

**OPTIMALISASI KOMPETENSI PERAN MANTRI UNTUK  
MENINGKATKAN PROFITABILITAS  
BRI UNIT TEGALAMPEL  
KC. BONDOWOSO**

**SKRIPSI**

Diajukan kepada Universitas Islam Negeri  
Kiai Haji Achmad Siddiq Jember untuk memenuhi  
salah satu persyaratan Gelar Sarjana Ekonomi (S.E)  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam  
Program Studi Perbankan Syariah (PS)



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
**KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
JEMBER**

Oleh:

**Moh. Abd Haris**

NIM: E20161063

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER  
2021**

**OPTIMALISASI KOMPETENSI PERAN MANTRI UNTUK  
MENINGKATKAN PROFITABILITAS  
BRI UNIT TEGALAMPEL  
KC. BONDOWOSO**

**SKRIPSI**

Diajukan kepada Universitas Islam Negeri  
Kiai Haji Achmad Siddiq Jember untuk memenuhi  
salah satu persyaratan Gelar Sarjana Ekonomi (S.E)  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam  
Program Studi Perbankan Syariah (PS)

**Oleh:**

**Moh. Abd Haris**

**Nim: E20161063**

† **Disetujui Pembimbing**

  
**Rini Puji Astuti, S.Kom., M.Si**

**NUP: 201708174**

**OPTIMALISASI KOMPETENSI PERAN MANTRI UNTUK  
MENINGKATKAN PROFITABILITAS  
BRI UNIT TEGALAMPEL  
KC. BONDOWOSO**

**SKRIPSI**

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

**Hari : Kamis**

**Tanggal : 18 November 2021**

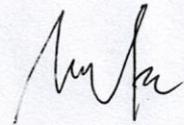
Tim Penguji

Ketua



**Nurul Setianingrum, SE.,MM**  
NIP : 19690523 199803 2 001

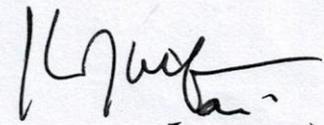
Sekretaris



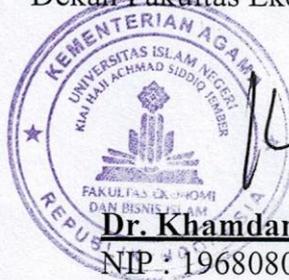
**Isnadi, S.S, M.Pd**  
NIP : 19710610 201411 1 004

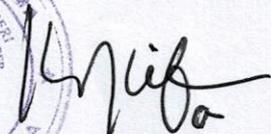
Anggota:

1. Dr. Khamdan Rifa'i, SE., MSi
2. Rini Puji Astuti, S.Kom., M.Si

  
(.....)  
  
(.....)

Menyetujui  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam



  
**Dr. Khamdan Rifa'i, SE., MSi**  
NIP : 19680807 200003 1 001

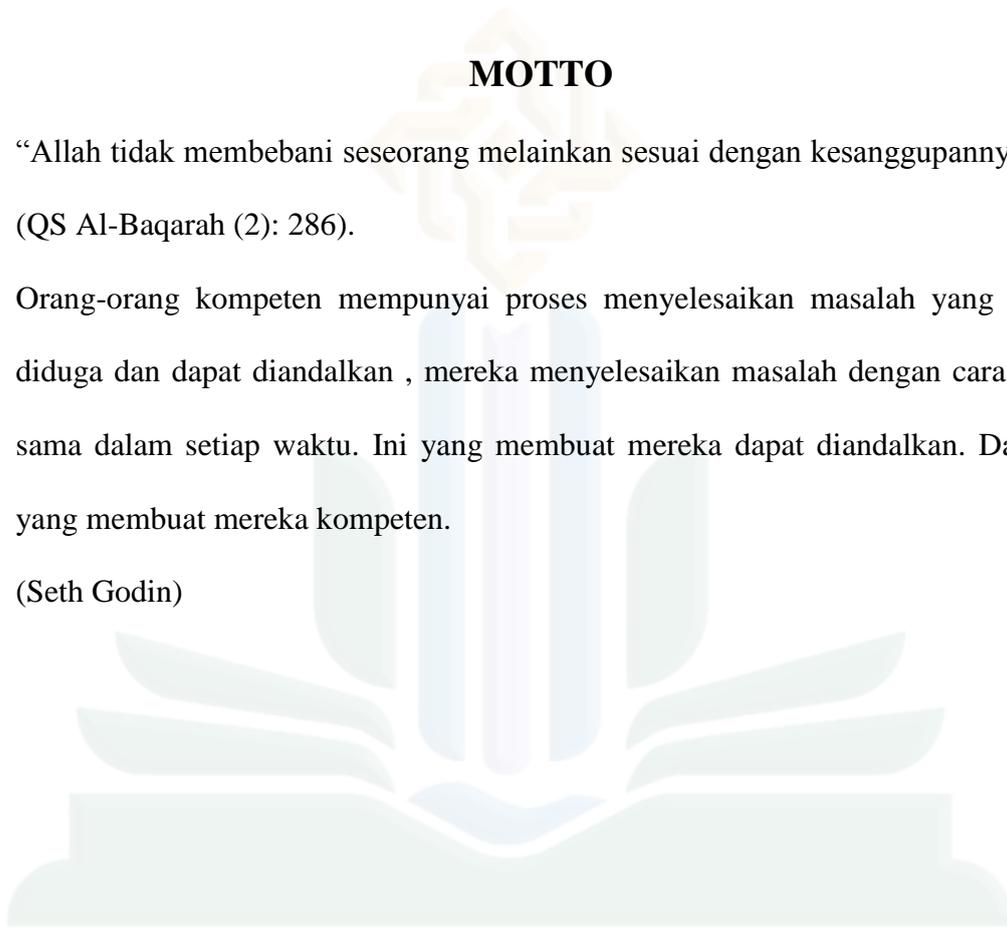
## MOTTO

“Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya...”

(QS Al-Baqarah (2): 286).

Orang-orang kompeten mempunyai proses menyelesaikan masalah yang dapat diduga dan dapat diandalkan , mereka menyelesaikan masalah dengan cara yang sama dalam setiap waktu. Ini yang membuat mereka dapat diandalkan. Dan ini yang membuat mereka kompeten.

(Seth Godin)



# UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ  
JEMBER

## PERSEMBAHAN

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Sembah sujud serta rasa syukur kepada Allah SWT, karena dengan limpahan rahmat taufik serta inayahnya skripsi ini dapat diselesaikan walaupun masih jauh dari kesempurnaan. Sholawat dan salam semoga tetap terlimpahkan kepada Nabi Muhammad SAW.

Karya ini penulis persembahkan kepada:

1. Kedua orang tua tercinta ayahanda Sawadi dan Ibunda Sutina yang telah mendoakan dan memberi semangat serta memotivasi tanpa kenal lelah dan batas waktu serta seluruh keluarga yang memberi motivasi kepada saya.
2. Kakak-Adik tercinta yang selalu membrikan support serta dukungan dalam menyusun karya ilmiah ini.
3. Istri Tercinta “ Istiani” Yang selalu memberikan dukungan, do’a serta motivasi dan selalu memberikan dorongan untuk menyelesaikan skripsi ini.
4. Bapak Ruce Sulaiman selaku pimpinan kantor BRI Unit Tegalampel yang telah memberikan ijin untuk melakukan penelitian terkait dengan judul skripsi diatas.

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Segenap puji syukur penulis sampaikan kepada Allah SWT 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. H. babun Suharto, S.E., M.M. selaku Rektor IAIN Jember.
2. Bapak Dr. Khamdan Rifa'i, SE., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam.
3. Ibu Hj. Nurul Setianingrum, SE., MM selaku Ketua Program Studi Perbankan Syariah.
4. Daru Anondo, SE., M.Si Selaku Dosen Pembimbing Akademik
5. Ibu Rini Puji Astuti., S.Kom., M.Si selaku dosen Pembimbing Skripsi.
6. Seluruh dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam beserta staf yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu.

Akhirnya, semoga segala amal baik yang telah Bapak/Ibu berikan kepada penulis mendapat balasan dari Allah SWT.

Bondowoso, 18 November 2021

**Moh. Abdul Haris**

## ABSTRAK

**Moh. Abd. Haris, Rini Puji Astuti, S.Kom., M.Si 2021** : Optimalisasi Kompetensi peran mantri untuk meningkatkan profitabilitas BRI Unit Tegalampel KC. Bondowoso.

Bank menjadi lembaga keuangan yang sangat strategis dan memiliki peran penting dalam perkembangan perekonomian Negara, bank juga sebagai lembaga keuangan yang tugasnya memberikan jasa keuangan melalui penitipan jasa (simpanan), kredit, serta jasa-jasa keuangan lainnya.

Fokus masalah yang diteliti dalam skripsi ini adalah: 1) apa saja strategi yang dilakukan kepala Unit BRI untuk meningkatkan kompetensi BRi di Unit BRI Tegalampel K. Bondowoso? 2) Kompetensi apa saja yang harus dimiliki dan harus terus dikembangkan oleh mantri BRI agar dapat meningkatkan profitabilitas BRI Unit Tegalampel KC. Bondowoso?

Tujuan Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui kompetensi apa saja yang harus dimiliki dan dikembangkan oleh akun officer (Sumber Daya Manusia) di BRI Unit Tegalampel KC. Bondowoso. Adapun teknik pengumpulan data dalam skripsi ini menggunakan pengamatan, wawancara, observasi dan dokumentasi untuk memperoleh hasil yang objektif. Penelitian ini memperoleh kesimpulan (1) mantri (SDM) harus memiliki motivasi agar dapat berfikir sehingga ia melakukan tindakan (2) pengetahuan, merupakan informasi yang harus dimiliki oleh seseorang dalam bidang tertentu (3) skil atau kemampuan, yaitu untuk melakukan tugas tertentu baik secara fisik maupun mental.

UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ  
JEMBER

## ABSTRACT

**Moh. Abd. Haris, Rini Puji Astuti, S.Kom., M.Si 2021** : Optimizing the competence of the mantri role to increase the profitability of BRI Unit Tegalampel KC. Bondowoso.

Banks are financial institutions that are very strategic and have an important role in the development of the country's economy, banks are also financial institutions whose task is to provide financial services through depository services (savings), credit, and other financial services.

The focus of the problems studied in this thesis are: 1) what are the strategies used by the head of the BRI Unit to improve the competence of BRI in the BRI Unit Tegalampel K. Bondowoso? 2) What competencies must be possessed and must continue to be developed by the BRI mantra in order to increase the profitability of BRI Unit Tegalampel KC. Bondowoso?

The purpose of this study was to determine what competencies should be possessed and developed by account officers (Human Resources) at BRI Unit Tegalampel KC. Bondowoso. The data collection techniques in this thesis use observations, interviews, observations and documentation to obtain objective results. This study concludes (1) Mantra (HR) must have the motivation to think so that he or she takes action (2) knowledge, which is information that must be possessed by someone in a certain field (3) skills or abilities, namely to perform certain tasks both physically and mentally. physically and mentally.

UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ  
JEMBER

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>PERSETUJUAN PEMBIMBING .....</b>	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>MOTTO .....</b>	<b>iv</b>
<b>PERSEMBAHAN.....</b>	<b>v</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>ix</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang .....	1
B. Fokus Penelitian .....	8
C. Tujuan Penelitian .....	9
D. Manfaat Penelitian .....	9
E. Definisi Istilah.....	11
F. Sistematika Pembahasan .....	13
<b>BAB II KAJIAN KEPUSTAKAAN .....</b>	<b>15</b>
A. Penelitian Terdahulu .....	15
B. Kajian Teori .....	28
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>46</b>
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian .....	46
B. Lokasi Penelitian.....	46

C. Subjek Penelitian.....	47
D. Teknik Pengumpulan Data.....	48
E. Analisis Data.....	50
F. Keabsahan Data.....	52
G. Tahapan-Tahapan Penelitian.....	54
<b>BAB IV PENYAJIAN DAN ANALISIS DATA .....</b>	<b>55</b>
A. Objek Penelitian.....	55
B. Penyajian dan Analisis Data .....	61
C. Pembahasan Temuan.....	69
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>76</b>
A. Kesimpulan .....	76
B. Saran-saran .....	77
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>79</b>
<b>LAMPIRAN</b>	
1. Matrik Penelitian.	
2. Surat Pernyataan Keaslian.	
3. Surat Izin Penelitian	
4. Denah	
5. Foto Dokumentasi Biodata Penulis	

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Dunia modern sekarang ini, peranan perbankan dalam memajukan perekonomian suatu negara sangat besar. Hampir semua sektor yang berhubungan dengan berbagai kegiatan keuangan selalu membutuhkan jasa bank. Oleh karena itu, saat ini dan dimasa yang akan datang kita tidak dapat lepas dari dunia perbankan, jika hendak menjalankan aktivitas keuangan baik perorangan maupun lembaga, baik sosial maupun perusahaan.<sup>1</sup>

Bank menjadi lembaga yang sangat strategis dan memiliki peran penting dalam perkembangan perekonomian negara. Di negara berkembang, kebutuhan masyarakat terhadap bank tidak hanya terhadap pada penyimpanan dana dan penyaluran dana saja, akan tetapi juga terhadap pelayanan jasa yang ditawarkan oleh bank. Dua fungsi pokok bank yaitu menghimpun dana masyarakat dan penyaluran dana kepada masyarakat.<sup>2</sup>

Lembaga keuangan bank di Indonesia terbagi menjadi dua jenis yaitu bank yang bersifat konvensional dan bank yang bersifat syariah. Bank yang bersifat konvensional adalah bank yang kegiatan operasionalnya menggunakan sistem bunga, sedangkan bank yang bersifat syariah adalah bank yang kegiatan operasionalnya tidak bergantung pada sistem bunga akan

---

<sup>1</sup> Kasmir, *Dasar-dasar Perbankan*, (Jakarta: Rajawali Pres, 2013), 3.

<sup>2</sup> Ismail, *Perbankan Syariah*, (Jakarta: Kencana, 2011), 30.

tetapi, kegiatan operasional dan produknya dikembangkan menggunakan Al-Qur'an dan Hadis.<sup>3</sup>

Bank sebagai lembaga keuangan yang tugasnya memberikan jasa keuangan melalui penitipan jasa (simpanan), peminjaman uang (kredit) serta jasa-jasa keuangan lainnya. Untuk itu bank harus tetap menjaga kepercayaan yang diberikan oleh nasabahnya. Kepercayaan sangat penting dan tinggi nilainya, karena tanpa kepercayaan masyarakat mustahil bank dapat hidup dan berkembang. Untuk menjaga dan meningkatkan kepercayaan nasabahnya, maka bank perlu menjaga citra positif dimata masyarakat. Citra ini dapat dibangun melalui kualitas produk, kualitas pelayanan, dan kualitas keamanan. Tanpa citra yang positif maka kepercayaan yang sedang dan akan dibangun tidak akan efektif. Salah satu usaha yang dapat dilakukan oleh suatu perusahaan untuk mencapai kepuasan nasabah adalah dengan meningkatkan pelayanan jasanya.<sup>4</sup>

Sumber daya manusia merupakan salah satu aset terpenting bagi perusahaan. Peran sumber daya manusia bagi perusahaan tidak hanya dilihat dari hasil produktivitas kerja tetapi juga dapat dilihat dari kualitas kerja yang dihasilkan, bahkan lebih jauh keunggulan suatu perusahaan juga ditentukan oleh keunggulan daya saing manusianya bukan ditentukan lagi oleh sumberdaya alamnya. semakin kuat pengetahuan (knowledge) dari sumber

---

<sup>3</sup> Ahmad Dahlan, *Bank Syariah*, (Depok: Teras, 2012), 101.

