

## Analisis Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Melalui Pelatihan Pada Bank Syariah Indonesia

**Nisrina Hasna**

Universitas Sangga Buana

**Detty Mulyanti**

Universitas Sangga Buana

Alamat: Jl. Surapati No.189, Sukaluyu, Kec. Cibeuying Kaler, Kota Bandung,  
Jawa Barat

Korespondensi penulis: [nisrinah85@gmail.com](mailto:nisrinah85@gmail.com), [dmdetym@gmail.com](mailto:dmdetym@gmail.com)

***Abstract.** The company's effort to have quality human resources is by developing human resources through training programs. The training is carried out to improve competence, insight, and attitude to meet the demands of the company's current and future needs. This study aims to find out how the strategies used by Bank Syariah Indonesia in implementing human resource development through training programs as well as obstacles and challenges in implementing training programs. In this study, the researchers tried to collect relevant sources, namely the methods of interviews, observations, and qualitative descriptive documentation. This study indicates that the development of the quality of human resources of Bank Syariah Indonesia is very concerned about providing continuous training to all employees to improve the quality and competence of their human resources.*

**Keywords:** *Development, Human Resources, Strategy, Training*

**Abstrak** Upaya perusahaan untuk memiliki sumber daya manusia yang berkualitas adalah dengan pengembangan sumber daya manusia melalui program pelatihan. Pelatihan dilakukan untuk meningkatkan kompetensi, wawasan, serta sikap karyawan yang ada di perusahaan untuk memenuhi tuntutan kebutuhan perusahaan saat ini maupun di masa yang akan datang. Dalam penelitian ini, peneliti berusaha mengumpulkan sumber-sumber yang relevan yaitu dengan metode wawancara, observasi, dan dokumentasi yang bersifat deskriptif kualitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan kualitas sumber daya manusia Bank Syariah Indonesia sangat diperhatikan dengan memberikan pelatihan berkelanjutan kepada seluruh pegawai untuk meningkatkan kualitas serta kompetensi sumber daya manusia yang dimiliki.

**Kata kunci:** Pelatihan, Pengembangan, Strategi, Sumber Daya Manusia

## LATAR BELAKANG

Bank syariah saat ini terus berkembang dengan pesat. Berdasarkan data statistik perbankan syariah dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK) sebagai berikut :

**Tabel 1.1. Jumlah Lembaga Keuangan Syariah**

Tahun	2018	2019	2020
BUS	14	14	14
UUS	20	20	20
BPRS	107	167	178
Jumlah	155	201	210

Sumber : Statistik Perbankan Syariah OJK 2018,2019,2020

Bank Syariah dapat berkembang dengan pesat karena bank Syariah dianggap sebagai solusi bagi umat Islam dalam menghindari praktik riba. Permasalahan bagi umat muslim di Indonesia adalah persoalan bunga bank yang telah dikembangkan oleh bank konvensional bertahun-tahun ini, sedangkan bunga bank yang masuk dalam kategori riba tersebut sangat bertentangan dengan Islam. Agama Islam mengharamkan praktik riba karena akan berdampak buruk bagi jenjang kesejahteraan masyarakat. Hal ini menjadi peluang besar bagi umat Islam untuk ikut serta mengembangkan perbankan syariah.

Salah satu perbankan syariah yang berkembang pesat adalah Bank Syariah Indonesia, Bank Syariah Indonesia merupakan penggabungan dari 3 bank syariah yaitu Bank Syariah Mandiri, BNI Syariah, dan BRI Syariah. Bank Syariah Indonesia merupakan bank syariah yang terbesar di Indonesia dan termasuk kedalam 10 besar bank terbesar di Indonesia, total aset BSI sampai dengan bulan Desember 2020 Rp 214,6 triliun. (<https://finance.detik.com>, 2021). Dalam melaksanakan pelatihan Bank Syariah Indonesia memiliki divisi khusus bagian pelatihan sumber daya manusia, divisi ini bertugas untuk memberikan pelatihan kepada sumber daya manusia yang ada di Bank Syariah Indonesia Divisi tersebut bernama Bank Syariah Indonesia University.

Menurut Yunitarini (2017), selama bank syariah beroperasi, ada beberapa hal yang menjadi kendala bank syariah, salah satunya yaitu sumber daya manusia yang masih terbatas, di Indonesia bahkan di tingkat global, bankir yang memiliki keahlian operasional bank syariah masih sangat langka. Semakin berkembangnya bank syariah

saat ini maka sumber daya manusia dengan daya saing yang andal sangat diperlukan. Bank syariah membutuhkan SDM yang memiliki keterampilan pengelolaan operasional serta pengetahuan syariah termasuk akhlak dan moral yang baik.

