

**ANALISIS STRATEGI PELATIHAN PENGEMBANGAN
KARIR DAN KOMPENSASI DALAM UPAYA PENINGKATAN
KINERJA KARYAWAN PADA BANK MEGA SYARIAH KCP
JEMBER**

SKRIPSI

Diajukan kepada Universitas Islam Negeri Kiai Achmad Siddiq Jember
untuk memenuhi salah satu persyaratan
memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (SE)
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Program Studi Perbankan Syariah



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

Oleh:
LAILATUL MUKAROMAH
204105010099

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SHIDDIQ JEMBER
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
APRIL 2024**

**ANALISIS STRATEGI PELATIHAN PENGEMBANGAN
KARIR DAN KOMPENSASI DALAM UPAYA PENINGKATAN
KINERJA KARYAWAN PADA BANK MEGA SYARIAH KCP
JEMBER**

SKRIPSI

Diajukan kepada Universitas Islam Negeri Kiai Achmad Siddiq Jember
untuk memenuhi salah satu persyaratan
memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (SE)
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Program Studi Perbankan Syariah

Oleh:

Lailatul Mukaromah
204105010099

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

Disetujui Pembimbing

M. Daud Rhosyidy S.E., M.E
NUP. 20070913

**ANALISIS STRATEGI PELATIHAN PENGEMBANGAN KARIR
DAN KOMPENSASI DALAM UPAYA PENINGKATAN
KINERJA KARYAWAN PADA BANK MEGA SYARIAH KCP
JEMBER**

SKRIPSI

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

Hari : Selasa
Tanggal : 30 April 2024

Tim Penguji

Ketua

Sekretaris


Dr. Nurul Widayawati Islami Rahayu, S.sos., M.Si.
NIP. 197509052005012003


Ana Pratiwi, M.S.A.
NIP. 198809232019032003

Anggota:

1. Prof. Dr. Khamdan Rifa'i, S.E., M.Si. ()
2. M. Daud Rhosyidy S.E., M.E ()

Menyetujui,
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam



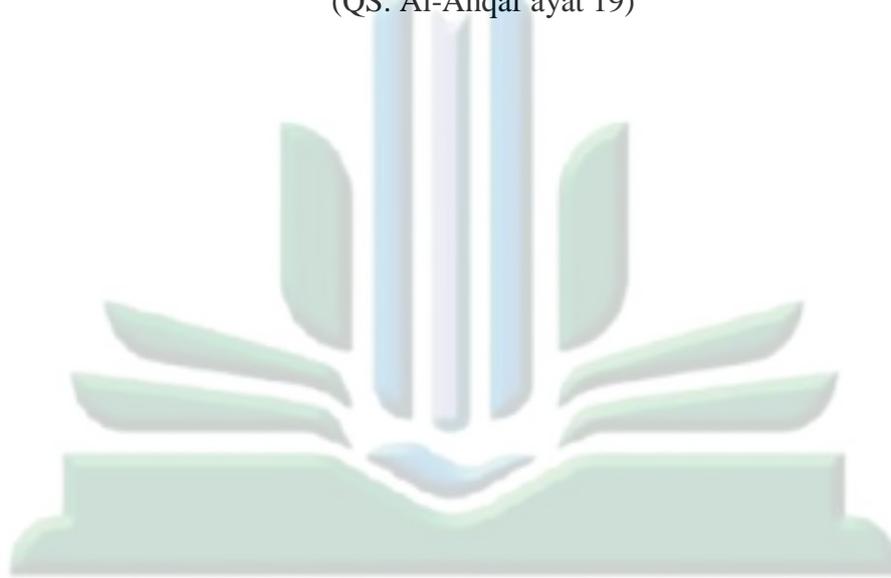
Dr. H. Ubaidillah, M. Ag
NIP. 196812261996031001

MOTTO

وَلِكُلِّ دَرَجَاتٌ مِّمَّا عَمِلُوا ۖ وَلِيُوَفِّيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ ﴿١٩﴾

“Setiap orang memperoleh tingkatan sesuai dengan apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah menyempurnakan balasan amal mereka serta mereka tidak dizalimi.”

(QS. Al-Ahqaf ayat 19)*



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

* Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an Tajwid dan Terjemah Edisi Tahun 2002*, (Jakarta Timur: CV. Darus Sunnah, 2019), 505.

PERSEMBAHAN

Alhamdulillah Robbil ‘Alamin, dengan segala berkah rahmat, hidayah serta inayah yang Allah berikan akhirnya, peneliti bisa menyelesaikan skripsi yang berjudul “Analisis Strategi Pelatihan Pengembangan Karir Dan Kompensasi Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan Pada Bank Mega Syariah KCP Jember”.

Sholawat bertangkai salam semoga tetap mengalir deras untuk junjungan kita yakni Nabi Muhammad Shollallahu ‘Alaihi Wasallam, seluruh keluarga, para shahabat dan para pengikut yang setia sampai akhir hayatnya. Dalam penyelesaian skripsi ini, tentunya peneliti memiliki sumber semangat, sumber motivasi dan sumber do’a dari orang-orang terdekat. Dengan penuh kehormatan peneliti mempersembahkan skripsi ini kepada:

1. Ibu Mutiarsih dan Bapak Mulyadi tercinta dan tersayang. Terimakasih atas segala pengorbanan, segala keringat dan segala do’a yang tiada henti dipanjatkan untuk mengiri segala langkah anakmu. Sehingga, dengan keajaiban iringan do’a anakmu bisa menyelesaikan skripsi ini dan sebentar lagi akan menjadi sarjana. Semoga Allah selalu menjaga, memberikan umur panjang yang barokah dan selalu memberikan rejeki yang halal untuk ibu dan bapak. Aamiinn
2. Seluruh keluarga besar saya yang selalu memberikan motivasi dan menyumbangkan do’a yang tulus terutama mbah Pusaki dan Sukarni. Semoga segala kebaikan dilipat gandakan oleh Allah Subhanahu Wa Ta’ala.

3. Almamater UIN KHAS Jember dan seluruh Dosen UIN KHAS Jember khususnya Dosen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam. Semoga selalu diberikan kesehatan dan terimakasih atas segala ilmu yang sudah diberikan.
4. Seorang yang selalu mensupport saya yakni sahabat sejati saya mbak Atsil, teman seperjuangan Yeni, Mutmainah, Shafa dan teman-teman kelas Perbankan syariah 03 serta seluruh angkatan 2020. Semoga kita semua bisa mendapatkan ilmu barokah dan bermanfaat.



KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Pertama-tama penulis panjatkan puja dan puji syukur kepada Allah SWT, yang telah melimpahkan keberkahan, kemudahan, kerahmatan serta petunjuk-Nya, sehingga penulis bisa menyusun, melaksanakan serta dapat menyelesaikan tugas akhir (skripsi) ini dengan lancar sampai selesai. Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (SE).

Sholawat serta salam penulis haturkan kepada junjungan kita yakni Nabi akhiruz zaman, Nabi Agung yakni Nabi Muhammad SAW, yang telah menjadi sumber inspirasi sehingga penulis bisa menyelesaikan skripsi ini dengan baik dan tidak ada halangan apapun.

Dalam penyusunan skripsi ini peneliti banyak mendapatkan bimbingan, dukungan, dan bantuan dari berbagai pihak sehingga skripsi ini dapat diselesaikan. Melalui kesempatan ini, peneliti mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Hepni, S.Ag., M.M., CPEM. selaku Rektor Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember.
2. Bapak Prof. Dr. H. Ubaidillah, M.Ag. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember.
3. Bapak Dr. M.F. Hidayatullah S.H.I., M.S.I selaku Ketua Jurusan Ekonomi Islam.
4. Ibu Ana Pratiwi, M.S.A. selaku Koordinator Program Studi Perbankan Syariah.
5. Bapak M. Daud Rhosyidy S.E., M.E selaku dosen pembimbing skripsi yang telah memberikan masukan, saran serta meluangkan waktunya

kepada peneliti selama pelaksanaan penelitian dan penulisan skripsi ini sampai selesai.

6. Ibu Dr. Hj. Nurul Setianingrum, S.E., M.M. Selaku Dosen Penasehat Akademik (DPA) yang telah membantu penulis menyelesaikan studi saat di bangku perkuliahan.
7. Segenap dosen dan karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember yang telah mendidik dan memberikan ilmu kepada penulis. Semoga ilmu yang didapatkan bisa bermanfaat dan barokah
8. Seluruh karyawan Bank Mega Syariah KCP Jember yang telah memberikan dukungan dan bantuan selama melaksanakan penelitian di lapangan.
9. Segenap dosen penguji sidang skripsi yakni, Bapak Prof. Dr. Khamdan Rifa'i, S.E., M.Si sebagai penguji utama, Ibu Dr. Nurul Widyawati Islami Rahayu, S.sos., M.Si sebagai ketua sidang, Bapak M. Daud Rhosyidy S.E., M.E sebagai dosen pendamping, dan Ibu Ana Pratiwi, M.S.A sebagai sekretaris yang sangat berjasa untuk memperbaiki isi skripsi ini.

Peneliti sadar jika skripsi ini masih jauh dari kata sempurna dan peneliti mengharapkan saran serta kritik dari siapa saja yang membaca untuk kesempurnaan penelitian skripsi kedepannya.

Jember , 25 Maret 2024
Penulis,

Lailatul Mukaromah
204105010099

ABSTRAK

Lailatul Mukaromah, M. Daud Rhosyidy, 2024: *Analisis Strategi Pelatihan Pengembangan Karir Dan Kompensasi Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan Pada Bank Mega Syariah KCP Jember*

Kata Kunci: Pelatihan, Pengembangan Karir, Kompensasi Dan Kinerja

SDM memiliki kontribusi dalam pencapaian suatu tujuan perusahaan, maka perlu diadakan upaya peningkatan kinerja karyawan secara komprehensif. Untuk itu, perusahaan diharapkan mampu menerapkan beberapa upaya dalam peningkatan kinerja karyawan diantaranya yaitu: penerapan pelatihan yang benar, pengembangan karir yang mengarah pada jenjang karir dan pemberian kompensasi yang sesuai dengan hasil kerja karyawan.

Fokus pada penelitian ini yaitu: 1) Bagaimana Penerapan Strategi Pelatihan dan Kompensasi dalam Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan pada Bank Mega Syariah KCP Jember?. 2) Apa saja Hambatan pada Penerapan Strategi Pelatihan dan Kompensasi dalam Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan pada Bank Mega Syariah KCP Jember?

Tujuan penelitian yaitu: 1) Untuk mengetahui Penerapan Strategi Pelatihan dan Kompensasi dalam Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan pada Bank Mega Syariah KCP Jember. 2) Untuk mengetahui Hambatan pada Penerapan Strategi Pelatihan dan Kompensasi dalam Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan pada Bank Mega Syariah KCP Jember.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Subyek penelitian ini menggunakan teknik *purposive*, sedangkan teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan observasi, wawancara dan dokumentasi. Kemudian data dianalisis menggunakan metode kualitatif yang bersifat induktif. Adapun keabsahan datanya menggunakan triangulasi sumber.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Penerapan pelatihan menggunakan metode *on the job training* dan *off the job training*, dalam pengembangan karirnya juga menggunakan bentuk pelatihan, promosi jabatan dan mutasi. Sedangkan pemberian kompensasi berupa gaji, bonus, dan beberapa tunjangan. Sejauh ini pelatihan, pengembangan karir dan kompensasi berjalan dengan baik dan dapat meningkatkan kinerja karyawan. 2) Hambatan dalam pelatihan seperti: pelatihan yang dilakukan secara mendadak saat jam operasional, dalam pengembangan karir sedikitnya peluang jenjang karir diarea cabang, sedangkan dalam kompensasi penahanan gaji dan perbaikan barang kantor yang rusak memakan waktu lama.

DAFTAR ISI

| | halaman |
|--|------------|
| HALAMAN SAMPUL | i |
| LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING | ii |
| LEMBAR PENGESAHAN | iii |
| MOTTO | iv |
| PERSEMBAHAN | v |
| KATA PENGANTAR | vii |
| ABSTRAK | ix |
| DAFTAR ISI | x |
| DAFTAR TABEL | xii |
| BAB I PENDAHULUAN | 1 |
| A. Konteks Penelitian..... | 1 |
| B. Fokus Penelitian..... | 8 |
| C. Tujuan Penelitian..... | 8 |
| D. Manfaat Penelitian..... | 8 |
| E. Definisi Istilah..... | 10 |
| F. Sistematika Pembahasan..... | 12 |
| BAB II KAJIAN PUSTAKA | 14 |
| A. Penelitian Terdahulu..... | 14 |
| B. Kajian Teori..... | 31 |
| 1. Pelatihan..... | 31 |
| 2. Pengembangan Karir..... | 36 |

| | |
|---|------------|
| 3. Kompensasi | 39 |
| 4. Kinerja Karyawan | 43 |
| BAB III METODE PENELITIAN | 48 |
| A. Pendekatan Dan Jenis Penelitian..... | 48 |
| B. Lokasi Penelitian..... | 48 |
| C. Subyek Penelitian..... | 49 |
| D. Teknik Pengumpulan Data..... | 50 |
| E. Analisis Data | 52 |
| F. Keabsahan Data..... | 54 |
| G. Tahap-tahap Penelitian..... | 54 |
| BAB IV PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS | 57 |
| A. Gambaran Obyek Penelitian | 57 |
| B. Penyajian Data dan Analisis..... | 68 |
| C. Pembahasan Temuan..... | 99 |
| BAB V PENUTUP..... | 120 |
| A. Simpulan..... | 120 |
| B. Saran..... | 121 |
| DAFTAR PUSTAKA | 123 |
| LAMPIRAN-LAMPIRAN | |

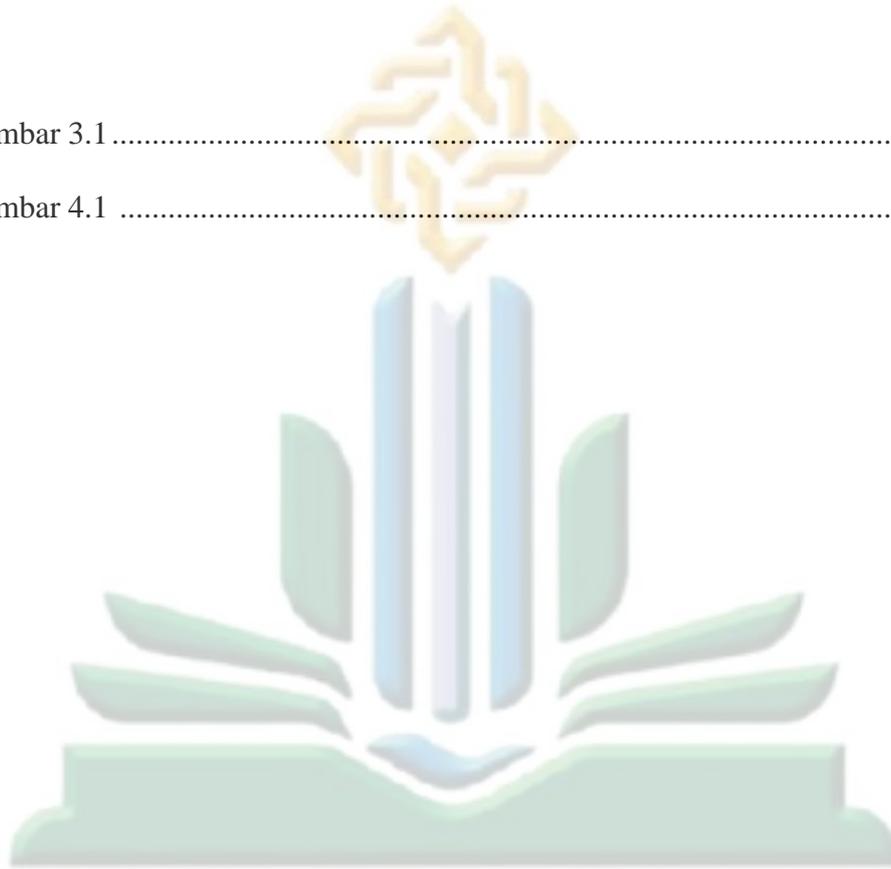
DAFTAR TABEL

| | halaman |
|-----------------|---------|
| Tabel 2.1..... | 27 |
| Tabel 4.1 | 66 |
| Tabel 4.2 | 65 |
| Tabel 4.3 | 66 |



DAFTAR GAMBAR

| | halaman |
|------------------|---------|
| Gambar 3.1 | 52 |
| Gambar 4.1 | 59 |



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Perkembangan dunia kini semakin pesat, menuntut perusahaan dan para karyawan untuk terus mengasah *skill* agar bisa menyeimbangkan persaingan di era revolusi 5.0 ini. Dalam hal ini keberadaan Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki peran strategis dalam perusahaan, dilihat dari fungsi perusahaan adalah mengerahkan seluruh kekuatan internalnya untuk mengatasi pengaruh pasar sebagai faktor eksternal utama.¹ Maka dari itu, SDM yang berkualitas merupakan salah satu penunjang untuk meningkatkan mutu sebuah perusahaan yang mampu mempromosikan produk dengan lebih baik dan banyak diminati oleh masyarakat.

Lanskap perbankan Indonesia telah mengalami pertumbuhan yang signifikan, terutama dalam segi kuantitas dan dengan adanya bank syariah setelah penerapan deregulasi sektor keuangan oleh pemerintah. Tujuan utama deregulasi pemerintah adalah untuk memfasilitasi proses operasional bank dan perubahan terhadap kewajiban instrumen likuiditas dengan meminimalkan beban bank dan mengurangi bunga yang terkait dengan instrumen likuiditas rendah, sehingga pada akhirnya meningkatkan profitabilitas.² Dalam lembaga keuangan perbankan, khususnya Bank Syariah yang merupakan lembaga intermediasi antara masyarakat yang membutuhkan dana dengan pihak yang

¹ Mamik, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Sidoarjo: Zifatama Jawa, 2016), 167

² Retna Anggitaningsih dan Al furqono Dono Hariyanto, "Analisis Perbedaan Kinerja Keuangan Antar Syariah Bank Dan Konvensional Di Indonesia", *Jurnal Ekonomi Islam*, Vol. 12 No. 2, Oktober 2023. DOI:<https://doi.org/10.54471/iqtishoduna.v12i2.2405>

memberikan dana dimana Bank Syariah disini menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan investasi serta menyalurkan dana kepada masyarakat dalam bentuk pembiayaan. Bank Syariah masih terbilang baru dikalangan masyarakat, untuk menghadapi persaingan perusahaan harus mampu mengambil keputusan dan mengelola strategi bisnis untuk memperoleh keunggulan kompetitif.³ Manajemen strategis dapat dijelaskan sebagai proses yang melibatkan seni dan ilmu dalam merencanakan, menerapkan, dan mengevaluasi keputusan yang diambil untuk mencapai tujuan organisasi.⁴

Agar keberadaan Sumber Daya Manusia memiliki kontribusi dalam pencapaian suatu organisasi, maka perlu diadakan upaya peningkatan kualitas dan kuantitas secara komprehensif dan terus-menerus. Jika Sumber Daya Manusianya memiliki motivasi tinggi, kreatif dan mampu mengembangkan inovasi bisa dikatakan berhasil dalam peningkatan kualitas perusahaan. Salah satu upaya agar peningkatan tersebut berjalan dengan efektif yakni harus dilakukan pelatihan dan pengembangan SDM agar mereka mampu berperan aktif terhadap perkembangan perusahaan di masa kini dan masa depan.⁵

Pelatihan merupakan sebuah proses pembelajaran pada karyawan baru dan karyawan lama, bagi karyawan baru sebagai proses mengajarkan tentang

³ Siti Masrohatin dkk, "Analisis Strategi Pelayanan Pada Produk Kredit Umum Di PT. Bpr Mitra Jaya Mandiri Pusat Kalisat", *Jurnal GEMBIRA (Pengabdian Kepada Masyarakat)*, Vol. 2, No. 1, Februari 2024, <https://gembirapkm.my.id/index.php/jurnal/issue/view/9>

⁴ Nurul Setianingrum dkk, "Strategi Pengembangan Tabungan Dengan Pendekatan Business Model Canvas Pada Bank Syariah Indonesia", *Indonesian Scientific Journal of Islamic Finance*, Volume 2, Number 1, December 2023, DOI: <https://doi.org/10.21093/inasjif.v2i1.7599>

⁵ Burhanuddin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah* (Jakarta: PT Raja Grafindo Perasada, 2015), 132.

keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Sedangkan bagi karyawan lama juga perlu belajar dan mengikuti pelatihan dengan tujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan yang kurang baik, mempelajari pengetahuan teknologi serta keterampilan yang baru, juga untuk menyesuaikan dengan perkembangan organisasi dan kebijakan organisasi yang baru.⁶ Pelatihan juga dimanfaatkan sebagai strategi untuk meningkatkan produktivitas karyawan yang sebelumnya kurang aktif, serta untuk mengurangi dampak negatif yang disebabkan oleh kurangnya pendidikan, pengalaman yang terbatas, atau kurangnya kepercayaan diri di antara anggota atau kelompok anggota tertentu.⁷ Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Mustika dan Indri Apriani mengungkapkan bahwa pelatihan dan pengembangan karyawan merupakan suatu pendekatan atau teknik untuk meningkatkan kualitas karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja mereka. Pelatihan tersebut berperan dalam memberikan motivasi, pengetahuan, dan meningkatkan kemampuan karyawan secara efektif.⁸

Setelah mendapatkan pelatihan tentunya setiap karyawan ingin mencapai prestasi yang lebih tinggi. Maka dari itu, perlu diadakan pengembangan karir untuk melakukan perubahan, kemajuan dan kesempatan bagi karyawan yang menginginkan peningkatan kualitasnya. Pengembangan

⁶Retna Anggitaningsih, Nurul Setianingrum dan Mukarromatul Isnaini “Pengembangan SDM Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan BMT-UGT Nusantara Capem Balung Jember”, *Journal of Economic Sharia Law and Business Studies*, Vol. 3 No. 1, Desember 2023. DOI: <https://doi.org/10.55120/iltizamat.v3i1>

⁷ Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: CV Andi, 2003), 198.

⁸ Mustika, Indri Apriani, “Analisis Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Study Kasus: PT. BTPN Tbk Kantor Cabang Jambi)”. *Journal of Economics and Business*, vol 5 no 2, September 2021, 572-577. DOI: <http://dx.doi.org/10.33087/ekonomis.v5i2.416>.

karir merupakan proses pengelolaan karir seseorang agar karyawan dapat memahami pekerjaannya secara efektif dan efisien sehingga dapat memaksimalkan kemampuannya dalam bekerja dan mencapai jenjang karir yang diinginkan.⁹ Oleh karena itu, pengembangan karir perlu dikelola dengan baik agar produktivitas karyawan tetap berjalan efektif dan efisien serta dapat meningkatkan kinerja karyawan, sehingga karyawan tersebut terdorong untuk melakukan hal yang terbaik dan dapat terhindar dari frustrasi kerja yang mengakibatkan penurunan kinerja pada perusahaan. Hasil penelitian sebelumnya oleh Haninah Hanim dan Heru Baskoro menunjukkan bahwa manajemen sumber daya di Perumda BPR Bank Gresik telah menerapkan pelatihan berkelanjutan sebagai bagian dari pengembangan karir karyawan, yang disertai dengan evaluasi untuk memastikan efektivitasnya. Pelatihan tersebut mencakup berbagai topik seperti hukum perbankan dan memiliki sertifikasi untuk meningkatkan kompetensi karyawan. Selain itu, pengembangan karir karyawan juga didukung melalui promosi jabatan sesuai dengan struktur organisasi yang telah disepakati oleh direksi. Namun, kebijakan perusahaan tidak mencakup mutasi bagi karyawan.¹⁰

Selain itu, faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan adalah pemberian kompensasi yang merujuk pada segala bentuk imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai hasil dari kontribusi mereka kepada perusahaan. Imbalan tersebut berupa materiil atau non-materiil yang diberikan

⁹ Yusup, “*Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi*”, (Pagar Alam: CV. LD Media). 89.

¹⁰ Haninah Hanim dan Heru Baskoro, “Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam pengembangan Karir Karyawan Perumda BPR Bank Gresik”. *Jurnal Manajemen dan Ekonomi*. Vol.1, No.1 Januari 2023. DOI:<https://doi.org/10.30640/trending.v1i1.602>

kepada karyawan sebagai pengganti waktu, tenaga, dan pikiran yang mereka sumbangkan. Maka dari itu, pemberian kompensasi secara rasional dan adil sangat penting bagi sebuah perusahaan.¹¹ Definisi tersebut sejalan dengan temuan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Alissya Dava Rachmawati, yang menunjukkan bahwa kompensasi merupakan faktor krusial yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. Penelitian tersebut mengamati bahwa di Bank Syariah Mandiri Cabang Yogyakarta, pemberian kompensasi seperti kenaikan gaji tahunan sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan berbagai tunjangan telah membantu memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka. Oleh karena itu, pemberian kompensasi kepada karyawan atau sumber daya manusia dianggap sebagai salah satu indikator untuk meningkatkan kinerja karyawan dan menentukan keberhasilan suatu lembaga atau badan usaha.¹²

Mengingat salah satu indikator terpenting dalam keberhasilan sebuah perusahaan memang tak luput dari standar kinerja untuk mempermudah dalam mengatur setiap karyawan agar mencapai target yang telah ditetapkan. Kinerja merupakan sebuah hasil kerja yang berkualitas dan berkuantitas dalam pencapaian seorang karyawan yang mampu menyelesaikan tugasnya dengan bertanggung jawab, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun

¹¹ Hersa Farida Qoriani, "Kompensasi Dan Motivasi Dalam Peningkatan Kinerja Karyawan Pt. Romi Violeta Sidoarjo", *Jurnal Internasional Manajemen dan Ekonomi Bisnis*, Volume 1, Nomor 1, 2022. DOI: <https://doi.org/10.58540/ijmebe.v1i1.137>

¹² Alissya Dava Rachmawati, "Urgensi Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Yogyakarta". *Jurnal Manajemen Dakwah*. Volume 9, Nomor 2, 2021, 173-185. DOI: <https://doi.org/10.15408/jmd.v9i2.15790>

etika.¹³ Kinerja karyawan dianggap baik jika mereka dapat menyelesaikan tugas mereka dengan hasil yang memuaskan. Penilaian umum terhadap kinerja biasanya berdasarkan apa yang telah dilakukan oleh karyawan dan hasil kerja yang telah mereka capai selama bekerja.

Sebagai institusi di sektor keuangan dan perbankan syariah, Bank Mega Syariah merupakan salah satu entitas keuangan yang beroperasi di Indonesia. Pada tanggal 16 Oktober 2008, Bank Mega Syariah mendapatkan izin untuk beroperasi sebagai bank devisa, memungkinkannya untuk melakukan transaksi devisa dan terlibat dalam perdagangan internasional. Pada tahun 2010, Bank Mega Syariah mengubah namanya dari Bank Syariah Mega Indonesia menjadi Bank Mega Syariah. Prestasinya termasuk meraih penghargaan sebagai *Best Performance Banking* dari *ASEAN Banking Financial and Informative Institute*. Bank Mega Syariah juga menjadi bank syariah pertama yang menerapkan Aplikasi *switching* BPS BPIH. Penilaian kesehatan FDR (*Financing To Deposit Ratio*) menempatkan Bank Mega Syariah di peringkat 2 dan 3. Bank Mega Syariah tergolong dalam kategori buku II dan telah meraih berbagai penghargaan yang memotivasi peningkatan kinerjanya. Pada tahun 2018, Bank Mega Syariah meraih penghargaan sebagai bank berkinerja terbaik untuk kategori BUS pada acara “*Bisnis Indonesia Financial Award 2018*”. Dengan 68 kantor cabang, 234 titik layanan, dan 55 ATM, Bank Mega Syariah memegang peran penting sebagai pionir bank syariah yang berupaya menjadi kebanggaan bagi para pemangku kepentingan.

¹³ Hesti [Widianti](#), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Pekalongan: PT. Nasya Espanding Management, 2022), 161.

