

**STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA INSANI  
DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI KARYAWAN  
BANK SYARIAH INDONESIA KANTOR CABANG  
PEMBANTU MOJOAGUNG JOMBANG**

**SKRIPSI**



Oleh:

Gea Rofiqoh Hasanah  
NIM 402180145

Pembimbing:

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

NIP 197207142000031005

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

**2022**

## ABSTRAK

Hasanah, Gea Rofiqoh. Strategi Pengembangan Sumber Daya Insani Dalam Meningkatkan Kompetensi Karyawan Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Pembantu Mojoagung Jombang. *Skripsi*. 2022. Jurusan Perbankan Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Institut Agama Islam Negeri Ponorogo, Pembimbing: Dr. H. Luthfi Hadi Aminuddin, M.Ag.

**Kata Kunci:** Pelatihan, pendidikan, karyawan

Untuk memenuhi kebutuhan akan karyawan yang berkompeten, terampil dan berawawasan luas dalam bidangnya, Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang melaksanakan program pengembangan sumber daya insani. Dengan melaksanakan program pengembangan tersebut diharapkan adanya peningkatan kompetensi pada karyawan. Namun dalam kenyataannya masih ditemukan pelayanan kepada nasabah yang kurang memuaskan serta belum efektifnya program pengembangan sumber daya insani yang dilaksanakan dalam meningkatkan kompetensi karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis lebih lanjut terkait pelaksanaan program pengembangan sumber daya insani di Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang, faktor kendala pelaksanaan pengembangan serta dampak dari pelaksanaannya. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan jenis penelitian lapangan (*field research*). Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini melalui wawancara dan dokumentasi dengan teknik analisis data induktif yang menganalisis data bersifat khusus untuk ditarik kesimpulan yang bersifat umum.

Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa pelaksanaan pengembangan sumber daya insani di Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang dengan menggunakan metode pendidikan dan pelatihan belum memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan kompetensi karyawan. Dalam pelaksanaan program pendidikan yang belum terdapat materi terkait *syariah skill* serta tidak adanya program pendidikan yang berkelanjutan mengakibatkan kurang maksimalnya produktivitas karyawan dalam melakukan *personal selling*. Disisi lain, dalam pelaksanaan program pelatihan yang mana sudah terdapat materi tentang akhlak dalam seminar online namun karena sering dilaksanakan di jam kerja mengakibatkan kurang maksimalnya peningkatan kompetensi karyawan dari segi kepribadian dan produktivitas. Oleh sebab itu pihak Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang perlu melakukan penyempurnaan terhadap pelaksanaan pengembangan di lain waktu seperti menetapkan lokasi dan jadwal yang khusus bagi penerapan program pengembangan serta mempertimbangkan penerapannya berdasarkan nilai-nilai syariah.

## LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN SKRIPSI



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 dibawah ini menerangkan bahwa skripsi atas nama:

NO	NAMA	NIM	JURUSAN	
1	Gea Rofiqoh Hasanah	402180145	Perbankan Syariah	Strategi Pengembangan Sumber Daya Insani Dalam Meningkatkan Kompetensi Karyawan Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Pembantu Mojoagung Jombang

Telah selesai melakukan bimbingan dan selanjutnya disetujui untuk diajukan pada ujian skripsi.

Ponorogo, 19 April 2022

Mengetahui,

Ketua Jurusan Perbankan  
Syariah

Menyetujui,



Dr. Amin Wahyudi, M.E.I  
NIP. 197502072009011007

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

P O N O R O G O

iv

## LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI



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 : Strategi Pengembangan Sumber Daya Insani Dalam Meningkatkan Kompetensi  
Karyawan Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Pembantu Mojoagung  
Jombang  
Nama : Gea Rofiqoh Hasanah  
NIM : 402180145  
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 Ekonomi.

#### Dewan Penguji:

Ketua Sidang :  
Dr. Luhur Prasetyo, S.Ag., M.E.I.  
NIP 197801122006041002  
Penguji I :  
Dr. Hj. Ely Masykuroh, M.S.I.  
NIP 197202111999032003  
Penguji II :  
Dr.H. Luthfi Hadi Aminuddin, M.Ag.  
NIP 197207142000031005

()  
()  
()

Ponorogo, 02 Juni 2022

Mengesahkan,

Dekan FEBI IAIN Ponorogo



()  
Dr.H. Luthfi Hadi Aminuddin, M.Ag.  
NIP 197207142000031005

IAIN  
PONOROGO

## SURAT PERSETUJUAN PUBLIKASI

### SURAT PERSETUJUAN PUBLIKASI

Yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Gea Rofiqoh Hasanah  
NIM : 402180145  
Jurusan : Perbankan Syariah  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam (FEBI)  
Judul : Strategi Pengembangan Sumber Daya Insani Dalam Meningkatkan Kompetensi Karyawan Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Pembantu Mojoagung Jombang

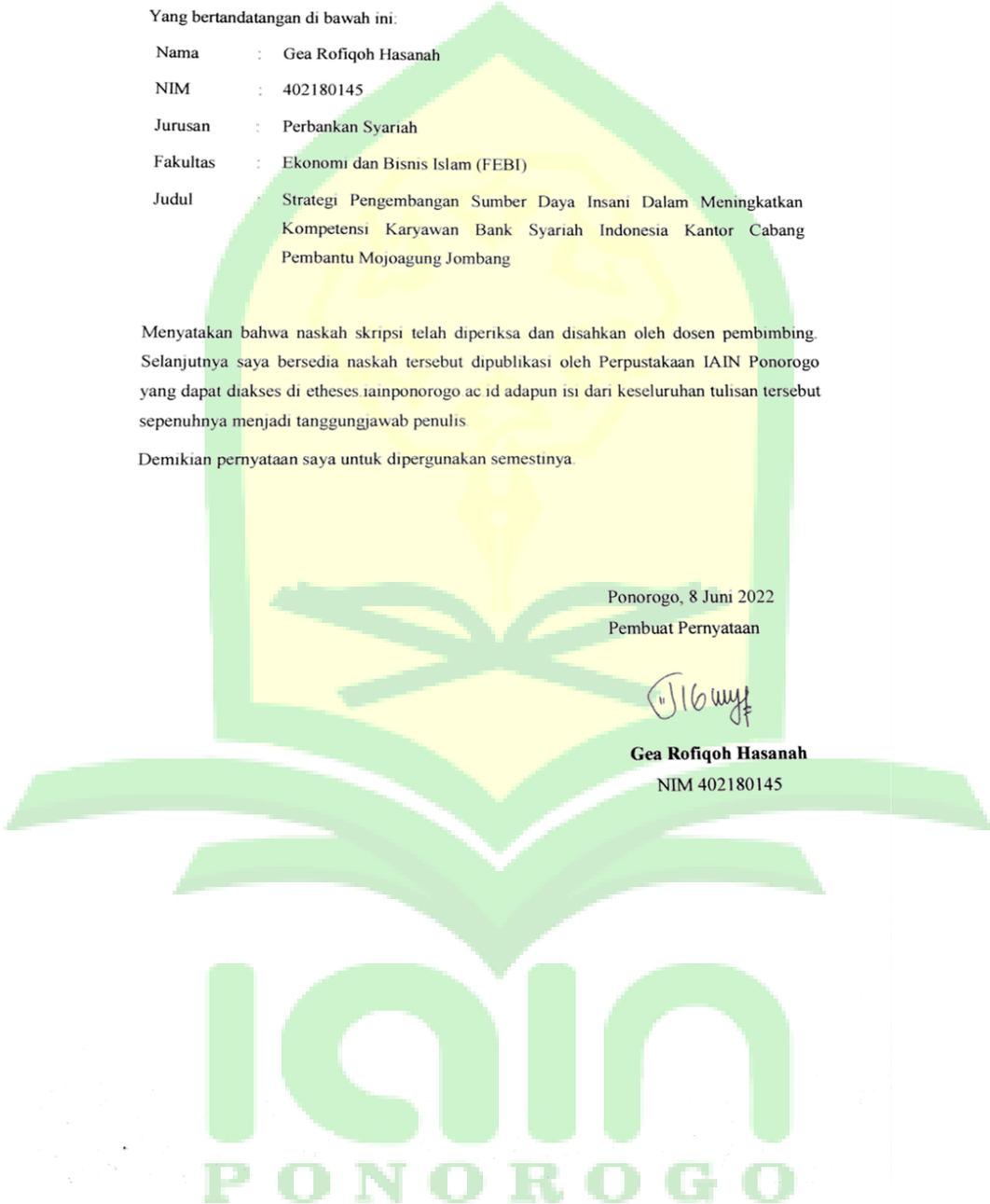
Menyatakan bahwa naskah skripsi telah diperiksa dan disahkan oleh dosen pembimbing. Selanjutnya saya bersedia naskah tersebut dipublikasi oleh Perpustakaan IAIN Ponorogo yang dapat diakses di [etheses.iainponorogo.ac.id](https://etheses.iainponorogo.ac.id) adapun isi dari keseluruhan tulisan tersebut sepenuhnya menjadi tanggungjawab penulis.

Demikian pernyataan saya untuk dipergunakan semestinya.

Ponorogo, 8 Juni 2022  
Pembuat Pernyataan



**Gea Rofiqoh Hasanah**  
NIM 402180145



**IAIN**  
**PONOROGO**

## PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

### PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Gea Rofiqoh Hasanah

NIM : 402180145

Jurusan : Perbankan Syariah

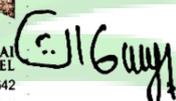
Menyatakan bahwa skripsi yang berjudul:

STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA INSANI DALAM  
MENINGKATKAN KOMPETENSI KARYAWAN BANK SYARIAH  
INDONESIA KANTOR CABANG PEMBANTU  
MOJOAGUNG JOMBANG

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

Ponorogo, 19 April 2022

Pembuat Pernyataan,

  
METERAI TEMPEL  
13AJX66544642

Gea Rofiqoh Hasanah

NIM 402180145

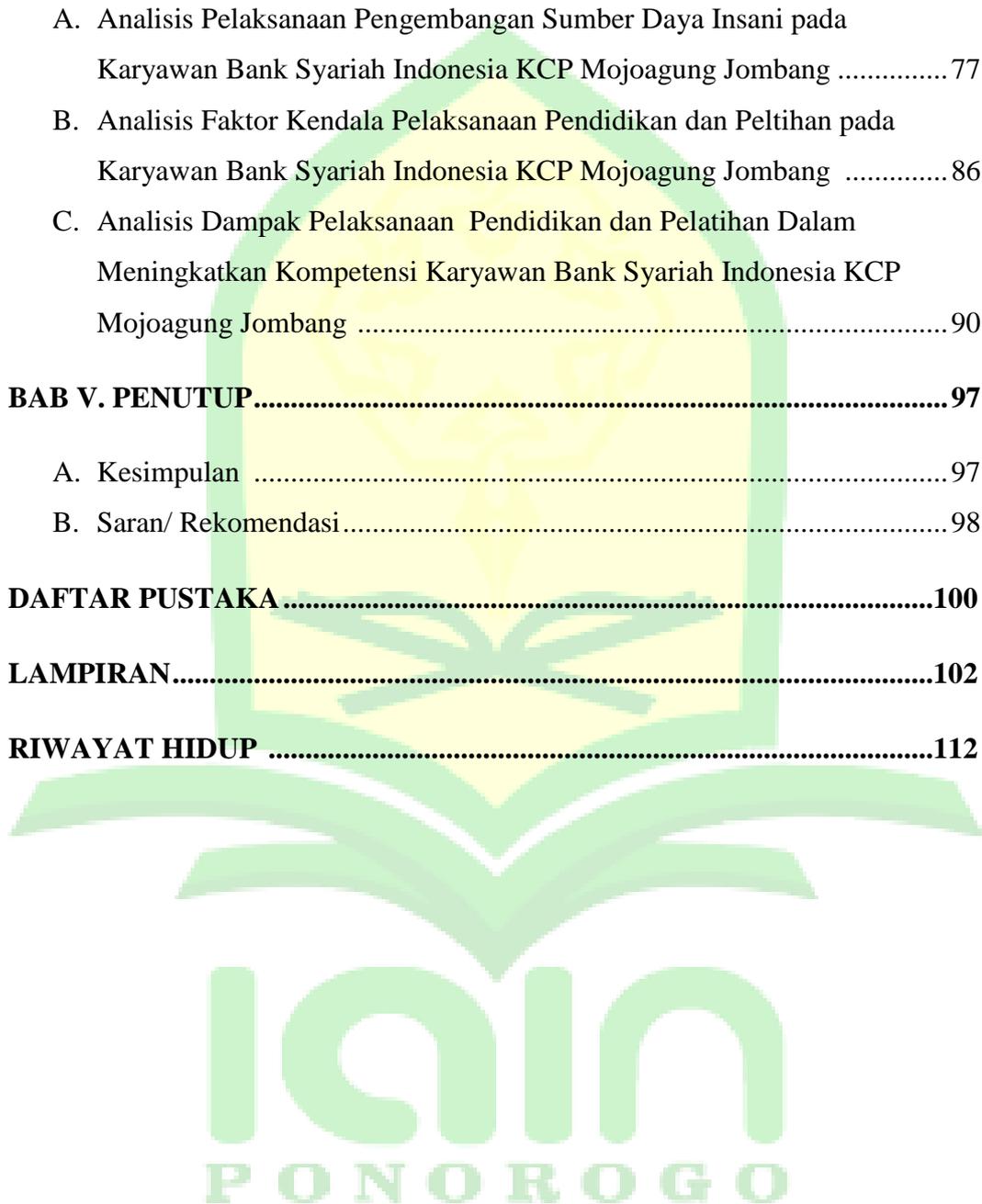
**IAIN**  
P O N O R O G O

## DAFTAR ISI

<b>COVER .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>ii</b>
<b>PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN SKRIPSI.....</b>	<b>iv</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI .....</b>	<b>v</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>vi</b>
<b>MOTTO .....</b>	<b>vii</b>
<b>PERSEMBAHAN.....</b>	<b>viii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR ISI1 .....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN.....</b>	<b>xv</b>
<b>BAB I. PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	11
C. Tujuan Penelitian .....	11
D. Manfaat Penelitian .....	12
E. Studi Penelitian Terdahulu .....	13
F. Metode Penelitian.....	17
1. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	17
2. Kehadiran Peneliti.....	19
3. Lokasi Penelitian.....	19
4. Data dan Sumber Data .....	20

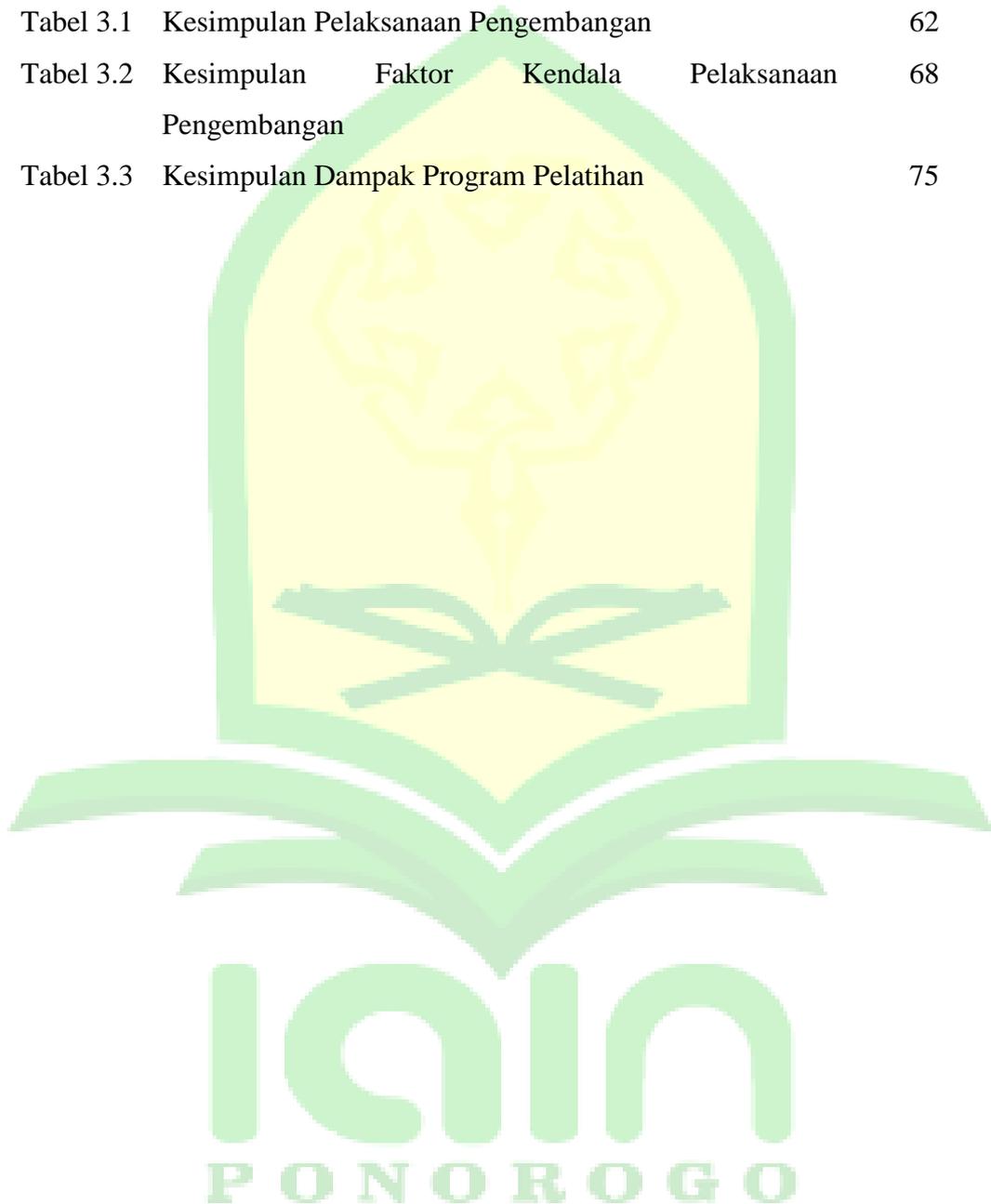
5. Teknik Pengumpulan Data.....	22
6. Teknik Pengolahan Data .....	23
7. Analisis Data .....	25
8. Teknik Pengecekan Keabsahan Data .....	25
G. Sistematika Pembahasan .....	27
<b>BAB II. PENGEMBANGAN SUMBER DAYA INSANI.....</b>	<b>29</b>
A. Pengembangan Sumber Daya Insani.....	29
B. Metode Pengembangan Sumber Daya Insani .....	31
1. Metode Pendidikan ( <i>education method</i> ) .....	34
2. Metode Pelatihan ( <i>training method</i> ) .....	37
C. Kendala-kendala Pengembangan Sumber Daya Insani .....	38
D. Kompetensi Sumber Daya Insani.....	39
<b>BAB III. PAPARAN DATA .....</b>	<b>44</b>
A. Gambaran Umum BSI KCP Mojoagung Jombang .....	44
1. Sejarah Berdirinya Usaha.....	44
2. Visi dan Misi.....	46
3. Susunan Organisasi .....	47
4. Job Deskripsi Jabatan.....	48
B. Pelaksanaan Pengembangan Sumber Daya Insani pada Karyawan Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang .....	51
C. Faktor Kendala Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan pada Karyawan Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang .....	63
D. Dampak Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan dalam Meningkatkan Kompetensi Karyawan Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang .....	69

<b>BAB IV. ANALISIS PELAKSANAAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA INSANI DI BANK SYARIAH INDONESIA KCP MOJOAGUNG .....</b>	<b>77</b>
A. Analisis Pelaksanaan Pengembangan Sumber Daya Insani pada Karyawan Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang .....	77
B. Analisis Faktor Kendala Pelaksanaan Pendidikan dan Peltihan pada Karyawan Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang .....	86
C. Analisis Dampak Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Dalam Meningkatkan Kompetensi Karyawan Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang .....	90
<b>BAB V. PENUTUP.....</b>	<b>97</b>
A. Kesimpulan .....	97
B. Saran/ Rekomendasi.....	98
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>100</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>102</b>
<b>RIWAYAT HIDUP .....</b>	<b>112</b>



## DAFTAR TABEL

<b>Tabel</b>	<b>Judul</b>	<b>Halaman</b>
Tabel 3.1	Kesimpulan Pelaksanaan Pengembangan	62
Tabel 3.2	Kesimpulan Faktor Kendala Pelaksanaan Pengembangan	68
Tabel 3.3	Kesimpulan Dampak Program Pelatihan	75



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Judul	Halaman
Lampiran 1.	Transkrip Wawancara	101
Lampiran 2.	Dokumentasi saat Wawancara	108
Lampiran 3.	Dokumentasi Wawancara Online	109
Lampiran 4.	File Data Pengembangan	109
Lampiran 5.	Surat Keterangan Penelitian	110



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Sebagai salah satu perusahaan yang bergerak dalam sektor pelayanan jasa keuangan. Lembaga keuangan perbankan khususnya perbankan syariah makin berupaya memberikan pelayanan terbaiknya di masa persaingan yang begitu kompetitif seperti saat ini. Hal tersebut diiringi dengan dibentuknya lembaga perbankan syariah milik negara yaitu Bank Syariah Indonesia. PT Bank Syariah Indonesia diresmikan pada tanggal 01 Februari 2021 oleh Presiden Joko Widodo. Peresmian bank syariah BUMN ini merupakan sejarah bagi perkembangan ekonomi syariah di Indonesia yang berstatus sebagai negara yang mayoritas penduduknya beragama Islam. Presiden Jokowi meyakini bahwa ekonomi syariah di Indonesia akan bertumbuh pesat. Direktur utama PT Bank Syariah Indonesia, Hery Gunardi juga mengungkapkan bahwa penggabungan posisi merger Bank Syariah Indonesia ini memiliki lebih dari 1.200 kantor cabang dan 20 ribu karyawan.<sup>1</sup>

Disamping adanya penggabungan ketiga bank syariah tersebut, Wakil Presiden Ma'ruf Amin mengungkapkan bahwa hal ini akan menjadi tantangan terbesar bagi Bank Syariah Indonesia pasca merger yaitu melakukan integrasi budaya kerja karyawan. Hal ini mengingat bahwa

---

<sup>1</sup> Presiden Jokowi resmikan Bank Syariah Indonesia, dalam <https://setkab.go.id/presiden-jokowi-resmikan-bank-syariah-indonesia/>, (diakses pada tanggal 30 Oktober 2021, jam 14.30).

sebelum merger Bank Syariah Indonesia terdiri dari BRI Syariah, BNI Syariah dan Bank Mandiri Syariah.<sup>2</sup> Sejak saat itulah, pihak bank syariah pendahulu seperti BRI Syariah, BNI Syariah dan Bank Mandiri Syariah berusaha keras untuk menyesuaikan sumber daya insani yang dimiliki dengan mempelajari segala sesuatu yang berkaitan dengan Bank Syariah Indonesia.

Sumber daya insani sendiri merupakan individu yang berada dalam suatu perusahaan atau organisasi dimana mereka mampu memberikan sumbangan pemikiran dan melakukan berbagai jenis pekerjaan dalam mencapai tujuan dari suatu perusahaan atau organisasi.<sup>3</sup> Sehingga sumber daya insani perlu dikelola dengan baik dan profesional agar terciptanya keseimbangan antara kebutuhan akan sumber daya insani dengan tuntutan dari kemajuan persaingan perusahaan. Pengelolaan sumber daya insani ini dapat dilakukan dengan program pengembangan sumber daya insani.

