

**ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
DALAM UPAYA PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN PADA
BANK SYARIAH MANDIRI KCP MEDAN PULO BRAYAN**

SKRIPSI

*Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-Tugas dan Memenuhi Syarat-Syarat
Guna Memperoleh Gelar Sarjana Pada Program Studi
Perbankan Syariah*

Oleh:

DIAN PITA SARI
NPM : 1501270015



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

**FAKULTAS AGAMA ISLAM
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2019**

**ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA
MANUSIA DALAM UPAYA PENINGKATAN KINERJA
KARYAWAN PADA BANK SYARIAH MANDIRI KCP
MEDAN PULO BRAYAN**

SKRIPSI

*Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-Tugas dan Memenuhi Syarat-Syarat
Guna Memperoleh Gelar Sarjana Pada Program Studi
Perbankan Syariah*

Oleh:

DIAN PITA SARI

NPM: 1501270015

PROGRAM STUDI PERBANKAN SYARIAH

Pembimbing



Sri Fitri Wahyuni, SE. MM

Unggul | Cerdas | Terpercaya

**FAKULTAS AGAMA ISLAM
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2019**

PERSEMBAHAN

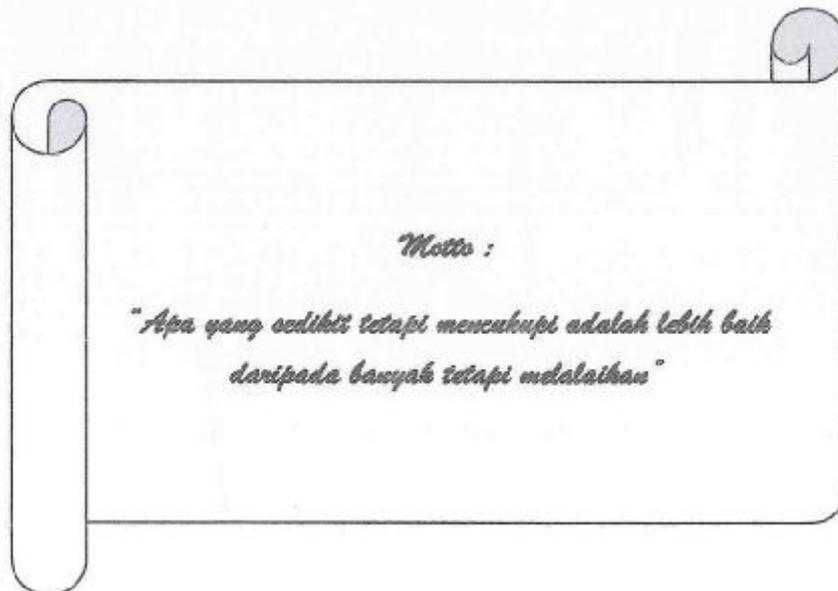
Karya Uniah ini dipersembahkan kepada kedua orang tuaku

Ayahanda (Alm) Rusdan

Ibunda Hartina

*Tak pernah selalu memberikan do'a kesuksesan &
Keberhasilan bagi diriku*

*Dan kepada seluruh keluarga besarku yang telah memberi dukungan serta motivasi
untuk terus mencapai cita-citaku*



PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Dian Pita Sari
NPM : 1501270015
Jenjang Pendidikan : Strata I (S1)
Program Studi : Perbankan Syariah

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa skripsi dengan judul : ANALISIS Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan Pada Bank Syariah Mandiri KCP Medan Pulo Brayon merupakan karya asli saya. Jika dikemudian hari terbukti bahwa skripsi ini hasil dari plagiarisme, maka saya bersedia ditindak sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Medan, 13 Maret 2019

Yang menyatakan :

METERAI
TEMPEL
TEL. 011
AE925AFF840195520
6000
ENAM RIBU RUPIAH
Dian Pita Sari
NPM : 1501270015

PERSETUJUAN

Skripsi Berjudul

**ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
DALAM UPAYA PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN PADA BANK
SYARIAH MANDIRI KCP MEDAN PULO BRAYAN**

Oleh:

DIAN PITA SARI
NPM: 1501270015

*Telah selesai diberikan bimbingan dalam penulisan skripsi sehingga naskah
skripsi ini telah memenuhi syarat dan dapat disetujui untuk
dipertahankan dalam ujian skripsi*

Medan, 12 Maret 2019
Pembimbing



SRI FITRI WAHYUNI, SE, MM

**FAKULTAS AGAMA ISLAM
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2019**

Medan, 2 Maret 2019

Nomor : Istimewa
Lampiran : 3 (Tiga) eksemplar
Hal : Skripsi a. n. Dian Pita Sari
Kepada Yth : Bapak Dekan Fakultas Agama Islam UMSU

Di-
Medan

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Setelah membaca, meneliti dan memberi saran-saran perbaikan seluruhnya terhadap skripsi mahasiswa an.Elvi Nopita yang berjudul: ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM UPAYA PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN PADA BANK SYARIAH MANDIRI KCP MEDAN PULO BRAYAN. Maka kami berpendapat bahwa skripsi ini dapat diterima dan diajukan pada sidang munaqasah untuk mendapat gelar sarjana strata satu (S1) perbankan syariah pada Fakultas Agama Islam UMSU.

Demikian kami sampaikan atas perhatiannya diucapkan terima kasih.

Wassamu'alaikum Wr. Wb

Pembimbing



SRI FITRI WAHYUNI, SE, MM

BERITA ACARA PENGESAHAN SKRIPSI

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Skripsi ini telah di pertahankan di depan Tim Penguji Ujian Skripsi
Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara oleh :

NAMA MAHASISWA : Dian Pita Sari

NPM : 1501270015

PROGRAM STUDI : Perbankan Syariah

HARI, TANGGAL : Selasa, 19 Maret 2019

WAKTU : 08.00 s.d selesai

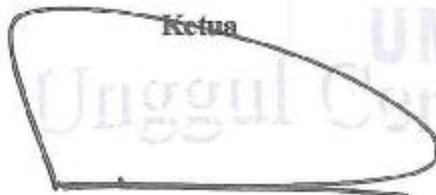
TIM PENGUJI

PENGUJI I : Selamat Pohan, S.Ag, MA

PENGUJI II : Riyan Pradesyah, SE.Sy, M.EI

PANITIA PENGUJI

Ketua



Dr. Muhammad Qorib, MA

Sekretaris



Zailani, S.PdI, MA



Unggul | Cerdas | Terpercaya

Dila menjawab surat ini agar disebutkan nomor dan tanggalnya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS AGAMA ISLAM

Jalan kapten Mukhtar Basri No 3 Medan 20238 Telp (061) 6622400

Website : www.umsu.ac.id E-mail : rektor@umsu.ac.id

Bankir : bank Syariah Mandiri, Bank Bukopin, Bank Mandiri, Bank BNI 1946, Bank Sumut

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi ini disusun oleh:

Nama Mahasiswa : Dian Pita Sari

Npm : 1501270015

Program Studi : Perbankan Syariah

Judul Skripsi : **ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM UPAYA PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN PADA BANK SYARIAH MANDIRI KCP MEDAN PULO BRAYAN**

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian mempertahankan skripsi.

Medan, 13 Maret 2019

Pembimbing Skripsi

SRI FITRI WAHYUNI, SE, MM

Diketahui/ Disetujui

Oleh:

Dekan
Fakultas Agama Islam

Dr. Muhammad Qorib, MA

Ketua Program
Studi Perbankan Syariah

Selamat Pohan, S. Ag, MA



Unggul Cerdas & Terpercaya

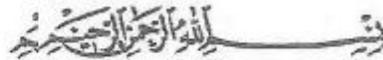
MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA FAKULTAS AGAMA ISLAM

Jalan Kapten Mukhtar Basri No 3 Medan 20238 Telp (061) 6622400

Website : www.umsu.ac.id E-mail : rektor@umsu.ac.id

Bankir : bank Syariah Mandiri, Bank Bukopin, Bank Mandiri, Bank BNI 1946, Bank Sumut

Dila menjawsb surat ini agar disobatkan
Nomer dan tanggalnya



BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI

Nama Mahasiswa : DIAN PITA SARI
 NPM : 1501270015
 Pogram Studi : Perbankan Syariah
 Jenjang : S1 (Strata Satu)
 Ketua Program Studi : Selamat Pohan, S.Ag, MA
 Dosen Pembimbing : Sri Fitri Wahyuni, SE,MM
 Judul Skripsi : Analisis Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan Pada Bank Syariah Mandiri KCP Medan Pulo Brayan

Tanggal	Materi Bimbingan	Paraf	Keterangan
01-03-2019	Perbaiki Pedoman Wawancara		
05-03-2019	Perbaiki BAB IV - Terndan Revisi - Pembahasan + teori + Jurnal		
08-03-2019	Perbaiki BAB V Kesimpulan		
11-03-2019	Perbaiki BAB V - Kesimpulan - Saran		
12-03-2019	Acc skripsi		

Diketahui/Disetujui :
Dekan

Dr. Muhammad Qorib, MA

Ketua Program Studi

Selamat Pohan, S.Ag, MA

Pembimbing

Sri Fitri Wahyuni, SE, MM

Medan, 13 Maret 2019



UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

Disa menpawati surat ini agar ditubuhkan nomor dan tanggalnya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS AGAMA ISLAM

Pusat Administrasi : Jalan Kapten Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6622400 Fax. (061) 6623474, 6631003
Website : www.umsu.ac.id Email : rektor@umsu.ac.id



BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI

Telah selesai di berikan bimbingan dalam penulisan skripsi sehingga naskah skripsi ini telah memenuhi syarat dan dapat di setuju untuk di pertahankan dalam ujian skripsi oleh :

Nama : Dian Pita Sari
NPM : 1501270015
Program Studi : Perbankan Syariah
Judul Skripsi : Analisis Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan Pada Bank Syariah Mandiri KCP Medan Pulo Brayon

Medan, 2 Maret 2019

Pembimbing Skripsi

Sri Fitri Wahyuni, SE, MM

Di ketahui/Disetujui

Oleh:

Dekan
Fakultas Agama Islam

Dr. Muhammad Qorib, MA

Ketua Program Studi
Perbankan Syariah

Selamat Pohan, S.Ag, MA

ABSTRAK

Dian Pita Sari, NPM : 1501270015. “Analisis Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan Pada Bank Syariah Mandiri KCP Medan Pulo Brayan”.

PT Bank Syariah Mandiri KCP Medan Pulo Brayan merupakan salah satu kantor cabang yang dimiliki PT Bank Syariah Mandiri untuk wilayah kerja Sumatera Utara. PT Bank Syariah Mandiri merupakan perusahaan yang bergerak dibidang pelayanan jasa perbankan syariah. perusahaan sebagai pelaku bisnis harus mampu mneghadapi perubahan dan perkembangan yang ada baik dalam bidang teknologi maupun sosial. Dalam menghadapi perkembangan yang pesat, sumber daya manusia yang berkualitas akan menjadi kekuatan bagi perusahaan untuk bertahan hidup.

Dalam penelitian ini menggunakan data primer yang merupakan data yang tidak dipublikasikan secara umum hanya kalangan perusahaan yang mengetahuinya. Pada penelitian ini yakni karyawan operasional perusahaan sebagai bentuk realisasi kegiatan yang dilakukan perusaha.

Berdasarkan uraian dan pembahasan diatas dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut: Strategi pengembangan sumber daya manusia pada PT Bank Syariah KCP Medan Pulo Brayan memiliki tujuan untuk meningkatkan etos kerja, kemampuan, profesionalitas dan kinerja karyawan. Pelaksanaan strategi pengembangan sumber daya manusia bagi karyawan dilaksanakan dengan pelatihan. Kendala-kendala yang terjadi dalam dalam strategi pengembangan sumber daya manusia pada PT Bank Syariah Mandiri KCP Medan Pulo Brayan masih tetap ada, akan tetapi strategi pengembangan sumber daya manusia masih merupakan langkah yang paling tepat bagi perusahaan dalam upaya peningkatan kinerja karyawan.

Kata Kunci: Strategi, Pengembangan Sumber Daya Manusia, dan Peningkatan Kinerja Karyawan

ABSTRACT

Dian Pita Sari, NPM: 1501270015. "Analysis of Human Resource Development Strategies in Efforts to Improve Employee Performance at Bank Syariah Mandiri KCP Medan Pulo Brayan".

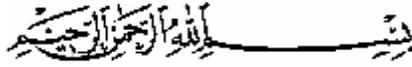
PT Bank Syariah Mandiri KCP Medan Pulo Brayan is one of the branch offices owned by PT Bank Syariah Mandiri for the North Sumatra work area. PT Bank Syariah Mandiri is a company engaged in Islamic banking services. Companies as business people must be able to deal with changes and developments that exist in both the technological and social fields. In the face of rapid development, quality human resources will be a strength for companies to survive.

In this study using primary data which is generally unpublished data only among companies that know it. In this study, the company operational employees as a form of realization of activities carried out by the company.

Based on the description and discussion above, the following conclusions can be drawn: The strategy of human resource development at PT Syariah Bank KCP Medan Pulo Brayan has a goal to improve work ethic, capability, professionalism and employee performance. The implementation of the human resource development strategy for employees is carried out by training. Constraints that occur in the strategy of human resource development at PT Bank Syariah Mandiri KCP Medan Pulo Brayan still exist, but the strategy of human resource development is still the most appropriate step for the company in an effort to improve employee performance.

Keywords: Strategy, Human Resource Development, and Employee Performance Improvement

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatu

Alhamdulillah, puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan berkat dan karunia-Nya yang diberikan kepada penulis berupa ilmu pengetahuan, kesehatan dan petunjuk sehingga dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini dengan baik. Shalawat bertangkaikan salam disampaikan kepada Nabi Muhammad SAW yang telah membawa kita dari zaman jahiliyah menuju zaman yang penuh dengan ilmu pengetahuan seperti saat sekarang ini.

Skripsi ini berjudul **“Analisis Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan Pada Bank Syariah Mandiri KCP Medan Pulo Brayan”**. Skripsi ini ditulis sebagai salah satu persyaratan untuk menyelesaikan pendidikan Strata-1 Program Studi Perbankan Syariah Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Oleh karena itu penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan Skripsi ini, untuk itu penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Ayahanda (Alm) Rusdan, Ibunda Harlina dan seluruh keluarga tercinta yang tidak pernah berhenti memberikan dukungan moral maupun materi kepada penulis dalam bentuk apapun dan tidak pernah lupa memberi semangat serta dukungan sehingga penulis termotivasi untuk terus mewujudkan cita-cita.
2. Bapak Dr. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Dr. Muhammad Qorib, MA selaku Dekan Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Zailani, S.Pd.I, MA selaku Wakil Dekan I Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

5. Bapak Munawir Pasaribu, S.Pd, M.Ag selaku Wakil Dekan III Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Selamat Pohan, S.Ag, M.Ag selaku Ketua Prodi Perbankan Syariah Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Ibu Sri Fitri Wahyuni, SE, MM selaku Dosen Pembimbing yang banyak membantu dan memberikan bimbingan dalam penyelesaian skripsi ini.
8. Bapak Dr. Muhammad Qorib, MA selaku dosen Pembimbing Akademik (PA) Program Studi Perbankan Syariah kelas pagi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang membimbing selama perkuliahan.
9. Seluruh Staff Dosen Pengajar dan Biro Akademik Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah banyak berjasa dan memberikan ilmu pengetahuan kepada penulis selama masa kuliah.
10. Seluruh Staff dan karyawan PT Bank Syariah Mandiri KCP Medan Pulo Brayan yang telah memberi izin penulis untuk melakukan riset penelitian.
11. Kepada seluruh teman-teman angkatan 2015 Fakultas Agama Islam Program Studi Perbankan Syariah kelas A-Pagi yang selalu senantiasa membantu dan memberikan motivasi.
12. Kepada teman seperjuangan Aulia Syahfitri, Ella Monika, Lia Husnita, Elsa Rinansi, Ina Yulia dan Elvi Nopita yang telah berjuang bersama-sama serta yang selalu memberika doa dan dukungannya.

Akhirnya atas segala bantuan serta motivasi yang diberikan kepada penulis dari berbagai pihak selama ini, maka skripsi ini dapat diselesaikan dengan sebagaimana mestinya. Akhir kata, penulis mengucapkan terimakasih.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatu

Medan, 12 Maret 2019
Penulis

DIAN PITA SARI
1501270015

DAFTAR ISI

ABSTRAK

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL.....	v
DAFTAR GAMBAR	vi
BAB 1 PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah	5
C. Rumusan Masalah	5
D. Tujuan Penelitian	5
E. Manfaat Penelitian	5
F. Sistematika Penulisan	6
BAB II LANDASAN TEORI	7
A. Kajian Pustaka	7
1. Strategi	7
2. Manajemen Sumber Daya Manusia	7
3. Perencanaan Sumber Daya Manusia	12
4. Pengembangan Sumber Daya Manusia	16
5. Kinerja	24
B. Kajian Penelitian Terdahulu	31
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	32
A. Rancangan Penelitian	32
B. Lokasi dan Waktu Penelitian	32
C. Kehadiran Penelitian	34
D. Tahapan Penelitian	34
E. Data dan Sumber Data	35
F. Teknik Pengumpulan Data	36
G. Teknik Analisa Data	37

H. Pemeriksaan Keabsahan Temuan	37
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	38
A. Gambaran Umum Perusahaan	38
1. Sejarah Bank Syariah di Indonesia	38
2. Sejarah PT Bank Syariah Mandiri	39
3. Ketenagakerjaan	40
4. Profil Perusahaan	41
5. Struktur Organisasi	42
6. Program Pendidikan dan Pelatihan	49
B. Temuan Penelitian	54
C. Pembahasan	58
BAB V PENUTUP	67
A. Kesimpulan	67
B. Saran	67
DAFTAR PUSTAKA	

DAFTAR TABEL

Tabel III.1 Pelaksanaan Waktu Penelitian	34
Tabel IV.1 Jumlah Karyawan	40

DAFTAR GAMBAR

Gambar IV.1 Logo PT Bank Syariah Mandiri	42
Gambar IV.2 Struktur Organisasi	44

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pengembangan Sumber Daya Manusia adalah proses persiapan individu-individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi, biasanya berkaitan dengan peningkatan kemampuan intelektual untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik.

Pengembangan mengarah pada kesempatan-kesempatan belajar yang didesain guna membantu pengembangan para pekerja. Pengembangan Sumber Daya Manusia bagi pegawai adalah suatu proses belajar dan berlatih secara sistematis untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja mereka dalam pekerjaannya sekarang dan menyiapkan diri untuk peran dan tanggung jawab yang akan datang.

Menurut Schuler dan Youngblood (1986) yang menekankan bahwa mempelajari pengembangan sumber daya manusia dari organisasi, manusia sebagai bagian dari organisasi, sehingga diungkapkan bahwa pengembangan sumber daya manusia pada suatu organisasi akan melibatkan berbagai faktor yaitu pendidikan dan pelatihan.¹ Dalam konteks Sumber Daya Manusia, pengembangan dipandang sebagai peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia melalui program-program pelatihan, pendidikan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Pelatihan membantu pegawai untuk memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya, untuk meningkatkan keterampilan, kecakapan, dan sikap yang diperlukan oleh organisasi dalam usaha mencapai tujuan.

Pada pengembangan kualitas manusia melalui pengembangan kemampuan berfikir yang antara lain dilaksanakan melalui peningkatan kemampuan untuk menilai keadaan. Pendidikan formal diharapkan dapat memberikan kontribusi terbesar dalam pengembangan kemampuan berfikir melalui materi dasar hitung menghitung, membuat perbandingan, mengekspresikan ide melalui tulisan, membuat keputusan dengan kendala-kendala tertentu dan lain-lain. Termasuk dalam pendidikan formal ini adalah pengembangan sikap tepat waktu, sikap kerapian, dan lain-lain. Pelatihan pegawai akan meningkatkan kemampuannya

¹ Schuler, Randall S dan Youngblood, Stuart, *Effective Personnel Management* (New York: West Publishing, 1986).

dalam menyesuaikan diri dengan pekerjaan yang baru, dan penyesuaian dengan peralatan teknologi yang baru. Hal ini akan bermanfaat pada penyesuaian terhadap tuntutan lingkungan yang baru.

