

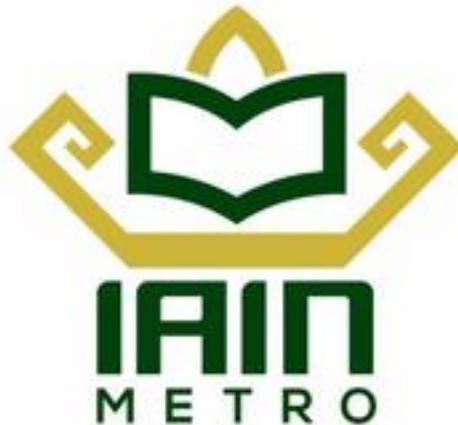
SKRIPSI

**STRATEGI BANK DALAM PENGEMBANGAN SUMBER
DAYA MANUSIA GUNA MENINGKATKAN KINERJA
KARYAWAN
(Studi Kasus Di Bank Syariah Kotabumi Kec. Kotabumi Selatan
Kab. Lampung Utara)**

Oleh :

CATUR DESI NURVITA

NPM. 1602100016



**Jurusan Perbankan Syariah
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam**

**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) METRO
1442 H / 2021 M**

**STRATEGI BANK DALAM PENGEMBANGAN SUMBER
DAYA MANUSIA GUNA MENINGKATKAN KINERJA
KARYAWAN**
**(Studi Kasus Di Bank Syariah Kotabumi Kec. Kotabumi Selatan
Kab. Lampung Utara)**

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

Oleh:
Catur Desi Nurvita
NPM. 1602100016

Pembimbing I : Drs. H.M. Saleh, MA
Pembimbing II : Reonika Puspitasari, M.E.Sy

Jurusan Perbankan Syariah
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) METRO
1442 H / 2021 M

NOTA DINAS

Nomor :
Lampiran : 1 (satu) Berkas
Perihal : **Pengajuan Untuk Dimunaqosyahkan
Saudari Catur Desi Nurvita**

Kepada Yth.,
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Metro
di-
Tempat

Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Setelah kami mengadakan pemeriksaan, bimbingan dan perbaikan seperlunya, maka skripsi saudari:

Nama : Catur Desi Nurvita
NPM : 1602100016
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam
Jurusan : S1 perbankan Syariah
Judul : **STRATEGI BANK DALAM PENGEMBANGAN
SUMBER DAYA MANUSIA GUNA
MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN (Studi
Kasus Di Bank Syariah Kotabumi Kec. Kotabumi
Selatan Kab. Lampung Utara)**

Sudah dapat kami setujui dan dapat diajukan ke Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Metro untuk dimunaqosyahkan.

Demikianlah harapan kami dan atas perhatiannya, kami ucapkan terimakasih.

Wassalamu'alaikumWr.Wb.

Pembimbing I,



Drs. M. Saleh, MA
NIP. 196501111993031001

Metro, Januari 2021

Pembimbing II,



Reonika Puspitasari, M.E.Sy
NIP.1992202212018012001

HALAMAN PERSETUJUAN

Judul Proposal : **STRATEGI BANK DALAM PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA GUNA MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN (Studi Kasus Di Bank Syariah Kotabumi Kec. Kotabumi Selatan Kab. Lampung Utara)**

Nama : Catur Desi Nurvita

NPM : 1602100016

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam

Jurusan : S1 Perbankan Syariah

MENYETUJUI

Sudah dapat kami setuju untuk dimunaqosyahkan dalam sidang munaqosyah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Metro.

Pembimbing I,



Drs. M. Saleh, MA
NIP. 196501111993031001

Metro, Januari 2021

Pembimbing II,



Reonika Puspitasari, M.E.Sy
NIP.1992202212018012001



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI METRO
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**

Jalan Ki. Hajar Dewantara Kampus 15A Inggremulyo Metro Timur Kota Metro Lampung 34111
Telp. (0720) 41507; Faksimil (0720) 47250.
Website: www.metrouniv.ac.id; e-mail: iainmetro@metrouniv.ac.id

PENGESAHAN SKRIPSI

No. 0087 / In. 28.3 / P / PP. 00.9 / 03 / 2021

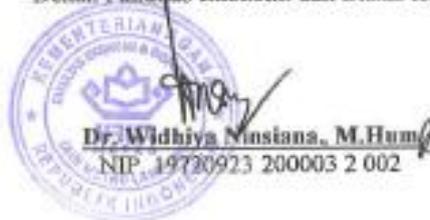
Skripsi dengan Judul: STRATEGI BANK DALAM PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA GUNA MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN (Studi Kasus Di Bank Syariah Kotabumi Kec. Kotabumi Selatan Kab. Lampung Utara), disusun Oleh: CATUR DESI NURVITA, NPM. 1602100016, Jurusan: S1 Perbankan Syariah, telah diujikan dalam Sidang Munaqosyah Fakultas: Ekonomi dan Bisnis Islam pada Hari/Tanggal: Rabu/ 03 Maret 2021.

TIM PENGUJI MUNAQOSYAH

Ketua/Moderator : Drs. H. M. Saleh, MA
Penguji I : Suci Hayati, M.S.I
Penguji II : Reonika Puspita Sari, M.E.Sy
Sekretaris : M. Ryan Fahlevi, M.M



Mengetahui,
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam



Dr. Widhiya Ningsiana, M.Hum
NIP. 19720923 200003 2 002

**STRATEGI BANK DALAM PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
GUNA MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN
(Studi Kasus Di Bank Syariah Kotabumi Kec.Kotabumi Selatan Kab. Lampung
Utara)**

ABSTRAK

Oleh :
CATUR DESI NURVITA
NPM. 1602100016

Selama ini SDM di Bank Syariah Kotabumi Lampung Utara masih banyak yang berlatar belakang pendidikan umum, bukan dari ekonomi syariah atau perbankan syariah. Adanya keragaman ini maka diperlukan konsep strategis agar SDM sejalan dengan konsep dan pola-pola yang telah diterapkan di perbankan syariah. Diketahui bahwa karyawan yang berlatar belakang pendidikan umum berjumlah 15 orang dan karyawan yang berlatar belakang pendidikan ekonomi syariah berjumlah 2 orang. Peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai pengembangan SDM, karena sumber daya manusia yang berkualitas sangat diperlukan guna meningkatkan kinerja karyawan perbankan itu sendiri.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi pengembangan yang dilakukan oleh pihak Bank Syariah Kotabumi Lampung Utara kepada karyawan yang berlatar belakang pendidikan umum bukan dari perbankan/ekonomi syariah. Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian lapangan (*Field Research*). Penelitian ini bersifat deskriptif kualitatif, yaitu laporan evaluasi yang berdasarkan metode kualitatif yang akan mencakup sejumlah besar deskripsi murni tentang pengalaman orang. Teknik pengumpulan data menggunakan metode wawancara dan dokumentasi.

Berdasarkan hasil penelitian pada Bank Syariah Kotabumi Lampung Utara dapat disimpulkan bahwa pengembangan Sumber Daya Manusia yang dilakukan oleh pihak Bank dalam upaya peningkatan kinerja karyawan dilakukan dengan memberikan motivasi, pelatihan dan pendidikan, pemberian penghargaan dan insentif berupa bonus kepada karyawan yang berprestasi.

Kata Kunci: Pengembangan, SDM, Kinerja.

ORISINALITAS PENELITIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Catur Desi Nurvita
NPM : 1602100016
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam
Jurusan : S1 Perbankan Syariah
Judul Skripsi : STRATEGI BANK DALAM PENGEMBANGAN
SUMBER DAYA MANUSIA GUNA
MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN (Studi
Kasus Di Bank Syariah Kotabumi Kec. Kotabumi
Selatan Kab. Lampung Utara)

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

Metro, Januari 2021
Yang Membuat Pernyataan,



Catur Desi Nurvita
NPM. 1602100016

MOTTO

لَهُر مُعَقَّبَتٌ 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 وَآلٍ ﴿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)*

HALAMAN PERSEMBAHAN

Syukur Alhamdulillah peneliti ucapkan kepada Allah SWT yang telah memberikan kesempatan dan kekuatan kepada peneliti, berkat kasih dan sayang-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini. Skripsi ini peneliti persembahkan dengan hati yang tulus dan penuh rasa kasih sayang kepada:

1. Kedua orang tua tercinta, Ibu Purwani dan Bapak Suroto yang telah berjuang dan berkorban sekuat tenaga untuk memberikan yang terbaik, serta tak henti-hentinya memberikan dukungan semangat serta doanya kepadaku.
2. Kakak-kakakku tersayang Herwin Yuwanto, Ety Wijayanti, dan Heri Sukoco yang selalu memberikan semangat kepadaku.
3. Seluruh dosen IAIN Metro yang telah memberikan ilmu, pengalaman serta bimbingannya khususnya kepada Bapak Drs. H. M. Saleh, MA dan Ibu Reonika Puspita Sari, M.E.Sy.
4. Teman-teman Perbankan Syariah angkatan 2016 khususnya kelas F yang telah kebersamai selama pendidikan ini.
5. Almamaterku tercinta IAIN Metro Lampung
6. Pimpinan dan seluruh karyawan Bank Syariah Kotabumi Lampung Utara yang telah bersedia memberikan izin kepada peneliti untuk melakukan penelitian dan telah membantu dalam menyelesaikan skripsi ini.

KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti panjatkan kehadirat Allah SWT, atas taufik hidayah dan inayah-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan proposal ini. Proposal ini sebagai salah satu bagian dari persyaratan untuk menyelesaikan pendidikan Jurusan Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Metro guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (S.E).

Dalam upaya penyelesaian proposal 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 Perbankan Syariah
4. Bapak Drs. H.M. Saleh, MA, selaku Pembimbing I yang telah memberikan bimbingan yang sangat berharga kepada peneliti.
5. Ibu Reonika Puspitasari, M.E.Sy, selaku Pembimbing II 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 proposal ini sangat diharapkan dan akan diterima dengan kelapangan dada, dan akhirnya semoga proposal ini kiranya dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu Perbankan Syariah.

