

## **BAB IV**

### **PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS DATA**

#### **A. Penyajian Data**

Berdasarkan hasil riset yang dilakukan penulis dengan cara wawancara kepada responden, yaitu dari pihak bank.

##### Identitas Responden

- |               |                         |
|---------------|-------------------------|
| 1. Nama       | : Dian Sari             |
| Umur          | : 32 Tahun              |
| Jenis Kelamin | : Perempuan             |
| Jabatan       | : Back Office Head      |
| Pendidikan    | : S1 Ekonomi            |
| Masa Kerja    | : +/- 10 Tahun          |
| 2. Nama       | : Nurul Karimah         |
| Umur          | : 28 Tahun              |
| Jenis Kelamin | : Perempuan             |
| Jabatan       | : Assisten Administrasi |
| Pendidikan    | : S1                    |
| Masa Kerja    | : +/- 5 Tahun           |
| 3. Nama       | : Nasrullah             |
| Umur          | : 38 Tahun              |
| Jenis Kelamin | : Laki-laki             |

Jabatan	: Assisten Administrasi
Pendidikan	: S1
Masa Kerja	: +/- 15 Tahun
4. Nama	: Iin Rusmaliyanti
Umur	: 28 Tahun
Jenis Kelamin	: Perempuan
Jabatan	: Operational Assisten
Pendidikan	: S1
Masa Kerja	: +/- 5 Tahun

#### 1. Data Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia pada Bank BNI Syariah Cabang Banjarmasin

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor kunci dalam persaingan global, yakni bagaimana menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas dan memiliki keterampilan serta berdaya saing tinggi dalam persaingan global yang selama ini kita abaikan. Globalisasi yang sudah pasti menuntut adanya efisiensi dan daya saing dalam dunia usaha. Dalam globalisasi yang menyangkut hubungan intraregional dan internasional akan terjadi persaingan antar negara.

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang harus terus dikembangkan oleh pihak manajemen Bank BNI Syariah Cabang Banjarmasin sebagai lembaga keuangan syariah. Banyaknya lembaga keuangan syariah baik bank maupun non bank mengharuskan pentingnya strategi pengembangan sumber daya manusia dalam menghadapi era globalisasi. Sehingga Bank BNI Syariah dapat bersaing dengan bank-bank lainnya dalam hal pelayanannya lebih baik.

Bank BNI Syariah Cabang Banjarmasin merupakan salah satu lembaga keuangan syariah yang di mana tugasnya menghimpun dana dari masyarakat dan kemudian menyalurkan ke masyarakat sehingga ke dua belah pihak saling membutuhkan supaya berjalan dengan baik. Di dalam lembaga perbankan ada bagian yang namanya sumber daya manusia yaitu praktisi perbankan yang menjalankan tugasnya supaya terlaksananya kegiatan perbankan. Begitu juga Bank BNI Syariah Cabang Banjarmasin yang di dalamnya terdapat para karyawan yang bertugas melayani masyarakat sehingga perlu adanya suatu peningkatan kualitas pelayanan yang meliputi pengembangan pada sumber daya manusia.

Gambaran sumber daya manusia yang ada di Bank BNI Syariah Cabang Banjarmasin menggunakan sistem karyawan tetap dan kontrak untuk minimal pendidikan D3 dengan jenjang karir dari asisten sampai dengan level manager. Pada Bank BNI Syariah Cabang Banjarmasin selalu melakukan pelatihan pada setiap unit marketing, pelayanan, untuk meningkatkan kinerja di setiap unit sehingga meningkatkan kualitas skill para karyawan guna terlaksananya pengembangan sumber daya manusia di Bank BNI Syariah Cabang Banjarmasin.<sup>1</sup>

Pengembangan sumber daya manusia pada Bank BNI Syariah dilakukan atas dasar program dari pihak pusat jadi beberapa karyawan itu di kirim untuk melakukan pelatihan di pusat untuk meningkatkan skillnya maupun kemampuan para karyawannya, jadi sebenarnya pihak Bank BNI Syariah Cabang Banjarmasin hanya menjalankan program yang dibuat oleh pihak pusat untuk mengembangkan sumber daya manusianya. Selain dari pusat juga ada pelatihan yang diadakan oleh

---

<sup>1</sup>Dian Sari, *Back Office Head* BNI Syariah Cabang Banjarmasin, *Wawancara Pribadi*, Banjarmasin, 12 Januari 2018

pihak Bank BNI Syariah Cabang Banjarmasin di setiap tahunnya mengadakan pelatihan perbankan syariah kepada karyawan baru maupun yang sudah lama untuk merefres tentang perbankan syariah supaya lebih baik lagi pada saat melayani masyarakat.<sup>2</sup>

Rekrutmen dan seleksi yang dilakukan oleh Bank BNI Syariah Cabang Banjarmasin untuk SOP nya itu dari pusat sehingga Bank BNI Syariah Cabang Banjarmasin hanya menjalankan apa yang ada di SOP untuk minimal pendidikan maupun penempatan jabatan para pelamar. Yang pertama dilakukan pemberkasan, wawancara awal, tes psikotes, wawancara akhir, tes kesehatan setelah itu baru dilakukan penempatan para karyawan baru. Untuk pihak Bank BNI Syariah Cabang Banjarmasin tidak menyeleksi level Officer itu hanya dilakukan oleh pihak pusat, tetapi hanya menyeleksi level asisten saja.