Bank Mega Syariah telah meraih sejumlah penghargaan dari berbagai pihak *eksternal* sebagai bentuk apresiasi terhadap prestasinya.¹⁴

Semakin majunya sebuah perusahaan, semakin penting bagi perusahaan untuk memiliki karyawan yang memiliki fleksibilitas dan kompetensi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab. Hal ini karena karyawan yang menunjukkan dedikasi tinggi terhadap perusahaan, memiliki moral yang baik, loyalitas, dan tingkat disiplin kerja yang tinggi dianggap sebagai aset berharga bagi perusahaan. Maka peran Sumber Daya Manusia sangat berperan dalam hal ini. Untuk itu penulis ingin mengetahui bagaimana strategi pelatihan, pengembangan karir dan kompensasi yang diberikan kepada karyawan guna meningkatkan kinerja yang dilakukan oleh Bank Mega Syariah KCP Jember untuk menghadapi persaingan di era 5.0 ini. Dengan itu penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul “ANALISIS STRATEGI PELATIHAN, PENGEMBANGAN KARIR DAN KOMPENSASI DALAM UPAYA PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN PADA BANK MEGA SYARIAH KCP JEMBER”.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan dari konteks penelitian diatas, maka fokus penelitian ini adalah:

1. Bagaimana Penerapan Strategi Pelatihan, Pengembangan Karir dan Kompensasi Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan Pada Bank Mega Syariah KCP Jember?

¹⁴ Profile PT Bank Mega [Syariah](#)

2. Apa Saja Hambatan Dalam Penerapan Strategi Pelatihan, Pengembangan Karir dan Kompensasi Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan Pada Bank Mega Syariah KCP Jember?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui Penerapan Strategi Pelatihan, Pengembangan Karir dan Kompensasi Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan Pada Bank Mega Syariah KCP Jember.
2. Untuk mengetahui Hambatan Dalam Penerapan Strategi Pelatihan, Pengembangan Karir dan Kompensasi Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan Pada Bank Mega Syariah KCP Jember.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian yang berfokus pada partisipasi dalam memberikan apa yang telah diselesaikan selama melakukan penelitian dapat mencakup berbagai aspek teoritis dan praktis, serta memberikan dampak yang signifikan bagi peneliti, instansi terkait, dan masyarakat secara keseluruhan.¹⁵

Adapun manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis menunjukkan pada manfaat yang terjadi secara nyata. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan mengenai strategi pelatihan, pengembangan karir dan kompensasi untuk

¹⁵ Tim Penyusun, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah* (Jember: IAIN Jember, 2020), 91.

meningkatkan kinerja karyawan pada lembaga keuangan khususnya Bank Mega Syariah KCP Jember.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Peneliti

- 1) Untuk mengetahui serta mendeskripsikan tentang strategi pelatihan, pengembangan karir dan kompensasi yang dilakukan oleh Bank Mega Syariah KCP Jember.
- 2) Untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam memperoleh gelar sarjana pada fakultas ekonomi dan bisnis islam.

b. Bagi seluruh anggota karyawan Bank Mega Syariah KCP Jember

Hasil dari penelitian ini dapat dijadikan sumber referensi dan motivasi bagi seluruh karyawan untuk menerapkan strategi pelatihan, pengembangan karir dan kompensasi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu, pemimpin perusahaan juga dapat mempertimbangkan dalam mengambil keputusan terkait pelatihan, pengembangan karir dan kompensasi di Bank Mega Syariah KCP Jember.

c. Bagi UIN KHAS Kiai Haji Achmad Siddiq Jember

- 1) Sebagai pengembangan keilmuan dan evaluasi terhadap kurikulum yang telah diberikan sehingga mampu untuk memenuhi kebutuhan kerja dibidangnya.

- 2) Sebagai referensi bagi peneliti selanjutnya khususnya dibidang strategi pelatihan, pengembangan karir dan kompensasi dan khasanah kepustakaan.

E. Definisi Istilah

Dalam hal ini definisi istilah memuat tentang pengertian istilah-istilah penting yang menjadi pokok permasalahan didalam judul penelitian. Hal ini bertujuan untuk memudahkan pembaca terhadap apa yang dimaksud oleh peneliti.¹⁶

1. Strategi

Strategi pada dasarnya adalah suatu cara untuk mendapatkan keunggulan atau mencapai suatu tujuan perusahaan. Adapun pengertian strategi adalah serangkaian rencana jangka panjang yang diterapkan dalam setiap proses bisnis organisasi guna mencapai daya saing dan mencapai visi sebuah perusahaan.¹⁷ Strategi juga dapat diartikan sebagai rencana, metode, atau serangkaian kegiatan yang dirancang untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu, dengan kata lain strategi pembelajaran dapat diartikan sebagai perencanaan yang berisi tentang rangkaian kegiatan yang didesain untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu.¹⁸

2. Pelatihan

Pelatihan adalah serangkaian kegiatan yang diatur secara terstruktur untuk meningkatkan keterampilan, pengalaman, keahlian,

¹⁶ Tim Penyusun, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*, 91.

¹⁷ Zuriani [Ritonga](#), *Buku Ajar Manajemen Strategi (Teori Dan Aplikasi)*, (Yogyakarta: Deepublish Publisher. 2020), 46.

¹⁸ Ahmad, *Manajemen Strategis*, (Makassar: Nas Media Pustaka, 2018), 2.

pengetahuan dan perubahan sikap seseorang agar lebih baik.¹⁹ Pelatihan merupakan proses terencana yang mengubah perilaku karyawan secara sistematis menuju pencapaian tujuan organisasi.²⁰

3. Pengembangan Karir

Pengembangan karir merujuk pada serangkaian posisi atau jabatan yang diisi oleh seseorang selama berkarier di suatu perusahaan.²¹ Pendapat lain juga mendefinisikan pengembangan karir adalah suatu usaha dalam meningkatkan kemampuan seseorang untuk mencapai suatu perencanaan karir.²²

4. Kompensasi

Kompensasi adalah segala bentuk imbalan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai penghargaan atas kontribusi mereka dalam kemajuan perusahaan. Secara lebih sederhana, kompensasi dapat dianggap sebagai bayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai hasil dari pekerjaan yang mereka lakukan.²³ Pendapat lain mengatakan kompensasi adalah semua yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan yang mereka lakukan. Suatu organisasi

¹⁹ Yohanes Arianto Budi [Nugroho](#), *Pelatihan Dan Pengembangan SDM: Teori Dan Aplikasi* (Jakarta, Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya, 2019), 3.

²⁰ Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Persepektif Integratif* (UIN Malang Press, 2009), 232.

²¹ Fatahullah Jurdi, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Pengelolaan SDM Berkualitas dan Berdaya Saing Cet 1* (Malang: Intrans Publishing, 2018), 247.

²² T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: BPFE, 2016), 67.

²³ Mila Badriyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 154

memberikan kompensasi kepada karyawan dapat berupa uang, fasilitas material dan kesempatan karir yang lebih baik.²⁴

5. Kinerja Karyawan

Kinerja adalah suatu proses hasil kerja yang diukur dalam mencapai keberhasilan suatu organisasi dalam periode tertentu berdasarkan ketentuan dan kesepakatan sebelumnya.²⁵ Sedangkan karyawan adalah seorang penjual jasa yang diberikan kepada tempat kerja dan mendapatkan kompensasi sesuai dengan perjanjian yang telah ditetapkan.²⁶ Maka dapat disimpulkan, kinerja karyawan adalah keterampilan dan kemampuan hasil kerja seorang karyawan dalam menjalankan pekerjaan dengan baik sehingga mendapatkan kompensasi dari pekerjaan yang dilakukan tersebut.

F. Sistematika Penulisan

Sistematika pembahasan dalam sebuah skripsi merupakan bagian penting yang membantu pembaca untuk memahami struktur dan isi dari penelitian tersebut secara menyeluruh. Berikut adalah contoh bagaimana sistematika pembahasan dapat diorganisir untuk memberikan pemahaman yang komprehensif terhadap seluruh pembahasan yang telah ada dalam skripsi:

²⁴ Noor Arifin, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Kasus* (Jepara: UNISNU PRESS, 2019), 89.

²⁵ Bilson Simamora. *Penilaian Kinerja dalam Manajemen Perusahaan* (Jakarta: Gramedia Pustaka, 2003), 45.

²⁶ Malayu S. P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2002), 12.

BAB I: PENDAHULUAN, bab ini berisi tentang konteks penelitian, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi istilah dan sistematika penulisan. Tujuan bab ini adalah untuk memperoleh gambaran skripsi secara umum.

BAB II: KAJIAN PUSTAKA, bab ini memuat rangkuman penelitian terdahulu yang relevan dengan topik penelitian yang akan dilakukan, serta memperkenalkan kajian teori yang mendukung penelitian tersebut.

BAB III: METODE PENELITIAN, bab ini berisi tentang metode yang digunakan peneliti yang terdiri dari: jenis penelitian yang digunakan, lokasi penelitian, subyek penelitian, teknik pengumpulan data, analisis data, keabsahan data dan tahap-tahap penelitian.

BAB IV: PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS DATA, bab ini memuat hasil-hasil penelitian, meliputi deskripsi objek penelitian, penyajian data dan analisis serta pembahasan temuan.

BAB V: PENUTUP, bab ini merupakan bagian penting dari skripsi yang memberikan rangkuman dari hasil atau analisis yang telah dilakukan dalam bab-bab sebelumnya, serta memberikan saran-saran yang berguna bagi pihak-pihak yang terlibat dalam penelitian secara khusus, maupun pihak-pihak yang membutuhkan penelitian tersebut secara umum

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Pada bagian ini, peneliti mengintegrasikan hasil penelitian sebelumnya yang relevan dengan penelitian yang akan dilakukan, kemudian menyusun ringkasan dari literatur yang telah dipublikasikan atau belum (skripsi, jurnal, dan sejenisnya). Dengan menganalisis langkah tersebut, maka dapat memberi pengetahuan seberapa besar orisinalitas dan posisi penelitian yang hendak dilakukan.²⁷

1. Penelitian Asmawarna Sinaga dkk tahun 2020 dengan judul “*Analisis Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Pelatihan dan Pengembangan pada Bank Muamalat Cabang Medan Balai Kota*”.²⁸

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menginvestigasi efektivitas pelatihan yang diterapkan dalam meningkatkan kinerja karyawan di Bank Muamalat Cabang Medan, serta untuk memahami peran pelatihan dan pengembangan dalam meningkatkan kinerja pegawai di cabang tersebut. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, dengan teknik analisis data yang melibatkan *content analysis* dan metode interaktif yang mencakup reduksi data, pengumpulan data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

²⁷ Tim Penyusun, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*, 91

²⁸ Asmawarna Sinaga dkk. “Analisis Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Pelatihan dan Pengembangan pada Bank Muamalat Cabang Medan Balai Kota”. *Jurnal kajian ekonomi & bisnis islam*, Vol 3 No 2, 2020, DOI: <https://doi.org/10.47467/elmal.v2i2.571>

Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajer cabang dan karyawan Bank Muamalat Cabang Medan Balai Kota menunjukkan tingkat kinerja yang sangat memuaskan, dengan sikap yang baik, ramah, sopan, dan teliti. Pendekatan kerja yang diterapkan oleh karyawan dalam meningkatkan kualitas pelayanan juga dinilai sangat baik. Respons dari nasabah terhadap pelayanan yang diberikan juga sangat positif.

Adapun persamaan dari penelitian ini dengan penelitian penulis yakni sama-sama menggunakan pendekatan kualitatif. Sedangkan perbedaannya terletak pada penelitian penulis terfokus pada pelatihan, pengembangan karir dan kompensasi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Sedangkan penelitian Asmawarna Sinaga dkk hanya fokus pada peningkatan kinerja karyawan yang hanya melalui pelatihan dan pengembangan saja.

2. Penelitian Toto dan Endang Rustendi tahun 2021 dalam judul "*Analisis Faktor-Faktor Penghambat Program Pelatihan Dan Pendidikan Dalam Pengembangan Sumberdaya Manusia*".²⁹

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui analisis faktor-faktor penghambat program pelatihan dan pendidikan dalam pengembangan sumberdaya manusia di CV. Adiba Guna Pratama. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, untuk memperoleh data penulisan mengumpulkan data-data penunjang penelitian ini dengan survei langsung

²⁹ Toto dan Endang Rustendi, "Analisis Faktor-Faktor Penghambat Program Pelatihan Dan Pendidikan Dalam Pengembangan Sumberdaya Manusia". *Jurnal Ekonomi, Pendidikan dan Akuntansi*, vol 9, No.1, 2021, DOI: [Jurnal Edukasi \(Ekonomi, Pendidikan dan Akuntansi\) \(unigal.ac.id\)](https://doi.org/10.24127/jea.v9i1.12345)

dan mengadakan wawancara dengan pihak terkait, melihat buku literatur, jurnal, dan referensi lainnya guna selesainya penelitian ini

Berdasarkan hasil penelitian hasil yang di dapat terkait dengan faktor penghambat program pelatihan dan pendidikan dalam pengembangan sumberdaya manusia adalah 1) Kemampuan Personil/karyawan 2) Perubahan Teknologi 3) Materi 4) Instruktur 5) Metode 6) *Automatical Habitual Training*.

Adapun persamaan dari penelitian ini dengan penelitian penulis yakni sama-sama menggunakan menggunakan pendekatan kualitatif. Sedangkan perbedaannya terletak pada penelitian penulis terfokus pada pelatihan, pengembangan karir dan kompensasi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Sedangkan penelitian Toto dan Endang Rustendi dan fokus pada faktor-faktor penghambat dalam pelatihan dan pendidikan pada pengembangan sumber daya manusia.

3. Penelitian Alissya Dava Rachmawati tahun 2021 dalam judul "*Urgensi Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Yogyakarta*".³⁰

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memahami pentingnya kompensasi dalam memengaruhi kinerja karyawan, khususnya di Kantor Cabang Yogyakarta Bank Syariah Mandiri. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan metode penelitian yang berfokus pada telaah pustaka atau riset perpustakaan.

³⁰ Rachmawati, "*Urgensi Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Yogyakarta*". 173-185.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi yang diberikan oleh suatu lembaga atau badan usaha memiliki dampak yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Di Bank Syariah Mandiri cabang Yogyakarta, berbagai bentuk kompensasi seperti kenaikan gaji tahunan sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan pemberian tunjangan beragam kepada karyawan telah terbukti memotivasi mereka untuk meningkatkan kinerja. Oleh karena itu, pemberian kompensasi kepada karyawan atau sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan dan menentukan keberhasilan suatu lembaga atau badan usaha.

Adapun persamaan dari penelitian ini dengan penelitian penulis yakni sama-sama menggunakan pendekatan kualitatif. Sedangkan perbedaannya terletak pada penelitian penulis terfokus pada pelatihan, pengembangan karir dan kompensasi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Sedangkan penelitian Alissya Dava Rachmawati hanya fokus pada pentingnya pemberian kompensasi terhadap kinerja karyawannya.

4. Penelitian Mustika dan Indri Apriani tahun 2021 dengan judul “*Analisis Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Study Kasus: PT. BTPN Tbk Kantor Cabang Jambi)*”.³¹

³¹ Mustika dan Apriani, “Analisis Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Study Kasus: PT. BTPN Tbk Kantor Cabang Jambi)”. 572-577.

Tujuan dari penelitian ini mencakup: 1) Untuk mengidentifikasi berbagai jenis pelatihan dan pengembangan Sumber Daya Manusia yang dilaksanakan di Bank BTPN Tbk Kantor Cabang Jambi, 2) Untuk mengidentifikasi hambatan-hambatan yang dihadapi serta solusi yang ditemukan dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan Sumber Daya Manusia di Bank BTPN Tbk Kantor Cabang Jambi, 3) Untuk memahami strategi yang digunakan dalam pelatihan dan pengembangan Sumber Daya Manusia di Bank BTPN Tbk Kantor Cabang Jambi. Pendekatan metodologi yang digunakan adalah deskriptif kualitatif, di mana data-data yang terkumpul disusun, diklasifikasikan, dan dianalisis untuk kemudian diinterpretasikan.

Hasil dari penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa Pelatihan dan Pengembangan karyawan merupakan strategi atau teknik untuk meningkatkan kompetensi karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja mereka. Melalui Pelatihan dan Pengembangan ini, karyawan diberikan motivasi, pengetahuan, dan kemampuan yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja mereka secara keseluruhan.

Adapun persamaan dari penelitian ini dengan penelitian penulis yakni sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif dan sama-sama membahas tentang pelatihan dan pengembangan karir karyawan. Sedangkan perbedaannya terletak pada penelitian penulis terfokus pada pelatihan, pengembangan karir dan kompensasi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Sedangkan penelitian

Mustika, Indri Apriani hanya fokus pada pelatihan dan pengembangan karir karyawan saja.

5. Penelitian Zulkifli, Nanda Saskia tahun 2022 dengan judul “*Analisis Kompensasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Hotel Stefani Syariah Pekanbaru*”.³²

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk melakukan analisis terhadap upaya meningkatkan kemampuan karyawan. Metode penelitian ini adalah analisis deskriptif kualitatif yang melibatkan analisis, penjelasan, dan ringkasan dari berbagai situasi dan kondisi berdasarkan berbagai informasi yang dikumpulkan melalui wawancara atau observasi terkait dengan permasalahan yang diteliti di wilayah tersebut.

Hasil penelitian ini berdasarkan pada wawancara dan analisis mengenai kompensasi dalam meningkatkan kinerja pegawai di Hotel Stefanie Syariah Pekanbaru. Fokus penelitian ini mencakup aspek kompensasi baik finansial maupun non-finansial untuk meningkatkan kinerja pegawai. Dengan demikian, meskipun sebagian pegawai awalnya mengeluh bahwa kompensasi yang mereka terima kurang memuaskan, hasil wawancara menunjukkan bahwa sebagian besar dari mereka merasa puas dengan kompensasi yang diberikan setelah adanya peningkatan kinerja.

Adapun persamaan dari penelitian ini dengan penelitian penulis yakni sama-sama menggunakan menggunakan pendekatan kualitatif dan

³² Zulkifli, Nanda Saskia, “Analisis Kompensasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Hotel Stefani Syariah Pekanbaru”. *Jurnal Agama dan Ilmu Pengetahuan (JAIP)*. Vol. 19 No. 1 (2022) DOI: [https://doi.org/10.25299/al-hikmah:jaip.2022.vol19\(1\).8024](https://doi.org/10.25299/al-hikmah:jaip.2022.vol19(1).8024)

menggunakan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi dan dokumentasi. Sedangkan perbedaannya terletak pada penelitian penulis terfokus pada pelatihan, pengembangan karir dan kompensasi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Sedangkan penelitian Zulkifli, Nanda Saskia hanya fokus pada pemberian kompensasi dalam peningkatan kinerja karyawannya. Selain itu, objek penelitian penulis dilakukan di lembaga perbankan sedangkan penelitian Zulkifli, Nanda Saskia disebuah perhotelan.

6. Penelitian Johannes Supredo Sinaga Rumapea tahun 2022 dengan judul *“Pengembangan Karir Jabatan Fungsional Analisis Kepegawaian Di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru”*.³³

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memberikan pemahaman yang komprehensif tentang faktor-faktor yang menghambat Pengembangan Karir Jabatan Fungsional Analisis Kepegawaian dalam meningkatkan pelayanan kepegawaian di Badan Pengembangan Kepegawaian dan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif, dengan menggunakan dua metode utama dalam pengumpulan data yaitu data primer dan data sekunder.

³³ Johannes Supredo Sinaga Rumapea, *“Pengembangan Karir Jabatan Fungsional Analisis Kepegawaian Di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru”*. *Jurnal Ilmu Sosial, Politik Dan Humaniora*, Volume 6, Nomor 1, Pebruari 2022. DOI: <http://dx.doi.org/10.31604/jim.v6i1> .2022.213-222.

Temuan dari penelitian mengindikasikan bahwa implementasi Proses Pengembangan Karir Jabatan Fungsional Analisis Kepegawaian di Badan Pengembangan Kepegawaian dan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru masih belum optimal, karena terdapat sejumlah faktor penghambat yang mengganggu fokus pemberian pelayanan kepegawaian khususnya untuk jabatan fungsional di Kota Pekanbaru.

Adapun persamaan dari penelitian ini dengan penelitian penulis yakni sama-sama menggunakan menggunakan pendekatan kualitatif dan menggunakan dua metode pencarian data utama yaitu data primer dan data sekunder. Sedangkan perbedaannya terletak pada penelitian penulis terfokus pada pelatihan, pengembangan karir dan kompensasi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Sedangkan penelitian Johannes Supredo Sinaga Rumapea hanya fokus pada pengembangan karir dan SDM saja.

7. Penelitian Roby Setiawan, Rizal Rizal, Himyar Pasrizal tahun 2022 dengan judul “*Pengembangan Sumber Daya Manusia Perbankan Syariah Di BPRS Al-Makmur*”.³⁴

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi pengembangan sumber daya manusia di PT. BPRS Al-Makmur, dengan fokus utama pada permasalahan yang berkaitan dengan pengembangan staf keuangan syariah di perusahaan tersebut. Penelitian ini menggunakan pendekatan lapangan untuk mengumpulkan data dari permasalahan yang

³⁴ Roby Setiawan, Rizal Rizal, Himyar Pasrizal, “*Pengembangan Sumber Daya Manusia Perbankan Syariah Di BPRS Al-Makmur*”. *Jurnal Ekonomi Islam*, Vol 8, No 1, 2022. DOI:<http://dx.doi.org/10.31958/jtm.v8i1.5954>

sedang diteliti. Metode pengumpulan data mencakup wawancara dan dokumentasi. Pengelolaan data dilakukan secara deskriptif kualitatif, di mana data diuraikan, diklasifikasikan berdasarkan aspek-aspek masalah tertentu, dan kemudian dipaparkan melalui kalimat-kalimat yang efektif.

Dari hasil penelitian ini, ditemukan bahwa PT. BPRS Al-Makmur telah melaksanakan pengembangan sumber daya manusia di sektor perbankan syariah. Sumber daya manusia yang direkrut mengikuti proses orientasi, dengan menggunakan metode *on the job training* yang melibatkan orientasi yang diberikan saat bekerja bersama senior yang berpengalaman. Adapun upaya pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan meliputi sejumlah program seperti Pelatihan Dasar Perbankan Syariah (PDPS) Al-Makmur, *Basic Training*, *Selling Skill*, Pelatihan *Account Officer* (AO), *Training Skill*, dan Pengajian Rutin Mingguan. Selain itu, PT. BPRS Al-Makmur juga melaksanakan berbagai bentuk pengembangan karier seperti rotasi jabatan, mutasi jabatan, dan promosi jabatan.

Adapun persamaan dari penelitian ini dengan penelitian penulis yakni sama-sama menggunakan menggunakan pendekatan kualitatif dan teknik pengumpulan data penelitian ini adalah melalui wawancara dan dokumentasi. Sedangkan perbedaannya terletak pada penelitian penulis terfokus pada pelatihan, pengembangan karir dan kompensasi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Sedangkan penelitian Mustika, Indri Apriani hanya fokus pada pengembangan sumber daya manusia saja.

8. Penelitian Fatma Devi Dayanti Siagian, Muhammad Lathief Ilhamy Nasution, Muhammad Ikhsan Harahap tahun 2023 dengan judul “*Strategi Islamic Human Capital Management Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai Bank Syariah Indonesia*”.³⁵

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengevaluasi efektivitas pendekatan *Islamic Human Capital Management* dalam meningkatkan produktivitas para tenaga kerja di Bank Syariah Indonesia di KCP Gajah Mada Medan. Peneliti menggunakan pendekatan kualitatif, mengumpulkan dan mengorganisir data deskriptif dari berbagai sumber seperti suara, informasi, atau gambar, yang kemudian akan diolah menjadi presentasi data deskriptif. Metode pengumpulan data mencakup wawancara dan dokumentasi. Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan interaktif Milles & Huberman.

Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa Bank Syariah Indonesia KCP Gajah Mada Medan dalam menerapkan strategi sumber daya manusia berbasis islami sudah menerapkan sesuai dengan teori Syariah, apabila dilihat dari proses pemilihan karyawan sudah tidak ada lagi unsur penipuan, tindak kezaliman dan intimidasi dan pelatihan juga pengembangan sangat berpengaruh untuk meningkatkan kinerja pegawai pada Bank Syariah Indonesia KCP Gajah Mada Medan.

³⁵ Fatma Devi Dayanti Siagian, Muhammad Lathief Ilhamy Nasution, Muhammad Ikhsan Harahap, “*Strategi Islamic Human Capital Management Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai Bank Syariah Indonesia*”. *Jurnal Pendidikan Ekonomi dan Kewirausahaan*. Vol. 7, No. 1 Juni 2023. 281–289. DOI: <https://doi.org/10.29408/jpek.v7i1.17201>

Adapun persamaan penelitian tersebut dengan penelitian penulis yakni sama-sama menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Perbedaannya pada penelitian tersebut fokus pada *Islamic Human Capital Management* dalam meningkatkan kinerja karyawan sedangkan pada penelitian penulis terfokus pada pelatihan, pengembangan karir dan kompensasi dalam meningkatkan kinerja karyawan.

9. Penelitian Haninah Hanim dan Heru Baskoro tahun 2023 dengan judul “*Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam pengembangan Karir Karyawan Perumda BPR Bank Gresik*”.³⁶

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi peranan Perumda BPR Bank Gresik dalam pembangunan karir para karyawan. Pendekatan metodologi yang digunakan adalah penelitian kualitatif dengan menerapkan model studi kasus, yang mana menggali secara mendalam dan rinci mengenai suatu wilayah atau konteks tertentu, dengan fokus pada satu subjek penelitian, satu dokumen, atau satu peristiwa.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam mendukung pengembangan karir karyawannya, manajemen sumber daya di Perumda BPR Bank Gresik telah melaksanakan program pelatihan yang berkesinambungan, dilengkapi dengan proses evaluasi untuk memastikan efektivitasnya dalam mengembangkan karier karyawan. Program pelatihan ini mencakup berbagai aspek seperti pelatihan hukum, pelatihan

³⁶ Hanim dan Baskoro, “Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam pengembangan Karir Karyawan Perumda BPR Bank Gresik”.

perbankan, dan program-program lain yang memberikan sertifikasi untuk meningkatkan kompetensi karyawan. Selain itu, Perumda BPR Bank Gresik juga mendorong pengembangan karir karyawan melalui promosi jabatan sesuai dengan struktur organisasi yang telah disepakati oleh direksi. Namun, kebijakan Perumda BPR Bank Gresik tidak termasuk dalam melakukan mutasi karyawan, karena dipercayai bahwa penempatan karyawan yang telah sesuai dengan keahlian dan pengalaman mereka, jika diubah secara mendadak dapat mengganggu kinerja mereka.

Adapun persamaan penelitian tersebut dengan penelitian penulis yakni sama-sama menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Perbedaannya pada penelitian tersebut fokus pada pengembangan karir dan SDM secara menyeluruh dalam meningkatkan kinerja karyawan sedangkan pada penelitian penulis terfokus pada pelatihan, pengembangan karir dan kompensasi dalam meningkatkan kinerja karyawan.

10. Penelitian Kiki Wulandari, Erni Alfisah, F Adiprimadana S tahun 2023 dengan judul “*Analisis Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Bagian Pelayanan BSI KCP Hasan Basri Banjarmasin*”.³⁷

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yang mengumpulkan informasi sehingga memungkinkan untuk mengidentifikasi suatu masalah

³⁷ Kiki Wulandari, Erni Alfisah, F Adiprimadana S “Analisis Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Bagian Pelayanan BSI KCP Hasan Basri Banjarmasin”. (*Jurnal Prosiding*, vol 8 no 2 2023). DOI: <http://dx.doi.org/10.31602/v0i0.12470>

atau serangkaian peristiwa terkait yang terjadi dalam kurun waktu tertentu sebelum diteliti dan mampu dicatat. Metode yang digunakan adalah wawancara dan observasi.