Metro, Oktober 2020
Peneliti,



Catur Desi Nurvita
NPM. 1602100016

DAFTAR ISI

	Hal
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN NOTA DINAS	iii
HALAMAN PERSETUJUAN	iv
HALAMAN PENGESAHAN	v
ABSTRAK	vi
HALAMAN ORISINILITAS PENELITIAN	vii
HALAMAN MOTTO	viii
HALAMAN PERSEMBAHAN	ix
KATA PENGANTAR	x
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah	6
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian	6
D. Penelitian Relevan.....	8
BAB II LANDASAN TEORI	12
A. Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	12
1. Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	12
2. Tujuan dan Manfaat Pengembangan Sumber Daya Manusia ..	15
3. Jenis-Jenis Pengembangan Sumber Daya Manusia	19
4. Metode Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	20
5. Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Syariah.....	23
B. Kinerja Karyawan	24
1. Pengertian Kinerja Karyawan	24

2. Penilaian Kinerja	26
3. Tujuan Penilaian Kinerja.....	27
4. Pengukuran Kinerja.....	28
5. Syarat Efektifnya Penilaian Kinerja.....	29
6. Standar Operasional Penilaian Kinerja	30
7. Metode Penilaian Kinerja.....	31
8. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan.....	33
BAB III METODE PENELITIAN	36
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 Pengumpulan Data.....	39
1. Wawancara.....	39
2. Dokumentasi	40
D. Teknik Analisis Data.....	41
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	42
A. Deskripsi Lokasi Penelitian.....	42
1. Sejarah Singkat Bank Syariah Kotabumi	42
2. Visi dan Misi Bank Syariah Kotabumi	45
3. Struktur Organisasi Bank Syariah Kotabumi	46
B. Strategi BPRS Kotabumi Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia Guna Meningkatkan Kinerja Karyawan	50
C. Analisis Strategi BPRS Kotabumi Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia Guna Meningkatkan Kinerja Karyawan	61

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	64
A. Kesimpulan	64
B. Saran	64

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Daftar Karyawan Bank Syariah Kotabumi	4
Tabel 4.1	Daftar Karyawan Bank Syariah Kotabumi Yang Mengikuti Pelatihan Oleh Pihak Luar Bank Tahun 2017	58
Tabel 4.2	Daftar Karyawan Bank Syariah Kotabumi Yang Mengikuti Pelatihan Oleh Pihak Luar Bank Tahun 2018	59
Tabel 4.3	Daftar Jumlah Nasabah Bank Syariah Kotabumi Tahun 2016-2018	60

DAFTAR LAMPIRAN

1. Alat Pengumpul Data
2. Outline
3. Surat Pembimbing Skripsi
4. Surat Research
5. Surat Tugas
6. Surat Balasan Research
7. Surat Keterangan Bebas Pustaka
8. Surat Keterangan Lulus Turnitin
9. Blangko Konsultasi Bimbingan Skripsi
10. Daftar Riwayat Hidup

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan dunia semakin lama mengalami kemajuan yang pesat. Kemajuan di berbagai bidang termasuk teknologi telah menjadi sesuatu yang tidak dapat ditolak. Perbankan sebagai salah satu pelaku bisnis harus mampu menghadapi perubahan dan perkembangan yang ada. Untuk menghadapi perkembangan teknologi yang cepat, sumber daya manusia yang berkualitas akan menjadi kekuatan bagi perbankan untuk bertahan hidup.

Manusia sebagai Sumber Daya Manusia (SDM) keberadaannya sangat penting dalam suatu perbankan, karena SDM menunjang perbankan melalui karya, kreativitas, dorongan, dan peran nyata seperti yang dapat disaksikan dalam setiap organisasi.¹ Kemampuan setiap individu akan menentukan kemungkinan terserap sebagai SDM pada suatu perbankan. SDM yang berkualitas merupakan faktor yang menentukan mutu suatu perbankan yang diharapkan dapat mengubah mutu produk pelayanan yang ditawarkan kepada masyarakat menjadi lebih baik.

Menurut Undang-Undang No.10 tahun 1998 tentang perbankan, yang dimaksud dengan bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk kredit dana atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup masyarakat. Sedangkan Undang-Undang No.21 tahun 2008 tentang perbankan syariah pasal (1) disebutkan bahwa

¹ Veitzal Rifa'i, *Managemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada,2004), 253

bank syariah adalah unit usaha syariah, mencakup kelembagaan, kegiatan usaha serta cara proses dalam melaksanakan kegiatan usahanya.² Perbankan syariah yaitu lembaga yang berfungsi sebagai perantara bagi pihak yang berkelebihan dana dengan pihak yang kekurangan dana untuk kegiatan usaha dan kegiatan lainnya yang sesuai dengan hukum islam.³

Pelayanan bank kepada nasabah agar dapat berjalan sesuai dengan prosedur, maka bank perlu melakukan strategi/upaya untuk meningkatkan kinerja setiap karyawannya. Strategi adalah alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut serta prioritas alokasi daya.⁴

Pengembangan adalah suatu upaya untuk memperbaiki kinerja manajerial dengan menanamkan pengetahuan, mengubah sikap, atau meningkatkan keterampilan.⁵ Kegiatan pengembangan ditujukan untuk membantu karyawan menangani tanggungjawabnya dengan memperhatikan tugas dan kewajiban yang dihadapi sekarang. Manfaat lain dari pengembangan yaitu memberikan keuntungan kepada karyawan berupa keahlian dan keterampilan yang selanjutnya akan menjadi *asset* yang berharga bagi suatu perbankan.

Penilaian kinerja dapat dirasakan manfaatnya ketika seorang karyawan memiliki kemampuan dan kemauan untuk meningkatkan kinerjanya. Semakin rendah kinerja seseorang maka akan berpengaruh terhadap

² Khaerul Umam, *Manajemen Perbankan Syariah*, (Bandung: Pustaka Setia, 2013), 16

³ Zainudin Ali, *Hukum Perbankan Syariah*, (Jakarta: Sinar Grafika, 2008), 18

⁴ Fandy Tjiptono, *Strategi Pemasaran Edisi Kedua*, (Yogyakarta: Andi, 1997), 37

⁵ Garry Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Prenhallindo, 2000), 297

pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya, seperti tidak mencapai target atau hasil yang dikerjakan kurang maksimal dan lain sebagainya, sebaliknya apabila kinerja seorang karyawan tinggi maka akan sangat mudah baginya untuk mencapai hasil yang maksimal, baik untuk dirinya sendiri maupun ditempat ia bekerja.

PT Bank Syariah Kotabumi merupakan kantor pusat yang dimiliki di wilayah Kotabumi Selatan Kabupaten Lampung Utara. Bank Syariah Kotabumi merupakan bank yang menerapkan sistem perbankan syariah yang berbeda dengan bank konvensional. Seiring dengan kemajuan teknologi, karyawan Bank Syariah Kotabumi dituntut untuk meningkatkan kemampuan dan kinerjanya meskipun pada dasarnya mereka memiliki latar belakang yang bertolak dengan perbankan syariah.

Kenyataan di lapangan saat ini banyak Sumber Daya Manusia yang tidak memiliki latar belakang perbankan syariah, sehingga banyak karyawan yang tidak memiliki pengetahuan dan pengalaman yang baik dalam menjalankan operasional Bank Syariah, tak jarang ditemui karyawan yang kurang dapat memberi penjelasan yang benar dan akurat sehingga menumbuhkan keraguan bagi calon nasabah untuk menggunakan produk dan layanan Bank Syariah. Berikut Tabel 1.1 daftar karyawan di Bank Syariah Kotabumi Kecamatan Kotabumi Selatan Kabupaten Lampung Utara:

Tabel 1.1
Daftar Karyawan Bank Syariah Kotabumi⁶

No.	Nama Karyawan	Bagian	Pendidikan Terakhir
1	Ibu Diana	Teller	S1 Ekonomi
2	Ibu Yanti	Teller	S1 Ekonomi
3	Ibu Astri	Customer Service	S1 Managemen
4	Ibu Henda	Sekretaris Direktur	S1 Ekonomi Syariah
5	Ibu Rossa	Umum dan Personalia	S1 Managemen
6	Ibu Senti	Adm. Pembiayaan	S1 Pendidikan Ekonomi
7	Bpk. Anwar	Manager SDM	S1 Pendidikan Ekonomi
8	Bpk. Tomi	Manager Marketing	S1 Pendidikan Ekonomi
9	Bpk. Agus	Legal Officer	S1 Ekonomi
10	Bpk. Edward	Funding Officer	S1 Peternakan
11	Bpk. Hervan	Accounting Officer	S1 Ekonomi
12	Bpk. Vebra	Accounting	S1 Hukum
13	Bpk. Risky	IT	S1 Ekonomi Syariah
14	Bpk. Imad	IT	S1 Hukum
15	Bpk. Doni	IT	S1 Ekonomi
16	Bpk. Irawan	Remedial	S1 Teknik Informatika
17	Bpk. Nur	Accounting	S1 Pendidikan Sosiologi

Kurang tersedianya SDM syariah sekarang ini telah menjadi masalah yang dihadapi oleh Bank Syariah Kotabumi karena pada dasarnya karyawan Bank Syariah Kotabumi memiliki latar belakang pendidikan umum.⁷ Permasalahannya adalah bagaimana strategi yang digunakan Bank Syariah Kotabumi dalam menghadapi permasalahan tersebut, apakah sudah tepat dan sejauh mana strategi yang digunakan dalam pengembangan sumber daya manusia nya yang mayoritas memiliki latar belakang pendidikan umum bukan dari ekonomi/perbankan syariah untuk meningkatkan kinerjanya agar memiliki keahlian dan berkompeten dalam bidang perbankan syariah.

