BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pertumbuhan industri perbankan syariah di Indonesia terus meningkat. Seiring dengan itu, persaingan pun kian ketat. Untuk terus tumbuh secara berkesinambungan, para pelaku usaha disektor perbankan syariah harus terus berupaya meningkatkan kemampuan/kompetensi manajemen sumber daya insani (SDI) yang dimilikinya. Hal itu juga menjadi salah satu fokus Perseroan dan terus dilakukan setiap waktu Dengan adanya peningkatan kemampuan/kompetensi sumber daya insani (SDI), maka daya dukung terhadap kinerja Perseroan diharapkan bisa terus meningkat. Bisnis bank yang dijalankan Perseroan diharapkan bisa berjalan secara maksimal.

Terkait dengan persaingan, termasuk dalam pengelolaan dan pengembangan sumber daya insani (SDI) di perbankan syariah, Perseroan menerapkan strategi, yakni membuat paket yang atraktif dan kompetitif bagi karyawan dengan memberikan paket yang berbeda antara karyawan yang berprestasi dan yang tidak, berbeda level dan wilayah kerja. Hal itu diharapkan dapat lebih memotivasi karyawan dalam memacu kinerjanya serta dapat mempertahankan karyawan. Jenis paket yang diberikan Perseroan berupa gaji pokok dan tunjangan-tunjangan. Tunjangan yang dimaksud berupa tunjangan makan dan transportasi.

Perseroan menyadari sepenuhnya, salah satu modal utama yang menggerakkan sektor industri jasa (keuangan) termasuk perbankan syariah di dalamnya adalah sumber daya insani (SDI). Oleh sebab itu, Perseroan sangat concern terhadap upaya-upaya pengembangan sumber daya insani (SDI), baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Dari sisi jumlah, dari tahun ke tahun, perseroan telah melakukan penambahan sumber daya insani (SDI) yang cukup signifikan sejalan dengan pengembangan bisnis. Dari sisi kompetensi, keterampilan, dan kualitas karyawan secara umum juga telah dilakukan sejumlah program pengembangan sumber daya insani (SDI) agar mampu bersaing, responsif, dan dapat menjawab tantangan industri perbankan syariah ke depan. Dalam realisasinya, program-program pengembangan tersebut diatur sedemikian rupa agar tepat sasaran dan sesuai peruntukannya. Beragam latar belakang pendidikan dan pengalaman yang dimiliki oleh masing-masing individu pada prosesnya memang membutuhkan kustomisasi terhadap program pengembangan sumber daya insani (SDI) yang dilakukan oleh Perseroan. Agar tercipta keselarasan proses di semua level, Perseroan juga terus melakukan upaya-upaya konkrit yang ditujukan untuk membentuk budaya perusahaan yang dapat dipahami, diinternalisasi, dan sekaligus dapat diimplementasikan oleh seluruh karyawan perseroan.

Jumlah karyawan perseroan pada 2013 mengalami peningkatan jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Hal itu terkait erat dengan kebutuhan pemenuhan karyawan dan bisnis bank yang dijalankan perseroan. Total karyawan hingga akhir 2013 mencapai 847 (delapan ratus empat puluhtujuh)

orang dengan tingkat pendidikan strata1 (S1) yang paling banyak sejumlah 477 (empat ratus tujuh puluh tujuh) orang. Setelah itu, diikuti tingkat pendidikan sekolah menengah umum (SMU) sederajat sebanyak 263 (dua ratus enam puluh tiga)orang, diploma sebanyak 87 (delapan puluh tujuh) orang, dan strata 2 (S2) sebanyak 20 (dua puluh) orang.

Dengan peningkatan yang sangat pesat sumber daya manusia harus bersaing dalam bank syariah Bukopin dalam meningkatkan kualitas dari karyawan supaya pelayanannya lebih bagus dan produknya mudah di pasarkan ke nasabah dan perkembangan bisnis lebih berkembang di bandingkan dengan bank syariah yang ada di Bukittinggi.

Adanya peranan organisasi dalam menghadapi persaingan, semua ini tidak terlepas dari peranan manajemen sumber daya insani (MSDI), yang menjalankan tugasnya dalam membantu pengembangan wawasan sumber daya manusia yang terencana dan pengembangan aktivitas-aktifitas yang mendorong organisasi untuk mencapai tujuannya.[1]

Dalam hal ini manajemen sumber daya insani berperan untuk mengembangkan kompetensi kinerja yang tinggi, meliputi pengembangan manajemen serta aktivitas pelatihan yang terkait kebutuhan bisnis.[2]

Bagian sumber daya insani sangat berperan dalam menghadapi persaingan perbankan lain pada saat ini, hal ini akan di capai dengan kerja dan upayanya dalam mengembangkan kompetensi karyawan dan memberikan

[1] Kasmir, *Manajemen Perbankan*, (jakarta:PT. Raja Grafindo Persada, 2002) hal.133.

[2] Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia,Reformasi birokrasi,dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*,(Bandung:PT. Refika Aditama, 2008),hal.13.

pengaruh terhadap karyawan yang telah memiliki kemampuan yang baik dalam bekerja ,untuk tetapa patuh dan setia (loyalitas) terhadap pekerjaan dan organisasi dimana ia di tempatkan.

Karyawan pada Bank Syariah Bukopin sebelumnya telah memiliki pengetahuan tentang perbankan, seperti yang dipelajari saat berada dalam pendidikan kuliah, namun masih banyak karyawan yang sebelumnya tidak memiliki pengetahuan tentang perbankan karena karyawan yang diterima dari pelamar yang berasal dari perguruan tinggi umum bukan perguruan tinggi islam.

Bank syariah Bukopin merupakan salah satu bank umum syariah (BUS) yang sedang berkembang serta selalu berusaha untuk meningkatkan mutu dan kualitas pelayanan yang akan diberikan kepada para nasabahnya. Keunggulan yang diberikan oleh bank syariah Bukopin tidak hanya terlihat dari produk dan hadiah yang ditawarkan kepada nasabah, akan tetapi juga meliputi mutu dana kualitas karyawannya sebagai orang yang bertugas melayani setiap nasabah yang datang ke bank syariah Bukopin dengan profesional dan amanah.

Bank syariah Bukopin mengadakan berbagai pelatihan atau pengembangan kepada karyawannya, dengan tujuan untuk memunculkan dan meningkatkan mutu. Sumber daya manusia bank syariah secara kompetitif, potensial, memiliki mentalitas keislaman yang baik dan mampu memunculkan inovasi. inovasi yang bermanfaat bagi umat dan masyarakat dengan adanya pegawai yang mampu memberikan kualitas dan pelayanan yang terbaik kepada

setiap nasabah, diharapkan dapat semakin meningkatkan kepercayaan dan minat masyarakat untuk menggunakan produk dan jasa yang ditawarkan oleh bank syariah Bukopin[3].

Perusahaan terkait dengan pengelolaan dan pengembangan sumber daya insani (SDI). Tantangan terbesar sepanjang 2012 adalah bagaimana menarik para talent dari luar atau calon karyawan yang potensial dari berbagai perguruan tinggi terbaik untuk bergabung dengan perusahaan.Tantangan berikutnya yaitu mempertahankan karyawan yang potensial dan yang berpengalaman agar ”*engage*” dengan pekerjaannya sehingga dapat bekerja dengan hasil yang maksimal. Sepanjang 2012 *turn over* karyawan terbesar terjadi pada bagian pemasaran. Hal tersebut menjadi tantangan tersendiri bagi perusahaan untuk dapat membina dan

memelihara karyawan di bidang tersebut ke arah yang lebih baik dan berkelanjutan. Perusahan menyadari pemenuhan tenaga pemasaran merupakan kebutuhan yang sangat besar di perbankan syariah. Kebutuhan tenaga kerja yang kompeten, yang dapat menjalankan tugasnya secara lebih mandiri serta penuh inisiatif tanpa perlu banyak mendapatkan bimbingan dari line manager-nya(atasan langsung).

Untuk mewujudkan hal tersebut, Perusahaan berkomitmen untuk memberikan pelatihan dasar mengenai perbankan syariah dan pembekalan yang bersifat teknis dari setiap tugas yang ada. Ke depan, selaras dengan

[3] Annual report bsb 2009 diakses pada 1 november 2014 dari situs http.// www.syariah bukopin co.id.

strategi Perusahaan untuk mengembangkan bisnis konsumer, *delivery channel*, dan usaha mikro kecil menengah (UMKM), Perseroan dengan dukungan dari Divisi sumber daya insani (SDI) akan berupaya keras memenuhi sumber daya insani (SDI) yang memadai sesuai dengan kebutuhan dan strategi bisnis di bidang-bidang dimaksud. Agar selaras dengan upaya tersebut, sejumlah program training dan pengembangan karyawan telah dirumuskan dan disiapkan perseroan sesuai dengan arah pengembangan usaha ke depan.

Selain itu ada beberapa pelatihan teknikal kompetensinya, seperti pelatihan dasar-dasar pembiayaan diikuti oleh *account officer* dan *relationship officer* serta training wajib di ikuti oleh seluruh karyawan, seperti pendidikan dasar perbankan syariah. Salah satu program lainnya yang dijalankan bank syariah Bukopin adalah melakukan *assesment* untuk mengetahui potensi dan kompetensi karyawannya, melalui proses itu diharapkan seorang karyawan bisa ditempatkan pada posisi dan fungsi lebih tepat dalam organisasi yang baru bank syariah Bukopin.

Pengembangan kompetensi sumber daya manusia bank syariah Bukopin tidak akan berjalan dengan baik tanpa pengembangan sistem data base karyawan yang baik ini dimaksudkan agar proses yang dijalankan dapat lebih efektif dan efisien. Semua langkah yang dilakukan bank syariah Bukopin 2009 berhasil dengan baik karena memang sistem pengembangan sumber daya manusia dibank ini melibatkan seluruh karyawan dan tentunya didukung penuh oleh manajemen komitmen dari pihak manajemen sangat membantu dalam proses *buy* in karyawan. Tentunya dengan cara pendekatan yang tepat,apapun

yang dilakukan pihak bank syariah Bukopin untuk kepentingan organisasi atau perusahaan dan juga untuk kepentingan karyawan di masa datang.

Berdasarkan uraian di atas, maka menarik untuk diketahui tentang bagaimana Strategi pengembangan Sumber Daya insani pada bank syariah. Oleh karena itu penulis tertarik lebih lanjut membahas persoalan ini sebagai karangan Ilmiah (skripsi) yang penulis rumuskan judul: "**STRATEGI PENGEMBANGAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN PADA BANK SYARIAH BUKOPIN CABANG BUKITINGGI"**..

A. Rumusan Dan Batasan Masalah

1. Rumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang di atas, maka penulis merumuskan masalahnya adalah bagaimana strategi pengembangan dalam meningkatkan kinerja karyawan pada bank syariah Bukopin cabang Bukitinggi.

2. Batasan Masalah

Agar pembahasan dalam penelitian ini tidak mengambang penulis akan membatasi permasalahan yang akan dibahas, yaitu strategi pengembangan dalam meningkatkan kinerja karyawan pada bank syariah Bukopin cabang Bukittinggi.

B. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk menjelaskan strategi pengembangan dalam meningkatkan kinerja karyawan pada bank syariah Bukopin cabang Bukittinggi.

2. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian ini adalah terdiri dari manfaat teoritis, manfaat praktis, dan manfaat prasyarat dari penelitian ini yaitu:

a. *Manfaat teoritis*

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi tentang strategi pengembangan dalam meningkatkan kinerja karyawan pada bank syariah Bukopin cabang Bukittinggi.

b. *Manfaat praktis*

Diharapkan penelitian ini bisa menjadi saran dan informasi bagi pihak berwenang untuk dijadikan pertimbangan dalam menentukan kebijakan yang berkaitan strategi pengembangan dalam meningkatkan kinerja karyawan pada bank syariah Bukopin cabang Bukitinggi.

c. *Manfaat prasyarat*

Penelitian ini dilakukan dalam rangka prasyarat untuk mencapai gelar Sarjana Ekonomi Islam pada Institut Agama Islam Negeri Bukittinggi

C. Penjelasan Judul

Untuk menghindari terjadi kesalahpahaman terhadap penulisan proposal ini, maka perlu menjelaskan beberapa kata yang terdapat dalam judul yaitu:

Strategi :Rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus[4]

Pengembangan : proses, cara perbuatan mengembangkan sesuatu yang dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan.[5]

Sumber daya insani : Ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.[6]

Dari penjelasan judul di atas penulis menyimpulkan maksud tulisan ini adalah strategi pengembanngan dalam meningkatkan kinerja karyawan pada bank syariah Bukopin cabang Bukitinggi.

---

[4] Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Bahasa Indonesia*, (Jakarta:Pusat Bahasa, 2008), h 1377.

[5] Depertemen pendidikan Nasinal, *Kamus Besar Bahasa Indonesi*a, (Jakarta : PN,Balai Pustaka,2002), hal.538.

[6]Melayu hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Insani*, (Jakarta:Bumi Aksara,2012) hal 10 .

D. Kajian Terdahulu

kajian penelitian terdahulu terkait dengan judul yang akan diangkat oleh penulis ialah:

1. Strategi Pengembangan Sumber Daya Insani Pada Bank Danamon Oleh Vera Novita pada fakultas ekonomi universitas Katolik Soegijabranata Semarang dalam pembahasan ini adalah bentuk strategi pengembangan yang dilakukan yaitu di bidang retrutmen meliputi melalui media elekronik dibidang seleksi melalui wawancara dan tes kesehatan di bidang pengembangan melalui *on the job training* dan *off the job training* di bidang kompensasi yaitu gaji pokok, tunjangan, bonus, di bidang peningkatan motivasi karyawan melalui acara makan bersama, pertandingan olahraga, pertemuan keluarga. Di bidang pemberhentian melalui uang pasangon sesuai dengan pangkat atau golongan dan masa kerja.
2. Strategi Pengembangan Sumber Daya Insani Di Organisasi PMII Rayon Fakultas Dakwah Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Kalijaga Yogjakarta Tahun 2012-2013 Oleh Prayogo Jurusan Manajemen Dakwah Uin Sunan Kalijaga. Pembahasan skripsi ini mengenai strategi pengembangan dari kegiatan pelatihan, pendidikan dan pengembangan melalui kaderisasi, pelatihannya mengenai kemampuan psikomorik anggota dalam menangani tugas dan pengetahuan –pengetahuan dan pelatihan sikap.

