

**ANALISIS KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA
MENGENAI JABATAN YANG DITERIMA DI BRISYARIAH
KANTOR CABANG JEMBER**

SKRIPSI

diajukan kepada Institut Agama Islam Negeri Jember
untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh
gelar Sarjana Ekonomi (S.E)
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Jurusan Ekonomi Islam
Program Studi Perbankan Syariah



Oleh:

MOH. SOLEH RIDO
NIM: 083 143 019

Dosen Pembimbing:

SITI MASROHATIN, SE., MM
NIP. 19780612 200912 2 001

**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI JEMBER
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
APRIL 2018**

**ANALISIS KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA
MENGENAI JABATAN YANG DITERIMA DI BRISYARIAH
KANTOR CABANG JEMBER**

SKRIPSI

diajukan kepada Institut Agama Islam Negeri Jember
untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh
gelar Sarjana Ekonomi (S.E)
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam jurusan Ekonomi Islam
Program Studi Perbankan Syariah

Oleh:

MOH. SOLEH RIDO
NIM: 083 143 019

Disetujui Pembimbing



SITI MASROHATIN, SE., MM
NIP. 19780612 200912 2 001

**ANALISIS KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA
MENGENAI JABATAN YANG DITERIMA DI BRISYARIAH
KANTOR CABANG JEMBER**

SKRIPSI

telah diuji dan diterima untuk memenuhi salah satu
persyaratan memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (S.E)
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Jurusan Ekonomi Islam
Program Studi Ekonomi Syariah

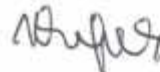
Hari : Kamis
Tanggal : 05 April 2018

Tim Penguji

Ketua


Daru Anondo, M.Si
NIP: NIP: 19750303 200901 1 009

Sekretaris




Retna Anggitaningsih, SE., MM
NIP: 19740420 199803 2 001

Anggota :
1. Dr. Moch. Chotib, S.Ag., MM
2. Siti Masrohatin, SE., MM

)


Menyetujui
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam




Dr. Moch. Chotib, S.Ag., MM
NIP: 19710927 200212 1 003

MOTTO

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ
أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا

بَصِيرًا

Artinya: “Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha melihat.” (An-nisa’ Ayat 58).¹

IAIN JEMBER

¹ Al-Qur’an, 4:58.

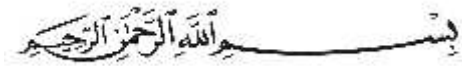
PERSEMBAHAN



Puji syukur saya haturkan kepada Allah SWT. Yang telah melimpahkan rahmat serta senantiasa mengilhamkan inspirasi dalam menyelesaikan tugas akhir ini. Sholawat serta salam semoga tetap tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW, karya ini saya persembahkan untuk:

1. Keluarga tercinta utamanya kedua orang tua tercinta, ayah Ali Usman yang selalu mendukung aktivitas yang saya perlukan untuk berperoses dalam dunia pendidikan dan ibu Rosida yang selalu mendo'akan keberhasilan saya dalam setiap aktivitas yang saya jalani.
2. Keluarga besar Kontrakan MEWAH (Mepet Sawah), IMABU (Ikatan Mahasiswa Alumni Bahrul Ulum), Keluarga Milk Shaker's, J1 2014 Perbankan Syariah, Perbankan Syariah 2014, yang telah menemani saya dalam berperoses.
3. IKMABAYA (Ikatan Mahasiswa Bayu Angga) Probolinggo, Ma'had Nasrullah Slomporet, PMII (Organisasi Pergerakan Mahasiswa Islam Indonesia), dan HIPMI (Himpunan Pengusaha Muda Indonesia) Jember, yang telah memberi motivasi, ilmu, pengalaman dan mengajarkan cara berperoses yang tak dapat saya lupakan.
4. Semua teman-teman dan senior di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam yang saling bantu membantu dalam menyelesaikan tugas akhir ini.
5. Almamater IAIN Jember.

KATA PENGANTAR



Segala puja dan puji syukur hanya milik Allah SWT dan semoga shalawat serta serta salam tetap tercurah limpahkan kepada Rasulullah SAW. Penulis telah menyusun penelitian yang berjudul **“ANALISIS KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA MENGENAI JABATAN YANG DITERIMA DI BRISYARIAH KANTOR CABANG JEMBER”** ini dengan semaksimal mungkin. Dengan harapan hasil penelitian ini dapat berguna serta menambah wawasan bagi peneliti dan para pembaca.

Dalam penyelesaiannya, penulis menyadari terdapat banyak pihak yang terus mendukung dan membantu agar karya ilmiah ini tersusun dengan sebaik mungkin, diantaranya adalah:

1. Prof. Dr. H. Babun Suharto, SE., MM selaku Rektor IAIN Jember dan Dosen Penasehat Akademik (DPA) penulis.
2. Dr. Moch. Chotib, S.Ag., M.M selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam (FEBI).
3. M.F. Hidayatullah, S.H.I., M.S.I selaku Ketua Jurusan Ekonomi Islam.
4. Nurul Setianingrum, SE., MM selaku Ketua Program Studi Perbankan Syariah.
5. Siti Masrohatin, SE., MM selaku Dosen Pembimbing Skripsi penulis.
6. Segenap Guru maupun Dosen yang sudah mendidik dan memberikan ilmunya kepada penulis, semoga ilmu yang diberikan bermanfaat dan berkah.

7. Kepala Cabang dan segenap karyawan BRISyariah Kantor Cabang Jember yang telah membantu saya dalam menyelesaikan skripsi ini.
8. Civitas akademika Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jember khususnya Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam (FEBI) yang selama ini telah memberikan pelayanan kepada mahasiswa khususnya penulis.

Semoga amal baik yang telah beliau berikan kepada penulis mendapat balasan dari Allah SWT. Penulis juga menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masiah terdapat kekurangan baik dari segi bahasa, penyusunan maupun teori yang tertulis. Oleh sebab itu, penulis mengharap kritik dan saran yang membangun kepada pembaca agar membantu terhadap kualitas penelitian ini dan penelitian selanjutnya untuk menjadikan lebih baik lagi.

Jember, 04 April 2018

Penulis

ABSTRAK

Moh. Soleh Rido, Siti Masrohatin, SE., MM, 2018: Analisis Kompetensi Sumber Daya Manusia Mengenai Jabatan Yang diterima Di BRISyariah Kantor Cabang Jember.

Dalam menunjang perkembangan perbankan saat ini, sumber daya manusia (SDM) terbaik sangat diperlukan oleh bank. Karena kesuksesan dan kegagalan suatu perusahaan tidak terlepas dari SDM yang mengelolanya. Oleh karena itu, sebenarnya modal yang paling penting dalam perusahaan itu bukanlah uang atau teknologi canggih, tetapi sumber daya manusia yang *qualified* yang lebih dikenal dengan istilah *human capital* untuk menempati jabatan yang ada.

Fokus penelitian dalam skripsi ini adalah: 1) Bagaimana analisis kompetensi sumber daya manusia di BRISyariah kantor cabang Jember? 2) Apakah jabatan yang diterima sesuai dengan kompetensi di BRISyariah kantor cabang Jember? 3) Bagaimana dampak apabila kompetensi sumber daya manusia dengan jabatan yang diterima di BRISyariah kantor cabang Jember?

Tujuan penelitian dalam skripsi ini adalah: 1) Untuk mengetahui dan mendeskripsikan analisis kompetensi sumber daya manusia di BRISyariah kantor cabang Jember. 2) Untuk mengetahui dan mendeskripsikan jabatan yang diterima sesuai dengan kompetensi di BRISyariah kantor cabang Jember. 3) Untuk mengetahui dan mendeskripsikan dampak apabila kompetensi sumber daya manusia dengan jabatan yang diterima di BRI Syariah kantor cabang Jember.

Untuk mengidentifikasi permasalahan tersebut, penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif. Pengumpulan datanya menggunakan tehnik observasi, wawancara dan dokumentasi. Sedangkan analisis data yang digunakan adalah model Miles dan Huberman dengan tehnik reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

Penelitian ini memperoleh kesimpulan bahwa 1) Analisis Kompetensi Sumber Daya Manusia di BRISyariah kantor cabang Jember. Motivasi karyawan diantaranya ingin membahagiakan keluarga, ingin mendapatkan jenjang karir lebih tinggi dan ingin mengembangkan ekonomi Islam. Perusahaan mengharuskan pegawainya untuk mempunyai watak sesuai syariah. Sikap dan nilai-nilai yang dimiliki karyawan adalah kekeluargaan. Perusahaan selalu melakukan pengembangan pengetahuan kepada para karyawannya, *Skill* atau kemampuan yang dimiliki karyawan secara garis besar telah sesuai dengan *standart operating procedure* dari perusahaan. 2) Jabatan sudah sesuai dengan kompetensi SDM. Karyawan berkompetensi pada tiap lini jabatan. Tanggung jawab karyawan harus mengacu pada *job description*. Karyawan telah mengaplikasikan wewenang dengan baik. Dalam melaksanakan haknya karyawan dinilai baik. *Standart Operating Procedure (SOP)* yang diterapkan di audit oleh *Tim Quality Review Internal* setiap bulannya dan setiap tahunnya di audit oleh *Tim Internal Audit*. 3) Dampak kompetensi sumber daya manusia dengan jabatan yang diterima di BRISyariah kantor cabang Jember. Kompetensi karyawan sangat berpengaruh terhadap jabatannya. Perusahaan akan melihat motivasi, sifat, sikap, pengetahuan dan kemampuannya dalam bekerja.

ABSTRACT

Moh. Soleh Rido, Siti Masrohatin, SE., MM, 2018: Analysis of Human Resource Competencies Concerning Positions Received At BRISyariah Branch Office Jember.

Nowadays, in supporting the development of banking, the best Human Resources (HR) is required by the bank. Because the success and failure of a company cannot be separated from human resources that manage it. Therefore, actually the most important capital in the company is not money or advanced technology, but the qualified of human resources are better known as human capital to occupy existing positions.

The focuses of this research are: 1) How to analyze the competencies of human resources at BRISyariah branch office Jember? 2) Is the position received according to the competencies at BRISyariah branch office Jember? 3) What is the impact if the competencies of human resources with positions are received at BRISyariah branch office Jember?

The purposes of this research are: 1) To know and describe the analysis of competencies of human resources at BRISyariah branch office Jember. 2) To know and describe the positions received according to competencies at BRISyariah branch office Jember. 3) To know and describe the impact if the competencies of human resources with positions received at BRISyariah branch office Jember.

To identify the problems, this research uses descriptive qualitative research. Data collection uses observation, interview and documentation techniques. While the data analysis uses Miles and Huberman model with data reduction techniques, data presentation and conclusion.

The conclusions of this research are: 1) Analysis of Human Resources Competence at BRISyariah branch office Jember. Employee motivations among others want to make their family happy, to get higher curry level and want to develop Islamic economy. BRISyariah branch office Jember requires the employees to have sharia-compliant character. The attitudes and values of employees are kinship. The Companies always develop knowledge to their employees, Skill or ability of the employees in outline has been in accordance with the standard operating procedure of the company.2) The positions has been in accordance with the competence of human resources. Employees are competent in every line of office. Employee responsibilities should refer to the job description. Employees have applied the authority well. In exercising the right of employees is considered good. Standard Operating Procedures (SOP) are applied in the audit by the internal Quality Review Team each month and every year the audit by the Internal Audit Team.3) The impact of competencies of human resources with positions received at BRISyariah branch office Jember. Competence of employees of company is very influential on their positions. The companies will see their motivation, traits, self and concept, knowledge and their skill to work.

ABSTRACT

Moh. Soleh Rido, Siti Masrohatin, SE., MM, 2018: Analysis of Human Resource Competencies Concerning Positions Received At BRISyariah Branch Office Jember.

Nowadays, in supporting the development of banking, the best Human Resources (HR) is required by the bank. Because the success and failure of a company cannot be separated from human resources that manage it. Therefore, actually the most important capital in the company is not money or advanced technology, but the qualified of human resources are better known as human capital to occupy existing positions.

The focuses of this research are: 1) How to analyze the competencies of human resources at BRISyariah branch office Jember? 2) Is the position received according to the competencies at BRISyariah branch office Jember? 3) What is the impact if the competencies of human resources with positions are received at BRISyariah branch office Jember?

The purposes of this research are: 1) To know and describe the analysis of competencies of human resources at BRISyariah branch office Jember. 2) To know and describe the positions received according to competencies at BRISyariah branch office Jember. 3) To know and describe the impact if the competencies of human resources with positions received at BRISyariah branch office Jember.

To identify the problems, this research uses descriptive qualitative research. Data collection uses observation, interview and documentation techniques. While the data analysis uses Miles and Huberman model with data reduction techniques, data presentation and conclusion.

The conclusions of this research are: 1) Analysis of Human Resources Competence at BRISyariah branch office Jember. Employee motivations among others want to make their family happy, to get higher curry level and want to develop Islamic economy. BRISyariah branch office Jember requires the employees to have sharia-compliant character. The attitudes and values of employees are kinship. The Companies always develop knowledge to their employees, Skill or ability of the employees in outline has been in accordance with the standard operating procedure of the company.2) The positions has been in accordance with the competence of human resources. Employees are competent in every line of office. Employee responsibilities should refer to the job description. Employees have applied the authority well. In exercising the right of employees is considered good. Standard Operating Procedures (SOP) are applied in the audit by the internal Quality Review Team each month and every year the audit by the Internal Audit Team.3) The impact of competencies of human resources with positions received at BRISyariah branch office Jember. Competence of employees of company is very influential on their positions. The companies will see their motivation, traits, self and concept, knowledge and their skill to work.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
PENGESAHAN.....	iii
MOTTO	iv
PERSEMBAHAN.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Fokus Penelitian	5
C. Tujuan Penelitian	5
D. Manfaat Penelitian	6
E. Definisi Istilah.....	7
F. Sistematika Pembahasan	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA	11
A. Penelitian Terdahulu	11
B. Kajian Teori	24

1. Kompetensi Sumber Daya Manusia	24
2. Jabatan Yang Diterima	36
BAB III METODE PENELITIAN	43
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	43
B. Lokasi Penelitian	43
C. Subyek Penelitian	44
D. Teknik Pengumpulan Data	45
E. Analisis Data	48
F. Keabsahan Data	51
G. Tahap-Tahap Penelitian	51
BAB IV PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS	53
A. Gambaran Obyek Penelitian	53
B. Penyajian Data dan Analisis.....	71
C. Pembahasan Temuan	98
1. Analisis Kompetensi Sumber Daya Manusia Di BRISyariah Kantor Cabang Jember	98
2. Jabatan Yang Diterima Sudah Sesuai Dengan Kompetensi Sumber Daya Manusia	101
3. Dampak Kompetensi Sumber Daya Manusia Dengan Jabatan Yang Diterima Di BRISyariah Kantor Cabang Jember	104
BAB V PENUTUP.....	107
A. Kesimpulan	107

B. Saran-saran.....	109
DAFTAR PUSTAKA	110

LAMPIRAN-LAMPIRAN

1. Matrik Penelitian
2. Jurnal Penelitian
3. Pedoman Wawancara
4. Surat Izin Penelitian
5. Surat Selesai Penelitian
6. Foto Kegiatan Penelitian
7. Pernyataan Keaslian Tulisan
8. Denah Lokasi Penelitian
9. Biodata Penulis



DAFTAR TABEL

No	Uraian	Hal.
2.1.	Tabel Tabulasi	19
4.1	Jam Operasional Atau Pelayanan Untuk Nasabah/Debitur	69



DAFTAR GAMBAR

No	Uraian	Hal.
4.1	Tabel Struktur Organisasi BRISyariah KC. Jember	64



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perbankan di Indonesia saat ini telah memasuki periode perkembangan yang ditandai dengan bank-bank syariah baru. Hal ini dimungkinkan dengan adanya landasan hukum yang jelas, yaitu Undang-undang Nomor 10 Tahun 1998 yang mengubah Undang-undang Nomor 7 Tahun 1992 tentang perbankan seta peraturan-peraturan pelaksanaannya.¹

Perbankan Syariah merupakan industri keuangan yang harus mampu menjalankan amanah secara profesional serta memiliki *frontliner* dan bankir dengan keterampilan layanan yang dapat memperkuat citra bisnis berbasis syariah. Layanan yang diberikan harus mencerminkan sikap kerja seorang profesional yang mempunyai keahlian, kesungguhan hati, kompetensi emosional yang tinggi, kemampuan melakukan yang terbaik dengan cara terbaik, sikap tidak melanggar etika dan peraturan, serta menjadikan bidang yang digeluti sebagai penghidupan.²

Pengelolaan SDM (Sumber Daya Manusia) merupakan hal yang penting dalam pencapaian tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Umumnya pemimpin perusahaan mengharapkan kinerja yang baik dari masing-masing karyawan dalam mengerjakan tugas-tugas yang diberikan

¹ Muhammad, *Manajemen Dana Bank Syariah*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), 11.

² Ikatan Bankir Indonesia, *Memahami Bisnis Bank Syariah*, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2014), 296-298.

oleh perusahaan. Perusahaan menyadari bahwa sumber daya manusia merupakan modal dasar dalam proses pembangunan perusahaan bahkan nasional. Oleh karena itu kualitas SDM senantiasa harus dikembangkan dan diarahkan agar tercapainya tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.³

Keberhasilan pengelolaan sebuah usaha terletak pada ketetapan dalam melakukan penempatan pegawai, baik untuk pegawai baru maupun pegawai lama pada posisi jabatan baru. Penempatan yang baik akan menghasilkan pegawai yang kompeten sesuai kebutuhan perusahaan. Penempatan pegawai yang terdapat dalam posisi jabatan yang tepat sebagaimana ungkapan “*the Right Man on The Right Place*” akan menentukan keberhasilan dalam pencapaian tujuan.

Pada dasarnya, disadari bahwa jenis pekerjaan dan jabatan dalam suatu organisasi perusahaan tidaklah sama. Hasil analisis jabatan menjelaskan bahwa setiap pekerjaan membutuhkan kemampuan, pengalaman, dan tanggung jawab yang tidak sama. Dalam hal ini Islam menyadari adanya perbedaan dalam kemampuan, pendidikan, keterampilan yang berakibat pada perbedaan pendapatan adalah sunnatullah.⁴

Dari itu dalam mengelola sumber daya manusia, aspek-aspek penting yang perlu diperhatikan adalah penerimaan, pelatihan, pembinaan dan pengembangan, serta motivasi. Sumber daya manusia merupakan aset organisasi yang sangat penting sehingga peran dan fungsinya tidak dapat

³ Malthis L Robert and Jackson, *Human Resource Manajemen*, (Jakarta: Selemba 4, 2006), 12.

⁴ Jusmaliani, *Pengelolaan Sumber Daya Insani*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 59.

digantikan dengan sumber daya lainnya.⁵ Pengelolaan sumber daya manusia harus berorientasi kepada visi, misi, tujuan dan sarana tersebut, sumber daya manusia harus memiliki 5 (lima) karakteristik kompetensi, yaitu:⁶

1. Motivasi (*motive*) adalah hal-hal yang seorang pikir dan inginkan secara konsisten yang menimbulkan tindakan.
2. Sifat (*traits*) adalah karakteristik fisik dan respon-respon konsisten terhadap situasi atau situasi atau informasi.
3. Konsep diri (*self/concept*) adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang.
4. Pengetahuan (*knowledge*) adalah informasi yang dimiliki seorang untuk bidang tertentu.
5. Keterampilan (*skill*) adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental.

Secara harfiah, kompetensi berasal dari kata *competence* yang artinya kecakapan, kemampuan dan wewenang. Adapun secara etimologi, kompetensi diartikan sebagai dimensi perilaku keahlian atau keunggulan seorang pemimpin atau staf mempunyai keterampilan, pengetahuan dan perilaku yang baik.

Sumber daya manusia adalah “pegawai yang siap, mampu, dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi”.⁷ Sedangkan jabatan adalah

⁵ Ikatan Bankir Indonesia, *Mengelola Bank Syariah*, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2014), 172-180.

⁶ Sofyan Tsauri, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jember: STAIN Jember Press, 2013), 257.

⁷ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana, 2009), 5-202.

kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seorang pegawai dalam rangka suatu satuan organisasi.⁸

Kesuksesan dan kegagalan suatu perusahaan tidak terlepas dari sumber daya manusia yang mengelolanya. Oleh karena itu, sebenarnya modal yang paling penting dalam perusahaan itu bukanlah uang atau teknologi canggih, tetapi sumber daya manusia yang *qualified* yang lebih dikenal dengan istilah *human capital*.⁹

Penempatan pegawai disesuaikan dengan kemampuan/kompetensi yang dimilikinya. Dalam hal ini peneliti memilih BRISyariah kantor cabang Jember untuk diteliti karena adanya adanya *replace* posisi jabatan dalam operasional khususnya pada bagian *front office* ketika tidak masuk kerja digantikan oleh bagian operasional lainnya (biasanya Bendahara Bank) yang tentunya harus mempunyai kompetensi yang digantikan tersebut.

Latar belakang pendidikan para pegawainya sangat kompleks, yang sebagian besar adalah lulusan perguruan tinggi umum yang tentunya juga sudah dipertimbangkan pihak manajemen perbankan untuk diberikan jabatan.¹⁰

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan diatas, maka peneliti memilih judul tentang **“ANALISIS KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA MENGENAI JABATAN YANG DITERIMA DI BRISYARIAH KANTOR CABANG JEMBER”**.

⁸ Peraturan Pemerintah Nomor 15 Tahun 1994 *Tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural*.

⁹ Veitzal Rivai, *Islamic Human Capital*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2009), 4.

¹⁰ Dwi Sasi Agustini, *Wawancara*, Jember, 29 November 2017.

B. Fokus Penelitian

Perumusan masalah disebut dengan fokus masalah. Bagian ini mencantumkan semua fokus permasalahan yang akan dicari jawabannya melalui proses penelitian.¹¹

Dari latar belakang dan penjelasan yang telah diuraikan sebelumnya, masalah dapat kami rumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana analisis kompetensi sumber daya manusia di BRISyariah kantor cabang Jember?
2. Apakah jabatan yang diterima sesuai dengan kompetensi di BRISyariah kantor cabang Jember?
3. Bagaimana dampak apabila kompetensi sumber daya manusia dengan jabatan yang diterima di BRISyariah kantor cabang Jember?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian merupakan gambaran tentang arah yang akan dituju dalam melakukan penelitian. Tujuan penelitian harus mengacu kepada masalah-masalah.¹²

Adapun tujuan-tujuan yang dimaksud adalah:

1. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan analisis kompetensi sumber daya manusia di BRISyariah kantor cabang Jember.
2. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan jabatan yang diterima sesuai dengan kompetensi di BRISyariah kantor cabang Jember.

¹¹ IAIN Jember, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*, (Jember: IAIN Jember Press, 2017), 44.

¹² *Ibid.*, 45.

3. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan dampak apabila kompetensi sumber daya manusia dengan jabatan yang diterima di BRISyariah kantor cabang Jember.