⁶ Ibu Henda selaku Sekretaris Direktur Bank Syariah Kotabumi, wawancara, pada tanggal 28 November 2020

⁷ Bapak Anwar selaku Kepala Bidang SDM Bank Syariah Kotabumi, wawancara, pada tanggal 02 September 2020

Berdasarkan hasil pra survey yang peneliti lakukan, terdapat dua karyawan yang peneliti wawancara. Menurut Bapak Tomi selaku kepala bidang marketing Bank Syariah Kotabumi, bahwa bank syariah melaksanakan pengembangan karyawan agar karyawannya menjadi terampil, berwawasan luas, dan berkompeten dalam bidangnya. Harapan melaksanakan program tersebut adalah untuk meningkatkan kinerja karyawannya, karena pada dasarnya karyawan di bank ini bukan dari jurusan perbankan syariah. Kinerja karyawan yang baik juga akan memberikan pelayanan yang baik dan memuaskan para nasabahnya terutama jika ada pertanyaan terkait dengan bank atau produk bank syariah. Pelayanan terbaik juga akan berpengaruh terhadap kepercayaan masyarakat terhadap Bank Syariah Kotabumi.⁸

Menurut Bapak Anwar selaku kepala bidang SDM Bank Syariah Kotabumi menyatakan bahwa program pengembangan sumber daya manusia dapat dilaksanakan sebagai salah satu cara untuk meningkatkan kinerja karyawan yang memiliki latar belakang pendidikan umum bukan dari ekonomi/perbankan syariah, dengan pengembangan sumber daya manusia kinerja yang dimiliki karyawan dapat ditingkatkan, sehingga karyawan dapat optimal dalam menjalankan tugasnya.⁹

Pembenahan secara menyeluruh terhadap SDM yang memiliki latar belakang pendidikan umum pada Bank Syariah Kotabumi menjadi sebuah keharusan, mengingat pentingnya suatu strategi dalam pengembangan SDM

⁸ Bapak Tomi selaku manager marketing Bank Syariah Kotabumi, wawancara, pada tanggal 02 September 2020

⁹ Bapak Anwar selaku Kepala Bidang SDM Bank Syariah Kotabumi, wawancara, pada tanggal 02 September 2020

telah menjadi kebutuhan mendasar semua pihak yang perlu dilaksanakan. Permasalahan SDM muncul karena kinerja karyawannya tidak mampu memenuhi target dan tidak sesuai harapan perbankan syariah, sedangkan untuk memenuhi target dan harapan tersebut masing-masing individu harus mempunyai keterampilan dan pengetahuan di bidang perbankan syariah. Berdasarkan hal tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih dalam terkait “Strategi Bank Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia Guna Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Bank Syariah Kotabumi.”

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah ”Bagaimana strategi bank dalam pengembangan sumber daya manusia guna meningkatkan kinerja karyawan pada Bank Syariah Kotabumi Lampung Utara?”.

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi bank dalam pengembangan sumber daya manusia guna meningkatkan kinerja karyawan pada Bank Syariah Kotabumi Lampung Utara.

2. Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan pemahaman tentang pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan, dalam bidang perbankan hasil penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi untuk menambah khasanah teori mengenai dimensi kualitas.

b. Manfaat Praktis

1) Bagi IAIN Metro

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

2) Bagi Bank Syariah Kotabumi

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

D. Penelitian Relevan

Penelitian relevan adalah penelitian karya orang lain yang secara substantif ada kaitannya dengan tema atau topik penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti.¹⁰

Berdasarkan penelitian yang dilakukan peneliti membahas tentang “Strategi Bank Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia Guna Meningkatkan Kinerja Karyawan” terdapat penelitian yang berhubungan dengan permasalahan yang diangkat dalam penelitian yang dilakukan oleh peneliti. Oleh karena itu, dalam penelitian relevan peneliti memaparkan beberapa penelitian ilmiah yang terkait dengan pembahasan peneliti.

1. Penelitian yang dilakukan oleh Novia Isprianti mahasiswa program studi D3 Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Metro tahun 2016 dalam Tugas Akhir yang berjudul “Peran Pelatihan Dan Pengembangan Dalam Meningkatkan Sumber Daya Manusia (SDM) Pada BPRS Metro Madani Kantor Pusat Metro” .¹¹ Fokus penelitian yaitu tentang keefektifan pelatihan dan pengembangan yang dilakukan oleh pihak BPRS Metro Madani agar dapat bersaing dalam memberikan pelayanan terbaik kepada nasabah. Penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui peran serta pengaruh pelatihan dan pengembangan dalam meningkatkan sumber daya manusia atau karyawan di BPRS Metro Madani, dengan adanya pelatihan dan pengembangan yang dilakukan oleh

¹⁰ Pedoman Penulisan Skripsi, Institut Agama Islam Negeri Metro, 2018, 30.

¹¹ Novia Isprianti, *Peran Pelatihan Dan Pengembangan Dalam Meningkatkan Sumber Daya Manusia (SDM) Pada BPRS Metro Madani Kantor Pusat Metro*, (Metro: IAIN Metro, 2016)

pihak BPRS Metro Madani maka pihak bank dapat bersaing dalam memberikan pelayanan yang baik kepada nasabah.

Perbedaan penelitian yang dilakukan oleh peneliti terletak pada tujuan penelitian, penelitian yang dilakukan oleh peneliti bertujuan untuk mengetahui strategi atau kegiatan yang dilakukan oleh pihak Bank Syariah Kotabumi dalam upaya meningkatkan kinerja karyawannya yang memiliki latar belakang non ekonomi/perbankan syariah. Penelitian tersebut memiliki kesamaan dalam pembahasan mengenai pengembangan sumber daya manusia.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Liana Dewi mahasiswa program studi D3 Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Metro pada tahun 2017 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".¹² Fokus penelitian yaitu tentang peningkatan mutu pelayanan terhadap nasabah di Bank BNI Syariah KC Tanjung Karang. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa baik kualitas pelayanan terhadap nasabah yang dilakukan oleh karyawan Bank BNI Syariah setelah dilakukannya pengembangan sumber daya manusia. Perbedaan penelitian yang dilakukan oleh Liana Dewi dengan yang akan peneliti lakukan terletak pada tujuan penelitian, penelitian yang dilakukan peneliti memiliki tujuan untuk mengetahui seberapa besar peningkatan kinerja karyawan di

¹² Liana Dewi, *Pengembangan Sumber Daya Manusia Sebagai Upaya Meningkatkan Mutu Pelayanan Terhadap Nasabah Pada PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Tanjung Karang*, (Metro: IAIN Metro, 2017)

Bank Syariah Kotabumi setelah dilakukannya strategi dalam pengembangan sumber daya manusia pada karyawan Bank Syariah Kotabumi yang memiliki latar belakang non ekonomi/perbankan syariah. Penelitian tersebut memiliki kesamaan dalam pembahasan mengenai pengembangan sumber daya manusia.

3. Penelitian skripsi yang dilakukan oleh Novi Dewi Safitri mahasiswa program studi Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Metro pada tahun 2017 yang berjudul “Upaya Peningkatan SDM PT. Bank Muamalat KCP Bandar Lampung Terhadap Mutu Pelayanan Nasabah”.¹³ Fokus penelitian yaitu tentang upaya peningkatan SDM terhadap mutu pelayanan nasabah dan dampaknya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui mutu pelayanan karyawan front liner terhadap nasabah setelah dilakukan upaya dalam hal peningkatan sumber daya manusia. Perbedaan penelitian yang dilakukan oleh Novi Dewi Safitri dengan yang akan peneliti lakukan terletak pada tujuan penelitiannya, penelitian yang dilakukan peneliti bertujuan untuk mengetahui strategi yang dilaksanakan oleh Bank Syariah Kotabumi dalam upaya meningkatkan kinerja karyawannya yang memiliki latar belakang non ekonomi/perbankan syariah. Penelitian tersebut memiliki persamaan mengenai upaya peningkatan dan pengembangan sumber daya manusia.

Berdasarkan penelitian relevan di atas, dapat diketahui bahwa penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti mempunyai kajian yang sedikit

¹³ Novi Dewi Safitri, *Upaya Peningkatan SDM PT. Bank Muamalat KCP Bandar Lampung Terhadap Mutu Pelayanan Nasabah*, (Metro: IAIN Metro, 2017)

berbeda, namun terdapat juga kesamaan pada tema-tema tertentu. Fokus penelitian yang dilakukan oleh peneliti lebih ditekankan pada pembahasan mengenai strategi bank dalam pengembangan sumber daya manusia guna meningkatkan kinerja karyawan pada PT Bank Syariah Kotabumi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi yang dilakukan bank dalam pengembangan sumber daya manusia guna meningkatkan kinerja karyawan PT Bank Syariah Kotabumi.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Pengembangan Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia

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.¹

Pengembangan adalah upaya untuk memperbaiki kinerja manajerial dengan menanamkan pengetahuan, mengubah sikap, atau meningkatkan keterampilan.² Pengembangan adalah proses bagaimana manajemen mendapatkan pengalaman, keahlian dan sikap untuk menjadi sukses sebagai pemimpin dalam organisasi mereka. Kegiatan pengembangan ditujukan untuk membantu karyawan untuk dapat menangani jawabannya dimasa mendatang dengan memperhatikan tugas dan kewajiban yang dihadapi 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

¹ Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1989), 414.

² Gary Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Prenhallindo, 2000), 297.

seimbangkan melalui program pendidikan dan pelatihan dalam rangka pengembangan sumber daya manusia guna meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Kedua kegiatan tersebut sangat diperlukan dalam perbankan. Apabila karyawan telah dilatih dan telah mahir dalam bidang kerjanya, mereka tetap memerlukan pengembangan lebih lanjut untuk mempersiapkan tanggung jawab mereka di masa mendatang.³

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

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا أَمْنَتِكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ
(٢٧)

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)⁴

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

³ Basir Barthos, *Manajemen Sumber Daya Manusia Suatu Pendekatan Makro*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2001), 89

⁴ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, (Bandung: CV. Diponegoro, 2005), 143

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, mengawasi mutu, memasarkan produk, mengalokasikan sumber daya manusia, serta merumuskan seluruh strategi dan tujuan organisasi.”⁵

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.⁶

Berdasarkan pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan sumber daya manusia merupakan kemampuan individu dalam suatu pekerjaan yang berperan penting bagi setiap perusahaan (perbankan) sebagai pelaku produksi yang memiliki kreativitas, inovasi,

⁵ Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2006), 21

⁶ Malayu S. P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2002), 244.

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.
- 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.⁷

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 perbankan lainnya.

2. 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 kecakapan karyawan dimaksudkan sebagai setiap usaha

⁷ Suyadi Prawirosentono, *Pengantar Bisnis Modern*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2002), 86.

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.⁸

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.⁹

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

a. 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.

b. Efisiensi

Pengembangan karyawan, baik di level bawahan maupun level pimpinan dalam suatu bank yang bertujuan untuk

⁸ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2009), 62.