Perencanaan karir juga dilakukan oleh Bank BNI Syariah Cabang Banjarmasin untuk menilai kemampuan para karyawannya untuk di promosikan naik jabatan, setiap bulannya diadakan yang namanya job posting itu lowongan internal hanya untuk para karyawan Bank BNI Syariah Cabang Banjarmasin tetapi untuk penempatan biasanya di seluruh Indonesia. Jadi karyawan yang memiliki jabatan masih rendah di beri kesempatan untuk naik jabatan.

Penilaian prestasi kerja biasanya dilakukan setiap tahunnya penilaian ini dilihat dari target yang tercapai dan juga dari data karyawan jika memenuhi target maka penilainnya bagus. Untuk pemberian kompensasi atau jasa produksi diberikan setiap tahunnya dalam bentuk bonus untuk mengapresiasi kinerja

---

<sup>2</sup>*Ibid.*,

karyawan sehingga kinerjanya lebih bagus lagi, dan untuk penilainnya dilakukan pada awal tahun. Supaya kinerja karyawan lebih maksimal dalam menjalankan tugasnya. Kemudian biasanya ada penyegaran seperti rotasi ataupun mutasi para karyawan untuk lebih meningkatkan skill maupun kemampuan karyawan.

Supaya pelatihan dan pengembangan bisa berjalan sesuai dengan rencana dan mencapai tujuan yang di inginkan perusahaan, langkah-langkah yang harus dilakukan adalah sebagai berikut :

a. Penilaian kebutuhan

Penilaian kebutuhan adalah suatu diagnosis untuk menentukan masalah yang dihadapi saat ini dan tantangan yang harus dapat diatasi dengan program pelatihan dan pengembangan.

b. Tujuan pelatihan dan pengembangan

Tujuan pelatihan dan pengembangan harus dapat memenuhi kebutuhan yang di inginkan oleh perusahaan serta dapat memenuhi tingkah laku yang diharapkan serta kondisi-kondisi bagaimana hal tersebut dapat dicapai. Tujuan yang dinyatakan ini kemudian menjadi standar terhadap kinerja individu dan program yang dapat diukur.

c. Materi program

Materi program disusun dari estimasi kebutuhan dan tujuan pelatihan. Kebutuhan di sini mungkin dalam bentuk pengajaran keahlian khusus, menyajikan pengetahuan yang diperlukan, atau berusaha untuk mempengaruhi sikap. Apapun materinya, program harus dapat memenuhi kebutuhan organisasi dan peserta pelatihan. Sehingga terciptanya tujuan yang dapat direalisasikan oleh organisasi.

#### d. Prinsip pembelajaran

Prinsip pembelajaran merupakan suatu *guideline* (pedoman) dimana proses belajar akan berjalan lebih efektif. Semakin banyak prinsip ini direfleksikan dalam pelatihan, semakin efektif pelatihan tersebut.

Prinsip-prinsip ini mengandung unsur di antaranya :

1. Partisipasi meningkatkan motivasi dan tanggapan sehingga menguatkan proses pembelajaran.
2. Pengulangan merupakan proses mencetak suatu pola ke dalam memori kerja.
3. Relevansi, pembelajaran akan semakin membantu apabila materi yang dipelajari mempunyai arti yang maksimal.
4. Pengelihan (Transfer), semakin dekat kesesuaian antara program kebutuhan pelatihan, semakin cepat pekerjaan dapat berjalan dari pekerjaan utama.
5. Umpan balik, memberikan informasi kepada peserta mengenai kemajuan (*Progres*) yang di capai, sehingga peserta dapat menyesuaikan sikap untuk mendapatka hasil sebaik mungkin.

Di dalam pelatihan biasanya hal-hal yang bersifat praktek lebih dominan dari pada hal-hal yang bersifat materi. Di antara langkah-langkah yang dapat diterapkan dalam pelatihan adalah:

- a. Karyawan yang diberikan pelatihan (*trainee*) harus bisa di motifasi untuk belajar.
- b. *Trainee* harus mempunyai kopetensi untuk belajar.

