

**ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA
MANUSIA DALAM MENINGKATKAN KEUNGGULAN
KOMPETITIF DI BRI KC JEMBER**

SKRIPSI



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
MARET 2024**

**ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA
MANUSIA DALAM MENINGKATKAN KEUNGGULAN
KOMPETITIF DI BRI KC JEMBER**

SKRIPSI

Diajukan Kepada Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi (S.E)
Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam
Prodi Perbankan Syariah

Oleh:

Rizma Nadzifa Amalia
201105010027

Disetujui Pembimbing:


Mariyah Ulfah, M.E.I
NIP. 197709142005012004

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

**ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA
MANUSIA DALAM MENINGKATKAN KEUNGGULAN
KOMPETITIF DI BRI KC JEMBER**

SKRIPSI

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

Hari: Senin
Tanggal: 29 April 2024

Tim Penguji

Ketua


Dr. H. Fauzan S.Pd., M.Si
NIP.197403122003121008

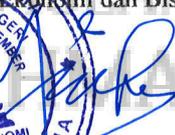
Sekretaris


Supriahnik, S.E., M.Si
NIP.198404162019032008

Anggota:

1. **Dr. H. Abdul Wadud Nafis, Lc., M.E.I**
2. **Mariyah Ulfah M.E.I**

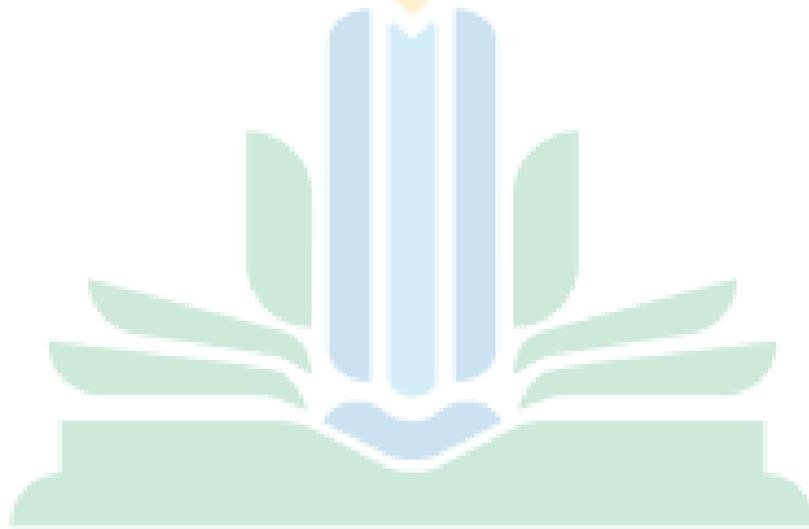


Menyetujui
Dean Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

Dr. H. Ubaidillah, M. Ag
NIP.19812261996031001

MOTTO

أَدْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحِكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَدِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ
رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ ۗ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ ﴿١٢٥﴾

"Serulah (manusia) kepada jalan Tuhanmu dengan hikmah dan pengajaran yang baik, dan berdebatlah dengan mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu, Dialah yang lebih mengetahui siapa yang sesat dari jalan-Nya dan Dialah yang lebih mengetahui siapa yang mendapat petunjuk." (QS. An-Nahl 16: Ayat 125)



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

PERSEMBAHAN

Dengan segala puji syukur kepada Allah SWT dan atas dukungan do'a dari orang-orang tercinta, akhirnya skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik dan tepat waktu. Oleh karena itu, dengan rasa bangga an bahagia saya sampaikan rasa terimakasih sebanyak-banyaknya kepada:

1. Kedua orang tua yang sangat saya cintai, Ayah Suwanto dan Ibu Murtini, saya persembahkan karya kecil ini sebagai tanda bukti, hormat dan rasa terimakasih yang tiada hingga atas dukungan dan kasih sayang yang sangat tulus. Untuk Ayah, terimakasih untuk semua dukungan, kasih sayang yang tulus, restu dan motivasi serta bimbingan sampai saat ini. Untuk ibu, terimakasih atas kesabaran yang diberikan kepada saya sejak dalam kandungan, terimakasih atas kasih sayang yang telah diberikan, serta do'a yang selalu dipanjatkan untuk kebaikan anaknya, semoga Allah mengasihimu sebagaimana engkau mengasihiku.
2. Untuk kakakku tersayang, Shidqi Hamka Maulana, yang sudah menjadi panutan dan selalu memberikan contoh baik untuk saya, terimakasih untuk kasih sayang, dan dukungan penuh dalam mengerjakan skripsi ini.
3. Untuk Mohammad Ilham Hibatulloh, yang selalu memberikan dukungan, kasih sayang, serta perhatian selama saya mengerjakan skripsi hingga saat ini.
4. Untuk Mbak Hanifatuz Zahro, yang selalu memberikan nasihat, motivasi, kasih sayang serta dukungan selama masa pengerjaan skripsi ini.
5. Untuk sahabat terbaikku, Kania Putri Adistya, Dinda Amelia Ramadhani, dan Farida Salsa Bila yang selalu memberikan dukungan serta menjadi salah satu semangat dalam penyelesaian skripsi ini.
6. Untuk teman-teman perbankan syariah angkatan 2020 khususnya kelas PS1 dan teman KKN kelompok 115 yang menghadirkan semangat, canda, tawa yang kalian berikan serta terimakasih untuk segala dukungannya.

7. Almamaterku Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember (UIN KHAS) Jember, terimakasih telah menjadi kawah candradimuka dan menjdikan saya pribadi yang lebih baik.

Terimakasih yang sebesar-besarnya saya ucapkan, dan semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan berguna untuk kemajuan ilmu pegetahuan di masa yang akan datang.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Segenap puji syukur penulis sampaikan kepada Allah karena atas rahmat dan karunia-Nya, perencanaan, pelaksanaan, dan penyelesaian skripsi sebagai salah satu syarat menyelesaikan program sarjana, dapat terselesaikan dengan lancar.

Kesuksesan ini dapat penulis peroleh karena dukungan banyak pihak. Oleh karena itu, penulis menyadari dan menyampaikan terimakasih yang sedalam-dalamnya kepada:

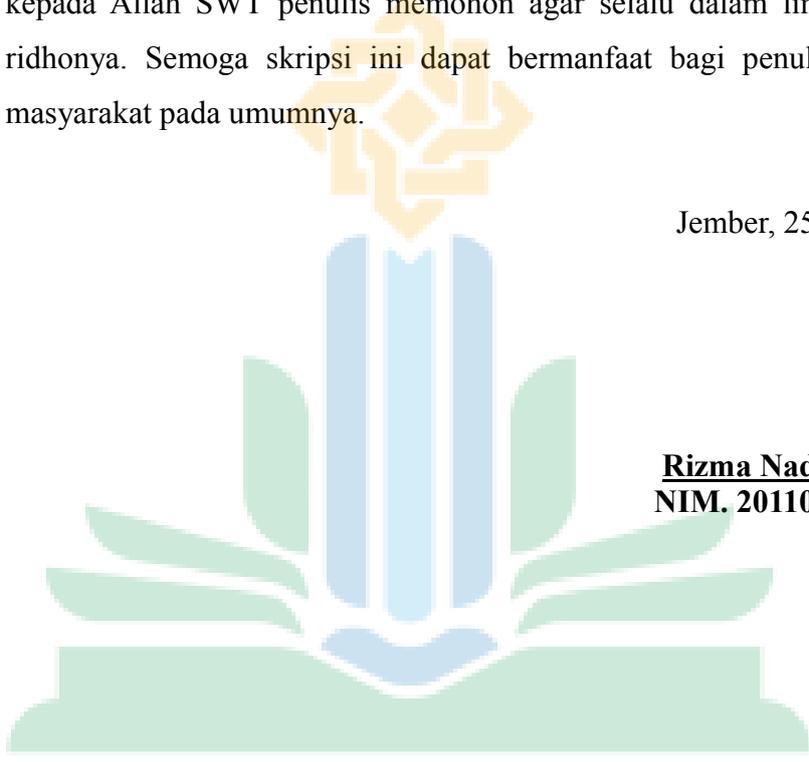
1. Bapak Prof. Dr. Hepni, S.Ag., MM., CPEM. Selaku Rektor UIN KHAS Jember
2. Bapak Dr. H. Ubaidillah, M.Ag. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN KHAS Jember
3. Bapak Dr. M.F. Hidayatullah, S.H.I., M.S.I selaku ketua jurusan Ekonomi Islam
4. Ibu Ana Pratiwi, M.S.A selaku Koordinator Program Studi Perbankan Syariah
5. Ibu Mariyah Ulfah, M.E.I selaku dosen pembimbing skripsi yang dengan sabar meluangkan waktu dan pemikirannya untuk memberikan ilmu dan bimbingan selama penyusunan skripsi ini.
6. Bapak Wildan Khisbullah Suhma, S.Akun., M.Ak. selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah memberikan saran, bimbingan dan pengarahan selama masa perkuliahan.
7. Segenap Dosen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Kiai Haji Achmad Siddiq Jember yan telah memberikan bekal ilmu dan jasa.
8. Untuk karyawan Bank BRI KC Jember, Ibu Tithis Nayda Wati, Bapak Aldo, dan Bapak Aditya terimakasih telah memberikan kesempatan dan kemudahan dalam melakukan penelitian.

9. Semua pihak yang telah ikut berjasa dalam penyusunan skripsi ini yang tidak mungkin disebut satu persatu.

Besar harapan skripsi ini dapat memberikan kontribusi yang positif bagi pihak-pihak yang memberikan bantuan kepada penulis terutama rekan-rekan mahasiswa program studi Perbankan Syariah. Akhirnya hanya kepada Allah SWT penulis memohon agar selalu dalam lindungan dan ridhonya. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi penulis dan bagi masyarakat pada umumnya.

Jember, 25 Maret 2024

Rizma Nadzifa Amalia
NIM. 201105010027



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

ABSTRAK

Rizma Nadzifa Amalia, Mariyah Ulfah, M.E.I, 2024: Analisis Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Keunggulan Kompetitif di BRI KC Jember

Kata kunci: pengembangan sumber daya manusia, keunggulan kompetitif

Pengembangan sumber daya manusia dalam dunia kerja sangatlah penting, termasuk pada lembaga keuangan, hal ini dilakukan untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia agar dapat menaikkan produktivitas perusahaan. Karena sumber daya manusia mampu dan sanggup menguasai perubahan secara responsive untuk meningkatkan keunggulan kompetitif. Fokus dari penelitian ini adalah 1) Bagaimana strategi pengembangan sumber daya manusia di BRI KC Jember. 2) Untuk mengetahui bagaimana strategi pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan keunggulan kompetitif di BRI KC Jember

Tujuan dari penelitian ini adalah 1) Untuk mengetahui bagaimana strategi pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan keunggulan kompetitif di BRI KC Jember. 2) untuk mengetahui apa saja tantangan dalam pengembangan sumber daya manusia di BRI KC Jember. Penelitian ini dilakukan di Bank BRI KC Jember dengan menggunakan metode penelitian dan pendekatan penelitian kualitatif deskriptif. Subjek penelitian diambil dengan teknik purposive, teknik pengumpulan data menggunakan metode observasi, wawancara dan dokumentasi untuk menganalisis data dengan reduksi data, menyajikan dan menarik kesimpulan dari data, serta memvalidasi data melalui triangulasi sumber.

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa strategi pengembangan sumber daya manusia dapat dilakukan dengan perlombaan *essay*, seni dan juga olahraga. Dan strategi pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan keunggulan kompetitif dapat dilakukan dengan: 1) perekrutan pegawai, yang mana perekrutan ini merupakan proses awal yang akan mempertemukan calon pekerja dengan pemberi pekerjaan yang dilakukan dengan pencarian, pengaringan, dan mempekerjakannya pada posisi tertentu, 2) kemauan belajar dan berubah merupakan proses dari keinginan diri atau individu untuk terus belajar mengembangkan kemampuan *soft skill* yang dimiliki. Yang mana hal ini akan membawa perubahan baik yang mampu mendorong motivasi karyawan untuk berfikir terbuka, berbagi ide dengan anggota tim. 3) pendidikan dan pelatihan, memiliki peran penting dalam dunia kerja untuk memperoleh hasil yang maksimal pendidikan merupakan aktivitas pembelajaran yang lebih luas dan dalam dibandingkan dengan pelatihan dan bersifat pengetahuan umum. Pelatihan dilakukan untuk meningkatkan teori, mengembangkan bakat dan keterampilan juga kemampuan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja saat ini dan masa yang akan datang. 4) pemberian *reward* dan *punishment*, *reward* merupakan penghargaan yang diberikan kepada seseorang atau kelompok karena berperilaku baik, mempunyai keunggulan prestasi, atau berhasil melaksanakan tugas sesuai dengan target. Dan *punishment* diberikan kepada seorang karyawan yang melakukan tindak indiscipliner yang dapat berpengaruh bagi perusahaan, hal ini akan diberikan sanksi sesuai dengan pelanggaran yang dilakukan.

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
PENGESAHAN TIM PENGUJI	iii
MOTTO	iv
PERSEMBAHAN.....	v
KATA PENGANTAR.....	vii
ABSTRAK	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
BAB 1 PENDAHULUAN	
A. Konteks Penelitian	1
B. Fokus Penelitian.....	7
C. Tujuan Penelitian.....	7
D. Manfaat Penelitian	8
E. Definisi Istilah.....	9
F. Sistematika Pembahasan	11
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
A. Penelitian Terdahulu.....	13
B. Kajian Teori.....	21

BAB III METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	37
B. Lokasi Penelitian.....	37
C. Subyek Penelitian.....	38
D. Teknik Pengumpulan Data	38
E. Analisis Data	40
F. Keabsahan Data.....	42
G. Tahap-tahap Penelitian	42

BAB IV PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS

A. Gambaran Objek Penelitian	46
B. Penyajian Data dan Analisis.....	51
C. Pembahasan Temuan.....	55

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan	65
B. Saran.....	66

DAFTAR PUSTAKA..... 67

LAMPIRAN

1. Matrik Penelitian
2. Surat Pernyataan Keaslian Tulisan
3. Surat Permohonan Ijin Penelitian
4. Surat Selesai Penelitian
5. Dokuentasi
6. Pedoman Penelitian
7. Jurnal Kegiatan
8. Biodata Penulis

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Tabulasi Penelitian Terdahulu	20
Tabel 4.1 Contoh Jenis Pengembangan Kompetensi	60
Tabel 4.2 Penghargaan	62
Tabel 4.3 Tabel Kinerja (Produktivitas) Bisnis Kecil dan Menengah.....	63



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1 Struktur Organisasi BRI KC Jember49



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Bank merupakan lembaga keuangan yang memiliki tugas untuk mengumpulkan dana masyarakat atau menerima simpanan uang dari masyarakat yang kemudian akan disalurkan kepada masyarakat yang membutuhkan dana dalam bentuk kredit atau pinjaman. Lembaga keuangan bank ini dapat digolongkan menjadi Bank Sentral, Bank Perkreditan Rakyat (BPR), dan Bank Umum (Bank Komersial).¹ Salah satu contoh bank komersial disini adalah Bank Rakyat Indonesia (BRI)

Bank Rakyat Indonesia atau biasa disingkat menjadi BRI merupakan sebuah lembaga keuangan yang bergerak dibidang usaha perbankan dan termasuk badan usaha milik Negara yang menawarkan berbagai macam layanan keuangan. BRI merupakan salah satu bank komersial terbesar di Indonesia.

Pengembangan adalah proses memperoleh teknis, konseptual, teoritis, dan juga moral yang diperlukan melalui pendidikan dan pelatihan.² Pengembangan sumber daya manusia adalah teknik yang digunakan oleh perusahaan atau organisasi digunakan untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusianya sehingga perusahaan dapat menaikkan

¹ Sumartik dan Misti Hariasih, *Buku Ajar Manajemen Perbankan*, (Sidoarjo: UMSIDA Press, 2018,)10-11

² Retna Anggitaningsih, Niken Ayu Pusparani, dan Romziah, "Pelayanan dan Pengembangan Pelaku Usaha Mikro Kelas Menengah (UMKM) Melalui Pembiayaan Usaha Rakyat (KUR) Di BRI Unit Kasiyan", *Gudang Jurnal Multidisiplin Ilmu* (Februari 2024), 104

produktivitasnya. Dengan demikian, peningkatan produktivitas kinerja di dalam organisasi akan sangat signifikan..