⁹ *Ibid.*, 156

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

c. Pelayanan

Adanya pengembangan 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.

d. 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. Pengembangan karyawan diharapkan agar karyawan dapat bekerja lebih bersemangat dan antusias dalam menyelesaikan setiap pekerjaan dengan hasil yang memuaskan

e. 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.¹⁰

¹⁰ Suwatno dan Donni Juni Priansa, *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, (Bandung: Alfabeta, 2014), 105-107

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

1. Manfaat untuk karyawan

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

- a. Melalui pelatihan dan pengembangan, variabel pengenalan, pencapaian persuasi, pertumbuhan, tanggung jawab dan kemampuan dapat dilaksanakan
- b. Membantu mendorong dan mencapai pengembangan diri dan rasa percaya diri
- c. Membantu karyawan mengatasi stres, tekanan, frustrasi, dan konflik
- d. Memberikan informasi tentang meningkatnya pengetahuan kepemimpinan, keterampilan komunikasi dan sikap
- e. Meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan
- f. Memenuhi kebutuhan personal peserta dan pelatih
- g. Memberikan nasehat dan jalan untuk pertumbuhan masa depan
- h. Membangun rasa pertumbuhan dalam pelatihan
- i. Membantu menghilangkan rasa takut melaksanakan tugas baru.¹¹

2. Manfaat untuk perusahaan

Manfaat pengembangan sumber daya manusia untuk perbankan 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. Memperbaiki moral sumber daya manusia.
- d. Membantu karyawan untuk mengetahui tujuan perusahaan.
- e. Membantu menciptakan *image* perusahaan yang lebih baik.¹²

¹¹ *Ibid.*, 22-23

¹² *Ibid*

Semua kegiatan yang di programkan oleh pihak Bank pada dasarnya bertujuan untuk mensosialisasikan secara langsung untuk memperluas pemahaman masyarakat umum terhadap aktivitas perbankan syariah.

3. Jenis-jenis Pengembangan Sumber Daya Manusia

Bentuk-bentuk pengembangan sumber daya manusia 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.¹³

Upaya penguatan sumber daya manusia 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*.¹⁴

¹³ Kadar Nurjaman, *Manajemen Personalia*, (Bandung: Pustaka Setia, 2014), 275

¹⁴ Amir Machmud Rukmana, *Bank Syariah*, (Jakarta: PT Gelora Aksara Pratama, 2010), 63

Jenis pengembangan sumber daya manusia antara lain sebagai berikut:

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.¹⁵

4. Metode Pengembangan Sumber Daya Manusia

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

¹⁵ Suwanto dan Donni Juni Priansa, *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, (Bandung: Alfabeta, 2014), 109.

organisasi. Ciri-ciri motivasi yaitu:¹⁶

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

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.¹⁷

Uraian di atas dapat disimpulkan 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.¹⁸

Contohnya dalam kegiatan perakitan, jika pada satu kurun

¹⁶ Pandji Anoraga, *Manajemen Bisnis*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), 160

¹⁷ *Ibid.*, 162

¹⁸ Sondang, P Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cet. Ke-5, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 1996), 268

waktu tertentu, misalnya satu hari atau satu minggu, satu kelompok kerja menghasilkan sejumlah unit produksi, penghasilan setiap karyawan 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.¹⁹

Kegiatan pendidikan dan pelatihan memberikan *dividen* kepada karyawan dan perusahaan/perbankan, 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.²⁰

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

¹⁹ Veithzal Rifa'i, *Manajemen SDM*, 309.

²⁰ *Ibid.*, 227

perusahaan dapat mencapai tujuan, visi dan misi.

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.

5. 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.²¹

Lembaga keuangan syariah harus dikembangkan berdasarkan nilai-nilai syariah dan profesionalitas, maka sumber daya yang dikembangkan harus 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

²¹ Fahrul Ulum, *Perbankan Syariah di Indonesia*, (Surabaya: Putra Media Nusantara, 2011), 186

dalam aturan agar tercipta kemudahan (fokus), kecepatan dalam pelaksanaan, dan ditangani oleh orang yang profesional.²²

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

B. Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Mohammad Mahsun, yang dimaksud dengan kinerja adalah “Gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi suatu organisasi yang tertuang dalam strategis *planning* suatu organisasi.”²³

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 pengembangan yang dilaksanakan oleh organisasi. Bukan hanya pada pembentukan perilaku, akan tetapi setiap organisasi bersedia untuk berinvestasi dalam pelaksanaan program-program khusus yang bertujuan

270 ²² Donni Juni Priansa, *Perencanaan dan Pengembangan SDM*, (Bandung: Alfabeta, 2016),

²³ Mohammad Mahsun, *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, (Yogyakarta: BPFE, 2006), 25

menciptakan kemampuan dalam pelaksanaan tugas secara efektif.²⁴

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan maupun perbankan.

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.²⁵ Mereka memiliki hak dan kewajiban yang harus dilakukan sesuai ketetapan perusahaan. Sehingga terjadi umpan balik yang sesuai seperti yang ditawarkan oleh perusahaan.

Karyawan merupakan ujung tombak suatu perusahaan/perbankan, 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/perbankan.

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

²⁴ 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

²⁵ 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/perbankan.

2. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah sebuah deskripsi yang sistematis tentang kekuatan dan kelemahan seseorang atau suatu kelompok.²⁶ 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.²⁷ Sedangkan menurut Fandy Tjiptono kualitas adalah sebagai kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, sumber daya

²⁶ James Stoner *dkk*, *Manajemen*, (Bandung: PT Bhuana, 1996), 69

²⁷ Philip Kotler, *Manajemen Pemasaran*, (Jakarta: PT Prehallindo, 1997), 49

manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi dan melebihi harapan.²⁸

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/perbankan.

3. Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan penilaian kinerja antara lain sebagai berikut:

- a. *Performance Improvement*. Memungkinkan karyawan dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja
- b. *Compensation Adjustment*. Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
- c. *Placement Decision*. Menentukan promosi, transfer dan demotion.
- d. *Training and Development Needs*. Mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan agar kinerja mereka lebih optimal.

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

- e. *Carrer Planing and Development*. Memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai.
- f. *Staffing Process Deficiencies*. Mempengaruhi prosedur perekrutan karyawan.
- g. *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.
- h. *Equal Employment Opportunity*. Menunjukkan bahwa *placement decision* tidak diskriminatif.
- i. *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.
- j. *Feedback*. Memberikan umpan balik bagi urusan kekaryawanan maupun bagi karyawan itu sendiri.²⁹

Tujuan dilaksanakannya penilaian kinerja ialah untuk mngenali 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.

4. Pengukuran Kinerja

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

- a. Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*). Kuantitas pekerjaan berhubungan dengan volume pekerjaan dan produktivitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam kurun waktu tertentu.
- b. Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*). Kualitas pekerjaan berhubungan dengan pertimbangan ketelitian, presisi,

²⁹ Donni Juni Priansa, *Perencanaan dan Pengembangan*, 272-274

- kerapian, dan kelengkapan di dalam menangani tugas-tugas yang ada di dalam organisasi.
- c. Kemandirian (*Dependability*). Kemandirian berkenaan dengan pertimbangan derajat kemampuan pegawai untuk bekerja dan mengemban tugas secara mandiri dengan meminimalisir bantuan orang lain.
 - d. Inisiatif (*Initiative*). Inisiatif berkenaan dengan pertimbangan kemandirian, fleksibilitas berfikir, dan kesediaan untuk menerima tanggung jawab.
 - e. Adaptabilitas (*Adaptability*). Adaptabilitas berkenaan dengan kemampuan untuk beradaptasi, mempertimbangkan kemampuan untuk bereaksi terhadap mengubah kebutuhan.
 - f. Kerjasama (*Cooperation*). Kerjasama berkaitan dengan pertimbangan kemampuan untuk bekerjasama dengan orang lain.
 - g. Apakah *assignments* mencakup lembur dengan ikhlas.³⁰

5. Syarat Efektifnya Penilaian Kinerja

Syarat efektifnya penilaian kinerja antara lain sebagai berikut:

- a. Penilai (*Supervisor*). Mengukur kemampuan dan motivasi penilai dalam melakukan penilaian secara terus menerus, merumuskan kinerja karyawan secara objektif, dan memberikan umpan balik bagi karyawan.
- b. Keterkaitan (*Relevance*). Mengukur keterkaitan langsung unsur- unsur penilaian kinerja dengan uraian pekerjaan.
- c. 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 kepegawaiannya.
- d. Keterandalan (*Reliability*). Mengukur keandalan dan konsistensi alat ukur yang digunakan.
- e. Kepraktisan (*Practicality*). Mengukur alat penilaian kinerja yang mudah digunakan dan dimengerti oleh penilai dan bawahannya.
- f. Dapat Diterima (*Acceptability*). Mengukur kemampuan penilai dalam melakukan penilaian sesuai dengan kemampuan tugas dan tanggung jawab bawahannya. Mengkomunikasikan dan mendefinisikan dengan jelas standar dari unsur-unsur penilaian yang harus dicapai.³¹
- g. Pelatihan bagi Penilai (Penyelia)

³⁰ *Ibid.*, 271

³¹ Suwatno dan Donni Juni Priansa, *Manajemen SDM*, 199

- h. Agar penilai dapat terhindar dari kesalahan-kesalahan, seperti terlalu keras, terlalu murah, serupa dengan saya, kontras, agama, kesukuan, almamater, dan sebagainya.
- i. *Feed Back* dan Implikasi.³²

6. 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,³³

³² Veithzal Rifa'i, *Manajemen SDM*, 342-343

³³ Jusmaliani, *Pengelolaan Sumber Daya Insani*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2011), 199

7. Metode Penilaian Kinerja

Metode penilaian kinerja meliputi beberapa metode sebagai berikut:

- a. *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.
- b. *Critical Incidents*,
merupakan teknik penilaian kinerja yaitu evaluator mencatat mengenai apa saja perilaku/pencapaian terbaik dan terburuk (*extremely good or bad behaviour*) karyawan.
- c. *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.
- d. *Behaviourally Anchored Rating Scales (BARS)*
Merupakan teknik penilaian kinerja yaitu evaluator menilai karyawan berdasarkan beberapa jenis perilaku kerja yang 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.
- e. *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.

f. *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.³⁴

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

- a. *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.
- b. *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.
- c. *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.³⁵

³⁴ Suwatno dan Donni Juni Priansa, *Manajemen SDM*, 207-208

³⁵ Veithzal Rifa'i, *Manajemen SDM*, 344

8. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Terdapat banyak pakar yang menguraikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja. 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.³⁶

Paparan di atas dapat dipahami bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain yaitu: keterampilan, tingkat sosial, motivasi, dan model pekerjaan.

