampak meningkatnya bisnis perusahaan seperti yang disampaikan salah satu staf Bank Jatim Syariah Cabang Madiun sebagai berikut :

“dampak lain dari penerapan SDM di Bank Jatim Syariah Madiun adalah kerjasama antara Bank Jatim Syariah Madiun dengan perusahaan lain semakin bertambah sehingga berdampak baik dan Bank Jatim Syariah Madiun semakin dikenal masyarakat.”<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> Ibid., *Wawancara* 18 Februari 2020.

<sup>22</sup> Ibid., *Wawancara* 18 Februari 2020.

<sup>23</sup> Ibid., *Wawancara* 18 Februari 2020

### C. Analisis Data

#### 1. Upaya Meningkatkan Kompetensi MSDM untuk Meningkatkan Produk Bank Jatim Syariah Cabang Madiun

SDM merupakan suatu cara yang digunakan oleh manajemen di bidang sumber daya manusia dalam suatu instansi yang dinamakan bank untuk mengelola sumber daya manusianya sehingga tercipta karyawan yang kompeten di bidangnya. Bank adalah instansi yang banyak mendapatkan sorotan dari masyarakat terutama karena instansi ini memegang peranan penting dalam masyarakat dan memberikan pelayanan kepada masyarakat secara luas. Instansi yang memberikan pelayanan kepada masyarakat memang biasanya menjadi sorotan masyarakat karena mereka berhubungan langsung dengan masyarakat.

Tidak heran jika mereka yang ada di bidang pengembangan sumber daya manusia berusaha sedapat mungkin memberikan pelatihan kepada karyawannya agar dapat memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat. Seperti yang telah kita ketahui bahwa manajemen sumber daya manusia bank melakukan seleksi yang teramat sangat ketat untuk mendapatkan pasokan tenaga kerja yang kompeten dan sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan oleh bank.

Seleksi yang dilakukan oleh bank sangat berlapis bahkan hingga 10 kali demi mengerucutkan pelamar kerja dan mencari yang terbaik di antara yang terbaik. Oleh karena alasan inilah karyawan bank diharapkan dapat menggunakan kompetensinya untuk mencapai tujuan organisasi

yang telah ditentukan. Dengan proses penyeleksian yang sedemikian ketat ditambah dengan pengembangan sumber daya manusia dari bidang sumber daya manusia, maka diharapkan bank akan mempunyai karyawan yang berkualitas dan mampu bersaing.

Menjadi karyawan di bank dan instansi yang melayani masyarakat dituntut untuk memberikan pelayanan yang tegas, cepat, tepat, dan ramah untuk para pengguna jasanya. Tentunya hal ini menjadi tuntutan utama dan sekaligus juga menjadi tantangan untuk manajemen sumber daya manusia untuk terus mengasah kemampuan dan kompetensi SDM harus menyadari bahwa karyawan merupakan suatu asset yang dimiliki oleh organisasi demi mewujudkan dan mencapai tujuan organisasi. Asset ini merupakan asset yang paling sulit untuk diolah atau dikembangkan karena tiap karyawan mempunyai karakteristik yang berbeda dan terus berubah dari waktu ke waktu. Sumber daya manusia merupakan asset yang paling dapat diandalkan untuk mencapai tujuan organisasi.

Keberhasilan suatu instansi pelayanan terletak pada kepuasan konsumen, bank dalam hal ini nasabah merupakan suatu tolok ukur keberhasilan bank dalam mengelola dan mencetak karyawan yang kompeten. Manajemen sumber daya manusia yang dimiliki oleh bank biasanya terbagi menjadi 2 yakni bidang yang mengurus rekrutmen dan pengembangan sumber daya manusia dan yang mengurus administrasi sumber daya manusia. Yang perlu mendapat perhatian utama dalam hal

ini adalah rekrutmen dan pengembangan sumber daya manusia. Mereka lah yang mengurus dan menilai kinerja tiap pegawai dimana dalam suatu bank tentunya karyawan yang dimiliki tidak sedikit.