<sup>4</sup> Kasmir, *Dasar-dasar Perbankan*, (Jakarta: Rajawali Pres, 2013), 7.

daya manusia suatu perusahaan akan semakin kuat daya saing perusahaan tersebut.<sup>5</sup>

Setiap manusia memiliki kemampuan, keahlian, dan kreativitas yang tidak sama. Kemampuan, keahlian dan kreativitas tidak bekerja optimal jika tidak diasah dengan adanya pengembangan, Pengembangan tenaga kerja menjadi salah satu kegiatan yang penting bagi setiap perusahaan, dimana karyawan dan perusahaan bekerja sama secara balance untuk eksistensi perusahaan. Hal ini dapat dilakukan dengan meningkatkan keterampilan dan pengetahuan tenaga kerja yang diwujudkan dalam berbagai bentuk nyata, misalnya: pemberian pelatihan, mengadakan seminar-seminar, pemberian kursus pelatihan dan lain-lain. Perusahaan harus memilih cara pengembangan yang sesuai dengan tujuan perusahaan agar hasilnya mencapai sasaran. Potensi setiap karyawan harus diketahui oleh perusahaan sebelum melakukan program pengembangan, karena mengetahui potensi ini, dapat diarahkan jenjang karir yang sesuai dengan kemampuannya sehingga dapat menghasilkan produktivitas yang optimal.<sup>6</sup>

Salah satu pengelolaan paling penting dalam dunia perbankan disamping pemasaran bank adalah pengelolaan terhadap Sumber Daya Manusia (SDM). Hal ini disebabkan karena sumber daya manusia merupakan tulang punggung dalam menjalankan roda kegiatan operasional suatu bank. Untuk itu penyediaan sumber daya manusia (Bankir) sebagai motor penggerak operasional bank haruslah disiapkan sedini mungkin. Disamping itu

---

<sup>5</sup> Andri Soemitra, *Bank & Lembaga Keuangan Syariah*, (Jakarta: Kencana, 2009), 58.

<sup>6</sup> Muhammad, *Manajemen Bank Syariah*, (Yogyakarta: (UPP) Ampykpn, 2005), 305.

sumberdaya manusia yang dimiliki oleh bank haruslah memiliki kemampuan dalam menjalankan setiap transaksi perbankan, mengingat faktor pelayanan yang diberikan oleh para karyawan ini sangat menentukan sukses atau tidaknya bank kedepan. Kemampuan yang telah dimiliki harus terus diasah secara terus-menerus, baik melalui pengalaman kerja maupun pelatihan dan pengembangan karyawan.<sup>7</sup>

Strategi sumber daya manusia dapat menjadi keunggulan bagi suatu perusahaan dalam mempertahankan segmen pelanggannya dan untuk merebut segmen pasar yang baru. Strategi ini dapat dilaksanakan apabila dapat memanfaatkan batasan-batasan yang ada di dalam pengembangan, antara lain dengan strategi produk, proses, perbedaan individu, layout, lokasi, dan penjadwalan kerja. Semua strategi ini sangat tergantung pada strategi rekrutmen dan pengembangan sumber daya manusia.<sup>8</sup>

Peran penting sumber daya dan kapabilitas sebagai basis strategi dikarenakan dua faktor penting, yaitu: pertama, lingkungan industri dimana perusahaan berada pada kondisi sangat tidak stabil. Sumber daya dan kapabilitas harus dikembangkan/ ditingkatkan secara terus menerus (continuous improvement) sehingga memiliki kemampuan dan fleksibilitas dalam mengantisipasi bahkan memanfaatkan dinamika eksternal sebagai peluang baru bagi perusahaan. Keunggulan kompetitif menjadi sumber utama dari profitabilitas superior dibandingkan dengan daya tarik industri.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> Kasmir, *Manajemen Perbankan*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2007), 133.

<sup>8</sup> Manahan P. Tampubolon, *Manajemen Operasional*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2003),

<sup>9</sup> Sampurno, *Manajemen Strategik*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Pres, 2013), 42.

Salah satu pengelolaan paling penting dalam dunia perbankan disamping pemasaran adalah pengelolaan terhadap Sumber Daya Manusianya (SDM). Kualitas sumber daya manusia juga harus ditingkatkan kepada seluruh karyawan yang ada dalam bank, terutama bagi karyawan yang lama perlu diberikan pelatihan dan pengembangan diri, baik didalam maupun diluar perusahaan. Kemudian pelatihan dan pengembangan karyawan harus pula dilakukan penyesuaian-penyesuaian seperti pemberian kompensasi yang adil termasuk berbagai fasilitas kesejahteraan terhadap karyawan.<sup>10</sup>

Memiliki karyawan yang benar-benar profesional seperti yang diinginkan oleh bank bukanlah perkara mudah. Banyak hal yang harus dilakukan, sehingga karyawan yang diperoleh nantinya benar-benar memiliki kemampuan yang diinginkan. Disamping itu bank juga merancang bagian-bagian yang ada dalam dunia perbankan sesuai dengan kebutuhannya. Bank juga harus merancang uraian-uraian tugas-tugas yang harus dijalankan seorang karyawan, wewenang dan tanggung jawab masing-masing. Semua ini dilakukan agar pekerjaan yang akan dijalankan nantinya benar-benar sesuai alur kerja yang ada di bank. Tanpa uraian tugas, wewenang dan tanggung jawab yang jelas dan transparan, maka SDM yang berkualitas juga akan terhambat kerjanya. Kegiatan seperti ini disebut sebagai merancang analisis jabatan (job analysis).<sup>11</sup>

Berdasarkan pendapat Hezron tanpa memiliki sumber daya manusia yang kompetitif, sebuah perusahaan akan mengalami kemunduran dan

---

<sup>10</sup> Fendi, *wawancara*, Bondowoso 13 Desember 2019.

<sup>11</sup> Fendi, *wawancara*, Bondowoso 13 Desember 2019.

akhirnya dapat tersisih karena ketidak mampuannya dalam menghadapi pesaing, kondisi seperti itu mengharuskan perusahaan untuk melakukan pembinaan karier bagi para pekerja. Salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia adalah pengembangan, pengembangan karyawan sangat bermanfaat untuk karyawan dan masa depan perusahaan guna menghindari adanya penurunan kinerja perusahaan dari kemajuan era globalisasi. Zaman serba modern ini, perusahaan sudah banyak menggunakan fasilitas canggih maka tenaga kerja yang perusahaan miliki disesuaikan dengan bekal pelatihan agar bisa bekerja dengan baik. Sumber daya manusia dalam suatu perusahaan memerlukan peningkatan atau pengembangan agar dicapai suatu hasil kerja yang optimal, maka suatu institusi apapun memiliki unit atau divisi atau departemen yang menangani pengembangan sumber daya manusia atau Human Resources Development (HRD).<sup>12</sup>

merupakan prestasi kerja yang dihasilkan dari implementasi rencana kerja yang dibuat oleh suatu institusi yang dilaksanakan oleh pimpinan dan karyawan (SDM) yang bekerja di institusi itu baik pemerintah maupun perusahaan (bisnis) untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja sangat berpengaruh terhadap kelangsungan hidup suatu perusahaan. Suatu kinerja yang baik akan memberi dampak positif bagi perusahaan. Sebaliknya, kinerja yang buruk akan memberi dampak negatif bagi perusahaan. Misalnya dalam sebuah bank, bank tersebut memiliki sumber daya manusia yang menghasilkan kinerja yang baik dalam pelayanan, maka nasabah dari bank

---

<sup>12</sup> Hezron, *wawancara*, Bodowoso 13 Desember 2019.

tersebut akan merasa puas. Namun sebaliknya apabila dalam suatu bank memiliki kinerja yang buruk maka nasabah bank tersebut akan merasa sangat kecewa dan mungkin tidak akan menjadi nasabah tetap. Apabila suatu kinerja yang baik sudah tercapai maka secara otomatis perusahaan yang bersangkutan akan lebih cepat maju dan berkembang.<sup>13</sup>

Seperti halnya di BRI Unit Tegal Ampel, KC. Bondowoso, yang telah menerapkan beberapa strategi untuk meningkatkan kualitas kinerja karyawannya, salah satunya adalah pemberian hadiah kepada karyawan dan mengikut sertakan karyawannya dalam kegiatan pendidikan dan pelatihan dienam sentra pendidikan BRI yaitu di Jakarta, Bandung, Surabaya, Yogyakarta, Makassar dan Padang. Tujuannya adalah untuk mendorong kinerja karyawan. Sebab kinerja karyawan merupakan hal yang sangat penting dalam pencapaian tujuan suatu perusahaan. Kompetensi yang baik juga akan memaksimalkan pencapaian yang baik bagi perusahaan, hal tersebut dibuktikan oleh BRI Unit Tegalampel dengan Recovery DH (Daftar Hitam) Nomor dua se Kantor Cabang Bondowoso pada tahun 2016, kemudian pada tahun 2017 BRI Unit Tegalampel meraih transaksi QR terbesar nomer dua se Kantor Cabang Bondowoso, kemudian kompetensi Mantri Unit BRI Tegalampel terus ditingkatkan, hal tersebut dibuktikan dengan tercapainya Ekspansi pinjaman kupedes nomer satu Sekanwil Malang, dan Fee Base Incomer tertinggi se Kantor Cabang Bondowoso pada tahun 2018, lalu kemudian untuk kedua kalinya BRI Unit Tegalampel merai Recovery DH

---

<sup>13</sup> Radit, *wawancara*, Bondowoso 13 Desember 2019.

(Daftar Hitam) nomer satu se Kantor Cabang Bondowoso ditahun 2019, dan mendapatkan Sales Force Bancassurance ditahun 2020. Karena itu, BRI Unit Tegal Ampel juga tidak bisa terlepas dari peran penting SDM dalam perusahaan itu sendiri terutama dibagian Mantri Unit BRI, dimana Mantri tersebut adalah ujung tombak dalam hal menciptakan produktivitas perusahaan dan juga loyalitas nasabah terhadap perusahaan.<sup>14</sup> Maka dari itu penulis ingin membahas dalam bentuk tugas akhir yang berjudul **“Optimalisasi Kompetensi Peran Mantri Untuk Meningkatkan Profitabilitas BRI Unit Tegalampel KC. Bondowoso”**.

## **B. Fokus Penelitian**

Perumusan masalah dalam penelitian kualitatif disebut dengan istilah fokus penelitian. Bagian ini mencantumkan semua fokus permasalahan yang akan dicari jawabannya melalui penelitian. Rumusan masalah harus disusun secara singkat, jelas, tegas, spesifik dan operasional yang dituangkan kedalam bentuk kalimat tanya.

1. Apa saja strategi yang dilakukan oleh Kepala Unit BRI untuk meningkatkan Kompetensi Mantri di BRI Unit Tegal Ampel KC. Bondowoso?
2. Kompetensi apa saja yang harus dimiliki dan harus terus dikembangkan oleh Mantri BRI agar dapat meningkatkan profitabilitas BRI Unit Tegal Ampel KC. Bondowoso?

---

<sup>14</sup> Ruce Sulaiman wawancara, Kepala Unit BRI Tegal Ampel, Bondowoso 04 Februari 2020.

### C. Tujuan Penelitian

Penelitian mempunyai tujuan yang mendasari perlunya penelitian tersebut dilakukan. Dari uraian latar belakang dan fokus masalah yang telah dikemukakan diatas, maka permasalahan yang dikaji dalam penelitian ini bertujuan untuk:

1. Untuk mengetahui apa saja strategi yang dilakukan oleh Kepala Unit BRI untuk meningkatkan Kompetensi Mantri di BRI Unit Tegal Ampel KC. Bondowoso.
2. Untuk mengetahui Kompetensi apa saja yang harus dimiliki dan harus terus dikembangkan oleh Mantri BRI agar dapat meningkatkan profitabilitas BRI Unit Tegal Ampel KC. Bondowoso.

### D. Manfaat Penelitian

Bagian ini akan mencantumkan semua rumusan masalah yang akan dicari jawabannya melalui proses penelitian. Perumusan masalah harus disusun secara singkat, jelas, tegas, spesifik, operasional yang diuangkan dalam bentuk kalimat tanya.<sup>15</sup>

Dalam penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, diantaranya sebagai berikut:

Manfaat penelitian berisi tentang kontribusi apa yang akan diberikan setelah selesai melakukan penelitian. Kegunaan dapat berupa kegunaan yang bersifat teoritis dan kegunaan praktis, seperti kegunaan

---

<sup>15</sup> Tim Penyusun, *Pedoman Penulisan Karya Imliah*, (Jember: IAIN Jember Press, 2016), 37.

bagi penulis, instansi dan masyarakat secara keseluruhan. Kegunaan penelitian harus objektif dan realistis.

#### 1. Manfaat Teoritis

- a. Penelitian ini diharapkan bisa menambah wawasan ilmu pengetahuan dibidang perbankan khususnya mengenai kompetensi peran Mantri untuk meningkatkan profitabilitas BRI Unit Tegal Ampel KC. Bondowoso.
- b. Dapat dijadikan sebagai referensi dan memberikan sumbangan pengetahuan bagi penelitian yang sejenis serta bisa dijadikan rujukan bagi pengembangan ilmu pengetahuan dibidang ekonomi dan khususnya dibidang perbankan.

#### 2. Manfaat Praktis

##### a. Bagi Peneliti

- 1)Memperluas wawasan, pengetahuan dan pengalaman kedalam bidang sesungguhnya serta sebagai aplikasi ilmu yang telah diperoleh peneliti selama perkuliahan.
- 2)Memberikan pengembangan keilmuan yang telah didapat selama penulis mengikuti perkuliahan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis serta diharapkan mampu memberikan pengetahuan baru tentang ilmu ekonomi islam terutama perbankan syariah.

##### b. Bagi Lembaga IAIN Jember

- 1) Sebagai sumber informasi dikemudian hari bagi mereka yang mengadakan penelitian dan sebagai bahan masukan untuk

mengevaluasi sejauh mana kurikulum yang diberikan mampu memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang terampil dibidangnya.

2) Digunakan untuk menambah dan memberikan informasi serta tambahan referensi jika kemungkinan ada penelitian lebih lanjut.

c. Bagi Instansi/BRI Unit Tegal Ampel

1) Menjadi bahan acuan dalam upaya peningkatan kompetensi Mantri untuk meningkatkan profitabilitas BRI Unit Tegal Ampel, KC. Bondowoso.

2) Digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil kebijakan serta keputusan terutama yang berhubungan dengan strategi yang harus dilakukan untuk meningkatkan kompetensi Sumber Daya Manusia.

d. Bagi ilmu pengetahuan

Penelitian ini secara akademis diharapkan mampu memberikan pengembangan ilmu ekonomi terutama dibidang kajian ilmu perbankan syariah khususnya melalui penerapan dan aplikasi teori-khususnya tentang pembahasan tertentu.

#### **E. Definisi Istilah**

Definisi istilah yaitu berisi tentang istilah-istilah penting yang menjadi titik perhatian peneliti didalam judul penelitian. Untuk memudahkan pemahaman dan kejelasan dalam skripsi ini, maka dipandang perlu adanya pemaparan definisi yang tertera pada judul agar tidak terjadi kesalah pahaman

terhadap makna istilah sebagaimana dimaksud oleh peneliti. Adapun definisi yang perlu adanya pemahaman adalah sebagai berikut:

### 1. Kompetensi

Kompetensi mempunyai makna yang hampir sama dengan keterampilan hidup atau life skill, yaitu kecakapan-kecakapan, keterampilan untuk menyatakan, memelihara, menjaga dan mengembangkan diri. Kecakapan dan keterampilan tersebut tidak sekedar berkenaan dengan aspek fisik biologis, tetapi juga aspek-aspek intelektual, sosial dan efektif.<sup>16</sup>

### 2. Mantri

Mantri adalah bahasa atau sapaan yang digunakan dalam bank BRI dan dikenal oleh semua kalangan nasabah dan kanca BRI, mantri sendiri merupakan karyawan BRI yang menjadi ujung tombak dalam hal menciptakan profitabilitas dan loyalitas nasabah, kata Mantri adalah penjabaran dari Account Officer. Mantri atau Account Officer adalah salah satu seorang karyawan atau petugas perbankan yang kesehariannya menjalankan atau menangani hal-hal yang berkaitan dengan pemasaran produk, kredit dan serangkayan aktifitas atau transaksi yang berkaitan dengan nasabah.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Sukmadinata N Syauidih, *Kurikulum dan Pembelajaran Kompetensi*, (Bandung: PT. Refika Aditama, Desember 2014), 18.

<sup>17</sup> Nur Laillatus Sya'adah, Aslikhah, *Peran Account Officer Dalam Manajemen Pembiayaan di Bank Rakyat Syariah Daya Artha Mentari Pandaan*, (Pandaan: Jurnal Ekonomi Islam Vol. 10, No. 2 Juni, 2019).