- c. Pelatihan harus menyediakan bahan-bahan yang bisa di praktekkan.
- d. Bahan-bahan yang dipresentasikan hendak memiliki arti yang lengkap dan memenuhi kebutuhan.
- e. Materi pelatihan yang diajarkan kepada karyawan memiliki arti yang lengkap dan memenuhi kebutuhan.

Adapun manfaat dari pelatihan dan pengembangan yang dilakukan:

1. Manfaat bagi karyawan

- a. Membantu para karyawan dalam membuat keputusan dan dalam pemecahan masalah
- b. Membantu karyawan dalam pengembangan diri dan menumbuhkan rasa percaya diri
- c. Membantu karyawan dalam mencapai tujuan dan meningkatkan keterampilan interaksi.
- d. Member nasehat dan jalan dalam pertumbuhan masa depan

2. Manfaat bagi Bank

- a. Membantu dalam memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian semua level perbankan
- b. Membantu dalam pengembangan perbankan
- c. Membantu dalam mempersiapkan dan melaksanakan kebijakan perbankan
- d. Membantu dalam meningkatkan produktifitas dan kualitas kerja
- e. Manfaat dalam hubungan sumber daya manusia, intra dan antar grup dan pelaksanaan kebijakan.

- f. Membantu komunikasi antara grup dan individu
- g. Menjadikan perusahaan menjadi tempat yang cocok untuk bekerja dan mencari hidup

Proses pelatihan yang dilakukan oleh pihak perbankan kepada karyawan menggunakan berbagai macam metode. Metode yang dipilih hendaknya disesuaikan dengan jenis pelatihan yang akan dilaksanakan dan yang dapat dikembangkan oleh suatu perbankan. Beberapa metode yang dapat digunakan untuk pelatihan dan pengembangan, antara lain:

1. *On the job training*

*On the job training* atau disebut juga dengan pelatihan dengan intruksi pekerjaan yaitu dengan cara pekerja atau calon pekerja ditempatkan dalam kondisi pekerjaan riil, dibawah bimbingan/arahan pegawai yang berpengalaman atau supervisor.

2. Rotasi pekerjaan

Untuk pelatihan silang (*cros-train*) bagi karyawan agar mendapat variasi kerja, para pengajar memindahkan para peserta pelatihan dari tempat kerja satu ke lainnya.

3. Magang

Magang melibatkan pembelajaran dari pekerja yang lebih berpengalaman, dan dapat ditambah pada teknik *off the job training*.

4. Ceramah kelas dan presentasi video

Ceramah dan teknik lain dalam *off the job training* dengan mengandalkan komunikasi dari pada member model.



#### 5. Pelatihan *vestibule*

Agar pembelajaran tidak mengganggu proses operasional rutin. Beberapa perusahaan menggunakan pelatihan *vestibule*. Bentuknya ditempatkan di wilayah atau *vestibule* terpisah dengan menyediakan peralatan yang sama dengan yang digunakan dalam bekerja.

#### 6. Permainan peran dan model perilaku

Pemmainan peran adalah alat yang mendorong peserta untuk membayangkan identitas lain.

#### 7. *Case study*

Metode khusus adalah metode pelatihan yang menggunakan deskripsi tertulis dari suatu permasalahan riil yang dihadapi oleh perusahaan atau perusahaan lain.<sup>3</sup>

#### 2. Data kendala dan solusi yang di hadapi oleh Bank BNI Syariah Cabang Banjarmasin dalam strategi pengembangan sumber daya manusia

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang harus terus dikembangkan oleh pihak manajemen Bank BNI Syariah Cabang Banjarmasin sebagai lembaga keuangan syariah. Banyaknya lembaga keuangan syariah baik bank maupun non bank mengharuskan pentingnya strategi pengembangan sumber daya manusia dalam menghadapi era globalisasi.

Tetapi pada pelaksanaannya tidak akan berjalan dengan lancar terus menerus pasti akan adanya kendala yang dihadapi, oleh karena itu Bank BNI Syariah Cabang Banjarmasin akan terus mengurangi hal-hal yang akan menjadi

---

<sup>3</sup>Jurnal EKOBISTEK Fakultas Ekonomi , Vol. 6, No. 2, Oktober 2017, Hal 210-212

kendala dalam pengembangan sumber daya manusia.