3. Strategi Pengembangan Sumber Daya Insani Pada Kantor PT Rajawali Nusantara Oleh Asep Taryana Jurusan Manajemen Dan Bisnis Sekolah Pasca Sarjana IPB pembahasan skripsi ini mengenai strategi pengembangan sumber daya insani yang dilakukan oleh PT rajawali nusantara.

Dari penelitian terdahulu yang dibahas adalah strategi pengembangan sumber daya insani pada suatu organisasi. Penulis meneliti bagaimana strategi dalam pengembangan sumber daya insani pada suatu bank syariah.Dan rekomendasi pengembangan sumber daya insani pada bank syariah Bukopin cabang Bukitinggi, Penulis dalam penelitian memakai metode analisis swot. Penelitian terdahulu memakai metode kuantitatif.

E. Sistematika Penulisan

Agar penulisan dalam skripsi ini tesusun secara sistematis dan terarah, maka penulis merasa perlu membuat sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

yang terdiri dari beberapa sub bab yaitu: latar belakang masalah, perumusan masalah, batasan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, penjelasan judul, kajian pustaka, dan sistematika penulisan.

BAB II LANDASAN TEORI

yang memuat uraian mengenai Ruang lingkup Strategi

pengembangan, Manajemen Sumber Daya Insani, dan Pengembangan Sumber daya insani.

BAB III METODE PENELITIAN

yang berisi tentang jenis penelitian, lokasi penelitian dan waktu penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, teknik analisis data.

BAB IV HASIL PENELITIAN,

yang berisi tentang hasil dari penelitian terkait Strategi dalam pengembangan sumber daya insani pada bank syariah Bukopin cabang Bukitinggi berupa gambaran umum tentang Bank Syariah Bukopin cabang Bukitinggi, faktor internal dan ekternal SDM, perhitungan bobot skor swot, Strategi dalam pengembangan sumber daya insani pada bank syariah Bukopin cabang Bukitinggi.

BAB V PENUTUP

memberikan kesimpulan terhadap pembahasan atas bab-bab sebelumnya yang telah diteliti dan dianalisa, maka bab ini bab ini terdiri dari kesimpulan dan saran.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Strategi Pengembangan

1. Pengertian Strategi

Strategi berasal dari kata Yunani "strategos" yang berarti jenderal "dalam literatur manajemen, strategi diartikan sebagai program umum dari tindakan dan komitmen atas pemahaman-pemahaman dan sumber daya ke arah pencapaian tujuan menyeluruh.[7] Strategi adalah pendekatan secara keseluruhan yang berkaitan dengan pelaksanaan gagasan, perencanaan, dan eksekusi sebuah aktivitas dalam kurun waktu tertentu.[8]

Strategi merupakan parameter-parameter sebuah organisasi dalam menentukan tempat bisnis untuk bersaing. Strategi menunjukan arahan umum yang hendak ditempuh oleh suatu organisasi (perusahaan) untuk mencapai tujuannya.

Menurut Kenneth Andrew, strategi adalah suatu pengevaluasian kekuatan dan kelemahan perusahaan dibandingkan dengan peluang dan ancaman yang ada dalam lingkungan yang dihadapi dan memutuskan strategi pasar produk yang menyesuaikan kemampuan dengan peluang lingkungan.[9]

Dari pengertian strategi yang dikemukan oleh para ahli

---

[7] Amin Widjaja,*Manajemen suatu Pengantar*,(Jakarta:Rineka Cipta,1993)

[8] http://id.wikipedia.org/wiki/strategi diakses tgl 17 februari pukul 15.00.

[9] Pandji Noraga,*Manajemen Bisnis*, (Semarang: PT. Rineka Cipta, 1997) Hal.338-339.

diatas dapat dipahami bahwa strategi adalah taktik atau peraturan yang diterapkan dalam perusahaan untuk mencapai tujuan dari perusahaan tersebut.

Tujuan strategi adalah tujuan yang berdimensi jangka panjang, yang merupakan hasil yang diharapkan tercapai pada beberapa periode (tahun) yang akan datang. misalnya, dapat disebut antara lain tujuan yang ingin dicapai adalah kemampuan dalam *profit ability, return on invesment,* posisi bersaing, kepemimpinan teknologi, tanggung jawab sosial dan pengembangan sumber daya manusia.[10]

Keberhasilan suatu perusahaan sangat ditentukan oleh kemampuan suatu perusahaan dalam menentukan dan menjalankan kebijakan pemasaran yang tetap pada sesuatu dan kondisi yang tetat pula.

2. Strategi Pengembangan

Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/ jabatan melalui pendidikan dan latihan. Pendidikan meningkatkan keahlian teoritis, konseptual, dan moral karyawan, sedangkan latihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan karyawan, workshoop bagi karyawan dapat meningkatkan pengetahuan lebih lagi di luar

[10] Muslich, *Bisnis Syariah Perspektif Muamalah dan Manajemen*, (Yogyakarta: UPP STIM YKPN, 2007), Hal. 213.

perusahaan.

Edwin B. Flippo mendefinisikan pengembangan sebagai berikut : "Pendidikan adalah berhubungan dengan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan kita secara menyeluruh", sedangkan latihan didefinisikan sebagai berikut : "Latihan adalah merupakan suatu usaha peningkatan pengetahuan dan keahlian seorang karyawan untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu".

Sedangkan Andrew F. Sikula mendefinisikan pengembangan sebagai berikut : "Pengembangan mengacu pada masalah staf dan personel adalah suatu proses pendidikan jangka panjang menggunakan suatu prosedur yang sistematis dan terorganisasi dengan mana manajer belajar pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum". Sedangkan definisi latihan diungkapkan oleh Andrew F. Sikula yaitu "latihan adalah proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir, sehingga karyawan operasional belajar pengetahuan teknik pengerjaan dan keahlian untuk tujuan tertentu".[11]

[11] http://developmentcountry.blogspot.com/2009/12/definisi-pengembangan.html diakses tgl 5 agustus 2015.

B. Manajemen Sumber Daya Insani (MSDI) Dan Fungsi-Fungsi Operasional SDI

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Insani

Menurut Melayu Hasibuan manajemen sumber daya insani (MSDI) adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.[12] Fungsi- fungsi MSDM terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalan, pengadaan, pengembangan kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhatian. Tujuannya ialah agar perusahaan mendapatkan rentabilitas laba yang lebih besar dari persentase tingkat bunga bank.

Menurut Dale Yoder manajemen personalia adalah penyedia kepemimpinan dan pengarahan para karyawan dalam pekerjaan atau hubungan kerja mereka. Menurut Flipo (1998), manajemen Sumber Daya Manusia adalah perencaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawahan kegiatan-kegiatan, pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi, dan masyarakat.[13]

---

[12] Melayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Insani*,(Jakarta:Bumi Aksara, 2013) hal 10.

[13] Sutarno, *Serba-Serbi Manajemen Bisnis*,(Yogjakarta:Graha Ilmu, 2012) hal 67.

Menurut Andrew F. Sikula administrasi kepegawaian adalah penempatan orang-orang kedalam suatu perusahaan. implementasi tenaga kerja manusia adalah pengadaan, pemeliharaan, penempatan, indoktrinasi, latihan dan pendidikan sumber daya manusia. Implementasi sumber daya manusia adalah; *recruitmen, selection, training, education, placement, indoctrinatio,* dan *development.* Ada beberapa pendekatan terhadap manajemen sumber daya manusia:

Sumber daya manusia hal yang terpenting dalam sebuah organisasi.

a. Keberhasilan sangat mungkin di capai manakala kebijakan, peraturan dan prosedur, serta mekanisme kerja yang bertalian dengan manusia dari perusahaan saling berhubungan dan memberikan sumbangan terhadap pencapaian tujuan perusahaan dan pencapain strategis.
b. Budaya dan nilai perusahaan,suasana organisasi dan perilaku manajerial yang berasal dari kultur tersebut akan memberikan pengaruh yang besar terhadap mencapain yang terbaik.
c. Manajemen sumber daya manusia yang berhubungan dan integrasi semua anggota organisasi yang terlibat pencapain tujuan.

2. **Komponen manajemen sumber daya insani**[14]

Tenaga kerja manusia pada dasarnya dibedakan atas pengusaha, karyawan, dan pemimpin.

[14] Melayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Insani*,(Jakarta:Bumi Aksara, 2012) hal 12.

a. **Pengusaha**

Pengusaha adalah setiap orang yang menginvestasikan modalnya untuk memperoleh pendapatan dan besarnya pendapatan itu tidak menentu tergantung pada laba yang dicapai perusahaan tersebut.

b. **Karyawan**

Karyawan adalah penjual jasa dan mendapatkan kompensasi yang besarnya telah ditetap terlebih dahulu.

c. **Pemimpin atau manajer**

Pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinan untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan. Kepemimpinan adalah gaya seseorang pemimpin mempengaruhi bawahannya, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif sesuai dengan perintahnya. Asas-asas kepemimpinan adalah bersikap tegas dan rasional, bertindak konsisten dan berlaku adil dan jujur.

Fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, pengintegrasian, kompensasi, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian sebagai

berikut:.[15]

1. Perencanaan

   Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

2. Pengorganisasian

   Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi.

3. Pengarahan

   Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

4. Pengendalian

   Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

[15] Melayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Insani*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012) hal 21.

5. Pengadaan

Pengadaan adalah proses penarikan.seleksi penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

6. Pengembangan

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

7. Kompensasi

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

8. Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

9. Pemeliharaan

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sam sampai pensiunan.

10. Pemberhentian

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan.

C. **Pengembangan Sumber Daya Insani**

Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/ jabatan melalui pendidikan dan latihan. Pendidikan meningkatkan keahlian teoritis, konseptual,dan moral karyawan, sedangkan latihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaaan karyawan.[16]

Pengembangan karyawan adalah fungsi operasional kedua dari manjemen personalia. Pengembangan karyawan (baru/lama) perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan**.** Program pengembangan hendaknya disusun secara cermat dan didasarkan kepada metode-metode ilmiah serta berpedoman pada keterampilan yang dibutuhkan perusahaan saat ini maupun masa depan. pengembangan harus bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan supaya prestasi kerjanya baik dan mencapai hasil optimal.

D. **Tujuan Pengembangan Sumber Daya Insani**

Pengembangan karyawan bertujuan dan bermanfaat bagi perusahaan, karyawan, konsumen, atau masyarakat yang mengkomsumsi barang/jasa yang dihasilkan oleh perusahaan

[16] Melayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Insani*,(Jakarta:Bumi Aksara, 2012) hal 69.

Tujuan pengembangan hakikatnya menyangkut hal-hal berikut :[17]

a. Produktifitas kerja

Dengan pengembangan, produktifitas kerja karyawan akan meningkatkan kualitas dan kuantitas produksi semakin baik, karena tecnikal skill, human skill dan mangerial skill karyawan yang semakin baik.

b. Efisiensi

Pengembangan karywan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku, dan mengurangi ausnya mesin-mesin.

c. Kerusakan

Pengembangan karyawan bertujuan untuk mengurangi kerusakan barang, produksi dan mesin-mesin karena karyawan semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaan.

d. Kecelakaan

Pengembangan bertujuan mengurangi tingkat kecelakaan karyawan, sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan perusahaan berkurang.

e. Pelayanan

Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari karyawan kepada nasabah perusahaan, karena pemberian pelayanan yang baik merupakan daya tarik yang sangat

[17] Melayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Insani*, (Jakarta:Bumi Aksara, 2012) hal 70.

penting bagi rekann-rekanan perusahaan bersangkutan.

f. Moral

Dengan pengembangan, moral karyawan akan lebih baik karena keahlian dan keterampilan sesuai dengan pekerjaannya dengan baik.

g. Karier

Dengan pengembangan, kesempatan untuk meningkatkan karier karyawan, semakin besar, karena keahlian, keterampilan, dan prestasi kerjanya lebih baik.

h. Konseptual

Dengan pengembangan, manajer semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik, karena teknical skill, human skill, dan manajerial skill nya lebih baik.

i. kepemimpinan

Dengan pengembangan, kepemimpinan seorang manajer akan lebih baik, human relationsnya lebih luwes, motivasinya lebih terarah sehingga pembinaan kerja sama vertikal dan horizontal semakin harmonis.

j. Balas jasa

Dengan pengembangan, balas jasa (gaji, upah insentif, dan benefits) karyawan akan meningkat karena prestasi kerja mereka semakin besar.

k. Konsumen

Pengembangan karyawan akan memberikan manfaat yang baik bagi masyarakat karena mereka akan memperoleh pelayanan yang lebih bermutu.

Pengembangan karyawan (pendidikan dan latihan) perlu dilakukan setiap perusahaan karena mereka akan memperoleh barang atau pelayanan yang lebih bermutu.

E. Manfaat Pengembangan Sumber Daya Insani

John H. Proctor dan William M.Thorton dalam bukunya Training Handbook for line mangers, dikutip oleh Manulang dalam bukunya manajemen personalia, menyebutkan terdapat 13 manfaat pengembangan sumber daya insani yaitu sebagai berikut:[18]

a. Meningkatkan kepuasaan para karyawan.
b. Pengurangan pemborosan.
c. Mengurangi ketidakhadiran pegawai.
d. Memperbaiki metode sistem kerja.
e. Meningkatkan tingkat penghasilan.
f. Mengurangi biaya-biaya lembur.
g. Mengurangi biaya pemeliharaan mesin-mesin.
h. Mengurangi keluhan pegawai.
i. Mengurangi kecelakaan kerja.
j. Memperbaiki komunikasi.
k. Meningkatkan pengetahuan pegawai.

[18] Samsudin Sadili , *Manajemen Sumber Daya Manusia,* (Bandung:pustaka setia, 2006) hal 109.

l. Memperbaiki moral pegawai.

m. Menimbulkan kerja sama yang baik.

F. Jenis-Jenis Pengembangan Sumber Daya Insani

Jenis pengembangan dikelompokkan menjadi: pengembangan secara informal dan pengembangan secara formal.

1. Pengembangan secara informal yaitu karyawan atas keinginan dan sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literatur yang berhubungan dengan pekerjaan.
2. Pengembangan secara formal yaitu karyawan ditugaskan perusahaan untuk mengikuti pendidikan atau latihan, baik yang dilakukan perusahaan maupun yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pendidikan dan pelatihan.

   Pengembangan secara formal terdiri dari:

   Pendidikan dan pelatihan

   Pelatihan merupakan bagian pendidikan.pelatihan bersifat spesifik, praktis, dan segera. Spesifik berarti pelatihan berhubungan dengan bidang pekerjaan dilakukan.praktis dan segera berarti yang sudah dilatihkan dapat di praktek kan.