Dalam program pengembangan sumber daya insani, ada berbagai macam metode yang digunakan oleh perusahaan. Dalam penelitian ini menggunakan program pengembangan karyawan oleh Malayu Hasibuan. Teori ini mendefinisikan pengembangan karyawan merupakan usaha dalam meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan jabatan atau pekerjaan melalui metode pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan suatu organisasi atau

---

<sup>2</sup>Ma'rufAmin,<https://republika.co.id/berita/ekonomi/syariahekonomi/qp2wvs457/wapres-ingatkan-pegawai-bsi-harus-melebur>,( diakses pada tanggal 30 Oktober 2021, jam 14.30).

<sup>3</sup>Sadono Sukirno dkk., *Pengantar Manajemen Bisnis: cetakan 3* (Jakarta: Kencana, 2011).

perusahaan.<sup>4</sup> Pengembangan sumber daya insani pada umumnya memiliki dimensi yang luas, memiliki tujuan untuk meningkatkan potensi yang ada pada insan manusia. Hasil dari program pengembangan karyawan yang tepat adalah kompetensi karyawan yang baik dan memuaskan.<sup>5</sup>

Konsep sumber daya insani pada perbankan syariah hendaknya memiliki akhlak dan moral Islamis yaitu *amanah, fathanah, tabligh* dan *shidiq*.<sup>6</sup> Selain akhlak dan moral, yang harus dimiliki seorang sumber daya insani pada perbankan syariah yaitu kompetensi. Kompetensi karyawan ini mengacu pada kualitas sumber daya insani sedangkan kualitas sumber daya insani mengacu pada pengetahuan, keterampilan dan kemampuan seorang karyawan. Ada tiga dimensi kompetensi sumber daya insani berdasarkan prinsip syariah yaitu dimensi kepribadian, dimensi produktivitas serta dimensi kreativitas.<sup>7</sup> Di dalam manajemen perbankan syariah sendiri peran sumber daya insani dalam organisasi yaitu untuk selalu melakukan peningkatan dari segi kualitas dan inovasi baik terhadap proses, sistem maupun produk dan pelayanan. Sehingga dapat meningkatkan kualitas kontribusi semua individu dengan nilai-nilai syariah.

---

<sup>4</sup> Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006), 69.

<sup>5</sup> Sedarmayanti, *Bedah Buku Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusi* (Surabaya: Universitas Dr Soetomo Surabaya, 2017), 6.

<sup>6</sup> Abu Fahmi, *HRD Syariah Teori dan Implementasi: Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Syariah* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2014), 84.

<sup>7</sup> As'ad, *Manajemen Sumber Daya Insani* (Malang: CV Literasi Nusantara Abadi, 2021), 59.

Selain hal itu, konsep pengembangan sumber daya insani dalam Islam mengajarkan bahwa pengembangan yang dilaksanakan tidak hanya untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan namun juga pengembangan moral dan pengembangan spiritual manusia. Konsep pengembangan sumber daya insani sebagaimana yang telah diajarkan dalam ajaran Islam bahwa dalam sebuah perusahaan atau organisasi membutuhkan konsistensi hingga seseorang karyawan siap dalam tanggungjawabnya. Penerapan proses pengembangan yang tertata dapat menghasilkan karyawan yang berkembang serta berkompeten.<sup>8</sup>

Atas dasar adanya peristiwa merger menjadi Bank Syariah Indonesia tersebut, adapun salah satu perbankan syariah yang membutuhkan kesiapan sumber daya insani dalam menghadapi peristiwa merger ini yaitu Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang. Secara kuantitas, karyawan Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang telah memenuhi kebutuhan operasional, tetapi dari segi kualitas karyawan belum seluruhnya dapat memahami SOP terbaru yang disusun oleh pihak Bank Syariah Indonesia. Realitas inilah yang tentunya membutuhkan kerja keras dari seluruh pihak.<sup>9</sup>

Sumber daya insani bank syariah pendahulu khususnya karyawan Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang ini sedikit mengalami kendala. Kendala yang dialami tersebut yaitu dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai tuntutan seiring dengan berubahnya status BRI

---

<sup>8</sup> Nadya Amira Husna dan Nur Aini Latifah, "Penerapan Prinsip Manajemen Sumber Daya Insani di Kampung Cokelat Blitar," *Jurnal Iqtisaduna* 4, no. 1 (2018): 30–45.

<sup>9</sup> Zaldy Anjar, *Wawancara*, 13 Oktober 2021.

Syariah menjadi Bank Syariah Indonesia, dimana sumber daya insani Bank Syariah pendahulu harus mampu memainkan peranya secara optimal dengan meningkatkan kompetensi, yakni keterampilan, pengetahuan dan sikap baik dari segi sistem ekonomi Islam secara umum dan perbankan syariah secara khusus.<sup>10</sup>

Untuk memenuhi kebutuhan akan karyawan yang berkompeten, terampil dan berwawasan luas dalam bidangnya, Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang melaksanakan program pengembangan sumber daya insani. Dengan melaksanakan program pengembangan tersebut, Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang mengharapkan adanya peningkatan kompetensi karyawan. Dengan adanya peningkatan kompetensi karyawan, diharapkan pelayanan terhadap nasabah juga akan meningkat.<sup>11</sup> Pelayanan yang baik terhadap nasabah akan memberikan keuntungan bagi perusahaan yang tidak hanya dari segi ekonomi melainkan juga menumbuhkan kepercayaan nasabah terhadap Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang.

Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang dalam upaya pengembangan karyawan dimasa pasca merger ini menggunakan metode pendidikan dan pelatihan. Metode pendidikan yang dilaksanakan Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang ini berupa kegiatan *role playing* dan *coaching*. Sedangkan metode pelatihan yang dilaksanakan oleh Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang yaitu berupa

---

<sup>10</sup> Novan Mahardika, *Wawancara*, 07 Oktober 2021.

<sup>11</sup> Zaldy Anjar, *Wawancara*, 13 Oktober 2021.

kegiatan *on the job training* dan seminar online.<sup>12</sup> Penerapan beberapa metode ini dilakukan sebagai upaya kegiatan pengembangan yang dibentuk dan dipersiapkan guna mendukung serta membina keterampilan dan kompetensi sumber daya insani Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang.

Penerapan metode pendidikan di Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang yaitu berupa kegiatan *role playing* dan *coaching*. Dalam program pengembangan karyawan dengan metode pendidikan dalam menghadapi peristiwa merger ini tidak dilaksanakan secara berkelanjutan, hal tersebut mengingat bahwa program pendidikan sudah dilakukan diawal karyawan masuk di Bank Syariah. Jadi pihak Bank Syariah Indonesia pusat hanya memberikan buku pedoman untuk dipelajari oleh karyawan secara mandiri.<sup>13</sup> Hal tersebut dirasa kurang tepat, karena dalam dunia kerja untuk mempelajari teori secara mandiri tidak semaksimal ketika adanya program pendidikan yang berkelanjutan.

Sedangkan, kegiatan pelatihan yang dilaksanakan oleh Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang terdiri dari program kegiatan *offline* dan *online*. Untuk program kegiatan *offline* yang dilaksanakan yaitu kegiatan *on the job training* dan program kegiatan *online* dengan kegiatan seminar online. *On the job training* dilakukan karyawan bagian *frontliner* setelah jam pelayanan kantor, yaitu sekitar jam 4 sore dengan mendatangi kantor Bank Syariah Indonesia yang dulunya merupakan Bank Mandiri

---

<sup>12</sup> Novan Mahardika, *Wawancara*, 07 Oktober 2021.

<sup>13</sup> Novan Mahardika, *Wawancara*, 07 Oktober 2021.

Syariah di area Jombang. *Customer service* pun juga menuturkan bahwa kegiatan pelatihan ini sebenarnya kurang efektif dikarenakan ia merasa dengan adanya hal ini menambah beban kerjanya. Yaitu setelah jam layanan ia harus melakukan pelatihan yang kondisi tersebut fokusnya sudah berkurang.<sup>14</sup>

Sebagai observasi awal peneliti melakukan wawancara kepada beberapa nasabah Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang untuk mengetahui bagaimana implementasi kompetensi karyawan selama pasca merger untuk mengetahui seberapa efektif metode atau strategi pengembangan karyawan yang diterapkan. Wawancara awal dengan nasabah yang bernama Diky Candra, Diky mengungkapkan bahwa selama periode migrasi BRI Syariah menjadi Bank Syariah Indonesia ini dia belum pernah mendapatkan penawaran secara rinci dari *customer service* terkait produk-produk terbaru Bank Syariah Indonesia. Dia juga mengungkapkan bahwa ketika melakukan transaksi di *customer service* di awal-awal bulan migrasi bank penanganan yang diberikan tergolong lama.<sup>15</sup>

Selain itu, nasabah yang bernama Mutia juga mengungkapkan bahwa saat dia melakukan transaksi di *customer service* selama periode migrasi BRI Syariah menjadi Bank Syariah Indonesia ini dia pernah mendapatkan pelayanan yang kurang memuaskan. Dan Mutia juga mengungkapkan bahwa pelayanan yang dia terima juga tergolong lama,

---

<sup>14</sup> Fiananda Setiadinanti, *Wawancara*, 12 Oktober 2021.

<sup>15</sup> Diky Candra, *Wawancara*, 21 Oktober 2021

dimana ketika dia ingin melakukan migrasi rekening ke Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang dia pernah kehabisan antrian dan alhasil dia harus kembali lagi di keesokan harinya.<sup>16</sup>

Dari paparan data tentang strategi pengembangan sumber daya insani di Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang menarik diteliti dari dua hal yaitu penerapan program pengembangan sumber daya insani yang diterima oleh karyawan masih menunjukkan belum maksimal dalam praktiknya serta belum efektifnya program pengembangan sumber daya insani dalam peningkatan kompetensi karyawan di Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang.

Pertama, pelaksanaan pengembangan sumber daya insani di Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang masih membuktikan belum maksimal dalam praktiknya. Hal ini diartikan bahwa praktik pengembangan sumber daya insani di Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang kurang mengoptimalkan materi, alokasi waktu, frekuensi pelaksanaan, kejelasan dasar serta penilaian kinerja yang kurang berorientasi pada peningkatan kompetensi karyawan berdasarkan nilai-nilai syariah .

Kedua, terlihat bahwa adanya ketidakefektifan kinerja dan kurang maksimalnya program pengembangan sumber daya insani dalam peningkatan kompetensi karyawan di Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang. Dimana masih ditemukan komplain dari nasabah

---

<sup>16</sup> Mutia, *Wawancara*, 21 Oktober 2021

bahwa pelayanan yang diterima kurang memuaskan serta kurangnya *personal selling* karyawan terhadap produk-produk baru Bank Syariah Indonesia. Hal tersebut merupakan bukti adanya kesenjangan antara tujuan dari pemilihan strategi pengembangan sumber daya insani dengan kenyataan dari output kompetensi yang dimiliki karyawan di lapangan.

Beberapa penelitian terdahulu yang meneliti terkait pengembangan sumber daya insani antara lain penelitian yang dilakukan oleh Trimulato dengan hasil penelitian menjelaskan bahwa pelaksanaan proses pengembangan sumber daya manusia di Bank Unit Usaha Syariah telah dilakukan secara efektif dan berdasarkan dengan konsep Islamis meliputi pelaksanaan *training*, pelatihan dan moral. Sedangkan dalam pelaksanaan pola pengembangan dengan metode rekrutmen, seleksi dan penempatan belum dapat mengaplikasikan konsep Islamis dikarenakan yang melakukan keputusan adalah Bank konvensional selaku induknya.<sup>17</sup> Serta penelitian oleh Anisatul Maghfiroh dengan hasil penelitian menyatakan bahwa insan manusia yang bekerja di perusahaan sudah semestinya dituntut untuk berkembang. Dalam ajaran syariah sendiri, pengembangan sumber daya manusia terdiri dari pelatihan keterampilan, pengetahuan, tingkah laku serta kompetensi syariah bagi karyawannya.<sup>18</sup>

Penelitian ini bermaksud untuk mengisi gap dari literatur terdahulu, dimana belum adanya penelitian terhadap strategi pengembangan sumber

---

<sup>17</sup> Trimulato, "Penerapan Pengembangan Sumber Daya Manusia Islami pada Unit Usaha Syariah," *Cakrawala: Jurnal Studi Islam* 13, no. 1 (2018): 19–34.

<sup>18</sup> Anisatul Maghfiroh, "Analisis Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Perspektif Syariah," *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam* 7, no. 01 (2021): 03–11.

daya insani pada lembaga perbankan syariah yang sedang mengalami peristiwa merger, serta belum adanya penelitian serupa dengan analisis mendalam terkait konteks peningkatan kompetensi karyawan dengan mempertimbangkan prinsip syariah (dimensi kepribadian, produktivitas dan kreativitas) secara kesatuan.

Berdasarkan pemaparan diatas, maka dari itu peneliti tertarik untuk melakukan analisis yang membahas mengenai “Strategi Pengembangan Sumber Daya Insani Dalam Meningkatkan Kompetensi Karyawan Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Pembantu Mojoagung Jombang”. Judul tersebut diambil karena masih ditemukan bahwa adanya pelayanan kurang memuaskan yang diberikan oleh karyawan Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang kepada nasabah serta *edukasi* terkait Bank Syariah Indonesia yang kurang maksimal setelah diadakanya program pengembangan sumber daya insani, yang mana hal tersebut berbeda dari teori bahwa program pengembangan sumber daya insani dilaksanakan untuk meningkatkan kompetensi karyawan. Penelitian ini penting dilakukan dikarenakan hasil dari penelitian ini dapat dijadikan salah satu pertimbangan bagi pihak Perbankan Syariah untuk memilih metode yang seperti apa dalam meningkatkan kompetensi serta kinerja karyawanya dalam menghindari adanya pelayanan kepada nasabah yang kurang maksimal serta dapat memaksimalkan penerapanya berdasarkan nilai-nilai syariah.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan pemaparan latar belakang diatas, rumusan masalah pada penelitian ini yaitu:

1. Bagaimana pelaksanaan pengembangan sumber daya insani dalam meningkatkan kompetensi karyawan di Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang?
2. Apa saja faktor kendala dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan pada karyawan di Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang?
3. Bagaimana dampak dari pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan kompetensi karyawan di Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang?

## **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah diatas, tujuan penelitian pada penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pelaksanaan pengembangan sumber daya insani dalam meningkatkan kompetensi karyawan di Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang
2. Untuk mengetahui dan menganalisis faktor kendala dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan pada karyawan di Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang

3. Untuk mengetahui dan menganalisis dampak dari pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan kompetensi karyawan di Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang

#### **D. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis
  - a. Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai informasi, acuan dan referensi bagi penelitian selanjutnya
  - b. Penelitian ini dapat menjadi salah satu sumber bacaan tentang strategi pengembangan sumber daya insani
2. Manfaat Praktis
  - a. Bagi Peneliti

Hasil penelitian dapat dipergunakan untuk memperdalam ilmu pengetahuan mengenai metode atau strategi dalam meningkatkan sumber daya insani di Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung pada situasi pasca merger

- b. Bagi Akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan informasi dan menambah pengetahuan tentang bagaimana teori keilmuan yang dipelajari selama menempuh perkuliahan dengan implementasi proses sesungguhnya dilapangan

c. Bagi Pihak Perbankan Syariah

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak Perbankan Syariah, khususnya Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang untuk dijadikan sumber informasi yang berkaitan dengan metode atau strategi dalam mengembangkan kompetensi sumber daya insani dan dampaknya bagi kinerja karyawan serta dapat dijadikan sumber evaluasi

#### **E. Studi Penelitian Terdahulu**

Dalam melakukan penelitian hal yang perlu diperhatikan adalah melakukan studi penelitian terdahulu. Beberapa penelitian terdahulu yang sudah pernah dilakukan sebagai berikut:

Pertama, penelitian oleh Rini Kurniawati dengan judul penelitian “Model Pengembangan Kompetensi SDM Berbasis *Islamic Values* Pada Lembaga Keuangan Mikro Syariah”. Hasil dari penelitian ini yaitu penerapan model pengembangan kompetensi SDM pada BMT dimulai dari proses perekrutan dan seleksi sebagai tahap awal bagi pihak BMT untuk memilih individu yang memiliki pengetahuan, kemampuan dan sikap yang diinginkan oleh pihak BMT. Selanjutnya dalam proses pengembangan SDM melalui proses pembelajaran organisasi untuk menunjang kompetensi yang sesuai dengan prinsip-prinsip BMT. Adapun persamaan dan perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan. Persamanya yaitu sama-sama menganalisis terkait

pengembangan karyawan di suatu perusahaan guna meningkatkan kompetensinya. Sedangkan perbedaannya yaitu pada penelitian yang akan dilakukan menitikberatkan pada program pengembangan sumber daya insani berupa metode pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi karyawan serta objek penelitiannya adalah perbankan syariah.<sup>19</sup>

Kedua, penelitian oleh Raudhatun Nafisah dengan judul “Strategi Manajemen Sumber Daya Insani pada Proses Konversi BPR Mustaqim Aceh”. Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa kualifikasi SDI dan strategi manajemen yang dilaksanakan di BPR Mustaqim belum optimal pada saat konversi. Dalam aspek manajemen sumber daya insani, BPR Mustaqim seharusnya menjalankan proses rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan, kompensasi, penilain kinerja dan hubungan antar karyawan sesuai dengan tujuan yang telah direncanakan pada saat konversi serta prosedurnya disesuaikan dengan prinsip Islam. Persamaan dengan penelitian yang dilakukan yaitu melakukan analisis pada manajemen sumber daya insani perusahaan. Sedangkan perbedaannya yaitu pada penelitian yang akan dilakukan berfokus pada metode pengembangan sumber daya insani dalam meningkatkan kompetensi karyawan dan di lembaga perbankan syariah.<sup>20</sup>

Ketiga, penelitian oleh Putri Kamilatul Rohmi dengan judul “Strategi Pengembangan Sumber Daya Insani Dalam Peningkatan

---

<sup>19</sup> Rini Kurniawati, “Model Pengembangan Kompetensi SDM Berbasis Islamic Values Pada Lembaga Keuangan Mikro Syariah,” *Jurnal Jurisprudence* 7, no. 2 (2017): 142–51.

<sup>20</sup> Raudhatun Nafisah dan M Ag, “Strategi manajemen sumber daya insani pada proses konversi bpr mustaqim aceh,” *At-Tasyri’ Jurnal Ilmiah Prodi Muamalah* 12, no. 1 (2020): 27–45.

*Excellent Service*". Hasil penelitian ini menyatakan bahwa dalam melakukan kegiatan pengembangan sumber daya insan di Bank Syariah Mandiri KC Lumajang mempunyai beberapa strategi yaitu mengikutsertakan seluruh karyawan pada program pendidikan dan pelatihan sesuai dengan jabatan, *e-learning Bank Syariah Mandiri* dan *Learn Centre*. Adapun persamaan dan perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan. Persamanya yaitu sama-sama menganalisis terkait pengembangan sumber daya insani di perbankan syariah. Sedangkan perbedaannya yaitu dalam penelitian yang akan dilakukan menganalisis pada objek penelitian bank syariah yang sedang dalam peristiwa merger serta berfokus dalam meningkatkan kompetensi serta kualitas karyawan yang berdasarkan nilai-nilai syariah.<sup>21</sup>

Keempat, penelitian oleh Harini Fajar, Yusuf Iskandar dan Bintang Mukhammad dengan judul "Strategi pengembangan SDM untuk meningkatkan kinerja karyawan di PT XYZ". Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan di bagian sumber daya manusia mendapatkan evaluasi yang buruk dalam penilaian. Adapun beberapa prioritas yang dapat dijadikan prioritas guna meningkatkan kinerja dan kompetensi karyawan manajemen di PT XYZ. Persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu melakukan analisis terhadap peningkatan kinerja karyawan di suatu perusahaan. Sedangkan perbedaannya yaitu penelitian yang akan dilakukan menitikberatkan pada

---

<sup>21</sup> Putri Kamilatul Rohmi, "Strategi Pengembangan Sumber Daya Insani Dalam Peningkatan *Excellent Service*," *Jurnall Berbasis Sosial(JBS)* 1, no. 1 (2020): 17–30.

program pengembangan sumber daya insani dalam meningkatkan kompetensi karyawan dalam perspektif syariah, serta objek penelitian akan dilakukan pada karyawan di perbankan syariah.<sup>22</sup>

Kelima, penelitian oleh Khoirul Umam dan Akhmad Yunan dengan judul “Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Karyawan *Commanditaire Vennootschap* Dalam Meningkatkan Efektivitas Kinerjanya”. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa strategi pengembangan sumber daya manusia guna meningkatkan efektivitas kinerja karyawan di CV. Barokah Jaya Hikmah Sidoarjo yaitu dengan strategi pendampingan. Dalam hal ini CV. Barokah Jaya Hikmah Sidoarjo mengukur efektifitas dari peran strategi pengembangan karyawan yang dilaksanakan dapat meningkatkan pendapatan. Adapun persamaan dan perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan. Segi persamaanya yaitu melakukan analisis terhadap peningkatan kinerja karyawan di suatu perusahaan. Sedangkan perbedaanya yaitu penelitian yang akan dilakukan berfokus pada strategi pengembangan dalam meningkatkan kompetensi karyawan perspektif syariah dengan menggunakan program pendidikan dan pelatihan.<sup>23</sup>

Dan keenam, penelitian oleh Yutisa Tricahyani dengan judul “Urgensi Sumber Daya Insani dalam Institusi Perbankan Syariah”. Hasil

---

<sup>22</sup> Harini Fajar Ningrum, Yusuf Iskandar, dan Bintang Mukhammad Burhanudin, “Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan Di PT XYZ,” *Jurnal Ilmah Manajemen, Ekonomi dan Akuntansi* 4, no. 3 (2020): 74–83.

<sup>23</sup> Khoirul Umam dan Akhmad Yunan, “Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Karyawan *Commanditaire Vennootschap* Dalam Meningkatkan Efektivitas Kinerjanya,” *Jurnal MANOVA* 4 (2021): 68–83.

dari penelitian ini menyatakan bahwa strategi manajemen sumber daya insani yang berupa rekrutmen saat ini hanyalah perpindahan karyawan dari bank konvensional ke bank syariah secara khusus. Hal ini mengakibatkan kurang kompetennya sumber daya tersebut di bidang perbankan syariah secara khusus. Dalam hal peningkatan mutu dan kualitas sumber daya insani ini masih jauh dari kata cukup, sehingga dengan adanya pengembangan sumber daya insani dapat melahirkan insan-insan yang berkualitas, kompeten dan memiliki etos kerja yang diharapkan. Adapun persamaan dan perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan. Segi persamaannya yaitu melakukan analisis terhadap strategi peningkatan sumber daya insani pada lembaga keuangan syariah. Sedangkan perbedaannya yaitu penelitian yang akan dilakukan melakukan analisis pada program pendidikan dan pelatihan bagi karyawan perbankan syariah yang sedang dalam peristiwa merger dengan mempertimbangkan nilai-nilai syariah.<sup>24</sup>

## **F. Metode Penelitian**

### **1. Pendekatan dan Jenis Penelitian**

#### **a. Pendekatan penelitian**

Pendekatan penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif. Pendekatan penelitian kualitatif merupakan metode penelitian yang hasil temuannya tidak diperoleh secara

---

<sup>24</sup> Yutisa Tricahyani, "Urgensi Sumber Daya Insani dalam Institusi Perbankan Syariah," *Jurnal Muslim Heritage* 3, no. 1 (2018): 87–105.

kuantitatif, digunakan untuk meneliti kondisi obyek yang alamiah dan menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata baik tertulis maupun lisan.<sup>25</sup> Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dikarenakan peneliti tertarik untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan program pengembangan sumber daya insani dalam meningkatkan kompetensi karyawan berdasarkan prinsip syariah di Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang pasca merger serta dampak dari pelaksanaannya.

b. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penyusunan penelitian ini adalah penelitian lapangan (*field research*). Penelitian jenis lapangan ini merupakan penelitian yang pengumpulan datanya diperoleh berdasarkan data dari lapangan, dengan alat instrumen penelitian yang utama adalah manusia.<sup>26</sup> Jadi penelitian ini dilakukan secara langsung di Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang oleh peneliti untuk memperoleh data yang valid mengenai pelaksanaan program pengembangan sumber daya insani dalam meningkatkan kompetensi karyawan berdasarkan prinsip syariah di Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang pasca merger serta dampak dari pelaksanaannya.