Di era modern ini, sumber daya manusia merupakan suatu komponen yang sangat penting dalam menentukan masa depan bank. Untuk dapat bersaing dengan bank lainnya, pendapat masyarakat terhadap kinerja para karyawan dan kualitas pelayanan yang diberikan oleh para karyawannya merupakan sorotan utama. Sekali lagi, pengembangan sumber daya manusia perlu kembali dipertimbangkan menjadi hal yang penting. Berikut ini adalah beberapa alasan mengapa pengembangan sumber daya manusia harus diperhatikan oleh manajemen SDM bank.

a. Kontribusi

Seperti yang dijelaskan di atas bahwa karyawan merupakan kunci utama keberhasilan suatu instansi yang bergerak dalam pengutamaan pelayanan. Tanpa pelayanan kepada nasabah yang memuaskan, suatu bank bisa saja tidak dapat menjadi bank yang mempunyai banyak nasabah sekalipun disediakan berbagai hadiah dan iming-iming ala bank bahkan dengan karyawan yang kompeten dalam bidang teknisnya pun tidak akan terlalu banyak membantu.

Yang diperlukan adalah mempunyai karyawan yang cerdas dalam bidang teknis sekaligus juga mempunyai kemampuan berkomunikasi yang baik sehingga dapat melayani nasabah dengan

baik. Karyawan merupakan asset yang dapat berkontribusi paling besar dalam menentukan tercapainya tujuan organisasi dan sekaligus menjadi penjamin kelangsungan organisasi di tengah persaingan ketat berbagai organisasi di era globalisasi ini. Akan tetapi, jika tidak hati-hati, asset yang satu ini justru bisa menjadi boomerang bagi bank.

Pengembangan sumber daya manusia haruslah dilakukan secara terus menerus dengan berbagai pendidikan dan latihan agar pelayanan kepada nasabah semakin terjamin. Dengan memberikan kontribusi kepada karyawan bank berupa pendidikan dan pelatihan, karyawan diharapkan dapat memberikan kontribusi juga kepada bank dengan memberikan pelayanan sebaik mungkin kepada nasabah.

b. Persaingan

Hal yang menjadi pertimbangan utama bidang sumber daya manusia adalah dengan sadarnya bank atas persaingan ketat antar bank yang semakin ketat saja di Indonesia ini. Terlebih lagi sekarang ini masyarakat jauh lebih selektif dan kritis dalam memilih bank dimana mereka akan menjadi nasabahnya.

Pengembangan sumber daya manusia diharapkan mampu membimbing karyawan untuk memberikan pelayanan sesuai dengan standard an seperti yang diinginkan oleh nasabah. Dengan adanya pendidikan dan pelatihan, diharapkan karyawan dapat semakin

berkembang dan mendukung kegiatan pengembangan sumber daya alam yang dilakukan oleh manajemen sumber daya manusia.

Bank yang mampu bersaing adalah bank yang mampu menarik simpati dan kepercayaan dari para nasabahnya. Sedangkan karyawan adalah pihak yang berhubungan langsung dengan para nasabah. Oleh karenanya, karyawan merupakan kunci keberhasilan dalam persaingan suatu bank. Dengan memberikan pelayanan yang baik dan memuaskan, diharapkan nasabah akan loyal kepada bank.

Disamping itu, pemberian insentif dan detensi kepada karyawan juga akan menjadi pemicu bagi karyawan Anda untuk meningkatkan kinerja mereka. Di satu sisi mereka terpacu dengan hadiah yang diberikan sekaligus takut jika ada penurunan kinerja karena adanya detensi oleh manajemen SDM bank.

Berdasarkan penelitian dan pengamatan SDM yang peneliti teliti tentang bagaimana penerapan manajemen sumber daya manusia di Bank Jatim Syariah Cabang Madiun yang memberikan efek lebih baik di Bank Jatim Syariah Cabang Madiun diantaranya :

- a. Sebagaimana yang disampaikan staf Bank Jatim Syariah Cabang Madiun dalam menerapkan efisiensi Bank Jatim Syariah Cabang Madiun ada beberapa faktor yang menjadikan sdm bank jatim menjadi efisien, salah satu hal yang menjadikan sdm bank jatim bisa lebih baik karena adanya budaya kerja bank jatim, budaya kerja bank jatim mempengaruhi efisiensi lebih baik. Karyawan merupakan asset

yang dapat berkontribusi paling besar dalam menentukan tercapainya tujuan organisasi dan sekaligus menjadi penjamin kelangsungan organisasi di tengah persaingan ketat berbagai organisasi di era globalisasi ini. Akan tetapi, jika tidak hati-hati, asset yang satu ini justru bisa menjadi boomerang bagi bank.

