

**ANALISIS MANAJEMEN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA**

**DI BRI SYARIAH KCP NGAWI**

**SKRIPSI**



Oleh :

**LILIN FARIA ULFA**

**NIM. 210816057**

Pembimbing :

**RIDHO ROKAMAH, M.SI.**

**NIP. 197412111999032002**

**IAIN  
PONOROGO  
JURUSAN PERBANKAN SYARIAH**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**

**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO**

**2020**

## ABSTRAK

Ulfa, Lilin Faria. 2020. *Analisis Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia di BRI Syariah KCP Ngawi*. Skripsi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Program Studi Perbankan Syariah. Pembimbing Ridho Rokamah, M.SI.

**Kata Kunci:** Pelatihan, Rotasi Pekerjaan dan Pelatihan Jabatan.

SDM yang ada di BRI Syariah KCP Ngawi mayoritas diisi oleh lulusan sarjana bukan syaria'ah, BRI Syariah KCP Ngawi menempatkan *soft skill* dalam standar penilaian kelulusan bagi SDM yang ingin bekerja dalam lembaga BRI Syariah. Namun belakangan ini mengalami penurunan performa dibandingkan dengan bank konvensional. Untuk memenuhi tuntutan profesionalitas di BRI Syariah KCP Ngawi yang mayoritas diisi oleh lulusan sarjana bukan syaria'ah, BRI Syariah KCP Ngawi memberikan pendidikan privat tentang keilmuan syaria'ah dengan mengadakan pelatihan untuk mendidik dan menambah wawasan SDM tentang perbankan syariah, rotasi pekerjaan untuk meningkatkan semangat bekerja serta pelatihan jabatan untuk mengenalkan SDM tentang tanggung jawab yang jauh berbeda dengan posisi yang sebelumnya.

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis menggunakan metode penelitian *field research* karena peneliti dalam melakukan pencarian data serta pengumpulan datanya dilakukan di tempat terjadinya fenomena atau kasus terjadi. Peneliti menggunakan pendekatan kualitatif, karena penelitian ini menghasilkan data atau kata-kata tertulis maupun lisan dari orang-orang yang diwawancarai maupun diamati, lalu menarik kesimpulan berdasarkan pengamatan tersebut. Data yang menjadi sumber adalah BRI Syariah KCP Ngawi.

Hasil dari penelitian ini bahwa pola pelatihan SDM di BRI Syariah KCP Ngawi menggunakan metode di luar pekerjaan dengan dua teknik pelatihan yaitu presentasi dan simulasi serta metode di dalam pekerjaan, rotasi pekerjaan SDM yang ada BRI Syariah KCP Ngawi tidak ditempatkan dengan sahabatnya serta tidak dilakukan pertanyaan tentang kenyamanan SDM tersebut dalam menempati posisinya yang baru, sedangkan pelatihan jabatan SDM menggunakan beberapa tahapan dari sekian tahapan ada beberapa yang berbeda dimana pada BRI Syariah KCP Ngawi pelatihan jabatan hanya dilakukan satu sampai tiga bulan saja.

P O N O R O G O



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	Judul Proposal
1	Lilin Faria Ulfa	210816057	Perbankan Syariah	ANALISIS MANAJEMEN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DI BRI SYARIAH KCP NGAWI

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

Ponorogo, 13 Februari 2020

Mengetahui,  
Ketua Jurusan Perbankan Syariah

Agung Eko Purwana, SE., M.SI.  
NIP. 197109232000031002

Menyetujui,

Ridho Rokamah, M.SI.  
NIP. 197412111999032002



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

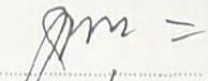


**LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI**

NASKAH SKRIPSI BERIKUT INI:

Judul : Analisis Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia di BRI  
Syariah KCP Ngawi  
Nama : Lilin Faria Ulfa  
NIM : 210816057  
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. H. Luthfi Hadi Aminuddin, M.Ag. (.....)  
NIP. 197207142000031005  
Penguji I :   
Unun Roudlotul Janah, M.Ag. (.....)  
NIP. 197507162005012004  
Penguji II :   
Ridho Rokamah, M.SI. (.....)  
NIP. 197412111999032002

Ponorogo, 13 Februari 2020

Mengesahkan,

Dekan FEBI IAIN Ponorogo



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

**SURAT PERSETUJUAN PUBLIKASI**

Yang Bertandatangan dibawah ini:

Nama : Lilin Faria Ulfa

NIM : 210816057

Jurusan : Perbankan Syariah

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam

Judul : **Analisis Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia di  
BRI Syariah KCP Ngawi**

Menyatakan bahwa naskah skripsi/tesis telah diperiksa dan disahkan oleh dosen pembimbing. Selanjutnya, saya bersedia naskah tersebut di publikasikan oleh perpustakaan IAIN Ponorogo yang dapat diakses di [etheses.iainponorogo.ac.id](http://etheses.iainponorogo.ac.id) adapun isi dari keseluruhan tulisan tersebut, sepenuhnya menjadi tanggung jawab dari penulis.

Demikian pernyataan saya untuk dipergunakan semestinya.

Ponorogo, 03 Maret 2020



**LILIN FARIA ULFA**

**NIM. 210816057**

## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Lilin Faria Ulfa  
NIM : 210816057  
Jurusan : Perbankan Syariah

Menyatakan bahwa skripsi yang berjudul:

ANALISIS MANAJEMEN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA  
DI BRI SYARIAH KCP NGAWI

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

Ponorogo, 13 Februari 2020

Pembuat Pernyataan,



Lilin Faria Ulfa  
NIM: 210816057

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Bank syariah pertama di Indonesia didirikan pada tahun 1992, hingga kini perkembangan bank syariah di Indonesia semakin menggemirakan. Saat ini Indonesia adalah negara dengan bank syariah terbanyak di dunia, bahkan menjadi satu-satunya negara yang memiliki banyak perusahaan bank syariah. Dari tahun 1992 sampai tahun 1998, bank syariah di Indonesia hanya ada satu yaitu Bank Muamalat.<sup>1</sup> Kemudian pada tahun-tahun berikutnya perbankan syariah mengalami perkembangan yang pesat, dilihat dari jumlah Bank Umum Syariah di Indonesia yang awalnya hanya Bank Muamalat kini menjadi 14 Bank Umum Syariah salah satunya BRI Syariah.

Pada tahun 2019, BRI Syariah yang telah mencapai usia ke-11 tahun tak pernah henti melakukan evaluasi diri demi kemajuan dan perkembangan untuk seluruh masyarakat Indonesia. Pertumbuhan yang berkelanjutan senantiasa menjadi harapan BRI Syariah dalam beraktivitas dan menapaki bisnis ke depan. BRI Syariah selalu berupaya menghadirkan produk dan layanan baru yang dapat menggugah nasabah akan solusi keuangan yang amanah. Sehingga secara langsung maupun tidak langsung, aktivitas yang dilakukan BRI Syariah sejalan dengan keinginan

---

<sup>1</sup> Findia Lody Reza, "Pengembangan Kualitas SDM pada Bank Syariah dalam Perspektif Syariah: Studi Kasus PT. BPRS Harta Insan Karimah Bekasi," *Maslahah*, 2 (2011), 58.

pemerintah dan otoritas keuangan terkait, yakni adanya peningkatan inklusi keuangan dan merata di seluruh khalayak.<sup>2</sup>

Menjelang pergantian tahun 2019, kinerja saham BRI Syariah terlihat mulai memasuki tren peningkatan seiring dengan pergerakan saham-saham di market. Namun dalam perkembangan terakhir, industri perbankan syariah ternyata mengalami penurunan performa dibanding perbankan konvensional. Misalnya, tercermin dari *non performing financing* yang relatif tinggi, ataupun pengukuran efisiensi yang lebih rendah dibanding industri perbankan konvensional.

Eksistensi bank syariah di Indonesia belum didukung oleh faktor-faktor pendukung yang memungkinkan untuk terus berkembang dan berjalan dengan baik. Ada beberapa faktor yang menjadi penghambat berkembangnya industri perbankan syariah di Indonesia, antara lain: fluktuasi, penurunan jumlah laba bersih, belum memadainya sumber daya manusia yang terdidik dan profesional, penurunan kinerja saham, manajemen sumber daya manusia dan pengembangan budaya serta jiwa wirausaha (*entrepreneurship*) bangsa kita yang masih lemah, permodalan (dana) yang relatif kecil dan terbatas, adanya ambivalensi antara konsep syariah pengelolaan bank syariah dengan operasionalisasi di lapangan, tingkat kepercayaan yang masih rendah dari umat Islam dan secara akademik belum terumuskan dengan sempurna untuk mengembangkan lembaga keuangan syariah dengan cara sistematis dan proporsional.

---

<sup>2</sup> Laporan Tahunan Perbankan Syariah, 2019, 1.



Kompleksitas persoalan tersebut menimbulkan dampak terhadap kepercayaan masyarakat tentang keberadaan bank syariah di antara lembaga keuangan konvensional.<sup>3</sup>

Perbankan syariah, jelas memiliki arti penting bagi pembangunan ekonomi berwawasan syariah terutama dalam memberikan solusi bagi pemberdayaan usaha kecil dan menengah serta menjadi inti kekuatan ekonomi yang berbasis kerakyatan dan sekaligus menjadi penyangga utama sistem perekonomian nasional. Hal ini menunjukkan peranan bank syariah sangat berarti bagi masyarakat karena ia merupakan suatu lembaga intermediasi yang mampu memecahkan permasalahan fundamental yang dihadapi oleh pengusaha kecil dan menengah khususnya di bidang permodalan. Bank syariah tidak hanya berfungsi dalam penyaluran modal tetapi juga berfungsi untuk menangani kegiatan sosial.

Memasuki era globalisasi yang dinilai sebagai era tanpa batas, ditandai dengan semakin luasnya SDM dari negara lain memasuki wilayah Indonesia dengan menawarkan keahliannya dan bila mana hal ini terus terjadi tanpa ada upaya untuk mengatasinya, niscaya bangsa-bangsa yang sedang berkembang seperti Indonesia ini tetap tertinggal tanpa memiliki peluang untuk maju, bahkan tidak mampu bersaing dengan bangsa lain yang telah maju lebih dahulu.

Upaya untuk meningkatkan kualitas pengembangan SDM terutama di lingkungan lembaga perekonomian Islam dan lembaga keuangan

---

<sup>3</sup> Aam Slamet Rusydiana, "Analisis Masalah Pengembangan Perbankan Syariah di Indonesia: Aplikasi Metode *Analytic Network Process*," *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 6 (2016), 238.

Syariah secara lebih baik, terarah dan terencana, sehingga lembaga dapat bersaing secara sehat dengan lembaga ekonomi lainnya.<sup>4</sup> Salah satu perbankan syariah yang hadir dan eksis di Indonesia adalah BRI Syariah. BRI Syariah hadir sebagai bank untuk menjawab keghairahan umat Islam di Indonesia yang ingin menerapkan prinsip-prinsip syariah dalam urusan perbankan.<sup>5</sup> Oleh karena itu karyawan menjadi aset yang sangat berharga dan benar-benar merupakan tulang punggung suatu organisasi. Setiap karyawan memiliki perannya tersendiri dalam berkontribusi terhadap keberhasilan ataupun kegagalan organisasinya. Tanpa karyawan dalam suatu organisasi, bahkan mesin terbaik dengan teknologi terbaru dan tercanggih pun tidak akan berfungsi. Maka dari itu, setiap individu yang berada didalam organisasi merupakan sumber daya penting yang harus dihargai, dipelihara serta dipertahankan.<sup>6</sup>

Pengembangan SDM dalam suatu organisasi sangat diperlukan sampai pada taraf tertentu sesuai dengan perkembangan organisasi. Apabila organisasi ingin berkembang seyogyanya diikuti oleh pengembangan SDM. Ini dapat dilaksanakan melalui metode-metode pengembangan yang berkesinambungan yaitu melalui pelatihan dimana pelatihan merupakan hal dasar yang harus diperhatikan dalam upaya untuk mengembangkan SDM yang berasal dari latar pendidikan umum, lalu diperlukan juga rotasi pekerjaan yang bertujuan untuk menciptakan

---

<sup>4</sup> Burhanuddin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia Di Lembaga Keuangan Syariah* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2015), vii.

<sup>5</sup> Kasmir, *Manajemen Perbankan* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003), 73.

<sup>6</sup> <https://ilmumanajemenindustri.com/pengertian-pengembangan-sdm-sumber-daya-manusia/>

semangat para karyawan dan menghindari rasa jenuh saat bekerja selama beberapa waktu terakhir di posisi yang sama, sehingga dengan melakukan rotasi pekerjaan diharapkan mampu meningkatkan kualitas kerja karyawan lalu metode selanjutnya diperlukan perhatian terhadap pelatihan kerja dimana bagi karyawan yang berprestasi tentu akan dipromosikan untuk pindah ke jabatan yang lebih tinggi daripada jabatan yang sebelumnya oleh karena itu perlu diperhatikan tentang pelatihan jabatan yang nantinya juga akan sangat berpengaruh bagi pengembangan kemampuan intelektual dan kepribadian.<sup>7</sup>

Berdasarkan data yang diperoleh bahwa calon tenaga kerja atau SDM bisa mendaftarkan diri menjadi karyawan di BRI Syariah dengan minimal Pendidikan D3 atau S1, tidak ada ketentuan yang mengharuskan calon karyawan berasal dari sarjana yang berbasis syariah, khususnya perbankan Syariah. Begitu juga di BRI Syariah KCP Ngawi dimana sumber daya manusianya mayoritas berasal dari sarjana umum, mereka lulus magang dan *training* berdasarkan posisi yang ditempati.<sup>8</sup> Namun realita yang ada menunjukkan bahwa masih banyak sumber daya manusia yang selama ini bekerja di institusi syariah tidak memiliki pengalaman akademis dalam *Islamic banking*. Tentu kondisi ini sangat mempengaruhi produktivitas dan profesionalisme perbankan syariah itu sendiri. Menurut Syafi'i Antonio, mayoritas sumber daya manusia yang berasal dari bankir profesional dengan latar belakang umum lalu dididik mengenai bank

---

149. <sup>7</sup> Abdus Salam, *Manajemen Insani Dalam Bisnis* (Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2014),

<sup>8</sup> Prasetya Agung, Wawancara, 06 September 2019

syariah dalam waktu singkat berakibat sisi penghayatan dan semangat kurang terasa, karena tidak mendalam sisi syariahnya, maka karyawan kesulitan dalam menjelaskan produk, sebab diperlukan kompetensi khusus. Sehingga saat ini hanya fokus pada produk murabahah, sementara produk lainnya, seperti ijarah, istishna, dan lainnya kurang berkembang.