Manajemen sumber daya manusia berperan penting dalam perkembangan syariah baik saat ini maupun di masa yang akan datang (Rohmatin, Brawijaya, 2016:146). Kinerja suatu perusahaan sangat ditentukan dari kualitas sumber daya manusianya, karena tidak ada satu pun perusahaan yang dapat melepaskan diri dari peranan sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia harus menciptakan komunikasi yang efektif, mengembangkan dan memberikan pelatihan kepada karyawan perusahaan, menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan efisien, serta menyediakan umpan balik pada kinerja karyawan berdasarkan pada hasil yang telah dibuat. Tumbuh berkembangnya suatu perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas. Pelatihan dan pengembangan karyawan perusahaan merupakan faktor yang mendorong untuk mencapai peningkatan kompetensi karyawan, agar dapat memperoleh kinerja yang baik bagi perusahaan (Irzal, Saerang, Jopie, 2017:1134).

Agar kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi seimbang dengan kualitas sumber daya manusia di suatu perusahaan, maka diperlukan pengelolaan sumber daya manusia melalui manajemen khusus bagi sumber daya manusia.

Pelatihan biasanya dilakukan untuk memenuhi tuntutan kebutuhan saat ini dan memiliki ruang lingkup yang terbatas. Seringkali terjadi ketika karyawan baru ditempatkan pada posisi yang telah ditentukan, tetapi kemampuan yang mereka miliki belum sesuai dengan kebutuhan yang diharapkan oleh perusahaan, sehingga perusahaan harus memberikan pelatihan terutama kepada karyawan baru agar dapat menutup *gap* antara kemampuan karyawan dengan permintaan jabatan dan meningkatkan efisiensi dan aktivitas kerja karyawan untuk mencapai sasaran kerja yang ditetapkan.

Pelatihan tidak hanya memberikan manfaat kepada sumber daya manusia perusahaan saja, tetapi pelatihan pun akan memberikan dampak positif bagi perusahaan. Dengan adanya pelatihan maka diharapkan dapat meningkatkan keterampilan, wawasan, maupun sikap ataupun perilaku karyawan ke arah yang lebih baik, juga meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Dengan meningkatnya kemampuan karyawan, maka hal ini akan berdampak pada produktivitas perusahaan, dengan adanya pelatihan maka produktivitas perusahaan pun akan meningkat. Sehingga pelatihan dapat berdampak besar

bagi perusahaan, karena sumber daya manusia merupakan aset terbesar dari suatu perusahaan.

Dengan melihat uraian penjelasan di atas, maka penulis tertarik untuk mengkaji lebih dalam permasalahan di atas. Adapun judul yang diambil adalah “Analisis Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Melalui Program Pelatihan Pada Bank Syariah Indonesia.”

## **KAJIAN TEORITIS**

### **1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bidang manajemen yang mempelajari hubungan dan peran manusia dalam perusahaan. Unsur yang terlibat dalam MSDM adalah manusia sebagai tenaga kerja pada perusahaan (Rony, 2017:36). Manajemen Sumber Daya Manusia diartikan sebagai kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan. Manajemen sumber daya manusia merupakan serangkaian kebijakan yang terintegrasi mengenai hubungan ketenagakerjaan yang memengaruhi orang-orang dan organisasi (Husna, Latifah, 2018:34). MSDM harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola orang secara efektif, dan untuk itu membutuhkan pengetahuan mengenai perilaku manusia serta kemampuan mengelolanya. Dalam konteks abad ekonomi dan pengetahuan ini, manusia menjadi faktor yang tidak tergantikan. Untuk menjawab tantangan tersebut harus disiapkan tenaga kerja yang handal dalam berbagai bidang masing-masing (Akbar, 2019:27-28). Sumber daya manusia harus dikelola secara baik dan profesional agar dapat terciptanya keseimbangan antara kebutuhan sumber daya manusia dengan tuntutan serta kemajuan bisnis perusahaan (Saputro, Rois, 2017 : 188).

### **2. Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Pengembangan sumber daya manusia merupakan seluruh aktivitas yang dilakukan oleh organisasi dalam memfasilitasi pegawai agar memiliki keahlian, pengetahuan, dan sikap yang dibutuhkan dalam menangani pekerjaan baik saat ini atau yang akan datang. Aktivitas tersebut tidak hanya pada aspek pendidikan dan pelatihan saja, tetapi menyangkut aspek karir dan pengembangan organisasi. Dengan kata lain, pengembangan sumber daya manusia sangat berkaitan dengan upaya meningkatkan kemampuan, pengetahuan, serta sikap anggota organisasi dan penyediaan jalur karir yang didukung

oleh fleksibilitas organisasi untuk mencapai tujuan organisasi (Bukit, et al., 2017:3).