Berdasarkan hasil penelitian, (1) Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia di bagian pelayanan Bank Syariah Indonesia (BSI) KCP Hasan Basri Banjarmasin memiliki dampak yang signifikan terhadap implementasi strategi pelatihan, perkembangan karir, dan penggunaan teknik penyegaran produk baru untuk meningkatkan jumlah Sumber Daya Manusia di Bagian Pelayanan. Dan (2) Upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan di bagian pelayanan Bank Syariah Indonesia (BSI) KCP Hasan Basri Banjarmasin mencakup pemberian apresiasi, motivasi, bonus, kesempatan peningkatan jabatan, dan pelatihan kepada karyawan yang menunjukkan peningkatan kinerja.

Adapun persamaan penelitian tersebut dengan penelitian penulis yakni sama-sama menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Perbedaannya pada penelitian tersebut fokus pada pengembangan SDM secara menyeluruh dalam meningkatkan kinerja karyawan sedangkan pada penelitian penulis terfokus pada pelatihan, pengembangan karir dan kompensasi dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Tabel 2.1
Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu

| No | Penulis | Judul | Perbedaan | Persamaan |
|-----------|-------------------------------------|--|---|--|
| 1 | Asmawarna Sinaga dkk Tahun 2020 | Analisis Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Pelatihan Dan Pengembangan Pada Bank Muamalat Cabang Medan Balai Kota. | Perbedaannya terletak pada penelitian penulis terfokus pada pelatihan, pengembangan karir dan kompensasi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Sedangkan penelitian Asmawarna Sinaga dkk hanya fokus pada peningkatan kinerja karyawan yang hanya melalui pelatihan dan pengembangan saja. | Persamaan penelitian ini dengan penelitian penulis yakni sama-sama menggunakan pendekatan kualitatif. |
| 2 | Toto dan Endang Rustendi Tahun 2021 | Analisis Faktor-Faktor Penghambat Program Pelatihan Dan Pendidikan Dalam Pengembangan Sumberdaya Manusia | Perbedaannya terletak pada penelitian penulis terfokus pada pelatihan, pengembangan karir dan kompensasi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Sedangkan penelitian Toto dan Endang Rustendi dan fokus pada faktor-faktor penghambat dalam pelatihan dan pendidikan pada pengembangan sumber daya manusia. | Persamaan dari penelitian ini dengan penelitian penulis yakni sama-sama menggunakan pendekatan kualitatif. |
| 3 | Alissya Dava Rachmawati | Urgensi Kompensasi | Perbedaannya terletak pada | Persamaan dari penelitian ini |

| | | | | |
|---|--------------------------------------|--|--|---|
| | Tahun 2021 | Terhadap Kinerja Karyawan Di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Yogyakarta. | penelitian penulis terfokus pada pelatihan, pengembangan karir dan kompensasi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Sedangkan penelitian Zulkifli, Nanda Saskia hanya fokus pada pentingnya pemberian kompensasi terhadap kinerja karyawannya. | dengan penelitian penulis yakni sama-sama menggunakan pendekatan kualitatif. |
| 4 | Mustika dan Indri Apriani Tahun 2021 | Analisis Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Study Kasus: PT. BTPN Tbk Kantor Cabang Jambi). | Perbedaannya terletak pada penelitian penulis terfokus pada pelatihan, pengembangan karir dan kompensasi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Sedangkan penelitian Mustika, Indri Apriani hanya fokus pada pelatihan dan pengembangan karir karyawan saja. | Persamaan dari penelitian ini dengan penelitian penulis yakni sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif dan sama-sama membahas tentang pelatihan dan pengembangan karir karyawan. |
| 5 | Zulkifli, Nanda Saskia Tahun 2022 | Analisis Kompensasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Hotel Stefani Syariah Pekanbaru. | Perbedaannya terletak pada penelitian penulis terfokus pada pelatihan, pengembangan karir dan kompensasi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Sedangkan penelitian Zulkifli, Nanda Saskia hanya fokus | Persamaan dari penelitian ini dengan penelitian penulis yakni sama-sama menggunakan pendekatan kualitatif dan menggunakan teknik pengumpulan data melalui |

| | | | | |
|---|---|--|--|--|
| | | | pada pemberian kompensasi dalam peningkatan kinerja karyawannya. Selain itu, objek penelitian penulis dilakukan di lembaga perbankan sedangkan penelitian Zulkifli, Nanda Saskia disebut perhotelan. | wawancara, observasi dan dokumentasi. |
| 6 | Johannes Supredo Sinaga Rumapea Tahun 2021 | Pengembangan Karir Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian Di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru. | Perbedaannya terletak pada penelitian penulis terfokus pada pelatihan, pengembangan karir dan kompensasi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Sedangkan penelitian Johannes Supredo Sinaga Rumapea hanya fokus pada pengembangan karir dan SDM saja. | Persamaan dari penelitian ini dengan penelitian penulis yakni sama-sama menggunakan pendekatan kualitatif dan menggunakan dua metode pencarian data utama yaitu data primer dan data sekunder. |
| 7 | Roby Setiawan, Rizal Rizal, Himyar Pasrizal, Tahun 2022 | Pengembangan Sumber Daya Manusia Perbankan Syariah Di BPRS Al-Makmur. | Perbedaannya terletak pada penelitian penulis terfokus pada pengembangan sumber daya manusia dan kompensasi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Sedangkan penelitian Mustika, Indri Apriani hanya fokus pada pengembangan sumber daya manusia saja. | Persamaan dari penelitian ini dengan penelitian penulis yakni sama-sama menggunakan pendekatan kualitatif dan teknik pengumpulan data penelitian ini adalah melalui wawancara dan dokumentasi. |

| | | | | |
|----|--|--|--|---|
| 8 | Fatma Devi Dayanti Siagian, Muhammad Lathief Ilhamy Nasution, Muhammad Ikhsan Harahap Tahun 2023 | Strategi <i>Islamic Human Capital Management</i> Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai Bank Syariah Indonesia. | Perbedaanya pada penelitian tersebut fokus pada <i>Islamic Human Capital Management</i> dalam meningkatkan kinerja karyawan sedangkan pada penelitian penulis terfokus pada pelatihan, pengembangan karir dan kompensasi dalam meningkatkan kinerja karyawan. | Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian penulis yakni sama-sama menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. |
| 9 | Haninah Hanim dan Heru Baskoro Tahun 2023 | Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam pengembangan Karir Karyawan Perumda BPR Bank Gresik. | Perbedaanya pada penelitian tersebut fokus pada pengembangan karir dan SDM secara menyeluruh dalam meningkatkan kinerja karyawan sedangkan pada penelitian penulis terfokus pada pelatihan, pengembangan karir dan kompensasi dalam meningkatkan kinerja karyawan. | Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian penulis yakni sama-sama menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. |
| 10 | Kiki Wulandari, Erni Alfisah, F Adiprimadana S Tahun 2023 | Analisis Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Bagian Pelayanan BSI KCP Hasan | Perbedaanya pada penelitian tersebut fokus pada pengembangan SDM secara menyeluruh dalam meningkatkan kinerja karyawan sedangkan pada penelitian penulis terfokus pada | Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian penulis yakni sama-sama menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. |

| | | | | |
|--|--|-----------------------|--|--|
| | | Basri Banjarmasin. | pelatihan, pengembangan karir dan kompensasi dalam meningkatkan kinerja karyawan. | |
|--|--|-----------------------|--|--|

Sumber: Data diolah

Adapun kesimpulan dari 10 penelitian terdahulu yakni, semuanya memakai *metode* penelitian kualitatif serta waktu penelitian terbaru pada tahun 2020-2023. Dari 10 penelitian terdahulu diatas lebih banyak membahas tentang pelatihan, pengembangan karir dan sumber daya manusia dan kinerja karyawan, hanya sedikit yang membahas tentang kompensasi. Maka dari itu, penulis membuat penelitian yang lebih kompleks sehingga menjadi keseluruhan pembahasan mengenai strategi pelatihan, pengembangan karir dan kompensasi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Akan tetapi, adanya 10 penelitian terdahulu diatas juga dapat membantu penulis untuk menyempurnakan dan mengembangkan lebih luas lagi topik penelitian yang diangkat oleh penulis.

B. Kajian Teori

1. Pelatihan

a. Pengertian Pelatihan

Salah satu langkah utama yang strategis untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan adalah pelatihan. Biasanya, bagi karyawan baru sudah memiliki keterampilan dasar yang diperlukan yang berasal dari sistem pendidikan dan pengalaman yang didapat dalam organisasi sebelumnya. Namun, tidak sedikit juga

karyawan baru yang diterima tidak memiliki kemampuan lengkap untuk melakukan tugas-tugas pekerjaan mereka. Bahkan karyawan yang berpengalaman pun tetap perlu belajar dan beradaptasi dengan orang-orang, kebijaksanaan dan prosedurnya. Mereka juga memerlukan pelatihan tambahan agar dapat menyelesaikan tugas-tugas dengan sukses. Adapun yang dimaksud dengan Pelatihan adalah proses untuk meningkatkan penguasaan berbagai keterampilan, teknik pelaksanaan kerja secara detail dan rutin.³⁸

Pendapat lain mengatakan Pelatihan merupakan suatu perubahan sistematis yang dapat meningkatkan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku yang dijalani oleh setiap karyawan secara berkesinambungan sehingga mencapai tujuan suatu organisasi atau perusahaan dan memenuhi standar sumber daya manusia yang diinginkan.³⁹

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan yang dipilihnya melalui program pelatihan.

b. Tujuan Pelatihan

Pelatihan merupakan proses untuk membawa karyawan dalam memperoleh kemajuan dalam pekerjaan mereka, melalui

³⁸ T. Hani Handoko, *Manajemen personalia dan Manajemen Sumberdaya Manusia*, 103-104.

³⁹ Suwatno dan Donni Juni Priansa, *Manajemen SDM: Dalam Organisasi Publik dan Bisnis* (Bandung: Alfabeta, 2018), 118.

pengembangan kebiasaan, pikiran dan tindakan. Maka dari itu ada tujuan pelatihan disini yakni:⁴⁰

- 1) Meningkatkan produktivitas
- 2) Meningkatkan mutu tenaga kerja
- 3) Meningkatkan ketepatan dalam perencanaan SDM
- 4) Meningkatkan semangat kerja yang dapat menimbulkan reaksi positif dari program pelatihan perusahaan yang direncanakan dengan baik
- 5) Menarik dan mempertahankan tenaga kerja berkualitas
- 6) Memastikan kesehatan dan keselamatan kerja
- 7) Mendukung pertumbuhan personal

Untuk mencapai tujuan-tujuan ini, penting bagi penyelenggara dan peserta pelatihan untuk sepenuhnya mendukung

dan memahami nilai dari pendidikan dan pelatihan yang diberikan, sehingga mereka dapat memanfaatkan kesempatan tersebut secara maksimal.

c. Metode Pelatihan

Metode pelatihan dibagi menjadi 2 yaitu metode *On The Job Training* dan *Off The Job Training* yang diuraikan sebagai berikut:⁴¹

- 1) Metode *On The Job Training* adalah suatu jenis kegiatan yang berlangsung pada jam kerja dan di tempat kerja. Teknik-teknik “*On*

⁴⁰ Sofyan Tsauri, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jember: STAIN Jember Press, 2013), 109.

⁴¹ T. Hani Handoko, *Manajemen personalia dan Manajemen Sumberdaya Manusia*, 112-117.

The Job” merupakan metode latihan yang paling sering digunakan, dengan menggunakan metode ini karyawan secara langsung dilatih dengan supervisi (pelatih) yang sudah berpengalaman dibidangnya. Berbagai macam metode ini dituangkan dalam rangkaian berikut:

a) Rotasi Jabatan

Tujuan utama Rotasi jabatan yaitu untuk memberikan pemahaman kepada karyawan tentang bagian-bagian organisasi yang berbeda dan dapat mempraktekkan berbagai macam ilmu keterampilan.

b) Latihan Intruksi Pekerjaan

Metode ini dilakukan sebagai petunjuk bagi karyawan untuk mengetahui pekerjaan yang diberikan secara langsung dan digunakan untuk melatih para karyawan tentang cara pelaksanaan pekerjaan yang sudah dipercayakan.

c) Magang

Metode ini diterapkan dengan tujuan agar karyawan dapat berpartisipasi dalam pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan yang berpengalaman (senior) guna mempelajari cara melaksanakan pekerjaan dalam suatu perusahaan tersebut.

d) *Coaching* (Pembinaan)

Seorang Supervisor memberikan bimbingan dan pengarahan dalam pelaksanaan kerja mereka. Hubungan antara

supervisor dan karyawan sama seperti hubungan tutor-mahasiswa.

e) Penugasan Sementara

merupakan penempatan karyawan pada posisi manajerial atau sebagai anggota tertentu sesuai dengan jangka waktu yang telah ditetapkan. Dalam hal ini karyawan terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah-masalah organisasional nyata.

2) *Off The Job Training* merupakan suatu aktifitas pelatihan luar jam kerja dan di luar tempat kerja. *Off The Job Training* terdiri dari metode Simulasi dan Presentasi Informasi :

a) *Case Study* (Studi Kasus) yakni sebuah deskripsi tertulis pengambilan keputusan nyata disediakan. Aspek-aspek

organisasi terpilih diuraikan dalam lembar kasus. Para karyawan yang terlibat dalam posisi ini diminta untuk mengidentifikasi, menganalisa dan merumuskan penyelesaian-penyelesaian alternative. Dengan metode kasus ini karyawan dapat mengembangkan keterampilan pengambilan keputusan.

b) *Role Playing* (Bermain Peran), Karyawan diminta memainkan peran dan situasi tertentu dalam suatu perusahaan. Diharapkan peserta dapat memiliki pemahaman sikap dan perilaku keputusan yang harus di ambil terkait situasi tertentu perusahaan atau organisasi.

c) *Business Game* (Permainan Peran Dalam Bisnis), Bentuk latihan simulasi yang dilakukan dalam kelas dengan membagi peserta kedalam tim dan memecahkan masalah yang telah ditentukan.

d) *Vestibule* (Pelatihan Beranda), Metode pelatihan yang digunakan untuk menggambarkan pelatihan dalam sebuah ruang kelas metode pelatihan ini cenderung pada belajar dibandingkan produksi, pelatihan ini biasanya dipakai untuk melatih *teller* bank, operator mesin, juru ketik dan pekerjaan sejenis.

e) *Laboratorium Training* (Latihan Laboratorium), teknik ini mengumpulkan sekelompok orang untuk melakukan pelatihan dan lebih terfokuskan untuk mengembangkan informasi pribadi. Salah satu jenis pelatihan laboratorium yang sering digunakan yakni latihan *sensitivitas*, dimana karyawan belajar untuk lebih peka terhadap perasaan orang lain dan lingkungan. Pelajaran ini berguna untuk mengembangkan berbagai perilaku dan tanggung jawab untuk mengantisipasi hari kerja yang akan datang.

2. Pengembangan Karir

a. Pengertian Pengembangan Karir

Pengembangan karir merupakan proses yang dilakukan organisasi ketika akan merencanakan karir karyawannya, hal ini

disebut dengan manajemen karir. Manajemen karir ini meliputi: perencanaan operasional, pelaksanaan dan pengawasan.⁴²

Karir adalah suatu pekerjaan atau jabatan yang dipegang oleh seseorang pada waktu bekerja. Oleh karena itu, karir disini berkaitan dengan pertumbuhan jabatan yang dapat diraih oleh seorang karyawan selama bekerja di suatu perusahaan.⁴³ Sedangkan pengembangan karir adalah tentang peningkatan individu untuk mencapai rencana karirnya.⁴⁴

Dari berbagai definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir merupakan fenomena yang menunjukkan bahwa jabatan dalam sebuah perusahaan dapat mengalami peningkatan atau jenjang karir. Hal ini didasarkan pada karakteristik kebutuhan pribadi dan peluang yang ditawarkan perusahaan.

b. Tujuan Pengembangan Karir

Tujuan pengembangan karier adalah untuk meningkatkan keterampilan dan efektivitas setiap individu, sehingga mereka dapat memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dengan tujuan tersebut, kami berusaha untuk menciptakan sistem pengembangan karir yang memiliki metode yang baik untuk menentukan kebutuhan profesional karyawan. Pengembangan karir

⁴² Lijan Poltak Sinambela dan Sarton Sinambela, *Manajemen Kinerja: Pengelolaan, Pengukuran Dan Implikasi Kinerja* (Depok: Rajawali Pers. 2019), 260.

⁴³ T. Hani Handoko, *Manajemen personalia dan Manajemen Sumberdaya Manusia*, 121.

⁴⁴ Mila Badriyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (cet 1. Bandung: Pustaka Setia, 2015), 77.

yang baik diberikan untuk membantu karyawan memenuhi kebutuhan pekerjaannya dan menyelaraskan kebutuhan karyawan dengan tujuan organisasi. Secara praktis tujuan pengembangan karir individu pegawai dalam organisasi memiliki beberapa tujuan seperti:⁴⁵

- 1) Memberikan fokus tindakan yang jelas dalam lingkup organisasi.
- 2) Meningkatkan minat organisasi terhadap individu karyawan yang memiliki keterampilan dan berkualitas.
- 3) Organisasi lebih mudah menyelenggarakan berbagai program pengembangan talenta sejalan dengan perkembangan organisasi.
- 4) Pengelolaan sumber daya manusia lebih mudah, khususnya untuk perencanaan promosi dan mutasi pegawai.
- 5) Menyelaraskan kebutuhan dan tujuan setiap karyawan dengan peluang karir.

c. Bentuk-bentuk Pengembangan Karir

Pada umumnya, bentuk pengembangan karir yang direncanakan akan dilakukan melalui pendidikan, promosi maupun mutasi yang dijelaskan sebagai berikut:⁴⁶

- 1) Pelatihan

Pelatihan merupakan suatu program organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan dan mengembangkan sikap,

⁴⁵ Zul Fadli dkk, *Manajemen SDM: Konsep, Analisis Penawaran dan permintaan dalam perusahaan* (cet.1, Padang Sumatera Barat: Get Press Indonesia), 14.

⁴⁶ R. Sabrina, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (cet 1, Medan: UMSU Press, 2021), 150-151.

perilaku, keterampilan dan pengetahuan karyawan berdasarkan tujuan perusahaan.

2) Promosi

Promosi jabatan merupakan perpindahan jabatan dimulai dari jabatan yang lebih rendah ke jabatan yang lebih tinggi. Secara umum, promosi adalah peningkatan pekerjaan, hak dan status sosial.

3) Mutasi

Mutasi merupakan suatu perubahan dari proses peningkatan jabatan atau kedudukan seseorang dalam suatu organisasi/perusahaan.

3. Kompensasi

a Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan terminologi yang menunjuk pada konsep yang lebih luas. Kompensasi adalah imbalan atas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai penghargaan atas kontribusi mereka dalam memajukan perusahaan menuju tujuan yang ditetapkan.⁴⁷ Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.⁴⁸

⁴⁷ Tjutju Yunarsih dan Suwatno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Alfabeta, 2011), 125.

⁴⁸ Edi Winata, "Managemen Sumber Daya Manusia Kompensasi Dalam Kinerja Karyawan", (Lombok Tengah: Pusat Pengembangan Pendidikan Dan Pelatihan Indonesia), 15.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas penulis menyimpulkan bahwa kompensasi adalah imbalan yang diberikan kepada karyawan oleh perusahaan sebagai pengakuan atas kontribusi mereka dalam mencapai tujuan perusahaan yang meliputi segala bentuk pendapatan, baik berupa uang maupun barang langsung atau tidak langsung.

b Tujuan Kompensasi

Dalam sebuah perusahaan, kompensasi mempunyai banyak tujuan yang mungkin saling eksklusif dan mungkin melibatkan isu-isu "Trade Off". Misalnya, untuk mempertahankan karyawan dan memastikan kesetaraan, analisis biaya dan penggajian harus sama untuk aktivitas tersebut. Namun, divisi perekrutan mungkin bersedia menawarkan gaji yang lebih tinggi untuk menarik kandidat yang memenuhi persyaratan yang berlaku. Secara terperinci, tujuan-tujuan yang hendak dicapai melalui administrasi kompensasi dapat diuraikan sebagai berikut:⁴⁹

1) Memperoleh Personalia yang *Qualified*

Kompensasi harus mencukupi untuk menarik minat pelamar. Untuk bersaing di pasar kerja, tingkat kompensasi harus disesuaikan dengan kondisi permintaan dan penawaran tenaga kerja. Mungkin diperlukan tingkat gaji yang lebih tinggi untuk menarik pelamar yang berkualifikasi dan sudah memiliki pengalaman bekerja di perusahaan lain.

⁴⁹ Mila Badriyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 157

2) Mempertahankan Para Karyawan yang Ada

Jika tingkat kompensasi tidak memadai, kemungkinan besar banyak karyawan berbakat akan meninggalkan perusahaan. Oleh karena itu, untuk menghindari pergantian karyawan yang tinggi, penting bagi upah untuk tetap bersaing dengan perusahaan lain.

3) Menjamin Terciptanya Keadilan

Pengelolaan upah dan gaji bertujuan untuk menerapkan prinsip keadilan. Keadilan dan konsistensi, baik dalam lingkup internal maupun eksternal, memiliki peranan yang sangat penting dalam menetapkan tingkat kompensasi.

4) Memberi Penghargaan Atas Perilaku yang Diharapkan

Kompensasi harus dapat memperkuat perilaku yang diharapkan dan berfungsi sebagai pendorong untuk menciptakan perilaku yang diinginkan dimasa depan. Performa kerja yang baik, pengalaman, loyalitas, tanggung jawab baru, dan perilaku lainnya dapat diberi penghargaan melalui rencana kompensasi yang efektif.

5) Mengendalikan Biaya-biaya

Program kompensasi yang adil membantu organisasi dalam menarik dan mempertahankan karyawan dengan biaya yang sesuai. Tanpa struktur yang terorganisir untuk upah dan gaji, organisasi mungkin akan membayar karyawan kurang dari yang seharusnya (*underpay*) atau bahkan lebih dari yang seharusnya (*overpay*).

6) Memenuhi Peraturan-peraturan Legal

Seperti halnya dengan aspek lain dari manajemen sumber daya manusia, manajemen kompensasi juga harus mematuhi ketentuan hukum yang berlaku. Program kompensasi yang efektif harus mempertimbangkan batasan-batasan ini dan mematuhi semua regulasi pemerintah yang relevan terkait dengan kompensasi karyawan.

c Jenis Kompensasi

Secara umum, dalam berbagai literatur disebutkan bahwa terdapat dua jenis kompensasi: 1) kompensasi langsung, 2) kompensasi tidak langsung. Kompensasi langsung adalah bentuk penghargaan atau imbalan seperti gaji atau upah yang diberikan secara teratur sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Biasanya diberikan setiap bulan, namun beberapa organisasi, terutama di sektor swasta, memberikan dua kali sebulan. Sedangkan kompensasi tidak langsung adalah ketika karyawan diberikan sebagian keuntungan yang didapat dari hasil kerja dan diberikan dalam bentuk uang atau barang selain gaji atau upah tetap.⁵⁰

Kompensasi memiliki bentuk dan jenis yang beragam, adapun penjelasan dari bentuk dan jenis kompensasi tersebut dijelaskan sebagai berikut:⁵¹

⁵⁰ Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (cet 3, Jakarta: Bumi Aksara, 2018), 222.

⁵¹ Nurul Ulfatin dan Teguh Triwiyanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan*, (cet 2, Depok: Rajawali Press, 2018). 123.

1) Gaji dan Upah

Gaji dan upah umumnya disebut sebagai kompensasi utama karena sebagai gantungan hidup (nafkah) bagi karyawan Dan keluarganya.

2) Insentif

Insentif dipandang sebagai penghargaan atau ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pegawai agar produktivitas kerjanya semakin tinggi.

3) Tunjangan

Tunjangan diberikan sebagai tambahan gaji atau upah yang berfungsi untuk mensejahterahkan pegawai. Macam-macam tunjangan yaitu: tunjangan jabatan, profesi, keluarga, pangan dll.

4) Jaminan Kesehatan dan Kesejahteraan

Kompensasi yang tergolong ke dalam jenis ini antara lain: asuransi jiwa, biaya pengobatan ketika sakit, koperasi (sinpam-pinjam), alat-alat keselamatan kerja dan sebagainya.

5) Kompensasi Karir

Imbalan karir dapat berupa rasa aman ditempat kerja, kesempatan untuk mendapatkan pengembangan profesi dan jabatan, pendidikan dan pelatihan dan sebagainya.

4. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja

Suatu perusahaan dikatakan sukses apabila karyawannya mempunyai kinerja yang baik dan berusaha terus meningkatkan kinerja

karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Kinerja merujuk pada hasil prestasi individu dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Kinerja juga bisa diartikan sebagai kombinasi dari efektivitas kerja yang dihasilkan dan kemampuan yang dimiliki oleh individu tersebut.⁵² Ada juga yang mengatakan bahwa kinerja merupakan sebuah prestasi kerja yang menghasilkan pencapaian seseorang diukur dari melalui penilaian tertentu, dalam jangka waktu tertentu dan berkaitan dengan pekerjaan serta perilaku dan tindakannya.⁵³

Berdasarkan definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja mencakup pencapaian prestasi seseorang dalam menjalankan tugas-tugasnya, yang ditentukan oleh kombinasi efektivitas kerja yang dihasilkan dan kemampuan individu. Hal ini juga mencakup pencapaian yang diukur melalui penilaian tertentu, dalam batas waktu tertentu, serta terkait dengan pekerjaan, perilaku, dan tindakan individu tersebut. Dengan kata lain, kinerja merupakan hasil dari keseluruhan kualitas kerja yang dilakukan individu dalam konteks pekerjaannya.

b. Tujuan Penilaian Kinerja

Adapun tujuan dari penilaian kinerja yaitu:⁵⁴

- 1) Memahami ketrampilan dan kapabilitas karyawan.

⁵² Marwansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Kedua, Bandung: Alfabeta, 2012), 228.

⁵³ Suwatno dan Donni Juni Priansa, *Manajemen SDM* (Bandung: Alfabeta, 2018). 196.

⁵⁴ Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil* (Edisi Revisi, Bandung: PT Refika Aditama, 2007), 288.

- 2) Menjadi dasar perencanaan dalam manajemen sumber daya manusia terutama terkait peningkatan kondisi kerja, kualitas, dan hasil kerja.
- 3) Berperan sebagai dasar untuk meningkatkan pemanfaatan karyawan secara optimal, termasuk dalam perencanaan karir, promosi, dan penempatan jabatan.
- 4) Mendorong terbentuknya hubungan yang positif dan saling menguntungkan antara manajer dan bawahan.
- 5) Memahami secara menyeluruh kondisi kesehatan organisasi, terutama dalam hal kinerja karyawan di lingkungan kerja.
- 6) Karyawan secara pribadi memahami kekuatan dan kelemahannya, sehingga memudahkan pengembangannya. Manajer yang mengevaluasi lebih memperhatikan bawahan dan karyawannya serta mengenal mereka lebih baik. Dengan cara tersebut manajer dapat meningkatkan motivasi karyawan.
- 7) Hasil evaluasi operasional dapat digunakan untuk penelitian dan pengembangan di bidang sumber daya manusia.

c. Proses Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja dilakukan melalui serangkaian proses yang terstruktur. Proses ini perlu direncanakan dan diimplementasikan dengan teliti dan konsisten untuk memastikan pencapaian tujuan-

tujuan evaluasi kinerja. Berikut ini ada lima langkah dalam proses penilaian kinerja yaitu:⁵⁵

1) Identifikasi tujuan spesifik dari penilaian kinerja

Contoh tujuan spesifik ini mencakup: mengidentifikasi kebutuhan pengembangan karyawan melalui evaluasi kinerja, menentukan kebutuhan pelatihan yang sesuai dengan kompetensi yang perlu ditingkatkan oleh karyawan dan mendiagnosis masalah karyawan yang mempengaruhi kinerja mereka, seperti kekurangan keterampilan atau motivasi rendah.

2) Menentukan tugas-tugas yang perlu dilakukan pekerjaan (analisis jabatan)

Deskripsi pekerjaan yang tepat dari analisis pekerjaan adalah faktor kunci untuk menetapkan faktor evaluasi yang sesuai dengan pekerjaan (*Job Related* faktor). Setelah analisis jabatan selesai, tahap ini melibatkan upaya untuk memperbarui atau melengkapi informasi yang diperoleh dari hasil analisis jabatan.