   Sering terjadi strategi organisasi dapat menciptakan kebutuhan akan pelatihan.dapat juga diadakan suatu latihan sebagai akibat adanya tingakt kecelakaan atau pemborosan yang cukup tinggi, semangat kerja dan motivasi yang rendah, atau masalah-masalah operasional lainnya.

G. **Peserta pengembangan Sumber Daya Insani**

Peserta yang akan mengikuti pengembangan dari suatu perusahaan adalah karyawan baru dan lama, baik dia tenaga profesional atau karyawan manajerial.

a. Karyawan baru

Yaitu karyawan yang baru diterima bekerja pada perusahaan. mereka diberi pengembangan agar memahami, terampil, dan ahli dalam menyelesaikan pekerjaannya, sehingga para karyawan dapat bekerja lebih efisien dan efektif pada jabatan/pekerjaan. Pengembangan karyawan baru perlu dilaksanakan agar teori dasar yang telah mereka kuasai dapat di implementasikan secara baik dalam pekerjaannya.

b. karyawan lama

yaitu karyawan lama oleh perusahaan ditugaskan untuk mengikuti pengembangan, seperti pada pusat latihan kerja. Pengembangan karyawan lama dilaksanakan karena tuntutan pekerjaan, jabatan, perluasan perusahaan, penggantian mesin lama dengan mesin baru, pembaruan metode kerja, serta persiapan untuk promosi. Jelasnya pengembangan karyawan lama perlu dilaksanakan agar karyawan semakin memahami *tecnical skill, human skill, conceptual skill, dan managerial skill*, supaya moral kerja dan prestasi kerja meningkat.

H. **Proses Pengembangan Sumber Daya Insani**

Proses atau langkah-langkah pengembangan hendaknya dilakukan sebagai berikut.

a. Sasaran

Setiap pengembangan harus terlebih dahulu ditetapkan secara jelas sasaran yang ingin di capai. Apakah sasaran pengembangan untuk meningkatkan `kemampuan dan keterampilan teknis mengerjakan pekerjaan ataukah untuk meningkatkan kecakapan memimpin.

b. Kurikulum

Kurikulum atau mata pelajaran yang akan diberikan harus mendukung tercapainya sasaran dari pengembangan itu.

c. Sarana

Mempersiapkan tempat dan alat-alat yang akan digunakan dalam pelaksanaan pengembangan.

d. Peserta

Menetapkan syarat-syarat dan jumlah peserta yang dapat mengikuti pengembangan. Misalnya usia, jenis kelamin. Pengalaman kerja dan latar belakang pendidikan.

e. Pelatih

Menunjuk pelatih atau instruktur yang memenuhi persyaratan untuk mengajarkan setiap mata pelajaran kepada peserta pengembangan.

f. Pelaksanaan

Melaksanakan proses belajar-mengajar artinya setiap pelatih mengajarkan materi pelajaran kepada peserta pengembangan.

I. Metode-metode pengembangan Sumber Daya Insani

Pelaksanaan pengembangan (*training and education*) harus di dasarkan pada metode-metode yang telah ditetapkan dalam program pengembangan perusahaan. Program pengembangan ditetapkan oleh penanggung jawab pengembangan, yaitu manajer personalia dan atau suatu tim. [19]

Sasaran pengembangan karyawan adalah :

a. Meningkatkan kemampuan dan keterampilan dan mengerjakan .pekerjaan atau *technical skills.*
b. Meningkatkan keahlian dan kecakapan memimpin serta mengambil keputusan atau *managerial skills dan conceptual skills*.

Metode pengembangan terdiri atas:

Latihan /training diberikan kepada karyawan operasional, sedangkan pendidikan/education diberikan kepada karyawan manajerial.

1. Metode latihan atau training

Metode latihan harus berdasarkan kepada kebutuhan pekerjaan tergantung pada berbagai faktor, yaitu waktu, biaya, jumlah peserta, tingkat pendidikan dasar, peserta, latar belakang peserta, dan lain-lain.

[19] Melayu Hasibuan, *Manajemen Sumber daya Insani*,(Jakarta: Bumi Aksara, 2012) hal 76.

Berdasarkan pengelana dan penelitian para ahli, ada beberapa prinsip latihan dan pendidikan,antara lain apa yang di kemukakan oleh Dale Yoder dalam bukunya*" personnel principles and policies* ", yakni 9 prinsip sebagai berikut:[20]

a) *Indiviudal defferences*
b) *Ralation to job analysis*
c) *Motivation*
d) *Active participation*
e) *Selection of trainess*
f) *Selection of trainer*
g) *Trainer training*
h) *Training methods*
i) *Principles of learning*

Metode- metode latihan menurut Andrew f. Sikula terdiri dari:

a) *On the job*

Para peserta latihan langsung bekerja untuk belajar dan meniru suatu pekerjaan di bawah bimbingan seorang pengawas.

Metode latihan ini ada 2 cara:

1. Cara informal yaitu pelatih menyuruh peserta latihan untuk memperhatikan orang lain yang sedang melakukan pekerjaan, kemudian ia diperintahkan untuk mempratekkan.
2. Cara formal yaitu supervisor menunjuk karyawan senior untuk

[20] Martoyo Susilo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogjakarta, BPFE, 1987) hal 64.

melakukan pekerjaan tersebut, selanjutnya para peserta latihan melakukan pekerjaan sesuai dengan cara-cara yang dilakukan karyawan senior.

b) Vestibule

Vestibule adalah metode latihan yang dilakukan dalam kelas atau bengkel yang biasa diselenggarakan dalam suatu perusahaan industri untuk memperkenalkan pekerjaan kepada karyawan baru dan melatih mereka mengerjakan pekerjaan tersebut.

c) Demonstration and example

Demontration and example adalah metode latihan yang dilakukan dengan cara peragaan dan penjelasan bagaimana cara-cara mengerjakan suatu pekerjaan melalui contoh-contoh atau percobaan yang di demonstrasikan.

d) Simulation

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

e) *Apprenticeship*

Untuk Metode ini adalah suatu cara untuk mengembangkan keahlian pertukangan sehingga karyawan yang bersangkutan dapat mempelajari segala aspek dai pekerjaan

f) Classroom method

Metode pertemuan dalam kelas meliputi lecture (pengajaran),

conference (rapat), *programmed instuction*, metode studi kasus , *role playing*, metode diskusi dan metode seminar.[21]

g) Lecture (kuliah)

Metode kuliah diberikan kepada peserta yang banyak di dalam kelas. Pelatih mengajarkan teori-teori yang diperlukan sedang yang yang dilatih mencatatnya serta mempersepsikannya.

h) Conference (rapat)

Pelatih memberikan suatu makalah tertentu dan peserta pengembangan ikut serta berpartisipasi dalam memecahkan makalah tersebut.

i) *Programmmed intruction*

Program instruksi merupakan bentuk training sehingga peserta dapat belajar sendiri karena langkah-langkah pengerjaan sudah di program, biasanya dengan komputer, buku, atau mesin pengajar.

j) *Metode studi kasus*

Dalam teknik studi kasus, pelatih memberikan suatu studi kasus kepada peserta pengembangan. Kasus ini tidak disertai dengan data yang komplet atau sengaja disembunyikan,tujuannya agar peserta terbiasa mencari data/informasi dari pihak eksternal dalam memutuskan suatu kasus yang di hadapinya.

k) Role playing

Teknik dalam metode ini, beberapa orang peserta di tunjuk untuk

[21] Melayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Insani*, (jakarta:Bumi Aksara, 2012) hal 80.

memainkan suatu peran dalam sebuah organisasi tiruan, jadi semacam sandiwara.

Manfaat metode ini adalah untuk mengembankan keahlian dalam hubungan antara manusia yang berinteraksi sehingga ia dapat membina interaksi yang harmonis dari bawahannya kelak dalam praktek di perusahaan.

a) Metode diskusi

Metode diskusi dilakukan dengan melatih peserta untuk berani memberikan pendapat dan rumusannya serta cara-cara bagaimana meyakinkan orang lain percaya terhadap pendapatnya.

b) Metode seminar

Metode seminar bertujuan mengembangkan keahlian dan kecakapan peserta untuk menilai dan memberikan saran-saran yang kontruktif mengenai pendapat orang lain.

2. Metode pendidikan (*education method*)

Metode pendidikan dalam arti sempit yaitu untuk meningkatkan keahlian dan kecakapan manajer memimpin para bawahannya secara efektif.

Metode pendidikan/development menurut Andrew f Sikula (1981;243-274) adalah sebagai berikut.

a) Training methods atau classroom method.

Training methods adalah metode latihan di dalam kelas yang juga dapat digunakan sebagai metode pendidikan(

development), karena manajer adalah juga karyawan.

b) *Understudies.*

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

c) *Job rotation and planned progression*

Job rotation Adalah teknik pengembangan yang dilakukan dengan cara memindahkan peserta dari jabatan ke jabatan lainnya secara periodik untuk menambahkan keahlian dan kecakapan pada setiap jabatan. Teknik pelaksanaan *planned progression* sama dengan *job rotation*. Letak perbedaannya adalah setiap pemindahan tidak di ikuti dengan kenaikan pangkat dan gaji, tetapi tugas serta tanggung jawab semakin besar.

d) *Coaching –counseling*

Coaching adalah suatu metode pendidikan dengan cara atasan mengajarkan keahlian dan keterampilan kerja kepada bawahannya.

Counseling adalah suatu cara pendidikan dengan melakukan diskusi antara pekerja dan manajer mengenai hal-hal yang sifatnya pribadi , seperti keinginannya, ketakutannya, dan aspirasinya.

e) *Junior board of executive or multiple management*

Junior board of executive or multiple management Adalah

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

f) Committee assignment

Committee assigment adalah komite yang dibentuk untuk menyelidiki, mempertimbangkan, menganalisis, dan melaporkan suatu masalah kepada pimpinan. Ditentukan berbagai bentuk komite, yaitu

a. Komite formal dan informal
b. Komite tetap dan sementara
c. Komite eksekutif dan staf.

g) Business games

Business games adalah pengembangan yang dilakukan dengan di adu untuk bersaing memecahkan masalah masalah tertentu. Permainan disusun dengan aturan –aturan tertentu yang diperoleh dari teori ekonomi atau studi operasi-operasi bisnis. Tujuan untuk melatih para peserta dalam pengambilan keputusan baik pada situasi/kondisi dan objek tertentu.

h) Sensitivity training

Sensitivity Training dimaksudkan untuk membantu para karyawan agar lebih mengerti tentang diri sendiri, menciptakan pengertian yang lebih mendalam di antara para karyawan, dan

mengembangkan keahlian setiap karyawan yang spesifik. Dengan kata lain, para peserta diharapkan untuk belajar bagaimana cara bekerja yang lebih efektif sebagai anggota tim dan bagaimana melaksanakan peran dengan baik.

i) Other development method

Metode lain ini digunakan untuk tujuan pendidikan terhadap manajer, misalnya teori x dan teori y yang di kemukakan oleh douglas Mc.Gregor. kesimpulannya adalah setiap metode pengembangan harus dapat meningkatkan keahlian, keterampilan, kecakapan, dan kualitas agar karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya lebih efektif dan mencapai prestasi kerja optimal.

J. Tolak Ukur Metode Pengembangan Sumber Daya Insani

metode pengembangan (*development*) yang diterapkan perlu di ukur apakah baik atau tidak. Metode pengembangan dikatakan baik jika mencapai sasaran sesuai dengan yang di inginkan, yaitu dapat meningkatkan kualitas karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya.

Indikator-indikator yang di ukur dari metode pengembangan yang diterapkan antara lain, sebagai berikut:

a. Prestasi kerja karyawan

Apabila prestasi kerja atau produktifitas kerja karyawan setelah mengikuti pengembangan baik kualitas maupun kuantitas kerjanya meningkat maka berati metode pengembangan yag ditetapkan cukup baik.

b. Kedisiplinan karyawan

Jika kedisiplinan karyawan setelah mengikuti pengembangan semakin baik berati metode pengembangan yang dilakukan baik, tetapi apabila kedisiplinan tidak meningkat berarti metode pengembangan yang diterapkan kurang baik.

c. Absensi karyawan

Kalau absensi karyawan setelah mengikuti pengembangan menurun maka metode pengembangan yang dilakukan baik. Sebaliknya jika absensi karyawan tetap, berarti metode pengembangan itu kurang baik.

d. Tingkat kerusakan produksi, alat, dan mesin-mesin

Kalau tingkat kerusakan produksi, alat, dan mesin –mesin setelah karyawan mengikuti pengembangan berkurang maka metode ukup baik, sebaliknya jika tetap berarti metode pengembangan itu kuang baik.

e. Tingkat kecelakaan karyawan

Tingkat kecelakaan karyawan harus berkurang setelah mereka mengikuti program pengembangan.jika tidak berkurang berarti metode pengembangan itu kurang baik, jadi perlu di sempurnakan.

f. Tingkat pemborosan bahan baku, tenaga, dan waktu

Tingkat pemborosan bahan baku, tenaga, dan waktu berkurang atau efisiensi semakin baik maka metode pengembangan itu baik. Sebaliknya, jika tetap berarti metode pengembangan itu kurang baik.

g. Tingkat kerja sama

Tingkat kerja sama karyawan harus semakin serasi, harmonis, dan baik setelah mereka mengikuti pengembangan, jika tidak ada perbaikan kerja sama maka metode pengembangan itu tidak baik.

h. Tingkat upah insentif karyawan

Jika upah insentif karyawan meningkat setelah mengikuti pengembangan maka metode pengembangan itu baik, sebaliknya jika tetap berarti metode pengembangan kurang baik.

i. prakarsa karyawan

prakarsa karyawan harus meningkat setelah mengikuti pengembangan, jika tidak meningkat atau tetap berarti metode pengembangan itu kurang baik.

j. Kepemimpinan dan keputusan manajer

Kepemimpinan dan keputusan-keputusan yang ditetapkan oleh manajer setelah dia mengikuti pengembangan harus semakin baik, kerja sama semakin serasi, sasaran yang dicapai semakin besar, ketegangan-ketegangan berkurang, serta kepuasan kerja karyawan meningkat.