Saat ini kita hidup di era globalisasi, yang mana teknologi informasi yang menjadi infrastruktur, telah menjadi teman baik para pelaku bisnis. Ekonomi akan lebih berbasis pada pengetahuan, bukan mesin-mesin tradisional. Selain itu, sumber daya manusia harus selalu berpartisipasi secara proaktif di era globalisasi saat ini. Dan mejadi manusia pembelajar, berarti bahwa orang ini belajar dan bekerja keras dan penuh semangat, agar potensi insaninya berkembang dengan maksimal.

Sumber Daya Manusia yang diperlukan saat ini, adalah mereka yang mampu dan sanggup menguasai teknologi dengan cepat, adaptif, dan responsif terhadap perubahan teknologi. Dalam situasi seperti ini kejujuran semakin penting untuk memenangkan persaingan. Hal ini dikarenakan, dominasi teknologi saja tidak cukup untuk perusahaan untuk bertahan dan bersaing jika tidak diawasi oleh sumber daya manusia yang berkualitas. Oleh karena itu investasi yang paling berharga dalam sumber daya ekonomi yaitu sumber daya manusia, hal ini tidak dapat lagi ditunda.

Manusia merupakan sumber daya yang paling potensial dan berharga dalam suatu perusahaan atau organisasi karena manusia merupakan pelaku utama dalam aktivitas pengelolaan organisasi. Organisasi yang mampu mengoptimalkan kualitas sumber daya manusia dipastikan akan memiliki

produktivitas yang tinggi dan mampu meraih kesuksesan.³ Di era saat ini, lembaga keuangan yang ada harus mampu mengembangkan Sumber Daya Manusia. Karena pada dasarnya sumber daya manusia ini merupakan sumber daya yang sangat dibutuhkan oleh suatu organisasi, dimana sumber daya manusia ini dapat berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan dan bagaimana suatu organisasi berjalan.⁴

Sumber daya manusia memiliki peran penting dalam dunia perbankan. Karena itu pengelolaan SDM harus dengan baik, agar kinerja karyawan semakin meningkat dan dapat mencapai tujuan visi misi pada bank.⁵ Proses meningkatkan kemampuan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi dikenal sebagai pengembangan SDM. Program ini dirancang secara khusus oleh organisasi dan bertujuan untuk membantu karyawan meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan sikap mereka.⁶ Peningkatan produktivitas perusahaan dapat dicapai melalui peningkatan kemampuan sumber daya manusia (SDM) perusahaan. Dengan kemampuan SDM perusahaan, peningkatan produktivitas kinerja di dalam perusahaan akan sangat signifikan.

³ Siti Masrohatin, Diana Sulianti K. Tobing, "Transformational Leadership Style, Organisasi Culture, Locus Of Control And Its Influencer On The Organizational Citizenship Of Behavior Employess: State Institute Of Islamic Studies Of Jember", *International Journal Of Scientific & Technology Research* Volume 8, Issue 06, June 2019, 163

⁴ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta:Kencana, 2020), 2

⁵ Dian Zahra Izzati dan Devi Hardianti Rukmana, "Kinerja Sumber Daya Manusia Pada PT Bank Jatim Kantor Kas Pemerintah Daerah Lumajang", *Jurnal Ilmiah Multidisiplin Nusantara* Volume 2 Nomor 1, Maret 2024, 12.

⁶ Mukarromatul Isnaini, Retna Anggitaningsih, dan Nurul Setianingrum, "Pengembangan SDM Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan BMT-UGT Nusantara Capem Balung Jember" *Journal of Economic Sharia Law and Business Studies*, (Desember, 2023), 70

Keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh sebuah lembaga keuangan akan menjadi tolak ukur bagi pelanggan yang akan membeli produk atau memakai jasa dalam perusahaan tersebut. Keunggulan kompetitif biasanya disebut juga dengan keunggulan bersaing. Dan setiap perusahaan ataupun lembaga keuangan tentu memiliki keunggulan dalam bersaing. Entah itu dari sumber daya manusianya ataupun dari produk yang dimiliki.

Sumber daya manusia memerlukan pelatihan dan pendidikan. Pelatihan dapat membantu karyawan dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya, yang dapat meningkatkan keterampilan, kecepatan dan sikap yang diperlukan organisasi untuk mencapai tujuan. Sedangkan pendidikan adalah proses meningkatkan pengetahuan teori dan keterampilan memutuskan terhadap persoalan-persoalan dengan tujuan tertentu. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan kontribusi produktif para karyawan dan mengembangkan SDM untuk menangani dampak perubahan lingkungan. Tujuan dari pengembangan sumber daya manusia ini untuk meningkatkan profesionalisme dan keterampilan karyawan sehingga mereka dapat melaksanakan tugas dan fungsi mereka secara optimal.

Dengan demikian, keunggulan kompetitif dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM) harus direncanakan dan dilakukan secara berkelanjutan sehingga organisasi dapat meningkatkan keterampilan kinerjanya melalui pelatihan dan pengembangan staf. Meningkatkan sumber daya manusia menjadi lebih baik dibandingkan dengan organisasi lain di ruang lingkup perusahaan.

Pada tahun 1990an, BRI sangat berbeda dengan BRI saat ini, terutama dalam hal pengembangan SDM. Pada tahun 1990an, BRI digambarkan sebagai lembaga yang malas dan terlalu birokratis sehingga menjadi korup. Pada tahun 1998, ada perubahan. Tim Budaya Kreatif dibentuk bersama PT Service Quality Center Indonesia. Dan tim ini berhasil melakukan perubahan dengan mengembangkan lima budaya dasar BRI: Integritas, Profesionalisme, Kepuasan Nasabah, Keteladanan, dan Penghargaan kepada Sumber Daya Manusia. Proses penanaman budaya dan sosialisasi ini membuat BRI berubah menjadi organisasi yang lebih baik, bahkan diakui sebagai salah satu BUMN terbaik di Indonesia. Dan BRI mendapat penghargaan dari BUMN TRACK setiap tahunnya, mulai dari tahun 2020 sampai tahun 2023

Pengembangan sumber daya manusia di BRI KC Jember ini sudah cukup baik, dibuktikan dengan para karyawannya yang tidak melakukan tindak indisipliner yang dapat merugikan perusahaan, sebagai contoh yaitu korupsi. Korupsi ini dapat mencerminkan kualitas sumber daya manusia suatu perusahaan. Dibandingkan dengan BRI KC Probolinggo, yang kualitas sumber daya manusianya rendah, hal itu mengakibatkan adanya korupsi di BRI KC Probolinggo. Ini menandakan bahwa kurangnya pengawasan di BRI KC Probolinggo, sehingga menyebabkan terjadinya korupsi dan jika hal ini akan berdampak bagi perusahaan.

Dipilihnya BRI sebagai objek penelitian karena BRI merupakan salah satu lembaga keuangan yang memperhatikan kualitas dan proses pengembangan sumber daya manusia mereka. Hal ini menandakan bahwa BRI

memiliki strategi pengembangan sumber daya manusia dalam mencetak sumber daya manusia yang andal dan fokus penelitian ini membahas tentang bagaimana sumber daya manusia dalam meningkatkan keunggulan kompetitif. Dan BRI memiliki beberapa prestasi seperti *The Best CEO Talent Development* 2020 oleh BUMN TRACK, BUMN Dengan Transformasi Organisasi Terbaik 2020 oleh BUMN TRACK, dan BUMN Dengan Pengembangan SDM Unggul Terbaik 2020 oleh BUMN TRACK menjadi alasan saya memilih BRI KC Jember sebagai objek penelitian.⁷ Maka dari itu peneliti berharap dapat lebih jelas mendapatkan info yang diperlukan untuk mengetahui strategi pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan keunggulan kompetitif di BRI tersebut. Sehingga dapat membantu peneliti dalam mengetahui serta menyelesaikan penelitian tentang strategi pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan keunggulan kompetitif di BRI KC Jember.

Beberapa peneliti juga pernah melakukan penelitian oleh Novia Nour Halisa yang melakukan penelitian tentang peran manajemen sumber daya manusia “system rekrutmen, seleksi, kompetensi dan pelatihan” terhadap keunggulan kompetitif: literature review menjelaskan bahwa system rekrutmen, seleksi, kompetensi dan pelatihan berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif. Sehingga sumber daya manusia memiliki peran penting dalam terwujudnya karyawan yang berkualitas.⁸ Dan peneliti lainnya

⁷ Ilfiyana, “Strategi Pengembangan SDM dalam Menghadapi Digitalisasi di BRI Cabang Jember”, (Skripsi: Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember, 2021), 2-3

⁸ Novia Nour Halisa, “Peran Manajemen Sumber Daya Manusia “SIstem Rekrutmen, Seleksi, Kompetensi dan Pelatihan” Terhadap Keunggulan Kompetitif: Literatur Review”, 14

yaitu Dewi Ayu Lestari yang melakukan penelitian tentang strategi pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan keunggulan kompetitif di BMT Al-Ittihad Pekanbaru dan menemukan bahwa strategi pengembangan SDM dalam meningkatkan keunggulan kompetitif sangat mendukung produktivitas kinerja karyawan.⁹

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penulis tertarik melakukan penelitian lebih lanjut mengenai pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan keunggulan kompetitif. Dengan judul **“ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN KEUNGGULAN KOMPETITIF DI BRI KC JEMBER“**

B. Fokus Penelitian

Dari uraian latar belakang di atas, maka terdapat fokus yang menjadi titik peneliti yaitu:

1. Bagaimana strategi pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan keunggulan kompetitif di BRI KC Jember
2. Apasaja tantangan dalam pengembangan sumber daya manusia di BRI KC Jember

C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan fokus penelitian di atas maka tujuan penelitian ini adalah:

⁹ Dewi Ayu Lestari, “Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Keunggulan Kompetitif di BMT Al-Ittihad Pekanbaru”, (Skripsi, Universitas Islam Riau, 2021)

1. Untuk mengetahui strategi pengembangan sumber daya manusia di BRI KC Jember
2. Untuk mengetahui tantangan apa yang ada dalam pengembangan sumber daya manusia di BRI KC Jember.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan di bidang keilmuan maupaun pengembangan ilmiah yang berhubungan dengan lembaga keuangan tentang sumber daya manusia yang ada pada lembaga keuangan tersebut untuk meningkatkan keunggulan kompetitif.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan menambah, memperluas, dan memperdalam pengetahuan dan juga wawasan peneliti yang selama ini dipelajari saat dibangku kuliah dan untuk mengetahui fakta

dilapangan tentang sumber daya manusia pada suatu lembaga keuangan. Dan juga menambah wawasan dan pengetahuan tentang strategi pengembangan yang dilakukan dalam suatu lembaga keuangan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif.

- b. Bagi BRI KC Jember

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi salah satu bahan informasi dan sebagai salah satu untuk memilih strategi pengembangan

sumber daya manusia untuk selanjutnya agar dapat terus meningkatkan keunggulan kompetitif

c. Bagi Almamater UIN KHAS Jember.

Dapat digunakan untuk menambah dan memberikan informasi serta menjadi koleksi kajian dan menjadi referensi tambahan jika ada penelitian lebih lanjut tentang strategi pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan keunggulan kompetitif

E. Definisi Istilah

Definisi istilah mencakup definisi istilah penting yang menjadi perhatian peneliti dalam judul penelitian. Tujuannya adalah untuk mencegah orang salah memahami arti istilah yang dimaksud oleh peneliti.¹⁰

1. Strategi

Strategi menurut Grant merupakan sesuatu yang berkenaan dengan cara bagaimana memenangkan kompetisi atau persaingan. Istilah strategi ini dapat dilihat secara konotatif sebagai keinginan untuk melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan tertentu.¹¹

2. Pengembangan

Pengembangan dapat diartikan sebagai sebuah proses untuk meningkatkan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.¹²

¹⁰ Tim Penyusun, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*, (Jember: IAIN Jember Press, 2020), 45

¹¹ Ayi Ahadiat, *Manajemen Strategik: Tinjauan Teoritikal Multiperspektif*, (Bandar Lampung: Lembaga Penelitian Universitas Lampung, 2010), 1-1.

¹² Benjamin Bukit, Taasman Malusa, dan Abdul Rahman, *Pengembangan Sumber Daya Manusia, Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi*, (Yogyakarta: Zahir Publishing, 2017), 13

3. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia (SDM) juga didefinisikan sebagai kemampuan potensial yang dimiliki manusia yang terdiri dari kemampuan berpikir, berkomunikasi, bertindak, dan bermoral untuk melakukan kegiatan (bersifat teknis atau manajerial) dan yang harus digali, dibangun, dan dikembangkan untuk dimanfaatkan sebaik-baiknya untuk kesejahteraan kehidupan manusia.¹³

4. Keunggulan Kompetitif

Menurut Porter, keunggulan kompetitif adalah strategi yang menguntungkan bagi perusahaan yang bekerja sama untuk berkompetisi di pasar dengan lebih baik. Keunggulan bersaing ini dihasilkan dari strategi yang memanfaatkan berbagai sumber daya perusahaan. Sumber daya ini harus diatur untuk mendukung kinerja perusahaan yang murah.¹⁴

5. Bank Rakyat Indonesia (BRI)

PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk juga dikenal sebagai BRI, adalah sebuah badan usaha milik Negara Indonesia yang menyediakan berbagai macam jasa keuangan. Hingga akhir 2022 bank ini memiliki 449 kantor cabang dan 13.863 unit ATM di seluruh Indonesia.¹⁵

¹³ Sedarmayanti, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Surabaya: 2017), 1

¹⁴ Ni Ketut Pertiwi Satwika dan Ni Made Wulandari Kusuma Dewi, "Pengaruh Orientasi Pasar serta Inovasi Terhadap Keunggulan Kompetitif dan Kinerja Bisnis", *E-Jurnal Manajemen Unud*, 1483

¹⁵ Wikipedia, Bank Rakyat Indonesia, diakses pada 11 oktober 2023 https://id.wikipedia.org/wiki/Bank_Rakyat_Indonesia#

F. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan mencakup penjelasan tentang alur pembahasan skripsi, yang dimulai dari bab pendahuluan hingga bab penutup.¹⁶ Peneliti membuat penjelasan khusus untuk setiap bab, sehingga pembaca lebih mudah memahami topik yang dibahas. Sistemnya digambarkan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN yang meliputi: latar belakang masalah, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi istilah, dan sistematika pembahasan.

BAB II KAJIAN PUSTAKA yang meliputi: penelitian terdahulu dan kajian teori. Penelitian terdahulu mencantumkan temuan penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian yang akan dilakukan. Selanjutnya, kajian teori mencakup pembahasan teori yang akan digunakan sebagai dasar piakan dalam penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN yang meliputi: pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, subjek penelitian, teknik pengumpulan data, analisis data, keabsahan data, dan tahap-tahap penelitian.

BAB IV HASIL PENELITIAN merupakan bagian yang berkaitan dengan penyajian data dan analisis. Bagian ini memberikan gambaran tentang obje penelitian, bagaimana data disajikan dan dianalisis, dan pembahasan temuan.

¹⁶ Tim Penyusun, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah* (Jember, IAIN Jember, 2020), 91

BAB V KESIMPULAN bagian ini berisi tentang kesimpulan dan saran-saran dari hasil penelitian diakhiri dengan penutup, daftar pustaka, serta lampiran-lampiran.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

1. Penelitian yang dilakukan oleh Dian Sudiantini, Siska Atmaja, dan Winda Siregar, Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, dengan judul *“Pengaruh Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi dan Manajemen Transformasi Terhadap Keunggulan Kompetitif”*¹⁷

Tujuan dari penelitian ini ialah untuk menguraikan pengaruh dari konsep manajemen sumber daya manusia strategi dan manajemen transformasi dan perubahan yang mempengaruhi keunggulan bersaing. Dengan menggunakan metode library research, dengan meneliti literature-literatur yang berkaitan dengan topik yang dipilih. Yang mana hasilnya dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen, khususnya pada manajemen sumber daya manusia untuk mencapai keunggulan bersaing. Sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Porter tentang manajemen sumber daya manusia mempengaruhi keunggulan bersaing perusahaan manapun.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Lailil Azka, Institut Agama Islam Negeri Kudus, dengan judul *“Analisis Strategi Pengembangan*

¹⁷ Dian Sudiantini, Siska Atmaja, dan Winda Siregar, “Pengaruh Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi dan Manajemen Transformasi Terhadap Keunggulan Bersaing” vol 1 no 1 (2023)

Sumber Daya Manusia dan Produk dalam Meningkatkan Keunggulan Kompetitif (Studi Kasus di Konveksi Raff Bordir Kudus) ”¹⁸

Tujuan dari penelitian ini adalah mengembangkan keberlangsungan usaha untuk memperkuat posisi perusahaan dalam meningkatkan keunggulan kompetitif. Pendekatan yang dilakukan dalam penelitian ini adalah kualitatif deskriptif dengan sumber data yang dihasilkan berdasarkan wawancara, observasi dan dokumentasi. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi dari strategi pengembangan SDM dalam meningkatkan keunggulan kompetitif dengan menggunakan metode pelatihan dan pengembangan karyawan yang sesuai dengan parameter keefektifan perusahaan dengan berfokus pada peningkatan produk.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Zulkifli, Muhammad Arif, Zulfadli Hamzah, dan Dewi Ayu Lestari, Universitas Islam Riau dengan judul “*Analisis Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Keunggulan Kompetitif di (BMT) Al-Ittihad Pekanbaru*”¹⁹

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi pengembangan dan implikasi strategi pengembangan SDM dalam meningkatkan keunggulan kompetitif di BMT Al-Ittihad. Jenis yang digunakan adalah kualitatif dan pendekatan induktif, dengan teknik pengumpulan data berasal dari observasi, wawancara dan dokumentasi.