D. Manfaat Penelitian

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat memberikan beberapa manfaat, antara lain :

1. Manfaat teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah ilmu pengetahuan dan wawasan bagi peneliti dan pembaca, khususnya dalam penelitian yang berkaitan dengan analisis kompetensi sumber daya manusia terhadap jabatan yang diterima di BRISyariah kantor cabang Jember.

2. Manfaat Praktis

- a) Bagi peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan, wawasan dan informasi keilmuan mengenai kompetensi sumber daya manusia mengenai jabatan yang diterima di BRISyariah kantor cabang Jember.

- b) Bagi lembaga IAIN Jember

Bagi almamater IAIN Jember penelitian ini dapat menambah koleksi dan kepustakaan khususnya di bagian skripsi IAIN Jember Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Jurusan Ekonomi Islam Prodi Perbankan Syariah, dan dapat dijadikan referensi atau acuan untuk penelitian-penelitian selanjutnya.

c) Bagi lembaga

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu bahan informasi dan sebagai bahan evaluasi untuk mengembangkan BRISyariah kantor cabang Jember.

E. Definisi Istilah

Definisi istilah yaitu berisi tentang istilah-istilah penting yang menjadi titik perhatian peneliti dalam judul penelitian. Tujuannya agar tidak terjadi kesalah fahaman makna istilah sebagaimana yang dimaksud oleh peneliti. Adapun penelitian yang berjudul Analisis Kompetensi Sumber Daya Manusia mengenai Jabatan yang diterima di BRISyariah kantor cabang Jember akan dijelaskan makna dari masing-masing kata yang terdapat dalam judul penelitian tersebut.

1. Kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang pegawai negeri sipil berupa pengetahuan, sikap perilaku yang diperlukan dalam tugas dan jabatannya.¹³ Yang dimaksudkan peneliti adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki karyawan BRISyariah kantor cabang Jember dalam melaksanakan kegiatan operasional instansi dan utamanya memenuhi kapasitas dalam menduduki jabatannya.
2. Sumber Daya Manusia merupakan terjemahan dari "*Human Resources*" namun ada pula ahli yang menyamakan sumber daya manusia dengan "*man power*" (tenaga kerja).¹⁴ Sumber daya manusia yang dimaksud

¹³ Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000, *Tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil*, Pasal 3.

¹⁴ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana, 2009), 3.

adalah seluruh karyawan yang bekerja di BRISyariah kantor cabang Jember, yang diberikan amanah untuk memangku jabatan dalam instansi tersebut.

3. Jabatan adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seseorang (Pegawai Negeri Sipil) dalam rangka suatu satuan organisasi.¹⁵Jabatan ini adalah seluruh posisi struktural atau non struktural sumber daya manusia di BRISyariah yang mempunyai kepentingan dalam menjalankan aktivitas operasional pada bagiannya masing-masing yang telah ditentukan.

Adapun yang dimaksud kompetensi sumber daya manusia mengenai jabatan yang diterima di BRI Syariah kantor cabang Jember adalah kemampuan para pegawai terhadap jabatan yang di emban dan diamanahi kepadanya di BRISyariah kantor cabang Jember.

F. Sistematika Pembahasan

Dalam skripsi ini, sistematika pembahasan merupakan gambaran singkat dan urutan antar bab dari skripsi, yang dirumuskan secara berurutan dari bab per bab, dengan tujuan agar pembaca dapat mudah dan cepat memahami skripsi. Sistematika pembahasan berisi tentang diskripsi alur pembahasan skripsi yang dimulai dari bab pendahuluan hingga bab penutup. Format penulisan sistematika pembahasan adalah dalam bentuk diskriptif, bukan seperti daftar isi.¹⁶

¹⁵ Peraturan Pemerintah Nomor 15 Tahun 1994, *Tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural*, Pasal 1.

¹⁶ Tim, *Pedoman*, 48.

Dalam pedoman penulisan karya ilmiah IAIN Jember, skripsi nanti akan terdiri dari lima bab, yang diawali dengan halaman judul, halaman persetujuan, halaman pengesahan, motto, kata pengantar, abstraksi daftar isi, yang dilanjutkan dengan bab I sampai dengan bab V. Sistematika pembahasan dari peneliti ini adalah sebagai berikut:

Bab satu berisi pendahuluan yang berisi tentang latar belakang masalah, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi istilah dan sistematika pembahasan.

Bab dua berisi tentang kajian kepustakaan yang terdiri dari penelitian terdahulu, yang memuat penelitian-penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini dan kajian teori yang digunakan sebagai perspektif oleh peneliti.

Bab tiga menjelaskan tentang penyajian metode penelitian yang digunakan oleh peneliti yang berisi tentang pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, subjek penelitian, teknik pengumpulan data, analisis data, keabsahan data, serta tahap-tahap penelitian yang dilaksanakan oleh peneliti.

Bab empat mengemukakan tentang penyajian data dan analisis data yang diperoleh dalam pelaksanaan penelitian secara empiris yang terdiri dari gambaran objek penelitian, penyajian dan analisis data, serta diakhiri dengan pembahasan temuan dari lapangan.

Bab lima berisi kesimpulan hasil penelitian serta saran-saran untuk penelitian selanjutnya.

Selanjutnya skripsi ini diakhiri dengan daftar pustaka dan lampiran-lampiran sebagai pendukung didalam pemenuhan kelengkapan data penelitian.



BAB II

KAJIAN KEPUSTAKAAN

A. Penelitian Terdahulu

Penelitian pada bagian ini mencantumkan hasil penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian yang dilakukan, penelitian terdahulu menyajikan hasil penelitian yang relevan dengan penelitian yang dilakukan oleh calon peneliti. Relevan yang calon peneliti maksud bukan berarti sama dengan yang akan diteliti, tetapi masih dalam lingkup yang sama. Kemudian peneliti membuat ringkasannya, baik penelitian yang sudah dipublikasikan atau belum dipublikasikan. Beberapa kajian terdahulu yang ditemukan oleh peneliti sebagai berikut:

1. Sandy Wulandari, 2009 dengan judul skripsi **”Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan di Departemen Customer Care PT. Toyota Astra Financial Services”** yang menjadi fokus penelitian ini bagaimana kebijakan standart kompetensi internal karyawan pada PT. Toyota Astra Financial Services, bagaimana pelaksanaan kompetensi pada PT. Toyota Astra Financial Services dan seberapa besar pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan pada PT. Toyota Astra Financial Services, khususnya di *Departemen Customer Care*.

Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif pendekatan penelitian yang dilakukan ini melalui beberapa tahapan yakni diawali dengan mengumpulkan data melalui penyebaran kuesioner kepada sejumlah

responden yang menjadi sampel penelitian, menentukan instrumen penelitian, menentukan metode yang dipergunakan, serta menganalisis data yang sudah terkumpul kemudian disajikan dalam bentuk skripsi.

Dari hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa dimensi kompetensi (pengetahuan, komunikasi, berpikir analitis dan pengambilan keputusan) berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan di *Departemen Customer Care* pada PT. Toyota Astra Financial Services.

Berdasarkan hasil koefisien korelasi antara kompetensi sumber daya manusia dengan kinerja karyawan adalah 0,61, Artinya hubungan antara kedua variabel positif/kuat. Dan berdasarkan hasil uji signifikan didapat $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $4,07 > 1,701$ yang berarti terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kompetensi sumber daya manusia dengan kinerja karyawan. Sedangkan berdasarkan hasil determinasi bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh kompetensi sumber daya manusia sebesar 37,21% sedangkan sisanya 62,79 dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Perbedaan dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui standart kompetensi internal karyawan pada PT. Toyota Astra Financial Service, untuk mengetahui pelaksanaan kompetensi di PT. Toyota Astra Financial Services dan untuk menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan pada PT. Toyota Astra Financial Services, khususnya di *Departemen Costumer Care*.

Persamaan dalam penelitian ini Sama-sama membahas tentang kompetensi/kemampuan sumber daya manusia.¹⁸

2. Endri Harnanto, 2012 dengan judul skripsi **”Kompetensi SDM DKI Syariah dan pengaruhnya terhadap Prestasi Kerja”** yang menjadi fokus penelitian ini bagaimana korelasi antara kompetensi SDM terhadap prestasi kerja Bank DKI Syariah, bagaimana gambaran kompetensi SDM Bank DKI Syariah dan prestasi kerja dan bagaimana pengaruh kompetensi SDM Bank DKI Syariah terhadap prestasi kerja.

Metode penelitian ini adalah penelitian lapangan (field research), obyek yang menjadi sasaran penelitian adalah Bank DKI Syariah. Penelitian ini berlokasi di gedung MNC Tower lantai 8, Jl. Kebon Sirih Raya Jakarta Pusat, pada divisi *Human Resource Departement* (HRD) atau divisi Sumber Daya Manusia (SDM) *group* syariah. Yang dilakukan pada bulan September-Oktober 2010, sedangkan penelitian ini bersifat deskriptif analisis.

Hasil penelitian menunjukkan perkembangan usaha Bank DKI Syariah yang semakin membaik di tahun 2008, dan akan terus meningkat pada tahun 2009 dan tahun-tahun berikutnya, sejalan dengan peningkatan pelayanan terhadap pengguna jasa Bank DKI Syariah.

Kesimpulan dari penelitian ini adalah kompetensi SDM berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi karyawan pada bank DKI Syariah, dimana nilai dari koefisien sebesar $=0,44$ hal ini menjelaskan

¹⁸ Sandy Wulandari, *Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan di Departemen Customer Care PT. Toyota Astra Financial Services*, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Ahmad Dahlan (STIEAD) Jakarta, 2009.

bahwa prestasi karyawan salah satunya ditemukan oleh kompetensi sumber daya manusia.

Perbedaan dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui korelasi antara kompetensi SDM terhadap prestasi kerja Bank DKI Syariah, untuk mengetahui gambaran kompetensi SDM Bank DKI Syariah dan untuk mengetahui pengaruh kompetensi SDM Bank DKI Syariah terhadap prestasi kerja.

Persamaan dalam penelitian ini Sama-sama membahas tentang kompetensi sumber daya manusia.¹⁹

3. Muhammad Fadhil, 2016 dengan judul jurnal **”Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap kinerja pegawai pada Balai Latihan Kerja Industri Makassar”** yang menjadi fokus penelitian ini apakah ada pengaruh pengetahuan, keterampilan, dan sikap terhadap kinerja pegawai pada Balai Latihan Kerja Industri Makassar dan faktor mana yang lebih dominan berpengaruh diantara pengetahuan, keterampilan dan sikap terhadap kinerja pegawai pada Balai Latihan Kerja Industri Makassar.

Penelitian ini adalah penelitian Kuantitatif dengan jenis penelitian field research (penelitian lapangan). Populasi dan sampel penelitian yaitu seluruh pegawai pada Balai Latihan Kerja Industri Makassar dengan jumlah keseluruhan sebanyak 94 orang. Alat analisa data berupa uji validitas, uji reabilitas, uji asumsi klasik (uji normalitas, uji multikolinieritas dan uji heteroskedestisitas) dan analisis regresi linier

¹⁹ Endri Harnanto, *Kompetensi SDM DKI Syariah dan pengaruhnya terhadap Prestasi Kerja*, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, 2012.

berganda (uji t, uji F dan uji koefisien determinasi (R^2)) dengan bantuan program SPSS versi 16.0 for windows.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan maupun secara parsial kompetensi yang terdiri atas pengetahuan, keterampilan dan sikap berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Balai Latihan Kerja Industri Makassar.

Kesimpulan penelitian menunjukkan dari ketiga variabel bebas yang signifikan, ternyata variabel keterampilan yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja pegawai pada Balai Latihan Kerja Industri Makassar.

Perbedaan dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh pengetahuan, keterampilan, dan sikap terhadap kinerja pegawai pada Balai Latihan Kerja Industri Makassar dan untuk mengetahui faktor mana yang lebih dominan berpengaruh diantara pengetahuan, keterampilan dan sikap terhadap kinerja pegawai pada Balai Latihan Kerja Industri Makassar.

Persamaan dalam penelitian ini sama-sama membahas tentang kompetensi/kemampuan sumber daya manusia.²⁰

4. Retno Setyawati dan Muhammad Mathori, 2016 dengan judul skripsi **“Analisis Kualitas Sumber Daya Manusia di Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP)”** yang menjadi fokus penelitian ini faktor-faktor apa saja yang menentukan kualitas SDM BPKP untuk

²⁰ Muhammad Fadhil, *Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap kinerja pegawai pada Balai Latihan Kerja Industri Makassar*, Universitas Muslim Indonesia Makassar, 2016.

mencapai tujuan tersebut diatas dan bagaimana upaya-upaya yang harus dilakukan untuk menentukan kualitas yang dibutuhkan BPKP pada saat ini dan masa yang akan datang.

Metode penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan metode *descriptive analysis*. Dalam penelitian ini data yang dikumpulkan, dianalisis dan dilengkapi data observasi terbuka, data dokumentasi, serta wawancara mendalam dengan pertanyaan-pertanyaan terbuka.

Hasil penelitian langsung dengan sekretaris utama BPKP periode jabatan Februari 2013 sampai saat penulisan dan kepala perwakilan BPKP D.I. Yogyakarta periode Oktober 2013 sampai saat penulisan. Mengemukakan bahwa faktor-faktor yang menentukan kualitas SDM untuk mencapai visi dan misi BPKP adalah kompetensi pengetahuan yang dimiliki setiap pegawai, dan BPKP telah memberikan kesempatan untuk meningkatkan kompetensi serta menerapkannya dalam melaksanakan tugas.

Kesimpulan dari penelitian ini adalah faktor-faktor yang menentukan kualitas SDM untuk mencapai visi dan misi BPKP adalah kompetensi yang dimiliki pegawai. Kompetensi tersebut adalah: *Auditing*, IT, Ilmu Hukum/Peraturan Hukum, Manajemen Risiko, Akuntansi, *Soft Skill* (Komunikasi, *Attitude*, Ahlak), dan pengadaan barang dan jasa. Selain itu, faktor lainnya adalah kuantitas dan kualitas pelatihan/diklat/seminar serta didukung adanya anggaran yang memadai.

Perbedaan dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang menentukan SDM BPKP dan upaya-upaya yang harus dilakukan untuk menentukan kualitas yang dibutuhkan BPKP pada saat ini dan di masa yang akan datang.

Persamaan dalam penelitian ini Sama-sama membahas tentang kompetensi/kemampuan sumber daya manusia.²¹

5. Siti Amaliatus Sholihah, 2017 dengan judul skripsi **”Pengaruh Kompetensi, Pengembangan Karier dan Kepuasan Kerja terhadap kinerja Pegawai Dinas Koperasi dan Usaha Mikro kabupaten Jember”** yang menjadi fokus penelitian ini apakah ada pengaruh Kompetensi, Pengembangan Karier dan Kepuasan Kerja secara parsial dan simultan terhadap kinerja Pegawai Dinas Koperasi Dan Usaha Mikro Kabupaten Jember dan seberapa besar pengaruh Kompetensi, Pengembangan Karier dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kabupaten Jember.

Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan jenis penelitian field research (penelitian lapangan). Populasi dan sampel penelitian yaitu seluruh pegawai Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kabupaten Jember dengan menyebarkan kuisioner sebanyak 27 responden pegawai dengan tehnik Sampling jenuh (sensus). Alat analisa data berupa uji validitas, uji reabilitas, uji asumsi klasik (uji normalitas, uji multikolinieritas dan uji heteroskedestisitas) dan analisis regresi linier berganda (uji t, uji F dan uji

²¹ Retno Setyawati dan Muhammad Mathori, *Analisis Kualitas Sumber Daya Manusia di Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP)*, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Widya Wiwaha Yogyakarta, 2016.

koefisien determinasi (R^2) dengan bantuan program SPSS versi 16.0 for windows.

Kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa secara parsial variabel kompetensi dan pengembangan karier yang berpengaruh positif dan signifikan. Sedangkan secara simultan atau bersama-sama variabel kompetensi, pengembangan karier dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Perbedaan dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Kompetensi, Pengembangan Karier dan Kepuasan Kerja secara parsial dan simultan terhadap kinerja Pegawai Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kabupaten Jember dan untuk mengetahui besarnya pengaruh Kompetensi, Pengembangan Karier dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja pegawai Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kabupaten Jember.

Persamaan dalam penelitian ini Sama-sama membahas tentang kompetensi sumber daya manusia.²²

²² Siti Amaliatus Sholihah, *Pengaruh Kometensi, Pengembangan Karier dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kabupaten Jember*, IAIN Jember, 2017.

Tabel2.1
Tabel Tabulasi

NO	Nama, Tahun dan Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Sandy Wulandari. 2009. "Pengaruh Kompetensi terhadap kinerja karyawan di <i>Departemen Costomer Care</i> PT. Toyota Astra Financial Services." Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Ahmad Dahlan (STIEAD) Jakarta	Dari hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa dimensi kompetensi (pengetahuan, komunikasi, berpikir analitis dan pengambilan keputusan) berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan di <i>Departemen Customer care</i> pada PT. Toyota Astra Financial Services.	Persamaan dalam penelitian ini Sama-sama membahas tentang kompetensi/kemampuan sumber daya manusia.	Perbedaan dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui standart kompetensi internal karyawan pada PT. Toyota Astra Financial Service, untuk mengetahui pelaksanaan kompetensi di PT. Toyota Astra Financial services dan untuk menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan pada PT. Toyota Astra Financial Services, khususnya di

				<i>Departemen customer care.</i>
2.	Endri Harnanto. 2012. "Kompetensi SDM DKI Syariah dan pengaruhnya terhadap Prestasi Kerja" UIN Syarif Hidayatullah Jakarta	Hasil penelitian menunjukkan perkembangan usaha Bank DKI Syariah yang semakin membaik di tahun 2008, dan akan terus meningkat pada tahun 2009 dan tahun-tahun berikutnya, sejalan dengan peningkatan pelayanan terhadap pengguna jasa Bank DKI Syariah.	Persamaan dalam penelitian ini sama-sama membahas tentang kompetensi sumber daya manusia.	Adapun perbedaan dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui korelasi antara kompetensi SDM terhadap prestasi kerja Bank DKI Syariah, untuk mengetahui gambaran kompetensi SDM Bank DKI Syariah dan untuk mengetahui pengaruh kompetensi SDM Bank DKI Syariah terhadap prestasi kerja.

3.	<p>Muhammad Fadhil. 2016. "Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap kinerja pegawai pada Balai Latihan Kerja Industri Makassar." Universitas Muslim Indonesia Makassar</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan maupun secara parsial kompetensi yang terdiri atas pengetahuan, keterampilan dan sikap berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Balai Latihan Kerja Industri Makassar.</p>	<p>Persamaan dalam penelitian ini sama-sama membahas tentang kompetensi/kemampuan sumber daya manusia.</p>	<p>Perbedaan dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh pengetahuan, keterampilan, dan sikap terhadap kinerja pegawai pada Balai Latihan Kerja Industri Makassar dan untuk mengetahui faktor mana yang lebih dominan berpengaruh diantara pengetahuan, keterampilan dan sikap terhadap kinerja pegawai pada Balai Latihan Kerja Industri Makassar.</p>
----	--	--	--	--

4.	Retno Setyawati dan Muhammad Mathori.2016.” Analisis Kualitas Sumber Daya Manusia di Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP).” STIE Widya Wiwaha Yogyakarta	Hasil penelitian langsung dengan sekertaris utama BPKP priode jabatan Februari 2013 sampai saat penulisan dan kepala perwakilan BPKP D.I. Yogyakarta periode Oktober 2013 sampai saat penulisan. Mengemukakan bahwa faktor-faktor yang menentukan kualitas SDM untuk mencapai visi dan misi BPKP adalah kompetensi pengetahuan yang dimiliki setiap pegawai, dan BPKP telah memberikan kesempatan untuk meningkatkan kompetensi serta menerapkannya dalam melaksanakan tugas.	Persamaan dalam penelitian ini Sama-sama membahas tentang kompetensi/kemampuan sumber daya manusia.	Perbedaan dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang menentukan SDM BPKP dan upaya-upaya yang harus dilakukan untuk menentukan kualitas yang dibutuhkan BPKP pada saat ini dan di masa yang akan datang.
----	--	---	---	--

5.	Siti Amaliatus Sholihah. 2017. "Pengaruh Kometensi, Pengembangan Karier dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Koperasi Dan Usaha Mikro Kabupaten Jember." IAIN Jember	Kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa secara parsial variabel kompetensi dan pengembangan karier yang berpengaruh positif dan signifikan. Sedangkan secara simultan atau bersama-sama variabel kompetensi, pengembangan karier dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.	Persamaan dalam penelitian ini sama-sama membahas tentang kompetensi sumber daya manusia.	Perbedaan dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Kompetensi, Pengembangan Karier dan Kepuasan Kerja secara parsial dan simultan terhadap kinerja Pegawai Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kabupaten Jember dan untuk mengetahui besarnya pengaruh Kompetensi, Pengembangan Karier dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kabupaten Jember.
----	---	--	---	--

Sumber://diolah.

B. Kajian Teori

1. Kompetensi Sumber Daya Manusia

a) Pengertian Kompetensi

Kompetensi sebagai kemampuan atau kecakapan, konsep kompetensi bukanlah merupakan sesuatu yang baru. Gerakan mengenai kompetensi telah dimulai pada akhir tahun 1960an atau awal tahun 1970an oleh Organisasi Psikologi Industri Amerika.²³

Secara harfiah kompetensi berasal dari kata *competence* yang artinya kecakapan, kemampuan dan wewenang. Adapun secara etimologi, kompetensi diartikan sebagai dimensi perilaku keahlian atau keunggulan seorang pemimpin atau staf mempunyai keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang baik. Kompetensi, sesuatu yang mendasari karakteristik dari suatu individu yang dihubungkan dengan hasil yang diperoleh dalam suatu pekerjaan. Karakteristik dasar kompetensi berarti kemampuan adalah sesuatu yang kronis dan dalam bagian dari kepribadian seseorang dan dapat diramalkan perilaku di dalam suatu tugas pekerjaan.

Kompetensi sebagai karakteristik yang mendasari seseorang yang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya. Berdasarkan definisi tersebut mengandung makna kompetensi adalah bagian kepribadian yang mendalam dan melekat kepada seseorang

²³ Tjutju Yuniarsih dan Suwanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Alfabeta, 2011), 19.

serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan.

b) Karakteristik Kompetensi

Karakteristik kompetensi terdapat 5 (lima) aspek, yaitu:

1. *Motives*, adalah sesuatu dimana seseorang secara konsisten berpikir sehingga ia melakukan tindakan. Misalnya, orang memiliki motivasi berprestasi secara konsisten mengembangkan tujuan-tujuan yang memberi tantangan pada dirinya dan bertanggung jawab penuh untuk mencapai tujuan tersebut serta mengharapkan *feedback* untuk memperbaiki dirinya.
2. *Traits* adalah watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespons sesuatu dengan cara tertentu. Misalnya, percaya diri, kontrol diri, stres, atau ketabahan.
3. *Self concept* adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai diukur melalui tes kepada responden untuk mengetahui bagaimana nilai yang dimiliki seseorang, apa yang menarik bagi seseorang melakukan sesuatu. Misalnya, seseorang yang dinilai menjadi pimpinan seharusnya memiliki perilaku kepemimpinan sehingga perlu adanya tes tentang *leadership ability*.
4. *Knowledge* adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks. Skor atas tes pengetahuan sering gagal untuk memprediksi kinerja

sumber daya manusia karena skor tersebut tidak berhasil mengukur pengetahuan dan keahlian seperti apa seharusnya dilakukan dalam pekerjaan. Tes pengetahuan mengukur kemampuan peserta tes untuk memilih jawaban yang paling benar, tetapi tidak bisa melihat apakah seseorang dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimiliki.

