

**PENERAPAN KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA DALAM
MENINGKATKAN PRESTASI KERJA PADA BANK SYARIAH
MANDIRI KANTOR CABANG PEMBANTU
KOTA BENGKULU**



SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi (S.E)

OLEH:

HARIS FADILA
NIM 1316140352

**PROGRAM STUDI PERBANKAN SYARIAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) BENGKULU
BENGKULU, 2020 M/ 1441 H**

SURAT PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa :

1. Skripsi dengan judul “Penerapan Kompetensi Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Prestasi Kerja Pada Bank Mandiri Syariah Kantor Cabang Pembantu Kota Bengkulu”, adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik, baik di IAIN Bengkulu maupun di Perguruan Tinggi lainnya.
2. Skripsi ini murni gagasan, pemikiran dan rumusan saya sendiri tanpa bantuan yang tidak sah dari pihak lain kecuali arahan dari tim pembimbing.
3. Di dalam skripsi ini tidak terdapat hasil karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali kutipan secara tertulis dengan jelas dan dicantumkan sebagai acuan di dalam naskah saya dengan disebutkan nama pengarangnya dan dicantumkan pada daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya, dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran pernyataan ini, saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar sarjana, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma dan ketentuan yang berlaku.

Bengkulu, 21 Juli 2020 M
1 Dzul-Hijjah 1441 H

Mahasiswa yang menyatakan



Haris Fadila
NIM 1316140352

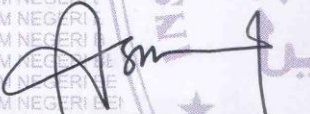
PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi yang ditulis oleh Haris Fadila, NIM 1316140352 dengan judul "Penerapan Kompetensi Dalam Meningkatkan Prestasi Kerja Pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Kota Bengkulu", Program Studi Perbankan Syariah Jurusan Ekonomi Islam Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam telah diperiksa dan diperbaiki sesuai dengan saran pembimbing I dan Pembimbing II. Oleh karena itu, skripsi ini disetujui dan layak untuk diujikan dalam sidang *munagasyah* skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Bengkulu.

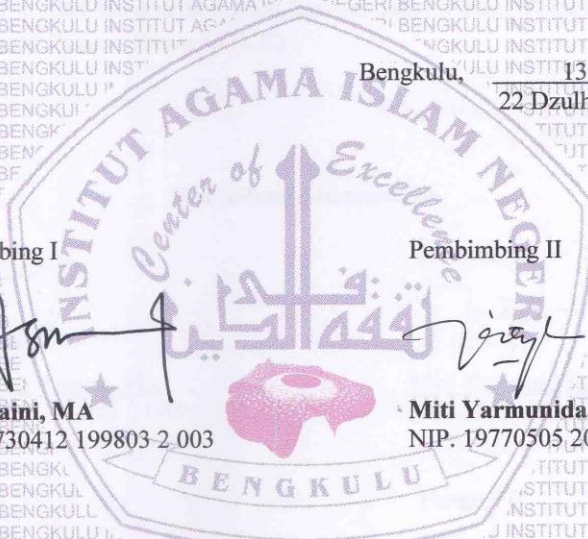
Bengkulu, 13 Juli 2020 M
22 Dzulhijjah 1441 H

Pembimbing I

Pembimbing II


Dr. Asnaini, MA
NIP. 19730412 199803-2 003


Miti Yarmunida, M. Ag
NIP. 19770505 200710 2 002





KEMENTERIAN AGAMA RI
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI BENGKULU
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

Alamat : Jl. Raden Fatah Pagar Dewa Telp. (0736) 51171, 51276 Fax. (0736) 51171 Bengkulu

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi yang berjudul **“Penerapan Kompetensi Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Prestasi Kerja Pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Kota Bengkulu”** oleh **Haris Fadila NIM. 1316140395**, Program Studi Perbankan Syariah Jurusan Ekonomi Islam, telah diuji dan dipertahankan di depan Tim Sidang *Munaqasyah* Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Bengkulu pada :
Hari **Rabu**
Tanggal : **29 Juli 2020 M/ 9 Dzulhijjah 1441 H**
Dinyatakan **LULUS**. Telah diperbaiki, dapat diterima, dan disahkan sebagai syarat guna memperoleh gelar Sarjana dalam bidang Perbankan Syariah, dan diberi gelar Sarjana Ekonomi (S.E).

Bengkulu, 26 Agustus 2020 M

07 Muharam 1442 H

Tim Sidang Munaqasyah

Ketua

Sekretaris

Dra. Fatimah Yunus, MA
NIP. 19631319 200003 2 003

Miti Yarmunida, M. Ag
NIP. 19770505 200710 2 002

Penguji I

Penguji II

Dra. Fatimah Yunus, MA
NIP. 19631319 200003 2 003

Yosy Arisandy, MM
NIP. 19850801 201403 2 001

Mengetahui,

Dean

Dr. Asnaini, MA

NIP. 19730412 199803 2 003

MOTTO

*3 Hal yang tidak akan kembali Waktu, Kesempatan dan Perkataan
(Haris Fadila)*

*Jadilah seperti akar meski tak terlihat, terbenam di dalam tanah dan sering di
injak-injak, ia tetap tulus menguatkan batang, menghidupkan daun dan bunga.
"Belajar dari Sebuah Cerita"
(Haris Fadila)*

*Apabila anda mengalami kegagalan, bangunlah, dan kembali kepada ALLAH
Apabila anda berada di puncak kejayaan, tunduklah, dan kembali kepada
ALLAH
(Haris Fadila)*

*"Allah Tidak Membebani Seseorang Melainkan Sesuai
Dengan Kesanggupannya"
(QS. Al Baqarah : 286)*

PERSEMBAHAN

Dengan segala kerendahan hati ku persembahkan karya ini sebagai sebuah perjuangan totalitas diri kepada :

- 1. Rasa bersyukur kepada Allah SWT atas segala kenikmatan, kekuatan, kesabaran dalam menjalani kehidupan*
- 2. Kedua orang tua ku Bapak Martias dan Ibu Herlina tercinta yang tak pernah lelah membesarkan ku dengan penuh kasih sayang, serta memberi dukungan, perjuangan, motivasi dan pengorbanan dalam hidup ini. Kalian seperti air yang mengalir diantara keringnya tanahku.*
- 3. Saudara kandungku tersayang adik-adikku Hafis Fadila, Khairani, Khairana, Fajran Kholis, Khairunnisa.*
- 4. Meita Nurchaisha yang telah menemani dan membantuku sampai sekarang.*
- 5. Rekan seperjuangan teman-teman semester 1-7 PBS E, dan teman-teman yang tidak dapat disebutkan satu persatu dan yang telah membagi canda tawa, suka dan duka selama kita bersama*
- 6. Rekan Kerja PT. SAP Express Cabang Bengkulu*
- 7. Seluruh Dosen Fakultas FEBI IAIN Bengkulu*
- 8. Agama, Bangsa, Civitas Akademik IAIN Bengkulu dan Almamaterku.*

ABSTRAK

Penerapan Kompetensi Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Prestasi Kerja Pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Kota Bengkulu oleh Haris Fadila NIM 1316140352.

Penelitian ini bertujuan (a) untuk mengetahui pemahaman Sumber Daya Manusia dalam meningkatkan prestasi kerja pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Kota Bengkulu dan (b) untuk mengetahui penerapan kompetensi Sumber Daya Manusia dalam meningkatkan prestasi kerja pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Kota Bengkulu. Penelitian ini adalah penelitian lapangan (*field researce*). Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif deskriptif. Hasil penelitian menjelaskan bahwa (1) Pemahaman Sumber Daya Manusia di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Kota Bengkulu dalam meningkatkan prestasi kerja menunjukkan bahwa karyawan yang berlatar belakang pendidikan non syari'ah sudah memenuhi standar yang ditetapkan Bank Syairah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Kota Bengkulu baik itu dari segi visi, misi dan produk-produk dari Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Kota Bengkulu, walaupun dilihat dari latar belakang pendidikan yang bukan non syari'ah tetapi mereka sudah memahami tentang 4 aspek yang terdapat di SKKNI perbankan syari'ah dan 4 aspek tersebut harus dimiliki seorang pegawai Bank Syari'ah Mandiri didukung dengan adanya pelatihan dan pengembangan yang dilakukan di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Kota Bengkulu dan (2) Pemahaman tersebut berdampak kepada penerapan kinerja karyawan di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Kota Bengkulu hasil dari wawancara tersebut menunjukkan bahwa karyawan Bank Syariah Mandiri sudah maksimal. Hal itu didukung dengan fasilitas-fasilitas yang ada di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Kota Bengkulu dan pelatihan yang menunjang dari Bank Syariah Mandiri dengan begitu peningkatan kinerja karyawan di Bank Syariah Mandri Kantor Cabang Pembantu Kota Bengkulu terus memperlihatkan peningkatan yang terus signifikan di setiap bulannya untuk mencapai prestasi kerja.

Kata Kunci: Kompetensi Sumber Daya Manusia, Prestasi Kerja.

ABSTRACT

Application of Human Resources Competence in Improving Work Achievement at Mandiri Syariah Bank in the Bengkulu City by Haris Fadila NIM 1316140352.

This research has general and specific objectives. The general objective is to know clearly the application of Human Resources competencies at Mandiri Syariah Bank in the Bengkulu City. While the specific objectives (a) to determine the understanding of Human Resources in improving work achievement at Mandiri Syariah Bank in the Bengkulu City and (b) to find out the application of Human Resources competencies in improving work achievement. This research used is field research. The method used in this research is descriptive qualitative method. The results of the study explained that (1) Understanding Human Resources at Bank Syariah Mandiri Bengkulu City Sub-Branch Office in improving work performance shows that employees with non-shari'ah educational background have met the standards set by Bank Syairah Mandiri Bengkulu City Sub-Branch Office both in terms of vision, mission and products -products of Bank Syariah Mandiri Branch Office Bengkulu City, even though seen from an educational background that is not non-shari'ah but they already understand the 4 aspects contained in the SKKNI of syari'ah banking and these 4 aspects must be owned by an employee of Bank Syari ' ah Mandiri is supported by training and development carried out at Bank Syariah Mandiri, Bengkulu City and Sub-Branch Offices and (2) This understanding has an impact on the implementation of employee performance at Bank Syariah Mandiri Branch Office Bengkulu City. The results of the interview show that the employees of Bank Syariah Mandiri are maximal. This is supported by the existing facilities at Bank Syariah Mandiri Sub-Branch Office in Bengkulu City and supporting training from Bank Syariah Mandiri so that the employee performance improvement at Bank Syariah Mandri, Bengkulu City Sub-Branch Office continues to show a continuous increase every month for achieve work performance.

Keywords: Keywords: Human Resource Competencies, work achievement.

PEDOMAN TRANSLITERASI

Huruf Arab	Alih Askara	Keterangan
ا	A a	
ب	B b	
ت	T t	
ث	Ts ts	
ج	J j	
ح	H ħ	h dengan satu titik di bawah
خ	Kh kh	
د	D d	
ذ	Dz dz	
ر	R r	
ز	Z z	
س	S s	
ش	Sy sy	
ص	Sh sh	
ظ	Dh dh	
ط	Th th	
ظ	Zh zh	
ع	'A 'a'	<i>voiced pharyngeal fricative</i>
غ	Gh gh	
ف	F f	
ق	Q q	
ك	K k	
ل	L l	
م	M m	
ن	N n	
ه	H h	
و	W w	
ء	tidak dilambangkan atau ʿ	
ي	Y y	
vokal panjang	ā ī ū	ditandai dengan garis diatas vokal
اي	Ay	Diftong
او	Aw	Diftong

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur kepada Allah SWT atas segala nikmat dan karuniaNya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul *Penerapan Kompetensi Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Prestasi Kerja Pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Kota Bengkulu*. Shalawat dan salam untuk Nabi besar Muhammad SAW, yang telah berjuang untuk menyampaikan ajaran Islam sehingga umat Islam mendapatkan petunjuk kejalan yang lurus baik dunia maupun akhirat.

Penyusunan skripsi ini bertujuan memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (S.E) pada Program Studi Perbankan Syariah Jurusan Ekonomi Islam pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Bengkulu. Dalam proses penulisan skripsi ini, penulis mendapat bantuan dari berbagai pihak. Dalam kesempatan ini izinkan penulis mengucapkan terima kasih teriring doa semoga menjadi amal ibadah dan mendapatkan balasan dari Allah SWT kepada:

1. Prof. Dr. H. Sirajuddin M, M.Ag, MH, selaku Rektor IAIN Bengkulu yang telah memberikan kesempatan untuk menuntut ilmu dikampus hijau tercinta.
2. Dr. Asnaini, MA, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Bengkulu.
3. Yosy Arisandy, MM, selaku Pembimbing Akademik yang telah memberikan saran dan motivasi dalam penyusunan skripsi ini.

4. Desi Isnaini, MA selaku Ketua Jurusan Ekonomi Islam Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Bengkulu yang telah memotivasi dan membagikan ilmunya.
5. Dr. Asnaini, MA selaku pembimbing I yang telah memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis dalam penyusunan skripsi ini.
6. Miti Yarmunida, M.Ag, selaku pembimbing II, yang telah meluangkan waktu, memberikan bantuan, semangat dan arahan dengan penuh kesabaran kepada penulis dalam penyusunan skripsi ini.
7. Bapak dan Ibu dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Bengkulu yang telah mengajar dan membimbing serta memberikan berbagai ilmunya dengan penuh keikhlasan.
8. Staf dan karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Bengkulu yang telah memberikan pelayanan dengan baik dalam hal administrasi.
9. Semua pihak yang membantu penulisan skripsi ini.

Dalam penulisan skripsi ini penulis menyadari masih banyak kelemahan dan kekurangan dari berbagai sisi. Oleh karena itu, penulis memohon maaf dan mengharapkan kritik serta saran yang sifatnya membangun demi kesempurnaan penulis kedepan.

Bengkulu, 21 Juli 2020 M
30 Dzulhijjah 1441 H

Haris Fadila
NIM 1316140352

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
SURAT PERNYATAAN	ii
PERSETUJUAN PEMBIMBING	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
MOTTO	v
PERSEMBAHAN	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
KATA PENGANTAR	x
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah	1
B. Batasan Masalah	9
C. Rumusan Masalah.....	10
D. Tujuan Penelitian	10
E. Kegunaan Penelitian	11
F. Penelitian Terdahulu	12
G. Metode Penelitian	14
1. Jenis dan Pendekatan Penelitian	14
2. Lokasi Penelitian	14
3. Informan Penelitian	15
4. Sumber dan Tehnik Pengumpulan Data	15
5. Tehnik Analisis Data	16
H. Sistematika Penulisan	18

BAB II KAJIAN TEORI

A. Pemahaman Kompetensi SDM Syariah.....	21
B. Kompetensi SDM Syariah	23
1. Pengertian Kompetensi	25
2. Model Kompetensi	27
3. Tipe Kompetensi	29

4. Kategori Kompetensi	31
5. Tingkat Kompetensi	33
6. Strata Kompetensi	34
7. Manajemen SDM Berbasis Kompetensi	35
8. Faktor Mempengaruhi Kompetensi.....	39
B. Prestasi Kerja	40
1. Pengertian Prestasi Kerja Karyawan	41
2. Penilaian Prestasi Kerja Karyawan	41
C. Korelasi Antara Kompetensi SDM dan Prestasi Kerja.....	46

BAB III GAMBARAN UMUM

A. Riwayat Singkat Perusahaan Bank Mandiri Syariah (BSM) Cabang Pembantu Kota Bengkulu	49
B. Makna Logo Bank Syariah Mandiri (BSM) Cabang Pembantu Kota Bengkulu	52
C. Visi, Misi, dan Tata Nilai Bank Mandiri Syariah (BSM) Cabang Pembantu Kota Bengkulu	53
D. Struktur Organisasi Bank Syariah Mandiri (BSM) Cabang Pembantu Kota Bengkulu	56

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Pemahaman SDM dalam Meningkatkan Prestasi kerja pada BSM Cabang Pembantu Kota Bengkulu	64
B. Penerapan SDM dalam Meningkatkan Prestasi kerja pada BSM Cabang Pembantu Kota Bengkulu	68
C. Pembahasan	71

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan	74
B. Saran	75

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Daftar Pegawai Bank Syariah Mandiri	
	Kantor Cabang Pembantu Kota Bengkulu.....	62

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Logo Bank Mandiri Syariah.....	51
Gambar 3.2 Visi, Misi dan Tata Nilai Bank Syariah Mandiri.....	53
Gambar 3.3 BSM Shared Values.....	54
Gambar 3.4 Road Map Implementasi Budaya Kerja Tahun 2017- 2022	55
Gambar 3.5 Struktur Organisasi Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Kota Bengkulu.....	61

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Bukti Menghadiri Seminar Proposal
- Lampiran 2 : Bukti Hadir Seminar Proposal Mahasiswa
- Lampiran 3 : Halaman Pengesahan Perbaikan Proposal Skripsi
- Lampiran 4 : Halaman Pengesahan Telah Diseminarkan Proposal Skripsi
- Lampiran 5 : Surat Pengajuan Pembimbing
- Lampiran 6 : Surat Penunjukan Pembimbing
- Lampiran 7 : Lembar Bimbingan Skripsi
- Lampiran 8 : Surat Pengajuan Izin Penelitian
- Lampiran 9 : Pedoman Wawancara pada pegawai Bank Syariah Mandiri
Kantor Cabang Pembantu Kota Bengkulu
- Lampiran 10 : Surat Permohonan Izin Penelitian
- Lampiran 11 : Surat Rekomendasi Izin Penelitian
- Lampiran 12 : Surat Izin Penelitian
- Lampiran 13 : Surat Balasan dari Bank bahwa telah selesai penelitian
- Lampiran 14 : Dokumentasi wawancara dengan Pegawai Bank Syariah Mandiri
Kantor Cabang Pembantu Kota Bengkulu

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pada era globalisasi seperti sekarang ini kompetisi yang terjadi sangat tinggi yang menyebabkan terjadinya perubahan-perubahan kondisi di berbagai bidang sehingga banyak organisasi mengambil langkah perbaikan yang dulunya biasa saja (tradisional) menjadi mengikuti perkembangan zaman (modern). Kondisi ini harus benar-benar dipersiapkan secara proporsional.¹ Persiapan ini terutama yang menyangkut masalah sumber daya manusia yang bermutu dengan kualifikasi yang sesuai dengan perkembangan dunia saat ini.