¹⁸ Muhammad Lailil Azka, “Analisis Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Produk dalam Meningkatkan Keunggulan Kompetitif (Studi Kasus di Konveksi Raff Bordir Kudus)” (Skripsi, Institut Agama Islam Negeri Kudus, 2022)

¹⁹ Zulkifli, dkk, “Analisis Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Keunggulan Kompetitif di (BMT) Al-ittihad Pekanbaru”, Jurnal Tabarru’ : Islamic Banking and Finance vol.5 no.2 (November 2022)

Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa secara maksimal strategi pengembangan SDM dalam meningkatkan keunggulan kompetitif telah dilaksanakan terhadap BMT Al-Ittihad yang mana hal tersebut berdampak positif dan sangat mendukung produktivitas kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Mathius dan Jackhson tentang strategi pengembangan sumber daya manusia.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Khoirul Umam dan Akhmad Yunan Atho'illah, Universitas Negeri Sunan Ampel Surabaya yang berjudul *“Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia karyawan Commanditaire Vennotschap dalam Meningkatkan Efektifitas Kinerjanya”*²⁰

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui dan menganalisis strategi pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan efektifitas kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan data yang didapatkan melalui observasi, dokumentasi dan wawancara mendalam dengan pihak perusahaan, serta literature pendukung yang dianggap relevan terhadap penelitian yang diangkat. Hasil penelitian ini disimpulkan bahwa strategi pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan efektifitas kinerja karyawan CV. Barokah Jaya Hikmah Sidoarjo, dikatakan efektif dan sesuai dengan harapan perusahaan dan hal ini dapat dilihat dari peningkatan yang dihasilkan pada setiap

²⁰ Khairul Umam dan Akhmad Yunan Atho'illah, “Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Karyawan Commonditaire Vennootschap dalam Meningkatkan Efektifitas Kinerjanya,” (Jurnal, Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya, 2021)

bulannya. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh oleh Robert, tentang strategi pengembangan sumber daya manusia.

5. Penelitian yang dilakukan oleh Agus Dwi Cahya, Daru Amanta Rahmadani, Ary Wijiningrum, dan Fierna Fajar Swasti, Universitas Sarjanawijaya Tamansiswa dengan judul "*Analisis Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*"²¹

Tujuan dari penelitian ini, untuk menjelaskan analisis kebutuhan, metode yang digunakan, manfaat yang didapat dan metode evaluasi yang digunakan dalam pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia. Dengan menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif dan metode yang digunakan dalam pengumpulan data tersebut berasal dari observasi dan wawancara. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa UMKM Happy Kue Lampong peserta pelatihan dan pengembangan telah sesuai dengan teori yang disampaikan. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Wijaayanto, tentang manajemen sumber daya manusia.

6. Penelitian yang ditulis oleh Maya Cherly Selvias, Septia Tri Utari, Sherly Nurlina, dan Annie Mustika Putri, Universitas Muhammadiyah Riau dengan judul "*Analisi Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia (Studi pada ACE Hardware Indonesia)*"²²

²¹ Agus Dwi Cahya, dkk, "Analisis Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia", *Journal of Management* volume 4 Issue 2 (2021)

²² Maya Cherly Selvias, dkk, "Analisi Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia (Studi Pada ACE Hardware Indonesia)", *Jurnal Pendidikan Tambusai* vol.5 no.2 (2021)

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan memahami strategi pengembangan SDA di ACE Hardware Indonesia. Dengan menggunakan jenis penelitian deskriptif dan pendekatan kualitatif. Sumber data berasal dari data sekunder. Penelitian ini menemukan hasil yaitu ACE Hardware Indonesia melakukan penilaian kerja setiap tahunnya dalam 3 tahap yaitu self-appraisal, superior appraisal, dan super superior appraisal untuk mengevaluasi sumber daya didalamnya. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Gouzali, tentang pengembangan SDM.

7. Penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Nur, Syarifuddin Yusuf, dan Ayu Dwi Putri Rusnam, Universitas Muhammadiyah Parepare, dengan judul “*Analisis Peningkatan Kinerja Tenaga Kesehatan Melalui Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) di Dinas Kesehatan Kabupaten Sidrap*”²³

Tujuan dari penelitian memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga yang berkualitas untuk mencapai tujuan organisasi dalam meningkatkan kinerja dan pertumbuhan. Jenis penelitian yang digunakan adalah observasional dengan rancangan deskriptif analitik dengan sampel sebanyak 85 sampel tenaga kesehatan yang berstatus PNS dan mengikuti pelatihan peningkatan kinerja dengan menggunakan metode *purposive sampling*. Dengan hasil yang diperoleh yaitu Studi lanjut ($p=0,0000$), pelatihan ($p=0,024$), dan promosi jabatan ($p=0,001$) berkontribusi terhadap

²³ Muhammad Nur, Syarifuddin Yusuf, dan Ayu Dwi Putri Rusnam, “Analisis Peningkatan Kinerja Tenaga Kesehatan Melalui Pengembangan sumber Daya Manusia (SDM) di Dinas Kesehatan Kabupaten Sidrap”, Jurnal Ilmiah Manusia dan Kesehatan, vol.4 no.2, (Mei 2021)

kinerja tenaga kesehatan dalam pengembangan Sumber Daya Manusia di Dinas Kesehatan Sidrap.

8. Penelitian yang dilakukan oleh Eko Lianto Rihardi, GoAcademica CRP, Bandung, dengan judul *“Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Sebuah keunggulan Kompetitif pada Industri Pariwisata dan Perhotelan”*²⁴

Tujuan dari penelitian ini ditujukan pada analisis karakteristik spesifik sumber daya manusia di industry perhotelan dan pariwisata, terutama kualitas pekerjaan dalam kegiatan ini. Metode penilitia ini menggunakan kualitatif deskriptif. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa SDM telah menjadi salah satu perhatian utama perusahaan modern dan salah satu faktor kunci bersaing, juga SDM melibatkan berbagai aktifitas yang tujuan utamanya adalah menemukan dan melibatkan “orang yang tepat ditempat yang tepat”.

9. Penelitian yang dilakukan oleh Harini Fajar Ningrum, Yusuf Iskandar, dan Bintang Mukhammad Burhanudin Akbar, Universitas Nusa Putra dan Institut Pertanian Bogor dengan judul *“Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan di PT XYZ”*²⁵

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kompetensi dari departemen SDM yang dimiliki oleh perusahaan tersebut untuk

²⁴ Eko Lianto Rihardi, “Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Sebuah Keunggulan Kompetitif pada Industri Pariwisata Perhotelan”, Jurnal Ilmiah Manajemen, vol.2 no.1 (Maret 2021)

²⁵ Harini Fajar Ningrum, dkk, “Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan di PT XYZ”, Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi) vol. 4 no.3, (2020)

menentukan asumsi strategi dengan menggunakan SAST. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif deskriptif, SAST, dan AHP. Dan data yang dihasilkan bersumber dari wawancara mendalam dan informasi. Dari penelitian tersebut diperoleh hasil bahwa divisi SDM mendapat evaluasi yang buruk dari penilaian.

10. Penelitian yang dilakukan oleh Estu Permana, Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, dengan judul *“Analisis Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Produk Asuransi Syariah dalam Meningkatkan Keunggulan Kompetitif (Studi pada PT. Asuransi Jiwa Syariah Al Amin Bandar Lampung)”*²⁶

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi pengembangan SDM dan produk syariah yang digunakan dalam meningkatkan keunggulan kompetitif. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif deskriptif analisis, dengan jenis penelitian studi kasus pada objek. Hasil dari penelitian ini adalah (1) strategi yang dilakukan dalam pengembangan sumber daya manusia berupa pengembangan kompetensi pada karyawan, pelatihan, mapping area, dan pendekatan hubungan dengan karyawan dan relasi. (2) strategi pengembangan produk asuransi yang diterapkan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif yaitu dengan cara mengembangkan produk-produk yang dimiliki oleh perusahaan.

²⁶ Estu Pramana, “Analisis Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Produk Asuransi Syariah dalam Meningkatkan Keunggulan Kompetitif (Studi pada PT. Asuransi Jiwa Syariah Al Aman Bnadar Lampung)” (Skripsi, Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, 2019)

Table 2.1
Tabulasi Penelitian Terdahulu

No	Penulis	Judul	Persamaan	Perbedaan
1	Dian Sudiantini (2023)	Pengaruh Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Dan Manajemen Transformasi Terhadap Keunggulan Bersaing	Membahas tentang sumber daya manusia	Lokasi penelitian Analisis yang digunakan Metode yang digunakan adalah library research.
2	Muhammad Lailil Azka (2022)	Analisis Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dan Produk Dalam Meningkatkan Keunggulan Kompetitif	Metode penelitian Membahas tentang strategi pengembangan SDM	Lokasi penelitian
3	Zulkifli (2022)	Analisis Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Keunggulan Kompetitif Di BMT Al-Ittihad Pekanbaru	Penelitian kualitatif deskriptif Membahas tentang strategi pengembangan SDM	Lokasi penelitian
4	Khairul Umam (2021)	Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Karyawan <i>Commanditaire Vennootschap</i> Dalam Meningkatkan Efektifitas Kinerja	Penelitian kualitatif dan sama-sama membahas tentang strategi pengembangan SDM	Lokasi penelitian. Analisis yang digunakan
5	Agus Dwi Cahya (2021)	Analisis Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia	Pendekatan kualitatif deskriptif.	Lokasi penelitian. Analisis yang digunakan Teknik pengumpulan data
6	Maya Cherly Selvias (2021)	Analisis Strataegi Pengembangan sumber Daya Manusia (Studi Pada ACE Hardware Indonesia)	Penelitian kualitatif Membahas tentang strategi pengembangan SDM	Data yang digunakan Lokasi penelitian
7	Muhammad Nur	Analisis Peningkatan	Membahas	Lokasi

	(2021)	Kinerja Tenaga Kesehatan Melalui Pengembangan Sumber Daya Manusi Di Dinas Kesehatan Kabupaten Sidrap	tentang pengembangan sumber daya manusia	penelitian Analisis yang digunakan Metode penelitian
8	Eko Lianto (2021)	Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Sebuah Keunggulan Kompetitif Pada Industri Pariwisata Dan Perhotelan	Penelitian kualitatif Membahas tentang SDM	Analisis yang digunakan Lokasi penelitian Metode pengumpulan data
9	Harini Fajar Ningrum (2020)	Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan Di PT XYZ	Membahas tentang strategi pengembangan SDM	Lokasi penelitian Metode yang digunakan deskriptif, SAST dan AHP
10	Estu Purnama (2019)	Analisis Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dan Produk Asuransi Syariah Dalam Meningkatkan Keunggulan Kompetitif	Membahas tentang strategi pengembangan sumber daya manusia Penelitian kualitatif	Lokasi penelitian.

Sumber: data penelitian terdahulu yang diolah oleh peneliti.

Pada penelitian ini, obyek penelitian berbeda dengan peneliti terdahulu, dan penelitian tentang analisis strategi pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan keunggulan kompetitif ini belum pernah dilakukan di BRI KC Jember dengan begitu penelitian ini layak untuk dilakukan.

B. Kajian Teori

1. Strategi

Strategi sendiri dalam bahasa Yunani di sebut dengan “*strategos*” berasal dari kata *stratos* yang artinya tentara dan *ago* artinya pemimpin

atau memimpin. Jadi *strategos* artinya jenderal atau pemimpin tentara pada militer. Kata strategi yang ada saat ini, setara dengan kata dalam bahasa Yunani "*strategike episteme*" yang berarti pengetahuan jenderal. Istilah strategi mulai dikenal pada awal abad 19 di Eropa.

Strategi sering kali diistilahkan sebagai alat atau sarana yang digunakan oleh para pemilik bisnis untuk mencapai sebuah tujuan dan keunggulan dalam berkompetisi didalam industry masing-masing. Thompson, Stickland dan Gamble berpendapat bahwa strategi terdiri dari sebuah kombinasi langkah kompetitif dan pendekatan bisnis yang diambil oleh manajer untuk melayani konsumen dan bersaing secara sukses dan dapat mencapai tujuan organisasi.²⁷

Ada enam informasi yang tidak boleh dilupakan dalam suatu strategi:

- a) Apa, apa yang akan dilaksanakan
- b) Mengapa demikian, suatu uraian tentang alasan yang akan dipakai dalam menentukan apa diatas
- c) Siapa yang akan bertanggungjawab untuk mengoptimalkan strategi
- d) Berapa banyak biaya yang harus dikeluarkan untuk mensukseskan strategi
- e) Berapa lama waktu yang diperlukan untuk operasional strategi tersebut
- f) Hasil apa yang akan diperoleh dari strategi tersebut.

²⁷ Rika Dwi Ayu Permatasari dan Alim Syariati, *Manajemen Strategi: Pengantar (Buku Bahan Ujian Komprehensif)*, (Sulawesi Selatan: Pusaka Almada, 2020)

2. Pengembangan

1) Pengertian Pengembangan

Pengembangan adalah upaya untuk meningkatkan kemampuan karyawan untuk menyelesaikan berbagai tugas saat ini dan yang akan datang. Pengembangan dapat digambarkan sebagai peningkatan kemampuan dalam hal apa yang dibutuhkan oleh pekerjaan, dan meningkatkan kemampuan mereka untuk menyelesaikan berbagai tugas.²⁸

Pengembangan adalah upaya untuk memberikan pelatihan dan pendidikan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuan mereka sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan mereka. Istilah pengembangan sering kali diartikan sebagai pendidikan oleh kalangan industri. Hal ini tidak salah karena, pengembangan mencakup pendidikan dan pelatihan.²⁹

Sementara itu ada juga yang menyebut dengan sebutan *training*, agar lebih menyesuaikan dengan kondisi praktek tanpa mengurangi arti pengembangan karyawan dalam suatu organisasi.