---

<sup>25</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2019), 233.

<sup>26</sup> Ibid.

## **2. Kehadiran Peneliti**

Kehadiran peneliti dalam penelitian kualitatif sangatlah penting dikarenakan peneliti memiliki peran utama dalam proses penelitian sebagai alat pengumpul data. Peneliti harus dapat berperan aktif dalam mengungkapkan makna serta mampu secara langsung terjun kelapangan untuk mengamati dan mengumpulkan data yang dibutuhkan dalam penelitian.

Dalam hal ini peneliti melakukan penelitian secara langsung di kantor Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang pada tanggal 04 Oktober sampai 22 Oktober 2021 untuk mengamati dan mengumpulkan data terkait strategi pengembangan sumber daya insani pada karyawan Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang.

## **3. Lokasi Penelitian**

Penelitian ini akan dilaksanakan di Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Pembantu Mojoagung yang berlokasi di Kota Mojoagung Jombang dan beralamatkan di Jl Raya Gambiran No. 177 Gambiran Kecamatan Mojoagung Kabupaten Jombang Jawa Timur.

Adapun alasan pengambilan lokasi penelitian di Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung hal ini disebabkan karena Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang merupakan salah satu lembaga keuangan yang berada di kota Jombang yang berprinsipkan syariah dengan lokasi yang strategis, dimana Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung merupakan satu-satunya bank syariah yang berada di Jalan

Raya Gambiran serta lokasinya yang dekat dengan jalan raya utama antara Jombang dan Mojokerto. Lokasi ini merupakan kawasan industri dengan tingkat penghasilan masyarakat dari sektor industri yang tergolong cukup besar.

#### 4. Data dan Sumber Data

##### a. Data

Data merupakan keterangan dan bahan nyata yang dapat digunakan sebagai dasar kajian berupa analisis dan kesimpulan.<sup>27</sup> Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data dari hasil catatan observasi, wawancara dan dokumentasi. Untuk mempermudah dalam penelitian ini, data diperoleh dengan cara menggali atau mencari informasi secara langsung di lapangan untuk mendapatkan informasi yang diinginkan yaitu data terkait bagaimana pelaksanaan program pengembangan sumber daya insani dalam meningkatkan kompetensi karyawan berdasarkan prinsip syariah di Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang pasca merger serta dampak dari pelaksanaannya.

Adapun data yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu:

- 1) Data terkait program pengembangan sumber daya insani di Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang

---

<sup>27</sup> Husein Umar, *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2014).

- 2) Data terkait faktor kendala pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan pada karyawan di Bank Syariah Indoensia KCP Mojoagung Jombang
- 3) Data terkait dampak dari pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan kompetensi karyawan Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang

b. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian kualitatif berupa kata – kata, tindakan dan lain sebagainya. Sumber data yang digunakan untuk menyelesaikan permasalahan yang menjadi pokok bahasan dalam penelitian ini adalah sumber data yang diperoleh secara langsung melalui wawancara dengan karyawan Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung. Adapun sumber data dalam penelitian ini yaitu:

- 1) Wawancara dengan Novan Mahardika (*Branch Operation & Service Manager*)
- 2) Wawancara dengan Sulistya Adi Putra (*Customer Bussines Staff*)
- 3) Wawancara dengan Rokhmatul Istiqomah (*Micro Staff*)
- 4) Wawancara dengan Renaldi Mardika (*Back Office*)
- 5) Wawancara dengan Fiananda Setiadinanti (*Customer Service*)
- 6) Wawancara dengan Finna Fanoni (*Teller*)

## 5. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data untuk mendukung penelitian ini menggunakan dua teknik yaitu wawancara dan dokumentasi, berikut penjelasannya:

### a. Wawancara

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan bertatap muka langsung dengan responden dalam bentuk percakapan dengan maksud dan tujuan tertentu.<sup>28</sup> Teknik wawancara ini bertujuan untuk menggali informasi lebih dalam tentang informasi pelaksanaan program pengembangan sumber daya insani dalam meningkatkan kompetensi karyawan berdasarkan prinsip syariah di Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang pasca merger serta dampak dari pelaksanaannya.

Jenis wawancara yang dilakukan ini termasuk dalam kategori *in dept interview*. Dimana dalam proses wawancara pelaksanaannya bebas dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Tujuan dari proses wawancara ini yaitu untuk mengetahui fenomena atau permasalahan yang terjadi, sehingga narasumber akan lebih terbuka ketika diajak wawancara.

Adapun daftar narasumber yang telah diwawancarai dalam penelitian ini yaitu Bapak Zaldy Anjar selaku *Branch Manager*,

---

<sup>28</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, PT Remaja Rosdakarya (Bandung, 2018), 28.

Bapak Novan Mahardika selaku *Branch Operation & Service Manager*, Sulistya Adi Putra selaku karyawan *Customer Bussines Staff*, Renaldi Mardika selaku karyawan *Back Office*, Fiananda Setiadinanti selaku karyawan *Customer Service*, Finna Fanoni selaku karyawan *Teller dan Rokhmatul Istiqomah* selaku karyawan *Micro Staff*.

b. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data – data yang bersifat tertulis yang berisi keterangan dan penjelasan tentang fenomena yang masih aktual dan sesuai dengan masalah penelitian.<sup>29</sup> Dalam hal ini, penulis melakukan penelusuran data dengan menelaah buku, penelitian – penelitian terdahulu, internet, brosur dan data – data lain yang berkenaan dengan masalah yang akan diteliti.

## 6. Teknik Pengolahan Data

Data yang telah terkumpul dari lapangan kemudian akan diolah dengan menggunakan 3 tahapan. Dalam penelitian ini teknik pengolahan data dilakukan dengan tahapan berikut:

a. *Editing*

*Editing* merupakan tahap pertama dalam pengolahan data yang sudah dikumpulkan.<sup>30</sup> Berdasarkan pada penelitian yang dilakukan oleh peneliti pada tahap ini penulis kembali memeriksa,

<sup>29</sup> Rokhmat Subagiyo, “Metode Penelitian Ekonomi Islam,” *Alim’s Publishing*, 2017.

<sup>30</sup> I Ketut Swarjana, *Statistika Kesehatan* (Yogyakarta: Andi, 2016).43.

mengecek kembali data yang telah terkumpul dari informan. Apakah data tersebut sudah relevan dengan permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini. Peneliti melakukan beberapa kali penelitian di Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung dimana ketika pada tahap pertama peneliti merasa bahwa data yang diperoleh masih belum cukup.

b. *Organizing*

Tahap *organizing* ini adalah teknik yang digunakan oleh peneliti dalam mengolah data yang diperoleh dalam penelitian dengan cara menyusun data tersebut secara sistematis sesuai dengan yang telah direncanakan dalam rumusan masalah. Pada tahap penelitian ini penulis menyusun data berdasarkan rumusan masalah yaitu terkait bagaimana pelaksanaan program pengembangan sumber daya insani dalam meningkatkan kompetensi karyawan berdasarkan prinsip syariah di Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang pasca merger serta dampak dari pelaksanaannya.

c. Penemuan hasil riset

Pada tahap ini data yang telah diperoleh dari penelitian yang sedang dilakukan diolah melalui dua tahapan utama yaitu *editing* dan *organizing* yang selanjutnya dilakukan analisis data dengan menggunakan teori tertentu sehingga diperoleh kesimpulan atas permasalahan yang diangkat dalam penelitian.

## 7. Analisis Data

Analisis data merupakan sebuah proses pengelompokan sekaligus penyusunan urutan data yang diperoleh dari hasil wawancara, observasi, catatan lapangan dan dokumentasi dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan kedalam unit, melakukan sintesa, menyusun kedalam pola serta memilih mana yang penting atau yang perlu untuk dipelajari dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami.<sup>31</sup> Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif dengan cara berfikir induktif.

Analisis induktif merupakan suatu analisis berdasarkan data yang diperoleh yang selanjutnya akan dikembangkan menjadi sebuah hipotesis. Hipotesis yang telah dirumuskan tersebut selanjutnya dicarikan data kembali secara berulang-ulang yang selanjutnya hipotesis tersebut dapat disimpulkan diterima atau ditolak berdasarkan data yang telah terkumpul.<sup>32</sup> Dalam hal ini peneliti mendeskripsikan penerapan strategi pengembangan sumber daya insani dengan mempertimbangkan aspek syariah di Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang serta dampak dari pelaksanaannya secara khusus, yang kemudian dapat ditarik sebuah kesimpulan umum.

## 8. Teknik Pengecekan Keabsahan Data

Teknik pengecekan keabsahan data dalam penelitian diperlukan teknik pemeriksaan. Dalam pelaksanaan teknik pemeriksaan ini di

---

<sup>31</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2019), 244 – 245.

<sup>32</sup> Ibid.

dasarkan atas empat kriteria yang umumnya digunakan dalam penelitian kualitatif yaitu derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*) dan kepastian (*confirmability*).<sup>33</sup> Berikut penjelasannya:

a. Uji Kepercayaan Data (*credibility*)

Uji ini dapat dilakukan dengan cara perpanjangan pengamatan dalam penelitian kualitatif adalah instrumen itu sendiri. Perpanjangan pengamatan oleh peneliti dilakukan dengan mendatangi kembali narasumber atau melakukan wawancara ulang kepada karyawan Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang. Wawancara ulang yang dilakukan ini berupa wawancara secara langsung dengan karyawan serta wawancara tidak langsung melalui media *whatsapp*. Dengan melakukan perpanjangan pengamatan ini, peneliti dapat melakukan pengecekan kembali kelengkapan dan kebenaran data yang terkumpul. Apakah data yang telah didapat sesuai dengan keadaan dilapangan.

b. Uji Keteralihan (*transferability*)

Uji *transferability* ini merupakan pengujian keabsahan data dengan cara menggunakan pembaca sebagai subyek pengujian. Penelitian dikatakan lulus uji *transferability* jika pembaca dapat memahami hasil dari penelitian tersebut untuk dapat diterapkan hasilnya.

---

<sup>33</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2017), 365-373.

c. Uji Kebergantungan (*dependability*)

Pengujian ini dilakukan dengan cara memeriksa kembali kegiatan penelitian yang dilakukan dengan tujuan apakah penelitian yang tersebut sesuai dengan data dilapangan.

d. Uji Kepastian (*confirmability*)

Pengujian ini dilakukan untuk menguji objektivitas penelitian. Penelitian yang objektif adalah penelitian yang telah disepakati oleh banyak orang. Uji ini dilakukan peneliti dengan dosen pembimbing.<sup>34</sup>

## **G. Sistematika Pembahasan**

Penelitian ini akan menguraikan beberapa bab yang akan disusun secara sistematis guna memudahkan pembaca untuk memahami gambaran dari penelitian ini yaitu sebagai berikut:

### **Bab I Pendahuluan**

Bab I ini menguraikan latar belakang masalah yang diteliti, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, studi penelitian terdahulu, metode penelitian dan sistematika pembahasan.

### **Bab II Kajian Teori**

Bab II memaparkan kajian teori yang digunakan sebagai acuan dalam pembahasan dan pemecahan masalah serta sebagai bahan referensi penelitian.

---

<sup>34</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2017), 365-373.

### **Bab III Paparan Data**

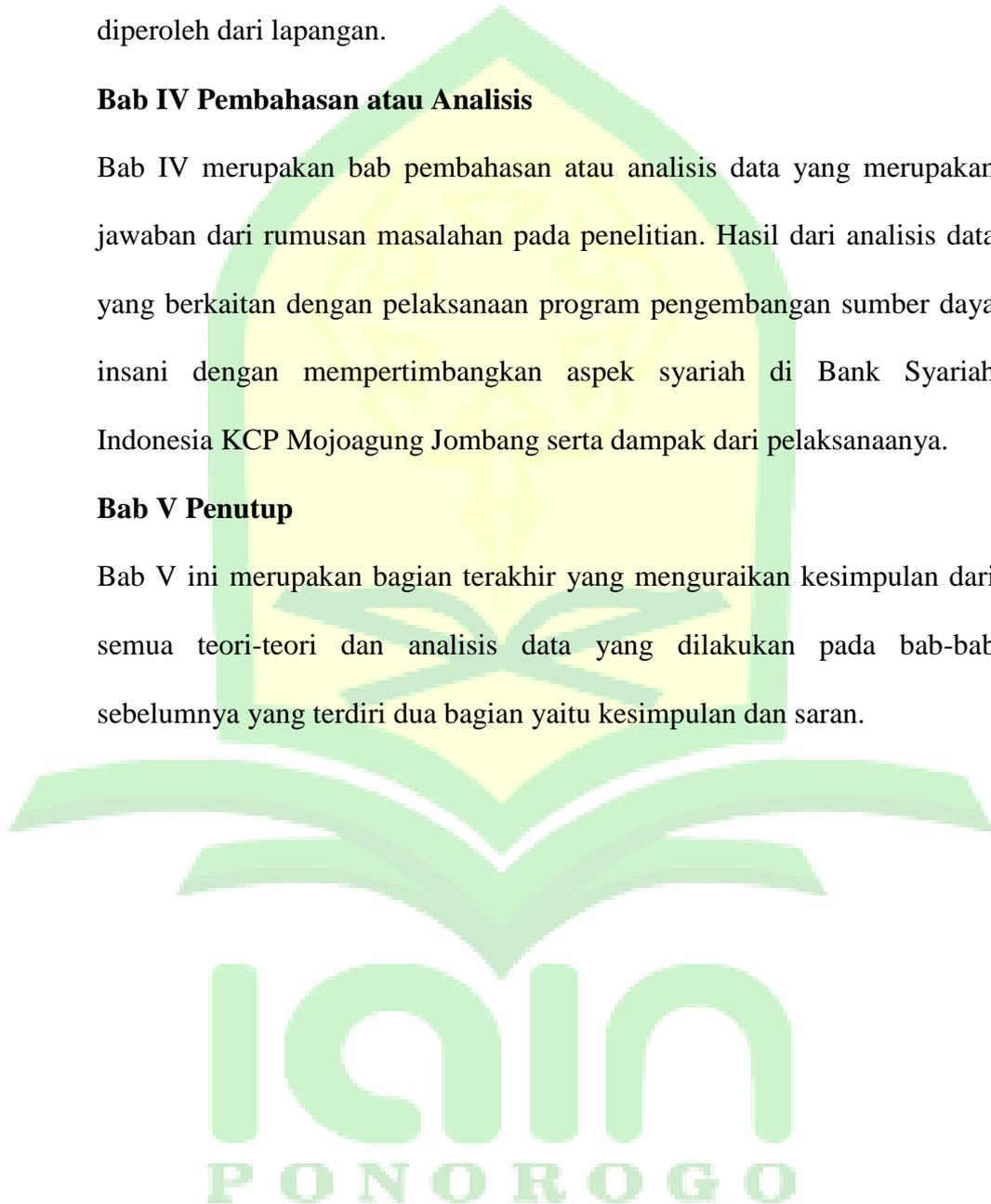
Bab III menguraikan tentang data atau paparan data dari rumusan masalah pada penelitian. Dalam bab ini data yang diuraikan adalah data yang telah diperoleh dari lapangan.

### **Bab IV Pembahasan atau Analisis**

Bab IV merupakan bab pembahasan atau analisis data yang merupakan jawaban dari rumusan masalah pada penelitian. Hasil dari analisis data yang berkaitan dengan pelaksanaan program pengembangan sumber daya insani dengan mempertimbangkan aspek syariah di Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang serta dampak dari pelaksanaannya.

### **Bab V Penutup**

Bab V ini merupakan bagian terakhir yang menguraikan kesimpulan dari semua teori-teori dan analisis data yang dilakukan pada bab-bab sebelumnya yang terdiri dua bagian yaitu kesimpulan dan saran.



## BAB II

### PENGEMBANGAN SUMBER DAYA INSANI

#### A. Pengembangan Sumber Daya Insani

Pengembangan (*development*) merupakan sebagian dari fungsi operasional manajemen personalia. Pengembangan karyawan baru maupun lama perlu dilaksanakan secara terencana dan berkesinambungan dengan tujuan agar program pengembangan dapat dilaksanakan secara baik.<sup>1</sup> Pengembangan adalah sebuah proses dari bagaimana manajemen mendapatkan pengalaman, keahlian dan sikap untuk menjadi atau meraih sukses dalam suatu organisasi. Dalam konsep ini yang dikembangkan adalah sumber daya insani baik secara konseptual atau teoritis.<sup>2</sup>

Pengembangan sumber daya insani secara umum merupakan segala aktivitas yang dilakukan oleh suatu organisasi dalam memfasilitasi karyawan agar memiliki pengetahuan, keahlian dan sikap yang dibutuhkan dalam menangani pekerjaan saat ini ataupun yang akan datang. Aktivitas ini tidak hanya mencakup aspek pendidikan dan pelatihan saja, akan tetapi menyangkut aspek karier dan pengembangan organisasi. Dengan kata lain, pengembangan sumber daya insani berkaitan erat dengan upaya meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan sikap anggota organisasi

---

<sup>1</sup> Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006), 68.

<sup>2</sup> Sedarmayanti, *Bedah Buku Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Surabaya: Universitas Dr Soetomo Surabaya, 2017), 6.

serta penyediaan jalur karier yang didukung oleh fleksibilitas organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.<sup>3</sup>

Dalam hal pelaksanaan pengembangan sumber daya insani yang dilaksanakan oleh perusahaan pasti memiliki suatu manfaat. Adapun manfaat dari diadakanya suatu pengembangan sumber daya insani:<sup>4</sup>

1. Agar mampu menjawab tantangan perkembangan keadaan masa depan
2. Agar mampu menyesuaikan diri dengan kebutuhan sekarang
3. Agar mempunyai sumber daya insani yang selalu tampil meyakinkan dalam melaksanakan pekerjaan
4. Agar program perusahaan tidak ketinggalan dari pesaing
5. Agar dapat meningkatkan prestasi pegawai

Manfaat lain yang dapat dipetik dari dilaksanakanya program pengembangan sumber daya insani adalah menumbuhkan dan memelihara hubungan yang serasi antara para anggota organisasi atau antara karyawan.<sup>5</sup> Sehingga pengembangan sumber daya insani dapat bermanfaat bagi organisasi untuk mengantisipasi gejala keusangan, keterlambatan atau ketertinggalan pegawai dalam memperbaiki atau meningkatkan kompetensinya.<sup>6</sup>

---

<sup>3</sup> Abdul Rahmat Benjamin Bukit, Tasman Malusa, *Pengembangan Sumber Daya Manusia: Teori, Dimensi Pengukuran dan Implementasi dalam Organisasi* (Yogyakarta: Zahr Publising, 2017), 3.

<sup>4</sup> Sedarmayanti, *Bedah Buku Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Surabaya: Universitas Dr Soetomo Surabaya, 2017), 8.

<sup>5</sup> Priyono Marnis, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2008), 48.

<sup>6</sup> As'ad, *Manajemen Sumber Daya Insani* (Malang: CV Literasi Nusantara Abadi, 2021), 57.

Pada program pengembangan sumber daya insani dalam perspektif syariah, disamping mempertimbangkan peningkatan *soft skill* dan *hard skill* juga terdapat satu aspek yang penting yang juga perlu menjadi pertimbangan yaitu *syariah skill* atau yang juga disebut dengan *syariah competence*. *Syariah skill* atau kompetensi syariah merupakan suatu kompetensi yang diperlukan para karyawan di industri syariah. Dalam praktiknya hal tersebut diwujudkan sebagai suatu program pengembangan baik melalui metode pendidikan ataupun pelatihan mengenai tauhid (akidah), syariah (ibadah dan muamalah) serta akhlak sebagai suatu kesatuan.<sup>7</sup>

## **B. Metode Pengembangan Sumber Daya Insani**

Untuk dapat melakukan program pengembangan sumber daya insani dengan baik dan benar maka harus diawali dengan pemahaman yang benar dan menyeluruh terhadap karyawan, baik potensi dasar, kemampuan (*skill*) yang dimiliki maupun permasalahan yang dihadapi oleh karyawan dalam lingkungan kerja. Selanjutnya, peran manajemen kepegawaian adalah mendesain program pengembangan yang sesuai untuk dapat meningkatkan kompetensi dan kualitas sumber daya insani.<sup>8</sup>

Oleh sebab itu, sebelum dilakukan pengembangan kepada karyawan perlu dilakukan perencanaan terhadap metode pengembangan yang sesuai. Adapun beberapa metode yang dapat dilakukan oleh suatu

---

<sup>7</sup> Abu Fahmi, *HRD Syariah Teori dan Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Syariah* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2014), 175.

<sup>8</sup> Sedarmayanti, *Bedah Buku Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Surabaya: Universitas Dr Soetomo Surabaya, 2017), 33.

organisasi dalam melakukan program pengembangan sumber daya insani yaitu:<sup>9</sup>

### 1. Metode Pendidikan (*education method*)

Metode pendidikan adalah suatu kegiatan pengembangan dengan pemberian materi yang lebih terstruktur. Materi yang diberikan pun biasanya didesain seorang konsultan atau seorang akademisi.<sup>10</sup> Secara singkat metode pendidikan bertujuan untuk meningkatkan keahlian dan kecakapan karyawan manajerial dalam bekerja sesuai dengan jabatannya.<sup>11</sup> Adapun beberapa metode yang digunakan, yaitu:

#### a. *Role playing*

*Role playing* atau bermain peran merupakan cara menyajikan suatu bahan pelajaran atau materi pelajaran dengan mempertunjukkan, mempertontonkan atau memperlihatkan suatu keadaan atau peristiwa-peristiwa yang dialami orang, cara atau tingkah laku dengan tujuan untuk mengembangkan keahlian dalam hubungan antar manusia yang berinteraksi.<sup>12</sup> Sehingga dalam hal ini peserta di didik mendapatkan tugas untuk mendramatisasikan suatu situasi sosial yang mengandung suatu problem atau masalah agar dapat memecahkan suatu masalah yang muncul.<sup>13</sup>

---

<sup>9</sup> Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006), 76.

<sup>10</sup> Sedarmayanti, *Bedah Buku Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Surabaya: Universitas Dr Soetomo Surabaya, 2017), 32.

<sup>11</sup> Hasibuan, *Manajemen*, 80.

<sup>12</sup> Ibid, 79.

<sup>13</sup> Ari Yanto, "Metode Bermain Peran (*Role playing* Untuk Meningkatkan Hasil Belajar," *Jurnal Cakrawala Pendas* 1, no. 1 (2015): 54.

b. *Under study* (magang)

Yaitu teknik pengembangan melalui praktek langsung bagi seseorang karyawan yang dipersiapkan untuk menggantikan jabatan atasannya.<sup>14</sup>

c. *Coaching*

*Coaching* merupakan metode pendidikan dimana dalam hal ini seorang pemimpin mengajarkan cara-cara kerja yang benar kepada bawahannya di tempat kerja.<sup>15</sup>

*Coaching* juga dapat diartikan sebagai pelatihan bagi seorang bawahan secara langsung. Seorang *coach* harus dapat berperan dalam hal melakukan evaluasi keterampilan, mengembangkan personil tim nya melalui pelatihan dan *coaching*, rekrutmen dan seleksi personil tim baru, menempatkan sumber daya insani, menjadi atau mencari mentor serta mampu membantu memecahkan persoalan kinerja karyawan.<sup>16</sup>

d. *Job rotation*

*Job rotation* atau rotasi pekerjaan merupakan program peralihan satu posisi ke posisi yang lain sehingga dapat menimba pengalaman dan sebuah keterampilan baru. Rotasi pekerjaan adalah sebuah metode yang digunakan untuk mengembangkan

---

<sup>14</sup> Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006), 81.