Bank pada dasarnya merupakan lembaga keuangan yang berfungsi sebagai *financial intermediary* atau perantara keuangan dari pihak kelebihan dana dan kepada pihak yang kekurangan dana. Sebagai sebuah industri yang amatlah penting dalam masyarakat pada saat ini.

Dalam perkembangan modern ini, ekonomi islam telah berkembang pesat dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, sistem ekonomi islam tersebut di implementasikan dalam bentuk pendirian lembaga-lembaga keuangan syariah. Falsafat ekonomi islam menjadi pijakan dasar bagi operasional semua lembaga keuangan syariah. Peran Bank Syariah dalam memacu pertumbuhan perekonomian daerah semakin strategis dalam rangka mewujudkan struktur perekonomian yang semakin berimbang dengan dukungan terhadap perkembangan perbankan syariah yang sangat maju pesat dalam perekonomian daerah yang saat ini sangat dirasakan oleh masyarakat.

Dalam rangka pemulihan perekonomian Indonesia, dibutuhkan peran intermediasi dari perbankan sebagai penggerak perekonomian nasional. Peran ini dilaksanakan jika perbankan beroperasi dalam kondisi yang sehat dan dalam lingkungan bisnis yang kondusif. Perbankan konvensional dengan sistem ribawinya dalam beberapa hal terbukti gagal dalam membawa bangsa ini kearah yang lebih baik. Perbankan syariah sebagai bagian dari sebuah sistem perekonomian ilahiah merupakan alternatif dan problem solver dan berbagai permasalahan yang dialami bangsa ini.

Pengembangan perbankan syariah juga dilakukan dalam rangka pengembangan sistem perbankan alternatif yang memiliki karakteristik dan keunggulan tertentu dibandingkan dengan sistem perbankan konvensional. Unsur moralitas menjadi faktor penting dalam seluruh kegiatan bank syariah sehingga hal ini diharapkan mendorong terciptanya etika usaha dan integritas pemilik dan pengurus yang tinggi. Sejalan dengan upaya-upaya restrukturisasi perbankan yang sedang dilaksanakan saat pengembangan bank syariah diharapkan dapat

meningkatkan kualitas sistem perbankan, yaitu dengan adanya kompetisi yang sehat yang dapat mendorong terciptanya pelayanan yang baik.

Bank adalah sebuah lembaga modern. Untuk mengoperasikannya dibutuhkan tenaga-tenaga profesional yang mampu mengoperasikan teknologi canggih. Itulah sebabnya, dewasa ini telah timbul sekolah-sekolah perbankan yang mendidik tenaga-tenaga profesional di bidang perbankan. Selain itu bisnis perbankan cukup rawan terhadap moral hazard. Karena itu, SDM di bidang perbankan membutuhkan kombinasi antara keahlian teknis dan etika.

PT. Bank Syariah Mandiri pada awal berdirinya bernama PT. Bank Susila Bakti (BSB). Setelah adanya merger empat bank pemerintah yaitu Bank Bumi Daya (BBD), Bank Dagang Negara (BDN), Bank Ekspor Import Indonesia (BEII) dan Bapindo pada tanggal 31 Juli 1999 menjadi PT. Bank Mandiri (Persero), maka kepemilikan PT. Bank Susila Bakti (BSB) diambil alih oleh PT. Bank Mandiri (Persero).

Bank Syariah Mandiri (BSM) didirikan berdasarkan suatu keyakinan bahwa operasi perbankan yang berlandaskan prinsip bagi hasil dan pengambilan margin keuntungan dapat mendorong terciptanya stabilitas perekonomian. Bank Syariah Mandiri (BSM) sebagai bank yang beroperasi atas dasar prinsip syariah Islam menetapkan budaya perusahaan yang mengacu kepada sikap *akhlaqul karimah* (budi pekerti mulia).

Pada saat ini, kondisi Bank Syariah Mandiri (BSM) menunjukkan peningkatan signifikan. Hal tersebut masih menunjukkan adanya kendala pelaksanaan tujuan yang berkaitan dengan kinerja karyawan. Peningkatan kinerja karyawan secara perorangan akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan. Untuk menghadapi permasalahan yang dihadapi oleh Bank Syariah Mandiri (BSM) dimasa yang akan datang, dengan semakin meningkatnya persaingan dalam perindustrian perbankan syariah, maka Bank Syariah Mandiri (BSM) dituntut untuk mengelola sumber daya manusia yang handal, yaitu yang mampu bekerja lebih giat dalam rangka pencapaian target yang telah ditetapkan perusahaan.

Bank Syariah Mandiri KCP Medan Pulo Brayan menunjukkan kemajuan dalam bidang operasional. Dalam menjalankan operasionalnya Bank Syariah

Mandiri KCP Medan Pulo Brayon mempunyai 14 orang karyawan yang mana para karyawan itu pada umumnya berlatar belakang umum dan yang berpendidikan khusus perbankan syariah masih minim, untuk itu perlu ada pendidikan dan pembinaan terhadap sumber daya yang ada.

Salah satunya karena disebabkan karena nanti para karyawan yang direkrut dan yang sudah ada tidak dapat mengetahui apa yang harus dilakukan atau bagaimana melakukannya. Mereka tidak dapat bekerja secara efektif. Untuk itu, langkah yang harus dilakukan berikutnya adalah membuat karyawan baik yang yang lama maupun baru mengetahui apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya dengan memberi orientasi dan melatih supaya mereka paham dengan apa yang akan mereka kerjakan dan lakukan dalam menjalankan kerja. Untuk itu, diperlukan pengenalan (orientasi) kepada karyawan mulai dari latar belakang perusahaan, visi misi perusahaan, peraturan dan produk-produk yang ada pada Bank Syariah Mandiri dan lain sebagainya yang menyangkut dengan Bank Syariah Mandiri. Dan nantinya akan dilanjutkan dengan mengadakan pelatihan dan pengembangan Sumber Daya Manusia dalam meningkatkan pemahaman mereka terhadap pekerjaan mereka.

Pelatihan dan pengembangan pada BSM diharapkan dapat memberikan pemahaman terhadap karyawan mengenai hal-hal yang menyangkut dengan perbankan syariah, karena ini sangat berpengaruh terhadap kemajuan BSM itu sendiri. Hal ini juga nantinya diharapkan dapat memberi informasi yang lebih akurat dan memberi pemahaman tentang perbankan syariah pada masyarakat luas nantinya. Pelatihan dan pengembangan SDM ini penting karena ada kecenderungan kalangan perbankan syariah menganggap sepele unsur “syariah”-nya dan lebih tertarik pada teknis perbankan untuk menyedot dana dari masyarakat muslim. Padahal, untuk SDM perbankan ingin maju, kekhasan bank dan unsur syariah-nya harus dijaga sehingga kedua hal tersebut harus berjalan dengan seimbang.

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, penulis tertarik untuk mengkaji dan menelisik lebih lanjut mengenai **“Analisis Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan Pada Bank Syariah Mandiri KCP Medan Pulo Brayon”**.

B. Identifikasi Masalah

Dari penjelasan latar belakang di atas, adapun identifikasi masalahnya yaitu banyaknya karyawan yang berlatar belakang umum dibandingkan dengan karyawan yang berpendidikan perbankan syariah.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah di atas, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana strategi pengembangan sumber daya manusia dalam upaya peningkatan kinerja karyawan pada Bank Syariah Mandiri?
2. Bagaimana penerapan strategi pengembangan sumber daya manusia dalam upaya peningkatan kinerja karyawan pada Bank Syariah Mandiri?

D. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis strategi pengembangan sumber daya manusia dalam upaya peningkatan kinerja karyawan pada Bank Syariah Mandiri.
2. Untuk menganalisis dan mengetahui penerapan strategi pengembangan sumber daya manusia dalam upaya peningkatan kinerja karyawan pada Bank Syariah Mandiri.

E. Manfaat Penelitian

Penulis berharap hasil dari penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak, diantaranya:

1. Manfaat Praktis

Sebagai masukan untuk membuat perencanaan dan kebijakan yang tepat dimasa mendatang guna perbaikan berdasarkan hasil penelitian kinerja yang telah dilakukan penulis. Tentu saja secara praktis dalam peningkatan kinerja bank tersebut, penelitian ini bisa dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan kebijakan keputusan.

2. Manfaat Teoritis

Sebagai tambahan referensi yang dapat dijadikan perbandingan dan memberikan kontribusi bagi peneliti lain yang tertarik dengan penelitian sejenis dan bermanfaat dalam menambah pengetahuan.

F. Sistematika Penulisan

BAB I PENDAHULUAN

Berisi latar belakang masalah, identifikasi masalah dan rumusan masalah, tujuan penelitian dan manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II LANDASAN TEORI

Membahas tentang strategi, manajemen sumber daya manusia, perencanaan sumber daya manusia, pengembangan sumber daya manusia, kinerja dan penilaian kinerja karyawan yaitu, pengertian pengembangan sumber daya manusia, faktor-faktor, manfaat dan tujuan, dampak, metode, indikator kinerja, serta kajian penelitian terdahulu.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Berisi tentang rancangan penelitian yang akan diambil oleh penulis, definisi operasional, populasi dan sampel, tempat dan waktu penelitian, data dan sumber data, teknik pengumpulan data serta teknik analisa data.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berisi tentang hasil penelitian yang didapatkan dengan proses wawancara kepada pihak Bank Syariah Mandiri mengenai strategi pengembangan sumber daya manusia dalam upaya peningkatan kinerja karyawan yaitu gambaran umum perusahaan, temuan penelitian serta pembahasan.

BAB V

Pada bab ini berisi kesimpulan dan saran dari penulis

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kajian Pustaka

1. Strategi

Strategi (*strategy*) adalah kerangka acuan yang terintegrasi dan komprehensif yang mengarah pilihan-pilihan yang menentukan bentuk dan arah aktivitas-aktivitas organisasi menuju pencapaian tujuan-tujuannya.²

Strategi didefinisikan berbagai cara untuk mencapai tujuan. Sejalan dengan perkembangan manajemen strategik. Strategi tidak didefinisikan hanya semata-mata sebagai cara untuk mencapai tujuan karena strategi dalam konsep manajemen strategik mencakup juga penetapan berbagai tujuan itu sendiri, melalui berbagai keputusan strategis yang dibuat oleh manajemen perusahaan yang diharapkan akan menjamin terpeliharanya keunggulan kompetitif perusahaan.³

Strategi perusahaan merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing. Strategi mencakup berbagai cara yang dilakukan perusahaan untuk menghadapi kemungkinan-kemungkinan yang terjadi saat ini maupun yang akan datang.⁴

2. Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam suatu organisasi hal yang paling penting yang perlu diperhatikan adalah sumber daya manusia yang menjadi pendukung utama tercapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia menempati posisi strategis dalam suatu organisasi, maka dari itu sumber daya manusia harus digerakkan secara efektif dan efisien sehingga mempunyai tingkat hasil daya guna yang tinggi. Manajemen sumber daya manusia adalah rangkaian strategis, proses dan aktivitas yang di desain untuk menunjang

² Simamora, Henry. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Yogyakarta: STIE YKPN. 1997).

³ Solihin, Ismail. *Pengantar Manajemen*. (Jakarta: Erlangga, 2009).

⁴ Hunger J, David dan Wheelen L, Thomas. *Manajemen Strategis*. (Yogyakarta: ANDI, 2001).

tujuan perusahaan dengan cara mengintegrasikan kebutuhan perusahaan dan individu sumber daya manusianya.⁵

Manajemen sumber daya manusia sebagai kebijakan dan praktik menentukan aspek manusia atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan penilaian.⁶ Menurut Umar Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, dalam penggerakan dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk pencapaian tujuan organisasi perusahaan secara terpadu.⁷ Sedangkan Andrew dalam Mangkunegara berpendapat bahwa perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja didefinisikan sebagai proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berintegrasi dengan rencana organisasi.⁸

Dari beberapa pendapat diatas, penulis dapat menarik kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni yang di dalamnya terkandung fungsi-fungsi manajerial dan operasional yang ditujukan agar sumber daya manusia dapat dimanfaatkan seefektif dan seefisien mungkin untuk mencapai sasaran yang ditetapkan. Dengan perencanaan sumber daya manusia dapat menentukan kebutuhan akan tenaga kerja berdasarkan peramalan, pengembangan, pengimplementasian, dan pengontrolan kebutuhan tersebut yang berintegrasi dengan rencana organisasi agar tercipta jumlah pegawai, penempatan pegawai secara tepat dan bermanfaat secara ekonomis.

b. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Perusahaan atau organisasi dalam bidang sumber daya manusia tentunya menginginkan agar setiap saat memiliki sumber daya manusia

⁵ Rivai, Veithzal. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2009).

⁶ Dessler, Gary. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Indeks, 2011).

⁷ Husein, Umar. *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2008).

⁸ AA. Anwar Prabu Mangkunegara. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013).

yang berkualitas dalam arti memenuhi persyaratan kompetensi untuk didayagunakan dalam usaha merealisasi visi dan mencapai tujuan-tujuan jangka menengah dan jangka pendek. Guna mencapai tujuan manajemen sumber daya manusia yang telah dikemukakan, maka sumber daya manusia harus dikembangkan dan dipelihara agar semua fungsi organisasi dapat berjalan seimbang.

Kegiatan sumber daya manusia merupakan bagian proses manajemen manajemen sumber daya manusia yang paling sentral dan merupakan suatu rangkaian dalam mencapai tujuan organisasi. Kegiatan tersebut akan berjalan lancar, apabila memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen. Menurut Rivai dan Segala Terdapat dua kelompok fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu sebagai berikut:⁹

1) Fungsi Manajerial

Untuk dapat melaksanakan tugas dan menjalankan perannya dengan baik dan benar, maka sebuah manajemen memiliki peran yang dapat mendukung dan membantu dalam penerapannya. Dalam manajemen terdapat 4 fungsi atau aktifitas menurut beberapa ahli, sebagai berikut:

a) Perencanaan

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan. Menurut Robbins dan Coulter: "*As managers engage in planning, they set goals, establish strategies for achieving those goals, and develop plans to integrate and coordinate activities.*" Perencanaan (Planning) adalah fungsi manajemen yang mencakup proses mendefinisikan sasaran, menetapkan strategi untuk mencapai sasaran itu, dan menyusun rencana untuk mengintegrasikan dan mengoordinasikan sejumlah kegiatan. Bagi manajer SDM proses perencanaan berarti menentukan kemajuan suatu program SDM

⁹ Rivai, Veithzal dan Ella Sagala. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. (Jakarta: Rajawali Pers, 2013).

yang akan berguna dalam pencapaian tujuan-tujuan yang telah ditetapkan bagi perusahaan.¹⁰

b) Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi, dalam bentuk bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

c) Pengarahan

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Pengarahan dilakukan oleh pemimpin yang dengan kepemimpinannya akan memberi arahan kepada pegawai agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik. Adapun pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

d) Pengendalian

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan pegawai menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terdapat penyimpangan diadakan tindakan perbaikan dan atau penyempurnaan. Pengendalian pegawai meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerja sama dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

2) Fungsi Operasional

Fungsi operasional dalam manajemen sumber daya manusia merupakan dasar pelaksanaan manajemen sumber daya manusia yang efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan organisasi atau

¹⁰ Robbins, P. Stephen dan Mary Coulter. *Manajemen, diterjemahkan oleh Bob Sabran, Wibi Hardani.* (Jakarta: Erlangga, 2010).

perusahaan. Manajemen sumber daya manusia secara fungsional memiliki beberapa fungsi yang saling terkait satu sama lain dan operasional yang dijalankan oleh manajemen sumber daya manusia sesuai dengan fungsi yang dimilikinya. Berdasarkan pendapat Gaol terdapat 6 fungsi yaitu:¹¹

a) Pengadaan (*Procurement*)

Fungsi operasi manajemen sumber daya manusia yang pertama adalah pengadaan (procurement). Fungsi pengadaan berhubungan dengan mendapatkan jenis dan jumlah tenaga kerja yang penting untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Fungsi ini berkaitan dengan bagaimana penentuan kebutuhan sumber daya manusia berikut perekrutan, penyeleksian dan penempatan kerja.

b) Pengembangan (*Development*)

Setelah tenaga kerja diperoleh, mereka harus mengalami perkembangan. Perkembangan yang berkaitan dengan peningkatan keahlian melalui pelatihan, yang penting bagi kinerja pekerjaan. Kegiatan ini sangat penting dan akan terus berkembang dikarenakan perubahan-perubahan teknologi, penyesuaian kembali jabatan, dan meningkatnya kerumitan tugas-tugas manajerial.

c) Kompensasi (*Compensation*)

Fungsi ini didefinisikan sebagai pemberian upah yang cukup dan wajar kepada tenaga kerja atas kontribusi/jasa mereka terhadap tujuan-tujuan organisasi.

d) Integrasi/Penyatuan (*Integration*)

Walaupun sudah menerima pegawai, sudah mengembangkan dan sudah memberikan kompensasi yang memadai, perusahaan masih menghadapi masalah yang sulit, yaitu “integrasi/penyatuan”. Dalam hal ini pegawai secara individu diminta mengubah pandangannya, kebiasaannya, dan sikap-sikap lainnya yang selama

¹¹ Gaol, Chr. Jimmy L. *A to Z Human Capital Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Grasindo, 2014).

ini kurang menguntungkan bagi perusahaan agar disesuaikan dengan keinginan serta tujuan perusahaan.

e) Perawatan/Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan berarti berusaha untuk mempertahankan dan meningkatkan kondisi yang telah ada.

f) Pemisahan/Pelepasan/Pensiun (*Separation*)

Apabila fungsi pertama manajemen SDM adalah untuk melindungi karyawan, logis apabila fungsi terakhir harus memisahkan/mengeluarkan dan mengembalikan karyawan tersebut kepada masyarakat.

3. Perencanaan Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia (*human resources planning*) merupakan proses untuk menganalisis kebutuhan sumber daya manusia organisasi ditengah kondisi yang berubah dan melakukan aktivitas yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan itu. Karena organisasi harus adaptif terhadap kondisi yang senantiasa berubah, perencanaan sumber daya manusia merupakan kegiatan yang berkesinambungan.

Perencanaan sumber daya manusia terfokus pada seluruh sistem sumber daya manusia. Perencanaan ini menyangkut perencanaan manajemen sumber daya manusia, termasuk di dalamnya adalah perencanaan upaya semua fungsi sumber daya manusia. Dimana perencanaan sumber daya manusia tertuju pada penyusunan sebuah kebijakan dan program sumber daya manusia yang terpadu untuk mencapai tujuan organisasi dan sumber daya manusia.

Perlu adanya perencanaan sumber daya manusia yang efektif dalam berorganisasi. Terdapat 2 (dua) hal yang mencakup perencanaan sumber daya manusia yang efektif, yaitu *perencanaan kepegawaian* dan *perencanaan program*.

- 1) Perencanaan kepegawaian (*employment planning*), merupakan komponen kunci dari perencanaan sumber daya manusia. Dimana disini tipe sumber daya manusia akan ditentukan dan dibutuhkan

oleh organisasi dalam jangka waktu yang tidak bisa diperkirakan. Perencanaan kepegawaian ini juga merupakan identifikasi atau penentuan jumlah sumber daya manusia yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi di masa depan.

- 2) Perencanaan program (*program planning*), menyangkut pemilihan alat sumber daya manusia yang paling efektif yang terpusat pada kelebihan maupun kekurangan sumber daya manusia dan juga meliputi pengkoordinasian beragram program untuk memenuhi rencana kepegawaian dalam bidang personalia yang berbeda. Rencana program ini akan membantu manajer dalam mengantisipasi dan memenuhi kebutuhan perubahan relative terhadap perolehan, penyebaran dan pendayagunaan orang-orang.