K. Kendala- Kendala Pengembangan Sumber Daya Insani

Kendala-kendala pengembangan (*development)* yang dilaksanakan selalu ada dan kita harus berusaha membenahi pengaruh kendala-

kendala tersebut.[22]

Kendala-kendala pengembangan berkaitan dengan peserta, pelatih atau struktur, fasilitas, pengembangan, kurikulum, dan dana pengembangan

a. Peserta

Peserta pengembangan mempunyai latar belakang yang tidak sama atau heterogen seperti pendidikan dasarnya, pengalaman kerjanya, dan usianya.

b. Pelatih dan instuktur

Pelatih atau instuktur yang ahli dan cakap mentranfer pengetahuannya kepada para peserta latihan dan pendidikan sulit di dapat.

c. Fasilitas pengembangan

Fasilitas sarana dan prasarana pengembangan yang dibutuhka untuk latihan dan pendidikan sangat kurang atau tidak baik.

d. Kurikulum

Kurikulum yang ditetapkan dan diajarkan kurang serasi atau menyimpang serta tidak sistematis untuk mendukung sasaran yang diinginkan oleh pekerjaan atau jabatan peserta bersangkutan.

e. Dana pengembangan

Dana yang tersedia untuk pengembangan sangat terbatas, sehingga sering dilakukan secara terpaksa, bahkan pelatih maupun

[22] Melayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Insani*, (Jakarta:Bumi Aksara, 2012) hal 85.

sarananya kurang memenuhi persyaratan yang dibutuhkan.

Tindak lanjut pengembangan adalah penilaian prestasi kerja karyawan oleh manajer personalia dan atasan langsung karyawan bersangkutan.

Mengembangkan pengetahuan para karyawan dapat dilakukan dengan berbagai cara antara lain:[23]

a) Banyak membaca buku-buku, brosur, majalah dan surat kabar.
b) Banyak mendengarkan ceramah-ceramah,siaran radio/TV.
c) Sering mengikuti rapat, pertemuan diskusi, seminar, dan lokakarya.
d) Terlibat aktif dalam acara-acara yang dilaksanakan perusahaan.
e) Mengikuti pendidikan yang lebih tinggi dan pelatihan serta kursus-kursus tambahan.
f) Sering melakukan komunikasi dengan rekan kerja

L. Landasan Syariah Pengembangan Sumber Daya Insani

Surat Albaqarah ayat 30

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَٰٓئِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي ٱلْأَرْضِ خَلِيفَةً ۖ قَالُوٓا۟ أَتَجْعَلُ فِيهَا مَن يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ ٱلدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۖ قَالَ إِنِّيٓ أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾

Artinya " ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman:

[23]Saydam Gouzali, *Built In Training Jurus jitu Mengembangkan Profesionalisme SDM*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006) Hal. 22.

"Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui."(Qs surat albaqarah ayat 30)

Penjelasan ayat:

Allah SWT memberitahukan kepada ihwal penganugerahan karunianya kepada anak cucu adam, yaitu berupa penghormatan kepada mereka dengan membericarakan mereka di hadapan (para malaikat),sebelum mereka menciptakan.

(خَلِيفَةً ٱلۡأَرۡضِ فِي جَاعِلٌ), *sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi, yakni suatu kaum yang akan menggantikan satu kaum lainya,kurun demi kurun, dan generasi demi generasi.*

Yang jelas bahwa Allah SWT tidak hanya menghendaki adam saja, karena jika yang dikehendaki hanya adam, niscaya tidak tepat pertanyaan malaikat:

(فِيهَا أَتَجۡعَل ٱلدِّمَآءَ وَيَسۡفِكُ فِيهَا يُفۡسِدُ مَنۡ) "*mengapa engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi ini orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah.* artinya para malaikat itu bermaksud bahwa diantara jenis makhluk ini terdapat orang yang akan melakukan hal tersebut.

Ucapan para malaikat ini bukan sebagai penentangan terhadap Allah SWT atau kedengkian terhadap anak cucu adam, sebagaimana yang di

perkirakan oleh sebagian mufassir.

Allah berfirman˜:

"sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui" artinya Aku (Allah SWT) mengetahui dalam penciptaan golongan ini (manusia) terdapat kemaslahatan yang lebih besar dari pada kerusakan yang lainnya khawatirkan, dan kalian tidak mengetahui, bahwa aku akan menjadikan di antara mereka para nabi dan rasul yang di utus ke tengah-tengah mereka.

Dalam hadis shahih telah ditegaskan bahwa jika para malaikat naik menghadap rab dengan membawa amal hamba-hamba nya, maka dia akan menanyakan kepada mereka, padahal dia lebih tahu tentang manusia: " dalam keadaan bagaimana kalian meninggalkan hamba-hambaku?" mereka menjawab:" yang demikian itu mereka datang silih mengawasi kita berkumpul dan bertemu pada waktu shalat subuh dan sholat ashar.[24]

Surat Ali Imran ayat 110

كُنتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِٱلْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ
ٱلْمُنكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِٱللَّهِ ۗ وَلَوْ ءَامَنَ أَهْلُ ٱلْكِتَٰبِ لَكَانَ خَيْرًا لَّهُم ۚ
مِّنْهُمُ ٱلْمُؤْمِنُونَ وَأَكْثَرُهُمُ ٱلْفَٰسِقُونَ ﴿١١٠﴾

[24] Abdullah bin muhammad bin abdurrahman bin ishaq alu syaikh,*tafsir ibnu katsir*,(Jakarta, Pustaka imam asy – syafi'i, 2008) hal 121

Artinya " kamu adalah umat yang terbaik yang dilahirkan untuk manusia, menyuruh kepada yang ma'ruf, dan mencegah dari yang munkar, dan beriman kepada Allah. Sekiranya ahli kitab beriman, tentulah itu lebih baik bagi mereka, di antara mereka ada yang beriman, dan kebanyakan mereka adalah orang-orang yang fasik"(Qs surat ali imran ayat: 110)

Penjelasan ayat:

Allah menggambarkan tentang umat muhammad bahwa mereka sebaik-baiknya umat. Imam bukhari meriwayatkan dari abu hurairah mengenai ayat ini adalah kalian adalah manusia terbaik untuk menyelamatkan yang lainnya.ketika kalian datang, belenggu-belenggu melilit di leher mereka. Kemudian belenggu itu akan terlepas, begitu mereka masuk islam.[25]

Dan hal senada diriwayatkan dari hadits mu'adz bin jabal dan abu sa'id. Umat ini menjadi terkemuka dalam kebaikan,tiada lain karena nabinya, yaitu nabi muhammad dan rasul yang paling mulia disisi alllah beliau di utus membawa syari'at yang sempurna dan agung, serta belum pernah diturunkan kepada nabi atau rasul sebelumnya. Beramal atas manhaj dan pedoman beliau, walau hanya sedikit, tidak akan terkejar oleh umat lainya, sekalipun banyak.

[25] Shafiyyurahman al-mubarakfuri, *shahih ibnu katsir*, (Bogor, pustaka ibnu katsir, 2008) hal 260.

M. **Analisis SWOT**

Penelitian ini menunjukan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi factor internal dan eksternal. Kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT. SWOT adalah singkatan dari *strength* (kekuatan), *weakness* (kelemahan), *opportunity* (peluang), *threat* (tantangan). Analisis SWOT berisi evaluasi factor internal perusahaan berupa kekuatan dan kelemahannya dan faktor eksternal berupa peluang dan tantangan. Strategi yang dipilih harus sesuai dan cocok dengan kapabilitas internal perusahaan dengan situasi eksternalnya.

Analisis SWOT hanya bermanfaat dilakukan apabila telah secara jelas ditentukan dalam bisnis apa perusahaan harus beroperasi, dan ke arah mana perusahaan menuju ke masa depan serta ukuran apa saja yang digunakan untuk menilai keberhasilan organisasi/ manajemen dalam menjalankan misinya dan mewujudkan visinya.[26] Analisa SWOT membandingkan antara faktor eksternal (peluang dan ancaman) dengan faktor internal (kekuatan dan kelemahan). Proses pengambilan keputusan selalu berkaitan dengan pengambilan kisi, tujuan, strategis, dan kebijaksanaan perusahaan. Dengan demikian perencanaan strategis harus

[26]Syafrizal Helmi Situmorang, *Bisnis: Perencanaan dan Pengembangan*, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2009), hal.237.

menganalisa faktor-faktor strategis perusahaan dalam berbagai kondisi yang terjadi pada saat sekarang ini.[27]

Kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan faktor eksternal. Analisa SWOT membandingkan antara faktor eksternal (peluang dan ancaman) dengan faktor internal (kekuatan dan kelemahan). Model yang dipakai adalah:

a. Matriks faktor strategi internal (*internal strategic factors analysis summry)*;
b. Matriks faktor strategi eksternal (*Eksternal strategic faktors analysis summary).*

Jika manajer strategis telah menyelesaikan analisis factor-faktor strategi eksternal (peluang dan ancaman), maka ia juga harus menganalisis faktor-faktor strategi internal (kekuatan dan kelemahan) dengan cara yang sama. Jadi masalah strategis yang akan dimonitor harus ditentukan karena masalah ini mungkin dapat mempengaruhi perusahaan/organisasi di masa yang akan dating.

[27] Freddy Rangkuti, *analisa SWOT Teknik membedah kasus bisni*s, (Jakarta: PT. gramedia pustaka utama, 2002), hal. 18.

BAB III

METODE PENELITIAN

Metodologi penelitian adalah cara kerja untuk memahami objek sasaran yang diteliti. Metode dipilih untuk digunakan dalam memperoleh data yang akurat dan relevan. Data tersebut disusun secara sistematis untuk analisa sesuai tujuan diadakan penelitian tersebut.

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah *field research* (penelitian lapangan) yaitu mengumpulkan data langsung dari lapangan/lokasi penelitian. Lokasi penelitian tersebut dilakukan di Bank Syariah Bukopin Cabang Bukitinggi. Lebih khususnya, penelitian ini menggunakan metode kualitatif analisis.

B. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Bank syariah bukopin cabang Bukitinggi, dalam rentang waktu 1 bulan hari dimulai dari tanggal 7 Juli 2015 sampai dengan tanggal 7 agustus 2015.

C. Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. **Data Primer**

Data primer adalah data yang diambil dari sumber data primer atau sumber pertama di lapangan.[28]

[28] Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian Sosial & Ekonomi*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2013), hal.128

Data primer dalam penelitian ini Data yang diperoleh langsung dari objek yang diteliti tentang pemasalahan yang dibahas. Data primer dapat diperoleh dengan melakukan pengamatan langsung dari lapangan, wawancara dengan pimpinan dan bagian sumber daya insani bank syariah Bukopin cabang Bukitinggi.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang mendukung atas permasalahan yang dibahas, seperti yang diperoleh dari dokumen-dokumen dan sebagainya.

Dalam penelitian ini, penulis memperoleh data sekunder dari dokumentasi Bank Syariah Bukopin Cabang Bukitinggi.

D. Teknik Pengumpulan Data

Dalam pengumpulan data, yang dilakukan peneliti yaitu :

1. Wawancara

Wawancara adalah menemukan informasi secara lisan dalam hubungan tatap muka dengan narasumber. Wawancara ini ditujukan kepada Pimpinan bank syariah bukopin dan manajer sumber daya insani Tujuan dari wawancara ini adalah untuk mendapatkan informasi tentang faktor-faktor yang mempengaruhi strategi pengembangan sumber daya insani tersebut.

2. Observasi

Observasi adalah seorang peneliti yang mengadakan pengamatan langsung ke lokasi penelitian dengan cara sistematis terhadap gejala-gejala

yang di teliti.[29]

Observasi dalam penelitian ini dilakukan di bagian sumber daya insani yang diamati yaitu bagaimana bagian sumber daya insani dalam pengembangan sumber daya insani (SDM). Dan seperti apa strategi yang dilakukan bagian sumber daya insani dalam pengembangan sumber daya insani.

3. **Informan**

Informan adalah orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian. Jadi, ia mempunyai banyak pengalaman tentang latar penelitian. Ia berkewajiban secara sukarela menjadi anggota tim penelitian, walaupun hanya bersifat informal.[30]

Informan dalam penelitian ini adalah pimpinan bank syariah Bukopin dan manajer sumber daya insani bank syariah Bukopin.

E. Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini dengan menggunakan metode yang bersifat kualitatif analisis dengan *SWOT Analisis*.

1. Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*ooppurtunities*),

[29]Kholid Nurboko dan Abu Ahmad, *Metode Penelitian,* (Jakarta: Bumi Aksara, 1997) hal.94

[30]Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif,* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 1995), cet ke-5, h.90

namun secara bersamaan dapat miminimalkan kelemahan (*weaknesess*) dan ancaman (*threats*).

Analisis SWOT merupakan salah satu instrument analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan yang dikenal luas. Analisis ini diasumsikan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan meminimalkan kelemahan dan ancaman. Bila diterapkan secara akurat, asumsi sederhana ini mempunyai dampak yang besar atas rancangan suatu strategi yang berhasil.[31]

Kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan, dan kapabilitas yang secara serius menghambat kinerja efektif perusahaan atau organisasi. Faktor-faktor kelemahan yang terdapat dalam tubuh suatu perusahaan ialah keterbatasan atau kekurangan dalam hal sumber, keterampilan dan kemampuan yang menjadi penghalang serius bagi penampilan kinerja organisasi yang memuaskan.

Ancaman (*threats*) adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan atau organisasi. Ancaman merupakan pengganggu utama bagi posisi sekarang atau yang diinginkan organisasi. Masuknya pesaing baru, lambatnya pertumbuhan pasar, meningkatnya kekuatan tawar menawar pembeli atau pemasok penting, perubahan teknologi serta peraturan baru atau yang direvisi dapat menjadi ancaman bagi keberhasilan perusahaan. Ancaman adalah faktor-faktor lingkungan yang tidak menguntungkan suatu satuan bisnis, jika tidak diatasi, ancaman akan menjadi

[31]Pearce Robinson, *Manajemen Strategik Formulasi, Implementasi dan Pengendalian, ...,* hal.229-230

ganjalan bagi satuan bisnis yang bersangkutan baik untuk masa sekarang maupun masa depan. Peluang dalam lingkungan eksternal mencerminkan kemungkinan dimana ancaman adalah kendala potensial.

Kegiatan yang paling penting dalam proses analisis adalah memahami seluruh informasi yang terdapat pada suatu kasus, menganalisis situasi untuk mengetahui isu apa yang sedang terjadi, dan memutuskan tindakan apa yang harus segera dilakukan untuk memcahkan masalah. Dalam proses pembuatan analisis SWOT, penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal.[32]

Lingkungan internal adalah situasi di dalam perusahaan yang meliputi kekuatan dan kelemahan perusahaan baik dalam segi operasional maupun *manajerial.*[33]

Analisis lingkungan internal dimaksudkan untuk mengidentifikasi keunggulan bersaing organisasi. Analisis internal adalah kajian terhadap kekuatan dan kelemahan organisasi. Analisis ini mengidentifikasi kuantitas dan kualitas sumber-sumber yang tersedia bagi organisasi. Komponen ini melibatkan sejumlah alternatif strategic dalam upaya pencapaian tujuan organisasi.