Realitas yang terjadi saat ini menurut Faisal Basri yaitu maraknya sumber daya manusia dari konvensional dialihkan ke perbankan syariah, tentu saja ini mengakibatkan perbankan syariah kurang inovasi dan cenderung mengikuti pola-pola bank konvensional. Hal inilah yang menjadi permasalahan besar, yaitu mencetak sumber daya manusia yang mampu mengamalkan ekonomi syariah di semua aspek, karena sistem yang baik tidak mungkin dapat berjalan bila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang baik pula.<sup>9</sup>

Alasan penulis melakukan penelitian di BRI Syariah KCP Ngawi karena karyawan BRI Syariah KCP Ngawi berjumlah 12 SDM dan semuanya berasal dari profesional yang berlatar belakang pendidikan umum seperti lulusan jurusan sejarah, matematika, informatika, ekonomi, serta teknik mesin dan dididik mengenai syariah dalam waktu yang singkat yaitu kisaran tiga bulan yang berakibat sisi penghayatan dan semangat kurang terlihat dari cara memperkenalkan produk tidak detail dan salah dalam melakukan rekapan margin, serta mengalami kesulitan dalam menjelaskan produk maupun hal-hal yang berkaitan dengan perbankan

---

<sup>9</sup> Reza, *Pengembangan Kualitas SDM*, 59.

syariah. Maka dalam hal ini diperlukannya metode pengembangan SDM agar memahami tentang operasional syariah yang nanti akan memberikan pelayanan yang baik untuk nasabah. Maka dari itu penulis tertarik untuk melakukan penelitian terkait pola pelatihan, rotasi pekerjaan serta pelatihan jabatan dalam mengembangkan sumber daya manusia di BRI Syariah KCP Ngawi dan mengambil judul “Analisis Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia di BRI Syariah KCP Ngawi.”

#### **B. Rumusan Masalah**

Dari gambaran dan uraian di atas dapat peneliti kemukakan beberapa pokok permasalahan sehubungan dengan judul yang diajukan tersebut di atas antara lain:

1. Bagaimana pola pelatihan sumber daya manusia di BRI Syariah KCP Ngawi?
2. Bagaimana rotasi pekerjaan sumber daya manusia di BRI Syariah KCP Ngawi?
3. Bagaimana pelatihan jabatan sumber daya manusia di BRI Syariah KCP Ngawi?

#### **C. Tujuan Penelitian**

Setelah menentukan perumusan masalah dalam penelitian ini dengan pasti, maka tujuan dan kegunaan terhadap masalah tersebut di atas adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pola pelatihan sumber daya manusia di BRI Syariah KCP Ngawi.

2. Untuk mengetahui rotasi pekerjaan sumber daya manusia di BRI Syariah KCP Ngawi.
3. Untuk mengetahui pelatihan jabatan sumber daya manusia di BRI Syariah KCP Ngawi.

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

Diharapkan hasil penelitian ini nanti dapat memberikan kontribusi positif, baik secara teoritis maupun praktis.

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

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam perkembangan ilmu perbankan syariah, juga sebagai pengetahuan serta sumber bagi semua pihak yang ingin memahami dan mendalami ilmu ekonomi berbasis syariah, khususnya pada BRI Syariah KCP Ngawi tentang bagaimana pola pelatihan, rotasi pekerjaan dan pelatihan jabatan dalam mengembangkan sumber daya manusia sesuai dengan teori. Selain itu penelitian ini dapat dijadikan acuan bagi peneliti dalam pembahasan selanjutnya.

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

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan terhadap pengelolaan manajemen pengembangan sumber daya manusia baik itu Bank Umum Syariah, unit usaha Syariah serta BPRS, khususnya di BRI Syariah KCP Ngawi, sehingga bisa dijadikan referensi dalam

mengarahkan kegiatan ekonomi sesuai dengan tujuan syari'ah yaitu terciptanya kemaslahatan bersama.

#### **E. Sistematika Pembahasan**

Sistematika pembahasan bermaksud untuk memudahkan pembaca dalam menelaah isi kandungan yang ada didalamnya. Adapun sistematikanya sebagai berikut:

Bab I pendahuluan. Isi bab ini meliputi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika pembahasan. Dalam bab ini dipaparkan latar belakang masalah pemilihan judul tentang Analisis Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia di BRI Syariah KCP Ngawi. Agar pembaca memahami mengapa peneliti memilih judul ini, dipaparkan juga rumusan masalah agar jelas letak permasalahan yang diteliti. Dalam penelitian ini terdapat pula tujuan dan manfaat penelitian, supaya pembaca mengetahui apa tujuan dan manfaat penelitian ini.

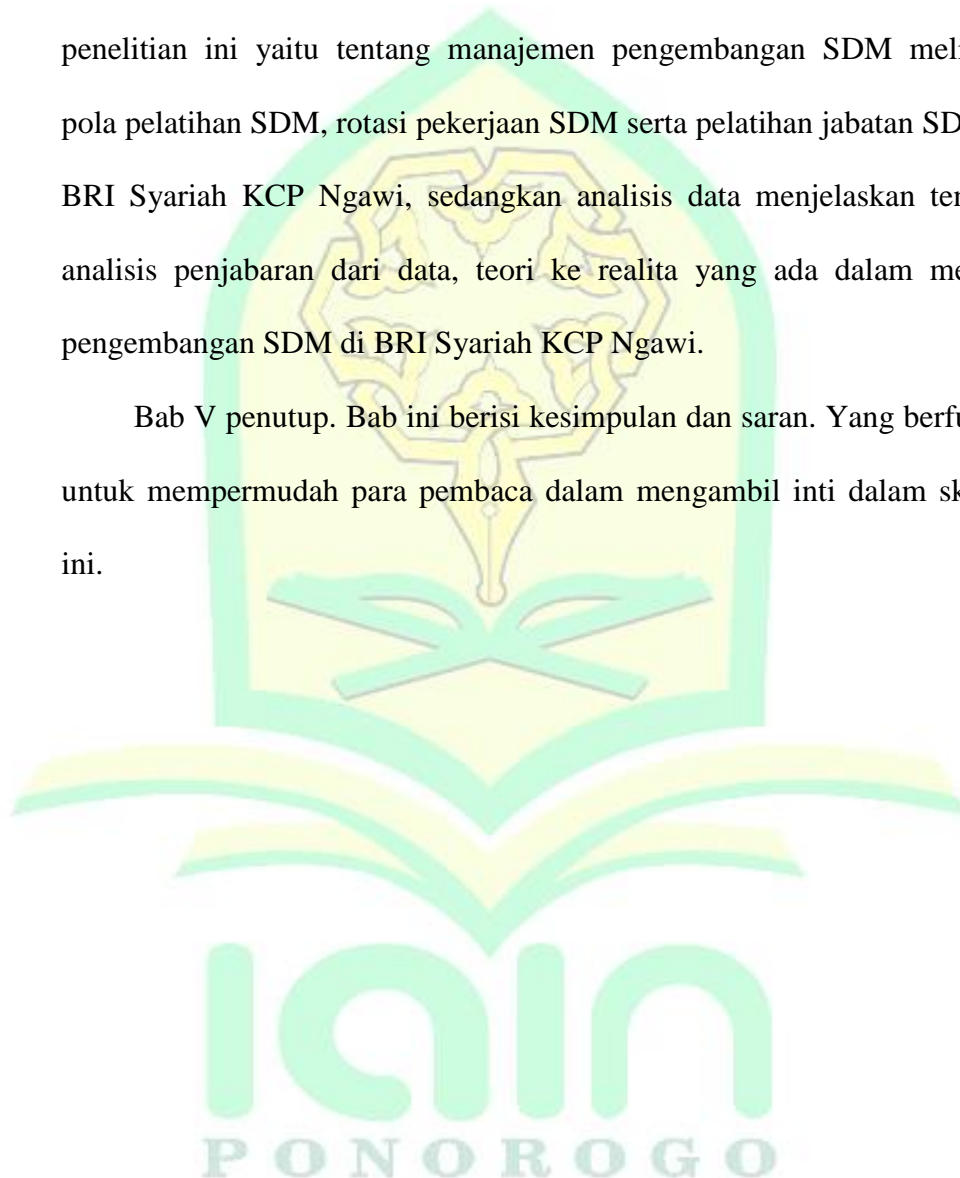
Bab II landasan teori, bab ini berfungsi untuk menguraikan dan menjelaskan tentang kajian teori yang digunakan untuk menganalisis dan menjelaskan data penelitian. Mulai dari teori manajemen sumber daya manusia dan teori manajemen pengembangan sumber daya manusia.

Bab III metode penelitian. Pada bab ini berisi tentang jenis dan pendekatan penelitian, lokasi/tempat penelitian (penelitian lapangan), data dan sumber data, teknik pengumpulan data, teknik pengolahan data, teknik

analisis data, dan teknik pengecekan keabsahan data yang ada di BRI Syariah KCP Ngawi.

Bab IV data dan analisis data. Data menjelaskan tentang apa saja informasi yang ada di BRI Syariah KCP Ngawi yang berkaitan dengan penelitian ini yaitu tentang manajemen pengembangan SDM meliputi: pola pelatihan SDM, rotasi pekerjaan SDM serta pelatihan jabatan SDM di BRI Syariah KCP Ngawi, sedangkan analisis data menjelaskan tentang analisis penjabaran dari data, teori ke realita yang ada dalam metode pengembangan SDM di BRI Syariah KCP Ngawi.

Bab V penutup. Bab ini berisi kesimpulan dan saran. Yang berfungsi untuk mempermudah para pembaca dalam mengambil inti dalam skripsi ini.





## BAB II

### MANAJEMEN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

#### A. Deskripsi Teori

Pengembangan SDM dalam suatu organisasi sangat diperlukan sampai pada taraf tertentu sesuai dengan perkembangan organisasi. Pengembangan merupakan proses untuk meningkatkan kemampuan SDM dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Dasar pengembangan SDM diperlukan dalam profesional sebagai kerangka acuan dalam pelaksanaan dan pengambilan keputusan. Metode pengembangan SDM dapat digunakan untuk mewujudkan tujuan dari organisasi tersebut.

#### 1. Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia

##### a. Pengertian MSDM

Pada saat ini manajemen sumber daya manusia mendapat perhatian yang besar dari setiap organisasi, baik organisasi yang besar ataupun kecil, organisasi publik atau swasta, organisasi sosial atau bisnis, semuanya berusaha membenahi diri melalui manajemen sumber daya manusianya.<sup>1</sup> SDM dilihat sebagai aset yang harus dikelola sesuai dengan kebutuhan perubahan lingkungan. Berbagai seminar, pelatihan, kursus-kursus, dan lokakarya diselenggarakan dalam rangka meningkatkan kualitas SDM. Hal ini dikarenakan peran penting SDM dalam menentukan

---

<sup>1</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2005), 1.

keberhasilan suatu organisasi. Manajemen merupakan ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.<sup>1</sup>

Manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai suatu proses serta upaya untuk merekrut, mengembangkan, memotivasi, serta mengevaluasi keseluruhan sumber daya manusia yang diperlukan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Manajemen sumber daya manusia ini merupakan proses yang berkelanjutan, sejalan dengan proses operasi perusahaan, maka perhatian terhadap sumber daya manusia ini memiliki tempat yang khusus dalam organisasi perusahaan.<sup>2</sup>

MSDM (*human resources management*) adalah suatu kegiatan pengelolaan yang meliputi pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa bagi manusia sebagai individu anggota organisasi atau perusahaan bisnis. Manajemen sumber daya manusia juga berkaitan dengan cara-cara mendesain sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan, dan hubungan ketenagakerjaan. Manajemen sumber daya manusia terdiri dari serangkaian kebijakan yang terintegrasi tentang hubungan

---

<sup>1</sup> Ibid.

<sup>2</sup> Abdus Salam, *Manajemen Insani dalam Bisnis* (Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2014), 55.

ketenagakerjaan yang memengaruhi orang-orang dan organisasi.<sup>3</sup>

Salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Sumber daya manusia dianggap semakin penting peranannya dalam pencapaian tujuan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang sumber daya manusia dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut dengan manajemen sumber daya manusia. Istilah “manajemen” mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana harusnya mengelola sumber daya manusia.<sup>4</sup>

Setelah menelaah beberapa pengertian tentang manajemen yang dikemukakan oleh para ahli di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen adalah kegiatan seseorang dalam mengatur organisasi, lembaga atau sekolah yang bersifat manusia maupun non manusia, sehingga tujuan organisasi, lembaga atau sekolah dapat tercapai secara efektif dan efisien.<sup>5</sup>

#### b. Fungsi MSDM

Fungsi MSDM sama dengan fungsi manajemen umum, yaitu:

##### 1) Fungsi Manajerial

a) Perencanaan (*Planning*)

b) Pengorganisasian (*Organizing*)

---

<sup>3</sup> Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Pustaka Setia, 2006), 22.

<sup>4</sup> Veitzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005), 17.

<sup>5</sup> *Ibid.*, 11.

- c) Pengarahan (*Directing*)
  - d) Pengendalian (*Controlling*)
- 2) Fungsi Operasional
- a) Pengadaan Sumber Daya Manusia (*recruitment*)
  - b) Pengembangan (*development*)
  - c) Kompensasi (*compensation*)
  - d) Pengintegrasian (*integration*)
  - e) Pemeliharaan (*maintenance*)
  - f) Pemutusan Hubungan Tenaga Kerja (*separation*).<sup>6</sup>
- 3) Pengadaan

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan juga mencakup beberapa hal di antaranya:<sup>7</sup>

- a) Analisis pekerjaan, yaitu aktivitas yang dilakukan untuk memperoleh informasi tentang suatu pekerjaan. Berdasarkan informasi tersebut akan diketahui uraian (*description*) dan syarat-syarat (*requirement*) yang harus dipenuhi untuk menyelesaikan suatu pekerjaan tertentu.
- b) Perencanaan SDM, yaitu kegiatan yang dilakukan untuk memperoleh jenis dan jumlah tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan organisasi. Perencanaan sumber daya manusia

<sup>6</sup> James A.F. Stoner, *Management* (New Jersey: Prentice Hall International Inc, 1970), 23.