Aktivitas sumber daya manusia dirancang untuk mencapai tujuan sumber daya manusia. Penyusunan program merupakan tahap yang paling kritis dari perencanaan sumber daya manusia. Terdapat tiga hal penting dalam membuat dan mengevaluasi program sumber daya manusia, yaitu :

- 1) Membuat program alternative berdasarkan model sumber daya manusia yang dapat dipergunakan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.
- 2) Mengevaluasi berbagai alternative yang dihasilkan menurut empat kriteria yaitu: untuk sukses, antisipasi besarnya biaya, kelayakan teknis tindakan dan kemungkinan dampak tindakan terhadap bagian lain organisasi.
- 3) Memutuskan untuk melaksanakan seperangkat program yang terintegrasi berdasarkan pencapaian tujuan sumber daya manusia seefektif mungkin.

b. Manfaat Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan biasanya dianggap penting bagi efektivitas manajemen di hampir semua organisasi besar. Telah banyak perusahaan yang telah melakukan proses sistematis untuk menentukan tujuan, kebutuhan sumber daya dan cara operasinya. Ini merupakan perencanaan

yang bersifat strategik. Sumber daya alam, kemampuan teknologi, hak paten dan produk, pangsa pasar serta modal keuangan semuanya mendapat pertimbangan yang matang dalam perencanaan strategik. Dengan demikian, sumber daya manusia sangat jarang diperhatikan. Pertimbangan akan sumber daya manusia umumnya terbatas pada anggaran dan perencanaan tahunan, atau untuk analisis dan perencanaan yang dilaksanakan oleh spesialis sumber daya manusia dalam perencanaan program seperti rekrutmen dan pelatihan.

Perencanaan sumber daya manusia yang efektif sangatlah tergantung pada kualitas dan banyaknya informasi relevan yang tersedia bagi pengambilan keputusan. Melalui proses ini ditentukanlah informasi yang tersedia saat ini, lalu diputuskan informasi mana yang diperlukan untuk memprediksi kebutuhan di masa depan. Dan cara terbaik dalam menyikapi perencanaan sumber daya manusia adalah dengan menganggapnya sebagai gambaran tentang kemungkinan yang akan terjadi di masa depan berdasarkan bukti yang ada saat ini.

Sekiranya hal ini dilakukan secara benar, perencanaan sumber daya manusia akan memberikan manfaat bagi organisasi, baik secara langsung maupun tidak langsung. Diantaranya:

- 1) Penggalakan perilaku proaktif ketimbang reaktif

Menjadi proaktif berarti melihat kedepan dan mengembangkan visi serta bagaimana perusahaan dapat mendayakan sumber daya manusianya untuk menjadi lebih unggul.

- 2) Komunikasi eksplisit tujuan perusahaan

Perencanaan sumber daya manusia dapat membantu perusahaan membuat sasaran strategik terfokus pada pemanfaatan tenaga berbakat dan ketrampilan khususnya.

- 3) Stimulasi pemikiran kritis dan pemeriksaan asumsi yang berkesinambungan. Masing-masing manajer mempunyai cara pandang dan pola pikir yang berbeda dalam menyikapi serta memecahkan masalah yang mereka dapatkan. Asumsi yang melandasi keputusan bisnis mereka akan membuahkan hasil yang

baik apabila keputusan yang mereka ambil adalah benar, dan akan terjadi sebaliknya jika keputusan mereka adalah salah.

- 4) Identifikasi kesenjangan situasi sekarang dan visi masa depan
Perencanaan sumber daya manusia dapat berfungsi sebagai katalis perubahan dan mobilisasi sumber daya perusahaan untuk meraih dan/atau meningkatkan daya saing dimasa yang akan datang.
- 5) Penggalakan partisipasi manajer lini
Sebagaimana aktivitas manajemen sumber daya manusia lainnya, partisipasi manajer linipun sudah sepatutnya lita libatkan dalam proses perencanaan.
- 6) Identifikasi kendala dan peluang sumber daya manusia
Sumber daya manusia memainkan peran utama dalam keberhasilan atau kegagalan akhir dari setiap rencana bisnis strategik. Maka dari itu manajer sangat menghindari resiko sehingga mereka tidak akan kehilangan peluang bisnis yang penting.
- 7) Pembentukan ikatan bersama
Rencana sumber daya manusia yang disusun dengan baik dimana melibatkan semua lapisan organisasi dapat membantu perusahaan menciptakan rasa memiliki nilai-nilai dan ekspektasi bersama.

c. Dampak Sumber Daya Manusia Terhadap Perencanaan Sumber Daya Manusia

Kemampuan sebuah organisasi untuk mencapai tujuan strategiknya dipengaruhi oleh 2 (dua) faktor sumber daya manusia. Faktor tersebut penting sebagai landasan untuk membantu perencanaan bisnis dan eksekutif dalam memikirkan relevansi perencanaan sumber daya manusia. Faktor dasar dari sumber daya manusia diantaranya *biaya ekonomis* dan *kapasitas untuk beroperasi secara efektif*.

- 1) Biaya ekonomis, Biaya tenaga kerja merupakan biaya yang signifikan bagi banyak organisasi. Biaya modal, perlengkapan dan bahan baku semakin sulit dikendalikan karena kelangkaannya dan inflasi. Dengan demikian kendali atas banyaknya karyawan,

kompensasi dan tunjangan menyita perhatian manajemen. Karena hal tersebut juga bisa menjadi kemungkinan untuk rugi.

- 2) Kapasitas untuk beroperasi secara efektif, bakat dan upaya sumber daya manusia memiliki imbas rill terhadap produktivitas, efektivitas organisasi, kompetensi manajemen, stabilitas organisasional, hubungan eksternal, adaptasi terhadap perusahaan serta perubahan lainnya yang mendukung tujuan strategik perusahaan.

4. Pengembangan Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Pengembangan

Menurut Komaruddin Sastradipoera sedikitnya ada dua buah defenisi yang menjelaskan arti pengembangan yaitu:¹²

- 1) Pengembangan adalah proses pendidikan jangka panjang yang meliputi pengajaran dan praktek sistematis yang menekankan pada konsep-konsep teoritis dan abstrak yang dilakukan oleh para penyedia.
- 2) Pengembangan mengacu pada hal yang berhubungan dengan penyusunan staff dan personalia, adalah proses pendidikan jangka panjang yang menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisasi yang dengan prosedur itu personalia manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum.

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson, Pengembangan (*development*) mewakili usaha-usaha meningkatkan kemampuan para karyawan untuk menangani beraneka tugas dan untuk meningkatkan kapabilitas di luar kapabilitas yang dibutuhkan oleh pekerjaan saat ini. Menurut Malayu, Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan. Pendidikan meningkatkan keahlian teoritis, konseptual dan moral karyawan sedangkan

¹² Sastradipoera, Komaruddin. *Pengembangan dan Pelatihan Suatu Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Bandung: Kappa-Sigma, 2006).

latihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan karyawan.¹³

Drs. Jan Bella Mengemukakan bahwa pendidikan dan latihan sama dengan pengembangan yaitu merupakan proses peningkatan keterampilan kerja baik teknis maupun manajerial.¹⁴

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan pengembangan adalah suatu proses usaha untuk meningkatkan kemampuan konseptual, teknis dan moral karyawan dalam jangka panjang menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir.

a. Pengertian Sumber Daya Manusia

Hasibuan Mengatakan bahwa sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan fisik yang dimiliki individu. Sumber daya manusia dipandang sebagai kemampuan yang dimiliki untuk didayagunakan untuk menjalankan suatu organisasi atau urusan sehingga berdayaguna atau berhasilguna.¹⁵

Sedangkan menurut Almasdi, Sumber daya manusia adalah kekuatan daya pikir dan karya manusia yang masih tersimpan di dalam dirinya yang perlu dibina dan digali serta dikembangkan untuk dimanfaatkan sebaik-baiknya bagi kesejahteraan kehidupan masyarakat.¹⁶

b. Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia

Menurut Chris Rowley dan Keith Jackson, Pengembangan sumber daya manusia adalah sebuah proses yang dilakukan untuk mengembangkan pengetahuan, keahlian dan kemampuan pekerja.¹⁷ Demikian juga dengan kompetensi-kompetensi yang dikembangkan melalui pelatihan dan pengembangan, pembelajaran organisasi,

¹³ Hasibuan, Malayu. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2004).

¹⁴ Hasibuan, Malayu. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2004).

¹⁵ Hasibuan, Malayu. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2004).

¹⁶ Almasdi, Yunus. *Aspek Sikap Mental dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia*. (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2006).

¹⁷ Bowley, Chris dan Keith Jackson. *Manajemen Sumber Daya Manusia The Key Concepts*. (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012).

manajemen kepemimpinan, manajemen pengetahuan untuk kepentingan peningkatan kinerja.

Tantangan untuk membangun dan melestarikan keunggulan kompetitif bukanlah tantangan jangka pendek, tetapi merupakan tantangan jangka panjang yang berkelanjutan. Oleh karena itu, menjadi penting bagi manajemen untuk menganggap bahwa program pengembangan dan pelatihan merupakan program yang sama jangka panjang dan berkesinambungannya dengan tantangan tersebut. Karena itu pula, maka falsafah dan paradigma pengembangan dan pelatihan perlu dengan segera beradaptasi dengan tantangan tersebut, yakni tantangan jangka panjang dan strategis (Komaruddin Sastradipoera, 2006, hal. 137).¹⁸

c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Sumber Daya Manusia

Veithzal Rivai Mengemukakan bahwa ada beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan dan berperan dalam pelatihan dan pengembangan .¹⁹

- 1) *Cost-effectiveness* (efektivitas biaya).
- 2) Materi program yang dibutuhkan.
- 3) Prinsip-prinsip pembelajaran.
- 4) Ketepatan dan kesesuaian fasilitas.
- 5) Kemampuan dan preferensi peserta pelatihan.
- 6) Kemampuan dan preferensi instruktur pelatihan.

Menurut Hasan, Untuk memajukan kualitas sumber daya insani ada tiga dimensi yang harus diperhatikan, yaitu :²⁰

- 1) Dimensi Kepribadian. Dimensi ini menyangkut kemampuan untuk menjaga integritas, termasuk sikap, tingkah laku, etika dan moralitas.

¹⁸ Sastradipoera, Komaruddin. *Pengembangan dan Pelatihan Suatu Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Bandung: Kappa-Sigma, 2006)

¹⁹ Basri, Ahmad F.M. dan Veithzal Rivai. *Performance Appraisal Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. (Jakarta: Raja Grafindo Perkasa, 2005).

²⁰ Jusmaliani. *Pengelolaan Sumber Daya Insani*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2011).

- 2) Dimensi Produktivitas. Dimensi ini menyangkut apa yang dihasilkan oleh manusia tadi dalam hal jumlah yang lebih banyak dan kualitas yang lebih baik.
- 3) Dimensi Kreativitas. Dimensi ini menyangkut pada kemampuan seseorang untuk berpikir dan berbuat kreatif, menciptakan sesuatu yang berguna bagi dirinya dan masyarakat.

d. Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Menurut Veithzal Rivai, Tujuan dari pelatihan dan pengembangan adalah²¹ :

- 1) Untuk meningkatkan kuantitas output.
- 2) Untuk meningkatkan kualitas output.
- 3) Untuk menurunkan biaya limbah dan perawatan.
- 4) Untuk menurunkan jumlah dan biaya terjadinya kecelakaan.
- 5) Untuk menurunkan *turnover*, ketidakhadiran kerja serta meningkatkan kepuasan kerja.
- 6) Untuk mencegah timbulnya antipati karyawan.

Sedangkan menurut Komaruddin, Tujuan utama pengembangan sumber daya manusia adalah melaksanakan kegiatan pendidikan bagi sumber daya manusia yang bekerja dan akan bekerja pada lingkungan industri sehingga mereka berkualitas dalam arti dapat mengembangkan industri tempat mereka bekerja, mengembangkan diri mereka masing-masing dan mengembangkan lingkungan masyarakat sekitarnya.²² Peningkatan kualitas sumber daya manusia antara lain termanifestasi dalam peningkatan pengetahuan, keterampilan, dedikasi, loyalitas, disiplin, sikap, perilaku, kesadaran, aktivitas, kreativitas, produktivitas, profesi, hubungan insani, akuntabilitas, semangat korps dan karier.

Dengan demikian, kegiatan pelatihan dan pengembangan pada dasarnya dilaksanakan untuk menghasilkan perubahan tingkah laku dari

²¹ Basri, Ahmad F.M. dan Veithzal Rivai. *Performance Appraisal Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. (Jakarta: Raja Grafindo Perkasa, 2005).

²² Sastradipoera, Komaruddin. *Pengembangan dan Pelatihan Suatu Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Bandung: Kappa-Sigma, 2006).

orang-orang yang mengikuti pelatihan. Perubahan tingkah laku yang dimaksud disini adalah dapat berupa bertambahnya pengetahuan, keahlian, keterampilan dan perubahan sikap dan perilaku.

Menurut Malayu Hasibuan Indikator yang diukur dari metode pengembangan yang diterapkan antara lain sebagai berikut²³ :

- 1) Prestasi kerja karyawan
- 2) Kedisiplinan karyawan
- 3) Absensi karyawan
- 4) Tingkat kerusakan produksi, alat dan mesin-mesin
- 5) Tingkat kecelakaan karyawan
- 6) Tingkat pemborosan bahan baku, tenaga dan waktu
- 7) Tingkat kerjasama
- 8) Tingkat upah intensif karyawan
- 9) Prakarsa karyawan
- 10) Kepemimpinan dan keputusan manejer

e. Metode Pengembangan Sumber Daya Manusia

Untuk mencapai tujuan dari program pengembangan dan pelatihan maka metode pengembangan harus dipilih dan disesuaikan dengan kebutuhan kemampuan karyawan perusahaan dan dapat dikembangkan oleh perusahaan.

Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dalam arti sempit yaitu meningkatkan keahlian dan kecakapan manejer memimpin para bawahannya secara efektif.²⁴ Sedangkan pelatihan menurut Gary Dessler Adalah metode yang digunakan untuk memberikan karyawan baru atau yang ada saat ini dengan keterampilan yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan.²⁵

1) Metode Pelatihan

²³ Hasibuan, Malayu. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2004).

²⁴ Hasibuan, Malayu. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2004).

²⁵ Dessler, Gary, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kesepuluh Jilid I*. (Jakart : Indeks, 2006).

Malayu Hasibuan Memaparkan beberapa metode pelatihan diantaranya adalah²⁶ :

a) *On The Job Training*

Disebut juga dengan pelatihan instruksi pekerjaan sebagai suatu metode pelatihan dengan cara para pekerja atau calon pekerja ditempatkan dalam kondisi pekerjaan yang riil, dibawah bimbingan atau supervisi dari pegawai yang telah berpengalaman atau seorang supervisor.

b) *Vestibule*

Pelatihan yang dilakukan di dalam kelas menggunakan peralatan yang sama dengan situasi sebenarnya dalam melakukan pekerjaan. Cara ini memungkinkan adanya transfer, repetisi dan partisipasi serta material perusahaan bermakna dan umpan balik.

c) *Demonstration and Example*

Metode latihan yang dilakukan dengan cara peragaan dan penjelasan bagaimana cara-cara mengerjakan sesuatu pekerjaan melalui contoh atau percobaan yang di demonstrasikan.

d) *Simulation*

Simulasi merupakan situasi atau kejadian yang ditampilkan semirip mungkin dengan situasi yang sebenarnya tapi hanya merupakan tiruan saja.

e) *Apprenticeship*

Metode ini adalah salah satu cara untuk mengembangkan keahlian pertukangan sehingga para karyawan yang bersangkutan dapat mempelajari segala aspek dari pekerjaan.

f) *Classroom Methods*

Metode pertemuan dalam kelas yang meliputi pengajaran, rapat, program instruksi, metode studi kasus, role playing, metode diskusi dan metode seminar.

2) Metode Pendidikan

1) *Training Methods atau Classroom Methods*

²⁶ Hasibuan, Malayu. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2004).

Merupakan latihan di dalam kelas yang juga dapat digunakan sebagai metode pendidikan karena manajer adalah juga karyawan.

2) *Under Study*

Adalah teknik pengembangan yang dilakukan dengan praktek langsung bagi seseorang yang dipersiapkan untuk menggantikan jabatan atasannya.

3) *Job Rotation and Planned Progression*

Tujuannya memberikan karyawan pengetahuan yang luas terhadap semua bagian pada perusahaan bersangkutan, sehingga tidak canggung dalam kepemimpinannya.

4) *Coaching and Counseling*

Metode dengan cara atasan mengajarkan dan mendiskusikan keahlian dan keterampilan kerja kepada bawahannya.

5) *Junior Board of Executive or Multiple Management*

Merupakan suatu komite penasihat tetap yang terdiri dari calon-calon manajer yang ikut memikirkan atau memecahkan masalah-masalah perusahaan untuk kemudian direkomendasikan kepada manajer lini.

6) *Committee Assignment*

Yaitu komite yang dibentuk untuk menyelidiki, mempertimbangkan, menganalisis dan melaporkan suatu masalah kepada pimpinan.

7) *Business Games*

Merupakan pengembangan yang dilakukan dengan diadu untuk bersaing memecahkan masalah tertentu.

Menurut Hasibuan Bahwa proses atau langkah-langkah pendidikan dan pelatihan hendaknya dilakukan dengan memperhatikan sasaran, kurikulum, sarana, peserta, pelatih dan pelaksanaan.²⁷

- 1) Sasaran. Penetapan sasaran harus didasarkan kepada kebutuhan jabatan atau pekerjaan dari karyawan yang bersangkutan. Apakah untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan teknis

²⁷ Hasibuan, Malayu. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2004).

mengerjakan pekerjaan ataukah untuk meningkatkan kecakapan memimpin.

- 2) Kurikulum/mata pelajaran. Kurikulum harus ditetapkan secara sistematis, jumlah jam pertemuan, metode pengajaran dan sistem evaluasinya harus jelas agar sasaran pengembangan itu optimal.
- 3) Sarana. Penyediaan tempat dan alat-alat harus didasarkan pada prinsip ekonomi serta berpedoman pada sasaran pengembangan. Misalnya tempat pengembangan hendaknya strategis, tenang, nyaman dan tidak mengganggu lingkungan.
- 4) Peserta. Menetapkan syarat-syarat dan jumlah peserta yang dapat mengikuti pengembangan. Peserta pengembangan sebaiknya mempunyai latar belakang yang relative homogen dan jumlahnya ideal, supaya kelancaran pengembangan terjamin.
- 5) Pelatih. Pengangkatan pelatih harus berdasarkan kemampuan objektif (teoritis dan praktis) bukan berdasarkan kepada kawan atau saudara.
- 6) Pelaksanaan. Proses belajar-mengajar harus diakhiri dengan ujian atau evaluasi untuk mengetahui sasaran pengembangan tercapai atau tidak.

5. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah salah satu aspek penting yang digunakan untuk mengukur pegawai dalam bekerja. Dengan melakukan kinerja dengan baik akan memberikan manfaat bagi perusahaan untuk mengevaluasi hasil yang diperoleh perusahaan. Umpan balik yang diberikan pegawai atas kinerjanya akan memungkinkan manajer untuk merencanakan pengembangan karier, pelatihan dan pengembangan, peningkatan gaji, promosi dan keputusan lainnya.

Menurut Stolovitch dan Keeps, kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan

sesuatu pekerjaan yang diminta.²⁸ Sedangkan menurut Hersey dan Blanchard kinerja merupakan suatu fungsi motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu.²⁹

Pengertian kinerja pegawai menurut Simamora adalah tingkat terhadap mana para pegawai mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan.³⁰ Sedangkan menurut Mangkunegara definisi kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.³¹

Moeheriono menyatakan bahwa kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.³²

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah seperangkat hasil yang dicapai karyawan dalam suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran atau tujuan organisasi sesuai dengan prosedur dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson mengemukakan bahwa kinerja karyawan yang umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi elemen sebagai berikut³³ :

- 1) Kuantitas dari hasil
- 2) Kualitas dari hasil
- 3) Ketepatan waktu dari hasil
- 4) Kehadiran

²⁸ Basri, Ahmad F.M. dan Veithzal Rivai. *Performance Appraisal Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. (Jakarta: Raja Grafindo Perkasa, 2005).