Sutormeister 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.

Faktor motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Sikap mental itu sendiri

³⁶ Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Dasar Pengertian Dan Masalah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007),158

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:

- a. *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.
- b. *Effort* (usaha), adalah kemauan, kesungguhan, dan semangat kerja dalam mencapai kebutuhan, sasaran, harapan, dan imbalan.
- c. *Opportunity* (kesempatan), adalah wewenang yang dimiliki seorang karyawan dalam mengerjakan, memanfaatkan waktu dan peluang untuk mencapai hasil tertentu.³⁷

Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Terlalu sering manajer tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga perbankan menghadapi krisis yang serius. Peningkatan SDM yang bersifat teknis adalah mengembangkan SDM yang ada dengan menggunakan teknis yang akan diterapkan kepada SDM dalam sebuah

³⁷ *Ibid.*,160

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.³⁸

Karyawan atau anggota yang berada di dalam sebuah organisasi suatu perbankan 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.³⁹

³⁸ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cet. Ke-5, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 1996), 195

³⁹ Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), 72

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis dan Sifat Penelitian

1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti adalah penelitian lapangan (*Field Research*) atau penelitian kasus, hal tersebut dapat dilihat dari segi lokasi penelitian yang akan dilaksanakan. Penelitian lapangan yaitu penelitian yang dilakukan secara intensif, terperinci dan mendalam terhadap suatu objek tertentu dengan mempelajarinya sebagai suatu kasus.¹

Berdasarkan penjelasan di atas, penelitian lapangan yaitu penelitian yang dilakukan secara langsung di lokasi. Penelitian ini dilaksanakan di PT. Bank Syariah Kotabumi yang beralamat di Jl. Soekarno Hatta No. 181, Kotabumi Lampung Utara.

2. Sifat Penelitian

Metode penelitian dalam penelitian ini bersifat deskriptif kualitatif, karena penelitian ini berupaya mengumpulkan fakta yang ada. Penelitian ini terfokus pada usaha mengungkapkan suatu masalah dan keadaan sebagaimana adanya yang diteliti dan dipelajari sebagai sesuatu yang utuh.²

¹ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Cet II, (Bandung: Remaja Radakarya, 2000), 85

² Husein Umar, *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2009), 22

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 strategi dalam pengembangan sumber daya manusia guna meningkatkan kinerja karyawan.

B. Sumber Data

Menurut Suharsimi Arikunto yang dimaksud dengan sumber data dalam penelitian adalah subyek darimana data diperoleh.³ 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,⁴ baik dari individu atau perseorangan seperti hasil dari wawancara atau hasil pengisian kuesioner yang biasa dilakukan oleh peneliti. Data yang diperoleh dari data primer ini harus diolah lagi.

Adapun yang menjadi sumber data primer dalam penelitian ini

³ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2010), 172

⁴ Muhammad, *Metodologi Penelitian Ekonomi Islam*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), 103

adalah data yang didapat langsung dari tempat yang menjadi objek penelitian secara langsung dari sumber utamanya. Peneliti melakukan wawancara kepada 5 (lima) karyawan yaitu: satu orang Direktur Bank Syariah Kotabumi, satu orang Manager SDM Bank, satu orang Manager Marketing Bank, satu orang Legal Officer dan satu orang Sekertaris Direktur.

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.⁵ Sumber data sekunder dapat berupa buku, dokumen, jurnal, artikel dan sumber lainnya.

Sumber data sekunder dalam penelitian ini yaitu berupa buku-buku atau teori yang bersangkutan dengan yang hendak diteliti yaitu strategi bank dalam pengembangan sumber daya manusia guna meningkatkan kinerja karyawan. Sumber data sekunder yang peneliti gunakan antara lain: buku *manajemen sumber daya manusia* karangan Malayu S.P Hasibuan tahun 2002, *managemen sumber daya manusia* karangan Edi Sutrisno tahun 2009, *managemen SDM dalam organisasi public dan bisnis* karangan Suwatno dan Doni Juni Priansa tahun 2014, *manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan dari teori ke praktik* karangan Veithzal Rifa'i tahun 2004, *manajemen bank syariah* karangan Muhammad tahun 2002, *Perbankan Syariah* karangan Ismail Marzuki

⁵ Husein Umar, *Metode Penelitians.*, 42

tahun 2011, *prosedur penelitian suatu pendekatan praktek* karangan Suharsimi Arikunto tahun 2010, dan *metodologi penelitian kualitatif* karangan Lexy J. Moleong tahun 2000.

C. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Guna memperoleh data yang diperlukan peneliti menggunakan metode pengumpulan data sebagai berikut:

1. Metode Wawancara

Wawancara merupakan pertemuan antara dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik yang dimana peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam. Pelaksanaannya dapat dilakukan secara langsung berhadapan dengan yang diwawancarai, tetapi dapat juga secara tidak langsung seperti memberikan daftar pertanyaan untuk dijawab pada kesempatan lain.⁶ Wawancara dapat dilakukan secara terstruktur, tidak terstruktur maupun semi terstruktur, antara lain⁷:

- a. Wawancara terstruktur yaitu apabila wawancara sudah mempersiapkan bahan wawancara terlebih dahulu.
- b. Wawancara tidak terstruktur yaitu apabila prakarsa memilih topik

⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian Manajemen*, (Bandung: Alfabeta, 2013), 51

⁷ Sugiyono, *Metodologi Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2012), 138-140

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.

Peneliti melakukan wawancara kepada 5 (lima) karyawan yaitu: Bapak Amrullah selaku Direktur Bank Syariah Kotabumi, Bapak Anwar selaku Manager SDM Bank, Bapak Tomi selaku Manager Marketing Bank, Bapak Agus selaku Legal Officer dan Ibu Henda selaku Sekretaris Direktur.

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 keluasaan penjelasan pada responden untuk menerangkannya.

2. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan suatu metode pengumpulan data yang telah berlalu, baik tulisan maupun gambar. Teknik dokumentasi ini mengharuskan seorang peneliti untuk mempelajari catatan-catatan mengenai data responden.⁸

Dokumentasi adalah metode pengumpulan data dengan cara mengumpulkan benda-benda yang menjadi dokumen notulen, catatan

⁸ Abdurrahan Fathoni, *Metode Penelitian dan Teknik Penyusunan Skripsi*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2011), 113

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.

D. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data diperoleh dari hasil observasi, wawancara catatan lapangan dan dokumentasi dengan cara mengorganisasikan data dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.⁹

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 tentang pengembangan sumber daya manusia dalam upaya peningkatan kinerja karyawan, dimana akibat sumber daya manusia yang kurang baik tentu akan mempengaruhi kualitas dari Bank Syariah Kotabumi itu sendiri.

⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian Manajemen*, (Bandung: Alfabeta, 2013), 401

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Lokasi Penelitian

1. Sejarah Berdirinya PT. Bank Syariah Kotabumi

PT. BPR Syariah Kotabumi atau dikenal dengan Bank Syariah Kotabumi merupakan bentuk Investasi penanaman modal oleh Pemerintah Kabupaten Lampung Utara dalam bentuk Badan Usaha Milik Daerah di bidang jasa perbankan.

Bank Syariah Kotabumi mulai beroperasi pada tanggal 29 Juli 2008, diresmikan oleh Gubernur Lampung Bapak. Drs. Syamsurya Ryacudu dengan modal dasar sebesar Rp. 15.000.000.000,- (Lima belas milyar Rupiah). Dari modal dasar tersebut, modal yang sudah disetor kepada PT. BPR Syariah Kotabumi per Desember 2015 adalah sebesar Rp.10.525.000.000,00 (sepuluh miliar lima ratus dua puluh lima juta rupiah), berdasarkan presentasi kepemilikan saham, maka pemerintah kabupaten Lampung Utara merupakan Pemilik Saham Pengendali (PSP) karena memiliki 99,76% dari total seluruh saham yang dimiliki PT.BPR Syariah Kotabumi.

Perkembangan PT.BPR Syariah Kotabumi dapat dilihat secara nyata semakin maju dan berkembang setelah hampir 11 tahun beroperasi. Terbukti dengan berdirinya beberapa cabang, yang di antaranya ialah di Bukit Kemuning, Bandar Lampung dan di Tulang Bawang Barat. Dan berdasarkan data yang didapat bahwa PT.BPR Syariah Kotabumi berhasil

menghimpun dana dari berbagai kalangan masyarakat yang berada di berbagai wilayah provinsi, diantaranya di provinsi Lampung, Sumatera Barat, Sumatera Selatan, dan Bangka Belitung. Produk yang menjadi andalan untuk menghimpun dana adalah produk deposito dengan bagi hasil yang sangat tinggi.

Beberapa penghargaan yang diterima PT. BPR Syariah Kotabumi selama 11 tahun belakangan ini, diantaranya:

- a. Mendapatkan penghargaan Infobank Gold Award BPR Syariah terbaik se-Indonesia setelah 5 (lima) tahun berturut-turut mempertahankan prestasi sebagai salah satu BPR Syariah terbaik dengan tingkat pertumbuhan yang pesat, dengan tetap mempertahankan rasio TKS yang tergolong sangat baik.
- b. PT. BPR Syariah Kotabumi mendapat peringkat-1 BPR terbaik di Indonesia. Dengan aset Rp.100M s/d <Rp.250M.
- c. Mendapatkan anugerah BPRS terbaik no.1 yang diserahkan di kantor KBRI Singapura.
- d. Direktur utama BPR Syariah Kotabumi mendapat sertifikat TOP CEO BUMD 2017.

Penghargaan-penghargaan tersebut didapat dengan melaksanakan Kegiatan Operasional berdasarkan surat perizinan:

- 1) Peraturan Daerah No.2 tahun 2007 tentang Perusahaan Daerah Bank Pengkreditan Rakyat Syariah (PD.BPRS) Kotabumi.