Pengembangan sumber daya manusia haruslah dilakukan secara terus menerus dengan berbagai pendidikan dan latihan agar pelayanan kepada nasabah semakin terjamin. Dengan memberikan kontribusi kepada karyawan bank berupa pendidikan dan pelatihan, karyawan diharapkan dapat memberikan kontribusi juga kepada bank dengan memberikan pelayanan sebaik mungkin kepada nasabah. Salah satu contoh Bank Jatim Syariah Cabang Madiun dalam menerapkan efisiensi adalah dengan memotivasi karyawan agar lebih giat dalam bekerja dan jika ada karyawan berprestasi atau sudah melewati target karyawan tersebut akan mendapat penghargaan dari pihak bank sehingga kepuasan kerja karyawan akan meningkat dan memberikan efek yang baik untuk perusahaan. Menurut peneliti Bank Jatim Syariah Cabang Madiun sudah baik dalam menerapkan efisiensi, efisiensi sendiri merupakan salah satu indikator kerja perbankan atau penggunaan sesuatu yang rendah dan menghasilkan sesuatu hal yang tinggi, ada dua konsep dalam menentukan efisiensi konsep pertama yaitu konsep efisiensi biaya dan konsep efisiensi profit dan yang kedua yaitu hasil yang diperoleh dari tahap pertama

diregresikan dengan berbagai faktor penentu efisiensi. Faktor tersebut meliputi ukuran bank, resiko kredit, struktur kepemilikan bank, dan pangsa pasar bank. Menurut peneliti dalam hal ini Bank Jatim Syariah Madiun termasuk kategori bank yang baik dalam menerapkan efisiensi dikarenakan Bank Jatim Syariah Cabang Madiun memiliki net interest margin yang tinggi dan non performing yang rendah.

- b. Yang kedua adalah efektivitas sebagaimana yang telah disampaikan staf Bank Jatim Syariah Cabang Madiun ada beberapa faktor yang diterapkan Bank Jatim Syariah Cabang Madiun dalam hal efektivitas. Dari informasi yang diberikan karyawan Bank Jatim Syariah Cabang Madiun salah satu cara yang diterapkan Bank Jatim Syariah Cabang Madiun adalah memberikan motivasi, pelatihan, pengembangan kerja karyawan, kompensasi dan promosi tetapi pada saat pelatihan ada kendala yang dihadapi oleh Bank Jatim Syariah Cabang Madiun yaitu kurangnya waktu pada saat pelatihan sehingga karyawan kurang efektif menggali ilmu pada saat dilaksanakan pendidikan. Menurut peneliti Bank Jatim Syariah Cabang Madiun sudah efektif dalam penerapan efektivitas karena karyawan memiliki keinginan peningkatan pendapatan sehingga karyawan lebih giat lagi dalam bekerja sehingga itu dapat membuat sdm lebih baik lagi tetapi juga memiliki klemahan dalam pembagian waktu pelatihan.
- c. Yang ketiga adalah faktor meningkatkan produk, sebagaimana yang telah disampaikan staf Bank Jatim Syariah Cabang Madiun dalam



meningkatkan produk dengan cara mengupgrade fitur-fitur mobile banking, meningkatkan pelayanan supaya nasabah tidak lari ke bank lain menurut peneliti cara ini belum efisien dalam hal meningkatkan produk. Salah satu contoh meningkatkan produk dari peneliti adalah membuat program khusus untuk nasabah yang sudah lama, memberikan penghargaan kepada nasabah prioritas sehingga nilai produk Bank Jatim Syariah Cabang Madiun semakin baik.