²⁹ Basri, Ahmad F.M. dan Veithzal Rivai. *Performance Appraisal Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. (Jakarta: Raja Grafindo Perkasa, 2005).

³⁰ Simamora. *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*. (Malang: FISIP Press, 2005).

³¹ Mangkunegara, Anwar Prabu. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. (Bandung: Reflika Diatama, 2003)

³² Moeheriono. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. (Bogor: Ghalia Indonesia, 2009)

³³ Mathis, Robert L dan John H. Jackson. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Salemba Empat

5) Kemampuan bekerja sama

Mengingat pentingnya sumber daya manusia diantara faktor produksi lainnya. Perusahaan melakukan peningkatan kinerja melalui pelatihan dan pengembangan untuk mencapai target kinerja yang diinginkan perusahaan. Kinerja karyawan yang efektif akan membuat perusahaan dapat berkompetisi di dalam persaingan yang ketat.

b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson Menyatakan bahwa ada tiga faktor utama yang memengaruhi bagaimana individu yang ada bekerja,³⁴ yaitu :

- 1) Kemampuan individual untuk melakukan pekerjaan tersebut
- 2) Tingkat usaha yang dicurahkan
- 3) Dukungan organisasi

Menurut model mitra-*lawyer* Kinerja individu dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor³⁵ :

- 1) Harapan mengenai imbalan
- 2) Dorongan
- 3) Kemampuan
- 4) Kebutuhan dan sifat
- 5) Persepsi terhadap tugas
- 6) Imbalan internal dan eksternal
- 7) Persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja

Menurut Moeheriono keberhasilan suatu kinerja akan sangat tergantung dan ditentukan oleh beberapa aspek dalam melaksanakan pekerjaan, antara lain kejelasan peran (*role clarity*), tingkat kompetensi (*competencies*), keadaan lingkungan (*environment*) dan faktor lainnya seperti nilai (*value*), budaya (*culture*), kesukaan (*preference*), imbalan dan pengakuan (*rewards and recognition*).³⁶

³⁴ Mathis, Robert L dan John H. Jackson. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Salemba Empat

³⁵ Moeheriono. 2009. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor : Ghalia Indonesia.

³⁶ Moeheriono. 2009. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor : Ghalia Indonesia.

c. Penilaian Kinerja, Manfaat, Tujuan dan Fungsinya

Kinerja merupakan faktor penting untuk mengevaluasi setiap karyawan dalam perusahaan. Evaluasi kinerja biasanya dilakukan setahun sekali. Evaluasi tahunan memberikan kesempatan kepada manajer untuk mengkaji kemajuan dalam jangka panjang perusahaan. Menurut Rivai dan Basri manfaat penilaian kinerja yaitu:³⁷

- 1) Manfaat bagi karyawan yang dinilai
 - a) Meningkatkan motivasi.
 - b) Meningkatkan kepuasan kerja.
 - c) Adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan mereka.
 - d) Umpan balik dari kinerja lalu yang akurat dan konstruktif.
 - e) Pengetahuan tentang kekuatan dan kelemahan menjadi lebih besar.
 - f) Pengembangan perencanaan untuk meningkatkan kinerja dengan membangun kekuatan dan mengurangi kelemahan semaksimal mungkin.
 - g) Adanya kesempatan untuk berkomunikasi ke atas.
 - h) Peningkatan pengertian tentang nilai pribadi.
 - i) Kesempatan untuk mendiskusikan permasalahan pekerjaan dan bagaimana mereka dapat mengatasinya.
 - j) Suatu pemahaman jelas dari apa yang diharapkan dan apa yang perlu untuk dilaksanakan untuk mencapai harapan tersebut.
 - k) Adanya pandangan yang lebih jelas tentang konteks pekerjaan.
 - l) Kesempatan untuk mendiskusikan cita-cita dan bimbingan apapun, dorongan atau pelatihan yang diperlukan untuk memenuhi cita-cita karyawan.
 - m) Meningkatkan hubungan yang harmonis dan aktif dengan atasan.

³⁷ Basri, Ahmad F.M. dan Veithzal Rivai. 2005. *Performance Appraisal Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta : Raja Grafindo Perkasa.

- 2) Manfaat bagi Penilai
 - a) Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja karyawan untuk perbaikan manajemen selanjutnya.
 - b) Kesempatan untuk mengembangkan suatu pandangan umum tentang pekerjaan individu dan departemen yang lengkap.
 - c) Memberikan peluang untuk mengembangkan sistem pengawasan baik untuk pekerjaan manajer sendiri, maupun pekerjaan dari bawahannya.
 - d) Identifikasi gagasan untuk peningkatan tentang nilai pribadi.
 - e) Peningkatan kepuasan kerja.
 - f) Pemahaman yang lebih baik terhadap karyawan, tentang rasa takut, rasa grogi, harapan dan aspirasi mereka.
 - g) Kesempatan untuk menjelaskan tujuan dan prioritas penilai dengan memberikan pandangan yang lebih baik terhadap bagaimana mereka dapat memberikan kontribusi yang lebih besar kepada perusahaan.
 - h) Meningkatkan rasa harga diri yang kuat diantara manajer dan juga para karyawan, karena telah berhasil mendekatkan ide dari karyawan dengan ide dari para manajer.
 - i) Sebagai media untuk mengurangi kesenjangan antara sasaran individu dengan sasaran kelompok atau sasaran departemen SDM atau sasaran perusahaan.
 - j) Kesempatan bagi manajer untuk menjelaskan kepada karyawan apa yang sebenarnya diinginkan perusahaan dari para karyawan sehingga para karyawan dapat mengukur dirinya, menempatkan dirinya dan berjaya sesuai harapan dari manajer.
 - k) Sebagai media untuk meningkatkan *interpersonal relationship* atau hubungan antar pribadi karyawan dengan manajer.

- l) Dapat sebagai sarana meningkatkan motivasi bagi karyawan dengan lebih memusatkan perhatian kepada mereka secara pribadi.
 - m) Merupakan kesempatan berharga bagi manajer agar dapat menilai kembali apa yang telah dilakukan sehingga ada kemungkinan merevisi target atau menyusun prioritas baru.
 - n) Bisa mengidentifikasi kesempatan untuk rotasi atau perubahan tugas karyawan.
- 3) Manfaat bagi perusahaan
- a) Perbaiki seluruh simpul unit-unit yang ada dalam perusahaan karena komunikasi menjadi lebih efektif mengenai tujuan perusahaan dan nilai budaya perusahaan, peningkatan rasa kebersamaan dan loyalitas, peningkatan kemampuan dan kemauan manajer untuk menggunakan keterampilan atau keahlian memimpinya untuk memotivasi karyawan dan mengembangkan kemauan dan keterampilan karyawan.
 - b) Meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan oleh masing-masing karyawan.
 - c) Meningkatkan kualitas komunikasi.
 - d) Meningkatkan motivasi karyawan secara keseluruhan. Meningkatkan keharmonisan hubungan dalam pencapaian tujuan perusahaan.
 - e) Peningkatan segi pengawasan melekat dari setiap kegiatan yang dilakukan oleh karyawan.
 - f) Harapan dan pandangan jangka panjang dapat dikembangkan.
 - g) Untuk mengenali lebih jelas pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan.
 - h) Kemampuan menemukan setiap permasalahan.
 - i) Sebagai sarana penyampaian pesan bahwa karyawan itu dihargai oleh perusahaan.

- j) Kejelasan dan ketepatan dari pengetahuan, keterampilan dan sikap yang diperlukan karyawan, sehingga perusahaan dapat tampil prima.
- k) Budaya perusahaan menjadi mapan.
- l) Karyawan yang potensial dan memungkinkan untuk menjadi pimpinan perusahaan atau sedikitnya yang dapat dipromosikan menjadi lebih mudah terlihat, mudah diidentifikasi, mudah dikembangkan lebih lanjut, dan memungkinkan peningkatan tanggung jawab secara kuat.
- m) Penilaian kinerja akan menjadi salah satu sarana yang paling utama dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

Tujuan dan Fungsi manajemen kinerja menurut Moehariono (2009, hal. 113) adalah sebagai berikut³⁸ :

- 1) Kinerja karyawan bisa dikelola secara efektif dan efisien agar kinerja karyawan selalu meningkat.
- 2) Terjadi proses komunikasi timbal balik antara penilai dan yang dinilai sehingga dapat mengeliminasi berbagai kemungkinan konflik yang akan timbul.
- 3) Terjadi serangkaian proses perencanaan, pembimbingan, pendokumentasian, dan revidu kinerja terintegrasi.
- 4) Mendorong motivasi dan meningkatkan komitmen karyawan untuk lebih maju.
- 5) Timbulnya *input* dalam perencanaan penggantian jabatan.
- 6) Memberikan masukan kepada perusahaan perihal kinerja seluruh karyawan sebagai dasar untuk menentukan strategi perusahaan.

d. Indikator Kinerja

Menurut Moehariono pada umumnya, ukuran indikator kinerja dapat dikelompokkan ke dalam enam kategori berikut ini³⁹:

- 1) Efektif. Indikator ini mengukur derajat kesesuaian *output* yang dihasilkan dalam mencapai sesuatu yang diinginkan. Indikator

³⁸ Moehariono. 2009. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor : Ghalia Indonesia.

³⁹ Moehariono. 2009. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor : Ghalia Indonesia.

mengenai efektivitas ini menjawab pertanyaan tentang apakah kita melakukan sesuatu yang sudah benar.

- 2) Efisien. Indikator ini mengukur derajat kesesuaian proses menghasilkan *output* dengan menggunakan biaya serendah mungkin. Indikator mengenai efektivitas menjawab pertanyaan mengenai apakah kita melakukan sesuatu dengan benar.
- 3) Kualitas. Indikator ini mengukur derajat kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen.
- 4) Ketepatan waktu. Indikator ini mengukur apakah pekerjaan telah diselesaikan secara benar dan tepat waktu. Untuk itu, perlu ditentukan kriteria yang dapat mengukur berapa lama waktu yang seharusnya diperlukan untuk mencapai tujuan.
- 5) Produktivitas. Indikator ini mengukur nilai tambah yang dihasilkan oleh suatu proses dibandingkan dengan nilai yang dikonsumsi untuk biaya modal dan tenaga kerja.
- 6) Keselamatan. Indikator ini mengukur kesehatan organisasi secara keseluruhan serta lingkungan kerja para pegawainya ditinjau dari aspek keselamatan.

Dalam mengevaluasi kinerja manajer harus dapat mendapatkan hasil atau laporan kinerja yang cepat dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan yang diprioritaskan. Terlalu banyak indikator yang dijadikan penilaian akan membuat perhatian manajer menjadi tidak fokus dalam menentukan hal-hal yang diprioritaskan di perusahaan. Oleh karena itu perusahaan atau organisasi harus membatasi jumlah indikator yang penting-penting saja agar dapat membantu manajer mengetahui hal apa saja yang perlu untuk diperbaiki dan akhirnya akan meningkatkan kinerja dimasa depan. Namun demikian, organisasi tertentu dapat mengembangkan kategori masing-masing yang sesuai dengan misinya.

B. Kajian Penelitian Terdahulu

Pada penelitian ini, penulis menerapkan penelitian terdahulu yang relevan dan berkaitan dengan permasalahan yang akan diteliti dan dapat diambil sebagai acuan-acuan sebagai berikut:

Berdasarkan Skripsi Sri Mirnawati (2017) dengan judul “Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia di BMT Ramadana Salatiga” yaitu meliputi pemberian motivasi, seminar, diklat dan beasiswa lanjutan. Kendala-kendala yang dihadapi adalah kesediaan karyawan dalam mengikuti pelatihan, karyawan belum bisa mengatur ritme pekerjaan, karyawan belum bisa mengendalikan hasil pelatihan, karyawan yang diberi pelatihan keluar. Solusinya: 1. Mencarikan seorang yang dapat menggantikan pekerjaannya untuk sementara waktu. 2. Menularkan pada temannya, 3. Manajer berusaha mempertahankannya.

Berdasarkan Skripsi Kurniawan Hadisaputra (2008) dengan judul “Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan SDM Terhadap Produktivitas Kerja Pada PT. BPRS AL SALAAM AMAL SALMAN” yaitu proses pendidikan dan pelatihan terhadap pegawai sangat diperlukan, dengan tujuan untuk memperoleh pegawai yang tepat, yang sanggup bertanggung jawab pada apa yang ditugaskan terhadap dirinya. Pada dasarnya pendidikan dan pelatihan pegawai dapat menunjang peningkatan prestasi kerja itu sendiri, demi terciptanya tujuan yang telah ditentukan.

Berdasarkan Skripsi Rizky Nadilla (2010) dengan judul “Analisis Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan Pada PT Bank Muamalat Indonesia Cabang Malang” yaitu memiliki tujuan untuk meningkatkan Etos kerja, kemampuan, profesionalitas dan kinerja karyawan. Pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia pada PT Bank Muamalat Indonesia cabang Malang bagi karyawan dilaksanakan dengan pelatihan. Tahap-tahap yang dilaksanakan dalam pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia adalah analisis kebutuhan, rancangan instruksional, pelaksanaan, dan evaluasi. Kendala-kendala yang terjadi dalam pengembangan sumber daya manusia pada PT Bank Muamalat Indonesia cabang Malang masih tetap ada, akan tetapi pengembangan sumber daya manusia masih merupakan langkah yang paling tepat bagi perusahaan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan. Pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan PT Bank

Muamalat Indonesia cabang Malang dapat dilaksanakan dengan baik dengan terbukti adanya peningkatan *appraisal point* yakni istilah penilaian kinerja karyawan yang digunakan PT Bank Muamalat Indonesia.

Berdasarkan Skripsi Akhmad Nur Khusien (2017) dengan judul “Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Karyawan Pada KSPS BMT BUS Cabang Kaliwungu” yaitu untuk meningkatkan kualitas kinerja karyawan nya, dengan melalui: Pemberian motivasi kerja dalam upaya meningkatkan mutu kinerja maka, Karyawan diberi tugas untuk mengikuti diklat, dan apabila setelah mengikuti diklat karyawan ada peningkatan kinerja maka, Karyawan akan diberikan promosi. Metode Pelatihan dan Pengembangan yang dilaksanakan salah satunya melalui pelatihan dan pengembangan berupa diklat (pendidikan dan pelatihan) yang meliputi: Diklat on the job, Diklat of the job, Kuliah dengan ijin belajar.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian Kualitatif yang bersifat analisis deskriptif yaitu penelitian yang menggambarkan tentang strategi pengembangan sumber daya manusia dalam upaya peningkatan kinerja karyawan pada Bank Syariah Mandiri KCP Medan Pulo Brayan.

Menurut Sugiyono penelitian kualitatif dalam melihat hubungan antar variabel pada obyek yang diteliti lebih bersifat interaktif yaitu saling mempengaruhi, sehingga tidak diketahui mana variabel independen dan dependen.⁴⁰ Metode penelitian kualitatif lebih cocok digunakan untuk meneliti bila permasalahan dalam situasi sosial masih reman-remang, kompleks, dinamis, peneliti bermaksud memahami situasi sosial secara lebih mendalam, serta menemukan hipotesis atau teori. Oleh karena itu, masalah dalam penelitian kualitatif masih bersifat sementara, tentatif dan akan berkembang atau berganti setelah peneliti berada di lapangan. Metode kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati.

B. Lokasi dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian

Adapun lokasi dilaksanakan penelitian ini adalah di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Medan Pulo Brayan Jalan Kl. Yos Sudarso Kompleks Ruko Mega Glugur (Depan Dharmawangsa) No. 3-4 Medan, Kel. Glugur Darat I, Kec. Medan Timur, Kota Medan Sumatera Utara.

2. Waktu Penelitian

Adapun waktu yang akan dilakukan pada bulan Oktober 2018 sampai bulan Maret 2019.

⁴⁰ Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.

Tabel III.1
Pelaksanaan Waktu Penelitian

No.	Proses Penelitian	Bulan/Minggu																							
		Oktober 2018				November 2018				Desember 2018				Januari 2019				Februari 2019				Maret 2019			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pengajuan Judul																								
2	Penyusunan Proposal																								
3	Bimbingan Proposal																								
4	Seminar Proposal																								
5	Pengumpulan Data																								
6	Bimbingan Skripsi																								
7	Sidang Skripsi																								

C. Kehadiran Peneliti

Dari pendekatan ini, yaitu menggunakan pendekatan kualitatif, maka amatlah penting kehadiran peneliti dimana penelitian dilakukan dengan metode lapangan atau langsung terjun ke tempat penelitian dan mencari informasi dengan fokus penelitian yang ingin didalami. Oleh sebab itu peneliti juga merupakan instrumen kunci karena jika peneliti tidak hadir dalam penelitian hasil yang didapatkan kurang otentik dengan kenyataan yang ada di lapangan. Peneliti berperan serta dalam pengumpulan data-data yang diperlukan dalam pembuatan karya ilmiah ini. Disini peneliti langsung datang dan mewawancarai beberapa karyawan Bank Syariah Mandiri KCP Medan Pulo Brayan.

D. Tahapan Penelitian

1. Tahap pra lapangan
 - a) Menyusun rancangan penelitian berupa usulan penelitian dalam hal ini peneliti membuat proposal.
 - b) Memilih lapangan penelitian
 - c) Mengurus perizinan. Sebelum mengadakan penelitian, peneliti telah mengajukan surat izin penelitian.

- d) Menjajaki dan menilai keadaan lapangan
 - e) Memilih dan memanfaatkan informan
 - f) Memperhatikan etika penelitian
2. Tahap pekerjaan lapangan
 - a) Memahami latar belakang dan persiapan diri
 - b) Memasuki lapangan
 - c) Berperan serta sambil mengumpulkan data
 3. Tahap analisa data
 - a) Menafsirkan data sesuai dengan konteks permasalahan yang diteliti
 - b) Pengecekan keabsahan data dengan mengecek sumber data dan metode yang digunakan untuk memperoleh data sehingga data benar-benar sesuai sebagai bahan dasar dan bahan untuk pemberian makna data yang merupakan proses penentuan dalam memahami konteks permasalahan yang sedang diteliti.
 4. Tahap pelaporan data

Pada tahap ini, peneliti menyusun laporan hasil penelitian dengan format sesuai dengan yang sudah di tentukan.

E. Data dan Sumber Data

1. Data

Data adalah sekumpulan bukti atau fakta yang dikumpulkan dan disajikan. Sumber data menurut Suharsimi Arikunto adalah subyek dari mana data itu diperoleh. Maka sumber data adalah asal dari mana data itu diperoleh dan didapatkan oleh peneliti baik melalui observasi, wawancara, maupun dokumentasi.⁴¹

Jenis data dalam penelitian ini dibedakan menjadi dua, yaitu:

a. Data primer

Data primer merupakan Data primer merupakan data yang diperoleh dalam bentuk kata-kata atau ucapan lisan (*verbal*) dan perilaku dari subyek (informan). Dalam hal ini, sumber data primer dari peneliti adalah data langsung yang didapat dari narasumber yaitu karyawan Bank Syariah Mandiri KCP Medan Pulo Brayan.

⁴¹ Sugiyono. 2005. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.

b. Data sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari sumber kedua setelah data primer.⁴² Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari dokumen-dokumen dan benda-benda yang dapat digunakan sebagai pelengkap data primer. Untuk data sekunder didapatkan dari *literature*, dokumentasi, buku, undang-undang dan sumber tertulis lainnya yang menyangkut dengan penelitian. Sumber data merupakan subyek dari mana data diperoleh. Sumber data dalam penelitian ini bersumber dari manusia dan non manusia dan semua pihak yang dianggap memahami terkait dengan obyek penelitian, sedangkan data non manusia meliputi dokumentasi, aktivitas dan perilaku-perilaku yang dapat diamati.

2. Sumber Data

Sumber data diambil dengan mengumpulkan data dari dokumen, catatan atau arsip perusahaan yang berkaitan dengan permasalahan penelitian. Dokumentasi dapat juga dilakukan dengan memperoleh data dari jurnal, surat kabar serta dari internet.

F. Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data adalah teknik prosedur yang dipergunakan untuk memperoleh data-data yang diperlukan secara akurat. Tahap-tahap pengumpulan data adalah sebagai berikut:

1. Observasi

Dalam tahap ini pengumpulan data dilakukan dengan cara mengadakan pengamatan secara langsung di perusahaan untuk memperoleh data dan fakta yang diperlukan berkaitan dengan masalah penelitian.

2. Wawancara

Wawancara merupakan pengumpulan data dengan cara melakukan tanya jawab langsung dengan informan yang dipilih dengan maksud untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan. Wawancara yang dilakukan secara terbuka dan mendalam (*indept interview*) untuk mendapat data

⁴² Saifudin. Azwar. *Metode Penelitian*. (Yogyakarta:Pustaka pelajar. 2013). Hlm. 128.

yang valid. Wawancara berstruktur tergantung dari kesiapan dari perkembangan informasi yang diberikan informan.

G. Teknik Analisa Data

Setelah data yang diperlukan terkumpul selanjutnya data tersebut dianalisis dengan menggunakan analisis deskriptif kualitatif. Yang dimaksud dengan deskriptif kualitatif adalah menguraikan hasil penelitian secara rinci apa adanya. Dengan demikian akan terlihat kesesuaian ideal dalam teori dengan kenyataan di lapangan (penelitian) selanjutnya dengan diketahui adanya perbedaan-perbedaan tersebut dijadikan landasan dalam melakukan analisis, dan tahap akhir dalam penelitian ini adalah menarik kesimpulan dimana penulis menggunakan cara berfikir deduktif, yaitu: “Menarik suatu kesimpulan yang bertitik tolak dari pengetahuan yang umum digunakan untuk menilai suatu kejadian yang khusus”.

H. Pemeriksaan Keabsahan Temuan

Pengambilan data-data melalui tiga tahapan, yaitu pendahuluan, penyaringan dan melengkapi data yang masih kurang. Dari ketiga tahapan tersebut, untuk pengecekan keabsahan data banyak terjadi pada tahap penyaringan data. Oleh sebab itu jika terdapat data yang tidak relevan dan kurang memadai maka akan diadakan penelitian atau penyaringan data sekali lagi di lapangan. Sehingga data tersebut memiliki kadar validitas tinggi. Moleong berpendapat bahwa “Dalam penelitian diperlukan suatu teknik pemeriksaan keabsahan data”.⁴³ Sedangkan untuk memperoleh keabsahan temuan perlu diteliti kreadibilitasnya dengan menggunakan teknik triangulasi data, yaitu pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding data.⁴⁴ Triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi sumber data dengan cara membandingkan dan mengecek kembali derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam metode kualitatif.

⁴³ Lexy J. Moleong, 2007. *Metode Penelitian Kualitatif*, h. 172

⁴⁴ Lexy J. Moleong, 2007. *Metode Penelitian Kualitatif*, h. 330

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Objek Penelitian dan Penyajian Data

1. Gambaran Umum Perusahaan

a. Sejarah Bank Syariah di Indonesia

Dalam sejarah perbankan Islam di Indonesia, pendirian bank syariah sangat erat kaitannya dengan proses politik. Ide bank Islam pada tahun 1990an, paling tidak dilihat kaitannya dengan konsep Negara Islam dan Piagam Jakarta, karena pendirian bank Islam adalah bagian dari ide sistem ekonomi Islam sebagai alternatif terhadap sistem ekonomi konvensional yang merupakan bagian dari paham fundamentalisme. Karena itu para ahli bank syariah mencari argumen agar usul pendirian Bank Islam dapat disetujui. Alasan *pertama*, bank syariah akan berfungsi menampung dana para penabung yang tidak mau menyimpan uangnya di bank konvensional yang memakai sistem bunga yang dianggap sebagai riba yang haram. *Kedua*, bank Islam punya pangsa pasar tersendiri.

Konsep bank syariah ternyata memerlukan perjuangan politik guna mendapat persetujuan dari penguasa saat itu. Hanya saja saat itu perjuangan politik tidak dilakukan dengan demonstrasi ataupun aksi protes, melainkan dengan lobi-lobi. Kemudian berkat perjuangan kaum profesional dan cendekiawan, maka timbul amandemen yang melahirkan UU No.10 Tahun 1992 yang mengandung ketentuan tentang bolehnya bank beroperasi dengan sistem bagi hasil. Lalu setelah itu muncul lagi UU No.7/1998 yang memuat ketentuan yang lebih rinci tentang perbankan syariah. UU ini mengawali era baru dalam perbankan syariah di Indonesia. Sejumlah bank tersebut mulai memberikan pelatihan perbankan syariah bagi para stafnya.

Sebagian bank tersebut ingin menjajaki membuka divisi atau cabang syariah dalam institusinya, dan sebagian lain bahkan berencana mengkonversi diri sepenuhnya menjadi bank syariah yang ditandai dengan tumbuh pesatnya cabang-cabang Bank Muamalat Indonesia dan lahirnya bank-bank syariah baru atau cabang syariah pada bank umum. Lalu, bank BUMN pun ikut berpartisipasi dengan berdirinya Bank Syariah Mandiri dan cabang syariah Bank Negara Indonesia (BNI).

b. Sejarah Bank Syariah Mandiri

Hari Senin tanggal 25 Rajab 1420 H atau tanggal 1 November 1999 merupakan hari pertama beroperasinya PT Bank Syariah Mandiri. Kelahiran Bank Syariah Mandiri merupakan hasil usaha bersama dari para perintis bank syariah di PT Bank Syariah Susila Bakti dan Manajemen PT Bank Mandiri yang memandang pentingnya kehadiran bank syariah di lingkungan PT Bank Mandiri (Persero). PT Bank Susila Bakti yang dimiliki oleh Yayasan Kesejahteraan Pegawai (YKP) PT Bank Dagang Negara dan PT Mahkota Prestasi berupaya keluar dari krisis 1997 – 1999 dengan berbagai cara. Mulai dari langkah menuju merger sampai pada akhirnya memilih konversi menjadi bank syariah dengan suntikan modal dari pemilik.

Dengan terjadinya merger empat bank (Bank Dagang Negara, Bank Bumi Daya, Bank Exim dan Bapindo) ke dalam PT Bank Mandiri (Persero) pada tanggal 31 Juli 1999, rencana perubahan PT Bank Susila Bakti menjadi bank Syariah (dengan nama Bank Syariah Sakinah) diambil alih oleh PT Bank Mandiri (Persero). Langkah awal yang dilakukan adalah dengan merubah Anggaran Dasar tentang nama PT Bank Susila Bakti menjadi PT Bank Syariah Sakinah berdasarkan Akta Notaris: Ny. Machrani M.S. SH, No29 pada tanggal 19 Mei 1999. Kemudian melalui Akta No.23 tanggal 8 September 1999 Notaris: Sutjipto, SH nama PT Bank Syariah Sakinah Mandiri dirubah menjadi PT Bank Syariah Mandiri.

Pada tanggal 25 Oktober 1999, Bank Indonesia melalui Surat Keputusan Gubernur Bank Indonesia No. 1/24/KEP. BI/1999 telah memberikan ijin perubahan kegiatan usaha konvensional menjadi kegiatan usaha berdasarkan prinsip syariah kepada PT Bank Susila Bakti. Selanjutnya dengan Surat Keputusan Deputi Gubernur Senior Bank Indonesia No. 1/1/KEP.DGS/1999 tanggal 25 Oktober 1999, Bank Indonesia telah menyetujui perubahan nama PT Bank Susila Bakti menjadi PT Bank Syariah Mandiri.

PT. Bank Syariah Mandiri (BSM) hadir sebagai bank yang mengkombinasikan idealisme usaha dengan nilai-nilai rohani yang melandasi operasinya. Harmoni antara idealisme usaha dan nilai-nilai rohani inilah yang menjadi salah satu keunggulan PT. Bank Syariah Mandiri (BSM) sebagai

alternatif jasa perbankan di Indonesia. Pada tahun 2003, PT. Bank Syariah Mandiri memperoleh predikat sebagai bank syariah terbaik dari majalah info.

Banyak masyarakat yang berminat serta menggunakan produk dan jasa Bank Syariah Mandiri (BSM), hal ini dapat dilihat dari banyaknya didirikan kantor-kantor Bank Syariah Mandiri (BSM) baik itu kantor cabang, kantor cabang pembantu dan kantor kas untuk memenuhi permintaan masyarakat Indonesia dalam penggunaan jasa Bank Syariah Mandiri (BSM). Salah satunya didirikan Bank Syariah Mandiri KCP Medan Pulo Brayon yang berlokasi di Jl. Kl. Yos Sudarso Kompleks Ruko Mega Glugur (Depan Dharmawangsa) No. 3-4 Medan, Kel. Glugur Darat I, Kec. Medan Timur, Kota Medan, Sumatera Utara.

c. Ketenagakerjaan

1. Jumlah karyawan

Karyawan yang dimiliki PT Bank Syariah Mandiri KCP Medan Pulo Brayon sebanyak 18 orang karyawan. Karyawan tersebut terdiri dari laki-laki dan perempuan. Adapun rincian jumlah karyawan terdapat pada tabel IV.1 sebagai berikut:

Tabel IV.1
Jumlah karyawan PT Bank Syariah Mandiri KCP Medan Pulo Brayon

No	Jabatan	Jumlah Karyawan
1	Branch Manager	1
2	Operasional (BOSM)	1
3	Back Office	1
4	Marketing	1
5	Customer Service	1
6	Teller	1
7	Officer Powning	1
8	Warung Mikro (MBM)	1
9	Micro Administrasi Staff	1
10	Micro Financing Sales	3
11	Staff Powning	1
12	Sales Of Force	1
13	Verifikator/Analisis	1
14	Security	2
15	Driver	1
16	Office Boy	1
	Jumlah	19

Sumber: Bank Syariah Mandiri KCP Medan Pulo Brayon, 2019

2. Jam kerja

Jam kerja yang diberlakukan pada Bank Syariah Mandiri KCP Medan Pulo Brayan yaitu pada hari Senin sampai Jum'at dimulai dari pukul 08.00 – 17.00 WIB, dengan jam istirahat pada pukul 12.00 – 13.00 WIB. Khusus untuk hari Jum'at istirahat dimulai pukul 11.30 – 13.00 WIB.

d. Profil Perusahaan Bank Syariah Mandiri

Per Desember 2017 Bank Syariah Mandiri memiliki 737 kantor layanan di seluruh Indonesia, dengan rincian 136 kantor cabang (KC). 493 kantor cabang pembantu (KCP). 58 kantor kas (KK). 6 syariah counter layanan (KLS), 127 payment point (PP)nasional dan dengan akses lebih dari 196.000 jaringan ATM.

1) Visi Bank Syariah Mandiri

Menjadi Bank syariah terdepan dan modern (*The Leading and Modern Sharia Bank*).

Adapun makna dari visi tersebut yaitu:

- a) Bank Syariah Terdepan : Menjadi bank syariah yang selalu unggul di antara pelaku industri perbankan syariah di indonesia pada segmen consumer, micro, SME, commercial dan corporate.
- b) Bank Syariah Modern : Menjadi bank syariah dengan sistem syariah dan teknologi mutakhir yang melampaui harapan nasabah.

2) Misi Bank Syariah Mandiri

- a) Mewujudkan pertumbuhan dan keuntungan di atas rata-rata industri yang berkesinambungan.
- b) Meningkatkan kualitas produk dan layanan berbasis teknologi yang melampaui harapan nasabah.
- c) Mengutamakan penghimpunan dana murah dan penyaluran pembiayaan pada segmen ritel.
- d) Mengembangkan bisnis atas dasar nilai-nilai syariah universal.
- e) Mengembangkan manajemen talenta dan lingkungan kerja yang sehat
- f) Meningkatkan kepedulian terhadap masyarakat dan lingkungan.



Gambar IV.1 Logo PT Bank Syariah Mandiri

Logo baru Bank Syariah Mandiri tetap diambil dari pemilik saham terbesar perusahaan tersebut yakni PT. Bank Syariah Mandiri (Persero) Tbk. Logo baru Bank Syariah Mandiri (tanpa kata bank) sejalan dengan kebijaksanaan Bank Indonesia ke depan yang mengizinkan bank untuk menjual produk-produk non bank seperti reksadana, bank *insurance* dan lain-lain.

Bentuk logo Bank Syariah Mandiri dengan huruf kecil melambangkan sikap ramah dan rendah hati terhadap semua segmen bisnis yang dimasuki, menunjukkan keinginan yang besar untuk melayani dengan rendah hati (*customer focus*). Warna huruf hijau tua melambangkan kesuburan, pengembangan dan pertumbuhan sekaligus melambangkan nilai-nilai agama. Warna hijau tua ini juga melambangkan warisan luhur, stabilitas (*command*, memimpin), serius (*respect*), tahan uji (*reliable*), dasar pondasi yang kuat, berhubungan dengan kesetiaan, hal yang dapat dipercaya, kehormatan yang tinggi (*trust, integrity*) serta sebagai simbol dari spesialis (*professionalisme*).

Gelombang emas cair sebagai simbol dari kekayaan *financial* di Asia. Lengkungan emas sebagai metamorfosa dari sifat *agile, progresif*, pandangan ke depan (*excellent*), fleksibilitas serta ketangguhan atas segala kemungkinan yang akan datang. Sedangkan untuk warna kuning emas menunjukkan keagungan, kemuliaan, kemakmuran dan kekayaan.

Simbol ini menjadikan kita merasa tajam perhatiannya (warna yang menarik perhatian orang), aktif, kreatif dan meriah, warna spiritual dan melambangkan hal yang luar biasa. Warna ini juga terkesan menyenangkan,

ramah, nyaman serta diterima sebagai warna riang yang membuat perasaan bahwa masa depan lebih baik, cemerlang dan menyala-nyala.

e. Struktur Organisasi Bank Syariah Mandiri KCP Medan Pulo Brayon

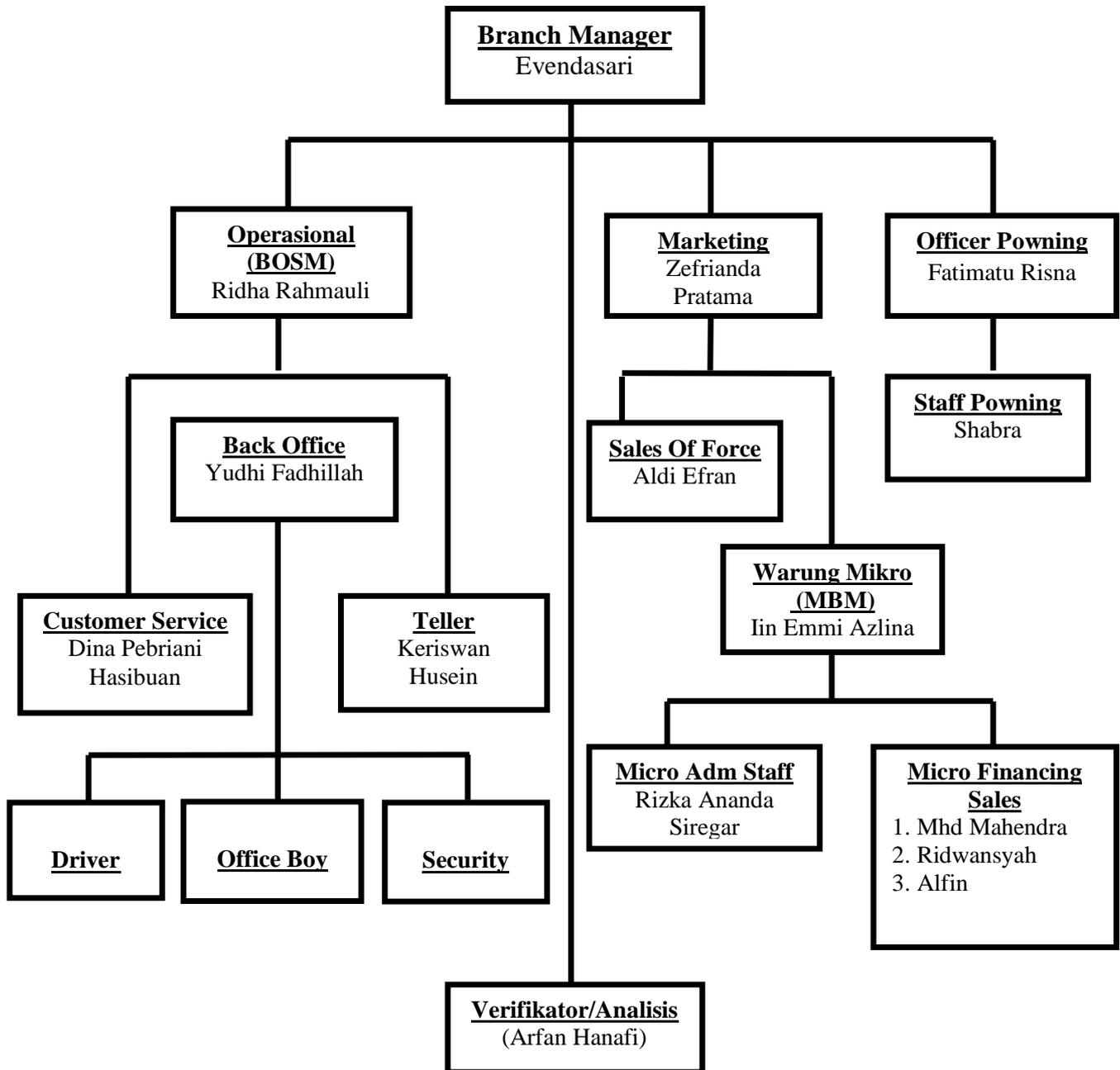
Struktur organisasi merupakan sebuah tatanan mengenai bagaimana suatu organisasi melakukan aktivitasnya dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Bank Syariah Mandiri sebagai sebuah organisasi yang fungsional telah memiliki struktur organisasi yang baku agar dapat berfungsi secara optimal sebagai sebuah lembaga keuangan bank.

Struktur organisasi menunjukkan suatu tingkatan dimana dari struktur tersebut dapat diketahui bagian-bagian serta hubungan yang terjadi antar bagian pada suatu organisasi. Struktur organisasi menyatakan suatu cara organisasi dalam mengatur Sumber Daya Manusia dengan berorientasi pada kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan tujuan perusahaan.

Perusahaan perlu mengadakan suatu pembagian kerja yang menyangkut tugas, wewenang, dan tanggung jawab dari masing-masing bagian secara jelas dengan tujuan agar efektifitas dan efisiensi kerja pegawai dapat semakin ditingkatkan serta untuk menghindari adanya penyelewengan dan kecurangan yang mengakibatkan terjadinya kerugian pada perusahaan.

Struktur ini merupakan cara yang selaras dalam menempatkan manusia sebagai bagian dari organisasi pada suatu hubungan yang relatif tetap, yang sangat menentukan pola-pola interaksi koordinasi dan tingkah laku yang berorientasi pada tugas. Struktur organisasi yang dipakai oleh Bank Syariah Mandiri itu sendiri adalah struktur organisasi garis, dimana dalam organisasi ini dipegang oleh satu pimpinan yang memerintah dari atas sampai ke bawah.

Gambar IV.1
Bagan Struktur Organisasi PT Bank Syariah Mandiri
KCP Medan Pulo Brayan



Sumber : PT Bank Syariah Mandiri KCP Medan Pulo Brayan, 2019

Susunan Tingkat Jenjang Dalam Struktur Organisasi PT Bank Syariah Mandiri KCP Medan Pulo Brayan:

1. Branch Manager

Branch Manager memiliki tugas memimpin, mengelola, mengembangkan, mengawasi dan bertanggung jawab atas seluruh kegiatan segmen bisnis dan operasional Bank di *Sub Branch Office* serta bertanggung jawab atas pencapaian kinerja seluruh unit bisnis yang berada dibawah *supervisi* cabangnya.