- 2) Keputusan Gubernur Bank Indonesia No:10/50/KEP.GBI/DpG/2008 tentang pemberian izin usaha PD. BPR Syariah Kotabumi.
- 3) Peraturan Daerah No.7 tahun 2009 tentang Perubahan Peraturan Daerah Kabupaten Lampung Utara Nomor 2 tahun 2007 tentang Perusahaan Daerah Bank Pengkreditan Rakyat Syariah (PD.BPRS) Kotabumi.
- 4) Keputusan Gubernur Bank Indonesia nomor:13//6/KEP.PBI/2011 tanggal 29 November 2011 tentang penetapan penggunaan izin usaha PD. Bank Pekreditan Rakyat Syariah Kotabumi menjadi PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Kotabumi.

Kantor pusat PT.BPR Syariah Kotabumi terletak di JL. Soekarno Hatta No. 181 Kotabumi Lampung Utara. Pada saat ini PT. BPR Syariah Kotabumi memiliki dua kantor cabang yaitu, kantor cabang Bandar Lampung yang terletak di Jl. Zainal Abidin Pagar Alam No. 25D Gedung Meneng dan kantor cabang Panaragan yang terletak di Jl. Brawijaya Panaragan Tulang Bawang Barat. Selain itu PT. BPR Syariah Kotabumi juga memiliki kantor kas yaitu Kantor kas Bukit Kemuning yang terletak di Jl. Sumber Jaya Lingkungan Empat No. 3 Bukit Kemuning Lampung Utara.¹

¹ <http://bprskotabumi.co.id/> diakses pada tanggal 10 Januari 2021

2. Visi dan Misi

a. Visi

Menjadi Bank Syariah yang dapat berdaya saing serta berpartisipasi dalam membangun daerah untuk menuju kemakmuran dan kesejahteraan Umat.

b. Misi

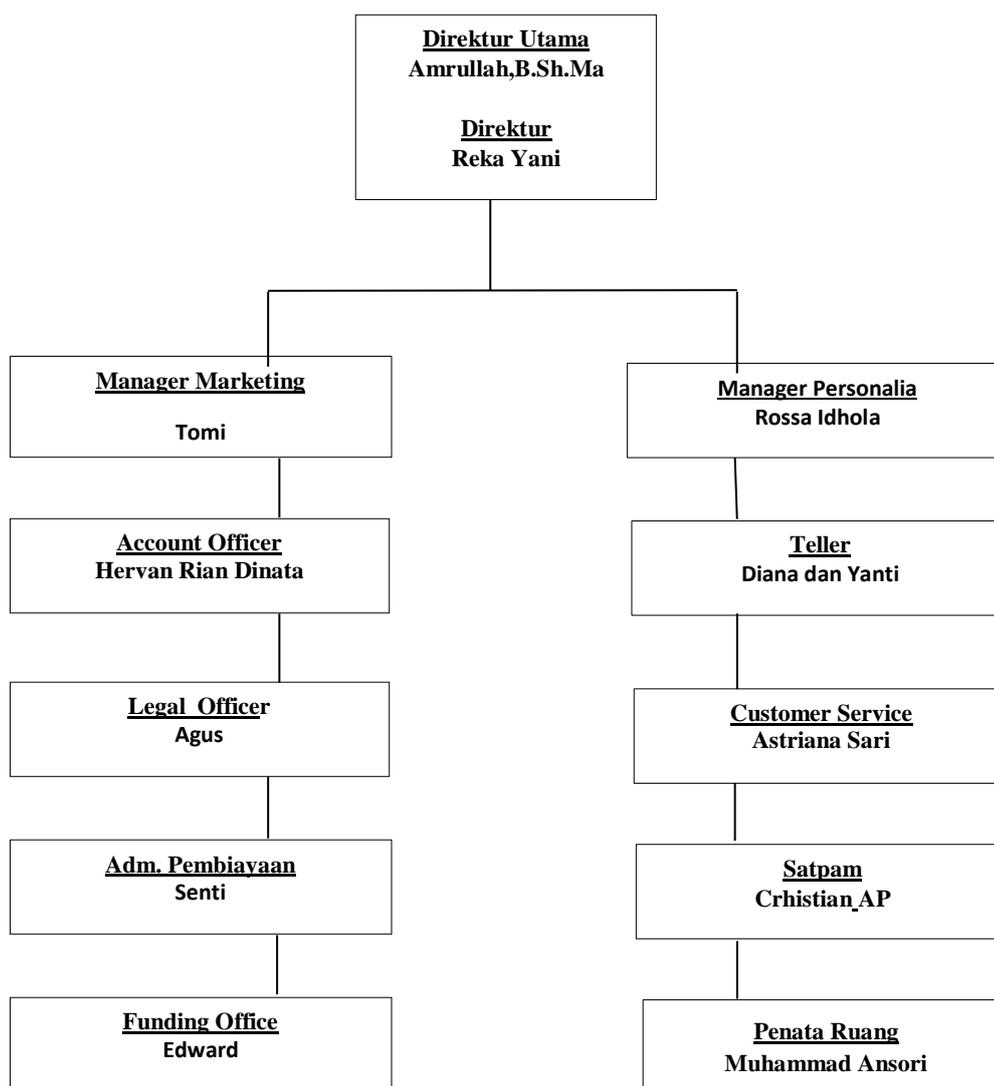
- 1) Berpartisipasi dalam membangun daerah, memberikan pelayanan dan jasa perbankan dengan menggunakan prinsip-prinsip Syariah sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku.
- 2) Mengajak seluruh masyarakat untuk menghindari praktik pelepas uang (rentenir).
- 3) Mengajak masyarakat untuk meningkatkan persatuan dan kesatuan (Ukhuwwah Islamiah).
- 4) Meningkatkan taraf ekonomi serta mengajak mereka untuk bersama mengembangkan sistem ekonomi Islam untuk mewujudkan masyarakat yang makmur dan sejahtera.²

² Dokumentasi PT Bank Syariah Kotabumi, dikutip pada 12 Januari 2021

3. Struktur Organisasi Bank Syariah Kotabumi

Adapun yang menjadi struktur organisasi Bank Syariah Kotabumi adalah:³

Gambar 4.1
Struktur Organisasi
PT. BPR Syariah Kotabumi



³ <http://bprskotabumi.co.id/> diakses pada tanggal 10 Januari 2021

Struktur organisasi merupakan sarana yang menentukan keberhasilan perusahaan dengan adanya struktur organisasi berarti telah terdapat pembagian tugas yang jelas dan tegas untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Organisasi Bank Syariah Kotabumi secara skema terdapat pada lampiran. Berikut adalah tugas dan tanggung jawab dari masing-masing bagian (*Job Description*) Bank Syariah Kotabumi:

a. Manager Marketing

Tugas dari Manager Marketing adalah sebagai berikut:

- 1) Membantu direksi dalam menyusun perencanaan program bagian marketing.
- 2) Membuat dan menyusun aktivitas rencana kerja dalam ruang lingkup bagian marketing.
- 3) Menilai hasil investigasi atau penyelidikan atas permohonan fasilitas pembiayaan yang telah dikoordinasikan Account Officer dalam rapat marketing (ditolak/dilanjutkan), sebelum dilanjutkan kerupat komite dengan direksi

b. Account Officer (AO)

Tugas dari Account Officer(AO) adalah sebagai berikut:

- 1) Mentaati ketentuan yang ditetapkan dalam komite pembiayaan.
- 2) Melaksanakan tugas secara jujur, objektif, cermat dan seksama.

3) Menghindari diri dari pengaruh pihak-pihak yang berkepentingan dengan memohon pembiayaan yang dapat merugikan bank.

c. Legal Officer (LO)

Tugas dari Legal Officer (LO) adalah sebagai berikut:

- 1) Memeriksa dan mengurus kelengkapan dokumen-dokumen yang terkait dengan pembiayaan yang akan dan telah diberikan, seperti dokumen agunan dan data lainnya.
- 2) Melakukan survey ke lapangan untuk melakukan pengecekan agunan calon nasabah.
- 3) Menilai secara hukum agunan pembiayaan yang diajukan calon nasabah.

d. Administrasi Pembiayaan dan Legal

Administrasi Pembiayaan dan Legal merupakan unit yang bertanggung jawab atas pelaksanaan proses pembiayaan khususnya dari aspek legal pembiayaan, kelengkapan dan keabsahan surat-surat nasabah, kondisi fisik jaminan, penilaian jaminan, administrasi pembiayaan, filterisasi dan pengamanan proses pembiayaan dari aspek legal.

e. Remedial

Remedial bertugas menyelesaikan pengembalian pembiayaan yang bermasalah atau pembiayaan yang mengalami keterlambatan lebih dari tiga bulan dan mengatur penagihannya

serta melaporkan hasil penagihan yang telah dilakukan kepada Direksi.

f. Manager Operasional

Manager Operasional bertugas memimpin, mengawasi dan bertanggungjawab atas terlaksananya kelancaran kerja dibagian operasional serta memberikan laporan rutin berkala atas pekerjaannya kepada Direksi.

g. Teller

Teller memiliki tanggung jawab atas pelaksanaan penerimaan setoran dan pembiayaan tunai atau pemindah bukuan nasabah dan bertanggung jawab atas penyimpanan kas dan pengadministrasian.

h. Costumer Service (CS)

Costumer Service (CS) memiliki tanggung jawab atas nasabah dan kepentingan pembukuan tabungan, deposito serta memberikan informasi berkaitan dengan produk yang dimiliki oleh perusahaan dengan mengutamakan kualitas dan kepuasan nasabah.

i. Accounting

Accounting merupakan unit yang melakukan pencatatan transaksi melakukan proses jurnal pengadministrasian dan penyimpanan laporan keuangan setiap kegiatan operasional perusahaan yang menjadi tanggung jawab unit akuntansi.

j. Bagian Umum dan Personalia

Melaksanakan tugas pencatatan, pengadministrasian, serta pembinaan dalam kepersonaliaan, mengawasi ketersediaan perlengkapan layanan dibidang personalia dan umum.

k. Informasi dan Teknologi

Informasi dan Teknologi bertugas membuat jadwal maintenance atau perawatan hardware untuk tiap hari.

B. Strategi BPRS Kotabumi Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia

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 perbankan, yaitu dalam rangka memenuhi tuntutan para manajer dan departemen SDM.⁴

Bapak Amrullah mengatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia adalah pengembangan yang ditujukan untuk meningkatkan kualitas karyawan. Pengembangan adalah suatu cara yang dilakukan oleh perbankan 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.⁵

Pengembangan sumber daya manusia adalah usaha yang di tempuh PT. BPRS Kotabumi atau Bank Syariah Kotabumi untuk menjadikan sumber

⁴ Veithzal Rifa'i, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2004), 227

⁵ Bapak Amrullah selaku Direktur Utama Bank Syariah Kotabumi, wawancara pada tanggal 12 Januari 2021

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 Bank Syariah Kotabumi Lampung Utara. 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.⁶

Hal ini peneliti simpulkan berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Henda yang mengatakan bahwa pengembangan bermanfaat 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.