### 3. Profitabilitas

Profitabilitas menurut Gitman 2003 mengemukakan bahwa profitabilitas merupakan hasil bersih dari sejumlah kebijakan dan keputusan perusahaan, profitabilitas juga mengukur seberapa besar kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan.<sup>18</sup>

## F. Sistematika Pembahasan

Untuk lebih memudahkan dalam pembuatan skripsi, maka sebaiknya disusun suatu sistematika yang sesuai dengan urutan-urutan yang ada dalam skripsi. Adapun sistematika pembahasan dalam proposal ini adalah sebagai berikut:

1. BAB I membahas tentang pendahuluan, pada bab ini dibahas mengenai latar belakang masalah, fokus penelitian, manfaat penelitian, definisi istilah dan juga tentang sistematika pembahasan.
2. BAB II membahas tentang kajian kepustakaan, bab ini menjelaskan tentang penelitian terdahulu yang membahas penelitian yang telah dilakukan oleh orang lain yang serupa dengan penelitian yang akan peneliti lakukan. Dan kajian teori yang membahas tentang teori yang dijadikan landasan dalam melakukan penelitian yang sesuai dengan fokus penelitian.
3. BAB III membahas tentang metode penelitian, bab ini menjelaskan metode yang digunakan untuk penelitian oleh peneliti. Dalam hal ini

---

<sup>18</sup> Natalia Pontoh, Frendy A.O Pelleng, *Analisis Profitabilitas Pada PT. Pegadaian Kanwil V Manado*, (Jurnal Administrasi Bisnis, 2016), 2.

peneliti menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan studi kasus.

4. Bab IV membahas tentang Penyajian data dan analisis, bab ini akan membahas hasil yang diperoleh dari penelitian dengan berlandaskan pada penelitian lapangan. Penyajian data dan analisa data ini akan mendeskripsikan tentang uraian data dan temuan yang diperoleh dengan menggunakan metode dan prosedur yang diuraikan pada baba III yang terkait dengan fokus penelitian yang diangkat.
5. BAB V membahas tentang penutup dan kesimpulan dan saran, bab ini berisi tentang kesimpulan yang merangkum semua pembahasan yang telah diuraikan pada beberapa bab sebelumnya, tentang saran- saran yang merekomendasikan mengacu atau bersumber dari temuan peneliti, pembahasan dan kesimpulan akhir hasil peneliti.

UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ  
JEMBER

## BAB II

### KAJIAN KEPUSTAKAAN

#### A. Penelitian Terdahulu

Bagian ini peneliti mencantumkan berbagai hasil penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian yang hendak dilakukan, kemudian membuat ringkasannya, baik penelitian yang sudah terpublikasikan dan beberapa penelitian terdahulu diantaranya sebagai berikut:

1. Skripsi Muflikhatul Islamiyah, 2016 yang berjudul Analisis Peran AccountOfficer dalam menangani pembiayaan bermasalah pada PT. BPRS Gala mitra Abadi Grobogan.

Skripsi ini metode penelitian yang digunakan yakni metode penelitian kualitatif yang berfokus pada bagaimana peran Account Officer dalam menangani pembiayaan bermasalah pada PT. BPRS dalam mitra Abadi Grobogan.

Persamaan penelitian ini adalah sama-sama membahas tentang peran Account Officer sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif sama-sama menggunakan teknik pengumpulan data dengan observasi, wawancara, dan dokumentasi.

Perbedaan dari skripsi ini adalah membahas mengenai pembiayaan bermasalah, serta pada lokasi penelitian.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Skripsi Muflikhatul Islamiyah, “Analisis Peran AccountOfficer Dalam Menangani Pembiayaan Bermasalah Pada PT. BPRS Dalam Mitra Abadi Grobogan”, (Skripsi: Fakultas dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang, 2016).

2. Skripsi Efrida Siregar, 2016 yang berjudul Sistem Pengawasan Pembiayaan Bermasalah oleh Account Officer pada PT. BPRS Amanah Insan Cita Medan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sumatera Utara.

Skripsi ini metode penelitian sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif, dengan teknik pengumpulan data observasi, wawancara, dan dokumentasi.<sup>20</sup>

Persamaan penelitian ini adalah sama-sama membahas tentang pembiayaan bermasalah, sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif, sama-sama menggunakan teknik pengumpulan data dengan observasi, wawancara, dan dokumentasi

Perbedaannya adalah tempat penelitian yang digunakan, serta fokus penelitian yang dilakukan. Pada penelitian skripsi ini fokus penelitiannya yakni Pengawasan Pembiayaan Bermasalah oleh Account Officer, namun pada peneliti fokus penelitiannya yakni peran marketing dalam mengantisipasi pembiayaan bermasalah serta dampak yang di rasa pihak bank.

3. Skripsi Wakiatus Sya'diyah, 2016 yang berjudul Pengaruh Karakter Marketing Terhadap Loyalitas Nasabah Pembiayaan PT. Bank Mandiri Syariah Kantor Cabang Bondowoso Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri Jember.

Fokus penelitian pada skripsi ini adalah pengaruh aspek pribadi, aspek sosial marketing terhadap loyalitas nasabah pembiayaan, yang

---

<sup>20</sup> Efrida Siregar, *Sistem Pengawasan Pembiayaan Bermasalah oleh Account Officer pada PT. BPRS Amanah Insan Cita Medan*, (Skripsi UIN Sumatera Utara, 2016).

bertujuan untuk mengetahui pengaruh aspek pribadi dan sosial marketing terhadap loyalitas nasabah pembiayaan. Sedangkan metode penelitian yang digunakan pada skripsi ini menggunakan penelitian kuantitatif.<sup>21</sup>

Persamaan pada penelitian ini adalah sama-sama membahas tentang marketing. Pada teknis pengumpulan data sama-sama menggunakan teknik interview (wawancara). Sedangkan perbedaannya adalah terdapat pada metode penelitian, pada penelitian skripsi wakiatus menggunakan penelitian kuantitatif sedangkan penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif, serta pada lokasi penelitian.

4. Skripsi Pipit Riski Ananda, 2017 yang berjudul Peran Account Officer dalam meminimalisir pembiayaan bermasalah yang terjadi di BMT PETA Trenggalek IAIN Tulungagung.

Persamaan dalam penelitian ini sama-sama membahas tentang peran Account Officer, metode yang digunakan sama-sama menggunakan metode kualitatif. Sedangkan perbedaannya terletak pada objek penelitian dan masalah yang diteliti.

Skripsi ini metode penelitian yang digunakan yakni metode penelitian kualitatif yang berfokus pada bagaimana peran Account Officer dalam menganalisis permohonan pembiayaan yang ada di BMT PETA

---

<sup>21</sup> Wakiatus Sya'diyah, *Pengaruh Karakter Marketing Terhadap Loyalitas Nasabah Pembiayaan PT. Bank Mandiri Syariah Kantor Cabang Bondowoso*, (Skripsi Institut Agama Islam Negeri Jember, 2016).

Trenggalek dan Bagaimana upaya Account Officer dalam meminimalisir pembiayaan bermasalah yang ada di BMT PETA Trenggalek.<sup>22</sup>

Permasalahan pada skripsi ini dengan peneliti saat ini yakni sama-sama membahas tentang account officer, metode peneliti yang digunakan sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif. Sedangkan perbedaannya adalah Objek penelitian dan fokus masalah yang diteliti.

5. Skripsi Meli Susani, 2017 yang berjudul Pengawasan dan Pembinaan Nasabah Pembiayaan oleh Account Officer dalam Meminimalisir Pembiayaan Bermasalah di BNI Syariah Cabang Bengkulu Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Bengkulu.

Pada skripsi ini metode penelitian yang digunakan yakni metode penelitian kualitatif yang berfokus pada bagaimana pengawasan dan pembinaan nasabah pembiayaan oleh Account Officer dalam meminimalisir pembiayaan bermasalah di BNI Syariah Cabang Bengkulu dan Faktor apa yang menghambat pelaksanaan pengawasan dan pembinaan nasabah pembiayaan oleh Account Officer dalam meminimalisir pembiayaan bermasalah di BNI Syariah Cabang Bengkulu.<sup>23</sup>

Persamaan pada skripsi ini dengan peneliti saat ini yakni sama-sama membahas tentang pembiayaan bermasalah.

---

<sup>22</sup> Pipit Rizki Ananda, *Peran Account officer dalam meminimalisir pembiayaan bermasalah yang terjadi di BMT PETA Trenggalek IAIN Tulung Agung*, (skripsi IAIN Tulungagung, 2017).

<sup>23</sup> Meli Susani, *Pengawasan dan Pembinaan Nasabah Pembiayaan oleh Account Officer dalam Meminimalisir Pembiayaan Bermasalah di BNI Syariah Cabang Bengkulu Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Bengkulu*, (Skripsi Institut Agama Islam Negeri Bengkulu, 2017).

Metode penelitian yang digunakan sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif. Perbedaan penelitian ini adalah Objek penelitian dan fokus masalah yang diteliti.

6. Skripsi Novi Puji Astuti, 2018 yang berjudul Upaya Peningkatan Kompetensi Account Officer dalam analisis pembiayaan di Bank Syariah Mandiri Kantor cabang pembantu Purbalingga, IAIN Purwokerto.

penelitian pada skripsi ini ialah bagaimana upaya peningkatan kompetensi account officer dalam analisis pembiayaan di bank syariah mandiri kantor cabang pembantu purbalingga.<sup>24</sup>

Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif. Sedangkan perbedaannya adalah tempat penelitian, fokus masalah, serta tujuan pada penelitiannya.

7. Wulan Nur Ngaeni, 2018 yang berjudul Analisis Peran Account Officer dalam Memaksimalkan Pembiayaan dan Meminimalisir terjadinya Pembiayaan Bermasalah pada BTM Surya Melati Abadi Cabang Sambu Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Tulungagung.

Skripsi ini fokus penelitiannya yakni bagaimana Standar Operating Procedure (SOP) dari Account Officer, bagaimana peran Account Officer dalam memaksimalkan pembiayaan, apa penyebab timbulnya pembiayaan bermasalah pada BTM Surya Melati Abadi cabang Sambu, dan bagaimana peran Account Officer dalam meminimalisir terjadinya pembiayaan bermasalah yang bertujuan untuk menjelaskan Standar Operating Procedure

---

<sup>24</sup> Novi Puji Astuti *Upaya Peningkatan Kompetensi Account Officer dalam analisis pembiayaan di Bank Syariah Mandiri Kantor cabang pembantu Purbalingga, IAIN Purwokerto*, (Skripsi Institut Agama Islam Negeri Purwokerto, 2018).

(SOP) dari Account Officer, untuk mendeskripsikan peran Account Officer dalam memaksimalkan pembiayaan, untuk menjelaskan sebab timbulnya pembiayaan bermasalah pada BTM Surya Melati Abadi cabang Sambu, untuk mendeskripsikan peran Account Officer dalam meminimalisir terjadinya pembiayaan bermasalah.

Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif. Sedangkan perbedaannya adalah tempat penelitian, fokus masalah, serta tujuan pada penelitiannya.<sup>25</sup>

8. Skripsi Engga Mardiana Safa'ah, 2019 yang berjudul Pengaruh Kompetensi sumber daya manusia (SDM) terhadap kinerja karyawan studi kasus di BMT Arsada Kantor cabang gaya baru.

Fokus penelitian pada skripsi ini ialah bagaimana pengaruh kompetensi SDM terhadap kinerja karyawan pada BMT Arsada KC. Gaya Baru.<sup>26</sup>

Persamaannya adalah sama-sama membahas tentang kompetensi karyawan (SDM). Sedangkan Perbedaannya adalah terletak pada tempat penelitian dan fokus penelitian yakni bagaimana pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan.

---

<sup>25</sup> Wulan Nur Ngaeni, *Analisis Peran Account Officer dalam Memaksimalkan Pembiayaan dan Meminimalisir terjadinya Pembiayaan Bermasalah pada BTM Surya Melati Abadi Cabang Sambu*, (Skripsi IAIN Tulungagung, 2018).

<sup>26</sup> Engga Mardiana Safa'ah, *Pengaruh Kompetensi sumber daya manusia (SDM) terhadap kinerja karyawan studi kasus di BMT Arsada Kantor cabang gaya baru*”, (Skripsi Institut Agama Islam Negeri Metro, 2019).

9. Skripsi Wanda Nurazizah, 2019 yang berjudul *Strategi Account Officer Mikro dalam Mengatasi Pembiayaan Bermasalah pada PT. Bank Rakyat Indonesia*.

Syariah Kantor Cabang Pembantu Langkat Stabat Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.

Skripsi ini fokus masalah yang diteliti yakni Strategi Account Officer Mikro (AOM) dalam mengatasi pembiayaan bermasalah pada PT. Bank BRI Syariah KCP. Langkat Stabat yang bertujuan untuk mengetahui Strategi Account Officer Mikro (AOM) dalam mengatasi pembiayaan bermasalah pada PT. Bank BRI Syariah KCP. Langkat Stabat. Penelitian pada skripsi ini sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif yang menggunakan metode pengumpulan data observasi, wawancara, dan dokumentasi.

Persamaan penelitian ini adalah sama-sama membahas tentang pembiayaan bermasalah dan sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif. Sedangkan perbedaannya adalah terletak pada tempat penelitian dan fokus penelitian.

Penelitian pada skripsi ini fokus pada strategi AO dalam mengatasi pembiayaan bermasalah, sedangkan fokus peneliti yakni peran Marketing dalam mengantisipasi pembiayaan bermasalah.<sup>27</sup>

10. Skripsi Faizzatul Mahmudah, 2019 yang berjudul *Peran Pelatihan Kerja Dan Kompensasi pada Kinerja Karyawan Account Officer(AO) pada PT.*

---

<sup>27</sup> Skripsi Wanda Nurazizah, *Strategi Account Officer Mikro dalam Mengatasi Pembiayaan Bermasalah pada PT. Bank Rakyat Indonesia*, (Skripsi: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sumatera Utara, 2019).

BPR Nur Semesta Indah (NSI) Kencong Jember. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri Jember.

Skripsi ini fokus masalah yang diteliti yakni bagaimana peran pelatihan kerja dan kompensasi pada kinerja karyawan Account Officer pada PT. BPR Nur Semesta Indah Kencong Jember, Bagaimana peran kompetensi pada kinerja karyawan Account Officer (AO) PT. BPR Nur Semesta Indah (NSI) Kencong Jember yang bertujuan untuk mengetahui bagaimana peran pelatihan kerja yang dilakukan oleh PT. BPR Nur Semesta Indah (NSI) Kencong Jember untuk mengoptimalkan kinerja karyawan Account Officer (AO). Penelitian pada skripsi ini sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif yang menggunakan metode pengumpulan data observasi, wawancara, dan dokumentasi.<sup>28</sup>

Persamaan penelitian ini adalah sama-sama membahas tentang Kompetensi pada kinerja karyawan account officer, sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif, sama-sama menggunakan teknik pengumpulan data dengan observasi, wawancara, dan dokumentasi.

Sedangkan perbedaan adalah yakni bagaimana peran pelatihan kerja dan kompensasi pada kinerja karyawan Account Officer pada PT. BPR Nur Semesta Indah Kencong Jember, Bagaimana peran kompetensi pada kinerja karyawan Account Officer (AO) PT. BPR Nur Semesta Indah (NSI) Kencong Jember.

---

<sup>28</sup> Faizzatul Mahmudah, *Peran Pelatihan Kerja Dan Kompensasi pada Kinerja Karyawan Account Officer (AO) pada PT. BPR Nur Semesta Indah (NSI) Kencong Jember*, (Skripsi Institut Agama Islam Negeri Jember, 2019).