- d. Yang keempat adalah faktor perpindahan karyawan. Sebagaimana yang telah disampaikan staf Bank Jatim Syariah Cabang Madiun dalam mengatasi masalah perpindahan karyawan yaitu dengan cara menerapkan prosedur kerja dan membatasi karyawan dalam mengambil libur. Dari hasil wawancara di atas mengenai penyelesaian masalah dengan prosedur kerja dan dapat meminimalisir perpindahan pegawai sudah efektif dan sejauh ini di Bank Jatim Syariah Cabang Madiun belum ada konflik dan perpindahan karyawan sewaktu-waktu.
- e. Yang kelima adalah cara bank jatim mengurangi absensi karyawan Sebagaimana yang telah disampaikan staf Bank Jatim Syariah Cabang Madiun dalam mengurangi absensi sama halnya dengan cara mengatasi perpindahan karyawan yaitu dengan cara menerapkan prosedur kerja dan membatasi karyawan dalam mengambil libur. Dari hasil wawancara di atas mengenai penyelesaian masalah dengan prosedur kerja dan dapat meminimalisir absensi pegawai sudah

efektif dan sejauh ini di Bank Jatim Syariah Cabang Madiun belum ada konflik.

- f. Yang keenam adalah cara Bank Jatim Syariah Cabang Madiun meningkatkan kualitas dan kepuasan kerja untuk mendapatkan tenaga kerja yang profesional sesuai dengan tuntutan jabatan diperlukan suatu pembinaan yang berkesinambungan, yaitu suatu usaha kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggunaan, dan pemeliharaan tenaga kerja agar mampu melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien. Sebagai langkah nyata dalam hasil pembinaan maka diadakan pemberian penghargaan pegawai yang telah menunjukkan prestasi kerja yang baik. Adapun pengertian dari penghargaan dalam perusahaan kerap dalam bentuk pemberian berupa piagam dan sejumlah uang dari perusahaan pegawai yang mempunyai prestasi. Ada juga perusahaan yang memberikan penghargaan kepada pegawai karena masa kerja dan pengabdianya dapat dijadikan teladan bagi pegawai lainnya. Pemberian penghargaan karena masa kerja pegawai bertujuan untuk memotivasi gairah dan loyalitas perusahaan. Pemberian penghargaan tersebut merupakan upaya perusahaan dalam memberikan balas jasa atas hasil kerja pegawai, sehingga dapat mendorong pegawai bekerja lebih giat dan berpotensi. Namun dalam hal ini Bank Jatim Syariah Cabang Madiun dalam meningkatkan kualitas dan kepuasan kerja hanya menerapkan pemberian penghargaan dengan contoh tambahan

pendapatan atau gaji dan adanya promosi jabatan, hal itu hanya diperuntukan untuk karyawan yang berprestasi saja dan hal itu bisa membuat karyawan bekerja dengan giat.

- g. Yang ketujuh adalah cara Bank Jatim Syariah Cabang Madiun mengatasi komplain nasabah. Bagi orang yang bekerja di suatu perusahaan, maka menjaga kepuasan nasabah adalah nomor satu. Oleh karena itu mengatasi komplain dari nasabah merupakan hal penting, serta bagaimana agar selalu bertujuan untuk meningkatkan pelayanan kepada pelanggan dalam hal ini karyawan harus sabar dan harus bisa menerima kritik dan saran dari nasabah dan pada penelitian ini Bank Jatim Syariah Cabang Madiun saat ini hanya menerima komplain terkait dengan teknologi pada mobile banking dan sejauh itu belum ada komplain lain mengenai hal lain.
- h. Kedelapan adalah meningkatkan bisnis. Pertumbuhan atau perluasan bisnis ke arah yang lebih maju dan besar adalah tujuan utama dari setiap pengusaha karena dipastikan akan seiring pula dengan meningkatnya pendapatan dan keuntungan yang diraihnya. Dan pada saat ini Bank Jatim Syariah Cabang Madiun dalam meningkatkan bisnis Bank Jatim Syariah Cabang Madiun melakukan sistim jemput bola dan memperbaiki produk-produk.