Oleh karena itu, peningkatan kinerja sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting dalam usaha memperbaiki pelayanan kepada masyarakat, sehingga perlu diupayakan terus dan berkesinambungan dalam menghadapi tuntutan masyarakat. Manajemen sumber daya manusia adalah pegawai yang siap, mampu dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.² Manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok kerja.³ Dari definisi di atas dapat dipahami bahwa manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai sumber dari

¹ Yusmiar, *Manajemen Sumber daya Manusia dalam Peningkatan Kinerja Pegawai*, (Cet.I; Makassar: Alauddin University Press, 2014), h. 13.

² Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Cet.VI; Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2014), h. 4-5.

³ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ... h. 5.

kekuatan yang berasal dari manusia–manusia yang dapat didayagunakan oleh suatu organisasi untuk mencapai suatu tujuan. Oleh karena itu, sumber daya manusia harus ditingkatkan kualitas dan kompetensinya.

Manusia merupakan sumber daya yang sangat penting dalam usaha suatu organisasi, lembaga, atau instansi pemerintah maupun swasta untuk mencapai tujuan dan keberhasilan. Sumber daya manusia diartikan sebagai keseluruhan orang-orang yang ada dalam sebuah lembaga yang memberikan kontribusi terhadap jalannya organisasi tersebut, sehingga membutuhkan perhatian penuh agar dapat menjalankan tugasnya masing-masing dengan baik. Sumber daya manusia dapat menunjang organisasi dengan karya, bakat, kreatifitas, motivasi dan inovasi.⁴

Disamping itu untuk mendapatkan SDM yang baik menurut islam, bisa menggunakan kaidah dalam ushul fiqih yaitu *maqhasid syari'ah*. *Maqhasid syari'ah* merupakan prinsip-prinsip dalam penurunan syari'ah sebagai bagian dalam kehidupan muslim, dalam hal ini menggunakan prinsip kaidah fiqih sebagai acuan dalam pembangunan prinsip, 5 kaidah ushul fiqih menjadi dasar dalam pengembangan produk, yaitu⁵ :

1. *Al-Umur bi maqoshidiha* (segala sesuatu berdasarkan pada tujuannya)
2. *Al-Yaqin la yuzalu bi al-syak* (keyakinan itu tidak bisa dihilangkan dengan keragu-raguan)
3. *Al-Masyaqqotu tajlibu bi al-taisyir* (keberatan itu bisa membawa pada kemudahan)

⁴Yusmiar, *Manajemen ...*,h. 4.

⁵ A. Djazuli, *Kaidah-Kaidah Fikih*, (Jakarta: Prenada Media Group, 2006), h. 35

4. *Al-Dhoruru yuzalu* (kemadhorotan itu harus dihilangkan)
5. *Al-‘Aadatu muhakkamah* (adat istiadat bisa menjadi ketetapan).

Setiap organisasi dalam bidang manajemen sumber daya manusia tentunya menginginkan setiap saat memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dalam arti memenuhi persyaratan kompetensi untuk didayagunakan dalam usaha merealisasikan visi dan misi untuk mencapai tujuan jangka pendek, menengah maupun jangka panjang organisasi tersebut. Oleh karena itu, setiap pegawai dalam suatu organisasi harus memiliki ciri atau karakteristik sebagai berikut⁶ :

1. Memiliki pengetahuan penuh tentang tugas, tanggung jawab, dan wewenangnya
2. Memiliki pengetahuan (*knowledges*) yang diperlukan, terkait dengan pelaksanaan tugasnya secara penuh
3. Mampu melaksanakan tugas-tugas yang dilakukannya karena memiliki keahlian, keterampilan yang dibutuhkan
4. Bersikap produktif, inovatif kreatif, mau bekerjasama dengan orang lain, dapat dipercaya, dan loyal.

Dalam perkembangannya, ilmu manajemen itu bukan berarti bebas nilai. Diakui memang ilmu manajemen itu ditemukan dan dikembangkan oleh para ahli dunia barat, dengan demikian nilai-nilai yang terkandung didalamnya dilandasi dengan pemikiran-pemikiran mereka. Namun dalam hal ini bukan berarti juga Islam tidak memberikan kontribusi pemikiran tentang

⁶Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ...h. 8.

teori atau ilmu manajemen. Sebab jika kita lihat dari beberapa *literature*, juga ada yang menjelaskan tentang teori manajemen islam (syari'ah). Sehingga dengan itu terlihat bahwa teori manajemen syari'ah dengan manajemen modern (konvensional) itu memiliki perbedaan yang signifikan. Artinya ada perbedaan yang mendasar antara manajemen syari'ah dengan manajemen konvensional. Keduanya berbeda dalam hal tujuan, bentuk, aturan teknis, penyebarluasan dan disiplin keilmuannya.⁷

Pemikiran manajemen dalam islam bersumber dari nash-nash Al-Qur'an dan Al-Sunnah. Selain itu, ia juga berasaskan pada nilai-nilai kemanusiaan yang berkembang dalam masyarakat. Dalam manajemen syari'ah hal paling utama yang dipelajari adalah masalah perilaku, sebab perilaku seseorang telah dilandasi dengan nilai-nilai keimanan dan ketahuidan maka perilakunya akan baik dan terkendali, karena menyadari bahwa adanya pengawasan dari yang Maha segalanya, yaitu Allah SWT, yang akan mencatat dan membalas setiap amal perbuatan yang baik dan yang buruk.⁸

Saat ini, begitu banyak perusahaan di Indonesia yang berdiri dan berkembang yang mengimplementasikan konsep manajemen syari'ah. Sehingga terciptalah perusahaan-perusahaan yang bernuansa islami, memiliki karakteristik yang menjunjung tinggi akhlak dan nilai-nilai etika kemanusiaan. Namun untuk menciptakan karakteristik perusahaan yang baik sistem maupun pelayanannya bernuansa islami, tentu hal yang paling utama yang menjadi kunci dari semua itu adalah sumber daya manusianya atau

⁷ Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer*, (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2006), h. 30.

⁸ Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah Sebuah ...*, h. 3

dalam konsep ekonomi islam disebut dengan Sumber Daya Insani (SDI). Oleh sebab itu untuk membentuk karakter yang berakhlak dan etika kepribadian yang baik pada SDI dalam suatu perusahaan, perlu dibentuk sistem pengelolaan atau manajemen yang nantinya itu akan menghasilkan SDI yang diinginkan. Tentunya dalam hal ini pada perusahaan termasuk pada bagian Manajemen Sumber Daya Insani (MSDI). Dimana MSDI merupakan aspek yang sangat berpengaruh dan kunci utama dalam pencapaian tujuan perusahaan.⁹

MSDI atau manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan pengelolaan SDI yang dilakukan melalui perancangan analisis jabatan, perencanaan tenaga kerja, rekrutmen dan seleksi karyawan sampai dengan pemberian kompensasi karyawan. Namun yang menjadi pertanyaan, bagaimana pengelolaan atau MSDI yang diterapkan pada perusahaan sehingga tercipta nuansa *relegius* baik dalam sistem maupun pelayanannya, melihat sekarang ini adanya ketidaksesuaian antara teori dan realita yang ada dilapangan. Sebagai contoh, banyaknya karyawan-karyawan yang ada di perbankan syari'ah yang tidak memahami tentang konsep ekonomi syari'ah itu sendiri, baik secara teori maupun dalam penerapan praktiknya. Dengan demikian untuk melihat langsung implementasi dalam menganalisa penerapan MSDI yang diterapkan oleh perusahaan atau lembaga keuangan perbankan syari'ah khususnya yang ada di kota Bengkulu, penulis akan

⁹ System manajemen SDM Berbasis Kompetensi diakses 07 Maret 2017 pada www.endang965.wordpress.com

melakukan observasi awal pada Bank Syariah Mandiri (BSM) Kantor Cabang Pembantu Kota Bengkulu.

Beberapa prinsip syariah dalam pengembangan manajemen adalah sebagai berikut¹⁰ :

1. Prinsip amanah
2. Prinsip kepemilikan terbatas
3. Prinsip kerjasama dalam kebaikan
4. Prinsip tanggung jawab sosial
5. Prinsip kepemilikan bersama
6. Prinsip distribusi ekonomi
7. Prinsip keadilan.

Dari hasil observasi awal, secara umum didapat bahwa proses penerapan MSDI di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Kota Bengkulu dalam hal rekrutmen, seleksi, pelatihan (*training*) dan pengembangan (*development*), serta penilaian kinerja karyawan ini merupakan tugas pada bagian *Human Research Development* (HRD) di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Kota Bengkulu, mereka mengatakan bahwa adanya pembeda penerapan manajemen sumber daya manusia yang dalam konsep syari'ah disebut MSDI, antara Bank Syariah Mandiri dengan bank-bank konvensional lainnya atau bank-bank kompetitor. Proses penerapan MSDI yang diterapkan di konsep syari'ah mulai dari proses rekrutmen, seleksi, pelatihan (*training*) dan pengembangan (*development*),

¹⁰Krishna Adityangga, *Membumikan Ekonomi Islam*, (Yogyakarta : Pilar Media, 2006), h. 21.

serta penilaian kinerja karyawan. Namun pada implementasi penulis melihat pada proses prestasi kerja karyawan, ada ketidaksesuaian antara teori dalam konsep syari'ah dengan penerapan yang dilakukan di lapangan. Bank Syari'ah Mandiri sangat mementingkan penerapan manajemen sumber daya manusia yang berbasis syari'ah.¹¹

Bank syari'ah harus mendapatkan perhatian dari kita semua, agar bank syari'ah dapat bersaing dengan bank-bank lainnya. Sesungguhnya sumber daya manusia syari'ah sangatlah berpengaruh dalam suatu bank syari'ah untuk pencapaian tujuannya, karena majunya teknologi, berkembangnya informasi tersedianya modal dan memadainya bagan, namun jika tanpa sumber daya manusia syari'ah maka akan sulit bagi bank syari'ah tersebut untuk mencapai tujuannya.¹²

Berdasarkan hal itu, dapat dikatakan SDM merupakan tulang punggung dalam menjalankan roda kegiatan operasional suatu bank, untuk penyediaan Sumber Daya Manusia (*bankir*) pada bank syari'ah sebagai motor penggerak operasional bank haruslah di siapkan sebaik mungkin sehingga mereka memiliki kemampuan dalam menjalankan setiap transaksi perbankan dengan baik. Untuk itu penyediaan SDM (*bankir*) sebagai motor penggerak operasional bank haruslah disipakan sedini mungkin.¹³

Diketahui bahwa usaha meningkatkan kinerja karyawan memang tidak mudah. Hal ini dikarenakan setiap karyawan memiliki karakteristik

¹¹ Kasmir, *Manajemen Perbankan*, (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 2003), Edisi 1, Cet ke-4, h. 101

¹² Kasmir, *Manajemen Perbankan...*, h. 96

¹³ Kasmir, *Manajemen Perbankan Edisi I, Cet ke-4*, (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2003), h. 133.

yang berbeda-beda. Perbedaan ini terjadi akibat perbedaan latar belakang, motivasi, pendidikan, dan kepribadian. Perbedaan yang mendasar ini turut mempengaruhi seseorang karyawan dalam bekerja. Oleh karena itu, rancangan pemberian kompetensi merupakan upaya perusahaan dalam memacu peningkatan kinerja karyawannya.

Untuk itulah tantangan tersendiri bagi divisi HRD Bank Syariah Mandiri dalam fungsi operasionalnya dalam pengadaan tenaga kerja memiliki beban yang berat untuk menentukan calon karyawan agar dapat memastikan bahwa tenaga kerja yang direkrut dan ditempatkan nantinya adalah *the right people in the right place*.¹⁴

Dari hasil pra-penelitian yang dilakukan melalui wawancara dengan HRD Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Kota Bengkulu, menunjukkan bahwa karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Pembantu Kota Bengkulu rata-rata tamatan Sarjana Ekonomi dari Universitas Negeri yang belum tentu memahami konsep ekonomi syari'ah, maka dari itu peneliti akan melakukan wawancara selanjutnya kepada karyawan yang bekerja di Bank Syariah Mandiri sesuai dengan pengetahuan yang dimiliki karyawan bank syari'ah mandiri terhadap visi misi bank, dan juga pengetahuan terhadap produk Bank Syariah Mandiri yang telah ada dan telah ditetapkan oleh pihak Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Kota Bengkulu.

Sebenarnya untuk mendapatkan sumber daya manusia syari'ah memerlukan proses yang sulit, meskipun mudah itupun hanya terbatas.

¹⁴ Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM): EDISI REVISI, Cet II*, (Jakarta : PT. Bumi Aksara, 2000), h. 10.

Berdasarkan latar belakang di atas, terlihat bahwa sumber daya manusia yang diberikan oleh bank dapat membantu bank syari'ah dalam melayani masyarakat. Untuk itu penulis tertarik untuk menganalisa kompetensi sumber daya manusia yang ada, dalam meningkatkan prestasi kerja serta membahas dalam penelitian dengan judul ***“Penerapan Kompetensi Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Prestasi Kerja Pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Kota Bengkulu”***.

B. Batasan Masalah

Saat ini BSM menggunakan Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI) sebagai dasar penentuan kompetensi teknis, dan masih diperlukan korelasi antara kompetensi yang terdapat di SKKNI dengan kurikulum kompetensi yang digunakan universitas. SKKNI merupakan rumusan tentang kemampuan yang harus dimiliki seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan yang didasari atas pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang relevan dengan pelaksanaan tugas serta syarat jabatan yang telah ditetapkan.

Karena luasnya masalah yang terkait dengan kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) dalam meningkatkan Prestasi Kerja, maka dalam penelitian ini permasalahan hanya dibatasi pada pengetahuan (*knowledge*) yaitu pengetahuan pegawai terhadap produk perbankan syari'ah, dan juga pengetahuan karyawan dalam menjalankan visi misi Bank Syariah Mandiri (BSM).

C. Rumusan Masalah

1. Bagaimana pemahaman Sumber Daya Manusia dalam meningkatkan prestasi kerja pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Kota Bengkulu ?
2. Bagaimana penerapan kompetensi Sumber Daya Manusia dalam meningkatkan prestasi kerja pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Kota Bengkulu ?

D. Tujuan Penelitian

1. Tujuan Umum

Untuk mengetahui secara jelas penerapan kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Kota Bengkulu.

2. Tujuan Khusus

- a. Untuk mengetahui pemahaman Sumber Daya Manusia dalam meningkatkan prestasi kerja pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Kota Bengkulu.
- b. Untuk mengetahui penerapan kompetensi Sumber Daya Manusia dalam meningkatkan prestasi kerja pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Kota Bengkulu

E. Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan Teoritis

Sebagai tambahan informasi dalam mengembangkan ilmu pengetahuan mengenai kompetensi sumber daya manusia dalam meningkatkan prestasi kerja.

