

**STRATEGI PENGEMBANGAN KOMPETENSI SUMBER
DAYA INSANI KARYAWAN BANK SYARIAH INDONESIA
MADIUN DALAM MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS
KERJA**

SKRIPSI



Oleh:

Masharya Muttakin

NIM 402180169

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

2022

ABSTRAK

Masharya Muttakin, Strategi Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Insani Karyawan Bank Syariah Indonesia Madiun Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja. *Skripsi*. 2022. Jurusan Perbankan Syariah, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam, Institut Agama Islam Negeri Ponorogo, Pembimbing: Ridho Rokamah, S.Ag., MSI.

Kata Kunci: Pengembangan, Kompetensi, Produktivitas Kerja.

Produktivitas kerja merupakan hasil pencapaian atau output dari hasil keluaran input. Untuk mencapai tujuan perusahaan diperlukan usaha yang maksimal dalam proses kerjanya. Usaha yang maksimal tentunya harus didukung dengan Produktivitas kerja yang tinggi sehingga dari produktivitas kerja yang tinggi memudahkan perusahaan dalam mencapai hasil yang maksimal.

Adapun penelitian ini dilakukan dengan metode kualitatif. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisa strategi pengembangan kompetensi sumber daya insani karyawan Bank Syariah Indonesia Madiun dalam meningkatkan produktivitas kerja. Jenis penelitian yang digunakan yaitu penelitian lapangan dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Sumber data diperoleh dari data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data dengan cara wawancara, dan dokumentasi. Analisis pada penelitian ini menggunakan metode induktif.

Berdasarkan hasil penelitian ini ditemukan bahwa 1) strategi pengembangan secara formal sudah sesuai dengan teori Malayu S.Hasibuan, yaitu menerapkan strategi pelatihan dan pendidikan, tetapi pada strategi pendidikan dilakukan kurang optimal. 2) strategi pengembangan secara informal sudah sesuai dengan teori Malayu S.Hasibuan, yaitu menerapkan strategi pembelajaran mandiri tetapi terdapat strategi lain berupa strategi diskusi dan strategi kerja-sama dimana hal tersebut merupakan temuan baru yang tidak sesuai dengan teori



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 bertandatangan di bawah ini menerangkan bahwa skripsi atas nama:

NO	NAMA	NIM	JURUSAN	
1	Masharya Muttakin	402180169	Perbankan Syariah	Strategi Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Insani Karyawan Bank Syariah Indonesia Madiun Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja.


Telah selesai dilaksanakan bimbingan dan selanjutnya disetujui untuk diujikan pada ujian skripsi.

., Ponorogo, 20 April 2022

Menyetujui,

Mengetahui,
Ketua Jurusan Perbankan Syariah

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


Ridho Rokamah, M.SI.
NIP 19720211199932003



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 Kompetensi Sumber Daya Insani Karyawan Bank Syariah Indonesia Madiun Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja
Nama : Masharya Muttakin
NIM : 402180169
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. Hj. Ely Masykuroh, M.SI.
NIP 197202111999032003
Penguji I :
Dr. Aji Damanuri, M.E.I.
NIP 197506022002121003
Penguji II :
Ridho Rokamah, M.SI.
NIP 19720211199932003

()
()
()

Ponorogo, 02 Juni 2022

Mengesahkan,

Dekan FEBI IAIN Ponorogo



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

PONOROGO

SURAT PERSETUJUAN PUBLIKASI

Surat yang bertanggung jawab di bawah ini:

Nama : Masharya Muttakin
NIM : 402180169
Jurusan : Perbankan Syariah
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam
Judul : Strategi Pengembangan Kompetensi Sumber Daya
Insani Karyawan Bank Syariah Indonesia Madiun
Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja.

Menyatakan bahwa naskah skripsi telah diperiksa dan di sahkan oleh dosen pembimbing. Selanjutnya, saya bersedia naskah tersebut dipublikasikan oleh perpustakaan IAIN Ponorogo yang dapat di akses di ethesis.iainponorogo.ic.id adapun ini dari keseluruhan tulisan tersebut, sepenuhnya menjadi tanggung jawab dari penulis.

Demikian pernyataan saya untuk dipergunakan semestinya.

Ponorogo, 30 Mei 2022
Pembuat Pernyataan



Masharya Muttakin
NIM 402180169

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Masharya Muttakin

NIM : 402180169

Jurusan : Perbankan Syariah

Menyatakan bahwa skripsi yang berjudul:

STRATEGI PENGEMBANGAN KOMPETENSI SUMBER DAYA INSANI KARYAWAN BANK SYARIAH INDONESIA MADIUN DALAM MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS KERJA

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

Ponorogo, 13 April 2022

Pembuat Pernyataan



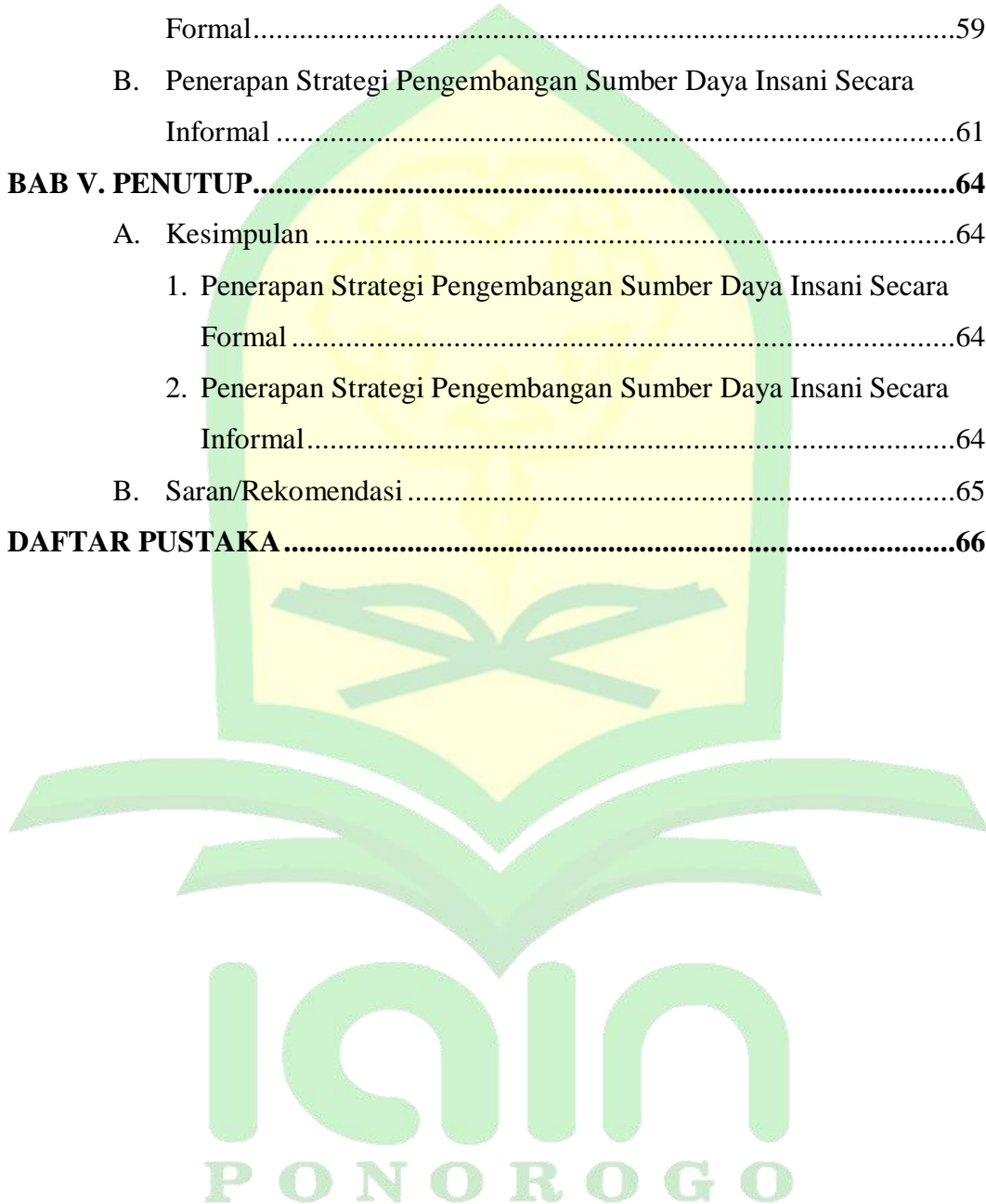
Masharya Muttakin

NIM 402180169

DAFTAR ISI

COVER LUAR	i
ABSTRAK.....	ii
LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN SKRIPSI	iii
LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI	iv
SURAT PERSETUJUAN PUBLIKASI	v
PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN	vi
DAFTAR ISI	vii
BAB I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan masalah.....	7
C. Tujuan Penelitian.....	7
D. Manfaat Penelitian.....	8
E. Studi Penelitian Terdahulu.....	9
F. Metode Penelitian.....	16
1. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	16
2. Lokasi Penelitian	17
3. Data dan Sumber Data	17
4. Teknik Pengumpulan Data.....	19
5. Teknik Pengolahan Data	20
6. Analisis Data	21
7. Teknik Pengecekan Keabsahana Data	22
G. Sistematisasi Pembahasan	24
BAB II. KAJIAN TEORI PENGEMBANGAN.....	26
BAB III. PAPARAN DATA.....	43
A. Gambaran Umum	43
B. Paparan Data	46
1. Penerapan Strategi Pengembangan Sumber Daya Insani Secara Formal	46

2. Penerapan Strategi Pengembangan Sumber Daya Insani Secara Informal.....	51
BAB IV. PEMBAHASAN/ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN	59
A. Penerapan Strategi Pengembangan Sumber Daya Insani Secara Formal.....	59
B. Penerapan Strategi Pengembangan Sumber Daya Insani Secara Informal	61
BAB V. PENUTUP.....	64
A. Kesimpulan	64
1. Penerapan Strategi Pengembangan Sumber Daya Insani Secara Formal	64
2. Penerapan Strategi Pengembangan Sumber Daya Insani Secara Informal.....	64
B. Saran/Rekomendasi	65
DAFTAR PUSTAKA.....	66



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kewajiban para anggota organisasi atau perusahaan dalam melaksanakan tugas dan Pekerjaan adalah untuk memberikan kontribusi yang positif terhadap perusahaan, yaitu berupa peningkatan produktivitas kerja.¹ Pekerja yang diharapkan perusahaan atau organisasi adalah pekerja yang produktif yaitu berkemampuan menghasilkan kinerja yang optimal atau sesuai dengan yang direncanakan. Upaya dalam meningkatkan produktivitas kerja suatu perusahaan bukanlah dengan bekerja lebih keras, tetapi bekerja lebih cerdas. Produktivitas kerja karyawan merupakan hal yang penting sebagai alat ukur keberhasilan menjalankan perusahaan, karena semakin tinggi produktivitas kerja karyawan maka keuntungan dan produktivitas perusahaan akan meningkat, jika produktivitas kerja karyawan rendah, maka akan mempengaruhi mutu perusahaan atau organisasi tersebut. Keberhasilan suatu perusahaan atau organisasi dalam meningkatkan produktivitas kerja akan sangat mendukung kemampuan bersaing organisasi tersebut.

Menurut Tohardi, Produktivitas kerja adalah sikap mental. Pendapat tersebut didukung Ravianto yang menyatakan bahwa, produktivitas adalah sikap mental dimana hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan esok harus

¹ Apriani Simanjutak, "Analisis Kemampuan Kerja dan Pengalaman Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan dengan Kompetensi Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), TBK Kantor Cabang Medan Thamrin", *Skripsi* (Medan: Universitas Pembangunan Panca Budi Medan, 2019),1.

lebih baik dari hari ini.² Sedangkan secara umum produktivitas adalah ukuran efisiensi produktif suatu perbandingan antara hasil yang dicapai (keluaran) dengan keseluruhan sumber daya (masukan) yang dipergunakan persatuan waktu. Faktor yang mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi adalah adanya karyawan yang terampil, mampu dan mempunyai semangat kerja yang tinggi sehingga hasil kerja yang ada memuaskan. Pada kenyataannya tidak semua karyawan mempunyai kemampuan dan ketrampilan serta semangat kerja sesuai dengan harapan perusahaan. Handoko mengatakan bahwa produktivitas kerja karyawan tergantung pada diri sendiri seperti tingkat pengetahuan, pendidikan, pengalaman yang tinggi akan berpengaruh pada kinerja yang tinggi. Jika tingkat pengetahuan, pendidikan dan pengalaman yang rendah akan berpengaruh negatif terhadap produktivitas kerja karyawan.

Menurut Hasibuan dalam bukunya menyatakan bahwa, pengembangan adalah usaha dalam meningkatkan kemampuan berupa teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan pelatihan.³ Pendidikan dan pelatihan merupakan usaha untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam memenuhi kebutuhan organisasi berupa *skill*, *knowledge*, dan *ability* di masa kini dan masa yang akan datang. Organisasi harus mampu menyusun strategi dan kebijakan yang cepat dan efektif, untuk mengatasi setiap perubahan yang ada, sehingga perusahaan mampu berkompetisi dan tetap bertahan dalam persaingan global. Strategi yang dimaksud tersebut bertujuan agar dapat

² Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana, 2009), 100.

³ Hasibuan Malayu, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Bumi Aksara, 2017),

berkompetisi dengan memperkuat suatu kapasitas organisasi dan sumber daya yang dimiliki. Perlu peningkatan dan perbaikan pada berbagai aspek untuk menghadapi kompetisi, dimana dalam persaingan yang semakin ketat pastinya membutuhkan sumber daya yang digunakan untuk menunjang kegiatan organisasi agar berjalan dengan lancar dan baik.

Dalam persaingan yang semakin ketat ini juga memaksa organisasi untuk memiliki sumber daya yang berkualitas. Tidak bisa dipungkiri bahwa sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat penting dalam menjalankan kegiatan organisasi atau perusahaan.⁴ Organisasi dapat mencapai tujuan yang baik tidak terlepas dari adanya sumber daya manusia yang ahli dan berkompeten. Dengan adanya tenaga yang ahli dan kompeten tersebutlah mampu mendukung jalannya sumber daya yang lain, dimana kesuksesan organisasi sangat bergantung pada kinerja dan kompetensi tenaga kerja yang ada dalam organisasi tersebut. Dalam sebuah organisasi, sumber daya manusia dituntut memiliki kemampuan yang lebih dalam berorganisasi guna mampu mengatasi permasalahan yang ditimbulkan dari faktor internal atau eksternal, oleh karena itu untuk mencapai tujuan dari organisasi tersebut akan membutuhkan sumber daya manusia yang berbasis kompetensi.⁵ SDM berbasis kompetensi digunakan untuk meningkatkan produktivitas karyawan sehingga kualitas kerja lebih tinggi dan organisasi akan diuntungkan.