3) Memeriksa tugas yang dilakukan

Pada tahap ini, evaluator mengevaluasi pekerjaan yang dilakukan oleh setiap karyawan berdasarkan deskripsi tugas. Pada prinsipnya pemantauan dan pencatatan pelaksanaan tugas dapat dilakukan secara berkelanjutan. Namun, banyak organisasi dan

⁵⁵ Marwansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 236.

bisnis menetapkan jadwal pemantauan rutin, seperti setiap empat bulan sekali.

4) Evaluasi kinerja

Setelah melakukan evaluasi terhadap tugas-tugas, penilai memberikan penilaian untuk setiap elemen pekerjaan yang diperiksa atau diamati.

5) Membahas hasil evaluasi dengan karyawan

Tahap akhir ini melibatkan penilai dalam mengkomunikasikan dan memperbincangkan hasil evaluasi dengan karyawan yang dinilai. Karyawan tersebut memiliki kesempatan untuk memberikan klarifikasi terhadap hasil evaluasi dan menyampaikan keberatan jika diperlukan.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Pendekatan yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan metode penelitian yang berlandaskan filosofi *postpositivisme* yang hanya mengkaji konteks tertentu secara ilmiah.⁵⁶ Pendekatan ini melibatkan penjelasan secara rinci tentang program dan pengalaman individu yang terlibat dalam lingkungan penelitian.

Sedangkan Jenis penelitian yang digunakan penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Data deskriptif terdiri dari informasi verbal dan visual, bukan numerik. Seluruh informasi yang terkumpul memiliki potensi untuk menjadi kunci dalam pemahaman terhadap subyek penelitian. Dengan kata lain penelitian yang mendeskripsikan, menggambarkan dan menguraikan fenomena yang ada bersifat alamiah tentang penerapan Strategi Pelatihan, Pengembangan Karir Dan Kompensasi Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan Pada Bank Mega Syariah KCP Jember.

B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah area atau lokasi tertentu di mana pengamatan dan pengumpulan data untuk penelitian ini dilakukan. Penelitian ini dilakukan di Bank Mega Syariah KCP Jember, Jl. Hayam Wuruk No. 71, Kel. Sempusari, Kec. Kaliwates Kab. Jember, Provinsi Jawa Timur 68131.

⁵⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2013), 9.

C. Subyek Penelitian

Subyek penelitian ini dipilih secara cermat menggunakan teknik *purposive* yang sesuai. Teknik *purposive* adalah metode pengambilan sampel yang memungkinkan peneliti mengidentifikasi secara selektif sumber-sumber yang memiliki pengetahuan atau pengalaman khusus terkait dengan suatu topik penelitian. Pertimbangan dalam penggunaan teknik *purposive* melibatkan pemilihan narasumber yang dianggap paling mampu memberikan informasi yang mendalam atau memiliki wewenang yang memudahkan peneliti dalam mengarahkan topik atau situasi sosial yang sedang diteliti. Dengan demikian, teknik *purposive* memungkinkan peneliti untuk mendapatkan perspektif yang kaya dan beragam dari narasumber yang dipilih.⁵⁷ Berdasarkan pemahaman tersebut, peneliti memilih subyek penelitian dengan menggunakan teknik *purposive* untuk memastikan bahwa narasumber yang dipilih memiliki pengetahuan, pengalaman, atau wewenang yang relevan dengan topik penelitian, sehingga dapat memberikan wawasan dan perspektif yang mendalam serta sesuai dengan kebutuhan penelitian. Adapun informan dalam penelitian ini menggunakan 4 orang karyawan di Bank Mega Syariah KCP Jember. Diantaranya yaitu:

1. *Sub Branch Operational Manager* yaitu Bapak Danny Setiawan Ramadhan
2. *Relationship Manager General Banking* yaitu Bapak Rzal Chandra Puspito

⁵⁷ Sugiyono, Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D, 218-219.

3. *Customer Service* yaitu Mbak Nikmatul Anif Ustami
4. *Teller* yaitu Mbak Anindita Ayu Andriani

D. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Observasi

Observasi adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengamati secara langsung suatu fenomena atau peristiwa tertentu. Tujuan pengamatan ini adalah untuk memperoleh pengetahuan atau informasi tentang sesuatu yang diamati tanpa mengubah atau mengganggu keadaan aslinya.⁵⁸ Dalam metode ini, peneliti melakukan pengumpulan data dengan mengamati subjek penelitian secara sistematis selama periode waktu tertentu. Metode observasi ini dilakukan untuk mendapatkan data tentang:

- a. Strategi pelatihan, pengembangan karir dan kompensasi dalam meningkatkan kinerja karyawan Bank Mega Syariah KCP Jember.

2. Wawancara

Wawancara adalah pertemuan dua orang di mana mereka berbagi ide dan informasi untuk mengumpulkan informasi yang mereka perlukan sesuai dengan topik tertentu.⁵⁹ Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk berinteraksi secara langsung dengan informan dan memperoleh

⁵⁸ Abdurrahman Fatoni, *Metodelogi Penelitian dan Teknik Penyusunan Skripsi* (Jakarta: Rineka Cipta, 2011), 104.

⁵⁹ Sugiono, *Penelitian Kualitatif untuk penelitian yang bersifat Eksploratif, Enterpretif, Interaktif dan Konstruktif* (Bandung: Alfabeta, 2017), 105.

pemahaman yang lebih dalam tentang subjek penelitian. Adapun informan dari penelitian ini yakni karyawan di Bank Mega Syariah KCP Jember.

Adapun data yang akan diperoleh melalui metode wawancara adalah sebagai berikut:

- a. Penerapan strategi pelatihan, pengembangan karir dan kompensasi dalam upaya peningkatan kinerja karyawan Bank Mega Syariah KCP Jember
 - b. Hambatan yang dihadapi dalam Penerapan strategi pelatihan, pengembangan karir dan kompensasi dalam upaya peningkatan kinerja karyawan Bank Mega Syariah KCP Jember
3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah suatu proses yang melibatkan pengumpulan data, analisis data, dan penyebaran berbagai jenis dokumentasi dengan keakuratan yang berasal dari sumber data. Teknik dokumentasi adalah metode penelitian yang sudah lama ada, dokumentasi ini membahas penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif. dokumentasi ini juga memiliki sifat ilmiah dan kontekstual, adapun data yang diperoleh dari hasil dokumentasi diantaranya yaitu:

- a. Dokumentasi lain yang relevan diperoleh dari berbagai sumber, yang keabsahannya dibuktikan dengan analisis topik pembahasan.

Gambar 3.1
Pelatihan Di KCU Surabaya



Sumber: Dokumentasi Pelatihan Di KCU Surabaya

E. Analisis Data

Menurut Miles dan Huberman dalam buku Sugiono mengemukakan bahwa analisis data suatu proses untuk mengungkapkan makna dari data penelitian dengan cara mengumpulkan data sesuai dengan klarifikasi khusus. Dan dalam menganalisa Analisis data kualitatif dilakukan secara kolaboratif dan berkelanjutan hingga selesai. Terdapat tiga tahap dalam proses analisis data, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi, yang dijelaskan sebagai berikut:⁶⁰

⁶⁰ Sugiyono, Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D, 246-252

1. Reduksi Data

Reduksi data adalah merangkum, menyaring inti-inti, dan menitikberatkan pada aspek yang signifikan untuk mengidentifikasi tema dan pola, sehingga hasil reduksi data akan memberikan pandangan yang lebih terperinci dan memfasilitasi peneliti dalam proses pengumpulan data.

2. Penyajian Data

Informasi yang telah terkumpul akan disajikan dalam bentuk ringkasan yang padat, tetapi tetap mampu menggambarkan semua aspek yang relevan, karena penelitian ini memiliki karakteristik kualitatif deskriptif. Secara tradisional, bentuk penyajian data yang digunakan untuk data penelitian kualitatif adalah teks naratif. Dengan mendisplay data dapat memudahkan untuk memahami apa yang terjadi dan dapat merencanakan tindakan lebih lanjut berdasarkan apa yang telah dipahami.

3. Penarik Kesimpulan

Langkah terakhir dalam analisis data kualitatif menurut Miles dan Huberman, seperti yang dijelaskan dalam buku Sugiono, adalah pengambilan kesimpulan. Pada tahap ini, peneliti mengambil kesimpulan setelah mengumpulkan data yang diperlukan pada proses sebelumnya dan mendapatkan bukti-bukti yang mendukung penelitian. Namun, penting untuk dicatat bahwa kesimpulan yang diambil pada tahap ini hanya bersifat sementara. Kesimpulan tersebut dapat dipercaya apabila didukung oleh bukti-bukti yang kuat yang muncul dari proses pengumpulan data berikutnya. Dengan kata lain, kesimpulan yang dihasilkan harus dapat

dipertahankan dan didukung oleh data yang terkumpul selama proses penelitian berlangsung.

F. Keabsahan Data

Keabsahan data dilakukan peneliti untuk memastikan keakuratan informasi yang dikumpulkan di lapangan. Untuk mengevaluasi keakuratan data penelitian, peneliti menerapkan metode triangulasi sumber. Triangulasi dengan sumber berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam metode kualitatif.⁶¹ Setelah itu, peneliti akan mengecek kembali data yang diperoleh melalui beberapa sumber data. Kemudian setelah data tersebut dianalisis langkah terakhir yakni meminta kesepakatan bersama dengan sumber dan informan.

G. Tahap-tahap Penelitian

Tahapan proses penelitian kualitatif deskriptif dapat digambarkan dalam tiga tahap utama, yaitu :

1. Tahapan Pra-Lapangan

Tahapan Pra-Lapangan adalah langkah awal dalam proses penelitian yang melibatkan persiapan sebelum peneliti mulai melakukan pengumpulan data. Berikut adalah beberapa langkah yang dilakukan pada tahapan Pra-Lapangan:

- a Penyusunan Proposal Penelitian: Peneliti mengajukan proposal penelitian kepada Dewan Penasehat Akademik (DPA) dan Koordinator

⁶¹ Lexy, J. Moleong, Metode Penelitian Kualitatif, cet keenam belas (Bandung: PT Remaja Roskadarya, 2002). 178

Program Studi Perbankan Syariah. Proposal ini berisi fokus penelitian, tujuan, metode, dan kerangka teoritis yang akan digunakan dalam penelitian.

- b Persetujuan Judul Penelitian: Setelah proposal disusun, judul penelitian diajukan untuk mendapatkan persetujuan. Setelah judul disetujui, peneliti dapat melanjutkan ke tahap berikutnya.
- c Penyusunan Surat Permohonan: Peneliti menyiapkan surat dan permohonan resmi yang akan dikirimkan ke lokasi penelitian, yaitu Bank Mega Syariah KCP Jember. Surat ini mungkin berisi permintaan izin untuk melakukan penelitian di lokasi tersebut.

2. Tahap Pelaksanaan Lapangan

Tahap Pelaksanaan Lapangan adalah tahap di mana peneliti melakukan pengumpulan data secara langsung di lokasi penelitian. Berikut adalah beberapa hal yang perlu dipersiapkan :

- a Memahami Latar Penelitian dan Persiapan Diri: Penting bagi peneliti untuk memahami latar belakang penelitian yang dilakukan serta mempersiapkan diri dengan baik sebelum memasuki lapangan penelitian.
- b Memasuki Lapangan Penelitian: Setelah memahami latar belakang penelitian, peneliti memasuki lokasi penelitian, yaitu Bank Mega Syariah KCP Jember. Di sini, peneliti perlu membangun hubungan yang baik dengan subjek penelitian, seperti karyawan bank atau nasabah, untuk mendapatkan kerjasama dalam pengumpulan data.

- c Mengumpulkan Data: Peneliti melakukan pengumpulan data dengan melakukan wawancara langsung dengan narasumber. Wawancara ini bertujuan untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan sesuai dengan pertanyaan penelitian yang telah dirancang sebelumnya. Data yang dikumpulkan dari wawancara akan menjadi materi utama dalam analisis penelitian.

3. Tahap Penyelesaian

Tahap penyelesaian merupakan langkah terakhir dalam proses penelitian di mana peneliti menyelesaikan semua tugas terkait penelitian dan memastikan bahwa laporan penelitian telah disusun dengan baik. Berikut adalah beberapa kegiatan yang dilakukan pada tahap penyelesaian:

- a Menyusun laporan penelitian peneliti menyusun laporan penelitian yang berisi tentang semua temuan, analisis, dan kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan. Laporan ini harus disusun secara sistematis dan sesuai dengan format yang telah ditentukan.
- b Mengurus surat penyelesaian penelitian peneliti harus mengurus surat penyelesaian penelitian dari pihak Bank Mega Syariah KCP Jember. Surat penyelesaian ini dapat berfungsi sebagai bukti bahwa penelitian telah selesai dan mendapat persetujuan dari pihak terkait.
- c Memastikan keakuratan dan kelengkapan laporan Sebelum menyerahkan laporan penelitian, peneliti harus memastikan bahwa laporan tersebut akurat dan lengkap. Ini termasuk memeriksa ulang semua data, analisis, dan kesimpulan yang disajikan dalam laporan.

BAB IV

PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS

A. Gambaran Obyek Penelitian

1. Sejarah Bank Mega Syariah

Bank Mega Syariah mulanya dikenal sebagai PT Bank Umum Tugu (Bank Tugu), bank ini didirikan pada tanggal 14 Juli 1990. Pada tahun 2001, PT Mega Corpora (sebelumnya dikenal sebagai Para Group) memperoleh bank ini melalui PT Mega Corpora (dahulu PT Para Global Investindo) dan PT Para Rekan Investama. Akuisisi tersebut kemudian diikuti dengan perubahan kegiatan usaha pada tanggal 27 Juli 2004. Sejak tanggal 2 November 2010 hingga saat ini, bank ini dikenal dengan nama PT Bank Mega Syariah. Perjalanan perubahan nama dan logo tersebut mencerminkan evolusi dan strategi perusahaan dalam menyesuaikan diri dengan pasar dan memperkuat identitasnya sebagai bagian dari grup Mega Corpora serta sebagai lembaga keuangan syariah yang berkualitas dan terpercaya di Indonesia. Sejak 16 Oktober 2008, Bank Mega Syariah telah diberikan izin untuk beroperasi sebagai bank devisa. Dengan kewenangan ini, bank dapat mengelola transaksi valuta asing dan perdagangan internasional. Keberadaan ini tidak hanya memperluas cakupan bisnis bank ke pasar internasional, namun juga memberikan akses yang lebih luas dalam hal aktivitas perdagangan dan valuta asing, tetapi juga menunjukkan kemampuan dan kredibilitas bank dalam menangani transaksi keuangan yang kompleks. Perolehan status bank

devisa telah menjadi strategi penting dalam perluasan pasar Bank Mega Syariah, memungkinkan bank untuk tidak hanya fokus pada pasar domestik, tetapi juga menjelajahi peluang bisnis di pasar internasional. Hal ini telah meningkatkan reputasi bank sebagai salah satu bank syariah terkemuka di Indonesia. Pada 8 April 2009, Bank Mega Syariah juga diberikan izin oleh Kementerian Agama Republik Indonesia sebagai bank yang dapat menerima setoran Biaya Penyelenggaraan Ibadah Haji (BPS BPIH). Dengan demikian, bank tersebut menjadi salah satu bank kecil yang dikenal sebagai BPS BPIH yang terkoneksi secara online dengan Sistem Komputer Haji Terpadu (Siskohat) Kementerian Agama RI. Perjanjian ini merupakan platform baru bagi Bank Mega Syariah untuk memperluas layanan keuangan syariah kepada umat Islam di Indonesia, khususnya untuk mendukung pelaksanaan ibadah haji.⁶²

2. Visi dan Misi

a. Visi

Tumbuh dan Sejahtera Bersama Bangsa

b. Misi

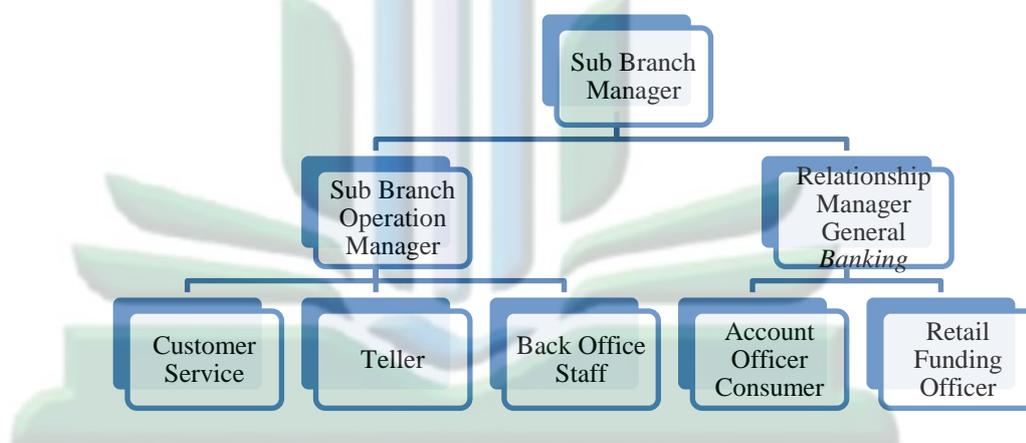
- 1) Berkomitmen untuk memajukan ekonomi syariah dengan berkolaborasi bersama semua pihak yang terkait.
- 2) Menyebarkan nilai-nilai kebajikan Islam dan keuntungan bersama sebagai bentuk dedikasi dalam beraktivitas dan beramal.

⁶²<https://www.megasyariah.co.id/id/tentang-kami/profil-perusahaan/sejarah-perusahaan> (diakses pada tgl 25 November 2023).

- 3) Terus meningkatkan kemampuan diri dan berinovasi dalam mengembangkan produk dan layanan terunggul yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

3. Struktur Organisasi Bank Mega Syariah KCP Jember

Gambar 4.1
Struktur Bank Mega Syariah KCP Jember



Sumber: Data diolah

4. Deskripsi Jabatan (*Job Description*)

a. *Sub Branch Manager*

Seorang *Sub Branch Manager* bertanggung jawab sebagai pengawas cabang untuk mengatur, memantau, dan mengevaluasi semua operasi penjualan dan cabang, termasuk cabang-cabang yang berada di bawah kendali mereka. Fokus utamanya adalah memastikan kepatuhan terhadap peraturan dan prinsip kehati-hatian, serta pembinaan sumber daya manusia di kantor cabang untuk menjaga

kinerja yang baik dan mencegah terjadinya kelalaian atau pelanggaran yang merugikan bank.

Tanggung Jawab Utama:

1) Bertanggung jawab atas jalannya bisnis pendanaan (*funding*), penerimaan pendapatan berbasis *fee*, dan pembiayaan (*financing*) di kantor cabang dan unit-unit di bawahnya. Ini meliputi:

- a) Penghimpunan dana dengan fokus pada pertumbuhan berbiaya rendah, dengan memperhatikan stabilitas keuangan.
- b) Mengelola kualitas dana dari awal hingga pencairan untuk memastikan kepatuhan terhadap indikator kualitas keuangan seperti dana bermasalah (NPF) (*Non-Performing Financing*) dan biaya kredit COC (*Coverage of Capital*).
- c) Menyediakan solusi bagi unit yang mengalami masalah dalam kegiatan penjualan.

2) Bertanggung jawab atas kinerja dan kualitas kerja departemen FTE (setara penuh waktu) Staf:

- a) Pemenuhan karyawan dan evaluasi kinerja sesuai kebutuhan di cabang, termasuk cabang pembantu. Ini meliputi rekrutmen, penempatan, dan evaluasi kinerja staff di bawah koordinasinya. Evaluasi ini harus dilakukan secara berkala untuk mengidentifikasi kinerja yang baik.

- b) Menegakkan disiplin dan juga bertanggung jawab untuk membangun dan memberikan contoh budaya anti-penipuan (*fraud*) di antara staf.
- c) Membangun sumber daya manusia yang berkarakter dan produktif. Hal ini memberikan dukungan, pelatihan, dan pengembangan kepada staf untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka.

b. *Relationship Manager General Banking*

Seorang *Relationship Manager General Banking* bertanggung jawab untuk meningkatkan informasi Bank Mega Syariah dengan mengawasi proses penyelesaian nasabah yang dibatalkan oleh staf pemulihan di *Internal Collection Department* (PICC). Tanggung jawab tersebut mencakup proses penagihan kepada nasabah, akuisisi agunan, serta upaya pengadaan agunan melalui proses Jual Jaminan Secara Sukarela (JJSR) atau di Kantor Pelayanan Kekayaan & Lelang (KPKNL) dan Pengadilan Negeri (PN).

Tanggung Jawab:

- 1) Membagi pekerjaan pemrosesan penanganan nasabah yang dibatalkan kepada staf pemulihan atau PICC Lelang.
- 2) Bekerja di lapangan dengan staf pemulihan atau Lelang PICC untuk menyelesaikan masalah pembeli
- 3) Pembagian Tugas Eksekusi Agunan Nasabah yang dihapuskan kepada staf pemulihan atau PICC Lelang.

- 4) Mendapatkan Pembelian Jaminan Secara Sukarela dari nasabah yang dibatalkan.
- 5) Melakukan koordinasi untuk menyelesaikan pembiayaan melalui lelang agunan dengan lembaga yang berwenang, seperti KPKNL atau PN.

c. *Sub Branch Operation Manager*

Seorang *Sub Branch Operational Manager* bertanggung jawab mengkoordinasikan aktivitas transaksi dan pengelolaan kantor cabang perusahaan serta memberikan layanan kepada pihak-pihak yang terlibat sesuai dengan prosedur, peraturan kepatuhan, efisiensi, dan standar yang telah ditetapkan. Selain itu, mereka juga bertanggung jawab atas manajemen risiko yang efektif untuk mencegah terjadinya kesalahan atau pelanggaran yang dapat merugikan bank.

1) Tanggung Jawab Utama

- a) Memimpin pengawasan terhadap proses transaksi dan operasional serta layanan di kantor cabang, termasuk dalam hal pendanaan, pembiayaan sesuai dengan kebijakan administrasi dan keuangan yang berlaku.
- b) Mengambil tanggung jawab atas proses verifikasi, validasi, dan kontrol atas dokumen instruksi, dokumen pengantar, dan dokumen terkait lainnya yang terkait dengan transaksi.
- c) Mengawasi dan memastikan proses penerimaan, penyerahan, perhitungan, verifikasi, pencatatan, penyimpanan, dan

pengamanan uang, baik dalam bentuk tunai maupun non-tunai, serta dokumen terkait lainnya.

d. *Costumer Service*

Menjadi anggota tim frontliner yang mampu memberikan layanan kepada nasabah terkait informasi mengenai produk dan layanan yang ditawarkan oleh Bank Mega Syariah, baik itu terkait pendanaan maupun pembiayaan, serta mampu menangani transaksi non finansial dan menyelesaikan keluhan nasabah sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan.

Tanggung Jawab Utama

- 1) Memberikan layanan informasi dan pengelolaan produk perbankan dan keuangan Bank Mega Syariah secara ramah, profesional dan terpercaya, serta menjamin kualitas layanan tanpa mengabaikan kepatuhan terhadap peraturan.
- 2) Menjalankan instruksi yang ditetapkan sesuai dengan ketentuan manajemen yang cepat, efisien dan akurat. Meliputi proses:
 - a) Memverifikasi, mengesahkan, dan mengendalikan keabsahan dokumen instruksi transaksi serta identitas pemberi perintah transaksi dari pemegang rekening yang berwenang.
 - b) Merekam, memvalidasi dan mencatat transaksi serta melakukan pembukuan di dalam sistem inti perbankan.
 - c) Mengelola penerimaan, penyerahan, perhitungan, verifikasi, pencatatan, penyimpanan, dan keamanan uang tunai.

5. Letak Geografis

Kantor Bank Mega Syariah KCP Jember terletak di Jl. Hayam Wuruk No. 71, Kel. Sempusari, Kec. Kaliwates, Kabupaten Jember Jawa Timur 68131. Adapun batas-batas Bank Mega Syariah KCP Jember sebagai berikut:

- a) Sebelah Barat : Transmart Jember
- b) Sebelah Utara : Hotel Bandung Permai
- c) Sebelah Timur : Tempat UMKM
- d) Sebelah Selatan : Rose Glato, Ice Cream & Café

6. Produk-produk Bank Mega Syariah KCP Jember

a) Tabungan Haji iB

Tabungan haji iB adalah tabungan yang ditujukan untuk merencanakan dana keberangkatan ibadah haji.

1) Fitur produk

- a) Perencanaan ibadah haji lebih berkah dengan akad *Mudharabah Mutlaqah*
- b) Setoran awal ringan dan gratis biaya administrasi bulanan
- c) Fleksibel dalam menentukan setoran selanjutnya

2) Syarat Pembukaan Rekening

- a) Kartu identitas diri (KTP) dan NPWP
- b) Mengisi dan menandatangani formulir pembukaan rekening secara lengkap dan benar

3) Biaya

Tabel 4.1
Setoran Biaya Tabungan Haji iB

| Penyetoran | Biaya Setoran |
|-----------------------------|---|
| Minimum setoran awal | Rp. 100.000 |
| Minimum setoran selanjutnya | Rp. 50.000 |
| Biaya administrasi bulanan | - |
| Minimum saldo | Rp. 100.000 |
| Setoran porsi haji | Rp. 25.100.000 |
| Biaya penutupan rekening | Penutupan rekening biaya tabungan haji iB yang dilakukan sebelum mendapatkan porsi akan dikenakan biaya sebesar Rp. 100.000 |
| | Tidak diperkenankan melakukan penutupan tabungan haji iB setelah mendapatkan porsi, kecuali nasabah melakukan pembatalan haji dengan biaya sebesar Rp. 100.000. |
| | Penutupan rekening tabungan haji iB dapat dilakukan minimal 6 bulan setelah keberangkatan haji dan tidak dikenakan biaya penutupan rekening (gratis) |

b) Tabungan Simpanan Pelajar

Merupakan tabungan prinsip syariah berdasarkan akad *mudharabah* yang ditujukan bagi siswa & siswi guna membiasakan diri menabung sejak dini.

1) Fitur Produk

- a) Berdasarkan prinsip syariah dengan akad *mudharabah mutlaqah*

- b) Diperuntukkan bagi nasabah perorangan yang berusia dibawah 17 tahun dan belum memiliki KTP (Siswa & Siswi PAUD, TK, SD, SMP, SMA, Madrasah atau sederajat
- c) Mendapatkan bagi hasil nisbah 1% untuk nasabah dan 99% untuk bank. Persentase nisbah bagi hasil yang akan diterima nasabah mengikuti *profit distribution* bank setiap bulannya.

2) Syarat Pembukaan Rekening

- a) Usia dibawah 17 tahun dan belum memiliki KTP
- b) Melampirkan identitas anak (NIK, NISN atau NIS)
- c) Melengkapi dokumen pendukung yaitu akta kelahiran, KTP orang tua/wali, Kartu Keluarga dan surat kuasa yang sudah diverifikasi oleh pihak sekolah

3) Biaya

Tabel 4.2
Setoran Tabungan Simpanan Pelajar

| Penyetoran | Biaya Setoran |
|-----------------------------|----------------|
| Minimum setoran awal | Rp.1000 |
| Minimum setoran selanjutnya | Rp. 1000 |
| Biaya administrasi bulanan | - |
| Minimum saldo | Rp. 1000 |
| Maksimum saldo | Rp. 20.000.000 |
| Biaya penutupan rekening | Rp. 1000 |
| Biaya <i>dormant</i> | Rp. 1000 |

c) Tabungan Suka-suka Extra

Merupakan tabungan dari Bank Mega Syariah dengan menempatkan dana dalam jumlah dan jangka waktu tertentu. Anda

berkesempatan mendapat berbagai hadiah menarik. Makin extra penempatannya, makin besar hadiah yang diperoleh.