Tanggung Jawab:

- a) Mengarahkan dan melihat sasaran kinerja seluruh bawahan.
- b) Memastikan pengendalian kualitas dan risiko operasional.
- c) Memastikan standar layanan nasabah berjalan sesuai dengan ketentuan

2. Branch Operation Manager

Branch Operation Manager memiliki tugas memastikan aktivitas operasional *Branch Office* terkelola sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan target operasional tercapai sesuai ketetapan *Head Office*.

Tanggung jawab:

- a) Memastikan implementasi peraturan dan ketentuan internal perusahaan bidang ketenagakerjaan kepada seluruh pegawai *Branch Office*.
- b) Memastikan kebenaran dan kewajaran pencatatan laporan keuangan.
- c) Memastikan implementasi KYC dengan baik dan sempurna.

3. Consumer Banking Relationship Manager

Memiliki tugas meningkatkan pertumbuhan bisnis pada segmen consumer banking yang meliputi pendanaan dan pembiayaan serta melakukan fungsi financial advisory dan retensi terhadap nasabah prioritas.

Wewenang:

- a) Melaksanakan kerja sama dengan pihak ketiga seperti *developer*, perusahaan, SKPD pemerintah daerah serta instansi lainnya.
- b) Mengoptimalkan *cross reference* nasabah pendanaan untuk produk pembiayaan.
- c) Memberikan persetujuan atau penolakan atas transaksi bank sesuai dengan kewenangannya.

4. Micro Banking Manager

Micro Banking Manager memiliki tugas memimpin, mengelola, mengawasi atau mengendalikan, mengembangkan kegiatan dan mendayagunakan sarana

organisasi Warung Mikro secara efektif dan efisien untuk merealisasikan target bisnis Warung Mikro yang telah ditetapkan.

Tanggung Jawab:

- a) Memastikan tercapainya target bisnis warung mikro yang telah ditetapkan.
- b) Memastikan kepatuhan, tingkat kesehatan dan prudentialitas seluruh aktifitas Warung Mikro dan memastikan pengendalian dan pembinaan Warung Mikro.
- c) Memastikan terlaksananya standar layanan nasabah dan memastikan pelaporan (*intern dan ekstern*) dilakukan secara akurat dan tepat waktu.

5. General Support Staff

General Support Staff memiliki tugas memastikan penyediaan kebutuhan dan keamanan sarana dan prasarana kantor untuk mendukung kegiatan operasional dan bisnis di *Sub Branch Office*.

Tanggung Jawab:

- a) Menyusun laporan atas realisasi biaya-biaya yang berhubungan dengan personalia maupun fasilitas kantor.
- b) Mengelola dan membuat laporan penggunaan kas kecil harian sesuai dengan wewenang yang berlaku.
- c) Mengelola pengadaan, pendistribusian serta pemeliharaan sarana serta prasarana kantor.

6. Junior Consumer Banking Relationship Manager

Junior Consumer Banking Relationship Manager memiliki tugas meningkatkan pertumbuhan bisnis pada segmen consumer banking yang meliputi pendanaan dan pembiayaan.

Tanggung Jawab:

- a) Memastikan pencapaian target bisnis pendanaan, pembiayaan dan fee based nasabah dana consumer dan ritaildebitur dan non debitur.
- b) Memastikan terlaksananya marketing program dan pengelolaan nasabah yang ditetapkan kantor pusat dan arearetail.
- c) Memastikan tercapainya tingkat kepuasan nasabah terhadap layanan BSM sesuai standar yang ditetapkan.

7. Micro Financing Analyst

Micro Financing Analyst memiliki tugas melakukan verifikasi terhadap lokasi usaha, kelayakan usaha dan penilaian agunan untuk pembiayaan segmen mikro sesuai dengan kelolaannya.

Tanggung Jawab:

- a) Melakukan verifikasi hasil input yang dilakukan oleh Marketing pada aplikasi scoring/FOS.
- b) Melakukan kunjungan ke lokasi usaha nasabah untuk memastikan kelayakan usaha atau penghasilan dengan melengkapi formulir verifikasi kelayakan usaha.
- c) Memastikan proses penilaian agunan sesuai ketentuan yang berlaku dengan melengkapi formulir penilaian agunan dan menyampaikan laporan bulanan.

8. Customer service

Customer Service memiliki tugas melaksanakan kegiatan operasional dan pelayanan nasabah sesuai dengan ketentuan bank dan standar pelayanan.

Tanggung Jawab:

- a) Memberikan informasi produk dan jasa BSM kepada nasabah.
- b) Memproses permohonan pembukaan dan penutupan rekening tabungan, giro dan deposito.
- c) Memblokir kartu ATM nasabah sesuai dengan permintaan nasabah.

9. Teller

Teller memiliki tugas melayani kegiatan penyetoran dan penarikan uang tunai (rupiah dan valuta asing), pengambilan atau penyetoran non tunai dan surat-surat berharga dan kegiatan kas lainnya serta terselenggaranya layanan di bagian kas secara benar, cepat dan sesuai dengan standar pelayanan. Adapun wewenangnya yaitu memproses transaksi tunai dan non tunai sesuai dengan batas kewenangannya.

Tanggung Jawab:

- a) Mengelola saldo kas teller sesuai limit yang ditentukan.
- b) Mengelola uang yang layak dan tidak layak edar atau uang palsu.
- c) Menjaga keamanan dan kerahasiaan kartu specimen tanda tangan.

10. Sharia Funding Executive

Sharia Funding Executive memiliki tugas menghasilkan sales atas refferal dan non refferal melalui pertemuan, presentasi, membantu proses aplikasi serta mengumpulkan dokumen yang diperlukan guna memenuhi target sales dalam jangka waktu yang telah ditetapkan.

Tanggung Jawab:

- a) Melakukan investigasi dan memeriksa validitas, kebenaran dan pemenuhan persyaratan dari aplikasi dan dokumen yang diserahkan guna memastikan kelayakan aplikasi dan dokumen pendukung tersebut.
- b) Melakukan dan menjaga ketepatan waktu atas tiga hari kerja dalam mengumpulkan dokumen yang diperlukan setelah aplikasi guna memenuhi SLA yang telah ditetapkan.
- c) Membuat laporan harian, mingguan dan bulanan untuk dilaporkan pada saat pertemuan dengan Consumer Sales Officer.

11. Sales Force

Sales Force memiliki tugas sama seperti sharia funding executive yaitu merealisasikan target bisnis yang didistribusikan oleh consumer banking relationship manager.

Tanggung Jawab:

- a) Mencari nasabah yang ingin membuka rekening dengan turun ke lapangan seperti mendatangi karyawan-karyawan atau staff kantor atau perusahaan-perusahaan yang ingin mendepositokan uangnya.
- b) Mengajak kerjasama antara bank dengan perusahaan, universitas dan lembaga lainnya.

12. Driver

Driver memiliki tugas menjamin kebersihan, kenyamanan, keamanan kendaraan dinas atau termasuk menjamin keamanan kendaraan dan penumpang selama perjalanan sesuai dengan peraturan lalu lintas.

13. Office Boy

Office Boy memiliki tugas menjamin kebersihan dan kenyamanan di lingkungan kerja sesuai standar layanan serta membantu kelancaran operasional bank.

14. Security

f. Program Pendidikan dan Pelatihan Bank Syariah Mandiri

Salah satu kunci penting untuk menjaga kualitas kinerja Bank Syariah Mandiri (BSM) adalah mengembangkan dan mendidik karyawan secara berkesinambungan. BSM memiliki komitmen yang tinggi terhadap peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM). SDM yang unggul menjadi adalah penopang utama untuk menjadi pemimpin pasar dan lokomotif pengembangan perbankan syariah di Indonesia. Untuk melahirkan SDM yang unggul, BSM menumbuhkembangkan budaya pembelajaran secara berkelanjutan, dan didukung fasilitas belajar terbaik. BSM memiliki divisi khusus training yaitu Learning Center Division yang berada di kota Jakarta.

Metode Pelatihan dan pengembangan dalam pengelolaan pelatihan dan pengembangan *Human Capital* dilakukan melalui tahapan-tahapan sebagai berikut:

- 1) Analisa kebutuhan
- 2) Penetapan tujuan
- 3) Pengembangan metode pelatihan
- 4) Pengembangan materi pelatihan
- 5) Pelaksanaan pelatihan
- 6) Evaluasi pelatihan

Setiap karyawan mempunyai kesempatan yang sama untuk mendapatkan pendidikan sesuai dengan kebutuhan karir karyawan itu sendiri dan perusahaan. Karyawan akan mengikuti program pelatihan baik dalam rangka meningkatkan keterampilan maupun dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang sekarang, danantisipasi pengembangan tugas kedepan. Dalam hal ini, proses belajar tidak ada hentinya, baik yang dilakukan secara mandiri (*self learning*) maupun bersama-sama (*classroom learning*). Karyawan juga harus siap menghadapi setiap perubahan yang mungkin terjadi. Karyawan wajib berbagi dan mentransfer ilmu pengetahuan yang dimilikinya kepada karyawan lain.

BSM melaksanakan do'a pagi bersama setiap hari sebelum bekerja dan pengajian serta dzikir setiap Jum'at pagi secara konsisten. Tujuannya antara lain adalah agar tingkat kestabilan emosi dan spiritual karyawan dapat dipelihara secara baik yang pada gilirannya dapat membantu pembekalan diri dalam

pekerjaan. BSM telah menyediakan sarana peningkatan kualitas SDM melalui beragam fasilitas pendidikan dan pelatihan (Diklat), terdiri: Program Pelatihan Berbasis Kompetensi; *E-Learning*; *Learning Center*.

1) Program Pelatihan Berbasis Kompetensi

Model kompetensi Bank Syariah Mandiri terdiri dari jenis dan definisi kompetensi, *level* kompetensi, serta indikator perilaku (*key behavior*) yang dapat diobservasi dan diukur. Bank Syariah Mandiri membuat rumpun jabatan untuk memudahkan manajemen dalam melakukan rotasi/mutasi dan pengembangan karyawan sesuai dengan *career path* masing-masing jabatan.

Model kompetensi yang sudah diselaraskan dengan rumpun jabatan, selanjutnya digunakan untuk membuat profil kompetensi, yaitu daftar serangkaian kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap karyawan/jabatan agar dapat maksimal menjalankan pekerjaannya yang sudah dilengkapi dengan *level* kecakapan (*proficiency level*) yang harus ditunjukkan karyawan tersebut. Pegawai yang dipromosikan, baik *grade* maupun jabatan, terlebih dahulu mengikuti rangkaian seleksi administrative dan uji kompetensi. Kompetensi teknis diuji melalui media *e-learning* dan kompetensi perilaku (*soft*) diuji melalui *competency assesment*.

a) Officer Development Program (ODP)

ODP adalah sebuah program pelatihan yang dirancang secara khusus bagi lulusan sarjana yang belum memiliki pengalaman kerja namun memiliki keinginan kuat untuk menjadi seorang supervisor. Ataupun dikhususkan bagi pegawai yang dipromosikan dengan perubahan level jabatan. Yaitu pegawai dari level jabatan pelaksana yang dipromosikan ke level jabatan *Officer*.

b) Middle Management Development Program (MMDP)

MMDP adalah program bagi pegawai dari level jabatan *junior Officer* yang dipromosikan ke level jabatan *Middle Manager*. Diprogram ini pegawai dibekali *soft skill* maupun *hard skill* serta diberikan materi pengembangan diri seperti manajemen waktu, kepemimpinan dan kemampuan presentasi secara efektif.

c) Senior Management Development Program (SMDP)

Program bagi pegawai level jabatan *Manager* yang dipromosikan ke level jabatan *Group Head* dan *Regional Head*. Program pengembangan ini merupakan

rangkaian aktivitas evaluasi dan pengembangan kompetensi pegawai yang terencana dan sistematis serta disusun berdasarkan karakteristik *level* yang dituju.

Program diklat yang bertujuan untuk memenuhi kompetensi sesuai jabatan setiap pegawai. Program ini disusun berdasarkan *Competency Based Human Resources Management (CBHRM)* yang dikembangkan di internal BSM.

Rincian program berbasis kompetensi ini meliputi:

- (1) *Core Training* yaitu diklat dasar yang wajib diikuti oleh seluruh pegawai BSM.
- (2) *Functional Training* yaitu diklat yang bertujuan meningkatkan kompetensi teknis sesuai dengan jabatan (*job desk*) pegawai.
- (3) *Behaviour Training* yaitu diklat yang bertujuan meningkatkan kompetensi perilaku pegawai pada level dan jabatan tertentu. *Managerial Training* yaitu diklat yang bertujuan meningkatkan kompetensi manajerial dan *leadership* pegawai BSM yang menduduki jabatan struktural.

Program diklat di BSM berjalan melalui 3 metode *delivery*, yaitu:

- (1) *E-Learning*: Proses pelatihan yang sepenuhnya dilakukan melalui media *E-Learning*. Pembelajaran dimulai dari proses pendaftaran, pelatihan, test dan evaluasi sampai dengan penerbitan sertifikat pelatihan.
- (2) *Classroom Training*: Proses pelatihan yang dilaksanakan di dalam kelas (di *Learning Centre* maupun di Cab. Koordinator) untuk meningkatkan *skill* pegawai.
- (3) *Blended Learning*: Proses pelatihan yang memadukan antara proses pembelajaran melalui *E-Learning* dan *classroom*. Pegawai terlebih dahulu belajar melalui *E-Learning* untuk meningkatkan pengetahuan. Setelah lulus pre-test di *E-Learning*, pegawai mengikuti *classroom training* guna meningkatkan *skill* dari pengetahuan yang telah didapat melalui *ELearning*.

d) E-Learning

E-Learning adalah proses pembelajaran melalui bantuan teknologi informasi. *E-Learning* merupakan salah satu infrastruktur yang dapat mempercepat proses pengembangan pegawai karena dapat diakses melalui seluruh kantor cabang BSM di seluruh Indonesia pada waktu yang tidak terbatas. Fasilitas

E-Learning yang dikembangkan secara internal dan telah mengintegrasikan 3 aplikasi pengembangan pegawai, meliputi:

- 1) *Human Resources Information System* (HRIS);
- 2) *Learning Management System* (LMS);
- 3) *Competency Based Human Resources Management* (CBHRM).

E-Learning BSM menyediakan ratusan materi pelatihan dan ribuan soal-soal test evaluasi dari berbagai topik pelatihan.

e) *Learning Centre*

BSM telah menyediakan *Learning Centre* sebagai pusat pembelajaran *classroom training* baik di Jakarta maupun kantor wilayah. Fasilitas yang disediakan meliputi: ruang kelas, laboratorium mini bank dengan jaringan *intranet* dan *E-Learning*, ruang makan, musholla dan antor pengelola diklat. BSM juga menyediakan Laboratorium Gadai Emas untuk peningkatan keterampilan pegawai yang mengembangkan bisnis gadai emas, baik dari level pelaksana sampai level manajerial. Untuk mengembangkan budaya perusahaan, segenap pegawai BSM terlibat secara aktif pada program implementasi *Shared Values* terdiri dari nilai-nilai: *Excellence, Teamwork, Humanity, Integrity* dan *Customer Focus (ETHIC)*. BSM juga memiliki program peningkatan integritas pegawai melalui kegiatan:

- 1) Forum Do'a Pagi setiap hari Senin sampai Jum'at dengan seluruh karyawan untuk membahas kinerja mingguan dan informasi terkini.
- 2) Pengajian dan Dzikir Jum'at Pagi yang rutin dilakukan.

Penyediaan dan pengembangan sarana peningkatan kualitas SDM sudah menjadi komitmen manajemen BSM dan seluruh pegawai. Komitmen tersebut dilakukan dalam rangka mendukung transformasi BSM menjadi bank syariah kebanggaan bangsa Indonesia.

f) **Tujuan**

Aktifitas pendidikan dan pelatihan mempunyai beberapa tujuan antara lain:

- 1) Memperbaiki/meningkatkan mutu karyawan agar dapat memenuhi standar.
- 2) Menjadi sumber penyebaran informasi mengenai pengetahuan teknis perbankan syariah maupun pengetahuan lainnya.
- 3) Meningkatkan motivasi kerja

- 4) Mempersiapkan kompetensi karyawan untuk menduduki posisi dan jabatan yang lebih tinggi
- 5) Mempersiapkan kompetensi karyawan untuk dapat menduduki posisi/bidang pekerjaan yang lain.

2) Penilaian Pegawai

Penilaian kinerja adalah proses di dalam organisasi untuk menilai kinerja pegawainya melalui satu set ukuran standar dan mengkomunikasikannya dengan pegawai. Salah satu cara untuk melihat kinerja perusahaan adalah dengan melihat kinerja pegawainya. Periode penilaian berlangsung terhitung 1 Januari s.d. 31 Desember tahun berjalan. Masa *review* penilaian berlangsung setiap triwulan periode penilaian serta 1 tahun periode berjalan.

Sistem Perencanaan Kinerja bersifat integratif antara Korporat, Direktorat, Unit Kerja dan Individu dengan tahap-tahap sebagai berikut:

a) Tahap Pertama

Bank menyusun sasaran kerja secara keseluruhan yang tertuang di dalam RBB (Rencana Bisnis Bank) yang telah disetujui oleh Direksi/pemegang saham.

b) Tahap kedua:

Unit Kerja menetapkan sasaran Unit Kerja berdasarkan RBB tersebut dalam bentuk BSC. Sasaran Unit Kerja tersebut secara langsung menjadi sasaran Kepala Unit Kerja dalam bentuk BSC Divisi, Kantor Wilayah dan KPI Kantor Cabang.

c) Tahap ketiga:

Unit Kerja menyusun sasaran kerja untuk masing-masing pegawai berdasarkan sasaran Unit Kerja masing-masing. Sasaran tersebut dikalibrasi oleh Kepala Unit Kerja kepada masing-masing pegawai yang mengacu kepada sasaran strategis berdasarkan BSC (KPI) dan sasaran rutinitas berdasarkan uraian jabatan.

Evaluasi kinerja merupakan proses penilaian pencapaian hasil kerja dengan cara membandingkan antara target dengan realisasi pencapaian sasaran strategis BSC (KPI) dan sasaran rutinitas berdasarkan uraian jabatan (*job description*). Evaluasi kinerja berpegang pada prinsip utama yaitu berorientasi pada pencapaian sasaran serta mendorong pegawai untuk lebih mengembangkan kemampuannya dalam bekerja. Kepala Unit Kerja dan atasan bertanggung jawab untuk memberikan bimbingan langsung dan motivasi berupa *coaching*, *counseling*

maupun *feed back* kepada bawahan agar dapat bekerja lebih baik serta menghindari kegagalan pencapaian sasaran di akhir tahun.

Evaluasi kinerja terdiri dari 2 (dua) komponen utama yaitu:

- 1) Target: Menunjukkan aspek kuantitatif dari sasaran kerja (berorientasi pada hasil).
- 2) Proses: Merepresentasikan aspek kualitatif dari kinerja (berorientasi pada cara mencapai hasil).

B. Temuan Penelitian

Sebelum melakukan analisis, penulis akan memaparkan secara deskriptif tentang strategi pengembangan sumber daya manusia pada Bank Syariah Mandiri KCP Medan Pulo Brayon. Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa karyawan perusahaan sebagai informan penelitian yang dilakukan oleh penulis serta dengan beberapa penjelasan berdasarkan data yang diperoleh dari perusahaan.

1. Strategi apa yang digunakan dalam pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan?
 - a. Hasil wawancara dengan informan Ibu Evendasari selaku *Branch Manager* PT. Bank Syariah Mandiri KCP Medan Pulo Brayon yaitu:

“Strategi pengembangannya seperti pelatihan, pendidikan, pembinaan, recruitment, perubahan sistem, kesempatan, penghargaan. Dan tidak hanya berguna untuk karyawan, tapi juga untuk perusahaan. Dimana perusahaan tidak akan berkembang jika karyawannya memiliki keterampilan dan minat kerja yang tinggi”.
 - b. Hasil wawancara dengan informan Bapak *Yudhi Fadhilla* selaku *Back Office* PT. Bank Syariah Mandiri KCP Medan Pulo Brayon yaitu:

“PT. Bank Syariah Mandiri selalu mengadakan kegiatan pendidikan dan pelatihan pada karyawan baru maupun karyawan lama ataupun yang sesuai dengan posisinya”.
2. Alasan dan tujuan pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia?
 - a. Hasil wawancara dengan informan Ibu Evendasari selaku *Branch Manager* PT. Bank Syariah Mandiri KCP Medan Pulo Brayon yaitu:

“Sebagai salah satu pelopor bank dengan sistem syariah di Indonesia, PT Bank Syariah Mandiri harus memiliki sumber daya manusia yang profesional dan berkualitas dalam moral dan spirituil serta memiliki kinerja yang memuaskan dalam melaksanakan tugasnya. Untuk mewujudkannya”.

