

**SKRIPSI**

**ANALISIS PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA  
DALAM UPAYA PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN  
DI PT. BPRS AMAN SYARIAH SEKAMPUNG  
LAMPUNG TIMUR**

**Oleh:**

**ANGGI SELVIANA  
NPM. 141258310**



**Jurusan S1 Perbankan Syari'ah  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam**

**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) METRO  
1441 H / 2020 M**

**ANALISIS PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA  
DALAM UPAYA PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN  
DI PT. BPRS AMAN SYARIAH SEKAMPUNG  
LAMPUNG TIMUR**

Diajukan Untuk Memenuhi Tugas dan Memenuhi Sebagian Syarat  
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (S.E)

Oleh:

**ANGGI SELVIANA**  
NPM. 141258310

Pembimbing I : Nurhidayati, M.H  
Pembimbing II : Enny Puji Lestari, M.E.Sy

Jurusan S1 Perbankan Syari'ah  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) METRO**  
**1441 H / 2020**

**HALAMAN PERSETUJUAN**

Judul Skripsi : **ANALISIS PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA  
DALAM UPAYA PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN DI  
PT. BPRS AMAN SYARIAH SEKAMPUNG LAMPUNG TIMUR**

Nama : **ANGGI SELVIANA**  
NPM : 141258310  
Fakultas : **Ekonomi dan Bisnis Islam**  
Jurusan : **SI Perbankan Syariah**

**MENYETUJUI**

Untuk dimunaqosyahkan dalam sidang munaqosyah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Metro.

Metro, 5 Januari 2020

Pembimbing I,

Pembimbing II,



**Nurhidayati, MH**  
NIP. 19761109 200912 2 001



**Enny Puji Lestari, M.E.Sy**  
NIDN. 2013068102

## NOTA DINAS

Nomor :  
Lampiran : 1 (satu) berkas  
Hal : **Pengajuan untuk Dimunaqsyahkan  
Saudara Anggi Selviana**

Kepada Yth.  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam  
Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Metro  
Di \_  
Tempat

*Assalammu'alaikum Wr. Wb.*

Setelah Kami mengadakan pemeriksaan, bimbingan dan perbaikan  
seperlunya maka skripsi saudara:

Nama : **ANGGI SELVIANA**  
NPM : 141258310  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam  
Jurusan : S1 Perbankan Syariah  
Judul : **ANALISIS PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA  
DALAM UPAYA PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN DI  
PT. BPRS AMAN SYARIAH SEKAMPUNG LAMPUNG TIMUR**

Sudah dapat kami setuju dan dapat diajukan ke Fakultas Ekonomi dan  
Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Metro untuk dimunaqsyahkan.  
Demikianlah harapan kami dan atas perhatiannya, kami ucapkan terima  
kasih.

*Wassalammu'alaikum Wr. Wb.*

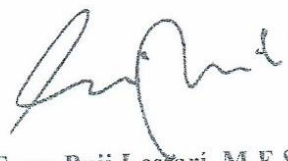
Metro, 5 Januari 2020

Pembimbing I,

Pembimbing II,



Nurhidayati, MH  
NIP. 19761109 200912 2 001



Enny Puji Lestari, M.E.Sv  
NIDN. 2013068102



**PENGESAHAN SKRIPSI**

No. 0191 /In.28.3 /D /PP-00 9 /01 /2020

Skripsi dengan Judul: ANALISIS PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM UPAYA PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN DI PT BPRS AMAN SYARIAH SEKAMPUNG LAMPUNG TIMUR, disusun Oleh. ANGGI SELVIANA, NPM: 141258310, Jurusan: S1 Perbankan Syariah, telah diujikan dalam Sidang Munaqosyah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam pada Hari/Tanggal: Selasa/07 Januari 2020.

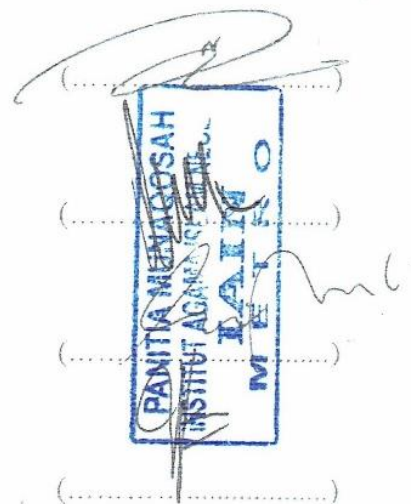
**TIM PENGUJI MUNAQOSYAH :**

Ketua/Moderator : Nurhidayati, S.Ag.,MH

Penguji I : Drs. Dri Santoso, MH

Penguji II : Enny Puji Lestari M.E.Sy

Sekretaris : Esty Apridasari M.S.I



Mengetahui,

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam



Anggi Ninsiana, M.Hum  
720923 200003 2 002

## **ABSTRAK**

### **ANALISIS PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM UPAYA PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN DI PT. BPRS AMAN SYARIAH SEKAMPUNG LAMPUNG TIMUR**

**Oleh:**

**ANGGI SELVIANA**  
**NPM. 141258310**

Selama ini SDM di BPRS Aman Syariah Sekampung Lampung Timur masih banyak yang berlatar belakang pendidikan umum, bukan ahli ekonomi syariah atau perbankan syariah. Dengan keragaman ini maka dibutuhkan konsep strategis agar SDM sejalan dengan konsep dan pola-pola yang diterapkan di perbankan syariah. Diketahui bahwa karyawan yang berlatar belakang pendidikan umum berjumlah 14 orang atau 64% dan karyawan yang berlatar belakang pendidikan ekonomi syariah berjumlah 8 orang atau 36%. peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut, karna untuk meningkatkan produktivitas dan profesionalisme karyawan diperlukan program pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan secara berkala, karna sumber daya manusia yang berkualitas sangat diperlukan guna meningkatkan kinerja karyawan perusahaan itu sendiri.

Tujuan penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui ada atau tidaknya pengembangan khusus yang dilakukan oleh pihak BPRS Aman Syariah kepada karyawan yang berlatar belakang pendidikan umum bukan dari ekonomi syariah. Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian lapangan (*Field Research*) atau penelitian kasus. Penelitian ini bersifat deskriptif kualitatif. Deskriptif kualitatif adalah laporan evaluasi yang berdasarkan metode kualitatif yang akan mencakup sejumlah besar deskripsi murni tentang pengalaman orang. Teknik pengumpulan data menggunakan metode wawancara, observasi dan dokumentasi.

Berdasarkan hasil penelitian pada PT. BPRS Aman Syariah Sekampung Lampung Timur dapat disimpulkan bahwa pengembangan Sumber Daya Manusia yang dilakukan oleh pihak Bank Aman Syariah dalam upaya peningkatan kinerja karyawan dilakukan dengan memberikan motivasi, pelatihan dan pendidikan, pemberian penghargaan dan insentif berupa bonus kepada karyawan yang berprestasi dan pemberian jasa finansial. Tidak ada pengembangan khusus bagi karyawan yang berlatar belakang pendidikan umum bukan dari ekonomi/perbankan syariah, hanya saja karyawan-karyawan tersebut diwajibkan untuk mengikuti suatu pelatihan yang dimana karyawan lain tidak diwajibkan untuk mengikutinya disaat ada undangan pelatihan. Setiap karyawan mempunyai peluang yang sama untuk mengikuti kegiatan pengembangan tergantung dari tema pengembangan itu sendiri.

## ORISINILITAS PENELITIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Anggi Selviana  
NPM : 141258310  
Jurusan : S1 Perbankan Syariah  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam

Menyatakan bahwa Skripsi ini secara keseluruhan adalah asli hasil penelitian saya kecuali bagian-bagian tertentu yang dirujuk dari sumbernya dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Metro, 7 Januari 2020

Yang menyatakan



Anggi Selviana

NPM. 141258310

## MOTTO

لَهُ مُعَقِّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا  
بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِنْ  
دُونِهِ مِنْ وَالٍ ﴿١١﴾

Artinya: *bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak merobah Keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merobah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, Maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia. (Q.S. Ar-Ra'd: 11)*<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, (Bandung: CV. Diponegoro, 2005),



## **PERSEMBAHAN**

Tiada kata yang pantas diucapkan selain bersyukur kepada Allah SWT yang telah memberikan begitu banyak berkah dalam kehidupan peneliti. Saya persembahkan Skripsi ini sebagai ungkapan rasa hormat dan cinta kasih yang tulus kepada:

1. kedua Orang Tua tercinta Ayah (Suyanto) dan Ibu (Sri Rahayu) yang tak pernah lelah senantiasa mendukung, memotivasi dan mendoakan untuk keberhasilan peneliti dalam menyelesaikan *study*.
2. Seseorang yang telah menemani selama 9 tahun (Dhano Gusti Wijaya) yang selalu memberikan semangat, mendukung dan telah sedikit banyak membantu dalam proses menyelesaikan *study*.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti panjatkan kehadiran Allah SWT, atas taufik hidayah dan inayah-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan penulisan Skripsi ini. Penulisan skripsi ini adalah sebagai salah satu bagian dari persyaratan untuk menyelesaikan pendidikan jurusan S1 Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Metro guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (S.E).

Dalam upaya penyelesaian skripsi ini, peneliti telah menerima banyak bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karenanya peneliti mengucapkan terima kasih kepada:

1. Ibu Prof. Dr. Hj. Enizar, M.Ag, selaku Rektor IAIN Metro,
2. Ibu Dr. Widhiya Ninsiana, M.Hum, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
3. Ibu Reonika Puspitasari, M.E.Sy, selaku Ketua Jurusan S1 Perbankan Syariah
4. Ibu Nurhidayati, MH, selaku Pembimbing I pada penelitian ini, yang telah memberikan bimbingan yang sangat berharga kepada peneliti.
5. Ibu Enny Puji Lestari, M.E.Sy, selaku Pembimbing II pada skripsi ini, yang telah memberikan bimbingan yang sangat berharga kepada peneliti.
6. Bapak dan Ibu Dosen/Karyawan IAIN Metro yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan sarana prasarana selama peneliti menempuh pendidikan.

Kritik dan saran demi perbaikan skripsi ini sangat diharapkan dan akan diterima dengan kelapangan dada. Semoga skripsi ini kiranya dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu Perbankan Syariah.

Metro, 07 Januari 2020  
Peneliti,



**Anggi Selviana**  
NPM. 141258310

## DAFTAR ISI

	<b>Hal.</b>
<b>HALAMAN SAMPUL</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>v</b>
<b>HALAMAN ORISINILITAS PENELITIAN</b> .....	<b>vi</b>
<b>HALAMAN MOTO</b> .....	<b>vii</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	<b>viii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>ix</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xiv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Pertanyaan Penelitian .....	6
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	6
D. Penelitian Relevan .....	8
<b>BAB II LANDASAN TEORI</b> .....	<b>11</b>
A. Pengertian .....	11
1. Pengembangan Sumber Daya Manusia .....	11
2. Peningkatan Kinerja Karyawan .....	15
B. Tujuan dan Manfaat Pengembangan Sumber Daya Manusia ..	24
C. Jenis-jenis Pengembangan Sumber Daya Manusia .....	27
D. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan .....	32
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN</b> .....	<b>36</b>

A. Jenis dan Sifat Penelitian.....	36
1. Jenis Penelitian .....	36
2. Sifat Penelitian .....	36
B. Sumber Data .....	37
1. Sumber Data Primer .....	37
2. Sumber Data Sekunder .....	38
C. Teknik Pengambilan Sampel .....	38
D. Teknik Pengumpulan Data .....	39
1. Metode Wawancara .....	39
2. Observasi .....	40
3. Dokumentasi .....	41
E. Teknik Analisis Data .....	41
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>42</b>
A. Deskripsi Lokasi Penelitian.....	42
1. Sejarah Berdirinya PT. BPRS Aman Syariah Sekampung ..	42
2. Perkembangan PT. BPRS Aman Syariah Sekampung.....	44
3. Struktur Organisasi PT. BPRS Aman Syariah Sekampung .	44
B. Pengembangan Sumber Daya Manusia di PT BPRS Aman Syariah Sekampung .....	46
C. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan di PT BPRS Aman Syariah Sekampung .....	72
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>78</b>
A. Kesimpulan.....	78
B. Saran .....	78

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN-LAMPIRAN**

## **DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

## **DAFTAR TABEL**

<b>Tabel</b>	<b>Halaman</b>
4.1 Daftar Karyawan PT. BPRS Aman Syariah Sekampung .....	65
4.2 Jumlah Nasabah PT. BPRS Aman Syariah Sekampung .....	66
4.3 Karyawan yang mengikuti program pelatihan tahun 2016 .....	67
4.4 Karyawan yang mengikuti program pelatihan tahun 2017 .....	68
4.5 Karyawan yang mengikuti program pelatihan tahun 2018 .....	69

## **DAFTAR GAMBAR**

<b>Gambar</b>	<b>Halaman</b>
4.1 Struktur Organisasi PT. BPRS Aman Syariah Sekampung 2019 .....	45

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Surat Pembimbing Skripsi
- Lampiran 2 Outline
- Lampiran 3 Alat Pengumpul Data
- Lampiran 4 Surat Izin Pra Survey
- Lampiran 5 Surat Tugas
- Lampiran 6 Surat Izin *Research*
- Lampiran 7 Surat Pemberian Izin *Research*
- Lampiran 8 Formulir Konsultasi Bimbingan Skripsi
- Lampiran 9 Surat Keterangan Bebas Pustaka
- Lampiran 10 Dokumentasi Wawancara

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Perubahan yang serba cepat dalam bidang teknologi mensyaratkan perusahaan yang berbasis teknik untuk selalu melakukan pengembangan terus menerus.<sup>2</sup> Perubahan ini disebabkan berbagai faktor, di antaranya perubahan ilmu pengetahuan, yang setiap waktu mengalami kemajuan sehingga menjadikan manusia sebagai roda penggerak usaha memiliki wawasan yang lebih terarah.

Manusia sebagai Sumber Daya Manusia (SDM), keberadaannya sangat penting dalam suatu entitas, karena SDM menunjang perusahaan melalui karya, bakat, kreativitas, dorongan, dan peran nyata seperti yang dapat disaksikan dalam setiap perusahaan maupun organisasi.<sup>3</sup> Kemampuan individual setiap manusia akan menentukan kemungkinan terserap sebagai SDM pada suatu perusahaan. SDM yang berkualitas merupakan salah satu faktor yang menentukan mutu suatu perusahaan. SDM yang berkualitas dalam sebuah perusahaan diharapkan mampu mengubah mutu produk pelayanan yang ditawarkan kepada masyarakat.

Bank syariah merupakan lembaga keuangan yang sangat dibutuhkan oleh masyarakat dalam melakukan transaksi keuangan maupun transaksi

---

<sup>2</sup> Veithzal Rifa'i, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2004), 253.

<sup>3</sup> *Ibid.*, 6.



perbankan lainnya. Produk yang ditawarkan bank berbeda antara satu bank dengan bank lainnya. Beberapa bank syariah menawarkan semua produk perbankan, namun sebagian bank syariah hanya menawarkan produk tertentu. Produk dan jasa bank syariah yang diberikan kepada masyarakat tergantung jenis banknya.<sup>4</sup>

Agar pelayanan bank kepada nasabah dapat berjalan sesuai dengan prosedur, maka bank perlu melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan kinerja setiap karyawannya. Upaya yang dilakukan bank untuk meningkatkan mutu SDM baik yang berkenaan dengan kualitas moral maupun kinerja setiap karyawan. Upaya pengembangan SDM dilakukan dengan cara pengadaan pelatihan dan pengembangan. Pelatihan kerja merupakan aktivitas yang dilakukan untuk meningkatkan keahlian pengetahuan dan sikap dalam rangka meningkatkan kinerja saat ini dan masa yang akan datang.<sup>5</sup>

Pelatihan di desain untuk meningkatkan keterampilan dalam pekerjaan yang sekarang.<sup>6</sup> Pelatihan kerja juga merupakan suatu keharusan dalam suatu organisasi karena semakin terdidik dan terlatihnya seorang karyawan, maka semakin tinggi pula produktivitas kerjanya. Kegiatan pelatihan ini dimaksudkan untuk mengurangi kesenjangan antara SDM yang dimiliki perusahaan dengan SDM yang diharapkan perusahaan agar perusahaan dapat mencapai tujuan, visi dan misi.

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah pendidikan yang diberikan dalam waktu yang relatif singkat dengan

---

<sup>4</sup> Ismail, *Perbankan Syariah*, (Jakarta: Kencana, 2011), 51.

<sup>5</sup> James Stoner et al., *Manajemen*, (Bandung: PT. Bhuana, 1996), 78.

<sup>6</sup> *Ibid.*, 69.

mengutamakan metode praktik dibandingkan teori untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan kerja diluar pendidikan formal. Pengembangan adalah upaya untuk memperbaiki kinerja manajerial dengan menanamkan pengetahuan, mengubah sikap, atau meningkatkan keterampilan.<sup>7</sup>

Pengembangan adalah suatu proses bagaimana manajemen mendapatkan pengalaman, keahlian dan sikap untuk menjadi atau meraih sukses sebagai pemimpin dalam organisasi mereka. Karena itu, kegiatan pengembangan ditujukan membantu karyawan untuk dapat menangani jawabannya di masa mendatang, dengan memperhatikan tugas dan kewajiban yang dihadapi sekarang.

Kegiatan pelatihan dan pengembangan memberikan keuntungan kepada karyawan dan perusahaan, berupa keahlian dan keterampilan yang selanjutnya akan menjadi *asset* yang berharga bagi perusahaan. Melalui pelatihan karyawan akan bertambah kemampuannya dan demikian pula bagi perusahaan, yaitu dalam rangka memenuhi tuntutan para manajer dan departemen SDM.<sup>8</sup>

Penilaian kinerja dapat dirasakan manfaatnya ketika seorang karyawan memiliki kemauan dan kemampuan untuk meningkatkan kinerjanya. Semakin rendah kinerja seseorang maka akan berpengaruh terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Seperti tidak mencapai target, hasil yang dikerjakan kurang maksimal, dan sebagainya. Sebaliknya, bila kinerja seorang

---

<sup>7</sup> Gary Dessler, *Managemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Prenhallindo, 2000), 297.

<sup>8</sup> Veithzal Rifa'i, *Manajemen Sumber.*, 227.

karyawan tinggi maka akan sangat mudah baginya untuk mencapai hasil yang maksimal, baik untuk dirinya maupun untuk berusaha tempat ia bekerja.

Kenyataan di lapangan saat ini banyak Sumber Daya Manusia Syariah yang belum memiliki pengetahuan dan pengalaman yang baik dalam menjalankan operasional Bank Syariah, tak jarang ditemui Sumber Daya Manusia Bank Syariah kurang dapat memberi penjelasan yang benar dan akurat sehingga menumbuhkan keraguan bagi calon nasabah untuk menggunakan produk dan layanan Bank Syariah, bahkan penjelasan yang *sebrono* memunculkan anggapan keliru tentang Bank Syariah dan akan mempengaruhi citra Bank Syariah.