- 1) Keunggulan Program Tabungan Suka-suka Extra
 - a) Jangka waktu penempatan yang fleksibel, mulai dari 3 hingga 36 bulan
 - b) Suka-suka pilih hadiahnya, sesuai dengan penempatan dana mulai dari Rp. 25.000.000
 - 2) Syarat dan Ketentuan Program
 - a) Berlaku untuk nasabah baru dan nasabah lama (*Existing*) baik nasabah perorangan dan non-perorangan
 - b) Memiliki kartu identitas diri (KTP) dan NPWP
 - c) Minimal saldo penempatan Rp. 25.000.000
- d M-Syariah

M-Syariah, sebuah aplikasi mobile banking dari Bank Mega Syariah, menyediakan sejumlah kemudahan bagi penggunanya dalam mengatur transaksi perbankan dan non-perbankan. Salah satu fitur unggulan dari M-Syariah adalah kemampuannya untuk membuka rekening secara online tanpa perlu datang ke kantor cabang. Selain itu, M-Syariah juga menyediakan berbagai fitur lain yang dapat dinikmati oleh pengguna, antara lain:

- 1) Keunggulan Produk
 - a) Bebas biaya administrasi bulanan jika membuka rekening Tabungan Berkah Digital iB melalui M-Syariah

- b) Kenyamanan dan keamanan terjaga berkat penggunaan beragam lapisan keamanan seperti password, PIN, dan kode OTP. Di samping itu, ada juga fitur biometrik seperti pengenalan sidik jari atau deteksi wajah (*Face ID*) yang tidak hanya meningkatkan keamanan tetapi juga kenyamanan dalam melakukan transaksi.
- c) Fitur-fitur lengkap untuk mendukung kegiatan belanja online disertai dengan tambahan fitur Islami yang memberikan informasi tentang lokasi masjid terdekat, arah kiblat, serta konten-konten informatif dan artikel Islami.

B. Penyajian Data dan Analisis Data

Penyajian dan analisis data merupakan tahap krusial dalam proses penelitian yang memungkinkan peneliti untuk menggali makna yang terkandung dalam data yang telah dikumpulkan. Pada tahap ini, informasi yang diperoleh dari data dipaparkan secara deskriptif sesuai dengan tujuan penelitian, sementara hasil analisis menyoroti pola, tema, kecenderungan, dan motif yang muncul dalam data. Temuan tersebut juga bisa mencakup pengelompokan kategori, penggunaan sistem penilaian, atau pembentukan tipologi yang relevan dengan topik penelitian.⁶³

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis, maka akan diuraikan data tentang “Analisis Strategi Pelatihan, Pengembangan Karir dan Kompensasi Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan Pada Bank Mega

⁶³ Tim Penyusun, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*, 94

Syariah KCP Jember”. Penyajian data ini diperoleh dari hasil Observasi, Wawancara dan Dokumentasi yang tertuang dalam hal sebagai berikut:

1. Penerapan Strategi Pelatihan Pengembangan Karir dan Kompensasi Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan Pada Bank Mega Syariah KCP Jember

Kinerja dalam sebuah organisasi tidak hanya didapat dari internal saja, namun pencapaian kinerja organisasi dapat dilakukan dengan berbagai faktor yang berperan aktif untuk menciptakan keberhasilan atau kegagalan sebuah organisasi.⁶⁴ Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia yang baik akan meningkatkan kinerja karyawan dalam suatu perusahaan. Langkah-langkah peningkatan kinerja karyawan yang dilakukan oleh Bank Mega Syariah KCP Jember antara lain menerapkan strategi pelatihan, pengembangan karir dan pemberian kompensasi berdasarkan hasil kinerja.

a. Pelatihan

Dalam penerapan pelatihan Bank Mega Syariah menggunakan 2 metode *on the job training* dan *off the job training* yang dijelaskan sebagai berikut:

1) Metode *On The Job Training*

Metode OJT adalah suatu jenis kegiatan yang berlangsung pada jam kerja dan di tempat kerja. Teknik-teknik “*on the job training*” merupakan metode pelatihan yang paling banyak

⁶⁴ Ni Kadek [Suryani](#) dan John E.H.J, *Kinerja Organisasi* (Yogyakarta: Deepublish, 2018), 6 .

digunakan. Karyawan dilatih tentang pekerjaan baru dengan supervisi langsung atau seorang pelatih yang berpengalaman. Berbagai jenis macam teknik OJT yang diterapkan oleh Bank Mega Syariah diantaranya ada coaching, rotasi jabatan, latihan intruksi pekerjaan, magang, dan penugasan sementara. Seperti yang dikatakan bapak Rizal Chandra puspito yang diperoleh sebagai berikut:

“Benar pelatihan disini menggunakan metode *on the job training*, kalo di tim manajemen itu ada coaching mbak, yaitu pembinaan atau pembelajaran kerja yang dilakukan setiap bulan melalui via zoom dipimpin oleh tim *trainer* tersendiri yang ditunjuk oleh manajemen pusat dan juga diikuti oleh seluruh pimpinan cabang daerah Jember untuk mengetahui jika ada produk yang baru launching, terus cara menjual produk itu seperti apa, memberikan pemahaman secara mendalam tentang semua produk dan *refreshmen* (mengingat) produk agar kita bisa mengingat produk yang lama, jadi tidak hanya fokus mempelajari produk baru itu”⁶⁵.

Berdasarkan wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa pelatihan di perusahaan ini menggunakan metode "*on the job training*" dengan menerapkan program "*coaching*," yaitu pembinaan dan pembelajaran yang dilakukan setiap bulan melalui sesi zoom meeting yang dipimpin oleh tim pelatih khusus yang ditunjuk oleh manajemen pusat. Program coaching ini diikuti oleh semua pimpinan cabang, termasuk cabang di Jember, Pelatihan *coaching* ini bertujuan untuk: Memperkenalkan produk baru yang baru saja diluncurkan, Mengajarkan strategi penjualan produk,

⁶⁵ Rizal Chandra Puspito, diwawancarai oleh penulis, Jember, 6 Desember 2023

Memberikan pemahaman mendalam tentang berbagai produk dan menyegarkan ingatan tentang produk lama agar tetap dipahami. Pelatihan ini memastikan bahwa seluruh tim manajemen dapat memiliki pengetahuan yang *up-to-date* tentang produk dan strategi penjualan, sehingga karyawan bisa memahami secara mendalam tentang semua produk yang ada di Bank Mega Syariah KCP Jember.

Sedikit berbeda dengan hasil wawancara bagian *operational* yakni mbak Anif selaku *Customer Service (CS)* Bank Mega Syariah KCP Jember mengatakan:

“Dalam pelatihan *on the job training* sama dengan tim manajemen kita juga ada *choaching* yakni pembelajaran yang dipimpin langsung oleh supervisor ditempat kita, dan pelaksanaannya ini dilakukan secara *online* mbak melalui *zoom meeting* yang sedikit berbeda dengan tim manajemen, kalo kita dipimpin oleh AOM (*Area Office Manager*) yang diikuti oleh seluruh anggota cabang lain bagian *operational*. Selain itu, juga ada pelatihan setiap hari jum’at dengan atasan kita yakni SBOM, pelatihan tersebut dilakukan untuk mengetahui berbagai produk yang ada disini, terus untuk mengetahui semua peraturan dan undang-undang yang berlaku di perusahaan ini dan juga ada *grooming* (cara menghadapi nasabah) dengan baik dan benar itu seperti apa”.⁶⁶

Hasil wawancara diatas juga diperkuat oleh mbak Dita selaku *Teller* di Bank Mega Syariah KCP Jember:

“Kalo penerapan pelatihan di bagian tim *operational* ini menggunakan metode coaching yang disampaikan oleh *Area Office Manager (AOM)* dan juga diikuti oleh seluruh anggota cabang bagian *operational* biasanya sih pelatihannya lewat zoom sekitar 2-3 hari, tapi pelatihan ini

⁶⁶ Nikmatul Anif Ustami, diwawancarai oleh penulis, Jember, 19 Desember 2023

diinfokan dadakan kadang h-3 atau h-7. Dari hasil pelatihan tersebut dievaluasi lagi oleh SBOM yang dilakukan setiap hari jum'at".⁶⁷

Bapak Danny selaku SBOM (*Sub Branch Operational Manager*) di Bank Mega Syariah KCP Jember juga menambahkan:

"Kalo dari saya sendiri khusus di tim operasional setiap hari jum'at selalu ada pelatihan *refreshmen* produk atau mengingatkan kembali produk-produk yang ada disini, mereview sejauh mana pencapaian selama sebulan dan melakukan *meeting* terkait apa saja seputar operasional untuk meningkatkan *skil* mereka".⁶⁸

Berdasarkan hasil dari wawancara ketiga tim *operational* diatas dapat disimpulkan bahwa Pelatihan *on the job training* di tim operasional menggunakan metode *coaching* yang dipimpin oleh *Area Office Manager* (AOM) dan dilakukan secara online melalui Zoom yang diikuti oleh anggota cabang lain di bagian operasional. Pelatihan ini bertujuan untuk mempelajari produk, memahami peraturan dan undang-undang perusahaan, serta melatih cara berinteraksi dengan nasabah. Metode *coaching* yang digunakan dalam pelatihan tim operasional berlangsung selama 2 hingga 3 hari. Namun, sering diinfokan secara mendadak, antara 3 hingga 7 hari sebelumnya. Hasil dari pelatihan ini kemudian dievaluasi oleh SBOM pada pertemuan mingguan setiap hari Jumat. Pelatihan mingguan tersebut mencakup *refreshmen* produk, tinjauan pencapaian selama sebulan, dan diskusi tentang

⁶⁷ Anindita ayu andriani, diwawancarai oleh penulis, Jember, 12 Desember 2023

⁶⁸ Danny Setiawan Ramadhan diwawancarai oleh penulis, Jember, 07 februari 2023

operasional untuk meningkatkan keterampilan anggota tim. Dengan demikian, pelatihan di tim operasional mencakup pembelajaran produk, aturan perusahaan, keterampilan komunikasi, dan evaluasi berkala untuk memastikan tim memiliki pengetahuan yang *up-to-date* dan keterampilan yang memadai.

Penerapan pelatihan dengan menggunakan metode OJT di Bank Mega Syariah KCP Jember juga ada rotasi jabatan dan penugasan sementara dalam hal ini penulis mewawancarai bagian tim operational saja. Hasil wawancara dengan mbak Anif selaku *customer service* di Bank Mega Syariah KCP Jember yang diperoleh sebagai berikut:

“Disini juga ada pelatihan rotasi jabatan mbak, dimana kita diberikan pemahaman oleh kantor pusat bagaimana menjadi *teller*, *customer service* dan *back office*. nah tujuan dari pelatihan rotasi jabatan ini agar setiap karyawan tim *operational* bisa memahami pekerjaan sesama rekan kerjanya, sehingga kita tuh bisa jadi pengganti sementara jika salah satu anggota kita ada yang kosong, jadi kira-kira begitu mbak”.⁶⁹

Hal tersebut juga ditambahkan oleh mbak Dita selaku *teller* di Bank Mega Syariah KCP Jember yang mengatakan:

“kalo menurut saya mbak, pelatihan rotasi jabatan ini sama dengan penugasan sementara, jadi misal nih dibagian *customer service* ada yang kosong nah sementara saya menjadi *customer service* dulu mbak, kalo posisi CS sudah ada saya balik lagi ke *teller*”.⁷⁰

⁶⁹ Nikmatul Anif Ustami, diwawancarai oleh penulis, Jember, 19 Desember 2023

⁷⁰ Anindita ayu andriani, diwawancarai oleh penulis, Jember, 12 Desember 2023

Dan dipertegas oleh bapak Danny selaku SBOM (*Sub Branch Operational Manager*) di Bank Mega Syariah KCP Jember yang mengatakan:

“Memang benar mbak, pelatihan rotasi jabatan dan penugasan sementara penerapannya sama saja, yakni penukaran posisi secara horizontal dan masing-masing karyawan tersebut sudah dibekali pelatihan oleh kantor pusat, tapi kalo khusus SBOM seperti saya yang dapat menggantikan posisi saya hanya bagian *back office* saja mbak”.⁷¹

Berdasarkan hasil wawancara diatas menunjukkan bahwa pelatihan rotasi jabatan dan penugasan sementara sama-sama memberikan pemahaman kepada karyawan tim operasional tentang berbagai posisi seperti *teller*, *customer service*, dan *back office*. Dalam pelatihan ini, karyawan belajar keterampilan yang diperlukan untuk peran yang berbeda, sehingga mereka bisa berpindah posisi secara *horizontal*. Misalnya, jika ada kekosongan di bagian *customer service*, seorang karyawan dapat mengambil alih posisi itu untuk sementara waktu sebelum kembali ke posisi asalnya, seperti *teller*. Konsep rotasi jabatan ini membantu menciptakan fleksibilitas dan kelancaran operasional dalam tim mereka. Meskipun pelatihan rotasi jabatan dan penugasan sementara melibatkan penukaran posisi, ada batasan pada beberapa peran. Sebagai contoh, SBOM hanya dapat digantikan oleh seseorang dari bagian *back office*, karena pelatihan dan keahlian

⁷¹ Danny Setiawan Ramadhan diwawancarai oleh penulis, Jember, 07 februari 2023

yang dibutuhkan berbeda. Jadi, penerapan pelatihan rotasi jabatan yang dilakukan oleh Bank Mega Syariah KCP Jember itu sama dengan penugasan sementara.

Penerapan pelatihan dengan metode OJT selanjutnya, yakni intruksi pekerjaan dan magang yang dilakukan oleh karyawan Bank Mega Syariah KCP Jember. Hal ini disampaikan oleh bapak Rizal Chandra puspito yang diperoleh sebagai berikut:

“Kalo disini intruksi pekerjaan itu buat karyawan yang masih baru, jadi karyawan itu dikasik training dulu sebelum mereka bekerja, untuk karyawan yang sudah existing secara rutin trainingnya itu via zoom sih, jarang yang mau bertatap muka, training ini dilakukan setiap bulan minimal sekali lah”⁷².

Penulis juga mewawancarai mbak Anif selaku *customer service* di Bank Mega Syariah KCP Jember yang mengatakan:

“Pelatihan intruksi pekerjaan itu sama seperti training, jadi biasanya mendapat training dari kantor pusat bagi karyawan baru sekitar seminggu dan dilakukan secara online, dalam *training* aku belajar tentang CS dan *teller* terus bagaimana cara ngomong ke nasabah, nah *training* ini untuk magang mbak jadi aku disini masih karyawan magang karena untuk sekarang ini setiap perbankan yang *frontliner* atau CS sama *teller* kita cuma magang disini tapi di gaji beda dengan mahasiswa yang magang disini mereka tidak gaji.”⁷³

Hal tersebut juga ditambahkan oleh mbak Dita selaku *teller* di Bank Mega Syariah KCP Jember yang mengatakan:

“Biasanya training ini dipimpin oleh manajemen pusat terutama seseorang yang sudah paham terkait training tersebut jadi manajemen pusat yang mengatur semuanya”⁷⁴.

⁷² Rizal Chandra Puspito, diwawancarai oleh penulis, Jember, 6 Desember 2023

⁷³ Nikmatul Anif Ustami, diwawancarai oleh penulis, Jember, 19 Desember 2023

⁷⁴ Anindita ayu andriani, diwawancarai oleh penulis, Jember, 12 Desember 2023

Berdasarkan wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa Karyawan baru diberikan pelatihan berupa intruksi pekerjaan di mana mereka mempelajari pelayanan terhadap pelanggan dan keterampilan. Pelatihan ini dilakukan secara virtual melalui Zoom selama seminggu yang dikelola oleh manajemen pusat dan disampaikan oleh instruktur yang ahli di bidangnya. Selain itu, Program pelatihan ini juga ditujukan untuk menjadi karyawan magang dan setelah menjadi karyawan magang mereka diberikan pelatihan minimal sebulan sekali.

2) Metode *Off The Job Training*

Metode *off the job training* jenis pelatihan di mana karyawan belajar di luar lingkungan kerja mereka. Metode ini biasanya melibatkan pelatihan yang diadakan di lokasi yang terpisah dari tempat kerja sehari-hari dan difokuskan pada pengembangan keterampilan, pengetahuan, atau kompetensi tertentu. Berbagai jenis macam teknik *off the job training* yang diterapkan oleh Bank Mega Syariah diantaranya ada *Vestibule* (Pelatihan Beranda), *Case Study* (Studi Kasus), *Role Playing* (Bermain Peran) dan *Business Game* (Permainan Peran dalam Bisnis).

Penerapan pelatihan dengan metode *OFF-JT* di Bank Mega Syariah KCP Jember menerapkan metode *vestibule* (Pelatihan Beranda) hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh bapak Rizal

Chandra Puspito selaku *Relationship Manager General Banking* di Bank Mega Syariah KCP Jember mengatakan:

“kalo pelatihan *off the job training* kita ada pelatihan beranda atau *vestibule* biasanya pelatihan ini dilakukan satu tahun itu maksimal 3-4 kali secara *offline* kalo di Jawa Timur biasanya di Surabaya. nah pelatihannya itu semua cabang bagian manajemen itu dikumpulkan dalam suatu kelas lalu diberikan materi secara langsung oleh tim trainer”⁷⁵.

Berdasarkan wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa penerapan pelatihan pada bagian bisnis atau marketing dilakukan dengan metode *Off The Job Training* meliputi *vestibule* (Pelatihan Beranda) yakni pelatihan *offline* yang dilakukan selama satu tahun maksimal 3-4 kali dalam pelatihan ini kita diberikan materi secara langsung seperti kelas yang cenderung memberikan sebuah pembelajaran atau materi. Dalam pelatihan beranda (*vestibule*) ini tim marketing yang bekerja dibidang penjualan produk atau jasa, diberikan simulasi situasi penjualan di mana mereka akan belajar teknik-teknik penjualan yang efektif dan cara menangani berbagai kebutuhan dan kekhawatiran nasabah.

Penerapan pelatihan dengan metode *OFF-JT* selanjutnya, Bank Mega Syariah KCP Jember menerapkan metode *role play* dan *business game* hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh tim operational mbak Anif selaku CS (*Customer Service*) di Bank Mega Syariah KCP Jember yang diperoleh sebagai berikut:

⁷⁵ Rizal Chandra Puspito, diwawancarai oleh penulis, Jember, 6 Desember 2023

“Anggota tim operasional disini menerapkan metode *off the job training* berupa adanya pelatihan *role playing*. Pelatihan ini dilakukan secara *offline* di KCU (Kantor Cabang Utama) yang ada di Surabaya. Penerapan pelatihannya kita diberikan materi oleh tim trainer lalu, kita saling bertukar peran atau melakukan praktek secara langsung disana bagaimana cara menghadapi nasabah dengan baik, cara mengontrol emosional dan tetap berpenampilan menarik di suatu kondisi apapun, sehingga tim trainer dapat menilai secara langsung tingkat pemahaman kita terhadap materi yang sudah dijelaskan”.⁷⁶

Bapak Danny selaku SBOM (*Sub Branch Operational Manager*) di Bank Mega Syariah KCP Jember juga mengatakan:

“Pelatihan *business game* sama seperti *role play* itu mbak, pelatihan ini dilakukan di Surabaya, dimana tim trainer disana membentuk sebuah tim nah kita diberikan simulasi seperti skenario yang sudah dirancang khusus lalu kita diminta untuk memecahkan masalah yang terjadi mbak”.⁷⁷

Berdasarkan hasil wawancara diatas Pelatihan bagi anggota tim operasional dilakukan secara *offline* di Kantor Cabang Utama

di Surabaya melalui metode *role playing* dan *business game*.

Dalam *role playing*, peserta diberikan materi oleh tim *trainer*, kemudian mereka melakukan simulasi dengan bertukar peran untuk berlatih cara berinteraksi dengan nasabah, mengontrol emosi, dan menjaga penampilan. Tim *trainer* dapat menilai pemahaman peserta melalui praktik langsung. Sedangkan dalam *business game*, peserta bekerja dalam tim untuk menyelesaikan masalah berdasarkan skenario yang dirancang khusus. Kedua jenis pelatihan

⁷⁶ Nikmatul Anif Ustami, diwawancarai oleh penulis, Jember, 19 Desember 2023

⁷⁷ Danny Setiawan Ramadhan diwawancarai oleh penulis, Jember, 07 februari 2023

ini memungkinkan penilaian langsung terhadap keterampilan dan pemahaman peserta.

Penerapan pelatihan dengan metode *OFF-JT* selanjutnya, Bank Mega Syariah KCP Jember menerapkan metode *case study* (studi kasus) hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh mbak Dita selaku *teller* di Bank Mega Syariah KCP Jember yang mengatakan:

“Kalo pelatihan studi kasus ini hampir sama mbak seperti *role play*, bedanya kalo pelatihan studi kasus ini kita dilakukan disini mbak tidak perlu ke Surabaya, jadi kita diminta pura2 jadi nasabah dan bagaimana cara menghadapi keluhan nasabah dengan baik yang dilakukan sebulan sekali, nanti dinilai sama SBOM lalu dikirim ke kantor pusat”.⁷⁸

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa Pelatihan studi kasus bertujuan untuk melatih karyawan dalam menghadapi keluhan nasabah. Pelatihan ini diadakan di tempat kerja karyawan tapi diluar jam kerja. Penerapan pelatihan ini karyawan berperan sebagai nasabah dan karyawan lalu mempraktikkan cara menangani keluhan nasabah dengan baik. Pelatihan ini dilakukan selama sebulan sekali dan langsung dinilai oleh SBOM, kemudian hasilnya dikirim ke kantor pusat.

b. Pengembangan Karir

Tujuan dari program pengembangan karir adalah untuk menyesuaikan kebutuhan dan tujuan karyawan dengan peluang karir

⁷⁸ Anindita ayu andriani, diwawancarai oleh penulis, Jember, 12 Desember 2023

yang tersedia di perusahaan saat ini dan di masa depan.⁷⁹ Adapun bentuk-bentuk pengembangan karir dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1) Pelatihan

Berdasarkan wawancara dengan bapak Rizal Chandra Puspito sebagai *Relationship Manager General Banking* mengatakan:

“Kalo menurut saya pelatihan dalam dunia perbankan itu merupakan suatu hal yang penting bagi kita semua atau karyawan diperbankan ini, untuk memperoleh pembekalan ketentuan apa saja yang berlaku diperbankan, semua aturan yang harus dita’ati dan berbagai produk yang harus dipahami mulai dari dasar sampai yang mendalam, sehingga dari pelatihan disini kita bisa terus *mengupgrade skill* kita untuk mendapatkan jenjang karir yang kita butuhkan baik dimasa sekarang maupun masa depan”.⁸⁰

Penulis juga mewawancarai mbak Anif dalam pengalamannya sebagai *Customer Service* mengatakan:

“Penerapan pelatihan disini sudah menggunakan metode *On The Job Training* dan metode *Off The Job Training* yang menurut saya sudah cukup baik mbak nah dengan adanya sebuah pelatihan tersebut dapat mengembangkan pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan tertentu yang ada pada diri seseorang. Maka dari itu, pelatihan disini sangat berpengaruh untuk pengembangan karir karyawan kedepannya”.⁸¹

Mbak Dita selaku *teller* juga menambahkan terkait bentuk pelatihan yang dapat mengembangkan karir karyawan yakni:

⁷⁹ Mulyadi, *Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai*, (Pasaman Barat: CV. Azka Pustaka,2022),17.

⁸⁰ Rizal Chandra Puspito, diwawancarai oleh penulis, Jember, 6 Desember 2023

⁸¹ Nikmatul Anif Ustami, diwawancarai oleh penulis, Jember, 19 Desember 2023

“Pelatihan menurut saya sangat erat kaitannya dengan pengembangan, ketika kita sudah menerapkan semua pelatihan, melakukan tugas dengan baik maka, perusahaan akan memberikan apresiasi yakni berupa kenaikan jabatan/karir”.⁸²

Hal ini juga dipertegas oleh bapak Danny selaku SBOM di Bank Mega Syariah KCP Jember yang mengatakan:

“Pelatihan yang diterapkan oleh Bank Mega Syariah ini digunakan untuk meningkatkan pengetahuan dan mengembangkan kemampuan karyawan, sehingga karyawan yang melakukan pelatihan dengan baik akan dipindahkan ke jenjang yang lebih tinggi, sebagai apresiasi kepada karyawan tersebut untuk terus meningkatkan kinerjanya”.

Berdasarkan hasil wawancara dengan keempat informan diatas dapat disimpulkan bahwa pelatihan memiliki peran penting dalam pengembangan karir karyawan dalam dunia perbankan, khususnya di Bank Mega Syariah. Pelatihan yang diterapkan, menggunakan metode *On The Job Training* dan *Off The Job Training* yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan. Dengan adanya pelatihan tersebut diharapkan bagi setiap karyawan dapat memahami aturan dan produk perbankan secara mendalam. Selain itu, pelatihan juga berfungsi sebagai landasan untuk pengembangan karir, di mana karyawan yang menunjukkan kinerja baik dan memanfaatkan pelatihan dengan efektif dapat menerima apresiasi dalam bentuk kenaikan jabatan atau karir. Oleh karena itu, pelatihan tidak hanya

⁸² Danny Setiawan Ramadhan diwawancarai oleh penulis, Jember, 07 februari 2023

mendukung perkembangan individu tetapi juga berdampak positif pada perusahaan dengan menghasilkan karyawan yang lebih kompeten dan siap menghadapi tantangan masa depan.

2) Promosi

Berdasarkan wawancara dengan bapak Rizal Chandra Puspito sebagai *Relationship Manager General Banking* mengatakan:

Kalo promosi jabatan biasanya kita melakukan dengan penilaian *performance* untuk tim manajemen bisnis atau marketing, kalo di tim operational memang jarang, artinya kalo mau cepet pengembangan karir ya di tim bisnis saja, dan penilaian ini dilihat dari *performance* setiap bulan dari pencapaian target dapat tercapai atau tidak, lalu dinilai oleh manajemen kantor pusat. Kesempatan pengembangan karir itu terbuka untuk siapa saja tidak hanya bagi karyawan lama tapi karyawan baru juga dapat melakukan pengembangan karir. biasanya ada 3-6 bulan tahap uji coba kalo bisa menunjukkan *performance* ya bisa langsung naik jabatan jadi tidak perlu menunggu setaun dan ini berlaku untuk tim bisnis. Sesuai dengan Jabatan saya dulu di Bank Mega sebagai *Account Officer*, lalu naik promosi menjadi kepala Operational (SBOM) selama 6 tahun, lalu dibisnis sampai sekarang.⁸³

Berdasarkan wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa bentuk pengembangan karir yang ada di Bank Mega Syariah pada bagian tim bisnis atau *marketing* ada promosi jabatan dimana setiap karyawan lama maupun karyawan baru bisa ikut mempromosikan dirinya untuk melangkah ke jenjang karir yang lebih tinggi hal ini dilihat bisa dilihat dari *performance* mereka saat bekerja, pada bagian tim bisnis ini ada jangka waktu sekitar 3-6 bulan untuk

⁸³ Rizal Chandra Puspito, diwawancarai oleh penulis, Jember, 6 Desember 2023

dilakukan penilaian terhadap *performance* kerja yang mereka miliki.

Hasil wawancara diatas dipertegas oleh mbak Anif selaku *Customer Service* mengatakan:

Saya masih belum pernah merasakan pengembangan karir yang ada di Bank Mega Syariah ini, ya meskipun saya bekerja disini sudah 2 tahun. Tapi kalo pengembangan karir itu ada seperti promosi jabatan yang paling sering itu di tim bisnis kalo di tim *operational* ini jarang. Selain itu, kesempatan pengembangan karir di tim *operation* ini emang sedikit, paling tinggi promosi sampek kepala *operation* (SBOM).⁸⁴

Berdasarkan penjelasan dari mbak Anif diatas Promosi jabatan lebih umum terjadi di tim bisnis, sementara di tim operasional kesempatan pengembangan karir lebih terbatas. Namun, peluang untuk promosi jabatan hingga menjadi Kepala Operational (SBOM) di tim operasional masih ada.