- b. Hasil wawancara dengan informan Bapak Yudhi Fadhillah selaku *Back Office* PT. Bank Syariah Mandiri KCP Medan Pulo Brayon yaitu:

“Yang menjadi sasaran dari program pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan PT Bank Syariah Mandiri KCP Medan Pulo Brayon adalah seluruh karyawan. Semua karyawan mendapat kesempatan untuk mengikuti program ini dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan dan kompetensinya.

3. Pelaksanaan analisis kebutuhan pengembangan sumber daya manusia?

- a. Hasil wawancara dengan informan Ibu Evendasari selaku *Branch Manager* PT. Bank Syariah Mandiri KCP Medan Pulo Brayon yaitu:

“PT Bank Syariah Mandiri KCP Medan Pulo Brayon mengadakan program pengembangan sumber daya manusia dengan tujuan untuk meningkatkan etos karyawan, kemampuan, profesionalitas, dan kinerja karyawan. Dengan diadakannya program pengembangan sumber daya manusia, diharapkan terjadi suatu peningkatan pelayanan terhadap nasabah sebagai suatu usaha perusahaan untuk mencapai tujuannya.

- b. Hasil wawancara dengan informan Bapak Yudhi Fadhillah selaku *Back Office* PT. Bank Syariah Mandiri KCP Medan Pulo Brayon yaitu:

“Selama ini PT. Bank Syariah Mandiri KCP Medan Pulo Brayon melaksanakan pengembangan sumber daya manusia secara umum yaitu ditujukan bagi seluruh karyawan. Akan tetapi apabila program yang didapat adalah khusus bagi posisi tertentu, maka akan lebih diutamakan karyawan yang memiliki posisi yang sesuai. Namun tidak menutup kemungkinan untuk diikuti karyawan dari posisi lainnya.

- c. Hasil wawancara dengan informan Ibu Dina Pebriani selaku *Customer Service* PT Bank Syariah Mandiri KCP Medan Pulo Brayon yaitu:

“Tugas saya sebagai *customer service* adalah saya harus membantu atau memberi layanan pada nasabah serta memberi bantuan atau solusi terhadap keluhan nasabah”.

- d. Hasil wawancara dengan Bapak Keriswan Husein selaku *Teller* PT Bank Syariah Mandiri KCP Medan Pulo Brayon yaitu:

“Saya bertugas sebagai *teller* pada PT. Bank Syariah Mandiri KCP Medan Pulo Brayon. Tugas saya berhubungan dengan operasional perusahaan, sehingga saya bisa dapat dikatakan karyawan operasional perusahaan dalam memberikan pelayanan terhadap nasabah”.

4. Pemilihan metode pengembangan sumber daya manusia?

Hasil wawancara dengan informan Ibu Evendasari selaku *Branch Manager* PT. Bank Syariah Mandiri KCP Medan Pulo Brayon yaitu:

“Program pengembangan sumber daya manusia pada PT. Bank Syariah Mandiri KCP Medan Pulo Brayon menggunakan prinsip pelatihan yang diharapkan dapat meningkatkan kualitas karyawan. Sebagai bank syariah, PT. Bank Syariah Mandiri KCP Medan Pulo Brayon selain mengharapkan peningkatan kinerja, peningkatan keimanan karyawan sebagai manfaat dari pengembangan sumber daya manusia yang dilaksanakan”.

5. Penyelenggaraan pengembangan sumber daya manusia?

- a. Hasil wawancara dengan informan Ibu Dina Pebriani selaku *Customer Service* PT Bank Syariah Mandiri KCP Medan Pulo Brayon yaitu:

“Pada pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan PT. Bank Syariah Mandiri KCP Medan Pulo Brayon, diberlakukan kepada seluruh karyawan agar selalu mengikuti pelatihan yang telah dijadwalkan setiap tahunnya. Pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan disesuaikan dengan kebutuhan karyawan untuk setiap tugasnya. Sehingga sebelum melakukan pengembangan sumber daya manusia perusahaan melakukan analisis kebutuhan terlebih dahulu”.

- b. Hasil wawancara dengan Bapak Keriswan Husein selaku *Teller* PT Bank Syariah Mandiri KCP Medan Pulo Brayon yaitu:

“Sebelum melakukan pengembangan sumber daya manusia PT. Bank Syariah Mandiri KCP Medan Pulo Brayan melakukan analisis kebutuhan terlebih dahulu. Sehingga dalam pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan tepat sasaran bagi karyawan untuk dapat meningkatkan kemampuan dalam menjalankan tugasnya”.

6. Evaluasi pengembangan sumber daya manusia
 - a. Hasil wawancara dengan informan Bapak Yudhi Fadhillah selaku *Back Office* PT. Bank Syariah Mandiri KCP Medan Pulo Brayan yaitu:

“PT. Bank Syariah Mandiri KCP Medan Pulo Brayan melakukan evaluasi terhadap pengembangan sumber daya manusia dengan melihat pada kinerja karyawan yaitu dari kualitas, dan kemampuan karyawan menyelesaikan tugasnya setelah mengikuti program.
 - b. Hasil wawancara dengan informan Ibu Dina Pebriani selaku *Customer Service* PT Bank Syariah Mandiri KCP Medan Pulo Brayan yaitu:

“Setiap pelatihan dalam pengembangan sumber daya manusia pada PT. Bank Syariah Mandiri KCP Medan Pulo Brayan, saya menganggap sudah cukup baik dalam meningkatkan kemampuan karyawan sesuai dengan tugasnya masing-masing”.
7. Penilaian kinerja karyawan?
 - a. Hasil wawancara dengan informan Bapak Yudhi Fadhillah selaku *Back Office* PT. Bank Syariah Mandiri KCP Medan Pulo Brayan yaitu:

“Kinerja karyawan PT. Bank Syariah Mandiri KCP Medan Pulo Brayan akan tercermin dari sejauh mana perusahaan dapat melaksanakan kegiatan operasionalnya dengan baik. Sebagai sebuah perusahaan yang bergerak di bidang perbankan, kinerja dapat dilihat dari sejauh mana perusahaan meningkatkan jumlah nasabahnya”.
 - b. Hasil wawancara dengan Bapak Keriswan Husein selaku *Teller* PT Bank Syariah Mandiri KCP Medan Pulo Brayan yaitu:

“Menurut saya, pelatihan dalam pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan cukup baik. Karena dapat berguna bagi jenjang karier karyawannya”.

8. Kendala dan pemecahan masalah pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia?
- a. Hasil wawancara dengan informan Bapak Yudhi Fadhillah selaku *Back Office* PT. Bank Syariah Mandiri KCP Medan Pulo Brayan yaitu:

“Dalam melaksanakan pengembangan sumber daya manusia, akan tetapi masih memiliki kendala. Kendala yang muncul terjadi pada masalah dana dan waktu untuk melaksanakan pengembangan sumber daya manusia”.
 - b. Hasil wawancara dengan informan Ibu Evendasari selaku *Branch Manager* PT. Bank Syariah Mandiri KCP Medan Pulo Brayan yaitu:

“Untuk mengatasi kendala yang muncul pada saat implementasi pengembangan sumber daya manusia, PT. Bank Syariah Mandiri KCP Medan Pulo Brayan akan melakukan koordinasi dengan pihak yang terkait, sehingga nantinya akan ditemukan suatu jalan temu yang bisa dijadikan sebagai solusi.

C. Pembahasan

Hasil penelitian di atas merupakan proses penelitian lapangan yang telah dilakukan peneliti selama penelitian berlangsung dengan memenuhi persyaratan administrasi penelitian dari pengurusan surat izin penelitian mulai dari Fakultas Agama Islam Program Studi Perbankan Syariah Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, hingga persetujuan Branch Manager pada Bank Syariah Mandiri KCP Medan Pulo Brayan yang merupakan informan pada penelitian ini. Penelitian ini merupakan penelitian dengan metode kualitatif dengan pendekatan analisis deskriptif tentang analisis Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan Pada Bank Syariah Mandiri KCP Medan Pulo Brayan.

Berdasarkan hasil wawancara:

1. Strategi apa yang digunakan dalam pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia.

Strategi pengembangannya seperti pelatihan, pendidikan, pembinaan, recruitment, perubahan sistem, kesempatan, penghargaan. Dan tidak hanya berguna untuk karyawan, tapi juga untuk perusahaan. Dimana perusahaan tidak

akan berkembang jika karyawannya tidak memiliki keterampilan dan minat kerja yang tinggi. PT. Bank Syariah Mandiri selalu mengadakan kegiatan pendidikan dan pelatihan pada karyawan baru maupun karyawan lama ataupun yang sesuai dengan posisinya.

Dikaitkan dengan penelitian terdahulu bahwa strategi pengembangan sumber daya manusia adalah:

- a. Pelatihan dapat dilakukan dengan mengembangkan individu dalam bentuk keterampilan, pengetahuan dan sikap. Melalui pelatihan ini, perusahaan dapat menggali potensi karyawannya dengan mengembangkan keterampilan yang mereka miliki.
- b. Pendidikan dapat dilakukan dengan meningkatkan kemampuan kerja, dalam arti pengembangan bersifat formal dan berkaitan dengan karir.
- c. Pembinaan bertujuan untuk mengatur dan membina manusia sebagai sub sistem organisasi melalui program-program perencanaan dan penilaian.
- d. Recruitment dapat dilakukan untuk memperoleh SDM sesuai klasifikasi kebutuhan perusahaan sebagai salah satu organisasi dalam pambaruan dan pengembangan
- e. Perubahan sistem memiliki tujuan untuk menyesuaikan sistem dan prosedur organisasi sebagai jawaban untuk mengantisipasi ancaman dan peluang faktor eksternal.
- f. Memberi kesempatan kepada karyawan untuk menyalurkan ide dan gagasan perusahaan yang berkembang adalah perusahaan yang mau menerima ide dan gagasan dari para karyawannya.
- g. Memberi penghargaan kepada karyawan berprestasi, hal tersebut akan membuat karyawan lainnya termotivasi untuk menjadi lebih baik.

2. Alasan dan tujuan pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia

Sudah sesuai dengan berbagai Bank Syariah dan Bank Konvensional yang ada di Indonesia yaitu sebagai salah satu pelopor bank dengan sistem syariah di Indonesia, Bank Syariah maupun konvensional harus memiliki sumber daya manusia yang profesional dan berkualitas dalam moral dan spirituil serta memiliki kinerja yang memuaskan dalam melaksanakan tugasnya. Untuk mewujudkannya. Yang menjadi sasaran dari program pengembangan sumber daya manusia adalah

seluruh karyawan. Semua karyawan mendapat kesempatan untuk mengikuti program ini dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan dan kompetensinya.

3. Pelaksanaan analisis kebutuhan pengembangan sumber daya manusia

Selama ini PT. Bank Syariah Mandiri KCP Medan Pulo Brayan melaksanakan pengembangan sumber daya manusia secara umum yaitu ditujukan bagi seluruh karyawan. Akan tetapi apabila program yang didapat adalah khusus bagi posisi tertentu, maka akan lebih diutamakan karyawan yang memiliki posisi yang sesuai. Namun tidak menutup kemungkinan untuk diikuti karyawan dari posisi lainnya.

Dikaitkan dengan penelitian terdahulu bahwa pelaksanaan analisis kebutuhan pengembangan sumber daya manusia adalah:

a. Analisis kebutuhan tugas

Analisis kebutuhan tugas atau operasional dilakukan untuk menghadapi tuntutan kebutuhan pekerjaan dan standar kinerja yang harus dipenuhi. Analisis kebutuhan tugas terpusat pada apa yang harus dilakukan karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya. Pada perusahaan akan dilakukan analisis kebutuhan sebelum melaksanakan program pelatihan yaitu dengan mengumpulkan informasi, melihat standar kinerja untuk pekerjaan itu, mempelajari bagaimana tugas dilaksanakan untuk mencapai standar tersebut, dan menentukan pengetahuan, keahlian, karakteristik yang dibutuhkan bagi pelaksanaan tugas tersebut.

b. Analisis kebutuhan individu

Analisis kebutuhan individu dilakukan untuk mengetahui karakteristik atau keahlian apa yang harus dimiliki karyawan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu. Pemeriksaan data kinerja individu, catatan kerja, survei sikap, wawancara, atau tes psikologi akan dilakukan untuk mengetahui kemampuan karyawan. Data yang di dapat akan dibandingkan dengan ukuran tolak ukur kinerja yang dikehendaki dari setiap karyawan. Apabila terdapat suatu kesenjangan antara kinerja karyawan dengan yang diinginkan maka akan jika di butuhkan akan dilakukan perbaikan dengan pelatihan.

4. Pemilihan metode pengembangan sumber daya manusia

Program pengembangan sumber daya manusia menggunakan prinsip pelatihan yang diharapkan dapat meningkatkan kualitas karyawan. Sebagai bank syariah, PT. Bank Syariah Mandiri KCP Medan Pulo Brayon selain mengharapkan peningkatan kinerja, peningkatan keimanan karyawan sebagai manfaat dari pengembangan sumber daya manusia yang dilaksanakan.

Program pelatihan bertujuan untuk meningkatkan kedisiplinan serta tanggung jawab dari karyawan di dalam bekerja. Pelatihan ini menjadi suatu upaya untuk meningkatkan sikap, kemampuan, keahlian serta perilaku spesifik yang terkait dengan pekerjaan. Ada beberapa metode pendidikan yaitu:

- a. *On The Job Training* Disebut juga dengan pelatihan instruksi pekerjaan sebagai suatu metode pelatihan dengan cara para pekerja atau calon pekerja ditempatkan dalam kondisi pekerjaan yang riil, dibawah bimbingan atau supervisi dari pegawai yang telah berpengalaman atau seorang supervisor.
- b. *Vestibule*, Pelatihan yang dilakukan di dalam kelas menggunakan peralatan yang sama dengan situasi sebenarnya dalam melakukan pekerjaan. Cara ini memungkinkan adanya transfer, repetisi dan partisipasi serta material perusahaan bermakna dan umpan balik.
- c. *Demonstration and Example*, Metode latihan yang dilakukan dengan cara peragaan dan penjelasan bagaimana cara-cara mengerjakan sesuatu pekerjaan melalui contoh atau percobaan yang di demonstrasikan.
- d. *Simulation* merupakan situasi atau kejadian yang ditampilkan semirip mungkin dengan situasi yang sebenarnya tapi hanya merupakan tiruan.
- e. *Apprenticeship*, Metode ini adalah salah satu cara untuk mengembangkan keahlian pertukangan sehingga para karyawan yang bersangkutan dapat mempelajari segala aspek dari pekerjaan.
- f. *Classroom Methods*, Metode pertemuan dalam kelas yang meliputi pengajaran, rapat, program instruksi, metode studi kasus, role playing, metode diskusi dan metode seminar.

5. Penyelenggaraan pengembangan sumber daya manusia

Pada pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan PT. Bank Syariah Mandiri KCP Medan Pulo Brayon, diberlakukan kepada seluruh

karyawan agar selalu mengikuti pelatihan yang telah dijadwalkan setiap tahunnya. Pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan disesuaikan dengan kebutuhan karyawan untuk setiap tugasnya. Sehingga sebelum melakukan pengembangan sumber daya manusia perusahaan melakukan analisis kebutuhan terlebih dahulu

Dikaitkan dengan penelitian terdahulu bahwa pelaksanaan analisis kebutuhan pengembangan sumber daya manusia adalah:

a. Analisis kebutuhan

PT Bank Syariah Mandiri KCP Medan Pulo Brayan mengadakan program pengembangan sumber daya manusia dengan tujuan untuk meningkatkan etos karyawan, kemampuan, profesionalitas, dan kinerja karyawan. Dengan diadakannya program pengembangan sumber daya manusia, diharapkan terjadi suatu peningkatan pelayanan terhadap nasabah sebagai suatu usaha perusahaan untuk mencapai tujuannya.

b. Rancangan instruksional

Setelah kebutuhan pengembangan di analisis, maka ditetapkan pedoman pelaksanaannya. Rancangan instruksional ini akan menjelaskan beberapa hal yang menyangkut pelaksanaan yaitu metode yang akan dipakai, instruktur yang digunakan, waktu dan tempat pelaksanaannya. Perusahaan menyusun rancangan instruksional hanya pada program pengembangan sumber daya manusia yang bukan berasal dari pusat, melainkan dilakukan oleh kantor cabang dan kantor cabang pembantu. Rancangan instruksional untuk program pelatihan dari kantor pusat telah ditetapkan dan pihak kantor cabang pembantu akan melaksanakannya sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan kantor pusat. Dengan melakukan rancangan instruksional, akan ditentukan metode, instruktur, waktu dan tempat yang paling tepat untuk pelaksanaan program pelatihan. Dan mempertimbangkan faktor- faktor seperti biaya, materi program, dan fasilitas. Pemilihan metode pelatihan yang dipilih untuk mendukung kelancaran proses pembelajaran, apabila pelatihan diikuti oleh banyak peserta metode yang sering digunakan adalah pelatihan dalam ruangan. Dengan metode tersebut akan menciptakan kemudahan bagi instruktur dalam menyampaikan materi pada peserta yang jumlahnya banyak.

6. Evaluasi pengembangan sumber daya manusia

PT. Bank Syariah Mandiri KCP Medan Pulo Brayan melakukan evaluasi terhadap pengembangan sumber daya manusia dengan melihat pada kinerja karyawan yaitu dari kualitas, dan kemampuan karyawan menyelesaikan tugasnya setelah mengikuti program.

Dikaitkan dengan penelitian terdahulu bahwa pelaksanaan analisis kebutuhan pengembangan sumber daya manusia adalah:

Untuk dapat mengetahui berhasil tidaknya suatu pengembangan sumber daya manusia yang telah diadakan maka perlu dilakukan evaluasi untuk menilai sejauh mana pelaksanaan program tersebut dan pencapaian tujuannya. Evaluasi akan melihat bagaimana pelaksanaan dibandingkan dengan perencanaan yang sebelumnya telah dilakukan. Berdasarkan perencanaan berupa analisis kebutuhan yang dilakukan. Evaluasi pengembangan sumber daya manusia akan melihat pada kesesuaian tujuan pelatihan dengan hasil yang diperoleh. Untuk mengetahui hasil yang diperoleh dari dilaksanakannya pengembangan sumber daya manusia adalah dengan melihat kinerja karyawan yang telah mengikuti.

a. Kualitas karyawan

Pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan salah satunya bertujuan untuk meningkatkan profesionalitas karyawan. Untuk dapat melihat sejauh mana perubahan kualitas karyawan setelah mengikuti pengembangan sumber daya manusia dinilai melalui perilaku dan sikap pada saat melaksanakan tugasnya. Selain itu juga dapat dilihat dari etos kerja karyawan yang telah mengikuti pengembangan sumber daya manusia apakah tetap, meningkat atau turun. Namun suatu perubahan perilaku karyawan dalam bekerja juga dapat dikarenakan oleh kondisi psikologis.

b. Kemampuan karyawan

Untuk menilai kemampuan karyawan yang telah mengikuti pengembangan sumber daya manusia menggunakan ukuran pencapaian target. Untuk mencapai target pekerjaannya karyawan akan mendayagunakan seluruh kemampuan yang dimilikinya. Dengan itu pencapaian target dapat menggambarkan bagaimana karyawan menggunakan kemampuannya untuk menyelesaikan pekerjaannya. Dengan melihat pencapaian target karyawan

maka akan diketahui sejauh mana pengembangan sumber daya manusia dapat meningkatkan kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Apabila karyawan dapat memenuhi target pekerjaannya lebih baik daripada sebelumnya mengikuti pengembangan sumber daya manusia, maka bisa dikatakan program yang dilakukan perusahaan berhasil.