2. Kegunaan Praktis

- a. Bagi Mandiri Syariah, dapat memberikan manfaat dan masukan bagi pihak manajemen perusahaan Bank Syariah Mandiri dalam meningkatkan prestasi kerja.
- b. Bagi Akademisi sebagai aset pustaka yang dapat dimanfaatkan oleh seluruh kalangan akademisi, mengimplementasikan ilmu pengetahuan yang telah didapat, dapat memberikan sumbangan pemikiran, pengetahuan dan menambah *literature* kepustakaan mengenai peluang dan tantangan penyediaan SDM bank syari'ah.
- c. Bagi praktisi terutama divisi sumber daya manusia (HRD) dapat melakukan perbandingan dan perbaikan mengenai kompetensi sumber daya manusianya yang layak dan sesuai dengan kebutuhan agar dapat memberi dampak positif bagi prestasi kerja karyawan.
- d. Bagi masyarakat luas, yaitu sebagai bahan edukasi dan sosialisasi yang dapat menambah pengetahuannya terhadap perbankan syari'ah di Indonesia, mengenai seluk beluk sampai perkembangan bank syari'ah sekarang.

F. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Janell L Blazovich dengan judul “*Team Identity and Performance based Compensation Effects On Performance*” pada tahun 2013, penelitian ini bertujuan untuk *The effectiveness of financial compensation is one of the factors required by employees in order to perform their tasks better. The purposes of this research are; (1) analyze the employee perceptions about the compensation ; (2) analyze the employee perceptions about employee performance ; (3) analyze the influence of compensation.* Hasil penelitian ini menyatakan bahwa *The result of employee perception about financial compensation is feasible. The results of regression have shown that compensation fully influences the employee performance and partially just salary, benefits and rewards that affect employee performance.* Kesamaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini terletak pada pembahasan penelitian tentang prestasi kinerja. Sementara perbedaannya pada judul yang akan diteliti Janell L Blazovich yaitu efektivitas kompensasi pada kinerja sedangkan peneliti yaitu penerapan kompetensi sumber daya manusia dalam meningkatkan prestasi kerja.¹⁵

Penelitian yang dilakukan oleh Nina Ningsih Panggabean dengan judul “Pengaruh Kompetensi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Divisi Administrasi Pada PT. Moriss Site Muara Kaman” pada tahun 2013, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh

¹⁵ Blazovich, Janell L. *Team Identity and Performance Based Compensation Effects on Performance*, *Team Performance Management : An International Journal*, Vol 19 No. 3/4, (USA : Accounting Departement, University of St Thomas, 2013, h. 165

kompetensi terhadap prestasi kerja karyawan PT. Moriss - site Muara Kaman divisi Administrasi. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa kompetensi karyawan menunjukkan bahwa sebanyak 17% sample mempunyai prestasi yang baik, 58% cukup baik, dan 25% jelek. Sedangkan hasil dari penilaian prestasi kerja karyawan yang dinilai oleh atasan langsung dan karyawan itu sendiri pula menunjukkan bahwa sebanyak 17% sample mempunyai prestasi yang baik, dan 83% cukup baik. Hasil analisis Regresi Linier Sederhana menunjukkan bahwa variabel kompetensi mempunyai pengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan divisi administrasi pada PT. Moriss site Muara Kaman. Kesamaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini terletak pada variabel penelitian yaitu kompetensi. Sementara perbedaannya pada judul yang akan diteliti Nina Ningsih Panggabean yaitu pengaruh kompetensi terhadap prestasi kerja karyawan sedangkan peneliti yaitu penerapan kompetensi sumber daya manusia dalam meningkatkan prestasi kerja.¹⁶

Penelitian yang dilakukan Listy Tiyasari, “Rekrutmen Sumber Daya Manusia Bank DKI Syariah”, pada tahun 2008. Penelitian ini bertujuan untuk fokus membahas pada proses rekrutmen karyawan yang ada di Bank DKI Syariah. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa skripsi ini menggunakan metodologi penelitian kuantitatif diskriptif, yang dibahas secara kualitatif dan dihitung dengan cara manual. Dalam hasil review pada studi terdahulu tersebut penulis menemukan adanya kesamaan dalam hal pembahasan

¹⁶ Panggabean, Nina Ningsih. “*Pengaruh Kompetensi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Divisi Administrasi Pada PT. Moriss Site Muara Kaman*”, (Kalimantan Timur : eJournal Administrasi Bisnis, 2013), , ejournal.adbisnis.fisip-unmul.org 1 (2) : 104-113 ISSN 0000-0000.

mengenai SDM. Sedangkan letak perbedaannya adalah apa yang penulis bahas lebih menekankan pada kompetensi SDMnya dalam menyeleksi calon karyawan yang merupakan tugas dari divisi SDM/HRD pada suatu perusahaan. Perbedaan selanjutnya adalah pada studi terdahulu rumusan permasalahan lebih difokuskan pada proses rekrutmen dan pengembangan kualitas SDM yang sudah ada.¹⁷

G. Metode Penelitian

1. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Jenis Penelitian ini adalah penelitian lapangan (*field research*) dengan pendekatan kualitatif deskriptif. Karena pada penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan kompetensi dan penerapan Sumber Daya Manusia pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Kota Bengkulu yang dapat meningkatkan prestasi kerja pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Kota Bengkulu.

2. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian penulis lakukan di Grha Mandiri Syariah di Jl. S.Parman No.15 Kelurahan Padang Jati Kecamatan Ratu Samban Kota Bengkulu. Alasan penulis memilih lokasi ini karena masalah penerapan kompetensi Sumber Daya Manusia dalam meningkatkan prestasi kerja pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Kota Bengkulu.

¹⁷ Listy Tiyasari, “*Rekrutmen Sumber Daya Manusia*”, Skripsi S1 Fakultas Syariah dan Hukum Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta. 2008 h.3

3. Informan

Informan penelitian ini adalah karyawan di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Kota Bengkulu terdiri dari 12 orang karyawan pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Kota Bengkulu.

4. Sumber dan Teknik Pengumpulan Data

a. Sumber Data

1) Data Primer

Data ini bersumber dari informan yang akan penulis teliti yaitu karyawan Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Kota Bengkulu dalam penerapan kompetensi Sumber Daya Manusia dalam meningkatkan prestasi kerja pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Kota Bengkulu.

2) Data Sekunder

Data sekunder sendiri didapatkan dari jurnal-jurnal, artikel, buku-buku dan website yang berkaitan dengan kompetensi Sumber Daya Manusia dalam meningkatkan prestasi kerja.

b. Teknik Pengumpulan Data

Agar dapat diperoleh data-data yang dapat diuji kebenarannya, *relevan* dan lengkap, maka peneliti menggunakan instrumen sebagai berikut :

- 1) Studi Kepustakaan, yaitu dengan membaca beberapa *literatur* buku yang ada kaitannya dengan tema dan judul penelitian.

Dalam hal ini peneliti menggunakan teori untuk membahas permasalahan yang ada, yaitu teori kompetensi dan prestasi kerja, penerapan kompetensi dalam meningkatkan prestasi kerja dan lain sebagainya.

- 2) Teknik Wawancara, dengan mempersiapkan terlebih dahulu pedoman wawancara kemudian diajukan kepada para informan penelitian. Dengan cara tanya jawab secara langsung kepada pihak Bank Syariah Mandiri kantor cabang pembantu Kota Bengkulu tentang kompetensi sumber daya manusia dalam meningkatkan prestasi kerja yang terkait dengan prosedur penerapan, pelaksanaan, tujuan, pengendalian, resiko, prinsip-prinsip.
- 3) Observasi, dengan mengadakan pengamatan langsung ke lokasi dan objek penelitian yaitu mengunjungi Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Kota Bengkulu.
- 4) Dokumentasi, yaitu sebagai sarana untuk mendapatkan data tentang penerapan kompetensi sumber daya manusia, prestasi kerja karyawan serta data-data lainnya yang mendukung.

5. Teknik Analisis Data

Langkah-langkah teknik analisis data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. Data Reduksi

Dalam hal ini yang dilakukan peneliti adalah dengan cara mengumpulkan, merangkum dan memilih hal-hal yang pokok kemudian memfokuskan pada data penerapan kompetensi Sumber Daya Manusia dalam meningkatkan prestasi kerja. Data *reduksi* yang saya ambil adalah mengenai skema penerapan, syarat-syarat yang dibutuhkan dalam pelaksanaan, tujuan, sistem dan prosedur-prosedur yang harus dilalui para karyawan untuk meningkatkan prestasi kerja. Setelah itu baru diketahui apakah penerapan kompetensi Sumber Daya Manusia dapat meningkatkan prestasi kerja bagi karyawan bank atau tidak.

b. Data Display

Data *display* yang peneliti gunakan adalah dengan menguraikan secara singkat, untuk memudahkan pemahaman apa yang di jawab karyawan Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Kota Bengkulu terkait dengan penerapan kompetensi Sumber Daya Manusia dalam meningkatkan prestasi kerja dan membahas secara cermat.

c. Penarikan Kesimpulan

Setelah data dibahas, maka peneliti menyajikan data berupa teori-teori yang sesuai dengan permasalahan, setelah itu dianalisis, ditafsirkan.

H. Sistematika Penulisan

Bab pertama, menguraikan pendahuluan yang menjadi pondasi dari setiap karya ilmiah yang berisi latar belakang masalah, batasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, penelitian terdahulu, metode penelitian, dan sistematika penulisan skripsi. Latar belakang masalah dapat memberikan informasi relevan untuk membantu menemukan pokok masalah dimulai dari hal yang umum kepada hal yang khusus. Pokok masalah merupakan pernyataan tentang suatu keadaan yang perlu pemecahan dan jawaban akibat dari ketidak kesesuaian antara teori dan praktik di lapangan. Batasan masalah merupakan ruang lingkup masalah atau upaya membatasi ruang lingkup masalah yang terlalu luas atau lebar sehingga penelitian itu lebih bisa fokus untuk dilakukan. Hal ini dilakukan agar pembahasannya tidak terlalu luas kepada aspek-aspek yang jauh dari relevansi sehingga penelitian itu bisa lebih fokus untuk dilakukan. Berdasarkan sekian banyak masalah tersebut dipilihlah satu atau dua masalah yang akan dipermasalahkan, tentu yang akan diteliti (lazim disebut dengan batasan masalah, *limitation*). Batasan masalah, dengan demikian, adalah pemilihan satu atau dua masalah dari beberapa masalah yang sudah teridentifikasi. Rumusan masalah merupakan suatu pertanyaan yang diharapkan akan ditemukan jawabannya melalui penelitian yang dilakukan,¹⁸ dan juga bermanfaat untuk mempermudah dalam melaksanakan penelitian karena rumusan masalah sebagai pendorong atau penyebab suatu kegiatan

¹⁸Morrison, *Metode Penelitian Survei*, (Jakarta : Kencana, 2014), h.5

penelitian dilakukan. Tujuan dari penelitian yang berisi penjelasan secara spesifik tentang hal-hal yang ingin dicapai melalui penelitian yang dilakukan.¹⁹ Kegunaan dari penelitian menjelaskan secara tegas untuk apa penelitian dilakukan dan memaparkan manfaat penelitian dalam pengembangan penelitian. Penelitian terdahulu ditunjukkan untuk melihat lebih dalam permasalahan-permasalahan yang ada dalam penelitian sekarang dan untuk melihat kekurangan penelitian terdahulu guna mendapatkan hasil penelitian yang merupakan pemecahan atas masalah yang diteliti agar lebih terarah. Metode penelitian pada dasarnya merupakan ilmiah untuk mendapatkan informasi dengan tujuan dan kegunaan. Sistematika penulisan skripsi memaparkan setiap bab atau komponen-komponen dalam skripsi secara runtun dan singkat.

Bab kedua, berisi kajian teori, kerangka berpikir, kajian teori menguraikan teori yang berhubungan dengan objek *literatur* yang berkaitan dengan masalah yang akan diteliti dan juga sebagai sumber informasi dan referensi. Kemudian dikemukakan kerangka berpikir yang merupakan langkah-langkah dalam melakukan penelitian dan memperlihatkan masalah dalam penelitian.²⁰

Bab ketiga, berisi gambaran umum lokasi penelitian gambaran umum merupakan penyajian informasi mengenai lokasi penelitian yang dilakukan oleh peneliti.

¹⁹Mudrajat Kuncoro, *Menulis Skripsi / Tesis Dalam 60 Hari*, (Yogyakarta : UPP STIM YKPN, 2015), h.122

²⁰Morissan, *Metode Penelitian...*, h.18-19

Bab keempat, berisi pembahasan hasil penelitian. Hasil penelitian merupakan penjelasan penyajian data hasil penelitian yang sudah diolah, Penyajian data ini disertai dengan penjelasan deskriptif.

Bab kelima, berisi kesimpulan dan saran. Dimana kesimpulan merupakan penyajian secara singkat apa yang diperoleh dari pembahasan serta saran merupakan anjuran yang diberikan peneliti kepada pihak yang berkepentingan terhadap hasil penelitian dan berguna bagi penelitian selanjutnya.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Pemahaman Kompetensi SDM Syariah

Pemahaman kompetensi seseorang adalah kompetensi tidak bisa hanya dipandang sebagai aspek *knowledge and skills* semata, melainkan juga aspek *soft skills – motives, traits, and self-concept* dan faktor pendukung lainnya, seperti lingkungan kerja, lingkungan belajar, serta bagaimana manusia tersebut dapat beradaptasi terhadap teknologi dan peralatan bantu lainnya yang digunakan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Jadi, kompetensi adalah bukan sekedar pada “apa yang diketahui” dan untuk dapat berinteraksi dengan baik di lingkungan kerja dan dilingkungan belajar.²¹

Untuk menjalankan bisnis yang sesuai dengan prinsip syari’ah, perbankan syari’ah membutuhkan sumber daya insani yang rata-rata berlatar belakang dari pendidikan syari’ah dan memiliki pemahaman di empat aspek, yakni operasional perbankan, managerial, kepemimpinan, dan pemahaman syari’ah. Putu menjelaskan, sumber daya insani bank syari’ah harus memiliki kemampuan operasional perbankan dan memahami seluk beluk aspek bisnis yang mempengaruhi kinerja sebuah bank. Sementara untuk aspek managerial, sumber daya insani bank syari’ah juga harus memiliki kemampuan yang sesuai dengan etika bisnis Islam. Selain itu, Putu berpendapat bahwa²² :

²¹ Rimsky K. Judisseno, *Jadilah Pribadi Yang Kompeten di Tempat Kerja*, (Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama, 2008), h. 39

²² SKKNI Perbankan Syariah diakses tanggal 07 Maret 2017 pada www.republika.co.id/berita/ekonomi/syariah-ekonomi/

Kepemimpinan SDM bank syariah juga harus memiliki kemampuan memimpin yang berlandaskan pada nilai-nilai Islam. Aspek penting yang harus dimiliki oleh SDM bank syariah yakni pemahaman syari'ah yang bersifat universal dan sesuai dengan kearifan lokal. "Pemahaman syari'ah ini meliputi aspek hukum dan penerapannya sesuai dengan kaidah ushul fiqh". Sumber daya insani juga harus memenuhi kualifikasi *soft skill*, *hard skill* dan *techical skill*. Penerapan SKKNI untuk hard skill mencakup beberapa modul pembelajaran diantaranya *banking operations* dan *fundamental of sharia banking*. Putu yang juga menjabat sebagai Direktur *Risk Management & Compliance* Bank Syariah Mandiri (BSM) menjelaskan, saat ini BSM menggunakan SKKNI sebagai dasar penentuan *technical competency* dan masih diperlukan korelasi antara kompetensi yang terdapat di SKKNI dengan kurikulum kompetensi yang digunakan oleh universitas.

Dalam hal pemahaman kompetensi, perlu juga dijelaskan pengertian tentang pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan bakat, untuk mengetahui sejauh mana perbedaan dan kesamaan dari konsep-konsep tersebut. Dale (2003) dan dalam Sudarmanto (2009 : 59), menyebutkan bahwa : Pengetahuan yang dimiliki seseorang bisa dikategorikan dalam dua jenis, yaitu : pengetahuan yang disadari dan pengetahuan yang tidak di sadari. Ketika seseorang menjalani kehidupan dia akan mengumpulkandan mempelajari fakta, menyaksikan peristiwa, dan mendapatkan potongan-potongan informasi lain yang kemudian ditambahkan dalam simpanan kognitifnya. Semua itu akan membentuk memori dan akan diakses ketika yang bersangkutan memproses informasi baru dan/atau mempersiapkan reaksi terhadap situasi orang lain.²³

²³ Dr. H. Darmadi, S.Ag, MM, M.MPd, M.Si, *Manajemen Sumber Daya Manusia Kepala Sekolah*, (Yogyakarta : CV. Budi Utama, 2018), h. 65

B. Kompetensi SDM Syariah

Peran SDM dalam organisasi atau perusahaan mempunyai arti yang sama pentingnya dengan pekerjaan itu sendiri, mengingat pentingnya peran sumber daya manusia dalam organisasi atau perusahaan, SDM sebagai faktor penentu organisasi atau perusahaan maka kompetensi menjadi aspek yang menentukan keberhasilan organisasi atau perusahaan.