⁴ Jalasena Putra, "Analisis Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Bank BRI Cabang Binjai," *Skripsi*, (Medan: Universitas Sumatera Utara, 2020).

⁵ Yusup, *Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi* (Sumatera Selatan: LD Media, 2021), 1-2.

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah individu sebagai tenaga kerja yang saling bekerjasama secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Sedangkan istilah individu yang dimaksud pada sumber daya manusia pada konteks Islam dikenal sebagai insani atau sumber daya insani (SDI). Yusuf mengatakan bahwa SDI sebagai perancang dan memproduksi keluaran dalam upaya pencapaian strategi dan tujuan dari organisasi. Fokus utama dari SDI adalah kompetensi oleh karena itu SDI memiliki peranan yang cukup penting dalam kesuksesan organisasi manapun termasuk organisasi-organisasi yang bernuansa islami. Karenanya dari kompetensi tersebut tergambar dasar pengetahuan dan standar kinerja yang dipersyaratkan agar dapat menyelesaikan masalah atau pekerjaan yang diberikan.⁶ Dalam upaya mencapai tujuan organisasi atau perusahaan maka perlu dilakukannya usaha yang maksimal dalam proses pekerjaannya. Usaha yang maksimal tersebut harus didukung dengan produktivitas kerja karyawan yang baik dan tinggi pada organisasi atau perusahaan tersebut.

Berdasarkan pengetahuan penulis, sejauh ini pembahasan mengenai pengembangan SDI sudah banyak dilakukan. Akan tetapi karya tulis yang membahas tentang strategi pengembangan kompetensi sumber daya insani dalam meningkatkan produktivitas kerja belum ditemukan oleh karena itu, penulis berusaha melakukan kajian awal terhadap penelitian-penelitian yang sebelumnya, yang memiliki keterkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan. Beberapa penelitian terdahulu yang sudah pernah dilakukan yaitu

⁶ Hamsani, Muhammad, *Organizational Citizenship Behavior di Bank Syariah* (Surabaya: Scopindo, 2020), 27-28.

sebagai berikut: *Pertama*, penelitian kualitatif yang dilakukan oleh Miftahuddin, Arif Rahman, Asep Iwan Setiawan, pada tahun 2018, dengan judul, “Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan” dengan hasil penelitian tersebut yaitu strategi yang digunakan dalam pelatihan adalah dengan *on the job*, dan mengarahkan karyawan untuk mengikuti pelatihan diluar lembaga. Dengan tujuan, karyawan yang berkomitmen dalam melaksanakan tugasnya dengan pendayagunaan sumber daya, menuju terwujudnya masyarakat mandiri, produktif dan berkarakter.⁷

Kedua, penelitian kualitatif yang dilakukan oleh Nusrat Zehan BR Seimbiring, pada tahun 2019, dengan judul “Analisis Peningkatan Produktivitas Karyawan Melalui Kerjasama Tim dan Pelatihan pada PT. Bank Sumut Syariah Medan” dengan hasil penelitian tersebut yaitu pengetahuan, keterampilan, dan keahlian didapat dari pelatihan, sedangkan kerjasama tim merupakan cara paling efektif untuk bisa menyatukan seluruh karyawan selain itu juga meningkatkan hasil secara keseluruhan dalam hal produktivitas.⁸ Dan yang *ketiga*, penelitian kualitatif yang dilakukan oleh Haris Fadila, pada tahun 2020, dengan judul “Penerapan Kompetensi Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Prestasi Kerja pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Kota Bengkulu” dengan hasil dari penelitian tersebut yaitu latar

⁷ Miftahuddin, Arif Rahman, Asep Iwan Setiawan, “Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan”, *Jurnal Manajemen Dakwah*, Volume, .3. Nomor, 2. (2018).

⁸ Nusrat Zehan BR Seimbiring, “Analisis Peningkatan Produktivitas Karyawan Melalui Kerjasama Tim dan Pelatihan pada PT. Bank Sumut Syariah Medan,” *Skripsi* (Medan: Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan, 2019), 78.

belakang pendidikan non syariah pada karyawan sudah memenuhi standar yang di tetapkan bank syariah lalu untuk pengembangan dan pelatihan berdampak pada kinerja karyawan.⁹

Dari produktivitas kerja karyawan yang tinggi, perusahaan bisa lebih mudah dalam mencapai tujuan dengan hasil yang maksimal.¹⁰ Dari hasil wawancara dengan kepala bagian operasional, beliau mengatakan, dalam perekrutan karyawan, *basic syaria* atau lulusan sarjana syariah bukanlah hal yang paling utama, tetapi mewajibkan bisa membaca Al-Qur'an, lalu jikapun ada yang kurang dari karyawan sendiri mengenai *basic knowledge syaria* setelah tes dinyatakan lolos nanti akan diajarkan mengenai dasar-dasar perbankan syariah demi pengembangan karyawan lebih lanjut karena kompetensi karyawan yang ada juga berbeda-beda yang nantinya juga berpengaruh terhadap produktifitas kerja.¹¹ Lalu hasil wawancara dengan kepala bagian marketing beliau mengatakan bahwa dengan tuntutan kerja , pada masa pandemi penyaluran dana atau pembiayaan semakin meningkat itu berarti produktifitas kerja karyawan juga meningkat.¹²

Dapat disimpulkan bahwa problem dari produktivitas kerja yang ada pada karyawan Bank Syariah Indonesia Madiun disebabkan atau berasal dari diri karyawan sendiri karena tingkat kompetensi karyawan berbeda-beda, mengingat latar belakang pendidikan atau tingkat kemampuan karyawan yang

⁹ Haris Fadila, "Penerapan Kompetensi Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Prestasi Kerja pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Kota Bengkulu," *Skripsi* (Bengkulu: IAIN Bengkulu, 2020).

¹⁰ Yusup, *Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi* (Sumatera Selatan: LD Media, 2021), 32.

¹¹ Yayuk, *Wawancara*, 23 Februari 2022.

¹² Sunaryo, *wawancara*, 25 Februari 2022.

ada juga berbeda-beda, maka dari itu perlunya pengembangan kompetensi sumber daya insani dilakukan untuk memenuhi kebutuhan sumber daya insani dengan tujuan meningkatkan produktivitas kerja yang didasari oleh mutu atau kualitas karyawan. Penelitian ini penting dilakukan untuk mengisi gap penelitian-penelitian sebelumnya, dimana dengan kompetensi karyawan yang berbeda-beda tetapi produktifitas kerja yang ada semakin meningkat.

Berdasarkan latar belakang diatas, analisis tentang produktivitas kerja melalui sentuhan aspek pengembangan kompetensi sumber daya insani, perlu dibuktikan melalui penelitian empiris dengan judul “Strategi Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Insani Karyawan Bank Syariah Indonesia Madiun Dalam Meningkatkan Produktifitas Kerja”.

B. Rumusan Masalah

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

1. Bagaimana strategi pengembangan kompetensi sumber daya insani secara formal yang diterapkan pada Bank Syariah Indonesia Madiun?
2. Bagaimana strategi pengembangan kompetensi sumber daya insani secara informal yang diterapkan pada Bank Syariah Indonesia Madiun?

C. Tujuan Penelitian

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

1. Untuk mengetahui penerapan strategi pengembangan kompetensi sumber daya insani secara formal pada Bank Syariah Indonesia Madiun.

2. Untuk mengetahui penerapan strategi pengembangan kompetensi sumber daya insani secara informal pada Bank Syariah Indonesia Madiun.

D. Manfaat Penelitian

Adapun kegunaan yang penulis harapkan 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 implementasi strategi pengembangan kompetensi sumber daya insani dalam meningkatkan produktivitas kerja.
2. Manfaat Praktis
 - a. Bagi peneliti
Hasil penelitian ini dapat dipergunakan untuk memperdalam ilmu pengetahuan mengenai implementasi strategi pengembangan kompetensi sumber daya insani karyawan Bank Syariah Indonesia Madiun dalam meningkatkan produktivitas kerja.
 - b. Bagi akademis
Hasil penelitian ini diharapkan untuk menambah pengetahuan dengan memberikan informasi dan menambah pengetahuan tentang bagaimana teori ilmiah dipelajari dalam perkuliahan, serta implementasi actual dari proses yang sebenarnya.

c. Bagi pihak perbankan syariah

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi Perbankan Syariah untuk dijadikan sumber informasi terkait dalam implementasi strategi pengembangan kompetensi sumber daya insani dan dari segi produktivitas kerja karyawannya

E. Studi Penelitian Terdahulu

Berdasarkan pengetahuan penulis, sejauh ini pembahasan mengenai pengembangan SDI sudah banyak dilakukan. Akan tetapi karya tulis yang membahas atau meneliti mengenai strategi pengembangan kompetensi sumber daya insani Bank Syariah Indonesia Madiun dalam meningkatkan produktivitas kerja belum ditemukan oleh karenanya, penulis berusaha melakukan kajian awal terhadap penelitian-penelitian sebelumnya yang memiliki keterkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan. Beberapa penelitian terdahulu yang sudah pernah dilakukan yaitu sebagai berikut:

Pertama, penelitian kualitatif ini dilakukan oleh Yostan A. Laboda, dengan judul “Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi, Bakat dan Ketahanan dalam Organisasi” dengan hasil penelitian tersebut yaitu pentingnya penerapan pengembangan SDM sebagai program berkesinambungan demi tercapainya keberhasilan dan tujuan organisasi.¹³ Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu sama-sama membahas mengenai pengembangan SDM walaupun pembahasan peneliti sendiri lebih kearah SDI dimana nanti lingkungnya lebih sempit.

¹³ Yostan A. Laboda, “Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi, Bakat dan Ketahanan dalam Organisasi,” *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, Volume 7, Nomor 1, (2019).

Sedangkan perbedaannya penelitian tersebut juga meneliti bakat dan ketahanan organisasi tetapi penelitian yang dilakukan peneliti sendiri tidak meneliti hal tersebut tetapi lebih terfokuskan untuk meneliti pada pengembangan kompetensi SDI karyawan dan produktivitas kerja.

Kedua, penelitian ini dilakukan oleh Yutisa Tricahyani, dengan judul “Urgensi Sumber Daya Insani dalam Institusi Perbankan Syariah” dengan hasil penelitian tersebut yaitu kurang kompetennya sumber daya di bidang perbankan syariah karena dalam rekrutmen saat ini hanyalah perpindahan karyawan dari bank konvensional ke bank syariah.¹⁴ Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah sama-sama membahas atau meneliti mengenai pengembangan sumber daya insani, perbedaannya terletak pada penelitian tersebut juga membahas etos kerja dan budaya kerja sedangkan penelitian yang dilakukan peneliti sendiri memfokuskan pada produktivitas kerja yang disebabkan dari strategi pengembangan sumber daya insani karyawan yang diterapkan.

Ketiga, Penelitian deskriptif ini dilakukan oleh Mega Linarwati, Azis Fathoni, Maria M Minarsih, dengan judul, “Studi Deskriptif Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Serta Penggunaan Metode Behavioral Event Interview Dalam Merekrut Karyawan Baru di Bank Mega Cabang Kudus”, hasil penelitian tersebut yaitu penerapan metode BEI dalam merekrut karyawan dengan kompetensi yang diharapkan oleh perusahaan dan adanya

¹⁴ Yutisa Tricahyani, “Urgensi Sumber Daya Insani dalam Institusi Perbankan Syariah,” *Jurnal Muslim Heritage*, Volume 3, Nomor 1, (2018).

hubungan pelatihan pengembangan sumberdaya manusia dengan kinerja.¹⁵ Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah sama-sama meneliti pengembangan sumber daya manusia, sedangkan perbedaannya yaitu penelitian yang akan dilakukan menitik beratkan pada pengembangan kompetensi SDI karyawan dalam meningkatkan produktivitas kerja, tetapi penelitian tersebut menitikberatkan penggunaan BEI dalam merekrut karyawan.

Keempat, Penelitian kuantitatif ini dilakukan oleh Apriani Simanjutak, dengan judul “Analisis Kemampuan Kerja dan Pengalaman Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan dengan Kompetensi Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), TBK Kantor Cabang Medan Thamrin”, hasil penelitian tersebut yaitu kemampuan kerja dan pengalaman kerja melalui kompetensi kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja.¹⁶ Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah sama-sama meneliti mengenai produktivitas kerja dan kompetensi, tetapi kompetensi yang dibahas yaitu lebih luas karena lingkupnya dalam konvensional dan penelitian yang akan dilakukan peneliti lebih menekankan pada kompetensi SDI dimana ranah lingkupnya lebih sempit, perbedaannya, penelitian yang dilakukan peneliti sendiri

¹⁵ Mega Linarwati, Azis Fathoni, Maria M Minarsih, “Studi Deskriptif Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Serta Penggunaan Metode Behavioral Event Interview Dalam Merekrut Karyawan Baru di Bank Mega Cabang Kudus”, *Journal Of Management*, Vol. 2, No. 2. (2016).

¹⁶Apriani Simanjutak, “Analisis Kemampuan Kerja dan Pengalaman Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan dengan Kompetensi Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), TBK Kantor Cabang Medan Thamrin”, *Skripsi* (Medan: Universitas Pembangunan Panca Budi Medan, 2019).

menitikberatkan pada pengembangan kompetensi SDI karyawan dalam meningkatkan produktivitas kerja.

Kelima, penelitian kualitatif ini dilakukan oleh Mustika, Indri Apriani, dengan judul “Analisis Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Study Kasus: PT. BTPN Tbk Kantor Cabang Jambi)”, hasil penelitian tersebut yaitu pelatihan dan pengembangan karyawan merupakan cara untuk meningkatkan kualitas karyawan dimana memberikan motivasi, pengetahuan dan meningkatkan kemampuan karyawan.¹⁷ Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah sama-sama meneliti pengembangan SDM walaupun peneliti sendiri meneliti mengenai pengembangan SDI dimana lingkupnya lebih sempit dari SDM, sedangkan perbedaannya penelitian tersebut berfokus pada pelatihan dan pengembangan, sedangkan penelitian yang akan dilakukan peneliti berfokus pada produktifitas kerja yang disebabkan dari strategi pengembangan kompetensi SDI tersendiri.

Keenam, penelitian kuantitatif ini dilakukan oleh Ahmad Nailun Najih, dengan judul “Analisis Pengaruh Progam Pengembangan Karyawan dan Kompensasi Terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja Karyawan di PT. BPRS Artha Mas Abadi Pati”, hasil penelitian tersebut yaitu progam pengembangan dan kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan produktifitas kerja.¹⁸ Persamaan penelitian ini dengan penelitian

¹⁷ Mustika, Indri Apriani, “Analisis Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Study Kasus: PT. BTPN Tbk Kantor Cabang Jambi)”, *Journal Of Economics and Business*, Vol. 5. No. 2, (2021).