Dalam melakukan analisa eksternal, perusahaan menggali dan mengidentifikasi semua peluang (*opportunity*) yang berkembang dan menjadi

[32]Freddy Rangkuty, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1997),h.18-19

[33] Sukanto Reksohdiprodjo, *Manajemen Strategik Edisi II,* (Yogyakarta: Andi, 1990),h. 6

trend pada saat itu serta ancaman (*threats*) dari para pesaing dan calon pesaing. Kebanyakan perusahaan menghadapi lingkungan eksternal yang berkembang secara tepat, kompleks dan global, yang membuatnya semakin sulit diinterpretasikan. Untuk menghadapi data lingkungan yang sering kali tidak lengkap, perusahaan dapat menempuh cara yang disebut dengan analisis lingkungan eksternal. Proses ini meliputi 4 kegiatan dan harus dilakukan secara terus-menerus, yakni :

a. Pemindaian (*scanning*)

Adalah suatu usaha untuk mempelajari seluruh segmen dalam lingkungan umum, dan merupakan studi terhadap semua segmen dalam lingkungan umum. Melalui pemindaian, perusahaan mengidentifikasi tanda-tanda awal dari perubahan potensial dalam lingkungan umum dan mendeteksi perubahan-perubahan yang sedang terjadi.

b. Pengawasan (*monitoring*)

Pada saat melakukan monitoring, para analisis mengamati perubahan lingkungan untuk melihat apakah suatu kecenderungan yang sedang berkembang. Hal penting untuk suksesnya suatu monitoring adalah kemampuan untuk mendeteksi arti dari setiap kejadian lingkungan.

c. Peramalan (*foecasting*)

Analisis mengembangkan proyeksi tentang apa yang akan terjadi, dan seberapa cepat sebagai hasil perubahan dan kecenderungan yang dideteksi melalui pemindaian dan pengawasan.

d. Penilaian (*assessing*)

Tujuan dari assessing adalah menentukan saat dan pengaruh perubahan lingkungan serta kecenderungan dalam manajemen strategis suatu perusahaan.

Dalam penelitian ini, analisis memfokuskan kepada strategi kelemahan *(weakness)* dan ancaman (*Threats)*. Atau disebut dengan strategi WT. Dalam strategi WT, pihak Bank Syariah Bukopin harus bisa menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman.

2. Analisis Matriks IFE dan EFE

Bermanfaat untuk melihat berapa bobot masing-masing faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dan seberapa pentingnya keempat faktor tersebut, sehingga dapat diformulasikan menjadi suatu strategi.

Semua faktor yang diidentifikasikan ditentukan bobotnya, dimana bobot diperlihatkan tingkat kepentingan faktor tersebut. Jumlah bobot seluruh faktor, baik internal maupun eksternal harus sama dengan 1,0 atau 100%, pilihan bobot terdiri dari :

a. 0,001 : sangat rendah
b. 0,05 : rendah
c. 0,10 : sedang
d. > : tinggi

Setelah menentukan bobot dari masing-masing factor, kemudian menentukan ranting dari masing-masing faktor tersebut dengan pilihan ranting sebagai berikut :

a. Ranting 1 : Tidak penting

b. Ranting 2 : Cukup penting

c. Ranting 3 : Penting

d. Ranting 4 : Sangat penting

Jika bobot dari ranting telah ditentukan maka data-data tersebut dapat diolah menjadi arahan untuk pemilihan strategi apa yang dipakai oleh pihak Bank Syariah Bukopin Cabang Bukitinggi dengan menggunakan matriks SWOT.

3. Analisis Matriks SWOT

Setelah mengumpulkan semua informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan Bank Syariah Bukopin, tahap selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi tersebut dalam kuantitas perumusan strategi model yang digunakan matriks SWOT.

Matriks dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks ini dapat menghasilkan empat kemungkinan alternatif yaitu SO, strategi ST, strategi WO, dan strategi WT.

Matrik SWOT ditujukan dengan menggunakan analisis SWOT dalam perumusan keputusan strategis guna menyusun perencanaan usaha yang baik dengan menggunakan salah satu metode SWOT di antara berbagai metode yang ada, yaitu Matriks SWOT yang merupakan rangkuman dari berbagai

metode. Matriks SWOT juga dapat dimanfaatkan dalam mencapai peluang usaha.

Table 3.1

Matrik SWOT

Internal **External**	**Strengths(S)** **Kekuatan**	**Weaknesess(W)** **Kelemahan**
Opportunities (peluang) O	**S-O** Mengoptimalkan kekuatan yang ada dalam rangka mendapatkan peluang.	**W-O** Meminimalkan kelemahan yang ada dalam rangka mendapatkan peluang.
Threat (Ancaman) T	**S-T** Mengoptimalkan kekuatan yang ada dalam rangka meminimalkan ancaman dari luar.	**W-T** Meminimalkan kelemahan yang ada dalam rangka meminimalkan ancaman dari luar.

Sumber: Freddy Rangkuti :2002: 18

a. Analisis Tabel Bobot Skor

Tabel skor adalah merupakan tabel yang menunjukkan skor pada masing-masing Strategi SO, Strategi ST, Strategi WO, dan Strategi WT. Tabel bobot

skor akan memberikan panduan kepada para pengguna mengenai skor masing-masing strategi, sehingga nantinya pengguna dapat mengambil keputusan, manakah strategi yang paling tepat yang akan diambil oleh perusahaan. Strategi yang akan diambil adalah strategi yang mempunyai skor tertinggi, sebagaimana tabel berikut :

Tabel 3.2

Total Bobot Skor

IFE / **EFE**	**Strenghs** **(Kekuatan)**	**Weaknesess** **(Kelemahan)**
Opportunities (Peluang)	Total skor Strategi So	Total skor Strategi WO
Threats (Ancaman)	Total skor Strategi ST	Total skor Strategi WT

Sumber : Freddy Rangkuti 2010

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Bank Syariah Bukopin

1. Sejarah PT Bank Syariah Bukopin

Perjalanan PT Bank Syariah Bukopin dimulai dari sebuah bank umum, PT Bank Persyarikatan Indonesia yang diakuisisi oleh PT Bank Bukopin Tbk untuk dikembangkan menjadi bank Syariah. Bank Syariah Bukopin mulai beroperasi dengan melaksanakan kegiatan usaha berdasarkan prinsip Syariah setelah memperoleh izin operasi Syariah dari Bank Indonesia pada tanggal 27 Oktober 2008 dan pada tanggal 11 Desember 2008 telah diresmikan oleh Wakil Presiden Republik Indonesia.

Komitmen penuh dari PT Bank Bukopin Tbk sebagai pemegang saham mayoritas diwujudkan dengan menambah setoran modal dalam rangka untuk menjadikan PT Bank Syariah Bukopin sebagai bank syariah dengan pelayanan terbaik.

Dan pada tanggal 10 Juli 2009 melalui Surat Persetujuan Bank Indonesia, PT Bank Bukopin Tbk telah mengalihkan Hak dan Kewajiban Usaha Syariah-nya kedalam PT Bank Syariah Bukopin.

Potensi perbankan syariah sangat baikdan masyarakat menerimanya dengan positif. PT Bank Syariah Bukopin telah tersebar luas di kawasan Negara Indonesia, yang mempunyai kantor pusat di Jakarta yang berlokasi di Jalan Salemba Raya No. 55 Jakarta Pusat. Perkembangan PT Bank Syariah Bukopin mengalami

peningkatan sehingga pada tahun 2009 PT Bank Syarih Bukopin sudah memiliki beberapa kantor cabang di beberapa kota di Indonesia. PT Bank Syariah Bukopin membuka kantor cabang pertama kali di Jakarta yang berada di kawasan Melawai. Selain itu, PT Bank Syariah Bukopin juga telah memiliki kantor cabang lainnya, yaitu di Bandung Jalan RE Martadinata No. 142, di Surabaya Jalan Raya Darmo No. 136, di Sidoarjo Jalan Raya Waru Sidoarjo, di Medan Jalan S. Parman No. 77, di Samarinda Jalan Diponegoro No. 40, di Bukittinggi Jalan Perintis Kemerdekaan No 16, di Solo Jalan Brigjen Slamet Riyadi No.271 dan di Makasar Jalan Sam Ratulangi No.98 AB. Dan juga memilki kantor cabang pembantu, yaitu di jakarta –Kramat Jati Jalan Raya Bogor, di Tenggarong Jalan Maduningrat, di Padang –UPI YPTK Jalan Raya Lubung Begalung, di Payakumbuh Jalan Soekarno Hatta No.136, dan di Surabaya Jalan HR Muhammad No.179. khusus pada PT. Bank Syariah Bukopin Kota Bukitinggi memiliki kantor cabang pembantu di Payakumbuh dan di kota Padang.

2. Produk Dana Dan Jasa Bank Syariah Bukopin Cabang Bukitingggi

A. Produk Dana Bank Syariah Bukopin

1) Tabungan IB Siaga

IB Siaga adalah Simpanan dalam mata uang Rupiah untuk perorangan yang penyetorannya dan penarikannya dapat dilakukan sewaktu-waktu.

Akad yang digunakan adalah akad wadiah yad dhamanah, yang berarti bank dapat memanfaatkan dana yang disimpan serta menjamin bahwa dana tersebut dapat ditarik setiap saat oleh nasabah.

2) Tabunganku IB

Tabunganku adalah tabungan untuk perorangan dengan persyaratan mudah dan ringan, yang diterbitkan secara bersama oleh bank-bank di indonesia guna menumbuhkan menabung serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Akad yang digunakan adalah akad wadiah yad dhamanah, yang berarti bank dapat memanfaatkan dana dan menyalurkan dana yang disimpan serta menjamin bahwa dana tersebut dapat ditarik setiap saat oleh nasabah.

3) Tabungan IB Siaga Bisnis

Siaga bisnis adalah simpanan yang diperuntukan bagi perorangan dan badan usaha, yang penarikannya dapat dilakukan sesuai dengan syarat dan ketentuan tertentu yang telah disepakati.

Akadnya adalah mudharabah mutlagah, diaman bank (*mudharib*) diberikan kuasa penuh oleh penabung *(shahibul maal*) untuk menggunakan dana tersebut tanpa larangan/ batasan dan bank *(mudharib*) wajib memberitahukan kepada penabung (*shahibul maal)* mengenai nisbah *(bagi hasil*) keuntungan yang diperoleh dan risiko yang timbul serta ketentuan penarikan dana sesuai dengan akadnya..

4) Tabungan iB Rencana

Adalah Jenis tabungan berjangka dengan potensi bagi hasil yang kompetitif guna memenuhi kebutuhan dimasa yang akan datang, sekaligus memberikan manfaat proteksi asuransi jiwa gratis.

Akadnya ialah mudharabah mutlaqah, dimana bank *(Mudharib*) diberiakan kuasa penuh oleh penabung *(Shohibul mall)* untuk menggunakan dana tersebut tanpa larangan atau batasan dan Bank *(Mudharib*) wajib memberitahukan pada penabung (*Shahibul mal)* mengenai nisbah (bagi hasil) keuntungan yang diperoleh dan resiko yang timbul serta ketentuan penarikan dana sesuai dengan akadnya.

5) Tabungan iB Haji

Adalah simpanan dalam bentuk mata uang rupiah untuk perorangan yang mempunyai rencana menunaikan ibadah haji.

Akad yang digunakan ialah akad wadiah yad damanah, yang berarti Bank dapat memanfaatkan dana dan menyalurkan dana yang disimpan serta menjamin bahwa dana tersebut dapat ditarik setiap saat oleh nasabah.

6) Deposito iB

Adalah Jenis simpanan dalam bentuk mata uang rupiah yang penarikannya hanya dapat dilakukan pada waktu tertentu menurut perjanjian antara deposan dengan pihak Bank.

Akadnya ialah mudharabah Mutlaqah dimana Bank *(mudharib)* diberikan kuasa penuh oleh penabung *(shohibul mall*) untuk menggunakan dana tersebut tanpa larangan/batasan dan Bank *(mudhorib*) wajib memberitahukan bagi penabung *(shohibul mal)* mengenai nisbah (*bagi hasil)* keuntungan yang diperoleh dan resiko yang timbul serta ketentuan penarikan dana sesuai dengan akadnya.

7) Giro iB

Simpanan yang dapat digunakan sebagai alat pembayaran dan penarikannya dapat dilakukan setiap saat dengan menggunakan cek atau sarana perintah pembayaran lainnya atau melalui pemindahbukuan lainnya.

Akadnya adalah akad wadiah yaddamanah, yang berarti Bank dapat memanfaatkan dana dan menyalurkan dana yang disimpan serta menjamin bahwa dana tersebut dapat ditarik setiap saat oleh nasabah

B. Produk Pembiayaan

1) Pembiayaan iB Jual Beli (*Murabahah)*

Adalah Jual beli barang pada harga adal dengan tambahan keuntungan yang disepakati.

Akad yang digunakan adalah murabahah, yaitu akad jual beli antara Bank dan nasabah. Bank akan melakukan pembelian atau pemesanan barang sesuai permintaan nasabah kemudian menjualnya kepada nasabah sebesar harga beli ditambah keuntungan yang disepakati.

2) Pembiayaan iB Kepemilikan Mobil

Adalah Fasilitas pembiayaan kepemilikan mobil yang menggunakan akad Murabahah, yaitu jual beli barang sebesar harga perolehan ditambah dengan margin yang disepakati oleh penjual dan pembeli.

Akadnya yaitu Murabahah. Yaitu jual beli dengan harga pokok dengan margin keuntungan yang disepakati.

3) Pembiayaan iB Kepemilikan Rumah/Apartemen (KPR/KPA iB)

Adalah Pembiayaan yang diberikan bank untuk pembelian atau renovasi rumah tinggal, pembelian rumah susun/apartemen, rumah toko dan/atau rumah kantor.

Akad yang digunakan adalah Murabahah, yaitu jual beli dengan harga pokok dengan margin keuntungan yang disepakati.