Berdasarkan paparan data diatas mengenai penerapan MSDM di Bank Jatim Syariah Cabang Madiun sesuai teori MSDM yang dikemukakan oleh Vethzal Rival dan Ella Juvani Segalla yang

mengemukakan fungsi MSDM dalam perusahaan supaya perusahaan bisa menjadi lebih baik lagi dan semakin berkembang. Berdasarkan analisis tersebut bisa disimpulkan bahwa fungsi MSDM Bank Jatim Syariah Cabang Madiun adalah untuk memajukan dan mengembangkan perusahaan namun Bank Jatim Syariah Cabang Madiun ada kendala pada teknologi, Staf IT Bank Jatim Syariah Cabang madiun kurang menguasai perkembangan-perkembangan dikarenakan kurangnya waktu pada saat pendidikan.

## 2. Dampak Penerapan MSDM di Bank Jatim Syariah Cabang Madiun

### a. Dampak Penerapan MSDM Bagi Karyawan

Manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan institusi/organisasi. Dalam hal ini ada dampak dan perubahan yang terjadi terhadap karyawan dan perusahaan ketika dilaksanakannya manajemen SDM di Bank Jatim Syariah Cabang Madiun. Dampak pada karyawan adalah meningkatnya kerjasama tim dan produktivitas karyawan. Sedangkan dampak bagi perusahaan adalah kinerja perusahaan lebih efektif dan efisien.

Kerja sama tim di Bank Jatim Syariah Cabang Madiun tampak jelas jika salah satu karyawan absen atau sedang beristirahat, maka karyawan yang lain bisa meng-*handle*-nya. Oleh karena itu manajemen sumber daya manusia yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan dan dapat meningkatkan kepuasan karyawan dan memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Dengan

meningkatnya kinerja karyawan dapat meningkatkan efektif dan efisiensi perusahaan yang pada akhirnya juga akan meningkatkan produktivitas perusahaan.

Melalui MSDM yang baik menghasilkan adanya kejelasan struktur organisasi dan penempatan karyawan sesuai keahliannya sehingga perusahaan dapat memberikan layanan yang lebih efektif dan efisien. Salah satu bukti nyata meningkatnya layanan adalah semakin berkurangnya keluhan atau komplain dari nasabah. Konsumen sebagai pengguna layanan publik dapat menikmati kenyamanan dan mendapat kepuasan atas mutu layanan yang baik.

**b. Dampak Penerapan MSDM bagi Bank Jatim Syariah Cabang Madiun terhadap perusahaan**

Dengan adanya manajemen sumber daya manusia yang baik dalam perusahaan perusahaan menerapkan MSDM untuk membuat perusahaan agar lebih baik dan berkembang, dalam hal ini ada beberapa penerapan MSDM yang diterapkan Bank Jatim Syariah Cabang Madiun dan berikut adalah penerapan MSDM yang ada di Bank Jatim Syariah Cabang Madiun yang diteliti oleh peneliti salah satu dampak yang terjadi di Bank Jatim Syariah Cabang Madiun Setelah diterapkannya MSDM pada perusahaan yang menerapkan pendidikan dan pengembangan karyawan berdampak pada perusahaan antara lain memiliki tenaga kerja yang

ahli dan terampil tenaga kerja yang memiliki keahlian dalam bidang tertentu seperti IT, meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja contohnya mempercepat sistem kerja karyawan dan meminimalisir pengeluaran perusahaan dan diharapkan pemasukan yang lebih besar daripada pengeluaran, meningkatkan produktifitas kerja mengoptimalkan kerja karyawan dengan disediakan fasilitas yang mendukung merayakan keberhasilan karyawan dan memberi penghargaan untuk karyawan meningkatkan mutu pada saat ini Bank Jatim Syariah Madiun meningkatkan mutu pelayanan dan dalam hal Mobile Banking, meningkatkan profit bagi perusahaan cara Bank Jatim Syariah Madiun dalam meningkatkan profit dengan memperluas jaringan nasabah mencari target konsumen baru meningkatkan mutu produk dan pelayanan.