<sup>7</sup> Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Penerbit Erlangga, 2012), 8.

merupakan proses secara sistematis untuk menyesuaikan kebutuhan-kebutuhan dengan ketersediaan sumber daya manusia baik yang bersumber dalam maupun luar organisasi diperkirakan pada suatu periode tertentu.<sup>8</sup>

- c) Rekrutmen, kegiatan ini dilakukan untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia dalam mengisi kekosongan-kekosongan pada posisi-posisi tertentu dalam organisasi.
- d) Seleksi SDM, kegiatan ini dilakukan untuk memperoleh kualitas tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan organisasi.
- e) Penempatan SDM, kegiatan ini sebagai penempatan tenaga kerja kerja sesuai dengan bakat dan kemampuannya.

#### 4) Pengembangan

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

#### 5) Kompensasi

Kompensasi<sup>9</sup> adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil di artikan sesuai

---

<sup>8</sup> Ibid.

<sup>9</sup> Ibid., 11.

dengan prestasi kerjanya, layak di artikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

#### 6) Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Pengintegrasian mencakup beberapa hal lain di antaranya:

- a) Motivasi kerja, merupakan dorongan kerja kepada karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya.
- b) Kepuasan kerja, merupakan cara karyawan untuk merasakan pekerjaannya.
- c) Kepemimpinan, kemampuan untuk memengaruhi individu dan kelompok untuk mencapai sasaran.

#### 7) Pemeliharaan

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik di lakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar pegawai dan pendidik serta pedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

#### 8) Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan lembaga Pendidikan dan norma-norma sosial.

#### 9) Pemberhentian

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini di sebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan lembaga pendidikan, kontrak kerja berakhir, pension dan sebab-sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh undang-undang No. 12 tahun 1964.<sup>10</sup>

Semua fungsi dalam manajemen tersebut akan dilaksanakan tergantung dengan kebutuhan, apakah akan dilakukan secara sederhana atau dengan tingkat kesulitan yang tinggi, dan dapat menggunakan hanya beberapa fungsi saja. Proses manajemen adalah interaksi dan saling keterkaitan antara beberapa fungsi manajemen yang digunakan. Dalam melakukan tugas manajerial, seseorang tidak terlepas dari kerjasama dengan orang lain dan dilakukan dengan *proses step by step of doing something*.

#### c. Tujuan MSDM

---

<sup>10</sup> Ibid.

Tujuan dari MSDM, antara lain:<sup>11</sup>

1) Tujuan kemasyarakatan (*societal objective*)

Setiap organisasi apapun tujuannya, harus mengingat akibat bagi kepentingan masyarakat umum, di samping itu aspek etika dan atau moral dari produk yang dihasilkan suatu organisasi.<sup>12</sup> Suatu organisasi yang berada di tengah-tengah masyarakat diharapkan membawa manfaat atau keuntungan bagi masyarakat. Oleh sebab itu, semua organisasi mempunyai tanggung jawab mengelola sumber daya manusianya agar tidak berdampak negatif terhadap masyarakat.

2) Tujuan organisasi (*organization objective*)

Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Departemen SDM dibentuk untuk membantu para manajer mewujudkan tujuan organisasi, serta meningkatkan efektivitas organisasional dengan cara:<sup>13</sup>

- a) Menyediakan tenaga kerja yang terlatih dan bermotivasi tinggi.
- b) Mendayagunakan tenaga kerja secara efisien dan efektif.
- c) Mengembangkan kualitas kerja dengan membuka kesempatan bagi terwujudnya aktualisasi diri karyawan.

---

<sup>11</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 2001), 118.

<sup>12</sup> Susilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: BPFE, 2000), 13.

<sup>13</sup> Ibid.



- d) Menyediakan kesempatan kerja yang sama, lingkungan kerja yang sehat dan aman, memberikan perlindungan terhadap hak-hak karyawan.
  - e) Mengadakan sosialisasi kebijakan sumber daya manusia kepada semua karyawan.
- d. Tujuan fungsional (*functional objective*)
- Secara fungsional manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen SDM pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Departemen SDM harus meningkatkan pengelolaan SDM dengan cara memberikan konsultasi yang baik dan dituntut untuk mampu menyediakan program-program rekrutmen dan pelatihan ketenagakerjaan.<sup>14</sup>
- e. Tujuan pribadi (*personal objective*)

Kepentingan personal atau individual dalam organisasi juga harus diperhatikan oleh setiap manajer, terutama sumber daya manusia, dan harus diarahkan dengan tujuan organisasi secara keseluruhan (*overall, organization objective*). Dengan demikian, tujuan personal atau individual setiap anggota organisasi harus diarahkan pula untuk tercapainya tujuan organisasi. Untuk itu, motivasi pemeliharaan maupun pengembangan individu-individu dalam organisasi perlu

---

<sup>14</sup> Burhanuddin, *Manajemen Sumber*, 36.

senantiasa diperhatikan dan dilaksanakan dengan baik. Hal ini merupakan tugas manajer sumber daya manusia untuk mengelola manusia seefektif mungkin, agar diperoleh suatu sumber daya manusia yang merasa puas dan memuaskan. Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen umum yang memfokuskan diri pada sumber daya manusia.<sup>15</sup>

## 2. Ruang Lingkup Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan SDM adalah penyiapan manusia atau karyawan untuk memikul tanggung jawab lebih tinggi dalam organisasi atau perusahaan. Pengembangan SDM erat kaitannya dengan peningkatan kemampuan intelektual yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik. Pengembangan SDM berpijak pada fakta bahwa setiap tenaga kerja membutuhkan pengetahuan, keahlian, dan keterampilan yang lebih baik. Pengembangan lebih terfokus pada kebutuhan jangka panjang dan hasilnya hanya dapat diukur dalam waktu jangka panjang. Pengembangan juga membantu para karyawan untuk mempersiapkan diri dalam menghadapi perubahan pekerjaan atau jabatan yang diakibatkan oleh adanya teknologi baru atau pasar produk baru.<sup>16</sup>

Pengembangan memiliki ruang lingkup yang lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan,

---

<sup>15</sup> Stoner, *Management*, 14.

<sup>16</sup> Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Pustaka Setia, 2006),

kemampuan, sikap, dan kepribadian. Dengan kata lain pengembangan lebih ditekankan pada peningkatan kemampuan untuk melakukan pekerjaan pada masa sekarang dan terutama pada masa yang akan datang, hal ini dilakukan melalui berbagai pendekatan yang terintegrasi dengan kegiatan lain untuk mengubah perilaku kerja.<sup>17</sup>

Adapun dalam melakukan pengembangan pada SDM dibutuhkan beberapa metode diantaranya:

a. Pelatihan

1) Pengertian Pelatihan

Pelatihan merupakan serangkaian aktivitas yang disusun secara terarah untuk meningkatkan keterampilan, pengalaman, keahlian, penambahan pengetahuan serta perubahan karakter.<sup>18</sup>

Sedangkan menurut John Whitmore, pelatihan membuka potensi seseorang untuk memaksimalkan kinerja mereka sendiri, membantu mereka untuk belajar bukan untuk mengajar.

Awalnya pelatihan muncul pada kalangan bisnis, namun belakangan penulis melihat bahwa pelatihan tidak hanya berlaku bagi pebisnis namun juga terbaik dilakukan bagi kalangan aparatur pemerintah yang terkait dengan pelayanan kepada masyarakat karena harapan para pemimpin tentunya mengharapkan para bawahan harus berani untuk memberikan

---

<sup>17</sup> Ni Luh Komang Sri Noviani dan Ni Luh Sari Widhiyani, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Motivasi dan Pelatihan Pada Kinerja Karyawan di Koperasi Pasar Srinadi Klungkung," *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 312 (2018), 2226.

<sup>18</sup> Yohanes Arianto Budi Nugroho, *Pelatihan dan Pengembangan SDM (Teori dan Aplikasi)*, (Jakarta: Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya, 2019), 3.

penjelasan tentang ketidaktahuan tentang penjabaran dari makna pelatihan itu sendiri.<sup>19</sup>

Di dalam operasionalnya pelatihan memerlukan partisipasi semua pihak pengelola pelatihan secara aktif dan inovatif, lebih-lebih manajer memerlukan bantuan dari beberapa pelaku pengelola pelatihan secara aktif dan memberikan pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya. Sebagai pengelola pelatihan dibutuhkan personil yang mampu merencanakan latihan dengan hasil kompetitif yaitu outputnya mampu bersaing dengan masyarakat artinya pelatihan tersebut bisa memenuhi kebutuhan masyarakat.<sup>20</sup>

Banyak perusahaan mengajarkan para manajer seni melatih. Manajer yang teliti seringkali menyimpan (berkas pengembangan) untuk diberikan kepada bawahan, memperlihatkan latihan yang telah diterima, keterampilan yang sudah diperoleh, dan seberapa banyak bawahan bekerja.<sup>21</sup>

## 2) Tujuan Pelatihan

Program yang diadakan oleh perusahaan memiliki banyak tujuan, diantaranya:

### a) Memperbaiki kinerja

Diharapkan setelah mengikuti pelatihan kinerja dan

<sup>19</sup> John Whitmore, *Coaching for Performance (Membangun Individu, Kinerja, dan Sasaran)* (Jakarta: PT. Bhuana Ilmu Populer, 2002), 9.

<sup>20</sup> Priyono dan Marnis, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2008), 102.

<sup>21</sup> Abdus, *Manajemen Insani*, 154.

produktivitas dari karyawan akan semakin meningkat dikarenakan peningkatan keterampilan dan pengetahuan.

b) Memutakhirkan keahlian para karyawan

Melalui pelatihan memastikan bahwa karyawan dapat secara efektif dalam menggunakan teknologi terbaru.

c) Mengurangi waktu belajar

Diharapkan dengan pelatihan akan mengurangi waktu belajar atau proses adaptasi dari karyawan baru maupun karyawan lama pada posisi yang baru.<sup>22</sup>

d) Memecahkan permasalahan operasional

Serangkaian pelatihan dalam berbagai bidang yang diberikan oleh perusahaan akan membantu karyawan dalam memecahkan masalah organisasional dan melaksanakan pekerjaan secara efektif.

e) Memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi

Pelatihan dan pengembangan dapat memainkan peran ganda dengan menyediakan aktivitas yang menghasilkan efektivitas organisasional yang lebih besar dan meningkatkan pertumbuhan pribadi bagi semua karyawan di dalam perusahaan.<sup>23</sup>

3) Metode pelatihan

Metode pelatihan tergantung dengan tujuan yang ingin

---

<sup>22</sup> Burhanuddin, *Manajemen Sumber*, 143.

<sup>23</sup> Ibid.

dicapai, jika tujuan berbeda maka metode yang digunakan berbeda juga. Metode-metode tersebut meliputi:<sup>24</sup>

a) Metode di Luar Pekerjaan (*off the job side*)

Pada metode ini peserta pelatihan yang mengikuti pelatihan keluar sementara dari pekerjaannya, mengikuti pendidikan dan pelatihan secara intensif. Metode ini terdiri dari dua teknik, yaitu:

(1) Teknik Presentasi

Suatu teknik untuk menyampaikan informasi yang bertujuan memperkenalkan pengetahuan, sikap dan keterampilan baru kepada peserta. Antara lain melalui ceramah dan teknik diskusi.

(2) Teknik Simulasi

Meniru perilaku tertentu sedemikian rupa sehingga peserta pendidikan dan pelatihan dapat merealisasikan seperti keadaan sebenarnya. Teknik ini umumnya digunakan agar melatih para manajer yang mungkin tidak boleh menggunakan metode *trial and error* untuk mempelajari pembuatan keputusan.

b) Metode di Dalam Pekerjaan

Pelatihan ini berbentuk penugasan pekerjaan baru

---

<sup>24</sup> Abdus, *Manajemen Insani*, 161.

yang dibimbing oleh karyawan senior.<sup>25</sup> Senior bertugas membimbing karyawan baru dan diharapkan mampu memberikan contoh pekerjaan yang baik dan memperlihatkan penanganan suatu pekerjaan yang jelas. *On the job training* ini dilakukan pada waktu jam kerja berlangsung, secara formal maupun informal.

#### b. Rotasi Pekerjaan

##### 1) Pengertian Rotasi Pekerjaan

Rotasi pekerjaan juga biasa disebut dengan pelatihan silang (*cross-train*). Bagi karyawan yang mendapatkan rotasi pekerjaan, agar mereka mendapatkan variasi kerja. Para pengajar memindahkan para peserta pelatihan dari tempat kerja satu ke lainnya. Setiap perpindahan biasanya didahului pemberian instruksi kerja.<sup>26</sup>

Jika maksud dari penyelenggaraan pelatihan adalah untuk menjamin kontinuitas kegiatan organisasi meskipun ada pegawai yang cuti atau berhenti, rotasi pekerjaan sebagai teknik pelatihan sering digunakan. Menggunakan teknik ini berarti para pegawai dilatih mengerjakan beraneka ragam tugas. Dengan prinsip partisipasi dan pengalihan kemampuan, para pegawai pada umumnya tidak menghadapi kesukaran untuk dialih tugaskan, baik secara permanen maupun sementara

---

<sup>25</sup> Ibid.

<sup>26</sup> Meldona dan Siswanto, *Perencanaan Tenaga Kerja Tinjauan Integratif* (Malang: UIN Maliki Press, 2012), 238.

waktu.<sup>27</sup>

Setiap perpindahan biasanya didahului pemberian instruksi kerja. Meliputi penggeseran manajer dari satu jabatan ke jabatan lain sehingga mereka dapat memperluas pengalaman dan membiasakan diri mereka sendiri dengan berbagai aspek dari operasi perusahaan.<sup>28</sup>

Rotasi pekerjaan dapat diartikan sebagai perubahan periodik karyawan dalam bekerja untuk menyelesaikan tugas-tugas yang berbeda dan beragam.<sup>29</sup> Pendapat serupa dijelaskan Lie<sup>30</sup> yang mengartikan rotasi pekerjaan adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan mengalami perubahan pada *Job Description* mereka.