4) Pembiayaan iB Bagi Hasil (Mudharabah)

Adalah Kerjasama antara pemilik modal dan pengelola untuk menjalankan suatu usaha tertentu dengan kesepakatan bagi hasil.

Akad yang digunakan adalah Mudharabah, yaitu kerjasama antara Bank dengan Nasabah, dimana pihak bank menyediakan seluruh modal dan nasabah sebagai pengelola dengan pembagian keuntungan berdasarkan nisbah (*porsi)* bagi hasil yang telah disepakati.

5) Pembiayaan iB Bagi Hasil *(Musyarakah)*

Adalah Kerjasama 2 pihak atau lebih untuk suatu usaha tertentu, masing-masing pihak memberikan kontribusi dana

dan atau karya/keahlian dengan kesepakatan keuntungan dan resiko menjadi tanggungan bersama sesuai kesepakatan.

Akad yang digunakan adalah Musyarakah, yaitu kerjasama antara Bank dengan Nasabah untuk mencampurkan dana/modal mereka pada suatu usaha tertentu, dengan pembagian keuntungan berdasarkan nisbah bagi hasil yang telah disepakati.

6) Pembiayaan iB K3A

Pembiayaan yang diberikan oleh Bank Bukopin Syariah (Bank) kepada Koperasi Karyawan (kopkar), Koperasi Pegawai, Koperasi Pegawai Negeri (KPN) atau koperasi sejenis lainnya yang diteruskan kepada anggotanya untuk memenuhi berbagai kebutuhan

Akad yang digunakan adalah Murabahah, yaitu jual beli dengan harga pokok dengan margin keuntungan yang disepakati.

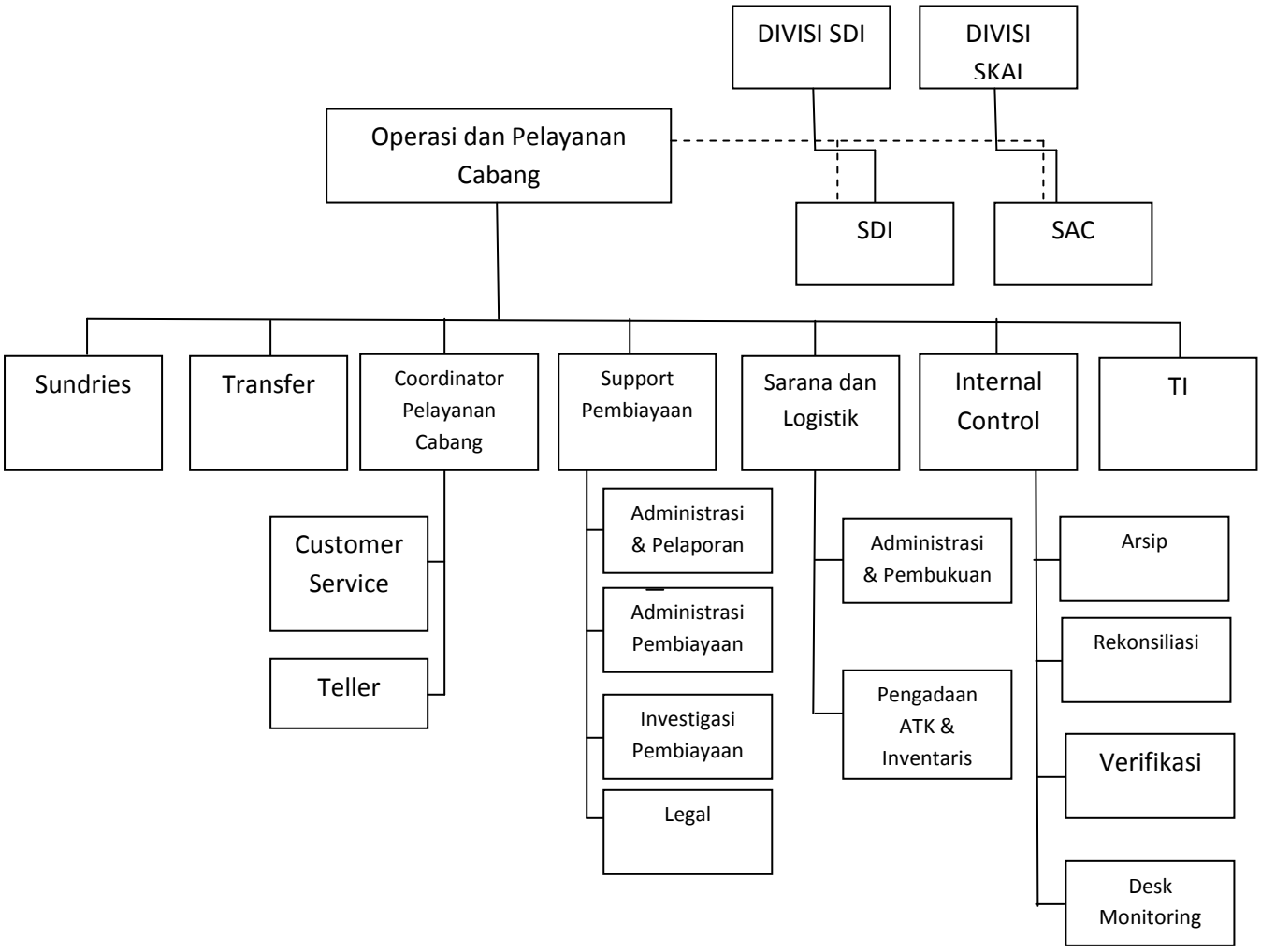
3. PRODUK JASA

Selain memiliki produk penghimpunan dana dan produk penyaluran, PT Bank Syariah Bukopin Cabang Bukitinggi juga mempunyai jasa-jasa lainnya. Tujuan pemberian jasa-jasa bank ini adalah untuk mendukung dan memperlancar kegiatan penghimpunan dana dan penyaluran dana.

Berbagai macam jasa yang di tawarkan oleh PT Bank Syariah Bukopin Cabang Bukitinggi yaitu *cash management*, wakaf uang , *safe deposit box*, SMS Banking dan ATM.[34]

B. Struktur Organisasi Bank Syariah Bukopin Cabang Bukittinggi

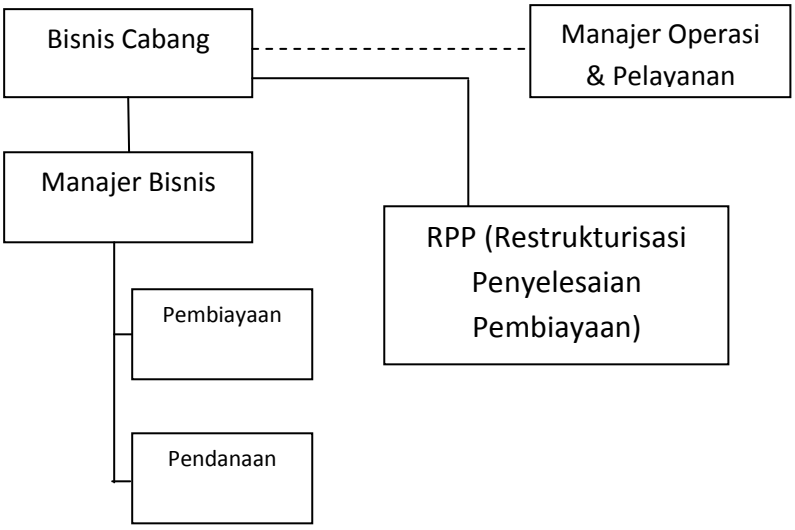
1. Struktur Organisasi Operasi dan Pelayanan Cabang



Keterangan:

1. Manajer Operasi dan Pelayanan Cabang : Irwan
   a. Coordinator Pelayanan Cabang : Novi Aryanti
   b. Customer Service : Imran
   c. Teller : Mustika Rilla
      Rika Novita Sari
      Alfian
   d. Sundries : Silfia Sukma
   e. Transfer : Sri Yumelda
2. Support Pembiayaan
   a. Administrasi dan Pelaporan : Hidayatul Arief
   b. Administrasi Pembiayaan : Slamet Budiman
   c. Investigasi Pembiayaan : Dody Martadinata
   d. Legal : Aulia Ade Putra
3. Sarana dan Logistik : Dody Wahyudi
4. Internal Control : Loveani Sisca
5. SDI : Firdaus Indra
6. SAC (Satuan Audit Cabang) : Siti Khadijah

2. Struktur Organisasi Bisnis



Keterangan :

1. Bisnis Cabang : Imdibkri
2. Manajer Bisnis : Desi Widia Sari
3. Pembiayaan : Ondrey Kurnia Pratama
   Yoga Phareska
   Fadhila Husna
   Maria Fitri
4. Pendanaan : Alfianti
   M. Ridwan
   Aries Nelda Syafitri Dwi
5. RPP : Defrianta Sukirman

C. Visi Dan Misi Bank Syariah Bukopin Cabang Bukitinggi

Visi :

a) Menjadi Bank Syariah Pilihan dengan Pelayanan Terbaik,

Misi :

b) Memberikan pelayanan terbaik pada nasabah
c) Membentuk sumber daya insani yang profesional dan amanah
d) Memfokuskan pengembangan usaha pada sektor UMKM (Usaha Mikro Kecil & Menengah)
e) Meningkatkan nilai tambah kepada stakeholder

D. Gambaran Tentang Pengembangan Sumber Daya insani Pada Bank Syariah Bukopin Cabang Bukitinggi

Program pengembangan karyawan hendaknya disusun secara cermat dan di dasarkan kepada metode-metode ilmiah serta berpedoman pada keterampilan yang dibutuhkan perusahaan saat ini maupun masa depan. Pengembangan harus bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan supaya prestasi kerjanya baik dan mencapai hasil yang optimal[35]

Begitu juga pada bank syariah Bukopin cabang Bukitinggi, setelah para karyawan diterima perusahaan sebagai seleksi

[35] Melayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya manusia*, 2009, (jakarta: Bumi Aksara) hal 68

penempatan, maka belum dapat diharapkan dari mereka bahwa mereka langsung dapat bekerja dan memberikan sumbangan yang optimal kepada perusahaan.ini berlaku untuk setiap tenaga kerja dari tingkatan bawah sampai tingkatan manajerial.

Tahapan dalam pengembangan sumber daya insani.

a. Test awal
b. Basic training
c. Performa tahunan

Pengembangan sumber daya insani pada bank syraiah bukopin bertujuan untuk meningkatkan mutu karyawan. Manajemen melakukan pelatihan dan pelatihan melalui *inhouse* maupun dengan lembaga pendidikan bagi karyawan. Sehingga diharapkan dapat mendukung keberhasilan dan kesuksesan untuk menghadapi persaingan perbankan yang semakin ketat.

Dalam perbankan syariah, sumber daya insani yang profesional merupakan orang-orang pilihan yang mempunyai kemampuan dan keahlian dibidangnya. Sehingga dapat mewujudkan tujuan perusahaan dalam meningkatkan pendapatan produk yang ada.

Proses pengembangan sumber daya insani pada bank syariah Bukopin Bukittinggi.

1. Sasaran dari pengembangan

   Setiap pengembangan karyawan di bank syariah Bukopin Bukittinggi harus mempunyai sasaran yang jelas apakah s s

sasaran tersebut meningkatkan kemampuan karyawan, keterampilan dalam mengerjakan pekerjaan atau untuk meningkatkan kecakapan memimpin setiap bidangnya.

2. Kurikulum pengembangan

   Kurikulum atau materi yang di sampaikan dalam pengembangan karyawan bank syariah Bukopin bukittinggi harus mendukung tercapainya sasaran yang di tuju oleh bank syariah Bukopin Bukittinggi tersebut.

3. Sarana

   Sarana dan prasarana yang digunakan dalam pengembangan harus lengkap seperti tempat pengembangan dan alat-alat yang digunakan dalam pelaksanaan pengembangan.

4. Peserta

   Peserta dalam pengembangan harus menetapkan syarat-syarat dan jumlah peserta yang mengikuti pengembangan misalnya usia, jenis kelamin, pengalaman kerja dana latar belakang pendidikan, karyawan di bank syarih Bukopin Bukitinggi latar belakang pendidikannya banyak tamatan umum bukan tamatan syariah, karyawan bank syariah Bukopin Bukitinggi harus mengikuti pelatihan tentang perbankan syariah.

5. Pelatih

Menunjuk pelatih /insruktur yang memenuhi persyaratan untuk mengajarkan karyawan, dan sesuai dengan bidang dalam mengajarkan peserta pengembangan.

6. Pelaksanaan

   Melaksanakan proses belajar-mengajar, setiap pelatih harus mengajarkan materi-materi sesuai dengan bidangnya kepada peserta pengembangan.

Cara mewujudkan strategi pengembangan tersebut dengan cara pelatihan –pelatihan yang dilakukan oleh bank syariah Bukopin cabang Bukitinggi untuk meningkatkan kemampuan teknis karyawan, moral, teoritis sesuai dengan kebutuhan karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Pelatihan yang dilakukan untuk meningkatkan kemampuan teknis dan worshoop yang dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan karyawan di luar perusahaan.

E. Faktor Internal Sumber Daya Manusia

Analisa SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi pengembangan sumber daya insani bank syariah Bukopin. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strength*) dan peluang *(Opportunitties*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weakness),* dan ancaman (Threat).

Berikut ini adalah rincian mengenai kekuatan, kelemahan, antara lain:

1. Kekuatan

a. Pelayanan kepada nasabah ramah dan sopan.

b. Adanya solidaritas antara pimpinan dan karyawan.

c. Karyawan sudah ada yang pendidikan Strata 2.

d. Sarana prasarana untuk karyawan mendukung.

e. Job deskription sudah di lakukan oleh karyawan secara tepat

2. Kelemahan

a. Karyawan nya masih banyak tamatan umum bukan tamatan syariah.

b. Beberapa karyawan belum mampu memenuhi target yang di tentukan bank.

c. Adanya karyawan yang masih belum ahli perbankan syariah.

d. Basic karyawan tidak sesuai dengan jabatan yang diberikan.

e. Belum adanya kegiatan penguatan mental spritual lewat aktifitas keagamaan.

F. Faktor Ekternal Sumber Daya Manusia

A. Peluang

a. Adanya kepercayaan masyarakat dengan karyawan bank syariah.

b. Menjalin kerjasama dengan bank lain dalam pengembangan sumber daya insani.
c. Tidak hanya memberikan pelayanan uang semata . melainkan dakwah ekonomi syariah kepada masyarakat.
d. Isu perkembangan ekononomi syariah dunia khususnya indonesia.
e. Banyak pengalaman di luar lembaga untuk mendorong karir karyawan

B. Ancaman

a) Teknologi untuk pengembangan bank yang lain sudah canggih.
b) Kemunduran lembaga berakibat pada pemberhentian karyawan.
c) Belum stabilnya kondisi ekonomi dan politik berpengaruh terhadap karyawan.
d) Masih ada pemikiran masyarakat bank syariah sama dengan bank konvensional.
e) Besarnya anggaran untuk pengembangan karyawan.