Dalam penelitian ini peneliti mengetahui jika di Bank Jatim Syariah Cabang Madiun dalam melakukan pendidikan tidak dijadikan satu antara staf satu dengan staf yang lain tetapi dibagi-bagi seperti job/tehnical training jenis penlatihan ini lebih berfokus pada job atau bagian-bagian pada perusahaan sehingga karyawan lebih bias berfokus pada bagiannya, yang kedua ada *Interpersonal and Problem Solving Training* pelatihan ini lebih berpusat bagaimana cara karyawan dalam memecahkan suatu masalah masalah, yang ketiga ada pelatihan untuk mengembangkan dan melatih inovasi dalam diri karyawan untuk membantu oprasional

perusahaan, selain itu juga ada pelatihan dan pengembangan karyawan soal agama sehingga perusahaan juga baik dalam agama tidak hanya tentang duniawi. Selain pelatihan dan pengembangan yang bersifat religius, perusahaan selalu memberikan motivasi dan dorongan kepada karyawan untuk senantiasa meningkatkan kualitas diri dengan baik. Bentuk motivasi yang diberikan Bank Jatim Syariah Cabang Madiun lebih menekankan untuk meningkatkan loyalitas, disiplin dan motivasi.

Bank Jatim Syariah Madiun juga senantiasa untuk memperbaiki kepribadian pribadi. Menurut analisis penulis, konsep pelatihan dan pengembangan yang diterapkan pada Bank Jatim Syariah Madiun tidak hanya mengedepankan potensi dan kualitas karyawan, namun perusahaan juga memberikan pelatihan dan pengembangan berupa moral dan spiritual. Dalam hal ini Bank Jatim Syariah Madiun sudah sesuai dengan teori Pengaruh Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia dan Implementasi Total Quality Management terhadap Kinerja Karyawan<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Hanifatul Nabila, Rahmiati, dan Muthia Roza Linda, "Pengaruh Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia dan Implementasi Total Quality Management terhadap Kinerja Karyawan Packing Plant PT. Incasi Raya," (2019), 143

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan penelitian dan analisis yang telah dilakukan, maka dapat disusun kesimpulan sebagai berikut.

1. Upaya Meningkatkan Kompetensi MSDM untuk Meningkatkan Produk Bank Jatim Syariah Cabang Madiun

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:

a. Rekrutmen dan pengembangan sumber daya manusia

Seleksi yang dilakukan oleh bank sangat berlapis bahkan hingga 3 kali demi mengerucutkan pelamar kerja dan mencari yang terbaik di antara yang terbaik.

b. Pelatihan dan pengembangan

Dengan memberikan kontribusi kepada karyawan bank berupa pendidikan dan pelatihan, karyawan diharapkan dapat memberikan kontribusi juga kepada bank dengan memberikan pelayanan sebaik mungkin kepada nasabah. Pengembangan sumber daya manusia dilakukan secara terus menerus dengan berbagai pendidikan dan latihan agar pelayanan kepada nasabah semakin terjamin.



c. Pemberian motivasi dan penghargaan

Motivasi dilakukan agar karyawan lebih giat dalam bekerja dan jika ada karyawan berprestasi atau sudah melewati target karyawan tersebut akan mendapat penghargaan dari pihak bank sehingga kepuasan kerja karyawan akan meningkat dan memberikan efek yang baik untuk perusahaan.

d. Meminimalisir perpindahan karyawan

Sejauh ini di Bank Jatim Syariah Cabang Madiun belum ada konflik dan perpindahan karyawan sewaktu-waktu.

e. Mengurangi absensi karyawan

Pengurangan absensi karyawan dengan cara menerapkan prosedur kerja dan membatasi karyawan dalam mengambil libur.

f. Menjaga kepuasan nasabah

Mengatasi komplain dari nasabah merupakan hal penting sehingga karyawan diupayakan untuk selalu meningkatkan pelayanan kepada pelanggan. Dalam hal ini karyawan harus sabar dan harus bisa menerima kritik dan saran dari nasabah. Disamping itu untuk meningkatkan pelayanan pada nasabah, pihak Bank Jatim Syariah Cabang Madiun juga menerapkan *mobile banking* dan sistem jemput bola serta memperbaiki fitur dari produk Bank Jatim Syariah Cabang Madiun.