Adapun beberapa kendala yang dihadapi meliputi<sup>4</sup>:

a. Peserta

Peserta pengembangan mempunyai latar belakang yang tidak sama atau heterogen, seperti pendidikan dasarnya, pengalaman kerjanya, dan usianya. Hal ini akan menyulitkan dan menghambat kelancaran dan pelaksanaan latihan dan pendidikan karena daya tangkap, persepsi, dan daya nalar mereka terhadap pelajaran yang diberikan berbeda.

b. Pelatih atau instruktur

Pelatih atau instruktur yang ahli dan cakap mentransfer pengetahuannya kepada para peserta latihan dan pendidikan sulit didapat. Akibatnya, sasaran yang diinginkan tidak tercapai, misalnya, ada pelatih yang ahli dan pintar tetapi tidak dapat mengajar dan berkomunikasi secara efektif atau teaching skill-nya tidak efektif, jadi dia hanya pintar serta ahli untuk dirinya sendiri.

c. Fasilitas pengembangan

Fasilitas sarana dan prasarana pengembangan yang dibutuhkan untuk latihan dan pendidikan sangat kurang atau tidak baik. Misalnya, buku-buku, alat-alat dan mesin-mesin, yang akan digunakan untuk praktek kurang atau tidak ada. Hal ini akan menyulitkan dan menghambat lancarnya pengembangan.

d. Kurikulum

Kurikulum yang ditetapkan dan diajarkan kurang serasi atau menyimpang serta tidak sistematis untuk mendukung sasaran yang diinginkan

---

<sup>4</sup>Dian Sari, *Back Office Head* BNI Syariah Cabang Banjarmasin, *Wawancara Pribadi*, Banjarmasin, 12 Januari 2018

oleh pekerjaan atau jabatan peserta yang bersangkutan. Untuk menetapkan kurikulum dan waktu yang mengajarkannya yang tepat dan sulit.

e. Dana pengembangan

Dana yang tersedia untuk pengembang sangat terbatas, sehingga sering dilakukan secara terpaksa, bahkan pelatih maupun sarannya kurang memenuhi persyaratan yang dibutuhkan.

f. Sifat kedaerahan

Sifat seperti karyawan yang hanya mau bekerja di daerahnya sendiri, dan tidak mau mencoba suatu pekerjaan di luar daerahnya.

Dari beberapa kendala di atas akan menimbulkan suatu masalah yang dihadapi baik pada karyawan yang bersangkutan atau pun pihak bank. Sehingga perlu adanya solusi yang harus dilakukan oleh bank untuk mencegah suatu masalah dari kendala yang dihadapi.

Solusi itu harus dilakukan untuk mencegah adanya permasalahan yang akan datang sehingga terciptanya kondisi yang kondusif dan aman di dalam bank. Permasalahan seperti di atas memang sering terjadi sehingga perlu adanya pemecah permasalahan yang ada seperti:

- a. Membagi beberapa peserta sesuai dengan pendidikan maupun pengalaman mereka sehingga sesuai kemampuan daya tangkapnya,
- b. Memilih pelatih atau instruktur sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan perbankan,
- c. Memfasilitasi para peserta dengan lebih lengkap lagi supaya dalam pengembangannya akan berjalan dengan baik dan lebih maksimal,

- d. Menyesuaikan kurikulum dengan kebutuhan dalam pengembangan sumber daya manusia yang diperlukan oleh perbankan,
- e. Dana pengembangan harus di atur sesuai keperluan dalam melaksanakan pengembangan sehingga berjalan dengan lancar, dan
- f. Memberitahu karyawannya bahwa memiliki sifat kedaerahan itu kurang bagus bagi kemajuan dalam bekerja apabila tidak mau mencoba.<sup>5</sup>

## **B. Analisis Data**

Berdasarkan data yang diperoleh dari Bank BNI Syariah Cabang Banjarmasin, dimana penulis langsung melakukan wawancara dengan pihak Bank BNI Syariah Cabang Banjarmasin yaitu:

1. Analisis strategi pengembangan sumber daya manusia pada Bank BNI Syariah Cabang Banjarmasin

Menurut teori Buzzel dan Gale sebagaimana dikutip oleh Panji Anoraga mendefinisikan strategi adalah kebijakan dan keputusan kunci yang digunakan oleh manajemen, yang memiliki dampak besar pada kinerja keuangan. Kebijakan dan keputusan ini biasanya melibatkan sumber daya yang penting dan tidak dapat diganti dengan mudah.<sup>6</sup> Begitu pun Bank BNI Syariah Cabang Banjarmasin sudah melaksanakan strategi untuk mengembangkan sumber daya manusia. Berikut ini strategi yang digunakan untuk pengembangan sumber daya manusia:

- a. Pengembangan sumber daya manusia

Sumber daya manusia merupakan kekuatan terbesar dalam pengolahan

---

<sup>5</sup>Dian Sari, *Back Office Head* BNI Syariah Cabang Banjarmasin, *Wawancara Pribadi*, Banjarmasin, 12 Januari 2018

<sup>6</sup>Panji Anoraga, *Manajemen Bisnis*, (Jakarta: PT Asdi Mahasatya, 2004), hlm. 339.

seluruh *resources* yang ada dimuka bumi, karena pada dasarnya seluruh ciptaan Allah yang ada dimuka bumi ini sengaja diciptakan oleh Allah untuk kemaslahatan umat manusia Hal ini sangat jelas telah ditegaskan oleh Allah dalam Alquran Q.S. Al-Jathiyah/45:13.