Dengan kompetensi yang tinggi yang dimiliki oleh SDM dalam suatu organisasi atau perusahaan tentu hal ini akan menentukan kualitas SDM yang dimiliki yang pada akhirnya akan menentukan kualitas kompetitif perusahaan itu sendiri.²⁴

Kompetensi kerja memang sangat menentukan kemampuan saing perusahaan, apa lagi yang menyandarkan kekuatannya pada *profesionalisme* orang yang terjadi pada setiap perusahaan. Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut,²⁵ Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh *profesionalisme* dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut. Kompetensi menurut *spencer* merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu cukup

²⁴ Diakses pada blog jurnal manajemen sumber daya manusia, konsep kompetensi:Definisi, karakteristik,dan kategori kompetensi. Diakses pada 07Maret 2017

²⁵Wibowo, *Sistem Manajemen Kinerja*,(Jakarta : Gramedia, 2007),h. 86

lama.²⁶ Menurut kamus besar bahasa Indonesia, kompetensi berasal dari kata kompeten yang berarti cakap (mengetahui) berkuasa (memutuskan, menentukan), sedangkan kompetensi berarti kewenangan (kekuasaan) untuk menentukan (memutuskan sesuatu).²⁷

Kompetensi kerja adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan. Standarisasi kompetensi kerja adalah proses merumuskan, menetapkan dan menerapkan standar kompetensi kerja. Standard Kompetensi Kerja Nasional Indonesia yang selanjutnya disebut SKKNI adalah uraian kemampuan yang mencakup pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja minimal yang harus dimiliki seseorang untuk menduduki jabatan tertentu yang berlaku secara nasional.²⁸

Sedangkan menurut Kamus Kompetensi LOMA (1998), kompetensi didefinisikan sebagai aspek-aspek pribadi dari seorang pekerja yang memungkinkan dia untuk mencapai kinerja yang superior. Aspek- aspek pribadi ini termasuk sifat, motif- motif, sistem nilai, sikap, pengetahuan, dan keterampilan. Kompetensi-kompetensi akan mengarahkan tingkah laku, sedangkan tingkah laku akan menghasilkan kinerja. Perilaku-perilaku yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang superior bervariasi dari satu bisnis ke bisnis lainnya, dari satu peran ke peran lainnya didalam organisasi. Menghadapi kesulitan tersebut, sudah banyak organisasi khususnya

²⁶Hasibuan, Malayu S.P dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta : PT. Amara Books, 2003), h. 87

²⁷Kamus Besar Bahasa Indonesia, *edisi ke – 3, Departemen Pendidikan Nasional*, Balai Pustaka, h. 584

²⁸Pasal 10 ayat 4 Undang- undang Nomor 13, Tahun 2003: Tentang ketenagakerjaan

organisasi berskala besar yang telah menggunakan model-model kompetensi (*competency models*) untuk membantu mereka mengenali keterampilan-keterampilan, pengetahuan dan karakteristik pribadi yang sangat penting, yang dibutuhkan untuk berhasil mencapai kinerja yang *superior*.²⁹

Berdasarkan definisi tersebut maka dapat dipahami bahwa tidak semua aspek-aspek pribadi dari seseorang pekerja itu merupakan kompetensi. Hanya aspek-aspek pribadi dari seseorang pekerja itu merupakan kompetensi. Hanya aspek-aspek pribadi yang mendorong dirinya untuk mencapai kinerja yang superiorlah yang merupakan kompetensi yang dimilikinya. Selain itu, juga dapat dipahami bahwa kompetensi akan selalu terkait dengan kinerja yang superior.

1. Pengertian Kompetensi

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang didirikan oleh *profesionalisme* dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut.³⁰

Kompetensi menjelaskan apa yang dilakukan orang di tempat kerja pada berbagai tingkatan dan memperinci standar masing-masing tingkatan, mengidentifikasi karakteristik, pengetahuan, dan keterampilan

²⁹System manajemen SDM Berbasis Kompetensi diakses 07 Maret 2017 pada www.endang965.wordpress.com

³⁰Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta : PT. RajaGrafindo Persada, 2008), h. 86

yang diperlukan oleh individual yang memungkinkan menjalankan tugas dan tanggung jawab secara efektif sehingga mencapai standar kualitas *profesional* dalam bekerja, dan mencakup semua aspek catatan manajemen kinerja, keterampilan dan pengetahuan tertentu, sikap, komunikasi, aplikasi, dan pengembangan.³¹

Terdapat lima tipe karakteristik kompetensi, yaitu sebagai berikut³²:

- a. Motif adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan. Motif mendorong, mengarahkan, dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu.
- b. Sifat adalah karakteristik fisik dan respon yang konsisten terhadap situasi informasi. Kecepatan reaksi dan ketajaman mata merupakan ciri fisik kompetensi seorang pilot tempur.
- c. Konsep diri adalah sikap, nilai-nilai, atau citra dari seseorang. Percaya diri merupakan keyakinan orang bahwa mereka dapat efektif dalam hampir setiap situasi adalah bagian dari konsep diri orang.
- d. Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik. Pengetahuan adalah kompetensi yang *kompleks*. Skor pada tes pengetahuan sering gagal memprediksi prestasi kerja karena gagal mengukur pengetahuan dan keterampilan dengan cara yang sebenarnya dipergunakan dalam pekerjaan.

³¹Wibowo, *Manajemen Kinerja-Edisi Ketiga*, (Jakarta : Rajawali Pers, 2013), h.324

³²Wibowo, *Manajemen Kinerja*, ... h. 87

- e. Keterampilan adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu. Kompetensi mental atau keterampilan *kognitif* termasuk berpikir analitis dan konseptual.
- f. Dari berbagai pandangan tersebut diatas dapat dirumuskan kesimpulan bahwa kompetensi merupakan kemampuan menjalankan tugas atau pekerjaan dengan dilandasi oleh pengetahuan, keterampilan, dan didukung oleh sikap yang menjadi karakteristik individual.

2. Model Kompetensi

Model kompetensi menjelaskan perilaku-perilaku yang terpenting yang diperlukan untuk kinerja unggul dalam posisi, peran atau fungsi yang *spesifik*, yang bisa terdiri dari beberapa atau berbagai kompetensi. Model kompetensi dibedakan menurut kepentingannya, menjadi model kompetensi untuk *leadership, coordinator, experts, dan support*.³³

Model kompetensi untuk kepemimpinan dan koordinator pada dasarnya sama dan meliputi : komitmen pada pembelajaran berkelanjutan, orientasi pada pelayanan masyarakat, berpikir konseptual, pengambilan keputusan, mengembangkan orang lain, standar *profesionalisme* tinggi, dampak dan pengaruh, inovasi, kepemimpinan kepedulian organisasi, orientasi pada kinerja, orientasi pada pelayanan, strategi bisnis, kerja sama tim, dan keberagaman.³⁴

³³Wibowo, *Manajemen Kinerja-Edisi Ketiga, ...* h.327

³⁴Wibowo, *Manajemen Kinerja, ...* h.89

Model kompetensi untuk *experts* dan *support* pada dasarnya juga sama dan meliputi komitmen atas pembelajaran berkelanjutan, orientasi pada pelayanan masyarakat, peduli atas ketepatan dan hal-hal detail, berpikir *kreatif* dan *inovatif*, *fleksibilitas*, standar *profesionalisme* tinggi, perencanaan, pengorganisasian dan koordinasi, pemecahan masalah, orientasi pada kinerja, orientasi pada pelayanan, kerja sama tim dan keberagaman.³⁵

Sementara itu, Michael Zwell (2000:218) membedakan kompetensi menurut posisi dan menurut tingkat dan fungsi kerja sedangkan tingkat dan fungsi kerja dibedakan lagi antara *superior* dan bukan *superior* serta antara mitra dan *superior*.³⁶

Kompetensi menurut posisinya dapat berupa kepemimpinan, kependidikan, manajemen sekolah, kepedulian, dan pelibatan masyarakat, kepemimpinan *visioner* dan manajemen perubahan, penentuan prioritas, perencanaan dan pengorganisasian, komunikasi, memengaruhi dan memotivasi, *sensitivitas* antar pribadi dan orientasi pada hasil.³⁷

Kompetensi menurut tingkat dan fungsi kerja yang membedakan antara *superior* dan yang bukan *superior* meliputi kompetensi yang berkenaan dengan mempengaruhi, mengembangkan orang lain, kerja sama, mengelola kinerja, orientasi pada hasil, perbaikan berkelanjutan,

³⁵Wibowo, *Manajemen Kinerja-Edisi Ketiga*, ... h. 327

³⁶Wibowo, *Manajemen Kinerja*, ... h. 90

³⁷Wibowo, *Manajemen Kinerja-Edisi Ketiga*, ... h.328

berkembangnya *inisiatif*, membangun fokus dan kepedulian pada kualitas.³⁸

Sementara itu, kompetensi menurut tingkat dan fungsi kerja yang membedakan antara mitra dan *superior*, meliputi kompetensi yang berkenaan dengan orientasi pada kewirausahaan, berpikir konseptual, inovasi, berpikir analitis, kualitas keputusan, orientasi pada pelayanan dan komunikasi.³⁹

3. Tipe Kompetensi

Tipe Kompetensi yang berbeda dikaitkan dengan aspek perilaku manusia dan dengan kemampuannya mendemonstrasikan kemampuan perilaku tersebut. Ada beberapa tipe kompetensi yang dapat dijelaskan sebagai berikut⁴⁰ :

- a. *Planning competency*, dikaitkan dengan tindakan tertentu seperti menetapkan tujuan, menilai risiko dan mengembangkan urutan tindakan untuk mencapai tujuan.
- b. *Influence competency*, dikaitkan dengan tindakan seperti mempunyai dampak pada orang lain, memaksa melakukan tindakan tertentu atau membuat keputusan tertentu, dan memberi inspirasi untuk bekerja menuju tujuan organisasional. Kedua tipe kompetensi ini melibatkan aspek yang berbeda dari perilaku manusia. Kompetensi secara tradisional dikaitkan dengan kinerja yang sukses.

³⁸Wibowo, *Manajemen Kinerja, ...* h. 90

³⁹Wibowo, *Manajemen Kinerja-Edisi Ketiga, ...* h. 328

⁴⁰Wibowo, *Manajemen Kinerja, ...* h. 91

- c. *Communication competency*, dalam bentuk kemampuan berbicara, mendengarkan orang lain, komunikasi tertulis dan *nonverbal*.⁴¹
- d. *Interpersonal competency*, meliputi empati, membangun konsensus, *networking*, persuasi, negosiasi, diplomasi, manajemen konflik, menghargai orang lain, dan menjadi *team player*.
- e. *Thinking competency*, berkenaan dengan berpikir strategis, berpikir analitis, berkomitmen terhadap tindakan, memerlukan kemampuan *kognitif*, mengidentifikasi mata rantai dan membangkitkan gagasan kreatif.⁴²
- f. *Organizational competency*, meliputi kemampuan merencanakan pekerjaan, mengorganisasi sumber daya, mendapatkan pekerjaan dilakukan, mengukur kemajuan, dan mengambil risiko yang diperhitungkan.
- g. *Human resources management competency*, merupakan kemampuan dalam bidang *team building*, mendorong partisipasi, mengembangkan bakat, mengusahakan umpan balik kinerja, dan menghargai keberagaman.
- h. *Leadership competency*, merupakan kompetensi meliputi kecakapan memosisikan diri, pengembangan organisasional, mengelola transisi, orientasi strategis, membangun visi, merencanakan masa depan, menguasai perubahan dan memelopori kesehatan tempat kerja.

⁴¹Wibowo, *Manajemen Kinerja-Edisi Ketiga*, ... h. 329

⁴²Wibowo, *Manajemen Kinerja*, ... h.91

- i. *Client service competency*, merupakan kompetensi berupa mengidentifikasi dan menganalisis pelanggan, orientasi pelayanan dan pengiriman, bekerja dengan pelanggan, tindak lanjut dengan pelanggan, membangun *partnership* dan berkomitmen terhadap kualitas.
- j. *Business competency*, merupakan kompetensi yang meliputi manajemen finansial, keterampilan pengambilan keputusan bisnis, bekerja dalam sistem, menggunakan ketajaman bisnis, membuat keputusan bisnis dan membangkitkan pendapatan.
- k. *Self management competency*, kompetensi berkaitan dengan menjadi motivasi diri, bertindak dengan percaya diri, mengelola pembelajaran sendiri, mendemonstrasikan, *fleksibilitas*, dan berinisiatif.
- l. *Technical/operational competency*, kompetensi berkaitan dengan mengerjakan tugas kantor, bekerja dengan teknologi komputer, menggunakan peralatan lain, mendemostrasikan keahlian teknis dan profesional, dan membiasakan bekerja dengan data dan angka.⁴³

4. Kategori Kompetensi

Michael Zwell (2000:25) memberikan lima kategori kompetensi, yang terdiri dari⁴⁴ :

- a. *Task achievement* merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan kinerja baik. Kompetensi yang berkaitan

⁴³Wibowo, *Manajemen Kinerja-Edisi Ketiga*, ... h. 330

⁴⁴Wibowo, *Manajemen Kinerja*, ... h. 93

- dengan *task achievement* ditunjukkan oleh : orientasi pada hasil, mengelola kinerja, memengaruhi, inisiatif, efisiensi produksi, *fleksibilitas*, inovasi, peduli pada kualitas, perbaikan berkelanjutan, dan keahlian teknis.
- b. *Relationship* merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan komunikasi dan bekerja baik dengan orang lain dan memuaskan kebutuhannya. Kompetensi yang berhubungan dengan *relationship* meliputi kerja sama orientasi pada pelayanan, kepedulian antar pribadi, kecerdasan organisasional, membangun hubungan, penyelesaian konflik, perhatian pada komunikasi dan *sensitivitas* lintas budaya.
- c. *Personal attribute* merupakan kompetensi intrisik individu dan menghubungkan bagaimana orang berpikir, merasa, belajar, dan berkembang. *Personal attribute* merupakan kompetensi yang meliputi : integritas dan kejujuran, pengembangan diri, ketegasan, kualitas keputusan, manajemen stres, berpikir analitis, dan berpikir konseptual.
- d. *Managerial* merupakan kompetensi yang secara spesifik berkaitan dengan pengelolaan, pengawasan dan mengembangkan orang. Kompetensi manajerial berupa : memotivasi, memberdayakan, dan mengembangkan orang lain.
- e. *Leadership* merupakan kompetensi yang berhubungan dengan memimpin organisasi dan orang untuk mencapai maksud, visi, dan

tujuan organisasi. Kompetensi berkenaan dengan *leadership* meliputi kepemimpinan *visioner*, berpikir strategis, orientasi kewirausahaan, manajemen perubahan, membangun komitmen organisasional, membangun fokus dan maksud, dasar-dasar, dan nilai-nilai.

5. Tingkat Kompetensi

Tingkatan Kompetensi dapat dikelompokkan dalam tiga tingkatan : *behavior tools*, *image attribute*, dan *personal characteristic*.⁴⁵

a. Behavioral Tools

- 1) *Knowledge* merupakan informasi yang digunakan orang dalam bidang tertentu, misalnya membedakan antara akuntan senior dan junior.
- 2) *Skill* merupakan kemampuan orang untuk melakukan sesuatu dengan baik. Misalnya, mewawancara dengan efektif, dan menerima pelamar yang baik. *Skill* menunjukkan produk.

b. Image Attribute

- a) *Social role* merupakan pola perilaku orang yang diperkuat oleh kelompok sosial atau organisasi. Misalnya, menjadi pemimpin atau pengikut, menjadi agen perubahan atau menolak perubahan.
- b) *Self Image* merupakan pandangan orang terhadap dirinya sendiri, identitas, kepribadian, dan harga dirinya. Misalnya, melihat dirinya sebagai pengembang atau *manajer* yang berada di atas “*fast track*”.

⁴⁵Wibowo, *Manajemen Kinerja*, ... h. 96

c. *Personal Characteristic*

- 1) *Traits* merupakan aspek tipikal berperilaku. Misalnya, menjadi pendengar yang baik.
- 2) *Motive* merupakan apa yang mendorong perilaku seseorang dalam bidang tertentu (*prestasi, afiliasi, kekuasaan*). Misalnya, ingin memengaruhi perilaku orang lain untuk kebaikan organisasi.

6. Strata Kompetensi

Kompetensi dapat dipilah-pilah menurut stratanya. Kompetensi dapat dibagi menjadi *core competencies, managerial competencies, dan functional competencies*.⁴⁶

- a. *Core competencies* merupakan kompetensi inti yang dihubungkan dengan strategi organisasi sehingga harus dimiliki oleh semua karyawan dalam organisasi.
- b. *Managerial competencies* merupakan kompetensi yang mencerminkan aktivitas manajerial dan kinerja yang diperlukan dalam peran tertentu.
- c. *Functional competence* merupakan kompetensi yang menjelaskan tentang kemampuan peran tertentu yang diperlukan dan biasanya dihubungkan dengan keterampilan profesional atau teknis.