g. Penerapan budaya kerja

Budaya kerja yang diterapkan di Bank Jatim Syariah Cabang Madiun adalah *Excellence, Fast & Simplicity, Agile & Business Savvy, Professional, Execution & Risk Taker, Proactive & Accountable, Integrity, Honesty, Trust, Synergy, Respect, Collaboration, Innovation, Eager to Learn, dan Creativity.*

2. Dampak Penerapan MSDM di Bank Jatim Syariah Cabang Madiun

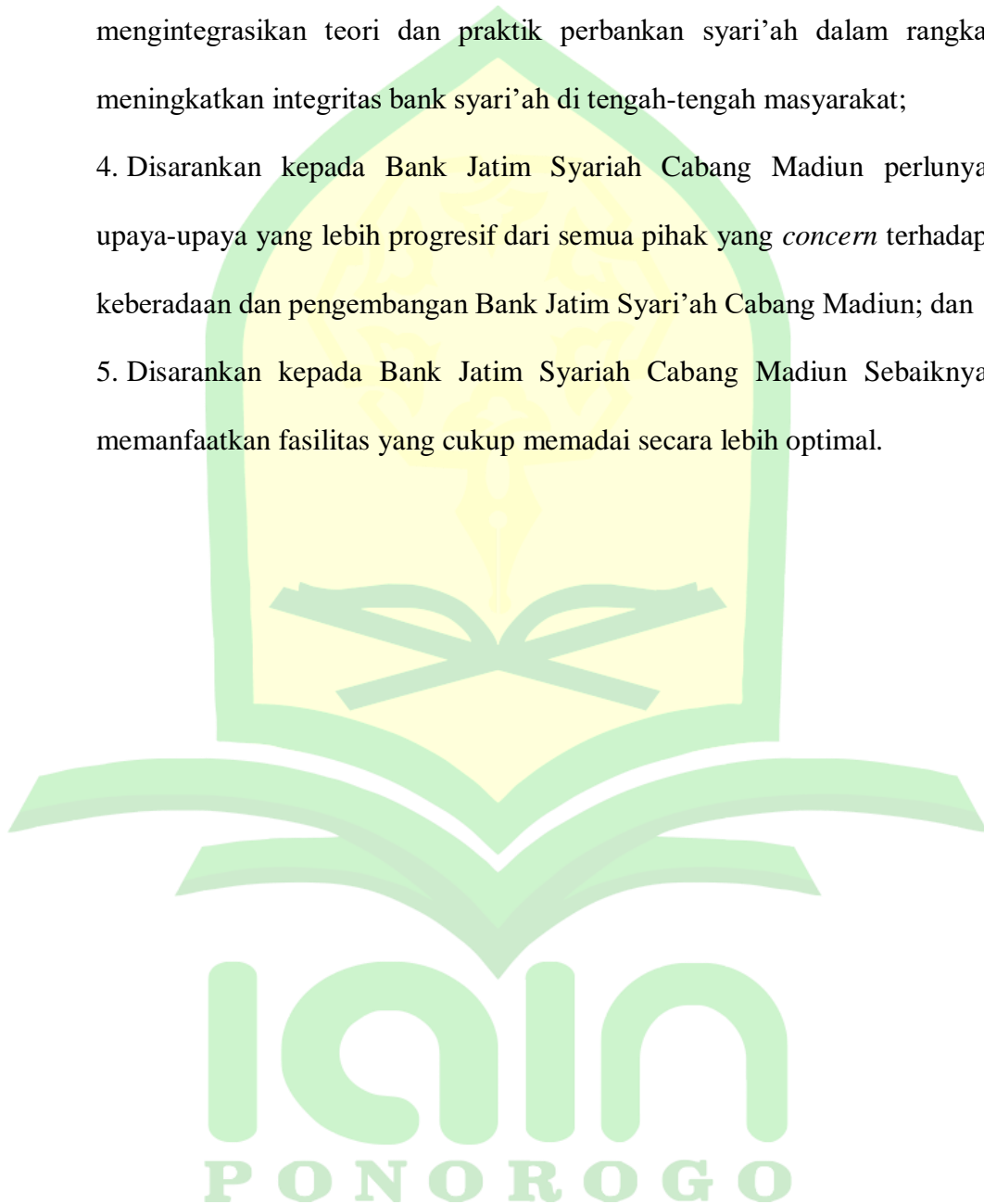
Dampak penerapan MSDM di Bank Jatim Syariah Cabang Madiun pada karyawan adalah meningkatnya kerja sama tim dan produktivitas karyawan. Sedangkan dampak bagi perusahaan adalah kinerja perusahaan lebih efektif dan efisien.