2) Tujuan Pengembangan

Pengembangan ini bertujuan untuk memulihkan efektifitas karyawan agar mencapai hasil kerja yang telah ditetapkan. Adapun

²⁸ Eliana Sari, *Pengembangan Sumber Daya Manusia Pedoman Meningkatkan Kompetensi Pegawai Secara Tepat*, (Jakarta Timur: Jayabaya Universitas Press, 2009), 11

²⁹ Priyono dan Marnis, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (sidoarjo: Zifatama Publisher, 2008),45-48

tujuan dari pengembangan yang dilakukan dengan pengembangan karyawan:

- a) Meningkatkan produktifitas kerja
 - b) Meningkatkan efisiensi
 - c) Mengurangi kerusakan
 - d) Menghindari atau mengurangi kecelakaan
 - e) Meningkatkan pelayanan terhadap konsumen
 - f) Memperbaiki dan meningkatkan moral karyawan
 - g) Meningkatkan karir
 - h) Meningkatkan cara berfikir secara konseptual
 - i) Meningkatkan kepemimpinan
 - j) Meningkatkan prestasi yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan balas jasa.
- 3) Manfaat pengembangan untuk pegawai dan organisasi
- a) Manfaat pengembangan untuk pegawai:
 - (1) Membantu pegawai dalam membuat keputusan dan memecahkan masalah
 - (2) Meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan
 - (3) Memberikan nasihat dan juga rencana untuk pertumbuhan masa depan
 - (4) Membangun rasa pertumbuhan
 - (5) Membantu menghilangkan rasa takut melaksanakan tugas baru
 - b) Manfaat pengembangan untuk organisasi

- (1) Membantu pegawai untuk mengetahui tujuan organisasi
 - (2) Meningkatkan hubungan antar pegawai
 - (3) Memberikan informasi kebutuhan organisasi dimasa depan
 - (4) Membantu perkembangan promosi dari dalam
 - (5) Membantu meningkatkan efektifitas, efisiensi, produktivitas dan kualitas kerja
 - (6) Meningkatkan hubungan antara buruh dengan pengembangan
 - (7) Mendorong mengurangi perilaku merugikan.
- 4) Alasan pengembangan
- a) Keusangan pegawai, yang dipicu oleh pegawai yang tidak lagi memiliki pengetahuan atau kemampuan yang diperlukan dan kemandekan karir, yang diakibatkan oleh pegawai yang cukup baik dalam bekerja namun tidak dapat dilakukan pemecatan, tetapi tidak juga cukup baik untuk dipromosikan.
 - b) Diversifikasi tenaga kerja, domestic dan internasional yang dipicu oleh trend dan persaingan global, diversifikasi tenaga kerja dan budaya kerja
 - c) Perubahan teknologi, yang diakibatkan dari pesatnya perkembangan teknologi sehingga membuat perusahaan harus beradaptasi

d) Perkembangan peraturan dan tinadakan tegas, umumnya diakibatkan oleh perubahan peraturan pemerintah yang membuat perusahaan harus menyesuaikan dengan peraturan.³⁰

3. Sumber daya manusia

1) Pengertian Sumber Daya Manusia

Manusia merupakan makhluk sosial, yang secara naluri menginginkan hidup secara berkelompok. Tujuan dari adanya hidup berkelompok ini akan timbul adanya sebuah organisasi. Dan adanya organisasi akan menciptakan adanya sebuah sumber daya, yaitu sumber daya manusia. Sumber daya manusia pada dasarnya merupakan sumber daya yang sangat dibutuhkan oleh organisasi. Karena sumber daya manusia merupakan sumber daya yang berperan aktif terhadap jalannya sebuah organisasi dan proses pengambilan keputusan.

Sumber daya manusia atau SDM adalah kombinasi kemampuan kognitif dan fisik seseorang, perilaku dan sifatnya dipengaruhi oleh keturunan dan lingkungannya, dan keinginan untuk mencapai kepuasan adalah motivasi untuk prestasi kerja. SDM adalah inti dari segala aspek pengolaan terutama untuk kelangsungan hidup organisasi.

SDM adalah potensi yang ada dalam setiap diri manusia untuk mewujudkan perannya sebagai makhluk sosial yang adaptif dan transformative yang dapat mengendalikan dirinya sendiri serta potensi

³⁰ Elina Sari, 19-20

yang ada di dalam untuk tercapainya kesejahteraan hidup dalam tatanan yang berkelanjutan dan juga seimbang.³¹

Menurut Yusuf Suit, sumber daya manusia ialah merupakan kekuatan daya berpikir dan berkarya yang dimiliki seetiap manusia yang ada dalam dirinya yang perlu dibina dan digali juga dikembangkan agar dapat dimanfaatkan sebaik-baiknya bagi kesejahteraan manusia.³²

2) Pengembangan Sumber Daya Manusia

Merupakan metode yang efektif untuk mengatasi masalah seperti, ketertinggalan SDM, keberagaman SDM, dan perubahan teknik yang disepakati organisasi. Peralatan tidak dapat bekerja dengan baik tanpa tenaga kerja yang berkualitas. Sumber daya manusia yang memadai harus dilihat bukan hanya karena kualitas sistem pendidikan Indonesia secara umum, namun juga karena kesenjangan yang bersumber dari teori manajemen bisnis, termasuk sistem pendidikan di Indonesia. Sampai saat itu dunia usaha masih menggunakan model organisasi yang berbasis pada manajemen kinerja, sehingga dunia usaha kita bergerak lurus dan dalam suatu kerangka.³³

³¹ Benjamin Bukit, Tasman Malusa, dan Abdul Rahmat, *Pengembangan Sumber Daya Manusia Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalm Organisasi*, (Yogyakarta: Zahir Publishing, 2017), 1

³² M. Hadi Purnomo, *Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia dari Teori ke Praktik*, (Yogyakarta: Pandora, 2017), 8

³³ Siti Masrohatin, Rini Puji Astuti, Mohammad Iqbal Fardian, dan Gogor Arif Handiwibowo, "The Growth Of Industrial Revolution 4.0 and the Preparation of Software Enginners in Digital Transformational at Makers Institute Indonesia", *Journal of Research and Technology* Vol.8 No.2, (2 Desember 2022), 305

Pengembangan karyawan (sumber daya manusia) merupakan sebuah aktivitas untuk menjaga dan meningkatkan kemampuan karyawan untuk mendukung kinerja organisasi. Pengembangan ini dapat dilihat sebagai sebuah pertumbuhan kemampuan yang terjadi jauh melampaui apa yang dipersyaratkan dalam suatu pekerjaan.³⁴

Pengembangan SDM berbasis kompetensi dilakukan untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi dengan standar kinerja yang telah ditetapkan. Kompetensi ini menyangkut kewenangan pada setiap individu untuk melakukan tugas atau mengambil keputusan sesuai dengan perannya dalam organisasi yang relevan dengan keahliannya. Setiap perusahaan membutuhkan pekerja yang memiliki kompetensi untuk memberikan pelayanan yang baik, prima, dan bernilai karena persaingan yang semakin tajam akibat perubahan teknologi yang cepat dan dampak lingkungan yang semakin besar pada setiap aspek kehidupan manusia.³⁵

Pengembangan sumber daya manusia dimulai dari perekrutan dan penempatan pegawai sesuai dengan pengembangan karir, sehingga pengembangan kompetensi SDM bukan merupakan kegiatan yang instan. Perekrutan dan penempatan pegawai yang berbasis kompetensi yang mana hal ini memerlukan usaha mengidentifikasi beberapa kompetensi calon pegawai. Dan hal ini dapat dilakukan melalui

³⁴ Sedarmayanti, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Surabaya: Universitas Dr. Soetomo Surabaya, 2017), 6

³⁵ Dickdik Sodikin, Djaka Permana, dan Suhenda Adia, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Paradigma Baru*, (Jakarta Selatan: Salemba Empat, 2017), 105-106

wawancara perilaku, tes, simulasi melalui pusat penilaian, menelaah laporan evaluasi kinerja atas penilaian untuk promosi atau ditetapkan pada suatu pekerjaan berdasarkan pemeringkatan dari total bobot skor berdasarkan kriteria kompetensi.

Program pelatihan dan pendidikan juga dapat digunakan untuk mengembangkan sumber daya manusia. Pelatihan dapat membantu karyawan dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan pengetrapannya, untuk meningkatkan keterampilan, kecepatan dan sikap yang diperlukan oleh organisasi dalam usaha untuk mencapai tujuan. Sedangkan pendidikan adalah proses meningkatkan pengetahuan teori dan keterampilan memutuskan terhadap persoalan-persoalan yang mencakup kegiatan untuk mencapai tujuan. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan kontribusi produktif para karyawan dan mengembangkan SDM untuk menangani dampak perubahan lingkungan.

Pengembangan sumber daya manusia ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas profesionalisme dan keterampilan para karyawan sehingga mereka dapat melaksanakan tugas dan fungsinya secara optimal. Dengan mengembangkan kecakapan karyawan, pimpinan berusaha untuk meningkatkan keahlian kerja tiap karyawan sehingga mereka dapat melakukan tugas mereka dengan lebih efisien dan produktif.

Investasi didalam pengembangan SDM merupakan pengeluaran yang ditujukan untuk memperbaiki kapasitas produktiv dari manusia. Karena dengan SDM yang baik akan mmiliki kekuatan kompetitif dan menjadi sulit untuk ditiru sehingga sumber-sumber dari keberhasilan kompetitif, seperti teknologi proses produksi lebih berguna dan membuahkan hasil. Dengan memiliki kekuatan kompetitif ini diharapkan karyawan dapat terwujud.

3) Prinsip Pengembangan Sumber Daya Manusia

Terdapat beberapa prinsip penting yang perlu diperhatikan dalam pengembangan sumber daya manusia:

- a) Motivasi, jika karyawan memiliki motivasi yang tinggi, mereka akan lebih bersemangat dan cepat belajar tentang perilaku, keterampilan, dan cara beradaptasi dengan organisasi. Adanya dorongan dalm diri sendiri akan memberikn motivasi. Untuk memastikan pegawai terlibat dengan baik dalam proses pengembangan SDM, pengembangan sumber daya manusia harus berhubungan langsung dengan motivasi mereka.
- b) Laporan kemajuan, hasil dari pengembangan SDM dapat diadakan sumber daya untuk mengetahui perbedaan antara pegawai pada saat sebelum program pengembangan, dan pegawai pada saat setelah mendapat program pengembangan.
- c) Latihan menguasai, keterampilan dan pengetahuan yang baru. Maka dari itu, untuk memastikan bahwa program pengembangan

SDM yang ditawarkan dapat diterapkan ditempat kerja, diperlukan pengaturan yang cermat dan tepat. Pengembangan SDM yang efektif mencakup latihan yang dapat meningkatkan kemampuan dan keahlian praktik pegawai. Prinsip ini membutuhkan banyak waktu dan biaya.

d) Perbedaan individu, hal ini menjadi dasar dalam program pengembangan SDM karena perbedaan yang dimaksud adalah perbedaan tingkat kecerdasan dan bakat pegawai, karena itu pengembangan yang paling efektif ialah dengan menyesuaikan kemampuan individu dengan program pengembangan SDM yang diberikan.

4) Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia

Secara efektif, pengembangan sumber daya manusia dapat dilakukan melalui strategi: membuat desain perencanaan terhadap pengembangan SDM, membuat program pengembangan SDM, mengimplementasikan program pengembangan, dan mengadakan evaluasi terhadap pengembangan SDM.

Strategi pengembangan sumber daya manusia terdiri dari 4 strategi:

a) Perencanaan. Yang didalamnya terdapat beberapa fase yang terdiri dari rekrutmen, menetapkan tujuan, mengidentifikasi kebutuhan pengembangan SDM dan membuat perencanaan pengembangan

- b) Pelaksanaan. Didalamnya terdiri dari beberapa fase yaitu, pelaksanaan pengembangan, pengembangan professional, dan pengembangan karir.
- c) Implementasi. Di fase ini terdiri dari melaksanakan program pengembangan SDM dan melakukan koordinasi tenaga kerja professional
- d) Evaluasi. di fase ini mengadakan evaluasi terhadap pengembangan SDM yang terdiri dari evaluasi kinerja SDM dan evaluasi metode pengembangan.

4. Keunggulan kompetitif

1) Pengertian Keunggulan Kompetitif

Secara terminology keunggulan kompetitif berarti sebagai segala sesuatu yang dilakukan oleh sebuah perusahaan dengan sangat baik dibandingkan dengan pesaingnya. Perusahaan harus berusaha untuk mempertahankan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dengan menyesuaikan kemampuan, kompetensi, dan sumber daya internal secara konsisten dengan tren yang terjadi diluar. Dengan cara mengembangkan, menerapkan dan mengevaluasi strategi yang mengambil keuntungan dari elemen-elemen tersebut.³⁶

Menurut John Mc Gee, yang dikutip oleh Aramia Fahria, menyatakan bahwa keunggulan kompetitif merupakan penyampaian nilai yang lebih baik kepada konsumen sehingga perusahaan dan pihak

³⁶ Anam Miftakhul Huda, Diana Elvianita Martanti, dkk, *Pengantar Manajemen Strategik*, (Bali: Jayapangus Press, 2018),88.

berwenang memperoleh keuntungan yang lebih besar daripada yang lain. Pilihan strategi yang tepat akan meningkatkan kemungkinan keuntungan bisnis yang signifikan.

Keunggulan kompetitif dalam sumber daya manusia yang dikemukakan oleh Bernarin dan Russel, bahwa keunggulan kompetitif sebagai kemampuan perusahaan memformulasikan strategi untuk menggali peluang *profitable* untuk mengoptimalkan *return on investment*.

Sebuah bisnis yang beroperasi karena keunggulan kompetitif membutuhkan perbedaan yang kuat dari pesaing untuk menarik pelanggan bahkan dengan harga pembelian yang tinggi. Konsumen melihat persaingan dari adanya perbedaan bersaing dan pembelian yang berdasarkan pada value.

Keunggulan kompetitif atau keunggulan bersaing juga dapat berupa kinerja perusahaan. Keunggulan bersaing merupakan benefit dari bisnis yang bekerja sama untuk memperoleh keunggulan bersaing yang lebih efektif dalam pasarnya. Keunggulan bersaing pada dasarnya tumbuh dari adanya nilai-nilai dan keuntungan yang diberikan perusahaan kepada pelanggan.³⁷ Hal ini bisa dilakukan melalui pengembangan sumber daya manusia. Dengan adanya sumber daya manusia yang baik yang berkembang maka akan membuat pelanggan menetap dan yakin bahwa pelayanan yang diberikan sangat memuaskan.

³⁷ Muhammad Bukhori Dhallimunthe, "keunggulan bersaing melalui orientasi pasar dan inovasi produk", Jurnal Konsep Bisnis dan Manajemen, 20

Terdapat 10 pilar keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh organisasi perusahaan yang terdiri dari:

- a) Memberikan kenyamanan kerja terhadap karyawan
- b) Selalu memiliki keyakinan untuk memiliki bidang pekerjaan yang terbaik
- c) Semua tenaga kerja harus kreatif, inovasi dan tidak takut gagal dalam melaksanakan tugas
- d) Semua tenaga kerja harus teliti dalam setiap pekerjaan
- e) Menganggap bahwa SDM penting dibutuhkan perusahaan dalam menunjang tujuan organisasi
- f) Karyawan mempunyai kualitas yang tinggi dalam bekerja
- g) Harus menciptakan hubungan informal untuk mencapai alur komunikasi dalam organisasi
- h) Sangat penting mencapai kebutuhan secara ekonomis
- i) Pentingnya keterlibatan para atasan dalam aktivitas pelaksanaan pekerjaan
- j) Adanya falsafah

2) Manfaat keunggulan kompetitif bagi sebuah perusahaan

- a) Meningkatkan kekuatan dari sebuah tim
- b) Perusahaan akan memiliki reputasi yang baik secara keseluruhan
- c) Memiliki keuangan yang baik selama beberapa tahun
- d) Proses kerja tim pada perusahaan akan menjadi lebih efisien

- e) Mempengaruhi peluang perusahaan untuk maju di antara pasar-pasar atau organisasi lainnya menjadi maju dan unggul dari yang lain.

Suatu perusahaan harus mampu menentukan dan memanfaatkan setiap peluang jika mereka ingin bersaing dan melakukan persaingan atau kompetitif

3) Jenis-jenis strategi untuk meningkatkan keunggulan kompetitif

- a) Overall low cost leadership, dengan menggunakan elemen strategi *low cost*, perusahaan berusaha menjadi produsen dengan tingkat efisiensi terbaik
- b) Differentiation, perusahaan berusaha untuk membuat perbedaan dengan tampil sebagai produsen dengan harga terendah tetapi dengan produk unik yang membuatnya mudah dibedakan dengan produk lain dipasar. Keunggulan dan citra merek, teknologi, inovasi, fitur, layanan pelanggan adalah kriteria yang membedakannya.
- c) Focus, perusahaan dengan strategi fokus akan memilih suatu segmen atau kelompok segmen dan mengubah strategi mereka untuk melayani segmen tersebut³⁸

4) Posisi Kompetitif Perusahaan

Menurut Barney, strategi adalah teori perusahaan tentang cara bersaing dengan sukses. Secara umum, penerapan teori perusahaan

³⁸ Admin LinovHR, "keunggulan kompetitif: Pengertian, Manfaat, dan strategi yang bisa di Terapkan" Juni 2023, diakses pada 11 oktober 2023, <https://www.linovhr.com/keunggulan-kompetitif/>

dalam bersaing akan memiliki tiga dampak terhadap posisi kompetitif perusahaan, yaitu:

- a) Bersaing dengan sangat baik untuk mendapatkan keunggulan kompetitif, yaitu jika suatu perusahaan dalam suatu industry atau pasar mampu memberikan nilai tambah dan jika hanya ada satu atau dua perusahaan yang dapat melakukan hal yang sama.
- b) Bersaing dengan sukses untuk memperoleh keunggulan paritis, yaitu jika tindakan perusahaan dalam sebuah industry atau pasar dapat menghasilkan nilai tambah dan ada cukup banyak perusahaan yang dapat melakukan hal yang sama.
- c) Bersaing dengan tidak sukses untuk memperoleh *competitive disadvantage*, yaitu jika tindakan perusahaan dalam suatu industry atau pasar tidak menghasilkan nilai tambah ekonomi.³⁹

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

³⁹ Mimin Nur Aisyah, "Peran Strategi, Sumber Daya serta Perubahan Teknologi dan Lingkungan Terhadap Penciptaan Keunggulan Kompetitif yang Berkesinambungan", 2

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Pendekatan pada sebuah penelitian, merupakan metode ilmiah yang digunakan untuk mendapatkan sebuah data, tujuan, dan manfaat tertentu..