Tabel Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul	Persamaan	Perbedaan
1.	Muflikhatul Islamiyah (2016)	Peran Account Officer dalam Menangani Pembiayaan Bermasalah pada PT. BPRS Gala Mitra Abadi Grobongan.	Persamaannya adalah sama-sama membahas tentang peran Account Officer sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif. sama-sama menggunakan teknik pengumpulan data dengan observasi, wawancara, dan dokumentasi.	Perbedaan dari skripsi ini adalah membahas mengenai pembiayaan bermasalah serta perbedaannya terletak pada lokasi penelitian.
2.	Efrida Siregar, (2016)	Sistem Pengawasan Pembiayaan Bermasalah oleh Account Officer pada PT. BPRS Amanah Insan Cita Medan	Sama-sama membahas tentang pembiayaan bermasalah, sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif, sama-sama menggunakan teknik pengumpulan data dengan observasi, wawancara, dan dokumentasi	Perbedaannya adalah tempat penelitian yang digunakan, serta fokus penelitian yang dilakukan. Pada penelitian skripsi ini fokus penelitiannya yakni Pengawasan Pembiayaan Bermasalah oleh Account Officer, namun pada peneliti fokus penelitiannya yakni peran marketing dalam mengantisipasi pembiayaan bermasalah serta dampak yang di rasa pihak bank.
3.	Wakiatus Sya'diyah (2016)	Pengaruh Karakter Marketing Terhadap Loyalitas Nasabah	Persamaan penelitian ini yakni sama-sama membahas tentang marketing.	Perbedaan dari skripsi ini adalah metode penelitian, pada penelitian skripsi wakiatus

		Pembiayaan PT. Bank Mandiri Syariah Kantor Cabang Bondowoso	Pada teknis pengumpulan data sama-sama menggunakan teknik Interview (wawancara)	menggunakan penelitian kuantitatif sedangkan pada penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif, serta pada lokasi penelitian.
4	Pipit Rizki Ananda (2017)	Peran Account officer dalam meminimalisir pembiayaan bermasalah yang terjadi di BMT PETA Trenggalek IAIN Tulung Agung.	Permasalahan pada skripsi ini dengan peneliti saat ini yakni sama-sama membahas tentang account officer. Metode penelitian yang digunakan sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif.	Objek penelitian dan fokus masalah yang diteliti.
5	Meli Susani (2017)	Pengawasan dan Pembinaan Nasabah Pembiayaan oleh Account Officer dalam Meminimalisir Pembiayaan Bermasalah	Permasalahan pada skripsi ini dengan peneliti saat ini yakni sama-sama membahas tentang pembiayaan bermasalah. Metode penelitian yang digunakan sama-sama menggunakan metode penelitian	Objek penelitian dan fokus masalah yang diteliti.

			kualitatif.	
6	Novi Puji Astuti (2018)	Upaya peningkatan kompetensi account officer dalam analisis pembiayaan di bank syariah mandiri kanor cabang pembantu purbalingga.	Persamaan pada penelitian ini yakni sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif.	Perbedaannya adalah tempat penelitian, fokus masalah, serta tujuan pada penelitiannya.
7	Wulan Nur Ngaeni (2018)	Analisis Peran Account Officer dalam Memaksimalkan Pembiayaan dan Meminimalisir terjadinya Pembiayaan Bermasalah pada BTM Surya Melati Abadi Cabang Sambu	Persamaan pada penelitian ini yakni sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif	Perbedaannya adalah tempat penelitian, fokus masalah, serta tujuan pada penelitiannya.

8	Wanda Nurazizah (2019)	Startegi Account Officer Mikro dalam Mengatasi Pembiayaan Bermasalah pada PT. Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Pembantu Langkat – Stabat	Persamaannya adalah sama-sama membahas tentang pembiayaan bermasalah. Sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif. sama-sama menggunakan teknik pengumpulan data dengan observasi, wawancara, dan dokumentasi.	Perbedaanya adalah terletak pada tempat penelitian dan fokus penelitian. Penelitian pada skripsi ini fokus pada strategi AO dalam mengatasi pembiayaan bermasalah, sedangkan fokus peneliti yakni peran Marketing dalam mengantisipasi pembiayaan bermasalah
---	---------------------------	--	--	---

9	Engga Mardiana Safa'ah (2019)	Pengaruh Kompetensi sumber daya manusia (SDM) terhadap kinerja karyawan studi kasus di BMT Arsada Kantor cabang gaya baru.	Persamaannya adalah sama-sama membahas tentang kompetensi karyawan (SDM).	Perbedaanya adalah terletak pada tempat penelitian dan fokus penelitian. Yakni bagaimana pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan.
10	Faizzatul Mahmudah (2019)	Peran Pelatihan Kerja Dan Kompensasi pada Kinerja Karyawan Account Officer(AO)	sama-sama membahas tentang Kompeensi pada kinerja karyawan account officer , sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif, sama-sama menggunakan teknik pengumpulan data dengan observasi,	Perbedaanya adalah terletak pada tempat penelitian dan fokus penelitian yakni Bagaimana peran pelatihan kerja dan kompensasi pada kinerja karyawan Account Officer pada PT. BPR Nur Semesta Indah

			wawancara, dan dokumentasi	Kencong – Jember, Bagaimana peran kompetensi pada kinerja karyawan Account Officer (AO) PT. BPR Nur Semesta Indah (NSI) Kencong – Jember
--	--	--	----------------------------	--

Sumber: Skripsi 2016 - 2019

## B. Kajian Teori

### 1. Kompetensi

#### a. Pengertian Kompetensi

Secara umum kompetensi adalah merupakan suatu kemampuan atau kecakapan yang dimiliki oleh seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas dalam bidang tertentu, sesuai dengan jabatan yang disandingnya.<sup>29</sup>

Kompetensi juga bisa dikatakan sebagai karakteristik mendasar yang dimiliki oleh seseorang yang berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan dan juga merupakan suatu kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan tertentu.

<sup>29</sup> Aprilda, *Pengaruh Kompetensi Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Studi Pada Bagian Pengelolaan Keuangan Balai Pengembangan Pendidikan Nonformal dan Informal regional 1 Medan*, (Medan: JAP Vol.3 No.2, 2018), 185.

Pendapat lain mengatakan bahwa arti kompetensi adalah suatu keterampilan, pengetahuan sikap dasar dan nilai yang terdapat didalam diri seseorang yang tercermin dari kemampuan berfikir ataupun bertindak secara konsisten. Dengan kata lain kompetensi tidak hanya tentang pengetahuan atau kemampuan seseorang, tapi merupakan suatu kemauan untuk melakukan apa yang diketahui sehingga menghasilkan manfaat atau keuntungan.

Secara etimologi kata kompetensi berasal dari bahasa inggris yaitu *kompetence* atau *kompetency* yang artinya kecakapan, kemampuan dan wewenang, sehingga dapat diartikan bahwa pengertian kompetensi adalah gabungan antara pengetahuan, keterampilan, dan atribut kepribadian seseorang sehingga dapat meningkatkan kinerjanya dan memberikan kontribusi dan keberhasilan baik itu bagi suatu organisasi, badan usaha atau perusahaan.<sup>30</sup>

Kompetensi juga merupakan suatu karakteristik yang mendasar dari seorang individu, yaitu penyebab yang terkait dengan acuan kriteria tentang kinerja yang efektif, kompetensi juga merupakan bagian dari kepribadian seseorang yang telah tertanam dan berlangsung lama dan dapat memprediksi perilaku dalam berbagai tugas dan situasi kerja, secara aktual kompetensi akan mampu memprediksi siapa yang mengerjakan sesuatu pekerjaan dengan baik atau buruk sebagaimana diukur oleh kriteria spesifik atau standar.

---

<sup>30</sup> Haqqul Mubin dan Ira lestari, *Analisis Kompetensi Guru Dalam Merencanakan Dan Melaksanakan Pembelajaran Kimia Berbasis Kurikulum 2013*, (Studi Kasus Kelas x SMA Negeri 6 Pontianak), (Pontianak: Ar-Rozi Jurnal Ilmiah Vol.6, No.2, Agustus, 2018), 59.

Ada enam aspek yang terkandung dalam konsep kompetensi, yaitu:<sup>31</sup>

- 1) Pengetahuan (knowledge) adalah kesadaran dalam bidang kognitif.
- 2) Pemahaman (understanding) adalah kedalaman kognitif dan efektif yang dimiliki oleh individu.
- 3) Kemampuan (skill) adalah sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melakukan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya.
- 4) Nilai (value) adalah standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang.
- 5) Sikap (attitude) adalah perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar.
- 6) Minat (interest) adalah suatu kecenderungan seseorang untuk melakukan sesuatu perbuatan.<sup>32</sup>

#### b. Standar Kompetensi

Standar kompetensi adalah perumusan tentang kemampuan yang harus dimiliki seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan yang didasari atas pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja sesuai bidang kerja yang dipersyaratkan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa standar kompetensi tidak berarti hanya kemampuan menyelesaikan suatu tugas, tetapi juga dilandasi pula bagaimana dan mengapa tugas itu dikerjakan. Dengan kata lain standar kompetensi meliputi faktor-faktor

---

<sup>31</sup> Ibid., 192.

<sup>32</sup> Fajar Apriani, *Pengaruh Kompetensi, Motivasi, dan Kepemimpinan terhadap Efektivitas Kerja*, (Kalimantan Timur: Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi, Vol. 16, No. 1, Januari-April, 2009), 13-17.

yang mendukung seperti pengetahuan dan kemampuan untuk mengerjakan suatu tugas dalam kondisi normal ditempat kerja serta kemampuan untuk mentransfer dan menerapkan kemampuan dan pengetahuan pada situasi dan lingkungan yang berbeda.<sup>33</sup>

### c. Macam-macam Kompetensi

#### 1) Kompetensi Dasar

Adalah kecakapan, kebiasaan atau keterampilan-keterampilan awal dan esensial yang harus dikuasai oleh seseorang untuk menguasai kompetensi-kompetensi yang lebih tinggi (pengembangan diri).

#### 2) Kompetensi Umum

Merupakan penguasaan kecakapan dan keterampilan yang diperlukan dalam kehidupan, baik dalam kehidupan berkeluarga, di sekolah, di masyarakat ataupun dilingkungan kerja.

#### 3) Kompetensi Akademik

Merupakan kemampuan, kecakapan, keterampilan menerapkan teori, konsep, kaidah, prinsip, model, di dalam kehidupan. Kompetensi akademik juga berkenaan dengan penerapan dan pengembangan kecakapan dan keterampilan tahap tinggi, yaitu berpikir analitis, sintesis, evaluatif, pemecahan masalah dan kreatif.

---

<sup>33</sup> Kusmiadi Ade, *Standar Kompetensi Tutor Pendidikan Keaksaraan: Refleksi Dari Pengembangan Model Di Jayagiri*, (Jayagiri: Jurnal Ilmiah Visi PTK-PNF- Vol.2, No.1-2017), 19.

#### 4) Kompetensi Vokasional

Berkenaan dengan pengembangan kecakapan dan keterampilan praktis dalam suatu bidang pekerjaan, kompetensi vokasional bisa berkenaan dengan penguasaan kecakapan dan keterampilan kerja pada tahap prakarya (prakejujuran), kejujuran dan tahap vokasional.

#### 5) Kompetensi Profesional

Merupakan penguasaan kecakapan, kebiasaan, keterampilan akademik dan vokasional tingkat tinggi, kompetensi ini berkenaan dengan penguasaan kemampuan intelektual, sosial dan motorik tingkat tinggi, seperti berpikir abstrak, analisis sintesis dan keterampilan berkomunikasi dan memimpin.<sup>34</sup>

#### 6) Jenis-Jenis Kompetensi

Menurut Charles E. Jhonson seperti yang dijelaskan didalam buku Wina Sanjaya, kompetensi dapat dibagi menjadi tiga, yaitu:<sup>35</sup>

- a) Kompetensi Personal, adalah kemampuan individu dalam hal-hal yang berhubungan dengan perkembangan kepribadian seseorang.
- b) Kompetensi Profesional, merupakan kemampuan individu dalam hal-hal yang berhubungan dengan pelaksanaan dan penyelesaian tugas-tugas tertentu dalam suatu pekerjaan.

---

<sup>34</sup> Ibid., 19-21.

<sup>35</sup> Wina Sanjaya, *Pembelajaran dalam Implementasi Kurikulum Berbasis Kompetensi*, (Jakarta: Kencana Media Gup, 2005).

- c) Kompetensi Sosial, yaitu kemampuan individu dalam hal-hal yang berhubungan dengan kehidupan dan kepribadian sosial seseorang.

#### 7) Ciri Kompetensi

Kompetensi merupakan landasan dasar atau karakteristik orang yang mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir dan membuat nyaman dan situasi. Ada lima karakteristik kompetensi, yaitu sebagai berikut:<sup>36</sup>

- a) Motif yaitu apa yang secara konsisten dipikirkan atau sebuah keinginan yang menyebabkan seseorang melakukan suatu tindakan, contoh motif berprestasi akan motivasi orang-orang secara terus menerus untuk merancang tujuan yang cukup menantang serta mengambil tanggung jawab atas suatu pekerjaan dan menggunakan umpan balik untuk menjadi lebih baik.
- b) Sifat atau ciri bawaan, ciri fisik dan reaksi-reaksi yang bersifat konsisten terhadap situasi atau informasi tertentu, contoh reaksi waktu, tindakan cepat dan kepedulian terhadap orang lain.
- c) Konsep diri, juga dapat diartikan sebagai sikap dari seseorang, contoh kepercayaan diri dan keyakinan bahwa dia akan efektif dalam berbagai situasi atau suatu pekerjaan tertentu.
- d) Pengetahuan, yaitu suatu informasi yang dimiliki oleh seseorang khususnya pada bidang spesifik, pengetahuan juga merupakan

---

<sup>36</sup> Megawaty, *Analisis Kompetensi Mantri PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) TBK, Unit Toddopuli Makassar*, (Makassar, 2017), 173-174.

kompetensi yang kompleks dimana sebuah pengetahuan akan dapat memudahkan seseorang dalam menjalankan pekerjaannya.

- e) Keterampilan atau skill, merupakan sebuah kemampuan untuk melakukan tugas-tugas tertentu, keterampilan juga dapat membantu seseorang atau seorang karyawan untuk menyelesaikan dan memudahkan sebuah pekerjaan yang dijalannya.

#### 8) Manfaat Kompetensi

- a) Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai oleh perusahaan.
- b) Kecakapan tenaga kerja akan memaksimalkan produktifitas perusahaan.
- c) Kompetensi dapat membantu perusahaan untuk dapat beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi.
- d) Kompetensi dapat memudahkan perusahaan dalam menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi.<sup>37</sup>

#### 9) Manajemen Sumber Daya Manusia

##### a) Pengertian Sumber Daya Manusia

Kaswan (2012: 6) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen yang meliputi antara lain perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan lain-

---

<sup>37</sup> Aprilda, *Pengaruh Kompetensi Terhadap Prestasi Kerja Pegawai (Studi Pada Bagian Pengelolaan Keuangan Balai Pengembangan Pendidikan Nonformal dan Informal regional 1 Medan*, (Medan: JAP Vol.3 No.2, 2018), 188.

lain. MSDM menangani SDM, yaitu orang yang siap, bersedia dan mampu memberi kontribusi terhadap tujuan stakeholders. MSDM memperhatikan kesejahteraan manusia dalam organisasi agar dapat bekerja sama secara efektif dan berkontribusi terhadap kesuksesan organisasi. MSDM merupakan sistem yang mempunyai beberapa fungsi, kebijakan, aktivitas, atau praktik diantaranya recruitment, selection, development, compensation, retention, evaluation, promotion, dan lain-lain. Sedangkan Edy Sutrisno (2012: 6) lebih spesifik mengatakan bahwa, “MSDM merupakan kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi.<sup>38</sup> Edy Sutrisno (2012: 7-8) mengemukakan tujuan dari manajemen sumber daya manusia, sebagai berikut:

- 1) Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
- 2) Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.

---

<sup>38</sup> Benjamin Bukti, dkk, *Pengembangan Sumber Daya Manusia (teori dimensi pengukuran dan implementasi dalam organisasi)*, (Yogyakarta: Zahir Publishing, 2017), 11-13.

- 3) Membantu dalam pengembangan keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
- 4) Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuan.
- 5) Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
- 6) Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
- 7) Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

#### b) Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu sistem yang merupakan bagian dari proses kegiatan yang paling sentral, karena merupakan suatu rangkaian untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu, agar kegiatan manajemen sumber daya manusia ini dapat berjalan dengan lancar, maka dapat memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen.<sup>39</sup> Edy Sutrisno (2012: 9-11) mendefinisikan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia, sebagai berikut:

---

<sup>39</sup> Ibid., 13.

#### 1) Perencanaan

Kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan.

#### 2) Pengorganisasian

Kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi.

#### 3) Pengarahan dan pengadaan

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Sedangkan, pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

#### 4) Pengendalian

Merupakan kegiatan mengendalikan pegawai agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana.

#### 5) Pengembangan

Merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.

#### 6) Kompensasi

Merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi.

#### 7) Pengintegrasian

Merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

#### 8) Pemeliharaan

Merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun.

#### 9) Kedisiplinan

Merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan, maka sulit mewujudkan tujuan maksimal.

#### 10) Pemberhentian

Merupakan putusnya hubungan kerja seorang pegawai dari suatu organisasi.