**B. Saran**

1. Disarankan kepada Bank Jatim Syariah Cabang Madiun Perlu adanya pelatihan pengembangan dari Bank Jatim Sariah Cabang Madiun secara konsisten agar mampu menghasilkan sumber daya manusia yang kompeten dan sesuai dengan bidang yang dikuasai sehingga tidak akan ada tindakan kecurangan karena sumber daya manusia yang dimiliki tidak berkompeten.

2. Disarankan kepada Bank Jatim Syariah Cabang Madiun Pihak manajemen sangat perlu mengutamakan pelatihan syariah yang terus-menerus agar kemampuan syariah meningkat dan jiwa syariah menjadi tumbuh dan makin kuat. Dengan begitu tidak akan ada keluhan dan kesulitan lagi yang mengenai konsep perbankan syariah.

3. Disarankan kepada Bank Jatim Syariah Cabang Madiun Perlunya peningkatan kualitas sumber daya manusia di bidang perbankan syari'ah. Salah satunya perlu mengembangkan sistem pendidikan yang mengintegrasikan teori dan praktik perbankan syari'ah dalam rangka meningkatkan integritas bank syari'ah di tengah-tengah masyarakat;
4. Disarankan kepada Bank Jatim Syariah Cabang Madiun perlunya upaya-upaya yang lebih progresif dari semua pihak yang *concern* terhadap keberadaan dan pengembangan Bank Jatim Syari'ah Cabang Madiun; dan
5. Disarankan kepada Bank Jatim Syariah Cabang Madiun Sebaiknya memanfaatkan fasilitas yang cukup memadai secara lebih optimal.



## DAFTAR PUSTAKA

- Acarya dan Diana Y., *Bank Syariah: Gambaran Umum*. Jakarta: Pusat Pendidikan dan Studi Kebanksentralan (PPSK), 2005.
- Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2017.
- Wibowo. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers, 2016.
- . *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta: Gramedia, 2007.
- Yusuf, Burhanuddin. *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2015.
- ivai, Veithzal, Ella Jauvani Sagala. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Ed. 2 Cet. 4. Jakarta:Rajawali Pers, 2013.
- Saryono. *Metodologi Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif dalam Bidang Kesehatan*. Yogyakarta: Nuha Medika, 2013.
- Sugiyono. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: CV. Alfabeta, 2016.
- . *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: CV. Alfabeta, 2018.
- . *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta. 2017.
- Sutrisno, Edy. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana, 2017.
- Ulum, Fahrur. *Perbankan Syariah di Indonesia dari Entitas, Pengawasan Hingga Pengembangannya*. Surabaya: CV Putra Media Nusantara, 2011.
- Unit Usaha Syariah Bank Jatim dalam [https://bankjatim.co.id/files/gcg/ar\\_2017/unit\\_usaha\\_syariah.pdf](https://bankjatim.co.id/files/gcg/ar_2017/unit_usaha_syariah.pdf), (diakses pada tanggal 25 September 2020).
- Hanifatul Nabila, Rahmiati, dan Muthia Roza Linda, “Pengaruh Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia dan Implementasi Total Quality Management terhadap Kinerja Karyawan Packing Plant PT. Incasi Raya,” (2019), 143.
- Otoritas Jasa Keuangan, *Statistik Perbankan Syariah Edisi Januari 2020*.  
Republika (online), 23 September 2020.
- Rozalinda, “Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia: Implementasi pada Industri Perbankan Syariah,” *Al Masraf (Jurnal Lembaga Keuangan dan Perbankan)*, Volume 1, No. 1, Januari-Juni 2016.
- Shylvia Husna, *Republika* (online), 23 September 2020.
- Statistik Perbankan Syariah Edisi Januari 2020.
- Syaiful Fajr, *Depok Pos*, 23 September 2020.