¹⁸ Ahmad Nailun Najih, “Analisis Pengaruh Progam Pengembangan Karyawan dan Kompensasi Terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja Karyawan di PT. BPRS Artha Mas Abadi Pati” *Skripsi* (Semarang: UIN Walisongo Semarang, 2016).

yang akan dilakukan adalah sama-sama meneliti mengenai produktivitas kerja, sedangkan perbedaannya penelitian tersebut juga meneliti program pengembangan dan kompensasi, dan penelitian yang akan dilakukan menitikberatkan pada kompetensi SDI karyawan dan produktivitas kerja yang dihasilkan.

Ketujuh, penelitian kuantitatif ini dilakukan oleh M. Akob, dengan judul “Analisis Etika Kerja Islam, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Empiris pada Karyawan Perbankan Syariah di Indonesia)”, hasil dari penelitian tersebut yaitu etika kerja islam, budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kompetensi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.¹⁹ Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah sama-sama meneliti mengenai kompetensi SDM tetapi peneliti sendiri meneliti mengenai kompetensi SDI sehingga ruang lingkupnya lebih sempit. Perbedaannya penelitian tersebut juga meneliti variabel etika kerja islam, budaya organisasi, komitmen organisasi dan kinerja karyawan, tetapi penelitian yang akan dilakukan peneliti tidak meneliti hal tersebut melainkan berfokus pada strategi pengembangan kompetensi SDI karyawan

Kedelapan, penelitian kualitatif ini dilakukan oleh Rini Kurniawati dengan judul “Model Pengembangan Kompetensi SDM Berbasis Islamic Values pada Lembaga Keuangan Mikro Syariah”, hasil dari penelitian tersebut yaitu penerapan etos kerja islam dilakukan oleh karyawan seperti menerapkan

¹⁹ M. Akob, “Analisis Etika Kerja Islam, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Empiris pada Karyawan Perbankan Syariah di Indonesia)”, *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*, Vol. 1. No. 1, (2018).

kegiatan keagamaan sebelum melakukan pekerjaan, menerapkan behavior ethic dan visi misi yang telah diterapkan.²⁰ Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah sama-sama meneliti atau membahas mengenai Pengembangan Kompetensi SDI, sedangkan perbedaannya penelitian tersebut hanya terfokus pada pengembangan kompetensi berbasis Islamic values saja, sedangkan penelitian yang akan dilakukan peneliti sendiri juga meneliti dampak yang ditimbulkan dari adanya pengembangan kompetensi SDI karyawan tersebut yaitu peningkatan produktivitas kerja.

Kesembilan, penelitian kuantitatif ini dilakukan oleh Novi Intan Fandini, Ni Nyoman Sunarini, dengan judul “Strategi Peningkatan Kompetensi Pegawai Bank Perkreditan Rakyat (BPR)”, hasil penelitian ini dengan peneliti yaitu strategi peningkatan kompetensi SDM dan kualitas kerja didapat dari hasil pendidikan dan pelatihan.²¹ Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu sama-sama meneliti mengenai strategi kompetensi. Sedangkan perbedaannya terletak pada penelitian tersebut, hanya terfokus pada peningkatan kompetensi pegawai sedangkan penelitian yang akan dilakukan peneliti juga menitikberatkan dampak dari strategi pengembangan kompetensi SDI karyawan yang diterapkan.

Kesepuluh, penelitian kuantitatif ini dilakukan oleh Jalsena Putra, dengan judul “Analisis Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Bank BRI Cabang Binjai”, hasil penelitian tersebut yaitu kompetensi dan

²⁰ Rini Kurniawati, “Model Pengembangan Kompetensi SDM Berbasis Islamic Values pada Lembaga Keuangan Mikro Syariah”, *Journal Jurisprudence*, Vol. 7. No. 2, (2017).

²¹ Novi Intan Fandini, Ni Nyoman Sunarini, “Strategi Peningkatan Kompetensi Pegawai Bank Perkreditan Rakyat (BPR)”, *Jurnal Manajemen Bisnis*, Vol, 17. No. 1. (2020).

kinerja karyawan baik dan mumpuni sehingga dari kompetensi yang unggul tersebut dapat bersaing dengan BRI cabang lain.²² Persamaan penelitian ini dengan penelitian yaitu sama-sama meneliti atau membahas mengenai kompetensi dengan ranahnya penelitian tersebut yaitu lebih luas karena berprinsip konvensional sedangkan penelitian yang dilakukan peneliti yaitu ranah lingkungannya lebih sempit karena berprinsip syariah. Sedangkan perbedaannya terletak pada, penelitian tersebut juga meneliti mengenai kinerja pegawai sedangkan peneliti sendiri memfokuskan pada dampaknya yaitu produktivitas kerja.

Kesebelas, penelitian kuantitatif ini dilakukan oleh Yulita Rona Sumarni, dengan judul “Pengaruh Pelatihan Kerja dan Penempatan Pegawai Terhadap Produktivitas Kerja Pada Bank Syariah Sinarmas Cabang Jember”, hasil penelitian tersebut yaitu pelatihan kerja dan penempatan kerja secara simultan berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja.²³ Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah sama-sama membahas atau meneliti mengenai produktivitas kerja yang ditimbulkan, sedangkan perbedaannya terletak pada penelitian yang akan dilakukan peneliti yaitu strategi pengembangan kompetensi SDI karyawan BSI Madiun sedangkan pada penelitian tersebut meneliti mengenai pelatihan kerja dan penempatan pegawai Bank Syariah Sinarmas Cabang Jember.

²² Jalsena Putra, “Analisis Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Bank BRI Cabang Binjai”, *Tugas Akhir* (Medan: Universitas Sumatera Utara, 2020).

²³ Yulita Rona Sumarni, “Pengaruh Pelatihan Kerja dan Penempatan Pegawai Terhadap Produktivitas Kerja Pada Bank Syariah Sinarmas Cabang Jember”, *Skripsi* (Jember: Universitas Jember, 2016).

Keduabelas, penelitian ini dilakukan oleh Yohan Dwi Putra, A. Soebandi, dengan judul, “Pengembangan Sumber Daya Manusia Sebagai Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja”, hasil penelitian tersebut yaitu pengembangan SDM berada dalam kategori efektif dan produktivitas kerja dalam kategori sedang. Dan pengembangan SDM memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja.²⁴ Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan peneliti yaitu sama-sama meneliti mengenai produktivitas kerja sedangkan perbedaannya pada penelitian tersebut juga meneliti mengenai pengembangan SDM dimana lingkupnya lebih luas sedangkan penelitian yang akan dilakukan membahas mengenai pengembangan SDI sehingga lingkupnya lebih sempit karena lebih menekankan pada aspek syariah.

F. Metode Penelitian

1. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian ini termasuk pada penelitian lapangan (field research) yang pada hakikatnya dalam pengumpulan data dilakukan dilapangan atau tempat terjadi masalah.²⁵ Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, dimana peneliti sebagai

²⁴ Yohan Dwi Putra, A. Soebandi, “Pengembangan Sumber Daya Manusia Sebagai Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja”, *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, Vol, 4. No. 1. (2019).

²⁵ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kuliitatif dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2016), 18.

instrument kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/ kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi.²⁶ Jadi penelitian ini dilakukan secara langsung di Bank Syariah Indonesia Madiun oleh peneliti untuk memperoleh data yang valid mengenai strategi pengembangan kompetensi sumber daya insani dalam meningkatkan produktivitas kerja.

2. Lokasi/ Tempat Penelitian

Penelitian ini akan dilaksanakan di Bank Syariah Indonesia Madiun yang beralamatkan Jl. S Parman No, 44 Oro-Oro Ombo, Kecamatan Kartoharjo, Kota Madiun. Adapun alasan pengambilan lokasi penelitian di Bank Syariah Indonesia Madiun hal ini disebabkan karena Bank Syariah Indonesia Madiun merupakan salah satu dari beberapa lembaga keuangan yang berada di Kota Madiun yang berprinsipkan syariah dengan adanya masalah mengenai kompetensi sumber daya insani dan produktivitas kerja yang perlu diteliti.

3. Data dan Sumber Data

a. Data

Data merupakan sesuatu yang belum mempunyai arti bagi penerimanya dan masih memerlukan adanya suatu pengolahan dengan wujudnya seperti suatu keadaan, gambar suara, huruf simbol yang bisa

²⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kuliitatif dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2019), 18.

digunakan untuk melihat suatu objek kejadian atau suatu konsep.²⁷ 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 langsung di lapangan untuk mendapatkan informasi yang diinginkan yaitu data terkait bagaimana strategi pengembangan kompetensi sumber daya insani dalam meningkatkan produktivitas kerja di Bank Syariah Indonesia Madiun. Setelah data terkumpul, peneliti dapat menyusun data dan dianalisis.

b. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian kualitatif berupa kata-kata, tindakan dan lain-lainya. Sumber data yang digunakan untuk menyelesaikan permasalahan yang menjadi pokok bahasan dalam penelitian ini adalah:

1) Data primer

Data primer merupakan data yang diperoleh dari individu atau perseorangan. Data ini bisa berwujud seperti wawancara, pengisian kuesioner, atau bukti transaksi seperti bukti pembelian barang.²⁸ Sumber data primer dalam penelitian ini yaitu hasil wawancara dengan karyawan Bank Syariah Indonesia Madiun.

²⁷ Sandu Siyoto, Ali Sodik, *Dasar Metodologi Penelitian* (Yogyakarta: Literasi Media Publishing, 2015), 67.

²⁸ Husein Umar, *Metode Riset Bisnis* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2003), 84.

2) Data sekunder

Data sekunder merupakan data primer yang telah diolah lebih lanjut menjadi gambar, diagram, grafik dan lain-lain sehingga lebih informative.²⁹ Sumber data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari foto terkait dari praktik pengembangan kompetensi sumber daya insani pada Bank Syariah Indonesia Madiun, Foto yang berasal dari wawancara dengan narasumber.

4. Teknik Pengumpulan Data

a. Wawancara

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui hal-hal dari responden yang mendalam.³⁰ Teknik wawancara ini bertujuan untuk menggali informasi lebih dalam tentang informasi lebih dalam tentang operasional di Bank Syariah Indonesia Madiun khususnya informasi terkait dengan implementasi dari strategi pengembangan kompetensi sumber daya insani pada Bank Syariah Indonesia Madiun. Wawancara dilakukan secara terkontrol dengan memilih informan yang mengetahui permasalahan penelitian dalam hal ini adalah Kabag Operasional atau SDM dan Kabag Bisnis atau Marketing Bank Syariah Indonesia Madiun, sehingga proses wawancara dapat mengarah pada diperolehnya data – data yang valid sesuai dengan kebutuhan.

²⁹ Ibid.

³⁰ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2017), 137.

b. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan catatan peristiwa masa lalu berupa tulisan, gambar, karya-karya monumental dari seseorang atau responden.³¹ 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.

5. Teknik Pengolahan Data

Dalam mengolah data, dilakukan dengan menggunakan beberapa metode sebagai berikut.³²

a. *Editing*

Editing merupakan kegiatan yang dilakukan dengan memeriksa kembali data-data yang sudah dikumpulkan dan diperoleh. Pemeriksaan dan pengumpulan mengenai kelengkapan, kejelasan dan maknanya, serta keselarasan yang ada.

b. *Organizing*

Organizing adalah kegiatan dimana menyusun ulang data-data yang telah diperoleh untuk pemaparan-pemaparan yang telah direncanakan dalam rumusan masalah.

³¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: Alfabeta, 2018), 124.

³² Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2017), 227.

c. Penemuan Hasil

Kegiatan ini dilakukan dengan menganalisis data-data yang telah diperoleh untuk mendapat kesimpulan mengenai fakta yang benar, yang pada akhirnya merupakan jawaban dari rumusan penelitian.

6. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini ialah analisis data model Miles dan Huberman. Berikut teknik analisis data yang digunakan

a. Data *Collection* atau Pengumpulan Data

Pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian kualitatif diantaranya observasi, wawancara, dokumentasi atau dapat digabung diantara ketiganya.³³ Dalam penelitian ini, pengumpulan data dilakukan dengan wawancara dan dokumentasi. Dimana kegiatan dilakukan dengan mengumpulkan banyak data yang ditemukan serta direkam selama melakukan penelitian terhadap objek yang diteliti.

b. Data *Reduction* atau Reduksi Data

Kegiatan reduksi yang dilakukan ialah dengan merangkum dan memilah data dengan memfokuskan pada tema pembahasan permasalahan yang penting.³⁴ Banyaknya data yang ada, peneliti harus memilah data mana yang akan difokuskan menuju permasalahan penelitiannya.

³³ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2017), 323.

³⁴ *Ibid.*

c. Data Display atau Penyajian Data

Penyajian data dilakukan untuk mempermudah pemahaman terhadap hasil penelitian, biasanya bentuk penyajian data kualitatif bisa berupa uraian singkat atau teks yang bersifat naratif.³⁵

d. *Conclusion Drawing* atau *Verification*

Penarikan kesimpulan dalam penelitian kualitatif bisa jadi menjawab rumusan masalah atau dapat pula tidak karena rumusan masalah bersifat sementara dan dapat berubah.³⁶

7. Teknik Pengecekan Keabsahan Data

a. Kredibilitas (Kepercayaan)

Uji kredibilitas data hasil penelitian kualitatif ini dilakukan dengan perpanjangan pengamatan, dimana peneliti kembali ke lapangan melakukan pengamatan wawancara dengan narasumber yang pernah ditemui. Yang kedua, peningkatan ketekunan dalam penelitian ini dilakukan dengan melakukan pengamatan secara lebih cermat dan berkesinambungan. Ketiga triangulasi, ini dilakukan dengan pengecekan data dari berbagai sumber berbagai cara dan waktu. Keempat, analisis kasus negatif yaitu dengan mencari data yang bertentangan jika tidak ditemukan maka data dapat dipercaya. Dan cara terakhir yaitu *member check* atau pengecekan data yang diperoleh

³⁵ *Ibid*, 325.