## 2) Tahapan Rotasi pekerjaan

Tahapan Rotasi pekerjaan yang ditulis oleh Lie dalam artikelnya mengungkapkan bahwa terdapat beberapa tahapan dalam melakukan rotasi pekerjaan diantaranya yaitu:<sup>31</sup>

- a) Menanyakan kepada karyawan apakah mau untuk dipindahkan dari pekerjaan yang sekarang ke pekerjaan yang lainnya. Sehingga tidak ada rasa keterpaksaan dari karyawan dan tidak berakibat pada penurunan kinerja

<sup>27</sup> Sondang, *Manajemen*, 193.

<sup>28</sup> Abdus, *Manajemen Insani*, 153.

<sup>29</sup> Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi* (Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia, 2006), 25.

<sup>30</sup> <http://pandarion.wordpress.com/2009/03/15/rotasi-pekerjaan-job-rotation/>

<sup>31</sup> Ibid.



karyawan. Selain itu akan mendapat imbalan tambahan mungkin bisa diberikan bila karyawan bersedia dipindahkan atau dirotasi.

- b) Melakukan tes atau ujian seperti pada saat perekrutan awal karyawan. Hal ini perlu dilakukan agar rotasi pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan kepribadian dan kemampuan.
- c) Melakukan *training* atau pelatihan bila diperlukan sehingga karyawan dapat dengan mudah dan cepat beradaptasi dengan lingkungan dan pekerjaannya yang baru.<sup>32</sup>
- d) Memindahkan karyawan berkelompok dengan sahabat atau rekan kerja untuk meminimalisir stres kerja terutama bila karyawan yang dirotasi pada kelompok kerja yang memiliki budaya yang jauh berbeda.
- e) Melakukan pengawasan performa karyawan. Dengan mendokumentasikan kerja karyawan pada tempat kerja baru untuk mengetahui karyawan tersebut dapat beradaptasi dengan lingkungan barunya atau tidak.
- f) Menanyakan kembali pada karyawan apakah karyawan tersebut betah atau tidak pada pekerjaan barunya dan apakah karyawan ingin tetap pada pekerjaan barunya atau pindah kepekerjaan lamanya setelah beberapa bulan (misalkan: 3 bulan).

---

<sup>32</sup> Ibid.

### 3) Manfaat Rotasi Pekerjaan

Robbins<sup>33</sup> menjelaskan bahwa rotasi pekerjaan dapat berperan untuk mengurangi kebosanan/kejenuhan kerja karyawan serta mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan melalui penganekaragaman kegiatan karyawan. Rotasi pekerjaan mempunyai manfaat tidak langsung bagi organisasi yaitu karyawan dengan rentang keterampilan yang lebih luas memberi kesempatan manajemen dalam menjadwalkan kerja dengan fleksibel dengan menyesuaikan diri dengan perubahan dan mengisi kekosongan personalia.

Manfaat lainnya yaitu membantu manajer dalam menghadapi terjadinya ketidak hadiran dan perputaran karyawan, sehingga pada saat hal itu terjadi maka manajer dapat dengan cepat mengisi kekosongan posisi karena setiap karyawan dapat melakukan beberapa pekerjaan dengan ketrampilan yang telah dimiliki.

#### c. Pelatihan Jabatan

Latihan dalam jabatan (*in service training*)<sup>34</sup> yaitu latihan yang bertujuan untuk meningkatkan mutu, keahlian, kemampuan. Menurut William G. Scott dalam Human Relations in Management, menjelaskan bahwa *training in the behavioral sciences is an activeity of line and staff which he has its goal*

---

<sup>33</sup> Robbins, *Perilaku Organisasi*, 25.

<sup>34</sup> Priyono, *Manajemen Sumber*, 109.

*executive development to achieve greater individual job effectiveness, improved interpersonal relationship in the organization and enhanced executive adjustment to the context of the his total environment.* Maksudnya training merupakan kegiatan staf yang ada dalam lini aktivitas pekerjaan tujuannya adalah untuk mengembangkan tugas pemimpin dalam melaksanakan efektifitas pekerjaan yang lebih luas dan penyesuaian dalam lingkungan yang akan menduduki suatu jabatan.<sup>35</sup>

Pelatihan dalam jabatan pada dasarnya berarti penggunaan teknik dimana para peserta dilatih langsung di tempatnya bekerja. Sasarannya adalah meningkatkan kemampuan peserta latihan mengerjakan tugasnya yang sekarang. Yang bertindak sebagai pelatih bisa seorang pelatih formal, atasan langsung atau rekan kerja yang lebih senior dan lebih berpengalaman.<sup>36</sup>

Dalam praktek, pelatihan dalam jabatan berlangsung melalui empat tahap:

- 1) Peserta pelatihan memperoleh informasi tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dan hasil yang diharapkan, kesemuanya dikaitkan dengan relevansi pelatihan dengan peningkatan kemampuan peserta pelatihan yang bersangkutan.

---

<sup>35</sup> Ibid.

<sup>36</sup> Burhanuddin, *Manajemen Sumber*, 138.

- 2) Pelatih merekomendasikan cara yang baik melaksanakan pekerjaan tertentu untuk dicontoh oleh pegawai yang sedang dilatih.
- 3) Peserta pelatihan disuruh mempraktekkan cara yang baru saja didemonstrasikan oleh pelatih.
- 4) Pegawai yang menunjukkan kemampuan bekerja menurut cara yang telah dipelajarinya dipersilakan melakukan pekerjaannya tanpa supervise meskipun pelatih masih menyediakan diri untuk memberikan penjelasan tambahan atau untuk menjawab pertanyaan apabila diperlukan.<sup>37</sup>

## **B. Studi Penelitian Terdahulu**

Sejauh pengetahuan penulis sebelumnya sudah ada sejumlah karya yang membahas tentang pengembangan sumber daya manusia. Baik yang berbentuk buku, ataupun hasil-hasil penelitian lain yang dilakukan oleh peneliti terdahulu yang tentu saja dapat memberikan masukan dan arahan terhadap penelitian yang akan penulis paparkan diantaranya:

Penelitian oleh Ade Irfan Novyanto, “Analisis Mekanisme Penerimaan Sumber Daya Insani (SDI) di KSPPS BMT Marhamah Wonosobo”. Penelitian ini membahas tentang bagaimana mekanisme penerimaan sumber daya insani (pegawai) di KSPPS BMT Marhamah Wonosobo, serta bagaimana kualifikasi

---

<sup>37</sup> Ibid.

penerimaan sumber daya insani di KSPPS BMT Marhamah Wonosobo. Dimana hasil akhirnya Mekanisme penerimaan sumber daya insani di KSPPS Marhamah terdiri dari Sepuluh tahapan dimana pada setiap tes maupun wawancara pelamar dapat di tolak dan biasanya untuk mengetahui lolos atau tidak pelamar biasanya akan dihubungi melalui telepon maupun di website resmi. Serta *soft skill* menjadi prioritas untuk dalam merekut karyawan, hal ini dikarenakan ruang lingkup kerja di KSPPS Marhamah yang lebih dikedepankan yaitu kekeluargaan serta kerjasama dan berperilaku baik.<sup>38</sup>

Penelitian oleh Ahmad Aulia, “Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Insani Terhadap Peningkatan Etos Kerja Pegawai Bank Syariah Bukopin Cabang Melawai”. Penelitian ini membahas tentang bagaimana pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap etos kerja pegawai serta bagaimana cara meningkatkan etos kerja pegawai pada PT BRI Syariah Bukopin Cabang Melawai. Dimana hasil akhirnya terjadi hubungan positif antara pengembangan dan pelatihan dengan etos kerja, semakin meningkat pengembangan maka semakin naik etos kerja SDI.<sup>39</sup>

Penelitian oleh Muhammad Koharudin, “Analisis Peningkatan Manajemen Sumber Daya Insani Melalui Pelatihan dan

---

<sup>38</sup> Ade Irfan Novyanto, “Analisis Mekanisme Penerimaan Sumber Daya Insani (SDI) di KSPPS BMT Marhamah Wonosobo,” *Thesis* (Wonosobo: UIN Walisongo, 2017), 4.

<sup>39</sup> Ahmad Aulia, “Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Insani Terhadap Peningkatan Etos Kerja Pegawai Bank Syariah Bukopin Cabang Melawai,” *Skripsi* (Jakarta: UIN Syarif Hidayatullah, 2014), 4.

Pengembangan Karyawan di BPRS Jabal Nur Surabaya”. Penelitian ini membahas tentang bagaimana aplikasi pelatihan dan pengembangan karyawan di BPRS Jabal Nur serta bagaimana peranan dari program pelatihan dan pengembangan SDI. Dimana hasil akhirnya pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan karyawan di BPRS Jabal Nur menggunakan dua metode yaitu *on the job training* dan *off the job training*.<sup>40</sup>

Penelitian oleh Sari Rezeki Harahap, “Pengaruh Strategi Pengembangan Sumber Daya Insani Terhadap Peningkatan Kinerja dan Mutu Pelayanan Pada PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk Cabang Medan”. Penelitian ini membahas tentang bagaimana pengaruh strategi pengembangan SDI terhadap peningkatan kinerja dan mutu pelayanan pada PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk Cabang Medan, serta apakah ada hubungan timbal balik/korelasi antara peningkatan kinerja dan mutu pelayanan pada PT. Bank Muamalat, Tbk Cabang Medan. Dimana hasil akhirnya strategi pengembangan SDI mempengaruhi kualitas peserta, instruktur, materi dan fasilitas kinerja pada PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk Cabang Medan.<sup>41</sup>

Penelitian oleh Ferry Dwi Agustina, “Pengaruh Kepemimpinan

---

<sup>40</sup> Muhammad Hoharudin, “Analisis Peningkatan Manajemen Sumber Daya Insani Melalui Pelatihan dan Pengembangan Karyawan di BPRS Jabal Nur Surabaya,” *Skripsi* (Surabaya: UIN Sunan Ampel, 2014), 9.

<sup>41</sup> Sari Rezeki Harahap, “Pengaruh Strategi Pengembangan Sumber Daya Insani Terhadap Peningkatan Kinerja dan Mutu Pelayanan Pada PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk Cabang Medan,” *Tesis* (Medan: UIN Sumatera Utara, 2016), 28.

dan Pengembangan Sumber Daya Insani terhadap Peningkatan Etos Kerja Karyawan di PO Haryanto Kudus”. Penelitian ini membahas tentang pengaruh kepemimpinan, pengaruh pengembangan sumber daya insani serta keduanya terhadap etos kerja di PO Haryanto Kudus. Dimana hasil akhirnya kepemimpinan dan pengembangan sumber daya insani juga berpengaruh positif terhadap peningkatan etos kerja karyawan.<sup>42</sup>

Dari beberapa penelitian tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa dari beberapa kasus terkait sumber daya manusia ada banyak hal yang bisa dibahas dan dijabarkan dikarenakan SDM sendiri merupakan komponen pokok suatu perusahaan dimana SDM merupakan kunci kesuksesan dari sebuah lembaga ataupun perusahaan. Adapun disini peneliti berusaha untuk meneliti permasalahan yang berbeda dengan penelitian sebelumnya baik itu dari segi kajian maupun teori. Adapun penelitian ini mengungkap mengenai pola pelatihan, rotasi pekerjaan dan pelatihan jabatan sumber daya manusia di BRI Syariah KCP Ngawi. Karena mayoritas sumber daya manusia yang berasal dari bankir profesional dengan latar belakang umum lalu dididik mengenai bank syariah dalam waktu singkat berakibat sisi penghayatan dan semangat kurang terasa. Karena tidak mendalam sisi syariahnya yang mengakibatkan terhambatnya pengembangan sumber daya manusia di BRI Syariah

---

<sup>42</sup> Ferry Dwi Agustina, “Pengaruh Kepemimpinan dan Pengembangan Sumber Daya Insani terhadap Peningkatan Etos Kerja Karyawan di PO Haryanto Kudus,” *Skripsi* (Wonosobo: UIN Walisongo, 2018), 8.

KCP Ngawi.





## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Jenis dan Pendekatan Penelitian**

Jenis penelitian yang penulis gunakan adalah penelitian lapangan (*field research*) yaitu dengan cara mencari data secara langsung di BRI Syariah KCP Ngawi. Sedangkan pendekatan yang penulis gunakan ialah pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah dimana peneliti sebagai objek, peneliti sebagai instrumen kunci dan juga menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata yang tertulis atau lisan dari orang-orang atau perilaku yang diamati.<sup>1</sup> Dalam hal ini peneliti sebagai narasumber secara langsung di BRI Syariah KCP Ngawi untuk melakukan wawancara langsung kepada pihak bank sehingga dapat menghasilkan data-data yang peneliti inginkan baik berupa data lisan atau tertulis.

#### **B. Lokasi Penelitian**

Lokasi yang dijadikan objek penelitian ini berada di BRI Syariah KCP Ngawi, yang beralamat di jalan Sudirman, Kabupaten Ngawi. Peneliti memilih lokasi ini dikarenakan semua SDM disana yang berjumlah 12 orang berasal dari profesional non syariah dimana sebelumnya tidak pernah mengetahui tentang apa itu perbankan syariah. Oleh karena itu peneliti memutuskan untuk melakukan penelitian di BRI

---

<sup>1</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2015), 207.

Syariah KCP Ngawi untuk mengetahui lebih detail terkait pengembangan SDM yang ada di sana.

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

#### 1. Data

Data didefinisikan sebagai suatu atribut yang melekat pada suatu objek tertentu, berfungsi sebagai informasi yang dapat dipertanggungjawabkan, dan diperoleh melalui suatu metode/instrumen pengumpulan data.<sup>1</sup> Untuk mempermudah penelitian ini, penulis berupaya menggali data dari lapangan untuk mendapatkan informasi yang diinginkan, yaitu: data terkait pelatihan, rotasi pekerjaan serta pelatihan jabatan SDM di BRI Syariah KCP Ngawi.

#### 2. Sumber Data

Sumber data primer berasal dari data yang diperoleh secara langsung pada subjek sebagai sumber informasi.<sup>2</sup> Sumber data penelitian ini berupa hasil wawancara dan data yang diperoleh dari PINCAPEM, Manager Marketing, AOM dan karyawan di BRI Syariah KCP Ngawi.