Kurang tersedianya Sumber Daya Manusia Syariah sekarang ini memang telah menjadi masalah yang tengah dihadapi Lembaga Keuangan Syariah. Tidak hanya sekedar persoalan kualitas saja, melainkan secara kuantitas juga menjadi sebuah persoalan yang perlu dibenahi.<sup>9</sup>

Pembenahan secara menyeluruh terhadap SDM Lembaga Keuangan Syariah menjadi sebuah keharusan, mengingat pentingnya pengembangan SDM Lembaga Keuangan Syariah sudah menjadi kebutuhan mendasar semua pihak. Dalam suatu perusahaan potensi SDM hakekatnya merupakan salah satu modal dan memegang peranan penting dalam tujuan perusahaan, oleh karena itu perusahaan perlu mengelola SDM sebaik mungkin karena kunci keberhasilan suatu perusahaan bukan hanya pada keunggulan teknologi dan

---

<sup>9</sup> Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik*, (Yogyakarta: Gajah Mada Pers, 2005), 7.

tersedianya dana saja, tetapi faktor SDM merupakan faktor yang terpenting dalam proses peningkatan produktivitas.

Berdasarkan hasil observasi yang peneliti laksanakan di BPRS Aman Syariah Sekampung, didapatkan informasi bahwa selama ini SDM di BPRS Aman Syariah Sekampung Lampung Timur masih banyak yang berlatar belakang pendidikan umum, bukan ahli ekonomi syariah atau perbankan syariah. Dengan keragaman ini maka dibutuhkan konsep strategis agar SDM sejalan dengan konsep dan pola-pola yang diterapkan di perbankan syariah. Diketahui bahwa karyawan yang berlatar belakang pendidikan umum berjumlah 14 orang atau 64% dan karyawan yang berlatar belakang pendidikan ekonomi syariah berjumlah 8 orang atau 36%. Dengan perbedaan jabatan dan riwayat pendidikan serta keahlian dan pengalaman yang dimiliki oleh masing-masing sumber daya manusia, menyebabkan perbedaan tingkat produktivitas.<sup>10</sup>

Berbagai strategi dilakukan untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan dan pengetahuan karyawan sebagai upaya agar karyawan BPRS Aman Syariah Sekampung Lampung Timur dapat menjalankan tugas dan bekerja dengan baik sesuai tuntutan perusahaan. Permasalahan sumber daya manusia muncul karena kinerjanya tidak mampu memenuhi target dan tidak sesuai harapan perusahaan. Sedangkan untuk memenuhi target dan harapan,

---

<sup>10</sup> Sumber Data Intern PT. BPRS Aman Syariah Sekampung Lampung Timur

masing masing individu harus mempunyai pengetahuan dan keterampilan secara ruhaniyah. <sup>11</sup>

Terkait penurunan dan penambahan jumlah karyawan setiap tahunnya itu di sesuaikan dengan kebutuhan perusahaan. Seperti di tahun 2019 PT. BPRS Aman Syariah membuka lowongan pekerjaan bagi para pelamar kerja dikarenakan perusahaan membuka Kantor Kas Cabang Purbolinggo, sehingga membutuhkan karyawan baru untuk penempatan di Kantor Kas Purbolinggo.

Berdasarkan data tersebut peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut, karna untuk meningkatkan produktivitas dan profesionalisme karyawan diperlukan program pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan secara berkala, karna sumber daya manusia yang berkualitas sangat diperlukan guna meningkatkan kinerja karyawan perusahaan itu sendiri.

## **B. Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka untuk mempermudah pembahasan, perumusan masalah yang peneliti ambil adalah Bagaimana pengembangan Sumber Daya Manusia yang tidak berlatar belakang *basic* keilmuan perbankan syariah ?

## **C. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui ada atau tidaknya pengembangan khusus yang

---

<sup>11</sup> Wawancara dengan Bapak Sugiyanto SE, selaku direktur BPRS Aman Syariah Sekampung Lampung Timur pada tanggal 12 Agustus 2019.

dilakukan oleh pihak BPRS Aman Syariah kepada karyawan yang berlatar belakang pendidikan umum bukan dari ekonomi syariah.

## **2. Manfaat Penelitian**

### **a. Secara teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan pemahaman tentang pengembangan Sumber Daya Manusia dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan. Dalam bidang perbankan, hasil penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi untuk menambah khasanah teori mengenai dimensi kualitas.

### **b. Secara Praktis**

#### **1) Bagi IAIN Metro**

Manfaat penelitian ini untuk menambah daftar referensi di perpustakaan kampus serta sebagai bahan perbandingan bagi peneliti lain dikemudian hari. Dengan penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan akan kesamaan teori yang diperoleh dari kampus dengan penerapannya di dunia perbankan syariah.

#### **2) Bagi BPRS Aman Syariah Sekampung Lampung Timur**

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dan rekomendasi bagi pihak bank untuk mengetahui mengenai kualitas pelayanan karyawan kepada nasabah, agar mampu mempertahankan kinerja yang sudah baik dan memaksimalkan kinerja yang belum tercapai secara optimal.

### 3) Bagi Peneliti Lanjut

Memberikan gambaran dan informasi yang bermanfaat mengenai Kualitas Sumber Daya Manusia khususnya di BPRS Aman Syariah Sekampung Lampung Timur. Selain itu penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan acuan untuk penelitian selanjutnya terutama yang berminat untuk mengkaji tentang “analisis pengembangan Sumber Daya Manusia dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan” dalam ruang lingkup yang berbeda.

#### **D. Penelitian Relevan**

Penelitian relevan berisi tentang uraian mengenai hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan persoalan yang akan dikaji. Beberapa penelitian relevan antara lain:

Penelitian yang dilakukan oleh Novia Isprianti dalam Tugas Akhir yang berjudul “*Peran Pelatihan Dan Pengembangan Dalam Meningkatkan Sumber Daya Manusia (SDM) Pada BPRS Metro Madani Kantor Pusat Metro*” pada tahun 2015.<sup>12</sup> Fokus penelitian yaitu tentang keefektifan pelatihan dan pengembangan yang dilakukan oleh pihak BPRS Metro Madani agar dapat bersaing dalam memberikan pelayanan yang baik kepada nasabah. Karena dengan bertambahnya kualitas pengetahuan serta kemampuan karyawan maka akan meningkat pula kualitas angkatan kerja dan dapat berdaya saing dalam bisnis perbankan.

---

<sup>12</sup> Novia Isprianti, “Peran Pelatihan Dan Pengembangan Dalam Meningkatkan Sumber Daya Manusia (SDM) Pada BPRS Metro Madani Kantor Pusat Metro”, dalam Tugas Akhir, 2015.

Perbedaan penelitian yang dilakukan oleh Novia Isprianti dengan yang akan peneliti lakukan yaitu penelitian Novia Isprianti fokus dengan keefektifan pelatihan dan pengembangan agar dapat meningkatkan Sumber Daya Manusia yang ada. Sedangkan peneliti membahas mengenai pengembangan seperti apa yang dilakukan pihak BPRS Aman Syariah Sekampung agar berpengaruh terhadap kinerja karyawan di BPRS Aman Syariah Sekampung itu sendiri. Tetapi sama-sama membahas tentang Sumber Daya Manusia.

Penelitian serupa juga pernah dilakukan oleh Latifatur Rahmawati dalam Tugas Akhir yang berjudul *“Pelaksanaan Pelatihan Kerja Guna Meningkatkan Kinerja Karyawan Di Bank Muamalat Indonesia KCP Metro” pada tahun 2014.*<sup>13</sup> Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan pelatihan kerja di Bank Muamalat Indonesia KCP Metro guna meningkatkan kinerja karyawan.

Perbedaan penelitian yang dilakukan oleh Latifatur Rahmawati dengan yang akan peneliti lakukan yaitu penelitian Latifatur Rahmawati fokus dengan metode pelatihan seperti apa yang dilakukan oleh pihak Bank Muamalat Indonesia KCP Metro untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Sedangkan peneliti membahas mengenai pengembangan seperti apa yang dilakukan pihak BPRS Aman Syariah Sekampung agar berpengaruh terhadap kinerja karyawan di BPRS Aman Syariah Sekampung itu sendiri. Tetapi sama-sama membahas tentang Sumber Daya Manusia dan Kinerja Karyawan.

---

<sup>13</sup> Latifatur Rahmawati, “Pelaksanaan Pelatihan Kerja Guna Meningkatkan Kinerja Karyawan Di Bank Muamalat Indonesia KCP Metro”, dalam Tugas Akhir, 2014



Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Liana dalam Tugas Akhir yang berjudul *”Pengembangan Sumber Daya Manusia Sebagai Upaya Meningkatkan Mutu Pelayanan Terhadap Nasabah Pada PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Tanjung Karang”* pada tahun 2014.<sup>14</sup> Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pengembangan sumber daya manusia sebagai upaya meningkatkan mutu pelayanan terhadap nasabah.

Perbedaan penelitian yang dilakukan oleh Liana dengan yang akan peneliti lakukan yaitu penelitian Liana fokus dengan peningkatan mutu pelayanan terhadap nasabah di Bank BNI Syariah kantor cabang Tanjung Karang. Sedangkan peneliti membahas mengenai peningkatan kinerja karyawan di BPRS Aman Syariah Sekampung, tetapi sama-sama membahas tentang pengembangan Sumber Daya Manusia.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Novi Dewi Safitri dalam Tugas Akhir yang berjudul *“Upaya Peningkatan SDM PT. Bank Lampung KCP Natar Terhadap Mutu Pelayanan Nasabah”*, pada tahun 2017.<sup>15</sup> Penelitian ini membahas tentang upaya peningkatan SDM terhadap mutu pelayanan nasabah dan dampaknya. Sedangkan peneliti membahas mengenai pengembangan seperti apa yang dilakukan pihak BPRS Aman Syariah Sekampung agar berpengaruh terhadap kinerja kaaryawannya. Tetapi sama-sama membahas tentang Upaya Peningkatan dan pengembangan Sumber Daya Manusia.

---

<sup>14</sup> Liana, *”Pengembangan Sumber Daya Manusia Sebagai Upaya Meningkatkan Mutu Pelayanan Terhadap Nasabah Pada PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Tanjung Karang”*, dalam Tugas Akhir, 2014.

<sup>15</sup> Novi Dewi Safitri, *“Upaya Peningkatan SDM PT. Bank Lampung KCP Natar Terhadap Mutu Pelayanan Nasabah”*, dalam Tugas Akhir, 2017.

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Pengertian

##### 1. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pada beberapa kesempatan kita sering mendengar istilah pengembangan, seperti pengembangan kurikulum, pengembangan sistem, dan seterusnya namun banyak juga yang belum tau apa yang dimaksud pengembangan. Pengembangan berasal dari kata dasar kembang yang berarti menjadi bertambah sempurna. Kemudian mendapat imbuhan pe- dan -an sehingga menjadi pengembangan yang artinya proses, cara atau perbuatan mengembangkan. Jadi pengembangan disini adalah usaha sadar yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang diinginkan agar lebih sempurna dari pada sebelumnya.<sup>16</sup>

Pengembangan adalah upaya untuk memperbaiki kinerja manjerial dengan menanamkan pengetahuan, mengubah sikap, atau meningkatkan keterampilan.<sup>17</sup> Pengembangan adalah proses bagaimana manajemen mendapatkan pengalaman, keahlian dan sikap untuk menjadi sukses sebagai pemimpin dalam organisasi mereka. Karena itu, kegiatan pengembangan ditujukan membantu karyawan untuk dapat menangani

---

<sup>16</sup> Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1989), 414.

<sup>17</sup> Gary Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Prenhallindo, 2000), 297.

jawabannya dimasa mendatang dengan memperhatikan tugas dan kewajiban yang dihadapi sekarang.

Pengembangan adalah suatu proses bagaimana mendapatkan pengalaman, keahlian dan sikap untuk menjadi sukses sebagai pemimpin dalam organisasi mereka. Kegiatan pengembangan dapat membantu karyawan untuk menangani masalah di masa mendatang, sedangkan pelatihan adalah kegiatan yang dilakukan untuk masa sekarang.

Penempatan karyawan dalam suatu bidang kerja tidak dapat menjamin bahwa mereka akan otomatis sukses dalam pekerjaannya. Karyawan baru sering tidak tahu pasti apa peranan dan tanggung jawabnya. Permintaan pekerjaan dan kemampuan karyawan harus di seimbangkan melalui program pendidikan dan pelatihan dalam rangka pengembangan Sumber Daya Manusia guna meningkatkan kualitas sumber daya manusia suatu perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Kedua kegiatan tersebut sangat diperlukan dalam perusahaan. Apabila karyawan telah dilatih dan telah mahir dalam bidang kerjanya, mereka tetap memerlukan pengembangan lebih lanjut untuk mempersiapkan tanggung jawab mereka di masa mendatang.<sup>18</sup>

Dalam al-Qur'an surat al-Anfaal ayat 27 disebutkan bahwa seseorang tidak boleh berkhianat dalam menunaikan amanahnya padahal mereka adalah orang yang mengetahui.

---

<sup>18</sup> Basir Barthos, *Manajemen Sumber Daya Manusia Suatu Pendekatan Makro*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2001), 89.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا أَمْنَتِكُمْ وَأَنْتُمْ

تَعْلَمُونَ

Artinya: *“Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengkhianati Allah dan Rasul (Muhammad) dan (juga) janganlah kamu mengkhianati amanat-amanat yang dipercayakan kepadamu, sedang kamu mengetahui.”* (Q.S. al-Anfaal: 27)<sup>19</sup>

Ayat di atas berisi tentang pentingnya menjaga amanah atau janji dan larangan untuk berlaku khianat, dan agar menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya dengan maksud memberikan amanat kepada ahlinya yaitu orang yang benar-benar mempunyai keahlian dibidang tersebut.

Sumber daya manusia adalah kemampuan totalitas daya pikir dan daya fisik yang terdapat pada seseorang. Kualitas sumber daya manusia harus dikembangkan agar produktivitas kerja setiap individu dapat meningkat, sehingga kesejahteraan hidup dapat tercapai dengan kualitas yang dimiliki. Sumber daya manusia mampu menciptakan berbagai jenis barang dan jasa. Hasil kreativitas tersebut yang nantinya dapat menuntun seseorang menempati posisi yang sesuai pada suatu perusahaan. Terkait hal tersebut, Sadili Samsudin berpendapat bahwa, “sumber daya manusia adalah orang-orang yang merancang dan menghasilkan barang atau jasa,

---

<sup>19</sup> Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, (Bandung: CV. Diponegoro, 2005), 143

mengawasi mutu, memasarkan produk, mengalokasikan sumber daya manusia, serta merumuskan seluruh strategi dan tujuan organisasi.<sup>20</sup>

Menurut Sonny Sumarsono sumber daya manusia mengandung dua pengertian. *Pertama*, sumber daya manusia adalah usaha kerja atau jasa yang dapat diberikan dalam proses produksi. *Kedua*, sumber daya manusia mencerminkan kualitas usaha yang diberikan oleh seseorang dalam waktu tertentu untuk menghasilkan barang dan jasa.<sup>21</sup>

Berdasarkan pemaparan di atas dapat dipahami bahwa sumber daya manusia merupakan kemampuan individu dalam suatu pekerjaan yang berperan penting bagi setiap perusahaan sebagai pelaku produksi yang dimiliki kreativitas, inovasi, serta mampu menghadapi perkembangan dunia yang semakin modern.

Ada 3 hal penting yang harus dimiliki oleh sumber daya manusia dalam bekerja, yaitu:

- a. Mampu mempelajari (*learning*) prinsip-prinsip persaingan secara mendalam, karena SDM harus mampu mendeteksi tingkat persaingan yang ada dalam bisnisnya sekaligus pengaruh negatif yang dapat merugikan perusahaan.
- b. Memiliki pengetahuan yang solid, yaitu tentang strategi yang harus dikombinasikan dengan pengalaman profesional.

---

<sup>20</sup> Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2006), 21.

<sup>21</sup> Malayu S. P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2002, 244.

- c. Alat dan metode yang digunakan dalam bekerja untuk menanggulangi para pesaing serta mampu meramalkan hasil yang akan terjadi bila menerapkan alat dan metode tersebut.<sup>22</sup>

Paparan di atas dapat dipahami bahwa setiap sumber daya manusia harus mampu mempelajari, memiliki pengetahuan yang di dapat dari pengalaman kerja, juga memahami alat dan metode yang mampu melihat kondisi perusahaan di kemudian hari jika diterapkan sehingga dapat bersaing dengan perusahaan lainnya.

## 2. Peningkatan Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Adapun menurut Mohammad Mahsun, yang dimaksud dengan kinerja adalah “Gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi suatu organisasi yang tertuang dalam strategis *planning* suatu organisasi.”<sup>23</sup>

Kinerja organisasi digunakan sebagai indikator keberhasilan atau kapasitas organisasi untuk mencapai tujuan secara independen dan efisien. Kinerja organisasi sebagian besar tergantung pada perilaku karyawan yang merupakan sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Perilaku dan kemampuan tersebut dibentuk melalui program

---

<sup>22</sup> Suyadi Prawirosentono, *Pengantar Bisnis Modern*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2002), 86.

<sup>23</sup> Mohammad Mahsun, *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, (Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 2006), 25.

pengembangan yang dilaksanakan oleh organisasi. Bukan hanya pada pembentukan perilaku, akan tetapi setiap organisasi bersedia untuk berinvestasi dalam pelaksanaan program-program khusus yang bertujuan menciptakan kemampuan dalam pelaksanaan tugas secara efektif.<sup>24</sup>

Karyawan merupakan ujung tombak suatu perusahaan. Mereka memiliki peranan yang sangat besar dalam menentukan berhasil atau tidaknya perusahaan tersebut. Keberhasilan yang dicapai perusahaan bisa dilihat dari kinerja karyawannya, meningkat atau malah sebaliknya. Kinerja karyawan merupakan pembuktian perilaku dalam upaya meningkatkan kualitas kerja seseorang agar dapat mewujudkan sasaran perusahaan.

Karyawan adalah sumber daya manusia yang menjadi salah satu bagian penting dalam suatu lembaga untuk bekerja pada suatu entitas bisnis secara profesional dan memperoleh upah berdasarkan hasil pencapaian kerjanya.<sup>25</sup> Mereka memiliki hak dan kewajiban yang harus dilakukan sesuai ketentuan perusahaan. Sehingga terjadi umpan balik yang sesuai seperti yang ditawarkan oleh perusahaan.

Setiap karyawan, baik jenis maupun status mereka, memiliki peranan dan tanggung jawab yang sama. Mereka dituntut untuk bekerja maksimal, memberikan yang terbaik bagi perusahaan atau orang yang

---

<sup>24</sup> Roosje Kalangi, "Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Kinerja Aparat Sipil Negara di Kabupaten Kepulauan Sangihe Provinsi Sulawesi Utara", dalam Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum, Vol. 2, No. 1, (2015), 3.

<sup>25</sup> Ali Hasan, *Manajemen Bisnis Syariah*, (Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2009), 47.

telah memberikan pekerjaan dan mereka berhak mendapatkan upah atas kewajiban yang telah dikerjakannya. Karyawan yang lebih tinggi jabatannya memiliki tanggung jawab yang lebih besar. Mereka harus mampu mengelola dan mengatur karyawan tingkat bawah untuk dapat bekerja sama guna mencapai sasaran maupun target perusahaan.

a. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah sebuah deskripsi yang sistematis tentang kekuatan dan kelemahan seseorang atau suatu kelompok.<sup>26</sup> Penilaian kinerja akan membandingkan prestasi kerja seseorang dengan standar atau tujuan yang dikembangkan untuk posisi tersebut.

Prestasi kerja dapat dilihat dari seberapa maksimal seorang karyawan dalam mencapai sasaran atau standar kerja perusahaan. Standar kerja ini berupa hasil pencapaian kerja tertentu yang tujuan utamanya adalah untuk mengembangkan dan memajukan perusahaan.