5. *Skill* adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental. Misalnya seorang programmer komputer membuat suatu program yang berkaitan dengan Sistem Informasi Manajemen Sumber Daya Manusia.

Komponen kompetensi yang *motive*, karakter pribadi, dan konsep diri dapat meramalkan suatu perilaku tertentu yang pada akhirnya akan muncul sebagai prestasi kerja. Kompetensi juga selalu melibatkan intensi (kesengajaan) yang mendorong sejumlah *motive* atau karakter pribadi untuk melakukan suatu aksi menuju terbentuknya suatu hasil.

c) Manfaat Penggunaan Kompetensi

Saat ini penggunaan kompetensi sudah mulai diterapkan dalam berbagai aspek dari manajemen sumber daya manusia walaupun yang paling banyak adalah pada bidang pelatihan dan pengembangan, rekrutmen dan seleksi, dan sistem remunerasi. Konsep kompetensi menjadi semakin populer dan sudah banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar dengan berbagai alasan, yaitu:

1. Memperjelas standart kerja dan harapan yang ingin dicapai. Dalam hal ini, model kompetensi akan mampu menjawab dua pertanyaan mendasar, yaitu; keterampilan, pengetahuan dan karakteristik apa saja yang dibutuhkan dalam pekerjaan, dan perilaku apa saja yang berpengaruh langsung dengan prestasi kerja.
2. Alat seleksi karyawan. Penggunaan kompetensi standar sebagai alat seleksi dapat membantu organisasi untuk memilih calon karyawan yang terbaik.
3. Memaksimalkan produktivitas. Tuntutan untuk menjadikan suatu organisasi “ramping” mengharuskan kita untuk mencari karyawan yang dapat dikembangkan secara terarah untuk menutupi kesenjangan dalam keterampilannya sehingga mampu untuk di mobilisasi secara vertikal dan horizontal.
4. Dasar untuk pengembangan sistem remunerasi. Kompetensi dapat digunakan untuk mengembangkan sistem remunerasi (imbalan) yang akan dianggap lebih adil.
5. Memudahkan adaptasi terhadap perubahan. Dalam era perubahan yang sangat cepat, sifat dari suatu pekerjaan sangat cepet berubah dan kebutuhan akan kemampuan baru terus meningkat.
6. Menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi. Model kompetensi merupakan cara yang paling mudah untuk mengkomunikasikan nilai-nilai dan hal-hal apa saja yang harus menjadi fokus dalam unjuk kerja karyawan.

d) Kompetensi Dengan Prestasi Kerja

Perilaku ini biasanya ditunjukkan bahwa kompetensi yang bersifat non-akademik, seperti kemampuan menghasilkan ide-ide yang inovatif, *management skill*, kecepatan mempelajari jaringan kerja, dan sebagainya berhasil memprediksi prestasi-prestasi individu dalam pekerjaannya.

Penentuan tingkat kompetensi dibutuhkan agar dapat mengetahui tingkat kompetensi yang diharapkan untuk kategori baik atau rata-rata. Penentuan kompetensi yang dibutuhkan tentunya akan dapat dijadikan dasar bagi evaluasi prestasi kerja. Kompetensi selalu mengandung maksud dan tujuan, yang merupakan dorongan *motive* atau *trait* yang menyebabkan suatu tindakan untuk memperoleh suatu hasil.

Dengan adanya kompetensi ini, sumber daya manusia dilihat sebagai manusia dengan keunikannya yang perlu dikembangkan. Manusia dilihat sebagai aset yang berharga. Dengan adanya kecenderungan tersebut, maka peran sumber daya manusia akan semakin dihargai terutama dalam hal kompetensi sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang dihargai akan bekerja dengan sepenuh hati untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi.²⁴

²⁴ Sutrisno, *Manajemen*, 202-210.

e) Kategori Kompetensi

Cluster atau kelompok kompetensi dalam enam *cluster* sebagai berikut.

1. *Achievement* dan *action*, merupakan *cluster* yang terdiri dari orientasi terhadap prestasi, perhatian terhadap order, kualitas dan akurasi, inisiatif dan pencairan informasi.
2. *Helping humanservice*, merupakan *cluster* yang terdiri dari pemahaman secara interpersonal dan orientasi terhadap pelayanan pelanggan.
3. *Impact* dan *influence*, merupakan *cluster* yang terdiri dari dampak dan pengaruh, kewaspadaan organisasi dan membangun hubungan baik.
4. *Managerial*, merupakan *cluster* yang terdiri dari pengembangan orang lain, pengarahan, ketegasan dan penggunaan, kekuasaan berdasar posisi, *teamwork* dan kerja sama, *team leadership*.
5. *Cognitif*, merupakan *cluster* yang terdiri dari pemikiran analisis, pemikiran konseptual, keahlian teknis/profesional/manajerial.
6. *Profesional effectiveness*, merupakan *cluster* yang terdiri dari pengendalian diri, percaya diri, fleksibilitas, komitmen terhadap organisasi.

f) Tingkat Kompetensi

Tingkat kompetensi dapat dikelompokkan dalam tiga tingkatan, yaitu: *behavioral tools*, *image attribute*, dan *personal characteristic*.

1. Behavioral Tools

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

2. Image Attribute

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

3. Personal Characteristic

- a. *Traits* merupakan aspek tipikal berperilaku. Misalnya, menjadi pendengar yang baik.

b. *Motive* merupakan apa yang mendorong perilaku seseorang dalam bidang tertentu (prestasi, afiliasi, kekuasaan). Misalnya, ingin memengaruhi perilaku orang lain untuk kebaikan organisasi.²⁵

Kompetensi pengetahuan (*knowledge competencies*) dan kompetensi keterampilan (*skill competencies*) relatif lebih mudah dikembangkan dan program pelatihan adalah cara yang paling efektif untuk menjamin kemampuan pegawai.

Inti kompetensi motivasi (*motive*) dan sifat (*traits*) berada pada dasar, sehingga sulit untuk dinilai dan dikembangkan serta memakan biaya yang besar untuk memilih karakteristik tersebut.²⁶

g) Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi

Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang yaitu sebagai berikut.

1. Keyakinan dan nilai-nilai

Keyakinan orang-orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu.

²⁵ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2008), 95-96.

²⁶ Tjutju, *Manajemen*, 24.

2. Keterampilan

Keterampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki. Keterampilan menulis juga dapat diperbaiki dengan intruksi praktik dan umpan balik.

3. Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya. Orang yang tidak pernah berhubungan dengan organisasi besar dan kompleks tidak mungkin mengembangkan kecerdasan organisasional untuk memahami dinamika kekuasaan dan pengaruh dalam lingkungan seperti tersebut.

4. Karakteristik Kepribadian

Dalam kepribadian termasuk banyak faktor yang di antaranya sulit untuk berubah. Akan tetapi, kepribadian bukanlah sesuatu yang tidak dapat berubah kenyataannya pribadi seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Orang merespon dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya.

5. Motivasi

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan apresiasi terhadap

kerajaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individu dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi seorang bawahan.

6. Isu Emosional

Hambatan yang nasional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif. Perasaan tentang kewenangan dapat mempengaruhi kemampuan komunikasi dan menyelesaikan konflik dengan manajer. Orang mungkin mengalami kesulitan mendengarkan orang lain apabila mereka tidak merasa didengar.

7. Kemampuan Intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Tidak mungkin memperbaiki melalui setiap intervensi yang diwujudkan suatu organisasi. Sudah tentu faktor seperti pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi.

h) Mengatasi Hambatan Kompetensi

Faktor-faktor yang dapat dipergunakan untuk memperbaiki kompetensi, yaitu sebagai berikut.

1. *Admitting incompetence* (Mengalami Kekurangan Kompetensi)

Seringkali terjadi orang menutupi kekurangannya agar tidak diketahui orang lain. Budaya yang berusaha selalu tampil baik

mengandung bahaya tidak menyadari kekurangan kecakapan dalam kompetensi. Untuk itu, ada baiknya orang mengakui dengan terusterang akan kekurangan kompetensinya sehingga dapat dilakukan usaha untuk memperbaikinya.

2. *Raising Expectations* (Meningkatkan Harapan)

Pekerjaan manajer dan *coach* termasuk membantu orang memperluas kasih atas pekerjaan mereka sehingga mereka dapat memanfaatkan bakat, kemampuan, dan potensinya. Tugas utama seorang *coach* adalah menciptakan dan memelihara harapan yang lebih tinggi bagi pekerja, dengan menjaga dalam pikirannya apa yang mungkin bagi mereka apabila memanfaatkan sepenuhnya kemampuan dan bakatnya.

3. *Identifying Barriers* (Mengidentifikasi Hambatan)

Apabila terdapat hambatan terhadap kinerja dan pencapaian prestasi, penting sekali untuk mengidentifikasi sifat dari hambatan tersebut sehingga dapat diatasi secara efektif. Kebanyakan hambatan dapat dikategorikan dalam pengetahuan, keterampilan, proses dan emosional.

4. *Including Support Mechanism* (Memasukkan Mekanisme Dukungan)

Setiap rencana yang baik termasuk prosedur untuk meminta ring dan mengukur pelaksanaan langkah tindak dan kemajuan pencapaian tujuan. Pada kebanyakan budaya organisasi

pengaturan perilaku secara sadar dipergunakan dalam konteks: Program disiplin berkaitan dengan masalah pekerja dan rencana kompensasi dan promosi untuk memberi penghargaan kontributor besar dengan sejarah sadar menggunakan penguatan perilaku dengan lebih kreatif dan meluas organisasi dapat membantu pekerja, memperbaiki kinerja dan kompensasi.²⁷

i) Pengembangan Pegawai (Sumber Daya Manusia)

Pengembangan sumber daya manusia merupakan proses pendidikan dan pelatihan.

1. Pendidikan

Berkaitan dengan pengetahuan secara umum. Ada dua level utama yang perlu mendapatkan perhatian dalam pendidikan, yaitu manajer, perusahaan dan tenaga operasional.

a) Manajer Perusahaan (manajerial)

Pendidikan bagi manajer perusahaan ditunjukkan dengan fokus pada peningkatan kemampuan pengetahuan manajer serta kemampuan manajer perusahaan untuk terampil dalam mengambil keputusan.

b) Staf Pegawai (operasional)

Pendidikan bagi staf pegawai operasional dapat dilakukan melalui pelatihan kerja dan *apprenticeship*, yang bertujuan untuk dapat meningkatkan produktivitas kerja,

²⁷ Wibowo, *Manajemen*, 102-110.

mengurangi biaya-biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan, meningkatkan moral, serta mempromosikan stabilitas dan fleksibilitas perusahaan.

c) Pelatihan

Pelatihan dilakukan untuk meningkatkan keterampilan pegawai dalam mengemban pekerjaan aktual ataupun yang akan diembannya. Pelatihan juga dilakukan dalam rangka *upgrading*. Metode pelatihan dipilih berdasarkan analisis kebutuhan yang berasal dari kepentingan perusahaan dan kebutuhan pegawai. Pelatihan merupakan suatu fungsi yang terus-menerus, yang disesuaikan dengan ruang lingkup pekerjaan pegawai.²⁸

2. Jabatan Yang diterima

a) Pengertian Jabatan

Jabatan adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seorang pegawai dalam rangka suatu satuan organisasi.²⁹ Jabatan juga diartikan sebagai sekumpulan pekerjaan yang memiliki persamaan dalam tugas-tugasnya dalam suatu organisasi atau suatu perusahaan, dan sesuai dengan misi, fungsi serta tugas organisasi tersebut. Kesesuaian tersebut merupakan syarat mutlak bagi eksistensi suatu jabatan. Hal ini dikarenakan jabatan

²⁸ Donni Juni Priansa, *Manajemen Kinerja Kpegawaian*, (Bandung: CV. Pustaka Setia, 2017), 172-183.

²⁹ Peraturan, tentang *Pengangkatan*, Pasal 1.

merupakan suatu kumpulan tugas-tugas karyawan yang merupakan jabatan misi, fungsi, dan tugas organisasi.³⁰

b) Karakteristik Jabatan

1. Tugas, adalah yang wajib dikerjakan atau yang ditentukan untuk dilakukan.
2. Tanggung Jawab, adalah keadaan wajib menanggung segala sesuatunya (kalau terjadi apa-apa boleh dituntut, dipersalahkan, diperkarakan, dan sebagainya).
3. Wewenang, adalah hak dan kekuasaan untuk bertindak.
4. Hak, memiliki pengertian tentang sesuatu hal yang benar, milik, kepunyaan, kewenangan, kekuasaan untuk berbuat sesuatu (karena telah ditentukan oleh undang-undang dan aturan), kekuasaan yang benar atas sesuatu atau untuk menuntut sesuatu, derajat atau martabat.
5. *Standart Operating Procedure (SOP)*, merupakan dokumen yang berkaitan dengan standar prosedur yang dilakukan secara kronologis untuk dapat menyelesaikan suatu pekerjaan yang bertujuan untuk memperoleh hasil kerja yang lebih efektif dan efisien dengan biaya yang serendah-rendahnya.³¹

c) Jenis -jenis Jabatan

Jabatan terdiri atas Jabatan struktural dan jabatan fungsional.

³⁰ Tim Penulis TSM, *Panduan Praktis Menyusun Job Disc*, (Jakarta: Raih Asa Sukses, 2015), 5.

³¹ Kamus Besar Bahasa Indonesia.

1. Jabatan struktural adalah jabatan yang secara tegas tercantum dalam struktur organisasi ditetapkan oleh pejabat yang berwenang berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.³²
2. Jabatan Fungsional adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak gawai negeri sipil dalam satu satuan organisasi yang dalam melaksanakan tugasnya berdasarkan pada bagian atau keterampilan tertentu untuk mencapai tujuan organisasi.³³

d) Analisis Jabatan

Proses analisis jabatan menghasilkan dua dokumen penting, uraian jabatan dan persyaratan jabatan. Uraian jabatan mengikhtisarkan kewajiban-kewajiban, tanggung jawab tanggung jawab, kondisi-kondisi kerja dan kegiatan kegiatan dari suatu jabatan tertentu. Persyaratan jabatan mengikhtisarkan syarat-syarat pegawai seperti tingkat pendidikan, pengalaman yang ada hubungannya dengan jabatan, pengetahuan, keterampilan-keterampilan atau kemampuan-kemampuan yang diperlukan untuk melakukan suatu jabatan tertentu.

Setelah jabatan-jabatan dipilih dianalisis, maka informasi mengenai isi jabatan harus dikumpulkan. Bagian personalia harus mengambil keputusan mengenai pengumpulan data ini. Pertama, jenis data harus diputuskan (misalnya kondisi kerja fisik, alat-alat dan

³² Keputusan Presiden Nomor 9 Tahun 1985 *tentang Jenjang Pangkat dan Tunjangan Jabatan Struktural*, Pasal 1.

³³ Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 *tentang Wewenang Pengangkatan Pemindahan Dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil*, Pasal 1.

mesin-mesin yang digunakan, dan sebagainya). Kedua, metode pengumpulan data yang digunakan harus dipilih dari banyak metode yang mungkin. Ketiga, individu yang akan bertanggung jawab untuk analisis harus dipilih.

e) Penilaian Jabatan

Proses yang sistematis dan teratur tentang pengukuran nilai suatu jabatan dalam suatu organisasi disebut penilaian jabatan. Penilaian jabatan harus dibedakan dengan analisis jabatan yang merupakan proses tentang pengumpulan data jabatan-jabatan penilaian jabatan mengukur nilai-nilai Uraian jabatan dan persyaratan-persyaratan jabatan.

Tujuan langsung proses penilaian jabatan adalah mendapatkan hubungan intern dan ekstern dalam upah dan gaji. Hubungan intern berkenaan dengan konsep upah yang berhubungan satu sama lain dalam suatu perusahaan. Misalnya, apabila Mandor dibayar kurang dari pada seorang pegawai bawahannya maka standar (pembayaran) ini tidak mempunyai hubungan satu sama lain. Apabila pembayaran mempunyai hubungan intern, maka jawabannya nilainya lebih tinggi harus dibayar lebih banyak daripada jabatan-jabatan yang nilainya lebih rendah.

1. Prasyarat Penilaian Jabatan

Ada beberapa syarat yang harus dipenuhi lebih dahulu (persyaratan) untuk menyusun program penilaian jabatan yang baik

di antara syarat-syarat tersebut adalah pertama, keperluan adanya analisis jabatan yang menghasilkan uraian jabatan dan persyaratan jabatan.

Syarat yang kedua, yang harus dipenuhi terlebih dahulu dalam program penelitian jabatan adalah penentuan kelompok-kelompok pegawai dan jabatan-jabatan apakah yang termasuk didalamnya.

Syarat ketiga, atau yang terakhir yang harus dipenuhi lebih dahulu untuk setiap sistem penilaian jabatan adalah penjualan (*the selling*) ide yang sistematis kepada peserta-peserta dalam sistem itu.

2. Hakikat dan Tujuan Penilaian Jabatan

Penilaian Jabatan itu memungkinkan kita untuk:

- a) Menggolongkan pegawai-pegawai dengan sepatutnya.
- b) Mengawasi standar standar upah untuk pegawai pegawai baru pemindahan pemindahan dan menaikkan kenaikan jabatan.
- c) Mengawasi perubahan-perubahan dalam struktur pembayaran.
- d) Memudahkan dalam menghitung dan membuat anggaran pegawai.
- e) Mengawasi bagian-bagian dalam suatu perusahaan untuk menentukan bahwa pembayaran pembayaran upah dan gaji mereka tidak di luar rencana.

3. Teknik dan Sistem Penilaian Jabatan

Sesungguhnya hanya ada tiga teknik pengukuran yang pokok untuk menentukan nilai *nisbi* dari jabatan dalam suatu perusahaan. Teknik-teknik ini adalah:

- a) Apakah yang diukur (jabatan sebagai suatu keseluruhan atau unsur-unsurnya)
- b) Bagaimana jabatan-jabatan itu diberi bobot (apakah diberi nilai nilai angka untuk menentukan ukuran nilai jabatan secara kuantitatif atautakah tidak)
- c) Bagaimana jabatan-jabatan itu dinilai (terhadap jabatan-jabatan yang lain atautakah terhadap alat pengukur yang telah ditetapkan terlebih dahulu).

f) Penggolongan Jabatan

Penggolongan atau klasifikasi jabatan merupakan dasar dari pada program kepegawaian atau dengan istilah lain penggolongan jabatan merupakan tulang punggung dari pada program kepegawaian. Menggolongkan jabatan-jabatan berarti menempatkan jabatan-jabatan dalam kategori atau golongan-golongan berlainan. Masing-masing golongan itu mempunyai nama sendiri dan diperlukan syarat-syarat pelatihan dan pengalaman yang sama untuk setiap jabatan dalam golongan itu.

Jabatan itu sangat penting apabila tidak ada penggolongan jabatan maka akibatnya ialah:

1. Tiap jabatan perseorangan harus diperlakukan sendiri bila ada lowongan jabatan maka pimpinan akan menentukan syarat-syarat untuk mengisi jabatan itu menurut idenya sendiri. Mungkin itu yang demikian itu akan berbeda dengan isi dari para pemimpin lainnya.
2. Merumuskan garis atau jenjang promosi menjadi hampir tidak mungkin, karena tidak dapat diketahui hubungan antara jabatan yang satu dengan jabatan yang lainnya. Dengan kata lain tidak ada tangga promosi yang jelas. Nama-nama jabatan banyak sekali.
3. Gaji pada umumnya akan menjadi tidak adil karena tidak ada rencana untuk menjamin skala gaji yang sama untuk semua orang yang melakukan pekerjaan yang sama atau yang mempunyai syarat-syarat yang sama.³⁴

³⁴ Moekijat, *Analisis Jabatan*, (Bandung: CV. Mandar Maju, 2011), 39-166.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Dalam Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif adalah langkah kerja untuk mendeskripsikan suatu objek, fenomena, atau setting sosial dalam suatu tulisan yang bersifat naratif, artinya data dan fakta yang dihimpun berbentuk kata atau gambar dari pada angka-angka. Mendeskripsikan suatu berarti menggambarkan apa, mengapa dan bagaimana suatu kejadian terjadi.

Jenis penelitian ini adalah deskriptif, yang bertujuan untuk memaparkan, menggambarkan dan memetakan fakta-fakta berdasarkan cara pandang atau kerangka berfikir tertentu. Metode ini berusaha menggambarkan dan menginterpretasikan kondisi, pendapat yang berkembang proses yang sedang berlangsung dan efek yang terjadi atau kecenderungan yang tengah berkembang.³⁵

B. Lokasi penelitian

Lokasi penelitian menunjukkan dimana peneliti hendak melakukan penelitian tersebut. Dalam suatu penelitian ilmiah ini akan berhdapan dengan lokasi penelitian. Lokasi penelitian yang dipilih adalah BRISyariah berlokasi di JL. Trunojoyo Nomor 101, Kelurahan Kepatihan, Kecamatan Kaliwates Kabupaten Jember. Alasan memilih lokasi ini dikarenakan:

³⁵ Djam'an Satori & Aan Komariah, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Alfabeta, 2014), 28.

1. BRISyariah kantor cabang Jember masih baru berdiri di Jember, tepatnya tahun 2012 namun perkembangannya sangat pesat dan sampai saat ini daerah operasionalnya sudah mencapai Jember kota, kencong dan Tanggul.
2. Sangat memperhatikan terhadap sumber daya manusianya, hal itu terbuktikan dengan salah satu dari tujuh budaya kerjanya adalah Penghargaan Terhadap SDM.
3. Peneliti menganggap masih kurangnya pegawai yang ada, karena bank masih berkembang.

C. Subyek Penelitian

Subyek penelitian merupakan sumber informasi untuk mencari data dan masukan-masukan dalam mengungkapkan masalah penelitian atau lebih dikenal dengan istilah informan yaitu orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penulisan.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik purposive yaitu penentuan sumber data pada orang yang diwawancarai dipilih dengan pertimbangan dan tujuan tertentu.³⁶ Dalam penelitian ini narasumber yang dipilih merupakan pimpinan-pimpinan yang ada di BRISyariah KC. Jember, karena memungkinkan bagi peneliti mendapatkan data hasil wawancara yang lebih akurat mengenai rumusan masalah yang ada. Untuk mendapatkan data premer, peneliti akan mewawancarai pemangku jabatan, diantaranya:

1. Pimpinan Cabang BRISyariah KC. Jember Bapak Rono Satriyo

³⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*, (Bandung: CV. Alfabeta, 2016), 299.