Pendekatan kualitatif digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini, yang mana penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berfokus pada aspek pemahaman yang mendalam terhadap suatu permasalahan dengan menggunakan teknik analisis secara mendalam, yaitu mengkaji masalah secara kasus perkasus karena pada metodologinya meyakini bahwa sifat masalah yang satu dengan yang lain akan berbeda.⁴⁰

Jenis penelitian ini merupakan penelitian lapangan, karena pada penelitian ini, peneliti secara langsung turun ke lapangan untuk memperluas dalam penelitian kualitatif, alasan peneliti memilih penelitian kualitatif adalah untuk mengetahui strategi pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan keunggulan kompetitif dan bangun mana implementasinya pada

BRI KC Jember.

B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di BRI KC Jember yang beralamatkan di Jalan Ahmad Yani No.1, Kp. Using, Jemberlor, Kec. Patrang, Kabupaten Jember.

⁴⁰ Pinton Setya Mustafa, *Metode Penelitian kuantitatif, Kualitatif, dan Tindakan Kelas dalam Pendidikan Olahraga*, (Mojokerto: Insight Mediatama, 2022), 25

C. Subyek Penelitian

Jenis data dan sumber data dipaparkan pada bagian ini. Yang diuraikan meliputi data apa saja yang akan diperoleh, siapa yang hendak dijadikan informan atau subyek penelitian atau narasumber, bagaimana data ini akan dicari dan disaring yang kemudian kebenarannya dapat dijamin.⁴¹

Subyek penelitian ini menggunakan teknik *purposive* untuk menentukan informan. *Sampliing purposive* merupakan tehnik untuk mengambil sampel dari sumber data dengan penilaian tertentu, atau mana saja yang dapat dipilih sebagai sampel.⁴² Dan di ambil penelitian dengan menggunakan tehnik *purposive* yakni dengan tujuan dan pertimbangan, misalnya orang-orang yang memiliki informasi tentang objek suatu masalah yang sedang di teliti.⁴³ Adapun informan yang nantinya akan dijadikan sebagai narasumber, yaitu:

1. Sekretaris BRI KC Jember (Tithis Nayda Wati)
2. Manajer Operasional Kredit (Aldo)
3. Manajer Operasional

D. Teknik Pengumpulan Data

1. Observasi

Nasution berpendapat bahwasannya observasi merupakan dasar dari sebuah ilmu pengetahuan. Sedangkan Marshall berpendapat bahwa *“though observation, the researcher learn about behavior and the*

⁴¹ Tim Penyusun, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*, (Jember: IAIN Jember, 2020), 47

⁴² Abd Hadi, Asrori, dan Rusman, *Penelitian Kualitatif Studi Fenomenologi, Case Study, Grounded Theory, Etnografi, Biografi*, (Banyumas: CV Pena Persada Redaksi, 2021), 52

⁴³ Zulfah, Mumtahanah, dan Husnussadah, *Analisis Data Kualitatif: Teori dan Terapan*, (Makassar: 2022), 31

meaning attached to those behavior”. Melalui observasi ,peneliti belajar dari perilaku, dan memaknai perilaku tersebut.⁴⁴

Observasi merupakan proses pengumpula data yang dilakukan secara terbuka, langsung bertemu dengan orang yang dijadikan objek pengamatan di tempat penelitian.⁴⁵

Hal ini mempermudah peneliti dalam melakukan sebuah penelitian, yang mana observasi yang dilakukan pada penelitian ini ialah mengamati secara langsung di BRI KC Jember.

2. Wawancara

Wawancara merupakan Tanya jawab lisan antara dua orang atau lebih yang dilakukan oleh pewawancara (*interviewer*) yang bertanya kepada inform atau narasumber (*interview*) yang menjawab pertanyaan yang diajukan oleh penanya.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan jenis wawancara terpimpin, yang mana tanya jawab yang nantinya dilakukan akan terarah untuk mendapatkan jawaban yang releven saja. Agar data ini dapat dengan mudah diolah kembali, dan pemecahan masalahnya akan menjadi lebih mudah dan memungkinkan untuk dianalisis dan kesimpulan yang diperoleh akan lebih reliable.⁴⁶

⁴⁴ Eko Edy Susanto, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Pradina Pustaka, 2022), 130

⁴⁵ Lukman Hakim, *Mudah Menulis Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*, (Mataram: Sanabil, 2020), 140

⁴⁶ Hardani, dkk, *Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*, (Yogyakarta: CV Pustaka Ilmu Group Yogyakarta, 2020), 140-141

Kemudian data yang akan diperoleh dengan menggunakan teknik wawancara, yaitu, Struktur organisasi, strategi pengembangan sumber daya manusia, dan implementasinya pada BRI KC Jember

3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan sebuah unsur dari sebuah penelitian kualitatif maupun kuantitatif. Dokumentasi merupakan kegiatan mengumpulkan data dalam bentuk visual. Yang mana secara pengetahuan orang awam hal ini sering diartikan sebagai bentuk pengumpulan data dalam bentuk foto.⁴⁷

Salain itu, merupakan salah satu teknik pengumpulan data yang penting dalam sebuah penelitian. Dari adanya dokumentasi akan menambah pemahaman atau informasi pada penelitian.⁴⁸

E. Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan adalah mengidentifikasi dari strategi pengembangan Sumber Dayan Manusia dalam meningkatkan keunggulan kompetitif di BRI KC Jember yang kemudian dianalisis kesesuaiannya dengan membandingkan data yang diperoleh dari BRI KC Jember melalui:

1. Pengumpulan data

Seperti yang dijelaskan pada bab sebelumnya, tiga metode digunakan dalam proses pengumpulan data: observasi, wawancara, dan juga dokumentasi.

⁴⁷ Feny Rita Fiantika, dkk, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Padang: PT Global Eksekutif Teknoligi, 2022), 24-25

⁴⁸ Hengki Wijaya, *Analisis Data Kualitatif Ilmu Pendidikan Teologi*, (Makassar: Sekolah Tinggi Theologia Jaffray, 2018)

2. Reduksi

Reduksi data adalah proses penyederhanaan hasil data dengan mengambil inti atau substansi dari hasil sehingga dapat ditemukan kesimpulan dan inti permasalahan. Untuk mendapatkan gambaran yang jelas tentang data yang diperlukan dan yang tidak diperlukan, peneliti harus melakukan reduksi data dengan merangkum, memilih hal-hal yang penting dan memfokuskan pada mereka, kemudian mencari tema dan polanya. Dengan demikian, reduksi data dapat dianggap sebagai proses yang sensitif dan memerlukan kecerdasan, keluasaan, dan pemahaman yang tinggi.

3. Penyajian

Setelah tahap reduksi data selesai, penyajiannya dilakukan. Data yang disajikan akan disusun secara sistematis, terorganisir, dan memiliki nada pola hubungan yang mudah dipahami selama proses penyajian data. Penelitian kualitatif biasanya menyajikan data dalam teks naratif, tetapi mereka juga dapat disajikan dalam bentuk tabel atau uraian singkat. Dalam penelitian strategi pengembangan SDM untuk meningkatkan keunggulan kompetitif, penyajian data adalah sekumpulan data informasi yang telah disusun yang dapat digunakan untuk membuat kesimpulan atau mengambil tindakan.

d. Penarikan kesimpulan

Penarikan kesimpulan ini bersifat sementara dan merupakan tahap akhir yang harus dilakukan dalam analisis data kualitatif. Selama

pengumpulan data berikutnya, kesimpulan yang dibuat akan terus berubah seiring dengan penemuan bukti yang kuat..⁴⁹

F. Keabsahan Data

Keabsahan data menurut Sugiyono dapat dilakukan dengan menggunakan metode triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan triangulasi waktu. Pada penelitian ini peneliti menggunakan metode triangulasi sumber yang digunakan untuk mendapatkan kredibilitas data dengan cara melakukan pengecekan terhadap data yang sudah diperoleh dari beberapa sumber informan.⁵⁰

G. Tahap-tahap Penelitian

Menurut lexy J. Moleong, tahap ini terdiri dari 3 tahap yaitu, tahap pralapanan, tahap pekerjaan lapangan, dan tahap analisis data.⁵¹

a. Tahap Pra-Lapangan

1) Menyusun rancangan penelitian

Pada tahap ini peneliti mencari objek penelitian yang menarik untuk diteliti, kemudian menyusun judul untuk proses mengajukan judul disertai dengan proposal mini kepada DPA dan kepada ketua koordinator prodi Perbankan Syariah. Setelah judul disetujui, peneliti melanjutkan pembuatan proposal untuk sampai pada tahap seminar.

⁴⁹ Amtai Alaslan, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Depok: Rajawali Pers, 2021), 92-94

⁵⁰ Amtai Alaslan, 101-102

⁵¹ Umar Sidiq dan Moh Miftachul Choiri, *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan*, (Ponorogo: CV. Nata Karya, 2019), 24

2) Memilih Lapangan Penelitian

Sebelum melaksanakan penelitian, peneliti terlebih dahulu memilih lokasi penelitian. Lokasi penelitian pada penelitian ini dipilih BRI KC Jember.

3) Mengurus perizinan

Karena penelitian adalah kegiatan formal, peneliti harus mendapatkan izin dari instansi atau lembaga yang akan diteliti. Peneliti terlebih dahulu meminta surat perizinan dari kampus, yang kemudian diserahkan kepada lembaga yang akan diteliti.

4) Melakukan survey keadaan lapangan

Pada saat ini, peneliti hanya melakukan orientasi lapangan dan belum mengumpulkan data sebenarnya; namun, telah menilai kondisi lapangan dalam hal tertentu. Untuk melakukan jajakan dan penilaian lapangan yang efektif, peneliti harus terlebih dahulu mempelajari situasi dan kondisi lapangan atau mendapatkan informasi dari orang dalam.

5) Memilih informan

Informan penelitian adalah orang yang akan memberikan fakta tentang situasi dan kondisi objek penelitian. Informan yang dipilih harus memiliki pengetahuan luas tentang objek penelitian dan anggotanya.

6) Menyiapkan perlengkapan

Sebelum turun ke lapangan, peneliti harus menyiapkan segala sesuatu yang dibutuhkan, seperti: surat perizinan, alat tulis, dan alat perekam.

7) Persoalan etika penelitian

Dala tahap ini peneliti hendaknya mengikuti budaya atau nilai-nilai yang ada pada tempat penelitian, karena jika tidak akan menyebabkan konflik.

b. Tahap Pekerjaan Lapangan

Pada tahap ini peneliti harus mengetahui batasan antara peneliti dan subjek penelitian karena peneliti akan mengumpulkan data dengan teliti dan wawancara mendalam. Juga peneliti harus memperhatikan penampilannya, dengan tidak menggunakan pakaian yang mencolok atau cukup dengan menggunakan pakaian yang sopan. Karena menggunakan observasi dalam mengumpulkan data maka peneliti perlu menjalin hubungan yang baik dengan subjek penelitian. Namun demikian peneliti juga harus memperhatikan waktu studi, agar tidak terlalu asik dan masuk terlalu dalam ke kehidupan subjek penelitian

c. Tahap Analisis Data.

Tahap ini merupakan tahap dimana nantinya peneliti akan menganalisis atau menelaah data yang diperoleh dari hasil observasi, wawancara, serta dokumentasi untuk kemudian akan melalui tahap reduksi atau membuat rangkuman inti, proses, dan pernyataan-pernyataan yang

perlu dijaga sehingga tetap terjaga. Kemudian melewati tahap berikutnya hingga tahap akhir analisis data untuk diambil kesimpulan.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

BAB IV

PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS

A. Gambaran Objek Penelitian

1. Sejarah Bank Rakyat Indonesia

Bank Rakyat Indonesia pertama kali didirikan di Indonesia pada 16 Desember 1895. Didirikan oleh Raden Bei Aria Wiriatmaja yang awalnya menggunakan sistem sederhana bernama *De Poerwokertosche Hulp en Spaarbank der Inlandsche Hoofden* yang berarti Bank Simpan Pinjam Para Priyayi Purwokerto, yang bertempat di Purwokerto, dan mengelola dana masjid yang disalurkan kepada komunitas. Bank ini berganti nama beberapa kali menjadi *Hulp en Spaarbank der Inlandsche Bestuurs Ambtenareen* (1895), *De Poerwokertosche Hulp Spaar-en LandbouwCredietbank* atau *Volksbank* dan mengalami perubahan nama kembali menjadi *Centrale Kas Voor Volkscredietwezen Algemene* (1912), dan *Algemene Volkscredietbank* (AVB) pada tahun 1934.

Pada masa penjajahan Jepang namanya berubah menjadi *Syomin Ginko* (1942-1945). Dan pada tanggal 22 Februari 1946, nama *Syomin Ginko* diubah menjadi Bank Rakyat Indonesia (BRI) sesuai dengan Peraturan Pemerintah No. 1 tahun 1946 menjadi bank pemerintah yang terkemuka dalam menunjang pembangunan perekonomian. Pada tahun 1960 Pemerintah merubah nama BRI menjadi Bank Koperasi Tani Nelayan (BKTN). Yang kemudian pada

tahun 1968, pemerintah menetapkan nama Bank Rakyat Indonesia dengan status sebagai Bank Umum berdasarkan undang-undang No. 21 tahun 1968. BRI kemudian ditunjuk oleh Pemerintah pada tahun 1969, sebagai satu-satunya bank yang bertanggungjawab menyalurkan kredit program Bimbingan Masal (Bimas) dan mulai dibentuknya BRI Unit⁵²

Pada tanggal 29 April 1992, bentuk badan hukum BRI diubah menjadi Perusahaan Perseroan (Persero) sesuai dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No.21 tahun 1992. Perubahan ini disahkan Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan Surat Keputusan No. C2-6584.HT.01.01.TH.92 tanggal 12 Agustus 1992, yang didokumentasikan dengan akta No. 133 tanggal 31 Juli 1992 Notaris Muhani Salim, S.H. serta diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia No. 73, Tambahan 3A tanggal 11 September 1992.⁵³

Pada tanggal 10 November 2003, BRI menjadi Perseroan Terbuka yang dicatat pada saham perdana di Bursa Efek Jakarta yang saat ini menjadi Bursa Efek Indonesia (BEI) dengan kode saham "BBRI". Sekarang saham BRI tergabung dalam indeks saham LQ-45 dan termasuk salah satu saham unggulan (*blue chip*) di BEI.⁵⁴

Seiring berjalannya waktu, karena dengan komitmen penuh untuk memberikan pelayanan yang prima serta bekerja secara optimal dan baik sudah membara BRI ke tingkat usaha yang lebih tinggi.

⁵² Laporan Tahunan BRI 2022, 10

⁵³ Laporan Tahunan BRI 2022, 96

⁵⁴ Laporan Tahunan BRI 2022,11

Menghasilkan BRI yang mampu bertahan pada posisinya sebagai bank terbesar di Indonesia yang jumlah assetnya mencapai Rp. 1.416,8 triliun di tahun 2019, dan BRI juga sukses memperoleh banyak penghargaan dari produk dan layanannya, yang diperoleh dari institusi-institusi independen terkemuka sepanjang tahun 2019.⁵⁵

Sepanjang tahun 2023, *Human Capital* BRI memiliki tema strategi menjadi “*Strong Employee CAPABILITY to Boost Business Productivity in CASA & Retail Banking*”, tema ini sesuai dengan tema tahunan BRI yaitu “Memperkuat Kapabilitas *Retail Banking*”. Implementasi dari tema tersebut diwujudkan dalam fokus utama human capital BRI 2023 yaitu, Kapabilitas, Produktivitas, Sinergi BRI Group serta Implementasi *Environmental, Social and Governance* (ESG) dan *People Analytics*.

2. Visi dan Misi Bank Rakyat Indonesia

a. Visi : Menjadi *The Most Valuable Banking Group in Southeast Asia & Champion of Financial Inclusion*

b. Misi:

1) Memberikan yang Terbaik

Mengoptimalkan operasi perbankan dengan memprioritaskan layanan kepada segmen mikro, kecil, dan menengah untuk mendorong pertumbuhan ekonomi masyarakat

2) Menyediakan Pelayanan yang Prima

⁵⁵ Laporan tahunan BRI 2023,

Dengan menggunakan sumber daya manusia yang profesional, budaya yang didasarkan pada kinerja, teknologi informasi yang handal dan siap untuk masa depan, dan jaringan kerja konvensional dan digital yang produktif, dan menerapkan prinsip keunggulan manajemen operasional dan risiko.