³⁶ *Ibid*, 329.

peneliti kepada pemberi data apakah data sudah benar dan sesuai atau belum.³⁷

b. Transferabilitas (Keteralihan)

Penelitian dikatakan lulus uji transferability bila pembaca dapat memahami hasil penelitian sehingga ada kemungkinan untuk diterapkan hasilnya. Maka dari itu peneliti harus menguraikan secara jelas, rinci, sistematis dan dapat dipercaya sehingga dapat dipahami pembaca.³⁸

c. Dependabilitas (Kebergantungan)

Pengujian ini dilakukan untuk memverikasi kegiatan penelitian. Peneliti seringkali dapat memberikan data tanpa meakukan penelitian lapangan. Jika data sudah ada meskipun proses penelitian belum dilakukan, maka penelitian tersebut tidak dapat diandalkan.³⁹

d. Konfirmabilitas (Kepastian)

Penelitian dikatakan obyektif bila hasil penelitian telah disepakati banyak orang. Uji konfirmability mirip dengan uji dependability, sehingga pengujiannya dapat dilakukan secara bersamaan.⁴⁰

³⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bansung: Alfabeta, 2018), 185-193.

³⁸ Ibid., 194.

³⁹ Ibid., 195

⁴⁰ Ibid

G. Sistematika Pembahasan

Dalam pembahasan ini, penulisan laporan dibagi dalam bagian-bagian, tiap bagian terdiri dari bab-bab. Dan setiap bab terdiri dari sub-sub bab yang saling berrhubungan erat dalam kerangka satu kesatuan yang logis dan sistematis. Secara garis besar skripsi ini terdiri dari 5 (lima) bab, penulisan skripsi ini berdasarkan sistematika sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Pada Bab ini berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan. Data umum dalam penelitian kualitatif ditulis secara singkat di latar belakang masalah.

BAB II : KAJIAN TEORI, PENELITIAN TERDAHULU

Pada bab ini menjelaskan tentang landasan teori, termasuk istilah-istilah dan sifat-sifat yang diperlukan untuk pembahasan pada bab berikutnya, sehingga dapat digunakan sebagai dasar penelitian. Penelitian terdahulu yang memuat penelitian-penelitian terdahulu sehingga dapat dijadikan sebagai bahan ajar bagi peneliti yang akan dilakukan.

BAB III : PAPARAN DATA

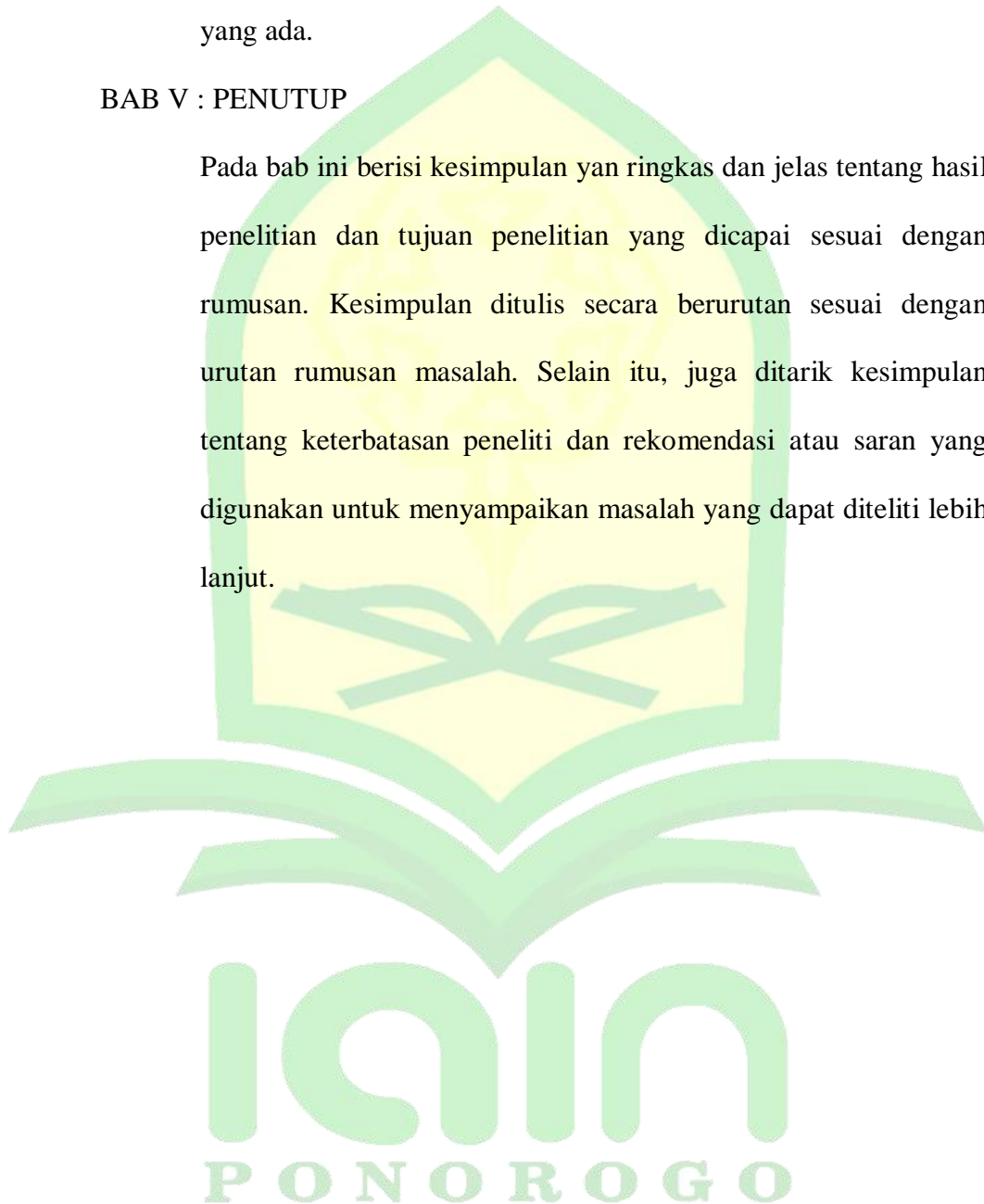
Pada bab ini memaparkan data yang diperoleh peneliti dengan tujuan data yang diperoleh yaitu untuk menjelaskan mengenai rumusan masalah pada bab pertama sekaligus dijadikan sumber analisis pada bab berikutnya.

BAB IV : ANALISIS DATA

Pada bab ini berisi deskripsi atau gambaran umum objek penelitian, analisis data, dan pembahasan sesuai rumusan masalah yang ada.

BAB V : PENUTUP

Pada bab ini berisi kesimpulan yang ringkas dan jelas tentang hasil penelitian dan tujuan penelitian yang dicapai sesuai dengan rumusan. Kesimpulan ditulis secara berurutan sesuai dengan urutan rumusan masalah. Selain itu, juga ditarik kesimpulan tentang keterbatasan peneliti dan rekomendasi atau saran yang digunakan untuk menyampaikan masalah yang dapat diteliti lebih lanjut.



BAB II

KAJIAN TEORI

A. Strategi Pengembangan

1. Pengertian Strategi Pengembangan

Menurut Sihombing, Strategi berasal dari bahasa Yunani yaitu “*stratos*” yang berarti ilmu yang digunakan dalam pertempuran dengan menggunakan sumber daya yang terbatas.¹ Sedangkan Strategi menurut Sagala, Utomo dan Darma adalah rencana yang digunakan bekerja, berjuang dan berbuat untuk memenangkan kompetisi.² Hasibuan mengatakan bahwa pengembangan adalah usaha untuk meningkatkan kemampuan konseptual, teknis, teoritis, serta moral karyawan sesuai kebutuhan jabatan atau pekerjaan melalui pelatihan dan pendidikan.³ Menurut Bangun, pengembangan merupakan usaha yang dilakukan dalam rangka meningkatkan kemampuan yang dimiliki individu dalam membantu tercapainya target-target perusahaan secara efektif dan efisien.⁴

Rowley dan Jackson menjelaskan bahwa pengembangan sumber daya manusia adalah sebuah proses yang dilakukan untuk mengembangkan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan pekerja, demikian juga dengan kompetensi yang dikembangkan melalui pelatihan

¹ Sri Rtina, *Manajemen Strategis* (Yogyakarta: Katalog Dalam Terbitan: 2015), 1.

² Novi Intan Fandini, Ni Nyoman Sunarini, “Strategi Peningkatan Kompetensi Pegawai Bank Perkreditan Rakyat (BPR),” *Jurnal Manajemen Bisnis*, Volume 17, Nomor 1, (2020), 27.

³ Hasibuan Malayu, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Bumi Aksara, 2017), 69.

⁴ Rini Kurniawati, “Model Pengembangan Kompetensi SDM Berbasis Islamic Values pada Lembaga Keuangan Mikro Syariah,” *Journal Jurisprudence*, Volume 7, Nomor 2, (2017). Hal, 148.

dan pengembangan, pembelajaran organisasi, manajemen kepemimpinan, dan manajemen pengetahuan untuk kepentingan peningkatan kinerja.⁵ Pengembangan sumber daya manusia (SDM) mempunyai tujuan untuk menghasilkan susunan kerja yang membuat karyawan untuk lebih maju dalam mengembangkan keahlian dalam bentuk *softskill* maupun *hardskill*. Pengembangan SDM merupakan usaha yang selalu meningkatkan kualitas SDM yang memiliki arti yang luas. Pengembangan ini bisa melalui pendidikan, pelatihan dan pembinaan. Pengembangan SDM ini juga merupakan cara yang bagus untuk menghadapi tantangan dalam kemajuan teknologi serta kemajuan zaman saat ini.

Seigan menyatakan bahwa strategi dan program pengembangan sumber daya insani bukanlah kegiatan yang dapat dilakukan secara terisolasi. Strategi dan program pengembangan ini dipengaruhi oleh perumus kebijaksanaan dan penyusunan program untuk mengenali berbagai macam faktor yang berpengaruh terhadap jenis, bentuk, sifat dari strategi dan program pengembangan tersebut.⁶ Pada era ini sangat selektif sekali dalam memberikan kesempatan untuk tenaga kerja yang hanya memiliki kompetensi yang biasa saja, terlebih lagi banyaknya tenaga kerja asing yang memenuhi lapangan kerja di Negara ini, sehingga tenaga kerja pribumi harus bisa bersaing dengan para karyawan dari Negara lain. Terdapat dua jenis pengembangan yang dapat diuraikan sebagai berikut:

⁵ Yohan Dwi Putra, A. Soebandi, "Pengembangan Sumber Daya Manusia Sebagai Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja," *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, Volume 4, Nomor 1, (2019), 129.

⁶ Seigan, *Pengembangan Sumber Daya Insani* (Jakarta: Gunung Agung, 1987), 20.

a. Pengembangan secara formal

Sistem ini mengacu pada pengembangan para karyawan untuk mengikuti pendidikan atau pelatihan yang diselenggarakan oleh perusahaan atau oleh pihak lain. Pengembangan ini dilakukan untuk mengantisipasi kebutuhan pekerjaan pada saat ini maupun pada saat mendatang dimana sifat pengembangan ini untuk diri sendiri atau personal

b. Pengembangan secara informal

Sistem ini mengacu pada inisiatif karyawan yang ingin mengikuti pelatihan dan mengembangkan dirinya. Hal ini bisa dilakukan dengan cara membaca atau mempelajari mengenai korelasi antara pengembangan pribadi dengan pekerjaan atau posisinya. Pengembangan ini bertujuan untuk meningkatkan mutu serta kualitas dalam bekerja dengan keuntungan perusahaan tidak mengeluarkan dana yang besar untuk meningkatkan kualitas dari pada karyawannya.⁷

2. Tujuan Pengembangan

Malayu S.Hasibuan mengatakan bahwa pengembangan karyawan mempunyai tujuan sebagai berikut:

- a. Produktivitas kerja, dengan pengembangan karyawan, produktivitas kerja karyawan akan meningkat karena *technical skill*, *human skill*, dan *manajer skill* karyawan semakin baik.

⁷ Harsuko Riniwati, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Malang; UB Press, 2016), 160-162.

- b. Kepemimpinan, dengan pengembangan karyawan yang baik, kepemimpinan seorang manajer akan lebih baik karena pembinaan kerja-sama secara vertikal dan horizontal semakin baik dan harmonis.
- c. Karier, dengan pengembangan karyawan, kesempatan untuk meningkatkan karyawan sendiri semakin lebih besar, karena dari keahlian, keterampilan dan prestasi kerjanya semakin baik sehingga promosi ilmiah biasanya didasarkan dari keahlian, keterampilan dan prestasi kerja seseorang.
- d. Pelayanan, pengembangan karyawan bertujuan juga untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik kepada nasabah perusahaan. Karena dari pelayanan yang baik dan memuaskan merupakan daya tarik yang sangat penting bagi rekan-rekan atau nasabah perusahaan yang bersangkutan.
- e. Konsumen, pengembangan karyawan juga akan memberikan manfaat yang baik bagi nasabah atau konsumen karena mereka akan memperoleh barang, jasa atau pelayanan yang bermutu.

Dari tujuan-tujuan tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa pengembangan karyawan yang dilakukan bertujuan atau bermanfaat bagi perusahaan, karyawan dan nasabah atau konsumen.⁸

⁸Hasibuan Malayu, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Bumi Aksara, 2017), 70-72.

3. Metode-metode Pengembangan

Dalam menghadapi tantangan kemajuan teknologi serta kemajuan zaman saat ini, metode pengembangan dapat dilakukan dengan beberapa cara seperti pendidikan dan pelatihan.

a. Pendidikan

Seigan menyatakan bahwa pengertian pendidikan dapat dilihat dari 3 hal pokok yaitu:

- 1) Pendidikan adalah suatu proses atau kegiatan belajar-mengajar yang menggunakan teknik atau metode tertentu
- 2) Pendidikan adalah serangkaian kegiatan proses belajar mengajar yang berlangsung lama dengan pendekatan formal.
- 3) Pendidikan adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan dengan tujuan pemenuhan standar pengetahuan dan akademik tertentu.⁹

Pengetahuan yang bersifat umum pada seorang individu atau karyawan juga sangat bermanfaat bagi suatu organisasi yang akan mempekerjakannya. Dengan modal pengetahuan yang dimiliki individu tersebut dapat digunakan sebagai alat ukur dalam proses penerimaan anggota karyawan dalam suatu perusahaan atau organisasi. Sedangkan jika ditinjau dari pengembangan sumber daya insani, pendidikan formal yang telah dimiliki karyawan juga sangat penting dimana dalam penyusunan program pengembangan sumber daya insani disesuaikan dengan tuntutan tugas dan perkembangan

⁹ Seigan, *Pengembangan Sumber Daya Insani* (Jakarta: Gunung Agung, 1987), 175-176.

perusahaan dalam rangka realisasi potensi intelektual yang terpendam dalam diri individu karyawan atau anggota yang bersangkutan.