<sup>15</sup> Priyono Marnis, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2008), 55.

<sup>16</sup> As'ad, *Manajemen Sumber Daya Insani* (Malang: CV Literasi Nusantara Abadi, 2021), 60.

kemampuan manajerial. Cara ini dapat meningkatkan wawasan tentang bagaimana organisasi beroperasi dan juga meningkatkan keterampilan hubungan antar manusia.<sup>17</sup>

e. *Junior board of executive of multiple management*

Yaitu suatu komite penasehat tetap yang terdiri dari calon manajer yang ikut memikirkan atau memecahkan masalah perusahaan untuk kemudian direkomendasikan pada manajer lini.<sup>18</sup>

## 2. Metode Pelatihan (*training method*)

Pelatihan merupakan sebuah proses dalam membentuk dan membekali karyawan dengan menambah keahlian, kemampuan, pengetahuan serta perilakunya. Metode pelatihan dapat membentuk perilaku karyawan agar sesuai dengan yang diharapkan perusahaan, misalnya sesuai dengan budaya perusahaan. Dalam hal ini sudah tentunya bahwa kegiatan pelatihan ini sudah direncanakan sebelumnya oleh perusahaan.<sup>19</sup> Pelatihan berorientasi pada praktik dilapangan yang berlangsung singkat serta biasanya menjawab bagaimana seorang karyawan berperilaku atau bertindak. Sehingga program pelatihan ini diberikan kepada karyawan operasional.<sup>20</sup>

Pelatihan memiliki tujuan agar karyawan yang mengikuti latihan dapat mencapai suatu standar, baik dalam hal keterampilan,

<sup>17</sup> As'ad, *Manajemen Sumber Daya Insani* (Malang: CV Literasi Nusantara Abadi, 2021), 60.

<sup>18</sup> Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006), 82.

<sup>19</sup> Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Praktik* (Depok: PT RajaGrafindo Persada, 2016), 126.

<sup>20</sup> Hasibuan, *Manajemen*, 77.

pengetahuan maupun untuk mewujudkan perilaku yang diinginkan dan menciptakan kondisi yang memungkinkan perilaku tersebut dicapai.<sup>21</sup>

Desain pelatihan dan pengembangan harus dilakukan berdasarkan pada kebutuhan. Kebutuhan pelatihan ini terkait dengan kebutuhan organisasi, kebutuhan jabatan atau tugas dan kebutuhan individu karyawan.<sup>22</sup> Kebutuhan pelatihan memerlukan olah pikir yang terkonsentrasi kepada latihan yang akan dicanangkan sebagai program dalam kegiatan, dilakukan atas dasar kebutuhan bukan atas dasar menjalankan kegiatan.<sup>23</sup>

Dalam melaksanakan program pengembangan sumber daya insani dengan metode pelatihan ada beberapa metode yang dapat digunakan, yaitu:

a. *On the job training*

*On the job training* merupakan suatu teknik pelatihan dimana para peserta dilatih secara langsung di lingkungan kerja. Sasaran dari *on the job training* ini yaitu meningkatkan kemampuan peserta latihan dalam mengerjakan tugasnya yang sekarang. Yang bertindak sebagai pelatih dapat seorang ahli, atasan langsung atau rekan sekerja yang lebih senior dan berpengalaman.<sup>24</sup>

---

<sup>21</sup> Kartawan, Lina Marlina dan Agus Susanto, *Manajemen Sumber Daya Insani* (Tasikmalaya: LPPM Universitas Siliwangi), 123.

<sup>22</sup> Sedarmayanti, *Bedah Buku Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Surabaya: Universitas Dr Soetomo Surabaya, 2017), 37.

<sup>23</sup> Priyono Marnis, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2008), 103-104.

<sup>24</sup> Ibid, 54.

b. *Vestibule*

*Vestibule* merupakan metode latihan yang dilakukan dalam kelas atau yang diselenggarakan dalam suatu perusahaan industri guna memperkenalkan pekerjaan kepada karyawan.<sup>25</sup> *Vestibule* merupakan metode pelatihan yang bertujuan guna meningkatkan keterampilan terutama yang bersifat teknis di tempat kerja akan tetapi dapat mengganggu kegiatan organisasi sehari-hari. Sehingga pihak organisasi harus menyediakan lokasi dan fasilitas khusus untuk berlatih.<sup>26</sup>

c. *Apprenticeship*

*Apprenticeship* (magang) biasanya dipergunakan untuk pekerjaan yang membutuhkan keterampilan (*skill*) yang relatif tinggi. Program ini biasanya mengkombinasikan metode *on the job training* dengan pengalaman sistem magang.<sup>27</sup>

d. *Simulation* (simulasi)

Metode *simulation* merupakan metode pelatihan dimana kejadian atau situasi tertentu ditampilkan dengan situasi yang sebenarnya, namun hanya bersifat tiruan saja. Konsep penerapan ini merupakan teknik yang digunakan untuk memberikan contoh yang mirip dari pekerjaan yang akan dijumpainya nanti.

---

<sup>25</sup> Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006), 77.

<sup>26</sup> Priyono Marnis, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2008), 54.

<sup>27</sup> *Ibid.*, 55.

e. *Classroom method*

*Classroom method* merupakan sebuah metode yang dirancang dalam bentuk pembelajaran di dalam kelas dengan menggunakan metode ceramah diskusi. Aktivitas pembelajaran dalam metode ini pada umumnya berjalan sepihak yang mana instruktur aktif memberikan informasi atau pengetahuan kepada peserta.<sup>28</sup>

Beberapa jenis metode classroom yaitu:

1) *Conference* (rapat)

Dalam kegiatan rapat ini, peserta pelatihan ikut serta berpartisipasi dalam memecahkan makalah atau materi dalam rapat dengan mengutarakan ide serta saranya untuk didiskusikan bersama

2) Metode studi kasus

Pelatih memberika sebuah kasus untuk kemudian agar peserta latihan dapat mengidentifikasi masalah, menganalisis situasi serta merumuskan penyelesaiannya

3) Metode seminar

Metode seminar ini memiliki tujuan untuk mengembangkan kecakapan dan keahlian peserta. Dalam hal ini mengartikan sikap aktif peserta dalam menilai atau memberikan saran yang konstruktif di dalam seminar. Peserta seminar dilatih untuk

---

<sup>28</sup> Priyono Marnis, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2008), 55-56.

dapat memberikan persepsi, evaluasi serta saran menerima maupun menolak pendapat orang lain.<sup>29</sup>

### C. Kendala-kendala Pengembangan Sumber Daya Insani

Dalam pelaksanaan pengembangan sumber daya insani tentu selalu ada kendala yang perlu diantisipasi. Kendala-kendala pengembangan karyawan dapat menghambat lancarnya pelaksanaan program pelatihan dan pendidikan sehingga menyebabkan sasaran atau tujuan yang tercapai kurang maksimal maupun memuaskan. Kendala-kendala pengembangan ini berkaitan dengan peserta, pelatih, instruktur, fasilitas pengembangan, kurikulum dan dana pengembangan, sebagai berikut.<sup>30</sup>

#### 1. Peserta

Peserta pengembangan mempunyai latar belakang yang heterogen, misalnya pendidikan dasarnya, pengalaman kerjanya dan usianya. Hal tersebut dapat menyulitkan dan dapat menjadi faktor penghambat kelancaran pelaksanaan program pengembangan

#### 2. Pelatih atau instruktur

Seorang pelatih atau instruktur yang cakap dan ahli dalam menyampaikan pengetahuan yang dimilikinya sulit didapat. Akibatnya, sasaran yang diinginkan tidak tercapai atau kurang maksimal

#### 3. Fasilitas Pengembangan

---

<sup>29</sup>Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006), 80.

<sup>30</sup> Ibid, 85-86.

Fasilitas sarana dan prasarana pengembangan yang dibutuhkan untuk pelaksanaan pengembangan sumber daya insani hendaknya dalam kondisi yang memadai. Ketika sarana dan prasarana kurang memadai hal ini dapat menyulitkan serta menghambat lancarnya pelaksanaan pengembangan

#### 4. Kurikulum

Kurikulum yang diajarkan atau diterapkan kurang serasi atau menyimpang secara tidak sistematis dalam mendukung sasaran yang diinginkan oleh pekerjaan atau jabatan yang bersangkutan. Perlu adanya penetapan kurikulum yang sesuai dengan apa yang telah direncanakan dalam pelaksanaan program pendidikan dan pengembangan agar terlaksananya tujuan yang diharapkan

#### 5. Dana Pengembangan

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

### **D. Kompetensi Sumber Daya Insani**

Penerapan metode pengembangan (*development*) oleh suatu perusahaan perlu diukur apakah hasilnya baik atau sebaliknya. Dapat dikatakan baik ketika dalam penerapan metode pengembangan dapat mencapai sasaran yang diinginkan atau dalam artian dapat meningkatkan kompetensi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan adanya pengukuran tentang penerapan metode pengembangan maka dapat diambil

sebuah kesimpulan apakah metode pengembangan yang diterapkan tersebut sesuai dan hanya perlu penyempurnaan atau tidak sesuai dan perlu diganti.<sup>31</sup>

Pada dasarnya kemampuan sudah ada dan dimiliki setiap orang. Namun melalui upaya dan cara yang tepat, kemampuan dapat dikembangkan yaitu diantaranya melalui pendidikan (edukasi) dan pelatihan (training) maupun pengalaman sehingga hal tersebut dapat membentuk kompetensi efektif yang diperlukan dalam pencapaian tujuan organisasi.

Kemampuan dapat berupa pengetahuan yaitu pengetahuan yang dimiliki dapat berupa pengetahuan umum yang berhubungan dengan jabatannya. Keterampilan yang berhubungan dengan pengusaha atas suatu pengetahuan untuk melakukan sesuatu baik keterampilan yang bersifat umum maupun bersifat khusus. Yang terakhir adalah sikap,, sikap merupakan kondisi mental seseorang terhadap suatu obyek yang berhubungan dengan tugas jabatannya misalnya disiplin, komunikasi, bersifat positif, bersifat melayani, efisien dan sikap perilaku lain yang dibutuhkan dalam mendukung pelaksanaan tugas atau pekerjaan secara efektif.<sup>32</sup>

Kompetensi lebih dekat pada kemampuan atau kapabilitas yang diterapkan dan menghasilkan yang baik atau sangat baik. Jadi, kompetensi

---

<sup>31</sup> Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006), 83.

<sup>32</sup> Sedarmayanti, *Bedah Buku Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Surabaya: Universitas Dr Soetomo Surabaya, 2017), 22-23.

ditunjukkan dengan kapabilitas penyelesaian tugas dengan hasil yang berada di antara skala baik dan sangat baik. Definisi ini menjelaskan bahwa seseorang karyawan dianggap mempunyai kompetensi atau berkompoten bila menunjukkan kinerja minimal baik.<sup>33</sup>

Kompetensi ini terkait kemampuan individu untuk mengambil tindakan tanpa harus diperintah, mengerjakan sesuatu melebihi dari yang dipersyaratkan pekerjaan menemukan atau menciptakan kesempatan baru. Kompetensi sendiri meliputi pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang dipandang penting atau berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Tujuan utama pelatihan yaitu agar pengetahuan, keterampilan, dan perilaku dapat diterapkan dalam aktivitas sehari-hari dalam lingkungan kerja.<sup>34</sup> Adapun beberapa indikator kompetensi karyawan berdasarkan nilai-nilai syariah, yaitu:

1. Karakter Islamis, etika moral, tanggungjawab, intelektual (emosional dan spiritual) serta komitmen
2. Pengetahuan perbankan (perbankan syariah, perbankan umum dan fiqh muamalah)
3. Keterampilan, berfikir analitis, komunikasi dan keterampilan manajerial<sup>35</sup>

<sup>33</sup> Sedarmayanti, *Bedah Buku Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Surabaya: Universitas Dr Soetomo Surabaya, 2017), 21.

<sup>34</sup> Ibid.

<sup>35</sup> Bariah dkk., "The Determinants Of Islamic Banking Human Resource Performance: Bank Syariah Mandiri Indonesia," *International Journal of Information Technology and Business Management* 40, no. 1 (2015).

Untuk meningkatkan kompetensi sumber daya insani berdasarkan prinsip syariah, ada tiga dimensi yang perlu diperhatikan antara lain:<sup>36</sup>

1. Dimensi kepribadian

Dimensi kepribadian ini menyangkut kemampuan untuk menjaga integritas meliputi tingkah laku, sikap, etika dan moralitas. Sumber daya insani yang tangguh akan mampu bertahan dalam segala situasi yang dialami perusahaan. Peningkatan dalam dimensi ini mengartikan bahwa dalam melakukan pelatihan juga untuk meningkatkan kualitas *shidiq* dan *amanah* karyawan. Ketika insan manusia menyadari kekhalfahan yang ada dalam dirinya maka tanggungjawabnya akan besar. Semua ini di dapat dari peningkatan dimensi kepribadian individu

2. Dimensi produktivitas

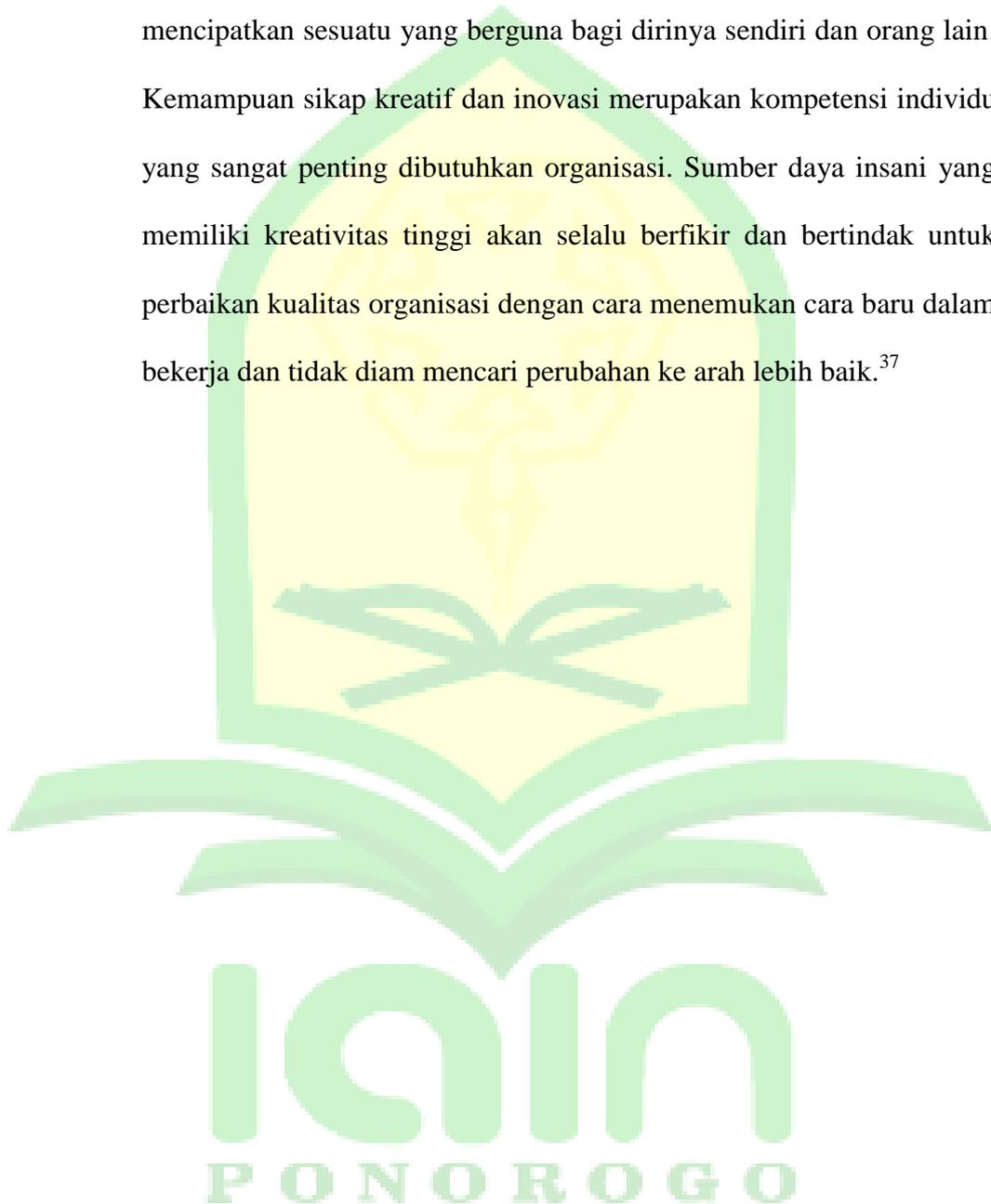
Dimensi produktivitas ini memahami dari apa yang dapat dihasilkan oleh insan manusia dalam hal jumlah yang lebih banyak dan kualitas yang lebih baik. Dengan memberikan program pengembangan yang ditujukan pada dimensi produktivitas maka selain menghasilkan efisiensi atau output yang lebih baik namun juga pada aspek *fathanah* dan *tabligh* juga tersentuh. Jadi, produktivitas seorang karyawan dapat ditingkatkan menjadi produktivitas sebuah tim, hal ini dikarenakan kerja tim merupakan dalam meningkatkan produktivitas kerja secara maksimal

---

<sup>36</sup> As'ad, *Manajemen Sumber Daya Insani* (Malang: CV Literasi Nusantara Abadi, 2021), 59.

### 3. Dimensi kreativitas

Dimensi kreativitas ini didefinisikan sebagai kemampuan seseorang dalam berfikir dan berbuat sesuatu yang bersifat kreatif yaitu menciptakan sesuatu yang berguna bagi dirinya sendiri dan orang lain. Kemampuan sikap kreatif dan inovasi merupakan kompetensi individu yang sangat penting dibutuhkan organisasi. Sumber daya insani yang memiliki kreativitas tinggi akan selalu berfikir dan bertindak untuk perbaikan kualitas organisasi dengan cara menemukan cara baru dalam bekerja dan tidak diam mencari perubahan ke arah lebih baik.<sup>37</sup>



---

<sup>37</sup> Sedarmayanti, *Bedah Buku Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Surabaya: Universitas Dr Soetomo Surabaya, 2017), 27.

## **BAB III**

### **PAPARAN DATA**

#### **A. Gambaran Umum Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang**

##### **1. Sejarah Berdirinya Usaha**

Negara Indonesia merupakan negara yang memiliki mayoritas masyarakat beragama Islam. Sehingga industri keuangan syariah dapat dipandang memiliki potensi yang terdepan. Hal ini dibarengi dengan meningkatnya kesadaran masyarakat Indonesia terhadap industri halal dalam negeri serta banyaknya stakeholder yang merupakan salah satu faktor penting dalam laju pertumbuhan dan perkembangan industri halal di negara Indonesia.

Lembaga keuangan syariah sendiri mempunyai peran yang penting menjadi fasilitator pada segala aktivitas ekonomi industri halal. Lembaga keuangan syariah khususnya lembaga perbankan syariah di Indonesia telah mengalami berbagai pertumbuhan dan peningkatan yang begitu signifikan dalam periode tiga dekade ini. Hal tersebut berupa inovasi produk perbankan syariah beragam, pelayanan yang meningkat serta pengembangan jaringan menunjukkan adanya trend positif dari periode ke periode. Bahkan, terlihat bahwa banyak Bank Syariah yang melakukan migrasi atau korporasi. Tidak menutup kemungkinan dengan lembaga perbankan syariah yang dimiliki oleh

Bank BUMN yang terdiri dari Bank Syariah Mandiri, BNI Syariah dan BRI Syariah.

Pada tanggal 1 Februari 2021 yang bertepatan dengan 19 Jumadil Akhir 1442 H menjadi penanda sejarah bergabungnya Bank Syariah Mandiri, BNI Syariah dan BRI Syariah menjadi satu entitas yaitu Bank Syariah Indonesia (BSI). Penggabungan ini akan menyatukan kelebihan dari ketiga Bank Syariah sehingga menghadirkan layanan yang lebih lengkap, jangkauan lebih luas, serta memiliki kapasitas komitmen pemerintah melalui Kementerian BUMN, Bank Syariah Indonesia didorong untuk dapat bersaing di tingkat global.<sup>1</sup>

Penggabungan ketiga Bank Syariah tersebut merupakan iktikar untuk melahirkan Bank Syariah kebanggaan umat, yang diharapkan menjadi energi baru pembangunan ekonomi nasional serta berkontribusi terhadap kesejahteraan masyarakat luas. Keberadaan Bank Syariah Indonesia juga menjadi cerminan wajah perbankan Syariah di Indonesia yang modern, universal, dan memberikan kebaikan bagi segenap alam (*Rahmatan Lil' Aalamiin*).

Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang merupakan Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Pembantu dari Bank Syariah Indonesia yang ada di Jombang. Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang didirikan sejak tahun 2011, namun bank syariah ini mulai beroperasi secara aktif pada bulan Juni 2012. Bank Syariah

---

<sup>1</sup> Bank Syariah Indonesia, dalam <https://www.bankbsi.co.id>, (diakses pada tanggal 04 November 2021, jam 11.00)

Indonesia KCP Mojoagung ini bertepatan dengan perbatasan antara Kabupaten Mojokerto yaitu beralamatkan di Jl. Raya Mojoagung, Gambiran Selatan, Kecamatan Mojoagung, Kabupaten Jombang Jawa Timur.<sup>2</sup>

## 2. Visi dan Misi

### a. Visi

Menjadi top 10 Bank Syariah global berdasarkan kapitalisasi pasar dalam waktu 5 tahun

### b. Misi

1) Memberikan akses solusi keuangan Syariah di Indonesia

Melayani >20 juta nasabah dan menjadi top 5 bank berdasarkan aset (500+ T) dan nilai buku 50 T di tahun 2025

2) Menjadi bank besar yang memberikan nilai terbaik bagi para pemegang saham

Top 5 bank yang paling profitable di Indonesia (ROE 18%) dan valuasi kuat (PB > 2)

3) Menjadi perusahaan pilihan dan kebanggaan para talenta terbaik Indonesia

Perusahaan dengan nilai yang kuat dan memberdayakan masyarakat serta berkomitmen pada pengembangan karyawan dengan budaya berbasis kinerja<sup>3</sup>

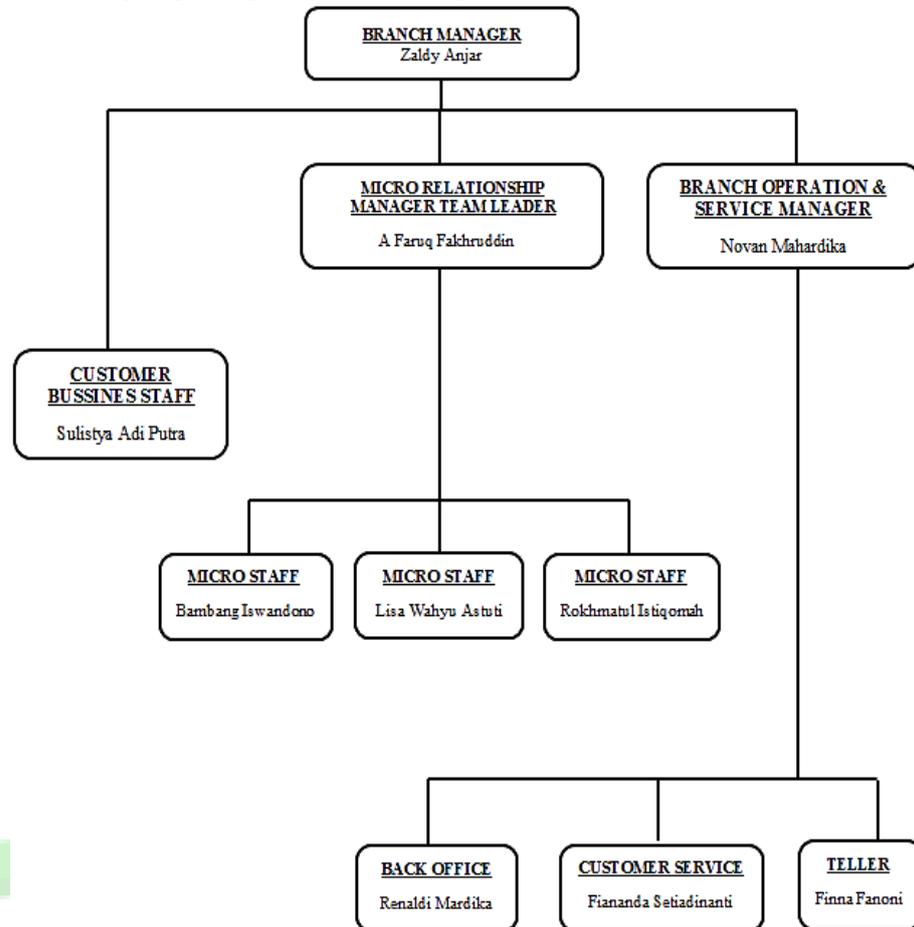
<sup>2</sup> BSI KCP Mojoagung, dalam <https://www.bankbsi.co.id/jaringan/952>, (diakses pada tanggal 04 November 2021, jam 11.00)

<sup>3</sup> Bank Syariah Indonesia, *Buku Pedoman Bank Syariah Indonesia*, 2021

### 3. Susunan Organisasi

Susunan organisasi Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung

Jombang dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 3.1**

Sturktur Organisasi BSI KCP Mojoagung Jombang 2021<sup>4</sup>

### 4. Job Deskripsi Jabatan

#### a. Branch Manager

- 1) Bertanggung jawab atas keseluruhan berjalanya sistem operasional di perbankan syariah di level kantor cabang dan membawahi manager operasional dan bisnis

<sup>4</sup> Arsip, *Daftar Uraian Jabatan Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang, 2021.*

- 2) Mewujudkan visi, misi dan tujuan kantor cabang pembantu secara keseluruhan
  - 3) Mengelola pelaksanaan sistem dan prosedur
- b. *Operational dan Service Manager*
- 1) Menyetujui memo pencairan dana untuk developer
  - 2) Mengelola kegiatan administrasi di kantor
  - 3) Memonitor dan mengkoordinir tugas dan pekerjaan yang dilakukan dibawahnya
- c. *Back Office*
- 1) Mempersiapkan dan mengurus dokumen terkait perbankan syariah
  - 2) Mengurus dokumen yang berkaitan dengan transaksi nasabah
- d. *Micro Relationship Manager Team Leader*
- 1) Bertanggung jawab atas konsistensi pelaksanaan prosedur yang berlaku di bagian marketig dan melakukan analisa atas efisiensi prosedur tersebut
  - 2) Bertanggung jawab atas program-program marketing untuk segmen bisnis mikro dan sekaligus bertanggung jawab terhadap SDM yang menjadi sub
- e. *Micro Staff*
- 1) Melakukan proses marketing atau produk micro untuk segmen pembiayaan micro

- 2) Bertanggung jawab atas program-program marketing untuk segmen bisnis mikro dan sekaligus bertanggung jawab terhadap SDM yang menjadi sub kordinatnya baik dari segi bisnis maupun administrasi

f. *Customer Service*

- 1) Menguasai *greeting* dan komunikasi sesuai dengan standar operasional Bank Syariah Indonesia
- 2) Memberikan layanan informasi kepada nasabah
- 3) Marketing produk-produk Bank Syariah Indonesia

g. *Teller*

- 1) Penerimaan dan pengeluaran uang tunai dari rekening nasabah
- 2) Melayani, mencatat atau membukukan setiap transaksi kas dan meneruskan bukti transaksi setiap hari

## **B. Pelaksanaan Pengembangan Sumber Daya Insani pada Karyawan Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang**

Pengembangan sumber daya insani merupakan salah satu langkah yang ditempuh oleh suatu perusahaan dalam rangka untuk membina atau membimbing karyawannya dengan tujuan agar karyawan menjadi insan pribadi yang berkualitas, berkinerja serta berkompeten tinggi. Dalam melaksanakan pengembangan sumber daya insani ini pun, sudah pastinya suatu perusahaan merencanakan metode pengembangan yang cocok digunakan. Begitupun dengan Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung

Jombang, dalam melaksanakan metode pengembangan sumber daya insani bagi karyawannya pun ada beberapa metode yang digunakan yaitu metode pendidikan (*edukasi*) dan pelatihan (*training*). Hal ini masing-masing akan dipaparkan oleh beberapa *staff* dan karyawan Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung, sebagai berikut:

### **1. Pelaksanaan Metode Pendidikan**

Pelaksanaan program pengembangan sumber daya insani di Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang yang pertama adalah pelaksanaan program pendidikan (*edukasi*). Program pengembangan sumber daya insani dengan program pendidikan ini merupakan kegiatan dasar dalam melakukan pengembangan bagi karyawan di suatu perusahaan. Adapun pelaksanaannya di Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang yang akan diungkapkan oleh Bapak Novan Mahardika selaku *Branch Operation & Service Manager*, berikut:

“Setelah adanya peristiwa merger BRI Syariah menjadi Bank Syariah Indonesia ini, tentu pastinya selain mempersiapkan kesiapan operasional perusahaan juga harus mempersiapkan kualitas dan kinerja karyawan agar dapat berbudaya satu budaya Bank Syariah Indonesia. Gini prosesnya dek, setelah legal merger di tanggal 01 Februari 2021 itu perusahaan fokus pada migrasi rekening nasabah, sistem internal perusahaan. Nah setelah itu kira-kira di awal-awal bulan Februari juga karyawan mulai mendapatkan program pengembangan dari pihak Bank Syariah Indonesia pusat, nah yang salah satunya adalah melaksanakan program pendidikan.”<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Novan Mahardika, *Wawancara*, 19 Oktober 2021.

Berdasarkan pemaparan tersebut dapat diartikan bahwa Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang dalam strategi pengembangan terhadap karyawannya selama masa pasca merger memang salah satunya menggunakan metode pendidikan (*edukasi*). Hal tersebut juga diungkapkan oleh karyawan bernama Renaldi Mardika selaku *Back Office*, berikut:

“Dalam menghadapi merger menuju *customer dewan* ini sudah semestinya peningkatan kualitas dan kompetensi karyawan perlu dipersiapkan ya dek. Apalagi setelah merger ini, produk-produk serta operasional perusahaan sudah pastinya ada perbedaan dengan operasional yang dulu. Contohnya saya selaku karyawan di bagian *Back Office* yang sudah pastinya segala pekerjaan yang saya kerjakan akan bertambah lagi karena harus menyesuaikan dengan SOP Bank Syariah Indonesia pusat. Maka dari itu dalam rangka mempersiapkan sumber daya insani yang seragam ini saya diberikan buku panduan dari pihak Bank Syariah Indonesia pusat. Seharusnya si ada *training* atau *workshop*. Tapi berhubung ada pandemi ini, jadi karyawan dituntut untuk dapat mempelajarinya sendiri melalui buku pedoman tersebut.”<sup>6</sup>

Bank Syariah Indonesia pusat dalam rangka mempersiapkan sumber daya insani yang dapat berbudaya dan sesuai dengan SOP perusahaan yang baru yaitu salah satunya memberikan buku panduan pada karyawannya. Hal ini pun juga diterapkan di Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang dimana karyawan dituntut untuk dapat mempelajari hal tersebut secara mandiri. Adapun metode pengembangan karyawan lainnya, hal ini diutarakan oleh karyawan bernama Istiqomah selaku *Micro Staff* sebagai berikut:

---

<sup>6</sup> Renaldi Mardika, *Wawancara*, 21 Oktober 2021.

“Selain itu para karyawan juga mendapatkan arahan langsung dari Pak Zaldy dek. Dimana biasanya karyawan di setiap bagian masing-masing akan bergantian menemui Pak Zaldy yang kemudian beliau akan menjelaskan strategi, keterampilan serta bagaimana sikap yang harus dimiliki ketika menghadapi sebuah permasalahan di lapangan. Sebab beliau sudah banyak pengalaman dan sudah berada diposisi dimana sekarang kondisi karyawan. Namun kegiatan ini tidak serta merta dilaksanakan satu hari penuh, dimana karyawan harus secara bergantian mengantri menemui Pak Zaldy melainkan ada waktu dimana Pak Zaldy sendiri yang menyuruh karyawan untuk menemuinya. Biasanya pada waktu karyawan tersebut sedang longgar.”<sup>7</sup>

Berdasarkan pemaparan dari karyawan bernama Istiqomah, metode pendidikan dalam pengembangan karyawan di Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang ini menggunakan metode arahan langsung dari atasan. Metode tersebut dilakukan dengan cara Bapak Zaldy selaku Kepala Pimpinan Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang memberikan arahan dan penjelasan secara langsung hal ini guna menambah keahlian dan keterampilan kerja karyawan agar berkompeten dan siap menghadapi masa merger ini.

Dalam proses melakukan pengembangan dengan metode arahan langsung dari atasan ini peneliti mencoba mencari informasi terkait aspek syariah dalam pelaksanaannya di Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang. Karyawan bernama Istiqomah selaku *Micro Staff* menjelaskan:

“Dalam pelaksanaan program pendidikan yang saya ikuti ini dek, untuk materi terkait syariah tidak ada sih soalnya dalam metode ini Pak Zaldy memberikan masukan atau arahan terkait pekerjaan di kantor jadi masih bersifat umum. Namun, dalam pemberian arahan itu biasanya Pak Zaldy memberikan motivasi

---

<sup>7</sup> Rokhmatul Istiqomah, *Wawancara*, 18 Oktober 2021 .

kepada karyawannya nah disini itu beliau biasanya mencontohkan sikap bertanggungjawab dalam menjalankan pekerjaan dan seringkali beliau mengingatkan pentingnya menjalin komunikasi baik dengan nasabah pembiayaan.”<sup>8</sup>

Hal ini juga diungkapkan oleh karyawan bernama Sulistya Adi dibagian pembiayaan *customer*:

“Memang betul dek, ketika Pak Zaldy memberikan arahan kepada karyawan itu biasanya beliau memberikan motivasi kepada karyawannya untuk bekerja secara ulet, serta bertanggungjawab. Misal nih dek, kaya saya inikan bertanggungjawab dibagian pembiayaan customer atau produk baru dari Bank Syariah Indonesia jadi belum banyak nasabah yang menggunakan nah disini beliau sering menyuruh saya datang keruangannya untuk diberikan arahan dan selalu bilang jangan nyerah Di.”<sup>9</sup>

Bank Syariah KCP Mojoagung Jombang dalam pelaksanaan metode *coaching* yang mana langsung diberikan oleh Bapak Zaldy selaku Kepala Pimpinan Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang secara konteks tidak ada materi terkait syariah. Namun dalam memberikan arahan kepada karyawannya Bapak Zaldy biasanya memberikan motivasi kepada karyawan agar memiliki sifat tanggungjawab, bekerja secara ulet serta menjalin komunikasi baik dengan calon nasabah.

Selain menggunakan metode arahan langsung dari atasan dalam program pendidikan ini, Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang juga menerapkan program pendidikan yang lain. Hal tersebut

---

<sup>8</sup> Rokhmatul Istiqomah, *Wawancara Online*, 21 Maret 2022 .

<sup>9</sup> Sulistya Adi Putra, *Wawancara Online*, 21 Maret 2022.

diungkapkan oleh karyawan bernama Fiananda Setiadinanti selaku *Customer Service*, sebagai berikut:

“Metode pengembangan yang saya terima dalam rangka menghadapi masa pasca merger Bank Syariah Indonesia ini *role playing* dek. Metode *role playing* ini dikhususkan untuk karyawan bagian *frontliner* dikarenakan kami harus secara langsung melayani nasabah, jadi harus paham secara praktik langsung. Contohnya saja, bagian *greeting* yang digunakan sekarang beda dengan SOP *greeting* bank pendahulu (BRI Syariah), selain itu untuk standar pakaian kerja pun juga sudah berbeda.”<sup>10</sup>

Karyawan bernama Finna Fanoni selaku *Teller* juga menambahkan:

“Memang betul dek, karyawan di bagian *frontliner* khususnya *Teller*, *Customer Service* serta Satpam diberikan pengembangan dengan metode *role playing*. Dimana disini biasanya karyawan bagian *frontliner* secara langsung mempraktikkan peran bagian dari mereka masing-masing, nah sebelum mempraktikkan peran tersebut nanti akan diberikan materi terlebih dahulu dari pusat. Setelah itu baru peragaan dari peran tersebut, disini biasanya setiap karyawan membuat video peragaan yang selanjutnya akan diupload di *google form* yang telah disediakan pihak Bank Syariah Indonesia pusat untuk dinilai. Menurut pendapat saya, tujuan dari metode *role playing* ini yaitu agar *greeting* dan lain-lain karyawan di bagian *frontliner* bisa seragam dengan karyawan *frontliner* Bank Syariah Indonesia secara keseluruhan.”<sup>11</sup>

Bentuk metode *role playing* yang diterima oleh karyawan bagian *frontliner* ini sebagai upaya dalam pengembangan keterampilannya untuk meningkatkan *service excellent* kepada nasabah, sebab karyawan bagian *frontliner* bertanggung jawab atas kepuasan yang dirasakan mayoritas nasabah. Jadi dapat dikatakan bahwa metode *role playing* ini memang tepat jika diberikan kepada karyawan bagian

<sup>10</sup>Fiananda Setiadinanti, *Wawancara*, 12 Oktober 2021.

<sup>11</sup> Finna Fanoni, *Wawancara*, 19 Oktober 2021.

*frontliner*, namun tidak menutup kemungkinan ketika karyawan bagian lain juga mendapatkan metode pengembangan ini.

Dalam proses melakukan pengembangan dengan metode *role playing* ini peneliti mencoba mencari informasi terkait aspek syariah dalam pelaksanaannya di Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang seperti yang dijelaskan oleh karyawan bernama Fiananda selaku *Customer Service*, sebagai berikut:

“Dalam penerapan metode *role playing* ini materi yang diterapkan yaitu konteks perbankan syariah secara umum seperti penjelasan di awal dek. Jadi kami memperagakan secara langsung bagaimana cara memberikan *greeting* kepada nasabah, bagaimana *service excellent* yang sesuai dengan SOP terbaru Bank Syariah Indonesia dan lain-lain.”<sup>12</sup>

Dari beberapa pernyataan yang telah dipaparkan tentang pelaksanaan metode pendidikan di Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang dapat diambil kesimpulan bahwa tidak terdapat materi tentang *syariah skill*. Namun dalam praktiknya konteks cara berkarakter baik tetap ditanamkan oleh karyawan ketika melaksanakan program pengembangan tersebut.

## **2. Pelaksanaan Metode Pelatihan**

Di Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang selain menerapkan strategi pengembangan sumber daya insani menggunakan program pendidikan (*edukasi*) juga menerapkan metode pelatihan (*training*). Pengembangan karyawan di suatu perusahaan atau organisasi diadakan oleh suatu perusahaan dengan tujuan untuk

---

<sup>12</sup> Fiananda Setiadinanti, *Wawancara Online*, 21 Maret 2022.

membentuk perilaku karyawannya agar sesuai dengan harapan perusahaan menambah pengetahuan, keterampilan, mengasah *skill* dan sebagainya. Adapun beberapa metode pelatihan yang dilaksanakan oleh Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang. Hal ini diungkapkan oleh Bapak Novan Mahardika selaku *Branch Operational & Service Manager*, sebagai berikut:

“Di masa merger ini sudah tentunya ada pelatihan untuk para karyawan di Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang. Menurut saya sendiri, pelatihan bagi karyawan ini sangat penting diberikan dikarenakan mereka perlu mengetahui praktik secara langsung di lapangan terkait hal-hal baru mengenai sistem Bank Syariah Indonesia yang sekarang. Nah untuk program pelatihan di Bank Syariah KCP Mojoagung Jombang ini terdiri dari dua metode yaitu metode *on the job training* (OJT) dan seminar online.”<sup>13</sup>

Berdasarkan penyampaian dari Bapak Novan ini dapat diketahui bahwa program pelatihan yang dilaksanakan di Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang terdiri dari dua program yaitu *on the job training* (OJT) dan seminar online. Lebih lanjut lagi, karyawan bernama Fiananda selaku *Customer Service* menjelaskan tentang pelaksanaan metode *on the job training* di Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang, berikut:

“Memang betul dek, karyawan khususnya dibagian *frontliner* ini mendapatkan pelatihan langsung dari pihak Bank Syariah Indonesia pusat untuk mempersiapkan karyawan di bagian *frontliner* agar memahami secara langsung sikap yang perlu di lakukan ketika menghadapi nasabah. Khususnya nasabah yang sekarang ini dominan dengan nasabah yang masih belum paham tentang adanya peristiwa migrasi ini. Jadi pihak Bank Syariah Indonesia pusat memberikan jadwal bagi karyawan bagian

---

<sup>13</sup> Novan Mahardika, *Wawancara*, 18 Oktober 2021.

*frontliner* untuk mengikuti kegiatan pelatihan. Kalau untuk saya di bagian *customer service* ini yaitu kegiatan *on the job training* (OJT). Nah untuk lokasi OJT ini di Bank Syariah Indonesia KC Jombang, yang mana Bank Syariah Indonesia KC Jombang merupakan Bank Syariah Mandiri dulunya. Biasanya kegiatan OJT ini dilakukan setelah jam layanan selesai, jadi sekitar jam 4 sore. Setelah dari kerja saya langsung mendatangi Bank Syariah Indonesia KC Jombang untuk mengikuti kegiatan OJT disana. Untuk durasi waktu OJT biasanya jam 6 sore sudah selesai dek.”<sup>14</sup>

Selain itu juga ada wawancara dengan karyawan bernama Finna selaku *Teller* yang juga mengikuti kegiatan pelatihan, berikut pemaparannya:

“Untuk pelatihan yang saya ikuti ini hampir sama dengan pelatihan yang di ikuti oleh mbak Fia dek yaitu metode *on the job training*. Biasanya sama karyawan sana itu langsung ditunjukkan apa saja yang perlu dilakukan ketika ada nasabah yang melakukan komplain terkait produk ini, bagaimana implemetasi dari beberapa produk baru Bank Syariah Indonesia dan lain-lain. Tidak jarang juga biasanya saya langsung bertanya pada pihak sana ketika ada ketidakpahaman teori yang telah diberikan oleh pihak Bank Syariah Indonesia pusat sebelumnya. Sehingga pelatihan ini hanya melibatkan pihak internal perusahaan tanpa mendatangkan dari pihak eksternal gitu dek.”<sup>15</sup>

Dari pemaparan karyawan bernama Fia dan Fina, Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang dalam pelaksanaan program pelatihan salah satunya yaitu melaksanakan metode *on the job training*. Metode *on the job training* dikhususkan bagi karyawan *frontliner* ini yaitu dengan mendatangi Bank Syariah Indonesia KC Jombang yang mana Bank Syariah tersebut skalanya lebih besar dikarenakan Kantor Cabang. Selain itu Bank Syariah Indonesia KC

<sup>14</sup> Fiananda Setiadinanti, *Wawancara*, 12 Oktober 2021.

<sup>15</sup> Finna Fanoni, *Wawancara*, 19 Oktober 2021.

Jombang dulunya merupakan Bank Syariah Mandiri, sehingga akan lebih mudah jika dilaksanakan disana sebab sistem Bank Syariah Indonesia dominan dengan Bank Syariah Mandiri.

Namun, selain dikhususkan bagi karyawan bagian *frontliner*. Kegiatan *on the job training* ini juga diikuti karyawan lain. Hal ini seperti yang dipaparkan oleh karyawan bernama Sulistya Adi selaku *Customer Bussines Staff*, sebagai berikut:

“Untuk mempersiapkan keahlian karyawan di Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung dalam menghadapi masa merger ini memang ada beberapa karyawan yang diikuti pelatihan, salah satunya saya. Pekerjaan saya dibagian pembiayaan *customer* bisa dibilang merupakan dampak dari adanya merger Bank Syariah Indonesia ini. Produk-produk yang ditawarkan di pembiayaan *customer* ini merupakan produk terbaru dari Bank Syariah Indonesia contohnya produk pembiayaan pensiun dan pra pensiun. Jadi bagi saya, pelatihan ini merupakan salah satu ajang bagi saya untuk memperdalam produk-produk pembiayaan yang akan saya tangani nantinya. Untuk pelatihan yang saya ikuti biasanya dilaksanakan di Surabaya dek, jadi ketika ada jadwal pelatihan ini jam operasional saya dikantor sepenuhnya digantikan dengan jam pelatihan. Sebab pelatihanya dimulai dari pagi.”<sup>16</sup>

Berdasarkan pernyataan dari karyawan bernama Sulistya Adi dapat diketahui bahwa pihak Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung selalu mendukung karyawanya dalam mengikuti pelatihan. Apalagi bagi karyawan yang bertanggungjawab atas hal-hal yang berkaitan dengan produk terbaru dari Bank Syariah Indonesia, maka kegiatan pelatihan ini dirasa sangat penting untuk dihadiri. Hal ini agar

---

<sup>16</sup> Sulistya Adi Putra, *Wawancara*, 21 Oktober 2021.

karyawan yang mengikuti pelatihan ini dapat memperdalam *softskill* yang belum mereka miliki sebelumnya.

Dalam proses melakukan pengembangan dengan metode *on the job training* ini peneliti mencoba mencari informasi terkait aspek syariah dalam pelaksanaannya di Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang seperti yang dijelaskan oleh karyawan bernama Fiananda selaku *Customer Service*, sebagai berikut:

“Dalam pelaksanaan pelatihan khususnya metode *on the job training* yang saya ikuti ini teori yang diberikan adalah praktik operasional Bank Syariah Indonesia yang terbaru, bisa dibilang pengenalan sistemnya dek. Untuk materi syariah secara khususnya tidak ada. Tapi disini kita diberikan peragaan tentang bagaimana sikap dalam memberikan kepuasan layanan kepada nasabah. Dimulai dari salam, memperkenalkan diri, dan menanyakan kebutuhan nasabah atau menawarkan bantuan.”<sup>17</sup>

Berdasarkan pemaparan dari karyawan bernama Fia dapat diketahui bahwa Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang dalam pelaksanaan *on the job training* ini tidak terdapat teori khusus tentang syariah *skill*. Namun dalam pelaksanaannya karyawan diberikan peragaan tentang sikap dalam memberikan *service excellent* agar terciptanya kepuasan nasabah.

Selain menerapkan metode pelatihan dengan metode *on the job training* ini, Bank Syariah Indoensia KCP Mojoagung Jombang juga menggunakan metode lain untuk meningkatkan kualitas serta kinerja karyawanya. Hal tersebut diungkapkan oleh karyawan bernama Istiqomah selaku *Micro Staff*, sebagai berikut:

---

<sup>17</sup> Fiananda Setiadinanti, *Wawancara Online*, 21 Maret 2022.