2. Manajer Operasional BRISyariah KC. Jember Ibu Rizka Ayu Purnamasari
3. Staf-staf Operasional BRISyariah KC. Jember
 - a) *Account Officer* BRISyariah KC. Jember Dwi Nugroho Ristriamanto
 - b) *Appraisal* BRISyariah KC. Jember Harinto Tri Waluyojati
 - c) *Account Officer* BRISyariah KC. Jember Alex Ari Gustopo
 - d) *Account Officer* BRISyariah KC. Jember Muhammad Ismail Husein

D. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan.³⁷

Dalam pengumpulan data, penulis menggunakan cara sebagai berikut:

1. Observasi

Observasi adalah pengamatan dan pencatatan suatu obyek dengan sistematis fenomena yang diselidiki. Observasi dapat dilakukan sesaat ataupun mungkin dapat diulang.³⁸ Untuk mendapatkan data yang baik peneliti juga melakukan magang mandiri selama 32 hari.

Dalam hal ini peneliti akan mengobservasi kondisi BRISyariah KC. Jember untuk menentukan kelayakan tempat untuk diteliti.

³⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, (Bandung: CV. Alfabeta, 2016), 224.

³⁸ Skandarrumidi, *Metodologi Penelitian Petunjuk Praktis Untuk Peneliti Pemula*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2012), 69.

2. Wawancara

Wawancara adalah sesuatu proses tanya jawab lisan, yang mana dua orang atau lebih berhadapan secara fisik, yang satu dapat melihat muka yang lain dan mendengar telinga sendiri dari suaranya.³⁹

Dalam hal ini wawancara yang akan dilakukan peneliti mengenai.

- a) Sejarah BRISyariah KC. Jember
- b) Letak geografis BRISyariah KC. Jember
- c) Analisis kompetensi sumber daya manusia di BRISyariah KC. Jember
- d) Jabatan yang diterima sudah sesuai dengan kompetensi di BRISyariah KC. Jember
- e) Dampak apabila kompetensi sumber daya manusia dengan jabatan yang diterima di BRISyariah KC. Jember

Adapun yang menjadi subjek wawancara adalah:

- a) Pimpinan Cabanng BRISyariah KC. Jember, Bapak Rono Satriyo
- b) *Manager Operational* (MO), Ibu Rizka Ayu Purnamasari
- e) *Account Officer* BRISyariah KC. Jember, Bapak Dwi Nugroho Ristriamanto
- f) *Appraisal* BRISyariah KC. Jember, Bapak Harinto Tri Waluyojati
- g) *Account Officer* BRISyariah KC. Jember, Bapak Alex Ari Gustopo
- h) *Account Officer* BRISyariah KC. Jember, Bapak Muhammad Ismail Husein
- i) *Scurity* BRISyariah KC. Jember, Bapak Joko Yudoyono

³⁹ Ibid., 88.

3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data yang ditujukan kepada subyek penelitian.⁴⁰ Penulis mengumpulkan, membaca dan mempelajari berbagai bentuk data tertulis yang ada di lapangan serta data-data lain yang dapat dijadikan sebagai bahan analisa dalam penelitian. Dokumentasi bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Dengan demikian yang dimaksud metode dokumentasi adalah metode yang digunakan oleh peneliti untuk mencari data mengenai hal-hal yang berupa catatan, transkrip, surat kabar, majalah dan lain sebagainya yang sudah didokumentasikan.

Dalam penelitian ini, metode dokumentasi digunakan untuk memperoleh beberapa data sebagai berikut:

- a) Legalitas PT. Bank BRISyariah KC. Jember
- b) Visi dan Misi PT. Bank BRISyariah
- c) Motto PT. Bank BRISyariah
- d) Nilai-nilai Budaya Kerja PT. Bank BRISyariah (PASTI OKE)
- e) Tujuan Perusahaan PT. Bank BRISyariah
- f) Jenis-jenis Produk dan Jasa PT. Bank BRISyariah
- g) Struktur Organisasi
- h) Ruang Lingkup Kegiatan Instansi
- i) Hari dan Jam Operasional PT. BankSyariah KC. Jember

⁴⁰ Ibid., 100.

4. Analisis Data

Analisis data dalam penelitian kualitatif, dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Pada saat wawancara, peneliti sudah melakukan analisis terhadap jawaban yang diwawancarai. Bila jawaban yang diwawancarai setelah dianalisis terasa belum memuaskan, maka peneliti akan melanjutkan pertanyaan lagi, sampai saat tertentu, diperoleh data yang dianggap *kredibel*. Analisis data lapangan model Miles dan Huberman ini dalam menganalisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus-menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data, yaitu: data *reduction*, data *display* dan *conclusion drawing/verification*.

1. *Data Reduction* (Reduksi Data)

Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak, untuk itu maka perlu dicatat secara teliti dan rinci. Seperti telah dikemukakan, semakin lama peneliti ke lapangan, maka jumlah data akan semakin banyak, kompleks dan rumit. Untuk itu perlu segera dilakukan analisis data melalui reduksi data. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya apabila diperlukan.

Peneliti akan merangkum data hasil observasi selama berada di lokasi penelitian, wawancara dengan beberapa narasumber, yaitu: pimpinan bank bapak Rono Satriyo, manajer operasional yaitu Ibu Rizka Ayu Purnamasari dan beberapa staf operasional. Selain itu merangkum hasil observasi dan dokumen yang menyangkut fokus masalah dalam penelitian. Utamanya data dari beberapa narasumber tersebut yang akan dipilah sesuai yang diharapkan peneliti pada fokus masalah dalam penelitian karena banyaknya pertanyaan yang diajukan pada narasumber. Harapannya, agar memudahkan peneliti dalam mencari inti permasalahan dalam penelitian.

2. *Data Display* (Penyajian Data)

Setelah direduksi, maka langkah selanjutnya adalah menyajikan data. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart* dan sejenisnya. Yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif.

Dengan menyajikan data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut. Selanjutnya disarankan, dalam menyajikan data, selain dengan teks naratif, juga dapat berupa grafik, matrix, *network* (jejaring kerja) dan *chart*.

Rangkuman data yang diperoleh peneliti dari hasil Observasi, wawancara kepada seluruh narasumber dan dokumentasi di lingkungan

perbankan akan disajikan dalam bentuk teks naratif dan akan didukung dengan grafik, matrix, *network* dan *char* jika diperlukan dan sebagai sarana pendukung dalam memperjelas hasil penelitian.

3. *Conclusion Drawing/Verivication*

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif menurut Miles dan Huberman adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang *kredibile*.

Dengan demikian kesimpulan dalam penelitian kualitatif mungkin dapat menjawab rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal, tetapi mungkin saja tidak, karena seperti telah dikemukakan masalah dan rumusan masalah dalam penelitian kualitatif masih bersifat sementara dan akan berkembang setelah penelitian berada di lapangan.⁴¹

Tahap akhir yang akan dilakukan peneliti adalah menyimpulkan hasil akhir penelitian berupa *data display*. Karena banyaknya data yang diperoleh dari observasi di lapangan, dokumentasi dan khususnya wawancara kepada narasumber, karena ditakutkan *data display* yang ada kurang *kredibile*.

⁴¹ Sugiyono, *Metode*, 246-253.

2. Keabsahan Data

Keabsahan data dalam penelitian ini adalah keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu/sumber lain namanya adalah triangulasi. Diluar itu diperlukan pengecekan sesuatu yang lain, sebagai pembanding terhadap data itu.⁴² Keabsahan data dalam penelitian ini menggunakan teknik triangulasi Sumber artinya membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang di peroleh dengan melakukan wawancara kepada narasumber yang berbeda sampai ditemukan pandangan yang sama dari masing-masing narasumber.⁴³

3. Tahap-tahap Penelitian

a) Tahap Pra Lapangan

1. Menyusun rancangan
2. Memilih lapangan
3. Mengurus perijinan
4. Menjajaki menilai lapangan
5. Memilih dan memanfaatkan informan
6. Menyiapkan perlengkapan penelitian

b) Tahap Pekerjaan Lapangan

1. Memahami latar penelitian dan persiapan diri
2. Pembatasan latar dan peneliti
3. Penampilan

⁴² Amos Neolaka, *Metode Penelitian dan Statistik*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2014), 179.

⁴³ Moleong J Lexy, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2009), 330.

4. Pengenalan hubungan peneliti dilapangan
 5. Jumlah waktu studi
- c) Memasuki lapangan
1. Keakraban hubungan
 2. Mempelajari bahasa
 3. Peranan peneliti
- d) Berperan serta sambil mengumpulkan data
1. Mencatat data
 2. Analisis lapangan



BAB IV

PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS

A. Gambaran Obyek Penelitian

1. Sejarah Berdirinya PT. Bank BRISyariah Kantor Cabang Jember

Berawal dari akuisisi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk., terhadap Bank Jasa Arta pada 19 Desember 2007 dan setelah mendapatkan izin dari Bank Indonesia pada 16 Oktober 2008 melalui suratnya o.10/67/KEP.GBI/DpG/2008, maka pada tanggal 17 November 2008 PT. Bank BRISyariah secara resmi beroperasi. Kemudian PT. Bank BRISyariah merubah kegiatan usaha yang semula beroperasi secara konvensional, kemudian diubah menjadi kegiatan perbankan berdasarkan prinsip syariah Islam.

Dua tahun lebih PT. Bank BRISyariah hadir mempersembahkan sebuah bank ritel modern terkemuka dengan layanan finansial sesuai kebutuhan nasabah dengan jangkauan termudah untuk kehidupan lebih bermakna. Melayani nasabah dengan pelayanan prima (*service excellence*) dan menawarkan beragam produk yang sesuai harapan nasabah dengan prinsip syariah.

Kehadiran PT. Bank BRISyariah di tengah-tengah industri perbankan nasional dipertegas oleh makna pendar cahaya yang mengikuti logo perusahaan. Logo ini menggambarkan keinginan dan tuntutan masyarakat terhadap sebuah bank modern sekelas PT. Bank BRISyariah yang mampu melayani masyarakat dalam kehidupan modern. Kombinasi

warna yang digunakan merupakan turunan dari warna biru dan putih sebagai benang merah dengan *brand* PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk.,

Aktivitas PT. Bank BRISyariah semakin kokoh setelah pada 19 Desember 2008 ditandatangani akta pemisahan Unit Usaha Syariah PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk., untuk melebur ke dalam PT. Bank BRISyariah (Proses *spinoff*) yang berlaku efektif pada tanggal 1 Januari 2009. Penandatanganan dilakukan oleh Bapak Sofyan Basir selaku Direktur Utama PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk., dan Bapak Ventje Rahardjo selaku Direktur Utama PT. Bank BRISyariah.

Saat ini PT. Bank BRISyariah menjadi bank syariah ketiga terbesar berdasarkan aset. PT. Bank BRISyariah tumbuh dengan pesat baik dari sisi aset, jumlah pembiayaan dan perolehan dana pihak ketiga. Dengan berfokus pada segmen menengah bawah, PT. Bank BRISyariah menargetkan menjadi bank ritel modern terkemuka dengan berbagai ragam produk dan layanan perbankan.

Sesuai dengan visinya, saat ini PT. Bank BRISyariah merintis sinergi dengan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk., dengan memanfaatkan jaringan kerja PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk., sebagai Kantor Layanan Syariah dalam mengembangkan bisnis yang berfokus kepada kegiatan penghimpunan dana masyarakat dan kegiatan konsumen berdasarkan prinsip Syariah.⁴⁴

⁴⁴ WWW. BRISyariah, Diakses Pada 8 Desember 2017.

Sedangkan untuk BRISyariah kantor cabang Jember diresmikan pada tanggal 1 Oktober 2012, kemudian semakin berkembang dan memperluas wilayah Ambulu dan Tanggul. Layanan untuk wilayah Ambulu dan Tanggul tersebut mulai beropasi terhitung mulai tanggal 1 April 2013 dan *survive* hingga sekarang.⁴⁵

2. Letak Geografis PT. BRISyariah Kantor Cabang Jember

Penelitian ini dilakukan di PT. Bank BRISyariah KC. Jember yang beralamatkan JL.Trunojoyo Nomor 101, Kelurahan Kepatihan, Kecamatan Kaliwates, Kabupaten Jember.

Jika dilihat dari empat sudut arah mata angin lokasinya adalah: Utara perumahan penduduk Kepatihan Jember Kidul, selatan *Coffe Toffee*, Barat tempat praktek dokter Emil Nuralim dan timur Butik Liana.⁴⁶

Web : www.brisyariah.co.id

Telp : (0331) 482418

Fax : (0331) 482 466

3. Legalitas PT.Bank BRISyariah Kantor Cabang Jember

Berdasaraka legalitas Bank BRISyariah KC. Jember pada Undang-undang Republik Indonesia No.3 tahun 1982 tentang wajib daftar perusahaan dan Undang-undang Reublik Indonesia No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas (PT). Menyatakan sejak 18 Oktober

⁴⁵ Rono Satriyo, Jember, 11 Desember 2017.

⁴⁶ Joko Yudiono, Jember, 11 Desember 2017.

2012 PT. Bank BRISyariah resmi berdiri dengan nomor TDP. 13 07.1.64.01107 dan NPWP 01.105.094.5.626.000.

4. Visi dan Misi PT. Bank BRISyariah

a) Visi

Menjadi bank ritel modern terkemuka dengan ragam layanan finansial sesuai kebutuhan nasabah dengan jangkauan termudah untuk kehidupan lebih bermakna.

b) Misi

1. Memahami keragaman individu dan mengakomodasi beragam kebutuhan finansial nasabah.
2. Menyediakan produk dan layanan yang mengedepankan etika sesuai dengan prinsip-prinsip syariah.
3. Menyediakan akses ternyaman melalui berbagai sarana kapanpun dan dimanapun.
4. Memungkinkan setiap individu untuk meningkatkan kualitas hidup dan menghadirkan ketenteraman pikiran.⁴⁷

5. Motto PT. Bank BRISyariah

BRISyariah KC. Jember mempunyai Motto yang berbunyi “Bersama Mewujudkan Harapan Bersama” sebagai perwujudan dari visi dan misi BRISyariah sendiri yang mempunyai arti bahwa BRISyariah ingin menjelaskan bahwa seluruh *stake holder* BRISyariah baik internal

⁴⁷ Dokumen BRISyariah, 15 Desember 2017.

(seluruh karyawan) maupun eksternal (nasabah) merupakan instrumen yang penting dalam rangka mewujudkan seluruh harapan *stake holder*.

6. Nilai-nilai Budaya Kerja PT. Bank BRISyariah (*PASTI OKE*)

Profesional: Kesungguhan dalam melakukan tugas sesuai dengan standar teknis dan etika yang telah ditentukan.

Antusias: Semangat dan dorongan untuk berperan aktif dan mendalam pada setiap aktifitas kerja.

Penghargaan terhadap *SDM*: Menempatkan dan menghargai karyawan sebagai modal utama perusahaan dengan menjalankan upaya-upaya yang optimal sejak perencanaan, pengembangan dan pemberdayaan *SDM* yang berkualitas serta memperlakukanya baik sebagai individu maupun kelompok berdasarkan saling percaya, terbuka, adil, dan menghargai.

Tawakkal: Optimisme yang diawali dengan doa dan dimanifestasikan melalui upaya yang sungguh-sungguh serta diakhiri dengan keikhlasan atas hasil yang dicapai.

Integritas : Kesesuaian antara kata dan perbuatan dalam menerapkan etika kerja, nilai-nilai, kebijakan dan peraturan organisasi sehingga dapat dipercaya juga senantiasa memegang teguh etika profesi dan bisnis, meskipun dalam keadaan yang sulit untuk melakukannya.

BerOrientasi bisnis : Tanggap terhadap perubahan dan peluang, selalu berfikir dan berbuat untuk menghasilkan nilai tambah dalam pekerjaanya.

KEpuasan Pelanggan : Memiliki kesadaran sikap serta tindakan yang bertujuan memuaskan pelanggan internal maupun eksternal dilingkungan perusahaan.

7. Tujuan Perusahaan PT. Bank BRISyariah

BRISyariah merupakan bank yang terbilang baru, bank yang baru beroperasi mulai tahun 2008 ini terus melakukan berbagai persiapan dan pembenahan dalam rangka membangun pondasi yang kokoh untuk menunjang pertumbuhan bank. Untuk mengembangkan layanan penjualan melalui sinergi dengan Bank Rakyat Indonesia dalam bentuk Unit Pelayan Syariah (UPS) atau Unit Mikro untuk melayani sektor UMKM (Unit Mikro Kecil Menengah).

BRISyariah juga akan meluncurkan produk baru baik pendanaan maupun pembiayaan, yang akan difokuskan pada segmen UMKM dan konsumen sesuai dengan visinya menjadi bank ritel modern terkemuka dengan ragam layanan finansial sesuai kebutuhan nasabah dengan jangkauan termudah, untuk kehidupan lebih bermakna.

Keseluruhan inisiatif ini tentu tidak akan terlaksana tanpa dukungan sumber daya manusia yang handal. Selain menggiatkan program rekrutman untuk mengisi posisi yang lowong, BRISyariah juga akan menyelenggarakan berbagai pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian kerja.

Hal ini tidak kalah penting dilakukan oleh BRISyariah adalah memperkuat sistem teknologi informasi untuk mendukung kegiatan

operasional bank sehari-hari. Bank akan mengimplementasikan *Core Banking System* dan mengembangkan berbagai sistem pembayaran yang handal guna memberikan layanan prima bagi nasabah.

8. Jenis-jenis Produk dan Jasa PT. Bank BRISyariah

a) Pendanaan

1. Tabungan Faedah, merupakan produk simpanan dari BRISyariah untuk nasabah perorangan yang menginginkan kemudahan transaksi keuangan sehari-hari.
2. Tabungan Haji, merupakan produk simpanan yang menggunakan akad bagi hasil sesuai prinsip syariah khusus bagi calon haji yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan Biaya Perjalanan Ibadah Haji (BPIH).
3. Tabungan Impian, merupakan Produk simpanan berjangka dari BRISyariah untuk nasabah perorangan yang dirancang untuk mewujudkan impian nasabahnya (kurban, pendidikan, liburan, belanja) dengan terencana.
4. Simpanan Faedah, merupakan simpanan dana pihak ketiga dengan akad *Mudharabah* dimana nasabah sebagai pemilik dana dan bank sebagai pengelola dana, dengan pembagian hasil usaha antara kedua belah pihak berdasarkan nisbah dan jangka waktu yang disepakati.

5. Simpel/Simpanan Pelajar, tabungan untuk siswa yang diterbitkan secara nasional oleh bank-bank di Indonesia dengan persyaratan mudah dan sederhana serta fitur yang menarik.
6. Giro Faedah, merupakan simpanan investasi dana nasabah pada BRISyariah dengan menggunakan akad *Mudharabah Mutlaqah* yang penarikannya dapat dilakukan sesuai kesepakatan dengan menggunakan cek, bilyet giro, sarana perintah pembayaran lainnya, atau dengan pemindah bukuan.
7. Deposito, merupakan produk simpanan berjangka menggunakan akad Bagi Hasil sesuai prinsip syariah bagi nasabah perorangan maupun perusahaan yang memberikan keuntungan optimal.

b) Pembiayaan

1. KPR faedah KPR BRISyariah iB hadir membantu Anda untuk mewujudkan impian anda memiliki rumah idaman.
2. KPR Sejahtera adalah produk Pembiayaan Kepemilikan Rumah untuk pembiayaan rumah dengan dukungan bantuan dana Fasilitas Likuiditas Pembiayaan Perumahan (FLPP).
3. KKB yaitu Pembiayaan Kepemilikan Mobil dari BRISyariah kepada nasabah perorangan untuk memenuhi kebutuhan akan kendaraan dengan menggunakan prinsip jual beli (*Murabahah*).
4. Pembiayaan Umrah setiap muslim pasti merindukan Baitullah, sempurnakan kerinduan anda pada Baitullah dengan ibadah umrah, Pembiayaan Umrah BRISyariah iB hadir membantu anda

untuk menyempurnakan niat anda beribadah dan berziarah ke Baitullah.

5. KMF PURNA iB (Kepemilikan Multi Faedah Purna iB) adalah kepemilikan multi faedah fasilitas pembiayaan yang diberikan kepada para pensiunan untuk memenuhi sebagian atau keseluruhan kebutuhan paket barang atau jasa dengan menggunakan prinsip jual beli (*murabahah*) atau sewa menyewa (*ijarah*) dimana pembayarannya secara angsuran dengan jumlah angsuran yang telah ditetapkan di muka dan dibayar setiap bulan.
6. KMF PRA PURNA iB (Kepemilikan Multi Faedah Pra Purna iB) adalah fasilitas pembiayaan kepada para PNS (Pegawai Negeri Sipil) aktif yang akan memasuki masa pensiunan untuk memenuhi sebagian atau keseluruhan kebutuhan paket barang atau jasa dengan menggunakan prinsip jual beli (*murabahah*) atau sewa menyewa (*ijarah*) dimana pembayarannya secara angsuran dengan jumlah angsuran yang telah ditetapkan di muka dan dibayar setiap bulan sampai memasuki masa pensiunan.
7. Multi Faedah yaitu kepemilikan multi faedah pembiayaan yang diberikan khusus kepada karyawan untuk memenuhi segala kebutuhan (barang/jasa) yang bersifat konsumtif dengan cara yang mudah.
8. Pembiayaan kepemilikan emas yaitu pembiayaan kepada perorangan untuk tujuan kepemilikan emas dengan menggunakan

akad *Murabahah* dimana pengembalian pembiayaan dilakukan dengan mengangsur setiap bulan sampai dengan jangka waktu selesai sesuai kesepakatan.

9. Qardh Beragun Emas adalah pembiayaan dengan agunan berupa emas, dimana emas yang diagunkan disimpan dan dipelihara oleh BRIS selama jangka waktu tertentu dengan membayar biaya penyimpanan dan pemeliharaan atas emas.

10. Pembiayaan mikro skema pembiayaan mikro BRISyariah menggunakan akad *Murabahah* (jual beli), dengan tujuan pembiayaan untuk modal kerja, investasi dan konsumsi.⁴⁸

c) Service

1. *Cash Management System*

Cash Management System (CMS) BRISyariah adalah layanan manajemen keuangan yang ditujukan untuk membantu nasabah institusi/*corporate* BRISyariah dalam melakukan aktifitas pengelolaan keuangan secara langsung, *real time online*, kapanpun, dimanapun melalui aplikasi berbasis web tanpa harus tergantung kepadajam operasioanal bank.

CMS BRIS akan memudahkan anda untuk melakukan berbagai jenis transaksi keuangan perusahaan secara elektronik langsung dari lokasi anda dengan didukung oleh kehandalan &

⁴⁸ Ibid.,8 Desember 2017.

kenyamanan jaringan sistem perbankan elektronik Bank BRISyariah.