Philip Kotler mendefinisikan bahwa kualitas adalah keseluruhan ciri atau sifat dari suatu produk atau pelayanan yang berpengaruh pada kemampuan untuk memuaskan kebutuhan yang dinyatakan atau tersirat.<sup>27</sup> Sedangkan menurut Fandy Tjiptono kualitas adalah sebagai kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk,

---

<sup>26</sup> James Stoner *dkk*, *Manajemen*, (Bandung: PT Bhuana, 1996), 69.

<sup>27</sup> Philip Kotler, *Manajemen Pemasaran*, (Jakarta: PT Prehallindo, 1997), 49.



jasa, sumber daya manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi dan melebihi harapan.<sup>28</sup>

Berdasarkan definisi di atas, maka peneliti menarik kesimpulan bahwa kualitas merupakan suatu proses yang dibentuk dari ciri atau sifat suatu produk, jasa serta sumber daya manusia yang pada akhirnya dapat melebihi harapan pelanggan serta memberikan kepuasan kepada pelanggan.

Penilaian kinerja dapat dirasakan manfaatnya ketika seorang karyawan memiliki kemauan dan kemampuan untuk meningkatkan kinerjanya. Semakin rendah kinerja seseorang akan berpengaruh terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, seperti tidak dapat mencapai target, hasil yang dikerjakan kurang maksimal, dan sebagainya. Sebaliknya, bila kinerja seseorang karyawan tinggi maka akan sangat mudah baginya untuk mencapai hasil yang maksimal baik untuk dirinya maupun untuk perusahaan.

#### b. Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan penilaian kinerja antara lain sebagai berikut:

- 1) *Performance Improvement*. Memungkinkan karyawan dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja
- 2) *Compensation Adjustment*. Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
- 3) *Placement Decision*. Menentukan promosi, transfer dan *demotion*.

---

<sup>28</sup> Fandy Tjiptono dan Gregorius Chandra, *Service, Quality & Satisfaction*, (Yogyakarta: CV Andi Offset, 2005), Edisi ke-3, 164.

- 4) *Training and Development Needs*. Mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan agar kinerja mereka lebih optimal.
- 5) *Carrer Planing and Development*. Memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai.
- 6) *Staffing Process Deficiencies*. Mempengaruhi prosedur perekrutan karyawan.
- 7) *Informational Inaccuracies and Job-Design Errors*. Membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen SDM terutama di bidang informasi *Job-Analysis, Job-Design*, dan sistem informasi Manajemen SDM.
- 8) *Equal Employment Opportunity*. Menunjukkan bahwa *placement decision* tidak diskriminatif.
- 9) *External Challenges*. Kadang-kadang kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor external seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lain-lain. Faktor external ini akan membantu departemen SDM untuk memberikan bantuan bagi peningkata kinerja karyawan.
- 10) *Feedback*. Memberikan umpan balik bagi urusan kekaryawanan maupun bagi karyawan itu sendiri.<sup>29</sup>

Tujuan dilaksanakannya penilaian kinerja ialah untuk mngenalikan kekuatan dan kelemahan karyawan, sehingga proses umpan balik sebagai motivator dapat berjalan dengan baik untuk memperbaiki kesalahan karyawan dalam bekerja dan penentuan alokasi *rewards* yang tepat sesuai dengan prestasi kerja masing-masing karyawan.

#### c. Pengukuran Kinerja

Kinerja pegawai pada dasarnya diukur sesuai dengan kepentingan organisasi, sehingga indikator dalam pengukurannya disesuaikan dengan kepentingan organisasi itu sendiri.

---

<sup>29</sup> Donni Juni Priansa, *Perencanaan dan Pengembangan SDM*, (Bandung: Alfabeta, 2016), 272-274

- 1) Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*). Kuantitas pekerjaan berhubungan dengan volume pekerjaan dan produktivitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam kurun waktu tertentu.
- 2) Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*). Kualitas pekerjaan berhubungan dengan pertimbangan ketelitian, presisi, kerapian, dan kelengkapan di dalam menangani tugas-tugas yang ada di dalam organisasi.
- 3) Kemandirian (*Dependability*). Kemandirian berkenaan dengan pertimbangan derajat kemampuan pegawai untuk bekerja dan mengemban tugas secara mandiri dengan meminimalisir bantuan orang lain.
- 4) Inisiatif (*Initiative*). Inisiatif berkenaan dengan pertimbangan kemandirian, fleksibilitas berfikir, dan kesediaan untuk menerima tanggung jawab.
- 5) Adaptabilitas (*Adaptability*). Adaptabilitas berkenaan dengan kemampuan untuk beradaptasi, mempertimbangkan kemampuan untuk bereaksi terhadap mengubah kebutuhan.
- 6) Kerjasama (*Cooperation*). Kerjasama berkaitan dengan pertimbangan kemampuan untuk bekerjasama dengan orang lain. Apakah *assignments* mencakup lembur dengan ikhlas.<sup>30</sup>

d. Syarat Efektifnya Penilaian Kinerja

Syarat efektifnya penilaian kinerja antara lain sebagai berikut:

- 1) Penilai (*Supervisor*). Mengukur kemampuan dan motivasi penilai dalam melakukan penilaian secara terus menerus, merumuskan kinerja karyawan secara objektif, dan memberikan umpan balik bagi karyawan.
- 2) Keterkaitan (*Relevance*). Mengukur keterkaitan langsung unsur-unsur penilaian kinerja dengan uraian pekerjaan.
- 3) Kepekaan (*Sensitivity*). Mengukur keakuratan/kecermatan sistem penilaian kinerja yang dapat membedakan karyawan yang berprestasi dan yang tidak berprestasi, serta sistem harus dapat digunakan untuk tujuan administrasi kekaryawanan.
- 4) Keterandalan (*Reliability*). Mengukur keandalan dan konsistensi alat ukur yang digunakan.
- 5) Kepraktisan (*Practicality*). Mengukur alat penilaian kinerja yang mudah digunakan dan dimengerti oleh penilai dan bawahannya.
- 6) Dapat Diterima (*Acceptability*). Mengukur kemampuan penilai dalam melakukan penilaian sesuai dengan kemampuan tugas dan tanggung jawab bawahannya. Mengkomunikasikan dan

---

<sup>30</sup> *Ibid.*, 271.

mendefinisikan dengan jelas standar dari unsur-unsur penilaian yang harus dicapai.<sup>31</sup>

e. Program Penilaian Kinerja

Program penilaian kinerja antara lain sebagai berikut:

- 1) Tujuan Penilaian  
Tujuan penilaian harus ditetapkan, sebab hal ini akan menjadi acuan dari program penilaian.
- 2) Instrumen Penilaian  
Teknik yang digunakan dan kualitas instrumen yang dicirikan.
- 3) Standar Penilaian  
Standar penilaian harus ditetapkan dahulu, untuk acuan dan mengurangi ketidakpuasan orang yang dinilai karena merasa tidak diperlakukan dengan adil hanya karena standar nilai yang tidak jelas.
- 4) Siapa yang Menilai  
Penilai bisa atasan langsung, diri sendiri, karyawan dan atasan (bersama-sama), psikolog dan sebagainya.
- 5) Siapa yang Dinilai  
Yang dinilai adalah karyawan dengan perlakuan penilaian yang berbeda sesuai posisi pekerjaannya.
- 6) Kapan Harus Menilai  
Jadwal yang paling banyak digunakan adalah setengah tahun.  
Tahun awal karyawan baru lebih sering dinilai dari pada yang lama (tergantung jenis dan risiko usaha perusahaan).

---

<sup>31</sup> Suwatno dan Donni Juni Priansa, *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, (Bandung: Alfabeta, 2014), 199.

- 7) Pelatihan bagi Penilai (Penyelia)  
Agar penilai dapat terhindar dari kesalahan-kesalahan, seperti terlalu keras, terlalu murah, serupa dengan saya, kontras, agama, kesukuan, almamater, dan sebagainya.
- 8) *Feed Back* dan Implikasi.<sup>32</sup>

f. Standar Operasional Penilaian Kinerja

Berbagai macam basis penilaian kinerja yang sering digunakan. Beberapa perusahaan/ organisasi menggunakan basisnya pada kehadiran. Tapi harus dipahami bahwa kehadiran adalah alat (*tools*) untuk mencapai sasaran (*objectives*), maka seharusnya yang dinilai adalah sasaran. Jika yang diutamakan adalah kehadiran, maka yang dihasilkan adalah pegawai yang rajin, tapi belum tentu menghasilkan kinerja yang baik, sehingga kerajinan lebih tepat bagian dari penilaian kedisiplinan. Namun untuk mengakomodasi, dapat saja kehadiran dinilai sebagai kinerja dengan bobot yang lebih rendah dari sasaran itu sendiri.

Bahkan ada juga perusahaan/organisasi yang menilai kinerja karyawannya berbasis uraian pekerjaan (*job description*). Ini juga harus dipahami bahwa, uraian pekerjaan umumnya hanya mengatur batasan dan tanggung jawab seseorang dalam suatu jabatan dan tidak merinci secara terukur apa yang harus dilakukan untuk mencapai kinerja. Jika basis ini yang digunakan maka untuk kasus-kasus tertentu,

---

<sup>32</sup> Veithzal Rifa'i, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004), 342-343

berdasarkan penelitian yang dilakukan penulis, sangat rancu, tidak jelas bobot dari masing-masing pekerjaan, misalnya untuk penilaian terhadap pekerjaan rutin dan untuk pekerjaan berkala.<sup>33</sup>

g. Metode Penilaian Kinerja

Metode penilaian kinerja meliputi beberapa metode sebagai berikut:

- 1) *Written Essays*, merupakan teknik penilaian kinerja yaitu evaluator menulis deskripsi mengenai kekuatan pekerja, kelemahannya, kinerjanya pada masa lalu, potensinya dan memberikan saran-saran untuk pengembangan pekerja tersebut.
- 2) *Critical Incidents*, merupakan teknik penilaian kinerja yaitu evaluator mencatat mengenai apa saja perilaku/pencapaian terbaik dan terburuk (*extremely good or bad behaviour*) karyawan.
- 3) *Graphic Rating Scales*  
Merupakan teknik penilaian kinerja yaitu evaluator menilai kinerja karyawan dengan menggunakan skala dalam mengukur faktor-faktor kinerja (*performance factor*). Misalnya adalah dalam mengukur tingkat inisiatif dan tanggung jawab karyawan. Skala yang digunakan adalah 1 sampai 5, yaitu 1 adalah yang terburuk dan 5 yang adalah yang terbaik. Jika tingkat inisiatif dan tanggung jawab karyawan tersebut biasa saja, misalnya, maka ia diberi nilai 3 atau 4 dan begitu seterusnya untuk menilai faktor-faktor kinerja lainnya. Metode ini merupakan metode umum yang paling banyak digunakan oleh organisasi.
- 4) *Behaviourally Anchored Rating Scales (BARS)*  
Merupakan teknik penilaian kinerja yaitu evaluator menilai karyawan berdasarkan beberapa jenis perilaku kerja yang

---

<sup>33</sup> Jusmaliani, *Pengelolaan Sumber Daya Insani*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2011), 199.

mencerminkan dimensi kinerja dan membuat skalanya. Misalnya adalah penilaian pelayanan pelanggan. Bila karyawan bagian pelayanan pelanggan tidak menerima suap dari pelanggan, ia diberi skala 4 yang berarti kinerja lumayan. Bila karyawan itu membantu pelanggan yang kesulitan atau kebingungan, ia diberi skala 7 yang berarti kinerjanya memuaskan, dan seterusnya. Metode ini mendeskripsikan perilaku yang diharapkan sesuai dengan tingkat kinerja yang diharapkan.

5) *Multiperson Comparison*

Merupakan teknik penilaian kinerja yaitu seorang karyawan dibandingkan dengan rekan kerjanya. Biasanya dilakukan oleh supervisor. Ini sangat berguna untuk menentukan kenaikan gaji (*merit system*), promosi, dan penghargaan perusahaan.

6) *Management By Objectives (MBO)*

Metode ini juga merupakan penilaian kinerja, yaitu karyawan dinilai berdasarkan pencapaiannya atas tujuan-tujuan spesifik yang telah ditentukan sebelumnya. Tujuan-tujuan ini tidak ditentukan oleh manajer saja, melainkan ditentukan dan disepakati bersama oleh para karyawan dan manajer.<sup>34</sup>

Setiap metode di atas memiliki kelemahan dan kelebihan masing-masing, sehingga tidak baik bagi organisasi untuk menggantungkan penilaian kinerjanya hanya pada satu jenis metode

---

<sup>34</sup> Suwatno dan Donni Juni Priansa, *Manajemen SDM*, 207-208.

saja. Sebaiknya organisasi menggabungkan beberapa metode yang sesuai dengan lingkup organisasinya.

Wawancara penilaian kinerja adalah periode peninjauan kembali prestasi kerja yang akan memberikan kepada karyawan umpan balik tentang prestasi di masa lalu dan potensi mereka. Penilai bisa memberikan beberapa pendekatan:

- 1) *Tell-and Sell Approach*, mereview prestasi kerja karyawan dan mencoba untuk meyakinkan karyawan untuk berprestasi lebih baik. Pendekatan ini paling baik digunakan untuk para karyawan baru.
- 2) *Tell-and Listen Approach*, memungkinkan karyawan untuk menjelaskan berbagai alasan, latar belakang dan perasaan defensif mengenai prestasi kerja. Ini bermaksud untuk mengatasi reaksi-reaksi tersebut dengan konseling tentang bagaimana cara berprestasi lebih baik.
- 3) *Problem Solving Approach*, mengidentifikasi masalah-masalah yang mengganggu prestasi kerja karyawan. Solusinya melalui latihan, *coaching* atau *conselling*, serta upaya-upaya dilakukan untuk memecahkan penyimpangan-penyimpangan.<sup>35</sup>

## **B. Tujuan dan Manfaat Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Pengembangan sumber daya manusia tujuannya untuk meningkatkan kualitas profesionalisme dan keterampilan pada karyawan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya secara optimal. Dengan mengembangkan

---

<sup>35</sup> Veithzal Rifa'i, *Manajemen SDM*, 344.



kecakapan karyawan dimaksudkan sebagai setiap usaha dari pimpinan untuk menambah keahlian kerja tiap karyawan sehingga di dalam melaksanakan tugas-tugasnya dapat lebih efisien dan produktif. Oleh karena itu, organisasi perlu terus melakukan pengembangan sumber daya manusia, karena investasi di dalamnya merupakan pengeluaran yang ditujukan untuk memperbaiki kapasitas produktif dari manusia.<sup>36</sup>

Pada dasarnya tujuan utama pengembangan sumber daya manusia adalah meningkatkan produktivitas kerja karyawan pada semua tingkat organisasi. Tujuan lain pengembangan sumber daya manusia adalah mencegah keusangan keterampilan pada semua tingkat organisasi.<sup>37</sup>

Terdapat berbagai macam tujuan yang ingin dicapai dari pengembangan sumber daya manusia, antara lain:

1. Produktivitas kerja

Produktivitas kerja karyawan yang tinggi dalam suatu bank dapat meningkatkan kualitas maupun kuantitas produk. Peningkatan produktivitas tersebut dapat dilakukan melalui pelaksanaan pengembangan karyawan. Dengan adanya pengembangan karyawan dalam suatu bank berarti adanya peningkatan kemampuan teknis, kemampuan berfikir, dan kemampuan manajerial, dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

2. Efisiensi

Pengembangan karyawan, baik di level bawahan maupun level pimpinan dalam suatu bank bertujuan untuk meningkatkan efisiensi.

---

<sup>36</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2009), 62.

<sup>37</sup> *Ibid.*, 156.

Efisiensi bank sangatlah penting untuk meningkatkan daya saing ditengah persaingan dengan bank lainnya. Efisiensi dapat berupa tenaga, waktu, biaya, dan lain-lain.

3. Pelayanan

Dengan adanya pengembangan karyawan, maka setiap karyawan diharapkan mampu melayani nasabah dengan lebih baik, karena tanpa pelayanan yang baik, maka suatu bank tidak dapat menambah jumlah nasabah. Pelayanan merupakan daya tarik yang sangat penting dalam suatu bank guna meningkatkan profitabilitas.

4. Moral Karyawan

Moral karyawan pula sangat penting bagi suatu bank, karena dengan moral yang baik maka setiap hasil pekerjaan akan sesuai dengan apa yang diharapkan. Dengan adanya pengembangan karyawan, diharapkan karyawan dapat bekerja lebih bersemangat dan antusias dalam menyelesaikan setiap pekerjaan dengan hasil yang memuaskan.

5. Karier

Setelah mendapatkan pengembangan, karyawan mengalami peningkatan kemampuan berfikir, kemampuan teknis, kemampuan manajerial, sehingga semua itu dapat dijadikan suatu promosi untuk mendapatkan atau menduduki suatu jabatan yang lebih baik dari sebelumnya.<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> Suwatno dan Donni Juni Priansa, *Manajemen SDM*, 105-107.

Pengembangan Sumber Daya Manusia juga diharapkan dapat dirasakan manfaatnya baik oleh karyawan selaku peserta pengembangan maupun untuk kemajuan perusahaan tempat ia bekerja.

#### 1. Manfaat untuk karyawan

Manfaat pengembangan sumber daya manusia untuk karyawan antara lain sebagai berikut:

- a) Membantu karyawan dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif
- b) Melalui pelatihan dan pengembangan, variabel pengenalan, pencapaian presuasi, pertumbuhan, tanggung jawab dan kemampuan dapat dilaksanakan
- c) Membantu mendorong dan mencapai pengembangan diri dan rasa percaya diri
- d) Membantu karyawan mengatasi stres, tekanan, frustrasi, dan konflik
- e) Memberikan informasi tentang meningkatnya pengetahuan kepemimpinan, keterampilan komunikasi dan sikap
- f) Meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan
- g) Membantu karyawan mendekati tujuan pribadi sementara meningkatkan keterampilan interaksi
- h) Memenuhi kebutuhan personal peserta dan pelatih
- i) Memberikan nasehat dan jalan untuk pertumbuhan masa depan
- j) Membangun rasa pertumbuhan dalam pelatihan
- k) Membantu pengembangan keterampilan mendengar, bicara, dan menulis dengan latihan
- l) Membantu menghilangkan rasa takut melaksanakan tugas baru.<sup>39</sup>

#### 2. Manfaat untuk perusahaan

Manfaat pengembangan sumber daya manusia untuk perusahaan antara lain sebagai berikut:

- a) Mengarahkan untuk meningkatkan profitabilitas atau sikap yang lebih positif terhadap orientasi profit.
- b) Memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian pada semua level perusahaan.
- c) Memerbaiki moral sumber daya manusia.

---

<sup>39</sup> *Ibid.*, 22-23.

- d) Membantu karyawan untuk mengetahui tujuan perusahaan.
- e) Membantu menciptakan *image* perusahaan yang lebih baik.<sup>40</sup>

Semua kegiatan yang di programkan oleh pihak Bank pada dasarnya bertujuan untuk mensosialisasikan secara langsung untuk memperluas pemahaman masyarakat umum terhadap aktivitas perbankan syariah agar dapat melihat sisi perbedaan antara bank syariah dengan bank konvensional.

### C. Jenis-jenis Pengembangan Sumber Daya Manusia

Bentuk-bentuk pengembangan karier yaitu pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan kerja yang dimiliki karyawan dengan cara menambah pengetahuan dan keterampilannya.