Pengembangan sumber daya manusia adalah salah satu kegiatan yang penting dalam perusahaan, dimana karyawan dan perusahaan bekerjasama secara *balance* untuk eksistensi perusahaan. Pengembangan dapat dilakukan dalam beberapa bentuk, setiap perusahaan memiliki ciri khas sendiri sesuai situasi kondisi juga kebutuhan dari perusahaan. Hal ini dapat dilakukan dengan meningkatkan *skill* melalui pelatihan ataupun pembinaan, meningkatkan pengetahuan karyawan melalui pendidikan (Miftahuddin, et al : 2018).

Keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan organisasi baik besar ataupun kecil ditentukan oleh sumber daya manusia, sumber daya manusia adalah modal utama perusahaan karena berperan dalam merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan perusahaan. Perubahan lingkungan baik eksternal maupun internal dalam perusahaan menuntut agar sumber daya manusia perusahaan mampu menganalisa dan mengantisipasi dampak perubahan tersebut terhadap perusahaan. Salah satu cara mengatasi masalah tersebut adalah dengan mempersiapkan sumberdaya manusia yang kompeten sehingga dapat menangani perubahan yang ada, melalui pengembangan sumber daya manusia.

### **3. Pelatihan Sumber Daya Manusia**

Pelatihan merupakan suatu kegiatan dari perusahaan yang bertujuan untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan serta pengetahuan dari para karyawan, sesuai dengan keinginan dari perusahaan (Nitisemito, 1992:62).

Pelatihan (*training*) merupakan sebuah proses di mana karyawan memperoleh kapabilitas untuk membantu pencapaian tujuan individu dan organisasional (Chaerudin, 2019:68). Pelatihan bertujuan memberikan keterampilan khusus atau membantu karyawan memperbaiki kekurangan dalam kinerjanya. Dengan adanya program pelatihan diharapkan dapat memberikan penguasaan atau peningkatan keterampilan karyawan peserta program pelatihan. Seiring perkembangan zaman, perusahaan semakin menyadari bahwa melatih sumber daya manusia mereka adalah vital, karena dengan adanya program pelatihan bagi SDM perusahaan maka akan membantu daya saing perusahaan dengan membantu retensi karyawan. Pelatihan juga meliputi perubahan sikap sehingga karyawan dapat bekerja secara lebih efektif.

Pelatihan dan pengembangan berkontribusi besar dalam perusahaan karena

berfungsi sebagai *agent of change* terhadap individu yang ada dalam perusahaan. Pelatihan dapat menjadi media untuk melakukan internalisasi nilai-nilai strategis perusahaan, membangun budaya perusahaan, kompetensi inti perusahaan kepada anggota. Pelatihan dan pengembangan sangat penting bagi karyawan untuk bekerjalebih baik dan menguasai pekerjaan yang dijabatnya atau yang akan dijabatnya kedepan.

#### **4. Meningkatkan Produktivitas Perusahaan Melalui Program Pelatihan**

Perusahaan dapat bersaing dengan melakukan berbagai strategi, baik strategi pemasaran, strategi produksi, maupun strategi dalam hal sumber daya manusia. Dalam hal strategi sumber daya manusia, perusahaan tidak hanya merumuskan formula strategi dan kebijakan, tetapi juga harus dipraktekkan. Untuk memenuhi kepuasan konsumen produktivitas menjadi sangat penting bagi perusahaan. Produktivitas merupakan akar penentu daya saing, baik pada tingkat individu maupun perusahaan ( Fibriany, 2017:166).

#### **5. Meningkatkan Keterampilan Melalui Program Pelatihan**

Pelatihan dirancang untuk meningkatkan keterampilan karyawan dan akan berkorelasi dengan perbaikan dan kinerja karyawan (Harahap, 2020:161). Dengan pelatihan dan keterampilan kerja yang baik maka akan menunjang keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Melalui kedua faktor tersebut maka akan meningkatkan produktivitas kerja yang tinggi sehingga dapat menunjang keberhasilan perusahaan. Sebaliknya, apabila tingkat keterampilan kerja menurun, maka akan menghambat perusahaan mencapai tujuannya.