Kompetensi inti merupakan pemahaman terhadap visi, misi, dan nilai-nilai perusahaan. Suatu kompetensi yang dihubungkan dengan

⁴⁶Wibowo, *Manajemen Kinerja-Edisi Ketiga, ...* h.334

strategi organisasi yang dapat diterapkan pada semua karyawan sebagai suatu keahlian unggulan suatu organisasi. Kompetensi inti merupakan prasyarat mutlak yang harus dimiliki seseorang untuk melakukan sesuatu pekerjaan unggul. Sementara itu, kompetensi manajerial menunjukkan kemampuan dalam menjalankan manajemen dan kompetensi fungsional merupakan kemampuan berdasar profesi di bidang teknis tertentu.⁴⁷

7. Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi

Sumber daya manusia perlu memahami kecenderungan organisasi *multikultural* dan keberagaman *kultural*. Di sisi lain pekerja dan pelanggan sangat beragam menurut ras, jenis kelamin, negara dan budaya. Dengan demikian, sumber daya manusia perlu memahami masalah dalam keragaman budaya.⁴⁸

Keadaan tersebut membuat kompetensi sumber daya manusia semakin penting, baik bagi *eksekutif*, manajer maupun pekerja.

a. Bagi Eksekutif

Kompetensi yang diperlukan bagi eksekutif adalah sebagai berikut⁴⁹ :

- 1) *Strategic Thinking* merupakan kemampuan eksekutif untuk memahami kecenderungan perubahan lingkungan yang cepat, melihat peluang pasat, mendeteksi ancaman *kompetitif* dan kekuatan, kelemahan organisasi mereka, untuk mengidentifikasi respon strategis optimumnya.

⁴⁷Wibowo, *Manajemen Kinerja*, ... h. 97

⁴⁸Wibowo, *Manajemen Kinerja-Edisi Ketiga*, ... h. 335

⁴⁹Wibowo, *Manajemen Kinerja*, ... h. 98

- 2) *Change Leadership* merupakan kemampuan eksekutif untuk mengkomunikasikan visi strategi organisasi yang membuat respon *adaptif* berkembang dan diterima *stakeholder* membangkitkan motivasi dan komitmennya, bertindak sebagai sponsor inovasi dan kewirausahaan, dan mengalokasikan sumber daya organisasi secara optimal untuk melaksanakan banyak perubahan.
 - 3) *Relationship Managemant* merupakan kemampuan eksekutif untuk membangun hubungan baik dengan *stakeholder* di dalam maupun di luar di luar organinsasi.
- b. Bagi Manajer

Bagi manajer diperlukan kompetensi yang memberikan kemampuan dalam bidang yang menunjukkan hal-hal berikut⁵⁰ :

- 1) *Flexibility* (fleksibilitas) merupakan keinginan dan kemampuan manajer untuk mengubah struktur dan proses manajerial apabila diperlukan untuk menjalankan strategi perubahan organisasi.
- 2) *Change Implementation* (implementasi perubahan) merupakan kemampuan kepemimpinan perubahan untuk mengomunikasikan kebutuhan organisasi akan perubahan kepada bawahan, dan keterampilan manajemen perubahan berupa komunikasi, pelatihan, fasilitasi proses kelompok yang

⁵⁰Wibowo, *Manajemen Kinerja-Edisi Ketiga*, ... h. 336

diperlukan untuk mengimplementasikan perubahan dalam kelompok kerjanya.

- 3) *Enterpreneurial Innovation* (inovasi kewirausahaan) merupakan motivasi untuk memelopori dan mengungguli dengan memunculkan produk baru mendahului pesaingnya, dan dalam memberikan pelayanan dan proses produksi yang semakin efisien.
- 4) *Empowering* (memberdayakan) merupakan perilaku manajerial, untuk berbagi informasi, secara partisipatif mengumpulkan gagasan bawahan, mendorong pengembangan pekerja, mendelegasikan tanggung jawab penting, memberikan umpan balik, *coaching*, menyatakan harapan positif bawahan, dan menghargai perbaikan kinerja sehingga membuat pekerja merasa lebih mampu dan termotivasi untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar.
- 5) *Team Facilitation* (memfasilitasi tim) merupakan keterampilan proses kelompok yang diperlukan untuk mendapatkan kelompok orang yang berbeda bekerja bersama secara efektif untuk mencapai tujuan bersama untuk menciptakan tujuan dan kejelasan peran, mengontrol orang yang berbicara terlalu banyak, mengajak anggota pendiam untuk berpartisipasi dan menyelesaikan konflik.

6) *Portability* (kemudahan menyesuaikan) merupakan kemampuan untuk menyesuaikan dengan cepat dan berfungsi secara efektif di setiap lingkungan asing sehingga manajer dapat dipindahkan pada posisi di mana saja.

c. Bagi Pekerja

Beberapa kompetensi yang mencerminkan kemampuan yang perlu dimiliki pekerja antara lain adalah sebagai berikut⁵¹ :

- 1) *Flexibility* (fleksibilitas) merupakan kecenderungan untuk melihat perubahan sebagai peluang yang menarik daripada sebagai tantangan, misalnya kesediaan untuk adopsi teknologi baru
- 2) *Information seeking motivation and ability to learn* (motivasi mencari informasi dari kemampuan belajar) merupakan *antusiasme* untuk mencari peluang belajar teknologi baru dan keterampilan dalam hubungan antar pribadi.
- 3) *Achievement Motivation* (motivasi berprestasi) merupakan dorongan untuk inovasi dan “*kaizen*”, perbaikan terus-menerus dalam kualitas dan produktivitas yang diperlukan untuk menghadapi meningkatnya kompetisi.
- 4) *Work Motivation under time pressure* (motivasi kerja dalam tekanan waktu) merupakan beberapa kombinasi dari fleksibilitas, motivasi berprestasi, resistensi terhadap stres dan

⁵¹Wibowo, *Manajemen Kinerja-Edisi Ketiga*, ... h. 101

komitmen organisasi yang memungkinkan individu bekerja dalam permintaan yang meningkat atas produk dan jasa baru dalam waktu yang lebih pendek.

- 5) *Collaborativeness* (kesediaan bekerja sama) merupakan kemampuan untuk bekerja secara kooperatif dalam kelompok yang bersifat multidisiplin dan rekan kerja yang berbeda.⁵²
- 6) *Customer service orientation* (orientasi pada pelayanan pelanggan) merupakan keinginan membantu orang lain, pemahaman tentang hubungan antar pribadi, bersedia untuk mendengarkan kebutuhan pelanggan dan tahap emosi, mempunyai cukup inisiatif untuk mengatasi hambatan dalam organisasi untuk mengatasi masalah pelanggan.

8. Faktor Mempengaruhi Kompetensi

Kompetensi bukan merupakan kemampuan yang tidak dapat dipengaruhi. Michael Zwell mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kecakupan kompetensi seseorang, yaitu sebagai berikut⁵³ :

- a. Keyakinan dan nilai-nilai
- b. Keterampilan
- c. Pengalaman
- d. Karakteristik kepribadian
- e. Motivasi

⁵²Wibowo, *Manajemen Kinerja-Edisi Ketiga*, ... h. 102

⁵³Wibowo, *Manajemen Kinerja-Edisi Ketiga*, ... h. 102

- f. Isu emosional
- g. Kemampuan intelektual
- h. Budaya organisasi

C. Prestasi Kerja

1. Pengertian Prestasi Kerja Karyawan

Pada dasarnya manusia hidup di dunia untuk memenuhi semua kebutuhannya maka diharuskan untuk bekerja. Dalam proses kerja tersebut adakalanya mencapai titik puncak sukses yang sering kita dengar dengan istilah prestasi dari kerja itu sendiri. Prestasi kerja dapat didefinisikan sebagai suatu hasil yang dicapai oleh karyawan dalam mengerjakan tugas atau pekerjaannya secara efisien dan efektif.⁵⁴

Menurut Prawirosentono prestasi adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.⁵⁵

Kemudian menurut Malayu SP Hasibuan hal ini juga dapat didefinisikan sebagai suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas waktu, kecakapan, kesungguhan, serta pengalaman.⁵⁶

⁵⁴Aloysia Alfa Phalestia, Prestasi Kerja. Diakses [www. Rumah belajar psikologi.com](http://www.Rumahbelajarpsikologi.com) pada tanggal 07 Maret 2017

⁵⁵Prawirosentono, *Kebijakan Kinerja Karyawan*, (Yogyakarta : BPFE, 1999), h. 2

⁵⁶Malayu SP Hasibuan dkk, *Manajemen*, ... h. 87

Sedangkan menurut Preffer prestasi adalah kemampuan kerja atau suatu kinerja yang dicapai serta yang perlukan. Dengan demikian prestasi dapat dilihat dari beberapa dimensi yang berbeda, yang pertama adalah prestasi sebagai hasil atau output yaitu menilai prestasi melihat apa yang telah dicapai oleh seseorang. Kedua adalah prestasi dilihat dari aspek prosesnya. Bagaimana prosedur-prosedur yang telah dilaluinya dan ditempuh seseorang dalam menyelesaikan tugasnya. Dan dimensi lain adalah ditinjau dari aspek kontekstualnya yakni kemampuan sendiri (*personal ability*) yang dimiliki oleh seorang karyawan.⁵⁷

2. Penilaian Prestasi Kerja Karyawan

Penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah proses oleh organisasi untuk mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Penilaian prestasi kerja yang dilaksanakan dengan baik dan tertib maka akan dapat membantu meningkatkan motivasi kerja dan loyalitas organisasional dari karyawan. Penilaian prestasi kerja karyawan adalah penilaian yang sistematis terhadap penampilan kerja mereka sendiri dan potensi karyawan dalam upaya mengembangkan diri untuk kepentingan bank syariah.⁵⁸

a. Penilaian Prestasi Karyawan

Prestasi merupakan suatu hasil dari budaya kerja dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang

⁵⁷Jeffrey Preffer, *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta : PT. Amara Books, 2003),h. 12

⁵⁸Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia Cet 1*, (Bandung: Pustaka Setia,2006), h. 159

sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Prestasi merupakan hasil perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang dari kinerja yang dilakukan oleh karyawan sesuai dengan peranannya dalam lembaga.⁵⁹

Prestasi karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya lembaga dalam mencapai tujuannya. Ahli lain mengatakan prestasi merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam menjalankan pekerjaan atau tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Prestasi tersebut bisa dilihat secara fisik dan bahkan banyak yang tidak teridentifikasi secara fisik. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.⁶⁰

Penilaian kinerja adalah suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil, termasuk tingkat

⁵⁹Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Organisasi*, (Jakarta : Raja Grafindo, 2005),h. 309

⁶⁰Veithzal Rivai, *Manajemen*, ... h. 309

ketidakhadiran. Fokusnya adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang karyawan dan apakah ia bisa bekerja sama atau lebih efektif pada masa yang akan datang, sehingga karyawan dan organisasi memperoleh manfaat.⁶¹

Salah satu cara yang dapat digunakan untuk melihat perkembangan perusahaan adalah dengan cara melihat hasil penilaian kerja. Dari hasil penilaian dapat dilihat kinerja perusahaan yang dicerminkan oleh kinerja karyawan atau kinerja merupakan hasil kerja konkret yang dapat diamati dan dapat diukur.⁶²

Apabila penilaian kinerja dilakukan dengan benar, para karyawan, para penyelia, departemen SDM dan akhirnya perusahaan akan diuntungkan dengan adanya kepastian bahwa upaya-upaya individu memberikan kontribusi kepada fokus strategi perusahaan. Instrumen penilaian kinerja merupakan alat yang dipakai untuk menilai kinerja individu seseorang karyawan yang meliputi⁶³ :

- 1) Prestasi kerja, yaitu hasil kerja karyawan dalam menjalankan tugas, baik secara kualitas maupun kuantitas kerja.
- 2) Keahlian, yaitu tingkat kemampuan teknis yang dimiliki oleh karyawan dalam menjalankan tugas yang dibebankan padanya. Keahlian ini bisa dalam bentuk kerjasama, komunikasi, inisiatif, dan lain-lain.

⁶¹Penilaian Kinerja Karyawan: Definisi, Tujuan dan Manfaat. Diakses pada Jurnal-sdmBlog.com. pada tanggal 07Maret 2017.

⁶² Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Karyawan Negeri Sipil*, (Bandung : PT. Refika Aditama, 2007), h. 376

⁶³ Sedarmayanti, *Manajemen*, ... h. 377

- 3) Perilaku, yaitu sikap dan tingkah laku karyawan yang melekat pada dirinya dan dibawa dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Pengertian perilaku disini juga mencakup kejujuran, tanggung jawab dan disiplin.
- 4) Kepemimpinan, yaitu merupakan aspek kemampuan manajerial dan seni dalam memberikan pengaruh kepada orang lain untuk mengkoordinasikan pekerjaan secara tepat dan cepat, termasuk pengambilan keputusan dan penentuan prioritas.⁶⁴

Dari hasil penilaian dapat dilihat kinerja organisasi yang dicerminkan oleh kinerja karyawan atau dengan kata lain, kinerja merupakan hasil kerja konkret yang dapat diamati dan dapat diukur.

Penilaian kinerja dapat mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil termasuk tingkat ketidakhadiran.

Penilaian kinerja dapat digunakan untuk⁶⁵ :

- 1) Mengetahui pengembangan, seperti identifikasi kebutuhan pelatihan, umpan balik kinerja, menentukan transfer dan penugasan, dan identifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan.
- 2) Pengambilan keputusan administratif, seperti keputusan untuk menentukan gaji, promosi mempertahankan atau

⁶⁴Sedarmayanti, *Manajemen*, ... h. 379

⁶⁵Veithzal Rivai, *Manajemen*, ... h.311

memberhentikan karyawan, pengakuan kinerja karyawan, dan pemutusan hubungan kerja.

- 3) Keperluan perusahaan, seperti perencanaan SDM, menentukan kebutuhan pelatihan, evaluasi pencapaian tujuan perusahaan, informasi untuk identifikasi tujuan, evaluasi terhadap sistem SDM, dan penguatan terhadap kebutuhan pengembangan perusahaan.
- 4) Dokumentasi, seperti kriteria validasi penelitian, dokumentasi keputusan-keputusan tentang SDM, dan memenuhi persyaratan hukum.

Penilaian kinerja ini tentunya memiliki manfaat yang dapat dirasakan langsung oleh karyawan yang dinilai seperti meningkatkan motivasi, meningkatkan kepuasan hidup, adanya kejelasan standar hasil yang ditetapkan mereka, kesempatan berkomunikasi dengan atasan, peningkatan pengertian tentang nilai pribadi, meningkatkan hubungan yang harmonis, dan lain- lain.⁶⁶

Selain berdampak langsung terhadap karyawan yang dinilai, penilaian kinerja karyawan juga dapat bermanfaat bagi penyelia dan perusahaan. Bagi penyelia (*supervisor, manager, dan penyelia*) yaitu sebagai bahan evaluasi yang objektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang SDM di masa yang akan datang, dan sebagai alat yang memungkinkan

⁶⁶Penilaian Kinerja Karyawan: Definisi, Tujuan dan Manfaat. Diakses pada Jurnal-sdmBlog.com. pada tanggal 07 Maret 2017.

untuk membantu karyawannya memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk perkembangan karier dan memperkuat kualitas hubungan antar *manager* yang bersangkutan dengan karyawannya.⁶⁷

Sedangkan bagi perusahaan, penilaian kinerja memiliki manfaat sebagai : peningkatan rasa kebersamaan dan loyalitas, meningkatkan kualitas komunikasi, meningkatkan motivasi karyawan secara keseluruhan, perbaikan seluruh unit-unit yang ada dalam perusahaan, meningkatkan keharmonisan dalam mencapai tujuan perusahaan, meningkatkan pengawasan yang ketat, dan lain-lain.⁶⁸

D. Korelasi Antara Kompetensi SDM dan Prestasi Kerja

Kompetensi sering digunakan sebagai kriteria utama untuk menentukan kerja karyawan seperti *professional*, manajerial atau senior manajer. Organisasi akan mempromosikan karyawan yang memenuhi kriteria kompetensi yang dibutuhkan dan dipersyaratkan untuk ke jenjang yang lebih tinggi. Karena kompetensi merupakan suatu kecakapan dan kemampuan individu dalam mengembangkan dan menggunakan potensi-potensi dirinya dalam merespon perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan organisasi atau tuntutan dari pekerjaan yang menggambarkan satu kinerja.⁶⁹

⁶⁷ Veithzal Rivai, *Manajemen*, h.311

⁶⁸ Penilaian Kinerja Karyawan: Definisi, Tujuan dan Manfaat. Diakses pada www.jurnal-sdmBlog.com. pada tanggal 07Maret 2017.