Pendidikan menekankan pada penekanan keahlian teoritis, konseptual, dan moral karyawan. Sedangkan pelatihan lebih menekankan pada peningkatan keterampilan teknik pelaksanaan kerja karyawan, serta mutasi personal, yaitu perubahan posisi atau jabatan tempat kerja, baik secara vertikal maupun horizontal.<sup>41</sup>

Upaya penguatan SDM tidak terlepas dari program akselerasi, seperti Intensifikasi Ekonomi Publik dan Aliansi Mitra Strategis. Aktivitas dalam program ini juga meliputi sosialisasi edukasi publik melalui seminar, diskusi, *workshop*, dan *road show* ke *external stake holders*.<sup>42</sup>

Jenis pengembangan sumber daya manusia antara lain sebagai berikut:

---

<sup>40</sup> *Ibid.*

<sup>41</sup> Kadar Nurjaman, *Manajemen Personalia*, (Bandung: Pustaka Setia, 2014), 275.

<sup>42</sup> Amir Machmud Rukmana, *Bank Syariah*, (Jakarta: PT Gelora Aksara Pratama, 2010),

## 1. Pengembangan secara Informal

Pengembangan secara informal dapat dilakukan karyawan atas inisiatif pribadinya. Karyawan dapat melatih dan mengembangkan kemampuan dan keterampilan dirinya dengan mempelajari berbagai macam konsep buku berikut aplikasinya, yang berhubungan langsung dengan pekerjaannya.

## 2. Pengembangan secara Formal

Pengembangan secara formal dilakukan oleh bank dengan menggunakan biaya yang besar. Pengembangan ini dilakukan karena tuntutan perubahan dan persaingan yang semakin tinggi.<sup>43</sup> Pengembangan SDM dapat dilakukan melalui beberapa cara diantaranya:

### a. Motivasi

Menurut Pandji Anoraga motivasi yaitu, agar seseorang mau melakukan suatu pekerjaan, orang tersebut memerlukan motivasi. Motivasi merupakan sesuatu yang mendorong seseorang berbuat sesuatu. Motivasi suatu individu dapat timbul dari dalam diri individu (motivasi ekstrinsik), dan keduanya mempunyai pengaruh terhadap perilaku dan prestasi kerja atau memahami perilaku individu dalam organisasi. Ciri-ciri motivasi yaitu:<sup>44</sup>

- 1) Majemuk
- 2) Dapat berubah-ubah
- 3) Berbeda-beda bagi tiap individu

---

<sup>43</sup> Suwanto dan Donni Juni Priansa, *Manajemen SDM.*, 109.

<sup>44</sup> Pandji Anoraga, *Manajemen Bisnis*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), 160.

4) Ada beberapa motif yang tidak disadari oleh individu yang bersangkutan.

Menurut Gibson, sebagaimana dikutip oleh Pandji Anoraga menjelaskan bahwa terdapat 2 kelompok teori motivasi, yaitu:

- 1) Teori kepuasan (*Content Theories*), teori ini menitik beratkan pada faktor-faktor dalam diri orang, yang menggerakkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan perilaku.
- 2) Teori proses, teori ini menitik beratkan pada bagaimana perilaku itu digerakkan, diarahkan, didukung, dan dihentikan.<sup>45</sup>

Uraian di atas dapat difahami bahwa teori motivasi berdasarkan proses yaitu, usaha yang dilakukan seseorang untuk menggerakkan semangat orang lain dengan tujuan yang positif dengan didukung lingkungan yang dapat memberikan pengaruh positif sehingga seseorang termotivasi secara terarah.

b. Sistem insentif

*Piecework* adalah salah satu teknik yang lumrah digunakan untuk mendorong para karyawan meningkatkan produktivitas kerjanya yaitu dengan jalan memberikan insentif finansial berdasarkan jumlah hasil pekerja karyawan yang dinyatakan dalam unit produksi.<sup>46</sup> Contohnya dalam kegiatan perakitan, jika pada satu kurun waktu tertentu, misalnya satu hari atau satu minggu, satu kelompok kerja menghasilkan sejumlah unit produksi, penghasilan setiap karyawan

---

<sup>45</sup> *Ibid.*, 162

<sup>46</sup> Sondang, P Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia.*, 268.

dihitung atas dasar jumlah unit yang mereka hasilkan. Dasar perhitungannya ialah bahwa makin banyak unit produksi yang mereka hasilkan, makin tinggi pula insentif yang diterima.

c. Pendidikan dan pelatihan

Cara untuk meningkatkan kemampuan dan keahlian karyawan yaitu dengan pendidikan dan pelatihan kerja. Menurut istilah, pelatihan adalah proses sistematis dimana karyawan mempelajari *knowledge* (pengetahuan), *skill* (keterampilan), *ability* (kemampuan) atau perilaku terhadap tujuan pribadi dan organisasi.<sup>47</sup>

Kegiatan pendidikan dan pelatihan memberikan *dividen* kepada karyawan dan perusahaan, berupa keahlian dan keterampilan yang selanjutnya akan menjadi *asset* yang berharga bagi perusahaan. Melalui pelatihan, karyawan akan bertambah kemampuannya dan demikian pula bagi perusahaan, yaitu dalam rangka memenuhi tuntutan para manajer dan departemen SDM.<sup>48</sup>

Pelatihan kerja merupakan suatu keharusan dalam suatu organisasi karena semakin terdidik dan terlatihnya seorang karyawan, maka semakin tinggi pula produktivitas kerjanya. Kegiatan pelatihan dimaksudkan untuk mengurangi kesenjangan antara sumber daya yang dimiliki perusahaan dengan SDM yang diharapkan perusahaan agar perusahaan dapat mencapai tujuan, visi dan misi.

---

<sup>47</sup> Veithzal Rifa'i, *Manajemen SDM*, 309.

<sup>48</sup> *Ibid.*, 227.

Pelatihan adalah pendidikan yang diberikan dalam waktu yang relatif singkat dengan mengutamakan metode praktik dibandingkan teori untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan kerja di luar pendidikan formal. Pengembangan adalah suatu proses bagaimana manajemen mendapatkan pengalaman, keahlian dan sikap untuk menjadi atau meraih sukses sebagai pemimpin dalam organisasi mereka. Karena itu, kegiatan pengembangan ditujukan membantu karyawan untuk dapat menangani jawabannya dimasa mendatang, dengan memperhatikan tugas dan kewajiban yang dihadapi sekarang.

Pendidikan dan pelatihan memberikan keuntungan bagi setiap perusahaan karena karyawan yang sudah terlatih memiliki tambahan wawasan yang sebelum mengikuti kegiatan pelatihan dan pengembangan belum memahami manajemen pada perusahaan di tempat ia bekerja, namun setelah mengikuti kegiatan pelatihan dan pengembangan karyawan dapat memahami manajemen perusahaan tersebut.

d. Pengembangan Sumber Daya Manusia berbasis Syariah

Menurut UU Bank Indonesia No. 23 Tahun 1999, untuk mewujudkan sistem dan tatanan perbankan syariah yang sehat dan istiqomah dalam penerapan prinsip syariah dibutuhkan Sumber Daya Insani yang mampu menguasai syariah dan teknik perbankan.<sup>49</sup>

---

<sup>49</sup> Fahrul Ulum, *Perbankan Syariah di Indonesia*, (Surabaya: Putra Media Nusantara, 2011), 186.



Lembaga keuangan syariah harus dikembangkan berdasarkan nilai-nilai syariah dan profesionalitas, maka sumber daya yang dikembangkan harus dapat menunjukkan nilai-nilai tersebut dalam aktivitas manajerialnya. Jika hal tersebut dapat dilakukan maka dapat mewujudkan manajemen *ihsan*. Ada tiga kriteria yang harus dipenuhi agar suatu manajemen termasuk dalam kategori *ihsan*, yaitu: sederhana dalam aturan agar tercipta kemudahan (fokus), kecepatan dalam pelaksanaan, dan ditangani oleh orang yang profesional.<sup>50</sup>

Selain itu juga dapat menggunakan strategi pengembangan SDM yang berlandaskan pada sifat Nabi Muhammad SAW. yaitu *Siddiq, Tabliqh, Amanah, Fathonah*. Sifat-sifat ini dapat menjadi acuan dalam pengembangan lembaga keuangan syariah.

*Siddiq* yaitu benar/jujur, hendaknya dijadikan visi hidup seorang muslim. Berimplikasi pada efektivitas (mencapai tujuan yang tepat dan benar) serta efisien (melakukan kegiatan dengan benar, teknik dan metode yang tidak menyebabkan kemubaziran). *Tabliqh* yaitu menyampaikan (komunikatif dan terbuka). *Amanah* yang artinya dapat dipercaya. *Fathonah* yang berarti cerdik, cerdas, bijaksana.

#### **D. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Terdapat banyak pakar yang menguraikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja.

---

<sup>50</sup> Muhammad, *Manajemen Bank Syariah*, (Yogyakarta: AMPYKPN, 2005), 170.

1. Gibson, Ivancevich dan Donnely menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:
  - a. Variabel individu, meliputi kemampuan dan keterampilan baik fisik maupun mental. Latar belakang seperti keluarga, tingkat sosial dan pengalaman. Demografi menyangkut umur, asal usul dan jenis kelamin.
  - b. Variabel psikologis, meliputi persepsi, sikap, kepribadian, belajar, dan motivasi.
  - c. Variabel organisasi, meliputi sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan.
2. Sutermeister menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi pegawai terdiri dari motivasi, kemampuan, pengetahuan, keahlian, pendidikan, pengalaman, pelatihan, minat, sikap kepribadian, kondisi-kondisi fisik dan kebutuhan fisiologis, kebutuhan sosial, serta kebutuhan egoistik.
3. Keith Davis menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

*Human performance = Ability + Motivation*

*Motivation = Attitude + Situation*

*Ability = Knowledge + Skill<sup>51</sup>*

Faktor kemampuan secara psikologis terdiri dari kemampuan potensi yang disebut *IQ (Intelligent Quotient)* dan kemampuan *reality (Knowledge +*

---

<sup>51</sup> Donni Juni Priansa, *Perencanaan dan*, 270.

*Skill*). Artinya, karyawan dengan *IQ* tinggi dan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam melakukan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

Selanjutnya faktor motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Sikap mental itu sendiri merupakan kondisi mental yang mendorong diri karyawan untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang karyawan harus sikap mental yang siap secara psikosifisik (siap mental, fisik, tujuan dan situasi). Artinya seorang karyawan harus siap secara mental maupun secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, juga mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

Kinerja atau prestasi kerja merupakan gabungan dari tiga aspek penting dimana jika ketiga aspek tersebut semakin baik, maka kinerja atau prestasi kerjanya pun akan semakin tinggi. Adapun ketiga aspek dalam kinerja tersebut yaitu:

1. *Ability* (kecakapan), adalah kemampuan menetapkan ilmu dan atau melaksanakan suatu sistem dan pemantapan semua sumber daya dan teknologi secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang maksimal.
2. *Effort* (usaha), adalah kemauan, kesungguhan, dan semangat kerja dalam mencapai kebutuhan, sasaran, harapan, dan imbalan.
3. *Opportunity* (kesempatan), adalah wewenang yang dimiliki seorang karyawan dalam mengerjakan, memanfaatkan waktu dan peluang untuk mencapai hasil tertentu.<sup>52</sup>

Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Terlalu sering manajer tidak

---

<sup>52</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Dasar Pengertian Dan Masalah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), 160.

mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga perusahaan/instansi menghadapi krisis yang serius.

Peningkatan SDM yang bersifat teknis adalah mengembangkan SDM yang ada dengan menggunakan teknis yang akan diterapkan kepada SDM dalam sebuah pelatihan sesuai dengan program atau kebutuhan. Peningkatan SDM dalam bentuk keprilakuan seseorang adalah pengembangan yang diberikan oleh organisasi kepada anggotanya agar memiliki kemampuan menumbuhkan sikap empati dan melihat sesuatu dari “kaca mata” orang lain.<sup>53</sup>

Karyawan atau anggota yang berada di dalam sebuah organisasi diberikan pengembangan sikap dan perilaku yang terarah agar dapat berfikir dan bertindak serta menerima pendapat orang lain sebagai tolak ukur membangun kepribadian yang lebih baik.

Pada program pengembangan harus dituangkan sasaran, kebijaksanaan, prosedur, anggaran, peserta, kurikulum, dan waktu pelaksanaannya. Program pengembangan harus berprinsipkan pada peningkatan efektivitas dan efisiensi kerja masing-masing karyawan pada jabatannya. Program pengembangan suatu organisasi hendaknya di informasikan secara terbuka kepada semua karyawan atau anggota supaya mereka mempersiapkan dirinya masing-masing.<sup>54</sup>

---

<sup>53</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cet. Ke-5, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 1996), 195.

<sup>54</sup> Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), 72.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Jenis dan Sifat Penelitian**

##### **1. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang akan dilakukan adalah penelitian lapangan (*Field Research*) atau penelitian kasus, hal tersebut dapat dilihat dari segi lokasi penelitian ini akan dilaksanakan. Penelitian lapangan yaitu suatu penelitian yang dilakukan di lapangan atau di lokasi penelitian.<sup>55</sup>

Penelitian ini dilaksanakan di PT. BPRS Aman Syariah Sekampung Lampung Timur, yang beralamat di Dusun IV Desa Sumbergede Kecamatan Sekampung Kabupaten Lampung Timur Provinsi Lampung.

##### **2. Sifat Penelitian**

Penelitian ini bersifat deskriptif kualitatif. Deskriptif kualitatif adalah laporan evaluasi yang berdasarkan metode kualitatif yang akan mencakup sejumlah besar deskripsi murni tentang pengalaman orang. Deskripsi ditulis dalam bentuk naratif untuk menyajikan gambar yang menyeluruh tentang apa yang telah terjadi dalam kegiatan atau peristiwa yang dilaporkan.<sup>56</sup>

---

<sup>55</sup> Abdurrahmat Fathoni, *Metodologi Penelitian Dan Teknik Penyusunan Skripsi*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2006), 96.

<sup>56</sup> Michael Quinn, *Metode Evaluasi Kualitatif*, Cet II, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), 255-256.

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa penelitian ini bersifat deskriptif kualitatif, karena merupakan penelitian yang bertujuan untuk memberi gambaran, memecahkan masalah berdasarkan hasil pengamatan objek alamiah dan sesuai fakta dalam keadaan tertentu, yaitu tentang analisis pengembangan sumber daya manusia dalam upaya peningkatan kinerja karyawan.

## **B. Sumber Data**

Menurut Suharsimi Arikunto yang dimaksud dengan sumber data dalam penelitian adalah subyek darimana data diperoleh.<sup>57</sup> Data merupakan hasil pencatatan peneliti, baik yang berupa fakta ataupun angka. Jadi, data dapat diartikan segala fakta dan angka yang dapat dijadikan bahan untuk menyusun suatu informasi, sedangkan informasi itu sendiri merupakan hasil pengolahan suatu data yang dapat dipakai untuk suatu keperluan.

Adapun yang menjadi sumber data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

### **1. Sumber Data Primer**

Data primer adalah data yang diperoleh dari sumber aslinya,<sup>58</sup> baik dari individu atau perseorangan seperti hasil dari wawancara atau hasil pengisian kuesioner yang biasa dilakukan oleh peneliti.<sup>59</sup>

---

<sup>57</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2010), 172.

<sup>58</sup> Muhammad, *Metodologi Penelitian Ekonomi Islam*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), 103.

<sup>59</sup> Husein Umar, *Metode Penelitian Untuk Skripsi Dan Tesis Bisnis*, (Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2009), 42.

Adapun yang menjadi sumber data primer dalam penelitian ini adalah data yang didapat langsung dari tempat yang menjadi objek penelitian secara langsung dari sumber utamanya. Peneliti melakukan wawancara kepada 6 karyawan yaitu Bapak Sugiyanto, Bapak Haris Wijaya, Ibu Dian Puspitasari, Ibu Bella Valentina, Ibu Ukhtiya Nur Afifah, dan Ibu Hur Helma. Nama-nama tersebut adalah karyawan yang memegang peranan penting dan paling banyak berkontribusi dalam perusahaan.

## **2. Sumber Data Sekunder**

Data sekunder adalah data primer yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan oleh pihak pengumpul data primer atau oleh pihak lain.<sup>60</sup> Sumber data ini dapat berupa buku, dokumen, jurnal, artikel dan sumber lainnya. Peneliti menggunakan buku manajemen sumber daya manusia karangan Malayu S.P Hasibuan, manajemen bank syariah karangan Muhammad dan metodologi penelitian kualitatif karangan Lexy I. Moleong.

## **C. Teknik Pengambilan Sampel**

Peneliti menggunakan teknik *Nonprobability sampling* yaitu teknik yang tidak memberi kesempatan sama bagi setiap anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Dalam penelitian kualitatif teknik sampling yang sering digunakan adalah *snowball sampling* yaitu teknik pengambilan sampel sumber data yang pada awalnya jumlahnya sedikit, lama-lama menjadi besar. Hal ini karena dari jumlah sumber data yang sedikit itu belum mampu memberikan data yang memuaskan, maka mencari orang lagi yang dapat

---

<sup>60</sup> *Ibid.*, 42.

digunakan sebagai sumber data. Dengan demikian jumlah sampel sumber data akan semakin banyak, seperti bola salju yang menggelinding, lama-lama menjadi besar.<sup>61</sup>

#### **D. Teknik Pengumpulan Data**

Untuk memperoleh data yang diperlukan peneliti menggunakan metode pengumpulan data sebagai berikut:

##### **1. Metode Wawancara**

Wawancara merupakan salah satu teknik pengumpulan data yang lain. Pelaksanaannya dapat dilakukan secara langsung berhadapan dengan yang diwawancarai, tetapi dapat juga secara tidak langsung seperti memberikan daftar pertanyaan untuk dijawab pada kesempatan lain.<sup>62</sup> Wawancara dapat dilakukan secara terstruktur, tidak terstruktur maupun semi terstruktur, antara lain:<sup>63</sup>

- a. Wawancara terstruktur yaitu apabila wawancara sudah mempersiapkan bahan wawancara terlebih dahulu.
- b. Wawancara tidak terstruktur yaitu apabila prakarsa memilih topik bahasa diambil oleh orang yang di wawancarai.
- c. Wawancara semi terstruktur yaitu bentuk wawancara yang sudah dipersiapkan, akan tetapi memberikan keleluasaan kepada responden untuk menerangkan agar panjang mungkin tidak langsung ke fokus bahasan/pertanyaan.

---

<sup>61</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Manajemen*, (Bandung: Alfabeta, 2013), 368.

<sup>62</sup> *Ibid.*, 51.

<sup>63</sup> Sugiyono, *Metodologi Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2012), 138-140.



Dalam wawancara peneliti melakukannya dengan cara semi terstruktur, yaitu dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang terperinci dan mendalam agar tidak melenceng dari permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini, serta memberikan keluasan penjelasan pada responden untuk menerangkannya.

## **2. Observasi**

Observasi merupakan suatu kegiatan mencari data yang dapat digunakan untuk memberikan suatu kesimpulan atau diagnosis.<sup>64</sup> Metode observasi merupakan pengamatan, pencatatan secara sistematis terhadap fenomena-fenomena yang diselidiki. Melalui metode observasi ini peneliti dapat mencatat lebih akurat tentang keadaan objek yang ada di lapangan.