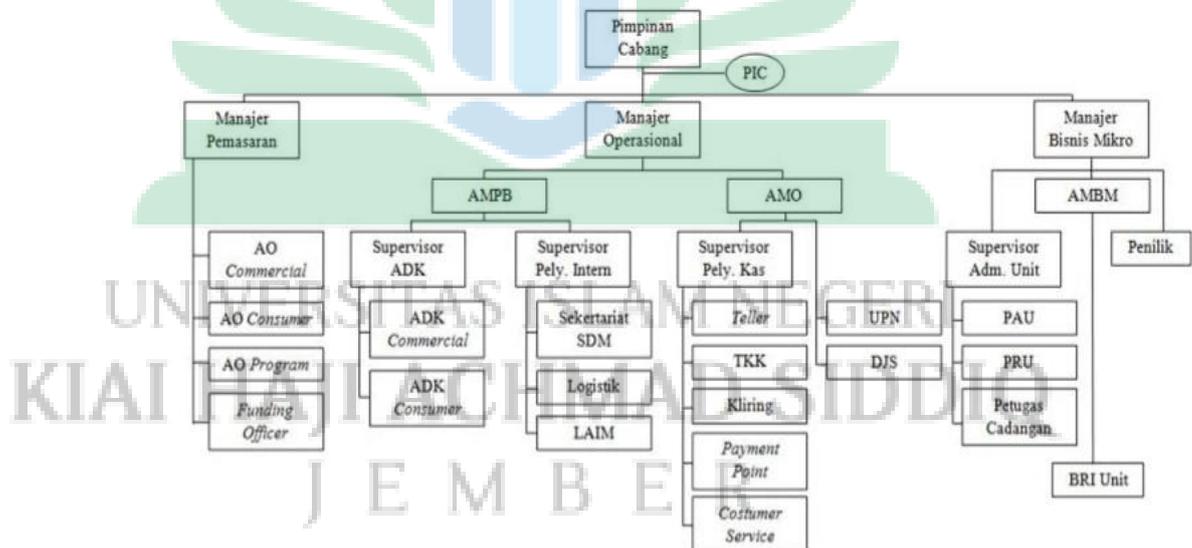
3) Bekerja dengan Optimal dan Baik

mengoptimalkan keuntungan bagi pihak-pihak yang berkepentingan dengan mempertimbangkan prinsip keuangan berkelanjutan dan praktik manajemen perusahaan yang baik.

3. Struktur Organisasi BRI KC Jember

Gambar 4.1

Gambar Struktur Organisasi BRI KC Jember



Sumber: BRI KC Jember

Berikut ini tugas dan wewenang masing-masing tanggung jawab di BRI KC Jember:

a. Pimpinan Cabang

- 1) Melakukan pengawasan dan penilaian terhadap pelaksanaan program Kantor Cabang dan program anggaran kantor cabang serta meningkatkan tingkat kesehatan
- 2) Menjaga hubungan dan kerjasama dengan Unit-Unit atau Sub Unit organisasi BRI dan lembaga lain.
- 3) Memberikan saran dan pertimbangan kepada direksi tentang tindakan atau langkah-langkah yang perlu diambil dalam bidang tugasnya.
- 4) Mengambil keputusan.

b. Pengawas Internal Cabang

Sebagai kontrol internal di BRI, dia bertanggung jawab untuk mengawasi semua kegiatan yang dilakukan pada Kantor Cabang BRI, termasuk kegiatan operasional, penyediaan fasilitas, pembukuan, dan penyediaan sarana dan prasarana untuk meningkatkan kinerja dan pelayanan.

c. Manajer Pemasaran

Manajer pemasaran ialah coordinator dari seluruh fungsi AO (*Account Officer*), yang meliputi AO Komersial, AO Konsumer, AO Program, dan *Funding Officer* (FO)

- 1) Menentukan potensi ekonomi unit kerja sehingga dapat digunakan untuk menyarankan target pasar.
- 2) Menentukan pembiayaan sesuai kewenangan.

- 3) Bertanggung jawab terhadap perkembangan pinjaman, mulai dari pemberian pinjaman hingga pembayaran kembali.

d. Manajer Operasional

Manajer operasional bertugas untuk mengelola seluruh kegiatan operasional bank. Bagian ini meliputi Asisten Manajer Operasional (AMO) dan Asiaten Manajer Penunjang Bisnis (AMPB). Asisten Manajer Operasional bertanggung jawab dalam masalah administrasi kegiatan operasional dan jasa. Sedangkan Asisten Manajer Penunjang Bisnis mempunyai tanggung jawab pada masalah kredit dan kelayakan intern BRI

e. Manajer Bisnis Mikro

Manajer bisnis mikro bertanggung jawab pada bisnis mikro yang ada di kantor BRI unit.

B. Penyajian Data dan Analisis

Penyajian data adalah bagian yang mengungkapkan data berupa hasil pada kegiatan penelitian yang sudah dilakukan dan bersandarkan pada fokus permasalahan serta analisis data yang tepat dan sesuai dengan teknik pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti yaitu melalui obeservasi, wawancara, dan dokumentasi yang ertujuan untuk memperkuat dan menjadi faktor penguat dalam penelitian ini. Maka, dengan menyesuaikan fokus penelitian dai awal, data-data yang telah dikumpulkan dari lokasi lapangan yang menjadi objek penelitian akan disajikan sebagai berikut:

1. Strategi pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan keunggulan kompetitif di BRI KC Jember

Berdasarkan wawancara secara langsung penulis kepada Sekretaris Bank BRI KC Jember tentang langkah-langkah apa saja yang dilakukan perusahaan dalam merancang dan melaksanakan pengembangan sumber daya manusia. Ini disampaikan oleh Ibu Tithis:

“Langkah-langkahnya itu kita dari kantor pusat sudah ada. Bagaimana tahapan-tahapan untuk rekrutment kisi-kisinya dan juga kualifikasinya mulai dari awal sampai akhir. Untuk merancang kita disini tidak merancang ya mbak, kita hanya melaksanakan program yang diberikan dari kantor pusat saja.”⁵⁶

BRI memiliki strategi pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan keunggulan kompetitif, dalam hal ini ada beberapa upaya yang dilakukan bank BRI, yang diawali dengan perekrutan pegawai, kemauan pegawai untuk belajar dan berubah, penerapan kebijakan *reward* dan *punishment*, kegiatan pendidikan dan pelatihan. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan Pak Aldo selaku Manajer Operasional Kredit Bank BRI KC Jember. Yang mengatakan bahwa

“Mengembangkan sumber daya manusia itu tidak hanya dari pendidikan dan pelatihan saja ya mbak, tapi juga dari rekrutment sampai dengan penempatan, lalu ada juga *reward* dan *punishment* yang diberikan kepada pegawai, dan kemauan pegawai untuk belajar dan berubah agar semakin berkembang”⁵⁷

Pernyataan yang disampaikan Pak Aldo didukung oleh Bu Tithis selaku Sekretaris yang juga mengungkapkan bahwa.

⁵⁶ Thitis Nayda Wati, *Wawancara*, Jember, 23 Januari 2024

⁵⁷ Aldo, *Wawancara*, Jember 25 Januari 2024

“Memang benar mbak, kita menerapkan 4 hal tersebut, mulai dari perukutan yang kita lihat dari kompetensinya sampai penempatan itu tanggung jawab perusahaan, lalu kemauan pegawai untuk belajar dan berubah karena manusia itu sifatnya fleksibel yaitu mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan. *Reward* dan *punishment* juga kita terapkan, *reward* di berikan kepada siapa saja yang mampu mencapai target dengan baik maka itu akan mempengaruhi bonusnya, mempengaruhi tunjangan, dan mempengaruhi untuk naik jabatan, dan ini dapat dilihat dari KPI (*Key Performance Indicators*) yang ada pada Sistem Manajemen Kinerja (SMK). *Punishment* juga diberikan kepada pegawai yang melakukan kesalahan. Selain itu kita juga menerapkan pendidikan dan pelatihan, kita biasanya memanggil *lecture* dari BRI University Surabaya untuk meningkatkan *skill* pegawai.”⁵⁸

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan dan dipahami bahwa strategi pengembangan sumber daya manusia sangatlah penting bagi setiap pegawai Bank BRI KC Jember karena dapat meningkatkan *skill*, motivasi dan semangat karyawan untuk bekerja. Karena manusia memiliki sifat yang fleksibel, yaitu dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan, maka dari itu *skill* pekerja terus ditingkatkan melalui pelatihan dan pendidikan yang dilakukan oleh BRI KC Jember. Dengan pelatihan dan pendidikan yang diberikan dapat dipastikan bahwa setiap pegawai dapat menganalisis suatu permasalahan agar terhindar dari *fraud* serta dapat mengambil keputusan dengan baik, dan dapat menjalankan visi misi organisasi.

2. Tantangan dalam pengembangan sumber daya manusia di BRI KC Jember

Tantangan merupakan suatu hal yang membuat seseorang semain bertekad dalam melakukan sesuatu. Dan di BRI KC Jember hampir tidak

⁵⁸ Tithis Nayda Wati, *Wawancara*, Jember, 23 Januari 2024

ada tantangan yang dilalui saat mengimplementasikan strategi pengembangan sumber daya manusia ini. Hal ini disampaikan oleh bu Tithis:

“Tantangannya hampir tidak ada, karena yang menjadi tantangan itu manusia itu sendiri atau pegawai itu sendiri, dan manusia itu selalu berubah, maka dari itu peraturan dan regulasi juga mengikuti. Kita dibantu oleh *human capital* melalui program-program yang diberikan untuk membuat pekerja itu tidak kebetulan dalam bekerja ataupun dalam mencapai targetnya. Selain itu kita juga ada Serikat Pekerja yang menjadi perwakilan pekerja dalam menyampaikan dan menyalurkan aspirasi para pekerja”⁵⁹

Wawancara mengenai bagaimana bank BRI mengukur pengembangan sumber daya manusia yang telah diimplementasikan, dan faktor apa saja yang menjadi indikator keberhasilannya. Dan hal ini telah disampaikan oleh pak Aditya selaku Manajer operasional:

“untuk mengukurnya itu pastinya dilihat dari kinerjanya, selain dari target yang diberikan perusahaan juga melihat dari bagaimana etikanya, kedisiplinannya, dia tidak melakukan *fraud*, kalau sekedar kesalahan-kesalahan kecil itu kan manusiawi ya, tapi kalo *fraud* itu termasuk penyimpangan yang dapat merugikan perusahaan dan juga orang lain. Untuk indikatornya itu kita juga melihat dari kinerja kita, ranking kita keseluruhan, nah ranking ini maksudnya apa saja yang sudah kita capai, apa saja prestasi yang kita dapat atau *reward* yang kita dapat. Sebenarnya kalau kinerjanya tercapai berarti implementasi sumber daya manusia dapat berhasil dilaksanakan.”⁶⁰

Tantangan yang dihadapi oleh BRI KC Jember pun hampir tidak ada, karena yang menjadi tantangan adalah diri setiap karyawan itu sendiri dan karyawan merupakan manusia yang sifatnya selalu berubah namun dapat menyesuaikan dengan pekerjaan serta lingkungannya.

⁵⁹ Tithis, *Wawancara*, Jember, 23 Januari 2024

⁶⁰ Aditnya, *Wawancara*, Jember, 6 Februari 2024

Pengukuran pengembangan sumber daya manusia dapat dilihat dari kinerja yang dimiliki para pegawai, dapat juga dilihat dari pencapaian target yang diberikan oleh perusahaan dan etika serta kedisiplinannya dalam bekerja, juga tidak melakukan *fraud* yang dapat merugikan perusahaan dan juga orang lain, karena ini merupakan perilaku yang menyimpang.

C. Pembahasan Temuan

Selanjutnya, data hasil penelitian dikumpulkan dengan menggunakan teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi yang telah dilakukan sebelumnya. Kemudian data disajikan pada pembahasan temuan. Jadi, peneliti memeriksa hasil lapangan tentang strategi pengembangan SDM di BRI KC Jember dan bagaimana strategi ini meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan, sebagai berikut:

1. Strategi pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan keunggulan kompetitif.

BRI KC Jember tidak membuat program pengembangan sumber daya manusia, BRI KC Jember hanya melaksanakan tugas dari kantor pusat saja, hal ini dilakukan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif di dalam BRI KC Jember.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti terkait strategi pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan keunggulan kompetitif di BRI KC Jember berupa:

a. Rekrutmen

Rekrutmen merupakan proses awal yang akan mempertemukan calon pekerja dengan pemberi kerja dilakukan dengan pencarian, penyaringan, dan mempekerjakannya pada posisi tertentu. Proses perekrutan mengacu pada semua prosedur yang ada, seperti mengidentifikasi calon kandidat, penyaringan, wawancara, pelatihan, dan juga penempatan. Rekrutmen juga diartikan sebagai proses menarik, memilih, menempatkan, mengorientasikan, dan memperkenalkan karyawan yang dapat berkontribusi untuk mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien. Kesalahan dalam perekrutan karyawan akan berdampak buruk bagi perusahaan.

Proses perekrutan ini terjadi karena adanya pekerja yang keluar atau berpindah organisasi. Bisa juga karena adanya pekerja yang dikeluarkan baik secara terhormat maupun tidak terhormat karena pekerja telah melakukan tidak indiscipliner, maka dikenakan sanksi.

Alasan lainnya adalah karyawan sudah mencapai usia pension, sehingga harus berhenti untuk bekerja atau bisa juga karena adanya pegawai yang meninggal dunia.

Perusahaan memiliki tanggung jawab penuh dalam proses perekrutan, mulai dari perekrutan itu sendiri sampai penempatan, bahkan sampai dengan karyawan yang mengajukan resain menjadi tanggung jawab dari perusahaan. Maka dari itu calon pekerja yang direkrut akan diseleksi untuk menjadi pegawai, apakah dia mampu

memenuhi tuntutan organisasi atau tidak, dan ini sangat tergantung pada cermat atau tidaknya proses seleksi.

Tujuan dari adanya rekrutmen bagi perusahaan ini ialah mendapatkan karyawan yang kompeten yang memenuhi kualifikasi perusahaan. Hal itu akan memberi dampak positif pula bagi perusahaan dan perusahaan akan terus berkembang, karena memiliki sumber daya manusia yang baik.

b. Kemauan untuk belajar dan berubah

Kemauan untuk belajar merupakan keinginan diri atau individu untuk terus belajar mengembangkan kemampuan, *soft skill*. Belajar adalah berubah, maksudnya adalah usaha untuk mengubah tingkah laku, berusaha membuat perubahan yang lebih baik lagi. Melihat dari perkembangan zaman yang semakin maju, manusia juga perlu menyesuaikan dan mengikuti perkembangan zaman agar tidak tertinggal. Maka dari itu perlu adanya belajar, agar terus berkembang dan memiliki *skill* yang bagus.

Belajar dilingkungan kerja juga merupakan hal yang penting, dimana budaya belajar yang kuat di tempat kerja akan mendorong karyawan untuk berpikir terbuka, berbagi ide dengan anggota tim, dan mencari cara untuk mengembangkan keterampilan yang mereka miliki. Untuk itu pada saat perekrutan perusahaan perlu mempertimbangkan individu mana yang menunjukkan minat untuk belajar, menantang diri mereka sendiri untuk melakukan perubahan, dan mengembangkan

keterampilan mereka. Tujuan dari adanya belajar dan berubah ialah untuk mencari cara baru dalam memperbaiki dan meningkatkan kemampuan organisasi dalam menciptakan nilai dan meningkatkan hasil yang diinginkan.