### **D. Teknik pengumpulan data**

#### 1. Wawancara

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara

---

<sup>1</sup> Haris Herdiansyah, *Wawancara, Observasi, dan Focus Groups* (Jakarta: Rajawali Press, 2015), 11.

<sup>2</sup> Lexy J. Meleong, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT. Sigma, 1996), 28.

(*Interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan.<sup>3</sup> Senada dengan teori tersebut penulis menggunakan wawancara terstruktur dimana pertanyaan yang diberikan sudah tersusun sesuai dengan alur yang diinginkan.

Adapun wawancaranya dilakukan dengan perorangan informan bertujuan untuk mendapatkan data yang valid terkait penelitian yang ingin diteliti. Beberapa informan yang dipercaya diantaranya ialah PINCAPEM, Manager Marketing, AOM dan karyawan BRI Syariah KCP Ngawi.

## 2. Observasi

Observasi merupakan kegiatan yang di dalamnya peneliti langsung turun ke lapangan untuk mengamati perilaku dan aktivitas individu-individu di lokasi penelitian.<sup>4</sup> Senada dengan itu penulis mengajukan pertanyaan-pertanyaan pada responden kemudian mencatatnya. Dalam hal ini, penulis telah melakukan pengamatan di BRI Syariah KCP Ngawi yang diharapkan bisa mengetahui secara valid terkait manajemen pengembangan SDM yang ada di BRI Syariah KCP Ngawi.

## E. Teknik Pengolahan Data

Untuk memperoleh hasil penelitian yang baik dalam menyusun data menjadi suatu laporan penelitian, maka penulis menyusun data menjadi suatu laporan penelitian, maka penulis akan melakukan berbagai macam

---

<sup>3</sup> Ibid., 29.

<sup>4</sup> Achmad Fawaid, *Reserch Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixel*, terj. Crewel John W (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), 267.

teknik pengolahan data diantaranya:

1. *Editing*, yaitu kegiatan yang dilaksanakan setelah peneliti selesai menghimpun data di lapangan,<sup>5</sup> yaitu memeriksa kembali semua data yang diperoleh terutama dari segi kelengkapan, keterbacaan, kejelasan makna, keselarasan antara satu dengan yang lain, relevansi dan keseragaman satuan/kelompok kata.<sup>6</sup> Kegiatan ini menjadi penting karena kenyataan bahwa data yang terhimpun kadang belum memenuhi harapan peneliti. Ada diantaranya kurang atau terlewatkan, tumpang tindih, berlebihan, bahkan terlupakan. Oleh karena itu, keadaan tersebut harus diperbaiki melalui *editing*.
2. *Organizing*, yaitu menyusun dan mensistematiskan data-data yang diperoleh dalam kerangka paparan yang sudah direncanakan sebelumnya, kerangka tersebut dibuat berdasarkan dan relevan dengan sistematika pertanyaan-pertanyaan dalam perumusan masalah.<sup>7</sup>
3. Penemuan Hasil *Riset*, yaitu menemukan analisa lanjutan terhadap hasil pengorganisasian data dengan menggunakan kaidah, teori, dalil, dan lain-lain, sehingga diperoleh kesimpulan akhir yang jelas dan obyektif.<sup>8</sup>

## F. Teknik Analisis Data

---

<sup>5</sup> Etta Mamang Sangadji dan Sopiah, *Metodologi Penelitian: Pendekatan Praktis dalam Penelitian* (Yogyakarta: Andi Offset, 2010), 200.

<sup>6</sup> Aji Damanuri, *Metodologi Penelitian Mu'amalah* (Ponorogo: STAIN Ponorogo Press, 2010), 153.

<sup>7</sup> Sangadji, *Metodologi Penelitian*, 200.

<sup>8</sup> Singarimbun, Masri, dan Sofyan Effendi, *Metodologi Penelitian Survey* (Jakarta: LP3IES, 1981), 191.

Data yang telah berhasil dikumpulkan kemudian dianalisis secara kualitatif deskriptif, yaitu analisis yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati dengan metode yang telah ditentukan, dengan tujuan untuk membuat deskripsi mengenai objek penelitian secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat, serta fenomena yang diselidiki. Kemudian, data tersebut diolah dan dianalisis dengan pola pikir induktif, yaitu pola pikir yang berpijak pada fakta-fakta yang bersifat khusus untuk kemudian diteliti, dianalisis, dan disimpulkan sehingga mampu berlaku secara umum.

Fakta-fakta yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah mengenai bagaimana pola pelatihan SDM, bagaimana rotasi pekerjaan serta bagaimana pola pelatihan jabatan di BRI Syariah KCP Ngawi.

#### **G. Teknik Pengecekan Keabsahan Data**

Uji kredibilitas data atau kepercayaan terhadap data hasil penelitian kualitatif antara lain dilakukan dengan perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan dalam penelitian, triangulasi, dan diskusi dengan teman sejawat.<sup>9</sup> Dalam penelitian ini, uji kredibilitas data atau kepercayaan terhadap data hasil penelitian kualitatif dilakukan dengan:

##### **1. Perpanjangan Pengamatan**

Peneliti dalam penelitian kualitatif bertindak sebagai *human instrument* (instrumen kunci). Maka dalam melakukan penelitian,

---

<sup>9</sup> Ibid., 270.

peneliti terjun langsung ke lapangan sebagai pengamat. Dalam hal ini pengamatan tidak hanya dilakukan dalam waktu singkat, tetapi memerlukan perpanjangan pengamatan untuk meningkatkan kepercayaan atau kredibilitas data. Dengan perpanjangan pengamatan berarti peneliti kembali ke lapangan, melakukan pengamatan, wawancara lagi dengan sumber data yang pernah ditemui maupun yang baru. Dengan perpanjangan pengamatan, peneliti mengecek kembali apakah data yang telah diberikan selama ini merupakan data yang sudah benar atau tidak. Setelah melakukan perpanjangan pengamatan maka akan menambah fokus penelitian, sehingga memerlukan tambahan informasi baru lagi. Data yang pasti adalah data yang valid yang sesuai dengan apa yang terjadi.

## 2. Peningkatan Ketekunan

Meningkatkan ketekunan berarti melakukan pengamatan secara lebih cermat dan berkesinambungan, maka kepastian data dan urutan peristiwa akan dapat direkam secara pasti dan sistematis. Dengan meningkatkan ketekunan itu, maka peneliti dapat melakukan pengecekan kembali apakah data yang telah ditemukan itu salah atau tidak dan peneliti dapat memberikan deskripsi data yang akurat dan sistematis tentang apa yang diamati.

## 3. Triangulasi

Teknik triangulasi diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu. Terdapat triangulasi

sumber, triangulasi teknik pengumpulan data dan waktu.<sup>10</sup> Dalam penelitian ini digunakan teknik triangulasi dengan pemanfaatan sumber. teknik triangulasi sumber yaitu dengan cara mengecek data yang diperoleh melalui beberapa sumber. Data yang telah dianalisis oleh peneliti sehingga menghasilkan suatu kesimpulan.



---

<sup>10</sup> Ibid., 273.

## BAB IV

### ANALISIS MANAJEMEN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DI BRI SYARIAH KCP NGAWI

#### A. Data

##### 1. Profil BRI Syariah KCP Ngawi

###### a. Sejarah Singkat Berdirinya BRI Syariah KCP Ngawi

Berawal dari akuisisi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk., terhadap Bank Jasa Arta pada 19 Desember 2007 dan setelah mendapatkan izin dari Bank Indonesia pada 16 Oktober 2008 melalui suratnya o.10/67/KEP.GBI/DpG/2008, maka pada tanggal 17 November 2008 PT Bank BRI Syariah Tbk secara resmi beroperasi. Kemudian PT Bank BRI Syariah Tbk merubah kegiatan usaha yang semula beroperasi secara konvensional, kemudian diubah menjadi kegiatan perbankan berdasarkan prinsip syariah Islam.<sup>1</sup>

Dua tahun lebih PT Bank BRI Syariah Tbk hadir mempersembahkan sebuah bank ritel modern terkemuka dengan layanan finansial sesuai kebutuhan nasabah dengan jangkauan termudah untuk kehidupan lebih bermakna. Melayani nasabah dengan pelayanan prima (*service excellence*) dan menawarkan beragam produk yang sesuai harapan nasabah dengan prinsip syariah./63/KEP.GBI/DpG/2009 tanggal 15 Desember 2009. BRI

---

<sup>1</sup> Buku Laporan Tahunan, BRI Syariah KCP Ngawi, 2018.



Syariah hadir untuk menjawab keghairahan umat Islam di Indonesia yang ingin menerapkan prinsip-prinsip syariah dalam urusan dengan perbankan. Bank membidik segmen menengah ke bawah yang jumlah populasi umat Islamnya sangat besar dan potensial. Untuk semakin memperkuat citranya di mata seluruh pemangku kepentingan, pada tahun 2016 BRI Syariah kembali mencatatkan sejarah penting dalam perjalanannya.<sup>1</sup>

Proses *rebranding* logo dilakukan untuk menumbuhkan *brand equity* BRI Syariah semakin kuat seiring diraihnya predikat sebagai Bank syariah ketiga terbesar berdasarkan jumlah aset. Sebagai korporasi yang profesional, selain terus memperbaiki kinerja, Bank juga terus melakukan inovasi produk, program dan layanan sehingga mampu menjawab kepentingan seluruh pemangku kepentingan. Pada tahun 2017, sekadar gambaran, BRI Syariah meluncurkan produk baru Giro Faedah Mudharabah BRI Syariah iB. Sementara itu, untuk mewartakan semangat nasabah yang ingin membantu menghijaukan Indonesia, BRI Syariah melansir program BRIS Menanam.<sup>2</sup>

Bank BRI Syariah KCP Ngawi Sudirman merupakan BRI Syariah cabang pembantu dari Bank Syariah yang ada di Madiun. Bank ini didirikan sejak bulan Juli tahun 2013. Namun masih

---

<sup>1</sup> Ibid.

<sup>2</sup> Muh. Hasbi Komaruddin, Wawancara 04 September 2019

belum berfungsi secara operasional. Pada bulan September 2013, akhirnya BRI Syariah berfungsi secara operasional dan resmi berdiri sebagai lembaga keuangan syariah cabang pembantu di Ngawi. Kantor cabang pembantu ini beralamat di Jrubong, Jururejo, Kecamatan Ngawi, Kabupaten Ngawi, Jawa Timur. Kantor cabang yang berada di Ngawi ini memiliki karyawan berjumlah 12 orang termasuk pimpinan cabang pembantu. Pimpinan cabang pada tahun 2013 sampai 2017 adalah Bapak Gatot Wijanarko dan kemudian diganti dengan Bapak Muh. Hasbi Komaruddin yang masih dipercaya sebagai pemimpin cabang sampai sekarang (2020).

**b. Visi dan Misi BRI Syariah KCP Ngawi**

1) Visi

Menjadi bank ritel modern ketermuka dengan ragam pelayanan finansial sesuai kebutuhan nasabah dengan jangkauan termudah untuk kehidupan lebih bermakna.

2) Misi

a) Memahami keragaman individu dan mengakomodasikan beragam kebutuhan finansial nasabah.

b) Menyediakan produk dan layanan yang mengedepankan etika sesuai dengan prinsip-prinsip syariah.

c) Menyediakan akses ternyaman melalui berbagai sarana kapan pun dan dimana pun.

d) Memungkinkan setiap akses individu untuk meningkatkan kualitas hidup dan menghadirkan ketentraman pikiran.<sup>3</sup>

**c. Struktur Organisasi BRI Syariah KCP Ngawi**

PINCAPEM : Muh. Hasbi Komaruddin

Unit Head BRIS KCP Ngawi : Prasetya Agung W.

Account Officer Mikro :

- a. Yasin Pangaribuan
- b. Dani Yudha Prasetyo
- c. Toni Eko Wahyudi

BOS : Ria Pratiwi

Account Officer : Sigit Ariyanto

Teller : Diyan Rara P.

Customer Service : Ariska Yuly Ansari

PKSS :

- a. Imam Mustofa
- b. Cicik Suhartono
- c. Zainal Arifin.<sup>4</sup>

**2. Pola Pelatihan SDM di BRI Syariah KCP Ngawi**

Pelatihan merupakan suatu usaha mengurangi atau menghilangkan terjadinya kesenjangan antara kemampuan karyawan dengan yang dikehendaki organisasi. Usaha tersebut dilakukan untuk

---

<sup>3</sup> Ibid.

<sup>4</sup> Ibid.

meningkatkan kemampuan kerja karyawan dengan cara menambah wawasan, keterampilan serta mengubah sikap.<sup>5</sup> Proses melengkapi karyawan dengan keterampilan khusus atau mencapai kemampuan tertentu untuk membantu dalam tujuan organisasi. Pelatihan itu sendiri mempunyai kegunaan untuk karier jangka panjang karyawan, membantu menghadapi tanggung jawab yang lebih besar di waktu yang akan datang.

Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan suatu usaha mengurangi atau menghilangkan terjadinya kesenjangan antara kemampuan karyawan dengan yang dikehendaki organisasi.

Dalam pelatihan tentu memiliki tujuan kenapa dilakukannya pelatihan tersebut, menurut Muh. Hasbi Komaruddin tujuan diadakannya pelatihan di BRI Syariah KCP Ngawi yaitu:

“Tujuan diadakannya pelatihan SDM itu ya tentunya untuk menciptakan SDM yang berkualitas lalu memperbaiki kemampuan kinerjanya apalagi yang baru bergabung harus beradaptasi dengan lingkungan baru, masih banyak ditemukan kesalahan saat bekerja dengan pelatihan ini diharapkan bisa membentuk mental yang kuat untuk berhadapan dengan karakter nasabah yang beraneka ragam yang jikalau ada masalah seperti nasabah yang sulit membayar cicilan mampu mengatasinya dengan baik.”<sup>6</sup>

Dari data diatas dapat disimpulkan bahwa tujuan dari pelatihan yang dilakukan di BRI Syariah KCP Ngawi diantaranya: mampu menciptakan SDM yang berkualitas, memperbaiki kinerja SDM, mampu meningkatkan kemampuan, keterampilan, perubahan tingkah

---

<sup>5</sup> Ria Pratiwi, Wawancara, 06 September 2019

<sup>6</sup> Muh. Hasbi Komaruddin, Wawancara, 04 September 2019

laku dan dapat memperbaiki kinerja SDM, memutakhirkan keahlian para karyawan, dapat mengurangi waktu belajar, mampu memecahkan permasalahan operasional serta mampu memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi.