⁶ Ibu Henda selaku Sekretaris Direktur Bank Syariah Kotabumi, wawancara pada tanggal 12 Januari 2021

Tujuan lain pengembangan sumber daya manusia adalah mencegah keusangan keterampilan pada semua tingkat organisasi.⁷

Hasil wawancara dengan direktur utama PT. BPRS Kotabumi Lampung Utara mengenai indikator keberhasilan pengembangan terhadap kinerja menurut bapak Amrullah yaitu:

- a. Tidak adanya komplain terhadap pelayanan yang diberikan oleh karyawan kepada nasabah.
- b. Bekerjanya tepat waktu dalam melakukan aktifitas sebagai karyawan di Bank Syariah Kotabumi.
- c. Bekerja profesional, berusaha memenuhi permintaan nasabah dengan baik dan bekerja efektif efisien.⁸

Bapak Anwar menjelaskan mengenai indikator keberhasilan pengembangan sumber daya manusia sebagai berikut:⁹

“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.”

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa salah satu indikator keberhasilan pengembangan sumber daya manusia yaitu

⁷ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2009), 62.

⁸ Bapak Amrullah selaku Direktur Utama Bank Syariah Kotabumi, wawancara pada tanggal 12 Januari 2021

⁹ Bapak Anwar selaku Manager SDM Bank Syariah Kotabumi, wawancara, pada tanggal 12 Januari 2021

bertambahnya pengetahuan karyawan yang ditandai dengan yakin nya seorang karyawan dalam menjawab pertanyaan yang diajukan oleh seorang nasabah.

PT. BPRS Kotabumi Lampung Utara melakukan pengadaan karyawan apabila jabatan pada salah satu bagian tidak ada yang mengisi. Oleh karena itu agar tujuan dari BPRS Kotabumi 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 yang mendaftar sesuai dengan kriteria yang dicari oleh perusahaan maka karyawan tersebut dapat diterima menjadi karyawan BPRS Kotabumi.¹⁰

Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan beberapa pihak BPRS Kotabumi dapat disimpulkan bahwa upaya peningkatan kinerja karyawan yang dilakukan oleh BPRS Kotabumi memiliki kesamaan dengan teori yang ada. Adapun upaya yang dilakukan BPRS Kotabumi Lampung Utara 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 perbankan serta tuntutan perkembangan

¹⁰ Bapak Tommi selaku Manager Marketing Bank Syariah Kotabumi, wawancara, pada tanggal 12 Januari 2021

ilmu pengetahuan dan teknologi yang dibutuhkan bank saat ini dan masa yang akan datang.

Program pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan oleh PT. BPRS Kotabumi Lampung Utara memiliki kesamaan dengan teori yaitu sesuai dengan teori Suwanto dan Donni Juni Priansa, yang dimana pengembangan SDM dapat dilakukan melalui beberapa cara diantaranya motivasi, sistem insentif, pendidikan dan pelatihan. Berikut beberapa program pengembangan yang dilakukan oleh PT. BPRS Kotabumi Lampung Utara dalam upaya peningkatan kinerja karyawan:

1) Penghargaan atau Insentif

PT. BPRS Kotabumi 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 pemberian bonus juga bertujuan untuk mempertahankan karyawan yang berprestasi untuk tetap bekerja di perbankan.¹¹

¹¹ Bapak Anwar selaku Manager SDM Bank Syariah Kotabumi, wawancara, pada tanggal 12 Januari 2021

Salah satu karyawan di Bank Syariah Kotabumi Lampung Utara membenarkan adanya pemberian bonus (insentif) yang diberikan Bank kepada karyawan nya, Bapak Agus menjelaskan bahwa ia pernah mendapatkan bonus tambahan saat penerimaan gaji tiba. Hal tersebut di dapat karena Bapak Agus itu sendiri dianggap sebagai karyawan yang berprestasi, sebab ia berhasil mencapai target untuk mendapatkan calon nasabah pembiayaan. Selain itu juga, beliau selalu datang tepat waktu dan selalu membantu saat ada lembur.

2) Motivasi

Karyawan PT. BPRS Kotabumi 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 dapat menjadi team work yang baik dalam organisasi. Tausiah biasanya disampaikan oleh pimpinan atau karyawan secara bergiliran. Motivasi yang diberikan bertujuan untuk membangun kesadaran dalam bekerja bagi setiap individu dalam setiap organisasi.¹²

Bapak Amrullah selaku direktur PT. Bank Syariah Kotabumi mengatakan bahwa budaya kerja pada perbankan yang ia pimpin dalam

¹² Bapak Anwar selaku Manager SDM Bank Syariah Kotabumi, wawancara, pada tanggal 12 Januari 2021

menjalankan bisnis perbankan yaitu dengan memberikan motivasi pada setiap karyawannya. Bank Syariah Kotabumi 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.¹³

3) Pendidikan

Pendidikan yang dilakukan oleh Bank Syariah Kotabumi dimaksudkan untuk mendidik para pegawainya agar dapat tercapai visi dan misi dari perbankan itu sendiri. Pada awal operasional Bank Syariah Kotabumi masih memiliki karyawan yang tidak sesuai dengan jabatannya, namun seorang manajer dan direktur mengarahkan mereka untuk menempuh pendidikan lebih lanjut yang disesuaikan dengan jabatan yang diampunya.¹⁴

Apabila seorang karyawan tersebut memiliki latar belakang pendidikan yang sesuai dengan jabatan yang didudukinya maka perbankan hanya perlu mengembangkan potensi yang ada pada karyawan tersebut. Dalam menjalankan kegiatan operasional bank seluruh

¹³ Bapak Amrullah selaku Direktur Utama Bank Syariah Kotabumi, wawancara, pada tanggal 12 Januari 2021

¹⁴ Bapak Anwar selaku Manager SDM Bank Syariah Kotabumi, wawancara, pada tanggal 12 Januari 2021

karyawan selalu diawasi oleh direktur dan manajer yang bertujuan untuk mengetahui bagaimana kinerja karyawan tersebut, apakah sesuai dengan SDM karyawan itu sendiri atau tidak

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.¹⁵

4) Pelatihan

Bapak Anwar menjelaskan bahwa pelatihan itu penting dilakukan untuk meng-*upgrade* ilmu. Beliau mengatakan bahwa dalam sebuah perusahaan ada tiga hal utama untuk menunjang kemajuan perbankan yaitu aset, IT dan SDM. Kenaikan aset harus ditunjang oleh dua kenaikan yaitu sumber daya manusia dan ilmu teknologi supaya seimbang. Pelatihan sangat dianjurkan untuk diikuti oleh para karyawan Bank Syariah Kotabumi. 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

¹⁵ Ibu Henda selaku Sekretaris Direktur Bank Syariah Kotabumi, wawancara, pada tanggal 12 Januari 2021

dari tema yang akan disampaikan dan disesuaikan dengan jabatan atau pekerjaan dibidang masing-masing.¹⁶

Berikut data karyawan PT. Bank Syariah Kotabumi yang mengikuti program pelatihan yang diselenggarakan oleh pihak luar bank pada tahun 2017 dan 2018:

Tabel 4.1
Karyawan PT. Bank Syariah Kotabumi yang Mengikuti Program Pelatihan Oleh Pihak Luar Bank Tahun 2017¹⁷

No.	Peserta	Materi	Biaya (Rp.)
1	a. Anwar b. Wenda	<i>Good Corporate Government</i>	7.645.000
2	a. Yudi Novianto b. Irawan	<i>7 Habits of Highly Effective People Training</i>	2.300.000
3	a. Anwar	Analisis Potensi Pembiayaan Produktif dan <i>Peformance Motifation</i> SDM BPR/BPRS	1.925.000
4	a. Senti	Pelatihan implementasi, penilaian profil risiko dan SOP Penerapan Manajemen Risiko bagi BPR/BPRS	5.280.500
5	a. Rena Prasesti	Pelatihan Audit Internal dan <i>Update</i> SOP bagi BPR/BPRS	2.275.000
6	a. Reka Yani	Sertifikasi	12.884.000
7	a. Dian Puspita Sari	SID	3.175.000
8	a. Reka Yani b. Nur Afifah	PAPSI 2015	6.500.000
9	a. Anwar	Bantek Pelatihan BPR/BPRS	4.500.000
10	a. Firmansyah	Pelatihan PPATK	3.250.000
11	a. Senti	Pengendalian Risiko BPRS	2.500.000
12	a. M. Imad b. Rahmat Ardi	Pelatihan SLIK	3.750.000

¹⁶ Bapak Anwar selaku Manager SDM Bank Syariah Kotabumi, wawancara, pada tanggal 12 Januari 2021

¹⁷ Dokumentasi Arsip Kegiatan Pelatihan dan Pendidikan Bank Syariah Kotabumi, dikutip pada tanggal 12 Januari 2021

13	a. Rahmat b. Wenda c. Astri Fadhillah	Pelatihan dan Orientasi Pegawai Baru di Kantor	750.000
Total			56.734.000

Sumber: Data Intern PT. Bank Syariah Kotabumi Lampung Utara

Tabel 4.2

Karyawan PT. Bank Syariah Kotabumi yang Mengikuti Program Pelatihan Oleh Pihak Luar Bank Tahun 2018¹⁸

No.	Peserta	Materi	Biaya (Rp.)
1	a. Dedi Wahyudi b. Firmansyah	Analisa Pembiayaan	4.675.000
2	a. Agus b. M. Imad	Sertifikasi	36.950.000
3	a. Septina Santi	Manajemen Penyehatan Kredit/Pembiayaan	2.365.000
4	a. Dian Puspita Sari b. Rossa Idhola	Akad Pembiayaan Bank Syariah	7.875.000
6	a. Nanang	RDP POJK	1.026.000
Total			52.891.000

Sumber: Data Intern PT. Bank Syariah Kotabumi Lampung Utara

Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa kegiatan pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan oleh PT. BPRS Kotabumi berupa pelatihan dan pendidikan.