Adrew F. Sikula dalam hasibuan menjelaskan bahwa metode-metode pendidikan adalah sebagai berikut:

1) *Training methods*

Metode ini seperti ceramah, studi kasus, dan rapat

2) *Understudies*

Teknik pengembangannya dilakukan dengan cara praktek langsung untuk dipersiapkan menggantikan jabatan atasannya

3) *Job rotation*

Pada metode ini dengan cara memindahkan jabatan dari suatu periodic dengan tujuan menambah keahlian dan kecakapan

4) *Coaching-counseling*

Coaching dilakukan atasan untuk mengajarkan keahlian dan ketrampilan kerja kepada karyawannya. Sedangkan *counseling* dilakukan antara manajer dengan pekerja dan bersifat pribadi mengenai aspirasi, keinginan dan ketakutannya

5) *Junior board of executive or multiple management*

Komite penasihat tetap atau calon-calon manajer yang ikut memecahkan masalah dan direkomendasikan kepada manajer lini (*Top Management*)

6) *Communittee assignment*

Komite ini dibentuk dengan tujuan menyelidiki, menganalisis, mempertimbangkan dan melaporkan masalah kepada pimpinan

7) *Business games*

Metode permainan ini digunakan dengan cara mengadu karyawan atau kelompok untuk memecahkan suatu masalah

8) *Sensitivity training*

Metode ini bertujuan untuk mengetahui tentang diri sendiri dengan kata lain para karyawan atau peserta belajar bagaimana bekerja dengan cara efektif sebagai anggota tim.¹⁰

b. Pelatihan

Menurut Moekijat dalam Kartawan pelatihan adalah suatu kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan kecakapan seorang karyawan atau pengetahuan seorang karyawan untuk melakukan pekerjaan tertentu.¹¹

Umumnya pelatihan dilakukan dengan tujuan untuk mencapai standar kerja dalam ketrampilan, pengetahuan dengan maksud mewujudkan suatu tujuan yang ingin dicapai berkat proses dari latihan yang dijalankan. Pelatihan dilakukan untuk mengisi *gap* antara kualifikasi karyawan dengan kualifikasi yang dibutuhkan oleh posisi pekerjaan atau jabatan. Dengan begitu potensi-potensi yang ada pada karyawan dapat muncul melalui kecenderungan pekerjaan-pekerjaan lainnya.

¹⁰ Hasibuan Malayu, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Bumi Aksara, 2017), 80-83.

¹¹ Kartawan, Lina Marlino, Agus Susanto, *Manajemen Sumberdaya Insani* (Tasikmalaya: LPPM Universitas Siliwangi, 2018), 24.

Fokus pelatihan adalah masa sekarang, dimana karyawan mendapat keterampilan yang dibutuhkan saat ini.

Metode-metode pelatihan menurut Andrew F. Sikula dalam hasibuan dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) *On the job*

Pada metode ini peserta latihan langsung bekerja di tempat belajar dan meniru atau mengamati suatu pekerjaan dengan diawasi oleh seorang pembimbing

2) *Vestibule*

Metode ini digunakan untuk memperkenalkan pekerjaan kepada karyawan baru melalui percobaan dengan duplikat dari bahan dan alat-alat dan kondisi yang akan ditemui

3) *Demonstration and example*

Pada metode ini dilakukan dengan cara peragaan melalui contoh-contoh percobaan yang didemonstrasikan

4) *Simulation*

Pada metode ini ditampilkan semirip mungkin dengan situasi atau konsep yang sebenarnya

5) *Apprenticeship*

Pada metode ini menggunakan cara dengan mengembangkan keahlian dari segala aspek dari pekerjaan

6) *Classroom methods*

Metode dalam kelas seperti pengajaran, diskusi, seminar, studi kasus dan pengajaran.¹²

Pendidikan bertujuan untuk meningkatkan pemahaman atau pengetahuan umum, sedangkan pelatihan bertujuan untuk meningkatkan ketrampilan yang dibutuhkan dalam melaksanakan pekerjaan tertentu. Pendidikan menambah pengetahuan seorang karyawan untuk melakukan suatu pekerjaan dengan tepat dan cepat, sedangkan pelatihan dapat meningkatkan ketrampilan kerja. Dapat disimpulkan semakin tinggi pendidikan dan latihan yang dilakukan seorang karyawan semakin tinggi pula produktivitasnya. Dengan pendidikan dan pelatihan yang dilakukan dapat dirasakan manfaatnya oleh individu sendiri ataupun organisasi.

4. Indikator Pengembangan

Metode pengembangan dikatakan baik jika tujuan atau sasaran yang diinginkan tercapai dan terpenuhi, berikut indikator-indikator dari metode pengembangan yang diterapkan:

- a. Prestasi kerja karyawan. Jika prestasi kerja atau produktivitas kerja baik dan meningkat setelah mengikuti pengembangan maka bisa dikatakan metode pengembangan yang dilakukan cukup baik.
- b. Kedisiplinan karyawan. Jika kedisiplinan setelah mengikuti pengembangan meningkat, maka bisa dikatakan metode yang

¹² Hasibuan Malayu, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Bumi Aksara, 2017), 77-78.

digunakan baik, tetapi jika kedisiplinan tidak meningkat maka metode yang digunakan kurang baik

- c. Absensi karyawan. Jika setelah mengikuti pengembangan absensi karyawan menurun maka metode yang digunakan cukup baik, dan jika absensi karyawan tetap, berarti metode yang digunakan kurang baik
- d. Tingkat kerja-sama. Setelah mengikuti pengembangan, tingkat kerja sama karyawan harus harmonis dan serasi, jika tidak maka metode pengembangan yang digunakan kurang baik.
- e. Kepemimpinan dan keputusan manajer. Setelah mengikuti kegiatan pengembangan maka kepemimpinan dan keputusan yang ditetapkan manajer harus baik, jika tidak metode yang digunakan kurang baik.
- f. Prakarsa karyawan. Prakarsa karyawan harus meningkat setelah mengikuti pengembangan, jika tidak atau tetap maka berarti metode yang digunakan kurang baik.¹³

B. Kompetensi SDI

1. Pengertian Kompetensi SDI

Hasibuan mengatakan bahwa kompetensi sumber daya manusia adalah perpaduan pengetahuan, keterampilan, sikap dan karakteristik pribadi lainnya yang diperlukan untuk mencapai keberhasilan dalam sebuah pekerjaan, yang bisa diukur dengan menggunakan standar yang telah disepakati, dan yang dapat ditinggalkan melalui pelatihan dan pengembangan, sehingga hal ini akan berdampak positif pada

¹³ Hasibuan Malayu, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Bumi Aksara, 2017), 84-85.

produktivitas kerja”.¹⁴ Komang dalam buku Hamsani menyatakan bahwa SDI merupakan kemampuan potensial yang dimiliki oleh setiap manusia yang tersiri atas kemampuan berfikir, berkomunikasi, bertindak dan bermoral untuk melaksanakan suatu kegiatan baik bersifat teknis maupun manajerial.¹⁵ Kompetensi SDI merupakan kemampuan individu atau personal dalam melakukan dan menyelesaikan pekerjaannya dengan hasil yang baik.¹⁶

2. Komponen SDI

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah unsur manajemen yang penting sebagai sumber daya atau tenaga kerja yang saling bekerjasama secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan bersama dalam perusahaan atau organisasi. Sedangkan dalam konteks Islam dikenal dengan insani. Becker dan Ulrich dalam buku Hamsani mengatakan bahwa komponen kompetensi konvensional terdiri dari aspek-aspek pengetahuan, keterampilan dan kemampuan ataupun karakteristik kepribadian yang memengaruhi kinerja individu. Sedangkan menurut Moehariono mengemukakan bahwa kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seorang berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya

¹⁴ Apriani Simanjutak, “Analisis Kemampuan Kerja dan Pengalaman Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Dengan Kompetensi Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), TBK Kantor Cabang Medan Thamrin,” *Skripsi* (Medan: Universitas Panca Budi Medan, 2019), 32.

¹⁵ Hamsani, Muhammad, *Organizational Citizenship Behavior di Bank Syariah* (Surabaya: Scopindo, 2020), 27.

¹⁶ M. Akob, “Analisis Etika Kerja Islam, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Empiris pada Karyawan Perbankan Syariah di Indonesia),” *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*, Volume 1, Nomor 1, (2018), 86.

atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kinerja yang dijadikan acuan, efektif atau kinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu.

Sebenarnya tidak ada perbedaan yang signifikan antara komponen kompetensi konvensional dan SDI, menurut ketua Asosiasi Bank Syariah Indonesia (Asbisindo), A.Riawan Amin mengatakan bahwa kompetensi SDI lebih menekankan pada karakter syariah dan yang paling penting dalam pemenuhan kebutuhan SDI adalah mereka yang memiliki *attitude* dan talenta perbankan syariah. Syarat utamanya bukan *skill* dan *knowledge* tentang syariah, tetapi dasarnya yang paling penting adalah karakter dan berperilaku syariah dulu, kekurangan lainnya bisa dipelajari dalam jangka pendek. Rukiah mengatakan bahwa ciri SDM berbasis Syariah yaitu: (1) *kafa'ah*, yaitu cakap atau ahli dalam bidang pekerjaan yang dilakukan; (2) *himmatul-'amal*, yaitu memiliki etos kerja yang tinggi; (3) *amanah* yaitu bertanggung jawab dan terpercaya dalam menjalankan setiap tugas atau kewajibannya.¹⁷

¹⁷ Hamsani, Muhammad, *Organizational Citizenship Behavior di Bank Syariah* (Surabaya: Scopindo, 2020), 27-29.

3. Dimensi Kompetensi Berbasis Syariah

Sedangkan menurut Fahmi dkk dalam hamsani mengatakan bahwa dimensi Kompetensi SDI terdiri dari:

a. Pengetahuan syariah

Pengetahuan syariah yang dimaksud berkaitan dengan perbankan syariah seperti konsep, tingkat persaingan, visi dan misi serta tujuan perbankan syariah.

b. Keahlian di bidang syariah

Keahlian di bidang syariah yang dimaksud seperti keahlian transaksi muamalah, pengoperasian computer dengan aplikasi muamalah.

c. Perilaku sesuai syariah

Perilaku sesuai syariah yang dimaksud adalah seperti tuntunan Nabi Muhammad saw, yaitu *shidiq*, *amanah*, *fathonah*, dan *tabligh*.

d. Komitmen moral

Komitmen moral yang dimaksud adalah SDI harus memiliki tanggung jawab atas moral perkembangan dan kemajuan perbankan syariah.

e. Integritas pribadi

Integritas pribadi karyawan tercermin dari etika dan tingkah laku dalam kehidupannya sehari-hari dengan moral dan etika yang diterapkannya.¹⁸

¹⁸ Ibid., 33-34.

C. Produktivitas Kerja

1. Pengertian Produktivitas Kerja

Menurut Tohardi, Produktivitas kerja adalah sikap mental. Pendapat tersebut didukung oleh Ravianto yang menyatakan bahwa, produktivitas adalah sikap mental dimana hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan esok harus lebih baik dari hari ini.¹⁹ Produktivitas berasal dari kata “*produktiv*” artinya sesuatu yang mengandung potensi untuk digali, sehingga produktivitas bisa diartikan sebagai suatu proses atau kegiatan yang terstruktur guna menggali potensi yang ada dalam sebuah komoditi/objek. Dalam mencapai tujuan perusahaan maka diperlukan usaha yang maksimal dalam proses pekerjaannya. Usaha yang maksimal harus didukung dengan produktivitas kerja yang tinggi sehingga perusahaan lebih mudah untuk mencapai hasil yang maksimal. Hasibuan mengatakan bahwa produktivitas adalah perbandingan antara hasil dengan masukan, jika produktivitas naik, kemungkinan adanya peningkatan efisiensi (waktu, bahan, tenaga) dan sistem kerja, teknik produksi dan adanya peningkatan ketrampilan dari tenaga kerjanya.²⁰

Riyanto dalam buku Yusup menyatakan bahwa produktivitas adalah hasil pencapaian dari output dengan keseluruhan sumber daya input. Sedangkan menurut KBBI dalam buku Yusup menyatakan bahwa produktivitas adalah suatu daya dengan kemampuan melakukan produksi.

Widwoyo dan Muthi dalam buku Yusup juga mendefinisikan bahwa

¹⁹ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana, 2009), 100.

²⁰ Yusup, *Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi* (Sumatera Selatan: LD Media, 2021), 32.

produktivitas adalah rasio perbandingan antara keluaran dan masukan. Produktivitas dapat disimpulkan sebagai perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran tenaga kerja dan waktu yang digunakan.²¹ Dengan demikian dapat diartikan bahwa produktivitas kerja adalah kemampuan suatu karyawan atau tenaga kerja dibanding dengan input yang digunakan.

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja

Terdapat beberapa faktor untuk mencapai produktivitas yang tinggi yaitu sebagai berikut;

- a. *Knowledge*: pengetahuan yang menjadi dasar tercapainya produktivitas. Konsep pengetahuan adalah berorientasi pada tingkat intelegensi, daya pikir dan penguasaan ilmu serta wawasan seseorang. Dengan pengetahuan yang luas dan pendidikan yang tinggi diharapkan mampu bekerja dengan baik dan produktif.
- b. *Skill*: ketrampilan adalah kemampuan atau penguasaan teknis operasional mengenai bidang tertentu yang bersifat kekayaan. *Abilities* atau kemampuan terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki oleh seorang pegawai. Konsep ini lebih luas karena dapat mencakup beberapa kompetensi. Sehingga jika seseorang mempunyai ketrampilan tinggi, diharapkan memiliki *ability* yang tinggi pula.

²¹ Ibid., 33.

- c. *Attitude*: berhubungan dengan kebiasaan dan perilaku. Apabila karyawan mempunyai kebiasaan yang baik maka perilaku kerjanya juga baik.²²

Simanjutak dalam Sutrisno mengungkapkan beberapa faktor yang dapat memengaruhi produktivitas kerja karyawan, yaitu:

- a. Pelatihan: pelatihan kerja dimaksudkan untuk meningkatkan ketrampilan dan cara karyawan dalam menggunakan peralatan kerja.
- b. Mental dan kemampuan fisik karyawan: keadaan mental dan fisik karyawan mempunyai hubungan yang erat dengan produktivitas kerja maka dari itu mental dan fisik karyawan merupakan hal yang penting untuk diperhatikan perusahaan atau organisasi.
- c. Hubungan antara atasan dan bawahan: hubungan atasan dan bawahan dapat memengaruhi kegiatan yang dilakukannya sehari-hari, sehingga sikap yang saling jalin-menjalin telah mampu meningkatkan produktivitas karyawan.²³

3. Indikator Produktivitas Kerja

Untuk pengukuran produktivitas diperlukan sebuah indikator-indikator sebagai berikut:

- a. Kemampuan

Kemampuan individu ditunjukkan dengan selesainya tugas yang di kerjakannya dengan bekal berupa ketrampilan dan profesionalisme.