Dari hasil wawancara yang diperoleh, menurut Yasin Pangaribuan bahwa metode pelatihan yang ada di BRI Syariah KCP Ngawi yaitu:

“Metode pelatihan yang diterapkan di BRI Syariah KCP Ngawi itu ya dengan memberikan contoh cara kerja yang baik kepada peserta pelatihan menunjukkan apa saja yang harus di kuasai, jika ditemukan kendala misalnya CS kesulitan dalam menjelaskan produk, kita akan berdiskusi untuk menemukan jalan keluarnya ya kira-kira seperti itu saja mbak. Sama mereka itu pas jam kerja akan di damping senior jadi jika ada yang tidak dimengerti bisa langsung dibimbing.”<sup>7</sup>

Dari data diatas dapat disimpulkan bahwa pelatihan di BRI Syariah KCP Ngawi ada beberapa metode di mana senior akan membantu karyawan baru dalam mengatasi kendala dengan mengadakan diskusi, dan di dalam pekerjaan karyawan baru dibimbing langsung oleh senior diwaktu jam kerja.

Dalam pelaksanaan pelatihan informal SDM di BRI Syariah KCP Ngawi memakan waktu dua minggu sampai tiga bulan, dengan pemberian pelatihan dari senior dan manajer. Peran seniorlah yang paling banyak dalam memberikan materi misalnya mengajari cara menghitung margin, sedangkan manajer hanya membenahi dan menambahi apa yang kurang dalam pelatihan tersebut. Adapun lama

---

<sup>7</sup> Yasin Pangaribuan, Wawancara, 05 September 2019

pelatihan formal yang diadakan oleh kantor cabang untuk melatih SDM sekitar tiga bulan, untuk materi pelatihannya misal CS yaitu terkait *product knowledge*, pelayanan *customer*, mengatasi masalah customer dll, adapun pelatihannya bernama sahri.

Menurut Ria Pratiwi<sup>8</sup> rahasia keberhasilan dari organisasi yang paling efektif banyak tergantung kepada penerapan latihan bagi tenaga kerja dalam organisasi tersebut. Manajemen yang efektif melihat latihan atau pendidikan sebagai investasi jangka panjang pada sumber daya manusia. Dengan latihan atau pendidikan diartikan sebagai kegiatan perusahaan yang didesain untuk memperbaiki atau meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan mengubah sikap pegawai sesuai dengan kebutuhan perusahaan sehingga pegawai yang bersangkutan lebih maju dalam melaksanakan tugas tertentu. Latihan lebih bersifat praktis, sedang pendidikan lebih bersifat teoritis.

### **3. Rotasi Pekerjaan SDM di BRI Syariah KCP Ngawi**

Rotasi pekerjaan ada di setiap lembaga sebagai konsekuensi kerja dimana perputaran karyawan ini bertujuan agar bisa berkembang menjadi lebih baik lagi bagi SDM maupun perusahaan. Dalam dunia perbankan hampir keseluruhan menggunakan rotasi pekerjaan sebagai

---

<sup>8</sup> Ria Pratiwi, Wawancara, 06 September 2019

evaluasi dan peningkatan mutu karyawan, BRI Syariah KCP Ngawi juga menerapkan rotasi pekerjaan pada para karyawannya.<sup>9</sup>

Dari hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa rotasi pekerjaan merupakan hal yang pasti ada di setiap organisasi. Hal ini bertujuan sebagai evaluasi dan peningkatan mutu karyawan. Menurut Ria Pratiwi:<sup>10</sup> Sering kali karyawan dalam suatu perusahaan atau organisasi mengalami fluktuasi. Terlebih lagi jika karyawan melakukan rutinitas yang cukup padat dan monoton dalam keseharian mereka, sehingga hal tersebut menimbulkan kepenatan, kebosanan, dan bahkan kejenuhan kerja. Misalnya teller yang ada di BRI Syariah KCP Ngawi tentunya setelah lama menempati posisi itu dalam angannya pasti memiliki rasa ingin pindah pekerjaan ke posisi CS karena merasa pengalamannya di teller sudah cukup dan ingin merasakan suasana dan pengalaman yang baru.

Salah satu alternatif dalam kondisi seperti ini yaitu dengan melakukan rotasi pekerjaan. Rotasi pekerjaan akan memberikan dampak positif bagi karyawan karena dengan adanya perputaran pekerjaan tersebut akan menghindarkan rasa jenuh, bosan bahkan sampai mengalami stres terhadap pekerjaan yang dilaksanakan. Namun bagi karyawan yang sudah merasa mapan dengan posisi sekarang dalam pekerjaannya maka akan protes dengan adanya rotasi

---

<sup>9</sup> Ibid.

<sup>10</sup> Ria Pratiwi, Wawancara, 06 September 2019

pekerjaan tersebut. Karena itu kebijakan seperti itu harus didasarkan pada data dan informasi akurat mengenai kinerja individu, pengalaman kerja di unit, keterlibatan pelatihan, dan perilaku karyawan.

Dari hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa dengan adanya rotasi pekerjaan yang cukup baik maka akan menciptakan kepuasan kerja bagi SDM dalam organisasi sehingga lebih bergairah dalam melaksanakan aktivitas pekerjaan yang dilakukan sehari-hari, dapat berkembang dan berjalan dengan baik. Selain itu dengan adanya rotasi pekerjaan akan meningkatkan kemampuan dan keahlian bagi SDM untuk dapat berkarya dengan lebih baik lagi. SDM yang mengalami stres di tempat kerja maka akan berpengaruh terhadap kegiatan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Adapun tahapan rotasi pekerjaan yang diterapkan oleh BRI Syariah KCP Ngawi menurut Ria Pratiwi bahwa terdapat beberapa tahapan dalam melakukan rotasi pekerjaan diantaranya:

“Karyawan ditanya mau untuk dirotasi apa nggak jadi biar gak ada rasa keterpaksaan dan nggak membuat penurunan kinerja karyawan terus ya dilakukan tes lagi kalo lulus ya bakal ngelakuin *training* lagi, memantau kinerja karyawan untuk mengetahui perkembangannya gimana ya gitu aja mbak.”<sup>11</sup>

Dari hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa tahapan dalam melakukan rotasi pekerjaan diantaranya: menanyakan kepada karyawan apakah karyawan mau untuk dirotasi dari pekerjaan yang sekarang kepekerjaan yang lainnya. Sehingga

---

<sup>11</sup> Ibid.



tidak ada rasa keterpaksaan dari karyawan dan tidak berakibat pada penurunan kinerja karyawan, melakukan tes atau ujian seperti pada saat perekrutan awal karyawan, melakukan *training* atau pelatihan serta melakukan pengawasan performa karyawan.

#### **4. Pelatihan Jabatan SDM di BRI Syariah KCP Ngawi**

Pelatihan jabatan merupakan hal yang penting dalam proses awal kenaikan jabatan atau perpindahan jabatan. Pelatihan jabatan dilakukan dengan tujuan untuk pengenalan bagi para SDM yang akan dipindah bagian ke posisi yang berbeda dari jabatan sebelumnya.<sup>12</sup> Karyawan yang baru dipindah posisikan akan mendapatkan bimbingan informal dari para senior, misalnya pada saat jam kerja karyawan yang baru naik jabatan akan didampingi oleh senior dan diberikan arahan terkait hal-hal yang harus dikerjakan. Hal seperti ini diharapkan bisa memberikan kesempatan bagi para peserta pelatihan untuk bisa memahami pekerjaan yang akan ditanggungnya dimasa depan dan bisa meniru performa senior dalam bekerja.

SDM yang baru dipindah posisikan ke jabatan yang baru tentunya merupakan karyawan yang berprestasi, oleh karenanya karyawan akan dilatih dengan sebaik-baiknya agar layak dan sesuai dengan yang diharapkan perusahaan. Karyawan yang baru dipindah jabatan akan mendapatkan pelatihan formal dari kantor pusat. Sebelum waktu itu tiba SDM tersebut akan terus dilatih oleh senior ditempatnya

---

<sup>12</sup> Ria Pratiwi, Wawancara, 06 September 2019

bekerja.

Sebuah pelatihan tentunya memiliki tujuan yang ingin dicapai oleh instansi tersebut. Tujuan dari BRI Syariah KCP Ngawi mengadakan pelatihan jabatan menurut Ria Pratiwi:<sup>13</sup> tujuan yang ingin di capai yaitu agar dengan adanya pelatihan ini bisa meningkatkan kemampuan untuk melakukan pekerjaan pada masa yang akan datang.

Dalam wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa tujuan BRI Syariah KCP Ngawi mengadakan pelatihan jabatan agar karyawan bisa meningkatkan kemampuan kerja serta bisa mengerjakan pekerjaan dan tanggung jawabnya dengan baik dan sesuai dengan keinginan perusahaan. Apalagi semakin tinggi jabatan seseorang maka akan semakin tinggi pula beban yang akan di terima.

Metode yang digunakan BRI Syariah KCP Ngawi dalam melakukan pelatihan jabatan bagi para SDM menurut Ria Pratiwi:<sup>14</sup> metode materi lalu dilanjutkan dengan praktek langsung dan dilakukan serta belajar aktif, karyawan harus inisiatif mencatat sendiri materi yang diberikan seniornya saat sedang menjelaskan hal-hal yang dianggap penting atau perlu dipelajari lagi secara individu.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa metode pelatihan jabatan yang digunakan di BRI Syariah KCP Ngawi

---

<sup>13</sup> Ibid.

<sup>14</sup> Ibid.

yaitu dengan melakukan pemberian materi dan praktek secara langsung dan dilanjut dengan belajar aktif. Karyawan dituntut aktif dengan mencatat sendiri hal-hal yang sekiranya penting atau perlu dipelajari ulang, dengan begitu akan tercipta SDM yang berkualitas dan cepat tanggap untuk menghadapi semua kemungkinan yang akan terjadi dimasa yang akan mendatang.

Menurut Ria Pratiwi<sup>15</sup> dalam melakukan pelatihan jabatan di BRI Syariah KCP Ngawi selain senior yang memberikan materi ada juga manajer yang membantu memberikan arahan dalam serangkaian tersebut.

Dari hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa pemberian materi untuk karyawan yang baru dipindah posisikan dibimbing langsung oleh senior yang ahli dibidangnya dan memberi materi tentang hal apa saja yang harus dikuasai di bidang tersebut. Selain senior ada manajer yang turut membantu dalam proses pelatihan jabatan untuk karyawan baru yaitu dengan memberikan arahan dan membenarkan kesalahan-kesalahan yang mungkin terjadi saat sedang melakukan praktek.

Menurut Ria Pratiwi<sup>16</sup> dalam prakteknya, pelatihan dalam jabatan berlangsung melalui empat tahap:

---

<sup>15</sup> Ibid.

<sup>16</sup> Ibid.

- a. Peserta pelatihan mendapat informasi tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dan hasil yang diharapkan.
- b. Senior memberi contoh kinerja yang baik kepada pegawai yang sedang dilatih.
- c. Peserta pelatihan diminta memperagakan ulang cara yang baru saja dicontohkan oleh senior.
- d. Peserta pelatihan yang menunjukkan kinerja dengan baik diperbolehkan untuk bekerja secara mandiri, akan tetapi jika sewaktu-waktu dibutuhkan senior akan siap untuk membantu.

Dari hasil wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa tahapan pelatihan jabatan di BRI Syariah KCP Ngawi ada empat tahapan yaitu peserta pelatihan mendapat informasi tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dan hasil yang diharapkan, senior memberi contoh kinerja yang baik, peserta pelatihan diminta memperagakan ulang cara yang baru saja dicontohkan oleh senior untuk mengetahui perkembangan yang sudah dimiliki oleh karyawan tersebut, peserta pelatihan yang menunjukkan kinerja dengan baik diperbolehkan untuk bekerja secara mandiri, bertujuan untuk menanankan kepribadian yang mandiri dan mau berusaha.

## **B. Analisis**

### **1. Analisis Pola Pelatihan SDM di BRI Syariah KCP Ngawi**

Berawal dari pengertian bahwa pelatihan menurut Yohanes Arianto Budi Nugroho<sup>17</sup> Pelatihan merupakan serangkaian aktivitas yang disusun secara terarah untuk meningkatkan keterampilan, pengalaman, keahlian, penambahan pengetahuan serta perubahan karakter.

Sama halnya dengan pendapat Ria Pratiwi<sup>18</sup> selaku AOM di BRI Syariah KCP Ngawi bahwa pelatihan merupakan suatu usaha mengurangi atau menghilangkan terjadinya kesenjangan antara kemampuan karyawan dengan yang dikehendaki organisasi. Usaha tersebut dilakukan untuk meningkatkan kemampuan kerja karyawan dengan cara menambah wawasan, keterampilan serta mengubah sikap.

Berdasarkan teori dan data diatas bisa dianalisis bahwa definisi dari pelatihan berdasar teori dan data yang diperoleh memiliki kemiripan secara umum dimana pelatihan dianggap sebagai serangkaian aktifitas yang disusun untuk meningkatkan keterampilan, ataupun kemampuan kerja karyawan dengan cara menambah wawasan, keterampilan serta mengubah sikap. Adapun waktu pelatihan di BRI Syariah KCP Ngawi memakan waktu dua minggu sampai tiga bulan lamanya.

---

<sup>17</sup> Yohanes, *Pelatihan dan Pengembangan*, 3.