“Untuk saat ini karyawan di bagian *micro staff* seperti saya ini dek metode untuk pengembangan karyawan yang diterapkan yaitu kegiatan seminar online melalui media zoom atau googlemeet. Jadi kami diwajibkan untuk mengikuti kegiatan seminar online tersebut. Untuk kegiatan seminar online ini sebenarnya merupakan strategi pihak Bank Syariah Indonesia pusat untuk memperkenalkan segala hal terkait Bank Syariah Indonesia kepada para karyawannya, seperti pengenalan produk-produk yang dimiliki oleh Bank Syariah Indonesia, implementasi produk tersebut dilapangan, cara-cara menarik nasabah untuk menggunakan produk tersebut dan lain-lain. Narasumber dalam seminar online inipun mayoritas diambil dari pihak internal perusahaan saja dek. Kalau untuk pelaksanaan seminar online ini bisa dijam layanan dan bisa juga setelah jam layanan, mengikuti jadwal dari pihak pusat. Kadang juga mengikuti seminar ini itu diperjalanan untuk survei ketempat nasabah.”<sup>18</sup>

Dari hasil wawancara dengan karyawan bernama Istiqomah dapat diketahui bahwa karyawan Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung khususnya karyawan yang tidak mendapatkan jadwal untuk mengikuti pelatihan pihak Bank Syariah Indonesia pusat menggantikannya dengan seminar online melalui *google meet* atau *zoom*. Narasumber seminar online inipun juga merupakan pihak internal perusahaan saja, jadi tidak dari pihak eksternal yang ahli dalam bidangnya. Jadwal seminar online pun mengikuti dari pihak Bank Syariah Indonesia pusat. Teori dan peragaan yang diberikan dalam seminar online inipun juga bersifat umum, jadi selain karyawan di bagian *Micro staff* karyawan dibagian lain juga dapat mengikuti kegiatan ini, seperti yang diungkapkan oleh karyawan bernama Renaldi, berikut:

---

<sup>18</sup> Rokhmatul Istiqomah, *Wawancara* 18 Oktober 2021.

“Dalam kegiatan seminar online yang diadakan pihak Bank Syariah Indonesia Pusat memang ada yang bertema umum dek tapi ada juga yang hanya dikhusus kan untuk karyawan dibagian tertentu. Untuk seminar online yang bersifat tema umum karyawan yang bukan dipembahasanya bisa mengikuti. Semisal untuk tema pengetahuan awal tentang merger Bank Syariah Indonesia ini saya di bagian *Back Office* juga mengikutinya. Ada lagi kalau bertema produk gadai emas, karena ini merupakan produk baru Bank Syariah Indonesia jadi saya pun juga dapat mengikuti seminar online ini. Karenakan karyawan lain juga perlu mengenal produk tersebut.”<sup>19</sup>

Berdasarkan pemaparan dari karyawan bernama Renaldi, pelaksanaan seminar online di Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang ini dapat diikuti oleh seluruh karyawan ketika tema seminar online ini bersifat umum.

Dalam proses melakukan pengembangan dengan metode seminar online ini peneliti juga mencoba mencari informasi terkait aspek syariah dalam pelaksanaanya di Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang yang dipaparkan oleh karyawan bernama Istiqomah selaku *Micro Staff*, sebagai berikut:

“Kegiatan seminar online yang saya ikuti ini materi yang diberikan itu biasanya terkait dengan produk-produk terbaru dari Bank Syariah Indonesia atau refresh produk *knowledge*, sosialisasi dan lain-lain. Untuk materi terkait syariah ada dek tapi sifatnya kaya pendukung. Jadi semisal tema umumnya terkait sosialisasi produk gadai emas nah nanti disela-sela seminarnya ada obrolan terkait akhlak, perilaku, sikap seperti itu. Jadi tidak untuk topik utama seminar online.”<sup>20</sup>

Karyawan bernama Renaldi juga menjelaskan:

“Betul, seperti apa yang telah dijelaskan oleh Mbak Isti. Bahwa dalam pelaksanaan seminar online itu tema yang diberikan lebih

<sup>19</sup> Renaldi Mahrduka, *Wawancara*, 21 Oktober 2021.

<sup>20</sup> Rokhmatul Istiqomah, *Wawancara Online*, 21 Maret 2022 .

fokus terhadap pengenalan sistem baik itu produk maupun layanan dari Bank Syariah Indonesia, hal ini sesuai dengan tujuan awal diadakan seminar online. Namun di hari Jumat itu biasanya tema seminar online lebih bernuansa Islamis seperti ada tausiyah.”<sup>21</sup>

Pelaksanaan seminar online di Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang ini merupakan seminar serentak yang diadakan oleh pihak Bank Syariah Indonesia pusat. Dimana tema dalam seminar ini lebih berfokus pada pengenalan sistem baik managerial maupun operasional dari Bank Syariah Indonesia agar para karyawan dapat selaras dan seragam dalam melakukan pekerjaannya di regional kantor masing-masing.

Berdasarkan pemaparan hasil wawancara oleh beberapa *staff* dan karyawan Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang dapat disimpulkan dalam tabel berikut:

**Tabel 3.1**  
Kesimpulan Pelaksanaan Pengembangan Sumber Daya Insani di  
BSI KCP Mojoagung Jombang

<b>Kesimpulan</b>
<p>Pelaksanaan metode pendidikan terdiri dari:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Coaching</i> Kegiatan arahan langsung dari Bapak Zaldy selaku <i>Branch Manager</i> dapat menambah keahlian dan keterampilan kerja karyawan agar berkompeten dan siap menghadapi masa merger. Dalam pelaksanaan metode <i>coaching</i> ini tidak terdapat materi syariah. Namun dalam memberikan arahan Bapak Zaldy memberikan motivasi kepada karyawan untuk bekerja secara ulet, bertanggung jawab dan disiplin.</li> <li>2. <i>Role playing</i> Pelaksanaan metode <i>role playing</i> ini hanya dikhususkan bagi</li> </ol>

<sup>21</sup> Renaldi Mahardika, *Wawancara Online*, 11 Maret 2022.

---

karyawan bagian *frontliner*. Dimana karyawan melakukan praktik secara langsung dengan membuat video peragaan tentang *greeting* atau pelayanan sesuai SOP Bank Syariah Indonesia terbaru.

Dalam pelaksanaan metode *role playing* ini tidak terdapat materi tentang *syariah skill*. Namun dalam praktiknya konteks cara berkarakter baik tetap ditanamkan karyawan ketika melaksanakan program pengembangan.

Pelaksanaan metode pelatihan terdiri dari:

1. *On the job training* (OJT)

Program *on the job training* ini selain dikhususkan bagi karyawan bagian *frontliner* juga untuk karyawan di bagian pembiayaan *customer*. Pelaksanaan program OJT ini dijadwalkan oleh pihak Bank Syariah Indonesia pusat. Dimana lokasi kegiatan ini di BSI KC Jombang yang dilakukan setelah jam layanan kantor selesai. Pelatih dalam kegiatan OJT ini berasal dari pihak internal perusahaan. Kegiatan OJT ini salah satunya berguna untuk memperdalam *knowledge* karyawan.

Dalam pelaksanaan metode *on the job training* tidak terdapat teori khusus tentang *syariah skill*. Namun dalam pelaksanaannya karyawan diberikan peragaan tentang sikap dalam memberikan *service excellent* kepada nasabah.

2. Seminar online

Kegiatan seminar online dilaksanakan menggunakan media *google meet* atau *zoom*. Dikarenakan diadakan secara online dan bertema umum, seluruh karyawan dapat mengikuti kegiatan ini. Jadwal dari seminar online sudah ditentukan oleh pihak Bank Syariah Indonesia pusat serta narasumbernya pun juga berasal dari pihak internal perusahaan.

Pelaksanaan seminar online di Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang ini merupakan seminar serentak yang diadakan oleh pihak BSI pusat jadi temanya bersifat umum namun tetap terdapat tema syariah di dalamnya yaitu seperti seminar bertema akhlak serta tausiyah.

---

### **C. Faktor Kendala Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan pada Karyawan Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang**

Dalam melaksanakan pengembangan sumber daya insani baik melalui program pendidikan dan pelatihan sudah pastinya akan mendapati suatu kendala yang tidak diharapkan dalam praktiknya. Hal ini juga

dirasakan oleh Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang, dimana dalam pelaksanaan pengembangan karyawan yaitu melalui program pendidikan dan pelatihan ditemui beberapa kendala, sebagai berikut:

#### 1. Peserta

Dengan adanya program pengembang sumber daya insani menyebabkan beberapa karyawan di Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang ini merasa adanya penambahan beban kerja yang menjadi tanggungjawabnya. Hal tersebut diungkapkan oleh Bapak Novan selaku *Branch Operational & Service Manager*:

“Peristiwa merger Bank Syariah Indonesia atau menuju *customer dewan* ini sudah tentunya banyak hal yang sudah ditargetkan harus selesai sebelum bulan November. Baik itu dari fisik perusahaan, pemusnahan rekening- rekening nasabah BRI Syariah, scanning berkas-berkas pembiayaan serta berkas jaminan dan lain-lain mengakibatkan penambahan beban kerja bagi para karyawan di Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang. Sehingga ada beberapa karyawan yang kurang maksimal dalam mengikuti kegiatan pelatihan tersebut.”<sup>22</sup>

Berdasarkan penjelasan dari Bapak Novan diketahui bahwa kegiatan pelatihan ini belum dapat dilakukan secara maksimal dikarenakan disamping mengikuti kegiatan pelatihan para karyawan juga disibukan dengan tanggungjawab pekerjaanya yang lebih banyak daripada biasanya karena harus mempersiapkan segala hal untuk menuju ke *customer dewan* (BSI).

---

<sup>22</sup> Novan Mahardika, *Wawancara*, 19 Oktober 2021.

Selain kendala tersebut, juga diungkapkan kendala lain oleh salah satu karyawan di Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang bernama Renaldi Mardika, sebagai berikut:

“Pemberian *handbook* dan buku panduan operasional sebagai metode pendidikan saya rasa belum dapat memaksimalkan keterampilan karyawan terhadap *knowledge* Bank Syariah Indonesia ini dek, terlebih lagi para karyawan disibukkan dengan proses migrasi rekening awal nasabah, migrasi jaminan-jaminan pembiayaan jadi untuk membaca buku panduan yang dibidang tebal pasti tidak secara keseluruhan dapat dipahami.”<sup>23</sup>

Berdasarkan pemaparan dari karyawan bernama Renaldi tersebut, dapat diperoleh kesimpulan bahwa metode pengembangan karyawan dengan pemberian *handbook* dan buku panduan dirasa kurang tepat. Hal tersebut dikarenakan banyaknya tugas yang harus dikerjakan oleh karyawan di masa pasca merger ini mengakibatkan mereka tidak memahami dengan baik isi dari buku tersebut.

## 2. Fasilitas Pengembangan

Kendala lain yang ditemui ketika melaksanakan praktik pengembangan sumber daya insani di Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang yaitu terkait sarana pengembangan. Misalnya saja dalam pelaksanaan program pelatihan yang mana belum tersedianya lokasi atau tempat kegiatan, hal ini dijelaskan oleh salah satu karyawan bernama Fiananda selaku *Customer Service*:

“Untuk lokasi pelatihan tepatnya *on the job training* ini di Bank Syariah Indonesia KC Jombang dek yang mana dulunya merupakan Bank Syariah Mandiri. Ya bisa dibbilang jaraknya

<sup>23</sup> Renaldi Mardika, *Wawancara*, 21 Oktober 2021.

cukup jauh, karena selesainya layanan saya harus datang ke kantor tersebut”<sup>24</sup>

Berdasarkan penjelasan dari karyawan bernama Fiananda tersebut dapat diketahui bahwa salah satu yang menjadi kendala dalam pelaksanaan pengembangan karyawan yang khususnya program pelatihan adalah kurang memadainya lokasi atau tempat pelatihan atau dalam artian tidak adanya tempat khusus untuk melakukan kegiatan pelatihan tersebut.

Selain kendala terhadap tempat pelatihan, juga terdapat kendala lain terkait fasilitas pengembangan di Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang seperti yang dipaparkan oleh Bapak Novan selaku *Branch Operational & Service Manager*:

“Sebenarnya program pengembangan dengan metode pendidikan ini bisa dibilang tidak berkelanjutan dek. Hal ini mengingat bahwa program pendidikan sudah dilakukan diawal karyawan masuk di Bank Syariah. Dikarenakan hal tersebut bisa dibilang dalam penerapannya pun kurang maksimal. Baik dari hal kurikulum, sarana maupun karyawannya sendiri.”<sup>25</sup>

Pelaksanaan pengembangan sumber daya insani di Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang dengan metode pendidikan dirasa kurang maksimal. Hal ini berdasarkan pemaparan dari Bapak Novan bahwa program pendidikan tidak dilaksanakan secara berkelanjutan mengingat para karyawan telah mendapatkan pendidikan ketika akan masuk ke Bank Syariah. Sehingga dapat disimpulkan bahwa

---

<sup>24</sup> Fiananda Setiadinanti, *Wawancara*, 12 Oktober 2021.

<sup>25</sup> Novan Mahardika, *Wawancara*, 18 Oktober 2021.

pelaksanaanya kurang maksimal di Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang.

### 3. Kurikulum

Dalam proses pengembangan karyawan selain mempertimbangkan aspek-aspek penting lainnya, penentuan kurikulum inilah yang juga menjadi pertimbangan utama. Penentuan kurikulum oleh pihak Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang ini terkait dengan penetapan jumlah jam atau jadwal pengembangan. Hal tersebut dijelaskan oleh karyawan bernama Istiqomah, sebagai berikut:

“Kegiatan seminar online ini penyelenggaranya kan pihak Bank Syariah Indonesia pusat dek, jadi jadwalnya sudah ditentukan pihak sana. Bagi peserta yang contohnya saja saya yang bertanggungjawab atas pembiayaan micro ini kerap kali kalau mengikuti kegiatan seminar itu ketika perjalanan survei ke calon nasabah.”<sup>26</sup>

Berdasarkan pemaparan dari karyawan bernama Istiqomah membuktikan bahwa kegiatan seminar online yang diselenggarakan oleh pihak Bank Syariah Indonesia pusat dilakukan ketika jam layanan kerja. Sehingga hal tersebut dapat menjadi faktor penghambat jam operasional pekerjaan karyawan. Selain itu dikarenakan seminar online diadakan dijam layanan kerja, tak banyak dari karyawan yang kurang fokus dalam mendengarkan serta memahami kegiatan seminar online tersebut.

---

<sup>26</sup> Rokhmatul Istiqomah, *Wawancara*, 18 Oktober 2021 .

Terkait dengan jadwal atau waktu pengembangan, adapun ungkapan lain dari karyawan bernama Fiananada selaku *Customer Service*, berikut:

“Di pemaparan saya sebelumnya sudah saya sebutkan ya dek, bahwa OJT ini dilakukan setelah jam layanan kerja dengan mendatangi Bank Syariah Indonesia KC Mojoagung. Yang mana jarak tempuh juga lumayan jauh, jadi setelah kelelahan habis layanan kerja harus lagi melakukan kegiatan OJT dan diwaktu sore hari. Jadi saat mengikuti kegiatan OJT pun akan terkendala kurang fokus, ngantuk dan lain-lain.”<sup>27</sup>

Berdasarkan pemaparan hasil wawancara oleh beberapa karyawan dapat disimpulkan bahwa penerapan metode pelatihan karyawan di Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang kurang efisien. Hal ini dibuktikan bahwa pemilihan jadwal seminar online ini kurang tepat karena dilaksanakan di jam kerja layanan. Selain itu untuk pelaksanaan OJT pun harus dilaksanakan di Bank Syariah Indonesia KC Jombang yang mana karyawan harus datang sendiri.

Berdasarkan pemaparan hasil wawancara oleh beberapa staff dan karyawan Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang dapat disimpulkan dalam tabel berikut:

**Tabel 3.2**

Kesimpulan Faktor Kendala Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan di BSI KCP Mojoagung Jombang

---

**Kesimpulan**

---

Dalam proses pengembangan karyawan, perusahaan pasti mendapati beberapa kendala. Adapun beberapa kendala yang ditemui, yaitu:

1. Peserta

Diketahui dengan adanya serangkaian program pengembangan

---

<sup>27</sup> Fiananda Setiadinanti, *Wawancara*, 12 Oktober 2021.

---

yang dilaksanakan pihak Bank Syariah Indonesia ini memberikan penambahan beban kerja bagi karyawan yang menyebabkan praktiknya belum dapat dilakukan secara maksimal. Selain itu, dalam proses pelaksanaan pemberian *handbook* atau buku pedoman dirasa kurang maksimal dikarenakan karyawan tidak dapat memahami dengan baik isi dari buku tersebut secara mandiri

2. Fasilitas Pengembangan

Lokasi pelaksanaan program pengembangan karyawan khususnya pelatihan kurang memadai atau tidak adanya lokasi khusus bagi peserta pengembangan serta tidak adanya program pendidikan berkelanjutan bagi karyawan

3. Kurikulum

Belum tepatnya penentuan jadwal pengembangan karyawan oleh pihak Bank Syariah Indonesia pusat yang seringkali diadakan ketika jam layanan kantor hal ini mengakibatkan karyawan banyak yang kurang fokus

---

#### **D. Dampak Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan dalam Meningkatkan Kompetensi Karyawan Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang**

Sumber daya insani sendiri merupakan salah satu faktor yang dapat menentukan keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai visi, misi serta tujuan yang telah direncanakan. Dalam melakukan pengelolaan atau pengembangan sumber daya insani pun suatu perusahaan juga harus menentukan metode mana yang cocok dengan kondisi perusahaan, contohnya pelaksanaan program pengembangan sumber daya insani di Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang. Dengan menerapkan program pengembangan yang berupa metode pendidikan dan pelatihan sudah tentunya akan memberikan dampak bagi karyawan Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang. Adapun beberapa evaluasi pasca pelaksanaan program pengembangan sumber daya insani terhadap

kompetensi karyawan di Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang dengan memperhatikan tiga dimensi sesuai prinsip syariah, sebagai berikut:

#### 1. Dimensi kepribadian

Pelaksanaan program pengembangan sumber daya insani di Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang sudah tentunya diharapkan mampu memberikan dampak terhadap kompetensi karyawan yang salah satunya adalah peningkatan pada dimensi kepribadian karyawan. Pertama, pada pelaksanaan program pendidikan karyawan di Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang sudah tentunya diharapkan mampu mencapai tujuan dalam meningkatkan kompetensi karyawan salah satunya dimensi kepribadian karyawan, hal ini dijelaskan langsung oleh Bapak Novan selaku *Branch Operational & Service Manager*:

“Saya melihat ketika karyawan mengikuti kegiatan pengembangan ini, khususnya metode pendidikan karyawan memiliki antusias yang baik. Contohnya, ketika mengikuti kegiatan *role playing* terlihat bahwa Mbak Fia dan Mbak Fina sungguh-sungguh dalam mengikutinya hal tersebut pun menjadikan mereka dapat melakukan pekerjaannya dengan baik.”<sup>28</sup>

Selain itu, karyawan bernama Istiqomah selaku *Micro Staff* menjelaskan:

“Ketika saya mendapatkan arahan langsung dari Pak Zaldy itu rasanya saya memiliki tanggungjawab lebih sebagai salah satu karyawan di Bank Syariah. Jadi saya harus menjadi salah satu insan bank syariah yang mampu mensosialisasikan produk-

<sup>28</sup> Novan Mahardika, *Wawancara*, 19 Oktober 2021.

produk perbankan syariah khususnya produk pembiayaan mikro ini kepada masyarakat secara luas.”<sup>29</sup>

Dapat diketahui bahwa dengan adanya program pendidikan yang diikuti oleh beberapa karyawan Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang ini dapat meningkatkan dimensi kepribadian karyawan seperti rasa sikap antusias karyawan serta rasa memiliki tanggungjawab yang lebih bagi karyawan.

Selain itu, pelaksanaan metode pelatihan dalam pengembangan karyawan di Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang sudah tentunya juga diharapkan mampu mencapai tujuan dalam meningkatkan kompetensi karyawan pada dimensi kepribadian karyawan, hal ini dijelaskan langsung oleh Bapak Novan selaku *Branch Operational & Service Manager*:

“Peristiwa merger Bank Syariah Indonesia atau menuju *customer* dewan ini sudah tentunya banyak hal yang sudah ditargetkan harus selesai sebelum bulan November. Baik itu dari fisik perusahaan, pemusnahan rekening- rekening nasabah BRI Syariah, scanning berkas-berkas pembiayaan serta berkas jaminan dan lain-lain mengakibatkan penambahan beban kerja bagi para karyawan di Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang. Sehingga ada beberapa karyawan yang kurang maksimal dalam mengikuti kegiatan pelatihan tersebut.”<sup>30</sup>

Berdasarkan penjelasan dari Bapak Novan diketahui bahwa kegiatan pelatihan ini belum dapat dilakukan secara maksimal dikarenakan disamping mengikuti kegiatan pelatihan para karyawan

<sup>29</sup> Rokhmatul Istiqomah, *Wawancara*, 18 Oktober 2021 .

<sup>30</sup> Novan Mahardika, *Wawancara*, 19 Oktober 2021.

juga disibukan dengan tanggungjawab pekerjaanya yang lebih banyak daripada biasanya karena harus mempersiapkan segala hal untuk menuju ke customer dewan (BSI).

## 2. Dimensi produktivitas

Pelaksanaan program pengembangan sumber daya insani di Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang sudah tentunya diharapkan mampu memberikan dampak terhadap kompetensi karyawan yang tidak hanya peningkatan pada dimensi kepribadian namun juga pada dimensi produktivitas karyawan. Adapun tingkat produktivitas karyawan setelah mengikuti program pendidikan dijelaskan langsung oleh Bapak Novan selaku *Branch Operational & Service Manager*, sebagai berikut:

“Program pendidikan dalam pengembangan sumber daya insani di Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang ini memang pada dasarnya tidak terlalu difokuskan atau tidak adanya program pendidikan berkelanjutan. Yang mana hal ini menyebabkan kurang maksimalnya *personal selling* karyawan terhadap Bank Syariah baik itu edukasi awal maupun terkait produk-produknya.”<sup>31</sup>

Berdasarkan penjelasan dari Bapak Novan, tingkat produktivitas karyawan setelah mengikuti program pendidikan ini menjadikan kurang maksimalnya *personal selling* karyawan terhadap Bank Syariah Indonesia dikarenakan tidak adanya program pendidikan yang berkelanjutan.

---

<sup>31</sup> Novan Mahardika, *Wawancara*, 19 Oktober 2021.

Selain pelaksanaan metode pendidikan yang diharapkan mampu memberikan dampak terhadap peningkatannya dimensi produktivitas karyawan, pelaksanaan metode pelatihan pun juga diharapkan mampu memberikan dampak maksimal terhadap produktivitas karyawan. Hal tersebut seperti yang dipaparkan oleh Bapak Novan selaku *Branch Operational & Service Manager*:

“Dengan adanya kegiatan OJT dan seminar online ini, banyak dari karyawan yang mengimplementasikannya di kantor. Seperti bagaimana *greeting* yang diberikan Mbak Fia untuk melayani nasabahnya yang sudah sesuai dengan SOP Bank Syariah Indonesia. Hal ini diketahui dari hasil penilaian nasabah yang telah melakukan transaksi di meja *Customer Service* di web Bank Syariah Indonesia, bahwa mereka memberikan penilaian kepada Mbak Fia dengan *gread* bintang 4 atau 5.”<sup>32</sup>

Berdasarkan pernyataan dari Bapak Novan, dapat diketahui bahwa pelaksanaan metode pelatihan yang diikuti oleh karyawan Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung memberikan manfaat yang positif untuk meningkatkan kualitas karyawan salah satunya yaitu peningkatan dalam layanan yang diberikan Mbak Fianada selaku *Customer Service*. Namun selain hal itu, Bapak Novan juga menambahkan:

“Memang benar ada peningkatan dari segi layanan yang diberikan Mbak Fia dan Mbak Fina dalam memberikan layanan kepada nasabah dek. Namun dikarenakan program pelatihan ini dilaksanakan beberapa hari berturut-turut setelah jam layanan dan tempatnya yang lumayan jauh tidak sering waktu jam kerja itu mereka terlihat kelelahan.”<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> Novan Mahardika, *Wawancara*, 19 Oktober 2021.