Observasi yang peneliti lakukan bersifat non partisipan karena tidak terlibat secara langsung dalam proses pelaksanaannya, tetapi melakukan pengambilan data dari BPRS Aman Syariah Sekampung melalui wawancara langsung.

## **3. Dokumentasi**

Dokumentasi merupakan suatu metode pengumpulan data yang telah berlalu, baik tulisan maupun gambar. Teknik dokumentasi ini

---

<sup>64</sup> Umar Suharsaputra, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan Tindakan*, (Bandung: Refika Aditama, 2012), 209.

mengharuskan seorang peneliti untuk mempelajari catatan-catatan mengenai data responden.<sup>65</sup>

Dokumentasi adalah metode pengumpulan data dengan cara mengumpulkan benda-benda yang menjadi dokumen notulen, catatan harian, dan sebagainya. Metode ini digunakan oleh peneliti untuk memperoleh data melalui dokumen-dokumen bank guna mendapatkan data yang diperlukan secara maksimal melalui wawancara langsung.

#### **E. Teknik Analisis Data**

Analisis data merupakan upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, menemukan pola, memilah-milihnya menjadi satu kesatuan yang dapat dikelola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari dan memutuskan apa yang dapat diceritakan orang lain.<sup>66</sup> Teknik analisis data merupakan cara menganalisis data penelitian, termasuk alat-alat statistik yang relevan untuk digunakan dalam penelitian.<sup>67</sup>

Penelitian ini menggunakan teknik analisis data kualitatif dengan menggunakan metode berpikir induktif yang bertitik tolak dari “khusus ke umum” bukan dari “umum ke khusus”. Proses induktif lebih dapat menemukan kenyataan-kenyataan ganda sebagaimana yang terdapat dalam data. Dalam penerapannya teknik ini digunakan untuk menganalisa data

---

<sup>65</sup> Abdurrahan Fathoni, *Metode Penelitian dan Teknik Penyusunan Skripsi*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2011), 113.

<sup>66</sup> Lexy I. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif, Edisi Refisi*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2009), 248.

<sup>67</sup> Juliansyah Nasir, *Metodologi Penelitian Skripsi, Tesis, Disertasi, dan Karya Ilmiah*, (Jakarta: Kencana, 2011), 64.

tentang pengembangan sumber daya manusia dalam upaya peningkatan kinerja karyawan, dimana akibat sumber daya manusia yang kurang baik tentu akan mempengaruhi kualitas dari BPRS Aman Syariah Sekampung.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Deskripsi Lokasi Penelitian

##### 1. Sejarah Berdirinya PT BPRS Aman Syariah Sekampung<sup>68</sup>

Perkembangan perbankan syariah didorong oleh empat alasan utama yaitu: pertama adanya kehendak sebagian masyarakat untuk melaksanakan transaksi perbankan atau kegiatan ekonomi yang sejalan dengan nilai dan prinsip syariah, khususnya bebas riba. Kedua adanya keunggulan *system* operasional dan produk perbankan syariah yang antara lain mengutamakan pentingnya moralitas, keadilan dan transparansi dalam kegiatan operasional perbankan syariah. Ketiga adanya Pengawasan dan Pembinaan dari Bank Indonesia sehingga kelangsungan Perbankan Syariah tetap terjaga. Keempat adanya Lembaga Penjamin Simpanan.

Keempat alasan tersebut berlaku pula di wilayah Kabupaten Lampung Timur, beberapa tokoh praktisi Lembaga Keuangan Mikro Syariah (BMT) di Sekampung bercita-cita mendirikan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah dengan nama PT. BPRS Aman Syariah. Dimana BPRS sebagai *Community* bank yaitu bank yang fokus melayani masyarakat di wilayah cakupan layanannya, dengan menerapkan strategi bersaing yang memanfaatkan potensi muatan lokal (*local content*) dengan berbagai dimensi. Maka Pendirian PT.BPRS Aman Syariah dengan potensi muatan

---

<sup>68</sup> Dokumentasi PT BPRS Aman Syariah Sekampung Lampung Timur, 30 Juli 2019.

lokal yaitu Permodalan, Penghimpunan Dana, Penyaluran Dana, Pengurus, Pegawai adalah berasal dari masyarakat Lampung Timur khususnya yang berdomisili di Kecamatan Sekampung.

Dengan berlandaskan UU No. 21 Tahun 2008 tentang Perbankan Syariah dan PBI No.11/23/PBI/2009 tanggal 1 Juli 2009 tentang Bank Pembiayaan Rakyat Syariah serta SE BI No. 11/34/DPbS tanggal 23 Desember 2009 perihal Bank Pembiayaan Rakyat Syariah maka di Kecamatan Sekampung Kabupaten Lampung Timur direncanakan didirikan PT. BPRS AMAN SYARIAH sebagai *community bank*.

PT. BPRS Aman Syariah Sekampung Lampung Timur didirikan berdasarkan Rapat Calon Pemegang Saham pada tanggal 17 Maret 2012 oleh 17 orang calon pemegang saham PT BPRS Aman Syariah Lampung Timur. Mendapatkan badan hukum PT berdasarkan Akta Pendirian PT BPRS Aman Syariah Lampung Timur No. 15 tanggal 11 Pebruari 2014 oleh Notaris Abadi Riyantini, Sarjana Hukum dan pengesahan Badan Hukum PT dari Kementerian Hukum dan Hak Azasi Manusia (Menkumham) Nomor: AHU-10.01982.PENDIRIAN-PT.2014 tanggal 13 Pebruari 2014 serta Surat Otoritas Jasa Keuangan Nomor: S-2/PB.1/2014 tentang Pemberian Izin Prinsip Pendirian PT BPRS Aman Syariah pada tanggal 28 Januari 2014 dan Mulai beroperasi pada tanggal 30 Desember 2014. Berdasarkan Surat Otoritas Jasa Keuangan Nomor: S-237/PB.131/2014 tentang Pemberian Izin Usaha pada tanggal 30

Desember 2014. Dalam operasioanalnya PT. BPRS Aman Syariah Lampung Timur dikelola oleh Direksi dan jajaran karyawan dan diawasi oleh Dewan Komisaris. Hasil pengelolaan yang dilakukan oleh Direksi dan pengawasan yang dilakukan Dewan Komisaris serta pengawasan secara syariah oleh Dewan Pengawas Syariah (DPS) dilaporkan dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS).<sup>69</sup>

Peneliti menyimpulkan bahwa PT BPRS Aman Syariah merupakan badan usaha yang berbentuk Perseroan Terbatas (PT) dan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) sedangkan Aman Syariah merupakan nama dari badan usaha tersebut. PT BPRS Aman Syariah merupakan badan usaha dalam bidang perbankan syariah yaitu meliputi pembiayaan dan simpanan pola syariah.

## **2. Perkembangan PT BPRS Aman Syariah Sekampung**

Pada saat peneliti melakukan observasi pada PT BPRS Aman Syariah Sekampung Lampung Timur pada bulan Juli 2019. Jumlah pengurus PT BPRS Aman Syariah sebanyak enam orang dan karyawan sebanyak dua puluh orang serta nasabah tabungan sebanyak 3.173 orang, dan nasabah pembiayaan sebanyak 398 orang.<sup>70</sup>

---

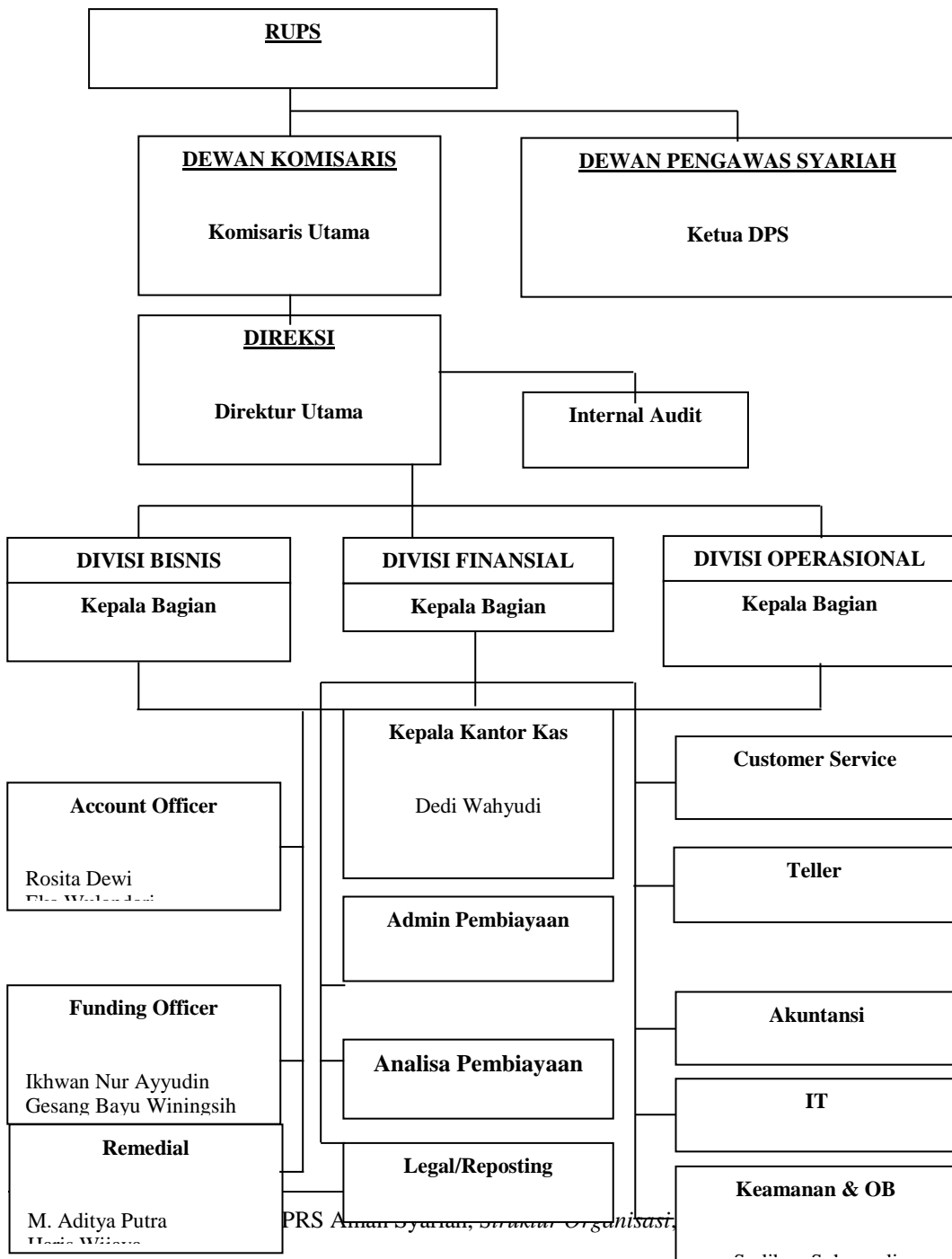
<sup>69</sup> Dokumentasi, *Anggaran Dasar PT BPRS Aman Syariah*, dikutip pada tanggal 04 November 2019.

<sup>70</sup> Wawancara dengan Bapak Sugiyanto SE, selaku direktur BPRS Aman Syariah Sekampung Lampung Timur pada tanggal 12 Agustus 2019.

### 3. Struktur Organisasi PT BPRS Aman Syariah

Struktur Organisasi PT BPRS Aman Syariah dapat dilihat pada gambar di bawah ini:

**Gambar 4.1.**  
**Struktur Organisasi**  
**PT BPRS Aman Syariah Sekampung Lampung Timur 2019<sup>71</sup>**



Bagan struktur organisasi PT BPRS Aman Syariah di atas dapat diketahui bahwa struktur organisasi tertinggi PT BPRS Aman Syariah adalah Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) yang membawahi Dewan Komisaris H. Mahfud, S.Ag,MH dan H. Suwitarjo, S.Pd.I. Dewan Direksi Tonny Utomo dan Sugiyanto. Dewan Pengawas Syariah (DPS) H. Agus Wibowo, S.Pd.I, M.M dan H. Mohamad Taufik Hidayat, M.Si. Dalam pengelolaannya Dewan Direksi membawahi Bagian Oprasional, Bagian Umum dan SDM serta Bagian Marketing dan Internal Audit.<sup>72</sup>

## **B. Pengembangan Sumber Daya Manusia di PT BPRS Aman Syariah Sekampung Lampung Timur**

Kegiatan pengembangan memberikan keuntungan kepada karyawan dan perusahaan, berupa keahlian dan keterampilan yang selanjutnya akan menjadi *asset* yang berharga bagi perusahaan. Melalui pelatihan karyawan akan bertambah kemampuannya dan demikian pula bagi perusahaan, yaitu dalam rangka memenuhi tuntutan para manajer dan departemen SDM.<sup>73</sup>

Pada jangka pendek kebutuhan sumber daya manusia bisa di atasi dengan merekrut sumber daya manusia dengan beragam latar belakang pendidikan kemudian memberikan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia kepada mereka yang membutuhkan. Sehingga diharapkan dapat mengetahui teori dan praktik ekonomi syariah yang terintegrasi dan terencana dengan baik. Pengembangan yang dilakukan sesuai dengan kebutuhan bank.

---

<sup>72</sup> Observasi di PT. BPRS Aman Syariah Sekampung pada tanggal 04 November 2019.

<sup>73</sup> Veithzal Rifa'i, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2004), 227.



Kegiatan pengembangan merupakan proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawab dengan baik. Pengembangan ini difokuskan pada karyawan tetap atau yang telah bekerja lama karena mereka merupakan guru ataupun panutan bagi karyawan yang baru yang pada dasarnya belum memahami dan mengetahui latar belakang perusahaan.<sup>74</sup>

Kualitas sumber daya manusia yang profesional pada perusahaan harus memenuhi hak dan kewajiban untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia pada perusahaan tersebut. Apabila hak dan kewajiban sumber daya manusia pada perusahaan tidak diperhatikan dengan baik maka sumber daya manusia mempunyai kualitas yang buruk sehingga akan berimbas di segala sektor yang minim akan produktifitas dan kemampuan yang profesional.<sup>75</sup>

Bapak Haris Wijaya mengatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia adalah pengembangan yang ditujukan untuk meningkatkan kualitas karyawan. Pengembangan adalah suatu cara yang dilakukan oleh perusahaan dalam meningkatkan keahlian, pengetahuan dan sikap dalam rangka meningkatkan kinerja saat ini dan masa yang akan datang dengan memperhatikan tugas dengan kewajiban yang dihadapi sekarang.<sup>76</sup>

Dengan demikian dapat dilihat bahwa tujuan dari pengembangan adalah untuk membantu seorang karyawan dalam mengembangkan keahlian

---

<sup>74</sup> Wawancara dengan Bapak Sugiyanto SE, selaku direktur BPRS Aman Syariah Sekampung Lampung Timur pada tanggal 12 Agustus 2019.

<sup>75</sup> Wawancara dengan Ibu Nur Helma, selaku *teller* BPRS Aman Syariah Sekampung Lampung Timur pada tanggal 04 November 2019.

<sup>76</sup> Wawancara dengan Bapak Haris Wijaya, selaku *remedial* BPRS Aman Syariah Sekampung Lampung Timur pada tanggal 02 Desember 2019.

dan kemampuannya ketika menerapkan ke segala bidang pekerjaan dan dapat meningkatkan kinerja mereka.

Pengembangan sumber daya manusia adalah usaha yang di tempuh PT. BPRS Aman Syariah Sekampung untuk menjadikan sumber daya manusia yang berkualitas, baik dalam pekerjaan maupun diluar dari pekerjaan. Pelatihan merupakan salah satu program pengembangan sumber daya manusia yang menjadi strategi untuk menarik minat nasabah di PT. BPRS Aman Syariah Sekampung. Karyawan akan mendapatkan banyak manfaat dari program tersebut, terutama dalam meningkatkan mutu kinerjanya. Karena ditengah persaingan bisnis seperti sekarang ini, bank memang diharuskan untuk meningkatkan kinerjanya, agar tidak tertinggal dari para pesaingnya.<sup>77</sup>

Program pengembangan mempunyai manfaat bagi karyawan serta pihak Bank Aman Syariah sendiri. Bagi karyawan pengembangan akan membantu mereka dalam memperbaiki kinerja dan pengetahuan yang selama ini belum sepenuhnya didapatkan ketika sudah menjadi karyawan di Bank Aman Syariah. Mereka juga dibekali motivasi agar dapat bekerja dengan maksimal dan menekankan bahwa bekerja juga merupakan salah satu bentuk ibadah kepada Allah SWT. Bagi pihak bank dengan diadakannya pengembangan maka perusahaan akan memperoleh aset yang berkualitas.<sup>78</sup>

Hal ini peneliti simpulkan berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Ukhtiya Nur Afifah yang mengatakan bahwa pengembangan bermanfaat

---

<sup>77</sup> Wawancara dengan Ibu Dian Puspitasari S.Pd. selaku *Internal Audit* dan Kabag. SDI BPRS Aman Syariah Sekampung Lampung Timur pada tanggal 04 November 2019.

<sup>78</sup> Wawancara dengan Ibu Ukhtiya Nur Afifah, selaku *Accounting* BPRS Aman Syariah Sekampung Lampung Timur pada tanggal 04 November 2019.

untuk meningkatkan kinerja karyawan dan untuk menambah wawasan para karyawan tentang bagaimana perbankan itu sendiri. Selain itu pengembangan juga sebagai motivasi bagi karyawan untuk meng-*update* diri dan ilmu supaya pekerjaan tidak hanya berjalan “datar” dan menjadikan karyawan lebih kompeten dan memahami strategi bisnis yang sedang berkembang.

Hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Edy Sutrisno dalam bukunya *Manajemen Sumber Daya Manusia* yang menjelaskan bahwa pada dasarnya tujuan utama pengembangan sumber daya manusia adalah meningkatkan produktivitas kerja karyawan pada semua tingkat organisasi. Tujuan lain pengembangan sumber daya manusia adalah mencegah keusangan keterampilan pada semua tingkat organisasi.<sup>79</sup>

Dengan demikian karyawan berkualitas yang dimiliki akan dapat mengembangkan perusahaan melalui kemampuan dan keahliannya untuk meningkatkan profitabilitas bank sehingga terwujudlah visi dan misi di Bank Aman Syariah. Selain itu juga agar karyawan dapat memberikan pelayanan yang memuaskan kepada nasabah. Dengan demikian bank perlu memiliki petunjuk pelaksanaan operasional yang baik, serta petugas yang terdidik yang dapat melaksanakan sistem dan prosedur operasional tersebut secara tepat.

Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan beberapa pihak BPRS Aman Syariah Sekampung dapat disimpulkan bahwa upaya peningkatan kinerja karyawan yang dilakukan oleh BPRS Aman Syariah Sekampung memiliki kesamaan dengan teori yang ada. Adapun upaya yang

---

<sup>79</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2009), 62.

dilakukan BPRS Aman Syariah Sekampung dalam meningkatkan kinerja karyawan yaitu dengan melakukan peningkatan kualitas sumber daya manusia dengan penataan sistem pendidikan dan pelatihan karyawan yang dalam pelaksanaannya disesuaikan dengan kondisi dan kemampuan perusahaan serta tuntutan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang dibutuhkan bank saat ini dan masa yang akan datang. Selain itu juga dengan melakukan pelatihan edukasi bisa dilakukan dengan studi banding, pemberian tugas kepada karyawan agar peningkatan dalam kualitas sumber daya manusia dapat meningkat.<sup>80</sup>

PT. BPRS Aman Syariah Sekampung merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang jasa keuangan, sehingga membutuhkan kekompakan antar karyawannya dan keahlian serta pengetahuan dibidang perbankan agar dalam melaksanakan pekerjaannya tidak keluar dari etika yang sudah ditetapkan.