<sup>18</sup> Ria Pratiwi, Wawancara 06 September 2019

Tujuan diadakannya pelatihan menurut Burhanuddin Yusuf<sup>19</sup> dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Sumber Daya Manusia* diantaranya:

a. Memperbaiki kinerja

Diharapkan setelah mengikuti pelatihan kinerja dan produktivitas dari karyawan akan semakin meningkat dikarenakan peningkatan keterampilan dan pengetahuan.

b. Memutakhirkan keahlian para karyawan

Melalui pelatihan memastikan bahwa karyawan dapat secara efektif dalam menggunakan teknologi terbaru.

c. Mengurangi waktu belajar

Diharapkan dengan pelatihan akan mengurangi waktu belajar atau proses adaptasi dari karyawan baru maupun karyawan lama pada posisi yang baru.

d. Memecahkan permasalahan operasional

Serangkaian pelatihan dalam berbagai bidang yang diberikan oleh perusahaan akan membantu karyawan dalam memecahkan masalah organisasional dan melaksanakan pekerjaan secara efektif.

e. Memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi

Pelatihan dan pengembangan dapat memainkan peran ganda dengan menyediakan aktifitas yang menghasilkan efektivitas organisasional yang lebih besar dan meningkatkan pertumbuhan

---

<sup>19</sup> Burhanuddin, *Manajemen Sumber*, 143.

pribadi bagi semua karyawan di dalam perusahaan.

Berdasarkan data yang peneliti peroleh dari BRI Syariah KCP Ngawi bahwa tujuan dari pelatihan yang dilakukan di BRI Syariah KCP Ngawi hampir serupa dengan teori diatas, diantaranya: mampu menciptakan SDM yang berkualitas, memperbaiki kinerja SDM, mampu meningkatkan kemampuan, keterampilan, perubahan tingkah laku dan dapat memperbaiki kinerja SDM, memutakhirkan keahlian para karyawan, dapat mengurangi waktu belajar, mampu memecahkan permasalahan operasional serta mampu memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi.

Berdasarkan teori dan data tersebut bisa dianalisis bahwa ada kesamaan antar keduanya. Akan tetapi pada prakteknya masih ada beberapa tujuan yang tidak sesuai dengan realita yang ada diantaranya SDM masih kurang cakap dalam melakukan kinerja hal ini terlihat ketika sumber daya manusia yang ada di BRI Syariah KCP Ngawi kurang cakap dalam memperkenalkan produk kepada nasabah, berdasarkan analisis penulis dapat disimpulkan bahwa SDM tidak mampu memecahkan permasalahan dikarenakan kurang dalam belajar dan terlalu mengandalkan pelatihan yang ada dimana berakibat terjadinya suatu kesalahan dan tidak kesesuaian dengan tujuan perusahaan dalam melakukan pelatihan pada sumber dayanya.

Metode-metode yang dapat digunakan dalam pelatihan ada

berbagai macam menurut Abdus Salam<sup>20</sup> metode-metode tersebut meliputi:

a. Metode di Luar Pekerjaan (*off the job side*)

Pada metode ini peserta pelatihan yang mengikuti pelatihan keluar sementara dari pekerjaannya, mengikuti pendidikan dan pelatihan secara intensif. Metode ini terdiri dari dua Teknik, yaitu:

1) Teknik Presentasi

Suatu Teknik untuk menyampaikan informasi yang bertujuan mengintroduksikan pengetahuan, sikap dan keterampilan baru kepada peserta. Antara lain melalui ceramah dan Teknik diskusi.

2) Teknik Simulasi

Meniru perilaku tertentu sedemikian rupa sehingga peserta pendidikan dan pelatihan dapat merealisasikan seperti keadaan sebenarnya. Teknik ini umumnya digunakan agar melatih para manajer yang mungkin tidak boleh menggunakan metode *trial and error* untuk mempelajari pembuatan keputusan.

b. Metode di Dalam Pekerjaan

Pelatihan ini berbentuk penugasan pekerjaan baru yang dibimbing oleh karyawan senior. Senior bertugas membimbing karyawan baru diharapkan memperlihatkan contoh pekerjaan yang baik dan memperlihatkan penanganan suatu pekerjaan yang jelas.

---

<sup>20</sup> Abdus, *Manajemen Insani*, 161.



*On the job training* ini dilakukan pada waktu jam kerja berlangsung, secara formal maupun informal.

Berdasarkan data yang ada di BRI Syariah KCP Ngawi bahwa metode pelatihan di BRI Syariah serupa dengan teori diatas bahwa metode pelatihan di BRI Syariah KCP Ngawi ada dua metode yang pertama metode di luar pekerjaan yang menggunakan dua teknik yaitu teknik prestasi dan simulasi sedangkan metode yang kedua yaitu metode di dalam pekerjaan dimana karyawan baru dibimbing langsung oleh senior diwaktu jam kerja.

Berdasarkan teori dan data diatas bisa dianalisis bahwa ada kesesuaian antara teori dan data yang ada di BRI Syariah KCP Ngawi. Akan tetapi pada prakteknya ada beberapa ketidak sesuaian diantaranya di BRI Syariah KCP Ngawi tidak berjalannya teknik prestasi dimana tidak pernah dilakukannya ceramah ataupun sekedar ngaji bersama dikarenakan terlalu sibuk dengan urusan masing-masing.

## **2. Analisis Rotasi Pekerjaan SDM di BRI Syariah KCP Ngawi**

Setelah diadakan pelatihan SDM metode yang digunakan BRI Syariah KCP Ngawi untuk mengembangkan SDM yaitu rotasi pekerjaan. Sondang P. Siagian<sup>21</sup> menyatakan bahwa jika maksud dari penyelenggaraan pelatihan adalah untuk menjamin kontinuitas kegiatan organisasi meskipun ada pegawai yang cuti atau berhenti,

---

<sup>21</sup> Sondang, *Manajemen*, 193.

rotasi pekerjaan sebagai teknik pelatihan sering digunakan. Menggunakan teknik ini berarti para pegawai dilatih mengerjakan beraneka ragam tugas. Dengan prinsip partisipasi dan pengalihan kemampuan, para pegawai pada umumnya tidak menghadapi kesukaran untuk dialih tugaskan, baik secara permanen maupun sementara waktu.

Begitu pula yang diterapkan di BRI Syariah KCP Ngawi menurut Ria Pratiwi<sup>22</sup> bahwa rotasi pekerjaan ada di setiap lembaga sebagai konsekuensi kerja dimana perputaran karyawan ini bertujuan agar karyawan bisa berkembang menjadi lebih baik lagi. Dalam dunia perbankan hampir keseluruhan menggunakan rotasi pekerjaan sebagai evaluasi dan peningkatan mutu karyawan, BRI Syariah KCP Ngawi juga menerapkan rotasi pekerjaan pada para karyawannya.

Berdasarkan teori dan data diatas bisa dianalisis bahwa rotasi pekerjaan dianggap sebagai konsekuensi kerja dimana perputaran karyawan akan sering digunakan. Menggunakan teknik ini berarti para karyawan dilatih mengerjakan beraneka ragam tugas. Dengan prinsip partisipasi dan pengalihan kemampuan, yang harapannya para karyawan tidak menghadapi kesukaran untuk dialih tugaskan, baik secara permanen maupun sementara waktu. Namun pada kenyataannya yang ada di BRI Syariah KCP Ngawi tidak demikian dimana rotasi pekerjaan akan ada hanya ketika ada posisi yang kosong, misalnya

---

<sup>22</sup> Ibid.

posisi AOM kosong maka tidak akan ada rotasi pekerjaan namun akan dibiarkan kosong untuk sementara waktu sampai ada pelamar yang telah lulus tes dan biasanya posisi ini akan ditempati oleh CS.

Tahapan Rotasi pekerjaan yang ditulis oleh Lie dalam artikelnya mengungkapkan bahwa terdapat beberapa tahapan dalam melakukan rotasi pekerjaan diantaranya yaitu:

- g) Menanyakan kepada karyawan apakah karyawan mau untuk dirotasi dari pekerjaan yang sekarang ke pekerjaan yang lainnya. Sehingga tidak ada rasa keterpaksaan dari karyawan dan tidak berakibat pada penurunan kinerja karyawan. Selain itu imbalan tambahan mungkin bisa diberikan bila karyawan bersedia dipindahkan atau dirotasi.
- h) Melakukan tes atau ujian seperti pada saat perekrutan awal karyawan. Hal ini perlu dilakukan agar rotasi pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan kepribadian dan kemampuan, karena orang yang suka ber-*explorasi* dapat menjadi tes bila mendapatkan kerja yang monoton.
- i) Melakukan *training* atau pelatihan bila diperlukan sehingga karyawan dapat dengan mudah dan cepat beradaptasi dengan lingkungan dan pekerjaannya yang baru.
- j) Memindahkan karyawan berkelompok sahabat atau rekan kerja untuk meminimalisir stres kerja terutama bila karyawan yang

dirotasi pada kelompok kerja yang memiliki budaya yang jauh berbeda.

- k) Melakukan pengawasan performa karyawan. Dengan mendokumentasikan kerja karyawan pada tempat kerja baru untuk mengetahui karyawan tersebut dapat beradaptasi dengan lingkungan barunya atau tidak.
- l) Menanyakan kembali pada karyawan apakah karyawan tersebut betah atau tidak pada pekerjaan barunya dan apakah karyawan ingin tetap pada pekerjaan barunya atau pindah kepekerjaan lamanya setelah beberapa bulan (misalkan: 3 bulan).

Sedangkan berdasarkan data dari BRI Syariah KCP Ngawi dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa tahapan dalam melakukan rotasi pekerjaan diantaranya: menanyakan kepada karyawan apakah karyawan mau untuk dirotasi dari pekerjaan yang sekarang kepekerjaan yang lainnya. Sehingga tidak ada rasa keterpaksaan dari karyawan dan tidak berakibat pada penurunan kinerja karyawan, melakukan tes atau ujian seperti pada saat perekrutan awal karyawan, melakukan *training* atau pelatihan serta melakukan pengawasan performa karyawan.

Berdasarkan teori dan data diatas bisa dianalisis bahwa dalam tahapan rotasi pekerjaan ada beberapa proses yang sama dan sebagian tidak dilakukan di BRI Syariah KCP Ngawi diantaranya tidak memindahkan karyawan berkelompok sahabat atau rekan kerja untuk

meminimalisir stres kerja karena dianggap tidak membuat mereka berkembang dan percaya akan kemampuan sendiri, BRI Syariah KCP Ngawi tidak menanyakan kembali terkait bali pada karyawan apakah karyawan tersebut betah atau tidak pada pekerjaan barunya dan apakah karyawan ingin tetap pada pekerjaan barunya atau pindah. Ini dianggap tidak bermanfaat untuk kemajuan perusahaan dimana senior akan lebih giat menanyakan hal-hal positif untuk membuat karyawan tersebut nyaman diposisi barunya.

Akan tetapi pada prakteknya karyawan yang baru menempati posisi yang baru dibiarkan seorang diri di tempat bagian ia bekerja yang berakibat kurang percaya diri dan kinerja tidak maksimal dan tidak sesuai dengan harapan perusahaan dan lagi karyawan tidak pernah ditanyakan tentang mau tidaknya pindah posisi ke jabatan yang lain dikarenakan perpindahan jabatan hanya akan ada ketika ada posisi yang kosong dan akan diisi oleh mereka yang berminat dan lulus tes, sehingga tidak mungkin untuk ditanya terkait betah atau tidaknya karyawan terkait pekerjaannya yang baru dikarenakan itu merupakan keinginan pribadinya.

Diharapkan dengan rotasi pekerjaan yang cukup baik maka akan menimbulkan kepuasan kerja bagi SDM dalam organisasi sehingga lebih bergairah dalam melaksanakan aktivitas pekerjaan yang dilakukan sehari-hari, dapat berkembang dan berjalan dengan baik. Selain itu dengan adanya rotasi pekerjaan akan meningkatkan

kemampuan dan keahlian bagi SDM untuk dapat berkarya dengan lebih baik lagi.

Perusahaan atau organisasi khususnya BRI Syariah KCP Ngawi berharap dapat mengelola SDM dengan baik dan jauh berkembang serta terhindar dari perasaan tidak nyaman dan tidak percaya diri. Setiap perusahaan menginginkan SDM yang ada dalam perusahaannya memiliki tingkat produktifitas yang tinggi dalam bekerja, karena dengan kondisi yang demikian perusahaan dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Bentuk komitmen tidak hanya tentang karyawan yang menetap cukup lama dalam perusahaan tetapi lebih dari itu mereka mau memberikan yang terbaik bagi perusahaan, bahkan bersedia mengerjakan sesuatu melampaui batas yang diwajibkan perusahaan.

### **3. Analisis Pelatihan Jabatan SDM di BRI Syariah KCP Ngawi**

Sondang P. Siagian<sup>23</sup> berpendapat bahwa pelatihan dalam jabatan pada dasarnya berarti penggunaan teknik pelatihan dimana para peserta dilatih langsung di tempatnya bekerja. Sasarannya adalah meningkatkan kemampuan peserta latihan mengerjakan tugasnya yang sekarang. Yang bertindak sebagai pelatih bisa seorang pelatih formal, atasan langsung atau rekan kerja yang lebih senior dan lebih berpengalaman.

Berdasarkan pendapat Ria Pratiwi<sup>24</sup> dari BRI Syariah KCP

---

<sup>23</sup> Sondang, *Manajemen Sumber*, 193.

<sup>24</sup> Ria Pratiwi, Wawancara, 06 September 2019

Ngawi bahwa pelatihan jabatan merupakan hal yang penting dalam proses awal kenaikan jabatan atau perpindahan jabatan. Pelatihan jabatan dilakukan dengan tujuan untuk pengenalan bagi para SDM yang akan dipindah bagian ke posisi yang berbeda dari jabatan sebelumnya.

Berdasarkan teori dan data diatas bisa dianalisis bahwa menggunakan teknik ini berarti peserta dilatih langsung di tempatnya bekerja dimana tujuannya adalah untuk pengenalan bagi para SDM yang dipindah bagian ke posisi yang berbeda dari jabatan sebelumnya. Akan tetapi pada prakteknya para SDM yang baru pindah jabatan bekerja secara mandiri dan senior hanya akan membantu ketika karyawan yang baru pindah jabatan itu tidak mengerti akan sesuatu.

Tahap pelatihan jabatan berdasarkan teori Sondang<sup>25</sup> dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia, pelatihan dalam jabatan berlangsung melalui empat tahap:

- 1) Peserta pelatihan memperoleh informasi tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dan hasil yang diharapkan, kesemuanya dikaitkan dengan relevansi pelatihan dengan peningkatan kemampuan peserta pelatihan yang bersangkutan.
- 2) Pelatih merekomendasikan cara yang baik melaksanakan pekerjaan tertentu untuk dicontoh oleh pegawai yang sedang dilatih.

---

<sup>25</sup> Sondang, *Manajemen Sumber*, 193.