<sup>33</sup> Novan Mahardika, *Wawancara*, 19 Oktober 2021.

Selain memberikan dampak positif pelaksanaan program pelatihan ini juga memberikan efek penambahan beban kerja khususnya bagi karyawan *frontliner* sehingga tidak sering ketika melayani nasabah karyawan terlihat kelelahan.

### 3. Dimensi kreativitas

Selain untuk meningkatkan dimensi kepribadian dan produktivitas karyawan, pelaksanaan pengembangan sumber daya insani di Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang juga bertujuan untuk meningkatkan aspek kreativitas karyawan. Pertama, dalam pelaksanaan metode pendidikan, adapun penjelasan dari Bapak Novan selaku *Branch Operational & Service Manager*, sebagai berikut:

“Untuk tingkat kreatif karyawan setelah mengikuti serangkaian kegiatan pengembangan dengan metode pendidikan ini mungkin bisa dilihat dari sikap karyawan yang terlihat lebih percaya diri ketika memberikan saran saat *breafing* pagi atau jawaban saat ada kegiatan diskusi bersama dek.”<sup>34</sup>

Selesainya karyawan mengikuti program pengembangan dengan metode pendidikan terlihat bahwa karyawan lebih percaya diri untuk memberikan saran atau jawaban ketika diadakan *breafing* pagi atau saat kegiatan diskusi bersama.

Selain itu, peningkatan dari segi kreativitas karyawan Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang setelah mengikuti

---

<sup>34</sup> Novan Mahardika, *Wawancara*, 19 Oktober 2021.

serangkaian program pelatihan dijelaskan oleh karyawan bernama Renaldi selaku *Back Office*, sebagai berikut:

“Setelah mengikuti seminar online terlihat bahwa beberapa karyawan di Bank Syariah Indonesia ini lebih aktif berpendapat ketika kegiatan *breafing* pagi dek. Seperti Mbak Istiqomah kemarin, ketika dilaksanakan *breafing* dengan tegas menyampaikan pendapatnya. Hal ini menjadi menarik karena ketika banyak karyawan yang berani menyampaikan pendapat diskusinya dapat terselesaikan dengan beberapa solusi yang tidak hanya dari karyawan senior saja.”<sup>35</sup>

Berdasarkan pemaparan hasil wawancara oleh beberapa *staff* dan karyawan Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang dapat disimpulkan dalam tabel berikut:

**Tabel 3.3**  
Kesimpulan Dampak Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan  
karyawan di BSI KCP Mojoagung Jombang

<b>Kesimpulan</b>
Dampak pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan kompetensi karyawan di Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang:
1. Dimensi Kepribadian Dengan adanya program pendidikan ini menambah antusias karyawan untuk melaksanakan pekerjaan dengan sungguh-sungguh serta memiliki rasa tanggungjawab yang lebih. Selain itu, dengan adanya program pelatihan ini menambah beban kerja karyawan sehingga mengakibatkan karyawan kurang maksimal dalam mengikuti kegiatan
2. Dimensi Produktivitas Dikarenakan program pendidikan yang kurang difokuskan menjadikan kurang maksimalnya <i>personal selling</i> karyawan terhadap Bank Syariah Indonesia kepada masyarakat. Selain itu, adanya peningkatan pelayanan yang diberikan <i>Customer Service</i> , namun disisi lain karyawan terlihat kelelahan ketika melayani nasabah

<sup>35</sup> Renaldi Mahrdira, *Wawancara*, 21 Oktober 2021.

---

### 3. Dimensi Kreativitas

Karyawan menjadi semakin percaya diri dalam memberikan saran atau pendapatnya. Selain itu juga, setelah mengikuti serangkaian kegiatan pelatihan menjadikan karyawan lebih percaya diri untuk menyampaikan pendapat saat *breafing* pagi

---



**BAB IV**  
**ANALISIS PELAKSANAAN PENGEMBANGAN**  
**SUMBER DAYA INSANI DI BANK SYARIAH INDONESIA KCP**  
**MOJOAGUNG JOMBANG**

**A. Analisis Pelaksanaan Pengembangan Sumber Daya Insani di Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang**

Pengembangan sumber daya insani merupakan salah satu langkah yang ditempuh oleh suatu perusahaan dalam rangka untuk membina atau membimbing karyawannya dengan tujuan agar karyawan menjadi insan pribadi yang berkualitas, berkinerja serta berkompeten tinggi. Dalam melaksanakan pengembangan sumber daya insani ini pun, sudah pastinya suatu perusahaan merencanakan metode pengembangan yang cocok digunakan. Begitupun dengan Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang, dalam melaksanakan metode pengembangan sumber daya insani bagi karyawannya ada beberapa metode yang digunakan yaitu metode pendidikan (*edukasi*) dan pelatihan (*training*), sebagai berikut:

**1. Pelaksanaan Metode Pendidikan**

Pada dasarnya program pendidikan ini dilakukan sebagai upaya kegiatan pengembangan yang dibentuk, dipersiapkan guna mendukung serta membina keterampilan sumber daya insani melalui pendekatan ilmu pengetahuan. Dalam hal ini Bank Syariah Indonesia KCP

Mojoagung Jombang melakukan program pendidikan kepada karyawannya melalui dua metode, sebagai berikut:

a. *Role playing*

Penerapan metode *role playing* di Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang ini hanya dikhususkan untuk karyawan *frontliner*. Alasan metode ini hanya dikhususkan untuk karyawan di bagian *frontliner* yaitu dikarenakan karyawan *frontliner* yang terdiri dari *customer service*, *teller* dan satpam secara langsung harus melayani atau berhadapan dengan nasabah. Dalam metode *role playing* ini karyawan diberikan peragaan dari sebuah peran dimana setelahnya karyawan akan secara langsung membuat video peragaan tersebut yang selanjutnya akan diupload di *google form* yang telah disediakan pihak Bank Syariah Indonesia pusat untuk dinilai.

Pengadaan metode *role playing* ini bertujuan untuk menseragamkan *greeting* karyawan Bank Syariah Indonesia secara keseluruhan serta sebagai upaya dalam pengembangan keterampilan karyawan untuk meningkatkan *service excellent* kepada nasabah.

Sesuai dengan praktik metode *role playing* di Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang dimana dalam pelaksanaan *role playing* ini yang mana karyawan memperagakan secara langsung sebuah peran dalam rangka untuk meningkatkan

pelayanan yang baik kepada nasabah atau dalam artian peningkatan hubungan interaksi antar manusia. Jadi secara konteks memang metode *role playing* ini tepat diberikan kepada karyawan *frontliner* khususnya namun tidak menutup kemungkinan ketika karyawan bagian lain juga mendapatkan metode pengembangan ini.

Pada data pun terlihat bahwa pelaksanaan *role playing* ini tidak menerapkan materi khusus tentang *syariah skill*. Meskipun secara konteks tidak terdapat materi tentang *syariah skill* namun dalam praktiknya konteks cara berkarakter baik seperti melakukan pelayanan yang memuaskan bagi nasabah agar menumbuhkan kepercayaan kepada Bank Syariah tetap ditanamkan kepada karyawan ketika melaksanakan program pengembangan di Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang tersebut.

b. *Coaching*

Pengembangan sumber daya insani dengan program pendidikan di Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang berdasarkan pada data selain melaksanakan *role playing* juga melaksanakan *coaching*. Penerapan metode *coaching* atau yang biasa disebut dengan pemberian arahan langsung dari atasan ini ditujukan kepada seluruh karyawan yang ada. Namun dalam praktiknya terlihat bahwa yang sering mendapatkan arahan dari Kepala Pimpinan (Bapak Zaldy) adalah karyawan di bagian *micro relationship*, *micro staff* serta *customer bussiner staff* yang mana

mereka merupakan karyawan manajerial atau dibagian pembiayaan.

Di Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang pun dalam pelaksanaan *coaching* ini dilakukan dengan cara Kepala Pimpinan (Bapak Zaldy) memberikan arahan langsung kepada karyawan terkait sikap ataupun strategi yang harus dimiliki oleh seorang karyawan ketika menghadapi sebuah *problem*, hal ini guna menambah keahlian dan keterampilan kerja karyawan agar berkompeten dan siap menghadapi masa merger.

Pada data pun terlihat bahwa pelaksanaan *coaching* ini tidak menerapkan materi khusus tentang *syariah skill*. Meskipun secara konteks tidak terdapat materi tentang *syariah skill* namun dalam pelaksanaan pemberian arahan oleh Kepala Pimpinan (Bapak Zaldy) memberikan motivasi kepada karyawan agar menanamkan sifat tanggungjawab, bekerja secara ulet serta menjaga komunikasi baik dengan calon nasabah. Hal ini menjelaskan bahwa pihak Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung tetap mempertimbangkan karakter baik karyawannya.

## **2. Pelaksanaan Metode Pelatihan**

Pelaksanaan program pengembangan sumber daya insani pada karyawan Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang dimasa pasca merger ini selain menggunakan program pendidikan (*edukasi*) juga melalui program pelatihan (*training*). Metode pelatihan ini

diterapkan sebagai upaya pengembangan kemampuan individu karyawan, keterampilan serta keahliannya melalui praktik-pratik secara langsung. Dalam hal ini Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang melakukan program pelatihan kepada karyawan melalui beberapa metode sebagai berikut:

a. *On the Job Training*

Program pengembangan sumber daya insani dengan metode pelatihan di Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang berdasarkan pada data yaitu salah satunya menerapkan metode *on the job training*. Metode *on the job training* di Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang ini dalam penerapannya hanya diberikan kepada karyawan *frontliner* dan pembiayaan customer. Pelaksanaan *on the job training* ini sebenarnya memiliki tujuan untuk melatih karyawan di Bank Syariah pendahulu yang harus mengetahui lebih tentang operasional Bank Syariah Indonesia.

Dalam penerapan *on th job training* yang diikuti oleh karyawan *frontliner* yaitu dengan mendatangi Bank Syariah Indonesia KC Jombang dikarenakan skalanya lebih besar. Selain itu Bank Syariah Indonesia KC Jombang dulunya merupakan Bank Syariah Mandiri, sehingga akan lebih mudah jika dilaksanakan disana sebab sistem Bank Syariah Indonesia dominan dengan Bank Syariah Mandiri serta kegiatan *on the job training* ini hanya melibatkan pihak internal perusahaan saja.

Sesuai dengan praktik metode *on the job training* di Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang dimana dalam pelaksanaan *on the job training* ini karyawan mendatangi Bank Syariah Indonesia KC Jombang untuk dilatih secara langsung oleh pihak internal perusahaan yang lebih berpengalaman guna meningkatkan kemampuan karyawan yang dalam hal ini adalah mengetahui lebih tentang praktik operasional Bank Syariah Indonesia terbaru.

Pada data pun terlihat bahwa pelaksanaan *on the job training* ini tidak menerapkan materi khusus tentang *syariah skill*. Meskipun secara konteks tidak terdapat materi tentang *syariah skill* namun dalam pelaksanaan *on the job training* karyawan diberikan pelatihan terkait sikap dalam memberikan *service excellent* agar terciptanya kepuasan nasabah di Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang. Sehingga dapat dikatakan bahwa dalam melaksanakan *on the job training* ini pihak Bank Syariah Indonesia tetap mempertimbangkan sikap karyawan agar menuju kearah yang lebih baik

b. Seminar Online

Pengembangan sumber daya insani dengan program pelatihan di Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang berdasarkan data selain melaksanakan *on the job training* juga melaksanakan seminar online. Seminar online ini merupakan

program pelatihan yang diberikan oleh pihak Bank Syariah Indonesia pusat dan dapat diikuti oleh seluruh karyawan Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang melalui media *google meet* atau *zoom*. Dalam pelaksanaan seminar online ini narasumbernya berasal dari pihak internal perusahaan atau tidak berasal dari pihak eksternal yang ahli dalam bidangnya. Selain itu, untuk jadwal seminar online ini juga mengikuti ketentuan dari pihak Bank Syariah Indonesia pusat.

Di Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang pun dalam pelaksanaan seminar online ini yang dijadwalkan oleh pihak pusat serta narasumber dari pihak internal perusahaan dapat meningkatkan keahlian karyawan terhadap operasional Bank Syariah Indonesia terbaru.

Pada data pun terlihat bahwa pelaksanaan seminar online ini menerapkan materi khusus tentang *syariah skill*. Dimana Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang dalam pelaksanaan seminar online ini pernah membahas tema akhlak. Walaupun tema dalam seminar online ini lebih berfokus pada pengenalan sistem baik managerial maupun operasional dari Bank Syariah Indonesia. Serta pada hari jumat diadakan seminar online bertajuk tausiyah.

Dari analisis data dan teori diatas dapat diketahui pelaksanaan pengembangan karyawan di Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang menggunakan program pendidikan dan pelatihan dengan

menerapkan beberapa metode yaitu *role playing*, *coaching*, *on the job training* serta seminar online. Beberapa metode tersebut merupakan metode pengembangan yang dijelaskan oleh teori Hasibuan. Dalam pelaksanaan beberapa metode pengembangan di Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang tersebut pun sudah sesuai dengan teori bahwa (1)pelaksanaan *role playing* yang mana karyawan memperagakan peran secara langsung dapat meningkatkan *service excellent* kepada nasabah, (2)pelaksanaan *coaching* dengan pemberian arahan langsung oleh Kepala Pimpinan (Bapak Zaldy) yaitu oleh atasan kepada bawahan dapat memecahkan *problem* karyawan yang bersifat diskusi secara khusus, (3)pelaksanaan *on the job training* yang diikuti ini dapat meningkatkan *soft skill* karyawan serta tingkat pengetahuan karyawan bertambah dan (5)dengan adanya kegiatan seminar online dapat meningkatkan keahlian karyawan terhadap operasional Bank Syariah Indonesia terbaru.

Dalam perspektif syariah sendiri, program pengembangan sumber daya insani di suatu lembaga keuangan yang berbasis syariah sudah semestinya mempertimbangkan *syariah skill* selain mengutamakan peningkatan *soft skill* dan *hard skill* karyawan.<sup>1</sup> Namun dalam pelaksanaan pengembangan sumber daya insani di Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang secara mayoritas belum terdapat materi tentang *syariah skill* atau materi tentang tauhid, syariah serta akhlak sebagai suatu kesatuan. Walaupun disisi lain Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung

---

<sup>1</sup> Abu Fahmi, *HRD Syariah Teori dan Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Syariah* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2014), 175.

Jombang dalam praktiknya cara berkarakter baik, pemberian motivasi, dan *service excellent* tetap ditanamkan oleh karyawan ketika melaksanakan program pengembangan tersebut. Namun akan lebih baik lagi ketika pihak perbankan syariah memberikan program pengembangan sumber daya insani yang benar-benar berfokus pada konteks ekonomi Islam atau syariah secara khusus untuk peningkatan kompetensi keahlian syariah serta karakter karyawan.

Sehingga dari pemaparan diatas dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan program pengembangan sumber daya insani di Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang menggunakan dua program pengembangan yaitu program pendidikan dan pelatihan. Dalam praktik pelaksanaan pengembangan baik pendidikan dan pelatihan dengan menerapkan beberapa metode telah sesuai dengan teori. Namun dikarenakan praktik yang dilaksanakan hanya menggunakan beberapa metode pengembangan serta tidak diikuti oleh seluruh karyawan khususnya dalam program pendidikan, peneliti mengasumsikan akan lebih baik lagi ketika dalam pelaksanaanya di lain waktu dapat melibatkan mayoritas karyawan Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang atau pelaksanaan beberapa metode lain dengan tujuan agar tidak adanya tumpang tindih pengetahuan, keahlian dan sikap yang dimiliki khususnya di masa pasca merger untuk menselaraskan budaya kerja karyawan.

## **B. Analisis Faktor Kendala Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan pada Karyawan Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang**

Dalam melaksanakan kegiatan pengembangan sumber daya insani tidak menutup kemungkinan adanya kendala yang ditemui dilapangan. Praktik pengembangan sumber daya insani di Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang pun dalam pelaksanaannya terdapat beberapa kendala yang mana hal tersebut dapat mempengaruhi kelancaraan dari proses pengembangan maupun hasil dari kegiatan pengembangan bagi karyawan. Adapun beberapa kendala dalam pelaksanaan pengembangan karyawan di Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang, sebagai berikut:

### **1. Peserta**

Kendala pengembangan karyawan di Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang dari aspek peserta ini dapat diketahui berdasarkan data bahwa serangkaian kegiatan pengembangan yang diikuti oleh karyawan dapat memberikan dampak penambahan beban kerjanya. Dengan adanya kendala pada diri peserta atau yang dalam hal ini adalah karyawan maka menyebabkan kurang maksimal dalam proses pelaksanaannya dimana hal ini juga akan berdampak pada output sasaran pengadaan pengembangan.

Selain kendala tersebut, dalam proses pelaksanaan pemberian *handbook* atau buku pedoman dalam program pendidikan dirasa

kurang maksimal dikarenakan karyawan tidak dapat memahami dengan baik isi dari buku tersebut secara mandiri.

## 2. Fasilitas Pengembangan

Fasilitas pengembangan ini berkenaan dengan sarana dan prasarana yang disediakan dalam pengembangan sumber daya insani. Berdasarkan data dapat diketahui sarana ini berkaitan dengan penyediaan lokasi atau tempat pelatihan. Kendala dalam hal ini adalah lokasi atau tempat pelatihan yang kurang memadai atau dalam artian tidak adanya tempat khusus untuk melakukan kegiatan pelatihan yang diikuti oleh karyawan. Contohnya saja dalam pelaksanaan metode *on the job training*, karyawan yang ikut serta dalam kegiatan ini perlu mendatangi lokasi pelatihan di tempat yang lumayan jauh dari Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang dengan kondisi sudah kelelahan setelah jam layanan.

Selain kendala tempat pelatihan, juga terdapat kendala lain terkait fasilitas pengembangan di Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang yaitu belum adanya program pendidikan yang berkelanjutan. Hal ini disebabkan karena mengingat para karyawan telah mendapat pendidikan ketika akan masuk ke Bank Syariah. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pelaksanaannya kurang maksimal di Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang.

### 3. Kurikulum

Kurikulum ini berkenaan dengan waktu atau penetapan jadwal pelaksanaan pengembangan karyawan di Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang. Berdasarkan data dapat diketahui bahwa kendala dalam hal kurikulum ini adalah belum tepatnya penentuan jadwal pengembangan karyawan oleh pihak Bank Syariah Indonesia pusat yang seringkali diadakan ketika jam layanan kantor. Hal tersebut dapat menjadi faktor penghambat jam operasional pekerjaan karyawan. Selain itu dikarenakan pengembangan karyawan khususnya seminar online yang diadakan di jam layanan kerja, tak banyak dari karyawan yang kurang fokus dalam mendengarkan serta memahami kegiatan seminar online tersebut.

Dari hasil analisis data dan teori diatas dapat diketahui beberapa faktor kendala dalam praktik pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan di Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang antara lain adanya penambahan beban kerja bagi karyawan, kurang memadainya pemberian *handbook* atau buku pedoman untuk dipelajari karyawan, belum adanya program pendidikan yang berkelanjutan serta penentuan lokasi dan jadwal pengembangan yang kurang tepat.

Dalam teori oleh Hasibuan pun juga diungkapkan bahwa memang dalam pelaksanaan pengembangan karyawan di suatu perusahaan tidak menutup kemungkinan akan ada kendala-kendala dalam praktiknya. Kendala tersebut dapat diketahui dari aspek peserta, fasilitas

pengembangan, kurikulum maupun pelatih (instruktur).<sup>2</sup> Berbeda dengan praktek pengembangan sumber daya insani di Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung, yang mana kendala yang ditemui hanya pada aspek peserta, fasilitas pengembangan serta kurikulum.

Selain itu dijelaskan oleh teori Hasibuan juga, bahwa proses pengembangan pada karyawan baru maupun lama perlu dilaksanakan secara terencana dan berkesinambungan dengan tujuan agar program pengembangan dapat dilaksanakan secara baik.<sup>3</sup> Namun di Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang dalam pelaksanaan program pengembangan khususnya metode pendidikan dirasa kurang maksimal. Hal ini berdasarkan pemaparan data bahwa salah satu kendala dalam program pendidikan yaitu tidak dilaksanakan secara berkelanjutan mengingat para karyawan telah mendapatkan pendidikan ketika akan masuk ke Bank Syariah. Sehingga dapat diketahui bahwa pelaksanaan program pendidikan belum menjadi perhatian di Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang karena tidak adanya pelaksanaan program pendidikan yang berkelanjutan.

Sehingga dari pemaparan diatas dapat disimpulkan bahwa pada hakikatnya praktik pengembangan sumber daya insani di Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang tidak dapat menghindari adanya beberapa kendala dalam pelaksanaan. Kendala dalam pelaksanaan pengembangan ini sudah pastinya akan terjadi di beberapa penerapan

---

<sup>2</sup> Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006), 85-86.

<sup>3</sup> Ibid, 68.

metode yang dilaksanakan, namun untuk mengantisipasi adanya ketidaksesuaian sasaran atau output yang diakibatkan oleh kendala dilapangan tersebut, maka akan jauh lebih baik ketika pihak Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang menjadikan kendala tersebut sebagai bahan pertimbangan dalam melaksanakan pengembangan selanjutnya.

### **C. Analisis Dampak Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Dalam Meningkatkan Kompetensi Karyawan Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang**

Dampak dari adanya program pendidikan dan pelatihan pada karyawan merupakan sebuah tolak ukur dari pelaksanaan segala program peningkatan dan pengembangan sumber daya insani yang dilakukan oleh Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang. Dimana dalam hal ini, dampak yang terjadi dapat mempengaruhi hasil kinerja, kualitas maupun kompetensi dari karyawan. Lebih jelas lagi, adapun beberapa evaluasi pasca pelaksanaan program pengembangan sumber daya insani terhadap kompetensi karyawan di Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang dengan memperhatikan tiga dimensi sesuai prinsip syariah sesuai teori As'ad, sebagai berikut:

#### **1. Dimensi Kepribadian**

Pada data disebutkan bahwa dengan adanya program pendidikan yang diikuti oleh karyawan Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang ini diketahui dapat meningkatkan dimensi kepribadian karyawan. Peningkatan ini meliputi sikap antusias karyawan bagian

*frontliner* yang bersungguh-sungguh dalam bekerja serta rasa memiliki tanggungjawab yang lebih bagi karyawan untuk menjadi insani Bank Syariah Indonesia dalam mensosialisasikan produk perbankan syariah agar dikenal masyarakat secara luas. Hal ini membuktikan bahwa di Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang pun setelah melaksanakan program pendidikan karyawan mengalami peningkatan dari segi sikap dan moralitas menuju kearah yang baik dalam membentuk kepribadianya.