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini ditinjau dari jenis datanya menggunakan pendekatan kualitatif. Metode penelitian kualitatif. Subjek dalam penelitian ini yaitu informan yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi mengenai situasi dan kondisi latar penelitian. Dalam penelitian ini yang menjadi subjek penelitian adalah pihak-pihak yang terkait dan terlibat dalam kegiatan strategi manajemen sumber daya manusia yaitu Group Head Bank Syariah Indonesia University. Objek penelitian ini adalah semua kegiatan yang berkaitan dengan strategi pengembangan sumber daya manusia melalui program pelatihan di Bank Syariah Indonesia. Dalam pengumpulan data penelitian ini, peneliti menggunakan data primer. Untuk mendapatkan data yang akurat, peneliti dalam mengumpulkan data menggunakan metode wawancara, dokumentasi, serta observasi. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan model analisis data Miles dan

Huberman. Dalam penyusunan hasil peneliti melakukan tiga langkah dalam menganalisis data, yaitu reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan/verifikasi.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Analisis Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Melalui Pelatihan Pada Bank Syariah Indonesia**

Analisis yang telah dilakukan menunjukkan bahwa teori mengenai strategi pengembangan sumber daya manusia melalui program pelatihan telah diterapkan oleh Bank Syariah Indonesia sesuai dengan teori yang ada yaitu teori mengenai esensi pelatihan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan secara teknis pada bidang kerja tertentu untuk kebutuhan saat ini. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan kemampuan SDM dengan menambah pengetahuan dan keterampilan.

Perkembangan ilmu dan teknologi yang terus berkembang dengan pesat menjadi salah satu tantangan perusahaan termasuk perbankan agar dapat terus berinovasi dalam memberikan pelayanan yang terbaik kepada nasabah. Pesatnya pertumbuhan industri perbankan syariah yang semakin cepat dapat dilihat dengan semakin banyaknya jumlah lembaga keuangan syariah. Hal ini membuat Bank Syariah Indonesia harus terus berinovasi agar dapat bersaing di dunia perbankan, inovasi yang dilakukan oleh perusahaan harus tetap dalam koridor syariah termasuk dalam operasional perusahaan. Salah satu cara untuk meyakinkan nasabah dan masyarakat bahwa operasional Bank Syariah Indonesia berlandaskan syariah adalah melalui insan-insan yang ada di Bank Syariah Indonesia wajib untuk memahami bagaimana konsep syariah. Hal ini dimulai melalui pembelajaran bagi para calon pegawai yaitu harus menguasai konsep-konsep dasar perbankan syariah, kemudian akan diperdalam ketika pegawai sudah diterima di perusahaan yang akan diperkenalkan dengan budaya syariah yang ada di perusahaan. Dalam praktiknya Bank Syariah Indonesia menerapkan *core values* Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif (AKHLAK), *core values* ini dijadikan rujukan perusahaan dalam melaksanakan program-program kepegawaian. *Core Values* atau nilai inti perusahaan bertujuan untuk membentuk perilaku karakter kerja agar dapat selaras dengan strategi perusahaan yang akan menjadi pilar utama dalam pembentukan budaya organisasi.

Inovasi yang dilakukan oleh perusahaan harus diimbangi oleh kompetensi sumber daya manusia yang berkualitas karena sumber daya manusia merupakan elemen

terpenting dalam perusahaan dibandingkan elemen lainnya. Sumber daya manusia dalam perusahaan merupakan alat penggerak operasional dengan seluruh fasilitas yang ada untuk dapat mencapai tujuan perusahaan. Upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya adalah dengan memiliki ketersediaan sumber daya manusia yang handal. Salah satu upaya Bank Syariah Indonesia dalam mengembangkan kemampuan sumber daya manusia adalah melalui program pelatihan.

Ada beberapa program pengembangan sumber daya manusia yang dimiliki oleh Bank Syariah Indonesia, salah satunya adalah pelatihan. Pelatihan merupakan salah satu hal penting yang harus diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya agar perusahaan dapat terus berkembang seiring dengan meningkatnya kompetensi sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan modal dasar perusahaan, karena apabila kemampuan sumber daya manusia tidak bertambah maka perusahaan tidak dapat bersaing terutama dalam kondisi global seperti saat ini. Perkembangan ilmu dan teknologi yang semakin hari semakin berkembang berdampak pada pembelajaran yang diberikan kepada karyawan harus dilakukan secara terus menerus sesuai dengan kebutuhan yang ada untuk dapat melakukan *refreshment* kemampuan *skill* karyawan, sehingga sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan dapat mengikuti perkembangan yang ada dan perusahaan dapat bersaing dengan baik.