Dari definisi diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa fungsi-fungsi dari manajemen sumber daya manusia adalah menerapkan dan mengelola sumber daya manusia

secara tepat untuk organisasi/perusahaan agar dapat berjalan efektif, guna mencapai tujuan yang telah dibuat, serta dapat dikembangkan dan dipelihara agar fungsi organisasi dapat berjalan seimbang dan efisien.

c) Kemampuan Yang Harus Dimiliki Sumber Daya Manusia

Dibalik bisnis yang sukses, terdapat pelaku bisnis yang sukses pula. Para pelaku bisnis tidak hanya manajer atau CEO, tapi juga para karyawan. Oleh karenanya dalam sebuah organisasi atau badan usaha harus memiliki Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas agar dapat memborong kemajuan bagi perusahaan tersebut.<sup>40</sup> Sumber Daya Manusia yang berkualitas harus memiliki kemampuan sebagai berikut:<sup>41</sup>

- 1) Motivasi adalah bagaimana cara mengarahkan daya dan kompetensi bawaan agar mau bekerja sama secara produktif serta berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan.
- 2) Pengetahuan adalah kesan yang timbul dalam pikiran manusia serta sifat ingin tahu yang merupakan salah satu sifat umum yang dimiliki oleh manusia, dan identik dengan keputusan yang dibuat oleh seseorang terhadap sesuatu.

---

<sup>40</sup> M. Nazar Almasri, *Penelitian Sosial Keagamaan*, (Pekanbaru: Vol. 19, No 2 Juli – Desember 2016), 149.

<sup>41</sup> Krismiyati, *Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di SD Negeri Inpres Angkasa Biak*, (Papua, Vol. 03 No 1, 2017), 47-49.

- 3) Kemampuan adalah kesanggupan atau kecakapan seorang individu dalam menguasai suatu keahlian dan digunakan untuk mengerjakan beragam tugas dalam suatu pekerjaan.

## 2. Mantri (Account Officer)

Mantri atau account officer adalah aparat manajemen yang ditugaskan untuk membantu direksi didalam menangani tugas-tugas, khususnya tugas yang menyangkut bidang marketing dan pembiayaan. Selain itu sistem mantri (account officer) juga memiliki peran yang besar dalam menghubungkan antara bank dengan nasabahnya.

Mantri juga memiliki tugas dan fungsi yang sangat penting didalam sebuah perusahaan diantaranya ialah sebagai berikut:<sup>42</sup>

### a. Peran Mantri

Proses pembiayaan yang baik adalah proses pembiayaan yang mampu menghasilkan keuntungan sesuai dengan yang diharapkan, dalam hal pembiayaan proses awal yang terjadi pada lembaga keuangan umumnya adalah dimulai dari permohonan pembiayaan, adapun tahapan-tahapan itu adalah sebagai berikut.<sup>43</sup>

### b. Permohonan pembiayaan

Tahap awal dari proses pembiayaan dilembaga keuangan adalah pengajuan permohonan pembiayaan. Dari tahap permohonan ini, calon nasabah langsung diserahkan kepada pihak mantri atau

<sup>42</sup> Jusuf Jopie, *Panduan Dasar untuk Account Officer*, (Yogyakarta: Akademi Manajemen Perusahaan YKPN, 1997), 8.

<sup>43</sup> Novi Anggraeni, *Peran Account Officer Funding Dalam Meningkatkan Loyalitas Nasabah Untuk Menabung di PT. BPRS UNMU Bangil*”. (Bangil: Jurnal Of Economics Vol.1 No.2, 2017), 74-75.

AccountOfficer, yang mana seorang mantri ini berperan dalam manajemen pembiayaan yaitu dari awal pengajuan, pencairan, pengawasan dan penyelesaian pembiayaan.

Adapun semua syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh calon nasabah atau debitur adalah sebagai berikut: foto copy KTP suami istri, BPKP jika jaminan kendaraan bermotor atau sertivikat, foto Copy BPKB atau sertivikat, Foto Copy KK.

#### 1) Survey

Proses survey yang dilakukan oleh mantri yaitu dengan menggunakan analisis 5C yaitu character, capacity, capital, collateral, condition. Adapun tujuan dari survey yang dilakukan adalah untuk mengetahui layak atau tidaknya calon nasabah tersebut diberikan pembiayaan.

Apabila permohonan pembiayaan telah memenuhi persyaratan administrasi, maka dapat diteruskan dengan pengumpulan data dan survey, namun apabila permohonan pembiayaan ditolak, maka penolakan dilakukan tanpa menunda-nunda waktu. Penolakan dapat dilakukan secara tertulis maupun lisan untuk efisiensi waktu.

#### 2) Realisasi pembiayaan.

Sebelum melakukan pencairan, pihak bank akan mengecek ulang terlebih dahulu tentang kelengkapan dokumen calon nasabah, jika memang semuanya sudah lengkap maka selanjutnya adalah

penandatanganan akad yang dilakukan oleh nasabah dan juga saksi.

Akad pembiayaan berisi tentang:

- No. Register yang berguna sebagai data pembayaran angsuran nasabah.
- Tanggal penandatanganan
- Nama Nasabah dan saksi
- Jumlah pinjaman
- Jangka waktu angsuran
- Presentase keuntungan
- Nilai angsuran
- Keterangan jaminan.

### 3) Monitoring

Monitoring yang dilakukan adalah bertujuan untuk mencegah risiko pembiayaan bermasalah, hal ini bisa dilakukan dengan sering melakukan kunjungan ke rumah atau tempat kerja nasabah.

### 4) Tugas mantri

Kegiatan perbankan, tugas mantri dalam prosedur pemberian kredit adalah sebagai analisis kredit, yaitu melakukan pemeriksaan mengenai berkas dan jaminan debitur, melakukan survey ke rumah nasabah atau debitur yang mengajukan pinjaman atau kredit, melakukan interview dengan calon debitur serta

membuat rekomendasi, selain itu mantri juga bertugas menentukan plafon.<sup>44</sup>

#### 5) Fungsi Mantri

- a) Mantri melakukan penilaian awal (pre-screening).
- b) Setelah melakukan pre-screening, mantri melakukan kunjungan lapangan atau survey ke lokasi tempat usaha nasabah dengan membawa berkas berkas nasabah yang diajukan sebelumnya.
- c) Pada saat pelaksanaan survey, mantri melakukan analisis dan evaluasi terhadap keadaan nasabah, termasuk dengan keadaan usaha nasabah dimana analisis yang digunakan berdasarkan dengan prinsip 5C (character, capital, capacity, condition, dan collateral).
- d) Setelah mantri melakukan pre-screening, survey dan melakukan analisis serta melakukan evaluasi terhadap nasabah dan keadaan usaha nasabah maka mantri membuat laporan secara tertulis dalam laporan kunjungan nasabah (LKN), yang mana didalam LKN juga sudah disertakan rekomendasi kredit yang dapat direalisasi oleh BRI. LKN dibuat 11 lembar dan setelah itu dimasukkan ke dalam berkas nasabah yang bersangkutan.

---

<sup>44</sup> Sonia Dwi fatiah, Darminto, M.G Wi Endang Mp, *Analisis Sistem Dan Pemberian Kredit Usaha Rakyat Dalam Upaya Pengendalian Intern (Studi Kasus Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), TBK. Unit Sukun Malang.* (Malang: Jurnal Administrasi Bisnis Vol 14, No.2, September, 2017), 4-5.

- e) Setelah mantri membuat LKN dan dimasukkan ke dalam berkas, selanjutnya berkas direkomendasikan kepada Customer Service untuk diverifikasi.<sup>45</sup>

### 3. Profitabilitas

#### a. Pengertian Profitabilitas

Menurut Agus Sartono Mengemukakan tentang Profitabilitas adalah kemampuan perusahaan memperoleh laba dalam hubungannya dengan penjualan total aktiva maupun modal sendiri. Sedangkan menurut Simamora Profitabilitas adalah proses untuk menentukan seberapa baik aktivitas-aktivitas bisnis dilakukan untuk mencapai tujuan strategis, mengeliminasi pemborosan-pemborosan dan menyajikan informasi tepat waktu untuk melaksanakan penyempurnaan secara berkesinambungan.<sup>46</sup>

Dengan demikian jika dapat dikatakan bahwa profitabilitas adalah suatu strategi yang dirancang oleh suatu perusahaan untuk mencapai target yang ingin dicapai, selain itu juga perusahaan mempertimbangkan segala aspek yang menjadi baik buruknya kinerja selama kegiatan operasional perusahaan berjalan.

#### b. Tujuan dan Manfaat Profitabilitas

Profitabilitas perusahaan merupakan salah satu dasar penilaian kondisi suatu perusahaan, karena semakin tinggi tingkat profitabilitas

---

<sup>45</sup> Ibid., 5.

<sup>46</sup> Sartono Agus, *Accounting 146589770*, (Universitas Indonesia: AgentSnake, 2010), 182.

suatu badan usaha atau perusahaan maka kelangsungan badan usaha atau perusahaan tersebut akan semakin terjamin.

Menurut Kasmir 2008 tujuan penggunaan profitabilitas bagi perusahaan maupun pihak luar perusahaan terbagi atas enam aspek:

- 1) Untuk mengukur atau menghitung laba yang diperoleh perusahaan dalam satu periode tertentu.
- 2) Untuk menilai posisi laba perusahaan tahun sebelumnya dengan tahun sekarang.
- 3) Untuk menilai perkembangan laba dari waktu ke waktu.
- 4) Untuk mengukur produktifitas seluruh dana perusahaan yang digunakan baik dari modal sendiri maupun pinjaman.
- 5) Untuk mengukur produktifitas dari seluruh dana perusahaan yang digunakan.
- 6) Untuk mengukur produktifitas dari seluruh dana perusahaan yang digunakan baik modal pinjaman maupun modal sendiri.<sup>47</sup>

---

<sup>47</sup> Ibid., 182.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Pendekatan Penelitian dan Jenis Penelitian**

Pendekatan penelitian kualitatif dapat digunakan untuk mengungkap dan memahami sesuatu dibalik fenomena yang belum diketahui. Data berasal dari bermacam sumber biasanya dari wawancara dan pengamatan. Peneliti disini mengumpulkan data dan menyajikannya sedemikian rupa sehingga para informannya dibiarkan berbicara, tujuan adalah mendapatkan laporan apa adanya. Kemudian kondisi yang diuraikan harus relevan, khususnya dengan situasi yang ada, jadi teori dapat dijadikan sebagai kendali (control) atas perlakuan terhadap fenomena yang ada.<sup>48</sup>

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif, yaitu suatu metode dalam meneliti status kelompok manusia, suatu objek, suatu kondisi, suatu sistem pemikiran atau suatu kelas peristiwa pada masa sekarang.<sup>49</sup>

#### **B. Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian menunjukkan dimana peneliti hendak melakukan penelitian tersebut. Dalam suatu ilmiah ini akan berhadapan dengan lokasi penelitian. Lokasi penelitian ilmiah ini akan dilaksanakan di BRI Unit Tegalampel KC.Bondowoso karena di Bank tersebut Mantri atau Account Officer merupakan ujung tombak dalam kecepatan produktivitas dan loyalitas nasabah terhadap perusahaan sehingga lokasi tersebut dianggap layak dan

---

<sup>48</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Teori dan Praktek*, (Jakarta: Bina Aksara, 2009), 5.

<sup>49</sup> Ibid., 11.

sesuai dengan disiplin ilmu yang peneliti teliti, serta sesuai dengan bidang keilmuan peneliti.

### C. Subyek Penelitian

Pada bagian ini dilaporkan jenis data dan sumber data. Uraian tersebut meliputi data apa saja yang ingin diperoleh, siapa yang hendak dijadikan informan atau subyek penelitian, bagaimana data akan dicari dan dijangkau sehingga validitasnya dapat dijamin.<sup>50</sup>

Dalam penentuan subyek (*Informan*) Penelitian ini menggunakan teknik *purposive* yaitu menentukan informan dengan pertimbangan tertentu (peneliti sudah akrab dan saling kenal terhadap informan) yang dipandang dapat memberikan data secara maksimal. Pertimbangan tersebut dilakukan secara sengaja tanpa acak, yaitu jika orang – orang tertentu ataupun dengan karakteristik tertentu sesuai dengan yang diinginkan peneliti yang dapat membantu peneliti untuk mendapatkan data secara maksimal.<sup>51</sup>

Adapun subyek dari penelitian ini adalah orang yang dapat memberikan informasi yang sebenarnya dan jelas berkaitan dengan masalah penelitian. Adapun subyek penelitian ini yaitu:

1. Pimpinan BRI Unit Tegalampel.
2. Mantri BRI Unit Tegalampel yang terdiri atas beberapa orang diantaranya adalah:
  - a. Koesendri Yulianto
  - b. Bramyani

<sup>50</sup> Institut Agama Islam Negeri Jember, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*, 46-47.

<sup>51</sup> Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D Cet 19*. (Bandung: CV. Alfabeta, 2013), 2.

- c. Ilhamaditya Chandra
- d. Hezron Putra Imanuel
- e. Krisman Budi Bashari
- f. Zainal effendi

#### **D. Teknik Pengumpulan Data**

Dalam penelitian ini metode pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut:

##### **1. Observasi**

Pengumpulan data dengan observasi langsung atau dengan pengamatan langsung adalah cara pengambilan data dengan menggunakan mata tanpa ada pertolongan alat standar lain untuk keperluan tersebut. Dengan cara pengamatan langsung, terdapat kemungkinan untuk mencatat hal-hal, perilaku, pertumbuhan, dan sebagainya, sewaktu kejadian tersebut berlaku atau sewaktu perilaku tersebut terjadi. Dengan cara pengamatan, data yang langsung mengenai perilaku yang tipikal dari objek dapat dicatat segera, dan tidak menggantungkan data dari ingatan seseorang.<sup>52</sup>

Penelitian ini dilakukan pengamatan secara langsung di BRI Unit Tegal Ampel KC. Bondowoso. Obsevasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis obsevasi terus terang, maksudnya adalah peneliti dalam melakukan pengumpulan data menyatakan terus terang kepada sumber

---

<sup>52</sup> Sugiyono, “*Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*”, (Bandung: Alfabeta, 2014), 2.

data, bahwa ia sedang melakukan penelitian. Jadi mereka yang diteliti mengetahui sejak awal sampai akhir tentang aktifitas penelitian.<sup>53</sup>

Adapun data yang diperoleh dengan teknik observasi ini adalah:

- a) Letak Lokasi BRI Unit Tegalampel KC. Bondowoso.
- b) Aktifitas BRI Unit Tegalampel yang berhubungan dengan judul penelitian yaitu Optimalisasi Kompetensi Peran Mantri Untuk Meningkatkan Profitabilitas BRI Unit Tegalampel KC. Bondowoso.

## 2. Wawancara

Jenis wawancara ini sudah termasuk dalam kategori in-dept interview, dimana dalam pelaksanaannya lebih bebas bila dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Tujuan dari wawancara jenis ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, dimana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat, dan ide-idenya. Dalam melakukan wawancara, peneliti perlu mendengarkan secara teliti dan mencatat apa yang ditemukan oleh informan.<sup>54</sup> Dalam wawancara ini peneliti akan memperoleh data tentang Kompetensi Peran Mantri Untuk Meningkatkan Profitabilitas BRI Unit Tegalampel.

## 3. Dokumentasi

Dokumentasi yaitu mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, buku, surat kabar, majalah, dan lain-lain yang berkaitan dengan penelitian ini. Metode ini tidak begitu sulit, dalam arti

---

<sup>53</sup> Sugiyono, "*Metode Penelitian Kualitatif*", (Bandung: Alfabeta, 2018), 108.

<sup>54</sup> Ibid., 116.

apabila ada kekeliruan sumber datanya masih tetap belum berubah.<sup>55</sup>

Adapun data yang ingin diperoleh dari bahan dokumen seperti profil BRI Unit Tegalampel, Kompetensi Mantri visi misi dan lain yang diperlukan.

#### **E. Analisis Data**

Analisa data dalam penelitian kualitatif dilakukan sejak sebelum memasuki lapangan, selama dilapangan, dan setelah selesai dilapangan. Dalam hal ini Nasution (1988) menyatakan “Analisis telah dimulai sejak merumuskan dan menjelaskan masalah, sebelum terjun ke lapangan dan berlangsung terus sampai penulisan hasil penelitian.<sup>56</sup> Miles and Huberman (1984), mengemukakan bahwa aktifitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh.