Berbeda dengan pelaksanaan program pelatihan yang diikuti oleh karyawan, dimana diketahui belum mampu memberikan peningkatan pada segi kepribadian karyawan. Tidak adanya peningkatan pada dimensi kepribadian ini dikarenakan kegiatan pelatihan belum dapat dilakukan secara maksimal dikarenakan disamping mengikuti kegiatan pelatihan para karyawan juga disibukkan dengan tanggungjawab pekerjaanya yang lebih banyak daripada biasanya. Sehingga menjadikan penambahan beban kerja karyawan dengan melaksanakan pelatihan di jam layanan kantor.

Menurut teori, peningkatan dari segi kepribadian karyawan ini dapat dilihat dari kemampuan karyawan dalam menjaga integritas yang meliputi tingkah laku, sikap, etika dan moralitas.<sup>4</sup> Namun, di Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang dapat diketahui bahwa pasca pelaksanaan program pelatihan belum dapat memberikan

---

<sup>4</sup> As'ad, *Manajemen Sumber Daya Insani* (Malang: CV Literasi Nusantara Abadi, 2021), 59.

peningkatan dimensi kepribadian karyawan yang mana berbeda dari pasca pelaksanaan program pendidikan yang dapat memberikan peningkatan sikap dan moralitas karyawan. Dikarenakan setelah melaksanakan program pelatihan ini menjadikan karyawan merasakan penambahan beban kerja yang mana mendorong karyawan kurang maksimal dalam mengikuti program pelatihan maupun dalam melaksanakan tanggungjawab kerjanya. Sehingga akan lebih baik ketika adanya penyempurnaan terhadap metode pelatihan yang dilaksanakan, misalnya perencanaan kembali jadwal pelatihan yang akan diikuti karyawan atau dalam artian pihak Bank Syariah Indonesia mempertimbangkan waktu yang tepat atau pelaksanaan pengembangan dengan sistem *rolling* karyawan.

## 2. Dimensi Produktivitas

Selain peningkatan dari dimensi kepribadian, program pendidikan ini juga diharapkan mampu meningkatkan segi produktivitas karyawan. Pada data terlihat bahwa produktivitas karyawan Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang mengalami penurunan yaitu kurang maksimalnya *personal selling* karyawan terhadap Bank Syariah Indonesia. Dan diketahui hal ini disebabkan dari program pendidikan yang tidak dilaksanakan secara berkelanjutan. Hal ini mengindikasikan bahwa dalam kenyataanya program pendidikan di Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang ini belum memberikan efek peningkatan pada dimensi

produktivitas dikarenakan tidak maksimal dalam pelaksanaan program pendidikan tersebut.

Selain program pendidikan, pelaksanaan program pelatihan juga memberikan dampak positif dan negatif pada dimensi produktivitas karyawan. Pada data terlihat bahwa tingkat produktivitas karyawan setelah mengikuti program pelatihan ini salah satunya yaitu peningkatan dalam layanan yang diberikan *customer service*, dimana banyak dari karyawan yang secara otodidak mempraktikkan hasil dari pelatihan yang didapat di tempat kerja. Namun program pelatihan ini juga memberikan efek penambahan beban kerja khususnya bagi karyawan *frontliner* dikarenakan kegiatan pelatihan yang dilaksanakan ketika selesainya jam layanan kantor dengan mendatangi Bank Syariah Indonesia KC Jombang yang jaraknya cukup jauh sehingga tidak sering ketika melayani nasabah karyawan terlihat kelelahan.

Berdasarkan teori, dimensi produktivitas merupakan tingkat *output* sumber daya insani dalam jumlah yang lebih banyak dengan kualitas yang lebih baik.<sup>5</sup> Namun dalam kenyataannya program pendidikan dan pelatihan di Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang ini pada hakikatnya malah menjadikan penurunan produktivitas karyawan karena adanya penambahan beban kerja yang menyebabkan kurangnya *personal selling* serta *service excellent* yang kurang memuaskan bagi nasabah. Jadi akan lebih baik ketika adanya

---

<sup>5</sup> As'ad, *Manajemen Sumber Daya Insani* (Malang: CV Literasi Nusantara Abadi, 2021), 59.

perencanaan kembali tentang lokasi pengembangan yang akan diikuti karyawan atau dalam artian pihak Bank Syariah Indonesia mempertimbangkan lokasi dan waktu yang tepat.

### 3. Dimensi Kreativitas

Penilaian kompetensi karyawan setelah melaksanakan program pengembangan sumber daya insani yang terakhir adalah dimensi kreativitas. Berdasarkan data diketahui bahwa selesainya karyawan Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang mengikuti program pengembangan dengan metode pendidikan terlihat bahwa karyawan lebih percaya diri untuk memberikan saran ketika *breafing* pagi serta aktif mengutarakan jawaban saat kegiatan diskusi.

Hal tersebut juga berlaku dalam pelaksanaan program pelatihan. Berdasarkan data diketahui bahwa setelah karyawan ikut serta dalam program pelatihan ini menjadikan karyawan lebih aktif dalam memberikan masukan pada saat kegiatan *breafing* pagi. Hal ini dirasa lebih menarik dikarenakan pada saat diskusi penyelesaian masalah dapat disimpulkan berdasarkan banyak opini-opini dari karyawan.

Menurut teori. Dimensi kreativitas seorang karyawan dapat diketahui dari kemampuan berfikir dalam menciptakan sesuatu yang berguna bagi dirinya dan orang lain.<sup>6</sup> Sehingga berdasarkan pemaparan bahwa karyawan Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang setelah mengikuti kegiatan pendidikan dan pelatihan ini lebih aktif

---

<sup>6</sup> As'ad, *Manajemen Sumber Daya Insani* (Malang: CV Literasi Nusantara Abadi, 2021), 59.

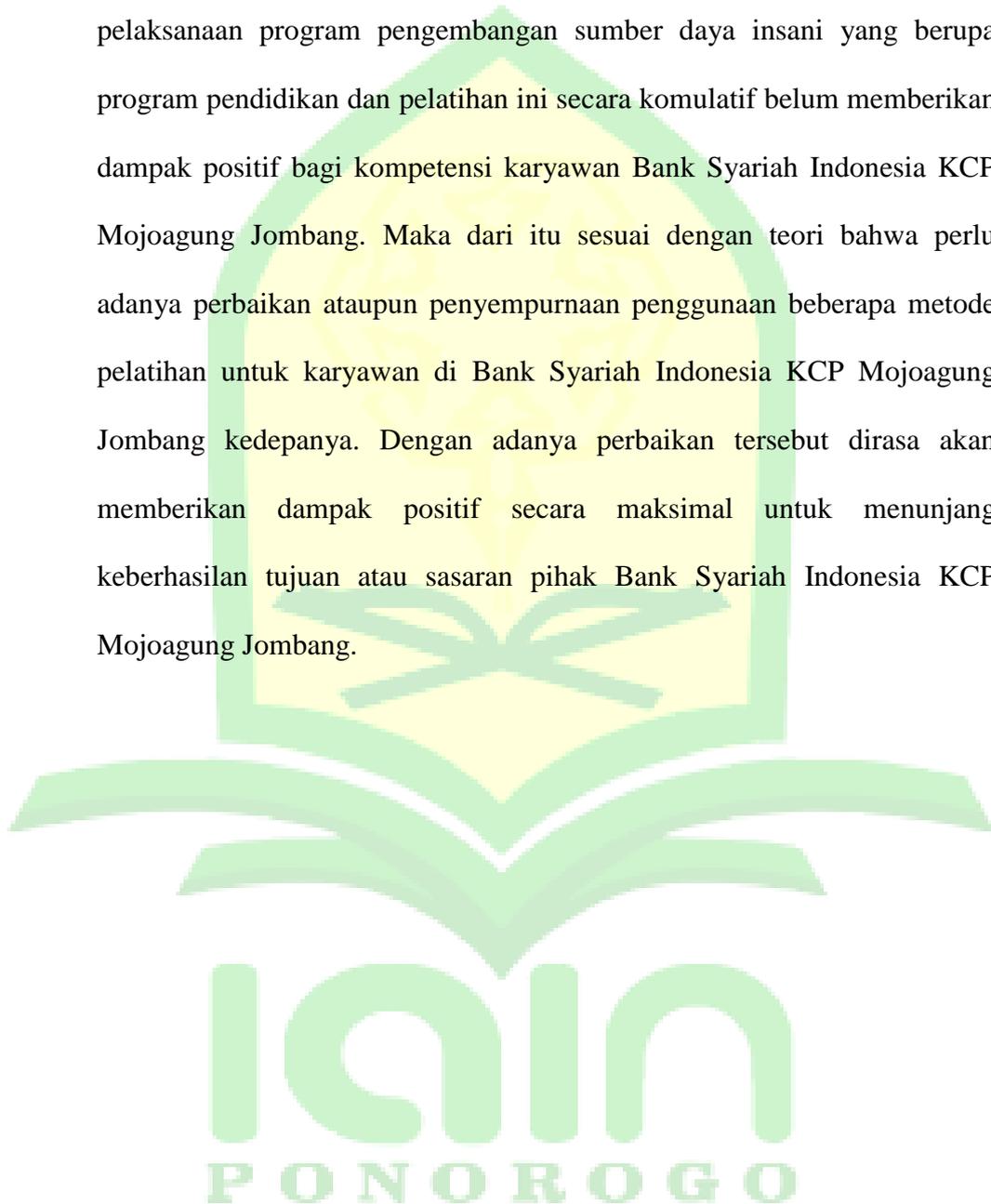
dalam memberikan opini atau pendapat yang menandakan kegiatan pengembangan yang dilaksanakan mampu memberikan peningkatan kreativitas karyawan.

Dari hasil analisis data dan teori diatas dapat diketahui pelaksanaan pengembangan karyawan dengan program pendidikan dan pelatihan di Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang ini memberikan dampak peningkatan dan penurunan kompetensi kerja bagi karyawan. Pertama, aspek peningkatan yang dimiliki karyawan setelah melaksanakan program pengembangan ini dapat diketahui dari meningkatnya rasa tanggung jawab serta peran aktif karyawan dalam memberikan pendapat terkait *problem* yang sedang di diskusikan. Kedua, aspek penurunan yang terlihat dari karyawan setelah melaksanakan program pengembangan ini dapat diketahui dari penambahan beban kerja yang menyebabkan target pekerjaan yang dimiliki karyawan tertunda atau membutuhkan jangka waktu panjang, kurang maksimalnya *personal selling* serta menyebabkan beberapa karyawan terlihat kelelahan saat jam kerja. Beberapa dampak yang belum mengalami peningkatan tersebut bisa saja terjadi dikarenakan dalam pelaksanaannya sendiri pada dasarnya tidak dilakukan secara terencana atau ditemukan beberapa kendala yang menjadi pemicunya.

Menurut teori Hasibuan pelaksanaan pengembangan dapat dikatakan baik ketika dapat mencapai sasaran sesuai dengan yang telah direncanakan yaitu dalam meningkatkan kompetensi karyawan dalam melakukan segala pekerjaannya. Sehingga dalam hal ini dapat diambil suatu

keputusan program pengembangan tersebut perlu diganti atau hanya perlu disempurnakan saja.<sup>7</sup>

Sehingga dari pemaparan diatas dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan program pengembangan sumber daya insani yang berupa program pendidikan dan pelatihan ini secara komulatif belum memberikan dampak positif bagi kompetensi karyawan Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang. Maka dari itu sesuai dengan teori bahwa perlu adanya perbaikan ataupun penyempurnaan penggunaan beberapa metode pelatihan untuk karyawan di Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang kedepanya. Dengan adanya perbaikan tersebut dirasa akan memberikan dampak positif secara maksimal untuk menunjang keberhasilan tujuan atau sasaran pihak Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang.



---

<sup>7</sup> Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006), 83.

## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

1. Pelaksanaan pengembangan sumber daya insani di Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang melalui dua program yaitu program pendidikan (*edukasi*) serta program pelatihan (*training*). Pertama, program pendidikan yang dilaksanakan terdiri dari metode *role playing* dan *coaching*. Dalam pelaksanaan program pengembangan ini ditemukan tidak adanya materi tentang *syariah skill*. Kedua, program pelatihan yang diberikan kepada karyawan juga terdiri dari dua metode yaitu metode *on the job training* dan seminar online. Dalam pelaksanaan program pelatihan ini, khususnya pelaksanaan seminar online diketahui terdapat materi tentang akhlak serta tausiyah, berbeda dengan pelaksanaan *on the job training* yang hanya mempraktikkan materi secara umum.
2. Faktor kendala dalam pelaksanaan pengembangan karyawan baik melalui program pendidikan dan pelatihan meliputi aspek peserta, fasilitas pengembangan serta kurikulum. Pertama, pada aspek peserta ini dapat diketahui adanya penambahan beban kerja bagi karyawan serta belum tepatnya pemberian *handbook* atau buku pedoman untuk dipelajari karyawan. Kedua, aspek fasilitas pengembangan yaitu kurang memadainya penetapan lokasi pengembangan. Dan ketiga, aspek kurikulum yaitu belum tepatnya penentuan jadwal

pengembangan karyawan oleh pihak Bank Syariah Indonesia. Sehingga kendala ini menyebabkan kurang maksimalnya karyawan dalam mengikuti serangkaian kegiatan pengembangan sumber daya insani di Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang

3. Secara kumulatif, pelaksanaan program pengembangan sumber daya insani dengan program pendidikan dan pelatihan di Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang masih memberikan dampak yang belum signifikan terhadap kompetensi karyawan. Dimana dalam pelaksanaan program pendidikan yang tidak berkelanjutan mengakibatkan kurang maksimalnya peningkatan kompetensi karyawan dari segi produktivitas yaitu kurangnya tingkat *personal selling* karyawan tentang Bank Syariah Indonesia. Disisi lain, pelaksanaan program pelatihan ini masih menunjukkan kurang maksimalnya peningkatan kompetensi karyawan dari segi kepribadian dan produktivitas. Dimana karyawan berpendapat bahwa pelatihan ini menambah beban kerjanya sehingga kurang maksimal mengikuti kegiatan pelatihan dan terlihat kelelahan saat jam kerja, sehingga program pengembangan ini masih perlu penyempurnaan kembali dalam pelaksanaanya di lain waktu

## **B. Saran**

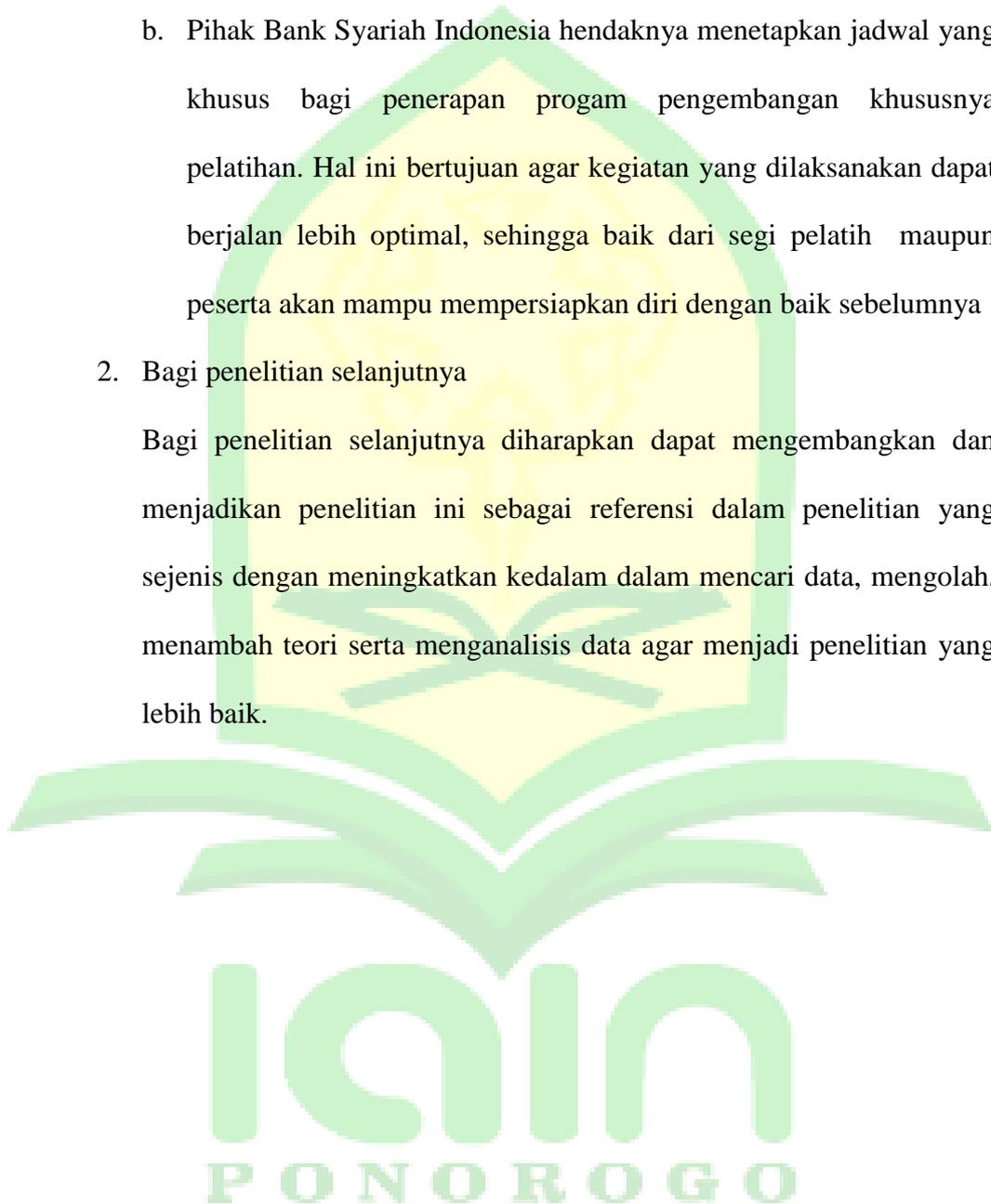
1. Bagi pihak Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang
  - a. Dalam pelaksanaan pengembangan sumber daya insani khusus program pendidikan hendaknya dilaksanakan secara berkala atau

berkelanjutan dengan tujuan untuk meningkatkan pengetahuan karyawan agar maksimal dalam melakukan edukasi kepada masyarakat

- b. Pihak Bank Syariah Indonesia hendaknya menetapkan jadwal yang khusus bagi penerapan program pengembangan khususnya pelatihan. Hal ini bertujuan agar kegiatan yang dilaksanakan dapat berjalan lebih optimal, sehingga baik dari segi pelatih maupun peserta akan mampu mempersiapkan diri dengan baik sebelumnya

2. Bagi penelitian selanjutnya

Bagi penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan dan menjadikan penelitian ini sebagai referensi dalam penelitian yang sejenis dengan meningkatkan kedalaman dalam mencari data, mengolah, menambah teori serta menganalisis data agar menjadi penelitian yang lebih baik.



## DAFTAR PUSTAKA

### Buku:

- Arifin, Zainul. *Dasar-Dasar Manajemen Bank Syariah*. Jakarta: Pustaka Alfabeta, 2006.
- Arsip. *Daftar Uraian Jabatan Bank Syariah Indonesia KCP Mojoagung Jombang*, 2021.
- As'ad. *Manajemen Sumber Daya Insani*. Malang: CV Literasi Nusantara Abadi, 2021.
- Benjamin Bukit, Tasman Malusa, Abdul Rahmat. *Pengembangan Sumber Daya Manusia: Teori, Dimensi Pengukuran dan Implementasi dalam Organisasi*. Yogyakarta: Zahr Publising, 2017.
- Fahmi, Abu. *HRD Syariah Teori dan Implementasi: Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Syariah*. Jakarta: PT Grameida Pustaka Utama, 2014.
- Hasibuan, Malayu. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2006.
- Kartawan, Lina Marlina Agus Susanto. *Manajemen Sumber Daya Insani*. Tasikmalaya: LPPM Universitas Siliwangi, n.d.
- Kasmir. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Praktik*. Depok: PT RajaGrafindo Persada, 2016.
- Marnis, Priyono. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2008.
- Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT Remaja Rosdakarya. Bandung, 2018.
- RI, Al-Qur'an dan Terjemahnya Departemen Agama. *Al-Quran dan Terjemahnya*. Semarang: CV Asy Syifa Semarang: edisi Lux, 2004.
- Rohman, Abdur. *Buku Ajar Manajemen Sumber Daya Insani: Meneguhkan Nilai-nilai Islami dalam Sebuah Organisasi*. Pamekasan: Dua Media Publising, 2017.
- Sadono Sukirno, Dkk. *Pengantar Manajemen Bisnis: cetakan 3*. Jakarta: Kencana, 2011.
- Sedarmayanti. *Bedah Buku Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusi*. Surabaya: Universitas Dr Soetomo Surabaya, 2017.
- Subagiyo, Rokhmat. "Metode Penelitian Ekonomi Islam." *Alim's Publishing*, 2017.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2018.
- Sutrisno, Edy. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana, 2009.
- Swarjana, I Ketut. *Statistika Kesehatan*. Yogyakarta: Andi, 2016.

Umar, Husein. *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2014.

**Jurnal:**

- A, Cindy Cintania, Renaldy Trisna E, Neva Madinatul A, R Alvina, dan Fitri Nur Latifah. "Sumber Daya Insani Yang Diperlukan Lembaga Keuangan Syariah." *Jurnal Ekonomi Syariah* 1, no. 1 (2021): 13–14.
- Bariah, Dkk. "The Determinants Of Islamic Banking Human Resource Performance: Bank Syariah Mandiri Indonesia." *International Journal of Information Technology and Business Management* 40, no. 1 (2015).
- Husna, Nadya Amira, dan Nur Aini Latifah. "Penerapan Prinsip Manajemen Sumber Daya Insani di Kampung Cokelat Blitar." *Jurnal Iqtisaduna* 4, no. 1 (2018): 30–45.
- Kurniawati, Rini. "Model Pengembangan Kompetensi SDM Berbasis Islamic Values Pada Lembaga Keuangan Mikro Syariah." *Jurnal Jurisprudence* 7, no. 2 (2017): 142–51.
- Maghfiroh, Anisatul. "Analisis Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Perspektif Syariah." *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam* 7, no. 01 (2021): 403–11.
- Nafisah, Raudhatun, dan M Ag. "Strategi manajemen sumber daya insani pada proses konversi bpr mustaqim aceh." *At-Tasyri' Jurnal Ilmiah Prodi Muamalah* 12, no. 1 (2020): 27–45.
- Ningrum, Harini Fajar, Yusuf Iskandar, dan Bintang Mukhammad Burhanudin. "Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan Di PT XYZ." *Jurnal Ilmah Manajemen, Ekonomi dan Akuntansi* 4, no. 3 (2020): 74–83.
- Putri Kamilatul Rohmi. "Strategi Pengembangan Sumber Daya Insani Dalam Peningkatan Excellent Service." *Jurnall Berbasis Sosial(JBS)* 1, no. 1 (2020): 17–30.
- Tricahyani, Yutisa. "Urgensi Sumber Daya Insani dalam Institusi Perbankan Syariah." *Jurnal Muslim Heritage* 3, no. 1 (2018): 87–105.
- Trimulato. "Penerapan Pengembangan Sumber Daya Manusia Islami pada Unit Usaha Syariah." *Cakrawala: Jurnal Studi Islam* 13, no. 1 (2018): 19–34.
- Yanto, Ari. "Metode Bermain Peran (*Role playing*) Untuk Meningkatkan Hasil Belajar." *Jurnal Cakrawala Pendas* 1, no. 1 (2015): 54.
- Yunan, Khoirul Umam dan Akhmad. "Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Karyawan Commanditaire Vennootschap Dalam Meningkatkan Efektivitas Kinerjanya." *Jurnal MANOVA* 4 (2021): 68–83.