وَسَخَّرَ لَكُمْ مَّا فِي السَّمٰوٰتِ وَمَا فِي الْاَرْضِ جَمِيعًا مِّنْهُۥ اِنَّ فِيْ ذٰلِكَ  
لَاٰيٰتٍ لِّقَوْمٍ يَّتَفَكَّرُوْنَ ۙ ۱۳

“Dan Dia menundukkan untukmu apa yang ada di langit dan apa yang ada di bumi semuanya, (sebagai rahmat) daripada-Nya. Sesungguhnya pada yang demikian itu benar-benar terdapat tanda-tanda (kekuasaan Allah) bagi kaum yang berpikir”.

Oleh karena itu sumber daya yang ada ini harus dikelola dengan benar karena itu merupakan amanah yang akan dimintai pertanggungjawabannya kelak. Untuk mendapatkan pengelolaan yang baik ilmu sangatlah diperlukan untuk menopang pemberdayaan dan optimalisasi manfaat sumber daya yang ada. Di dalam Q.S. Ar-Rahman ayat ke 33,

يٰۤمَعْشَرَ الْجِنِّ وَالْاِنْسِ اِنِ اسْتَطَعْتُمْ اَنْ تَنْفُذُوْا مِنْ اَقْطَارِ السَّمٰوٰتِ وَالْاَرْضِ  
فَاَنْفُذُوْا لَا تَنْفُذُوْنَ اِلَّا بِسُلْطٰنٍ ۙ ۳۳

Hai jama'ah jin dan manusia, jika kamu sanggup menembus (melintasi) penjuru langit dan bumi, maka lintasilah, kamu tidak dapat menembusnya kecuali dengan kekuatan.

Allah telah menganjurkan manusia untuk menuntut ilmu seluas-luasnya tanpa batas dalam rangka membuktikan kemahakuasaan Allah Swt.

Allah mencerminkan keadaan manusia yang ideal dalam kitabNya yaitu dengan kriteria sekurang-kurangnya adalah sebagai berikut:

- a. Segala sesuatunya harus dikerjakan dalam rangka untuk mengesakan Allah Swt,

- b. Menganggap bahwa semuanya adalah saudara dan memiliki kedudukan yang sama meskipun berbeda suku bangsa,
- c. Saling tolong menolong dan berbuat baik sehingga akan tercipta masyarakat yang harmonis,
- d. Berlomba-lomba dalam kebaikan,
- e. Toleransi dan bebas menjalankan ajaran agama masing-masing,
- f. Selalu istiqomah dalam kebaikan/teguh pendiriannya dan tidak melampaui batas,
- g. Adil dan selalu memperjuangkan kebenaran, dan
- h. Mengembangkan pola pikir dengan mempertimbangkan kebaikan atau keburukan tentang suatu kal tertentu/ ijtihad.

Sebagaimana penjelasan ayat Alqur'an diatas bahwa pihak Bank BNI Syariah Cabang Banjarmasin telah melaksanakan apa yang ada di ayat Alqur'an dengan sebagaimana mestinya. Dan juga poin yang ada di atas telah dilaksanakan dengan sesuai.

b. Analisis jabatan

Menurut sunyoto,<sup>7</sup> analisis pekerjaan adalah usaha untuk mencari tahu tentang jabatan atau pekerjaan yang berkaitan dengan tugas-tugas yang dilakukan dalam pekerjaan tersebut.

Analisis pekerjaan pada intinya ialah menempatkan orang yang tepat

---

<sup>7</sup>Burhanuddin Yusuf, *Manajemen sumber daya manusia di Lembaga Keuangan Syariah* (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2015), hlm. 66.

pada suatu pekerjaan tertentu, sesuai dengan kemampuan, keahlian dan pengalaman dalam melakukan suatu pekerjaan. Jadi, hal ini dapat menghindari hal-hal yang kurang menguntungkan bagi perusahaan.<sup>8</sup>

Aspek-aspek dalam analisis jabatan adalah:

a. *Job Description* yaitu deskripsi suatu pekerjaan yang memberikan uraian suatu pekerjaan secara lengkap meliputi:

- 1) Nama Jabatan
- 2) Departemen
- 3) Lokasi
- 4) Fungsi
- 5) Tugas-tugas
- 6) Tanggung Jawab
- 7) Wewenang, dan
- 8) Kondisi kerja

b. *Job Specification*, merupakan spesifikasi pekerjaan atau profil suatu pekerjaan yang memuat informasi-informasi tentang:

- 1) Nama Jabatan
- 2) Departemen
- 3) Lokasi
- 4) Persyaratan pekerjaan seperti:
  - a) Pendidikan
  - b) Pengalaman kerja

---

<sup>8</sup>*Ibid.*, hlm.66.