Tabel 4.1: Faktor Internal dan Faktor Ekternal Sumber Daya Manusia Bank Syariah Bukopin Cabang Bukitinggi

Kekuatan/ Strength(S)	Peluang / opportunity (O)

a. Pelayanan kepada nasabah ramah dan sopan. b. Adanya solidaritas antara pimpinan dan karyawan. c. Karyawan sudah ada yang pendidikan strata Strata 2. d. Sarana prasarana untuk karyawan mendukung. e. Job deskription sudah di lakukan oleh karyawan secara tepat	a. Adanya kepercayaan masyarakat dengan karyawan bank syariah. b. Menjalin kerjasama dengan bank lain dalam pengembangan sumber daya insani. c. Tidak hanya memberikan pelayanan uang semata . melainkan dakwah ekonomi syariah kepada masyarakat. d. Isu perkembangan ekonomi syariah dunia khususnya indonesia. e. Banyak pengalaman di luar lembaga untuk mendorong karir karyawan.
Kelemahan / weakneses (W)	Ancaman / Threat (A)
a. Karyawan nya masih banyak tamatan umum bukan tamatan syariah b. Beberapa karyawan belum mampu memenuhi target yang di tentukan bank . c. Adanya karyawan yang masih belum ahli perbankan syariah. d. Basic karyawan tidak sesuai dengan jabatan yang diberikan. e. Belum adanya kegiatan penguatan mental spritual lewat aktifitas keagamaan.	a. Teknologi untuk pengembangan karyawan bank yang lain sudah canggih. b. Kemunduran perusahaan berakibat pada pemberhentian karyawan. c. Belum stabilnya kondisi ekonomi dan politik berpengaruh terhadap karyawan. d. Masih ada pemikiran masyarakat bank syariah sama dengan bank konvensional. e. Besarnya anggaran untuk pengembangan karyawan.

G. Internal Faktor Evaluasi/(IFAS) dan Eksternal Faktor Evaluasi/(EFAS)

1. Analisa Faktor Internal

Analisis ini dilakukan terhadap lingkungan internal yaitu variabel-variabel yang merupakan factor-faktor kunci

yang dikuasai oleh perusahaan. Analisis factor internal menghasilkan sejumlah informasi tentang kekuatan dan kelemahan organisasi. Hasil dari factor internal diperoleh dari hasil pengamatan langsung dan hasil wawancara.

a. Kekuatan *(Strengths*)

Kekuatan adalah suatu kelebihan khusus yang dimiliki dan berasal dari perusahaan dan memberikan keuntungan kompetitif bagi perusahaan di dalam suatu pelayanan serta mendukung perkembangan sumber daya insani. Faktor yang menjadi elemen kekuatan dari sumber daya insani bank syariah Bukopin cabang Bukitinggi antara lain:

1) Pelayanan kepada nasabah ramah dan sopan.

Dalam melayani nasabah karyawan harus ramah dan sopan supaya nasabah tersebut lebih nyaman untuk melakukan transaksi pada bank tersebut.

2) Adanya solidaritas antara pimpinan dan karyawan

Dengan adanya solidaritas antara pimpinan dan karyawan maka komunikasi akan lancar dan

intruksi dari pimpinan ke karyawan akan lancar juga.

3) Karyawan sudah ada yang pendidikan Strata 2.

Dengan adanya karyawan yang pendidikan sudah strata 2 maka kemampuan dalam melaksanakan kinerja semakin bagus dan membuka jenjang kariernya semakin terbuka untuk posisi yang lebih bagus.

4) Sarana prasarana untuk karyawan mendukung.

Dengan mendukungnya sarana dan prasarana maka karyawan lebih nyaman untuk bekerja dan menghasilkan kinerja yang lebih bagus. Dan lebih nyaman untuk melaksanakan kinerjanya.

5) Job deskription sudah di lakukan oleh karyawan secara tepat.

Dengan dilakukan deskripsi tugas secara tepat maka telah memenuhi standar yang di tetapkan oleh bank. Maka kinerja yang dilakukan lebih maksimal dan lebih tepat.

b. Kelemahan (*Weaknesses)*

Kelemahan merupakan hal-hal dari dalam perusahaan yang menghambat perkembangan

.perusahaan. Misalnya, lebih mengerti kekurangan sumber dana, kurang kemampuan dan keahlian dalam manajemen, dan lain sebagainya. Beberapa kelemahan yang terdapat pada bank syariah Bukopin cabang Bukitinggi ini adalah :

1) Karyawan nya masih banyak tamatan umum bukan tamatan syariah.

   Karyawan masih banyak yang tamatan umum bukan tamatan syariah lebih baik karyawan yang ada di bank syariah itu tamatan syariah karena lebih paham dengan kinerja yang dilakukannya lebih optimal dan lebih paham dengan istilah-istilah bank syariah.dan karyawan tersebut di berikan pelatihan mengenai perbankan syariah supaya hasil yang di capai karyawan tersebut lebih maksimal. Dengan itu membedakan karyawan bank syariah dengan karyawan bank konvensional.

2) Beberapa karyawan belum mampu memenuhi target yang di tentukan bank .

   Sebagian karyawan yang ada di bank syariah Bukopin belum mencapai target pembiayaan yang ditetapkan oleh bank tersebut. apabila target itu tidak tercapai maka karyawan tersebut akan

dikenakan sanksi oleh pihak.dan apabila karyawan itu mencapai target yang ditentukan akan diberikan bonus dan mendapatkan penambahan gaji oleh pihak bank.

3) Adanya karyawan yang masih belum ahli perbankan syariah.

Dalam bank syariah Bukopin tersebut karyawan masih ada yang belum ahli perbankan syariah karna karyawannya dari tamatan umum, karena belum ahli perbankan syariah akan berpengaruh terhadap kinerja yang dilakukan oleh karyawan tersebut. Maka bank tersebut harus mengadakan pelatihan perbankan syariah supaya karyawan mengerti perbankan syariah supaya hasil dari kinerja lebih maksimal.

4) Basic karyawan tidak sesuai dengan jabatan yang diberikan.

Masih ada karyawan di bank syariah Bukopin yang basic yang di miliki tidak sesuai dengan jabatan/ posisi yang di duduki. Bank syariah Bukopin seharus harus memilih karyawannya harus sesuai dengan basic yang di miliki karyawan

tersebut. Supaya kinerja yang dilakukannya lebih maksimal dan hasil akan hasil lebih maksimal juga.

5) Belum adanya kegiatan penguatan mental sprirutual lewat aktifitas keagamaan.

Pada bank syariah belum ada penguatan mental spritual melalui aktifitas keagamaan, dengan adanya aktifitas keagamaan seperti ceramah tiap minggu maka akan menguatkan spritual karyawan.

Table 4.2

Hasil Analisis Matrik IFE

No	Faktor Internal	Bobot	Peringkat	Nilai

	Kekuatan			
1	Pelayanan kepada nasabah ramah dan sopan.	0.10	3,3	0.33
2	Adanya solidaritas antara pimpinan dan karyawan.	0.15	4	0.6
3	Karyawan sudah ada yang pendidikan strata 2.	0.15	4	0.6
4	Sarana dan prasarana untuk karyawan mendukung.	0.15	4	0.6
5	Job deskription sudah dilakukan oleh karyawan secara tepat	0.15	4	0.6
	JUMLAH	**0.55**		**2.565**
Kelemahan				
1	Karyawan masih`` banyak tamatan umum bukan tamatan syariah.	0.10	3.6	0.36
2	Beberapa karyawan belum mampu memenuhi target yang ditentukan bank.	0.15	4	0.6
3	Adanya karyawan belum mampu memenuhi target yang ditentukan bank	0.10	3	0.3
4	Basic karyawan tidak sesuai dengan jabatan yang diberikan	0.05	3.3	0.33
5	Belum adanya kegiatan penguatan mental spritual lewat aktifitas keagamaan	0.05	3.3	0.33
	JUMLAH	**0.45**		**1.92**
	TOTAL	**1**		**4.485**

Sumber: Penelitian Lapangan (data diolah) 2015

Pemberian bobot yaitu 0,01 (sangat rendah), 0,05(rendah) 0,10 (sedang), 0,15 (tertinggi). Jumlah seluruh bobot baik pada masing-masing bagian internal dan eksternal harus berjumlah 1,0 atau 100 persen.

Dalam menentukan rating diberikan poin sebagai berikut : 4 (sangat penting), 3 (penting), 2 (cukup penting), 1 (tidak penting). Secara keseluruhan nilai skor yaitu merupakan hasil kali bobot dengan rating akan memberikan besaran jumlah total pada ke empat factor baik kekuatan, kelemahan, ancaman dan peluang.

Berdasarkan hasil analisis matrik IFE pada table 4.2 dapat dilihat bahwa sisi internal, memiliki nilai bobot kekuatan dimasing-masing elemen adalah dan kelemahan maka dapat diperoleh total bobot skor pada table IFE . Hal ini menunjukan saat ini bank syariah Bukopin cabang Bukitinggi unggul cukup unggul dalam menggunakan kekuatan untuk mengatasi kelemahan yang ada.

2. **Analisis Faktor Eksternal**

Lingkungan eksternal perusahaan merupakan factor diluar kendali perusahaan yang dapat memberikan pengaruh

pada kinerja perusahaan. Keberhasilan perusahaan terletak pada kemampuannya menghadapi dan beradaptasi dalam lingkungan yang selalu berubah.hal ini mempengaruhi strategi perusahaan untuk menentukan bagaimana cara serta kapan saat yang tepat untuk bertahan dan berkembang.

Data eksternal dapat diperoleh dari analisis , analisis competitor, analisis komonitas, dan analisis pemerintah. Faktor-faktor eksternal didapatkan dari pengamatan lingkungan sekitar dan melakukan wawancara dengan bagian sumber daya insani.

b) Peluang (*opportunity)*

Peluang merupakan situasi yang baik dari lingkungan perusahaan yang dapat memberikan keuntungan pada perusahaan. Peluang merupakan identitas pasar tertentu, kondisi persaingan dan sebagainya.

1) Adanya kepercayaan masyarakat dengan karyawan bank syariah.

Adanya kepercayaan masyarakat dengan karyawan bank syariah dengan pelayanan yang ramah dan sopan maka masyarakat percaya dengan karyawan bank syariah, dan komunikasi dengan masyarakat yang sopan menarik masyarakat untuk mentransaksi dengan karyawan bank syariah.

2) Menjalin kerjasama dengan bank lain dalam pengembangan sumber daya insani.

Dengan adanya kerjasama dengan bank lain dalam pengembangan sumber daya insani maka akan mengurangi biaya oleh bank syariah Bukopin dalam hal pengembangan, dan akan terjalin kerja sama dengan bank lain dalam hal pengembangan sumber daya insani yang berkompeten.

3) Tidak hanya memberikan pelayanan uang semata . melainkan dakwah ekonomi syariah kepada masyarakat.

Karyawan bank syariah Bukopin bukan hanya melayani transaksi uang saja namun karyawan tersebut berdakwah ekonomi syariah kepada masyarakat supaya masyarakat bertransaksi melalui bank syariah untuk menghindarkan bunga di bank konvensional.

4) Isu perkembangan ekononomi syariah dunia khususnya indonesia.

Dengan adanya isu tentang ekonomi syariah maka masyarakat akan bertransaksi melalui bank syariah untuk menghindar bunga yang ada di bank konvensional. Dan masyarakat akan beralih kepada sistem ekonomi syariah. dan di indonesia akan berkembang sistem ekonomi

syariah dengan muncul bank syariah, asuransi syariah, pegadaian syariah dan reksadana syariah.

5) Banyak pengalaman di luar lembaga untuk mendorong karir karyawan.

Dengan adanya pengalaman di luar akan mendorong karier karyawan, dengan adanya pendidikan bagi karyawan dan pelatihan-pelatihan bagi karyawan akan mendorong karier karyawan untuk posisi yang lebih tinggi.

c) Ancaman (*Threats)*

Ancaman merupakan situasi yang tidak diharapkan di lingkungan perusahaan yang dapat menghambat kemampuan perusahaan dalam mengembangkan perusahaannya. Ancaman ini dapat berupa masuknya saingan baru, perkembangan teknologi, perubahan regulasi yang dapat memberikan ancaman terhadap keberhasilan. Adapun ancaman bagi pengembangan sumber daya insani bank syariah Bukopin cabang Bukittinggi antara lain:

1) Teknologi untuk pengembangan karyawan bank syariah yang lain sudah canggih.

Dalam hal pengembangan karyawan bank lain teknologi yang digunakannya sudah canggih di

bandingkan dengan bank syariah Bukopin dengan kecanggihan teknologi yang digunakan akan berpengaruh terhadap keberhasilan yang dicapai oleh seorang karyawan dalam menjalankan kinerja yang dilakukannya.

2) Kemunduran perusahaan berakibat pada pemberhentian karyawan

Apabila adanya kemunduran perusahaan akan bernampak kepada pemberhentian karyawan karena tidak mampu perusahaan mencapai target yang ditentukan dan perusahaan mengalami kerugian atas kinerja yang dilakukan oleh karyawan.

3) Belum stabilnya kondisi ekonomi dan politik berpengaruh terhadap karyawan.

Apabila kondisi ekonomi dan politik belum stabil maka akan berpengaruh terhadap karyawan, apabila kondisi ekonomi stabil maka aktifitas bank tersebut akan lancar. Dan apabila kondisi politik kacau maka akan berpengaruh terhadap aktifitas bank.

4) Masih ada pemikiran masyrakat bank syariah sama dengan bank konvensional.

Pada kalangan masyarakat berpendapat bahwa bank syariah sama dengan bank konvensional karna proses pembiayaan sama dengan bank konvensional dan prosesnya lama, dan masyarakat lebih cendrung bertransaksi ke bank konvensional karna proses sebentar dan tidak lama, dan peran bank syariah disini bagaimana masyarakat tidak menyamakan antara bank syariah dengan bank konvensional.

5) Besarnya anggaran untuk pengembangan karyawan.