2. *Internet Banking* BRIS

Internet Banking BRISyariah adalah fasilitas layanan transaksi perbankan melalui jaringan internet yang diakses dalam 24 jam.

Internet Banking BRIS akan memberikan nasabah kemudahan, kepraktisan, keamanan serta kenyamanan bagi nasabah dalam melakukan transaksi secara online. Dengan layanan *Internet Banking*, transaksi dapat dilakukan dimana saja dan kapan saja, selama terdapat koneksi jaringan internet.

3. SMS BRIS 3388

Adapun fasilitas lainya yang disediakan oleh BRISyariah dengan beberapa keunggulan yaitu sebagai berikut:

a) Mudah dan Fleksibel

Transaksi perbankan dapat dilakukan kapa saja dan dimana saja, tidak tergantung pada jam operasional bank dan dapat diakses 24 jam.

b) Lebih Efisien

Tidak dikenakan biaya transaksi lainya layanan (hanya dikenakan tarif SMS dari operator). Semua transaksi melalui SMSBRIS secara *real time* dan *online*. Adapun jenis SIM Card

yang di miliki nasabah dalam transaksi perbankan, yang dapat dilakukan nasabah adalah:

1. Biaya SMS tergantung masing-masing *telco provider*
2. Saat ini layanan dapat digunakan oleh operator: Indosat, Telkomsel, XL, Three (3).

c) *Remittance BRISyariah*

Kini siapapun bisa melakukan pengiriman uang tunai ke Indonesia dengan mudah. BRISyariah menyediakan fasilitas transfertanpa perlu memiliki rekening di Bank untuk dapat menerima pengiriman uang. Cukup gunakan telpon seluler (ponsel) dan nasabah dapat bertransaksi lebih mudah, aman dan cepat.

d) *CallBRIS 500-789*

Layanan *Call Centre* BRISyariah merupakan layanan yang memberikan kemudahan bagi nasabah untuk menghubungi BRISyariah melalui telepon.

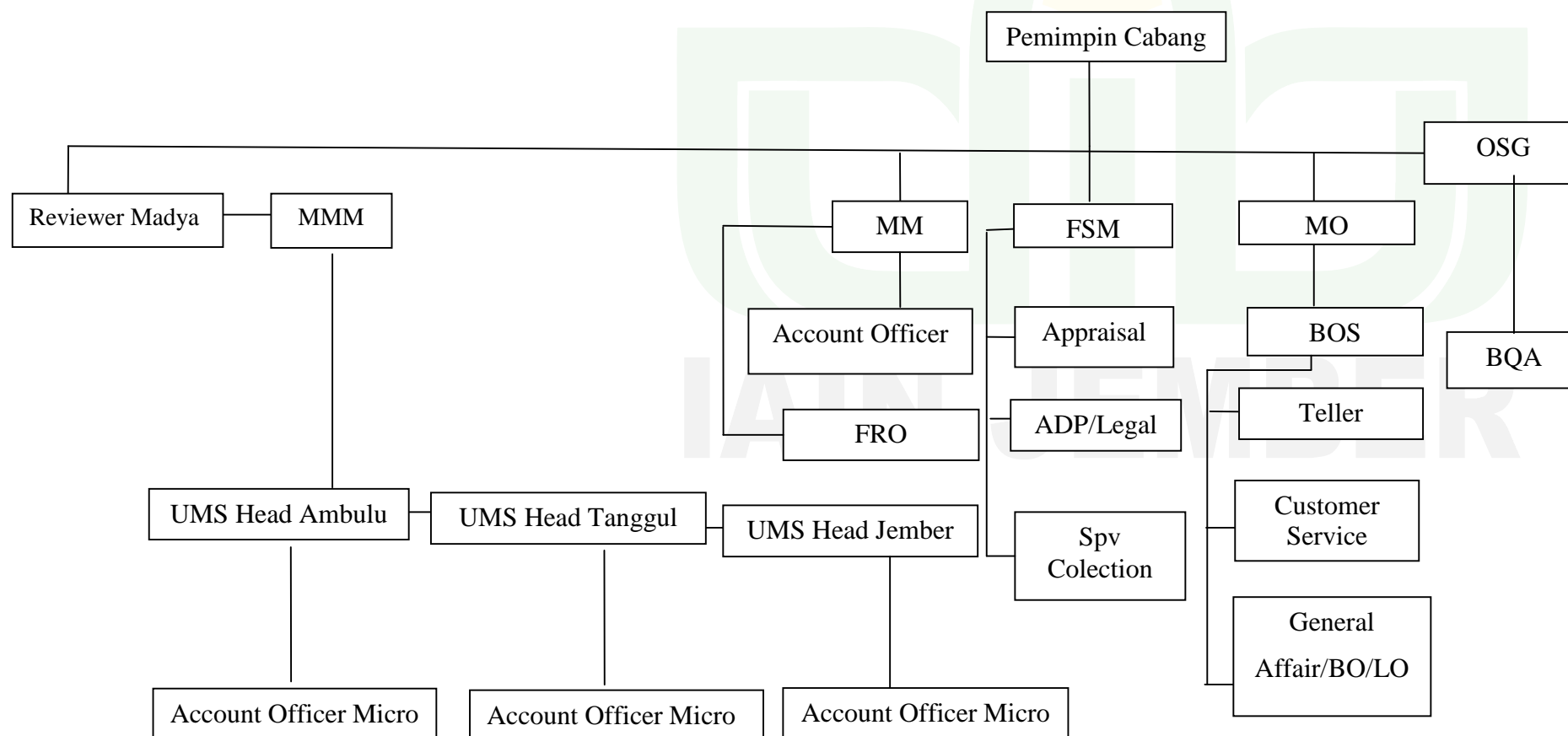
Cukup untuk menghubungi 500789 yang dapat diakses dari seluruh tempat di indonesia kapanpun dan dimanapun anda berada, tanpa harus datang ke bank.⁴⁹

⁴⁹ Ibid., 8 Desember 2017.

9. Struktur Organisasi

Gambar 4.1

Struktur Organisasi BRISyariah Kantor Cabang Jember



Sumber: Dokumentasi Struktur Organisasi BRISyariah Kantor Cabang Jember Tahun 2018.

10. Ruang Lingkup Kegiatan Instansi

Perbankan tentunya merekrut tenaga kerja yang mempunyai yang dapat melaksanakan SOP (*Standart Operating Procedure*) dan dapat menyesuaikan dengan budaya kerja perusahaan. Berikut ruang lingkup kegiatan instansi di BRISyariah KC. Jember.

- a) Pimpinan Cabang adalah merencanakan, mengkoordinasikan, dan mensupervisi seluruh kegiatan yang meliputi kegiatan pemasaran dan operasional, untuk menjamin tercapainya target anggaran yang ditetapkan secara efektif dan efisien oleh bank.
- b) *Mikro Marketing Manager* (MMM) adalah secara struktural berada langsung dibawah pimpinan cabang ke kantor cabang MMM membawahi beberapa *UMS Head* dan *Collection Supervisor* dalam area cabang dan MM mempunyai kewajiban untuk selalu berkoordinasi dengan *Bussines Distribution* dan *Network* Mikro yang berada di areanya.
- c) *Branch Operation Supervisor* (BOS) adalah membantu *Branch Manager* dalam melakukan pengawasan dan evaluasi kerja terhadap fungsi-fungsi operasional dan dibawahnya untuk memastikan tercapainya target yang ditetapkan, mengawasi dan memelihara seluruh aset operasioanal cabang.
- d) *Teller* secara umum pekerjaannya yang sehari-hari berhadapan langsung dengan nasabah, yakni untuk keperluan transaksi sehari-hari, setiap pembayaran atau penerimaan tunai (kas) kecuali dengan

personalia dan pengeluaran kas kecil, untuk tukar menukar uang dan penarikan kembali setoran *house check* kliring oleh nasabah.

- e) *Customer Service* bertanggung jawab melayani nasabah dengan memberikan informasi produk dan layanan serta melaksanakan transaksi operasional sesuai dengan kewenangannya, berdasarkan intruksi nasabah dan kebijakan serta aturan yang telah ditetapkan. Sebagai petugas yang menerima dan menangani keluhan nasabah, melayani nasabah dalam pembukuan dan penutupan rekening serta transaksi lainnya.
- f) *Account officer* (AO) melakukan pemasaran produk perbankan terutama produk yang berkaitan dengan kredit mencari dan mempertemukan antara pihak yang membutuhkan dana/uang dengan pihak bank dimana *account officer* ditempatkan.
- g) *Back Officer* (BO) melanjutkan *follow up* atas transaksi bank, membuat voucher transaksi (debit/kredit), membuat laporan data transaksi analisa kredit, *accounting*, *controlling*, IT sistem, dan berhubungan dengan administrasi catat mencatat.
- h) *Unit Mikro Syariah Head* (UH) secara struktur berada langsung di bawah UMM dan bertanggung jawab untuk melaksanakan dan memastikan mikro pada unit tersebut berjalan sesuai dengan target yang diberikan atau tidak melanggar syariah *comply* maupun P3 (Pedoman Pemberian Pembiayaan) mikro. *Unit Head* (UH)

membawahi *sales officer* (SO) *Relation Officer* (RO) dan harus berkoordinasi dengan unit *Financing Officer* (UFO).

i) SO (*Sales Officer*) secara struktur SO berada dibawah langsung UH (*Unit Head*) dan bertugas melakukan penjualan produk-produk mikro serta melakukan *pre screening* untuk calon-calon nasabah sebelum dokumen-dokumen pembiayaan diberikan kepada *Unit Financing Officer* (UFO) untuk diverifikasi selanjutnya.

j) *Area Financing Officer* (AFO) secara struktur berada langsung di bawah *Financing Review* yang berada dicabang dan bertugas melakukan *review* pembiayaan, mencermati setiap pengajuan pembiayaan untuk diajukan ke komite kantor pusat. AFO akan melaksanakan verifikasi untuk limit pembiayaan > 75 juta rupiah.

k) *General Affair*

1. Berkoordinasi dengan kantor pusat dalam hal korespondensi, pengelola biaya dan pajak kantor cabang atau kantor cabang pembantu serta pengelolaan aktiva tetap dan inventaris kantor sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

2. Pengelolaan *nostro* cabang pada bank lain sesuai ketentuan yang berlaku.

3. Pengelolaan biaya dan pembukuan serta *monitoring* persekot (BDD).

4. Sebagai *custodian* kas kecil dan materai serta membantu pengambilan dan pengantaran uang dari rek. *Nostro* KC (Kantor

Cabang) dan KCP (Kantor Cabang Pembantu) serta kantor kas dan sebaliknya.

5. Pengelolaan aset dan inventaris kantor serta mengelola penyusutan dan amortisasinya.
6. Pengelolaan dokumen kantor dan korespondensinya.
7. Memahami produk dan layanan yang diberikan terkait dengan operasional pembiayaan.
8. Melaksanakan dan berkoordinasi secara proaktif dengan supervisor dan karyawan lainnya dalam rangka implementasi kebijakan dan aturan yang berlaku untuk setiap layanan operasi *back office* di kantor cabang.

1) Petugas kliring

1. Melayani nasabah untuk transaksi setor dan penarikan kliring serta transaksi *back office* lainnya sesuai aturan dan SLA (*Service Level Agreement*) yang ditetapkan untuk mencapai *service excellent*.
2. Memberikan dukungan kepada *supervisor* administrasi internal, operation manager pimpinan cabang dan semua grup di BRISyariah.
3. Melaksanakan transaksi operasinal (transfer, setoran, kliring, penarikan kliring) dan transaksi *back office*, pemindahan bukuan dan lain-lain sesuai dengan jumlah normal transaksi.

4. Menginput aplikasi transfer dan setoran kliring nasabah pada mesin TPK SKNB di kantor cabang wilayah kliring BI sesuai ketentuan prosedur yang telah ditetapkan.
5. Melaksanakan dan berkoordinasi secara proaktif dengan supervisor dan karyawan lainnya dalam rangka implementasi kebijakan aturan yang berlaku setiap layanan operasi *back office* di kantor cabang.⁴⁹

11. Hari dan Jam Operasional PT. Bank Syariah Kantor Cabang Jember

Daerah operasional lembaga kerja PT. Bank BRISyariah KC. Jember adalah Kota Jember, Ambulu dan Tanggul.

Sedangkan jam operasional atau pelayanan untuk nasabah/debitur di PT. Bank BRISyariah KC. Jember adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1

Jam Operasional Atau Pelayanan Untuk Nasabah/Debitur⁵⁰

Hari	Jam dan Keterangan
Senin s/d Jum'at (kecuali tanggal merah)	pelayanan nasabah di harian dimulai jam 08:00 sampai dengan tutup kas jam 15.00 WIB. Istirahat senen sampai kamsis jam 12:00-13:00 sedangkan hari Jum'at jam 11:30-13:00 WIB.

⁴⁹ Ibid., 12 Januari 2018.

⁵⁰ Joko Yudiono, *Wawancara*, 09 Februari 2018.

B. Penyajian Data dan Analisis

Proses lanjutan dari skripsi ini adalah menyajikan hasil data yang diperoleh selama penelitian. Setelah melakukan proses pengumpulan data dilapangan, sehingga dirasa cukup dan penelitian bisa dihentikan. Data-data yang merupakan hasil dari penelitian yang telah disesuaikan dengan alat-alat pengumpulan data, kemudian dikemukakan secara rinci sesuai dengan bukti-bukti yang telah diperoleh selama penelitian.

Data-data yang diperoleh akan disajikan dan dianalisis sebagai berikut:

1. Analisis Kompetensi Sumber Daya Manusia di BRISyariah Kantor Cabang Jember

Berdasarkan hasil penelitian di BRISyariah KC. Jember tentang analisis kompetensi sumber daya manusia adalah sebagai berikut.

a) *Motives*

Motives adalah sesuatu dimana seseorang secara konsisten berpikir sehingga ia melakukan tindakan. Misalnya, orang memiliki motivasi berprestasi secara konsisten mengembangkan tujuan-tujuan yang memberi tantangan pada dirinya dan bertanggung jawab penuh untuk mencapai tujuan tersebut serta mangharapkan *feedback* untuk memperbaiki dirinya.

Motivasi karyawan (sumber daya manusia) sangat kompleks, tidak hanya tuntutan perusahaan saja akan tetapi hal itu dipengaruhi

latar belakang dan lingkungan hidup yang bermacam-macam. Begitu pula dengan karyawan yang ada di BRISyariah KC. Jember.

“Motivasi kami dalam bekerja disini selain karena kewajiban menjadi karyawan di BRISyariah KC. Jember, kami juga termotivasi dari pihak keluarga masing-masing baik yang telah menikah maupun yang masih lajang. Karena tujuan akhir kami adalah untuk membahagiakan keluarga tersebut dan ingin mengejar jabatan yang lebih tinggi yang belum terisi didalam perusahaan ini.”⁵¹

Menurut bapak Harinto Tri Waluyoajati, motivasi karyawan BRISyariah adalah ingin membahagiakan keluarga mereka masing-masing dan menginginkan jenjang karir/tingkat jabatan yang lebih tinggi lagi.

Selain beberapa hal tersebut, karyawan BRISyariah KC. Jember juga termotivasi terhadap realita dunia bisnis berbasis syariah dan konvensional.

“Pertama, kami bekerja di BRISyariah KC. Jember ini termotivasi untuk hijrah dari bank konvensional karena salah satu alasannya adalah terjadwal untuk melaksanakan sholat wajib apalagi dengan berjamaah. Kedua, kami termotivasi dengan gaji yang diberikan, dengan adanya gaji tersebut kami terus berusaha semaksimal mungkin memberikan yang terbaik untuk perusahaan. Dan yang terakhir kami termotivasi dengan adanya jenjang karir di perusahaan ini, jika kompetensi yang kita miliki baik maka tidak menutup kemungkinan perusahaan akan menaikkan jabatan kita.”⁵²

Menurut bapak Alex Ari Gustopo pertama, ada salah satu karyawan yang *resingh* (putus kerja) dari perbankan konvensional dan kemudian memilih bekerja di perbankan syariah dalam hal ini

⁵¹ Harinto Tri Waluyoajati, *Wawancara*, Jember, 19 Februari 2018.

⁵² Alex Ari Gustopo, *Wawancara*, Jember, 21 Februari 2018.

BRISyariah KC. Jember. Karena mereka beralasan lebih teratur dalam melaksanakan ibadah sholat wajib apalagi dengan berjamaah karena di bank syariah jam kerja disesuaikan dengan waktu sholat. Kedua, karyawan juga termotivasi dengan gaji yang diberikan perusahaan, hingga menuntut mereka untuk bekerja maksimal. Yang ketiga, karyawan termotivasi untuk bekerja maksimal dengan adanya jenjang karir (akan dinaikkan jabatannya apabila kinerja telah maksimal dan layak untuk menempatinnya).

Meskipun beragam motivasi para pegawainya, akan tetapi diharapkan semua motivasi karyawan bagus dan mempunyai relasi positif untuk perusahaan.

“Motivasi karyawan disini bagus, karena disamping mencari nafkah kita juga mengembangkan sistem Ekonomi Syariah. Jadi dengan motivasi tersebut, kita tidak hanya mendapatkan pekerjaan akan tetapi juga mendapatkan pahala.”⁵³

Bapak Muhammad Ismail Husein mengungkapkan pada dasarnya motivasi karyawan dalam bekerja di BRISyariah KC. Jember sudah bagus. Hal itu karena diniatkan mencari nafkah untuk dirinya dan ataupun keluarga, disamping itu niat baik dan usaha mereka berpahala karena telah mengembangkan Ekonomi Islam.

Dari hasil wawancara diatas selaras dengan observasi yang dilakukan oleh peneliti. Peneliti melihat ketika adzan berkumandang para pegawai putra dan putri bergegas untuk melaksanakan shalat berjama'ah. Hal itu selaras dengan apa yang disampaikan oleh bapak

⁵³ Muhammad Ismail Husein, *Wawancara*, Jember, 23 Februari 2018.

Alex Ari Gustopo. Sedangkan data lainnya tidak nampak, sehingga menjadi keterbatasan observasi.⁵⁴

b) *Traits*

Traits adalah watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu. Misalnya, percaya diri, kontrol diri, stres, atau ketabahan.

Bagi karyawan BRISyariah KC. Jember sangat sederhana dalam menerapkan watak sesuai yang diharapkan perusahaan yang berlandaskan syariah.

“Karena *background* perusahaan adalah syariah, tentu setiap karyawan dituntut untuk mengaplikasikan sifat religius. Hal itu bukan hanya diaplikasikan di dalam kantor saja, akan tetapi setiap melakukan aktivitas diluar kantor sepatutnya mempunyai watak seperti itu.”⁵⁵

Menurut bapak Harinto Tri Waluyoajati, watak yang dimiliki karyawan harus sesuai syariah karena sesuai latar belakang perusahaan adalah syariah. Dan untuk melakukan hal tersebut tidaklah menyulitkan karyawan, karena sudah terbiasa dilakukan dalam kehidupan sehari-hari.

Apa lagi sebagai lembaga intermediasi, BRISyariah KC. Jember tentunya diharuskan mempunyai ketentuan khusus bagi karyawannya.

“Disini karyawan dituntut menjadi pribadi yang jujur dan *amanah* (dapat dipercaya), serata harus bisa saling membantu antar teman yang membutuhkan bantuan dalam operasional perusahaan.”⁵⁶

⁵⁴ BRISyariah KC. Jember, *Observasi*, Jember, 19-2 Maret 2018.

⁵⁵ Harinto, *Wawancara*, 19 Februari 2018.

⁵⁶ Alex, *Wawancara*, 21 Februari 2018.

Menurut bapak Alex Ari Gustopo, seluruh karyawan dituntut untuk mempunyai watak/sifat yang jujur dan dapat saling membantu-membantu diantara karyawan jika terdapat kesulitan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam bekerja.

Mayoritas sifat dan karakter setiap karyawan yang ada pada umumnya memiliki kesamaan, karena memang disesuaikan dengan apa yang diinginkan insatansi untuk merekrut karyawan dengan pribadi demikian.

“Karyawan disini sifatnya bermacam-macam, ada yang baik, lucu dan asik. Contohnya; Bapak Harinto Tri Waluyojadi ini, beliau baik dan asik temannya saja boleh menginap dirumah beliau. Karyawan juga saling bantu jika ada kesulitan dalam pekerjaannya.”⁵⁷

Yang dimaksud oleh bapak Muhammad Ismail Husein adalah sifat yang dimiliki masing-masing karyawan sangat kompleks dan majemuk, ada yang baik sehingga sampai ada salah satu karyawan seperti bapak Bapak Harinto Tri Waluyojadi yang mempersilahkan temannya untuk menginap di rumahnya.

Dari hasil observasi, watak dari karyawan BRISyariah KC. Jember lebih tepatnya adalah disesuaikan dengan *background* perusahaan yaitu syariah. Karena ketika peneliti berbaur dengan para pegawainya, hal tersebut yang dirasakan.⁵⁸

⁵⁷ Muhammad, *Wawancara*, 23 Februari 2018.

⁵⁸ BRISyariah, *Observasi*, 19-2 Maret 2018.

c) *Self Concept*

Self concept adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai diukur melalui tes kepada responden untuk mengetahui bagaimana nilai yang dimiliki seseorang, apa yang menarik bagi seseorang melakukan sesuatu. Misalnya, seseorang yang dinilai menjadi pimpinan seharusnya memiliki perilaku kepemimpinan sehingga perlu adanya tes tentang *leadership ability*.

Pada jabatan yang di pangku tentunya karyawan terkadang mengalami kesulitan dan masalah. Dalam hal tersebut karyawan membutuhkan bantuan sehingga kesulitan dan masah tersebut terselesaikan. Sikap tersebut yang akan mencerminkan bagaimana karyawan dalam bersikap.

“Sikap karyawan disini adalah kekeluargaan, saling bantu-membantu, contohnya adalah tim Operasional dalam melaksanakan tugasnya dibantu oleh tim *Suport* khususnya bagi GM (*General Affair*) dan BO (*Back Office*).”⁵⁹

Menurut bapak Harinto Tri Waluyojati, karyawan di BRISyariah KC. Jember mempunyai sikap kekeluargaan. Hal itu dibuktikan ketika salah satu karyawan mengalami suatu masalah dan kesulitan, karyawan lain akan senantiasa membantu karyawan tersebut hingga selesai.

Dalam melaksanakan tanggung jawab dan kewajibannya sebagai karyawan BRISyariah KC. Jember, seharusnya karyawan mempunyai sikap yang menunjukkan kelayakannya dalam menduduki

⁵⁹ Harinto, *Wawancara*, 19 Februari 2018.

jabatan tersebut. Sesuatu yang dipandang sebagai nilai lebih dan suatu komitmen terhadap amanah yang diberikan kepadanya.