- c) Persyaratan fisik
- d) Persyaratan mental
- e) Kondisi pekerjaan

5) *Job Performance Standard* memuat tentang target pelaksanaan pekerjaan dan kriteria keberhasilan kerja

Bahwa Bank BNI Syariah Cabang Banjarmasin sudah melaksanakan analisis jabatan sesuai dengan teori yang ada seperti di atas, sehingga terlaksana sesuai dengan yang diharapkan.

#### c. Perencanaan tenaga kerja

Dalam hubungan ini kita dihadapkan kepada suatu kaedah dan kenyataan, bahwa kejayaan suatu ummat tidaklah ditentukan oleh jumlah manusianya yang besar. Bahkan seringkali grup yang minoritas mengungguli grup yang mayoritas.

Dalam Q.S. Al-Baqarah/2:249 diungkapkan:

.....كَمْ مِّن فِئَةٍ قَلِيلَةٍ غَلَبَتْ فِئَةً كَثِيرَةً بِإِذْنِ اللَّهِ وَاللَّهُ مَعَ الصَّابِرِينَ  
٢٤٩

“.....Berapa banyak terjadi golongan yang sedikit dapat mengalahkan golongan yang banyak dengan izin Allah. Dan Allah beserta orang-orang yang sabar”

Untuk menentukan tenaga kerja yang berkualitas, diperlukan tolak ukur sebagai berikut:<sup>9</sup>

1. Beriman dan bertakwa kepada Allah Swt.
2. Berbudi pekerti luhur.

---

<sup>9</sup>Hamzah Ya'qub, *Etos Kerja Islam Petunjuk Pekerjaan Yang Halal dan Haram dalam Syari'at Islam*, (Jakarta: CV Pedoman Ilmu Jaya, 1992), hlm. 101-102.



3. Sehat jasmani. Ada ungkapan yang menyatakan:

الْقَلْبُ السَّلِيمُ فِي الْجِسْمِ السَّلِيمِ

“Jiwa yang sehat terdapat dalam tubuh yang sehat”

4. Sehat rohani.

5. Terampil. Salah satu ukuran mutlak untuk menentukan tenaga berkualitas ialah keterampilan dalam bidang tugas yang dihadapinya. Betapa pentingnya skill ini tegaskan dalam Q.S. Az-Zumar/39:9.

.....قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ.....

.....Katakanlah: “Adakah sama orang-orang yang mengetahui dengan orang-orang yang tidak mengetahui?”.....

Perencanaan tenaga kerja yang dilakukan oleh Bank BNI Syariah Cabang Banjarmasin sudah sesuai dengan teori yang ada maupun dengan ayat Alquran sehingga tidak menyimpang dari aturan yang ada.

#### d. Rekrutmen dan seleksi

Menurut Burhanudin Yusuf, Rekrutmen adalah untuk mendapatkan persediaan sebanyak mungkin calon-calon pelamar sehingga organisasi akan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melakukan pilihan terhadap calon pekerja yang dianggap memenuhi standar kualifikasi organisasi.<sup>10</sup>

Sama halnya Bank BNI Syariah Cabang Banjarmasin sudah melaksanakan rekrutmen dan seleksi sesuai dengan dengan teori yang ada sehingga tidak menyimpang dari beberapa teori yang ada.

Adapun tahap-tahap dalam seleksi suatu bank secara umum meliputi:

---

<sup>10</sup>Burhanuddin Yusuf, *Manajemen sumber daya manusia di Lembaga Keuangan Syariah* (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2015), hlm.93.

1. Seleksi surat lamaran
2. Wawancara awal, meliputi;
  - a. Data pribadi
  - b. Pendidikan dan keterampilan yang dimiliki
  - c. Pengalaman kerja dan organisasi
  - d. Referensi
  - e. Tanda tangan
3. Tes tertulis, meliputi;
  - a. Pengetahuan umum
  - b. Pengetahuan tentang pekerjaan
  - c. Tes psikologis
4. Wawancara kedua, tes wawancara ini dapat digunakan beberapa metode antara lain:
  - a. Wawancara terstruktur
  - b. Wawancara tidak terstruktur
  - c. Wawancara campuran
  - d. Wawancara pemecahan masalah
  - e. Wawancara stres
5. Medical test
6. Keputusan akhir

Untuk tahapan yang dilakukan Bank BNI Syariah Cabang Banjarmasin sudah sesuai dan sama seperti tahapan yang ada pada teori di atas.

Sedangkan Seleksi merupakan serangkaian langkah kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan apakah seseorang diterima atau ditolak, dalam suatu instansi tertentu setelah menjalani serangkaian tes yang dilaksanakan.