²² Yusup, *Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi* (Sumatera Selatan: LD Media, 2021), 31-34.

²³ Sutrisno Edy, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana, 2017), 103.

b. Meningkatkan hasil yang dicapai

Produktivitas kerja yang baik dapat dimanfaatkan oleh karyawan dengan hasil yang baik dalam meningkatkan hasil yang dicapai.

c. Semangat kerja

Etos kerja yang baik merupakan cerminan dari semangat kerja dengan melihat hasil yang dicapai dalam satu hari dibandingkan hari sebelumnya

d. Pengembangan diri

Pengembangan diri perlu dilakukan untuk meningkatkan kemampuan karena semakin besar tantangan maka pengembangan diri mutlak dilakukan

e. Mutu

Mutu menunjukkan suatu kualitas kerja karyawan, dimana dengan meningkatkan mutu bertujuan memberikan hasil yang terbaik bagi diri sendiri dan perusahaan.²⁴

Produktivitas kerja sangat penting dalam perusahaan atau organisasi karena berfungsi sebagai alat ukur keberhasilan suatu perusahaan. Semakin tinggi produktivitas kerja maka semakin tinggi pula laba perusahaan dan produktivitas meningkat.²⁵

²⁴ Ibid., 104-105.

²⁵ Yulita Rona Sumarni, "Pengaruh Pelatihan Kerja dan Penempatan Pegawai Terhadap Produktivitas Kerja Pada Bank Syariah Sinarmas Cabang Jember," *Skripsi* (Jember: Universitas Jember, 2016), 26.

BAB III

PAPARAN DATA

A. Gambaran Umum

1. Sejarah Bank Syariah Indonesia

Indonesia Sebagai negara dengan penduduk muslim terbesar di dunia, dalam industri keuangan syariah berpotensi menjadi yang terdepan. Peningkatan kesadaran masyarakat mengenai halal dan dukungan pemangku kepentingan yang kuat adalah faktor penting dalam pengembangan ekosistem industri halal Indonesia. Termasuk bank syariah, Bank Syariah memainkan peran penting sebagai perantara semua kegiatan ekonomi dalam ekosistem industri halal. Kehadiran bank syariah di Indonesia sendiri telah mencapai pertumbuhan dan perkembangan yang signifikan selama tiga dekade terakhir. Peningkatan layanan, Inovasi produk serta pengembangan jaringan menunjukkan trend yang positif dari tahun ke tahun. Selain itu, semangat untuk melakukan percepatan juga ditunjukkan dari banyaknya Bank Syariah yang melakukan aksi korporasi.¹

Bank Syariah yang dimiliki Bank BUMN, yaitu Bank Syariah Mandiri, BNI Syariah, dan BRI Syariah. Pada 1 Februari 2021 menjadi penanda sejarah bergabungnya Bank Syariah Mandiri, BNI Syariah, dan BRI Syariah bergabung menjadi satu entitas yaitu Bank Syariah Indonesia

¹ Dokumen, "Sejarah Perusahaan," dalam www.bankbsi.co.id, (diakses pada tanggal 12 April 2022, jam 20.43).

(BSI). Penggabungan ini menyatukan kelebihan dari ketiga Bank Syariah. Bank Rakyat Indonesia didorong untuk bersaing secara global, didukung oleh sinergi dengan induk perusahaan (Mandiri, BNI, BRI) dan keterlibatan pemerintah melalui Kementerian Badan Usaha Milik Negara. Penggabungan ketiga bank syariah tersebut adalah usaha untuk mewujudkan Bank Syariah yang menjadi kebanggaan masyarakat, sumber energi baru pembangunan ekonomi, dan diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi kesejahteraan masyarakat secara luas.²

2. Visi misi

a. Visi

Menciptakan Bank Syariah yang masuk ke dalam 10 besar menurut kapitalisasi pasar secara global.³

b. Misi

1) Memberikan akses solusi keuangan syariah Indonesia.

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

2) Menjadi bank besar yang menawarkan nilai tertinggi kepada pemegang saham.

Top 5 bank paling menguntungkan di Indonesia (ROE 18%) dan berperingkat tinggi (PB > 2)

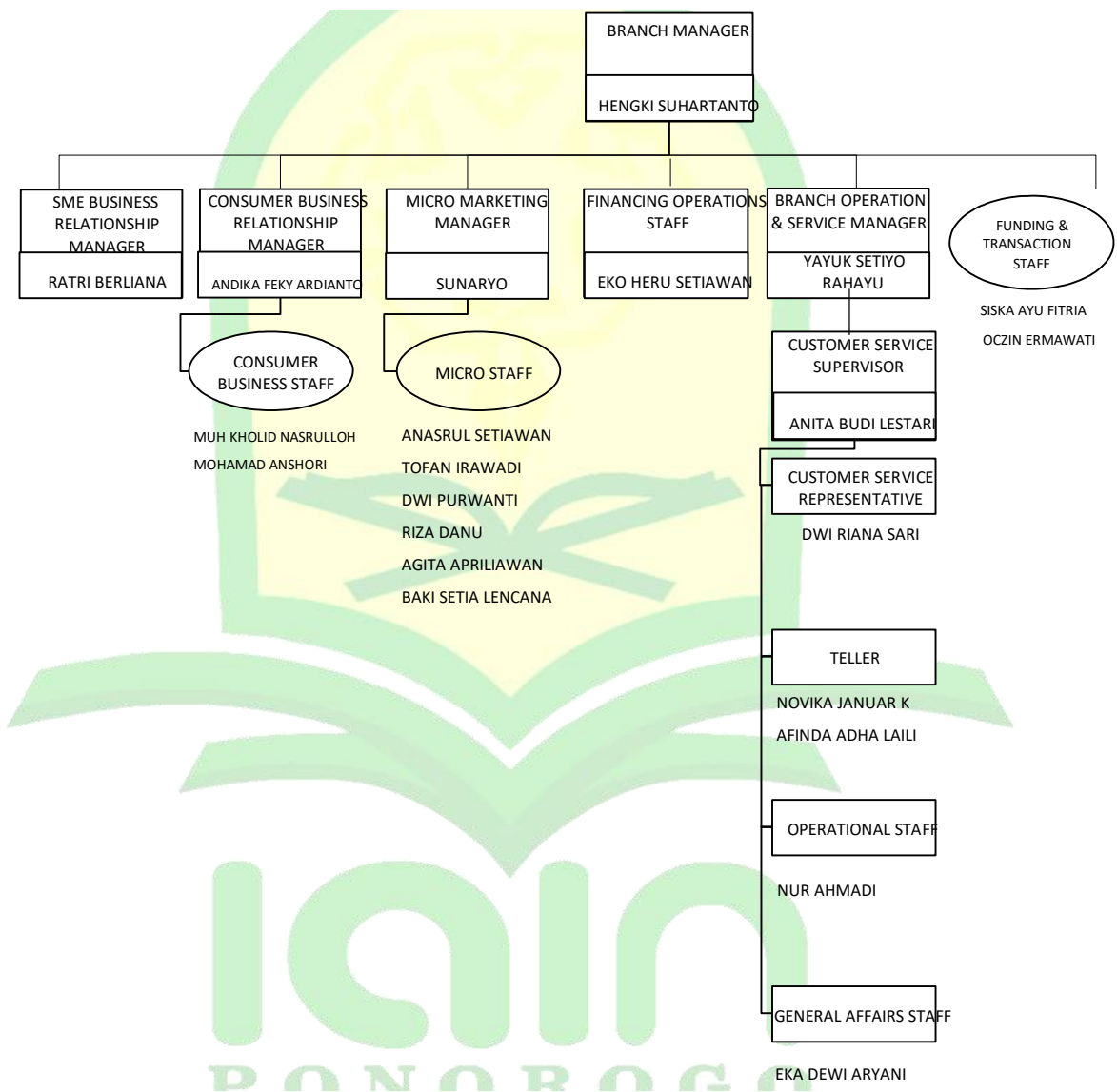
² Ibid, (diakses pada tanggal 12 April 2022, jam 20.45).

³ Ibid, (diakses pada tanggal 12 April 2022, jam 20.48).

3) Prioritas talenta tertinggi dan kebanggaan Indonesia.

Perusahaan dengan nilai-nilai kuat yang memberdayakan masyarakat dan bekerja untuk mengembangkan karyawan dalam budaya berbasis kinerja.⁶

3. Struktur organisasi.⁴



⁴ Yayuk Setiyo Rahayu, *Wawancara*, 23 Februari 2022.

B. Paparan data

1. Penerapan Strategi Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Insani Karyawan Bank Syariah Indonesia Madiun Secara Formal

Untuk mengembangkan kompetensi sumber daya insani karyawan, Bank Syariah Indonesia Madiun secara inormal menggunakan strategi pengembangan yaitu pelatihan dan pendidikan. Hal tersebut selaras dengan yang disampaikan ibu Yayuk Setiyo Rahayu selaku kepala bagian operasional Bank Syariah Indonesia Madiun, sebagai berikut:

“Pada pengembangan sumber daya insani atau sumber daya manusia secara formal kita menggunakan beberapa strategi pengembangan yaitu pelatihan dan pendidikan, dimana metode tersebut dilakukan dengan tujuan sebagai bahan metode atau pengembangan karyawan berbasis kompetensi karyawan dalam bentuk pengetahuan dan ketrampilan syariah yang didapat dengan harapan karyawan memiliki kemampuan, ketrampilan atau keahlian yang sesuai dengan harapan perusahaan atau sesuai dengan tugas dan pekerjaan yang didapat, dengan begitu tujuan-tujuan perusahaan dapat tercapai.”⁵

Selain itu pendapat lain berasal dari bapak Sunaryo selaku kepala bagian Marketing atau Bisnis juga mengungkapkan:

“Pentingnya dilakukan pengembangan secara formal pada karyawan Bank Syariah Indonesia Madiun berupa pelatihan dan pendidikan untuk menambah atau membekali karyawan dengan pengetahuan ataupun ketrampilan khususnya dalam bidang syariah, karena perkembangan dan persaingan dunia bisnis khususnya dalam bidang

⁵ Yayuk Setiyo Rahayu, *Wawancara*, 23 Februari 2022.

syariah juga semakin hari semakin pesat dan kuat. Sehingga kompetensi karyawan nantinya juga berpengaruh terhadap daya saing perusahaan, selain berpengaruh pada daya saing perusahaan, kompetensi juga berpengaruh pada tercapainya tujuan-tujuan perusahaan.⁶

Dari hasil wawancara tersebut dapat diketahui bahwa, strategi pengembangan kompetensi pada karyawan secara formal sangatlah penting dilakukan untuk menambah pengetahuan, ketrampilan atau keahlian pada karyawan sendiri yang nantinya berpengaruh terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Seperti yang telah dikatakan ibu Yayuk Setyo Rahayu dan bapak sunaryo, strategi pengembangan sumber daya insani atau sumber daya manusia yang dilakukan oleh Bank Syariah Indonesia Madiun secara formal untuk meningkatkan produktivitas kerja adalah dengan menerapkan strategi pelatihan dan pendidikan. Strategi-strategi tersebut akan dipaparkan sebagai berikut:

a. Pelatihan

Pelatihan merupakan usaha peningkatan pengetahuan dan keahlian untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu. Menurut ibu Yayuk Setyo Rahayu, beliau mengatakan sebagai berikut:

“Bank Syariah Indonesia Madiun dalam pengembangan karyawan menerapkan pelatihan, dimana pelatihan dibedakan menjadi dua macam, yang pertama pelatihan untuk karyawan baru dan yang kedua pelatihan karyawan lama, pada pelatihan karyawan baru menggunakan metode on the job training dimana karyawan akan

⁶ Sunaryo, *Wawancara*, 25 Februari 2022.

bekerja secara langsung dibawah pengawasan senior atau karyawan yang sudah berpengalaman tetapi pelatihan karyawan baru ini sudah jarang atau tidak dilakukan lagi karena memang kita terakhir kali mengadakan *open recruitmen* karyawan baru sudah dua tahun yang lalu, sedangkan pelatihan pada karyawan lama menggunakan *Elearning* dengan menekankan pada aspek-aspek syariah seperti penyampaian hukum riba dan fiqh. Setelah mengikuti pelatihan, karyawan lebih bertanggung jawab atas tugas dan pekerjaan yang dikerjakan dimana hal tersebut tercermin dari moral dan etika yang ditunjukkan selama bekerja”⁷

Selain itu pendapat lain diutarakan oleh bapak Sunaryo selaku kepala bagian Marketing atau Bisnis juga mengatakan:

“Pada karyawan baru dilakukan pelatihan agar terampil dan ahli atau mampu dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya selain itu agar karyawan juga memiliki kemampuan sesuai yang harus dimiliki dan diharapkan perusahaan, dalam kasusnya karyawan baru memang lemah dari segi pengetahuan perbankan syariah atau pemahaman dasar-dasar perbankan syariah kurang sehingga memang perlu dilakukannya pelatihan. Sedangkan pada karyawan lama, pelatihan dilakukan untuk mengulas materi yang pernah diajarkan atau *refressmen* dengan tujuan mengingat atau mempelajari lebih dalam materi yang sudah diajarkan. Setelah mengikuti pelatihan yang diberikan dari perusahaan karyawan menjadi lebih faham mengenai dasar-dasar perbankan khususnya perbankan syariah dalam pelatihan, dimana dalam pelatihan di kupas tuntas seperti cara menawarkan produk, akad, skema, semua dilakukan demi pengembangan karyawan, dengan begitu tujuan perusahaan dapat dicapai. Biasanya pelatihan diberikan perusahaan

⁷ Yayuk Setiyo Rahayu, *Wawancara*, 23 Februari 2022.

dalam bentuk seminar-seminar dengan mentor atau pelatih yang sudah professional, Selain itu penggunaan media *Zoom* pada saat pandemic ini cukup efektif karena ya memang pada waktu pandemic tidak boleh mengumpulkan masa, sehingga mau tidak mau media *Zoom* menjadi pilihan yang baik.”⁸

Dari pendapat diatas maka peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa strategi pelatihan yang dilakukan oleh Bank Syariah Indonesia Madiun, sebagai berikut:

- 1) Ada dua macam strategi pelatihan yang dilakukan di Bank Syariah Indonesia Madiun, diantaranya adalah pelatihan karyawan baru dan pelatihan untuk karyawan lama, untuk pelatihan karyawan baru bertujuan agar karyawan memiliki kemampuan yang sesuai dengan apa yang harus dimiliki, tetapi pelatihan karyawan baru sudah tidak dilakukan karena BSI dalam perekrutan karyawan sudah sangat jarang, sehingga sekarang lebih terfokus pada pelatihan karyawan lama. Pada pelatihan karyawan lama dilakukan sebagai bahan evaluasi dan metode pengembangan atau *refressmen* mengulas materi yang sudah pernah diajarkan dengan menekankan pada aspek-aspek syariah.
- 2) Pelatihan pada karyawan berdampak pada bertambahnya pengetahuan syariah, keterampilan, kemampuan atau keahlian tentunya dengan penekanan dalam bidang syariah. Pelatihan juga diberikan perusahaan melalui adanya seminar-seminar, tetapi