Sebelum program pelatihan diberikan kepada karyawan, Bank Syariah Indonesia memiliki ketentuan-ketentuan sistem dan prosedur yang dibuat oleh perusahaan sebagai panduan dalam melakukan aktivitas yang terkait dengan pelatihan yang diselenggarakan oleh perusahaan, serta komitmen dengan program-program yang disepakati dalam program pengembangan melalui LNA (*Learning Need Analysis*). *Learning Need Analysis* dilakukan untuk menganalisis kebutuhan pelatihan perusahaan serta identifikasi program pelatihan sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan performa perusahaan. LNA juga dilakukan untuk memastikan kepada *user* atau pengguna membutuhkan SDM yang seperti apa, kemudian hal ini akan didiskusikan oleh BSI University serta menentukan materi pelatihan yang dibutuhkan sebelum program pelatihan dilakukan. BSI University harus dapat memastikan bahwa *output* pelatihan sesuai dengan kebutuhan *user* sehingga pelatihan yang diberikan dapat meningkatkan kualitas karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Dengan adanya LNA diharapkan pelatihan yang diselenggarakan oleh perusahaan dapat berjalan secara

efektif dan efisien.

Setelah dilakukannya LNA, maka perusahaan akan menyusun program-program pelatihan yang akan dilaksanakan. Dalam praktiknya, BSI University terdapat banyak sekali program-program pelatihan, hal ini disesuaikan dengan kompetensi yang dibutuhkan oleh perusahaan. Secara garis besar bentuk pelatihan itu terdiri dari :

1. *Technical Competency*, yaitu kompetensi yang harus dimiliki oleh karyawan yang menduduki jabatan dan wilayah kerja tertentu.
2. Mengembangkan *Leadership*, yaitu program pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan *skill* kepemimpinan agar kemampuan dalam mengarahkan, memotivasi serta mengawasi sumber daya manusia perusahaan dapat meningkat sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan
3. Kemampuan mengenai kesyariahan, bagi perusahaan yang operasionalnya berlandaskan konsep syariah, maka pengetahuan karyawan akan konsep-konsep dasar syariah yang digunakan oleh perusahaan harus dapat dikuasai dengan baik. Oleh karena itu, pelatihan ini sangat penting untuk dilakukan oleh karyawan Bank Syariah Indonesia.
4. Kemampuan mengenai pemahaman *culture* perusahaan, *culture* atau budaya perusahaan merupakan nilai inti atau kepercayaan serta norma yang menjadi ciri dari suatu perusahaan. Budaya perusahaan sangat berperan penting bagi perusahaan karena menjadi pondasi norma, serta nilai inti perusahaan yang berdampak pada kualitas kinerja perusahaan. Dalam praktiknya budaya Bank Syariah Indonesia menerapkan *core values* AKHLAK, yaitu Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif yang dijadikan rujukan program kepegawaian Bank Syariah Indonesia.

Keempat hal diatas digabungkan dan direalisasikan dengan cara yang beragam sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Program-program pelatihan yang ada di Bank Syariah Indonesia sangat beragam dan disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan, bagi tingkat pelaksana sampai manager madya pelatihan yang diberikan merupakan pelatihan *hardskill* atau kemampuan yang harus dimiliki oleh suatu bidang pekerjaan. tetapi bagi tingkat *group head* hingga direksi diberikan pelatihan *softskill* yang merupakan atribut diri serta kemampuan dalam berkomunikasi seperti sertifikasi, *leadership*, kemampuan *coaching*, diantaranya sebagai berikut :