Dalam pelaksanaannya seleksi yang dilakukan oleh Bank BNI Syariah Cabang Banjarmasin sudah sesuai dengan kriteria yang ada pada teori sehingga seleksi yang dilaksanakan oleh Bank BNI Syariah Cabang Banjarmasin terlaksana dengan lancar.

e. Pelatihan dan pengembangan

Pelatihan bertujuan untuk memberikan keterampilan kepada calon karyawan sebelum bekerja. Oleh karena itu dalam pelatihan calon pegawai dilatih cara-cara melaksanakan pekerjaan serta memahami visi dan misi bank.

Dalam masa latihan ini calon pegawai akan dinilai kemauan dan kemampuannya dalam melaksanakan pekerjaan termasuk disiplin dan tanggung jawabnya.

Pengembangan sumber daya manusia adalah penyiapan manusia atau karyawan untuk memikul tanggung jawab lebih tinggi dalam organisasi atau perusahaan.<sup>11</sup> Pengembangan juga membantu para karyawan untuk mempersiapkan diri dalam menghadapi perubahan pekerjaan atau jabatan yang diakibatkan oleh adanya teknologi baru atau pasar produk baru.

Disamping pelatihan, karyawan bank juga harus melakukan pengembangan terhadap seluruh karyawannya. Pengembangan karyawan yang terpenting

---

<sup>11</sup>Burhanuddin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Di Lembaga Keuangan Syariah*, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2015), hlm. 133.

dilakukan untuk meningkatkan karir dan penentuan kompensasi karyawan yang bersangkutan.

Dalam prakteknya Bank BNI Syariah Cabang Banjarmasin juga telah melaksanakan pelatihan dan pengembangan karyawannya sesuai dengan aturan yang ada dan teori-teorinya sehingga sudah terlaksana. Dan Bank BNI Syariah Cabang Banjarmasin juga mengadakan sosialisasi perbankan syariah kepada karyawannya sehingga pengetahuan mereka jadi lebih baik lagi.

#### f. Perencanaan karir

Menurut Kasmir, pengertian karir adalah jalan kehidupan pekerjaan seseorang karyawan selama hidupnya bekerja.<sup>12</sup> Artinya karir kerja seorang dimulai pada saat karyawan masuk bekerja sampai keluar dari pekerjaan tersebut. Salah satu faktor yang menentukan adalah kemampuan karyawan dalam bekerja dan memenuhi persyaratan yang dipersyaratkan sebelumnya. Agar karir seseorang dapat berjalan mulus maka perlu direncanakan karirnya melalui karir yang matang.

Kemudian agar karir yang sudah direncanakan dapat ditingkatkan maka dilakukan pengembangan karir, dengan cara:

1. Meningkatkan prestasi kerja,
2. Meningkatkan kesetiaan dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan,
3. Memiliki mentor dan sponsor, dan
4. Menggunakan permohonan permintaan berhenti.

Pada praktiknya Bank BNI Syariah Cabang Banjarmasin juga

---

<sup>12</sup>Kasmir, S.E., MM, *Manajemen Perbankan*. (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada), hlm. 152.

melaksanakan yang namanya perencanaan karier bagi karyawannya untuk kesejahteraan mereka sesuai dengan beberapa teori yang ada.

g. Penilaian prestasi kerja

Penilaian prestasi kerja harus dilakukan secara obyektif, sehingga tujuan pencapaian penilaian prestasi kerja akan tercapai. Penilaian prestasi kerja yang baik disamping menguntungkan karyawan juga akan menguntungkan perusahaan secara keseluruhan.

Penilaian kinerja syariah pada prinsipnya adalah merencanakan, memantau, serta mengevaluasi kompetensi syariah para karyawan. Kompetensi syariah perlu dievaluasi dan dikembangkan karena sejalan dengan tujuan perusahaan, yaitu bisnis dan *mardhotillah*.

Sama halnya Bank BNI Syariah Cabang Banjarmasin sudah melaksanakan penilaian prestasi kerja sesuai dengan teori maupun pedoman bank yang ada. Bank BNI Syariah Cabang Banjarmasin akan menilai prestasi karyawannya sesuai dengan target yang mereka terima jika sesuai dengan target dan berkontribusi dalam perkembangannya bank akan bisa di promosikan seperti naik jabatan atau kenaikan gaji untuk karyawannya.

h. Pemberian kompensasi

Menurut Hani Handoko, Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pekerja balas jasa atas kerja mereka.<sup>13</sup> Secara garis besar ada dua macam kompensasi yang dapat diberikan yaitu kompensasi financial dan non financial. Kompensasi financial dapat diberikan berupa gaji dan bonus. Sedangkan

---

<sup>13</sup>T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 1994), hlm. 155.

kompensasi non financial dapat diberikan dalam bentuk tunjangan-tunjangan seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari tua serta fasilitas kesejahteraan lainnya.