⁶⁹ Prabu Mangkunegara, *Evaluasi kinerja SDM*, (Bandung : PT. Refika Aditama, 2007), h. 23

Kompetensi dapat juga digunakan sebagai kriteria untuk menentukan penempatan kerja karyawan. Karyawan yang ditempatkan pada tugas tertentu akan mengetahui kompetensi apa yang diperlukan, serta jalan yang harus ditempuh untuk mencapainya dengan mengevaluasi kompetensi-kompetensi yang sesuai dengan tolok ukur penilaian kinerja. Sehingga sistem pengelolaan sumber daya manusia lebih terarah, karyawan dapat dikembangkan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, keahlian, tingkat kompetensi dan kinerjanya.⁷⁰

Penentuan tingkat kompetensi dibutuhkan untuk merefleksikan efisiensi dan efektifitas kinerja karyawan. Kecenderungan organisasi menggunakan beberapa kompetensi seperti, komunikasi, kerja sama kelompok, kepemimpinan, dan pemutusan keputusan secara analitis dalam pekerjaan sebagai refleksi efisiensi dan efektifitas individu dalam menggunakan *knowledge* dan *skill*.

Mengacu pada pengertian kompetensi yang terdiri dari kemampuan teknis, keterampilan dalam menganalisa dan mengambil keputusan, kemampuan berkomunikasi, kemampuan berkerja mandiri dan kelompok sampai pada aspek kepemimpinan dan manjerial, maka melalui suatu kompetensi tertentu seorang karyawan akan berkerja secara baik dan berkualitas dalam bidangnya.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan kompetensi sumber daya manusia dapat digunakan untuk mengarahkan karakteristik individu dalam

⁷⁰ Prabu Mangkunegara, *Evaluasi*, . . . h. 23

menyeleksi pekerjaan yang diembannya. Kompetensi komunikasi, kerjasama kelompok, kepemimpinan dan pengambilan keputusan secara analitis merupakan faktor yang penting untuk meningkatkan kinerja karyawan.⁷¹

Variabel yang dianalisis dalam penelitian ini kompetensi sumber daya manusia secara umum Andersen mendefinisikan kompetensi sebagai “karakteristik dasar yang terdiri dari kemampuan, pengetahuan, serta *atribut personal* lainnya yang mampu membedakan seseorang yang *perform* dan tidak *perform*” komponen dalam kompetensi terdiri dari potensi-potensi yang mengacu pada kecakapan tertentu, diantaranya adalah komunikasi, kerjasama kelompok, kepemimpinan dan pmutusan secara analisis, agar rujuan organisasi dapat dicapai secara efektif dan efisien.⁷²

Variabel kinerja Bernardin dan Russel memberikan pengertian *performance* atau kinerja sebagai berikut : “*Performance is defined as the record of out come sprodeded on a sfecified job function or activity during time period*”.⁷³ Prestasi atau kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu. Terdapat beberapa indikator kinerja yang biasanya dinilai untuk mengungkapkan kinerja karyawan.

⁷¹ Prabu Mangkunegara, *Evaluasi*, . . . h. 25

⁷² Susilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta :BPFE, 2003),

⁷³ Prabu Mangkunegara, *Evaluasi*, . . . h. 15

BAB III

GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN

A. Riwayat Singkat Perusahaan Bank Mandiri Syariah (BSM)

Krisis multi-dimensi yang melanda Indonesia pada tahun 1997–1998 membawa hikmah tersendiri bagi tonggak sejarah sistem Perbankan Syariah di Indonesia. Di saat bank-bank konvensional terkenaimbas dari krisis ekonomi, saat itulah berkembang pemikiran mengenai suatu konsep yang dapat menyelamatkan perekonomian dari ancaman krisis yang berkepanjangan.⁷⁴

Di sisi lain, untuk menyelamatkan perekonomian secara global, pemerintah mengambil inisiatif untuk melakukan penggabungan (*merger*) 4 (empat) Bank milik pemerintah, yaitu Bank Dagang Negara, Bank Bumi Daya, Bank Exim dan Bapindo, menjadi satu-satu Bank yang kokoh dengan nama PT Bank Mandiri (Persero) Tbk pada tanggal 31 Juli 1999. Kebijakan penggabungan tersebut juga menetapkan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk sebagai pemilik mayoritas PT Bank Susila Bakti (BSB). PT BSB merupakan salah satu Bank konvensional yang dimiliki oleh Yayasan Kesejahteraan Pegawai (YKP) PT Bank Dagang Negara dan PT Mahkota Prestasi.⁷⁵

Untuk keluar dari krisis ekonomi, PT BSB juga melakukan upaya merger dengan beberapa Bank lain serta mengundang investor asing. Sebagai

⁷⁴ PT. Bank Syariah Mandiri, *Tumbuh Sehat Berkelanjutan Mengalirkan Berkah untuk Negeri*, (Jakarta : Laporan Tahunan, 2017), h. 55

⁷⁵ PT. Bank Syariah Mandiri, *Tumbuh*, ... h. 55

tindak lanjut dari pemikiran Pengembangan Sistem Ekonomi Syariah, pemerintah memberlakukan UU No.10 tahun 1998 yang memberi peluang bagi Bank Umum untuk melayani transaksi syariah (*dual banking system*). Sebagai respon, PT Bank Mandiri (Persero) Tbk melakukan konsolidasi serta membentuk Tim Pengembangan Perbankan Syariah, yang bertujuan untuk mengembangkan Layanan Perbankan Syariah di kelompok perusahaan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.⁷⁶

Tim Pengembangan Perbankan Syariah memandang bahwa pemberlakuan UU tersebut merupakan momentum yang tepat untuk melakukan konversi PT Bank Susila Bakti dari Bank Konvensional menjadi Bank Syariah. Oleh karenanya, Tim Pengembangan Perbankan Syariah segera mempersiapkan sistem dan infrastrukturnya, sehingga kegiatan usaha BSB bertransformasi dari Bank Konvensional menjadi Bank yang beroperasi berdasarkan prinsip syariah dengan nama PT Bank Syariah Mandiri sebagaimana tercantum dalam Akta Notaris: Sutjipto, SH, No. 23 tanggal 8 September 1999.⁷⁷

Perubahan kegiatan usaha BSB menjadi bank umum syariah dikukuhkan oleh Gubernur Bank Indonesia melalui SK Gubernur BI No. 1/24/ KEP.BI/1999, 25 Oktober 1999. Selanjutnya, melalui Surat Keputusan Deputi Gubernur Senior Bank Indonesia No.1/1/KEP.DGS/ 1999, BI menyetujui perubahan nama menjadi PT Bank Syariah Mandiri (BSM). Menyusul pengukuhan dan pengakuan legal tersebut, PT Bank Syariah

⁷⁶ PT. Bank Syariah Mandiri, *Tumbuh*, ... h. 55

⁷⁷ PT. Bank Syariah Mandiri, *Tumbuh*, ... h. 55

Mandiri secara resmi mulai beroperasi sejak Senin tanggal 25 Rajab 1420 H atau tanggal 1 November 1999.⁷⁸

PT Bank Syariah Mandiri hadir dan tampil dengan harmonisasi idealisme usaha dengan nilai-nilai spiritual. Bank Syariah Mandiri tumbuh sebagai bank yang mampu memadukan keduanya, yang melandasi kegiatan operasionalnya. Harmonisasi idealisme usaha dan nilai-nilai spiritual inilah yang menjadi salah satu keunggulan Bank Syariah Mandiri dalam kiprahnya diperbankan Indonesia.⁷⁹

PT Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Kota Bengkulu yang beralamat di jalan S. Parman Nomor 15 Kelurahan Padang Jati Kecamatan Ratu Samban Kota Bengkulu pertama kali berdiri pada tahun 2005. Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Kota Bengkulu tercatat telah lima kali berganti pimpinan hingga sekarang Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Kota Bengkulu dibawah pimpinan Bapak Ismahyudi. Dalam menjalankan aktifitasnya, Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Kota Bengkulu terus melakukan inovasi dan pelayanan prima kepada konsumen serta profesionalisme. Adapun profil PT Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Kota Bengkulu:

Nama : PT Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Bengkulu
 Alamat : Jl. S.Parman No.15 Padang Jati Kota Bengkulu
 Telepon : (0736) 342007
 Faksimile : (0736) 346707
 Website : www.mandirisyariah.co.id
 Jenis Usaha : Perbankan Syariah

⁷⁸ PT. Bank Syariah Mandiri, *Tumbuh*, ... h. 55

⁷⁹ PT. Bank Syariah Mandiri, *Tumbuh*, ... h. 55

B. Makna Logo Bank Mandiri Syariah (BSM)



Gambar 3.1 Logo Bank Mandiri Syariah

1. Makna Umum⁸⁰
 - a. Bentuk Logo dengan huruf kecil : Melambangkan sikap ramah dan rendah hati
 - b. Ramah terhadap semua segmen bisnis dari semua kalangan.
 - c. Kedua tulisan logo (“mandiri” dan “syariah”) sebagai satu kesatuan, namun boleh berganti warna bilamana diperlukan.
2. Warna Huruf⁸¹
 - a. Warna Huruf Hijau Tua : Hijau melambangkan tumbuh berkembang, kesuburan dan kesegaran.
 - b. Warna ini umumnya juga dipakai oleh kalangan umat islam untuk meneguhkan identitas keislaman mereka.

⁸⁰ PT. Bank Syariah Mandiri, *Tumbuh*, ... h. 57

⁸¹ PT. Bank Syariah Mandiri, *Tumbuh*, ... h. 57

3. Gelombang Emas Cair (Liquid Gold)⁸²
 - a. Gelombang emas cair sebagai simbol dari kekayaan finansial dan berkelanjutan.
 - b. Lengkung emas simbol karakter yang gesit, progresif, pandangan ke depan, excellent menghadapi segala kemungkinan yang akan datang.
 - c. Warna Kuning Emas (kuning ke arah orange) : Warna logam mulia (emas) menunjukkan keagungan, kemuliaan, kemakmuran, kekayaan.

C. Visi, Misi, dan Tata Nilai Bank Mandiri Syariah (BSM)

Tahapan Penyusunan Visi, Misi, dan BSM Shared Values⁸³

1. BSM melakukan evaluasi terhadap pencapaian kinerja dan kekuatan internal BSM.
2. BSM melakukan evaluasi terhadap perubahan strategis lingkungan eksternal Perusahaan dan mempertimbangkan peluang bisnis di masa akan datang.
2. BSM melakukan evaluasi dan identifikasi terhadap harapan dan kebutuhan para pemangku kepentingan
3. Dengan mempertimbangkan kekuatan internal dan peluang eksternal serta harapan para pemangku kepentingan, Direksi merumuskan visi dan misi, direksi beserta *senior management* dan perwakilan pegawai merumuskan BSM *Shared Values*.

⁸² PT. Bank Syariah Mandiri, *Tumbuh*, ... h. 57

⁸³ PT. Bank Syariah Mandiri, *Tumbuh*, ... h. 71

4. Visi, misi, dan BSM *shared values* tersebut kemudian disampaikan dan dievaluasi oleh dewan komisaris yang kemudian ditetapkan dan disepakati bersama oleh dewan komisaris dan direksi.
5. Direksi menetapkan visi, misi, dan BSM *shared values* di dalam rencana jangka panjang perusahaan



Gambar 3.2 Visi, Misi dan Tata Nilai Bank Mandiri Syariah

Penetapan Visi dan Misi⁸⁴

Visi dan Misi BSM telah ditetapkan dalam surat edaran No. 10/001/UMM tanggal 30 Januari 2008, yang diperbarui dengan SE No. 16/005/UMM, tanggal 10 Maret 2015 tentang *The 7 (Seven) Fundamentals of BSM*).

Visi dan Misi PT Bank Syariah Mandiri

Visi : Menjadi Bank Syariah terpercaya pilihan mitra usaha

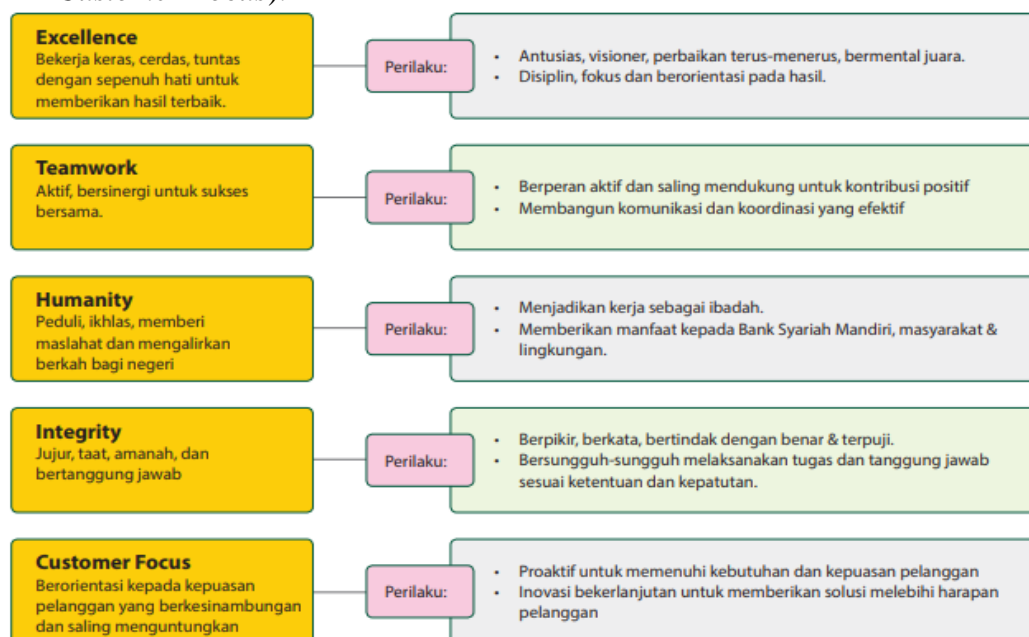
Misi :

⁸⁴ PT. Bank Syariah Mandiri, *Tumbuh*, ... h. 71

- 1) Mewujudkan pertumbuhan dan keuntungan diatas rata-rata industri yang berkesinambungan.
- 2) Mengutamakan penghimpunan dana konsumen dan penyaluran pembiayaan pada segmen UMKM.
- 3) Merekrut dan mengembangkan pegawai profesional dalam lingkungan kerja yang sehat.
- 4) Mengembangkan nilai-nilai yang syariah dan *universal*.
- 5) Menyelenggarakan operasional bank sesuai standar perbankan yang sehat.

Tata Nilai⁸⁵

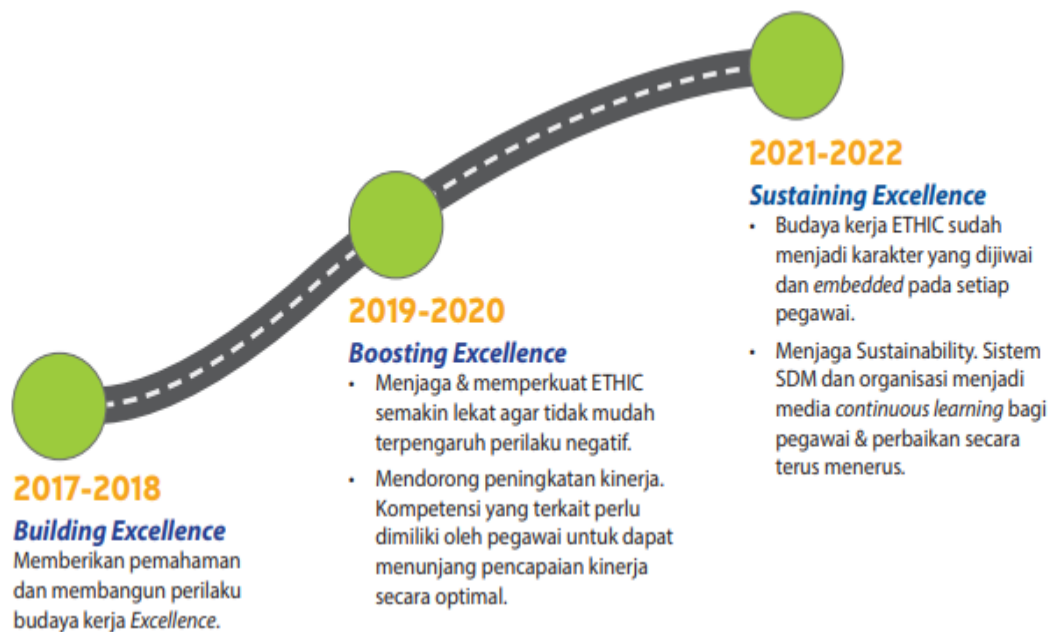
Dalam rangka mewujudkan Visi dan Misi BSM tersebut, insan-insan BSM perlu menyumbangkan (*share*) untuk BSM dengan nilai-nilai yang relatif seragam. Insan-insan BSM telah menggali dan menyepakati nilai-nilai dimaksud, yang kemudian disebut BSM *Shared Values*. BSM *Shared Values* tersebut adalah ETHIC (*Excellence, Teamwork, Humanity, Integrity, dan Customer Focus*).