Jadi kemauan pegawai untuk belajar dapat membawa perubahan yang baik, yang mana hal ini akan mendorong motivasi karyawan untuk meningkatkan *skill*, mendorong karyawan untuk berpikir terbuka, berbagi ide dengan anggota tim, karena karyawan yang mampu berpikir secara terbuka terhadap berbagai ide dapat membantu seorang karyawan untuk berpikir kritis, rasional, dan mampu menemukan solusi atau pemecahan dari suatu masalah yang terjadi agar mencapai hasil yang diinginkan

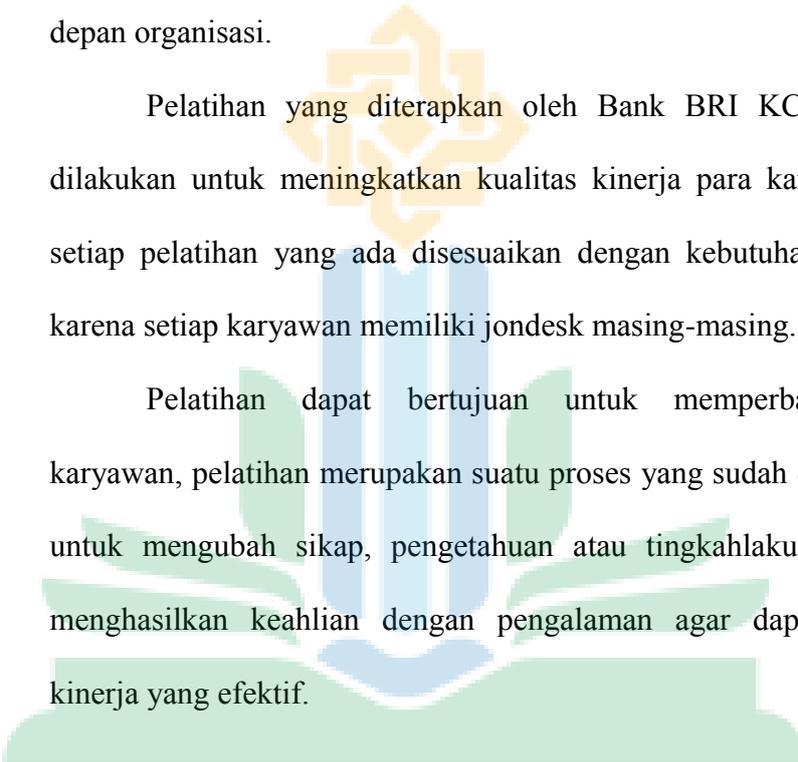
c. Pendidikan dan pelatihan

Pendidikan dan pelatihan memiliki peran penting dalam dunia kerja untuk memperoleh hasil yang maksimal. Pendidikan merupakan aktivitas pembelajaran yang lebih luas dan dalam dibandingkan dengan pelatihan. Pendidikan ini bersifat pengetahuan umum, agar karyawan dapat mengembangkan potensi dirinya serta keterampilan yang diperlukan. Pendidikan juga dilakukan untuk pegawai yang memiliki nilai dibawah standar atau belum memenuhi standar, maka akan diberikan pendidikan lagi dalam ranah bimbingan, mereka akan dibimbing untug bisa berkembang dan mampu menyesuaikan sehingga bisa memenuhi targetnya atau dapat memenuhi standarnya.

Pelatihan atau *training* dilakukan untuk meningkatkan penguasaan teori, mengembangkan bakat dan keterampilan dan juga kemampuan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan tertentu untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja saat ini dan masa depan organisasi.

Pelatihan yang diterapkan oleh Bank BRI KC Jember ini dilakukan untuk meningkatkan kualitas kinerja para karyawan. Dan setiap pelatihan yang ada disesuaikan dengan kebutuhan karyawan, karena setiap karyawan memiliki jondesk masing-masing.

Pelatihan dapat bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan, pelatihan merupakan suatu proses yang sudah direncanakan untuk mengubah sikap, pengetahuan atau tingkahlaku yang dapat menghasilkan keahlian dengan pengalaman agar dapat mencapai kinerja yang efektif.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Tabel 4.1

Contoh Jenis Pengembangan Kompetensi.

Jenis Pengembangan Kompetensi	Tujuan Pelatihan
BCEP / BRILian Career Enhancement Program	Program pendidikan dalam rangka mendukung percepatan karir
BFLP / BRILian Future Leader Program	Program pendidikan yang dilakukan untuk mempersiapkan talenta baru untuk menjadi leader dalam menghadapi tantangan bisnis disaat ini dan masa yang akan datang
BNLP / BRILian Next Leader Program	Program pendidikan yang dilakuka untuk pengembangan karir pekerja tetap terbaik BRI untuk menjadi kandidat pemimpin masa depan BRI dalam menghadapi tantangan bisnis saat ini dan yang akan datang
BLDP / BRILian Leadership Development Program	Merupakan program <i>Human Capital Development</i> BRI untuk mempersiapkan pekerja untuk menjadi <i>Gread Leader</i> dengan melalui program pengembangan <i>leadership</i> yang berkelanjutan dan komprehensif yang memberikan sebuah penekanan pada penguatan karakter, wawasan kebangsaan, wawasan global, wawasan bisnis/perbankan, serta wawasan teknologi
BLRP / BRILian Leader Retirement Program	Merupakan program dari <i>Human Capital Development</i> BRI untuk mempersiapkan pekerja sebelum memasuki masa pensiunnya melalui sebuah pembekalan pengetahuan, wawasan, dan keterampilan yang dibutuhkan untuk menjalani masa pension
SOS / Sosialisasi	Program penyapaian suatu informasi mengenai kebijakan, ketentuan, program kegiatan, atau informasi-informasi penting lainnya terkait perkembangan bisnis perusahaan melalui kegiatan presentasi di masing-masing unit kerja.
SER / Pendidikan Sertifikasi	Merupakan program pendidikan untuk sertifikasi yang bersifat mandatory sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh pihak regulator dan sertifikasi lain yang ditetapkan oleh perusahaan.

Sumber: Laporan Tahunan BRI 2023

d. Pemberian *reward* dan *punishment*

Pemberian *reward* dan *punishment* di BRI KC Jember diberikan berdasarkan keputusan dari Pimpinan Cabang dan penilaian dari auditor dan manajemen di Kantor Pusat BRI. *Reward* yang diberikan berupa penghargaan tanda jasa, promosi, naik jabatan, dan pengakuan atas penghargaan tertentu.

Reward adalah suatu bentuk penghargaan yang diberikan kepada seseorang atau kelompok karena telah berperilaku baik, mempunyai keunggulan prestasi, atau berhasil melaksanakan tugas sesuai dengan target. Jadi perilaku, sikap, etika dan juga kedisiplinan para karyawan akan dinilai dan menjadi reward untuk para karyawan. Reward juga bisa didapat dari lomba essay bagi siapa saja yang essaynya terpilih.

Punishment di Bank BRI KC Jember diterapkan dalam bentuk peringatan tertulis, teguran tertulis, turun jabatan 1, turun jabatan 2, dan pemutusan hubungan kerja. *Punishment* didasari pada tingkat kesalahan pelanggaran. Peringatan tertulis dan teguran tertulis untuk tingkat pelanggaran ringan, turun jabatan 1 dan turun jabatan 2 untuk tingkat pelanggaran sedang, dan pemutusan hubungan kerja untuk tingkat pelanggaran berat.

Dengan adanya pengembangan sumber daya manusia di Bank BRI dapat meningkatkan keunggulan kompetitif di bank BRI, pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan secara berkala

diharapkan mampu menjadi aktivitas *treasury* yang optimal. Dan pada tahun 2023 *treasury* bri mendapatkan beberapa penghargaan atas kinerja dan juga kontribusinya di pasar keuangan, yaitu:

Table 4.2
Penghargaan

1	Global finance	Sustainable finance award
2	Alpha southeast asia	The best FX bank for retail client
3	Euramoney foreign exchange awards	The best FX bank rest og the world (Indonesia)
4	LSEG Indonesia award – revfinitiv	The best state bank
5	Bank Indonesia	Bank konvensional pendukung pengendalian moneter valas terbaik
6	The asset – triple a	Best in treasury and working capital smes in Indonesia
7	The asset – triple a	The best issue for sustainable finance dan best sustainability linked Loan
8	Kementrian keuangan	Dealer utama sun dengan kinerja terbaik 2023
9	Kementrian keuangan	Dealer utama sun dengan kinerja terbaik di pasar perdana 2023
10	Kementrian keuangan	Dealer utama sbnsn dengan kinerja terbaik 2023
11	Kementrian keuangan	Dealer utama sun dengan kinerja terbaik 2022
12	Kementrian keuangan	Dealer utama sun dengan kinerja terbaik di pasar perdana 2022
13	Kementrian keuangan	Dealer utama sbnsn dengan kinerja terbaik 2022

Sumber: laporan Tahunan BRI 2023

Selain itu pada Bisnis Kecil dan Menengah, BRI mengklasifikasikan segmen ini berdasarkan plafon kredit, dimana Bisnis Kecil adalah pinjaman dengan besaran plafond sampai dengan Rp25 miliar dan plafon segmen Bisnis Menengah sebesar >Rp25 miliar – Rp500 miliar.

Table 4.3

Table Kinerja (Produktivitas) Bisnis Kecil dan Menengah

Outstanding	2023	2022	Pertumbuhan	
			Nominal	%
Kredit kecil	183.046.732	172.296.177	10.750.555	6,24%
Kredit Usaha Rakyat (KUR)	45.010.265	44.583.367	426.898	0,96%
Kredit Menengah	32.291.213	20.954.266	11.336.947	54,10%
Small Medium Enterprise (SME)	260.348.210	237.833.810	22.514.400	9,4%

Sumber : Laporan Tahunan BRI 2023

Total *outstanding* kredit SME tahun 2023 sebesar Rp260,35 triliun, meningkat 9,4% dibandingkan dengan tahun 2022 yang sebesar Rp237,83 triliun. Peningkatan tersebut sebagian besar berasal dari kredit menengah yang tumbuh 54,10% pada tahun 2023.

Keunggulan kompetitif dari hal tersebut yaitu, dapat mendorong ekspansi Bisnis Kecil dan Menengah melalui *transaction based lending*, bisnis berbasis ekosistem dan optimalisasi *value chain* dari mitra nasabah principal/korporasi dan nasabah menengah BRI. Dan juga peningkatan kapabilitas tenaga pemasar di segmen SME akan mengedepankan *capability development*, berupa pengembangan *pipeline management skill*, *hard competencies based on gap competencies*, dan akselerasi RM SME sebagai *RM of The Future* yang didukung dengan *digital* dan *artificial intelligence pada sales tools* tablet RM.

2. Tantangan dalam pengembangan sumber daya manusia di BRI KC Jember

Tantangan merupakan suatu hal yang dapat memicu tekad seseorang untuk menyelesaikan suatu masalah, dan pada BRI KC Jember ini suatu hal yang menjadi tantangan dalam meningkatkan keunggulan kompetitif yaitu ada pada diri setiap karyawan.

Karyawan merupakan sumber daya yang sangat dibutuhkan pada suatu organisasi, dan karyawan pulalah yang menjadi tantangan bagi BRI KC Jember. Apakah karyawan tersebut mau belajar dan berubah, agar mereka dapat terus berkembang atau hanya mau diam ditempat tanpa adanya kemajuan. Melihat pada saat ini teknologi semakin berkembang, sehingga karyawan harus terus beradaptasi dengan perkembangan zaman. Maka dari itu, pada proses awal atau pada proses rekrutmen perlu disaring atau dipilih secara cermat para calon karyawan yang melamar untuk mendapatkan kandidat yang memenuhi kriteria perusahaan.

Sebagai tolak ukur dari terlaksananya strategi pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan keunggulan kompetitif di BRI KC Jember, dilihat dari kinerja para karyawan pada setiap bagiannya. Untuk itu pekerjaan para karyawan dikategorikan berdasarkan kinerja sesuai dengan kemampuannya, agar persiapan setiap karyawan dapat dipastikan dengan baik dan berjalan sesuai arah dan tujuan.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil wawancara dan pembahasan yang telah diuraikan maka dapat ditarik kesimpulan, bahwa strategi pengembangan sumber daya manusia memiliki peran dalam meningkatkan keunggulan kompetitif, sebagai berikut:

1. Strategi pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan keunggulan kompetitif di BRI KC Jember.

Strategi yang diterapkan dalam mengembangkan sumber daya manusia dapat meningkatkan keunggulan kompetitif ini dilakukan dengan beberapa strategi seperti, 1) perekrutan, 2) kemauan untuk belajar dan berubah, 3) pemberian *reward* dan *punishment*, 4) pendidikan dan pelatihan. Strategi ini digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan, meningkatkan semangat kerja, dan memotivasi karyawan untuk terus berkembang.

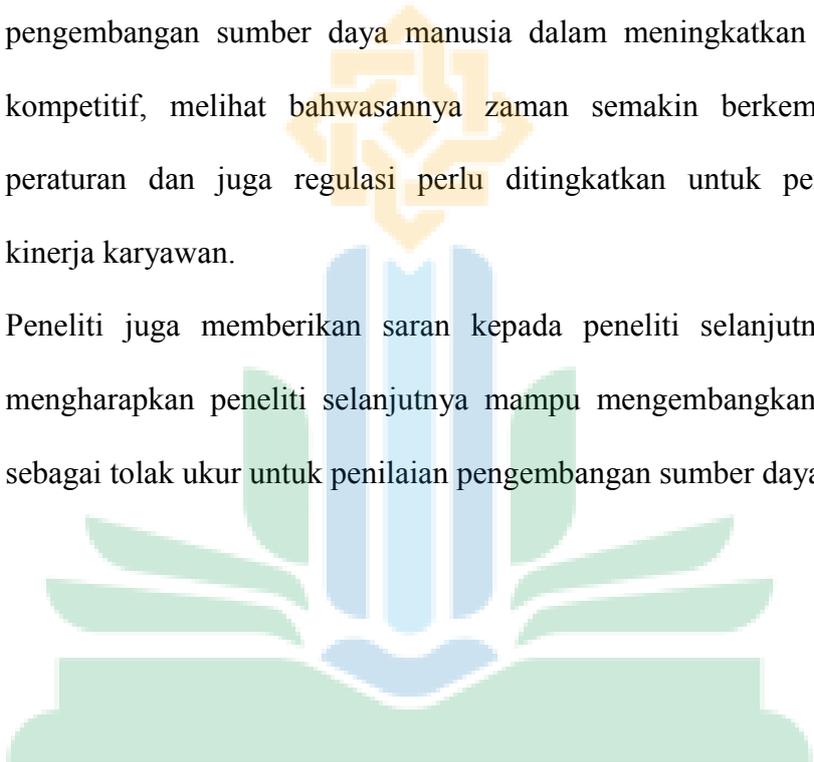
2. Tantangan dalam pengembangan sumber daya manusia di BRI KC Jember

Tantangan dari pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia ini terdapat pada diri setiap karyawan, apakah karyawan tersebut mau belajar dan berubah agar bisa terus maju atau hanya diam ditempat. Dan Alat ukur yang digunakan dalam melihat apakah strategi pengembangan sumber daya manusia ini berjalan atau tidak, dilihat dari kinerja masing-masing karyawan pada setiap bidangnya.

B. Saran

Adapun beberapa saran yang dapat penulis berikan sehubungan dengan hasil penelitian, sebagai berikut:

1. Bagi bank BRI KC Jember untuk lebih meningkatkan strategi pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan keunggulan kompetitif, melihat bahwasannya zaman semakin berkembang maka peraturan dan juga regulasi perlu ditingkatkan untuk perkembangan kinerja karyawan.
2. Peneliti juga memberikan saran kepada peneliti selanjutnya, peneliti mengharapkan peneliti selanjutnya mampu mengembangkan faktor lain sebagai tolak ukur untuk penilaian pengembangan sumber daya manusia.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

DAFTAR PUSTAKA

- Aditya. (2024, Februari 6). Wawancara. (R. N. Amalia, Interviewer)
- Ahadiat, A. (2010). *Manajemen Strategik: Tinjauan Teoritikal Multiperspektif*. Bandar Lampung: Lembaga Penelitian Universitas Lampung.
- Aisyah, M. (n.d.). Peran Strategi, Sumber Daya serta Perubahan Teknologi dan Lingkungan Terhadap Penciptaan Keunggulan Kompetitif yang Berkesinambungan. 2.
- Alaslan, A. (2021). *Metode Penelitian Kualitatif*. Depok: Rajawali Pers.
- Aldo. (2024, Januari 25). Wawancara. (R. N. Amalia, Interviewer)
- Anggitaningsih, R., Pusparani, N., & Romziyeh. (2024). Pelayanan Dan Pengembangan Pelaku Usaha Mikro Kelas Menengah (UMKM) Melalui Pembiayaan Usaha Rakyat (KUR) Di BRI Unit Kasiyan . *Gudang Jurnal Multidisiplin Ilmu*, 104.
- Azka , M. (2022). Analisis Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Produk dalam Meningkatkan Keunggulan Kompetitif (Studi Kasus di Konveksi Raff Bordir Kudus). *Skripsi*.
- BRI. (2022). *Laporan Tahunan BRI 2022*. PT Bank Rakyat Indonesia (Prsero) Tbk.
- BRI. (2023). *Laporan Tahunan BRI 2023*. PT BankRakya Indonesia (Persero) Tbk.
- Bukit, B., Malusa, T., & Rahman, A. (2017). *Pengembangan Sumber Daya Manusia, Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi*. Yogyakarta: Zahir Publishing
- Cahaya, A., & dkk. (2021). Analisis Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. *Journal of Management* .
- Dhallimunthe, M. (n.d.). Keunggulan Bersaing Melalui Orientasi Pasar dan Inovasi Produk. *Jurnal Konsep dan Manajemen*, 20.
- Fiantika, F. (2022). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Padang: PT Global Eksekutif Teknologi.
- Hadi, A., Asrori, & Rusman. (2021). *Penelitian Kualitatif Studi Fenomenologi, Case Study, Grounded Theory, Etnografi, Biografi*. Banyumas: CV Pena Persada Redaksi.
- Hakim, L. (2020). *Mudah Menulis Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*. Mataram: Sanabil.

- Halisa, N. (n.d.). Peran Manajemen Sumber Daya Manusia "Sistem Rekrutmen Seleksi, Kompetensi dan Pelatihan" Terhadap Keunggulan Kompetitif: Literatur Review. 14.
- Hardani, & dkk. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*. Yogyakarta: CV Pustaka Ilmu Group Yogyakarta.
- Huda, A., Martanti, D., & dkk. (2018). *Pengantar Manajemen Strategik*. Bali: Jayapangus Press.
- Ilfiyana. (2021). Strategi pengembangan SDM dalam Menghadapi Digitalisasi di BRI Cabang Jember. *skripsi*, 2-3.
- Isnaini, M., Anggitaningsih, R., & Setianingrum, N. (2023). Pengembangan SDM Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan BMT-UGT Nusantara Capem Calung Jember. *Journal of Economic Sharia Law and Business Studies*, 70.
- Izzati, D., & Rukmana, D. (2024). Kinerja Sumber Daya Manusia Pada PT Bank Jatim Kantor Kas Pemerintah Daerah Lumajang. *Jurnal Ilmiah Multidisiplin Nusantara*, 12.
- Lestari, D. (2021). Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Keunggulan Kompetitif di BMT Al-Ittihad Pekanbaru. *skripsi*.
- LinovHR, A. (2023, Juni). *linovHR*. Retrieved Oktober 11, 2023, from LinovHR: <https://www.linovhr.com/keunggulan-kompetitif/>
- Masrohatin, S., & Tobing, D. S. (2019). Transformational Leadership Style, Organisasi Culture, Locus Of Control And Its Influencer On The Organizational Citizenship Of Behavior Employess: State Institute Of Studies Of Jember. *International Journal Of Scientific & Technology Research*, 163.
- Masrohatin, S., Astuti, R., Fardian, M., & Handiwibowo, G. (2022). The Growth Of Industrial Revolution 4.0 and the Preparation of Software Engineers in Digital Transformational at Makers Institute Indonesia. *Journal of Reseach and Technology*, 305.
- Mustafa, P. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Tindakan Kelas dalam Pendidikan Olahraga*. Mojokerto: Insight Mediatama.
- Ningrum, H., & dkk. (2020). Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan di PT XYZ. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Akuntansi)*.

- Nur, M., Yusuf, S., & Rusman, A. (2021). Analisis Peningkatan Kinerja Tenaga Kesehatan Melalui Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) di Dinas Kesehatan Kabupaten Sidrap. *Jurnal Ilmiah Manusia dan Kesehatan*.
- penyusun, t. (2020). *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*. Jember: IAIN Jember.
- Penyusun, T. (2020). *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*. Jember: IAIN Jember Press.
- Permatasari, R., & Syariati, A. (2020). *Manajemen Strategi: Pengantar (Buku Bahan Ujian Komprehensif)*. Sulawesi Selatan: Pustaka Almaidah.
- Pramana, E. (2019). Analisis Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Produk Asuransi Syariah dalam Meningkatkan Keunggulan Kompetitif (Studi pada PT. Asuransi Jiwa Syariah Al Aman Bandar Lampung). *Skripsi*.
- Priyono, & Marnis. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Zifatama Publisher.
- Purnomo, M. (2017). *Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia dari Teori ke Praktik*. Yogyakarta: Pandora.
- Rihardi, E. (2021). Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai Sebuah Keunggulan Kompetitif pada Industri Pariwisata Perhotelan. *Jurnal Ilmiah Manajemen*.
- Sari, E. (2009). *Pengembangan Sumber Daya Manusia Pedoman Meningkatkan Kompetensi Pegawai Secara Tepat*. Jakarta Timur: Jayabaya Universitas Press.
- Satwika, N., & Dewi, N. (n.d.). Pengaruh Organisasi Pasar serta Inovasi Terhadap Keunggulan Kompetitif dan Kinerja Bisnis. *E-Jurnal Manajemen Unud* 1483.
- Sedamayanti. (2017). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Surabaya.
- Selvias, M., & dkk. (2021). Analisis Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia (Studi Pada ACE Hardware Indonesia). *Jurnal Pendidikan Tambusai*.
- Sidiq, U., & Choiri, M. (2019). *Metode Penelitian Kualitatif Di Bidang Pendidikan*. Ponorogo: CV Nata Karya.
- Sodikin, D., Permana, D., & Adia, S. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Paradigma Baru*. Jakarta Selatan: Salemba Empat.

- Sudiantini, D., Atmaja, S., & Siregar, W. (2023). Pengaruh Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi dan Manajemen Transformasi Terhadap Keunggulan Kompetitif.
- Sumartik, & Hariasih, M. (2018). *Buku Ajar Manajemen Perbankan*. Sidoarjo: UMSIDA Press.
- Susanto, E. (2022). *Metode Penelitian Kualitatif*. Pradina Pustaka.
- Sutrisno, E. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Umam, K., & Atho'illah, A. (2021). Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Karyawan Comonditaire Vennootschap dalam Meningkatkan Efektifitas Kinerjanya. *Jurnal Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya*.
- Wati, T. N. (2024, Januari 23). Wawancara. (R. N. Amalia, Interviewer)
- Wijaya, H. (2018). *Analisi Data Kualitatif Ilmu Pendidikan Teologi*. Makassar: Sekolah Tinggi Theologia Jaffray.
- Wikipedia. (n.d.). *Wikipedia*. Retrieved Oktober 11, 2023, from wikipedia.org: https://id.wikipedia.org/wiki/Bank_Rakyat_Indonesia#
- Zulfah, Mumtahanan, & Husnussadah. (2022). *Analisis Data Kualitatif, Teori dan Terapan*. Makassar.
- Zulkufli, & dkk. (2022). Analisis Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Keunggulan Kompetitif di (BMT) Al-Ittihad Pekanbaru. *Jurnal Tabarru': Islamic Banking and Finance Vol.5 no.2*.

Matrik Penelitian

Judul	Variable	Indicator	Sumber	Metode Penelitian	Fokus Penelitian
Analisis Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Keunggulan Kompetitif Di BRI KC Jember	1. Pengembangan Sumber Daya Manuis	1. Pengertian Sumber Daya Manusia	Data primer: sumber data yang diambil dari data data informasi dari BRI KC Jember: 1. Sekretaris BRI KC Jember 2. Manajer Operasional Kredit 3. Manajer Operasional	1. Pendekatan dan jenis penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif 2. Lokasi penelitian: BRI KC Jember 3. Subyek penelitian menggunakan metode purposive sampling 4. Metode pengumpulan data: a. Observasi b. Wawancara c. dokumentasi 5. Metode analisis data: a. Pengumpulan data b. Reduksi data c. Penyajian data d. Penarikan kesimpulan 6. Teknik keabsahan data: triangulasi	1. Bagaimana strategi pengembangan sumber daya manusia di BRI KC Jember 2. Bagaimana strategi pengembangan sumber daya manusia dala meningkatkan keunggulan kompetitif di BRI KC Jember
		2. Pengembangan Sumber Daya Manusia			
		3. Prinsip Pengembangan Sumber Daya Manusia			
		4. Strategi Pengembangan Sumber			
	2. Keunggulan Kompetitif	1. Pengertian keunggulan kompetitif	Kepustakaan: 1. Buku 2. Jurnal 3. Website 4. Dokumentasi		
		2. Manfaat keunggulan kompetitif bagi suatu perusahaan			
		3. Jenis-jenis strategi untuk meningkatkan keunggulan kompetitif			
		4. Posisi kompetitif perusahaan			

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Rizma Nadzifa Amalia

Nim : 201105010027

Prodi Studi : Perbankan Syariah

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam

Institusi : Universitas Islam Negeri KH. Achmad Siddiq Jember

Dengan ini menyatakan bahwa penelitian dengan judul **“Analisis Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Keunggulan Kompetitif di BRI KC Jember”** Adalah benar – benar hasil karya saya kecuali kutipan – kutipan yang yang dirujuk sumbernya. Apabila terdapat kesalahan di dalamnya, maka sepenuhnya akan menjadi tanggung jawab saya.

Demikian surat pernyataan ini dibuat dan dapat digunakan sebagaimana semestinya.

Jember, 22 Maret 2024



Rizma Nadzifa Amalia
NIM. 201105010027



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- 10 /Un.22/7.a/PP.00.9/01/2024
Lampiran : -
Hal : **Permohonan Izin Penelitian**

8 Januari 2024

Kepada Yth.
Kepala BRI KC Jember
Jl. Ahmad Yani No.1,Kp. Using, Jemberlor, Kec. Patrang, Kabupaten Jember

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

Nama : Rizma Nadzifa Amalia
NIM : 201105010027
Semester : VII (Tujuh)
Jurusan : Ekonomi dan Bisnis Islam
Prodi : Perbankan Syariah

Untuk mengadakan penelitian/riset mengenai "Analisis Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Keunggulan Kompetitif di BRI KC 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 Rahayu

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
JEMBER





Model 54

PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) Tbk
KANTOR CABANG JEMBER

Jalan A. Yani No. 1 Jember ☎ (0331) 483258 Facs. 486484

Nomor : B.1286 /KC-XVI/SDM/03/2024

Jember, 25 Maret 2024

Lamp. : -

Perihal : *Keterangan selesai penelitian*

Kepada Yth :

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
UIN KH ACHMAD SIDDIQ

Jember

Di

J e m b e r

Sehubungan dengan telah selesainya Penelitian di Kanca BRI Jember, maka dengan ini kami menerangkan bahwa:

Nama / NIM : Rizma Nadzifa Amalia/ 201105010027
Fakultas / Jurusan : Ekonomi dan Bisnis Islam / Perbankan Syariah
Judul Penelitian : “ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER
DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN
KEUNGGULAN KOMPETITIF DI BRI KC JEMBER. “.
Lokasi : PT.BRI (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember
Lama Penelitian : 15 Januari 2024 sd 22 Maret 2024

Bahwasanya yang bersangkutan telah melaksanakan penelitian di Perusahaan Kami dengan baik.

Demikian surat keterangan ini kami buat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya dan atas perhatiannya disampaikan terima kasih

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
PT.BANK RAKYAT INDONESIA (Persero)
KANTOR CABANG JEMBER



Dian Wahyu Purnamasari
SPO

DOKUMENTASI



Wawancara dengan Ibu Tithis



Wawancara dengan Bapak Aldo



Wawancara dengan Bapak Aditya



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

PEDOMAN PENELITIAN

1. Bagaimana langkah-langkah yang diambil perusahaan dalam merancang dan melaksanakan program pengembangan sumber daya manusia?
2. Apasaja program pengembangan sumber daya manusia yang telah dilakukan di BRI KC Jember ini?
3. Apasaja upaya yang dilakukan BRI KC Jember dalam meningkatkan keunggulan kompetitif?
4. Bagaimana upaya yang dilakukan tersebut dapat terintegrasikan agar mendukung pertumbuhan karir dan memotivasi karyawan?
5. Bagaimana Bank BRI mengukur dampak dari pengembangan sumber daya manusia yang telah diimplementasikan?
6. Apakah ada faktor yang menjadi tolak ukur dari keberhasilan pengembangan sumber daya manusia tersebut?
7. Apa tantangan utama yang dihadapi dalam mengimplementasikan strategi pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan keunggulan kompetitif?

JURNAL KEGIATAN PENELITIAN

No	Tanggal	Kegiatan	Paraf
1	8 Januari 2024	Peneliti mengantarkan surat ijin penelitian kepada Bank BRI KC Jember	
2	15 Januari 2024	Permohonan penelitian diterima oleh BRI KC Jember	
3	23 Januari 2024	Peneliti melakukan wawancara terhadap informan di BRI KC Jember	
4	25 Januari 2024	Peneliti melakukan wawancara terhadap informan di Bank BRI KC Jember	
5	30 Januari 2024	Peneliti melakukan observasi di Bank BRI KC Jember	
6	6 Februari 2024	Peneliti melakukan wawancara terhadap informan di Bank BRI KC Jember	
7	22 Maret 2024	Peneliti meminta surat selesai penelitian di Bank BRI KC Jember dan berterimakasih kepada Bank BRI KC Jember untuk dilakukan penelitian skripsi	

Jember, 22 Maret 2024

Sekretaris Bank BRI KC Jember



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
JEMBER
Tithis Nayda Wati



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 : Rizma Nadzifa Amalia
NIM : 201105010027
Program Studi : Perbankan Syariah
Judul : Analisis Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Keunggulan Kompetitif di BRI KC 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, 4 April 2024

Operator Turnitin

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
JEMBER





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://febi.uinkhas.ac.id>



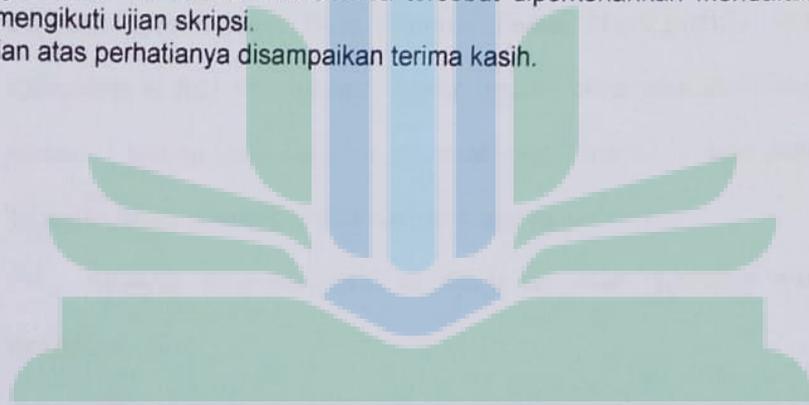
SURAT KETERANGAN

Kami yang bertanda tangan di bawah ini menerangkan bahwa;

Nama : Rizma Nadzifa Amalia
NIM : 201105010027
Program Studi : Perbankan Syariah
Judul Skripsi : Analisis Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Keunggulan Kompetitif di BRI KC Jember

Berdasarkan keterangan dari Dosen Pembimbing telah dinyatakan selesai bimbingan. Oleh karena itu mahasiswa tersebut diperkenankan mendaftarkan diri untuk mengikuti ujian skripsi.

Demikian atas perhatiannya disampaikan terima kasih.



Jember, 28 Maret 2024

Koordinator Program Studi Perbankan Syariah

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

Ana Pratiwi, SE., Ak.,MSA

BIODATA PENULIS



A. Biodata Penulis

1. Nama : Rizma Nadzifa Amalia
2. Nim : 201105010027
3. Jenis Kelamin : Perempuan
4. Tempat, Tanggal Lahir : Mojokerto, 12 Maret 2002
5. Agama : Islam
6. Alamat : Dsn. Sumberdadi, RT 001/RW 010, Desa
Gunungsari, Kecamatan Dawarblandong, Kabupaten Mojokerto
7. Nomor Hp : 085785056268
8. Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam
9. Jurusan : Ekonomi Islam
10. Prodi : Perbankan Syariah

B. Riwayat Pendidikan

1. MI : MI Negeri Beji Pasuruan (2007-2014)
2. MTs : MTs Ma'had Al-Zaytun (2014-2017)
3. MA : MA Ma'had Al-Zaytun (2017-2020)
4. Universitas : Universitas Islam Negeri Kiai Haji
Achmad Siddiq Jember (2020-2024)

C. Pengalaman Organisasi

1. Organisasi Pelajar Ma'had Al-Zaytun 2019-2020 sebagai Kedisiplinan
Kementrian Pribadatan
2. Binayah Tilawah wa Tahfidz Al-Qur'an Al-Zaytun sebagai
Kedisiplinan