Menurut Tanjung,<sup>14</sup> upah dalam Islam dikaitkan dengan imbalan yang diterima seseorang yang bekerja, baik imbalan dunia (finansial maupun nonfinansial), maupun imbalan akhirat (pahala sebagai investasi akhirat). Allah Swt menegaskan tentang imbalan ini dalam Q.S. At-Tawbah/9:105.

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ  
عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ١٠٥

Dan Katakanlah: Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan

Q.S. An-Nahl/16:97.

مَنْ عَمَلٍ صَالِحًا مِّن ذَكَرٍ أَوْ أُنثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً  
وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ٩٧

Barangsiapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka sesungguhnya akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan sesungguhnya akan Kami beri balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan.

Q.S. Al-Kahf/18:30.

إِنَّ الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ  
عَمَلًا ٣٠

Sesungguhnya mereka yang beriman dan beramal saleh, tentulah Kami tidak akan menyalakan pahala orang-orang yang mengerjakan amalan(nya) dengan yang baik.

<sup>14</sup>*Ibid.*, hlm. 186-187.

Dari ayat-ayat Alqur'an di atas, dapat didefinisikan bahwa: upah adalah imbalan yang diterima seseorang atas pekerjaannya dalam bentuk imbalan materi (di dunia) dan dalam bentuk imbalan pahala (di akhirat) secara adil dan layak.

Sama halnya di Bank BNI Syariah Cabang Banjarmasin telah melaksanakan yang namanya kompensasi atau pemberian kompensasi kepada karyawannya sesuai dengan beberapa ayat dan teori di atas. Dengan memberikan upah atau tunjangan kepada karyawan atas pencapaian yang telah dilakukan, supaya karyawan lebih meningkatkannya lagi dengan adanya kompensasi.

2. Analisis kendala dan solusi yang di hadapi oleh Bank BNI Syariah Cabang Banjarmasin dalam strategi pengembangan sumber daya manusia

Dalam pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia tentu saja tidak akan berjalan lancar pasti ada kendala yang dihadapi begitu pun dengan Bank BNI Syariah Cabang Banjarmasin mempunyai beberapa kendala, adapun beberapa kendala yang dihadapi meliputi<sup>15</sup>:

- a. Peserta
- b. Pelatih atau instruktur
- c. Fasilitas pengembangan
- d. Kurikulum
- e. Dana pengembangan
- f. Sifat kedaerahan

Dari beberapa kendala di atas akan menimbulkan suatu masalah yang dihadapi baik pada karyawan yang bersangkutan atau pun pihak bank. Sehingga

---

<sup>15</sup>Dian Sari, *Back Office Head* BNI Syariah Cabang Banjarmasin, *Wawancara Pribadi*, Banjarmasin, 12 Januari 2018

perlu adanya solusi yang harus dilakukan oleh bank untuk mencegah suatu masalah dari kendala yang dihadapi.

Solusi itu harus dilakukan untuk mencegah adanya permasalahan yang akan datang sehingga terciptanya kondisi yang kondusif dan aman di dalam bank. Permasalahan seperti di atas memang sering terjadi sehingga perlu adanya pemecah permasalahan yang ada seperti:

- a. Membagi beberapa peserta sesuai dengan pendidikan maupun pengalaman mereka sehingga sesuai dengan kemampuan daya tangkapnya
- b. Memilih pelatih atau instruktur sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan perbankan
- c. Memfasilitasi para peserta dengan lebih lengkap lagi supaya dalam pengembangannya akan berjalan dengan baik
- d. Menyesuaikan kurikulum dengan kebutuhan dalam pengembangan sumber daya manusia
- e. Dana pengembangan harus di atur sesuai keperluan dalam melaksanakan pengembangan sehingga berjalan dengan lancar.
- f. Sifat kedaerahan seperti ada posisi jabatan yang lebih tinggi di daerah lain tetapi karyawan tersebut tidak mau mengambil jabatan tersebut karena tidak mau meninggalkan daerahnya sendiri.<sup>16</sup>

Dari beberapa kendala dan solusi di atas bisa disimpulkan bahwa dengan kendala yang ada pasti selalu ada solusi untuk mencegah terjadinya kendala

---

<sup>16</sup>*Ibid.*,



dengan mencari solusi yang tepat sehingga kendala yang ada bisa diminimalisir akan terjadi. Begitu pun Bank BNI Syariah Cabang Banjarmasin pasti mempunyai kendala yang sama dalam proses pengembangan sumber daya manusia, sehingga perlu mempunyai solusi untuk mencegah kendala yang akan terjadi. Dan Bank BNI Syariah Cabang Banjarmasin juga sudah melaksanakan apa yang terjadi jika terdapat suatu kendala dengan menyelesaikannya segala kendala yang datang dengan solusi yang tepat sehingga tidak terjadi kerugian yang didapat oleh pihak bank.