- 3) Peserta pelatihan disuruh mempraktekkan cara yang baru saja didemonstrasikan oleh pelatih.
- 4) Pegawai yang menunjukkan kemampuan bekerja menurut cara yang telah dipelajarinya dipersilakan melakukan pekerjaannya tanpa *supervise* meskipun pelatih masih menyediakan diri untuk memberikan penjelasan tambahan atau untuk menjawab pertanyaan apabila diperlukan.

Berdasarkan data yang di kemukakan oleh Ria Pratiwi<sup>26</sup> selaku AOM dari BRI Syariah KCP Ngawi bahwa:

- a. Peserta pelatihan mendapat informasi tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dan hasil yang diharapkan.
- b. Senior memberi contoh kinerja yang baik kepada pegawai yang sedang dilatih.
- c. Peserta pelatihan diminta memperagakan ulang cara yang baru saja dicontohkan oleh senior.
- d. Peserta pelatihan yang menunjukkan kinerja dengan baik diperbolehkan untuk bekerja secara mandiri, akan tetapi jika sewaktu-waktu dibutuhkan senior akan siap untuk membantu.

Berdasarkan teori dan data di atas bisa dianalisis bahwa karyawan yang baru dipindah posisikan akan mendapatkan bimbingan informal dari para senior. Hal seperti ini diharapkan bisa memberikan kesempatan bagi para peserta pelatihan untuk bisa memahami

---

<sup>26</sup> Ria Pratiwi, Wawancara, 06 September 2019

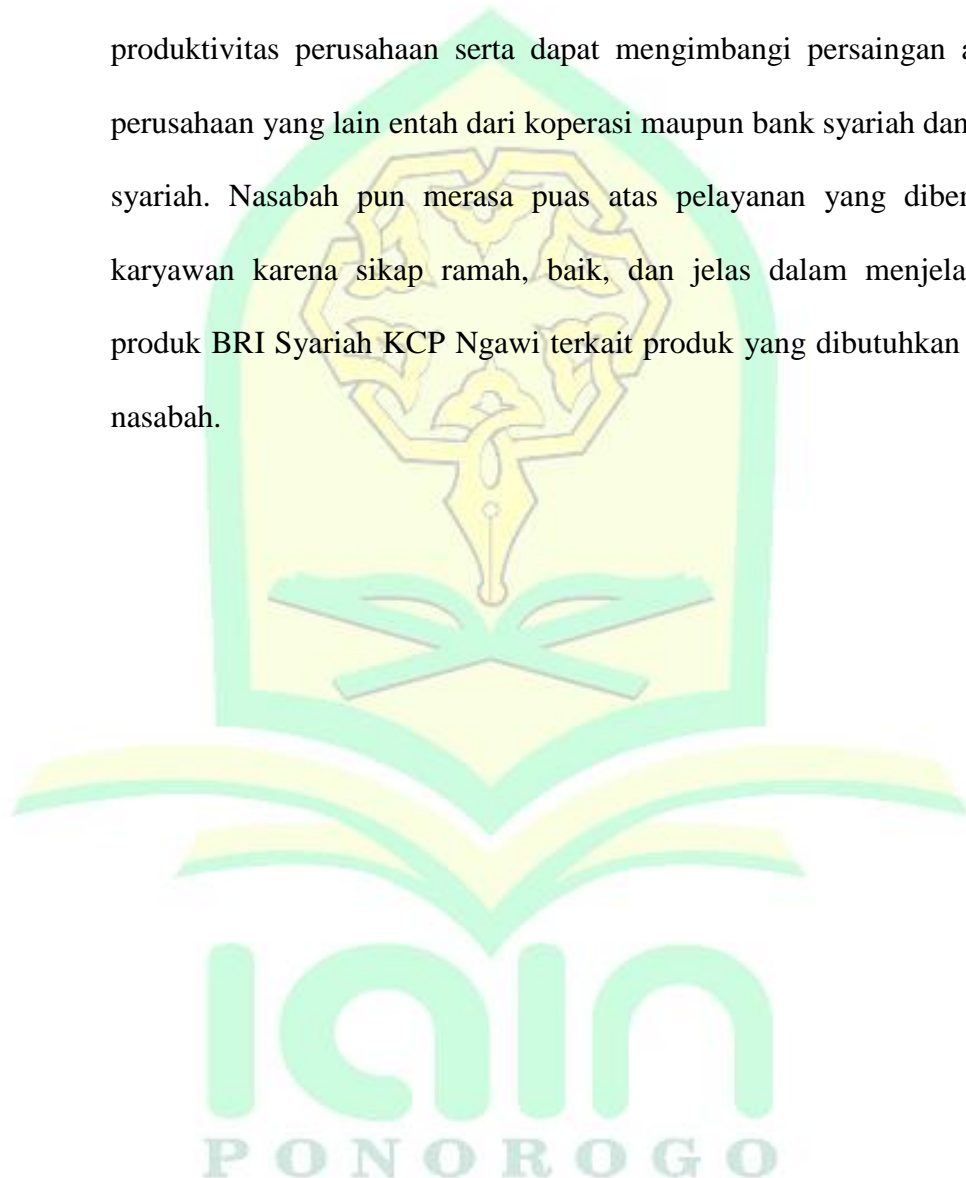


pekerjaan yang akan ditanggungnya dimasa depan dan bisa meniru performa senior dalam bekerja. Karyawan yang baru dipindah jabatan akan mendapatkan pelatihan formal dari kantor pusat. Sebelum waktu itu tiba SDM tersebut akan terus dilatih oleh senior ditempatnya bekerja.

Dari hasil analisis yang peneliti lakukan di BRI Syariah KCP Ngawi bahwa manfaat pengembangan SDM dengan menggunakan beberapa metode yaitu metode pelatihan, rotasi pekerjaan, dan pelatihan jabatan sangat membantu karyawan yang dulunya berawal dari lulusan umum atau non syariah menjadi lebih faham tentang tanggung jawab yang dibebankan kepadanya sesuai dengan ketentuan perbankan syariah. Setelah melakukan beberapa metode pengembangan SDM perubahan yang dirasakan yaitu lebih percaya diri dalam melaksanakan tugasnya karena telah memiliki wawasan yang baik, lebih mengetahui dan mengenal apa saja yang ada diperusahaan mulai dari pengetahuan dasar sampai produk-produk yang dimiliki oleh BRI Syariah KCP Ngawi, serta bertambahnya kemampuan dalam melayani para nasabah. Jadi pentingnya metode pengembangan untuk meningkatkan sumber daya manusia atas apa yang sudah dirasakan manfaatnya.

Berdasarkan data diatas bisa dianalisis bahwa manfaat yang dapat diambil oleh BRI Syariah KCP Ngawi yaitu SDM lebih berpengalaman dan menambah kemampuan SDM itu sendiri yang

nantinya dapat melayani nasabah dengan pelayanan yang memuaskan serta harapannya nanti para nasabah akan memberi tahu kepada masyarakat agar nantinya dapat kembali secara bersama-sama bertansaksi di BRI Syariah KCP Ngawi dan mampu meningkatnya produktivitas perusahaan serta dapat mengimbangi persaingan antar perusahaan yang lain entah dari koperasi maupun bank syariah dan non syariah. Nasabah pun merasa puas atas pelayanan yang diberikan karyawan karena sikap ramah, baik, dan jelas dalam menjelaskan produk BRI Syariah KCP Ngawi terkait produk yang dibutuhkan oleh nasabah.



## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti di BRI Syariah KCP Ngawi, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Pola pelatihan SDM di BRI Syariah KCP Ngawi menggunakan metode di luar pekerjaan dengan dua teknik pelatihan yaitu presentasi dan simulasi serta metode di dalam pekerjaan, sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Abdus Salam, namun ada sedikit perbedaan dimana di BRI Syariah KCP Ngawi dalam prakteknya tidak menggunakan teknik presentasi.
2. Rotasi pekerjaan SDM yang ada di BRI Syariah KCP ngawi menggunakan beberapa tahapan hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Lie, hanya saja terdapat sedikit perbedaan dimana pada BRI Syariah KCP Ngawi SDM yang di rotasi tidak ditempatkan dengan sahabatnya serta tidak dilakukan pertanyaan tentang kenyamanan SDM tersebut dalam menempati posisinya yang baru.
3. Pelatihan jabatan SDM yang ada di BRI Syariah KCP Ngawi menggunakan beberapa tahapan hal ini sesuai dengan teori Sondang, namun dari sekian tahapan ada yang berbeda dimana pada BRI Syariah KCP Ngawi pelatihan hanya dilakukan satu bulan saja.

## B. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang di uraikan dari hasil penelitian yang telah penulis lakukan, Ada beberapa saran yang dapat penulis sampaikan diantaranya sebagai berikut:

1. Dalam pelaksanaan pola pelatihan SDM yang di lakukan BRI Syariah KCP Ngawi sudah bagus akan tetapi akan lebih baik lagi jika mampu menerapkan teknik presentasi hal ini bertujuan untuk mempererat tali persaudaraan antar karyawan.
2. Rotasi pekerjaan SDM yang ada di BRI Syariah KCP Ngawi menggunakan tahapan yang hampir sesuai dengan teori yang penulis cantumkan, akan lebih baik lagi jika diterapkan sesuai dengan teori yang ada, bertujuan untuk melatih sikap siaga dan serba bisa dari masing-masing SDM yang ada.
3. Pelatihan jabatan SDM yang ada di BRI Syariah KCP Ngawi menggunakan beberapa tahapan yang sudah penulis cantumkan dalam teori meskipun tidak dilakukan secara formal diharapkan para senior khususnya manajer lebih meluangkan waktu dan berbagi trik serta tips bertujuan agar SDM berkembang dengan baik serta mampu membawa peningkatan bagi perusahaan.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Bangun, Wilson. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Penerbit Erlangga. 2012.
- Damanhuri, Aji. *Metodologi Penelitian Mu'amalah*. Ponorogo: STAIN Ponorogo Press. 2010.
- Fawaid, Achmad. *Reserch Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixel, terj. Crewel John W*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 2009.
- Handoko, T. Hani. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta. 2001.
- Hasibuan, Malayu S.P. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta: PT Bumi Aksara. 2005.
- Herdiansyah, Haris. *Wawancara, Observasi, dan Focus Groups*. Jakarta: Rajawali Press. 2015.
- Kasmir. *Manajemen Perbankan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada. 2003.
- Martoyo, Susilo. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE. 2000.
- Meleong, Lexy J. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Sigma. 1996.
- *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya. 2000.
- Nugroho, Yohanes Arianto. *Pelatihan dan Pengembangan SDM (Teori dan Aplikasi)*. Jakarta: Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya. 2019.
- P, Robbins S. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia. 2006.
- Priyono dan Marnis. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Zifatama Publisher. 2008.
- Rivai, Veitzal. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada. 2005.

- Salam, Abdus. *Manajemen Insani dalam Bisnis*. Yogyakarta: Pustaka Belajar. 2014.
- Samsudin, Sadili. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia. 2006.
- Sangadji, Etta Mamang dan Sopiha. *Metodologi Penelitian: Pendekatan Praktis dalam Penelitian*. Yogyakarta: Andi Offset. 2010.
- Siagian, Sondang P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara. 2008.
- Sikula, Andrew E. *Personnel Administration and Human Resources Management*. Barbara: John Willey and Sons. 1981.
- Singarimbun. *Metodologi Penelitian Survey*. Jakarta: LP3IES. 1981.
- Stoner, James A.F. *Management*. New Jersey: Prentice Hall International Inc. 1970.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung: Alfabeta. 2015.
- Terry, George R. *Principles of Management Alih Bahasa: Ticoalu, GA, Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara. 2005.
- Whitmore, John. *Coaching for Performance (Membangun Individu, Kinerja, dan Sasaran)*. Jakarta: PT. Bhana Ilmu Populer. 2002.
- Yusuf, Burhanuddin. *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah*. Jakarta: Raja Grafindo Persada. 2015.

#### DAFTAR JURNAL

- Noviani, Ni Luh Komang Sri dan Ni Luh Sari Widhiyani. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Motivasi dan Pelatihan Pada Kinerja Karyawan di Koperasi Pasar Srinadi Klungkung." *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 312. 2018. 2226.
- Reza, Findia Lody "Pengembangan Kualitas SDM pada Bank Syariah dalam

Perspektif Syariah: Studi Kasus PT. BPRS Harta Insan Karimah Bekasi”. *Maslahah*, 2. 2011: 58.

Rusydia, Aam Slamet. “Analisis Masalah Pengembangan Perbankan Syariah di Indonesia: Aplikasi Metode *Analytic Network Process*”. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*. 2016: 238.

#### DAFTAR SKRIPSI

Agustina, Ferry Dwi. “Pengaruh Kepemimpinan dan Pengembangan Sumber Daya Insani terhadap Peningkatan Etos Kerja Karyawan di PO Haryanto Kudus”. *Skripsi*: UIN Walisongo. 2018: 8-15.

Aulia, Ahmad. “Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Insani Terhadap Peningkatan Etos Kerja Pegawai Bank Syariah Bukopin Cabang Melawai”. *Skripsi*: UIN Syarif Hidayatullah, Jakarta. 2014: 4-17.

Harahap, Sari Rezeki. “Pengaruh Strategi Pengembangan Sumber Daya Insani Terhadap Peningkatan Kinerja dan Mutu Pelayanan Pada PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk Cabang Medan”. *Tesis*: UIN Sumatera Utara. 2016: 28-37.

Hoharudin, Muhammad. “Analisis Peningkatan Manajemen Sumber Daya Insani Melalui Pelatihan dan Pengembangan Karyawan di BPRS Jabal Nur Surabaya”. *Skripsi*: UIN Sunan Ampel. Surabaya. 2014: 9-22.

Novyanto, Ade Irfan. “Analisis Mekanisme Penerimaan Sumber Daya Insani (SDI) di KSPPS BMT Marhamah Wonosobo”. *Thesis*: UIN Walisongo Wonosobo. Wonosobo. 2017: 4-25.

#### DAFTAR HTTP

<https://ilmumanajemenindustri.com/pengertian-pengembangan-sdm-sumber-daya-manusia/>

<http://pandarion.wordpress.com/2009/03/15/rotasi-pekerjaan-job-rotation/>