Pernyataan diatas diperjelas oleh bapak Danny Setiawan Ramadhan (SBOM) yang mengatakan:

Promosi jabatan bisa dilakukan dengan melihat aplikasi my poin, aplikasi ini bisa digunakan untuk melihat absensi, informasi terkait asuransi kesehatan pokoknya sama seperti profile perusahaan dan didalamnya juga memberikan kebutuhan unit kerja yang kosong jadi, seluruh karyawan bisa *apply* diaplikasi tersebut jika berminat. Persyaratannya sesuai kualifikasi dan sertifikasi yang dibutuhkan dan sesuai dengan grade yang ada diperusahaan. Ada kemaren disini dari CS menjadi audit tapi harus melakukan training dulu dikantor pusat 1-2 tahun lalu ditempatkan ke posisi yang diinginkan jika lulus seleksi dan kesempatan ini terbuka untuk seluruh karyawan.⁸⁵

⁸⁴ Nikmatul Anif Ustami, diwawancarai oleh penulis, Jember, 19 Desember 2023

⁸⁵ Danny Setiawan Ramadhan diwawancarai oleh penulis, Jember, 07 februari 2023

Hasil wawancara diatas mengatakan bahwa promosi jabatan di Bank Mega Syariah dapat dilakukan melalui aplikasi My Poin, yang memberikan akses tidak hanya untuk melihat absensi dan informasi terkait perusahaan saja, tetapi juga untuk melamar posisi yang kosong sesuai dengan kualifikasi dan sertifikasi yang dibutuhkan. Proses promosi jabatan melalui aplikasi My Poin memungkinkan setiap karyawan untuk melamar posisi yang diinginkan, dengan syarat memenuhi semua persyaratan yang ditetapkan dan sesuai dengan grade yang ada di perusahaan. Contoh konkret dari promosi jabatan adalah kenaikan jabatan dari *Customer Service* (CS) ke posisi audit, yang membutuhkan pelatihan selama 1-2 tahun di kantor pusat sebelum ditempatkan pada posisi yang diinginkan setelah lulus seleksi. Seluruh karyawan memiliki kesempatan yang sama untuk mengikuti proses promosi jabatan, namun prosesnya dapat bervariasi tergantung pada persyaratan dan kebutuhan perusahaan.

3) Mutasi

Bapak Rizal Chandra Puspito menjelaskan terkait dengan adanya mutasi di Bank Mega Syariah KCP Jember:

“Mutasi baru berjalan ditahun ini, tapi kalo di Surabaya (Kantor cabang utama) itu sudah berjalan sejak dulu dimana seorang kepala cabang (SBM) dari cabang A ke cabang B dan terus berputar. Kalo di Bank Mega ini baru berlaku tahun ini, minimal 2 tahun ketentuan dari pusat harus di dipindahkan”.

Sedangkan untuk mutasi perusahaan Bank Mega Syariah KCP Jember baru menerapkan bentuk pengembangan karir tersebut dan sudah berjalan satu tahun ini. Adapun tujuan promosi dan mutasi ini sangat berguna untuk mengembangkan kapabilitas setiap karyawan agar memiliki jenjang karir yang lebih tinggi, tentunya dengan adanya program pengembangan karir ini sangat membantu untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Mbak Dita selaku *teller* di Bank Mega Syariah KCP Jember juga menambahkan:

“Sama dengan apa yang dikatakan bapak Rizal kalo mutasi ini baru berjalan tahun ini dan ketentuan mutasi ini minimal 2 tahun harus di *rolling*”.⁸⁶

Pernyataan diatas diperjelas oleh bapak Danny Setiawan Ramadhan (SBOM) mengatakan:

“Kalo mutasi ini minimal 2 tahun itu sudah dipindah ke area cabang lain kebetulan mutasi ini baru diterapkan di perusahaan ini dan sudah berjalan satu tahun lebih.”⁸⁷

Hasil wawancara diatas mengatakan bahwa promosi jabatan di Bank Mega Syariah mempunyai kebijakan mutasi minimal dua tahun ke area cabang lain merupakan inisiatif baru yang telah diterapkan setahun terakhir, yang memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mendapatkan pengalaman di berbagai area dalam perusahaan.

⁸⁶ Nikmatul Anif Ustami, diwawancarai oleh penulis, Jember, 19 Desember 2023

⁸⁷ Danny Setiawan Ramadhan diwawancarai oleh penulis, Jember, 07 februari 2023

c. Kompensasi

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa yang diberikan baik secara langsung atau tidak langsung berupa uang ataupun barang kepada karyawan sebagai balas jasa yang diberikan kepada perusahaan.⁸⁸ Dengan pemberian kompensasi yang sesuai dengan hasil kerja yang telah dilakukan oleh karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan tersebut. Kompensasi yang diberikan perusahaan dapat beragam diantaranya ada gaji, insentif, tunjangan, jaminan kesehatan dan kompensasi karir.

1) Gaji

Menurut wawancara dengan bapak Rizal Chandra Puspito selaku *Relationship Manager General Banking* di Bank Mega Syariah KCP Jember diperoleh sebagai berikut:

“Semua fasilitas yang diberikan manajemen sudah cukup menurut saya, apalagi dalam sistem pemberian kompensasinya kita ada gaji yang diberikan setiap bulan tgl 25”.⁸⁹

Penulis juga mewawancarai tim operasional yakni mbak Anif selaku CS (*Customer Service*) di Bank Mega Syariah KCP

Jember mengatakan:

“Kompensasi yang diberikan oleh Bank Mega Syariah ini sudah sesuai, apalagi dengan gaji yang diberikan dan tidak pernah ada keterlambatan masalah gaji”.⁹⁰

⁸⁸ Ni Wayan Dian [Irmayani](#), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Deepublish Publisherr, 2022), 70.

⁸⁹ Rizal Chandra Puspito, diwawancarai oleh penulis, Jember, 6 Desember 2023

⁹⁰ Nikmatul Anif Ustami, diwawancarai oleh penulis, Jember, 19 Desember 2023

Mbak Dita selaku *teller* di Bank Mega Syariah KCP

Jember juga menyampaikan hal yang sama, yaitu:

“Kalo untuk gaji disini pemberian gaji melalui Allo Bank, dulunya pake Bank Mega Syariah tapi setelah adanya Allo Bank, kami (cabang) diarahkan memakai Allo Bank tersebut. gaji ini diberikan setiap tgl 25 tapi kalo tgl tersebut tanggal merah maka gajinya itu diberikan tanggal sebelumnya yaitu bisa tanggal 24 atau kondisional”.⁹¹

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa Bank Mega Syariah menyediakan sistem pemberian gaji yang stabil dan tepat waktu. Gaji diberikan pada tanggal 25 setiap bulan tanpa penundaan. Jika tanggal tersebut adalah hari libur, pembayaran dilakukan sebelumnya, seperti pada tanggal 24 atau kondisional. Kompensasi yang sudah diberikan oleh perusahaan dikatakan sudah cukup memenuhi kebutuhan karyawan.

Sebelumnya, pembayaran gaji dilakukan melalui Bank Mega Syariah. Namun, kini karyawan diarahkan untuk menggunakan Allo Bank sebagai saluran pembayaran gaji mereka. Secara keseluruhan, karyawan puas dengan sistem kompensasi dan fasilitas yang disediakan oleh manajemen, serta mengapresiasi ketepatan waktu dalam pembayaran gaji.

2) Insentif

Penulis mewawancarai tim operational yakni mbak Anif selaku CS (*Customer Service*) di Bank Mega Syariah KCP Jember mengatakan:

⁹¹ Anindita ayu andriani, diwawancarai oleh penulis, Jember, 12 Desember 2023

“Disini juga ada beberapa jenis kompensasi ada lemburan, penjualan produk mendapatkan *fee referral* dan juga ada cuti 12 hari dalam setahun. Sekarang di mega syariah semua produk yg berprogram itu dapat *fee* (bonus) mba, misal jual m-syariah, sukasuka extra, super saving, gb saving, syariah *card* itu ada *fee* (bonus) semuanya. Sedangkan untuk target perbulannya cuma M-Syariah sama Allo Bank aja mba, jadi 5 Allo Bank dan 2 M-Syariah dapat 150rb”.⁹²

Hal ini juga diperkuat oleh bapak Rizal Chandra Puspito selaku *Relationship Manager General Banking* di Bank Mega Syariah KCP Jember diperoleh sebagai berikut:

“Pemberian bonus antara tim bisnis dengan tim operational sama mba ga ada bedanya, jadi pak CT emang sengaja ngasih kesempatan buat semua karyawannya dapat tambahan uang selain gaji dari penjualan produk itu mba”.⁹³

Mbak Dita selaku *teller* di Bank Mega Syariah KCP

Jember juga menyampaikan hal yang sama, yaitu:

“Disini juga ada bonus perbulan tapi harus mencapai target Allo bank sekian dan m syariah sekian. Bonus dikasik kantor pusat. Kalo penyetoran haji ada bonus sendiri”.⁹⁴

Bapak Danny Setiawan Ramadhan (SBOM) juga memperjelas tentang pemberian kompensasi yang ada di Bank Mega Syaiah, menjelaskan:

“Insentif setiap produk itu ada bonusnya masing-masing dan pencairannya biasanya diakumulasi dalam sebulan.”⁹⁵

⁹² Nikmatul Anif Ustami, diwawancarai oleh penulis, Jember, 19 Desember 2023

⁹³ Rizal Chandra Puspito, diwawancarai oleh penulis, Jember, 6 Desember 2023

⁹⁴ Anindita ayu andriani, diwawancarai oleh penulis, Jember, 12 Desember 2023

⁹⁵ Danny Setiawan Ramadhan diwawancarai oleh penulis, Jember, 07 februari 2023

Berdasarkan dari wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa Selain gaji pokok, Bank Mega Syariah menawarkan berbagai jenis kompensasi lainnya, seperti bonus penjualan produk. Karyawan dapat memperoleh bonus dari penjualan berbagai produk, termasuk m-syariah, sukasuka extra, super saving dll. Setiap produk memiliki fee atau bonus masing-masing. Baik tim bisnis maupun tim operasional menerima bonus dengan skema yang sama karena bapak Chairul Tanjung (CT) sebagai pemilik bank, ingin memberikan kesempatan yang setara bagi semua karyawan untuk mendapatkan bonus tambahan di luar gaji. Pencairan bonus biasanya dilakukan sebulan sekali oleh kantor pusat, setelah diakumulasi dari berbagai sumber. Secara keseluruhan, sistem kompensasi di Bank Mega Syariah memiliki struktur yang bervariasi, memberikan peluang kepada karyawan untuk mendapatkan pendapatan tambahan selain dari gaji pokok. Bonus berbasis kinerja dan target bulanan mendorong karyawan untuk bekerja lebih produktif. Kesetaraan dalam pemberian bonus memastikan semua karyawan memiliki kesempatan yang sama untuk mendapatkan penghargaan atas kinerja mereka.

3) Tunjangan

Bapak Rizal Chandra Puspito selaku *Relationship Manager General Banking* di Bank Mega Syariah KCP Jember mengatakan:

“Tunjangan disini ada asuransi kesehatan, Tunjangan uang transportasi, subsidi bahan bakar, atau fasilitas transportasi, dan ada uang makan”.⁹⁶

Bapak Danny Setiawan Ramadhan (SBOM) juga memperjelas tentang pemberian kompensasi yang ada di Bank Mega Syariah, menjelaskan:

“kalo pemberian tunjangan disini hanya diberikan kepada karyawan tetap saja mba, karyawan kontrak tidak mendapatkan kompensasi tunjangan”.⁹⁷

Hasil dari wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa Bank Mega Syariah menyediakan berbagai tunjangan kepada karyawan tetap, termasuk asuransi kesehatan, tunjangan uang transportasi, subsidi bahan bakar atau fasilitas transportasi, dan uang makan. Namun, tunjangan ini tidak diberikan kepada karyawan kontrak. Hal ini menunjukkan bahwa ada perbedaan kompensasi antara karyawan tetap dan kontrak, dengan tunjangan khusus hanya untuk karyawan tetap.

4) Jaminan Kesehatan Kerja dan Kesejahteraan

Bapak Rizal Chandra Puspito selaku *Relationship Manager*

General Banking di Bank Mega Syariah KCP Jember mengatakan:

“Bank Mega Syariah juga memberikan jaminan kesehatan, dengan adanya kompensasi ini sudah pasti dapat meningkatkan kinerja karyawan, karena dengan fasilitas yang diberikan manajemen itu dapat membuat karyawan merasa nyaman, contohnya semisal kita sakit 100% biayanya itu ditanggung oleh perusahaan”.⁹⁸

⁹⁶ Rizal Chandra Puspito, diwawancarai oleh penulis, Jember, 6 Desember 2023

⁹⁷ Danny Setiawan Ramadhan diwawancarai oleh penulis, Jember, 07 february 2023

⁹⁸ Rizal Chandra Puspito, diwawancarai oleh penulis, Jember, 6 Desember 2023

Penulis mewawancarai tim operational yakni mbak Anif selaku CS (*Customer Service*) di Bank Mega Syariah KCP Jember mengatakan:

“kalo jaminan kesehatan semua karyawan disini dapet mbak, termasuk saya (karyawan kontrak) dengan adanya jaminan ini dapat membantu jika ada sesuatu yang tak diinginkan terjadi serta dapat mengcover biaya saya maupun keluarga”.⁹⁹

Bapak Danny Setiawan Ramadhan (SBOM) juga memperjelas tentang pemberian kompensasi yang ada di Bank Mega Syariah, menjelaskan:

Disini juga ada kompensasi suka-duka dan cuti bersama. Kompensasi ini sangat membantu untuk menunjang kesejahteraan karyawan dan dapat meningkatkan kinerja karyawan, karena setiap karyawan mencari pekerjaan ini untuk memberikan kesejahteraan buat diri sendiri sehingga pekerjaan yang dilakukan akan berjalan efektif dan efisien.¹⁰⁰

Berdasarkan wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa Bank Mega Syariah memberikan jaminan kesehatan yang mencakup 100% biaya pengobatan bagi semua karyawan, termasuk karyawan kontrak. Hal ini membantu memastikan kesejahteraan karyawan dan keluarganya dalam situasi medis yang tak diinginkan. Secara keseluruhan, Bank Mega Syariah menunjukkan komitmen untuk memberikan dukungan yang signifikan kepada karyawan melalui jaminan kesehatan dan kompensasi lainnya. Ini tidak hanya meningkatkan kesejahteraan

⁹⁹ Nikmatul Anif Ustami, diwawancarai oleh penulis, Jember, 19 Desember 2023

¹⁰⁰ Danny Setiawan Ramadhan diwawancarai oleh penulis, Jember, 07 februari 2023

karyawan tetapi juga dapat berdampak positif pada kinerja dan produktivitas perusahaan secara keseluruhan.

5) Kompensasi Karir

Bapak Rizal Chandra Puspito selaku *Relationship Manager General Banking* di Bank Mega Syariah KCP Jember mengatakan:

“Jika karyawan tersebut berprestasi dan berkompeten dalam menyelesaikan pekerjaannya, perusahaan akan memberikan kompensasi karir atau jenjang karir melalui promosi jabatan”.¹⁰¹

Bapak Danny Setiawan Ramadhan (SBOM) juga memperjelas tentang pemberian kompensasi yang ada di Bank Mega Syariah, menjelaskan:

“Seperti yang bapak Rizal katakan, karyawan yang mempunyai semangat kinerja yang tinggi dan melakukan tugas-tugas yang diberikan dengan baik maka perusahaan akan memberikan apresiasi berupa kenaikan jabatan”.¹⁰²

Berdasarkan wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa Perusahaan menghargai karyawan yang menunjukkan kinerja tinggi dan kompetensi dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka. Karyawan yang bekerja dengan baik dan memiliki semangat kerja yang tinggi diberi apresiasi oleh perusahaan. Salah satu bentuk apresiasi yang diberikan perusahaan adalah memberikan kompensasi karir melalui promosi. Hal ini menjadi peluang bagi karyawan untuk bekerja keras dan berkinerja dengan baik. Promosi jabatan menciptakan peluang karir bagi karyawan yang

¹⁰¹ Rizal Chandra Puspito, diwawancarai oleh penulis, Jember, 6 Desember 2023

¹⁰² Danny Setiawan Ramadhan diwawancarai oleh penulis, Jember, 07 februari 2023

menunjukkan prestasi. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki sistem pengembangan karir yang mendorong karyawan untuk terus berkembang dan mencapai tujuan mereka.

2. Hambatan Dalam Penerapan Strategi Pelatihan Pengembangan Karir dan Kompensasi Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan Pada Bank Mega Syariah KCP Jember

a. Hambatan dalam Pelatihan

Suatu perusahaan dalam menjalankan kegiatannya memang tidak luput dari segala hambatan, berikut ini penjelasan dari Bapak Rizal Chandra Puspito tentang hambatan pelatihan yang ada di bank Mega Syariah dan solusi yang dilakukan oleh perusahaan:

“Jika ada karyawan yang tidak mengikuti pelatihan maka pelatihan tersebut tidak bisa diulang artinya karyawan ketinggalan atau tidak bisa mengikuti atau menyusul kegiatan pelatihan tersebut. Namun, untuk mengatasi masalah ini ada istilah *refresment* produk yang dilakukan setiap bulan yakni untuk terus mengupdate pengetahuan karyawan baik dengan adanya produk baru atau ada yang lupa dengan produk Bank Mega karena banyak sekali sehingga ada beberapa karyawan yang susah untuk mengingat, jadi tujuan adanya *refreshment* tersebut kita bisa mereminder kembali produk baru maupun produk lama yang ada di Bank Mega Syariah ini”.¹⁰³

Hambatan dalam pelatihan yang dijelaskan oleh bapak Rizal memberikan hasil Jika ada karyawan yang tidak mengikuti pelatihan, bisa mengakibatkan mereka ketinggalan informasi terbaru. Maka dari itu, dengan adanya *refresment* produk yakni sebagai salah satu *alternative* yang baik untuk memastikan bahwa semua karyawan tetap

¹⁰³ Rizal Chandra Puspito, diwawancarai oleh penulis, Jember, 6 Desember 2023

mengetahui update informasi produk terbaru sekaligus meningkatkan pemahaman mereka tentang produk yang sudah ada. Hal ini dapat membantu agar karyawan dapat memastikan bahwa mereka memiliki pengetahuan yang diperlukan untuk memberikan layanan yang berkualitas kepada pelanggan, serta memastikan bahwa mereka tetap relevan dalam industri perbankan syariah yang terus berubah.

Pemaparan tersebut juga diperkuat oleh mbak Dita (*teller*) yang mengatakan:

“Hambatannya jika melakukan pelatihan yang mendadak pada jam kerja sebenarnya sangat mengganggu tapi, untuk mengatasi itu untungnya ada yang *nge-back up* atau ada yang menggantikan. Saya kira sejauh ini itu sih masalahnya”.¹⁰⁴

Hasil dari wawancara diatas hambatan dalam pelatihan dapat berupa pelatihan yang mendadak pada jam kerja, sehingga dapat mengganggu pekerjaan karyawan.

Hal tersebut juga diperkuat oleh mbak Anif (CS) menyampaikan:

“Saya sependapat dengan mbak Dita pelatihan yang mendadak memang mengganggu pekerjaan kita, tapi untungnya dari kita atau tim *operational* ada rotasi jabatan jadi kita bisa mempelajari semua yang dikerjakan *teller* dan *Customer service* yang bisa gantiin kita ketika ada pelatihan yang mendadak”.¹⁰⁵

Untuk mengatasi adanya pelatihan yang mendadak, maka tim *operational* melakukan rotasi jabatan yakni strategi manajemen sumber daya manusia di mana karyawan dipindahkan dari satu posisi ke posisi

¹⁰⁴ Anindita ayu andriani, diwawancarai oleh penulis, Jember, 12 Desember 2023

¹⁰⁵ Nikmatul Anif Ustami, diwawancarai oleh penulis, Jember, 19 Desember 2023

lain dalam suatu perusahaan. Dengan adanya rotasi jabatan tersebut memudahkan tim *operational* untuk mengikuti pelatihan yang diadakan tanpa mengganggu aktivitas operasional dan tetap memberikan pelayanan terbaik buat nasabah.

Hal serupa juga disampaikan oleh bapak Danny Setiawan Ramadhan (SBOM):

“Hambatan pelatihan, dengan pelatihan yang menggunakan zoom kurang efisien untuk memahami materi yang dijelaskan, harus membagi waktu dengan pekerjaan, karena pelatihan yang dilakukan menggunakan zoom tersebut berada disela-sela jam pelayanan sehingga mengganggu aktivitas pekerjaan.”¹⁰⁶

Berdasarkan dari hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa hambatan dalam penerapan pelatihan diantaranya yaitu:

- 1) Karyawan yang tidak mengikuti pelatihan maka tidak ada pengulangan, sehingga hal ini membuat para karyawan kesulitan dalam memahami pekerjaan yang harus mereka lakukan. Maka dari itu, setiap karyawan diwajibkan mengikuti pelatihan tersebut kecuali dalam keadaan sakit dll. Namun untuk mengatasi hal tersebut maka seorang SBM (*Sub Branch Manager*) dan SBOM (*Sub Branch Operational Manager*) harus mengawasi setiap anak buahnya agar bisa mengikuti pelatihan tersebut. Bagi karyawan yang tidak bisa mengikuti pelatihan dengan alasan tertentu maka pihak perusahaan mengadakan sistem *Refreshment Product* yakni proses mengingat kembali produk yang sudah ada dan produk yang

¹⁰⁶ Danny Setiawan Ramadhan diwawancarai oleh penulis, Jember, 07 februari 2023

baru sehingga para karyawan tidak ketinggalan dan bisa mengupdate jika ada produk baru. Dan *Refreshment Product* ini dilakukan selama sebulan sekali yang di pimpin oleh kepala tim masing-masing.

- 2) Pelatihan yang dilakukan setiap bulan melalui *zoom meeting* yang dilakukan secara mendadak dan harus *on came* membuat para karyawan menunda pekerjaan yang lain meskipun pelatihan ini dilakukan secara bergantian namun sangat mengganggu aktivitas pekerjaan. Maka dari itu perusahaan memberikan solusi dengan adanya rotasi jabatan dapat membantu karyawan yang mengikuti pelatihan dan tidak bisa mengerjakan pekerjaannya seperti halnya melayani nasabah dapat digantikan oleh karyawan lain untuk sementara waktu.

b. Hambatan dalam Pengembangan Karir

Menurut Bapak Rizal Chandra Puspito hambatan pengembangan karir dan solusinya yakni:

“Bank Mega Syariah di seluruh Indonesia ini memiliki 65 cabang belum seperti Bank BUMN yang setiap kecamatan mempunyai cabang. Jadi peluang karirnya sangat kecil karena cabang belum terlalu banyak. hal ini membuat para karyawan sulit mengembangkan karirnya. Dan bagi karyawan yang ingin meningkatkan karirnya maka harus meningkatkan *performance* yang dinilai oleh kantor pusat”.¹⁰⁷

Berdasarkan hasil wawancara, dapat disimpulkan bahwa Bank Mega Syariah memiliki jangkauan cabang yang terbatas hanya

¹⁰⁷ Rizal Chandra Puspito, diwawancarai oleh penulis, Jember, 6 Desember 2023

terdapat 65 cabang di seluruh Indonesia. Hal ini mengakibatkan peluang karir juga terbatas bagi karyawan, karena jumlah cabang belum mencapai sebaran yang luas seperti cabang Bank BUMN yang ada di setiap kecamatan. Kondisi ini membuat para karyawan sulit untuk mengembangkan karir mereka. Untuk meningkatkan peluang karir, karyawan perlu fokus untuk terus meningkatkan kinerja mereka.

Tidak jauh beda dari hasil wawancara diatas, penulis juga mewawancarai Mbak Anif (CS) juga mengatakan hal yang sama:

“Meski pun saya belum pernah merasakan pengembangan karir, tapi yang saya lihat selama bekerja 2 tahun disini, hambatannya ya peluang karir yang minim sekali, apalagi kami berada dikantor pembantunya jadi kesempatan untuk melakukan jenjang karir itu sedikit”¹⁰⁸

Pernyataan diatas juga diperkuat oleh Bapak Danny Setiawan Ramadhan (SBOM):

“Hambatan pengembangan karir, tidak mau berkembang untuk meningkatkan kemampuan ke jenjang karir yang lebih tinggi.”¹⁰⁹

Berdasarkan dari wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa hambatan dalam pengembangan karir yakni kesempatan jenjang karir yang ada di Bank Mega Syariah KCP Jember masih sedikit. Maka dari itu setiap karyawan yang ingin mengembangkan karirnya maka harus meningkatkan *performance*. Dalam pengembangan karir ini dinilai langsung oleh kantor pusat, jika nilainya selalu diatas KKM maka

¹⁰⁸ Nikmatul Anif Ustami, diwawancarai oleh penulis, Jember, 19 Desember 2023

¹⁰⁹ Danny Setiawan Ramadhan diwawancarai oleh penulis, Jember, 07 februari 2023

manajemen kantor pusat akan merekomendasikan karyawan tersebut untuk promosi jabatan.

c. Hambatan dalam Pemberian Kompensasi

Sedangkan untuk hambatan kompensasi menurut Bapak Rizal Chandra Puspito yakni:

“Tidak pernah keterlambatan masalah gaji, tapi kalo insentif kita ga bisa mastiin misalnya pemberiannya jatuh pada tanggal merah nah kita dikasik insentifnya tuh kebesokannya telat sehari atau dua hari. Transaksi keluar masuknya uang tidak pernah karena kebutuhan rutin di cabang persetujuannya cukup dikepala cabang, kecuali kebutuhan yang ga rutin contoh ada perbaikan AC, ada barang yang rusak itu harus minta persetujuan manajemen pusat dulu jadi kendalanya tuh sedikit memakan waktu lama untuk menunggu persetujuan”.¹¹⁰

Dari hasil wawancara diatas Cabang Bank Mega Syariah tidak mengalami masalah keterlambatan dalam pembayaran gaji karyawan.

Namun, meskipun gaji dibayarkan tepat waktu, insentif karyawan tidak selalu dapat dipastikan, terutama jika pembayarannya jatuh pada tanggal merah. Hal ini mengakibatkan karyawan menerima insentif dengan keterlambatan satu atau dua hari setelah tanggal yang ditentukan.

Pernyataan tersebut juga didukung dengan penyampaian mbak

Dita (*Teller*) yakni:

Sama dengan yang disampaikan oleh bapak Rizal tidak pernah ada keterlambatan masalah gaji, jadi kalo hambatan kompensasi itu hanya di pemberian insentif dan masalah perbaikan kantor yang memakan waktu yang lumayan lama.¹¹¹

¹¹⁰ Rizal Chandra Puspito, diwawancarai oleh penulis, Jember, 6 Desember 2023

¹¹¹ Anindita ayu andriani, diwawancarai oleh penulis, Jember, 12 Desember 2023

Hambatan dalam perbaikan kantor proses persetujuan untuk perbaikan atau pengadaan barang kantor yang tidak rutin memerlukan persetujuan dari manajemen pusat. Hambatan ini dapat mengakibatkan waktu yang lama dalam menyelesaikan perbaikan atau pengadaan yang diperlukan untuk kantor cabang.

Penulis juga mewawancarai Bapak Danny Setiawan Ramadhan (SBOM) mengatakan:

Hambatan kompensasi penahanan atau pembekuan pemberian gaji. Hal ini terjadi kepada karyawan jika 5 kali dalam sebulan tidak melakukan absensi atau terlambat melakukan absensi tanpa alasan yang jelas.¹¹²

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa pemberian kompensasi yang diberikan oleh Bank Mega Syariah sudah sesuai dengan hasil kerja yang dilakukan oleh seluruh karyawan Bank Mega Syariah. Namun, ada beberapa hambatan diantaranya yaitu: pemberian insentif atau bonus yang diberikan pada tanggal merah maka pemberian insentifnya ditunda sehari atau bahkan 2 hari. Selain itu, hambatan dalam perbaikan barang-barang kantor seperti perbaikan AC, perbaikan lampu dll. Juga terdapat hambatan pemberian atau pembekuan gaji jika jika tidak melakukan absensi sampai 5 kali dalam sebulan tanpa adanya alasan yang jelas.