Gambar 3.3 BSM Shared Values

⁸⁵ PT. Bank Syariah Mandiri, *Tumbuh*, ... h. 71

Budaya Perusahaan dilaksanakan secara bertahap dan berkesinambungan dengan *Road Map* Implementasi Budaya Kerja Tahun 2017-2022 yaitu⁸⁶ :



Gambar 3.4 Road Map Implementasi Budaya Kerja Tahun 2017-2022

Implementasi program-program budaya perusahaan berbasis kinerja dan tidak terlepas dari aktivitas pekerjaan pegawai sehari-hari.

D. Struktur Organisasi Bank Syariah Mandiri (BSM)

Struktur organisasi PT. Bank Syariah Mandiri (BSM), senantiasa menyesuaikan diri dengan perkembangan bisnis sekaligus mengantisipasi dinamika perubahan lingkungan bisnis. Struktur organisasi merupakan alat untuk memudahkan koordinasi dan komunikasi serta kontrol atas semua aktivitas yang bertanggung jawab dalam tugas wewenang perusahaan masing-masing bagian.

⁸⁶ PT. Bank Syariah Mandiri, *Tumbuh*, ... h. 71

Dalam pembangunan dan pengelolaan suatu perusahaan diperlukan struktur organisasi yang baik dan personil yang memadai. Kedua aspek ini akan sangat menentukan keberhasilan perkembangan perusahaan. Untuk memperoleh kelengkapan personil yang memadai, baik dalam jumlah maupun kualifikasi diperlukan rencana pengadaan tenaga kerja yang berkualitas.

Dari bentuk struktur organisasi PT. Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Kota Bengkulu diketahui bahwa perusahaan menggunakan struktur organisasi lini dan staf. Karena dalam menjalankan tugasnya terbagi kedalam beberapa divisi yang masing-masing terdapat staf. Adapun gambar struktur organisasi yang menunjukkan hubungan aktivitas, fungsi, wewenang, tugas dan tanggung jawab yang dibebankan untuk mencapai tujuan perusahaan adalah sebagai berikut⁸⁷ :

1. Kepala Kantor Cabang Pembantu
 - a. Bertanggung jawab pada kantor cabang tentang jalannya kantor cabang pembantu
 - b. Mengambil keputusan atas semua kegiatan dibidang pemasaran, operasional, sampai dengan batas wewenangnya dikantor cabang pembantu
 - c. Membantu kualitas aktiva produktif dan mengupayakan kolekbilitas lancar minimal sama denngan target yang telah ditetapkan direksi

⁸⁷Dokumentasi Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Kota Bengkulu

- d. Bertanggung jawab atas terlaksananya pelayanan yang baik bagi seluruh nasabah dengan tetap terlaksananya sistem dan prosedur yang berlaku
- e. Bertanggung jawab terlaksananya pengamanan, administrasi dan pemeliharaan kekayaan yang ada di kantor cabang.

2. *Manajer Marketing*

- a. Membantu pimpinan cabang dalam mengelola melaksanakan operasional cabang dalam bidang pemasaran sistem syariah dan ketentuan yang berlaku secara efektif dan efisien
- b. Membuat rencana kerja tahunan tentang pendanaan, pembiayaan, jasa-jasa dan hasil usaha
- c. Bersama dengan anggota komite lainnya memutuskan pembiayaan sesuai dengan wewenangnya
- d. Melakukan penilaian prestasi pegawai, mengusulkan kenaikan/penurunan gaji, pangkat, jabatan pegawai bawahannya. Dan mengusulkan pemberian penghargaan/hukuman untuk pegawai bawahannya
- e. Bertanggung jawab pada pimpinan cabang.⁸⁸

3. *Manajer Operasional*

- a. Mengkoordinir dan membawahi kepala bagian sebagai struktur organisasi

⁸⁸Dokumentasi Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Kota Bengkulu

- b. Turut bertanggung jawab terhadap terlaksananya pengolaan operasional kantor cabang secara baik
- c. Memberikan pertimbangan serta usul konkrit kepada pimpinan cabang untuk mengembangkan cabang
- d. Dapat mewakili pimpinan cabang jika pimpinan cabang berhalangan
- e. Bertindak untuk dan atas nama pimpinan cabang untuk menandatangani surat berharga, surat keluar atau masuk berdasarkan surat kuasa yang diterima bersama dengan pejabat yang ditunjuk oleh direksi
- f. Bertanggung jawab kepada pimpinan cabang.⁸⁹

4. *Marketing Officer*

- a. Membantu pencairan dana
- b. Melaksanakan strategi pemasaran produk bank guna mencapai *volume* atau sasaran yang telah ditetapkan
- c. Membantu survei lapangan dalam rangka mengawasi jalannya kesuksesan pemberian kredit kepada masyarakat.

5. *Account Asisten Officer*

- a. Bertanggung jawab kepada *marketing officer*
- b. Membantu segala pekerjaan *marketing officer* atau persetujuan dari *marketing officer*

⁸⁹Dokumentasi Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Kota Bengkulu

6. *Customer Service*

- a. Melayani permintaan buku cek
- b. Melayani pembukaan rekening giro dan tabungan dengan permohonan *investor*
- c. Memberikan penjelasan pada nasabah mengenai produk Bank Syariah Mandiri berikut syarat maupun tata cara prosedurnya
- d. Melayani penutupan rekening giro, baik atas permintaan sendiri, ketentuan bank yang telah disepakati *investor* maupun karena peraturan Bank Indonesia
- e. Melayani permintaan nasabah untuk melakukan pembukaan (*stop payment*) baik rekening maupun tabungan.⁹⁰

7. *Teller*

- a. Melayani penyetoran tunai maupun non tunai dengan benar dan cepat
- b. Bersama-sama dengan *manajer operasional* membuka atau menutup brankas/khasanah, mengambil atau menyimpan uang tunai dari atau kedalam brankas
- c. Membuka atau posting mutasi kas secara benar
- d. Bertanggung jawab atas kesesuaian jumlah penyetoran/penarikan nasabah, antar jumlah menurut huruf dan jumlah menurut angka dan jumlah uang tunai/warkat setoran serta data yang direkam dalam komputer cabang.

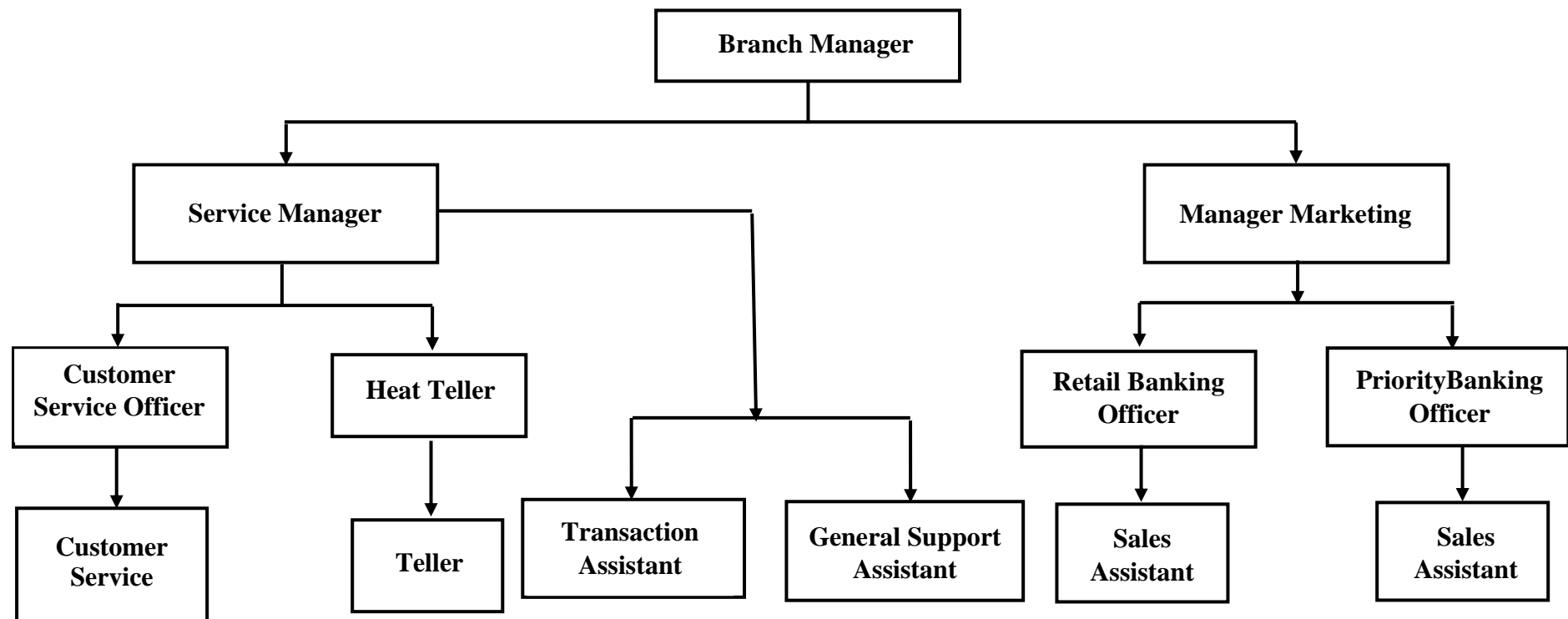
⁹⁰Dokumentasi Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Kota Bengkulu

8. *Back Officer*

- a. Bertanggung jawab kepada manajer operasional.
- b. Memastikan kliring berjalan.
- c. Pencairan deposito
- d. Penyetoran pajak.⁹¹

⁹¹Dokumentasi Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Kota Bengkulu

**STRUKTUR ORGANISASI BANK SYARIAH MANDIRI
KANTOR CABANG PEMBANTU KOTA BENGKULU**



*Gambar 3.5 Struktur Organisasi Bank Syariah Mandiri
Kantor Cabang Pembantu Kota Bengkulu*

Data Pegawai Bank Syariah Mandiri
Kantor Cabang Pembantu Kota Bengkulu

NO	NAMA	JABATAN
1	Vista Riski Amanda	CS
2	Tiara Kania Dewi	CS
3	Frandi Sysco	GSS
4	Rina Afriani	COSS
5	Gesang Aginza Pratama	TELLER
6	Resti Fadilla	ADMIN
7	Indri Elsa Dwi Pertiwi	ADMIN AREA
8	Gustiam Yudica	TELLER
9	Yamin Maris	MICRO ANALYST
10	Lisa Fadhila	TELLER KRIYA
11	Rizqia Rahmi	TELLER KRIYA
12	Panji Dama Satia P	ADMIN
13	Adi Riyanto	APM
14	Hary Ari Sandi	AMS
15	Pajarmin	MMS
16	Bayu Raksiwi	FOS
17	Ice Wijoyo	RSE
18	Eko Juryanto	BOSM
19	Renato Afreza	RSE
20	Dewi Shinta	CBRM
21	Triani Wulandari	OG
22	Lia Afrianti	FOS
23	Prasetio Dwi Listianto	CVS
24	Yudesti Sastria	CFE
25	Ariusman	MMS
26	Iwan Fernandes	SECURITY
27	Muhamad Eldian	CFE
28	Sudiyanto Prabowo	FOS
29	Eko Juryanto	OG
30	Yokti Cita Purnawan	PT EKA

*Tabel 3.1 Daftar Pegawai Bank Syariah Mandiri
Kantor Cabang Pembantu Kota Bengkulu*

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Pemahaman Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Prestasi Kerja pada Bank Syariah Mandiri Cabang Pembantu Kota Bengkulu

Berdasarkan hasil wawancara 12 responden pegawai yang bekerja di Bank Syariah Mandiri Cabang Pembantu Kota Bengkulu, karyawan bank menjelaskan bahwa pemahaman karyawan Bank Syariah Mandiri tentang prosedur dan metode kerja dapat dilaksanakan dengan cukup baik dan sudah sesuai standar yang telah ditetapkan di Bank Syariah Mandiri, dari segi pemahaman "...mengenai hal ini Eko Juryanto sudah sangat paham dan bisa maksimal menerapkan kompetensi yang dimiliki untuk mendorong kualitas dalam meningkatkan prestasi kerja..."⁹². Sedangkan "...menurut Dewi Shinta masih dalam masa transisi memahami banyak hal tentang program kerja yang dijalankan oleh Bank Syariah Mandiri baik itu pemahaman tentang produk, sistem, visi dan misi yang diterapkan oleh Bank Syariah Mandiri itu sendiri..."⁹³.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Rina Afriani, menjelaskan bahwa "*Sistem yang digunakan Bank Syariah Mandiri dalam pelaksanaan rekrutmen dengan cara dua sistem, yaitu terbuka dan tertutup.*"⁹⁴

⁹²Eko Juryanto, *BOSM (Branch Operation & Service Manger)*, Wawancara pada tanggal 22 Maret 2019

⁹³Dewi Shinta, *CBRM (onsumer Banking Relationship Manager)*, Wawancara pada tanggal 22 Maret 2019

⁹⁴Rina Afriani, *COSS*, Wawancara pada tanggal 22 Maret 2019

Sistem terbuka adalah sistem perekrutan yang dilakukan oleh Bank Syariah Mandiri dengan cara memberikan informasi kepada masyarakat luas dan diumumkan secara terbuka, sehingga siapa saja yang memenuhi syarat dapat mengajukan lamaran yang tersedia. Sedangkan sistem tertutup adalah sistem perekrutan yang dilakukan Bank Syariah Mandiri dalam hal ini HRD yang dilakukan secara internal saja dengan tidak menginformasikannya ke masyarakat luas, biasanya pada *level supervisor* dan *manager* ke atas melalui divisi HRD.

Ada beberapa pendapat yang dikemukakan oleh pegawai Bank Syariah Mandiri. Menurut Frandi Sysco:

Untuk menjadi seorang karyawan Bank Syariah Mandiri, seorang calon karyawan Bank Syariah Mandiri haruslah mengikuti rangkaian seleksi yang dilakukan pada divisi HRD Bank Syariah Mandiri yang didampingi oleh divisi syariah bank yang juga bekerja sama dengan lembaga *professional* di bidangnya.⁹⁵

Rangkaian seleksi Untuk menjadi seorang karyawan Bank Syariah Mandiri, meliputi :

1. Seleksi administrasi/ seleksi dokumentasi
2. Wawancara awal, tes tertulis, psikotes
3. Tes emotional question, tes spiritual question
4. Tes membaca al-quran, tes kesehatan, dan wawancara akhir.

Setiap tahap yang dilakukan oleh pelamar dalam mengikuti seleksi tersebut harus dilalui dengan baik dan dinyatakan lulus, jika tidak maka pelamar dinyatakan gugur.

⁹⁵Frandi Sysco, *GSS (General Support Staff)*, Wawancara pada tanggal 22 Maret 2019

Selain seleksi tersebut seorang karyawan bank syari'ah pada umumnya harus memiliki sertifikat perbankan syari'ah, mengadakan pelatihan bagi karyawan atau calon karyawan Bank Syariah Mandiri yaitu Pelatihan Dasar Perbankan Syariah (PDPS) adalah syarat mutlak yang harus ditempuh oleh karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Pembantu Kota Bengkulu.

“...mengenai hal tersebut, Vista Amanda berpendapat bahwa Pelatihan Dasar Perbankan Syariah (PDPS) tadi bertujuan untuk memberikan pengetahuan dan pengenalan dasar tentang filosofi ekonomi dan perbankan syari'ah yang dikemas dalam proses pembelajaran yang sistematis, integratif dan fokus...”⁹⁶

Dengan demikian para peserta diharapkan mampu memahami prinsip dasar perbankan syari'ah dan memperoleh gambaran mengenai operasional bank syari'ah serta mampu berperan sebagai Sumber Daya Manusia bank syari'ah yang berkualitas, berkompeten dan professional. Pelatihan ini dilakukan mengingat tidak semua karyawan Bank Syariah Mandiri memiliki latar belakang pendidikan perbankan syari'ah, karena Bank Syariah Mandiri menerima karyawan dari segala macam jurusan pendidikan baik dari sarjana teknik, pertanian, hukum, komunikasi, dan lain-lain, sehingga pelatihan dapat dijadikan bekal pengetahuan perbankan syari'ah.