⁸ Sunaryo, *Wawancara*, 25 Februari 2022.

pada masa pandemic dengan keterbatasan yang ada menggunakan media *Zoom*, dimana media *Zoom* ini dirasa cukup efektif, sehingga mau tidak mau, media *Zoom* merupakan pilihan yang baik karena pada masa pandemic memang tidak boleh mengumpulkan masa dengan bertemu secara langsung untuk melakukan pelatihan yang akan dilakukan.

b. Pendidikan

Pendidikan merupakan suatu proses peningkatan pengetahuan secara umum dalam jangka panjang. Menurut ibu Yayuk Setyo Rahayu beliau mengatakan sebagai berikut:

“Pada strategi pengembangan karyawan Bank Syariah Indonesia Madiun berupa pendidikan belum pernah dilakukan karena ya adanya pandemi memang menjadi penghalang. Kalau dulu sebelum merger Bank Syariah Indonesia ini pada ex BRIS juga menerapkan pendidikan, tetapi pada Bank Syariah Indonesia Madiun belum pernah diadakan, jikapun ada itu mungkin dari kantor pusat sehingga seperti kantor cabang Madiun ini hanya diambil beberapa karyawan sebagai perwakilan.”⁹

Selain itu pendapat lain diutarakan oleh bapak Sunaryo selaku kepala bagian Marketing atau Bisnis juga mengatakan:

“Bank Syariah Indonesia dalam pengembangan karyawan juga menerapkan pendidikan, dari pendidikan yang dilakukan hanya diadakan di kantor pusat tetapi beberapa karyawan dari kantor cabang juga mengikuti pendidikan tersebut sebagai perwakilan. Sedangkan di kantor cabang Bank Syariah Indonesia Madiun ini

⁹ Yayuk Setiyo Rahayu, *Wawancara*, 23 Februari 2022.

tidak dilakukan atau belum pernah dilakukan, kenapa kok tidak dilakukan ya karena masa pandemic menjadi kendala utama dari program pendidikan.”¹⁰

Pada pengembangan karyawan melalui pendidikan karyawan Bank Syariah Indonesia Madiun belum pernah diadakan karena masa pandemic menjadi faktor penghambat atau kendala. Pendidikan hanya diadakan di kantor pusat, sehingga dari karyawan kantor cabang hanya beberapa saja yang terpilih untuk mengikuti program pendidikan sebagai perwakilan.

2. Penerapan Strategi Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Insani Karyawan Bank Syariah Indonesia Madiun Secara Informal

Untuk mengembangkan kompetensi sumber daya insani karyawan, Bank Syariah Indonesia Madiun secara informal menggunakan strategi pengembangan yaitu diskusi dengan tim atau rekan kerja, kerja-sama, dan pembelajaran. Hal tersebut selaras dengan yang disampaikan ibu Yayuk Setiyo Rahayu selaku kepala bagian operasional Bank Syariah Indonesia Madiun, sebagai berikut:

“Jadi untuk pengembangan karyawan Bank Syariah Indonesia Madiun secara informal dengan menggunakan strategi diskusi dengan tim atau rekan kerja, kerja-sama dan pembelajaran, tentunya strategi-strategi tersebut bertujuan untuk pengembangan karyawan sendiri, strategi pengembangan informal tersebut biasanya dilakukan karyawan sendiri yang berarti menunjukkan bahwa karyawan memiliki kemauan atau keinginan untuk selalu meningkatkan

¹⁰ Sunaryo, *Wawancara*, 25 Februari 2022.

kemampuan kerjanya sehingga nantinya juga berdampak pada produktivitas kerja karyawan sendiri.”¹¹

Selain itu pendapat lain berasal dari bapak Sunaryo selaku kepala bagian Marketing atau Bisnis juga mengungkapkan:

“Pengembangan secara informal pada karyawan Bank Syariah Indonesia Madiun juga sangat penting dilakukan, dengan pengembangan informal yang dilakukan karyawan sendiri, diharapkan juga kemampuan, keterampilan atau keahlian dan pengetahuan dari karyawan juga bertambah atau semakin meningkat. Pengembangan informal yang dimaksud yaitu berupa pembelajaran mandiri, kerja-sama dan diskusi. Selain itu dari pengembangan informal yang dilakukan oleh karyawan sendiri diharap juga mudah dalam mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.”¹²

Dari hasil wawancara tersebut dapat diketahui bahwa, strategi pengembangan kompetensi pada karyawan secara informal sangatlah penting dilakukan untuk menambah kemampuan, keterampilan atau keahlian dan pengetahuan pada karyawan sendiri yang nantinya berpengaruh terhadap pencapaian tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Seperti yang telah dikatakan ibu Yayuk Setyo Rahayu dan bapak sunaryo, strategi pengembangan sumber daya insani atau sumber daya manusia yang dilakukan oleh Bank Syariah Indonesia Madiun secara informal adalah dengan menerapkan strategi diskusi dengan tim atau rekan kerja, kerja-sama dan pembelajaran mandiri Strategi-strategi tersebut akan dipaparkan sebagai berikut:

¹¹ Yayuk Setiyo Rahayu, *Wawancara*, 23 Februari 2022.

¹² Sunaryo, *Wawancara*, 25 Februari 2022.

a. Diskusi

Diskusi adalah pertukaran pemikiran atau perundingan untuk mendapatkan suatu pemahaman mengenai masalah dengan solusi penyelesaiannya. Menurut ibu Yayuk Setyo Rahayu, beliau mengatakan sebagai berikut:

“Bank Syariah Indonesia Madiun dalam pengembangan secara informal juga menggunakan strategi diskusi ya, yang mana pada strategi diskusi ini bisa dilakukan dengan rekan kerja atau tim, biasanya saat breafing harian pun juga dimanfaatkan para karyawan untuk diskusi mengenai beberapa masalah atau kendala yang sedang dihadapi dengan penyelesaiannya. Selain menyelesaikan masalah, diskusi juga bertujuan untuk menambah pengetahuan atau wawasan pada karyawan sendiri mengingat latar belakang pendidikan atau kompetensi karyawan yang berbeda-beda. Maka dari itu pentingnya pengembangan melalui diskusi juga perlu dilakukan, sehingga karyawan juga faham secara teoritis dan teknis yang nantinya dapat diwujudkan dalam bentuk kerja karyawan sendiri.”¹³

Selain itu pendapat lain berasal dari bapak Sunaryo selaku kepala bagian Marketing atau Bisnis juga mengungkapkan:

“Untuk pengembangan karyawan Bank Syariah Indonesia Madiun secara informal juga melalui diskusi, dimana saat diskusi terjadi karyawan juga harus aktif untuk menjawab atau berpendapat sehingga dari keaktifan karyawan tersebut terjadi interaksi dengan sesama rekan kerja atau tim. Tetapi dari diskusi yang ada terlihat, beberapa karyawan aktif dan beberapa karyawan tidak aktif, dari

¹³ Yayuk Setiyo Rahayu, *Wawancara*, 23 Februari 2022.

hal tersebut berarti kompetensi karyawan sendiri juga berbeda-beda sehingga pengembangan secara informal melalui diskusi juga penting dilakukan sehingga karyawan yang ada tidak hanya paham mengenai teori saja tetapi juga dengan penerapannya.”¹⁴

Dari pendapat diatas maka peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa penerapan strategi pengembangan karyawan Bank Syariah Indonesia Madiun secara informal melalui diskusi yang dilakukan oleh Bank Syariah Indonesia Madiun adalah diskusi pada karyawan Bank Syariah Indonesia Madiun dilakukan dengan rekan kerja atau tim untuk memahami suatu masalah atau kendala yang dihadapi dan cara penyelesaiannya. Kompetensi karyawan yang berbeda-beda juga menjadi alasan kenapa strategi berupa diskusi tersebut dilakukan dengan harapan adanya diskusi tersebut karyawan tidak hanya faham secara teoritis tetap juga secara teknis penerapannya dalam bentuk kerja karyawan.

b. Kerja-Sama

Kerja-sama antar karyawan juga mempengaruhi produktivitas kerja karena rendahnya kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh tingkat kerja-sama karyawan. Menurut ibu Yayuk Setyo Rahayu beliau mengatakan sebagai berikut:

“Strategi pengembangan informal selanjutnya yaitu melalui kerja-sama. Karena kita berfikirnya harus berorientasi juga pada perusahaan, itu ya kita juga dituntut bahwa kita itu dalam satu

¹⁴ Sunaryo, *Wawancara*, 25 Februari 2022.

kantor tidak boleh berfikirnya hanya *job descnya* kita sendiri tetapi harus berfikirnya secara cabang atau bisa juga *one team, one family*, dan *one culture*, sebagai contoh *customer service* yang sudah selesai dengan pekerjaannya tetapi tidak memikirkan pekerjaan yang lain, sedangkan bagian *teller* keteteran, duitnya banyak nah itu yang tidak boleh, goalnya apa supaya di cabang ini cepet selesai dan cepet *end of day*, karena apa, karena yang menentukan kalau *teller* belum selesai brati nggak bisa proses akhir hari, namanya proses akhir hari kan melibatkan seluruh tenaga kerja harus *close*. Sebagai contoh lain jika ada nasabah yang ingin melihat kekurangan angsuran, nah itu kan juga lewat *marketing*, sedangkan jika *team marketing* pada keluar semua, nah nasabah tersebut nantinya bisa dibantu oleh *customer service*. Intinya dalam pencapaian suatu goal itu kerja-sama karyawan sangat diperlukan.”¹⁵

Selain itu pendapat lain berasal dari bapak Sunaryo selaku kepala bagian Marketing atau Bisnis juga mengungkapkan:

“Pada pengembangan secara informal Bank Syariah Indonesia Madiun juga menerapkan strategi kerja-sama tim. Mengingat kita itu *one team, one family*, dan *one culture*, dengan visi misi dan tujuan yang sama, dari hal tersebut itu dapat mendorong karyawan dalam bentuk kerja sama tim yang kuat dalam menuju atau meraih tujuan perusahaan. Tentunya kita juga harus membina karyawan agar hubungan antar karyawan terjalin dengan baik atau harmonis tanpa adanya pertengkaran atau perselisihan, karena dari hal kecil tersebut juga dapat memperkokoh kerja-sama tim yang kuat.”¹⁶

¹⁵ Yayuk Setiyo Rahayu, *Wawancara*, 22 Maret 2022.

¹⁶ Sunaryo, *Wawancara*, 25 Februari 2022.

Dari pendapat diatas maka peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa strategi pengembangan karyawan Bank Syariah Indonesia Madiun secara informal melalui kerja-sama tim yaitu dengan memotivasi dan mengingatkan karyawan bahwa tujuan perusahaan yang ingin dicapainya, karyawan tidak boleh egois hanya memikirkan *jobdescnya* atau beban kerjanya sendiri, karena demi terwujudnya tujuan perusahaan sendiri perlu adanya kerja-sama antar karyawan dalam bentuk tolong menolong. Upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kerja-sama karyawan pada Bank Syariah Indonesia Madiun adalah dengan memberikan dukungan atau motivasi bahwa karyawan itu *one team, one family, dan one culture* dengan visi misi yang dan tujuan yang sama, dengan begitu tujuan perusahaan dapat tercapai oleh karyawan.

c. Pembelajaran Mandiri

Pembelajaran mandiri atau individu juga merupakan strategi pengembangan secara informal yang dilakukan oleh Bank Syariah Indonesia Madiun. Menurut ibu Yayuk Setyo Rahayu beliau mengatakan sebagai berikut:

“Jadi secara informal pengembangan karyawan Bank Syariah Indonesia Madiun juga melalui pembelajaran mandiri atau individu. Dimana karyawan biasanya memiliki buku dengan literatur yang berkaitan dengan jabatannya sehingga karyawan sendiri bisa belajar sewaktu-waktu. Selain itu untuk karyawan yang tidak memiliki buku, perusahaan juga sudah menyiapkan aplikasi

elearning, jadi setiap karyawan memiliki aplikasi dan akun sendiri untuk bisa mengaksesnya setiap saat, perusahaan juga menambah fitur-fitur yang ada pada elearning seperti produk *knowledge*, prosedur dan ketentuan umum layanan pendanaan atau pembiayaan dan lain-lain, sehingga dari kemudahan akses yang ada, karyawan bisa belajar secara mandiri setiap saat dengan maksimal, selain dari kemudahan aksesnya elearning tersebut juga bertujuan agar individu bisa mengasah *soft skill* yang ia miliki setiap waktu demi pengembangan dirinya sendiri secara bertahap.”¹⁷

Selain itu pendapat lain berasal dari bapak Sunaryo selaku kepala bagian Marketing atau Bisnis juga mengungkapkan:

“Jadi, pengembangan karyawan Bank Syariah Indonesia Madiun secara informal juga menerapkan strategi pembelajaran mandiri, seperti pada umumnya, karyawan Bank Syariah Indonesia Madiun juga melakukan pembelajaran mandiri dengan berbagai cara, semisal contoh karyawan sering membaca buku terkait jabatan atau pekerjaan yang dia kerjakan selain itu perusahaan juga memiliki aplikasi untuk karyawan dimana karyawan bisa mengakses aplikasi tersebut untuk belajar setiap saat, dengan begitu kemampuan yang ada pada diri karyawan sendiri bertambah atau meningkat. Dari meningkatnya kemampuan yang ada pada diri karyawan diharapkan juga dapat meningkatnya produktivitas kerja yang ada.”¹⁸

Dari pendapat diatas maka peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa penerapan strategi pengembangan karyawan Bank Syariah Indonesia Madiun melalui pembelajaran mandiri atau individu adalah dalam pembelajaran mandiri atau individu, karyawan membaca buku atau literatur terkait jabatan atau pekerjaannya, selain itu perusahaan

¹⁷ Yayuk Setiyo Rahayu, *Wawancara*, 22 Maret 2022.

¹⁸ Sunaryo, *Wawancara*, 25 Februari 2022.

juga memfasilitasi karyawan dengan aplikasi atau elearning yang sewaktu-waktu bisa diakses untuk belajar dimana dalam elearning tersebut berisi mengenai produk *knowledge*, prosedur dan ketentuan umum layanan pendanaan atau pembiayaan dan lain-lain. Dengan kemudahan akses yang ada pengetahuan karyawan meningkat dengan harapan juga meningkatnya produktifitas kerja.