Melalui pelatihan dan pendidikan yang diadakan oleh perbankan, karyawan memperoleh ilmu dan harus dapat mengaplikasikannya, karena

¹⁸ Dokumentasi Arsip Kegiatan Pelatihan dan Pendidikan Bank Syariah Kotabumi, dikutip pada tanggal 12 Januari 2021

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 pada karyawan, selanjutnya bank melakukan pengukuran kinerja untuk mengetahui sejauh mana program pengembangan berpengaruh terhadap sumber daya manusia yang ada. Hal ini dilakukan karena sumber daya manusia umum dan syariah akan menghasilkan SDM yang berbeda seperti apa yang dikatakan oleh Bapak Anwar sebagai 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 ber*basic* 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.”¹⁹

Tabel 4.3
Jumlah Nasabah PT. Bank Syariah Kotabumi
Tahun 2016-2018²⁰

Tahun	Jumlah Nasabah Pembiayaan
2016	215
2017	352
2018	402

¹⁹ Bapak Anwar selaku Manager SDM Bank Syariah Kotabumi, wawancara, pada tanggal 12 Januari 2021

²⁰ Dokumentasi PT Bank Syariah Kotabumi, dikutip pada tanggal 12 Januari 2021

Sumber: Data Intern PT. Bank Syariah Kotabumi Lampung Utara

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

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

Bapak Tommi mengatakan pengukuran kinerja karyawan bisa dilihat melalui capaian target untuk bagian *marketing*. Kemudian Bapak Anwar menambahkan bahwa pengukuran kinerja bisa dilihat dari riwayat *reward* dan *punishment* yang pernah didapatkan.

Bapak Anwar 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.²¹

²¹ Bapak Anwar selaku Manager SDM Bank Syariah Kotabumi, wawancara, pada tanggal 12 Januari 2021

C. Analisis Strategi BPRS Kotabumi Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia

Program pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan oleh PT. BPRS Kotabumi Lampung Utara memiliki kesamaan dengan teori yaitu sesuai dengan teori Suwanto dan Donni Juni Priansa dalam bukunya yang berjudul *Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, yang dimana pengembangan SDM dapat dilakukan melalui beberapa cara diantaranya motivasi, sistem insentif, pendidikan dan pelatihan.²²

Hal tersebut telah sesuai dengan yang dilakukan pihak BPRS Kotabumi Lampung Utara dalam melakukan strategi pengembangan guna meningkatkan kinerja karyawannya, peneliti simpulkan berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan beberapa pihak BPRS Kotabumi yang dimana bahwa upaya peningkatan kinerja karyawan yang dilakukan oleh BPRS Kotabumi memiliki kesamaan dengan teori yang ada. Adapun upaya yang dilakukan BPRS Kotabumi Lampung Utara dalam meningkatkan kinerja karyawan yaitu dengan melakukan peningkatan kualitas sumber daya manusia dengan penataan sistem penghargaan, motivasi, pendidikan dan pelatihan karyawan yang dalam pelaksanaannya disesuaikan dengan kondisi dan kemampuan perbankan serta tuntutan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang dibutuhkan bank saat ini dan di masa yang akan datang.

Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Edy Sutrisno dalam bukunya *Manajemen Sumber Daya Manusia* yang menjelaskan bahwa pada

²² Suwatno dan Donni Juni Priansa, *Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, (Bandung: Alfabeta, 2014), 109

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.²³

Fakta pada lapangan menjelaskan juga bahwa tujuan dari pengembangan sumber daya manusia pada BPRS Kotabumi Lampung Utara selain untuk meningkatkan produktivitas kerja, juga bermanfaat untuk menambah wawasan serta menjadikan karyawan lebih berkompeten dalam bidangnya.

Menurut teori dari Jusmaliani dalam bukunya yang berjudul *Pengelolaan Sumber Daya Insani* menyatakan bahwa standar operasional dalam penilaian kinerja yang sering digunakan dalam suatu perusahaan/organisasi yaitu berbasis kehadiran.²⁴ Dalam praktik yang dilakukan BPRS Kotabumi Lampung Utara juga memiliki kesamaan dengan teori tersebut, yaitu dalam hal standar operasional penilaian kinerja dapat dilihat dari segi kehadiran apakah sering tidak masuk kerja atau rajin bekerja, kemudian dilihat dari caranya memberikan pelayanan kepada nasabah, lalu bagaimana pencapaian target kerjanya apakah pernah melakukan pelanggaran, kalau *marketing* apa dia punya *segmen* pasarnya lalu bagaimana perolehan nasabahnya.

Program pengembangan sumber daya manusia mempunyai manfaat bagi karyawan serta pihak bank sendiri. Bagi karyawan pengembangan akan

²³ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 62.

²⁴ Jusmaliani, *Pengelolaan Sumber Daya Insani*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2011) 199

membantu mereka dalam memperbaiki kinerja dan pengetahuan yang selama ini belum sepenuhnya didapatkan ketika sudah menjadi karyawan di BPRS Kotabumi, mereka juga dibekali motivasi agar dapat bekerja dengan maksimal. Bagi pihak bank dengan adanya pengembangan SDM maka perbankan akan memperoleh aset yang berkualitas.

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian pada PT. BPRS Kotabumi atau Bank Syariah Kotabumi dapat disimpulkan bahwa pengembangan Sumber Daya Manusia yang dilakukan oleh pihak Bank dalam upaya pengembangan sumber daya manusia guna meningkatkan kinerja karyawan dilakukan dengan memberikan motivasi, pelatihan dan pendidikan, pemberian penghargaan dan insentif berupa bonus kepada karyawan yang berprestasi. 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

1. Untuk PT. BPRS Kotabumi Lampung Utara 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.

2. Untuk karyawan BPRS Kotabumi Lampung Utara hendaknya selalu memberikan pelayanan yang terbaik kepada nasabah, karena nasabah merupakan aset bagi setiap bank.
3. Untuk nasabah BPRS Kotabumi Lampung Utara harus lebih bisa memahami dalam pelayanan yang diberikan oleh karyawan Bank sudah baik atau belum.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali Zainudin, *Hukum Perbankan Syariah*, Jakarta: Sinar Grafika, 2008
- Amir Machmud Rukmana, *Bank Syariah*, Jakarta: PT Gelora Aksara Pratama, 2010
- 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
- Dessler Gary, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT Prenhallindo, 2000
- Dewi Liana, *Pengembangan Sumber Daya Manusia Sebagai Upaya Meningkatkan Mutu Pelayanan Terhadap Nasabah Pada PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Tanjung Karang*, Metro: IAIN Metro, 2017
- Donni Juni Priansa, *Perencanaan dan Pengembangan SDM*, Bandung: Alfabeta, 2016
- Fandy Tjiptono dan Gregorius Chandra, *Service, Quality & Satisfaction*, Yogyakarta: CV Andi Offset, 2005
- Fathoni Abdurrahan, *Metode Penelitian dan Teknik Penyusunan Skripsi*, Jakarta: Rineka Cipta, 2011
- Hasan Ali, *Manajemen Bisnis Syariah*, Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2009
- Husein Umar, *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2009
- Isprianti Novia, *Peran Pelatihan Dan Pengembangan Dalam Meningkatkan Sumber Daya Manusia (SDM) Pada BPRS Metro Madani Kantor Pusat Metro*, Metro: IAIN Metro, 2016
- James Stoner *dkk*, *Manajemen*, Bandung: PT Bhuana, 1996
- Jusmaliani, *Pengelolaan Sumber Daya Insani*, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2011

- Kotler Philip, *Manajemen Pemasaran*, Jakarta: PT Prehallindo, 1997
- Lexy J. Moleong, *Metodelogi Penelitian Kualitatif*, Cet II, Bandung: Remaja Radakarya, 2000
- Mahsun Mohammad, *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 2006
- Malayu S. P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2002
- Muhammad, *Metodologi Penelitian Ekonomi Islam*, Jakarta: Rajawali Pers, 2013
- Nurjaman Kadar, *Manajemen Personalia*, Bandung: Pustaka Setia, 2014
- Pedoman Penulisan Skripsi, Institut Agama Islam Negeri Metro, 2018
- Prawirosentono Suyadi, *Pengantar Bisnis Modern*, Jakarta: Bumi Aksara, 2002
- Rifa'i Veithzal, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004
- 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
- Safitri Dewi Novi, *Upaya Peningkatan SDM PT. Bank Muamalat KCP Bandar Lampung Terhadap Mutu Pelayanan Nasabah*, Metro: IAIN Metro, 2017
- Samsudin Sadili, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: CV Pustaka Setia, 2006
- Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cet. Ke-5, Jakarta: PT Bumi Aksara, 1996
- Sugiyono, *Metode Penelitian Manajemen*, Bandung: Alfabeta, 2013
- Sugiyono, *Metodologi Penelitian Kuantitatif Kualitatif*, Bandung: Alfabeta, 2012
- Sutrisno Edy, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2009
- Suwatno dan Donni Juni Priansa, *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, Bandung: Alfabeta, 2014

Tjiptono Fandy, *Strategi Pemasaran Edisi Kedua*, Yogyakarta: Andi, 1997

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

Umam Khaerul, *Manajemen Perbankan Syariah*, Bandung: Pustaka Setia, 2013

LAMPIRAN



DAFTAR RIWAYAT HIDUP



Nama lengkap Catur Desi Nurvita, lahir di Lampung Tengah pada tanggal 04 Desember 1997. Penulis merupakan anak ke empat dari empat bersaudara. Penulis menempuh pendidikan formal pertama nya di TK Al-Ikhlas dan selesai pada tahun 2004. Kemudian penulis melanjutkan pendidikannya di SDN 2 Purwodadi dan lulus pada tahun 2010.

Disamping itu pula, kemudian penulis melanjutkan pendidikannya di SMPN 1 Trimurjo dan akhirnya lulus pada tahun 2013. Setelah lulus dari sekolah menengah pertama selanjutnya penulis melanjutkan pendidikannya lagi di SMKN 2 Metro dengan fokus jurusan Teknologi Pangan dan selesai pada tahun 2016. Dan sekarang ini, penulis masih menempuh pendidikan yang lebih tinggi dan masih berproses untuk menyelesaikan studi sarjana nya di IAIN Metro Lampung dengan mengambil program studi S1 Perbankan Syariah.