Penelitian ini menggunakan analisis data deskriptif yaitu memberikan gambaran tentang Optimalisasi Kompetensi Peran Mantri untuk Meningkatkan Profitabilitas BRI Unit Tegal Ampel KC. Bondowoso dan apabila data tersebut sudah terkumpul keseluruhannya maka kemudian peneliti menganalisis data yang dalam hal ini dibagi menjadi empat komponen,<sup>57</sup> sebagai berikut:

##### **1. Data Collection (Pengumpulan data)**

Kegiatan utama pada setiap penelitian adalah mengumpulkan data pada umumnya. Dalam penelitian kualitatif pengumpulan data dengan

---

<sup>55</sup> Suharsimi Arikanto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: Renika Cipta, 2014), 202.

<sup>56</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2015), 336.

<sup>57</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Alfabeta, 2018), 133.

observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi atau gabungan ketiganya (triangulasi). Pengumpulan data dilakukan sehari-hari, mungkin berbulan-bulan, sehingga data yang diperoleh akan banyak. Pada tahap awal peneliti melakukan penjelajahan secara umum terhadap situasi sosial/obyek yang diteliti, semua yang dilihat dan didengar direkam semua. Dengan demikian peneliti akan memperoleh data yang sangat banyak dan sangat bervariasi.

## 2. Data Reduction (Reduksi data)

Reduksi data adalah peneliti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan.

## 3. Data display (Penyajian data)

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

Dengan mendisplaykan data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut.

#### 4. Conclusion Drawing (Kesimpulan)

Langkah terakhir dalam analisis kualitatif menurut miles dan huberman adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali kelapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.

Kesimpulan pada penelitian kualitatif ini yang diharapkan adalah merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu objek yang sebelumnya masing remang-remang sehingga setelah diteliti menjadi jelas.<sup>58</sup>

#### F. Keabsahan Data

Keabsahan data diperlukan untuk menunjukkan bahwa data yang diperoleh dapat dipertanggung jawabkan melalui verifikasi data. Triangulasi data dan waktu untuk menghasilkan data dengan nilai validitas data yang valid.<sup>59</sup>

Triangulasi yang digunakan pada level ini adalah triangulasi sumber dan waktu. Triangulasi sumber adalah proses menilai keterpercayaan data dengan membandingkan data yang diperoleh dari banyak sumber. sementara

---

<sup>58</sup> Miles, M.B., & Huberman, A.M, *Qualitative data analysis: An Expanded sourcebook (2nd ed)* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994).

<sup>59</sup> J. Lexy Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2012), 330.

triangulasi waktu mencakup verifikasi dan wawancara, observasi, dan pendekatan lain pada beberapa waktu atau dalam pengaturan yang berbeda.

Pada penelitian ini peneliti menguji keabsahan data yang diperoleh dengan menggunakan teknik triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data memanfaatkan sesuatu yang lain, diluar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Teknik triangulasi yang dipakai dalam penelitian ini adalah teknik triangulasi sumber yakni membandingkan dan mengecek kembali derajat kepercayaan informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berada dalam penelitian kualitatif. Hal ini dapat dicapai dengan jalan sebagai berikut:<sup>60</sup>

1. Membandingkan data hasil pengamatan dengan data dari hasil wawancara.
2. Membandingkan apa yang dikatakan orang didepan umum dengan yang dikatakan secara pribadi.
3. Membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakan sepanjang waktu.
4. Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.

Data yang diperoleh dari hasil wawancara dari berbagai sumber yang berkompeten dan berwenang akan dibandingkan untuk mengecek keabsahan data tersebut.

---

<sup>60</sup> J. Lexy Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2016), 330-331.

## **G. Tahap-tahap Penelitian**

Bagian ini merupakan rencana penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti, mulai dari penelitian pendahuluan, pengembangan desain, penelitian sebenarnya dan sampai pada penelitian laporan. Adapun tahap-tahapnya sebagai berikut.

Pertama, pada tahap ini peneliti melakukan observasi pendahuluan di BRI Unit Tegalampel KC. Bondowoso untuk mendapatkan data valid yang berkaitan dengan judul penelitian diatas.

Kedua, menyusun rancangan penelitian (proposal penelitian) sebagai perencanaan dan perlengkapan yang diperlukan dalam kegiatan penelitian. Kegiatan diawali dengan pengumpulan data dengan menggunakan empat teknik yaitu: wawancara, observasi, dokumentasi berdasarkan subyek penelitian yang telah ditentukan, dan melakukan analisis data yang diperoleh selama penelitian berlangsung atau selama peneliti berada di lapangan.

Ketiga, tahap ini merupakan tahapan terakhir, yaitu penulisan laporan atau hasil penelitian yang didapat setelah data-data terkumpul melalui beberapa tahapan.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ  
JEMBER

## BAB IV

### PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS

#### A. Gambaran Objek Penelitian

##### 1. Sejarah Berdirinya Unit BRI Tegalampel KC. Bondowoso

Sejarah Perusahaan berdirinya Bank Rakyat Indonesia. Bank ini tepatnya berdiri pada tanggal 16 Desember 1895, pendirinya adalah Patih Banyumas Raden Bei Aria Wirjaatmadja ketika mulai beroperasi secara resmi, bank tersebut berganti nama menjadi "Hulp en Spaarbank der Inlandsche Besruurs Ambtenaren" yang kemudian dikenal sebagai "Bank Perkreditan Rakyat" yang pertama di Indonesia. Maka pada tanggal 16 Desember 1895, didirikanlah secara resmi Bank Perkreditan Rakyat pertama di Indonesia. Tujuan utama pendirian bank ini adalah untuk membantu para priyai bangsa Indonesia pribumi agar tidak jatuh dalam cengkaman para pelepas uang atau rentenir. Di awal kemerdekaan pada tahun 1946, BRI menjadi satu-satunya Bank Pemerintah Indonesia, berdasarkan PP RI No. 1 tahun 1946. Hal ini berlangsung sampai terbentuknya Bank Negara Indonesia. Dalam menghadapi golongan pengusaha Menengah Nasional itu, BRI menyadari pentingnya kedudukan mereka dalam pembentukan dan pembangunan struktur perekonomian nasional. Sekalipun pelayanan kepada golongan menengah tersebut bukan merupakan hal baru bagi BRI, namun tetap merupakan tantangan. Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 25 tanggal 20 April 1951, BRI

ditetapkan menjadi “Bank menengah”. Adapun usaha-usaha pokok BRI meliputi :

- a. Menjalankan usaha bank pada umumnya
- b. Menerima simpanan masyarakat
- c. Melakukan pembinaan dan pengawasan kepada badan-badan perkreditan rakyat (termasuk koperasi dan badan kredit desa menerima/menyimpan/mengelola administrasi uang/efek-efek/surat berharga dari daerah otonom dan badan-badan lain-lainnya.
- d. Memberikan kredit kepada golongan menengah yang bermaksud dengan golongan menengah tersebut meliputi baik bank perorangan maupun organisasi/badan hukum.

Secara umum, pada kurun waktu 1950-an kegiatan BRI boleh dikatakan relatif meningkat jauh lebih baik kondisinya jika dibandingkan dengan periode 1940-an. Kondisi yang semakin baik ini disebabkan oleh faktor eksternal dan internal. Faktor eksternal adalah keadaan sosial politik

Indonesia yang semakin mantap, keadaan ini mampu membentuk iklim perekonomian yang mendukung usaha perbankan. Sedangkan faktor internalnya ditandai oleh kemampuan pegawai yang membaik serta didukung oleh penyempurnaan sistem administrasi dan penggunaan

Peralatan yang baru. Ditengah-tengah ketatnya persaingan dan peningkatan profesionalisme diantara perbankan, serta penerapan prinsip kehati-hatian menurut Paket Februari 1991, lahirlah Undang-undang Nomer 7 tahun 1992 tertanggal 25 Maret 1992 tentang perbankan yang

menegaskan dan meletakkan dasar bagi bisnis perbankan di Indonesia. Undang-undang Nomer 7 tahun 1992 mencanangkan reformasi perbankan secara fundamental.

Konsekwensi adanya deregulasi dan globalisasi merupakan fenomena yang menonjol pada masa berlakunya Undang-undang Nomer 7 tahun 1992 secara riil konsekwensi itu dirasakan oleh kalangan perbankan. Tingkat persaingan lebih dominan dalam bentuk non-price competition yang dalam praktek terlihat dalam bentuk persaingan pelayanan. Persaingan dalam bentuk pelayanan menurut adanya gugus pekerja yang kritis, kreatif dan inovatif. Adalah tepat sekiranya pada era pasca Undang-undang Nomer 7 tahun 1992, titik perhatian utama dalam rangka konsolidasi perbankan adalah usaha-usaha meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Sejak diberlakukannya Undang-undang Nomer 7 tahun 1992, BRI mulai mempersiapkan bentuk hukumnya menjadi perusahaan yang berstatus sebagai PT (Persero). Dengan Peraturan Pemerintah (PP) Nomer 21 tahun 1992 tanggal 29 April 1992 tentang penyesuaian Badan Hukum Bank Rakyat Indonesia menjadi perusahaan Perseroan (PT). Secara resmi bentuk hukum BRI berubah dari “Sui Generis” berdasarkan Undang-undang Nomer 21 tahun 1968 menjadi berbentuk perusahaan-perusahaan perseroan (persero).

Selanjutnya dengan akta pendirian Nomer 133 tanggal 31 Juli 1992 yang dibuat dihadapan Muhami, SH. Notaris di Jakarta yang telah disahkan dengan Keputusan Menteri Kehakiman RI Nomer C.2-6984.

HT.01.01 TH.92 tanggal 12 Agustus 1992 dan telah diumumkan dalam Berita Negara RI tanggal 11 September 1992 Nomer 73 dan Tambahan Berita Negara RI Nomer 33 A tahun 1992 nama BRI berubah menjadi Perusahaan Perseoran (persero) PT. Bank Rakyat Indonesia, disingkat PT. Bank Rakyat Indonesia (persero) dan dalam praktek sehari-hari sering disebut juga PT. BRI (persero). Memasuki era persero komitmen BRI tetap konsisten, yaitu sebagai bank umum yang berperan aktif dalam pembangunan nasional dengan menyediakan jasa perbankan bagi seluruh lapisan masyarakat melalui pelayanan yang bermutu, kemitraan usaha dan didukung teknologi yang handal dengan mengutamakan usaha kecil dan menengah tanpa melupakan usaha berskala besar dan internasional. Untuk dapat melaksanakannya, maka perlu ditunjang oleh adanya tenaga-tenaga yang profesional. Kebutuhan tenaga-tenaga yang profesional tentunya tidak hanya sekedar masalah bagaimana menyediakan sumber daya manusia yang berkualitas.

Hal justru yang tidak kalah pentingnya adalah usaha-usaha untuk meningkatkan komitmennya, sehingga sumber daya manusia yang berbudaya kerja terampil dapat difungsikan lebih produktif. Menyadari bahwa dalam pengembangan usahanya BRI akan menghadapi kendala terbatasnya sumber daya yang ada, maka dalam pelaksanaannya perlu adanya alokasi sumber daya seefisien mungkin, disamping keharusan adanya perubahan sikap mental sumber daya manusia yang ada. Untuk itu BRI menetapkan strategi baru dibidang usaha untuk memperkokoh

ketahanan bank dalam jangka panjang, sehingga BRI dapat memanfaatkan peluang-peluang bisnis yang ada, yang kesemuanya itu tercantum dalam corporate plan BRI 1994-2000. Sejarah BRI Unit Tegal Ampel K.C Bondowoso.

Dalam mengembangkan peranan BRI untuk menghimpun dana masyarakat, maka dibuka beberapa cabang BRI yang tersebar di seluruh Indonesia. Salah satunya adalah Kantor Cabang BRI di Kota Bondowoso yang terletak dibawah pengawasan Kantor Wilayah BRI yang berada di Surabaya. Selain itu Kantor Cabang BRI di kota Bondowoso juga dibagi dengan beberapa Kantor Cabang Pembantu yang salah satu adalah Unit BRI Tegal Ampel yang berdiri pada tanggal 8 Agustus 1999 dimana orang yang menjadi Kepala Unit pertama kali adalah Bpk.Ruce Sulaiman, Selain itu Unit BRI Tegal Ampel memiliki letak yang cukup strategis dan memudahkan nasabah yang ingin mendapatkan pelayanan dengan baik serta meringankan biaya nasabah. Pemilihan lokasi yang strategis, dekat dengan aktivitas perekonomian, aman, dan mudah dijangkau merupakan penentuan untuk para nasabah dalam bertransaksi yaitu antara lain nasabah yang ingin bertransaksi pinjam meminjam ataupun para nasabah yang ingin menabung atau menyimpan uangnya di Bank.

Lokasi penelitian yang penulis pakai adalah Bank Rakyat Indonesia (BRI) Cabang Bondowoso Unit Tegal Ampel yang terletak di JL. Jens. Sutjipto, Bondowoso, Jawa Timur - 68211 Telp (0332) 427198.

penempatan lokasi kantor yang strategis dan sangat tepat karena terletak dekat dengan pusat aktivitas dan perekonomian masyarakat.

## 2. Visi dan Misi

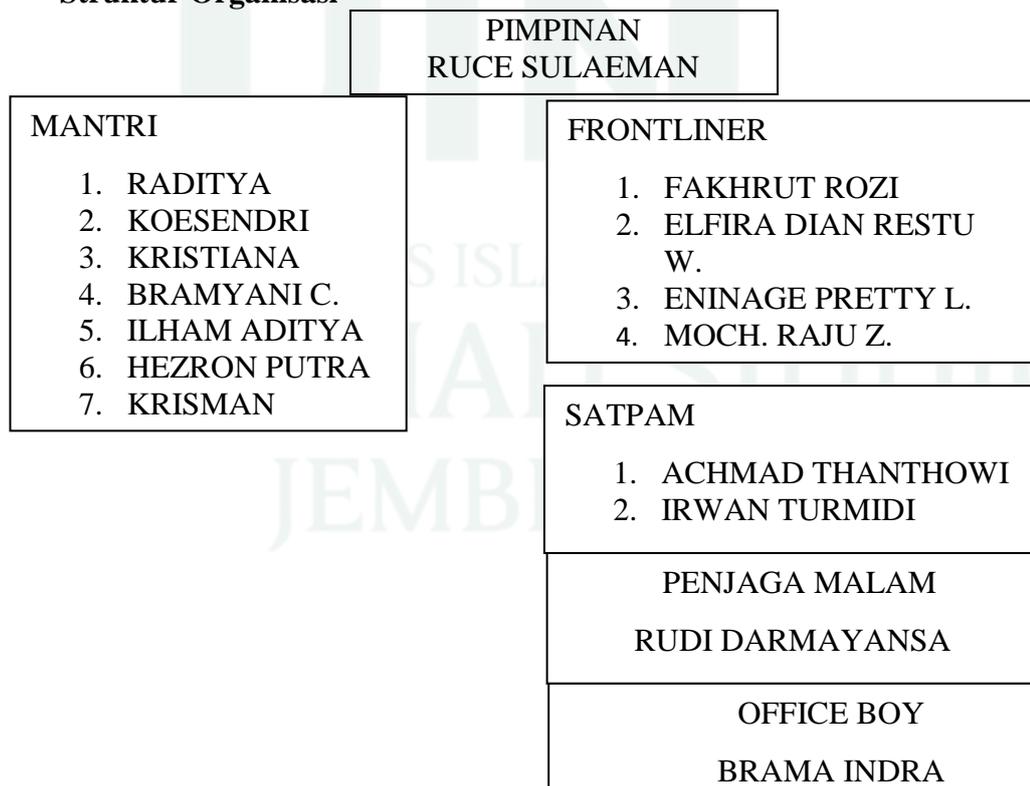
### a. Visi

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

### b. Misi

- 1) Melakukan kegiatan perbankan yang trbaik dengan mengutamakan pelayanan kepada segmen mikro, dan menengah untuk menunjang peningkatan ekonomi masyarakat.
- 2) Menyediakan pelayanan prima
- 3) Bekerja dengan optimal dan baik.

## Struktur Organisasi



## **B. Penyajian Data dan Analisis**

Penyajian data dan analisis merupakan sajian kumpulan data yang dihasilkan selama penelitian. Peneliti mengungkapkan data sesuai prosedur dan metode penelitian yang diselaraskan dengan rumusan masalah yang sudah ditentukan.