BAB IV

ANALISIS DATA

A. Analisis Strategi Pengembangan Kompetensi Sumber daya Insani Yang Sudah diterapkan Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Secara Formal

Setiap bank tentunya memiliki strategi pengembangan kompetensi sumber daya untuk meningkatkan produktivitas kerja mereka. Dengan menerapkan strategi pengembangan ini maka perusahaan atau bank dapat mengetahui sebuah cara atau metode apa yang dapat dilakukan untuk meningkatkan produktivitas kerja. Penerapan strategi pengembangan karyawan juga diharapkan dapat mengembangkan kompetensi karyawan sendiri tentunya dalam bidang perbankan syariah.

Menurut Malayu S.Hasibuan dalam bukunya, Karena kemajuan teknologi dan persaingan yang semakin ketat antara perusahaan yang ada, pengembangan karyawan saat ini dianggap sangat penting untuk tuntutan pekerjaan dan posisinya. Seluruh karyawan suatu perusahaan harus mampu bekerja secara efektif, efisien, kualitatif dan kuantitatif untuk meningkatkan pengaruhnya terhadap daya saing perusahaan. Pengembangan ditujukan untuk non-karier dan karir karyawan lama dan baru melalui pelatihan dan pendidikan. Pada umumnya pegawai baru hanya memiliki keterampilan teoritis di bangku kuliah, sehingga perlu dikembangkan dalam bentuk keterampilan nyata untuk menyelesaikan pekerjaan. Pengembangan secara formal adalah upaya untuk meningkatkan keterampilan teknis, konseptual, teoritis, dan moral pegawai

sesuai dengan kebutuhan dan jabatannya melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan umumnya ditujukan untuk meningkatkan keterampilan teoritis, konseptual dan moral karyawan. Sedangkan pelatihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan kerja karyawan atau teknis pelaksanaannya.¹

Data yang di dapat oleh peneliti selama di lapangan menunjukkan bahwa, Bank Syariah Indonesia Madiun sudah menerapkan strategi pengembangan sumber daya insani secara formal yakni:

1. Strategi pendidikan adalah program yang ditujukan untuk karyawan departemen manajemen, maka strategi pengembangan sumber daya manusia berbasis pendidikan hanya diterapkan untuk karyawan atau manajer terpilih. Pendidikan bagi karyawan dilakukan dua kali setahun atau melalui *Zoom Media*, dengan materi yang digunakan untuk setiap bagian berbeda. Materi-materi tersebut umumnya memiliki tujuan yang sama untuk mencapai tujuan yang direncanakan perusahaan
2. Strategi pelatihan karyawan Bank Syariah Indonesia Madiun dapat dibagi menjadi dua jenis. Salah satunya adalah melatih karyawan baru dan yang kedua melatih karyawan lama. Pelatihan pegawai Bank Syariah Indonesia Madiun juga mempengaruhi peningkatan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, atau keahlian tentunya pada bidang syariah.

Berdasarkan teori dan data diatas yang didapat melalui wawancara, maka menurut analisis peneliti, Bank Syariah Indonesia Madiun sudah menerapkan strategi pengembangan secara formal sesuai dengan teori Malayu S.Hasibuan.

¹ Hasibuan Malayu, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Bumi Aksara, 2017), 69.

Tetapi, pada penerapan strategi pendidikan kurang optimal dilakukan, sehingga hal ini membuat pengembangan pada karyawan melalui pendidikan sendiri kurang maksimal. Di lihat dari strategi pengembangan karyawan melalui pendidikan yang dilakukan pihak bank kurang maksimal karena dalam pelaksanaan pendidikan hanya dilakukan via *online* dengan media *Zoom* sehingga beberapa kendala dihadapi oleh beberapa peserta, walau begitu, pendidikan juga diikuti peserta dengan cukup baik. Seharusnya dalam program pendidikan diadakan secara *offline* agar hasil dari pengembangan melalui pendidikan nantinya lebih maksimal, mengingat pendidikan dilakukan pada masa pandemi maka dari itu, pendidikan dilakukan via *online* dengan media *Zoom* sudah cukup.

B. Analisis Strategi Pengembangan Kompetensi Sumber daya Insani Yang Sudah diterapkan Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Secara Informal

Bagi kebanyakan perusahaan, pengembangan karyawan dianggap mengeluarkan biaya yang cukup mahal, padahal kenyataannya tidak, masih banyak cara yang lebih efektif dan tidak terlalu membutuhkan biaya dalam pengembangan yang dilakukan. Menurut Malayu S. Hasibuan dalam bukunya menjelaskan bahwa dilakukannya pengembangan karyawan secara informal adalah karyawan berusaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya sendiri dengan mempelajari buku literatur yang berhubungan dengan jabatan atau pekerjaannya. Dengan kemauan yang keras dari karyawan sendiri

menunjukkan bahwa karyawan berkeinginan meningkatkan kemampuannya. Hal tersebut juga bermanfaat bagi perusahaan karena selain prestasi kerja karyawan meningkat, pada efisiensi dan produktivitas kerja juga meningkat.²

Dari data yang didapat oleh peneliti selama penelitian di lapangan menunjukkan bahwa Bank Syariah Indonesia Madiun sudah menerapkan strategi pengembangan sumber daya insani secara informal yakni:

1. Diskusi. Strategi pengembangan melalui diskusi pada karyawan Bank Syariah Indonesia Madiun dilakukan dengan tim atau rekan kerja dimana dalam diskusi tersebut bertujuan untuk memahami suatu masalah dengan solusi penyelesaiannya. Sehingga karyawan juga faham secara teori dan teknis yang diwujudkan dalam bentuk kerja karyawan yang menyebabkan meningkatnya produktivitas kerja, mengingat kompetensi karyawan berbeda-beda, maka pentingnya pengembangan secara informal karyawan Bank Syariah Indonesia Madiun melalui diskusi juga perlu dilakukan.
2. Kerja-sama. Strategi pengembangan melalui kerja-sama tim pada karyawan Bank Syariah Indonesia Madiun dilakukan dengan sikap tolong menolong atau saling membantu karena dalam berfikirnya bahwa karyawan merupakan satu tim dengan berorientasi pada perusahaan, tidak hanya beban kerja yang ia miliki saja, dari adanya kerja-sama antar karyawan tersebut maka pekerjaan atau tujuan-tujuan perusahaan juga cepat tercapai atau terpenuhi, dari hal tersebut juga berarti produktivitas

² Hasibuan Malayu, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Bumi Aksara, 2017), 72-73.

kerja karyawan juga meningkat, sehingga sikap kerja sama antar karyawan memang sangat diperlukan dan diwujudkan.

3. Pembelajaran Mandiri. Strategi pengembangan melalui pembelajaran mandiri atau individu pada karyawan Bank Syariah Indonesia Madiun dilakukan oleh karyawan sendiri, dimana karyawan mempelajari buku atau literatur secara mandiri terkait jabatan atau pekerjaan yang ditempatinya. Selain itu karyawan juga bisa mengakses aplikasi elearning yang disediakan perusahaan guna pembelajaran lebih lanjut dengan tujuan meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan atau keahlian yang nantinya berguna bagi dirinya sendiri dan mempengaruhi produktivitas kerja yang dimiliki karyawan.

Berdasarkan teori dan data diatas yang didapat melalui wawancara, maka menurut analisis peneliti, Bank Syariah Indonesia Madiun sudah menerapkan strategi pengembangan secara informal sesuai dengan teori Malayu S.Hasibuan. bahwa strategi pengembangan sumber daya insani secara informal bisa dilaksanakan melalui pembelajaran mandiri, sedangkan pada strategi pengembangan informal melalui diskusi dan kerja-sama merupakan temuan atau hal baru. Secara informal, strategi pengembangan karyawan sudah dilakukan pihak bank dengan maksimal karena dari hal tersebut, secara umum produktivitas kerja yang ada juga meningkat.

BAB V

KESIMPULAN

A. Kesimpulan

1. Strategi pengembangan kompetensi sumber daya insani karyawan secara formal yang sudah diterapkan Bank Syariah Indonesia Madiun dalam meningkatkan produktivitas kerja menggunakan strategi pendidikan dan pelatihan. Strategi ini sudah sesuai dengan strategi yang terdapat pada buku Malayu S.Hasibuan, tetapi masih terdapat strategi yang kurang optimal dilakukan yaitu strategi pendidikan, karena pada strategi pendidikan hanya dilakukan secara daring atau online dengan beberapa kendalanya yang terjadi sehingga hasil atau output dari pendidikan yang dilakukan juga kurang maksimal.
2. Strategi pengembangan kompetensi sumber daya insani karyawan secara informal yang sudah diterapkan Bank Syariah Indonesia Madiun dalam meningkatkan produktivitas kerja menggunakan strategi pembelajaran mandiri. Strategi ini sudah sesuai dengan strategi yang terdapat pada buku Malayu S.Hasibuan. Walau begitu terdapat strategi diskusi dan kerja-sama yang digunakan Bank Syariah Indonesia Madiun, sehingga hal tersebut merupakan temuan baru. Dari ketiga strategi pengembangan secara informal tersebut sudah dilaksanakan semaksimal mungkin dengan begitu dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan sendiri. Dengan produktivitas kerja karyawan yang meningkat, maka semakin mudah juga dalam mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

B. Saran

Dari kesimpulan yang telah dikemukakan di atas, penulis mencoba untuk memberi saran kepada Bank Syariah Indonesia Madiun, yaitu:

1. Bagi pihak Bank Syariah Indonesia Madiun, alangkah baiknya juga melakukan atau mengadakan pendidikan, sehingga pendidikan tidak hanya program atau jadwal yang diadakan dari kantor pusat saja, yang kemudian dari penerapan dan dampak yang dihasilkan lebih maksimal atau sesuai dengan yang diharapkan. Tentunya jika karyawan mengalami peningkatan semakin baik maka akan lebih mudah bagi Bank Syariah Indonesia Madiun untuk mencapai target atau tujuan-tujuan perusahaan. Selain itu mengingat pandemi juga mulai berakhir maka sebaiknya pendidikan juga dilakukan secara *offline* sehingga dari diterapkannya pendidikan secara *offline* nanti dapat meminimalisir kendala-kendala yang ada, yang kemudian dari minimnya kendala dapat lebih memaksimalkan hasil dari strategi pengembangan melalui pendidikan karyawan.
2. Bagi karyawan Bank Syariah Indonesia Madiun, hendaknya lebih meningkatkan atau memaksimalkan pengembangan pada diri sendiri atau pengembangan secara *informal* karena hal tersebut juga bertujuan untuk mengasah atau menambah pengetahuan keterampilan dan keahlian karyawan dengan penekanannya dalam bidang syariah, sehingga pengembangan tidak hanya berasal dari perusahaan saja.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Yusup. *Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi*. Sumatera Selatan: LD Media. 2021.
- Hamsani, Muhammad. *Organizational Citizenship Behavior di Bank Syariah*. Surabaya: Scopindo. 2020.
- Sri Rtina. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Katalog Dalam Terbitan 2015.
- Hasibuan Malayu. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Bumi Aksara. 2017.
- Seigan. *Pengembangan Sumber Daya Insani*. Jakarta: Gunung Agung. 1987.
- Harsuko Riniwati. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang; UB Press. 2016.
- Kartawan, Marlino Lina, Susanto Agus. *Manajemen Sumberdaya Insani*. Tasikmalaya: LPPM Universitas Siliwangi, 2018.
- Edy Sutrisno. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana. 2009.
- Slamet Riyanto, Aglis Andhita. *Metode Riset Penelitian Kuantitatif Penelitian di Bidang Manajemen, Teknik, Pendidikan dan Eksperimen*. Yogyakarta: Depublish. 2020.
- Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003.
- Sandu Siyoto, Ali Sodik. *Dasar Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: Literasi Media Publishing. 2015.
- Husein Umar. *Metode Riset Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama. 2003.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta. 2019.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung: Alfabeta. 2017.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta. 2018.
- Sugiyono. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta. 2016.
- Moleong. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya. 2017.

Jurnal

- Yostan A. Laboda. Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi, Bakat dan Ketahanan dalam Organisasi. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*. Volume 7. Nomor 1. 2019.
- Miftahuddin, Rahman Arif, Iwan Setiawan. Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Dakwah*. Volume. 3. Nomor. 2. 2018.
- Yutisa Tricahyani. Urgensi Sumber Daya Insani dalam Institusi Perbankan Syariah. *Jurnal Muslim Heritage*. Volume. 3. Nomor. 1. 2018.
- Intan Novi Fandini, Nyoman Ni Sunarini. Strategi Peningkatan Kompetensi Pegawai Bank Perkreditan Rakyat (BPR). *Jurnal Manajemen Bisnis*. Volume. 17. Nomor. 1. 2020.
- Kurniawati Rini. Model Pengembangan Kompetensi SDM Berbasis Islamic Values pada Lembaga Keuangan Mikro Syariah. *Journal Jurisprudence*. Volume. 7. Nomor. 2. 2017.
- Dwi Putra Yohan, A. Soebandi. Pengembangan Sumber Daya Manusia Sebagai Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*. Volume. 4. Nomor. 1.2019.
- Mustika, Apriani Indri. Analisis Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Study Kasus: PT. BTPN Tbk Kantor Cabang Jambi). *Journal Of Economics and Business*. Volume. 5. Nomor. 2. 2021.
- Akob. Analisis Etika Kerja Islam, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Empiris pada Karyawan Perbankan Syariah di Indonesia). *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*. Volume. 1. Nomor. 1. 2018.

Skripsi

Jalasena Putra. Analisis Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Bank BRI Cabang Binjai. *Skripsi*. Medan: Universitas Sumatera Utara. 2020.

Zehan Seimbiring Nusrat. Analisis Peningkatan Produktivitas Karyawan Melalui Kerjasama Tim dan Pelatihan pada PT. Bank Sumut Syariah Medan. *Skripsi*. Medan: Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan. 2019.

Fadila Haris. Penerapan Kompetensi Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Prestasi Kerja pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Kota Bengkulu. *Skripsi*. Bengkulu: IAIN Bengkulu. 2020.

Simanjutak Apriani. Analisis Kemampuan Kerja dan Pengalaman Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Dengan Kompetensi Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), TBK Kantor Cabang Medan Thamrin. *Skripsi*. Medan: Universitas Panca Budi Medan. 2019.

Yulita Rona Sumarni. Pengaruh Pelatihan Kerja dan Penempatan Pegawai Terhadap Produktivitas Kerja Pada Bank Syariah Sinarmas Cabang Jember. *Skripsi*. Jember: Universitas Jember. 2016.

Wawancara

Yayuk, *Wawancara*, 23 Februari 2022.

Sunaryo, *Wawancara*, 23 Februari 2022.