“Karyawan disini dalam mengerjakan tugasnya konsisten sesuai waktu yang telah di tentukan perusahaan, dan responsif dalam melaksanakan tugasnya serta *pro aktive* membantu karyawan lain untuk menyelesaikan tugasnya.”⁶⁰

Yang dimaksud oleh bapak Alex Ari Gustopo adalah seluruh karyawan di BRISyariah KC. Jember dalam mengerjakan tugas yang seharusnya ia kerjakan selalu diselesaikan sesuai prosedur yang ditetapkan perusahaan. Karyawan juga tanggap terhadap segala sesuatu yang menjadi tugasnya dan turut pula membantu karyawan lain yang membutuhkan bantuannya.

Seperti halnya perbankan pada umumnya yang dinilai baik di lingkungan masyarakat karena sikap para karyawannya yang ramah dan sopan, karean itu merupakan tuntutan dari perusahaan untuk karyawan dalam melaksanakan aktivitas operasionalnya.

“Sikap para karyawan disini sopan-sopan walau sering bercanda akan tetapi tidak keterlaluan. Dalam menghadapi nasabah masih terbilang cukup baik tergantung pada status nasabahnya. Contohnya dalam menghadapi nasabah yang macet tentunya sikap dan prilakunya sedikit berbeda, akan tetapi tetap sopan.”⁶¹

Bapak Muhammad Ismail Husein menilai bahwasanya sikap pada diri karyawan BRISyariah KC. Jember sopan-sopan meskipun dari mereka banyak bercanda dalam aktivitasnya sehari-hari di perbankan namun tetap terkontrol dan tidak keterlaluan. Ketika menghadapi

⁶⁰ Alex, *Wawancara*, 21 Februari 2018.

⁶¹ Muhammad, *Wawancara*, 23 Feberuari 2018.

nasabah pun karyawan dinilai cukup baik, karena sikap dalam menghadapi nasabah juga berbeda-beda disesuaikan dengan keadaan nasabah tersebut yang tentunya membutuhkan penanganan yang berbeda pula. Contohnya tersebut adalah dalam bersikap terhadap karyawan yang mengalami pembiayaan macet, tentunya sikap yang digunakan karyawan adalah sikap yang dapat membantu agar nasabah melunasi pembiayaan tersebut dan sikap tersebut haruslah tetap sopan.

Dari hasil observasi yang dilakukan peneliti yang paling nampak adalah sikap empati dan solidaritas. Hal itu ditunjukkan ketika saling membantu dalam mengerjakan tugas pada jabatan masing-masing.⁶²

d) *Knowledge*

Knowledge adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks. Skor atas tes pengetahuan sering gagal untuk memprediksi kinerja sumber daya manusia, karena skor tersebut tidak berhasil mengukur pengetahuan dan keahlian seperti apa seharusnya dilakukan dalam pekerjaan. Tes pengetahuan mengukur kemampuan peserta tes untuk memilih jawaban yang paling benar, tetapi tidak bisa melihat apakah seseorang dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimiliki.

⁶² BRISyariah, *Observasi*, 19-2 Maret 2018.

Setiap perusahaan tentunya menginginkan karyawannya memiliki pengetahuan yang luas, terutama pada bidang jabatan yang diamanahkan kepadanya. Hal itu yang menyebabkan perusahaan setelah mereka merekrut karyawan tidak berhenti pula untuk senantiasa meningkatkan pengetahuannya dengan metode dan pendekatan masing-masing.

“Di BRISyariah KC. Jember ini pengetahuan karyawan setiap harinya selalu di *update*, hal itu dibuktikan dengan adanya *briefing* setiap pagi yang isinya adalah saling *share* produk *knowledge* masing-masing”⁶³

Seperti yang dimaksudkan bapak Harinto Tri Waluyojati diatas, salah satu metode yang digunakan BRISyariah KC. Jember dalam meningkatkan pengetahuan karyawannya adalah dengan saling tukar-menukar pengetahuan yang dimiliki karyawan pada saat melakukan *briefing* pagi. Manfaatnya adalah mengetahui pengetahuan masing-masing karyawan pada tiap lini jabatannya.

Tidak cukup dengan satu metode saja, BRISyariah mempunyai metode lain untuk meningkatkan pengetahuan karyawan dengan metode yang lebih luas cakupannya.

“Setiap bulannya di BRISyariah ada *Training Sesion*, dan setiap cabang mendelegasikan sebagian karyawannya untuk mengikuti *training* tersebut. Peserta yang mengikuti *training* tersebut dituntut untuk membagikan ilmu yang dia dapat selama mengikuti *training* tersebut kepada karyawan lain yang tidak mengikuti *training*. Dan setiap bulannya karyawan selalu di tes pengetahuannya, jadi pengetahuan

⁶³ Harinto, *Wawancara*, 19 Februari 2018.

karyawan di BRISyariah KC. Jember ini bertambah karena selalu di *update*.⁶⁴

Bapak Alex Ari Gustopo menjelaskan bahwa, setiap bulannya BRISyariah mengadakan *Training Sesion* yang diikuti oleh masing-masing delegasi perwakilan cabang perusahaan yang mana tujuannya adalah meningkatkan kompetensi salah satunya pengetahuan seluruh karyawan/sumber daya manusia yang ada. Setiap delegasi nantinya diharapkan dapat menyampaikan hasil dari pada *training* tersebut, agar semua karyawan pada umumnya memahami juga isi dari *training* tersebut. Dan perusahaan juga menggunakan metode tes untuk mengetahui sejauh mana pengetahuan yang dimiliki karyawan setiap bulannya.

Meskipun pengetahuan yang diberikan menyeluruh, akan tetapi pengetahuan yang akan menonjol adalah pengetahuan mengenai jabatannya karena disertai dengan praktek setiap hari.

“Pengetahuan karyawan disini kompleks tergantung pada jabatannya masing-masing. Contohnya, pengetahuan AO (*account officer*) mengenai marketing insyaAllah bagus, akan tetapi pengetahuan AO mengenai ADP lebih menguasai bagian ADP karena memang pada posisinya sendiri. Akan tetapi, pengetahuan untuk masing-masing jabatan tersebut, saya rasa cukup bagus.”⁶⁵

Seperti yang dimaksud bapak Muhammad Ismail Husein diatas, pengetahuan karyawan BRISyariah KC. Jember sangat kompleks disesuaikan pada posisi jabatannya. Beliau mencontohkan

⁶⁴ Alex, *Wawancara*, 21 Februari 2018.

⁶⁵ Muhammad, *Wawancara*, 23 Februari 2018.

pengetahuan karyawan yang menjabat sebagai AO tentunya baik dibidang marketing. Sedangkan ketika di tes pengetahuan AO mengenai ADP (Administrasi Pembiayaan) tentunya yang lebih memahami hal tersebut adalah bagian ADP. Dan semua itu beliau rasa pengetahuan disemua lini jabatan yang dipangku sudah cukup bagus.

Dengan metode observasi peneliti hanya menemukan kegiatan rutin yang dilaksanakan karyawan setiap paginya yaitu *briefing* pagi yang didalamnya diisi dengan saling tukar pengetahuan karyawan secara bergantian setiap harinya. Untuk data yang lain mengenai tingkat pengetahuan karyawan tidak bisa dilakukan dengan metode observasi, karena sifatnya abstrak.⁶⁶

e) *Skill*

Skill adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental. Misalnya, seorang programmer komputer membuat suatu program yang berkaitan dengan Sistem Informasi Manajemen Sumber Daya Manusia.

Skill yang dimiliki karyawan biasanya teraplikasikan pada jabatan yang diterimanya. Umumnya bagi perbankan sebagai lembaga intermediasi adalah komunikasi dan pelayanan kepada nasabah yang dinilai baik. *Skill* tersebut yang paling dibutuhkan

⁶⁶ BRISyariah, *Observasi*, 19-2 Maret 2018.

perbankan utamanya dalam hal ini BRISyariah KC. Jember untuk mengenalkan produk BRISyariah kepada masyarakat luas.

“Kemampuan karyawan BRISyariah KC. Jember sudah teraplikasi di lapangan dengan dibuktikan dengan meningkatnya pengetahuan masyarakat tentang produk-produk BRISyariah baik *funding* (penghimpunan dana) maupun *landing* (penyaluran dana).”⁶⁷

Menurut bapak Harinto Tri Waluyojati, kemampuan yang dimiliki karyawan BRISyariah KC. Jember telah ter aplikasi dengan dibuktikannya pengetahuan masyarakat yang terus bertambah mengenai produk *funding* dan *landing* BRISyariah KC. Jember.”

Evaluasi kemampuan karyawan sangat penting bagi BRISyariah KC. Jember, untuk mengetahui tingkat kemampuan pada jabatan yang telah di embannya. Apakah telah sesuai atau belum dengan yang diinginkan perusahaan atau masih belum, maka dari itu karyawan diiberikan tolak ukur masing-masing pada tiap lini jabatan.

“Selama ini karyawa dalam melaksanakan tugasnya sesuai SOP (*standart operating procedure*) yang berlaku sesuai jabatannya. Dan bukan hanya demikian, karyawan juga dapat menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik.”⁶⁸

Bapak Alex Ari Gustopo menilai, karyawan yang ada di BRISyariah KC. Jember telah melaksanakan tugas yang di berikan pada masing-masing jabatan sesuai dengan *standart operational procedure* perusahaan dalam hal ini BRISyariah KC. Jember. Dan karyawan dapat melaksanakannya dengan baik.

⁶⁷ Harinto, *Wawancara*, 19 Februari 2018.

⁶⁸ Alex, *Wawancara*, 21 Februari 2018.

Sebuah keharusan bagi perusahaan mempunyai karyawan dengan *skill* yang baik, serta mampu dan menguasai tugas yang di berikan kepadanya.

“*Skill* karyawan di BRISyariah KC. Jember ini dikategorikan cukup baik, akan terus berkembang tergantung permasalahan yang muncul. Misalnya, ada karyawan yang mahir dalam menanggapi para orang tua yang sudah lanjut usia, mencari nasabah *funding* dan mahir dalam melakukan *closing* pada calon nasabah.”⁶⁹

Yang dimaksud oleh bapak Muhammad Ismail Husein adalah *skill* karyawan BRISyariah KC. Jember secara kumulatif sudah dirasa cukup baik, dan *skill* tersebut akan terus berkembang menyesuaikan permasalahan yang terjadi pada diri karyawan. Karena permasalahan tersebut akan menjadi pengalaman dan pemecahannya tersebut merupakan sebuah *skill*. Beliau mencontohkan beberapa karyawan yang mempunyai *skill* dan mahir dalam menanggapi para orang tua yang sudah lanjut usia, mencari dan *funding* dan karyawan yang mahir dalam melakukan *closing* pada calon nasabah.

Dari hasil observasi, *Skill* yang nampak adalah setiap karyawan melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya baik. Hal itu nampak ketika karyawan menyelesaikan tugasnya dengan lancar.⁷⁰

⁶⁹ Muhammad, *Wawancara*, 23 Februari 2018.

⁷⁰ BRISyariah, *Observasi*, 19-2 Maret 2018.

2. Jabatan Yang Diterima Sudah Sesuai Dengan Kompetensi Sumber Daya Manusia

a) Tugas

Tugas adalah yang wajib dikerjakan atau yang ditentukan untuk dilakukan. Tugas bagi karyawan dalam suatu perusahaan berbeda-beda ditentukan oleh posisi jabatan yang dipangku. Sedangkan jabatan tersebut dipengaruhi oleh kompetensi yang dimiliki karyawan, dinilai layak tidaknya kompetensi yang dimiliki untuk melaksanakan tugas pada jabatan tertentu. Di BRISyariah KC. Jember juga diterapkan demikian.

“Pertama yang harus dilakukan karyawan baru adalah membaca buku Panduan Dasar. Setelah itu karyawan belajar dan mempraktekkan yang dipahami (*learning by doing*). Setelah itu tahap *coaching* yaitu pemberian intruksi kepada karyawan untuk mencapai suatu yang dikehendaki perusahaan, setelah itu mempraktekkan yang telah diajarkan di lapangan dengan bimbingan (*tandem*) dan diberikan suatu jabatan (*join fine*).”⁷¹

Yang dimaksud oleh bapak Rono Satriyo diatas adalah karyawan yang telah diberikan tugas pada masing-masing jabatannya di BRISyariah KC. Jember telah melalui proses panjang. Pertama, karyawan baru diharuskan membaca buku Panduan Dasar agar mempunyai bekal awal dan lebih mengenal sisi perusahaan. Kedua, karyawan diajarkan teori akan tetapi langsung dipraktekkan. Ketiga, pemberian arahan kepada karyawan sesuai ketentuan perusahaan. Keempat, karyawan mempraktekkan hasil dari pembelajaran dengan

⁷¹ Rono Satriyo, *Wawancara*, Jember, 26 Februari 2018.

dampingan atasan dan yang ke lima, jika dinilai baik maka karyawan tersebut dijadikan karyawan *definitif*.

Dari rangkaian proses yang panjang tersebut, selanjutnya BRISyariah KC. Jember dapat mengevaluasi kompetensi karyawan yang ada dalam waktu tertentu dan memberikan pelatihan kembali jika dibutuhkan karyawan. Agar karyawan dapat menyelesaikan tugas dengan baik dan sesuai dengan jabatan yang diterimanya.

“Karyawan di BRISyariah KC. Jember dalam melaksanakan tugasnya terbilang telah berkompeten disetiap lini jabatannya. Hal itu dikarenakan karyawan telah mengikuti pelatihan dan pelatihannya disesuaikan dengan posisi jabatannya.”⁷²

Ibu Rizka Ayu Purnamasari menjelaskan bahwa, semua karyawan BRISyariah KC. Jember telah mempunyai kemampuan yang sesuai untuk menempati jabatan yang diterimanya. Alasannya karena semua karyawan telah menerima pelatihan dari bank dan pelatihan tersebut disesuaikan dengan posisi jabatannya.

Sebenarnya inti dari pelatihan yang dilaksanakan adalah agar kompetensi yang dimiliki karyawan dalam melakukan kegiatan operasional bank sesuai dengan apa yang diharapkan dalam hal ini adalah perusahaan BRISyariah KC. Jember.

“Karyawan BRISyariah KC. Jember dibekali dengan *training*, yang nantinya akan diajarkan tugas-tugasnya, sehingga sesuai dengan yang diinginkan perusahaan. Sama seperti perusahaan lain yang menginginkan karyawannya mengaplikasikan *job discription* yang ada untuk mencapai visi dan misi perusahaan

⁷² Rizka Ayu Purnamasari, *Wawancara*, Jember, 28 Februari 2018.

tersebut. Jadi saya rasa kompetensi karyawan pada jabatan yang diterima sudah sesuai.”⁷³

Seperti yang paparkan oleh bapak Dwi Nugroho Ristriamanto, menurutnya semua karyawan di BRISyariah KC. Jember telah mengerjakan tugas pada masing-masing jabatan sesuai dengan yang diinginkan perusahaan. Hal itu dikarenakan karyawan yang ada telah melalui tahap *training* dan telah diberikan *job diskription* (uraian pekerjaan) sebagai landasan dalam melaksanakan tugas. Jadi menurutnya kompetensi yang dimiliki karyawan BRISyariah KC. Jember telah sesuai dengan jabatan yang diterima.

Dari hasil observasi, nampak hanya aktivitas karyawan berjalan lancar dalam mengerjakan tugasnya, tidak ada masalah yang sangat mengganggu dalam aktivitas kerja karyawan.⁷⁴

b) Tanggung Jawab

Tanggung jawab adalah keadaan wajib menanggung segala sesuatunya (kalau terjadi apa-apa boleh dituntut, dipersalahkan, diperkarakan, dan sebagainya). Dalam suatu perusahaan utamanya BRISyariah KC. Jember karyawan wajib mematuhi aturan yang ada dan harus bertanggung jawab pada setiap yang dilakukan karyawan.

“Setip karyawan telah diberikan *job description* (uraian pekerjaan), parameter dan telah dijelaskan semuanya agar melaksanakan tanggung jawabnya sesuai aturan perusahaan.”⁷⁵

⁷³ Dwi Nugroho Ristriamanto, *Wawancara*, Jember, 2 Maret 2018.

⁷⁴ BRISyariah, *Observasi*, 19-2 Maret 2018.

⁷⁵ Rono, *Wawancara*, 26 Februari 2018.

Menurut bapak Rono Satriyo, semua karyawan telah dibekali *job description* dan tolok ukur yang jelas oleh perusahaan yaitu BRISyariah KC. Jember. Agar setiap karyawan bertanggung jawab pada setiap hal yang dilakukan sesuai aturan yang dibuat perusahaan.

Apalagi dengan *background* syariah yang seharusnya setiap karyawan BRISyariah KC. Jember mempunyai keunggulan dibandingkan dengan perbankan konvensional dalam hal komitmen/tanggung jawab pada jabtannya dalam perbankan.

“Untuk tanggung jawab karyawan saya rasa sangat berkompetensi, dikarenakan karyawan menganggap pekerjaan yang ada adalah suatu *amanah*. Meskipun karyawan tidak mengejar target, akan tetapi terkadang karyawan melakukan penagihan sampai jam 12 malam hanya untuk membuktikan tanggung jawabnya.”⁷⁶

Yang dimaksud oleh Ibu Rizka Ayu Purnamasari adalah, karyawan di BRISyariah KC. Jember mempunyai rasa tanggung jawab yang besar, karena setiap karyawannya menganggap pekerjaan yang diberikan kepadanya merupakan sebuah amanah dan apabila dilalaikan akan dicatat dosa. Salah satu contohnya adalah terkadang salah satu karyawan melakukan penagihan terhadap nasabah hingga jam 12 malam meskipun karyawan tersebut tanpa mengejar target dan hal tersebut adalah salah satu bukti tanggung jawab karyawan.

Tanggung jawab ini sangat penting bagi perusahaan untuk disampaikan kepada masing-masing karyawannya. Agar setiap

⁷⁶ Rizka, *Wawancara*, 28 Februari 2018.

karyawan berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaannya karena yang diharapkan perusahaan adalah sesuai visi dan misi perusahaan.

“Tanggung jawab ini adalah suatu kewajiban bagi karyawan. Didalam *training* disampaikan, mengenai tanggung jawab masing-masing jabatan yang diembannya sesuai dengan visi dan misi perusahaan yaitu BRISyariah utamanya bagi kantor cabang Jember.”⁷⁷

Bapak Dwi Nugroho Ristriamanto menjelaskan, tanggung jawab harus dimiliki setiap karyawan BRISyariah khususnya untuk BRISyariah KC. Jember, karena tanggung jawab merupakan suatu tuntutan perusahaan. Tanggung jawab karyawan haruslah sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Tanggung jawab karyawan di setiap jabatan disampaikan pada saat *training* yang diadakan oleh perusahaan untuk karyawannya.

Data yang nampak dari hasil observasi adalah karyawan memang bertanggung jawab. Contohnya, bagian marketing selalu menghubungi dan mengingatkan nasabahnya ketika harus melunasi pembiayaan yang pernah dilakukan.⁷⁸

c) Wewenang

Wewenang adalah hak dan kekuasaan untuk bertindak. Setiap karyawan mempunyai wewenang yang berbeda-beda disesuaikan dengan jabatan yang dipangku yang telah diatur oleh perusahaan.

“Wewenang sudah diatur berdasarkan *job description*, yang mana yang boleh dilakukan dan yang mana yang tidak boleh, dan semuanya jika dilanggar diberikan sanksi. Contohnya;

⁷⁷ Dwi, *Wawancara*, 2 Maret 2018.

⁷⁸ BRISyariah, *Observasi*, 19-2 Maret 2018.

Sebagai seorang bendahara hanya dapat melaksanakan tugasnya tidak dapat melanjutkan ke tugas di atasnya”⁷⁹

Menurut bapak Rono Satriyo, wewenang karyawan di BRISyariah KC. Jember telah diatur oleh perusahaan yang tertuang dalam *job description* yang harus dipatuhi oleh perusahaan. Isinya adalah hal-hal yang diperbolehkan dilakukan oleh karyawan dan yang tidak diperbolehkan untuk dilakukan karyawan dalam kegiatan operasional perusahaan. Beliau juga mencontohkan, seorang bendahara hanya dapat melakukan tugasnya sebagai bendahara dan tidak berwenang mengerjakan tugas atasannya.

Dengan tolak ukur yang jelas perusahaan dapat menilai kinerja karyawannya apakah sudah baik atau masih kurang.

“Sejauh ini karyawan BRISyariah KC. Jember dalam menjalankan wewenangnya di setiap jabatan saya rasa baik. Menjalankan sesuai *job description* dari perusahaan.”⁸⁰

Ibu Rizka Ayu Purnamasari menilai karyawan pada tiap-tiap jabatan yang ada di BRISyariah KC. Jember telah menjalankan wewenang dengan baik, hal itu dikarenakan kepatuhannya menjalankannya sesuai *job description* perusahaan.

Wewenang yang diberikan bank kepada karyawannya telah diatur sedemikian rupa agar dapat bersinergi dengan baik pada tiap-tiap jabatan.

“Kami sebagai karyawan diberikan wewenang sesuai jabatan kami masing-masing. Dan itu semua telah diatur sedemikian

⁷⁹ Rono, *Wawancara*, 26 Februari 2018.

⁸⁰ Rizka, *Wawancara*, 28 Februari 2018.

rupa agar setiap jenjang jabatan bisa bersinergi dalam kegiatan operasional bank BRISyariah. Dan sejauh ini wewenang yang dilakukan karyawan berjalan sesuai dengan yang dimaksudkan perusahaan”⁸¹

Hampir sama dengan yang disampaikan bapak Rono Satriyo, bapak Dwi Nugroho Ristriamanto mengatakan bahwa setiap karyawan diberikan wewenang sesuai jabatan yang di pangku. Dan perusahaan telah mengaturnya agar setiap jabatan dapat berjalan beriringan dalam melakukan aktivitas operasional perusahaan dan beliau menilai wewenang yang dipakai karyawan dalam aktivitas operasional telah sesuai dengan yang diharapkan perusahaan.

Karyawan terlihat melaksanakan wewenangnya dengan baik, hal itu nampak ketika karyawan melaksanakan tugas-tugasnya sendiri dan tidak ada yang saling mengambil wewenang yang lainnya.⁸²

d) Hak

Hak memiliki pengertian tentang sesuatu hal yang benar, milik, kepunyaan, kewenangan, kekuasaan untuk berbuat sesuatu (karena telah ditentukan oleh undang-undang dan aturan) kekuasaan yang benar atas sesuatu atau untuk menuntut sesuatu, derajat atau martabat.

Hak juga diberikan perusahaan untuk karyawannya yang dinilai mempunyai prestasi baik, hal itu biasa dinamakan *reward*.

“Semuanya di BRISyariah sudah ada aturannya dalam *reward* dan jenjang karir. Bila seorang karyawan memperoleh penilaian kinerja yang baik, maka akan memperoleh kenaikan

⁸¹ Dwi, *Wawancara*, 2 Maret 2018.