1. *Basic Training*, pelatihan ini merupakan pelatihan yang ditujukan untuk mendapatkan kemampuan dasar. Pelatihan ini diberikan untuk pegawai yang baru masuk di level pelaksana, pelatihan dilakukan mengenai operasional perbankan juga kesyariahan serta produk-produk yang ada di Bank Syariah Indonesia. Melalui program *basic training* diharapkan peserta pelatihan dapat memahami prinsip dasar perbankan syariah serta mengetahui bagaimana operasional bank syariah. Sehingga karyawan yang baru ditempatkan terutamanya karyawan yang baru diterima di Bank Syariah Indonesia sudah menguasai kompetensi yang harus dimiliki di bidang kerjanya.
2. *Officer Development Program (ODP)* adalah program pra kerja yang digunakan untuk melatih calon pegawai dalam suatu perusahaan dengan suatu kualifikasi atau kemampuan khusus. Program ODP biasanya diselenggarakan oleh BUMN ataupun perbankan, program ini dirancang bagi lulusan baru yang minim pengalaman kerja. ODP merupakan program rekrutmen pada level *officer* melalui program pengembangan pemimpin masa depan serta mendidik calon pegawai menjadi bankir profesional dimana para calon pegawai akan dibekali dengan pendidikan dan pelatihan di kedua sisi baik *hard competencies* dan *soft competencies* diberbagai bidang. Program ODP merupakan program rekrutmen pada level *officer* yang kemudian akan diproyeksikan pada posisi pimpinan atau manajerial. ODP menjadi *talent pool management* perusahaan dalam mempersiapkan karyawan yang akan menduduki posisi manajemen dalam jangka panjang. Pelatihan ODP bertujuan untuk memberikan pengetahuan serta kemampuan multi *skill* yang dibutuhkan oleh calon karyawan pada posisi manajerial. Pelatihan ini dilaksanakan selama 9 bulan.
3. *Management Development Program (MDP)* merupakan program pelatihan yang ditujukan bagi calon karyawan yang berasal dari perekrutan *fresh graduates*, yang akan dididik secara komprehensif khusus dalam area bisnis. Dalam program ini, peserta akan diberikan kesempatan untuk mempelajari hal-hal baru dalam lingkup industri finansial, memahami ketentuan dan regulasi perbankan syariah serta merasakan secara langsung bagaimana bisnis perbankan dijalankan dengan menerapkan prinsip serta regulasi yang berlaku. Program ini menerapkan prinsip pengembangan yang mengkombinasikan pembelajaran melalui pengalaman, pembelajaran dalam kelas dan pembelajaran orang lain. Bagian terbesar dalam

program ini akan didapat melalui kegiatan *On the Job Training* (OJT) dimana setiap peserta akan diarahkan dan didampingi oleh para mentor.

4. *Hasanah Global Banking Officer* merupakan salah satu program Bank Syariah Indonesia dalam mendukung visinya untuk menjadi top 10 *global sharia bank* dengan kapitalisasi market terbesar, pelatihan ini diberikan bagi orang-orang yang memiliki kemampuan global yang akan dididik khusus seperti *trade, Letter Of Credit* ataupun *Remittance*. Kemampuan global yang dibutuhkan ini diharapkan dapat memberikan pelayanan yang maksimal terhadap nasabah Bank Syariah Indonesia yang akan melakukan transaksi pembiayaan dan layanan perdagangan melalui jaringan global. Penguatan kredibilitas global akan memberikan manfaat yang besar, perusahaan dapat memfasilitasi kegiatan ekonomi dan keuangan syariah secara internasional, seperti memfasilitasi penerbitan *letter of credit* yang dapat memperkuat ekspor produk halal nasional ke pasar internasional, UMKM yang memproduksi produk halal yang berorientasi ekspor dapat menggunakan BSI untuk melakukan penetrasi pasar global dan dapat meningkatkan kelas usaha menjadi usaha besar, serta fungsi lainnya. Untuk menjadi bank syariah yang bereputasi global memerlukan tahapan yang mengarah pada penguatan Bank Syariah Indonesia pada level global sehingga diharapkan dapat menjadi bank yang bertaraf internasional, selain dengan kekuatan modal dan teknologi SDM berkualitas pun juga sangat dibutuhkan agar visi untuk menjadi bank dengan kapitalisasi pasar secara global dapat terwujud.
5. Sertifikasi Manajemen Risiko, yaitu pembekalan pengetahuan dan keterampilan secara komprehensif di bidang manajemen risiko yang ditujukan bagi pengurus dan pejabat bank dengan tujuan meningkatkan kualitas manajemen risiko perbankan Indonesia dan *corporate governance*. Yang diadakan oleh BSMR atau Badan Sertifikasi Manajemen Risiko, program ini diselenggarakan secara berjenjang dari tingkat I sampai dengan tingkat V yang penilaiannya dilaksanakan dalam bentuk tes tertulis, tingkatan dikategorikan berdasarkan jenjang jabatan dan struktur organisasi bank, dengan kewajiban bagi pemegang sertifikat untuk mengikuti program pemeliharaan sesuai dengan tingkatan sertifikatnya. Sertifikasi manajemen risiko secara umum mencakup unit kompetensi diantaranya kemampuan mengidentifikasi, mengukur, mengendalikan serta memantau berbagai risiko yang dihadapi oleh

perbankan, seperti risiko pasar, risiko likuiditas, dan risiko lainnya. Materi uji kompetensi yang akan diberikan kepada peserta sertifikasi disusun berdasarkan silabus program standar profesi manajemen risiko dan kode etik yang telah mendapat pengakuan baik secara nasional maupun internasional. Perusahaan wajib memastikan pegawai yang menjabat pada posisi yang harus memiliki sertifikat manajemen risiko harus sudah tersertifikasi dengan benar. Sesuai dengan peraturan Bank Indonesia Nomor 11/ 19/ PBI/2009 tentang sertifikasi manajemen risiko bagi pengurus dan pejabat bank umum pasal 2 ayat 3 yang menyatakan bahwa “Pengurus dan Pejabat Bank sebagaimana dimaksud pada ayat (2) wajib memiliki Sertifikasi Manajemen Risiko ([www.bi.go.id](http://www.bi.go.id)).

Dalam pelaksanaannya waktu dan tempat pelatihan disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan. Misalnya, saat sedang pandemi seperti ini pelatihan dilakukan secara online seperti menggunakan zoom, webex, dan apabila peserta cukup banyak maka pelatihan dilakukan melalui youtube. Tetapi ada beberapa pelatihan yang tidak dapat dilakukan secara online, seperti pelatihan mengenai produk gadai dan cicil emas yang mengharuskan peserta mengetahui bagaiman wujud emas yang asli, membedakan emas palsu dan emas asli. Juga terdapat pelatihan dengan model gabungan atau model *hybrid* yaitu pembelajaran yang mengkombinasikan antara metode tatap muka dengan metode *e-learning*, pemaparan materi akan dilakukan secara *online* tetapi dalam praktiknya dilakukan secara *offline*. Tempat pelatihan disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan. Apabila pelatihan yang akan diadakan kompetensinya dimiliki oleh BSI maka pelatihan dilakukan oleh perusahaan yang dilaksanakan oleh Bank Syariah Indonesia University, tetapi apabila pelatihan yang akan dilaksanakan membutuhkan kemampuan dari lembaga lain maka pelatihan akan diadakan oleh lembaga lain.

Pelatihan merupakan salah satu upaya perusahaan dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusianya. Peningkatan kualitas sumber daya manusia akan berdampak pada produktivitas perusahaan, dengan memiliki sumber daya manusia yang memiliki kompetensi tinggi dalam bidang pekerjaannya maka perusahaan dapat mewujudkan eksistensinya. Hasil dari produktivitas yang dicapai oleh karyawan perusahaan memberikan kontribusi penting bagi perusahaan yang dilihat dari segi kualitas dan kuantitas yang akan berdampak besar pada perusahaan baik untuk saat ini ataupun di masa yang akan datang. Peningkatan keterampilan karyawan dan meningkatnya produktivitas

perusahaan dapat dilihat setelah dilakukannya pelatihan melalui evaluasi yang dilakukan setelah pelatihan berlangsung yaitu melalui *post test*, terdapat 2 cara penilaian evaluasi pelatihan yaitu melalui pengukuran yang bersifat *intangible* dan *tangible*. Untuk pengukuran *intangible* pegawai yang sudah melakukan pelatihan akan di monitor tidak hanya pimpinan saja tetapi rekan sesama *officer*, serta pelaksana. Untuk pengukuran *tangible* akan dilihat dari GPA yang dimiliki oleh setiap karyawan Bank Syariah Indonesia dan dinilai secara rutin. Sehingga perusahaan dapat mengukur apakah pelatihan yang sudah dilaksanakan berjalan secara efektif dan efisien dan mencapai sasaran yang sudah ditetapkan serta menjadi bahan untuk analisis bagi pelatihan selanjutnya, apakah pelatihan harus dilanjutkan, dihentikan, atau diperbaiki.

### **Kendala dan Tantangan yang dihadapi Bank Syariah Indonesia dalam Penerapan Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Melalui Pelatihan**

Kebutuhan bank syariah akan sumber daya manusia yang kompeten sangatlah tinggi. Pertumbuhan dan perkembangan bank syariah yang berkembang dengan pesat sangat menggembirakan, namun hal ini juga menjadi salah satu kendala bagi perusahaan dalam menerapkan strategi pengembangan sumber daya manusia melalui program pelatihan. Bisnis selalu berjalan secara dinamis, tidak statis sehingga perusahaan tidak boleh lengah dalam menghadapi setiap perubahan yang terjadi. Agar Bank Syariah Indonesia dapat selalu relevan dengan perkembangan zaman, pengembangan yang dilakukan tidak hanya teknologi saja tetapi pengembangan sumber daya manusia juga sangat diperlukan, sebagai elemen paling utama dalam perusahaan pengembangan wawasan, keterampilan, serta sikap sumber daya manusia. Perubahan kebutuhan perusahaan yang sangat cepat akibat perkembangan ilmu dan teknologi yang terus berkembang pesat membuat perusahaan harus selalu melihat jauh kedepan dan dapat memprediksi perkembangan di masa yang akan datang, sehingga pelatihan yang diberikan kepada karyawan dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia akan efektif baik bagi karyawan maupun perusahaan. Kecepatan perusahaan dalam melihat perkembangan dan perubahan yang ada sangat diperlukan, agar pelatihan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan perusahaan saat ini ataupun di masa yang akan datang.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan analisis hasil penelitian dan pembahasan yang dilakukan pada Bank Syariah Indonesia mengenai strategi pengembangan sumber daya manusia melalui program pelatihan, maka dapat diambil kesimpulan bahwa Bank Syariah Indonesia telah menerapkan teori pengembangan sumber daya manusia melalui program pelatihan sesuai dengan teori yang ada dan BSI selalu berupaya dalam menjaga dan memegang teguh nilai-nilai islam dalam penerapan strategipengembangan sumber daya manusia melalui program pelatihan itu sendiri. Selainitu, pengembangan kualitas sumber daya manusia di Bank Syariah Indonesia sangatdiperhatikan dengan memberikan pelatihan berkelanjutan kepada seluruh pegawai untuk semua level demi mengembangkan kompetensi mereka. Strategi pengembangan sumber daya manusia melalui program pelatihan dirancang denganbaik sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan selalu *update* terhadap perkembangan bank syariah sehingga dapat terus bersaing dengan bank lain. Adapun tantangan yang muncul dalam strategi pengembangan sumber daya manusia melalui program pelatihan pada Bank Syariah Indonesia ini adalah perkembangan bank syariah yang cukup pesat serta bisnis yang berjalan secara dinamis sehingga Bank Syariah Indonesia harus selalu dapat melihat perkembanganyang akan datang sehingga pelatihan yang diberikan kepada karyawan dapat dilakukan secara efektif dan efisien karena sesuai dengan kebutuhan perusahaan saat ini.

**DAFTAR REFERENSI**

- Akbar. (2019). *Kepuasan Kerja dan Komitmen Karyawan dalam Perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Pustaka Taman Ilmu.
- Bukit B, Malusa dan Rahmat. (2017). *Pengembangan Sumber Daya Manusia Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi Dalam Organisasi*. Yogyakarta. Zahir
- Fibriany F W. 2017. *Peningkatan Produktivitas Melalui Pelatihan Karyawan Pada PT. Giordano Indonesia*. Cakrawala. 17(2) : 165-170.
- Harahap Yusni E. 2020. *Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Pelatihan Terhadap Keterampilan Kerja*. Jurnal AgriWidya. 1(1) : 159-167.
- Husna N A, Latifah N A. 2018. *Penerapan Prinsip Manajemen Sumber Daya Insani di Kampung Cokelat Blitar*. Jurnal Iqtisaduna. 4(1) : 30-45.
- Irzal M, Saerang I, Jopie R J. 2017. *Pelatihan dan Pengembangan SDM dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Jurnalis Media online di Detikawanua.com*. Jurnal EMBA. 5(2) : 1132-1141.
- Miftahuddin, Rahman A , Setiawan A I.2018. *Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Jurnal Manajemen Dakwah. 3(2) : 01-16.
- Moleong, Lexy J. (2010). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nitisemito Alex S. (1992). *Manajemen Personalialia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Novika,S. (2021). *Jadi yang Terbesar di RI, Ini Profil Bank Syariah Indonesia*. Detik.com at <https://finance.detik.com/moneter/d-5357755/jadi-yang-terbesar-di-ri-ini-profilbank-syariah-indonesia>, akses 12 Februari 2021
- OJK (2020). *Snapshot Perbankan Syariah Indonesia, Statistik Perbankan Syariah 2018,2019,2020*.  
Available at :// www.ojk.go.id. Diakses
- Raco,J.R. (2010). *Metode Penelitian Kualitatif Jenis, Karakteristik dan Keunggulan*. Jakarta: Grasindo.
- Rohmatin N, Brawijaya A. 2016. *Analisis Pola Rekrutmen dan Seleksi Karyawan di BRI Syariah (Studi di BRI Syariah Kantor Pusat Jakarta)*. Jurnal Nisbah. 2(1) : 145-159.
- Rony Z T. 2017. *Peran Manajemen Sumber Daya Mengelola Turnover Karyawan (Studi Kasus di Trans7 Periode 2010-2012)*. Jurnal Kajian Ilmiah. 17(2) : 35-43.
- Saputro A D, Rois A K. 2017. *Peran Manajemen Sumber Daya Insani : Kajian di Baznas Ponorog*. Jurnal Al- 'Adalah. 14(1) : 181-224.
- Yunitarini. 2007. *Prospek dan Kendala Bank Syariah di Era Globalisasi*. Jurnal Ekonomi dan Bisnis. 5(1) : 166-179.