Di Bank Syariah Mandiri Cabang Pembantu Kota Bengkulu karyawan yang bekerja dan direkrut oleh pihak Bank Syariah Mandiri. Menurut pendapat Tiara Kania Dewi :

⁹⁶Vista Riski Amanda, *CS (Costumer Service)*, Wawancara pada tanggal 29 Maret 2019

Walaupun dari latar belakang pendidikan yang didominasi oleh lulusan sarjana non bank syariah, Akan tetapi mayoritas karyawan yang bekerja di Bank Syariah Mandiri memiliki latar pendidikan sarjana ekonomi. Dan itu cukup untuk menjadi basic serta modal dasar karyawan Bank Syariah Mandiri sehingga memudahkan karyawan memahami setiap pekerjaan yang diberikan”.⁹⁷

Karyawan Bank Syariah Mandiri memiliki kompetensi yang cukup tinggi yang terlihat dari kemampuan karyawan dalam memahami kebijakan perusahaan, peraturan yang dibuat perusahaan serta kemampuan bersosialisasi yang cukup terhadap nasabah, sehingga hal tersebut akan memberikan kontribusi yang memadai dalam menunjang prestasi kerja pada Bank Syariah Mandiri. Diketahui bahwa karyawan Bank Syariah Mandiri kompetensi sumber daya manusia memberikan peningkatan yang positif terhadap prestasi kerja karyawan. Dengan kata lain seorang individu yang memiliki kompetensi yang baik, akan dengan mudah menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepada individu tersebut sehingga hal ini akan meningkatkan prestasi kerja bagi bank syariah mandiri “...mengenai hal ini, Gesang Aginza Pratama berpendapat bahwa semakin baik kompetensi yang dimiliki oleh seorang karyawan maka akan semakin baik pula peningkatan prestasi kerja pada Bank Syariah Mandiri...”.⁹⁸

⁹⁷Tiara Kania Dewi, *Customer Service (CS)*, Wawancara pada tanggal 29 Maret 2019

⁹⁸Gesang Aginza Pratama, *Teller*, Wawancara pada tanggal 14 Juni 2019

B. Penerapan Kompetensi Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Prestasi Kerja pada Bank Syariah Mandiri Cabang Pembantu Kota Bengkulu

Berdasarkan hasil wawancara dengan 12 responden pegawai Bank Syariah Mandiri dalam penerapan kompetensi sumber daya manusia dalam meningkatkan prestasi kerja, karyawan sudah melakukan penerapan kompetensi sumber daya manusia berdasarkan teori dan ketentuan yang sudah ditetapkan dan tentunya sudah sesuai dengan standar yang ditetapkan. “...menurut Panji Dama Satia P, berpendapat bahwa dengan melakukan kegiatan *training* berkala dan *self development* yang dilakukan oleh seluruh karyawan Bank Syariah Mandiri, dengan fasilitas yang telah disediakan bank...”⁹⁹

Penerapan latihan (*training*) dan pengembangan diri (*self development*) ini dilakukan agar karyawan dapat meningkatkan prestasi kerja pada Bank Syariah Mandiri. Hal utama oleh pihak bank dalam mencari karyawan yang berkompeten untuk meningkatkan prestasi kerja yaitu karyawan yang bertanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya dan bisa berkompeten serta berkontribusi penuh terhadap visi dan misi Bank Syariah Mandiri. Tanggung jawab ini ditumbuhkan didalam diri seluruh Sumber Daya Manusia baik itu karyawan biasa maupun atasan.

“...menurut Resti Fadilla, menjelaskan bahwa dengan adanya peningkatan pengembangan karir seluruh sumber daya manusia di perusahaan

⁹⁹Panji Dama Satia P, *Admin*, Wawancara pada tanggal 14 Juni 2019

itu akan memacunya untuk lebih giat lagi demi mencapai tingkatan karir yang lebih tinggi...”¹⁰⁰ Pekerjaan itu sendiri adalah bagaimana pekerjaan tersebut mampu membuat karyawan merasa bangga dan lebih tertarik untuk mendalami pekerjaannya, sehingga ia menjadi cenderung untuk mempertahankan pekerjaannya dan berupaya untuk meraih posisi yang lebih tinggi pada pekerjaan tersebut.

“...menurut Triana Wulandari, berpendapat bahwa pegawai di Bank Syariah Mandiri Cabang Pembantu Kota Bengkulu menerapkan kompetensi karyawan dalam meningkatkan prestasi kerja tersebut dengan adanya *training* berkala untuk para karyawan Bank Syariah Mandiri...”¹⁰¹ maka karyawan dapat memahami seluruh tugas masing-masing setiap divisi lain (hanya sekedar mengetahui tidak sampai menerapkan contoh sesuai tugas masing-masing karyawan), selalu *update* informasi terbaru tentang Bank Syariah Mandiri (produk, dan lain-lain) yang dilaksanakan dalam beberapa bulan sekali.

Adanya pertukaran posisi agar karyawan memahami dan mendapat tantangan lain untuk meningkatkan prestasi kerjanya, adanya sistem mengunjungi (*visit*) ke cabang-cabang bank syariah mandiri se-sumbangsel untuk menambah wawasan karyawan bank, agar dapat meningkatkan prestasi kerjanya dengan cara tersebut semua karyawan terbukti menunjukkan kompetensi yang di miliki. Hasil dari penerapan kompetensi tersebut adanya *reward* dari atasan kepada karyawan bank syariah mandiri yang berprestasi

¹⁰⁰Resti Fadilla, *Admin*, pada tanggal 15 November 2019

¹⁰¹Triana Wulandari, *OG (Officer Gadai)*, Wawancara pada tanggal 29 November

berupa kenaikan pangkat, *benefit*, dan lain-lain juga membuat karyawan termotivasi dan berlomba-lomba untuk lebih meningkatkan kompetensi yang mereka miliki dan prestasi kerja di Bank Syariah Mandiri menjadi lebih maju kedepannya.

Selain dengan adanya penerapan tersebut karyawan juga dituntut untuk bersaing dengan karyawan-karyawan Bank Syariah Mandiri di seluruh Indonesia, dan karyawan selalu konsisten dalam menjalankan tugasnya masing-masing baik dalam pengawasan maupun tanpa pengawasan (sesuai dengan pengetahuan yang didapat langsung diterapkan).

“...menurut Adi Riyanto, berpendapat bahwa penerapan sumber daya manusia yang berkualitas di Bank Syariah Mandiri Cabang Pembantu Kota Bengkulu bukan hanya memahami pengetahuan tetapi juga menerapkannya...”.¹⁰² Mengenai *emotional quotience* dan *spiritual quetience* di mana tingkat emosionalnya, kesabarannya, ketelitiannya dalam suatu bank, lalu tingkat ketaqwaannya harus lebih baik dari bank konvensional, karena sumber daya manusia tersebut membawa tugas memegang amanah sebagai bank syari’ah.

Karyawan merupakan aset terpenting yang harus ada di dalam perusahaan yang ikut serta dalam organisasi. Di samping aset-aset lain yang juga harus di perhatikan yaitu sumber daya manusia harus di dukung dengan kemampuan (*skill*). Kemampuan yang dimiliki masing-masing karyawan sangat menentukan nasib suatu perusahaan, dengan kualitas sumber daya

¹⁰²Adi Riyanto, *APM (Administrasi Pembiayaan Mikro)*, Wawancara pada tanggal 27 Desember 2019

manusia yang baik dan didukung oleh semangat kerja yang tinggi maka hal itu akan membawa perusahaan ke pintu kesuksesan dan demikian sebaliknya.

Penerapan kompetensi dapat juga digunakan sebagai kriteria untuk menentukan penempatan kerja karyawan. Karyawan yang ditempatkan pada tugas tertentu akan mengetahui kompetensi apa yang diperlukan, serta jalan yang harus ditempuh untuk mencapainya dengan mengevaluasi kompetensi-kompetensi yang sesuai dengan tolak ukur penilaian kinerja. Sehingga sistem pengelolaan sumber daya manusia lebih terarah, karyawan dapat dikembangkan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, keahlian, tingkat kompetensi, dan kinerja melalui prestasi kerjanya.

C. Pembahasan

Berdasarkan teori yang digunakan penulis dalam pembahasan mengenai kompetensi sumber daya manusia syari'ah bahwa kompetensi kerja sangat menentukan kemampuan saing perusahaan dengan memiliki sumber daya manusia yang berkompeten dalam memiliki keterampilan dan pengetahuan adalah ciri sumber daya manusia yang profesional. Disamping itu dengan memiliki latar belakang syari'ah Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Kota Bengkulu juga harus memiliki sumber daya manusia yang memiliki kompetensi dalam hal pemahaman dan penerapan prinsip-prinsip syari'ah, karena menurut penulis dalam lembaga syari'ah dan dalam hal ini adalah lembaga keuangan syari'ah yakni Bank Syariah Mandiri, harus memiliki sumber daya manusia yang tidak sekedar berkompetensi dalam hal

kompetensi kerja akan tetapi juga menjadi sumber daya manusia yang baik menurut Islam.

Dalam prakteknya pemahaman yang dimiliki 12 responden di Bank Syariah Manusia Kantor Cabang Pembantu Kota Bengkulu sudah memenuhi standar yang ditetapkan oleh Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Kota Bengkulu walaupun mayoritas sumber daya manusia yang dimiliki tidak berlatarbelakang sarjana ekonomi syari'ah tetapi mereka memiliki kompetensi yang cukup untuk bekerja di lembaga keuangan syari'ah. Akan tetapi masih sedikit yang memenuhi ekspektasi sebagai sumber daya manusia yang memiliki pemahaman terhadap prinsip-prinsip syari'ah. Untuk memenuhi ekspektasi tersebut Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Kota Bengkulu sudah berupaya semaksimal mungkin untuk meningkatkan pemahaman sumber daya manusianya dalam segi konsep syari'ah yang dipakai dalam visi, misi, dan produk-produk dalam Bank Syariah Mandiri seperti melakukan pelatihan, pengembangan, dan penilaian terhadap sumber daya manusianya sehingga dengan begitu terbentuklah sumber daya manusia yang memenuhi ekspektasi, yaitu sumber daya manusia yang memiliki prestasi dalam bidang akademik sekaligus menjadi insan yang baik dalam Islam. Sehingga tercapailah nuansa yang religius dalam sistem maupun pelayanan di dalam Bank Syariah Mandiri tersebut.

Dari segi penerapan dengan maksimalnya upaya Bank Syairah Mandiri dalam meningkatkan pemahaman tentu tidak langsung karyawan Bank Syariah Mandiri langsung bisa memenuhi harapan sesuai dengan yang

diinginkan maka dari sanalah Bank Syariah Mandiri bisa menilai prestasi kerja karyawan. Bank Syariah Mandiri menyediakan *reward* bagi karyawan yang memiliki prestasi kerja yang melampaui ekspektasi dan harapan, itu juga menjadi upaya Bank Syariah Mandiri untuk membantu sumber daya manusia menerapkan kompetensi mereka dalam meningkatkan prestasi kerja.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh penulis, maka dapat disimpulkan, yaitu :

1. Pemahaman Sumber Daya Manusia di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Kota Bengkulu dalam meningkatkan prestasi kerja menunjukkan bahwa karyawan yang berlatatar belakang pendidikan non syari'ah sudah memenuhi standar yang ditetapkan Bank Syairah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Kota Bengkulu baik itu dari segi visi, misi dan produk-produk dari Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Kota Bengkulu, walupun dilihat dari latar belakang pendidikan yang bukan non syari'ah tetapi mereka sudah memahami tentang 4 aspek yang terdapat di SKKNI perbankan syari'ah dan 4 aspek tersebut harus dimiliki seorang pegawai Bank Syari'ah Mandiri didukung dengan adanya pelatihan dan pengembangan yang dilakukan di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Kota Bengkulu.
2. Pemahaman tersebut berdampak kepada penerapan kinerja karyawan di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Kota Bengkulu hasil dari wawancara tersebut menunjukkan bahwa karyawan Bank Syariah Mandiri sudah maksimal. Hal itu didukung dengan fasilitas-fasilitas yang ada di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Kota Bengkulu dan pelatihan

yang menunjang dari Bank Syariah Mandiri dengan begitu peningkatan kinerja karyawan di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Kota Bengkulu terus memperlihatkan peningkatan yang terus signifikan di setiap bulannya untuk mencapai prestasi kerja.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, maka dapat disarankan sebagai berikut :

1. Bagi akademis, dapat memberikan kontribusi pada perkembangan kompetensi sumber daya manusia, perlu digali lagi berbagai *literature* dan buku-buku tentang informasi kompetensi dan prestasi kerja. Terkhususnya para alumni untuk dapat memaksimalkan ilmu yang telah diberikan supaya dapat lebih *kompetitif* di dunia perbankan syari'ah.
2. Bagi bank, penulis hanya bisa menyarankan agar lebih memberikan kegiatan pelatihan yang lebih lagi dalam penerapan kompetensi sumber daya manusia, karena dalam penelitian penulis penerapan kompetensi sumber daya manusia belum terlalu memuaskan dengan pemahaman dan penerapan yang ada.
3. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan meneliti dengan referensi dalam pembahasan kompetensi sumber daya manusia.

DAFTAR PUSTAKA

- Abu Sinn Ahamad Ibrahim, *Manajemen Syariah Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer*. Jakarta : PT. Raja GrafindoPersada. 2006.
- Adityangga Krishna. *Membumikan Ekonomi Islam*. Yogyakarta : Pilar Media. 2006.
- Darmadi. *Manajemen Sumber Daya Manusia Kepala Sekolah*. Yogyakarta : CV. Budi Utama. 2018.
- Depatemen Pendidikan Nasional .*Kamus Besar Bahasa Indonesia edisike – 3*. Balai Pustaka.
- Hasibuan Malayu S.P. *Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*. Edisi revisi Cet II. Jakarta: PT. Bumi Aksara. 2000.
- Hasibuan, Malayu S.P dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : PT. Amara Books. 2003
- Judisseno K Rimsky. *Jadilah Pribadi Yang Kompeten di Tempat Kerja*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama. 2008.
- Kasmir. *Manajemen Perbankan*. Edisi 1 Cet ke-4. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada. 2003.
- Kuncoro Mudrajat. *Menulis Skripsi/Tesis Dalam 60 Hari*. Yogyakarta : UPP STIM YKPN. 2015.
- Martoyo Susilo. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE. 2003.
- Mangkunegara Prabu. *Evaluasi kinerja SDM*. Bandung : PT. Refika Aditama. 2007.
- Morrisan. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta : Kencana. 2014
- Prawiro sentono. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta : BPFE. 1999.
- Preffer Jeffrey. *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : PT. Amara Books. 2003
- PT. Bank Syariah Mandiri. *Tumbuh Sehat Berkelanjutan Mengalirkan Berkah untuk Negeri*. Jakarta : Laporan Tahunan 2017.

- Rivai Veithzal. *Manajemen SDM Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktek*. Jakarta : Raja Grafindo Persada. 2004.
- Samsudin Sadili. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : CV Pustaka Setia. 2006.
- Sedarmayanti. *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Karyawan Negeri Sipil*. Bandung : PT. Refika Aditama. 2007.
- Sutrisno Edy. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cet. VI; Jakarta : Kencana Prenada Media Group. 2014.
- Yusmiar, *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Kinerja Pegawai*. Cet. I; Makassar : Alauddin University Press. 2014.
- Wibowo. *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta : Gramedia. 2007
- Wibowo. *Manajemen Kinerja*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada. 2008
- Wibowo. *Manajemen Kinerja-Edisi Ketiga*. Jakarta : Rajawali Pers. 2013.
- Janell L Blazovich. *Tim Identity and Performance Based Compensation Efectson Performance, Team Performace Management :An Internasional Journal*, Vol 19 No. ¾ USA : Accounting Departement University If St Thomas. 2013.
- Nina Ningsih Panggabean. *Pengaruh Kompetensi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Divisi Administrasi Pada PT. Moriss Site Muara Kaman*”, Kalimantan Timur :eJournal Administrasi Bisnis. 2013
- Tiyasari Listy. *Rekrutmen Sumber Daya Manusia*. Skripsi S1 Fakultas Syariah dan Hukum Universitas Islam Negeri Syarief Hidayatullah Jakarta. 2008
- System manajemen SDM Berbasiskan Kompetensi*. diakses 07 Maret 2017 pada www.endang965.wordpress.com
<http://www.syariahmandiri.co.id/>
- Aloysia Alfa Phalestia. *Prestasi Kerja*. www.rumahbelajarpsikologi.com. Diakses pada tanggal 07 Maret 2017.
- Karim Adiwarmar. Artikel ini diakses 07 Maret 2017 pada <http://www.karimconsulting.com>
- SKKNI Perbankan Syariah. diakses tanggal 07 Maret 2017 pada www.republika.co.id/berita/ekonomi/syariah-ekonomi/

L
A
M
P
I
R
A
N

Dokumentasi Wawancara dengan Beberapa Karyawan

Bank Syariah Mandiri Cabang Pembantu Kota Bengkulu