⁸² BRISyariah, *Observasi*, 19-2 Maret 2018.

salary (gaji) yang besar. Prosentasenya sudah ditentukan sesuai hasil nilainya. Dan apabila dalam waktu tiga tahun berturut-turut memperoleh hasil yang memuaskan, karyawan akan memperoleh kenaikan golongan dan bisa diusulkan untuk kenaikan pangkat dan atau sekaligus promosi jabatan yang lebih tinggi.”⁸³

Sebagai mana yang disampaikan oleh bapak Rono Satriyo yaitu, hak yang diberikan oleh BRISyariah KC. Jember untuk para karyawannya telah diatur dalam *reward* dan jenjang karir. Apabila karyawan berprestasi dan menunjukkan kinerja yang memuaskan, maka pihak instansi akan memberikan kenaikan gaji yang besar menyesuaikan dengan prestasi yang dicapai. Kinerja yang memuaskan tersebut jika konsisten dilakukan karyawan selama tiga tahun, karyawan akan mendapat kenaikan golongan dan mungkin juga kenaikan jabatan.

Hak-hak yang dapat dilakukan karyawan hendaknya disampaikan diawal sebelum memulai kerja oleh pihak perusahaan, agar setiap karyawan dapat menyesuaikan dan melaksanakannya dengan baik dan tentunya sesuai kengan prosedur perusahaan.

“Hak bagi setiap karyawan di BRISyariah khususnya KC. Jember telah disampaikan pula seperti halnya pada wewenangnya dan tugas-tugasnya apa saja pada saat training. Dengan demikian, semua pegawai dapat melaksanakannya sesuai dengan visi-misi perusahaan. Dan selain itu, hak yang dapat diperoleh karyawan adalah *reward* jika karyawan berprestasi.”⁸⁴

Yang dimaksud Ibu Rizka Ayu Purnamasari adalah, hak-hak yang dimiliki karyawan dalam melakukan aktivitas operasional bank

⁸³ Rono, *Wawancara*, 26 Februari 2018

⁸⁴ Rizka, *Wawancara*, 28 Februari 2018.

telah disampaikan sebelumnya pada saat karyawan melakukan *training*. Sehingga karyawan dapat mengaplikasikan hak tersebut sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Dan bagi karyawan yang berprestasi akan mendapat bonus dari perusahaan.

Namun, karyawan yang ada bisa saja melakukan pelanggaran dan menyalah gunakan haknya untuk kepentingan dirinya pribadi. Itu sebabnya perlu perusahaan dalam hal ini BRISyariah KC. Jember dalam melihat perkembangan karyawannya dan mengevaluasi kinerja sumber daya manusianya.

“Karyawan disini mengaplikasikan hak yang dimilikinya sesuai dengan ketentuan perusahaan, yaitu hak dan kewajiban bagi perusahaan BRISyariah yang terbagi dan menyesuaikan pada masing-masing jabatan yang mereka terima.”⁸⁵

Bapak Dwi Nugroho Ristriamanto menilai bahwa, semua karyawan yang ada di BRISyariah KC. Jember telah mengaplikasikan hak yang diberikan perusahaan kepada karyawan di setiap jenjang jabatan sesuai dengan ketentuan perusahaan.

Hak karyawan BRISyariah KC. Jember sangat abstrak untuk di observasi, mengingat karyawan dalam mengambil setiap haknya mengacu pada aturan perusahaan. Hanya saja ketika karyawan mempunyai hak untuk beristirahat, mereka melakukannya dengan tepat waktu.⁸⁶

⁸⁵ Dwi, *Wawancara*, 2 Maret 2018.

⁸⁶ BRISyariah, *Observasi*, 19-2 Maret 2018.

e) *Standart Operating Procedure (SOP)*

Standart Operating Procedure merupakan dokumen yang berkaitan dengan standar prosedur yang dilakukan secara kronologis untuk dapat menyelesaikan suatu pekerjaan yang bertujuan untuk memperoleh hasil kerja yang lebih efektif dan efisien dengan biaya yang serendah-rendahnya.

Dalam pelaksanaannya, perusahaan dalam hal ini BRISyariah KC. Jember tentunya mempunyai cara tersendiri untuk mengetahui dan tentunya mengukur tingkat kepekaan karyawan terhadap SOP yang diberikan oleh bank.

“Dalam penerapan SOP BRISyariah KC. Jember diadakan pemeriksaan setiap bulannya yang diperiksa oleh *Tim Quality Review Internal* dan setiap tahunnya oleh *Tim Internal Audit*”⁸⁷

Menurut bapak Rono Satriyo, SOP bagi karyawan di BRISyariah KC. Jember diperiksa setiap bulannya oleh *Tim Quality Review Internal* dan untuk tiap tahunnya oleh *Tim Internal Audit*.

Setelah diperiksa, maka perusahaan (BRISyariah KC. Jember) akan mengetahui sejauh mana karyawan dalam menerapkan SOP perusahaan. Dan hal ini dapat memudahkan perusahaan dalam menentukan arah tindakan selanjutnya.

“Karyawan disini cukup bagus dalam menerapkan SOP perusahaan. Menerapkan SOP ini tidak stagnan, sesuai situasi dan kondisi yang terpenting masih sesuai koridor yang ada. Dan penerapannya di uadit setiap bulan dan setiap tahunnya.”⁸⁸

⁸⁷ Rono, *Wawancara*, 26 Februari 2018.

⁸⁸ Rizka, *Wawancara*, 28 Februari 2018.

Ibu Rizka Ayu Purnamasari menilai, seluruh karyawan BRISyariah KC. Jember cukup bagus dalam menerapkan SOP Perusahaan. Menurutnya, menerapkan SOP tersebut tidak stagnan dan terpaku, hal tersebut disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang terjadi. Dan SOP tersebut di audit setiap bulan dan setiap tahun sekali untuk menilai dan mengevaluasi kesesuaian operasional yang berjalan dengan SOP yang berlaku.

Namun, pada hakikatnya SOP yang ada merupakan rujukan mutlak bagi semua karyawan untuk bertindak disetiap kegiatan operasional perusahaan. Hal ini terjadi disetiap perusahaan termasuk BRISyariah KC. Jember.

“SOP itu wajib ditaati oleh semua karyawan, dan SOP tersebut berbeda-beda dibagi menyesuaikan jabatan yang dipangku. Mulai dari awal *training* hal itu telah disampaikan dan saya rasa karyawan telah mampu melaksanakannya dengan baik.”⁸⁹

Yang dimaksud oleh bapak Dwi Nugroho Ristriamanto adalah *standart operating procedure* yang ada di BRISyariah KC. Jember wajib ditaati oleh setiap karyawannya diberbagai macam jabatan. Karena SOP tersebut telah disampaikan pada saat *training*, jadi beliau merasa karyawan di BRISyariah KC. Jembertelah mampu melaksanakannya dengan baik.

⁸⁹ Dwi Nugroho Ristriamanto, *Wawancara*, Jember, 2 Maret 2018.

Standart Operating Procedure perusahaan sangat dirahasiakan, hal itu menyulitkan peneliti dalam memperoleh data dengan teknik observasi. Sehingga peneliti memfokuskan pada wawancara.⁹⁰

3. Dampak Kompetensi Sumber Daya Manusia Dengan Jabatan Yang Diterima Di BRISyariah Kantor Cabang Jember

BRISyariah khususnya KC. Jember sebagai salah satu lembaga keuangan yang menjunjung tinggi sikap menghargai terhadap sumber daya manusia yang dimilikinya. Hal itu tertuang dalam salah satu poin dari ke tujuh budaya kerja lembaga tersebut. Tentunya penghargaan yang diberikan karyawan haruslah sesuai dengan kompetensi yang dimiliki karyawan tersebut.

“BRISyariah KC. Jember tidak sembarangan dalam menempatkan pegawai, pertama yang dilakukan adalah penempatan sementara pada jabatan yang dimaksud/masa *trail* selama enam bulan setelah itu kami tingkatkan statusnya sebagai PJ (penanggung jawab) maka selanjutnya *definitif*. Kita melihat etika, sikapnya dan kompetensi yang dia miliki baru kami berikan jabatan. Kompetensi sangat berpengaruh bagi karyawan kami, jika karyawan kompetensinya tidak baik maka karyawan dikenakan SP (Surat Peringatan) dan akan ada juga penurunan jabatan bagi yang sudah dirasa berlebihan dan apabila kompetensinya meningkat akan dinaikkan jabatannya.”⁹¹

Yang dimaksud oleh bapak Rono Satriyo adalah perusahaan sangat memperhatikan terhadap penempatan pegawainya, ada beberapa proses yang akan dilalui calon karyawan baru untuk bisa mendapatkan jabatan. Yang pertama, karyawan akan ditempatkan diposisi tertentu yang sifatnya sementara yang disebut masa *trail* selama enam

⁹⁰ BRISyariah, *Observasi*, 19-2 Maret 2018.

⁹¹ Rono, *Wawancara*, 26 Februari 2018.

bulan. Apabila dirasa kompetensinya sesuai dengan jabatan tersebut, maka status karyawan tersebut akan dinaikkan statusnya menjadi Pejabat Sementara. Dan akan mendapat jabatan yang tetap jika telah dirasa sesuai oleh perusahaan. Beliau juga menjelaskan, perusahaan melihat etika, sikap dan kompetensinya untuk diberikan suatu jabatan. Kompetensi karyawan berpengaruh bagi karyawan, karena hal itulah yang menjadi pertimbangan perusahaan untuk menaikkan dan menurunkan jabatan karyawan atau dikenakan SP.

Dengan adanya kompetensi dari karyawan/sumber daya manusia tersebut, diharapkan cepat dalam mencapai cita-cita perusahaan dan menciptakan kegiatan operasional perusahaan yang stabil.

“Pertama, dengan adanya motivasi, karyawan dapat lebih menyenangkan. Kedua, dengan adanya pengetahuan yaitu *training* karyawan dapat lebih efisien dalam mengerjakan tugas, lebih paham mengenai tugas-tugasnya dan dapat mengembangkan serta memaksimalkan kinerjanya. Ketiga, dengan sifatnya yang baik berdampak pada sistem manajemen kinerjanya.”⁹²

Ibu Rizka Ayu Purnamasari menjelaskan bahwa manfaat dari kompetensi dari karyawan diantaranya; pertama, dengan adanya motivasi dalam bekerja karyawan jauh lebih menikmati pekerjaannya. Kedua, dengan pengetahuan yang dimiliki karyawan umumnya berasal dari pelatihan kinerja karyawan akan lebih efisien dalam melaksanakan tugas di jabatannya, lebih memahami terhadap tugas-tugas pada jabatannya dan lebih berkembang dalam menghadapi masalah dalam kerjanya sehingga

⁹² Rizka, *Wawancara*, 28 Februari 2018.

maksimal dalam melaksanakan pekerjaannya. Ketiga, dengan sifat karyawan yang baik akan mempengaruhi pada kualitas pekerjaannya.

Meskipun demikian, perusahaan harus menyadari karyawan yang ada mempunyai motivasi, sifat dan nilai, sikap, pengetahuan dan kemampuan yang berbeda-beda. Karena itu perusahaan harus selektif dalam menempatkan pagawanya.

“Setiap karyawan kompetensinya berbeda-beda sesuai dengan jabatan yang diterima dan hal itu saling berkaitan. Contohnya; bagian operasional terpaku pada pengetahuan operasional, di lini bisnis bank dalam beroperasi tentunya membutuhkan bantuan oleh tim *support* dan akan dilanjut oleh tim operasional. Jadi ketiga bidang tersebut saling bersinergi sehingga tercipta visi dan misi perusahaan.”⁹³

Dwi Nugroho Ristriamanto menilai bahwa setiap karyawan yang ada di BRISyariah KC. Jember mempunyai kompetensi yang berbeda-beda pada tiap jabatan, akan tetapi disetiap jabatan akan selalu berhubungan dengan jabatan yang lainnya. Beliau mencontohkan, karyawan yang mempunyai jabatan Operasional kompetensinya terpaku pada jabatan tersebut. Akan tetapi ketika melakukan kegiatan operasional bank sehari-hari seluruh lini jabatan saling berhubungan dan bersinergi. Misalnya tim lini bisnis bersinergi dengan *Tim Support* dan Tim Operasional sehingga mencapai pada visi dan misi perusahaan.

Peneliti melihat dan mengukur pengetahuan karyawan dari tingkat lama mereka bekerja, sangat nampak bahwasanya intensitas lama karyawan dalam bekerja mempengaruhi tingkat pengetahuan pada

⁹³ Dwi, *Wawancara*, 2 Maret 2018.

jabatannya. Untuk data lainnya utamanya *Training* tidak dapat diobservasi oleh peneliti, dikarenakan kerahasiaan internal perusahaan.⁹⁴

C. Pembahasan Temuan

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan peneliti melalui teknik observasi, wawancara dan dokumentasi di lapangan dengan judul penelitian Analisis Kompetensi Sumber Daya Manusia Mengenai Jabatan Yang Diterima Di BRISyariah Kantor Cabang Jember perlu kiranya diadakan pembahasan temuan. Yang mana hasil dari pada analisis data akan dikaji dengan teori yang ada untuk mengetahui keterkaitan keduanya guna dalam menjawab rumusan masalah yang ada pada penelitian ini.

Pembahasan temuan akan disusun berdasarkan pokok indikator dan sub rumusan masalah seperti pemaparan dalam penyajian data dan analisis.

1. Analisis Kompetensi Sumber Daya Manusia Di BRISyariah Kantor Cabang Jember

Berikut ini adalah data analisis yang diperoleh selama melakukan penelitian di BRISyariah KC. Jember.

a) Motivasi

Motivasi karyawan dalam bekerja di BRISyariah KC. Jember sangatlah beragam, diantaranya adalah:

1. Ingin membahagiakan keluarga masing-masing
2. Ingin mendapatkan jenjang karir yang lebih tinggi
3. Ingin mengembangkan ekonomi Islam

⁹⁴ BRISyariah, *Observasi*, 19-2 Maret 2018.

Motivasi karyawan disini bagus karena disamping mencari nafkah juga ingin mengembangkan ekonomi Islam.

b) *Traits*

Sebagaimana motivasi, watak yang dimiliki masing-masing karyawan juga bermacam-macam, akan tetapi secara umum perusahaan mengharuskan para pegawainya untuk mempunyai watak sesuai syariah yang baik sebagaimana *background* perusahaan.

c) *Self Concept*

Sikap dan nilai-nilai yang dimiliki karyawan di BRISyariah KC. Jember adalah kekeluargaan, dimana karyawan dalam melakukan aktivitas operasional pada jabatannya saling bantu menghadapi kesulitan atas tugas-tugasnya.

d) *Knowledge*

BRISyariah KC. Jember selalu melakukan pengembangan pengetahuan kepada para karyawannya dengan beberapa macam cara, diantaranya menggunakan metode saling tukar produk *knowledge* pada saat *briefing* pagi dan *training*. Karena perusahaan menyadari tiap karyawannya memiliki pengetahuan yang berbeda-beda, maka dari itulah perlu diterapkan metode tersebut.

e) *Skill*

Skill atau kemampuan yang dimiliki karyawan secara garis besar dalam melaksanakan tugasnya di BRISyariah KC. Jember telah sesuai dengan *standart operating procedure* dari perusahaan.

Kompetensi merupakan kunci pencapaian kinerja perusahaan yang optimal. Perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang berkompeten dan profesional dalam mencapai visi serta mampu melaksanakan misi perusahaan. Kompetensi yang dimiliki oleh pegawai harus mampu mendukung sistem kerja yang ada di perusahaan dalam menghadapi perubahan lingkungan persaingan dan bisnis yang semakin kompetitif.⁹⁵

Jadi, analisis kompetensi sumber daya manusia di BRISyariah KC. Jember telah sesuai dengan teori yang ada pada karakteristik kompetensi sumber daya manusia, yaitu:

- a) *Motives*, adalah sesuatu dimana seseorang secara konsisten berpikir sehingga ia melakukan tindakan. Misalnya, orang memiliki motivasi berprestasi secara konsisten mengembangkan tujuan-tujuan yang memberi tantangan pada dirinya dan bertanggung jawab penuh untuk mencapai tujuan tersebut serta mengharapkan *feedback* untuk memperbaiki dirinya.
- b) *Traits* adalah watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespons sesuatu dengan cara tertentu. Misalnya; percaya diri, kontrol diri, stres, atau ketabahan.
- c) *Self concept* adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai diukur melalui tes kepada responden untuk mengetahui bagaimana nilai yang dimiliki seseorang, apa yang menarik bagi

⁹⁵ Donni, *Manajemen*, 85.

seseorang melakukan sesuatu. Misalnya, seseorang yang dinilai menjadi pimpinan seharusnya memiliki perilaku kepemimpinan sehingga perlu adanya tes tentang *leadership ability*.

d) *Knowledge* adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks. Skor atas tes pengetahuan sering gagal untuk memprediksi kinerja sumber daya manusia karena skor tersebut tidak berhasil mengukur pengetahuan dan keahlian seperti apa seharusnya dilakukan dalam pekerjaan. Tes pengetahuan mengukur kemampuan peserta tes untuk memilih jawaban yang paling benar, tetapi tidak bisa melihat apakah seseorang dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimiliki.

e) *Skill* adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental. Misalnya seorang programmer komputer membuat suatu program yang berkaitan dengan Sistem Informasi Manajemen Sumber Daya Manusia.⁹⁶

2. Jabatan Yang Diterima Sudah Sesuai Dengan Kompetensi Sumber Daya Manusia

Berikut ini adalah data analisis yang diperoleh selama penelitian di BRISyariah KC. Jember.

a) Tugas

Dalam melaksanakan tugas yang diembannya, karyawan BRISyariah KC. Jember dinilai telah berkompetensi pada tiap lini

⁹⁶ Edy, *Manajemen*, 206-207.

jabatan yang ada sesuai apa yang diharapkan perusahaan terhadap kinerja karyawan tersebut. Alasan dari pada semua itu adalah karena tiap karyawan telah melakukan *training*.

b) Tanggung Jawab

Tanggung jawab karyawan harus mengacu pada *job description* BRISyariah KC. Jember, agar tanggung jawab karyawan sesuai dengan apa yang diinginkan perusahaan tersebut.

c) Wewenang

Karyawan BRISyariah KC. Jember dinilai telah mengaplikasikan wewenang yang diberikan perusahaan kepadanya dengan baik, hal itu dikarenakan sesuai dengan *job description* perusahaan. Karena dengan *job description* tersebut, karyawan mempunyai tolak ukur yang jelas dalam melaksanakan kewenangannya dalam bekerja sesuai jabatan yang diamanahkan kepadanya.

d) Hak

Dalam melaksanakan haknya di BRISyariah KC. Jember, karyawan dinilai baik karena sesuai dengan ketentuan perusahaan. Apabila karyawan dinilai berprestasi dalam bekerja, maka perusahaan memberikan bonus terhadap karyawan tersebut.

e) *Standart Operating Procedure* (SOP)

Standart Operating Procedure yang diterapkan oleh BRISyariah KC. Jember di audit dan diperiksa oleh *Tim Quality review internal* setiap bulannya dan setiap tahunnya oleh *Tim Internal Audit*.

Jadi, perusahaan mengetahui pengaplikasian karyawan mengenai SOP dan adapun selama ini karyawan dalam mengaplikasikan SOP berjalan cukup baik.

Keberhasilan perusahaan sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Seiring dengan persaingan bisnis yang kompetitif, sebagai akibat dari perubahan selera pelanggan, teknologi, dan perubahan *landscape* bisnis, setiap perusahaan membutuhkan SDM yang memiliki kompetensi dan kinerja yang superior. Dengan kata lain, perusahaan tidak hanya dituntut untuk mampu memberikan pelayanan yang memuaskan bagi pelanggannya, tetapi juga berorientasi pada penciptaan nilai bagi pelanggannya. Dengan demikian, perusahaan tidak hanya membangun dan berfokus pada kinerja dan produktivitas kerja pegawai yang tinggi, tetapi juga menentukan proses penciptaan kinerja dan produktivitas kerja yang handal melalui pengembangan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan.⁹⁷

Jadi, jabatan yang diterima sudah sesuai dengan kompetensi sumber daya Manusiadi BRISyariah KC. Jember telah sesuai dengan teori yang ada pada karakteristik jabatan.

a) Tugas, adalah yang wajib dikerjakan atau yang ditentukan untuk dilakukan

⁹⁷ Donni, *Manajemen*, 47-48.

- b) Tanggung Jawab, adalah keadaan wajib menanggung segala sesuatunya (kalau terjadi apa-apa boleh dituntut, dipersalahkan, diperkarakan, dan sebagainya).
- c) Wewenang, adalah hak dan kekuasaan untuk bertindak.
- d) Hak, memiliki pengertian tentang sesuatu hal yang benar, milik, kepunyaan, kewenangan, kekuasaan untuk berbuat sesuatu (karena telah ditentukan oleh undang-undang dan aturan. kekuasaan yang benar atas sesuatu atau untuk menuntut sesuatu, derajat atau martabat.
- e) Standar Operasional Prosedur (SOP), merupakan dokumen yang berkaitan dengan standar prosedur yang dilakukan secara kronologis untuk dapat menyelesaikan suatu pekerjaan yang bertujuan untuk memperoleh hasil kerja yang lebih efektif dan efisien dengan biaya yang serendah-rendahnya.⁹⁸

3. Dampak Kompetensi Sumber Daya Manusia Dengan Jabatan Yang Diterima Di BRISyariah Kantor Cabang Jember

Kompetensi karyawan BRISyariah KC. Jember sangat berpengaruh terhadap jabatannya. Oleh karena itu perusahaan selektif dalam memilih karyawan untuk di amanahi suatu jabatan karena akan menentukan baik tidaknya kinerja perusahaan. Perusahaan akan melihat motivasi, sifat, sikap, pengetahuan dan kemampuannya dalam bekerja.

⁹⁸ Kamus Besar Bahasa Indonesia.

Jadi, dampak positif dari kompetensi sumber daya manusia dengan jabatan yang diterima di BRISyariah KC. Jember telah sesuai dengan teori yang ada pada manfaat menggunakan kompetensi.

Saat ini penggunaan kompetensi sudah mulai diterapkan dalam berbagai aspek dari manajemen sumber daya manusia walaupun yang paling banyak adalah pada bidang pelatihan dan pengembangan, rekrutmen dan seleksi, dan sistem remunerasi. Konsep kompetensi menjadi semakin populer dan sudah banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar dengan berbagai alasan, yaitu:

- a) Memperjelas standart kerja dan harapan yang ingin dicapai. Dalam hal ini, model kompetensi akan mampu menjawab dua pertanyaan mendasar, yaitu; keterampilan, pengetahuan dan karakteristik apa saja yang dibutuhkan dalam pekerjaan, dan perilaku apa saja yang berpengaruh langsung dengan prestasi kerja.
- b) Alat seleksi karyawan. Penggunaan kompetensi standar sebagai alat seleksi dapat membantu organisasi untuk memilih calon karyawan yang terbaik.
- c) Memaksimalkan produktivitas. Tuntutan untuk menjadikan suatu organisasi “ramping” mengharuskan kita untuk mencari karyawan yang dapat dikembangkan secara terarah untuk menutupi kesenjangan dalam keterampilannya sehingga mampu untuk di mobilisasi secara vertikal dan horizontal.