Berdasarkan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan, pelatihan yang diwajibkan oleh POJK NO.1/TH.2013-SEOJK.07/2014:

Dalam rangka pelaksanaan fungsi pelayanan dan penyelesaian pengaduan konsumen dan pertimbangan aspek manajemen resiko, maka bank wajib melakukan pengembangan bagi karyawan, terutama yang berhadapan

---

<sup>80</sup> Observasi di PT. BPRS Aman Syariah Sekampung pada tanggal 04 November 2019.

langsung dengan konsumen (*frontliner*), wajib mendapatkan pelatihan secara berkala dan wajib mendapatkan pelatihan sebelum penempatan.<sup>81</sup>

Hasil wawancara dengan direktur PT. BPRS Aman Syariah Sekampung mengenai upaya peningkatan kinerja karyawan menurut bapak Sugiyanto Indikator keberhasilan pengembangan terhadap kinerja karyawan di Bank Aman Syariah yaitu:

- a. Tidak adanya komplain terhadap pelayanan yang diberikan oleh karyawan kepada nasabah
- b. Bekerjanya tepat waktu dalam melakukan aktifitas sebagai karyawan di Bank Aman Syariah
- c. Bekerja profesional, berusaha memenuhi permintaan nasabah dengan baik dan bekerja efektif efisien.<sup>82</sup>

Ibu Bella Valentina menjelaskan tentang indikator keberhasilan pengembangan sumber daya manusia sebagai berikut :<sup>83</sup>

“Misalnya ada informasi yang kita kurang faham ketika kita sudah mengikuti pelatihan pengembangan tentunya kita bisa bertanya disana saat kita mengikuti kegiatan tersebut, kita tentu dapat banyak ilmu disana dan bisa langsung kita praktikan dalam dunia kerja. Kalau awalnya kita tidak tahu kita jadi tahu yang sebelumnya tidak faham kita jadi lebih faham. Jadi ketika nasabah menanyakan sesuatu dan yang sebelumnya saya masih ragu untuk menjawab sekarang jadi lebih yakin dan lebih pasti untuk menjawab karna sudah ada dasar ilmunya.

---

<sup>81</sup> Dokumentasi PT BPRS Aman Syariah Sekampung Lampung Timur, 30 Juli 2019.

<sup>82</sup> Wawancara dengan Bapak Sugiyanto SE, selaku direktur BPRS Aman Syariah Sekampung Lampung Timur pada tanggal 04 November 2019.

<sup>83</sup> Wawancara dengan Ibu Bella Valentina, selaku *Customer Service* BPRS Aman Syariah Sekampung Lampung Timur pada tanggal 04 November 2019.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa salah satu indikator keberhasilan pengembangan sumber daya manusia yaitu bertambahnya pengetahuan karyawan yang ditandai dengan yakinnya seorang karyawan dalam menjawab pertanyaan yang diajukan oleh seorang nasabah.

Berdasarkan pada SOP (Standar Operasional Prosedur) PT. BPRS Aman Syariah Sekampung, atas kewenangan dari surat Otoritas Jasa Keuangan Nomor: S-237/PB.131/2014, menjelaskan bahwa PT. BPRS Aman Syariah Sekampung wajib mengeluarkan dana minimal 5% dari anggaran per tahunnya untuk pengadaan kegiatan pengembangan yang dapat berupa pelatihan ataupun pendidikan bagi karyawan.<sup>84</sup>

PT. BPRS Aman Syariah Sekampung melakukan pengadaan karyawan apabila jabatan pada salah satu bagian tidak ada yang mengisi. Oleh karena itu agar tujuan dari Bank Aman Syariah tercapai dan agar pekerjaan sesuai jabatan berjalan sinergi dengan hasil yang memuaskan maka diperlukan karyawan yang sesuai dengan jabatan yang kosong. Kriteria untuk calon karyawan selain mengikuti tes tertulis dan tes wawancara yaitu sehat jasmani dan rohani, jenjang pendidikan S1 segala jurusan, mampu bekerja profesional dan mampu bekerja dalam *team*. Apabila calon karyawan

---

<sup>84</sup> PT. BPRS Aman Syariah Sekampung, Dokumentasi SOP Edisi Revisi 2017 Pada Pedoman Sistem dan Prosedur Kerja.

yang mendaftar sesuai dengan kriteria yang dicari oleh perusahaan maka karyawan tersebut dapat diterima menjadi karyawan Bank Aman Syariah.<sup>85</sup>

Mengenai karyawan yang berlatar belakang pendidikan SMA atau sarjana umum yang bukan dari ekonomi syariah itu dikarnakan pada saat pembukaan atau pencarian calon karyawan saat perusahaan akan merintis karir hanya merekalah yang bertahan untuk bisa diterima di PT. BPRS Aman Syariah Sekampung Lampung Timur. Hal ini peneliti simpulkan berdasarkan wawancara dengan Bapak Sugiyanto sebagai berikut :<sup>86</sup>

“Mengapa lulusan SMA kok diterima? Ya karna dalam SOP kita itu boleh menerima lulusan SMA untuk ditempatkan di bagian *marketing* ataupun *security*. Kemudian mengapa kok SMA padahal kan banyak pendaftar yang sarjana, ya karna kita kan tes dulu, bukan karna latar belakang pendidikannya saja tapi kita tes tertulis kemudian *interview*, kebanyakan para pendaftar sarjana gugur di masalah gaji karna kita kan baru merintis ya jadi tidak berani kasih gaji besar sedangkan mereka mintanya besar ya sudah gugur, terakhir kita seleksi berdasarkan pengalaman. Kita menerima karyawan sesuai kebutuhan saja. Tidak ada pembeda antara pelamar kerja yang dari syariah harus di bagian ini yang dari umum harus disini itu tidak ada. kalau dia daftar *marketing* ya kita terima di *marketing* karna orang melamar kerja itu kan sesuai kemampuannya, benar ada *rolling job* tapi kalau kompetensi dia sudah pas sudah bagus disitu untuk apa di *rolling* biasanya nanti kalau di *rolling* dia malah *resign* karna tidak bisa.”

Hasil wawancara yang peneliti lakukan ditemui bahwa selain direktur dan manajer ternyata kabag SDI juga mempunyai peran yang penting dalam merekrut, menyeleksi dan mengevaluasi para karyawan agar

---

<sup>85</sup> Wawancara dengan Bapak Sugiyanto SE, selaku direktur BPRS Aman Syariah Sekampung Lampung Timur pada tanggal 04 November 2019.

<sup>86</sup> *Ibid.*

perusahaan mempunyai SDM yang memadai dan mampu bersaing secara global dengan perbankan lainnya.

“pada awal pembukaan lowongan kerja di BAS calon karyawan yang mendaftar rata-rata belum punya pengalaman, kami berani menerima karna BAS kan masih baru jadi tidak bisa cari yang langsung pengalaman begitu kan, karna pasti mereka meminta gaji yang tinggi sedangkan perusahaan baru merintis, gaji pertama di BAS itu dua juta rupiah, pernah dapat yang pengalaman itu dari Bank EKA tapi ketika perusahaan sudah akan beroperasi dia *resign* sebelum bekerja katanya sudah keterima ASN, ada juga yang dari BTPN Syariah *resign* juga sebelum operasional karna dapat panggilan di BNI Syariah, lalu ada yang belum pengalaman tapi secara tes performa bagus kita terima tapi *resign* juga karna keterima di BSM, ya akhirnya hanya karyawan-karyawan yang baru lulus SMA dan kuliah yang tersisa.”<sup>87</sup>

Program pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan oleh PT. BPRS Aman Syariah Sekampung memiliki kesamaan dengan teori yang ada, yaitu sesuai dengan teori Suwanto dan Donni Juni Priansa dimana pengembangan SDM dapat dilakukan melalui beberapa cara diantaranya motivasi, sistem insentif, pendidikan dan pelatihan.<sup>88</sup> Berikut beberapa program pengembangan yang dilakukan oleh PT. BPRS Aman Syariah Sekampung Lampung Timur :

a. *On The Job Training*

*On The Job Training* merupakan semua upaya melatih karyawan untuk mempelajari suatu pekerjaan sambil mengerjakannya ditempat kerja yang sesungguhnya. *On The Job Training* yang dilakukan oleh PT. BPRS Aman Syariah Sekampung meliputi program magang, rotasi

---

<sup>87</sup> Wawancara dengan Bapak Sugiyanto SE, selaku direktur BPRS Aman Syariah Sekampung Lampung Timur pada tanggal 04 November 2019.

<sup>88</sup> *Ibid.*



pekerjaan, sistem insentif, *coaching*, jasa finansial, pelatihan tim, motivasi, dan seminar internal.

#### 1) Program Magang

Program magang di PT. BPRS Aman Syariah Sekampung menggabungkan pelatihan dan pengalaman pada pekerjaan dengan intruksi yang didapatkan dari ruang kerja. Seorang karyawan baru ditugaskan pada pekerjaan karyawan yang ada saat ini selama jangka waktu tiga bulan. Selama periode tersebut karyawan baru bekerja dibawah pengawasan karyawan senior dan diharapkan tahap demi tahap dapat memperoleh keahlian yang berkaitan.

#### 2) Rotasi Pekerjaan

Karyawan berpindah dari satu jenis pekerjaan ke jenis pekerjaan lain dalam jangka waktu yang direncanakan. Hal ini merupakan salah satu cara yang dilakukan oleh PT. BPRS Aman Syariah Sekampung dalam mengembangkan karyawan. Dengan rotasi jabatan seorang karyawan ditugaskan memegang jabatan yang berbeda dari waktu ke waktu. Karyawan diharapkan dapat memahami pelaksanaan berbagai tugas agar mereka memperoleh pengetahuan dan keterampilan yang luas mengenai berbagai jabatan dan bagian operasional serta pengelolaan PT. BPRS Aman Syariah Sekampung Lampung Timur.

Hal ini peneliti simpulkan berdasarkan apa yang dikatakan oleh Bapak Sugiyanto “kita ada uji coba yang dinamakan dengan

masa kontrak, itu gunanya kita sistem kontrak karyawan yaitu untuk melihat dimana sih pasnya karyawan ini ditempatkan.”.

### 3) *Coaching*

*Coaching* yaitu teknik pengembangan yang dilakukan oleh PT. BPRS Aman Syariah Sekampung melalui praktik langsung dengan orang yang sudah berpengalaman atau atasan yang terlatih. Dengan *coaching* karyawan akan mendapatkan intruksi-intruksi dari karyawan senior yang sudah berpengalaman dan dapat menciptakan hubungan kerjasama antar karyawan dan atasan.

Ibu Dian Puspitasari menjelaskan bahwa karyawan yang tidak bisa menjalankan tugasnya dengan baik tidak langsung dilakukan pemecatan. *Punishment* yang diberikan bertahap. Pertama dilakukan *coaching* yaitu pembinaan sampai beberapa bulan dilakukan uji coba terhadap karyawan tersebut dengan memberikan pengarahan dan bimbingan sampai ketika memang sudah dalam taraf ketika direksi memberikan waktu dan karyawan tersebut tidak bisa maka kontrak tidak akan diperpanjang.<sup>89</sup>

### 4) Penghargaan atau Insentif

Disinggung soal strategi untuk meningkatkan kinerja karyawan Ibu Dian Puspitasari memberikan penjelasan sebagai berikut:

---

<sup>89</sup> Wawancara dengan Ibu Dian Puspitasari S.Pd. selaku *Internal Audit* dan Kabag. SDI BPRS Aman Syariah Sekampung Lampung Timur pada tanggal 04 November 2019.

“kalau untuk yang namanya kinerja bagian operasional sama bisnis kan beda. Kalau operasional dalam meningkatkan kinerjanya salah satunya berupa *service excellent* ke nasabah. Kalau untuk bisnis terutama di *marketing* itu capaian target, jadi misalkan satu bulan kita ada capaian target 1 Miliar, ya bagaimana dari *marketing* itu bisa mencapai target tersebut, biasanya iming-imingnya berupa apa, ada bonus salah satunya, kemudian kalau misalkan tidak tercapai bagaimana ya ada konsekuensinya, jadi ada *reward* dan ada *punishment*.”

BPRS Aman Syariah Sekampung memberikan penghargaan atau insentif untuk memotivasi karyawan agar produktifitas kerjanya tinggi. Sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu. Oleh karena itu sebagai bagian keuntungan terutama sekali diberikan kepada karyawan yang bekerja secara baik atau berprestasi yaitu dalam bentuk pemberian bonus. Bonus adalah pemberian yang diberikan oleh perusahaan diluar gaji pokok, pemberian bonus dihubungkan dengan prestasi kerja yang dicapai. Kemudian pemberian bonus tersebut dimaksudkan agar karyawan dapat menjaga bahkan meningkatkan produktivitas kerjanya. Disamping itu juga pemberian bonus bertujuan untuk mempertahankan karyawan yang berprestasi untuk tetap bekerja di perusahaan.<sup>90</sup>

##### 5) Seminar Internal

Ibu Nur Helma menjelaskan tentang strategi yang dilakukan Bank Aman Syariah untuk meningkatkan kinerja karyawannya yaitu sebagai berikut:

---

<sup>90</sup> Wawancara dengan Ibu Dian Puspitasari S.Pd. selaku *Internal Audit* dan Kabag. SDI BPRS Aman Syariah Sekampung Lampung Timur pada tanggal 04 November 2019.

“ setiap karyawan pernah mengikuti program pengembangan dari kantor, yang sering sih dipisah bagian operasional sendiri bagian bisnis sendiri tapi kadang digabung juga pernah, yang sering itu motivasi, motivasi dari direksi, memberi target untuk *marketing*, kalau target tercapai ada bonus, target operasional juga ada tapi tidak sebanyak *marketing*, seperti target *customer service* itu nasabah. Perbandingan target *customer service* dan *marketing* itu 3:7. Kegiatan pelatihan biasanya dari OJK atau dari Asbisindo, kalau dari kantor sering sih kegiatan pelatihan begitu tapi tidak secara resmi, maksudnya tidak ditentukan waktunya sebulan sekali atau sebulan dua kali itu tidak, hanya kalau misal disuruh kumpul sama direksi ya kumpul itu biasanya direksi menyampaikan sesuatu seperti motivasi untuk kita terus strategi-strateginya bagaimana.”<sup>91</sup>

Metode ini digunakan oleh PT. BPRS Aman Syariah

Sekampung dengan tujuan untuk mengembangkan keahlian, kecakapan karyawan untuk menilai dan memberikan saran yang konstruktif mengenai pendapat orang lain. Seminar diadakan oleh pihak bank sendiri dan diisi oleh direktur atau karyawan lainnya yang memiliki ilmu atau keterampilan yang dapat dibagikan kepada karyawan lainnya.

Karyawan dilatih agar dapat mempersepsi dan mengevaluasi serta memberikan saran, menerima atau menolak pendapat atau usulan orang lain. Hampir setiap bulan program seminar khusus bagi para karyawan di masing-masing bagian diadakan oleh PT. BPRS Aman Syariah Sekampung. Seminar khusus ini diadakan guna untuk membangun citra diri dan talenta yang dimiliki oleh masing-masing individu karena dengan adanya seminar khusus ini dapat membangun

---

<sup>91</sup> Wawancara dengan Ibu Nur Helma, selaku *teller* BPRS Aman Syariah Sekampung Lampung Timur pada tanggal 04 November 2019.

citra PT. BPRS Aman Syariah Sekampung sebagai bank yang memberikan pelayanan terbaik untuk nasabah.

#### 6) Jasa Finansial

BPRS Aman Syariah memberikan jasa finansial kepada para karyawannya, seperti dalam bentuk kesempatan melakukan pinjaman pada koperasi karyawan dengan nisbah bagi hasil untuk koperasi lebih rendah. Bantuan jasa finansial tersebut diharapkan dapat mendorong para karyawan untuk meningkatkan prestasi dan produktivitas kerjanya, karena mereka mengetahui bahwa bantuan yang diberikan sudah barang tentu berkaitan dengan keuntungan perusahaan dan keberhasilan perusahaan dalam menjalani kegiatan operasional bank. Kesempatan yang diberikan oleh bank kepada karyawan untuk dapat meminjam uang di koperasi merupakan asumsi yang mengharapkan agar karyawan dapat memberikan timbal balik kepada perusahaan. Timbal balik yang dimaksud adalah loyalitas karyawan kepada perusahaan serta kinerja yang baik dan bekerja secara profesional.<sup>92</sup>

#### 7) Motivasi

Karyawan BPRS Aman Syariah Sekampung melakukan *briefing* pagi yang biasanya membahas tentang perkembangan aset di dalam bank. Setelah itu, dilanjutkan dengan tausiah yang bertujuan memberikan motivasi kepada karyawan bank agar termotivasi dalam menjalankan tugas setiap individu dalam suatu kelompok sehingga

---

<sup>92</sup> Wawancara dengan Ibu Ukhtiya Nur Afifah, selaku *Accounting* BPRS Aman Syariah Sekampung Lampung Timur pada tanggal 04 November 2019.

dapat menjadi team work yang baik dalam organisasi. Tausiah biasanya disampaikan oleh dewan direksi dan karyawan secara bergiliran. Motivasi yang diberikan bertujuan untuk membangun kesadaran dalam bekerja bagi setiap individu dalam setiap organisasi.<sup>93</sup>

Bapak Sugiyanto selaku direktur PT. BPRS Aman Syariah Sekampung mengatakan bahwa budaya kerja pada perusahaan yang ia pimpin dalam menjalankan bisnis perbankan yaitu dengan memberikan motivasi pada setiap karyawannya. PT. BPRS Aman Syariah Sekampung menerapkan beberapa hal yang berhubungan dengan strategi pengembangan sumber daya manusia, hal tersebut dimaksudkan agar setiap pegawai mempunyai motivasi dan berkomitmen dengan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing terutama dari segi kepribadiannya untuk melayani nasabah sehingga dapat mewujudkan apa yang menjadi harapan perusahaan untuk mencapai strategi yang ditentukan dan dapat mengembangkan mutu sumber daya manusia yang ada.<sup>94</sup>

b. *Off The Job Training*

*Off The Job Training* merupakan pelatihan dan pengembangan yang dilaksanakan pada lokasi terpisah dengan tempat kerja. *Off The Job Training* dilakukan oleh PT. BPRS Aman Syariah Sekampung untuk

---

<sup>93</sup> Wawancara dengan Ibu Nur Helma, selaku *teller* BPRS Aman Syariah Sekampung Lampung Timur pada tanggal 04 November 2019.

<sup>94</sup> Wawancara dengan Bapak Sugiyanto SE, selaku direktur BPRS Aman Syariah Sekampung Lampung Timur pada tanggal 04 November 2019.

memberikan keahlian dan pengetahuan yang dibutuhkan oleh karyawan untuk melaksanakan pekerjaan pada waktu terpisah dari waktu kerja reguler mereka.