Bagaimana bank syariah Bukopin untuk meminimalkan anggaran untuk pengembangan karyawan karena biaya yang digunakan bank bukan hanya untuk pengembangan karyawan saja karena masih banyak untuk keperluan lain oleh bank syariah Bukopin dengan anggaran yang besar maka karyawan yang melakukan pengembangan harus lebih berkompeten dalam melakukan kinerja yang diberikan.

Table 4.3

Hasil Analisis Matrik EFE

N	Faktor Enternal	Bobot	Peringkat	Nilai

o				
	Peluang			
1	Adanya kepercayaan masyarakat dengan karyawan bank syariah.	0.15	4	0.6
2	Menjalin kerjasama dengan bank lain dalam pengembangan sumber daya insani	0.10	3	0.3
3	Tidak hanya memberikan pelayanan uang semata . melainkan dakwah ekonomi syariah kepada masyarakat.	0.05	2	0.10
4	Isu perkembangan ekononomi syariah dunia khususnya indonesia.	0.05	2	0.10
5	Banyak pengalaman di luar lembaga untuk mendorong karir karyawan	0.10	3.6	0.36
	JUMLAH	**0.45**		**1.96**
Ancaman				
1	Teknologi untuk pengembangan karyawan bank yang lain sudah canggih..	0.15	4	0.6
2	Kemunduran perusahaan berakibat pada pemberhentian karyawan	0.15	4	0.6
3	Belum stabilnya kondisi ekonomi dan politik berpengaruh terhadap karyawan.	0.05	3	0.15
4	masih ada pemikiran masyarakat bank	0.05	3.3	0.33

	syariah sama dengan bank konvensioanl			
5	besarnya anggaran untuk pengembangan karyawan	0.10	3.6	0.36
	JUMLAH	**0.55**		**2.31**
	TOTAL	**1**		**4.27**

Sumber: Penelitian Lapangan (data diolah) 2015

Dari hasil perhitungan diatas diperoleh total skor yang berarti saat ini perusahaan belum merespon factor eksternal dengan memanfaatkan peluang yang ada untuk mengatasi ancaman.

H. Matrik SWOT

Setelah dilakukan analisis dan diberi bobot serta peringkat untuk masing-masing elemen dari factor internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan ancaman) pada bank syariah bukopin cabang bukittinggi. Maka dari semua factor dapat digambarkan dalam bentuk matrik SWOT.

Melalui matrik SWOT akan terlihat secara rinci elemen dari factor-faktor internal dan factor eksternal yang dapat meningkatkan kinerja karyawan dan mengembangkan karyawan . Pada matrik SWOT dapat di rumuskan beberapa alternative strategi yaitu, SO (*Strengths Oopportunity*), ST (*Strengths Thrath*), WO (*Weaknesses Opportunity*), WT *(Weaknesses Threats*).

Formulasi Strategi yang dapat dimanfaatkan oleh bank syariah Bukopin cabang Bukittinggi antara lain dapat dilihat pada table berikut ini:

Table 4.4

Matrik Swot Analisa Strategi Pengembangan Sumber Daya Insani Pada Bank Syariah Bukopin Cabang Bukitinggi

EFAS / IFAS	STRENGTHS (S)	WEAKNESES (W)
	1. Pelayanan kepada nasabah ramah dan sopan. 2. Adanya solidaritas antara pimpinan dan karyawan. 3. Karyawan sudah ada yang pendidikan Strata 2. 4. Sarana prasarana untuk karyawan mendukung. 5. Job deskription sudah di lakukan oleh karyawan secara tepat	1. Karyawan nya masih banyak tamatan umum bukan tamatan syariah. 2. Beberapa karyawan belum mampu memenuhi target yang di tentukan bank. 3.Adanya karyawan yang masih belum ahli perbankan syariah. 4.Basic karyawan tidak sesuai dengan jabatan yang diberikan. 5. Belum adanya kegiatan penguatan mental spritual lewat aktifitas keagamaan.
OPPORTUNITY (O) 1. Adanya kepercayaan masyarakat dengan karyawan bank syariah. 2. Menjalin kerjasama dengan bank lain dalam pengembangan sumber daya insani. 3. Tidak hanya memberikan pelayanan uang semata . melainkan dakwah ekonomi syariah kepada masyarakat. 4.Isu perkembangan ekonomi syariah dunia khususnya indonesia.	STRATEGI SO 1. Memberikan pelayanan yang ramah dan sopan dalam membangun kepercayaan masyarakat. 2. meningkatkan solidaritas antara pimpinan dan karyawan dalam hal terciptanya kerjasama dengan bank lain 3. memberikan pendidikan kepada karyawan dalam	STRATEGI WO 1. Dengan pengembangan sumber daya insani akan meningkatkan kepercayaan masyarakat 2. Meningkatkan kualitas pelayanan karyawan dalam hal perbankan syariah melalui dakwah ekonomi syariah 3. Meningkatkan kerjasama dengan bank lain dalam hal pengembangan SDI.

5.Banyak pengalaman di luar lembaga untuk mendorong karir karyawan.	memberikan pelayananan yang berspektif islam 4. meningkatkan Job deskription untuk pengembangan sumber daya insani.	
THREATS (T) 1. Teknologi untuk pengembangan karyawan bank yang lain sudah canggih. 2. Kemunduran perusahaan berakibat pada pemberhentian karyawan. 3. Belum stabilnya kondisi ekonomi dan politik berpengaruh terhadap karyawan. 4. Masih ada pemikiran masyarakat bank syariah sama dengan bank konvensional. 5. Besarnya anggaran untuk pengembangan karyawan.	STRATEGI ST 1. Menambah pengadaan teknologi untuk untuk menunjang operasional 2. Meningkatkan solidaritas antara pimpinan dan karyawan dengan mengedepankan integritas ,kualitas, dan kompetensi.	STRATEGI WT 1. Memberikan pendidikan dan pelatihan tentang perbankan syariah kepada karyawan yang tamatan umum. 2. Menyesuikan basic karyawan sesuai dengan jabatan yang di pertanggung jawabkannya. 3. Memberikan pelatihan kegiatan spiritual dalam hal meningkatkan pelayanan kepada nasabah.

Berdasarkan Matrik SWOT di atas dapat dirumuskan beberapa alternatif strategi yang dapat dimanfaaatkan oleh kedua perusahaan untuk memasarkan jasa-jasanya. Alternatif strategi yang dapat

a. Strategi S-O diterapkan yaitu:

Strategi ini dilakukan dengan melihat kekuatan yang paling mungkin digunakan yaitu dengan

memanfaatkan seluruh kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal. Ada beberapa strategi yang ditemukan dalam strategi S-O adalah sebagai berikut:

a. Memberikan pelayanan yang ramah dan sopan dalam membangun kepercayaan masyarakat.
b. meningkatkan solidaritas antara pimpinan dan karyawan dalam hal terciptanya kerjasama dengan bank lain
c. memberikan pendidikan kepada karyawan dalam hal pelayananan yang berspektif islam
d. meningkatkan Job deskription untuk pengembangan sumber daya insani

2) Strategi S-T

Dalam strategi ini berusaha untuk menghindari dampak dari ancaman-ancaman yang datang dari luar perusahaan. Beberapa strategi yang dapat dipergunakan dalam strategi S-T adalah

a) Menambah pengadaan teknologi untuk untuk menunjang operasional.
b) Meningkatkan solidaritas antara pimpinan dan karyawan dengan mengedepankan integritas ,kualitas, dan kompetensi.

3) Strategi W-O

Strategi ini dipergunakan untuk memperkecil kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang eksternal. Ada beberapa strategi yang dapat diterapkan dalam strategi W-O adalah sebagai berikut:

a) Dengan pengembangan sumber daya insani akan meningkatkan kepercayaan masyarakat.
b) Meningkatkan kualitas pelayanan karyawan dalam hal perbankan syariah melalui dakwah ekonomi syariah.
c) Meningkatkan kerjasama dengan bank lain dalam hal pengembangan SDI.

4) Strategi W-T

Strategi WT merupakan strategi yang digunakan untuk meminimalkan kelemahan serta ancaman bagi perusahaan. Beberapa strategi W-T yang ditemukan sebagai berikut:

a) Memberikan pendidikan dan pelatihan tentang perbankan syariah kepada karyawan yang tamatan umum.
b) Menyesuikan basic karyawan sesuai dengan jabatan yang di pertanggung jawabkannya.

c) Memberikan pelatihan kegiatan spiritual dalam hal meningkatkan pelayanan kepada nasabah.

I. **Analisis Tabel Bobot Skor**

Setelah melakukan beberapa tahap, yaitu identifikasi factor internal (kekuatan dan kelemahan) serta factor eksternal (peluang dan ancaman). IFE dan EFE matrik SWOT akan membantu dalam menentukan strategi yang tepat untuk masa yang akan datang. Untuk memperkuat pilihan strategi dengan menggunakan bobot skor. Setelah dilakukan penetapan nilai bobot dan peringkat untuk factor internal dan factor eksternal bank syariah Bukopin cabang Bukittinggi maka dilakukan penghitungan jumlah total skor masing-masing strategi. Total skor tertinggi dari perkalian bobot dan peringkat dapat diambil menjadi strategi yang akan dimanfaatkan untuk masa yang akan datang.

Dengan menggunakan tabel bobot skor akan bermanfaat untuk menentukan strategi utama. Ini dilakukan dengan cara menjumlahkan total skor dari masing-masing strategi yang mempunyai total skor tertinggi maka itulah strategi utama yang sebaiknya digunakan.

Table 4.5

Total Bobot Skor

Internal / Eksternal	(S) Kekuatan	(W) Kelemahan
(O) Peluang	Total Skor SO 2.565+1.96=**4.525**	Total Skor W-O 1.92+1,96=**3.88**
(T) Ancaman	Total Skor S-T 2.565+2.31=**4.875**	Total Skor W-T 1.92+2.31=**4.23**

Dari hasil total skor yang didapatkan pada Table 5 diatas, maka dapat disimpulkan bahwa peluang lebih besar dari peluang yang ada. Seperti terlihat pada table ST yang menunjukan bahwa tingginya peluang.

Setelah dijelaskan tentang alternative strategi pada matrik SWOT dan Tabel Bobot Skor maka dapat dipilih alternative strategi untuk mengembangkan sumber daya insani bank syariah Bukopin adalah strategi ST strategi ini dilakukan dengan memanfaatkan seluruh kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal. Strategi ST yang diambil perusahaan antara lain:

1. Menambah pengadaan teknologi untuk untuk menunjang operasional.

   Untuk menunjang operasional maka perusahaan harus menambah pengadaan teknologi karena teknologi akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, semakin canggih teknologi maka semakin cepat cepat karyawan dalam melaksanakan kinerja karena teknologi itu sangat penting dalam sebuah perusahaan,apabila

teknologi yang di gunakan teknologi yang udah lama maka kinerja yang dilaksanakan semakin lambat, dengan adanya teknologi tersebut maka proses pekerjaan semakin cepat.

2. Meningkatkan solidaritas antara pimpinan dan karyawan dengan mengedepankan integritas , kualitas, dan kompetensi.

   Untuk meningkatkan solidaritas dari pimpinan ke karyawan harus mengedepankan integritas, kualitas, dan kompetensi. Dan dan Karena pimpinan dan karyawan harus yang berkualitas dan berkompetensi, supaya karyawan dan pimpinan tetap menjaga soidaritas nya dan bisa bekerjasama dengan masalah pelayanan di bank tersebut, tanpa mengedepankan integritas, kualitas dan kompetensi maka pelayanan tidak berjalan dengan lancar, bisnis di bank tersebut akan tersendat nantinya, dan tidak akan bisa bersaing dengan bank syariah lainnya dengan itulah karyawan dan pimpinan harus mengedepankan integritasnya, kompetensi dan kualitas harus di utamakan dalam pelayanan pada bank syariah.

3. Memberikan pelayanan yang ramah dan sopan dalam membangun kepercayaan masyarakat.

   Karyawan bank syariah harus memberikan pelayanan yang ramah dan sopan kepada masyarakat supaya masyarakat percaya dengan karyawan bank syariah. Dengan pelayanan yang ramah dan sopan masyarakat lebih tertarik bertransaksi dengan karyawan bank syariah tersebut di bandingkan dengan karyawan bank konvensional.

Dengan pelayanan yang ramah dan sopan maka masyarakat tidak mengeluh dengan pelayanan karyawan bank syariah. Dan membangun kepercayaan masyarakat untuk bertransaksi dengan bank syariah.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data yang penulis lakukan pada bank syariah Bukopin cabang Bukitinggi maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Strategi pengembangan yang dipilih oleh bank syariah bukopin cabang bukittinggi adalah strategi S-T *Strenght threats* dengan total skor sebesar 4.875 Strategi ini mampu menggunakan seluruh kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal. Strategi S-T yang diambil perusahaan antara lain:
   a. Menambah pengadaan teknologi untuk menunjang operasional.
   b. Meningkatkan solidaritas antara pimpinan dan karyawan dengan mengedepankan integritas , kualitas, dan kompetensi.
2. Selain strategi S-T *strenghts threats(ST)* strategi *Strenghts opportunities* (SO) juga dapat digunakan dalam mengembangkan Sumber Daya Insani ini. Yang mana strategi ini mampu meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang yang ada. Strategi SO yang di ambil perusaahaan antara lain:
   a. Memberikan pelayanan yang ramah dan sopan dalam membangun kepercayaan masyarakat.
   b. meningkatkan solidaritas antara pimpinan dan karyawan dalam hal terciptanya kerjasama dengan bank lain.
   c. memberikan pendidikan kepada karyawan dalam memberikan pelayananan yang berspektif islam.

d. meningkatkan Job deskription untuk pengembangan sumber daya insani.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian, di dapatkan beberapa hal yang harus diperhatikan dalam pengembangan sumber daya insani pada bank syariah Bukopin cabang Bukittinggi. Maka peneliti memberikan saran dan masukan sebagai bahan pertimbangan di masa depan, saran tersebut adalah:

a. Menambah pengadaan teknologi untuk menunjang operasional.
b. Meningkatkan solidaritas antara pimpinan dan karyawan dengan mengedepankan integritas , kualitas, dan kompetensi.
c. Memberikan pelayanan yang ramah dan sopan dalam membangun kepercayaan masyarakat.
d. meningkatkan solidaritas antara pimpinan dan karyawan dalam hal terciptanya kerjasama dengan bank lain.
e. memberikan pendidikan kepada karyawan dalam memberikan pelayanan yang berspektif islam.
f. meningkatkan Job deskription untuk pengembangan sumber daya insani.