7. Penilaian kinerja karyawan

Kinerja karyawan PT. Bank Syariah Mandiri KCP Medan Pulo Brayon akan tercermin dari sejauh mana perusahaan dapat melaksanakan kegiatan operasionalnya dengan baik. Sebagai sebuah perusahaan yang bergerak di bidang perbankan, kinerja dapat dilihat dari sejauh mana perusahaan meningkatkan jumlah nasabahnya.

Dikaitkan dengan penelitian terdahulu bahwa pelaksanaan analisis kebutuhan pengembangan sumber daya manusia adalah:

Penilaian kinerja adalah proses melalui dimana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Dalam meningkatkan prestasi kerja karyawan seorang pemimpin dapat melakukannya dengan memotivasi bawahannya. Seorang pemimpin tidak hanya bertujuan untuk mencapai keuntungannya sendiri, tetapi karena ia mempunyai keinginan yang kuat untuk berprestasi. Penilaian kinerja yang dilakukan dengan buruk akan membawa hasil yang mengecewakan untuk semua pihak yang terkait. Penilaian kerja dapat menjawab pertanyaan mengenai apakah pemberi kerja telah bertindak adil atau bagaimana pemberi kerja mengetahui bahwa kinerja pegawai tersebut tidak memenuhi standar. Artinya penting penilaian kinerja yaitu:

- a. Perbaikan kinerja memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan-tindakan perbaikan untuk meningkatkan kinerja melalui *feedback* yang diberikan oleh organisasi.
- b. Penyesuaian gaji dapat dipakai sebagai informasi untuk mengkompensasi karyawan secara layak sehingga dapat memotivasi.
- c. Keputusan untuk penempatan, yaitu dapat dilakukannya penempatan karyawan sesuai dengan keahliannya.
- d. Perencanaan karir, yaitu organisasi dapat memberikan bantuan perencanaan karier bagi pegawai dan menyelaraskan dengan kepentingan organisasi.

- e. Dapat mengidentifikasi adanya kekurangan dalam desain pekerjaan yaitu kekurangan kinerja akan menunjukkan adanya kekurangan dalam perancangan jabatan.
 - f. Umpan balik pada pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu dengan diketahuinya untuk kerja karyawan secara keseluruhan, ini akan menjadi informasi sejauh mana fungsi sumber daya manusia berjalan dengan baik.
8. Kendala dan pemecahan masalah pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia

Dalam melaksanakan pengembangan sumber daya manusia, akan tetapi masih memiliki kendala. Kendala Yang muncul terjadi pada masalah dana dan waktu untuk melaksanakan pengembangan sumber daya manusia. Dan untuk mengatasi kendala yang muncul pada saat implementasi pengembangan sumber daya manusia, PT. Bank Syariah Mandiri KCP Medan Pulo Brayon akan melakukan koordinasi dengan pihak yang terkait, sehingga nantinya akan ditemukan suatu jalan temu yang bisa dijadikan sebagai solusi.

Dikaitkan dengan penelitian terdahulu bahwa pelaksanaan analisis kebutuhan pengembangan sumber daya manusia adalah:

Melaksanakan suatu program pengembangan sumber daya manusia membutuhkan dana yang cukup besar. Dalam pelaksanaannya dibutuhkan tempat yang representatif dan adanya instruktur yang berkualitas. Kebutuhan terhadap tempat dan instruktur tersebut akan menimbulkan biaya yang besar. Kebutuhan sarana yang representatif dan instruktur pelatihan yang berkualitas juga akan menambah biaya yang dikeluarkan untuk melaksanakan pelatihan. Untuk melaksanakan pelatihan yang efektif dibutuhkan waktu yang tepat. Dengan diadannya pelatihan maka akan terdapat karyawan yang menjadi pesertanya. Seperti diketahui setiap karyawan memiliki tugas dan pekerjaan yang memiliki dampak pada operasional perusahaan. Ketika seorang karyawan mengikuti pelatihan maka tugas dan pekerjaannya akan ditinggalkan terlebih dahulu, sehingga dibutuhkan pengganti bagi karyawan tersebut supaya tidak terjadi gangguan pada kegiatan operasional perusahaan.

Sedangkan untuk pemecahannya PT Bank Syariah Mandiri KCP Medan Pulo Brayan berusaha mengatasi kendala berupa waktu dan dana dengan melakukan koordinasi dengan pihak yang terkait. Untuk masalah waktu akan bagian personalia akan melaksanakan pengaturan karyawan untuk menghindari terganggunya kegiatan operasional karena adanya karyawan yang mengikuti pelatihan. Solusi yang sekarang dilaksanakan untuk mengatasi hal tersebut adalah dengan memilih pengganti sementara terhadap karyawan yang sedang mengikuti pelatihan. Jalan lain yang dapat diambil adalah dengan melaksanakan pelatihan pada hari-hari libur perusahaan. Untuk mengatasi kendala dana yaitu melakukan koordinasi dengan kantor pusat. Dengan melakukan koordinasi dengan kantor pusat diharapkan akan ditemukan jalan keluar yang tepat karena pengembangan sumber daya manusia sangat penting untuk meningkatkan kinerja karyawan. Dengan kinerja karyawan yang tinggi operasional perusahaan akan berjalan dengan baik sehingga akan memberikan keuntungan yang besar bagi PT Bank Syariah Mandiri.

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dapat ditarik kesimpulan yaitu sebagai berikut:

1. Strategi yang digunakan dalam pengembangan sumber daya manusia yaitu pelatihan dan pendidikan yang setiap tahunnya selalu dilakukan dan ditujukan kepada seluruh karyawan. Akan tetapi apabila program yang didapat adalah khusus bagi posisi tertentu, maka akan lebih diutamakan karyawan yang memiliki posisi yang sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Dengan tujuan untuk meningkatkan etos kerja, kemampuan, profesionalitas dan kinerja karyawan.
2. Pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia pada PT Bank Syariah Mandiri KCP Medan Pulo Brayon bagi karyawan dilaksanakan dengan pelatihan-pelatihan. Tahap-tahap yang dilaksanakan dalam pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia adalah analisis kebutuhan, rancangan instruksional, pelaksanaan dan evaluasi.

B. Saran

Pada bagian dari penelitian ini, penulis ingin menyampaikan saran yang mungkin bisa saja menjadi masukan bagi pihak PT Bank Syariah Mandiri KCP Medan Pulo Brayon yaitu sebagai berikut:

1. Pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia pada karyawan hendaknya terus dipertahankan agar karyawan dapat menghadapi perubahan-perubahan yang terus terjadi dalam lingkungan bisnis maupun teknologi sehingga mempengaruhi pula pada kemajuan sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan.
2. Dalam strategi pengembangan sumber daya manusia dalam upaya peningkatan kinerja karyawan, selain melalui pelatihan maka diharapkan adanya sarana pendidikan sebagai sarana penunjak pengembangan sumber daya manusia. Sehingga dengan adanya pelatihan dan pendidikan yang sesuai diharapkan karyawan dapat lebih memiliki kemampuan dan dapat bertanggung jawab sesuai dengan tugas yang diberikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Mangkunegara, Anwar Prabu. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya. 2012.
- Almasdi, Yunus. *Aspek Sikap Mental Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.. 2006.
- Amir, Machmud dan Rukmana. *Bank Syariah Teori, Kebijakan dan Studi Empiris di Indonesia*. Jakarta: Erlangga. 2010.
- Basri, Ahmad F.M. dan Veithzal Rivai. *Performance Appraisal Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo Perkasa. 2010.
- Bowley, Chris dan Keith Jackson. *Manajemen Sumber Daya Manusia The Key Concepts*. Jakarta: Raja Grafindo Perkasa. 2012.
- Deddy, Mulyana. *Metodologi Penelitian Kualitatif Paradigma Baru Ilmu Komunikasi dan Ilmu Sosial Lainnya*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya. 2004.
- Dessler, Gary. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kesepuluh Jilid I*. Jakarta: Indeks. 2006.
- Gouzali Saydam. *Manajemen Sumber Daya Manusia :Suatu Pendekatan Mikro*. Jakarta: Djambaran. 2005.
- Hasibuan, Malayu. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara. 2004.
- Hunger J, David dan Wheelen L, Thomas. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: ANDI. 2001.
- Husein, Umar. *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada. 2008.
- Juliandi, Azuar. *Metode Penelitian Kualitatif Untuk Ilmu-Ilmu Bisnis*. Medan: M2000. 2013.
- Jusmaliani. *Pengelolaan Sumber Daya Insani*. Jakarta : Bumi Aksara. 2011.

- Mangkunegara, Anwar Prabu. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung : Reflika Diatama. 2003.
- Mathis, Robert L dan John H. Jackson. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Salemba Empat. 2006.
- Miles, B. Mathew dan Michael Huberman. *Analisis Data Kualitatif Buku Sumber Tentang Metode-metode Baru*. Jakarta: UIP. 1992.
- Moeheriono. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor : Ghalia Indonesia. 2009.
- Moh, Pabundu Tika. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Jakarta: PT Bumi Aksara. 2006.
- Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Penerbit PT Remaja Rosdakarya Offset, Bandung. 2007.
- Saifudin, Azwar. *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 2013.
- Sastradipoera, Komaruddin. *Pengembangan dan Pelatihan Suatu Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Kappa-Sigma. 2006.
- Simamora. *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*. Malang : FISIP Press. 2005.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta. 2009.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta. 2009
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta. 2015.
- Sukardi. *Metodologi Penelitian Pendidikan Kompetensi dan Prakteknya*. Jakarta: PT Bumi Aksara. 2008.

PEDOMAN WAWANCARA

A. Deskripsi Perusahaan

1. Sejarah berdirinya perusahaan
2. Lokasi perusahaan
3. Visi dan misi perusahaan
4. Struktur organisasi perusahaan
5. Sumber daya perusahaan
 - a. Jumlah karyawan
 - b. Tingkat Pendidikan
 - c. Waktu kerja

B. Deskripsi Permasalahan

1. Strategi apa yang dilakukan dalam pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia
2. Alasan dan tujuan pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia
3. Pelaksanaan analisis kebutuhan pengembangan sumber daya manusia
4. Pemilihan metode pengembangan sumber daya manusia
5. Penyelenggaraan pengembangan sumber daya manusia
6. Evaluasi pengembangan sumber daya manusia
7. Penilaian kinerja karyawan
8. Kendala dan pemecahan masalah pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia

TOPIK WAWANCARA

Tanggal : 11 Maret 2019
Waktu : 10.00 WIB
Informan : Ibu Evendasari
Jabatan : Branch Manager
Hasil wawancara :

1. Strategi pengembangannya seperti pelatihan, pendidikan, pembinaan, recruitment, perubahan sistem, kesempatan, penghargaan. Dan tidak hanya berguna untuk karyawan, tapi juga untuk perusahaan. Dimana perusahaan tidak akan berkembang jika karyawannya memiliki keterampilan dan minat kerja yang tinggi.
2. Sebagai salah satu pelopor bank dengan sistem syariah di Indonesia, PT. Bank Syariah Mandiri harus memiliki sumber daya manusia yang profesional dan berkualitas dalam moral dan spirituil serta memiliki kinerja yang memuaskan dalam melaksanakan tugasnya. Untuk mewujudkannya, PT. Bank Syariah Mandiri melaksanakan pengembangan sumber daya manusia bagi karyawannya.
3. PT. Bank Syariah Mandiri KCP Medan Pulo Brayon mengadakan program pengembangan sumber daya manusia dengan tujuan untuk meningkatkan etos kerja karyawan, kemampuan, profesionalitas, dan kinerja karyawan. Dengan diadakannya program pengembangan sumber daya manusia, diharapkan terjadi suatu peningkatan pelayanan terhadap nasabah sebagai suatu usaha perusahaan untuk mencapai tujuannya.
4. Program pengembangan sumber daya manusia pada PT. Bank Syariah Mandiri KCP Medan Pulo Brayon menggunakan prinsip pelatihan yang diharapkan dapat meningkatkan kualitas karyawan. Sebagai bank syariah, PT. Bank Syariah Mandiri KCP Medan Pulo Brayon selain mengharapkan peningkatan kinerja juga mengharapkan adanya peningkatan keimanan karyawan sebagai manfaat dari pengembangan sumber daya manusia yang dilaksanakan.
5. Sebelum melaksanakan pengembangan sumber daya manusia, PT. Bank Syariah Mandiri KCP Medan Pulo Brayon melaksanakan perencanaan terlebih dahulu. Perencanaan yang dilakukan meliputi analisis kebutuhan pelatihan dan penyusunan rancangan instruksional untuk pelaksanaan.
6. Sebelum melaksanakan pengembangan sumber daya manusia, PT Bank Syariah Mandiri KCP Medan Pulo Brayon melakukan analisis kebutuhan terlebih dahulu. Hal tersebut dilakukan agar pengembangan yang dilakukan nantinya akan mencapai tujuan dan tepat sasaran.

7. Setiap karyawan yang mengikuti program pelatihan, setelah mengikuti seluruh rangkaian pelatihan diharuskan untuk mempresentasikan hasil materi pembelajaran yang telah diterima sebagai suatu bentuk penilaian terhadap kemampuannya dalam mengikuti pelatihan.
8. Untuk mengatasi kendala-kendala yang muncul pada saat implementasi pengembangan sumber daya manusia, PT. Bank Syariah Mandiri KCP Medan Pulo Brayan akan melakukan koordinasi dengan pihak yang terkait, sehingga nantinya akan ditemukan suatu jalan temu yang bisa dijadikan sebagai solusi.

TOPIK WAWANCARA

Tanggal : 11 Maret 2019
Waktu : 11.00 WIB
Informan : Bapak Yudhi Fadhilla
Jabatan : Back Office
Hasil wawancara :

1. PT. Bank Syariah Mandiri selalu mengadakan kegiatan pendidikan dan pelatihan pada karyawan baru maupun karyawan lama ataupun yang sesuai dengan posisinya.
2. Yang menjadi sasaran dari program pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan PT. Bank Syariah Mandiri KCP Medan Pulo Brayon adalah seluruh karyawan. Semua karyawan mendapatkan kesempatan untuk mengikuti program ini dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan dan kompetensinya
3. Selama ini PT. Bank Syariah Mandiri KCP Medan Pulo Brayon melaksanakan pengembangan sumber daya manusia secara umum yaitu ditujukan bagi seluruh karyawan. Akan tetapi apabila program yang didapat adalah khusus bagi posisi tertentu, maka akan lebih diutamakan karyawan yang memiliki posisi yang sesuai. Namun tidak menutup kemungkinan untuk diikuti karyawan dari posisi lainnya
4. PT. Bank Syariah Mandiri KCP Medan Pulo Brayon menentukan metode, waktu dan tempat pelaksanaan pelatihan pada program yang dilaksanakan oleh cabang sendiri. Untuk program pelatihan dari pusat, semua rancangan instruksionalnya telah ditetapkan, sehingga pihak PT. Bank Syariah Mandiri KCP Medan Pulo Brayon akan melaksanakannya sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan
5. Pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia pada PT. Bank Syariah Mandiri KCP Medan Pulo Brayon selama ini dapat berjalan dengan baik. Pada tahun 2009 telah dilaksanakan sekitar lima belas pelatihan sebagai wujud pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan PT. Bank Syariah Mandiri KCP Medan Pulo Brayon. Pelaksanaan pelatihan tersebut dapat berjalan dengan baik sesuai dengan perencanaan yang telah dibuat. Beberapa hal yang mungkin menjadi kendala adalah persoalan waktu dana dana
6. PT. Bank Syariah Mandiri KCP Medan Pulo Brayon melakukan evaluasi terhadap pengembangan sumber daya manusia dengan melihat pada kinerja karyawan yaitu dari kualitas, dan kemampuan karyawan menyelesaikan tugasnya setelah mengikuti program.

7. Kinerja karyawan PT. Bank Syariah Mandiri KCP Medan Pulo Brayan akan tercermin dari sejauh mana perusahaan dapat melaksanakan kegiatan operasionalnya dengan baik. Sebagai sebuah perusahaan yang bergerak di bidang perbankan, kinerja dapat dilihat dari sejauh mana PT. Bank Syariah Mandiri KCP Medan Pulo Brayan meningkatkan jumlah nasabahnya.
8. Dalam melaksanakan pengembangan sumber daya manusia, akan tetapi masih memiliki kendala. Kendala Yang muncul terjadi pada masalah dana dan waktu untuk melaksanakan pengembangan sumber daya manusia.

TOPIK WAWANCARA

Tanggal : 11 Maret 2019
Waktu : 11.30
Informan : Ibu Dina Pebriani Hasibuan
Jabatan : Customer Service
Hasil wawancara :

1. Tugas saya sebagai *customer service* adalah saya harus membantu atau memberi layanan pada nasabah serta memberi bantuan atau solusi terhadap keluhan nasabah
2. Adanya pelatihan untuk pengembangan sumber daya manusia bagi karyawan pada PT. Bank Syariah Mandiri KCP Medan Pulo Brayan, diharapkan mampu meningkatkan kemampuan bagi karyawan sesuai dengan tugasnya
3. Pada pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan PT. Bank Syariah Mandiri KCP Medan Pulo Brayan, diberlakukan kepada seluruh karyawan agar selalu mengikuti pelatihan yang telah dijadwalkan setiap tahunnya oleh PT. Bank Muamalat Indonesia. Pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan disesuaikan dengan kebutuhan karyawan untuk setiap tugasnya. Sehingga sebelum melakukan pengembangan sumber daya manusia perusahaan melakukan analisis kebutuhan terlebih dahulu
4. Setiap pelatihan dalam pengembangan sumber daya manusia pada PT. Bank Syariah Mandiri KCP Medan Pulo Brayan, saya menganggap sudah cukup baik dalam meningkatkan kemampuan karyawan sesuai dengan tugasnya masing-masing
5. Dengan adanya pelatihan dalam pengembangan sumber daya manusia pada PT. Bank Syariah Mandiri KCP Medan Pulo Brayan, dalam kerja tim sangat bermanfaat karena dapat saling membantu dalam menghadapi kesulitan bekerja.

TOPIK WAWANCARA

Tanggal : 11 Maret 2019
Waktu : 16.30
Informan : Bapak Keriswan Husein
Jabatan : Teller
Hasil wawancara :

1. Saya bertugas sebagai *teller* pada PT. Bank Syariah Mandiri KCP Medan Pulo Brayan. Tugas saya berhubungan dengan operasional perusahaan, sehingga saya bisa dapat dikatakan karyawan operasional perusahaan dalam memberikan pelayanan terhadap nasabah
2. PT. Bank Syariah Mandiri KCP Medan Pulo Brayan pengembangan sumber daya manusia dilakukan dengan pelatihan yang diagendakan setiap tahunnya yang diikuti oleh seluruh karyawan. Pada PT. Bank Syariah Mandiri KCP Medan Pulo Brayan akan dilakukan pendidikan untuk sarana pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan perusahaan dan akan dilaksanakan apabila perusahaan telah menjalankan operasional selama empat tahun
3. Sebelum melakukan pengembangan sumber daya manusia PT. Bank Syariah Mandiri KCP Medan Pulo Brayan melakukan analisis kebutuhan terlebih dahulu. Sehingga dalam pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan tepat sasaran bagi karyawan untuk dapat meningkatkan kemampuan dalam menjalankan tugasnya
4. Pengembangan sumber daya manusia yang telah dilakukan diharapkan mampu meningkatkan kemampuan bagi setiap karyawan PT. Bank Syariah Mandiri KCP Medan Pulo Brayan agar mampu menjalankan sesuai dengan tugasnya masing-masing selain itu karyawan mampu memberikan peningkatan pelayanan pada nasabah
5. Menurut saya, pelatihan dalam pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan PT. Bank Syariah Mandiri KCP Medan Pulo Brayan cukup baik. Karena dapat berguna bagi jenjang karier karyawannya.