*Off The Job Training* yang dilakukan oleh PT. BPRS Aman Syariah Sekampung meliputi program *study* kasus, pendidikan dan pelatihan tim.<sup>95</sup>

#### 1) *Study* Kasus

Metode ini diberikan kepada karyawan PT. BPRS Aman Syariah Sekampung secara tertulis, kemudian karyawan menganalisis kasus tersebut secara pribadi, mendiagnosis masalah dan menyampaikan pendapat dan pemecahannya dalam sebuah diskusi. Hal ini peneliti simpulkan berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Haris Wijaya yang mengatakan bahwa selain melakukan pelatihan karyawan perusahaan juga melakukan studi kasus untuk meningkatkan kinerja karyawannya.<sup>96</sup>

#### 2) Pendidikan

Pendidikan yang dilakukan oleh PT. BPRS Aman Syariah Sekampung dimaksudkan untuk mendidik para pegawainya agar dapat tercapai visi dan misi dari perusahaan itu sendiri. Pada awal operasional Bank Aman Syariah masih memiliki karyawan yang tidak sesuai dengan jabatannya, namun seorang manajer dan direktur

---

<sup>95</sup> Wawancara dengan Ibu Ukhtiya Nur Afifah, selaku *Accounting* BPRS Aman Syariah Sekampung Lampung Timur pada tanggal 04 November 2019.

<sup>96</sup> Wawancara dengan Bapak Haris Wijaya, selaku *remedial* BPRS Aman Syariah Sekampung Lampung Timur pada tanggal 02 Desember 2019.

mengarahkan mereka untuk menempuh pendidikan lebih lanjut yang disesuaikan dengan jabatan yang diampunya.

Apabila seorang karyawan tersebut memiliki latar belakang pendidikan yang sesuai dengan jabatan yang didudukinya maka perusahaan hanya perlu mengembangkan potensi yang ada pada karyawan tersebut. Dalam menjalankan kegiatan operasional bank seluruh karyawan selalu diawasi oleh direktur dan manajer yang bertujuan untuk mengetahui bagaimana kinerja karyawan tersebut, apakah sesuai dengan SDM karyawan itu sendiri atau tidak.<sup>97</sup>

Terdapat beberapa karyawan yang jabatannya tidak sesuai dengan jenjang pendidikan yang telah ditempuh sebelumnya. Namun untuk menunjang kinerja agar sesuai dengan jabatan yang diampunya maka perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan yang bersangkutan untuk menempuh pendidikan lebih lanjut guna menyesuaikan dengan jabatan yang diampunya.

### 3) Pelatihan

Bapak Sugiyanto menjelaskan bahwa pelatihan itu penting dilakukan untuk meng-*upgrade* ilmu. Beliau mengatakan bahwa dalam sebuah perusahaan ada tiga hal utama untuk menunjang kemajuan perusahaan yaitu aset, IT dan SDM. Kenaikan aset harus

---

<sup>97</sup> Wawancara dengan Bapak Sugiyanto SE, selaku direktur BPRS Aman Syariah Sekampung Lampung Timur pada tanggal 04 November 2019.



ditunjang oleh dua kenaikan yaitu sumber daya manusia dan ilmu teknologi supaya seimbang.<sup>98</sup>

Pelatihan sangat dianjurkan untuk diikuti oleh para karyawan PT. BPRS Aman Syariah Sekampung. Pelatihan diadakan oleh pihak luar bank dan biasanya pihak bank mendapat undangan dari pihak penyelenggara untuk menghadiri pelatihan tersebut. Karyawan secara bergilir akan memperoleh kesempatan untuk mengikuti pelatihan tersebut tergantung dari tema yang akan disampaikan dan disesuaikan dengan jabatan atau pekerjaan dibidang masing-masing.

“kegiatan pelatihan kita biasanya *in house training*, pelatihan internal external dalam rangka meningkatkan sumber daya manusia, selain itu juga kita melakukan penugasan dalam rangka untuk uji coba, kita berikan teorinya, coba diaplikasikan kita lihat diberi tugas selesai tidak. Terkait pengembangan khusus bagi karyawan yang berlatar belakang pendidikan umum itu sebenarnya bukan khusus ya, tapi lebih pada pelatihan yang lebih *detail* pada dasar-dasar perbankan syariah sedangkan yang dari ekonomi/perbankan syariah tidak perlu lagi dasar-dasarnya. Jadi ada satu pelatihan yang nama-nama ini wajib ikut nama-nama ini tidak wajib ikut, jadi ketika ada pelatihan o si a ini *backgroundnya* sudah di perbankan syariah berarti sunah tapi kalau yang dari umum itu wajib mengikuti.”<sup>99</sup>

Pelatihan ini hampir tiap dua bulan sekali dihadiri oleh para

karyawan maupun direktur PT. BPRS Aman Syariah Sekampung.

Pelatihan tersebut biasanya berupa seminar motivasi atau pelatihan mengenai *Service Excellent* untuk bagian *customer service* dan *teller*, analisa pembiayaan untuk bagian *marketing*, strategi

---

<sup>98</sup> Wawancara dengan Bapak Sugiyanto SE, selaku direktur BPRS Aman Syariah Sekampung Lampung Timur pada tanggal 04 November 2019.

<sup>99</sup> *Ibid.*

manajemen untuk direksi, pelatihan sistem penggajian karyawan untuk bagian personalia, dan lain sebagainya.<sup>100</sup>

#### 4) Pelatihan tim

Metode ini dilakukan agar para karyawan Bank Aman Syariah kompak dalam bekerja sama dan membangun *team work* yang baik. Pelatihan ini biasanya diikuti oleh bagian *marketing*. Bagian *marketing* merupakan bagian yang penting, karena bagian ini berhadapan langsung dengan nasabah. Hal ini peneliti simpulkan berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Ukhtiya Nur Afifah sebagai berikut:

“untuk pelatihan aku selama ini jarang ikut, karna dulunya aku bagian *teller*, *teller* kan emang sulit untuk kemana-mana sulit untuk tergantikan, aku yang sering ikut sosialisasi SK gitu jarang keluar, hanya bagian-bagian tertentu saja yang sering mengikuti pelatihan, seperti *marketing* itu sering mengikuti karna kan mereka termasuk bagian terpenting ya, kalau operasional jarang, tergantung kebutuhan saja.”<sup>101</sup>

Guna meningkatkan kinerja karyawan dan kualitas sumber daya manusia, PT BPRS Aman Syariah Sekampung rutin mengadakan pelatihan untuk karyawan hampir setiap dua bulan sekali. Hal ini didukung oleh hasil wawancara dengan bapak sugiyanto selaku direktur PT. BPRS Aman Syariah Sekampung.

“pelatihan *in house training* minimal dua kali setahun, pelatihan external biasanya dari esparindo, perbarindo dan

---

<sup>100</sup> Wawancara dengan Bapak Sugiyanto SE, selaku direktur BPRS Aman Syariah Sekampung Lampung Timur pada tanggal 04 November 2019.

<sup>101</sup> Wawancara dengan Ibu Ukhtiya Nur Afifah, selaku *Accounting* BPRS Aman Syariah Sekampung Lampung Timur pada tanggal 04 November 2019.

asbisindo itu tiga sampai empat kali setahun, kemudian dari OJK biasanya dua kali setahun, jadi total keseluruhan minimal delapan kali dalam setahun kita melakukan pelatihan pengembangan.”

Berdasarkan hasil wawancara mengenai pelatihan dan pengembangan di atas diharapkan para karyawan di PT. BPRS Aman Syariah Sekampung dapat bersaing untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada nasabah dan berinisiatif untuk mengembangkan ilmu yang dimiliki.

Data karyawan PT. BPRS Aman Syariah Sekampung dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 4.1**

**Daftar Karyawan PT. BPRS Aman Syariah Sekampung<sup>102</sup>**

No	Nama	Tahun Masuk	Jumlah Sertifikat Pelatihan	Pendidikan Awal Masuk	Pendidikan Terakhir
1	Firmansyah	2015	4	D3	D3
2	Miftahul Fajar	2015	4	S1	S1
3	Dian Puspitasari	2015	4	S1	S1
4	Ikhwan Nur Ayudin	2015	4	D3	S1
5	Sudibyso	2015	2	SMA	SMA
6	Ukhtiya Nur Afifah	2016	3	D3	S1
7	Rahmat Ardi P	2016	3	S1	S1
8	Dedi Wahyudi	2016	2	SMA	S1
9	M. Aditya Putra	2017	3	S1	S1
10	Gesang Bayu W.	2017	3	S1	S1
11	Ali Arifin	2017	2	SMA	SMA
12	Muksin	2017	2	SMA	SMA
13	Suharyadi	2017	2	SMA	SMA

<sup>102</sup> Dokumentasi PT BPRS Aman Syariah Sekampung Lampung Timur, 30 Juli 2019.

14	Rosita Dewi	2017	4	SMA	SMA
15	Eka Wulandari	2017	3	S1	S1
16	Nur Helma	2018	2	S1	S1
17	Ayu Anastavia	2019	2	S1	S1
18	Bella Valentina	2019	3	D3	D3
19	Haris Wijaya	2019	3	SMA	SMA
20	Maynasuri Setya W.	2019	3	S1	S1
21	Adi Pranata	2019	2	SMA	SMA
22	Eka Nurhayati	2019	2	SMA	SMA

Sumber: Data Intern PT. BPRS Aman Syariah Sekampung Lampung Timur

Berdasarkan data di atas dapat diketahui bahwa karyawan yang berlatar belakang pendidikan umum berjumlah lima belas orang dan karyawan yang berlatar belakang pendidikan ekonomi syariah berjumlah tujuh orang. Dengan perbedaan jabatan dan riwayat pendidikan serta keahlian dan pengalaman yang dimiliki oleh masing-masing sumber daya manusia, menyebabkan perbedaan tingkat produktivitas, sehingga diperlukan program pengembangan sumber daya manusia yang baik untuk meningkatkan kinerja karyawan tersebut.

**Tabel 4.2**

**Jumlah Nasabah PT. BPRS Aman Syariah Sekampung dari Tahun 2016-2018<sup>103</sup>**

<b>Tahun</b>	<b>Jumlah Nasabah Pembiayaan</b>
2016	156
2017	346
2018	398

Sumber: Data Intern PT. BPRS Aman Syariah Sekampung Lampung Timur

<sup>103</sup> Dokumentasi PT BPRS Aman Syariah Sekampung Lampung Timur, 30 Juli 2019.

Berdasarkan data di atas dapat diketahui bahwa pengembangan sumber daya manusia dapat berpengaruh pada tingkat pelayanan nasabah dan kinerja karyawan di PT. BPRS Aman Syariah Sekampung. Dilihat dari kenaikan jumlah nasabah pembiayaan setiap tahunnya, membuktikan bahwa kinerja karyawan PT. BPRS Aman Syariah Sekampung meningkat tiap tahunnya yang salah satunya disebabkan oleh adanya kegiatan pengembangan.

Bapak Sugiyanto mengatakan bahwa kinerja karyawan setelah mengikuti program pengembangan menjadi lebih baik dan sesuai dengan sumber daya manusianya serta berpengaruh untuk perusahaan.

“ya harus berpengaruh dong, kalau tidak ada perubahan perusahaan rugi karna biaya yang dikeluarkan untuk program pengembangan itu tidak sedikit.”

Berikut data karyawan PT. BPRS Aman Syariah Sekampung Lampung Timur yang mengikuti program pelatihan yang diselenggarakan oleh pihak luar bank pada tahun 2016:

**Tabel 4.3**

**Karyawan PT. BPRS Aman Syariah yang Mengikuti Program Pelatihan Oleh Pihak Luar Bank Tahun 2016<sup>104</sup>**

<b>No.</b>	<b>Peserta</b>	<b>Materi</b>	<b>Biaya (Rp.)</b>
1	Dian Puspita Sari Alvin Novianto	Prosedur penilaian, pengikatan dan lelang jaminan pembiayaan produktif UMKM	4.636.000
2	Sugiyanto	Bromo	3.258.300
3	linda Kusneri	<i>Basic training in Islamic</i>	16.752.500

<sup>104</sup> Dokumentasi Arsip Kegiatan Pelatihan dan Pendidikan, PT. BPRS Aman Syariah Sekampung

	Rena Prasesti Firmansyah Silvia Faradika .S Alvin Novianto Ikhwan N. Ayudin Dian Puspita Sari Miftakhul Fajar Nur Ravid Irawan Adi Prasetyo Nurul Juli Aini Sugiyanto	<i>bank</i> (pendidikan dasar perbankan syariah)	
4	Tonny Utomo	Seminar dan Rakernas	5.400.000
5	Tonny Utomo	Seminar	2.000.000
6	Tonny Utomo Firmansyah	Implementasi PAPSI	1.000.000
7	Tonny Utomo	Pendidikan Pelatihan BPRS	1.050.000
8	Nur Ravid Irawan	Pendidikan dan Pelatihan	1.900.000
<b>Total</b>			<b>33.045.800</b>

Sumber: Data Intern PT. BPRS Aman Syariah Sekampung Lampung Timur

Anggaran biaya pelatihan tahun 2016 sebesar Rp. 29.295.000

Realisasi biaya pelatihan tahun 2016 sebesar Rp. 33.045.800

Berikut data karyawan PT. BPRS Aman Syariah Sekampung Lampung Timur yang mengikuti program pelatihan yang diselenggarakan oleh pihak luar bank pada tahun 2017:

**Tabel 4.4**

**Karyawan PT. BPRS Aman Syariah yang Mengikuti Program  
Pelatihan Oleh Pihak Luar Bank Tahun 2017<sup>105</sup>**

<b>No.</b>	<b>Peserta</b>	<b>Materi</b>	<b>Biaya (Rp.)</b>
1	Silvia Faradika Sari Miftahul Fajar Firmansyah	<i>Good Corporate Government</i>	7.645.000
2	Alvin Novianto Nur Ravid Irawan	<i>7 Habits of Highly Effective People Training</i>	2.300.000
3	Alvin Novianto	Analisis Potensi Pembiayaan Produktif dan <i>Peformance Motifation</i> SDM BPR/BPRS	1.925.000
4	Dian Puspita Sari Tonny Utomo	Pelatihan implementasi, penilaian profil risiko dan SOP Penerapan Manajemen Risiko bagi BPR/BPRS	5.280.500
5	Rena Prasesti	Pelatihan Audit Internal dan <i>Update SOP</i> bagi BPR/BPRS	2.275.000
6	Sugiyanto	Sertifikasi	12.884.000
7	Dian Puspita Sari Sugiyanto	SID	3.175.000
8	Sugiyanto Rena Prasesti Ukhtiya Nur Afifah	PAPSI 2015	6.500.000
9	Tonny Utomo	Bantek Pelatihan BPR/BPRS	4.500.000
10	Firmansyah	Pelatihan PPATK	3.250.000
11	Pengurus	Seminar Nasional tentang Peradilan Agama	500.000
12	Sugiyanto	Pengendalian Risiko BPRS	2.500.000
13	Dian Puspita Sari Rahmat Ardi P.	Pelatihan SLIK	3.750.000
14	Rahmat Ardi P. Dedi Wahyudi Rifki Safrizal Astri Fadhillah	Pelatihan dan Orientasi Pegawai Baru di Kantor	750.000
15	Jamaah Pengajian Sambikarto	Edukasi dan Literasi	561.500
<b>Total</b>			<b>57.796.000</b>

Sumber: Data Intern PT. BPRS Aman Syariah Sekampung Lampung Timur

Anggaran biaya pelatihan tahun 2017 sebesar Rp. 50.133.700

<sup>105</sup> Dokumentasi Arsip Kegiatan Pelatihan dan Pendidikan, PT. BPRS Aman Syariah Sekampung

Realisasi biaya pelatihan tahun 2017 sebesar Rp. 57.796.000

Berikut data karyawan PT. BPRS Aman Syariah Sekampung Lampung Timur yang mengikuti program pelatihan yang diselenggarakan oleh pihak luar bank pada tahun 2018:

**Tabel 4.5**

**Karyawan PT. BPRS Aman Syariah yang Mengikuti Program Pelatihan Oleh Pihak Luar Bank Tahun 2018<sup>106</sup>**

<b>No.</b>	<b>Peserta</b>	<b>Materi</b>	<b>Biaya (Rp.)</b>
1	Dedi Wahyudi Firmansyah	Analisa Pembiayaan	4.675.000
2	Mahfud Suwitarjo	Sertifikasi	36.950.000
3	Dimas Surya D.	Manajemen Penyehatan Kredit/Pembiayaan	2.365.000
4	Dian Puspita Sari Ikhwan N. Ayudin Rosita Dewi	Akad Pembiayaan Bank Syariah	7.875.000
5	Firmansyah Rahmat Ardi P. Dedi Wahyudi Ikhwan N. Ayudin Rifki Safrizal Miftahul Fajar Rosita Dewi Eka Wulandari Ukhtiya Nur Afifah	Bandar Lampung	2.500.000
6	Sugiyanto	RDP POJK	1.026.000
<b>Total</b>			<b>55.391.000</b>

Sumber: Data Intern PT. BPRS Aman Syariah Sekampung Lampung Timur

---

<sup>106</sup> Dokumentasi Arsip Kegiatan Pelatihan dan Pendidikan, PT. BPRS Aman Syariah Sekampung



Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa kegiatan pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan oleh PT. BPRS Aman Syariah Sekampung berupa pelatihan dan pendidikan telah sesuai dengan SOP PT. BPRS Aman Syariah Sekampung dan juga sesuai dengan POJK NO. 1/TH. 2013 – SEOJK No. 2/SEOJK. 07/2014. Melalui pelatihan dan pendidikan yang diadakan oleh perusahaan karyawan memperoleh ilmu dan harus dapat mengaplikasikannya, karna anggaran yang dikeluarkan cukup besar maka diharapkan melalui pengembangan ini karyawan benar-benar dapat mengembangkan potensi yang ada dalam diri masing-masing.

Setelah diadakannya program pengembangan perusahaan selanjutnya melakukan pengukuran kinerja untuk mengetahui sejauh mana program pengembangan berpengaruh terhadap sumber daya manusia yang ada. Hal ini dilakukan karna sumber daya manusia umum dan syariah akan menghasilkan SDM yang berbeda seperti apa yang dikatakan oleh Ibu Dian Puspitasari berikut:

“sumber daya manusia yang berlatar belakang pendidikan umum dan syariah belum tentu menghasilkan SDM yang sama, karna teori dan praktiknya itu sangat berbeda, tidak semua karyawan yang *berbasic* lulusan dari ekonomi/perbankan syariah ketika bekerja langsung berimplementasi yang sama itu tidak, bahkan saya sendiri ternyata bukan dari bidang ekonomi/perbankan syariah tapi dari *basic* pendidikan, tapi ternyata juga bisa lo, artinya apa, latar belakang pendidikan itu tidak menjamin, ya secara dasar secara teori mungkin bisa,

sudah punya ilmunya, tapi ketika diimplementasikan tidak bisa langsung bisa 100%.”<sup>107</sup>

Kinerja karyawan pada dasarnya diukur sesuai dengan kepentingan organisasi, sehingga indikator dalam pengukurannya disesuaikan dengan kepentingan organisasi itu sendiri.<sup>108</sup>

Ibu Nur Helma mengatakan pengukuran kinerja karyawan bisa dilihat melalui capaian target untuk bagian *marketing*.<sup>109</sup> Kemudian Ibu Dian Puspitasari menambahkan bahwa pengukuran kinerja bisa dilihat dari riwayat *reward* dan *punishment* yang pernah didapatkan.<sup>110</sup>

Bapak Sugiyanto menjelaskan bahwa penilaian kinerja dilakukan oleh pimpinan kepada bawahan per semester yang bertujuan untuk mengetahui tingkat keberhasilan karyawan dalam menjalankan tugas yang diberikan.. Mengenai indikator penilaian kinerja untuk setiap karyawan berbeda-beda tergantung jabatannya, banyaknya indikator yaitu delapan sampai dua belas. Agar penilaian kinerja berjalan efektif pertama dibuat terlebih dahulu ketentuannya dan kebijakannya, kedua *action*, kemudian monitoring dan yang terakhir dilakukan evaluasi.