C. Pembahasan Temuan

Berdasarkan hasil observasi, wawancara, dokumentasi dan analisis data yang dilakukan serta berdasarkan pada fokus masalah, maka dalam hal ini

¹¹² Danny Setiawan Ramadhan diwawancarai oleh penulis, Jember, 25 Januari 2023

peneliti akan membahas temuan-temuan yang terjadi dilapangan mengenai penerapan strategi pelatihan, pengembangan karir dan kompensasi dalam upaya peningkatan kinerja karyawan Bank Mega Syariah KCP Jember sebagai berikut:

1. Penerapan Strategi Pelatihan, Pengembangan Karir dan Kompensasi Dalam Upaya Peningkatan kinerja Karyawan Pada Bank Mega Syariah KCP Jember

Menurut hasil wawancara yang dilakukan oleh penulis menjelaskan bahwa penerapan strategi pelatihan, pengembangan karir dan kompensasi sudah berjalan dengan baik, adanya hal tersebut sebagai upaya yang dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan pada Bank Mega Syariah KCP Jember.

a. Pelatihan

Setelah dianalisis penulis menemukan temuan tentang penerapan strategi pelatihan yang ada di Bank Mega Syariah dalam upaya peningkatan kinerja karyawan yang dilakukan dengan beberapa metode diantaranya:

1) Metode *On The Job Training*

Metode pelatihan di mana karyawan belajar keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk pekerjaan tertentu secara langsung di tempat kerja, dalam metode ini karyawan di Bank Mega Syariah KCP Jember diawasi dan dibimbing oleh rekan kerja yang lebih berpengalaman atau pelatih. OJT digunakan untuk

memperkenalkan karyawan baru ke tugas dan tanggung jawab pekerjaan mereka, serta untuk mengembangkan keterampilan karyawan yang sudah ada. Adapun teknik pelatihan OJT yang diterapkan oleh Bank Mega Syariah KCP diantaranya yaitu:

a) Rotasi Jabatan

Rotasi jabatan adalah praktik manajemen di mana karyawan dipindahkan atau ditugaskan ke berbagai posisi di dalam suatu perusahaan untuk jangka waktu tertentu. Pelatihan rotasi jabatan melibatkan perpindahan posisi secara *horizontal* di dalam perusahaan, yang memungkinkan karyawan untuk belajar keterampilan yang diperlukan untuk peran yang berbeda. Melalui rotasi ini, seorang karyawan di Bank Mega Syariah KCP Jember dapat bertugas di posisi yang berbeda untuk jangka waktu tertentu. Contoh penerapan rotasi jabatan adalah ketika seorang karyawan yang biasanya bekerja sebagai *teller* dipindahkan ke posisi *customer service* atau *back office* untuk beberapa waktu. Rotasi ini membantu karyawan untuk memperoleh keterampilan yang bervariasi dan mempersiapkan mereka untuk potensi promosi di masa depan dan memberikan tim operasional kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan kebutuhan bisnis.

b) Latihan Instruksi Pekerjaan

Instruksi pekerjaan adalah proses memberikan panduan, penjelasan, atau arahan kepada karyawan mengenai tugas dan tanggung jawab yang berkaitan dengan pekerjaan mereka. Tujuan dari instruksi pekerjaan adalah untuk memastikan bahwa karyawan memahami apa yang diharapkan dari mereka dalam menjalankan tugas mereka secara efektif. Adapun penerapan pelatihan Instruksi pekerjaan di Bank Mega Syariah KCP Jember dilakukan melalui zoom selama seminggu yang dikelola oleh manajemen pusat dan diajarkan oleh instruktur ahli dibidangnya. Dalam pelatihan ini, karyawan yang masih baru mempelajari keterampilan pelayanan pelanggan dan pengetahuan dasar yang diperlukan dalam peran mereka.

Pelatihan merupakan bagian yang terstruktur dan formal dari program pelatihan.

c) Magang

Setelah pelatihan instruksi pekerjaan, karyawan baru memasuki fase magang. Magang ini adalah bagian praktis dari pelatihan di mana mereka mendapatkan pengalaman langsung dalam lingkungan kerja yang sesungguhnya. Program magang yang diterapkan oleh Bank Mega Syariah KCP Jember mencakup pelatihan tambahan yang dilakukan minimal sebulan sekali, dengan fokus pada penerapan keterampilan dan

pengetahuan yang telah dipelajari. Pelatihan magang ini memberikan kesempatan bagi karyawan baru untuk bekerja dalam tim dan mendapatkan bimbingan langsung dari rekan kerja yang berpengalaman atau biasa disebut dengan mentor.

d) *Coaching* (Pembinaan)

Coaching adalah proses pembinaan dimana seseorang bertujuan untuk membantu memberdayakan orang lain dengan memfasilitasi pembelajaran diri, pertumbuhan pribadi, dan perbaikan kinerja. Hasil wawancara menunjukkan bahwa pelatihan di Bank Mega Syariah KCP Jember ini menggunakan metode *on the job training* melalui program *coaching*. Pelatihan untuk tim operasional di perusahaan ini menggunakan metode *on the job training* yang berbasis *coaching*, dipimpin oleh *Area Office Manager* (AOM), dan diadakan secara online melalui *zoom*. Berbeda dengan pelatihan untuk tim manajemen yang berlangsung setiap bulan, pelatihan tim operasional berlangsung dalam jangka waktu lebih singkat, yaitu 2 hingga 3 hari. Selain itu, pelatihan untuk tim operasional sering diumumkan secara mendadak, dengan pemberitahuan hanya 3 hingga 7 hari sebelumnya, sementara pelatihan untuk tim manajemen memiliki jadwal tetap setiap bulan. Tujuan pelatihan tim operasional lebih fokus pada pembelajaran produk, pemahaman peraturan dan undang-

undang perusahaan, serta pelatihan cara berinteraksi dengan nasabah. Aspek ini menekankan pada keterampilan praktis dan pemahaman dasar operasional sehari-hari. Sementara itu, pelatihan untuk tim manajemen lebih menekankan pada strategi penjualan, pemahaman mendalam tentang berbagai produk, dan pengenalan produk baru.

e) Penugasan Sementara

Penugasan sementara adalah situasi di mana seorang karyawan ditugaskan untuk melakukan pekerjaan atau tanggung jawab tertentu untuk periode waktu tertentu, seringkali di luar tugas dan tanggung jawab biasanya. Penugasan sementara terjadi ketika seorang karyawan mengambil alih posisi lain karena adanya kebutuhan mendesak

atau kekosongan jabatan. Penugasan sementara lebih bersifat responsif dan biasanya terjadi ketika ada kekosongan yang harus diisi segera. Namun, penugasan sementara yang diterapkan oleh Bank Mega Syariah KCP Jember memiliki batasan tertentu. Sebagai contoh, posisi SBOM (*Sub Branch Operations Manager*) hanya dapat digantikan oleh seseorang dari bagian *back office* yang memiliki pelatihan dan keahlian yang dibutuhkan. Hal ini menunjukkan bahwa penugasan sementara tidak selalu berarti semua posisi dapat dipertukarkan

dan ada batasan tertentu terkait kompetensi dan keahlian yang diperlukan untuk peran tertentu.

2) Metode *Off The Job Training*

Metode pelatihan di mana karyawan mempelajari keterampilan dan pengetahuan di luar lingkungan kerja biasa. Pelatihan ini biasanya dilakukan dan difasilitasi pelatihan khusus, ruang kelas, pusat pelatihan perusahaan. Tujuan utamanya adalah untuk memberikan pembelajaran yang lebih terstruktur dan terfokus tanpa gangguan atau tekanan pekerjaan sehari-hari.

Adapun teknik pelatihan *off the job training* ini meliputi:

a) *Case Study* (Studi Kasus)

Pelatihan studi kasus bertujuan melatih karyawan dalam menangani keluhan nasabah dengan cara yang efektif dan responsif. Pelatihan ini memiliki fokus yang sangat spesifik, yaitu membantu karyawan mengembangkan keterampilan dan pendekatan yang tepat untuk mengatasi berbagai masalah atau keluhan yang mungkin dihadapi nasabah dalam konteks pekerjaan mereka sehari-hari. Pelatihan ini diadakan di tempat kerja karyawan, namun dilakukan di luar jam kerja, yang menunjukkan fleksibilitas dalam penyelenggaraan pelatihan untuk menghindari gangguan terhadap operasional harian. Dengan menggunakan studi kasus, karyawan dapat berperan sebagai nasabah dan karyawan

lainnya, memungkinkan mereka untuk mempraktikkan skenario interaksi dan mengasah kemampuan komunikasi dan pemecahan masalah. Metode ini memungkinkan karyawan untuk memahami perspektif nasabah serta mempraktikkan cara menangani situasi yang mungkin terjadi di dunia nyata. Pelatihan ini dilaksanakan sekali dalam sebulan, yang memberikan konsistensi dan peluang bagi karyawan untuk terus mengembangkan keterampilan mereka dari waktu ke waktu. Selama pelatihan, tim penilai, yang dalam hal ini adalah SBOM (*Sub Branch Operation Manager*), melakukan evaluasi langsung terhadap kinerja karyawan. Penilaian ini memberikan umpan balik yang penting bagi karyawan untuk memahami apa yang mereka lakukan dengan baik dan area mana yang perlu diperbaiki. Hasil penilaian ini kemudian dikirim ke kantor pusat untuk dianalisis lebih lanjut, mencerminkan adanya sistem evaluasi terpusat yang berfungsi untuk memantau dan meningkatkan kualitas pelatihan secara keseluruhan.

b) *Role Playing* (Bermain Peran)

Role play adalah metode di mana peserta diberikan materi oleh tim trainer dan kemudian melakukan simulasi dengan bertukar peran. Simulasi ini dirancang untuk melatih cara berinteraksi dengan nasabah, mengontrol emosi, dan menjaga penampilan. Dalam penerapan role play ini, peserta

mempraktikkan skenario nyata atau skenario yang mirip dengan situasi yang mereka hadapi dalam pekerjaan sehari-hari. Dengan berperan sebagai nasabah, rekan kerja, atau petugas, mereka dapat mengalami dan mengatasi berbagai situasi. Tim trainer dapat menilai pemahaman peserta dan memberikan umpan balik langsung berdasarkan pengamatan mereka selama simulasi.

c) *Business Game* (Permainan Peran Dalam Bisnis)

Business game adalah metode pelatihan yang melibatkan peserta bekerja dalam tim untuk menyelesaikan masalah berdasarkan skenario yang dirancang khusus. Dalam *business game*, peserta menghadapi tantangan yang mensimulasikan situasi bisnis yang kompleks. Mereka harus berkolaborasi dan menggunakan keterampilan pemecahan masalah, komunikasi, dan kerjasama untuk mencapai tujuan bersama. *Business game* memungkinkan peserta untuk mengembangkan keterampilan kerja tim dan memahami dinamika kelompok dalam konteks yang menyenangkan dan mendidik.

d) *Vestibule* (Pelatihan Beranda)

Pelatihan beranda atau *vestibule training* adalah jenis pelatihan di mana karyawan belajar keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk pekerjaan mereka.

Pelatihan beranda (*vestibule*) dirancang khusus untuk membantu tim marketing meningkatkan keterampilan pemasaran dan penjualan mereka. Dalam konteks ini, pelatihan berfokus pada peningkatan pemahaman dan pengetahuan yang diperlukan untuk menjadi lebih efektif dalam memasarkan produk atau layanan. Salah satu aspek utama dari pelatihan ini adalah memberikan kesempatan kepada anggota tim marketing untuk berlatih keterampilan presentasi dalam lingkungan yang terstruktur. Dengan adanya pelatihan ini, tim marketing mendapatkan pelatihan intensif dalam presentasi dan komunikasi, yang merupakan keterampilan penting dalam pemasaran. Mereka diberi kesempatan untuk menyampaikan presentasi di depan rekan kerja dan pelatih, memberikan mereka pengalaman praktis dan langsung untuk berlatih dan menyempurnakan kemampuan mereka. Lingkungan pelatihan yang terstruktur ini menciptakan suasana yang aman bagi peserta untuk bereksperimen, melakukan kesalahan, dan belajar dari umpan balik tanpa tekanan yang biasanya ada dalam situasi pemasaran dunia nyata.

e) *Laboratorium Training* (Latihan Laboratorium)

Laboratory training adalah bentuk pelatihan kolektif yang menitikberatkan pada peningkatan bakat sosial peserta melalui interaksi dan berbagi pengalaman, ide, emosi, serta

perilaku dengan sesama peserta. Pelatihan ini dilaksanakan dalam lingkungan yang terkendali dan aman, memungkinkan individu untuk mengeksplorasi dan memahami dinamika sosial dengan cara yang mendalam dan berbasis pengalaman. *Laboratory training*, bermanfaat dalam berbagai konteks, seperti tempat kerja, pendidikan, dan komunitas. Dengan meningkatkan kesadaran sosial dan kepekaan terhadap orang lain, peserta dapat membangun hubungan yang lebih kuat dan produktif, serta menciptakan lingkungan yang lebih inklusif dan suportif. Pelatihan ini juga membantu dalam mengurangi konflik interpersonal dan meningkatkan kemampuan bekerja dalam tim, karena peserta belajar menghargai dan memahami perspektif serta kebutuhan orang lain.

Berdasarkan temuan yang terjadi dilapangan mengenai penerapan strategi pelatihan yang dilakukan Bank Mega Syariah diatas sudah sesuai dengan teori T Hani Handoko dalam buku Sumber Daya Manusia yang menjelaskan metode pelatihan itu tergolong menjadi 2 yaitu metode *on the job training* dan *off the job training*.

b. Pengembangan Karir

Temuan selanjutnya tentang pengembangan karir yang ada di Bank Mega Syariah KCP Jember. Terdapat wawancara dengan bapak Rizal selaku RMGB yang menyatakan pelatihan yang diadakan dapat membantu proses pembelajaran dan pengetahuan sehingga karyawan

dapat terus mengasah kemampuan untuk meningkatkan *performance* kerja yang dapat mengembangkan karirnya sehingga mendapatkan promosi jabatan yang lebih tinggi.

1) Pelatihan

Peran pelatihan dalam pengembangan karir di Bank Mega Syariah menunjukkan bahwa pelatihan memainkan peran penting dalam membangun keterampilan dan pengetahuan karyawan, yang pada gilirannya mendorong perkembangan karir karyawan. Bank Mega Syariah menggunakan metode *On The Job Training* (OJT) dan *Off The Job Training* (Off-JT) untuk mencapai tujuan ini. OJT memungkinkan karyawan untuk belajar langsung di tempat kerja, yang membantu mereka memahami proses dan praktik perbankan secara praktis. Dengan adanya pelatihan tersebut juga memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan hubungan dengan rekan kerja dan mentor, yang dapat meningkatkan keterampilan mereka dengan cepat melalui pengalaman dan praktek secara langsung. Sementara itu, Off-JT memberikan lingkungan pelatihan yang lebih terstruktur dan terfokus, di mana karyawan dapat memperoleh pengetahuan yang lebih dalam tentang aturan dan produk perbankan tanpa gangguan dari tugas harian. Dengan adanya pelatihan ini berkontribusi pada peningkatan kompetensi karyawan, memungkinkan mereka untuk menjalankan tugas mereka dengan lebih efektif dan efisien.

2) Promosi Jabatan

Promosi jabatan adalah perpindahan jabatan dimulai dari jabatan yang lebih rendah ke jabatan yang lebih tinggi. Adapun bentuk promosi jabatan dalam pengembangan karir di Bank Mega Syariah terdapat perbedaan antara tim bisnis atau manajemen dengan tim operational. Dalam tim bisnis sistem promosi jabatan di perusahaan ini dirancang untuk memberikan peluang yang adil dan terbuka bagi seluruh karyawan, baik yang baru maupun yang lama. Promosi jabatan merupakan salah satu bentuk pengembangan karir yang didasarkan pada penilaian kinerja serta pemenuhan kualifikasi dan sertifikasi tertentu. Penilaian kinerja di tim bisnis Bank Mega Syariah dilakukan selama periode 3-6 bulan, di mana karyawan dievaluasi berdasarkan performa mereka dalam menjalankan tugas.

Evaluasi ini mencakup aspek-aspek seperti produktivitas, keahlian teknis, kemampuan komunikasi, dan kontribusi terhadap tim. Karyawan yang menunjukkan performa yang baik selama periode ini memiliki kesempatan untuk mendapatkan promosi jabatan. Sedangkan untuk promosi jabatan yang dilakukan oleh tim operasional menggunakan aplikasi My Poin, yang tidak hanya berfungsi sebagai platform untuk absensi dan informasi perusahaan, tetapi juga sebagai sarana bagi karyawan untuk melamar posisi yang diinginkan. Promosi jabatan melalui aplikasi My Poin dilakukan berdasarkan kualifikasi dan sertifikasi yang

diperlukan untuk posisi tertentu. Contohnya, seorang karyawan yang awalnya bekerja di posisi *Customer Service* (CS) dapat dipromosikan ke posisi audit, tetapi membutuhkan pelatihan khusus selama 1-2 tahun di kantor pusat sebelum dapat menempati posisi tersebut. Pelatihan ini memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan dan pengetahuan yang cukup untuk menjalankan tugas baru mereka dengan efektif.

3) Mutasi Jabatan

Mutasi adalah pemindahan atau perpindahan karyawan dari satu posisi, divisi, atau lokasi ke posisi atau lokasi lain dalam perusahaan. Kebijakan mutasi di Bank Mega Syariah KCP Jember merupakan bagian dari inisiatif baru yang diterapkan dalam satu tahun terakhir. Tujuan utama dari program mutasi ini adalah untuk

mengembangkan kapabilitas karyawan dan menyediakan jenjang karir yang lebih tinggi dalam perusahaan. Bank Mega Syariah KCP Jember menerapkan kebijakan minimal dua tahun sudah dipindahkan ke cabang lain, dengan adanya perpindahan ini dianggap sebagai cara untuk meningkatkan keterampilan karyawan dan mendorong adaptasi terhadap kondisi dan tantangan yang berbeda. Program ini memungkinkan karyawan untuk mengembangkan fleksibilitas dan kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan. Selain itu, mutasi juga dapat membantu karyawan membangun

jaringan yang lebih luas dalam perusahaan, sehingga meningkatkan potensi kolaborasi dan pertukaran pengetahuan antar cabang.

Berdasarkan temuan dilapangan tentang pengembangan karir yang dilakukan dalam upaya peningkatan kinerja karyawan pada Bank Mega Syariah KCP Jember sudah sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh R. Sabrina dalam buku “Manajemen Sumber Daya Manusia” yang menyatakan bentuk-bentuk pengembangan karir itu ada 3 yaitu: pendidikan atau pelatihan, promosi dan mutasi.

c. Kompensasi

Temuan selanjutnya dalam upaya peningkatan kinerja karyawan Bank Mega Syariah yakni pemberian kompensasi yang baik dan benar. Hasil wawancara dengan mbak Anif menyatakan kompensasi yang diberikan kepada karyawan sudah sesuai dengan pekerjaan dan jabatan yang dimiliki dan tentunya dapat meningkatkan kinerja karyawan. Ada beberapa jenis kompensasi yang diberikan oleh Bank Mega Syariah KCP Jember diantaranya yaitu:

1) Gaji

Gaji adalah kompensasi atau imbalan dalam bentuk uang yang diberikan oleh pemberi kerja kepada karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan atau layanan yang mereka berikan selama periode tertentu, biasanya sebulan. Adapun Hasil penelitian dari wawancara yang dilakukan menunjukkan bahwa Bank Mega Syariah memiliki sistem kompensasi dan pembayaran gaji yang

stabil dan tepat waktu. Pembayaran gaji di Bank Mega Syariah dilakukan setiap tanggal 25 setiap bulan tanpa penundaan, dan jika tanggal tersebut jatuh pada hari libur, pembayaran akan dilakukan sebelumnya, biasanya pada tanggal 24, atau berdasarkan kondisi tertentu. Sistem yang konsisten ini memberikan kepastian kepada karyawan dan menunjukkan komitmen perusahaan terhadap kepuasan mereka. Ada perubahan dalam saluran pembayaran gaji di Bank Mega Syariah, di mana sebelumnya pembayaran dilakukan melalui Bank Mega Syariah itu sendiri, namun sekarang diarahkan untuk menggunakan Allo Bank sebagai saluran pembayaran gaji. Perubahan ini dapat menunjukkan adaptasi perusahaan terhadap perkembangan teknologi dan upaya untuk meningkatkan efisiensi dalam proses pembayaran gaji.

2) Insentif

Insentif adalah imbalan atau penghargaan yang diberikan kepada karyawan atau individu lainnya untuk mendorong atau memotivasi karyawan. Berdasarkan hasil wawancara, dapat disimpulkan bahwa Bank Mega Syariah menawarkan berbagai jenis kompensasi di luar gaji pokok, salah satunya adalah bonus penjualan produk. Setiap produk memiliki skema fee atau bonus tersendiri, yang memberikan peluang bagi karyawan untuk mendapatkan pendapatan tambahan. Tidak ada perbedaan baik tim bisnis maupun tim operasional menerima bonus dengan skema

yang sama. Bonus tersebut biasanya dicairkan oleh kantor pusat setiap bulan, setelah diakumulasi dari penjualan produk masing-masing. Struktur kompensasi yang bervariasi ini memberikan peluang kepada karyawan untuk memperoleh pendapatan tambahan, yang bergantung pada kinerja mereka dalam memenuhi target penjualan bulanan.

3) Tunjangan

Tunjangan adalah bentuk kompensasi non-gaji yang diberikan kepada karyawan selain dari gaji pokok mereka. Terdapat perbedaan kompensasi antara karyawan tetap dan kontrak. Bank Mega Syariah menyediakan berbagai tunjangan bagi karyawan tetap, termasuk asuransi kesehatan, tunjangan uang transportasi, subsidi bahan bakar atau fasilitas transportasi, dan uang makan.

Tunjangan ini dirancang untuk mendukung karyawan tetap dalam menjalankan tugas mereka dengan lebih baik dan memberikan keamanan tambahan dalam hal kesehatan dan kebutuhan harian. Namun, tunjangan ini tidak diberikan kepada karyawan kontrak. Perbedaan dalam pemberian tunjangan ini menandakan adanya kebijakan yang membedakan karyawan berdasarkan status jabatan mereka.

4) Jaminan Kesehatan dan Kesejahteraan

Jaminan Kesehatan dan Kesejahteraan adalah program dan fasilitas yang disediakan oleh perusahaan untuk memastikan

karyawan memiliki akses perlindungan finansial terhadap risiko medis. Hasil wawancara menunjukkan bahwa Bank Mega Syariah memberikan jaminan kesehatan yang mencakup 100% biaya pengobatan bagi semua karyawan, termasuk karyawan kontrak. Kebijakan ini menunjukkan komitmen perusahaan untuk mendukung kesejahteraan karyawan dan keluarganya dalam situasi medis yang tidak diinginkan. Jaminan kesehatan yang diberikan kepada seluruh karyawan merupakan tanda bahwa perusahaan mengakui pentingnya perlindungan kesehatan untuk semua jenis karyawan, tanpa memandang status kontrak atau tetap. Hal ini dapat mengurangi kekhawatiran karyawan tentang biaya medis dan memberikan keamanan tambahan, terutama dalam situasi darurat atau kondisi kesehatan yang membutuhkan perawatan berkelanjutan.

5) Kompensasi Karir

Kompensasi karir adalah imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai hasil dari perkembangan dan kemajuan karir mereka dalam sebuah perusahaan. Hasil wawancara menunjukkan bahwa Bank Mega Syariah memiliki pendekatan dengan menghargai karyawan yang menunjukkan kinerja tinggi dan kompeten dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka. Perusahaan memberikan apresiasi kepada karyawan yang bekerja dengan baik melalui kompensasi karir berupa promosi jabatan. Bank Mega

Syariah memberikan sinyal yang jelas bahwa usaha dan dedikasi karyawan dihargai dan diakui. Hal ini juga menciptakan lingkungan kerja yang kompetitif secara positif, di mana karyawan didorong untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka.

Temuan tersebut juga didukung oleh Nurul Ulfatin dan Teguh Triwiyanto dalam bukunya menyatakan jenis dan bentuk kompensasi dapat berupa Gaji, Bonus, Cuti dan Tunjangan.

2. Hambatan Dalam Penerapan Strategi Pelatihan, Pengembangan Karir Dan Kompensasi Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan Pada Bank Mega Syariah KCP Jember

Dalam proses penerapan strategi pelatihan, pengembangan karir dan kompensasi ini mengalami beberapa hambatan yang ditemukan. Sebuah perusahaan harus mempunyai *alternative* atau solusi untuk menangani hambatan tersebut. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan penulis ditemukan beberapa hambatan diantaranya:

a. Hambatan dalam Pelatihan yaitu:

- 1) Pelatihan yang dilakukan tanpa ada jadwal (mendadak) dapat mengganggu pekerjaan yang dilakukan. Pelatihan tersebut ditentukan oleh manajemen kantor pusat jadi kita sebagai kantor cabang tidak berhak mengatur kebijakan jadwal yang telah ditentukan. Maka dari itu, Bank Mega Syariah memiliki solusi untuk diadakannya sebuah rotasi jabatan atau proses perpindahan posisi secara horizontal seperti: *Teller* menjadi *Customer Service*,

Teller menjadi *Back Office* dan begitu sebaliknya. Dengan adanya solusi tersebut tidak akan mengganggu aktivitas pekerjaan yang lain.

- 2) Karyawan yang tidak bisa mengikuti pelatihan maka karyawan tersebut tidak bisa mengulang/mengikuti kegiatan pembelajaran dalam pelatihan tersebut. Namun, perusahaan memiliki solusi *alternative* yaitu dengan adanya pelatihan yang dilakukan oleh masing-masing SBM dan SBOM baik itu setiap minggu atau setiap bulan dapat mengejar ketertinggalan karyawan yang tidak bisa mengikuti pelatihan tersebut.

b. Hambatan dalam Pengembangan Karir karyawan yaitu:

- 1) Peluang jenjang karir yang sedikit karena Bank Mega Syariah memiliki 65 cabang berbeda dengan BUMN. Maka dari itu para karyawan harus berlomba-lomba untuk meningkatkan *performancenya*. Dalam hal ini solusi dari Bank Mega Syariah yakni diharapkan semua karyawan dapat mengikuti semua aktivitas pelatihan yang diberikan guna meningkatkan pengetahuan sehingga karyawan dapat berkembang dan meningkatkan kinerjanya untuk karir yang lebih baik kedepannya.

c. Sedangkan Hambatan dalam pemberian kompensasi yaitu:

- 1) Penahanan pemberian gaji jika tidak mengikuti absensi kehadiran selama 5 kali dalam sebulan tanpa ada alasan yang jelas. Bank Mega Syariah menekankan bagi setiap karyawan untuk selalu

disiplin dan hadir tepat waktu, namun jika terjadi permasalahan demikian segeralah konfirmasi agar penahanan gaji tidak terjadi.

- 2) Insentif atau bonus yang diberikan pada tanggal merah atau hari libur akan diberikan pada hari kerja sehingga karyawan harus menunggu satu hingga dua hari.
- 3) Hambatan dalam perbaikan barang-barang kantor seperti perbaikan AC, perbaikan lampu dll yang diluar pengeluaran bulanan harus melaporkan ke pusat yang memakan waktu lama.