Sedangkan analisis data yaitu memproses data untuk menguji kesesuaian data menjadi informasi data yang dikumpulkan, diproses untuk menghasilkan kesimpulan.

Berikut hasil penelitian yang diolah berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi dan disajikan dengan menggunakan metode deskriptif kualitatif.

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

### **1. Strategi yang dilakukan oleh kepala BRI Unit Tegalampel untuk meningkatkan Kompetensi Mantri BRI Unit Tegalampel KC. Bondowoso**

Berdasarkan hasil penelitian di Unit BRI Tegalampel KC.

Bondowoso, strategi yang dilakukan adalah sebagai berikut.

#### **a) Morning Breifing**

Morning briefing adalah pengarahan setiap pagi, morning briefing harus diberikan setiap saat kepada para karyawan dan semua staff untuk mensosialisasikan aturan-aturan dan kebijakan yang telah dibuat.

Seperti yang diungkapkan oleh Bapak Ruce Sulaeman selaku kepala BRI Unit Tegalampel sebagai berikut:

“Untuk meningkatkan kompetensi karyawan selalu saya biasakan dengan melakukan briefing setiap pagi, selain untuk menciptakan kedisiplinan, briefing setiap pagi juga bisa dijadikan sebagai wadah untuk saling tukar pendapat antar sesama karyawan, selain itu saya juga selalu memotivasi seluruh karyawan dengan cara terus memberikan arahan kepada semua karyawan agar kinerja hari ini lebih baik dari kemarin”.<sup>61</sup>

Menurut bpk.Ruce Sulaiman Briefing adalah salah satu cara untuk memotivasi karyawan agar terus meningkatkan kompetensinya.

Ditambah kan oleh Bapak Krisman selaku mantri BRI Unit Tegalampel sebagai berikut :

Morning briefing merupakan salah satu bentuk koordinasi untuk menyampaikan dan menyamakan persepsi agar satu tujuan dapat tercapai, dalam pelaksanaannya morning briefing hanya membutuhkan waktu 10 menit dilakukan sebelum melanjutkan kegiatan atau tugas masing – masing dengan tujuan agar terjalinnya komunikasi yang baik antar karyawan dan juga untuk menjalin terbentuknya kekompakan dan kerjasama yang baik.<sup>62</sup>

Seperti yang dimaksud oleh Bapak Krisman, Morning Briefing memberikan beberapa manfaat antara lain, terjalinnya komunikasi, kekompakan, dan kerjasama yang baik antar sesama karyawan.

#### b) Pemberian Reward

Reward adalah bentuk apresiasi kepada suatu apresiasi tertentu yang diberikan, baik perorangan maupun suatu lembaga tertentu yang biasanya diberikan dalam bentuk material atau ucapan.

<sup>61</sup> Ruce Sulaeman, *Wawancara*, Bondowoso, 02 November 2020.

<sup>62</sup> Krisman, *Wawancara*, Bondowoso, 03 November 2020

Seperti yang diungkapkan oleh Bapak Ruce Sulaiman sebagai berikut :

“Di BRI Unit Tegalampel ini setiap akhir tahun saya selalu memberikan hadiah kepada dua mantri terbaik yang mampu memenuhi tugas serta capaian yang telah ditentukan, hal tersebut saya lakukan agar karyawan yang lainnya juga bisa terdorong maju untuk terus memaksimalkan capaian-capaian terbaik mereka”.<sup>63</sup>

Menurut Bpk. Ruce Sulaiman pemberian hadiah juga memiliki tujuan untuk memotivasi seluruh karyawan agar berlomba-lomba untuk memberikan capaian terbaik bagi perusahaan”.

Ditambahkan oleh Bapak Hezron selaku karyawan Bri Unit Tegalampel sebagai berikut :

Pemberian Reward adalah salah satu bentuk penghargaan bagi karyawan. Selain itu reward juga diharapkan mampu untuk memotivasi karyawan agar lebih baik lagi. Dengan diberikannya reward kepada karyawan dapat mendorong karyawan untuk memiliki perilaku dan sikap yang lebih positif dalam bekerja sehingga karyawan menjadi lebih loyal terhadap perusahaan.<sup>64</sup>

Menurut Bapak Hezron prntingnya pemberian reward adalah untuk mendorong karyawan dalam meningkatkan kinerja serta bertujuan agar karyawan lebih loyal terhadap perusahaan.

c) Kegiatan Pendidikan dan Pelatihan

Kegiatan pendidikan dan pelatihan merupakan penciptaan suatu lingkungan dimana para pegawai dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan.

<sup>63</sup> Ruce Sulaeman, *Wawancara*, Bondowoso, 02 November 2020.

<sup>64</sup> Hezron, *Wawancara*, Bondowoso, 03 November 2020

“Untuk meningkatkan kompetensi Mantri BRI Unit Tegalampel adalah dengan cara mengikut sertakan karyawan khususnya bagian mantri dalam kegiatan pendidikan dan pelatihan dienam sentra pendidikan BRI yaitu di Jakarta, Bandung, Surabaya, Yogyakarta, Makassar dan Padang”.<sup>65</sup>

Kepala BRI Unit Tegalampel selalu mengikut sertakan mantrinya dalam kegiatan pelatihan diberbagai daerah yang merupakan sentra pendidikan BRI.

## **2. Kompetensi yang harus ditingkatkan oleh Mantri BRI Unit Tegalampel KC. Bondowoso**

### **a) Motivasi**

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

Motivasi karyawan (sumber daya manusia) sangat kompleks, tidak hanya tuntutan perusahaan saja akan tetapi hal itu dipengaruhi latar belakang dan lingkungan hidup yang bermacam-macam. Begitu pula dengan karyawan yang ada di Unit BRI Tegalampel KC. Bondowoso.

“Motivasi kami dalam bekerja disini selain karena kewajiban menjadi karyawan di Unit BRI Tegalampel KC. Bondowoso, kami juga termotivasi dari pihak keluarga masing-masing baik yang telah menikah maupun yang masih lajang. Karena tujuan

---

<sup>65</sup> Ruce Sulaeman, *Wawancara*, Bondowoso, 02 November 2020.

akhir kami adalah untuk membahagiakan keluarga tersebut dan ingin mengejar jabatan yang lebih tinggi yang belum terisi didalam perusahaan ini.”<sup>66</sup>

Menurut bapak Ruce Sulaeman, motivasi karyawan BRI Unit Tegalampel adalah ingin membahagiakan keluarga mereka masing-masing dan menginginkan jenjang karir/tingkat jabatan yang lebih tinggi lagi.

#### b) Pengetahuan

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

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

---

<sup>66</sup> Ruce Sulaeman, *Wawancara*, Bondowoso, 02 November 2020.

“Di Unit BRI Tegalampel KC. Bondowoso ini pengetahuan karyawan setiap harinya selalu di *update*, hal itu dibuktikan dengan adanya *briefing* setiap pagi yang isinya adalah saling *share* produk *knowledge* masing-masing”<sup>67</sup>

Seperti yang dimaksudkan bapak Ruce Sulaeman diatas, salah satu metode yang digunakan Unit BRI Tegalampel KC. Bondowoso dalam meningkatkan pengetahuannya adalah dengan saling tukar-menukar pengetahuan yang dimiliki karyawan pada saat melakukan *briefing* pagi. Manfaatnya adalah mengetahui pengetahuan masing-masing karyawan pada tiap lini jabatannya.

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

“Setiap bulannya BRI mengadakan *Training Sesion*, dan setiap cabang mendelegasikan sebagian karyawannya untuk mengikuti *training* tersebut. Peserta yang mengikuti *training* tersebut dituntut untuk membagikan ilmu yang dia dapat selama mengikuti *training* tersebut kepada karyawan lain yang tidak mengikuti *training*. Dan setiap bulannya karyawan selalu di tes pengetahuannya, jadi pengetahuan karyawan di Unit BRI Tegalampel KC. Bondowoso ini bertambah karena selalu di *update*.”<sup>68</sup>

Bapak Krisman menjelaskan bahwa, setiap bulannya BRI mengadakan *Training Sesion* yang diikuti oleh masing-masing delegasi perwakilan cabang perusahaan yang mana tujuannya adalah meningkatkan kompetensi salah satunya pengetahuan seluruh karyawan/sumber daya manusia yang ada. Setiap delegasi nantinya

<sup>67</sup> Ibid., 02 November 2020.

<sup>68</sup> Krisman, *Wawancara*, 03 November 2020.

diharapkan dapat menyampaikan hasil dari pada *training* tersebut, agar semua karyawan pada umumnya memahami juga isi dari *training* tersebut. Dan perusahaan juga menggunakan metode tes untuk mengetahui sejauh mana pengetahuan yang dimiliki karyawan setiap bulannya.

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

“Pengetahuan karyawan disini kompleks tergantung pada jabatannya masing-masing. Contohnya, pengetahuan AO (*account officer*) mengenai marketing.”<sup>69</sup>

Seperti yang dimaksud Hezron Putra diatas, pengetahuan karyawan Unit BRI Tegalampel KC. Bondowoso sangat kompleks disesuaikan pada posisi jabatannya. Beliau mencontohkan pengetahuan karyawan yang menjabat sebagai AO tentunya baik dibidang marketing.

Dengan metode observasi peneliti hanya menemukan kegiatan rutin yang dilaksanakan karyawan setiap paginya yaitu *briefing* pagi yang didalamnya diisi dengan saling tukar pengetahuan karyawan secara bergantian setiap harinya. Untuk data yang lain mengenai tingkat pengetahuan karyawan tidak bisa dilakukan dengan metode observasi, karena sifatnya abstrak.<sup>70</sup>

---

<sup>69</sup> Hezron, *Wawancara*, 03 November 2020.

<sup>70</sup> BRI Unit Tegalampel, *Observasi*, 02-12 November 2020.

c) Skill

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

Skill yang dimiliki karyawan biasanya teraplikasikan pada jabatan yang diterimanya. Umumnya bagi perbankan sebagai lembaga intermediasi adalah komunikasi dan pelayanan kepada nasabah yang dinilai baik. *Skill* tersebut yang paling dibutuhkan perbankan utamanya dalam hal ini Unit BRI Tegalampel KC. Bondowoso untuk mengenalkan produk BRI kepada masyarakat luas.

“Kemampuan karyawan Unit BRI Tegalampel KC. Bondowoso sudah teraplikasi di lapangan dengan dibuktikan dengan meningkatnya pengetahuan masyarakat tentang produk-produk BRI baik *funding* (penghimpunan dana) maupun *landing* (penyaluran dana).”<sup>71</sup>

Menurut Koesendri, kemampuan yang dimiliki karyawan BRI Tegalampel telah ter aplikasi dengan dibuktikan dengan pengetahuan masyarakat yang terus bertambah mengenai produk *funding* dan *landing* Unit BRI Tegalampel KC. Bondowoso.

Evaluasi kemampuan karyawan sangat penting bagi BRI, untuk mengetahui tingkat kemampuan pada jabatan yang telah di embannya. Apakah telah sesuai atau belum dengan yang diinginkan perusahaan

---

<sup>71</sup> Koesendri, *Wawancara*, 03 November 2020.

atau masih belum, maka dari itu karyawan diberikan tolak ukur masing-masing pada tiap lini jabatan.

“Selama ini karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai SOP (*standart operating procedure*) yang berlaku sesuai jabatannya. Dan bukan hanya demikian, karyawan juga dapat menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik.”<sup>72</sup>

Bapak Ruce Sulaeman menilai, karyawan yang ada di BRI Unit Tegalampel KC. Bondowoso telah melaksanakan tugas yang diberikan pada masing-masing jabatan sesuai dengan *standart operational procedure* perusahaan dalam hal ini Unit BRI Tegalampel KC. Bondowoso. Dan karyawan dapat melaksanakannya dengan baik.

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

Dari hasil observasi, *Skill* yang nampak adalah setiap karyawan melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya baik. Hal itu nampak ketika karyawan menyelesaikan tugasnya dengan lancar.<sup>73</sup>

### C. Pembahasan Temuan

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan peneliti melalui tehnik observasi, wawancara dan dokumentasi di lapangan dengan judul penelitian Analisis Optimalisasi Kompetensi Peran Mantri Untuk Meningkatkan Profitabilitas Di BRI Unit Tegalampel KC. Bondowoso perlu kiranya diadakan pembahasan temuan. Yang mana hasil dari pada analisis data

---

<sup>72</sup> Ruce Sulaeman, *Wawancara*, 03 November 2020.

<sup>73</sup> BRI Unit Tegalampel, *Observasi*, 02-12 November 2020.

akan dikaji dengan teori yang ada untuk mengetahui keterkaitan keduanya guna dalam menjawab rumusan masalah yang ada pada penelitian ini.

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

### **1. Strategi yang dilakukan oleh kepala BRI Unit Tegalampel untuk meningkatkan Kompetensi Mantri BRI Unit Tegalampel KC.Bondowo.**

#### **a. Morning briefing**

Pemberian pengarahan setiap pagi untuk mensosialisasikan aturan-aturan dan kebijakan yang telah dibuat, selain itu morning briefing di BRI Unit Tegalampel menciptakan kedisiplinan, kekompakan dan juga komunikasi antar sesama karyawan dengan tujuan agar karyawan mampu meningkatkan kompetensi atau kinerja terhadap perusahaan.

Melihat kegiatan morning briefing yang dilakukan setiap pagi di BRI Unit Tegalampel masih perlu meningkatkan kedisiplinan dikarenakan masih terdapat karyawan yang datang terlambat dari waktu yang sudah ditentukan dan menjadi kebijakan perusahaan.

#### **b. Pemberian reward**

Reward adalah pemberian hadiah untuk mengapresiasi hasil prestasi yang telah dicapai oleh karyawan, selain itu reward juga diharapkan mampu memotivasi karyawan untuk bekerja lagi baik lagi sehingga karyawan menjadi lebih loyal terhadap perusahaan akan

tetapi reward yang telah di berikan oleh kepala BRI Unit Tegalampel masih belum terlaksana dengan baik mengingat semua karyawan yang ada di BRI Unit Tegalampel sudah sesuai dengan SOP (Standar Operasional Prosedur) yang berlaku.

c. Kegiatan pendidikan dan pelatihan

Bertujuan agar karyawan dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku yang spesifik. Mengikuti pelatihan atau training atau sejenisnya bisa memberikan kesempatan bagi karyawan untuk semakin mengembangkan diri. Bahkan melalui pelatihan atau training yang diikutinya nantinya karyawan diharapkan agar bisa memberikan pengajaran pula pada karyawan lainnya. Karyawan yang sudah mengikuti pelatihan tentu mendapatkan ilmu dan informasi yang lebih jika dibandingkan karyawan yang tidak ikut pelatihan. Maka nantinya karyawan tersebut bisa menjadi contoh bagi seluruh karyawan lainnya di tempat kerja yang sama.

Oleh sebab itu BRI Unit Tegalampel hanya menugaskan satu karyawan untuk mengikuti pelatihan, sedangkan melihat dari pentingnya pelatihan yang di selenggarakan oleh kantor cabang seharusnya bisa menugaskan lebih dari satu karyawan untuk mengikuti pelatihan tersebut agar proses kinerja dan pelayanan lebih spesifik dan efisien dalam meningkatkan kompetensi di bidang kemampuan dan keahlian dalam pelayanan terhadap nasabah di BRI Unit Tegalampel.

## 2. Kompetensi yang harus ditingkatkan oleh Mantri BRI Unit Tegalampel KC. Bondowoso

Berikut ini adalah data analisis yang diperoleh selama melakukan penelitian di BRI Unit Tegalampel KC. Bondowoso.

### a. Motivasi

Motivasi karyawan dalam bekerja di Unit BRI Tegalampel KC. Bondowoso sangatlah beragam, diantaranya adalah:

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

Motivasi karyawan disini bagus karena disamping mencari nafkah juga ingin mengembangkan perekonomian masyarakat.

### b. Pengetahuan

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

### c. Kemampuan

Skill atau kemampuan yang dimiliki karyawan secara garis besar dalam melaksanakan tugasnya di Unit BRI Tegalampel KC.

Bondowoso telah sesuai dengan *standart operating procedure* dari perusahaan.