- d) Dasar untuk pengembangan sistem remunerasi. Kompetensi dapat digunakan untuk mengembangkan sistem remunerasi (imbalan) yang akan dianggap lebih adil.
- e) Memudahkan adaptasi terhadap perubahan. Dalam era perubahan yang sangat cepat, sifat dari suatu pekerjaan sangat cepat berubah dan kebutuhan akan kemampuan baru terus meningkat.
- f) Menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi. Model kompetensi merupakan cara yang paling mudah untuk mengkomunikasikan nilai-nilai dan hal-hal apa saja yang harus menjadi fokus dalam unjuk kerja karyawan.⁹⁹



⁹⁹ Edy, *Manajemen*, 208-209.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil dari pada penelitian yang telah dilakukan mengenai analisis kompetensi sumber daya manusia di BRISyariah KC. Jember. Yang mana, kesimpulannya adalah sebagai berikut:

1. Analisis Kompetensi Sumber Daya Manusia Di BRISyariah Kantor Cabang Jember

Motivasi karyawan dalam bekerja di BRISyariah KC. Jember diantaranya adalah ingin membahagiakan keluarga masing-masing, ingin mendapatkan jenjang karir yang lebih tinggi dan ingin mengembangkan ekonomi Islam. Secara umum, perusahaan mengharuskan para pegawainya untuk mempunyai watak sesuai syariah yang baik sebagaimana *background* perusahaan.

Sikap dan nilai-nilai yang dimiliki karyawan di BRISyariah KC. Jember adalah kekeluargaan, dimana karyawan dalam melakukan aktivitas operasional pada jabatannya saling bantu menghadapi kesulitan atas tugas-tugasnya. Perusahaan selalu melakukan pengembangan pengetahuan kepada para karyawannya dengan beberapa macam cara, diantaranya menggunakan metode saling tukar produk *knowledge* pada saat *briefing* pagi dan *training*. Sedangkan kemampuan yang dimiliki karyawan secara

garis besar dalam melaksanakan tugasnya telah sesuai dengan *standart operating procedure* dari perusahaan.

2. Jabatan yang diterima sudah sesuai dengan kompetensi sumber daya Manusia

Dalam melaksanakan tugas yang diembannya, karyawan BRISyariah KC. Jember dinilai telah berkompetensi pada tiap lini jabatan yang ada sesuai apa yang diharapkan perusahaan terhadap kinerja karyawan tersebut. Dalam tanggung jawabnya, karyawan harus mengacu pada *job description* perusahaan, agar tanggung jawab karyawan sesuai dengan apa yang diinginkan perusahaan tersebut.

Karyawan BRISyariah KC. Jember dinilai telah mengaplikasikan wewenang yang diberikan perusahaan kepadanya dengan baik, hal itu dikarenakan sesuai dengan *job description* perusahaan. Begitu juga dalam melaksanakan haknya karyawan dinilai baik karena sesuai dengan ketentuan perusahaan. Dan *Standart Operating Procedure* yang diterapkan oleh BRISyariah KC. Jember di audit dan diperiksa oleh *Tim Quality Review Internal* setiap bulannya dan setiap tahunnya oleh *Tim Internal Audit*.

3. Dampak Kompetensi Sumber Daya Manusia Dengan Jabatan Yang Diterima Di BRISyariah Kantor Cabang Jember

Kompetensi karyawan BRISyariah KC. Jember sangat berpengaruh positif terhadap jabatannya. Karenanya, perusahaan selektif dalam memilih karyawan untuk di amanahi suatu jabatan karena akan

menentukan baik tidaknya kinerja perusahaan. Perusahaan akan melihat motivasi, sifat, sikap, pengetahuan dan kemampuannya dalam bekerja.

B. Saran-saran

Selama melakukan penelitian di BRISyariah KC. Jember mengenai judul ini, demikian saran yang dapat peneliti sampaikan untuk menjadikan perusahaan lebih baik kedepannya.

Hendaknya perusahaan merekrut karyawan yang berlatar belakang pendidikan perbankan syariah. Karena dengan demikian, perusahaan akan mendapatkan karyawan yang lebih berkompetensi mengenai perbankan syariah dan tidak terlalu sulit dalam meningkatkan kompetensinya. Dan implikasi akhirnya adalah kompetensi karyawan sesuai dengan cita-cita perusahaan dan perusahaan mempunyai daya saing yang tinggi.

Dengan adanya penelitian ini pula, harapan kedepannya agar banyak penelitian yang akan membahas kompetensi sumber daya manusia lebih detail lagi. Dan tidak hanya itu saja, hendaknya kedepan muncul penelitian-penelitian mengenai lembaga keuangan khususnya perbankan syariah karena masih banyak topik yang bisa diteliti didalamnya.

IAIN JEMBER

DAFTAR PUSTAKA

Al-Qur'an.

Dokumen BRISyariah.

Fadhil, Muhammad. 2016. *Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Pada Balai Latihan Kerja Industri Makassar*. Makassar: Universitas Muslim Indonesia (UMI) Makassar.

Harnanto, Endri. 2012. *Kompetensi SDM DKI Syariah Dan Pengaruhnya Terhadap Prestasi Kerja*. Jakarta: Universitas Islam Negeri (UIN) Syarif Hidayatullah.

IAIN Jember. 2013. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*. Jember: IAIN Jember Press.

Ikatan Bankir Indonesia. 2014. *Memahami Bisnis Bank Syariah*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

_____. 2014. *Mengelola Bank Syariah*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Jusmaliani. 2011. *Pengelolaan Sumber Daya Insani*. Jakarta: Bumi Aksara.

Kamus Besar Bahasa Indonesia.

Keputusan Presiden Nomor 9 Tahun 1985 *tentang Jenjang Pangkat dan Tunjangan Jabatan Struktural*.

L Robert, Malthis and Jackson. 2006. *Human Resource Manajemen*. Jakarta: Selemba.

Lexy, J Moleong. 2009. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Muhammad. 2014. *Manajemen Dana Bank Syariah*. Jakarta: Rajawali Pers.

Moekijat. 2011. *Analisis Jabatan*. Bandung: CV. Mandar Maju.

Neolaka, Amos. 2014. *Metode Penelitian Dan Statistik*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Peraturan Pemerintah Nomor 15 Tahun 1994 *tentang pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural*.

Priansa, JuniDonni. 2017. *Manajemen Kinerja Kpegawaian*. Bandung: CV. Pustaka Setia.

_____. No. 101 Tahun 2000, *tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil*.



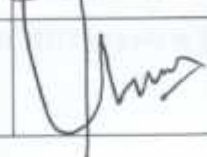
- _____. Nomor 9 Tahun 2003 tentang *Wewenang Pengangkatan Pemindahan dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil*.
- Satori, Djam'an & Aan Komariah. 2014. *Metodelogi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Skandarrumidi. 2012. *Metodelogi Penelitian Petunjuk Praktis Untuk Peneliti Pemula*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- _____. 2016. *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Setyawati, Retno dan Muhammad Mathori. 2016. *Analisis Kualitas Sumber Daya Manusia di Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP)*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Widya Wiwaha.
- Sholihah, Siti Amaliatus. 2017. *Pengaruh Kometensi, Pengembangan Karier dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Koperasi Dan Usaha Mikro Kabupaten Jember*. Jember: Institut Agama Islam Negeri(IAIN) Jember.
- Tim Penulis TSM. 2015. *Panduan Praktis Menyusun Job Disc*. Jakarta: Raih Asa Sukses.
- Tsauri, Sofyan. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jember: STAIN Jember Press.
- Veitzal, Rivai. 2009. *Islamic Human Capital*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wibowo. 2008. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wulandari, Sandy. 2009. *Pengaruh Kompetensi terhadap kinerja karyawan di Departemen Costomer Care PT. Toyota Astra Financial Services*. Jakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Ahmad Dahlan.
- WWW. BRISyariah.
- Yuniarsih, Tjutju dan Suwanto Tjutju. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.

MATRIK PENELITIAN

Judul	Variabel	Indikator	Sumber Data	Metode Penelitian	Fokus Penelitian
Analisis Kompetensi Sumber Daya Manusia Mengenai Jabatan Yang Diterima Di BRISyariah Kantor Cabang Jember	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kompetensi Sumber Daya Manusia 2. Jabatan Yang Diterima 	<ol style="list-style-type: none"> 1.1.Motif 1.2.Sifat 1.3.Konsep Diri 1.4.Pengetahuan 1.5.Keterampilan 2.1.Tugas 2.2.Tanggung Jawab 2.3.Wewenang 2.4.SOP (Standart Operating Procedure) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Primer <ol style="list-style-type: none"> a. Kepala Cabang BRISyariah kantor cabang Jember Bapak Rono Satriyo b. Manajer Operasional BRISyariah kantor cabang Jember Ibu Rizka Ayu Purnamasari c. Staf bagian Operasional BRISyariah kantor cabang Jember 1. Sekunder <ol style="list-style-type: none"> a. Dokumen-dokumen terkait 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pendekatan: Penelitian Kualitatif Deskriptif 2. Jenis Penelitian: Deskriptif 3. Lokasi Penelitian: JL.Trunojoyo Nomor 101, Kelurahan Kepatihan, Kecamatan Kaliwates Kabupaten Jember 4. Tehnik Penentuan Subyek: Puposive 5. Tehnik Pengumpulan Data: <ol style="list-style-type: none"> a. Observasi b. Wawancara c. Dokumentasi 6. Tehnik Analisis Data: Deskriptif Miles dan Huberman 7. Tehnik Keabsahan Data: Triangulasi Sumber 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana analisis kompetensi sumber daya manusia di BRISyariah kantor cabang Jember? 2. Apakah jabatan yang diterima sesuai dengan kompetensi di BRISyariah kantor cabang Jember? 3. Bagaimana dampak apabila kompetensi sumber daya manusia dengan jabatan yang diterima di BRISyariah kantor cabang Jember?

JURNAL KEGIATAN PENELITIAN

NO	Hari/Tanggal	Uraian Kegiatan	TandaTangan
1	03 November 2017	Observasi awal melihat kondisi BRISyariah KC. Jember	
2	07 November 2017	Memasukkan surat izin penelitian ke BRISyariah KC. Jember	
3	13 November 2017	Observasi dan magang mandiri selama 32 hari untuk memperoleh data yang akurat	
4	29 November 2017	Wawancara dengan beberapa karyawan BRISyariah KC. Jember untuk data awal	
5	11 Desember 2017	Wawancara dan dokumentasi dengan beberapa pegawai mengenai Gambaran Obyek Penelitian	
6	19 Februari 2018	Wawancara dengan Harinto Tri Waluyojati selaku <i>Appraisal</i> observasi data di BRISyariah KC. Jember	
7	21 Februari 2018	Wawancara dengan Bapak Alex Ari Gustopo selaku AO (<i>Account Officer</i>) dan observasi data di BRISyariah KC. Jember	
8	23 Februari 2018	Wawancara dengan Bapak Muhammad Ismail Husein selaku AO (<i>Account Officer</i>) dan observasi data di BRISyariah KC. Jember	
9	26 Februari 2018	Wawancara dengan Bapak Rono Satriyo selaku Pimpinan Cabang BRISyariah KC. Jember dan observasi data	
10	28 Februari 2018	Wawancara dengan Rizka Ayu Purnamasari selaku Manajer Operasional di BRISyariah KC. Jember dan observasi data	
11	02 Maret 2018	Wawancara dengan Bapak Dwi Nugroho Ristriamanto selaku AO (<i>Account Officer</i>) dan observasi data di BRISyariah KC. Jember	

12	16 Maret 2018	Meminta tanda tangan jurnal kegiatan penelitian ke pimpinan cabang BRISyariah KC. Jember	
13	19 Maret 2018	Meminta surat selesai penelitian dan konsolidasi hasil penelitian kepada pimpinan cabang BRISyariah KC. Jember	
14	20 Maret 2018	Berpamitan dan mengambil surat selesai penelitian	

Jember, 20 Maret 2018


Rono Satriyo syariah
 NIP. 100711 svariab
 JEMBER

PEDOMAN WAWANCARA

A. Pertanyaan Untuk Karyawan Divisi Operasional BRISyariah Kantor Cabang Jember

1. Analisis Kompetensi Sumber Daya Manusia di BRISyariah Kantor Cabang Jember

- a) Bagaimana motivasi karyawan di BRISyariah kantor cabang Jember?
- b) Bagaimana sifat karyawan di BRISyariah kantor cabang Jember?
- c) Bagaimana sikap karyawan di BRISyariah kantor cabang Jember?
- d) Bagaimana pengetahuan karyawan di BRISyariah kantor cabang Jember?
- e) Bagaimana kemampuan karyawan di BRISyariah kantor cabang Jember?

B. Pertanyaan Untuk Pimpinan Dan Karyawan BRISyariah Kantor Cabang Jember

2. Jabatan Yang Diterima Sudah Sesuai Dengan Kompetensi Sumber Daya Manusia

- a) Bagaimana analisis kompetensi karyawan dalam melaksanakan tugasnya pada jabatannya?
- b) Bagaimana analisis kompetensi karyawan dalam melaksanakan tanggung jawabnya pada jabatannya?
- c) Bagaimana analisis kompetensi karyawan dalam melaksanakan wewenang pada jabatannya?

- d) Bagaimana analisis kompetensi karyawan dalam mengaplikasikan hak pada jabatannya?
- e) Bagaimana analisis kompetensi karyawan dalam menerapkan SOP (*Standart Operating Procedure*) pada jabatannya?

C. Pertanyaan Untuk Pimpinan Dan Karyawan BRISyariah Kantor Cabang Jember

3. Dampak Kompetensi Sumber Daya Manusia Mengenai Jabatan Yang Diterima di BRISyariah Kantor Cabang Jember

- a) Bagaimana dampak apabila kompetensi sumber daya manusia dengan jabatan yang diterima di BRISyariah kantor cabang Jember?





KEMENTERIAN AGAMA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN)
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
Jl. Mataram No. 1 Mangli, Telp. : (0331) 487550, 427005, Fax. (0331) 427005, Kode Pos : 68136
Website : WWW.in-jember.ac.id – e-mail : info@iain-jember.ac.id
J E M B E R

Nomor : B- 216 /In.20/7.a/PP.00.9/03/2017
Lampiran : -
Perihal : **Permohonan Izin Penelitian**

Kepada Yth.

Bapak/Ibu/Sdr : Pimpinan Cabang BRISyariah KC. Jember

di-

TEMPAT

Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Diberitahukan dengan hormat, Mohon berkenan kepada Bapak/Ibu pimpinan untuk memberikan izin penelitian dengan identitas sebagai berikut:

Nama Mahasiswa : Moh. Soleh Rido
NIM : 083143019
Semester : 7 (Tujuh)
Jurusan : Ekonomi Islam
Prodi : Perbankan Syariah
No Telpn : 085236070475
Dosen Pembimbing : Siti Masrohatin, SE., MM
NIP : 19780612 200912 2 001
Judul Penelitian : Analisis Kompetensi Sumber Daya Manusia mengenai Jabatan yang diterima di BRISyariah KC. Jember.

Demikian Surat Permohonan izin penelitian ini, atas perhatian dan kerjasamanya disampaikan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb.

Jember, 04 November 2017

a.n. Dekan,

Wakil Dekan Bidang Akademik



Dr. Abdul Rokhim, S.Ag., M.E.I

NIP. 19730830 199903 1 002

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

SURAT KETERANGAN
NO.ND.B. *019* -KC-JBR-Trunojoyo/03-2018

Assalamu 'alaikum Wr.Wb

Teriring salam dan doa dari kami, semoga Bapak beserta seluruh Staff dalam keadaan sehat wal'afiat dan selalu dalam lindungan Allah S.W.T dalam menjalankan kegiatan sehari-hari, Amin.

Yang bertanda tangan di bawah ini menerangkan dengan sebenarnya bahwa:

Nama : Moh. Soleh Rido
N I M : 083143019
Prodi : Perbankan Syariah
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam
Jurusan : S 1 - Ekonomi Islam
Universitas : IAIN Jember
Judul : Analisis Kompetensi Sumber Daya Manusia Mengenai Jabatan Yang Diterima di BRISyariah Kantor Cabang Jember

telah melaksanakan penelitian skripsi di BRI Syariah KC Jember selama empat bulan.

Demikian kami sampaikan, atas perhatiannya kami sampaikan terimakasih.

Wassalamu 'alaikum Wr. Wb.

Jember, 26 Maret 2018
PT. BANK BRISYARIAH
KC Jember



Rizka Ayu Purnamasari
Supervisor

Tawakal, Integritas, Profesional, Antusias, Berorientasi Bisnis, Kepuasan Pelanggan, Penghargaan SDM
"Berpadu dalam Karya, Produktif, Efisien dan Doa Menuju Bank Syariah Ritel Modern"

FOTO KEGIATAN PENELITIAN



**Wawancara dengan Bapak Joko Yudiono selaku *Security* di BRISyariah KC.
Jember pada tanggal 11 Desember 2017.**



**Wawancara dengan Bapak Rono Satriyo selaku Pimpinan Cabang di
BRISyariah KC. Jember, pada tanggal 26 Februari 2018**



Wawancara dengan Ibu Rizka Ayu Purnamasari selaku Manager Operational (MO) di BRISyariah KC. Jember pada tanggal 28 Februari 2018.



Wawancara dengan Bapak Muhammad Ismail Husein selaku Account Officer (AO) di BRISyariah KC. Jember pada tanggal 23 Februari 2018.

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

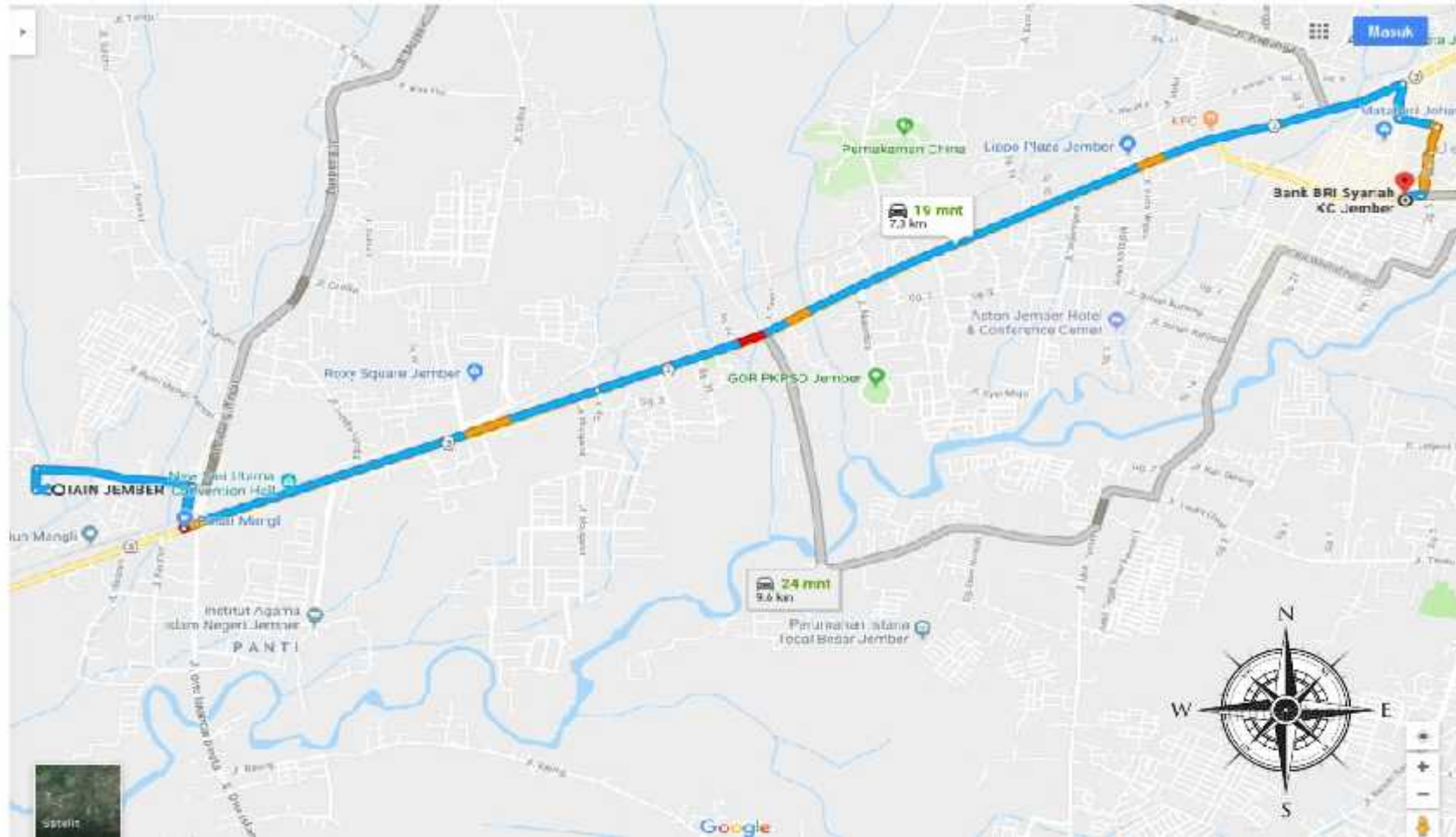
Nama : Moh. Soleh Rido
NIM : 083 143 019
Prodi/Jurusan : Perbankan Syariah/Ekonomi Islam
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam
Institusi : IAIN Jember

Dengan ini menyatakan bahwa isi skripsi ini dengan judul “Analisis Kompetensi Sumber Daya Manusia Mengenai Jabatan Yang Diterima Di BRISyariah Kantor Cabang Jember.” Adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Jember, 19 Maret 2018


MOH. SOLEH RIDO
NIM. 083 143 019

DENAH LOKASI PENELITIAN



BIODATA PENULIS

Biodata Diri :

Nama : Moh. Soleh Rido
NIM : 083 143 019
Tempat, tanggal lahir : Probolinggo, 19 Agustus 1996
Alamat : RT/RW 011/003, Dusun Kedung, Desa Alasnyiur,
Kecamatan Besuk, Kabupaten Probolinggo.
Jurusan/ Prodi : Ekonomi Islam/ Perbankan Syariah



Riwayat Pendidikan :

2002-2008 : SDN Alasnyiur Besuk-Probolinggo
2008-2011 : MTs Syafi'iyah Besuk-Probolinggo
2011-2014 : MA Bahrul Ulum Besuk-Probolinggo
2014 s/d Sekarang : Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jember

Pengalaman Organisasi

1. Wakil OSMA (Organisasi Santri Madrasah) MADIN Bahrul Ulum Besuk Priode 2011-2012.
2. Sekertaris Kepala Pondok Pesantren Bahrul Ulum Besuk Probolinggo Periode 2012-2013.
3. Sekertaris IKMABAYA (Ikatan Mahasiswa Bayu Angga) Probolinggo Priode 2016-2017.