---

<sup>107</sup> Wawancara dengan Ibu Dian Puspitasari S.Pd. selaku *Internal Audit* dan Kabag. SDI BPRS Aman Syariah Sekampung Lampung Timur pada tanggal 04 November 2019.

<sup>108</sup> Donni Juni Priansa, *Perencanaan dan Pengembangan SDM*, (Bandung: Alfabeta, 2016), 271.

<sup>109</sup> Wawancara dengan Ibu Nur Helma, selaku *teller* BPRS Aman Syariah Sekampung Lampung Timur pada tanggal 04 November 2019.

<sup>110</sup> *Ibid.*

“untuk mengukur dia berhasil tidaknya kan harus dinilai, itu sebabnya ada penilaian itu tujuannya untuk itu, disamping itu juga akan mendorong peningkatan kinerja karyawan itu sendiri, kalau dinilai kan semangat jadi disiplin jadi lebih baik, coba kalau tidak dinilai pasti kerjanya standar males-malesan, dan itu juga akan berdampak pada kenaikan golongan atau pangkat golongan, ya seperti PNS begitu, jadi kalau dia kerjanya tidak bagus ya *greatnya* tidak akan naik, kerja lama juga gajinya ya tetep segitu.”<sup>111</sup>

Bapak Sugiyanto menjelaskan bahwa Standar Operasional Prosedur penilaian kinerja dapat dilihat melalui beberapa cara, yaitu dilihat dari segi kehadiran apakah sering tidak masuk kerja atau rajin bekerja, kemudian dilihat dari caranya memberikan pelayan kepada nasabah, lalu bagaimana pencapaian target kerjanya apakah pernah melakukan pelanggaran, kalau *marketing* apa dia punya *segmen* pasarnya lalu bagaimana perolehan nasabahnya.

### **C. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan di PT. BPRS Aman Syariah Sekampung**

Sutermeister menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi pegawai terdiri dari motivasi, kemampuan, pengetahuan, keahlian, pendidikan, pengalaman, pelatihan, minat, sikap kepribadian, kondisi-kondisi

---

<sup>111</sup> Wawancara dengan Bapak Sugiyanto SE, selaku direktur BPRS Aman Syariah Sekampung Lampung Timur pada tanggal 04 November 2019.

fisik dan kebutuhan fisiologis, kebutuhan sosial, serta kebutuhan egoistik<sup>112</sup>.

Hal ini sejalan dengan apa yang dilakukan oleh pihak PT. BPRS Aman Syariah Sekampung meskipun tidak semuanya, yaitu :

#### 1. Motivasi

Dalam meningkatkan kinerja karyawan dan kualitas sumber daya manusia, PT. BPRS Aman Syariah Sekampung tidak hanya mengadakan *training* saja. Bapak Sugiyanto selaku direktur juga selalu memberikan motivasi kepada seluruh karyawan untuk dapat terus memberikan pelayanan yang terbaik kepada setiap nasabah BPRS Aman Syariah Sekampung.

Hal ini didukung dari hasil wawancara dengan Bapak Sugiyanto sebagai berikut:<sup>113</sup>

”Kita harus terus memberikan pelayanan yang memuaskan kepada nasabah, setiap karyawan selalu saya arahkan untuk dapat memberikan pelayanan yang lebih baik, salah satunya dengan cara karyawan saya ajak keluar untuk melihat bagaimana pelayanan di bank lain sebagai pembanding, bagaimana kekurangannya, bagaimana kecepatan pelayanannya, keramahannya dan lain sebagainya, kalau bank lain bisa kita pun harus bisa mencontohnya.”

Ibu Nur Helma mengatakan bahwa motivasi menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, ketika ditanya soal pengaruh kegiatan pengembangan beliau menjelaskan sebagai berikut:<sup>114</sup>

---

<sup>112</sup> Donni Juni Priansa, *Perencanaan dan*, 270.

<sup>113</sup> Wawancara dengan Bapak Sugiyanto SE, selaku direktur BPRS Aman Syariah Sekampung Lampung Timur pada tanggal 04 November 2019.

<sup>114</sup> Wawancara dengan Ibu Nur Helma, selaku *teller* BPRS Aman Syariah Sekampung Lampung Timur pada tanggal 04 November 2019.

“ya jelas ada efeknya ya, pertama apabila terdapat karyawan yang kerjanya males-malesan atau standar biasa-biasa saja datar gitu kalau diberi motivasi diberi *reward* dari kantor kan kitanya pasti jadi lebih termotivasi dong untuk bekerja lebih giat lagi, jadi ada efeknya.”

*Briefing* pagi dan sore hari selalu dilakukan untuk mengawali aktivitas kerja di Bank Aman Syariah Sekampung, *briefing* biasanya berisi motivasi untuk para karyawan agar bekerja lebih giat lagi dan pemberian dukungan semangat bekerja.

## 2. Pelatihan keahlian

Pelatihan *service excellent* yaitu pelatihan yang berkaitan dengan pelayanan yang sangat baik atau pelayanan yang terbaik kepada nasabah yang dilakukan oleh Bank Aman Syariah yang diikuti oleh bagian operasional yaitu *front liner*, *financing* dan *marketing funding*.

Pelatihan analisis pembiayaan yaitu pelatihan yang berkaitan dengan operasional pembiayaan yang dilakukan Bank Aman Syariah yang meliputi analisis pembiayaan, penyusunan SOP dan *accounting*. Pelatihan penyusunan SOP digunakan sebagai media pengendalian dan pemantauan mutu kinerja pada Bank Aman Syariah.

Pelatihan *accounting* adalah pelatihan yang berhubungan dengan laporan keuangan yang terjadi pada operasional di Bank Aman Syariah setiap hari, minggu, bulan maupun pertahun. Pelatihan ini biasanya diikuti

oleh semua karyawan di Bank Aman Syariah, seperti *sub branch manager*, *teller* dan *marketing funding/landing*.

### 3. Pendidikan

Pendidikan dalam sumber daya manusia ini dibagi menjadi dua, yaitu:<sup>115</sup>

#### a) Pengembangan diri

Pengembangan diri sumber daya manusia dapat dilakukan dengan cara membangun talenta sumber daya manusia, karena dengan adanya sumber daya manusia yang mempunyai bakat dalam dirinya dapat mempercepat penguasaan *skill* atau kompetensi seseorang serta dapat mendorong munculnya *performance* yang luar biasa, potensial dan handal merupakan kunci keberhasilan dalam organisasi. Pengembangan diri juga dapat dilakukan dengan cara melatih sumber daya manusia untuk pelayanan prima, melatih kepemimpinan, melatih analisa terhadap suatu permasalahan, mempunyai motivasi kerja yang tinggi sehingga dapat menunjang kinerjanya.

#### b) Keterampilan

Keterampilan disini dimaksudkan untuk membekali sumber daya manusia agar benar-benar siap untuk berinteraksi dengan dunia kerja khususnya pada PT. BPRS Aman Syariah Sekampung. Keterampilan tersebut dapat diwujudkan dengan cara melakukan komunikasi dengan baik antar sesama karyawan dan nasabah,

---

<sup>115</sup> Wawancara dengan Bapak Sugiyanto SE, selaku direktur BPRS Aman Syariah Sekampung Lampung Timur pada tanggal 04 November 2019.

mendalami permasalahan mengenai manajemen proyek, cara bernegosiasi yang baik, dan sebagainya.

Mengenai pendidikan bapak sugiyanto memberikan penjelasan sebagai berikut:

”pendidikan terakhir itu ada yang SMA, D3 dan S1, S1 itu macam-macam ya, ada yang tarbiyah, sejarah, bahasa inggris tapi D3 Perbankan syariah juga ada. Tapi kita bolehkan untuk melakukan pendidikan lebih lanjut kita persilahkan kan juga demi kebaikan dia dan perusahaan. Terkait kinerja karyawan yang bukan dari ekonomi/perbankan syariah ya mereka harus menyesuaikan, karena kan kita sudah ada pelatihan-pelatihan dan *training* dalam rangka untuk menyetarakan para karyawan yang bukan dari ekonomi/perbankan syariah dan diharapkan bisa mengikuti prosedur atau tuntutan perusahaan.”<sup>116</sup>

Ibu Dian Puspita Sari mengatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan perusahaan sangat berdampak pada pelayanan yang diberikan kepada nasabah. Karyawan harus dapat memberikan pelayanan melebihi dari apa yang diharapkan nasabah, bersikap ramah, sopan, bersahabat, peduli, proaktif dan cepat tanggap.<sup>117</sup>

Berdasarkan upaya-upaya yang dilakukan oleh PT. BPRS Aman Syariah untuk meningkatkan kinerja karyawan, upaya bank untuk meningkatkan sumber daya manusia sangat memberikan dampak positif bagi karyawan, karena dirasa keberadaan karyawan sangat dihargai. Dampak yang dirasakan perusahaan yaitu karyawan dapat bersaing untuk memberikan pelayanan yang baik pada nasabah saat kegiatan operasional berlangsung.

---

<sup>116</sup> Wawancara dengan Bapak Sugiyanto SE, selaku direktur BPRS Aman Syariah Sekampung Lampung Timur pada tanggal 04 November 2019.

<sup>117</sup> Wawancara dengan Ibu Dian Puspitasari S.Pd. selaku *Internal* Audit dan Kabag. SDI BPRS Aman Syariah Sekampung Lampung Timur pada tanggal 04 November 2019.

Upaya peningkatan kinerja karyawan yang ditujukan kepada karyawan bank mulai dari motivasi yang bertujuan untuk membangkitkan semangat kerja, pelatihan dan pengembangan yang bertujuan untuk membangun profesionalisme karyawan sehingga karyawan dapat merasakan pentingnya keberadaan mereka dan tergerak untuk melaksanakan visi dan misi perusahaan.

Berbagai program pengembangan yang diikuti karyawan PT. BPRS Aman Syariah Sekampung seperti pelatihan, seminar internal maupun external dan lain sebagainya dapat menambah wawasan, meningkatkan produktivitas, kedisiplinan, profesionalisme, keahlian, kemampuan, baik secara konseptual maupun teknis serta keterampilan karyawan dalam meningkatkan kinerjanya. Selain itu juga dapat berdampak pada kepribadian, seperti semakin terampil dalam menjelaskan produk kepada nasabah, melayani dengan sepenuh hati, bertanggung jawab dan sopan santun. Sehingga membuat nasabah merasa nyaman dan senang untuk berinteraksi.

Nasabah menjadi tujuan utama dilakukannya pengembangan sumber daya manusia, sebab apabila nasabah merasa senang dan puas atas pelayanan yang diterimanya maka hal tersebut akan berdampak positif bagi bank. Salah satunya adalah menciptakan nama baik atau citra perusahaan di mata masyarakat yang kemudian akan berakibat pada peningkatan profitabilitas bank.



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian pada PT. BPRS Aman Syariah Sekampung Lampung Timur dapat disimpulkan bahwa pengembangan Sumber Daya Manusia yang dilakukan oleh pihak Bank Aman Syariah dalam upaya peningkatan kinerja karyawan dilakukan dengan memberikan motivasi, pelatihan dan pendidikan, pemberian penghargaan dan insentif berupa bonus kepada karyawan yang berprestasi dan pemberian jasa finansial. Tidak ada pengembangan khusus bagi karyawan yang berlatar belakang pendidikan umum bukan dari ekonomi/perbankan syariah, hanya saja karyawan-karyawan tersebut diwajibkan untuk mengikuti suatu pelatihan yang dimana karyawan lain tidak diwajibkan untuk mengikutinya disaat ada undangan pelatihan. Setiap karyawan mempunyai peluang yang sama untuk mengikuti kegiatan pengembangan tergantung dari tema pengembangan itu sendiri.

#### **B. Saran**

3. Untuk PT. BPRS Aman Syariah Sekampung Lampung Timur hendaknya kegiatan pengembangan dilakukan setiap bulan untuk lebih meningkatkan kualitas sumber daya manusia, sehingga dapat berpengaruh besar terhadap kinerja karyawan. Kemudian perlu dilakukan program evaluasi atau pemantauan oleh direktur agar dapat diketahui sejauh mana karyawan dapat menyerap ilmu dan mengimplementasikan kedalam pekerjaannya. Untuk kegiatan pengembangan sumber daya

manusia harusnya lebih dikhususkan untuk karyawan yang berlatar belakang pendidikan SMA atau sarjana umum demi untuk menyetarakan kualitas karyawan.

4. Untuk karyawan Bank Aman Syariah hendaknya selalu memberikan pelayanan yang terbaik kepada nasabah, karena nasabah merupakan aset bagi setiap bank.
5. Untuk nasabah Bank Aman Syariah harus lebih bisa memahami dalam pelayanan yang diberikan oleh karyawan Bank Aman Syariah sudah baik atau belum.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga, Pandji. *Manajemen Bisnis*. Jakarta: Rineka Cipta, 2009.
- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2010.
- Barthos, Basir. *Manajemen Sumber Daya Manusia Suatu Pendekatan Makro*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2001.
- Departemen Agama RI. *Al-Qur'an dan Terjemahnya*. Bandung: CV. Diponegoro, 2005.
- Dessler, Gary. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Prenhallindo, 2000.
- Fathoni, Abdurrahmat. *Metode Penelitian dan Teknik Penyusunan Skripsi*. Jakarta: Rineka Cipta, 2011.
- Fathoni, Abdurrahmat. *Metodologi penelitian dan teknik penyusunan skripsi*. Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2006.
- Hasan, Ali. *Manajemen Bisnis Syariah*. Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2009.
- Hasibuan, Malayu S.P. *Manajemen Dasar Pengertian Dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara, 2007.
- Hasibuan, Malayu S.P. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara, 2014.
- Hasibuan, Malayu S. P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2002.
- Ismail. *Perbankan Syariah*. Jakarta: Kencana, 2011.

- Isprianti, Novia. *Peran Pelatihan dan Pengembangan Dalam Meningkatkan Sumber Daya Manusia (SDM) Pada BPRS Metro Madani Kantor Pusat Metro*. Tugas Akhir, 2015.
- Jusmaliani. *Pengelolaan Sumber Daya Insani*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2011.
- Kalangi, Roosje. “Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Kinerja Aparat Sipil Negara di Kabupaten Kepulauan Sangihe Provinsi Sulawesi Utara”. *Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum*, vol. 2, No. 1/ 2015.
- Kotler, Philip. *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: PT Prehallindo, 1997.
- Liana, *Pengembangan Sumber Daya Manusia Sebagai Upaya Meningkatkan Mutu Pelayanan Terhadap Nasabah Pada PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Tanjung Karang*. Tugas Akhir, 2014.
- Mahsun, Mohammad. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFY Yogyakarta, 2006.
- Moleong, Lexy I. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Edisi Refisi. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2009.
- Muhammad. *Manajemen Bank Syariah*. Yogyakarta: AMPYKPN, 2005.
- Muhammad. *Metodologi Penelitian Ekonomi Islam*. Jakarta: Rajawali Pers, 2013.
- Nasir, Juliansyah. *Metodologi Penelitian Skripsi, Tesis, Disertasi, dan Karya Ilmiah*. Jakarta: Kencana, 2011.
- Nawawi, Hadari. *Manajemen Strategik*. Yogyakarta: Gajah Mada Pers, 2005.
- Nurjaman, Kadar. *Manajemen Personalialia*. Bandung: Pustaka Setia, 2014.
- Prawirosentono, Suyadi. *Pengantar Bisnis Modern*. Jakarta: Bumi Aksara, 2002.

- Priansa, Donni Juni. *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Bandung: Alfabeta, 2016.
- Pusat Bahasa departemen pendidikan nasional. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka, 1989.
- Rahmawati, Latifatur. *Pelaksanaan Pelatihan Kerja Guna Meningkatkan Kinerja Karyawan Di Bank Muamalat Indonesia KCP Metro*. Tugas Akhir, 2014.
- Rifa'i, Veithzal. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2004.
- Rukmana, Amir Machmud. *Bank Syariah*. Jakarta: PT Gelora Aksara Pratama, 2010.
- Safitri, Novi Dewi. *Upaya Peningkatan SDM PT Bank Lampung KCP Natar Terhadap Mutu Pelayanan Nasabah*. Tugas Akhir, 2017.
- Samsudin, Sadili. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV Pustaka Setia, 2006.
- Saputra, Umar Suhar. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan Tindakan*. Bandung: Refika Aditama, 2012.
- Siagian, Sondang P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cet. Ke-5. Jakarta: PT Bumi Aksara, 1996.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: Alfabeta, 2013.
- Sugiyono. *Metodologi Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2012.
- Sutrisno, Edy. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2009.

Suwatno dan Priansa, Donni Juni. *Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta, 2014.

Tjiptono, Fandy dan Chandra, Gregorius. *Service, Quality & Satisfaction*. Edisi ke-3. Yogyakarta: CV Andi Offset, 2005.

Ulum, Fahrul. *Perbankan Syariah di Indonesia*. Surabaya: Putra Media Nusantara, 2011.

Umar, Husein. *Metode Penelitian Untuk Skripsi Dan Tesis Bisnis*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2009.

Quinn, Michael. *Metode Evaluasi Kualitatif*. Cet II. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009.

**LAMPIRAN 10      DOKUMENTASI WAWANCARA**











## DAFTAR RIWAYAT HIDUP



Anggi Selviana lahir di Metro pada 27 Januari 1997. Ia menempuh pendidikan formal pertamanya di TK Aisyah Busthanul Athfal pada tahun 2002, kemudian ia melanjutkan ke Sekolah Dasar Madrasah Ibtidaiyah (MIN) 1 Metro dan lulus pada tahun 2008. Setelah itu ia melanjutkan ke Sekolah Menengah Pertamanya di SMP Islam YPI 02 Metro dan lulus pada tahun 2011, kemudian ia melanjutkan pendidikanya di SMK Negeri 1 Metro dengan mengambil jurusan

Administrasi Perkantoran dan lulus pada tahun 2014.

Setelah lulus SMK ia melanjutkan studinya ke jenjang perguruan tinggi. Studi sarjananya (Strata 1) di IAIN Metro Lampung dengan mengambil Jurusan Perbankan Syariah. Alhamdulillah ia dapat menyelesaikan studinya dalam waktu kurang lebih selama 11 semester, bukan tanpa alasan ia menyelesaikan studinya dalam waktu yang tidak seharusnya, karna saat semester 5 ia mengajukan cuti resmi selama 1 tahun atau 2 semester.

Bagi penulis, masuk perguruan tinggi negeri adalah sebuah anugerah terindah yang Allah SWT berikan, sehingga penulis mencoba menjalani semuanya dengan keikhlasan dan kebahagiaan. Bukan hal yang mudah untuk mencapai keberhasilan ini, butuh perjuangan dan pengorbanan untuk menyelesaikannya. Harapan penulis adalah semua ilmu yang penulis dapatkan selama ini menjadi berkah dan mendapatkan Ridho dari Allah SWT. Aamiin yaa rabbal ‘alamin.