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

Jadi, Optimalisasi kompetensi peran mantra di Unit BRI Tegalampel KC. Bondowoso telah sesuai dengan teori yang ada pada karakteristik kompetensi sumber daya manusia, yaitu:

- a) Motivasi adalah sesuatu dimana seseorang secara konsisten berpikir sehingga ia melakukan tindakan. Misalnya, orang memiliki motivasi berprestasi secara konsisten mengembangkan tujuan-tujuan yang memberi tantangan pada dirinya dan bertanggung jawab penuh untuk mencapai tujuan tersebut serta mangharapkan *feedback* untuk memperbaiki dirinya.
- b) Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks. Skor atas tes pengetahuan sering gagal untuk memprediksi kinerja sumber daya manusia karena skor tersebut tidak berhasil mengukur pengetahuan dan keahlian seperti apa seharusnya dilakukan dalam

pekerjaan. Tes pengetahuan mengukur kemampuan peserta tes untuk memilih jawaban yang paling benar, tetapi tidak bisa melihat apakah seseorang dapat *melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimiliki*.

- c) Skill adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental. Misalnya seorang programmer komputer membuat suatu program yang berkaitan dengan kompetensi peran mantri Unit BRI.<sup>74</sup>

### 3. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen yang meliputi antara lain perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan lain-lain.

Edy Sutrisno (2012: 6) lebih spesifik mengatakan bahwa, “MSDM merupakan kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi.”

Edy Sutrisno (2012: 7-8) mengemukakan tujuan dari manajemen sumber daya manusia, sebagai berikut:

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.

---

<sup>74</sup> Priansa, *Donni Perencanaan Dan Pengembangan Sumberdaya Manusia*, (Bandung: Alfabeta, Juni 2014), 85.

2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
3. Membantu dalam pengembangan keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuan.
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

Setiap organisasi menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin dicapai dalam manajemen sumber dayanya termasuk sumber daya manusia. Tujuan dari SDM umumnya bervariasi dan bergantung pada penahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi.<sup>75</sup>

---

<sup>75</sup> Dr.Ir. Benjamin Bukit, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta:ZAHIR Publishing, 2017), 11-12

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil dari pada penelitian yang telah dilakukan mengenai Optimalisasi Kompetensi Peran Mantri Untuk Meningkatkan Profitabilitas BRI Unit Tegalampel KC. Bondowoso. Yang mana, kesimpulannya adalah sebagai berikut:

##### 1. Kompetensi Mantri (Sumber Daya Manusia) Di BRI Unit Tegalampel KC. Bondowoso

Motivasi karyawan dalam bekerja di BRI Unit Tegalampel diantaranya adalah ingin membahagiakan keluarga masing-masing, ingin mendapatkan jenjang karir yang lebih tinggi dan ingin mengembangkan ekonomi masyarakat. Secara umum, perusahaan mengharuskan para karyawannya untuk mempunyai watak yang baik sebagaimana *background* perusahaan.

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

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

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

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

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

## **B. Saran-saran**

Adapun Saran – saran yang penulis dapat kemukakan disini adalah sebagai berikut :

1. Pimpinan BRI Unit Tegalampel hendaknya memberikan bimbingan dan penyuluhan kepada karyawan tentang pentingnya kedisiplinan baik untuk karyawan maupun gaji Unit BRI itu sendiri.
2. Peraturan yang berlaku di BRI Unit Tegalampel sebaiknya dipatuhi oleh seluruh karyawan dengan penuh kesadaran bahwa kedisiplinan itu adalah sebagai dasar untuk mencapai kinerja yang maksimal
3. Kepala BRI Unit Tegalampel juga harus berupaya untuk lebih memperhatikan pelanggaran – pelanggaran yang sering dilakukan oleh karyawan dan segera menindak lanjuti dengan memberikan sanksi sesuai dengan pelanggaran yang dilakukan oleh setiap karyawan terutama bagi karyawan yang sering datang terlambat dari jam yang sudah ditentukan oleh perusahaan.
4. Dalam pemberian hadiah (reward) terhadap karyawan hendaknya kepala BRI Unit Tegalampel harus melihat dari kinerja karyawan yang sudah memenuhi target dan SOP (Standar Operasional Prosedur), sehingga pemberian reward tidak salah sasaran.
5. Pada kegiatan pendidikan dan pelatihan seharusnya kepala BRI Unit Tegalampel mengikutsertakan lebih dari satu karyawan dalam mengikuti pelatihan yang diselenggarakan oleh BRI kantor cabang guna untuk mendorong kemampuan karyawan yang lebih baik.

demikian saran yang dapat peneliti sampaikan untuk menjadikan perusahaan lebih baik kedepannya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikanto,Suharsimi. 2014. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta:Renika Cipta.
- Arikunto,Suharsimi. 2009. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Teori dan Praktek*. Jakarta:Bina Aksara.
- Benjamin Bukti, dkk. 2017. *Pengembangan Sumber Daya Manusia (teori dimensi pengukuran dan implementasi dalam organisasi)*. Yogyakarta:Zahir Publishing.
- Dahlan, Ahmad. 2012. *Bank Syariah*. Depok:Teras.
- Institut Agama Islam Negeri Jember. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*.
- Ismail. 2011. *Perbankan Syariah*. Jakarta:Kencana.
- Jopie, Jusuf. 1997. *Panduan Dasar untuk Account Officer*. Yogyakarta:Akademi Manajemen Perusahaan YKPN.
- Kasmir. 2007. *Manajemen Perbankan*. Jakarta:PT. Raja Grafindo Persada.
- Kasmir. 2013. *Dasar-dasar Perbankan*. Jakarta:Rajawali Pres.
- M.B Miles dan A.M Huberman. 1994. *Qualitative data analysis: An Expanded sourcebook (2nd ed)*. Thousand Oaks, CA:Sage Publications.
- Megawaty. 2017. *Analisis Kompetensi Mantri PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) TBK, Unit Toddopuli Makassar*. Makassar.
- Moleong. J. Lexy 2016. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung:PT Remaja Rosdakarya.
- Muhammad. 2005. *Manajemen Bank Syariah*. Yogyakarta:UPP Ampykp
- N Syaudih, Sukmadinata. 2014. *Kurikulum dan Pembelajaran Kompetensi*.Bandung:PT. Refika Aditama.
- P. Tampubolon, Manahan. 2003. *Manajemen Operasional*. Jakarta:Ghalia Indonesia.
- Priansa, Donni. 2014. *Perencanaan Dan Pengembangan Sumberdaya Manusia*, (Bandung: Alfabeta, 2014).
- Sampurno. 2013. *Manajemen Stratejik*. Yogyakarta:Gadjah Mada University Pres.
- Sugiono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif,Kualitatif dan R&D Cet 19*.

Bandung: CV. Alfabeta

Sanjaya,Wina. 2005. *Pembelajaran dalam Implementasi Kurikulum Berbasis Kompetensi*. Jakarta:Kencana Media Grup.

Sartono, Agus. 2010. *Accounting 146589770*. Univeritas Indonesia:Agent Snake.

Soemitra, Andri. 2009. *Bank & Lembaga Keuangan Syariah*. Jakarta:Kencana.

Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung:Alfabeta.

Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung:Alfabeta.

Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung:Alfabeta.

Tim Penyusun. 2018. *Revisi Buku Pedoman Penulisan Karya Tulis Ilmiah*.

Jember:IAIN Jember Press.

#### **Jurnal:**

Ade, Kusmiadi, “Standar Kompetensi Tutor Pendidikan Refleksi Dari Pengembangan Model Di Jayagiri”. (Februari, 2017), 19.

Anggraeni, Novi. “Peran Account Officer Funding Dalam Meningkatkan Loyalitas Nasabah Untuk Menabug di PT. BPRS UNMU Bangil”. (Bangil:Jurnal Of Economics, 2017), 74-75.

Apriani, Fajar. “Pengaruh Kompetensi, Motivasi, dan Kepemimpinan terhadap Efektivitas Kerja”. (Kalimantan Timur:Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi, 2009), 13-17.

Dwi fatiah Sonia dan Darminto M.G Wi Endang Mp. “Analisis Sistem Dan Pemberian Kredit Usaha Rakyat Dalam Upaya Pengendalian Intern (Studi Kasus Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), TBK. Unit Sukun Malang” (september, 2017), 4-5.

Krismiyati, *Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di SD Negeri Inpres Angkasa Biak*, (Papua, Vol. 03 No 1, 2017), 47-49.

Lailatus Sya’adah, Nur. Aslikhah. “Peran Account Officer Dalam Manajemen Pembiayaan di Bank Rakyat Syariah Daya Artha Mentari Pandaan”. (Pandaan:Jurnal Ekonomi Islam, 2019).

M. Nazar Almasri, *Penelitian Sosial Keagamaan*, (Pekanbaru: Vol. 19, No 2 Juli – Desember 2016), 149.

Mubin, Haqul dan Iestari, Ira. “Analisis Kompetensi Guru Dalam Merencanakan Dan Melaksanakan Pembelajaran Kimia Berbasis Kurikulum”. (Pontianak:Ar-Rozi Jurnal Ilmiah, 2018), 59.

**Wawancara:**

Sulaiman,Ruce, November, 02 November 2020

Krisman, Wawancara, 03 November 2020

Hezron, Wawancara, 03 November 2020

Efendi,Zaenal, Wawancara, 04 November 2020

Koesendri, Wawancara, 04 November 2020

Kristina, Wawancara, 04 November 2020

Aditya,Illham, Wawancara, 05 November 2020

Bramyani, Wawancara, 09 November 2020

UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ  
JEMBER



## SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Moh. Abdul Haris  
NIM : E20161063  
Prodi : Perbankan Syariah  
Jurusan : Ekonomi Islam  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam  
Pergurua Tinggi : UIN KHAS JEMBER

Saya menyatakan dengan sungguh-sungguh bahwa isi skripsi yang berjudul **“Optimalisasi Kompetensi Peran Mantri Untuk Meningkatkan Profitabilitas Bank Rakyat Indonesia Unit Tegalampel KC. Bondowoso”** kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya, semuanya adalah hasil penelitian dan pekerjaan saya sendiri. Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Bondowoso, November 2021

Saya yang menyatakan



Moh. Abdul Haris  
NIM. E20161063

## **PEDOMAN WAWANCARA**

### **A. Pedoman Wawancara Kepada Kepala BRI Unit Tegalampel KC.**

#### **Bondowoso**

1. Bagaimana sejarah berdirinya BRI Unit Tegalampel.?
2. Bagaimana visi dan misi, struktur organisasi BRI Unit Tegalampel.?
3. Ada berapa karyawan di Kantor BRI Unit Tegalampel.?
4. Strategi apa yang dilakukan untuk meningkatkan kompetensi mantri di BRI Unit Tegalampel.?
5. Kegiatan apa saja yang diberikan kepada karyawan agar karyawan bisa meningkatkan dan mengembangkan kinerjanya.?
6. Apa yang dilakukan oleh kepala BRI Unit Tegalampel untuk meningkatkan pengetahuan karyawannya.?
7. Bagaimana tingkat kemampuan yang dimiliki oleh mantri BRI Unit Tegalampel.?

### **B. Pedoman Wawancara Kepada Mantri BRI Unit Tegalampel**

1. Kompetensi apa yang harus dimiliki oleh mantri di BRI.?
2. Kompetensi yang harus dikembangkan oleh mantri BRI Unit Tegalampel.?
3. Kegiatan apa saja yang dilakukan oleh BRI guna mendorong kompetensi SDM-Nya.?

JURNAL PENELITIAN  
BRI UNIT TEGALAMPEL KC. BONODOWOSO

No	Tanggal	Kegiatan	Paraf
1	29 Oktober 2020	Menyerahkan surat izin penelitian	
2	02 November 2020	Observasi kegiatan BRI Unit Tegalampel	
3	02 November 2020	Wawancara dengan kepala Unit BRI Tegalampel	
4	03 November 2020	Wawancara dengan Krisman	
5	03 November 2020	Wawancara dengan Hezron	
6	03 November 2020	Wawancara dengan Koesendri	
7	04 November 2020	Wawancara dengan Sulaeman	
8	04 November 2020	Wawancara dengan Bramyani	

Bondowoso, 05 November 2020  
Kepala BRI Unit Tegalampel

  
**Ruce Sulaeman**  
Nup. 0020842





**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI JEMBER  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**

Jl. Mataram No. 01, Telp. (0331) 487550 Fax. (0331) 427005, KodePos : 68136  
Website: <http://www.iain-jember.ac.id>

Nomor : B- 668./In.20/7.d/PP.00.9/11 /2020  
Hal : **Permohonan Ijin Penelitian**

29 Oktober 2020

Yth. Kepala Unit BRI Tegalampel  
Jl. Jend. Sutjipto, Bondowoso

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

Nama : Moh. Abdul Haris  
NIM : E20161063  
Semester : IX  
Jurusan : Ekonomi Islam  
Prodi : Perbankan Syariah

Untuk mengadakan Penelitian Optimalisasi Kompetensi Peran Mentri untuk Meningkatkan Profitabilitas Bank Rakyat Indonesia (BRI) Unit Tegalampel KC. Bondowoso selama 9 hari kerja.

Demikian atas perkenan dan kerjasamanya disampaikan terima kasih.

a.n. Dekan

Wakil Dekan Bidang Akademik



*Abdul Rokhim*  
Abdul Rokhim



**PT BANK RAKYAT INDONESIA (Persero) Tbk**  
**KANTOR CABANG BONDOWOSO**

Jl. Kismangun Sarkoro No. 05 Gudangmas Kademangan Bondowoso  
Telp. (0332) 421780 Kode Pos 50136

02 NOV 2020

Hal : Balasan

Kepada Yth :  
Ketua Prodi Perbankan Syariah

Di Tempat

Dengan Hormat

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : RUCÉ SULAIMAN

Jabatan : KEPALA UNIT BRI TEGALAMPEL

Menerangkan bahwa,

Nama : MOH. ABDUL HARIS

Nim : E20161063

Mahasiswa : FEBI IAIN JEMBER

Telah kami setuju untuk melaksanakan penelitian selama sembilan hari pada perusahaan kami yaitu BRI Unit Tegalampel sebagai syarat penyusunan skripsi dengan judul:

**“OPTIMALISASI KOMPETENSI PERAN MANTRI UNTUK MENINGKATKAN PROFITABILITAS BRI UNIT TEGALAMPEL KC. BONDOWOSO”**

Demikian surat ini kami sampaikan, dan atas kerja samanya kami mengucapkan terimakasih.

Bondowoso, 02 November 2020

*Hormat Kami,*

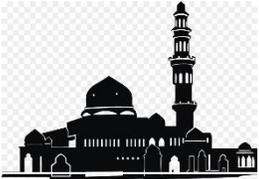
Nama Pimpinan



Ruce Sulaiman

NUP. 0020842

**Pos Polisi**



**Masjid at-taqwa**

Jl Jember-Bondowoso



**Makam Ki Ronggo**



**Angkringan Ki Ronggo**



**BRI Unit Tegalampel**

Jl Ki Raden Bagus Asra



**Alun-Alun Kota Bondowoso**



**Pos Polisi**



**Rumah Sakit**



**Sekolah Dasar**

**UIN**

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

**KH ACHMAD SIDDIQ**

**JEMBER**



**KANTOR BRI UNIT TEGALAMPEL**



**BRIEFING PAGI KARYAWAN BRI UNIT TEGALAMPEL**



**WAWANCARA DENGAN KEPALA BRI UNIT TEGALAMPEL**



**WAWANCARA DENGAN KEPALA DAN MANTRI BRI UNIT TEGALAMPEL**

KH ACHMAD SIDDIQ  
JEMBER



## BIODATA PENULIS



Nama : Moh. Abdul Haris

NIM : E20161063

Tempat Tanggal Lahir : Bondowoso, 28 Oktober 1997

Alamat : Jl. Raya Pakem Desa Gadingsari Dusun Krajan  
RT. 02 RW. 01 Kec. Pakem Kab. Bondowoso

Program Studi : Perbankan Syariah

Jurusan : Ekonomi Islam

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam

E-Mail : [hm6930079@gmail.com](mailto:hm6930079@gmail.com)

No. Hp : 081330784931

Riwayat Pendidikan :

2004 – 2010 : SDN Gadingsari 02 ( Pakem – Bondowoso)

2010 – 2013 : SMP Negeri 1 Pakem ( Pakem – Bondowoso)

2013 – 2016 : MAN Bondowoso ( Badean – Bondowoso)

2016 – 2020 : Universitas Islam Negeri Kiai Achmad Siddiq  
(UIN KHAS) Jember