BAB V

KESIMPULAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan penulis dalam analisis strategi pelatihan, pengembangan karir dan kompensasi dalam upaya peningkatan kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Bank Mega Syariah KCP Jember telah menerapkan berbagai strategi pelatihan dan pengembangan karir untuk meningkatkan kinerja karyawan. Strategi pelatihan yang diterapkan mencakup metode *On The Job Training* dan metode *Off The Job Training*. Selain itu, Bank Mega Syariah juga menerapkan strategi pengembangan karir melalui pelatihan, mutasi, dan promosi jabatan. Adapun jenis kompensasi yang diberikan kepada karyawan mencakup gaji, bonus, cuti, dan beberapa tunjangan. Semua penerapan ini bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan, dan sejauh ini, pelaksanaannya di Bank Mega Syariah KCP Jember dinilai berjalan dengan baik. Dengan demikian, Bank Mega Syariah KCP Jember telah memperlihatkan komitmen dalam pengembangan karyawan dan meningkatkan kinerja mereka melalui berbagai strategi pelatihan, pengembangan karir, dan kompensasi yang sesuai.
2. Bank Mega Syariah menghadapi beberapa hambatan dalam proses pelatihan, pengembangan karir, dan pemberian kompensasi kepada karyawan. Hambatan dalam proses pelatihan meliputi pelaksanaan pelatihan mendadak tanpa jadwal yang dapat mengganggu pekerjaan

karyawan dan kurangnya kesempatan untuk mengulang pelatihan. Selain itu, hambatan dalam pengembangan karir terutama terkait dengan jumlah cabang yang terbatas, menyebabkan peluang jenjang karir yang terbatas. Sementara itu, hambatan dalam pemberian kompensasi meliputi penundaan pembayaran insentif atau bonus, penahanan gaji jika karyawan tidak melakukan absensi, dan keterlambatan dalam perbaikan barang-barang kantor. Meskipun menghadapi berbagai hambatan ini, Bank Mega Syariah memiliki upaya alternatif atau solusi untuk mengatasi beberapa hambatan tersebut. Hal ini menunjukkan komitmen bank dalam menghadapi tantangan yang dihadapi dalam mengembangkan karyawan dan memastikan kesejahteraan mereka.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian diatas, peneliti memiliki saran-saran yang diharapkan mampu memberikan manfaat bagi semua pihak terutama Bank Mega Syariah KCP Jember.

Adapun saran-saran yang disampaikan peneliti yaitu:

1. Penerapan pelatihan yang dilakukan oleh Bank Mega Syariah memang sudah cukup baik. Dalam penerapan pengembangan karir diharapkan setiap karyawan diberikan motivasi untuk terus berkembang agar mencapai tujuan karir yang lebih tinggi. Sedangkan dalam pemberian kompensasi sudah sangat baik dan perusahaan harus tetap mempertahankan kompensasi ini untuk menambah semangat dan meningkatkan kinerja karyawan.

2. Hambatan yang terjadi di Bank Mega Syariah dalam penerapan pelatihan, pengembangan karir dan kompensasi, perusahaan sudah memberikan solusi yang dapat mengatasi hambatan tersebut. Bank Mega Syariah harus lebih memperhatikan karyawannya dengan selalu memberikan arahan agar para karyawan selalu bisa mengantisipasi adanya hambatan tersebut sehingga perusahaan menjadi lebih baik lagi kedepannya.



DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, *Manajemen Strategis*, Makassar: Nas Media Pustaka, 2018.
https://books.google.co.id/books?id=DgOLEAAQBAJ&newbks=0&printsec=frontcover&dq=Ahmad,+Manajemen+Strategis&hl=id&source=newbks_fb&redir_esc=y#v=onepage&q=Ahmad%2C%20Manajemen%20Strategis&f=false
- Anggitaningsih, Retna dan Al furqono Dono Hariyanto, “Analisis Perbedaan Kinerja Keuangan Antar Syariah Bank Dan Konvensional Di Indonesia”, *Jurnal Ekonomi Islam*, Vol. 12 No. 2, Oktober 2023. DOI:<https://doi.org/10.54471/iqtishoduna.v12i2.2405>
- Anggitaningsih, Retna, Nurul Setianingrum dan Mukarromatul Isnaini “Pengembangan SDM Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan BMT-UGT Nusantara Capem Balung Jember”, *Journal of Economic Sharia Law and Business Studies*, Vol. 3 No. 1, Desember 2023. DOI:<https://doi.org/10.55120/iltizamat.v3i1>
- Arifin, Noor, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Kasus*, Jepara: UNISNU PRESS, 2019.
- Aslamiyah, Suaibatul, *Manajemen Strategi (Meningkatkan Daya Saing Keunggulan Kompetitif Era Ekonomi Global)*. Yogyakarta: Deepublish Digital, 2024.https://www.google.co.id/books/edition/Manajemen_Strategi_Meningkatkan_Daya_Sai/fJ_2EAAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=macam-macam+strategi&pg=PR6&printsec=frontcover
- Aulia, Triana Zahrotun dkk, *Konsep dan Implementasi Akuntansi Chomprehensive*, Cirebon: Insania, 2021.
https://www.google.co.id/books/edition/Konsep_dan_Implementasi_Akuntansi_Compre/MUIyEAAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=indikator+keberhasilan+perusahaan+adalah+kinerja&pg=PT480&printsec=frontcover
- Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an Tajwid dan Terjemah Edisi Tahun 2002*, Jakarta Timur: CV. Darus Sunnah, 2019.
DOI:<https://doi.org/10.30640/trending.v1i1.602>
- Fadli, Zul dkk, *Manajemen SDM: Konsep, Analisis Penawaran dan permintaan dalam perusahaan* (cet.1, Padang Sumatera Barat: Get Press Indonesia).https://www.google.co.id/books/edition/MANAJEMEN_SDM_Konsep_Analisis_Penawaran/e_jaEAAAQBAJ?hl=id&gbpv=1
- Fatoni, Abdurrahman, *Metodelogi Penelitian dan Teknik Penyusunan Skripsi*, Jakarta: Rineka Cipta, 2011.

Gomes, Faustino Cardoso, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: CV Andi, 2003.

GS, Achmad Daengs, *Membangun Kinerja Karyawan Berbasis Kompetensi*, Surabaya: Unitomo Press, 2022.
https://www.google.co.id/books/edition/Membangun_Kinerja_Karyawan_Berbasis_Komp/tAKvEAAAQBAJ?hl=id&gbpv=1

Handoko, T. Hani, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE, 2016.

Hanim, Haninah dan Heru Baskoro, "Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam pengembangan Karir Karyawan Perumda BPR Bank Gresik". *Jurnal Manajemen dan Ekonomi*. Vol.1, No.1 Januari 2023.

Hasibuan, Malayu S. P, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2002.

<https://www.megasyariah.co.id/id/tentang-kami/profil-perusahaan/sejarah-perusahaan> (diakses pada tgl 25 November 2023).

Irmayani, Ni Wayan Dian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Deepublish Publisherr, 2022.
https://www.google.co.id/books/edition/Manajemen_Sumber_Daya_Manusia/KadcEAAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=buku+t+hani+handoko+m sdm &printsec=frontcover

Ismail, Perbankan Syariah, Jakarta: Kencana, 2011.
https://www.google.co.id/books/edition/Perbankan_Syariah/X9xDDwAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=Ismail,+Perbankan+Syariah&printsec=frontcover

Johannes Supredo Sinaga Rumapea, "Pengembangan Karir Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian Di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru". *Jurnal Ilmu Sosial, Politik Dan Humaniora*, Volume 6, Nomor 1, Pebruari 2022. DOI: <http://dx.doi.org/10.31604/jim.v6i1>

Jurdi, Fatahullah, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Pengelolaan SDM Berkualitas dan Berdaya Saing Cet 1*, Malang: Intrans Publishing, 2018.

Kusdyah, Ike Rachmawati Kusdyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: ANDI, 2008.

- Mamik, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Sidoarjo: Zifatama Jawara, 2016. https://www.google.co.id/books/edition/Manajemen_Sumber_Daya_Manusia/RP_ADwAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=Veithzal+Rivai,+Manajemen+Sumber+Daya+Manusia+Untuk+Perusahaan+Dari+Teori+Ke+Praktik&pg=PA224&printsec=frontcover
- Marwansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, Bandung: Alfabeta, 2012.
- Masrohatin, Siti et al, “Analisis Strategi Pelayanan Pada Produk Kredit Umum Di PT. Bpr Mitra Jaya Mandiri Pusat Kalisat”, *Jurnal GEMBIRA (Pengabdian Kepada Masyarakat)*, Vol. 2, No. 1, Februari 2024, <https://gembirapkm.my.id/index.php/jurnal/issue/view/9>
- Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Persepektif Integratif*, UIN Malang Press, 2009.
- Moleong, Lexy, J., *Metode Penelitian Kualitatif*, cet keenam belas (Bandung: PT RemajaRoskadarya, 2002
- Mulyadi, *Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai*, Pasaman Barat: CV. Azka Pustaka, 2022. https://www.google.co.id/books/edition/PENGEMBANGAN_KARIR_TERHADAP_KINERJA_PEGA/4o7KEAAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=pengarang+Mulyadi,+Pengembangan+Karir+Terhadap+Kinerja+Pegawai+menerbitkan+buku+di&pg=PR3&printsec=frontcover
- Mustika, Indri Apriani, “Analisis Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Study Kasus: PT. BTPN Tbk Kantor Cabang Jambi)”. *Journal of Economics and Business*, vol 5 no 2, September 2021, 572-577. DOI: <http://dx.doi.org/10.33087/ekonomis.v5i2.416>.
- Nugroho, Yohanes Arianto Budi, *Pelatihan Dan Pengembangan SDM: Teori Dan Aplikasi* (Jakarta, Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya, 2019. https://www.google.co.id/books/edition/Pelatihan_dan_Pengembangan_SDM/sz6wDwAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=buku+pelatihan+dan+pengembangan+karir&printsec=frontcover
- Profile PT Bank Mega Syariah <https://www.megasyariah.co.id/id/tentang-kami/profil-perusahaan/penghargaan>.
- Qoriani, Hersa Farida, “Kompensasi Dan Motivasi Dalam Peningkatan Kinerja Karyawan Pt. Romi Violeta Sidoarjo”, *Jurnal Internasional Manajemen dan Ekonomi Bisnis*, Volume 1, Nomor 1, 2022. DOI: <https://doi.org/10.58540/ijmebe.v1i1.137>

- Rachmawati, Alissya Dava, “Urgensi Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Yogyakarta”. *Jurnal Manajemen Dakwah*. Volume 9, Nomor 2, 2021, 173-185. DOI: <https://doi.org/10.15408/jmd.v9i2.15790>
- Rahardjo, Mudjia, *Triangulasi Dalam Penelitian Kualitatif*, Malang: GEMA, 2018. <https://uin-malang.ac.id/blog/post/read/101001/triangulasi-dalam-penelitian-kualitatif.html>.
- Ritonga, Zuriani, *Buku Ajar Manajemen Strategi (Teori Dan Aplikasi)*, Yogyakarta: Deepublish Publisher. 2020. https://www.google.co.id/books/edition/Buku_Ajar_Manajemen_Strategi_Teori_Dan_A/9jT4DwAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=teori+strategi&printsec=frontcover
- Rustendi, Toto dan Endang, “Analisis Faktor-Faktor Penghambat Program Pelatihan Dan Pendidikan Dalam Pengembangan Sumberdaya Manusia”. *Jurnal Ekonomi, Pendidikan dan Akuntansi*, vol 9, No.1, 2021, DOI: [Jurnal Edukasi \(Ekonomi, Pendidikan dan Akuntansi\) \(unigal.ac.id\)](https://doi.org/10.24054/jea.v9i1.12345)
- Sabrina, R. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cet 1, Medan: UMSU Press, 2021. https://books.google.co.id/books?id=GodIEAAAQBAJ&newbks=0&printsec=frontcover&pg=PT98&dq=Sabrina,+R.+Manajemen+Sumber+D+aya+Manusia&hl=id&source=newbks_fb&redir_esc=y#v=onepage&q=Sabrina%2C%20R.%20Manajemen%20Sumber%20Daya%20Manusia&f=false
- Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, Edisi Revisi, Bandung: PT Refika Aditama, 2007.
- Setianingrum, Nurul et al, “Strategi Pengembangan Tabungan Dengan Pendekatan Business Model Canvas Pada Bank Syariah Indonesia”, *Indonesian Scientific Journal of Islamic Finance*, Volume 2, Number 1, December 2023, DOI: <https://doi.org/10.21093/inasjif.v2i1.7599>
- Setiawan, Roby, Rizal Rizal, Himyar Pasrizal, “Pengembangan Sumber Daya Manusia Perbankan Syariah Di BPRS Al-Makmur”. *Jurnal Ekonomi Islam*, Vol 8, No 1, 2022. DOI: <http://dx.doi.org/10.31958/jtm.v8i1.5954>
- Siagian, Fatma Devi Dayanti, Muhammad Lathief Ilhamy Nasution, Muhammad Ikhsan Harahap, “Strategi Islamic Human Capital Management Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai Bank Syariah Indonesia”. *Jurnal Pendidikan Ekonomi dan Kewirausahaan*. Vol. 7, No. 1 Juni 2023. 281–289. DOI: <https://doi.org/10.29408/jpek.v7i1.17201>

Simamora, Bilson, *Penilaian Kinerja dalam Manajemen Perusahaan*, Jakarta: Gramedia Pustaka, 2003.

Sinaga, Asmawarna dkk. "Analisis Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Pelatihan dan Pengembangan pada Bank Muamalat Cabang Medan Balai Kota". *Jurnal kajian ekonomi & bisnis islam*, Vol 3 No 2, 2020, DOI: <https://doi.org/10.47467/elmal.v2i2.571>

Sinambela, Lijan Poltak dan Sarton Sinambela, *Manajemen Kinerja: Pengelolaan, Pengukuran Dan Implikasi Kinerja*, Depok: Rajawali Pers. 2019.

Sinambela, Lijan Poltak, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cet 3, Jakarta: Bumi Aksara, 2018.

Singerin, Sarlota, "*Manajemen Pelatihan Dan Pengembangan*", Sumatera Barat: CV. Azka Pustaka, 2022. https://www.google.co.id/books/edition/MANAJEMEN_PELATIHA_N_DAN_PENGEMBANGAN/5KGaEAAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=tujuan+pelatihan&pg=PA111&printsec=frontcover

Sugiono, *Penelitian Kualitatif untuk penelitian yang bersifat Eksploratif, Enterpretif, Interaktif dan Konstruktif*, Bandung: Alfabeta, 2017.

Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2013.

Suryani, Ni Kadek dan John E.H.J, *Kinerja Organisasi*, Yogyakarta: Deepublish, 2018. https://www.google.co.id/books/edition/Kinerja_Organisasi/itV5DwAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=Ni+Kadek+Suryani+dan+John+E.H.J,+Kinerja+Organisasi&printsec=frontcover

Suwatno dan Donni Juni Priansa, *Manajemen SDM*, Bandung: Alfabeta, 2018.

Suwatno dan Donni Juni Priansa, *Manajemen SDM: Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, Bandung: Alfabeta, 2018.

Tim Penyusun, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*, Jember: IAIN Jember, 2020.

Tsauri, Sofyan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jember: STAIN Jember Press, 2013.

Ulfatin, Nurul dan Teguh Triwiyanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan*, cet 2, Depok: Rajawali Press, 2018.

- Widianti, Hesti, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Pekalongan: PT. Nasya Expanding Management, 2022.
https://www.google.co.id/books/edition/Manajemen_Sumber_Daya_Manusia_MSDM/qPp7EAAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=Hesti+Widianti,+Manajemen+Sumber+Daya+Manusia&printsec=frontcover
- Winata, Edi, “*Managemen Sumber Daya Manusia Kompensasi Dalam Kinerja Karyawan*”, (Lombok Tengah: Pusat Pengembangan Pendidikan Dan Pelatihan Indonesia).https://www.google.co.id/books/edition/MANAGEMENTEN_SUMBER_DAYA_MANUSIA_KOMPENSASI/1eh8EAAAQBAJ?hl=id&gbpv=1
- Wulandari, Kiki, Erni Alfisah, F Adiprimadana S “Analisis Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Bagian Pelayanan BSI KCP Hasan Basri Banjarmasin”. (*Jurnal Prosiding*, vol 8 no 2 2023). DOI: <http://dx.doi.org/10.31602/.v0i0.12470>
- Yunarsih, Tjutju dan Suwatno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Alfabeta, 2011.
- Yusuf, Burhanuddin, *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah*. Jakarta: PT Raja Grafindo Perasada, 2015.
- Yusup, “*Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi*”, (Pagar Alam: CV. LD Media).https://www.google.co.id/books/edition/Sumber_daya_manusia_berbasis_kompetensi/4P08EAAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=Yusup,+%E2%80%9CSumber+Daya+Manusia+Berbasis+Kompetensi&pg=PP1&printsec=frontcover
- Zulkifli, Nanda Saskia, “Analisis Kompensasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Hotel Stefani Syariah Pekanbaru”. *Jurnal Agama dan Ilmu Pengetahuan (JAIP)*. Vol. 19 No. 1 (2022) DOI: [https://doi.org/10.25299/al-hikmah:jaip.2022.vol19\(1\).8024](https://doi.org/10.25299/al-hikmah:jaip.2022.vol19(1).8024)

Lampiran 1


MATRIK PENELITIAN

| Judul | Variabel | Sub Variabel | Indikator | Sumber Data | Metodologi Penelitian | Fokus Penelitian |
|---|------------------------------|-------------------------------------|--|---|---|---|
| Analisis Strategi Pelatihan, Pengembangan Karir Dan Kompensasi Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan Pada Bank Mega Syariah Kcp Jember | Penerapan strategi pelatihan | A. Metode Pelatihan | - <i>On The Job Training</i> : Rotasi Jabatan Intruksi Pekerjaan Magang Coaching Penugasan Sementara - <i>Off The Job Training</i> : Simulasi Persentasi Informasi | Informan: 5. <i>Branch Operation Manager</i> 6. <i>Mobile service officer</i> 7. <i>Supervisor</i> 8. <i>Customer Service</i> 9. <i>Teller</i> | A. Pendekatan Penelitian: Kualitatif B. Jenis Penelitian: Deskriptif C. Lokasi Penelitian: Desa Sempusari, Kaliwates, Kabupaten Jember D. Teknik Pengumpulan Data: 1. Observasi 2. Wawancara 3. Dokumentasi E. Analisis Data: 1. Pengumpulan data 2. Reduksi data 3. Penyajian data 4. Penarik Kesimpulan F. Keabsahan Data: | A. Bagaimana penerapan strategi pelatihan, pengembangan karir dan kompensasi dalam upaya peningkatan kinerja karyawan pada Bank Mega Syariah KCP Jember? B. Apa saja kendala dalam penerapan strategi pelatihan, pengembangan karir dan kompensasi |
| | Pengembangan karir | B. Bentuk-bentuk Pengembangan karir | -Pendidikan -Mutasi -Promosi | Kepustakaan: A. Buku B. Jurnal C. Skripsi D. Ebook | | |
| | Kompensasi bagi karyawan | C. Bentuk dan | -Gaji dan Upah | | | |

| | | | | | |
|--|------------------|---|---|--|---|
| | Kinerja karyawan | Jenis Kompensasi D. Proses Penilaian Kinerja | -Insentif -Tunjangan -Jaminan kesehatan dan kesejahteraan -Identifikasi tujuan spesifik dari penilaian kinerja -Analisis jabatan - Memeriksa tugas yang dilakukan -Evaluasi kinerja | Triangulasi Sumber G. Tahap-tahap Penelitian: 1. Tahapan Pra-lapangan 2. Tahap Pelaksanaan lapangan 3. Tahap penyelesaian | dalam upaya peningkatan kinerja karyawan pada Bank Mega Syariah KCP Jember? |
|--|------------------|---|---|--|---|

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
 KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
 JEMBER

Lampiran 2

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Lailatul Mukaromah
Nim : 204105010099
Program Studi : Perbankan Syariah
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam
Universitas : UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa dalam hasil penelitian ini tidak terdapat unsur-unsur penjiplakan karya penelitian atau karya ilmiah yang pernah dilakukan atau dibuat orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila dikemudian hari ternyata hasil penelitian ini terbukti terdapat unsur-unsur penjiplakan dan ada klain dari pihak lain, maka saya bersedia untuk diproses sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Jember, 13 Maret 2024
Saya yang menyatakan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
JEMBER



Lailatul Mukaromah
NIM. 204105010099

Lampiran 3

PEDOMAN WAWANCARA

1. Bagaimana penerapan strategi pelatihan yang dilakukan oleh bank mega syariah?
2. Strategi pelatihan menggunakan metode apa saja?
3. Apa saja program pengembangan karir yang telah diimplementasikan oleh Bank Mega Syariah?
4. Siapa saja yg berkesempatan mengikuti pengembangan karir?
5. Bagaimana sistem pemberian kompensasi di Bank Mega Syariah?
6. Apakah terdapat hubungan antara tingkat kepuasan karyawan terhadap kompensasi dan kinerja individu serta kinerja keseluruhan Bank Mega Syariah?
7. Apa saja hambatan atau tantangan yang dihadapi Bank Mega Syariah dalam menerapkan strategi pelatihan, pengembangan karir, dan kompensasi, dan bagaimana cara mengatasinya?
8. Bagaimana dampak implementasi adanya strategi pelatihan, pengembangan karir, dan kompensasi terhadap keberlanjutan dan pertumbuhan Bank Mega Syariah dalam konteks perbankan syariah?

Lampiran 4

SURAT IJIN PENELITIAN



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

Jl. Mataram No. 01 Mangli, Kaliwates, Jember, Jawa Timur. Kode Pos: 68136 Telp. (0331) 487550
Fax (0331) 427005 e-mail: febi@uinkhas.ac.id Website: <https://febi.uinkhas.ac.id>



Nomor : B- /Un.22/7.a/PP.00.9/09/2023 15 September 2023
Lampiran : -
Hal : Permohonan Izin Penelitian

Kepada Yth.
Pimpinan BANK MEGA SYARIAH KCP JEMBER
Sempusari, Kec. Kaliwates, 68131
Kabupaten Jember, Jawa Timur

Disampaikan dengan hormat bahwa, dalam rangka menyelesaikan tugas Skripsi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, maka bersama ini mohon diizinkan mahasiswa berikut :

Nama : Lailatul Mukaromah
NIM : 204105010099
Semester : VII (Tujuh)
Jurusan : Ekonomi Islam
Prodi : Perbankan Syariah

Guna melakukan Penelitian/Riset mengenai "Analisis strategi pelatihan, pengembangan karir dan kompensasi dalam upaya peningkatan kinerja karyawan pada Bank Mega Syariah KCP Jember" di lingkungan/lembaga wewenang Bapak/Ibu.

Demikian atas perkenan dan kerjasamanya disampaikan terima kasih.

A.n. Dekan
Wakil Dekan Bidang Akademik,


Nurul Widyawati Islami Rahayū

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
JEMBER



Lampiran 5

JURNAL KEGIATAN PENELITIAN



JURNAL KEGIATAN PENELITIAN

Nama : Lailatul Mukaromah
Nomor Induk Mahasiswa : 204105010099
Fakultas : Ekonomi Dan Bisnis Islam
Program Studi : Perbankan Syariah
Judul Skripsi : Analisis Strategi Pelatihan Pengembangan Karir Dan Kompensasi Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan Pada Bank Mega Syariah KCP Jember

| No | Hari/Tanggal | Kegiatan | Informan | Paraf |
|----|--------------------------|--------------------------------------|-------------------------------|-------|
| 1. | Senin, 18 September 2023 | Pengajuan Surat Izin Penelitian | Mbak Anindita Ayu Andriani | f |
| 2. | Rabu, 06 Desember 2023 | Wawancara | Bapak Rizal Chandra Puspito | p |
| 3. | Selasa, 12 Desember 2023 | Wawancara | Mbak Anindita Ayu Andriani | f |
| 4. | Selasa, 19 Desember 2023 | Wawancara | Mbak Nikmatul Anif Ustami | p |
| 5. | Rabu, 10 Januari 2024 | Wawancara | Bapak Rizal Chandra Puspito | p |
| 6. | Kamis, 25 Januari 2024 | Wawancara | Bapak Danny Setiawan Ramadhan | f |
| 7. | Selasa, 18 Februari 2024 | Wawancara | Bapak Danny Setiawan Ramadhan | f |
| 8. | Rabu, 28 Februari 2024 | Wawancara | Mbak Nikmatul Anif Ustami | f |
| 9. | Jum'at, 08 Maret 2024 | Pengambilan Surat Selesai Penelitian | Bapak Danny Setiawan Ramadhan | p |

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI Jember, 08 Maret 2023

Sub Branch Operational Manager

BANK MEGA SYARIAH

Wilujeng Dwi Prasetyo

Lampiran 6

SURAT KETERANGAN SELESAI PENELITIAN



SURAT KETERANGAN No. 00064/OPS – KCP Jember/2024

Yang bertanda tangan di bawah ini menerangkan bahwa :

Nama : LAILATUL MUKAROMAH
NIM : 204105010099
Fakultas : Ekonomi Bisnis dan Islam
Prodi : Perbankan Syariah
Lembaga : UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
Judul : Analisis Strategi Pelatihan Pengembangan Karir dan Kompensasi
Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan Pada Bank Mega
Syariah KCP Jember

Telah melaksanakan kegiatan Penelitian di Bank Mega Syariah KCP Jember mulai tanggal
6 Desember 2023 sampai dengan 28 Februari 2024.

Demikian surat keterangan ini dibuat agar digunakan sebagaimana mestinya.

Jember, 8 Maret 2024
Hormat Kami,



Wilujeng Dwi Prastyo
Alt. Sub Branch Operation Manager

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

Lampiran 7

DOKUMENTASI



Sumber: Wawancara dengan *Relationsh Manager General Banking*



Sumber: Wawancara dengan *Teller*



Sumber: Wawancara dengan *Customer Service*



Sumber: Wawancara dengan *Sub Branch Operational Manager*

Lampiran 8

SURAT KETERANGAN LULUS PLAGIASI



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

Jl. Mataram No. 01 Mangli, Kaliwates, Jember, Jawa Timur. Kode Pos: 68136 Telp. (0331) 487550
Fax (0331) 427005 e-mail: febi@uinkhas.ac.id Website: <http://uinkhas.ac.id>



SURAT KETERANGAN LULUS PLAGIASI

Bagian Akademik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam menerangkan bahwa:

Nama : Lailatul Mukaromah
NIM : 204105010099
Program Studi : PERBANKAN SYARIAH
Judul : Analisis Strategi Pelatihan pengembangan Karir Dan Kompensasi dalam upaya peningkatan kinerja karyawan pada bank Mega Syariah KCP Jember

Adalah benar-benar telah lulus pengecekan plagiasi dengan menggunakan aplikasi Turnitin, dengan tingkat kesamaan dari Naskah Publikasi Tugas Akhir pada aplikasi Turnitin kurang atau sama dengan 25%.

Demikian surat keterangan ini dibuat agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Jember, 25 Maret 2024
Operator Turnitin
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

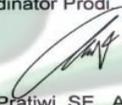
.....
Mariyah Utah, M.E.I

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
JEMBER



Lampiran 9

SURAT KETERANGAN

| | | |
|--|---|--|
|  | <p>KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM</p> <p>Jl. Mataram No. 01 Mangli, Kaliwates, Jember, Jawa Timur, Kode Pos: 68136 Telp. (0331) 487550 Fax (0331) 427005 e-mail: febi@uinkhas.ac.id Website: http://febi.uinkhas.ac.id</p> |   |
| <u>SURAT KETERANGAN</u> | | |
| <p>Kami yang bertandatangan di bawah ini, menerangkan bahwa :</p> | | |
| Nama | : Lailatul Mukaromah | |
| NIM | : 204105010099 | |
| Semester | : VIII (Delapan) | |
| <p>Berdasarkan keterangan dari Dosen Pembimbing telah dinyatakan selesai bimbingan skripsi. Oleh karena itu mahasiswa tersebut diperkenankan mendaftarkan diri untuk mengikuti Ujian Skripsi.</p> | | |
| <p>Jember, 25 Maret 2024 Koordinator Prodi Perbankan Syariah,</p>  Ana Pratiwi, SE., Ak., MSA | | |
|  <p>UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER</p>  | | |

Lampiran 10

BIODATA PENULIS



Nama : Lailatul Mukaromah
Tempat, Tanggal Lahir : Situbondo, 25 Maret 2002
Jenis Kelamin : Perempuan
Alamat : Cemara-Suboh-Situbondo
Agama : Islam
Pekerjaan : Mahasiswa
E-mail : lailatulmukaromah928@gmail.com
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam
Program Studi : Perbankan Syariah

Riwayat Pendidikan

1. SD/MI : SDN 1 Cemara
3. SMP/MTS : MTS Raudlatul Ulum
4. SMA/MAN/SMK : MA Raudlatul Ulum
5. Perguruan Tinggi : UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember