



**IMPLEMENTASI MANAJEMEN SUMBER DAYA
MANUSIA BERBASIS KOMPETENSI DALAM
UPAYA MENINGKATKAN KUALITAS
KERJA KARYAWAN**

SKRIPSI

*Diajukan Untuk Melengkapi Tugas dan Syarat-Syarat
Mencapai Gelar Sarjana Ekonomi (S.E)
Dalam Bidang Perbankan Syariah*

Oleh:

**ISWANGGI SITOMPUL
NIM. 17 401 00325**

PROGRAM STUDI PERBANKAN SYARIAH

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN)
PADANGSIDIMPUAN
2021**



**IMPLEMENTASI MANAJEMEN SUMBER DAYA
MANUSIA BERBASIS KOMPETENSI DALAM
UPAYA MENINGKATKAN KUALITAS
KERJA KARYAWAN**

SKRIPSI

*Diajukan Untuk Melengkapi Tugas dan Syarat-Syarat
Mencapai Gelar Sarjana Ekonomi (S.E)
Dalam Bidang Perbankan Syariah*

Oleh

**ISWANGGI SITOMPUL
NIM. 17 401 00325**

PROGRAM STUDI PERBANKAN SYARIAH

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN)
PADANGSIDIMPUAN
2021**



**IMPLEMENTASI MANAJEMEN SUMBER DAYA
MANUSIA BERBASIS KOMPETENSI DALAM
UPAYA MENINGKATKAN KUALITAS
KERJA KARYAWAN**

SKRIPSI

*Diajukan Untuk Melengkapi Tugas dan Syarat-Syarat
Mencapai Gelar Sarjana Ekonomi (S.E)
Dalam Bidang Perbankan Syariah*

Oleh

ISWANGGI SITOMPUL
NIM. 17 401 00325

PROGRAM STUDI PERBANKAN SYARIAH

PEMBIMBING I

Dr. Budi Gautama Siregar, S.Pd.,M.M
NIP. 19790720 201101 1 005

PEMBIMBING II

Nurul Izzah, M.Si
NIP. 19900122 201801 2 003

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN)
PADANGSIDIMPUAN**

2021

Hal : Lampiran Skripsi
a.n. ISWANGGI SITOMPUL
Lampiran : 6 (Enam) Eksemplar

Padangsidempuan, 14 September 2021
Kepada Yth:
Dekan Fakultas Ekonomi dan
Bisnis Islam IAIN Padangsidempuan
Di-
Padangsidempuan

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Setelah membaca, menelaah dan memberikan saran-saran perbaikan seperlunya terhadap skripsi a.n. ISWANGGI SITOMPUL yang berjudul **"Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Dalam Upaya Meningkatkan Kualitas Kerja Karyawan"**.

Maka kami berpendapat bahwa skripsi ini telah dapat diterima untuk melengkapi tugas dan syarat-syarat mencapai gelar Sarjana Ekonomi (SE) dalam bidang Perbankan Syariah pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Padangsidempuan.

Untuk itu, dalam waktu yang tidak berapa lama kami harapkan saudara tersebut dapat dipanggil untuk mempertanggungjawabkan skripsinya dalam sidang munaqosyah.

Demikian kami sampaikan, atas perhatian dan kerja sama dari Bapak/Ibu kami ucapkan terimakasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

PEMBIMBING I



Dr. Budi Gautama Siregar, S.Pd., M.M
NIP: 19790720 201101 1 005

PEMBIMBING II



Nurul Izzah, M.Si
NIP: 19900122 201801 2 003

SURAT PERNYATAAN MENYUSUN SKRIPSI SENDIRI

Dengan nama Allah Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang, bahwa saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : ISWANGGI SITOMPUL
NIM : 17 401 00325
Fakultas/Jurusan : Ekonomi dan Bisnis Islam/Perbankan Syariah
JudulSkripsi : **Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Dalam Upaya Meningkatkan Kualitas Kerja Karyawan.**

Dengan ini menyatakan menyusun skripsi sendiri tanpa menerima bantuan tidak sah pihak lain, kecuali arahan tim pembimbing dan tidak melakukan plagiasi sesuai dengan kode etik mahasiswa IAIN Padangsidempuan pasal 14 ayat 11 tahun 2014.

Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi sebagaimana tercantum pada pasal 19 ayat ke 4 kode etik mahasiswa IAIN Padangsidempuan pencabutan gelar akademik dengan tidak hormat dan sanksi lainnya sesuai dengan norma dan ketentuan hukum yang berlaku.

Padangsidempuan, 28 September 2021

Pembuat Pernyataan



ISWANGGI SITOMPUL
NIM. 17 401 00325

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIK

Sebagai civitas akademika Institut Agama Islam Negeri Padangsidempuan.

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : ISWANGGI SITOMPUL

NIM : 17 401 00325

Program Studi : Perbankan Syariah

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam

Jenis Karya : Skripsi

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Institut Agama Islam Negeri Padangsidempuan. Hak bebas royalti non eksklusif (*non-exclusive royalty-free right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul: **"Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Dalam Upaya Meningkatkan Kualitas Kerja Karyawan"**.

Dengan hak bebas royalti non eksklusif ini Institut Agama Islam Negeri Padangsidempuan berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai peneliti dan sebagai pemilik hak cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di: Padangsidempuan
Pada tanggal: 28 September 2021
Yang menyatakan,



ISWANGGI SITOMPUL
NIM. 17 401 00325



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PADANGSIDIMPUNAN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
Jalan T. Rizal Nurdin Km. 4,5 Sihitang Padangsidimpuan 22733
Telepon (0634) 22080 Faximile (0634) 24022

DEWAN PENGUJI
SIDANG MUNAQASYAH SKRIPSI

NAMA : ISWANGGI SITOMPUL
NIM : 17 401 00325
FAKULTAS/PROGRAM : Ekonomi dan Bisnis Islam/ Perbankan
STUDI : Syariah
JUDUL SKRIPSI : Implementasi Manajemen Sumber Daya
Manusia Berbasis Kompetensi Dalam
Upaya Meningkatkan Kualitas Kerja
Karyawan

Ketua,

Dr. H. Arbanur Rasyid, M.A.
NIP. 19730725 199903 1 002

Sekretaris,

Azwar Hamid, M.A.
NIP. 19860311 201503 1 005

Anggota

Dr. H. Arbanur Rasyid, M.A.
NIP. 19730725 199903 1 002

Azwar Hamid, M.A.
NIP. 19860311 201503 1 005

H. Ali Hardana, S.Pd., M.Si.
NIDN. 2013018301

Zulaiha Matondang, S.Pd., M.Si.
NIDN. 2017058302

Pelaksanaan Sidang Munaqasyah

Di : Padangsidimpuan
Hari/Tanggal : Selasa, 09 November 2021
Pukul : 09.00 WIB s/d Selesai
Hasil/Nilai : Lulus / 75,25 (B)
Indeks Prestasi Kumulatif : 3,78
Predikat : PUJIAN



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PADANGSIDIMPUAN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
Jl. H.TengkuRizal Nurdin Km.4,5 Sihitang 22733
Telepon (0634) 22080 Faximile (0634) 24022

PENGESAHAN

**JUDUL SKRIPSI : IMPLEMENTASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
BERBASIS KOMPETENSI DALAM UPAYA MENINGKATKAN
KUALITAS KERJA KARYAWAN**

**NAMA : ISWANGGI SITOMPUL
NIM : 17 401 00325**

Telah dapat diterima untuk memenuhi salah satu tugas
dan syarat-syarat dalam memperoleh gelar
Sarjana Ekonomi (S.E)
dalam Bidang Perbankan Syariah

Padangsidempuan, 9 November 2021
Dekan,



**Dr. Darwis Harahap, S.H., M.Si
NIP. 19780818 200901 1 015**

ABSTRAK

Nama : Iswanggi Sitompul
NIM : 17 401 00325
Judul Skripsi : Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Dalam Upaya Meningkatkan Kualitas Kerja Karyawan

Penelitian ini di latar belakang oleh adanya keterkaitan peneliti terhadap pengelolaan manajemen sumber daya manusia dimana pada Bank Sumut Cabang Syariah Padangsidimpuan memiliki karyawan yang bukan berasal dari latar belakang pendidikan perbankan syariah dan pelatihan yang diberikan pun terbatas. Rumusan masalahnya adalah bagaimana pelaksanaan manajemen sumber daya manusia yang dilihat dari fungsi operasionalnya, bagaimana cara meningkatkan kualitas kerja karyawan serta bagaimana implementasi manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi dalam upaya meningkatkan kualitas kerja karyawan. Adapun yang menjadi tujuan penelitiannya adalah untuk mengetahui pelaksanaan manajemen sumber daya manusia yang dilihat dari fungsi operasionalnya, cara meningkatkan kualitas kerja karyawan dan implementasi manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi dalam upaya meningkatkan kualitas kerja karyawan pada Bank Sumut Cabang Syariah Padangsidimpuan.

Teori yang digunakan adalah teori tentang manajemen sumber daya manusia, tugas dan fungsinya, kompetensi dan komponennya, dan kualitas kerja. Teori kompetensi merupakan kriteria yang dijadikan acuan ditempat kerja sehingga dengan memiliki kompetensi yang baik manajemen akan terlaksana dengan mudah, kualitas yang dihasilkan pun akan memberikan dampak yang baik bagi perusahaan.

Lokasi dan waktu penelitian ini adalah di Bank Sumut Cabang Syariah Padangsidimpuan. Penelitian ini di laksanakan pada bulan Januari s/d September 2021. Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif. Subjek penelitian ini adalah wakil pimpinan dan 3 orang karyawan Bank Sumut Cabang Syariah Padangsidimpuan untuk mendeskripsikan permasalahan penelitian mengenai Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Dalam Upaya Meningkatkan Kualitas Kerja Karyawan dengan sumber data yang di gunakan adalah data primer. Teknik pengumpulan data yaitu dengan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Teknik pengecekan keabsahan data adalah triangulasi metode dan triangulasi sumber.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi dapat meningkatkan kualitas kerja karyawan dengan manajemen yang dikelola secara efisien. Faktor yang dapat meningkatkan kualitas kerja adalah pelatihan, pemberian *reward* dan *punishment* serta pengembangan diri dari masing-masing karyawan. Penempatan karyawan juga dilakukan berdasarkan kompetensi yang dimiliki karyawannya.

Kata Kunci: Manajemen Sumber Daya Manusia, Berbasis Kompetensi, Kualitas Kerja

KATA PENGANTAR



Assalaamu 'alaikum WarahmatullahiWabarakatuh

Alhamdulillah, segala puji bagi Allah SWT karena berkat rahmat, hidayah serta inayahNya, peneliti dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Dalam Upaya Meningkatkan Kualitas Kerja Karyawan”**. Serta tidak lupa juga shalawat dan salam senantiasa dicurahkan kepada Nabi Besar Muhammad SAW, seorang pemimpin umat yang patut dicontoh dan diteladani kepribadiaannya dan yang senantiasa dinantikan syafaatnya di hari Akhir.

Skripsi ini disusun dengan bekal ilmu pengetahuan yang sangat terbatas dan amat jauh dari kesempurnaan, sehingga tanpa bantuan, bimbingan dan petunjuk dari berbagai pihak, maka sulit bagi peneliti untuk menyelesaikannya. Oleh karena itu, dengan penuh rasa syukur dan kerendahan hati, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada seluruh pihak yang telah membantu peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini, yaitu:

1. Bapak Prof. Dr. H. Ibrahim Siregar, MCL., selaku Rektor IAIN Padangsidempuan serta Bapak Dr. H. Muhammad Darwis Dasopang, M.Ag., selaku Wakil Rektor Bidang Akademik dan Pengembangan Lembaga, Bapak Dr. Anhar M.A., selaku Wakil Rektor Bidang Administrasi Umum, Perencanaan dan Keuangan, dan Bapak Dr. H.

Sumper Mulia Harahap, M.Ag., selaku Wakil Rektor Bidang Kemahasiswaan dan Kerjasama.

2. Bapak Dr. Darwis Harahap, S.HI., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Padangsidempuan, Bapak Dr. Abdul Nasser Hasibuan, S.E., M.Si., selaku wakil Dekan I Bidang Akademik dan Pengembangan Lembaga, Bapak Drs. Kamaluddin, M.Ag., selaku Wakil Dekan Bidang Administrasi Umum, Perencanaan dan Keuangan dan Bapak Dr. H. Arbanur Rasyid, M.A., selaku Wakil Dekan Bidang Kemahasiswaan dan Kerjasama.
3. Ibu Nofinawati, M.A., Selaku Ketua Program Studi Perbankan Syariah, yang telah banyak memberikan ilmu pengetahuan dan bimbingan dalam proses perkuliahan di IAIN Padangsidempuan.
4. Bapak Dr. Budi Gautama Siregar, S.Pd, M.M., selaku Pembimbing I dan Ibu Nurul Izzah, M.Si., selaku Pembimbing II yang telah menyediakan waktunya untuk memberikan pengarahan, bimbingan dan ilmu yang sangat berharga bagi peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Bapak Yusri Fahmi, M. Hum., selaku Kepala Perpustakaan dan para pegawai perpustakaan yang telah memberikan kesempatan dan fasilitas bagi peneliti untuk memperoleh buku-buku yang peneliti butuhkan dalam penyelesaian skripsi ini.
6. Bapak serta Ibu Dosen IAIN Padangsidempuan yang dengan ikhlas telah memberikan ilmu pengetahuan dan dorongan yang sangat

bermanfaat bagi peneliti dalam proses perkuliahan di IAIN Padangsidempuan.

7. Teristimewa kepada kedua orang tua peneliti, Ayah Dahlan Sitompul, dan Mama Ratna Wati Panggabean yang tanpa pamrih memberikan kasih sayang dukungan moril dan materi serta doa-doa mulia yang selalu di panjatkan tiada hentinya semenjak dilahirkan sampai sekarang, semoga Allah SWT nantinya dapat membalas perjuangan beliau dengan surga firdaus-Nya. Tak lupa Saudara dan Saudari peneliti Rada Risvia Sitompul, Muhammad Aqib Sitompul, dan Habsa Listia Sitompul. Semoga Allah selalu memberikan kesehatan dan keridhoan kepada semuanya.
8. Terkhusus, kepada Bapak Eka Herry Asmadhi, selaku pimpinan cabang Bank Sumut Cabang Syariah Padangsidempuan serta seluruh pegawainya yang telah banyak membantu peneliti untuk merampungkan penelitian.
9. Terkhusus sahabat peneliti yang tidak bisa disebutkan satu persatu yang selalu memberikan motivasi dan dorongan untuk menyelesaikan karya ini, dan rekan-rekan Perbankan Syariah (PS 8), Mahasiswi KKL Sibolga Angkatan 2017, Mahasiswi Magang Sibolga Angkatan 2017 dan seluruh mahasiswa/i angkatan 2017 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Padangsidempuan yang telah berjuang bersama-sama meraih gelar S.E. dan semoga kita semua sukses dalam meraih cita-cita.

10. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah banyak membantu peneliti dalam menyelesaikan studi dan melakukan penelitian sejak awal hingga selesainya skripsi ini.

Disini peneliti mengucapkan rasa syukur kepada Allah SWT, karena atas karunian-Nya peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Harapan peneliti semoga skripsi ini bermanfaat bagi pembaca dan peneliti. Amin yarabbalamin. Peneliti menyadari bahwa skripsi ini jauh dari kata sempurna, untuk itu peneliti sangat mengharapkan kritik dan saran yang sifatnya membangun demi kesempurnaan skripsi ini.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Padangsidempuan, September 2021
Peneliti

ISWANGGI SITOMPUL
NIM. 17 401 00325

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

1. Konsonan

Fonem konsonan bahasa Arab yang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan huruf dalam transliterasi ini sebagian dilambangkan dengan huruf, sebagian dilambangkan dengan tanda dan sebagian lain dilambangkan dengan huruf dan tanda sekaligus. Berikut ini daftar huruf Arab dan transliterasinya dengan huruf Latin.

Huruf Arab	Nama Huruf Latin	Huruf Latin	Nama
ا	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	Ba	B	Be
ت	Ta	T	Te
ث	ṣa	ṣ	es (dengan titik di atas)
ج	Jim	J	Je
ح	ḥa	ḥ	ha(dengan titik di bawah)
خ	Kha	Kh	kadan ha
د	Dal	D	De
ذ	ḏal	ḏ	zet (dengan titik di atas)
ر	Ra	R	Er
ز	Zai	Z	Zet
س	Sin	S	Es
ش	Syin	Sy	Es
ص	ṣad	ṣ	esdan ye
ض	ḏad	ḏ	de (dengan titik di bawah)
ط	ṭa	ṭ	te (dengan titik di bawah)
ظ	ẓa	ẓ	zet (dengan titik di bawah)
ع	‘ain	‘	Koma terbalik di atas
غ	Gain	G	Ge
ف	Fa	F	Ef
ق	Qaf	Q	Ki
ك	Kaf	K	Ka
ل	Lam	L	El
م	Mim	M	Em
ن	nun	N	En
و	wau	W	We
ه	ha	H	Ha
ء	hamzah	..’..	Apostrof
ي	ya	Y	Ye

2. Vokal

Vokal bahasa Arab seperti vokal bahasa Indonesia, terdiri dari vokal tunggal atau monoftong dan vokal rangkap atau diftong.

- a. Vokal Tunggal adalah vokal tunggal bahasa Arab yang lambangnya berupa tanda atau harakat transliterasinya sebagai berikut:

Tanda	Nama	Huruf Latin	Nama
	fathah	A	A
	Kasrah	I	I
	ḍommah	U	U

- b. Vokal Rangkap adalah vokal rangkap bahasa Arab yang lambangnya berupa gabungan antara harakat dan huruf, transliterasinya berupa gabungan huruf sebagai berikut:

Tanda dan Huruf	Nama	Gabungan	Nama
	fathah dan ya	Ai	a dan i
	fathah dan wau	Au	a dan u

- c. Maddah adalah vokal panjang yang lambangnya berupa harakat dan huruf, transliterasinya berupa huruf dan tanda sebagai berikut:

Harkat dan Huruf	Nama	Huruf dan Tanda	Nama
	fathah dan alif atau ya	ā	a dan garis atas
	Kasrah dan ya	ī	i dan garis di bawah
	ḍommah dan wau	ū	u dan garis di atas

3. Ta Marbutah

Transliterasi untuk Ta Marbutah ada dua.

- a. Ta Marbutah hidup yaitu Ta Marbutah yang hidup atau mendapat harakat fathah, kasrah dan ḍommah, transliterasinya adalah /t/.

- b. Ta Marbutah mati yaitu Ta Marbutah yang mati atau mendapat harakat sukun, transliterasinya adalah /h/.

Kalau pada suatu kata yang akhir katanya Ta Marbutah diikuti oleh kata yang menggunakan kata sandang al, serta bacaan kedua kata itu terpisah maka Ta Marbutah itu ditransliterasikan dengan ha (h).

4. Syaddah (Tasydid)

Syaddah atau tasydid yang dalam siste Arab dilambangkan dengan sebuah tanda, tanda syaddah atau tanda tasydid. Dalam transliterasi ini tanda syaddah tersebut dilambangkan dengan huruf, yaitu huruf yang sama dengan huruf yang diberi tanda syaddah itu.

5. Kata Sandang

Kata sandang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan huruf, yaitu:

ﻝ. Namun dalam tulisan transliterasinya kata sandang itu dibedakan antara kata sandang yang diikuti oleh huruf syamsiah dengan kata sandang yang diikuti oleh huruf qamariah.

- a. Kata sandang yang diikuti huruf syamsiah adalah kata sandang yang diikuti oleh huruf syamsiah ditransliterasikan sesuai dengan bunyinya, yaitu huruf /l/ diganti dengan huruf yang sama dengan huruf yang langsung diikuti kata sandang itu.
- b. Kata sandang yang diikuti huruf qamariah adalah kata sandang yang diikuti oleh huruf qamariah ditransliterasikan sesuai dengan aturan yang digariskan didepan dan sesuai dengan bunyinya.

6. Hamzah

Dinyatakan di depan Daftar Transliterasi Arab-Latin bahwa hamzah ditransliterasikan dengan apostrof. Namun, itu hanya terletak di tengah dan di akhir kata. Bila hamzah itu diletakkan diawal kata, ia tidak dilambangkan, karena dalam tulisan Arab berupa alif.

7. Penulisan Kata

Pada dasarnya setiap kata, baik *fi'il*, *isim*, maupun huruf ditulis terpisah. Bagi kata-kata tertentu yang penulisannya dengan huruf Arab yang sudah lazim dirangkaikan dengan kata lain karena ada huruf atau harakat yang dihilangkan maka dalam transliterasi ini penulisan kata tersebut bisa dilakukan dengan dua Cara bisa dipisah perkata dan bisa pula dirangkaikan.

8. Huruf Kapital

Meskipun dalam sistem kata sandang yang diikuti huruf tulisan Arab huruf kapital tidak dikenal, dalam transliterasi ini huruf tersebut digunakan juga. Penggunaan huruf kapital seperti apa yang berlaku dalam EYD, diantaranya huruf kapital digunakan untuk menuliskan huruf awal, nama diri dan permulaan kalimat. Bila nama diri itu dilalui oleh kata sandang, maka yang ditulis dengan huruf kapital tetap huruf awal nama diri tersebut, bukan huruf awal kata sandangnya.

Penggunaan huruf awal kapital untuk Allah hanya berlaku dalam tulisan Arabnya memang lengkap demikian dan kalau penulisan itu disatukan dengan kata lain sehingga ada huruf atau harakat yang dihilangkan, huruf kapital tidak dipergunakan.

9. Tajwid

Bagi mereka yang menginginkan kefasihan dalam bacaan, pedoman transliterasi ini merupakan bagian tak terpisahkan dengan ilmu tajwid. Karena itu keresmian pedoman transliterasi ini perlu disertai dengan pedoman tajwid.

Sumber: Tim Puslitbang Lektur Keagamaan. *Pedoman Transliterasi Arab-Latin*. Cetakan Kelima. 2003. Jakarta: Proyek Pengkajian dan Pengembangan Lektur Pendidikan Agama.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	
HALAMAN PENGESAHAN PEMBIMBING	
SURAT PERNYATAAN PEMBIMBING	
SURAT PERNYATAAN MENYUSUN SKRIPSI SENDIRI	
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI	
ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR.....	ii
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN	vi
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Batasan Masalah	6
C. Batasan Istilah	6
D. Rumusan Masalah.....	8
E. Tujuan Penelitian	8
F. Kegunaan Penelitian	9
G. Sistematika Pembahasan	9
BAB II LANDASAN TEORI	
A. Kerangka Teori	11
1. Implementasi.....	11
a. Pengertian Implementasi	11
2. Manajemen Sumber Daya Manusia	11
a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	11
b. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	15
c. Tugas dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	17
3. Kompetensi	21
a. Pengertian Kompetensi	21
b. Komponen Kompetensi.....	22
4. Kualitas Kerja	25
a. Pengertian Kualitas Kerja.....	25
4. Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Dalam Upaya Meningkatkan Kualitas Kerja Karyawan	27
B. Penelitian Terdahulu	29
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	
A. Lokasi dan Waktu Penelitian.....	35
B. Jenis Penelitian	35
C. Subjek Penelitian.....	35

D. Sumber Data Penelitian.....	36
E. Teknik Pengumpulan Data	36
1. Observasi.....	36
2. Wawancara.....	37
3. Dokumentasi	38
F. Teknik Pengolahan dan Analisis Data	38
G. Teknik Pengecekan Keabsahan Data.....	39

BAB IV HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Bank Sumut Cabang Syariah Padangsidempuan.....	41
1. Sejarah Berdirinya.....	41
2. Visi dan Misi	44
a. Visi	44
b. Misi	44
3. Struktur Organisasi	44
3. Produk Tabungan	49
a. Tabungan IB Prioritas	49
b. Tabungan Marwah	50
c. Tabungan Makbul	50
d. Tabungan Sempel IB	50
e. Tabungan Marhamah	51
B. Deskripsi Hasil Penelitian	51
1. Pelaksanaan Manajemen Sumber Daya Manusia pada Bank Sumut Cabang Syariah Padangsidempuan	51
a. Pengadaan Sumber Daya Manusia	51
b. Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	53
c. Pemberian Kompensasi	56
d. Pengintegrasian	57
e. Pemeliharaan Sumber Daya Manusia.....	58
2. Cara Meningkatkan Kualitas Kerja Karyawan	59
3. Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Dalam Upaya Meningkatkan Kualitas Kerja Karyawan	62
C. Pembahasan Hasil Penelitian	66
1. Pelaksanaan Manajemen Sumber Daya Manusia pada Bank Sumut Cabang Syariah Padangsidempuan	66
2. Cara Meningkatkan Kualitas Kerja Karyawan	69
3. Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Dalam Upaya Meningkatkan Kualitas Kerja Karyawan	71

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan	74
B. Saran	74

**DAFTAR PUSTAKA
DAFTAR RIWAYAT HIDUP
LAMPIRAN-LAMPIRAN**

DAFTAR TABEL

Tabel III.1 Penelitian Terdahulu	29
--	----

DAFTAR GAMBAR

Gambar IV.1 Struktur Organisasi	45
---------------------------------------	----

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	: Pedoman Wawancara
Lampiran 2	: Catatan Singkat Wawancara
Lampiran 3	: Surat Penunjukan Pembimbing Skripsi
Lampiran 4	: Surat Izin Prariset
Lampiran 5	: Surat Izin Riset
Lampiran 6	: Surat Balasan Riset
Lampiran 7	: Dokumentasi Foto selama Riset

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Semakin majunya zaman, teknologi juga mengalami perkembangan dan kompetisi antar perusahaan pun semakin ketat. Hal ini dikarenakan organisasi atau perusahaan berupaya dalam meningkatkan kualitas SDM (sumber daya manusia) yang dimiliki. Keberadaan SDM dalam suatu organisasi merupakan aset yang berharga. Keberhasilan suatu organisasi ditentukan dari kualitas orang-orang yang berada didalamnya.

Hal ini dikarenakan sumber daya manusia merujuk pada kenyataan bahwa manusia adalah aspek elemen yang senantiasa ada dalam organisasi karena manusialah yang bekerja, membuat tujuan dan membuat inovasi. Sumber daya manusia akan bekerja maksimal jika suatu perusahaan mendukung pengembangan karir mereka dengan memahami keahlian mereka. Karena dalam mencapai suatu tujuan, diperlukan unsur penggerak yaitu sumber daya manusia yang kompeten dan memiliki daya saing tinggi dalam mengelola sumber daya manusia yang dimiliki.¹

Ketika seorang karyawan mempunyai keahlian sesuai dengan bidangnya maka kualitas kerja yang dihasilkan pun maksimal. Hal ini dikarenakan kualitas kerja yang baik erat kaitannya dengan pendidikan dan pelatihan yang dijalani. Pendidikan dan pelatihan yang baik akan memiliki peluang yang besar menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi.

¹Ismania Hidayati, Endang Siti Astuti, dan Mohammad Iqbal, "Analisis Penerapan Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Kompetensi," *Jurnal Administrasi Bisnis* Volume 15, no. 1 (2014): hlm. 10.

Peningkatan kualitas kerja karyawan akan membawa kemajuan bagi suatu perusahaan atau organisasi untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan lingkungan dunia kerja yang tidak stabil. Maka dari itu, upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kualitas kerja karyawan merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan keberlangsungan hidup suatu perusahaan bergantung pada kualitas kerja sumber daya manusia didalamnya.²

Bank Sumut Cabang Syariah Padangsidempuan adalah bank berbasis syariah pertama yang beroperasi khusus di daerah Sumatera Utara dan memiliki komitmen yang kuat dalam memberikan pelayanan yang amanah terhadap nasabah. Para karyawan di Bank Sumut Cabang Syariah Padangsidempuan sendiri mayoritas karyawan dengan latar belakang pendidikan yang bukan dari perbankan syariah dan berasal dari bank konvensional. Hal ini dikarenakan Bank Sumut Cabang Syariah Padangsidempuan melakukan rekrutmen dan seleksi calon karyawan tanpa memperhatikan kompetensi atau latar belakang pendidikan yang dimiliki. Berdasarkan hasil wawancara dengan Nona Soraya bahwa jika si calon karyawan lulus pada waktu ujian tertulis, psikotes, dan wawancara maka ia berhak untuk bekerja sesuai dengan posisi dimana ia ditempatkan.³

Lalu berdasarkan hasil wawancara dengan Zulfikar Syahputa Lubis bahwa para karyawan akan diberi pelatihan dimana pelatihan tersebut

²Dedik Tri Istiantara, "Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Guna Meningkatkan Kinerja Pegawai Dan Dosen Politeknik Perkeretaapian Indonesia," *Jurnal Perkeretaapian Indonesia* Volume 3, no. 2 (2019): hlm. 95.

³Hasil Wawancara dengan Nona Soraya, Karyawan Bank Sumut Cabang Syariah Padangsidempuan, Kamis, 22 April 2021 pukul 15.20 WIB.

dilakukan sekedar untuk *mengupgrade* pengetahuan sesuai dengan posisi jabatan masing-masing. Tanpa dibarengi dengan pelatihan keterampilan dan pola perilaku yang harus dimiliki karyawan perbankan syariah. Pelatihan yang diikuti pun hanya dari Bank Sumut dan dalam durasi waktu yang singkat. Ditambah sejak adanya *Covid-19* pelatihan yang dilakukan sangat terbatas dan hanya bisa diikuti melalui zoom serta durasinya sekitar beberapa jam.⁴

Dengan latar belakang pendidikan yang bukan dari perbankan syariah dan pelatihan yang terbatas, kecil kemungkinan para karyawan dapat meningkatkan kompetensinya serta sulit dalam memberikan ide-ide dan inovasi dalam menarik minat nasabah. Padahal perbankan syariah perlu memiliki SDM yang handal dan juga kompeten dibidangnya, yang mampu memahami prinsip-prinsip syariah, mengkaji hukum-hukum syariah untuk menciptakan produk dan jasa yang sesuai dengan tuntutan kebutuhan masyarakat beserta akad-akadnya, merumuskan dan menjalankan kebijakan yang sesuai prinsip syariah, serta memberikan pelayanan nasabah sesuai adab dan tuntunan syariah. Namun, faktanya karyawan hanya diberi pelatihan yang sekedar *mengupgrade* pengetahuan tapi tidak dibarengi dengan keterampilan dan pola perilaku yang harus dimiliki seorang karyawan perbankan syariah.

Dalam persaingan saat ini, keterampilan merupakan unsur kompetensi yang paling penting karena karyawan yang memiliki keterampilan dianggap

⁴Hasil Wawancara dengan Zulfizar Syahputra Lubis, Karyawan Bank Sumut Cabang Syariah Padangsidempuan, Kamis, 10 Juni 2021 pukul 15.00 WIB.

dapat menyesuaikan diri dengan menciptakan inovasi dan ide-ide yang dapat membuat nasabah lebih tertarik.

Sebagaimana hasil dari penelitian-penelitian terdahulu sebagai penganut penelitian ini adalah Rizky Sukma Wijaya, dijelaskan bahwa:

Masih banyak karyawan yang ada pada Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung yang belum bekerja dengan efektif yang sesuai dengan target masing-masing, hal ini dikarenakan kompetensi karyawan yang dimaksud masih kurang baik sehingga pihak bank masih harus memberikan pelatihan yang lebih mengenai pengelolaan perbankan syariah ataupun setiap seleksi penerimaan karyawan pihak bank harus lebih cermat memilih para calon karyawan, dalam artian penerimaan karyawan harus benar-benar ahli dalam bidangnya, menerima karyawan yang lulusan sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan.⁵

Dalam jurnal Ahmad Riza Ubaidillah, dkk, yang berjudul “Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Sebagai Solusi Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan” hasilnya diperoleh:

Bahwa pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi memberikan hasil yang positif berupa kinerja dan keefektifitasan kerja yang semakin meningkat, kelebihan dan kekurangan karyawan mudah terdeteksi dan kinerja karyawan yang semakin meningkat.⁶

Adapun hasil penelitian terdahulu dari skripsi Hayatul Muthmainnah Rusmahafi mengatakan bahwa:

Bahwa hasil penelitian menunjukkan kompetensi para karyawan Bank Muamalat Cabang Ternate berpengaruh namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini terjadi salah satunya adalah karena sedikitnya karyawan yang memiliki latar belakang pendidikan yang berasal dari perbankan syariah.⁷

⁵Rizky Sukma Wijaya, “Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Produktivitas Karyawan,” *UIN Raden Intan Lampung*, 2019, hlm. 126.

⁶Ahmad Riza Ubaidillah, Rini Rahayu, dan Ratna Nikin Hardati, “Pengembangan Sumber daya Manusia Berbasis Kompetensi Sebagai Solusi Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan,” *Jurnal Administrasi Bisnis* 9, no. 2 (2020).

⁷Hayatul Muthmainnah Rusmahafi, “Analisis Pengaruh Kompetensi Syariah, Kompensasi Islam dan Kecerdasan Spiritual Terhadap Kinerja Karyawan,” *IAIN Syarif Hidayatullah Jakarta*, 2016, hlm. 88.

Dalam hasil penelitian terdahulu dari Dedik Tri Istiantara yang berjudul "Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Guna Meningkatkan Kinerja Pegawai" menjelaskan bahwa:

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan manajemen sumber daya manusia yang berbasis kompetensi dapat meningkatkan kinerja karyawan. Dengan tingkat kinerja yang baik dapat memberikan keberhasilan bagi organisasi atau perusahaan sesuai dengan pokok, fungsi dan misinya.⁸

Dalam jurnal Nenah Sunarsih yang berjudul "Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi: Strategi Meningkatkan Kemampuan Daya Saing Perusahaan" juga dijelaskan bahwa:

Strategi yang dapat dilakukan suatu perusahaan atau organisasi dalam menciptakan dan meningkatkan daya saing perusahaan dengan melaksanakan manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Peran manajemen sumber daya manusia pun dalam organisasi tersebut bukan hanya sebagaimana administratif namun bagaimana mengembangkan potensi agar lebih kreatif dan inovatif.⁹

Dengan adanya penelitian ini diharapkan Bank Sumut Cabang Syariah Padangsidimpuan dapat menerapkan manajemen sumber daya manusia yang berbasis kompetensi dalam upaya peningkatan kualitas kerja karyawannya. Karena usaha peningkatan kualitas kerja para karyawan memang tidak mudah maka dari itu rancangan pemberian kompetensi merupakan upaya yang dapat dilakukan dalam memacu peningkatan kualitas kerja karyawannya. Manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi merupakan salah satu

⁸Dedik Tri Istiantara, "Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Guna Meningkatkan Kinerja Pegawai Dan Dosen Politeknik Perkeretaapian Indonesia," *Jurnal Perkeretaapian Indonesia* Volume 3, no. 2 (2019): hlm. 100.

⁹Nenah Sunarsih, "Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi: Strategi Meningkatkan Kemampuan Daya Saing Perusahaan," *Jurnal Akrab Juara* 3, no. 1 (6 Februari 2018): hlm. 17–28.

bentuk strategi yang dapat dilakukan Bank Sumut Cabang Syariah Padangsidempuan agar dapat berkembang semakin maju dan bersaing dengan bank lain.

Berdasarkan topik permasalahan diatas maka peneliti tertarik mengangkat judul **“IMPLEMENTASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS KOMPETENSI DALAM UPAYA MENINGKATKAN KUALITAS KERJA KARYAWAN”**.

B. Batasan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, peneliti membatasi masalah yang disajikan dalam penelitian ini hanya membahas tentang Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Dalam Upaya Meningkatkan Kualitas Kerja Karyawan pada Bank Sumut Cabang Syariah Padangsidempuan.

C. Batasan Istilah

Untuk menghindari kesalahpahaman dalam mengartikan istilah penelitian ini, maka peneliti membatasi sebagai berikut:

1. Implementasi menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah pelaksanaan atau penerapan.¹⁰ Implementasi dalam penelitian ini adalah proses penerapan ide, konsep dan rencana yang telah disusun guna mencapai kualitas sumber daya manusia yang berkompeten pada karyawan Bank Sumut Cabang Syariah Padangsidempuan.

¹⁰KBBI Daring, “Kamus Besar Bahasa Indonesia,” diakses 20 Mei 2021, pukul 16.30 WIB, <http://kbbi.kemdikbud.go.id>.

2. Manajemen Sumber Daya Manusia yaitu suatu ilmu yang mempelajari tentang tata cara mengatur manusia yang bekerja dalam suatu perusahaan atau organisasi dengan menerapkan fungsi-fungsi manajemen.¹¹ Manajemen sumber daya manusia dalam penelitian ini adalah suatu proses upaya tata cara dalam mengatur karyawan-karyawan Bank Sumut Cabang Syariah Padangsidempuan dengan menerapkan fungsi-fungsi manajemen.
3. Kompetensi yaitu kemampuan seseorang dalam menjalankan tugas yang berlandaskan pengetahuan yang dimiliki seseorang, tingkat keterampilan serta pola perilaku yang dimiliki seseorang.¹² Kompetensi dalam penelitian ini adalah kemampuan para karyawan yang dilihat dari keterampilan, pengetahuan dan pola perilaku para karyawan Bank Sumut Cabang Syariah Padangsidempuan dalam menyelesaikan pekerjaannya.
4. Kualitas Kerja yaitu suatu standar fisik yang diukur karena hasil kerja yang dilakukan atau yang dilaksanakan karyawan atas tugas-tugasnya.¹³ Kualitas kerja dalam penelitian ini adalah hasil maksimal yang dikeluarkan para karyawan Bank Sumut Cabang Syariah Padangsidempuan dalam bekerja.

¹¹Elbadiansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Malang: Irdh, 2019), hlm. 2.

¹²Hasya Harizunnisa dan Dyah Pikanti Diwanti, "Analisis Kompetensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan" *Jurnal Agama Islam* (2018): hlm. 6.

¹³Saputri Muflikhati, "Analisis Pengembangan Karyawan Dalam Meningkatkan Kualitas Kerja Pada BMT Taruna Sejahtera," *IAIN Salatiga*, 2015, hlm. 170.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang sudah dipaparkan diatas, maka disusunlah rumusan masalah yang menjadi pokok penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pelaksanaan manajemen sumber daya manusia di Bank Sumut Cabang Syariah Padangsidempuan yang dilihat dari fungsi operasionalnya?
2. Bagaimana cara meningkatkan kualitas kerja karyawan pada Bank Sumut Cabang Syariah Padangsidempuan?
3. Bagaimana implementasi manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi dalam upaya meningkatkan kualitas kerja karyawan Bank Sumut Cabang Syariah Padangsidempuan?

E. Tujuan Penelitian

Suatu penelitian mempunyai makna dan bermanfaat apabila penelitian mempunyai arah dan tujuan jelas yang akan dicapai. Tujuan penelitian ini berdasarkan rumusan masalah diatas adalah:

1. Untuk mengetahui pelaksanaan manajemen sumber daya manusia Bank Sumut Cabang Syariah Padangsidempuan yang dilihat dari fungsi operasionalnya.
2. Untuk mengetahui cara meningkatkan kualitas kerja karyawan Bank Sumut Cabang Syariah Padangsidempuan.
3. Untuk mengetahui implementasi manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi dalam upaya meningkatkan kualitas kerja karyawan Bank Sumut Cabang Syariah Padangsidempuan.

F. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat yaitu sebagai berikut:

1. Bagi Bank Sumut Cabang Syariah Padangsidempuan

Penelitian ini dapat memberikan masukan kepada Bank Sumut Cabang Syariah Padangsidempuan mengenai bagaimana kompetensi dapat meningkatkan kualitas kerja karyawan.

2. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan, berupa tambahan pengalaman, pengetahuan, dan wawasan dalam menyalurkan teori-teori yang diperoleh peneliti.

3. Bagi Peneliti Lainnya

Diharapkan dari hasil penelitian ini dapat menjadi ilmu atau referensi bagi peneliti lainnya yang meneliti topik atau pun permasalahan yang sama pada masa yang akan datang.

G. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan terdiri dari lima bab, yaitu masing-masing bab terbagi menjadi beberapa sub bab dengan rincian sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan

Dalam bab pertama penjelasan mengenai gambaran menyeluruh dengan ringkas sebagai acuan dasar penulisan skripsi. Memuat penjelasan mengenai latar belakang masalah, batasan istilah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika pembahasan.

Bab II Kajian Teori

Dalam bab kedua ini menjelaskan mengenai teori-teori yang mendukung penelitian ini.

Bab III Metode Penelitian

Dalam bab ini menguraikan tentang metode yang digunakan dalam penelitian meliputi waktu dan lokasi penelitian, jenis penelitian, subjek penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, teknik pengolahan data dan analisis data serta teknik pengecekan keabsahan data.

Bab IV Hasil Penelitian

Menguraikan tentang gambaran umum objek penelitian visi, misi, struktur organisasi dan latar belakang berdirinya Bank Sumut Cabang Syariah Padangsidempuan. Selain itu juga terdiri dari deskriptif pengolahan dan wawancara, observasi, dokumentasi dan pembahasan.

Bab V Penutup

Berisi kesimpulan serangkaian pembahasan keterbatasan penelitian dan saran-saran yang dapat peneliti sampaikan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Implementasi

a. Pengertian Implementasi

Implementasi menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah pelaksanaan atau penerapan.¹ Artinya implementasi adalah suatu tindakan atau pelaksanaan dari sebuah proses penerapan ide, konsep dan rencana yang sudah disusun secara matang dan terperinci. Implementasi biasanya dilakukan setelah perencanaan yang dianggap sempurna. Implementasi ialah bermuara pada aktivitas, aksi, tindakan atau adanya mekanisme suatu sistem, tapi bukan sekedar aktivitas tapi suatu kegiatan yang terencana dan untuk mencapai tujuan kegiatan.

2. Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen menurut Elbadiansyah adalah suatu proses dalam rangka menggapai tujuan dengan bekerjasama bersama orang-orang dan sumber daya organisasi lainnya. Sedangkan, Sumber Daya Manusia merupakan berupa manusia yang digerakkan dan dipekerjakan dalam suatu organisasi atau perusahaan sebagai

¹KBBI Daring, "Kamus Besar Bahasa Indonesia." <http://kbbi.kemdikbud.go.id>.

sumber penggerak, pemikir dan perencana untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.²

Menurut Ajabar manajemen sumber daya manusia adalah proses memberdayakan atau memaksimalkan anggota organisasi sehingga mampu mencapai tujuan organisasi tersebut secara efektif dan efisien.³

Menurut Ni Kadek Suryani dan John Foch dalam bukunya bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses yang terdiri dari serangkaian kegiatan di mana yang satu dan yang lainnya saling berhubungan mulai dari perencanaan, pengelolaan hingga pengawasan terhadap sumber daya manusia yang dimilikinya.⁴

Jadi manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu yang mempelajari tentang tata cara mengatur manusia yang bekerja dalam suatu perusahaan atau organisasi dengan menerapkan fungsi-fungsi manajemen. Dimana fungsi-fungsi manajemen ini ditujukan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusianya sehingga tujuan-tujuan perusahaan dapat tercapai secara efektif dan efisien yang terdiri dari *planning*, *organizing*, *leading* dan *controlling*, dalam setiap aktivitas/fungsi operasional SDM mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi

²Elbadiansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hlm. 2.

³Ajabar, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Deepublish, 2020), hlm. 4.

⁴Ni Kadek Suryani, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Nilacakra, 2019), hlm.

promosi, transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrial, hingga pemutusan hubungan kerja yang ditujukan bagi peningkatan kontribusi produktif dari SDM organisasi atau perusahaan terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien.⁵

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) didalamnya memuat suatu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemeliharaan dan pemisahan karyawan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan perusahaan ataupun organisasi. MSDM menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, menyusun karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kerja dan hubungan ketenagakerjaan yang baik. MSDM menyertakan seluruh keputusan dan praktik manajemen yang dipengaruhi secara langsung orang-orang yang bekerja bagi perusahaan.⁶

⁵Herman Sofyandi, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2013), hlm. 7.

⁶Noor Arifin, *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori Dan Kasus* (Semarang: Unisnu Press, 2017), hlm. 2.

Dijelaskan Allah SWT dalam Al-Quran surah ar-Rum ayat 30 yang berbunyi:

فَأَقِمْ وَجْهَكَ لِلدِّينِ حَنِيفًا فِطْرَةَ اللَّهِ الَّتِي فَطَرَ
النَّاسَ عَلَيْهَا لَا تَبْدِيلَ لِخَلْقِ اللَّهِ ذَلِكَ الدِّينُ الْقَيِّمُ
وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾

Artinya: Maka hadapkanlah wajahmu dengan lurus kepada agama Allah; (tetaplah atas) fitrah Allah yang telah menciptakan manusia menurut fitrah itu. Tidak ada perubahan pada fitrah Allah. (Itulah) agama yang lurus; tetapi kebanyakan manusia tidak mengetahui.⁷

Ayat ini menjelaskan mengenai esensi penciptaan fitrah manusia yang telah diciptakan oleh Allah SWT. Dan apabila kata fitrah/ciptaan ditarik dalam konteks manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai potensi lahiriyah seorang manusia. Hal ini dapat disimpulkan bahwa tiap-tiap manusia yang dilahirkan ke dunia memiliki potensi masing-masing bawahannya dan menempatkannya sesuai dengan potensinya masing-masing.⁸

Kesimpulan yang dapat diambil dari ayat tersebut bahwa sumber daya manusia merupakan kekuatan terbesar dalam pengelolaan seluruh *resources* yang ada di muka bumi, karena pada dasarnya seluruh ciptaan Allah yang ada di muka bumi ini sengaja diciptakan oleh Allah untuk kemaslahatan umat manusia. Oleh

⁷Departemen Agama, *Al-Qur'an dan Terjemahannya* (Jakarta: Maktabah al-Fatih, 2017), hlm. 401.

⁸M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah* (Jakarta: Lentera Hati, 2012), hlm. 345.

karena itu sumber daya manusia itu harus dikelola dengan benar agar potensi-potensi yang dimiliki semakin berkembang lebih baik lagi.

Di antara semua sumber daya yang tersedia dalam suatu organisasi, sumber daya manusia merupakan bagian yang paling penting, karena sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, kekuatan, dan karya.⁹ Pengelolaan manusia sebagai aset yang paling penting bagi perusahaan atau seberapa banyak jabatan yang diperlukan. Kemudian penentuan tugas, wewenang dan tanggung jawab masing-masing jabatan. Untuk menduduki jabatan diperlukan keterampilan tertentu. Oleh karena itu, perusahaan juga harus menentukan persyaratan jabatan untuk menduduki suatu jabatan dalam suatu perusahaan sehingga mampu bersaing di era yang kompetitif ini.¹⁰

b. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Setiap perusahaan ataupun organisasi pasti memiliki tujuan yang hendak mereka capai termasuk dalam memanejemeni sumber daya manusianya. Adapun tujuan dari manajemen sumber daya manusia yaitu:¹¹

⁹Mamik, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Sidoarjo: Zifatama Jawara, 2016), hlm. 25-26.

¹⁰Kasmir, *Kewirausahaan* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2016), hlm. 154.

¹¹Sukmawati Marjuni, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Makassar: Sah Media, 2015), hlm. 10-11.

- 1) Memberi pertimbangan manajemen dalam menentukan kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi mempunyai pekerja yang bermotivasi dan kinerja yang tinggi, pekerja yang selalu siap menangani perubahan dan menjalankan kewajiban pekerjaan secara legal.
- 2) Menerapkan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
- 3) Membantu dalam peningkatan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
- 4) Memberi dukungan dan kondisi yang dapat membantu manajer lini mencapai tujuan.
- 5) Mengatasi beragam krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk menyakinkan bahwa mereka tidak menghambat perusahaan dalam mencapai tujuannya.
- 6) Menyediakan media komunikasi antar pekerja dan manajemen perusahaan.
- 7) Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

Pengelolaan sumber daya manusia sendiri akan menjadi bagian yang sangat penting dari tugas manajemen organisasi. Jika sumber daya manusia tidak dikelola dengan baik maka efektivitas

tidak akan tercapai.¹² Maka dari itu, suatu perusahaan berharap dalam hal sumber daya manusia dalam arti dapat memenuhi sumber daya manusia yang berkualitas setiap saat guna mewujudkan visinya dan mencapai tujuan-tujuan jangka pendek dan menengah, sumber daya manusia tersebut hanya dapat dimiliki dari karyawan atau anggota organisasi yang memiliki ciri atau karakteristik sebagai berikut.¹³

- 1) Mempunyai pengetahuan penuh tentang tugas, tanggung jawab dan wewenangnya.
- 2) Mempunyai pengetahuan yang diperlukan, terkait dengan pelaksanaan tugasnya secara penuh.
- 3) Dapat melaksanakan tugas-tugas yang harus dilakukannya karena memiliki keahlian/keterampilan (*skills*) yang diperlukan.
- 4) Bersikap produktif, inovatif/kreatif, mau bekerja sama dengan orang lain, dapat dipercaya, loyal dan lainnya.

c. Tugas dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia. Adalah tugas manajemen sumber daya

¹²Gusti Ketut Purnaya, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: CV Andi Offset, 2016), hlm. 3.

¹³Sukmawati Marjuni, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hlm. 12.

manusia untuk mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang puas akan pekerjaannya.¹⁴

Tugas manajemen sumber daya manusia adalah untuk mengatur hubungan antara karyawan atau pekerja dengan organisasi atau perusahaan tempat bekerja agar dapat terbangun sinergi yang baik, kokoh dan memberikan manfaat bagi kedua belah pihak dalam sebuah organisasi atau perusahaan yang diterapkan fungsi manajemen dan operasional SDM. Sedangkan fungsi manajemen sumber daya manusia, yaitu:¹⁵

- 1) Perencanaan (*planning*), tugas dari perencanaan berupa membuat target, membuat rencana kegiatan yang diperlukan dalam pencapaian target, mengatur urutan pelaksanaan, menyusun anggaran biaya, dan membuat Standar Operasional Pelayanan (SOP) mengenai pelaksanaan pekerjaan.
- 2) Pengorganisasian (*organizing*), yaitu sebagai alat dalam mencapai tujuan secara efektif dan efisien dengan membagi kegiatan besar menjadi kecil, yaitu membagi setiap tugas agar bisa dikerjakan dengan mudah untuk mencapai tujuan sebuah perusahaan, maka fungsi organisasi harus jelas pembagian tugas dan tanggung jawab karyawan untuk melaksanakan tugasnya masing-masing.

¹⁴Husein Umar, *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2010), hlm. 20.

¹⁵Elbadiansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hlm 4.

- 3) Penggerak (*actuating*), untuk melaksanakan kegiatan yang telah ditetapkan dan berjalan dengan efektif dan efisien maka diperlukan seorang penggerak dari pimpinan ataupun manajer.
- 4) Pengawasan (*controlling*), adalah untuk mengatur kegiatan, agar kegiatan organisasi atau perusahaan dapat berjalan sesuai dengan rencana, yang berfungsi sebagai pengendalian yaitu mencari jalan keluar atau pemecahan masalah apabila terjadi hambatan dalam pelaksanaan kegiatannya.

Kemudian fungsi operasional atau pelaksanaan dalam mengimplementasikan atau melaksanakan MSDM adalah sebagai berikut.¹⁶

- 1) Pengadaan (*recruitment*) yaitu langkah-langkah penarikan, seleksi penempatan, orientasi, dan induksi untuk memperoleh karyawan yang relevan dengan apa yang diperlukan perusahaan.
- 2) Pengembangan (*development*) yaitu proses peningkatan keterampilan teknis, teoristik, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.
- 3) Kompensasi (*compensation*) yaitu pemberian gaji atau balas jasa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi atau perusahaan tempat karyawan bekerja.

¹⁶Elbadiansyah, hlm. 5-6.

- 4) Pengintegrasian (*integration*) yaitu kegiatan untuk menanggung kepentingan korporasi dan kebutuhan karyawan atau SDM, agar kerjasama yang sesuai dan saling menguntungkan bisa tercapai.
- 5) Pemeliharaan (*maintenance*) yaitu kegiatan untuk memelihara atau menaikkan kondisi raga, psikis dan kesetiaan karyawan agar mereka tetap bekerja sampai akhir pensiun.

Pengelolaan sumber daya manusia menjadi unsur yang sangat penting dari fungsi manajemen. Jika sumber daya manusia tidak diketahui secara baik efektivitasnya akan merosot lebih cepat daripada sumber daya yang lainnya. Sumber daya manusia mempunyai imbas yang lebih besar terhadap efektivitas organisasional dibandingkan sumber daya yang lainnya. Oleh karena itu, pada era globalisasi dewasa ini aktivitas pengelolaan sumber daya manusia secara efektif akan semakin meningkat. Hal ini merupakan konsekuensi dari kemajuan dan perkembangan yang saat ini berlangsung dalam bidang ilmu pengetahuan dan teknologi, bisnis dan kehidupan lainnya.¹⁷

Semua potensi yang dimiliki manajemen sumber daya manusia berpengaruh terhadap upaya perusahaan dalam mencapai tujuan. Seberapa majunya teknologi, perkembangan informasi, tersedianya

¹⁷Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber daya Manusia* (Bandung: CV Pustaka Setia, 2010), hlm. 24.

modal dan memadainya bahan, jika tanpa sumber daya manusia sulit bagi perusahaan itu untuk mencapai tujuannya.¹⁸

3. Kompetensi

a. Pengertian Kompetensi

Secara harfiah, kompetensi berasal dari kata *competence* yang artinya, kecakapan, dan wewenang. Adapun secara etimologi, kompetensi diartikan sebagai dimensi perilaku keahlian atau keunggulan seseorang pemimpin atau staf yang mempunyai keterampilan, pengetahuan dan perilaku yang baik. Spencer dan Spencer menjelaskan bahwa kompetensi adalah suatu yang mendasari karakteristik suatu individu yang dihubungkan dengan hasil yang diperoleh dalam suatu pekerjaan.¹⁹ Definisi kompetensi di tempat kerja mengarah pada penjelasan kecocokan seseorang dengan pekerjaannya yang di gambarkan dari tingkat pengetahuan, keterampilan dan pola perilaku yang dimiliki karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya secara efektif dan efisien.

Kompetensi ialah perpaduan keterampilan, pengetahuan, kreativitas dan sikap positif terhadap pekerjaan tertentu yang diwujudkan dalam kinerja.²⁰ Kompetensi merupakan karakter seorang yang mampu menghasilkan kinerja terbaik di banding

¹⁸Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana, 2012), hlm. 3.

¹⁹Edy Sutrisno, hlm. 202.

²⁰Darsono Prawironegoro, *Manajemen SDM Abad 21 (Sumber Daya Manusia)* (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2016), hlm. 111.

orang lain. Kinerja orang kompeten dapat dilihat dari sudut pandang:²¹

- 1) Kesuksesan, yaitu orang yang selalu sukses dalam bidang pekerjaan tertentu.
- 2) Kreativitas, yaitu orang yang selalu berpikir alternatif dalam memecahkan masalah.
- 3) Inovatif, yaitu orang yang mampu menemukan sesuatu yang baru, misalnya alat kerja baru, metode kerja baru, produk baru dan sebagainya.

Kompetensi mempengaruhi bagian dari proses kinerja pekerjaan. Peningkatan pengetahuan dan keterampilan ini dapat dilakukan melalui pelatihan dan pengembangan karyawan.

b. Komponen Kompetensi

Adapun karakteristik komponen dari kompetensi yaitu:²²

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

²¹Darsono Prawironegoro, hlm. 111-112.

²²Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hlm. 206-207.

- 2) *Traits* adalah watak yang membuat orang untuk berperilaku dan bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu. Misalnya, percaya diri, kontrol diri, stres atau ketabahan.
- 3) *Self concept* adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang atau sikap karyawan terhadap persepsi seorang terhadap perilaku dirinya. Sehingga karyawan akan melakukan evaluasi terhadap citranya tersebut.
- 4) *Knowledge* adalah pengetahuan seseorang dalam bidang tertentu. Tes pengetahuan mengukur kemampuan peserta tes untuk memilih jawaban yang paling benar, tetapi tidak bisa melihat apakah seseorang dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimiliki.
- 5) *Skill* adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental. Misalnya, operator komputer adalah keterampilan yang dapat dipelajari serta dipraktikkan. Keahlian ini juga dapat dipelajari dengan mengikuti keterampilan komputer, dan akan meningkat lagi ketika keterampilan itu dipraktikkan. Pengembangan khusus yang berkaitan dengan kompetensi membawa dampak didalam lingkungan kerja dan kompetensi setiap karyawan.

Kompetensi dibutuhkan dalam mencapai visi-misi, bisnis, strategi dan budaya perusahaan. Kelompok kompetensi ini diyakini dapat memberikan nilai tambah dan meningkatkan kemampuan.

Dapat dikatakan kompetensi saling berhubungan dan menunjang peningkatan kinerja pegawai. Oleh karena itu menjadi faktor kunci keberhasilan suatu perusahaan.

Adapun lima kategori dari kompetensi, yaitu:²³

- 1) *Task Achievement* adalah kategori kompetensi yang berhubungan dengan kinerja baik (berorientasi pada hasil, mengelola kinerja, memengaruhi inisiatif, efisiensi produksi, fleksibilitas, inovasi, peduli pada kualitas, perbaikan berkelanjutan dan keahlian teknis).
- 2) *Relationship* adalah kategori kompetensi yang berhubungan dengan komunikasi dan bekerja baik (kerja sama, orientasi pada pelayanan, kepedulian antar pribadi, kecerdasan organisasi membangun hubungan, penyelesaian konflik, perhatian pada komunikasi).
- 3) *Personal attribute* adalah kompetensi intrinsik individu dan menghubungkan bagaimana orang berpikir, merasa, belajar dan berkembang (integritas dan kejujuran pengembangan diri, ketegasan, kualitas keputusan, manajemen stres).
- 4) *Managerial* adalah kompetensi yang berkaitan dengan pengelolaan, pengawasan dan mengembangkan orang (memotivasi, memberdayakan dan mengembangkan orang lain).

²³Syamsir Torang, *Organisasi Dan Manajemen* (Bandung: Alfabeta, 2014), hlm. 55.

- 5) *Leadership* adalah kompetensi yang berhubungan dengan memimpin organisasi dan orang untuk mencapai maksud, visi dan tujuan organisasi (kepemimpinan visioner, berpikir strategis, orientasi kewirausahaan).

4. Kualitas Kerja

a. Pengertian Kualitas Kerja

Kualitas (*quality*) adalah kemampuan suatu produk dalam memenuhi keinginan pelanggan.²⁴ Sedangkan kerja adalah kegiatan yang melakukan sesuatu atau diperbuat.²⁵ Jadi, kualitas kerja jika dikaitkan dengan suatu pekerjaan adalah suatu kegiatan yang dilakukan atau dikerjakan secara maksimal.

Kualitas kerja mengarah pada kualitas sumber daya manusia, sedang kualitas sumber daya manusia mengarah pada:²⁶

- 1) Pengetahuan (*knowledge*) merupakan kemampuan yang dimiliki karyawan yang lebih berorientasi pada intelegensi dan daya pikir serta penguasaan ilmu yang luas yang dimiliki karyawan.
- 2) Keterampilan (*skill*) merupakan kemampuan dan penguasaan teknis operasional di bidang tertentu yang dimiliki karyawan.
- 3) *Abilities* merupakan kemampuan yang terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki oleh karyawan yang terdiri dari loyalitas, disiplin, kerja sama dan rasa tanggung jawab.

²⁴Irna Nilasari dan Sri Wiludjeng, *Pengantar Bisnis* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2006), hlm. 118.

²⁵KBBI Daring, "Kamus Besar Bahasa Indonesia." <http://kbbi.kemdikbud.go.id>.

²⁶Muflikhati, "Analisis Pengembangan Karyawan Dalam Meningkatkan Kualitas Kerja Pada BMT Taruna Sejahtera," hlm. 47.

Penilaian adalah kegiatan manajemen yang bertujuan untuk mengevaluasi perilaku dan hasil kerja karyawan serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya. Kualitas kerja adalah suatu standar fisik yang diukur karena hasil kerja yang dilakukan atau yang dilaksanakan karyawan atas tugas-tugasnya.

Dapat dikatakan bahwa inti dari kualitas kerja adalah suatu hasil yang dapat diukur dengan keefektifan dan efisiensi suatu pekerjaan yang dilakukan oleh sumber daya manusia atau sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan atau sasaran perusahaan secara tepat dan efektif.²⁷ Ada lima kualitas kerja yang harus dimiliki karyawan masa kini, diantaranya adalah:

- 1) Unik dan original. Seorang karyawan mempunyai banyak karakter untuk menyelesaikan pekerjaannya. Hal ini harus dimiliki oleh karyawan masa kini. Karena orang yang memiliki banyak karakter cenderung memiliki keterampilan yang berurusan dengan karakternya masing-masing.
- 2) Siap menghadapi berbagai risiko kerja. Kondisi dan risiko merupakan tantangan yang harus siap dihadapi oleh karyawan. Karyawan dituntut selalu siap siaga menghadapi berbagai risiko kerja. Oleh karena itu pekerjaan dikantor akan berjalan lancar. Sebaliknya, jika karyawan banyak mengeluh dia hanya akan membuat pekerjaan menjadi tertunda.

²⁷Muflikhati, hlm. 48.

- 3) Memiliki keterampilan khusus. Ketika karyawan memiliki keterampilan khusus akan memposisikannya sesuai dengan jabatan.
- 4) Selalu mau belajar. Karyawan yang memiliki semangat belajar tentu akan memperoleh pengetahuan baru. Seiring perkembangan zaman karyawan dituntut untuk menggali informasi yang mendorong terciptanya kualitas kerja yang tinggi.
- 5) Antusias dalam bekerja. Dalam dunia kerja, antusias yang dimiliki karyawan akan meningkatkan kualitasnya dalam menyelesaikan pekerjaannya.

5. Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Dalam Upaya Meningkatkan Kualitas Kerja

Menurut penelitian Nur Efendi dalam jurnalnya, mengatakan bahwa kompetensi merupakan salah satu kunci yang menentukan kinerja seorang karyawan. Pengembangan manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi di Kantor Pemerintah Bandar Lampung ternyata belum mencapai hasil yang optimal. Hal ini terlihat dari hasil prestasi kerja yang tidak mencerminkan prestasi aktual seorang karyawan. Faktor yang menyebabkan hal tersebut adalah rendahnya budaya belajar dan praktik pengembangan yang tidak mengaitkan antara aktivitas

perencanaan hasil, pelatihan, penilaian dan pengembangan kompetensi berorientasi pekerjaan.²⁸

Berdasarkan penelitian Nenah Sunarsih, mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia yang berbasis kompetensi merupakan salah satu strategi agar perusahaan lebih kompetitif bersaing dengan perusahaan lain yaitu dengan mengimplementasikan mulai dari perencanaan, *job design*, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja dan pembinaan karir yang didasarkan pada kompetensi.²⁹

Penelitian ini didukung oleh penelitian Yaumi Tegar Isnandar, mengatakan bahwa dengan manajemen yang dikelola secara efisien, kompetensi yang dibangun sesuai dengan karakter keilmuan masing-masing karyawan dapat meningkatkan kualitas kerja karyawan. Adapun faktor-faktor yang dapat meningkatkan kualitas kerja antara lain adalah peran pimpinan yang cakap dalam membina dan mengarahkan karyawan, terbentuknya kedisiplinan dan konsolidasi karyawan serta adanya penghargaan yang diadakan oleh lembaga untuk memotivasi sekaligus meningkatkan budaya kerja yang sehat dan mandiri.³⁰

Diketahui bahwa usaha dalam meningkatkan kinerja termasuk kualitas kerja para karyawan memang tidak mudah. Hal ini dikarenakan

²⁸Nur Efendi, "Pengembangan Sumberdaya Manusia Berbasis Kompetensi di Kantor Pemerintah Kota Bandar Lampung," *MIMBAR, Jurnal Sosial dan Pembangunan*31, no. 1 (8 Juni 2015): hlm. 1.

²⁹Sunarsih, "Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi."

³⁰Yaumi Tegar Kosnandar, "Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Dalam Upaya Meningkatkan Kualitas Kerja Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Bantul," 2017.

setiap karyawan memiliki karakteristik yang berbeda-beda. Perbedaan ini terjadi akibat perbedaan latar belakang, motivasi, pendidikan dan kepribadian. Perbedaan yang mendasar ini turut memengaruhi seorang karyawan dalam bekerja. Oleh karena itu, rancangan pemberian kompetensi merupakan upaya perusahaan dalam memacu peningkatan kualitas kerja karyawannya. Manajemen sumber daya manusia yang berbasis kompetensi merupakan salah satu bentuk strategi yang dapat dilakukan bank syariah agar dapat berkembang semakin maju dan bersaing dengan bank lain termasuk bank konvensional.

B. Penelitian Terdahulu

Untuk memperkuat penelitian ini, maka peneliti mengambil penelitian terdahulu yang berhubungan dengan judul yang diangkat oleh peneliti.

Tabel II.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Ahmad Riza Ubaidillah, dkk, Jurnal Administrasi Bisnis Volume 9, 2020. ³¹	Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Sebagai Solusi Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan	Kinerja karyawan meningkat setelah setelah dilakukannya pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi. Peningkatan ini dibuktikan dengan kualitas kerja atau kualitas yang dihasilkan semakin baik.
2	Dedik Tri Istiantara, Jurnal Politeknik	Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis	Model manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi mampu meningkatkan kinerja dosen dan pegawai untuk lebih

³¹Ahmad Riza Ubaidillah, Rini Rahayu, dan Ratna Nikin Hardati, "Pengembangan Sumber daya Manusia Berbasis Kompetensi Sebagai Solusi Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan," *Jurnal Administrasi Bisnis* 9, no. 2 (2020), <http://riset.unisma.ac.id/index.php/jiagabi/article/view/8599>, diakses pada Minggu, 13 Juni 2021.

	Perkeretaapian Indonesia Volume III, 2019. ³²	Kompetensi Guna Meningkatkan Kinerja Pegawai dan Dosen Politeknik Perkeretaapian Indonesia	produktif.
3	Rizky Sukma Wijaya, Skripsi UIN Raden Intan Lampung Bandar Lampung, 2019. ³³	Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Produktivitas Karyawan	Bahwa pihak bank masih harus memberikan pelatihan yang lebih mengenai pengelolaan perbankan syariah ataupun setiap seleksi penerimaan karyawan pihak bank harus lebih cermat memilih para calon karyawan, dalam artian penerimaan karyawan harus yang benar ahli dalam bidangnya atau yang lulusan sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan.
4	Nenah Sunarsih, Jurnal Akrab Juara Volume 3, 2018. ³⁴	Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi: Strategi Meningkatkan Kemampuan Daya Saing Perusahaan	MSDM berbasis kompetensi sebagai salah satu strategi agar perusahaan lebih kompetitif bersaing dengan mengimplementasikan mulai dari perencanaan, <i>job design</i> , rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, dan pembinaan karir yang didasarkan pada kompetensi.
5	Anita Christine Runtu, dkk, Skripsi Universitas	Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) Dalam	Kinerja tenaga kependidikan tersebut sudah baik, tetapi lebih baik lagi apabila dipertahankan apa yang sudah dirasa baik dan

³²Istiantara, "Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Guna Meningkatkan Kinerja Pegawai Dan Dosen Politeknik Perkeretaapian Indonesia." <https://jurnal.api.ac.id/index.php/jpi/article/view/89/57> diakses pada Minggu, 20 Des 2020.

³³Rizky Sukma Wijaya, "Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Produktivitas Karyawan." 2019. <http://repository.radenintan.ac.id/5821/1/SKRIPSI%20RIZKY.pdf>, diakses pada Minggu 20 Des 2020.

³⁴Sunarsih, "Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi." <http://akrabjuara.com/index.php/akrabjuara/article/view/82> diakses pada Minggu, 10 Januari 2021.

	Sam Ratulangi Manado, 2018. ³⁵	Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan Pada Bagian Akademik Universitas Sam Ratulangi Manado	ditingkatkan lagi apa yang dirasakan masih kurang.
6	Yaumi Tegar Kosnanjar, Skripsi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2017. ³⁶	Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Dalam Upaya Meningkatkan Kualitas Kerja Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Bantul	Menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi ternyata dapat meningkatkan kualitas kerja pegawai. Dengan manajemen yang dikelola secara efisien, kompetensi yang dibangun sesuai dengan karakter keilmuan masing pegawai dapat meningkatkan kualitas kerja pegawainya.
7	Hayatul Muthmainnah Rusmahafi, Skripsi UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, 2016. ³⁷	Analisis Pengaruh Kompetensi Syariah, Kompensasi Islam dan Kecerdasan Spiritual Terhadap Kinerja Karyawan	Menunjukkan bahwa kompetensi para karyawan Bank Muamalat Cabang Ternate berpengaruh namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini terjadi salah satunya adalah karena sedikitnya karyawan yang memiliki latar belakang pendidikan berasal dari perbankan syariah.
8	Nur Efendi, Jurnal Administrasi	Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis	Menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi di

³⁵Anita Christine Runtu, Jantje Mandey, dan Martha Ogotan, "Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) Dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan Pada Bagian Akademik Universitas Sam Ratulangi Manado.," t.t., 13. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/JAP/article/view/7980/7539> diakses pada Minggu 20 Des 2020.

³⁶Yaumi Tegar Kosnanjar, "Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Dalam Upaya Meningkatkan Kualitas Kerja Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Bantul." <http://digilib.uin-suka.ac.id/29763/> diakses pada Minggu, 20 Des 2020.

³⁷Hayatul Muthmainnah Rusmahafi, "Analisis Pengaruh Kompetensi Syariah, Kompensasi Islam dan Kecerdasan Spiritual Terhadap Kinerja Karyawan." 2016. <https://repository.uinjkt.ac.id/> diakses pada Minggu 20 Des 2020.

	Bisnis Volume 31, 2015. ³⁸	Kompetensi di Kantor Pemerintahan Bandar Lampung	kantor pemerintah Bandar Lampung belum mencapai hasil yang optimal. Hal ini terlihat dari hasil penelitian prestasi kerja yang tidak mencerminkan prestasi aktual seorang pegawai. Faktor yang menyebabkan hal tersebut adalah rendahnya budaya belajar dan praktik pengembangan yang tidak mengaitkan antara aktivitas perencanaan hasil, pelatihan, penilaian dan pengembangan kompetensi berorientasi pekerjaan.
9	Rosento, Jurnal Manajemen Administrasi, 2015. ³⁹	Analisis Hubungan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan	Menunjukkan bahwa kompetensi karyawan memiliki hubungan kinerja, sehingga dapat meningkatkan kinerja.
10	Ismania Hidayati, Jurnal Administrasi Bisnis, Vol 1, No. 1, 2014. ⁴⁰	Analisis Penerapan Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Kompetensi	Menunjukkan bahwa penerapan sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi di PT. Petrokimia Gresik termasuk dalam pola pengelolaan Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi.

Adapun persamaan dan perbedaan penelitian terdahulu dengan penulis antara lain:

- a. Ahmad Riza Ubaidillah, dkk, (2020), persamaannya membahas sumber daya manusia yang berbasis kompetensi. Adapun perbedaannya terletak pada lokasi penelitiannya, peneliti di Bank Sumut Cabang Syariah

³⁸Efendi, "Pengembangan Sumberdaya Manusia Berbasis Kompetensi di Kantor Pemerintah Kota Bandar Lampung." diakses pada Minggu, 20 Des 2020.

³⁹Rosento, "Analisis Hubungan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan," 2018. <https://rafirirosento.blogspot.com/2015/07/jurnal.html> diakses pada Minggu, 20 Des 2020.

⁴⁰Hidayati, Astuti, dan Iqbal, "Analisis Penerapan Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Kompetensi." 2014. <https://media.neliti.com/media/publications/84575-ID-analisis-penerapan-sistem-manajemen-kine.pdf>

Padangsidempuan sedang peneliti Ahmad Riza Ubaidillah pada Studio Foto Merahdelima *Photography* Malang.

- b. Dedik Tri Istiantara, (2019), persamannya sama-sama membahas implementasi manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi. Adapun perbedaannya terletak pada lokasi penelitian, lokasi penelitian peneliti Bank Sumut Cabang Syariah Padangsidempuan sedang saudara Dedik di Politeknik Perkeretaapian Indonesia.
- c. Rizky Sukma Wijaya, (2019), persamaannya adalah membahas kompetensi sumber daya manusia, sedang perbedaannya terletak pada lokasi penelitiannya.
- d. Nenah Sunarsih, (2018), persamaannya membahas manajemen sumber daya manusia yang berbasis kompetensi. Perbedaannya saudara Nenah Sunarsih fokus pada peningkatan kemampuan daya saing perusahaan sedang peneliti fokus pada peningkatan kualitas kerja karyawannya.
- e. Anita Christine Runtu, dkk, (2018), persamannya terletak pada sumber daya manusia yang berbasis kompetensi dan perbedaannya terletak pada lokasi penelitiannya.
- f. Yaumi Tegar Kosnanjar, (2017), persamaan menggunakan jenis penelitian kualitatif. Perbedaannya terletak pada objek penelitiannya, saudara Yaumi di Kementerian Agama Kabupaten Bantul sedang peneliti di Bank Sumut Cabang Syariah Padangsidempuan.

- g. Hayatul Muthmainnah Rusmahafi, (2016), persamaannya adalah membahas tentang kompetensi yang dimiliki oleh karyawan dan perbedaannya adalah terletak pada lokasi penelitiannya.
- h. Nur Efendi, (2015), persamaan pokok permasalahan manajemen sumber daya manusia yang berbasis kompetensi. Dan untuk perbedaannya pada lokasi penelitian, saudara Nur Efendi di Kota Bandar Lampung sedang peneliti Bank Sumut Cabang Syariah Padangsidempuan.
- i. Rosento, (2015), persamaan membahas manajemen sumber daya manusia dan kompetensi. Sedang perbedaannya yaitu peneliti Rosento lebih fokus pada hubungan antara kompetensi terhadap kinerja karyawan sedang peneliti lebih keimplementasi manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi dalam upaya meningkatkan kualitas kerja.
- j. Ismania Hidayati, dkk (2014), persamaannya membahas penerapan manajemen kinerja yang berbasis kompetensi. Sedang perbedaannya terletak pada lokasi penelitiannya.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Lokasi Dan Waktu Penelitian

Lokasi dalam penelitian ini di Bank Sumut Cabang Syariah Padangsidempuan yang berada di Jl. Merdeka No. 12, Wek V, Padangsidempuan Utara. Penelitian ini dilakukan mulai bulan Januari 2021 hingga September 2021.

B. Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan penelitian kualitatif dengan metode deskriptif. Penelitian kualitatif yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang di amati. Karena itu data-data dipaparkan dalam bentuk teks bukan dalam bentuk angka-angka. Metode deskriptif yaitu penelitian yang mempelajari masalah-masalah dalam masyarakat, serta tata cara yang berlaku di masyarakat serta situasi-situasi termasuk tentang hubungan-hubungan, sikap-sikap, pandangan-pandangan serta proses yang sedang berlangsung dan pengaruh-pengaruh suatu fenomena.

C. Subjek Penelitian

Subjek penelitian adalah orang yang akan mengungkapkan informasi tentang masalah sebagaimana adanya. Adapun yang menjadi subjek penelitian ini adalah wakil pimpinan, pimpinan seksi dan 2 orang karyawan Bank Sumut Cabang Syariah Padangsidempuan untuk mendeskripsikan permasalahan penelitian mengenai Implementasi Manajemen Sumber Daya

Manusia Berbasis Kompetensi Dalam Upaya Meningkatkan Kualitas Kerja Karyawan Bank Sumut Cabang Syariah Padangsidempuan.

D. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian adalah subjek dari mana data itu diperoleh.¹ Adapun sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:²

1. Data Primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumber data lapangan. Data yang diperoleh dalam penelitian ini menggunakan instrumen-instrumen yang telah ditetapkan.
2. Data Sekunder adalah data yang diperoleh dalam bentuk yang sudah jadi (tersedia) melalui publikasi dan informasi yang dikeluarkan di berbagai organisasi atau perusahaan, baik berupa tulisan seperti: buku-buku, jurnal, makalah, hasil penelitian, artikel, serta dokumen-dokumen yang berkaitan dengan penelitian.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan cara mengumpulkan data yang dibutuhkan untuk menjawab rumusan masalah penelitian.³ Pengumpulan data tersebut diperoleh dengan cara melalui:

1. Observasi

Observasi (pengamatan) yaitu teknik pengumpulan data dimana peneliti mengamati dan mencatat semua informasi selama proses

¹Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik* (Jakarta: Rineka Cipta, 2013), hlm. 172.

²Rosady Ruslan, *Metode Penelitian: Public Relations Dan Komunikasi* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2010), hlm. 29-30.

³Juliansyah Noor, *Metodologi Penelitian: Skripsi, Tesis, Disertasi, Dan Karya Ilmiah* (Jakarta: Kencana, 2012), hlm. 138.

penelitian. Penyaksian terhadap peristiwa tersebut bisa dengan melihat, mendengarkan, merasakan dan kemudian dicatat seobjektif mungkin.⁴

Dalam hal ini peneliti terjun langsung dan melakukan observasi di Bank Sumut Cabang Syariah Padangsidempuan untuk mengetahui implementasi manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi dalam upaya meningkatkan kualitas kerja karyawannya.

2. Wawancara

Wawancara yaitu pertemuan yang langsung dilakukan antara pewawancara dan narasumber untuk memberikan/menerima informasi tertentu. Wawancara biasanya bertujuan untuk mendapatkan keterangan, pendapat, pengetahuan secara lisan dari seseorang yang biasanya disebut responden dengan tatap muka secara langsung dengan orang tersebut. Adapun jenis wawancara yang digunakan adalah wawancara terstruktur, yaitu wawancara yang dilakukan untuk mendapatkan informasi dimana pewawancara telah menyiapkan daftar pertanyaannya.

Adapun indikator dalam penelitian ini untuk menjawab yang tercantum dalam rumusan masalah adalah sebagai berikut.

- a. Upaya yang dapat dilakukan dalam meningkatkan kualitas kerja karyawan Bank Sumut Cabang Syariah Padangsidempuan.
- b. Upaya yang dapat dilakukan dalam meningkatkan kompetensi karyawan Bank Sumut Cabang Syariah Padangsidempuan.

⁴W. Gulo, *Metodologi Penelitian* (Jakarta: Gramedia, 2010), hlm. 116.

- c. Proses penerapan manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi di Bank Sumut Cabang Syariah Padangsidempuan.
- d. Peran kompetensi karyawan Bank Sumut Cabang Syariah Padangsidempuan dalam upaya meningkatkan kualitas kerja karyawan Bank Sumut Cabang Syariah Padangsidempuan.

3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan catatan peristiwa penting yang dilakukan oleh peneliti selama berlangsungnya penelitian, dokumentasi juga merupakan catatan peristiwa penting yang sudah berlalu dapat berbentuk tulisan, data, gambar atau karya dari seseorang. Dokumentasi dalam penelitian ini berupa catatan yang ditulis oleh peneliti dari wawancara yang berlangsung pada hari Kamis tanggal 22 April 2021 dan 10 Juni 2021 dengan karyawan Bank Sumut Cabang Syariah Padangsidempuan. Wawancara ketiga setelah seminar proposal akan menggunakan instrumen pengambilan dokumentasi yaitu memakai *smartphone* untuk foto dan rekaman.

F. Teknik Pengolahan Dan Analisis Data

Pengolahan data merupakan melakukan analisis terhadap data dengan metode serta cara tertentu yang berlaku dalam penelitian. Pengolahan data berkaitan dengan teknik analisis data. Analisis data merupakan suatu proses dalam mencari serta menyusun secara sistematis dari data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, serta dokumentasi dengan cara mengorganisasikan data dalam kategori, menjabarkan dalam unit-unit,

memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri ataupun orang lain.⁵ Proses analisis datanya adalah:

1. Mempelajari dan mengumpulkan seluruh data yang ada dari berbagai sumber, yaitu dari wawancara, observasi dan dokumentasi.
2. Reduksi data, yaitu memeriksa kelengkapan data dan mencari kembali data yang masih kurang, pengesampingan data yang kurang relevan. Kelengkapan data yang dimaksud peneliti dalam hal adalah sumber-sumber data dapat memberikan informasi tentang objek yang diteliti.
3. Penyajian data, yaitu sekumpulan informasi tersusun yang member kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan.
4. Menarik kesimpulan, yakni merangkum pembahasan data menjadi beberapa kalimat yang singkat, padat dan dapat dimengerti.

G. Teknik Pengecekan Keabsahan Data

Penelitian yang dilakukan merupakan suatu penelitian yang memiliki kekurangan sehingga diperlukan cara untuk menjamin keabsahan data pada penelitian. Penjamin keabsahan data diperoleh dari Triangulasi. Menurut Maelong Triangulasi merupakan proses membandingkan dan mengecek kembali derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu serta alat yang berbeda. Triangulasi dapat diartikan sebagai membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh

⁵Boedi Abdullah dan Beni Ahmad Saebani, *Metode Penelitian Ekonomi Islam (Muamalah)* (Bandung: CV Pustaka Setia, 2014), hlm. 219.

melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif. Adapun Triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini antara lain yaitu:⁶

1. Triangulasi Metode

Triangulasi metode yaitu untuk menganalisa data dan informasi dengan menggunakan minimal dua metode. Jika informasi atau data dari wawancara berhasil didapatkan perlu diuji kebenarannya dengan observasi. Kegiatan triangulasi metode terdiri atas pengecekan derajat kepercayaan penemuan hasil penelitian beberapa teknik pengumpulan data dan pengecekan derajat kepercayaan beberapa sumber data dengan metode yang sama.

2. Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber ialah membandingkan (memeriksa ulang) informasi yang diperoleh melalui sumber yang berbeda. Data dan informasi tertentu perlu ditanyakan kepada informan yang berbeda atau dengan bukti dokumentasi.

⁶Imam Gunawan, *Metode Penelitian Kualitatif: Teori dan Praktik* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2015), hlm. 219.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Bank Sumut Cabang Syariah Padangsidimpuan

1. Sejarah Bank Sumut Cabang Syariah Padangsidimpuan

Terbitnya peraturan pemerintah Nomor 1 Tahun 1995 merupakan tonggak awal berdirinya Bank Pembangunan Daerah di seluruh Indonesia dan dinyatakan bahwa di daerah-daerah provinsi dapat didirikan Bank Pembangunan Daerah. Bank pembangunan Daerah Sumatera Utara didirikan pada tanggal 04 November 1961 dengan Akta Notaris Rusli No. 22 dalam bentuk Perseroan Terbatas. Berdasarkan Undang-Undang No. 13/1962 tentang ketentuan pokok Bank Pembangunan Daerah, bentuk usaha diubah menjadi Badan Usaha Milik Daerah (BUMN) sesuai Perda TK.I Sumatera Utara No. 5/1965, dengan model dan saham yang dimiliki Pemda TK.I dan Pemda TK. II Sumatera Utara.¹

Kemudian dalam perkembangannya sesuai dengan kebutuhan maka pada tanggal 16 April 1999 bentuk hukum diubah menjadi Perseroan Terbatas sesuai dengan Akte Pendirian Perseroan Terbatas No. 38/1999 Notaris Alina Hanum Nasution, SH yang telah mendapat pengesahan dari Menteri Kehakiman RI No. C-8224HT.01.01/1999. Dasar perubahan bentuk hukum sebelumnya telah diluangkan dalam perda TK.I Sumatera Utara No. 2/1999. Sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan selanjutnya dengan Akta No. 31 Tanggal 15 Desember 1999.

¹<https://www.banksumut.co.id/sejarah-bank-sumut/>. Diakses pada 22 Agustus 2021 pukul 15.13 WIB.

Bank Pembangunan Daerah Sumatera Utara membuka Unit Usaha Syariah yang didasarkan pada kultur masyarakat Sumatera Utara yang amat *religious*, khususnya umat Islam yang semakin sadar akan pentingnya menjalankan ajaran dalam aspek kehidupan terutama dalam kajian ekonomi. Komitmen untuk mendirikan Unit Usaha Syariah semakin menguat seiring keluarnya Fatwa MUI yang menyatakan bunga bank haram. Tentunya Fatwa MUI akan sangat mendorong masyarakat muslim untuk mendapatkan layanan jasa perbankan berdasarkan prinsip-prinsip syariah.

Hasil survei Bank Sumatera Utara Cabang Syariah yang dilakukan di delapan kota di Sumatera Utara menunjukkan minat masyarakat terhadap pelayanan bank cukup tinggi yakni 70 persen untuk tingkat ketertarikan dan lebih dari 50 persen untuk keinginan mendapatkan pelayanan Perbankan Syariah. Atas dasar itulah akhirnya pada tanggal 04 November 2004 Bank Sumatera membuka Unit Usaha Syariah dengan dua Kantor Cabang Syariah, yaitu Kantor Cabang Syariah Medan dan Padangsidempuan.

Strategi yang dilakukan oleh Bank Sumut dalam rangka pengembangan Unit Usaha Syariah adalah:

a. Menetapkan target pasar

Pasar dijadikan sasaran yaitu masyarakat yang usahanya masih mikro yang telah memiliki kesadaran untuk menggunakan jasa perbankan dan mempunyai kesadaran untuk menerapkan ajaran

Islam dengan baik. Selain dari masyarakat, pendanaan juga akan digalang dari organisasi-organisasi dan yayasan Islam yang memiliki kegiatan kemasyarakatan dengan perputaran dana yang relatif signifikan. Sebagai bank milik pemerintah daerah, target penghimpunan dana juga dari pada karyawan Pemda yang mempunyai pendapatan relatif mapan dan memiliki pengaruh yang signifikan di masyarakat.

b. Melakukan sosialisasi dan promosi

Jasa perbankan syariah merupakan produk yang relatif baru, upaya sosialisasi terhadap nasabah harus senantiasa diupayakan. Untuk mewujudkan upaya ini, Bank Sumut Unit Syariah telah menjalin kerjasama dengan perguruan tinggi, organisasi-organisasi keagamaan, sosialisasi tentang produk-produk perbankan syariah ini juga menggunakan media konvensional seperti media cetak, televisi, radio, dan juga melalui brosur, spanduk, baliho serta aktif mengikuti pameran dengan membuka standar.

c. Pengembangan produk

Pengembangan produk lebih difokuskan kepada produk pembiayaan, penghimpunan dana dan jasa. Pengembangan dari masing-masing produk akan sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan pasar.

2. Visi dan Misi Bank Sumut Cabang Syariah Padangsidempuan

a. Visi PT Bank Sumut Cabang Syariah padangsidempuan

Visi yang ditetapkan oleh Bank Sumut Cabang Syariah Padangsidempuan adalah menjadi Bank andalan untuk membantu dan mendorong pertumbuhan perekonomian dan pembangunan daerah dalam rangka peningkatan taraf hidup masyarakat.

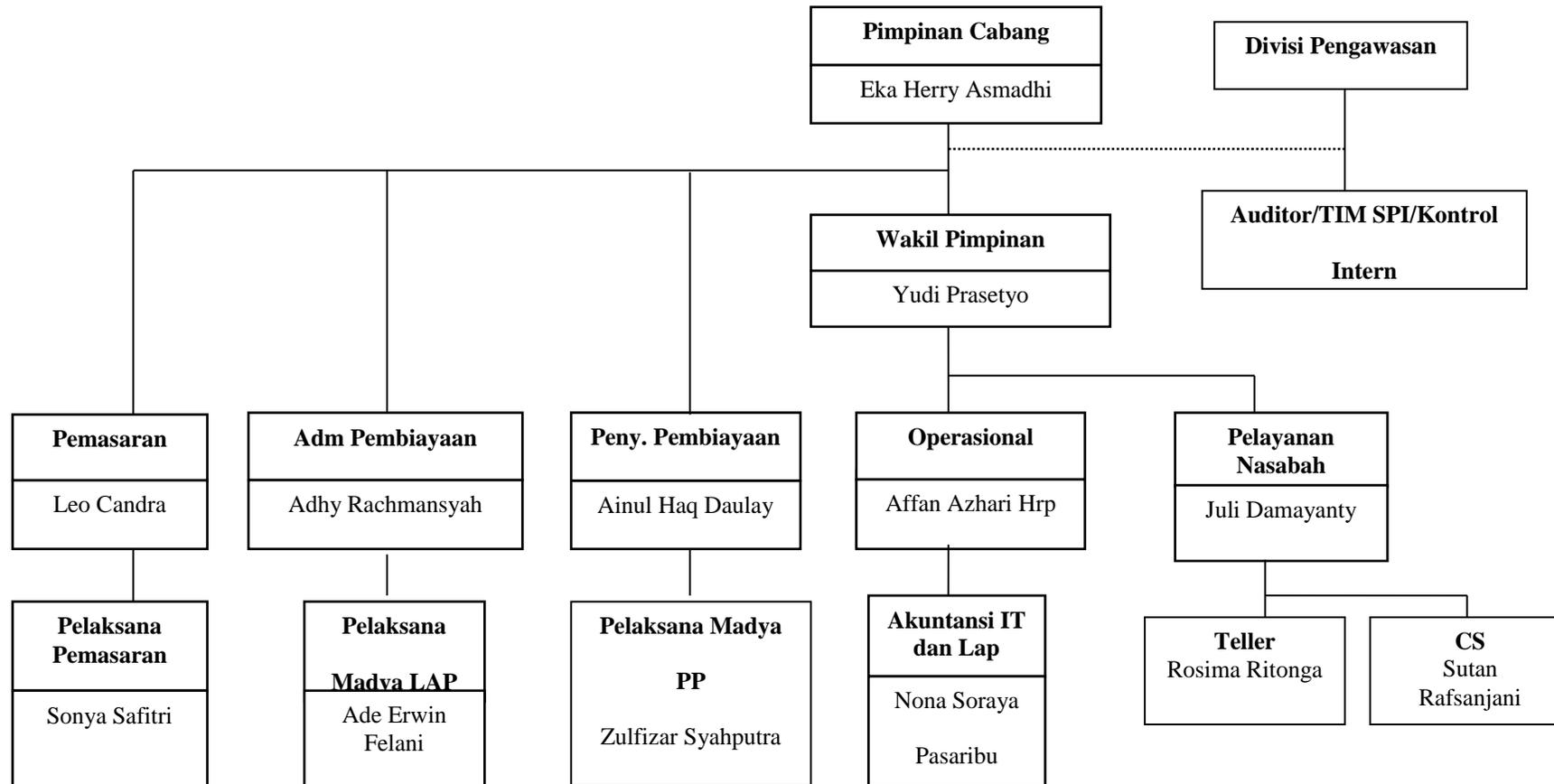
b. Misi Bank Sumut Cabang Syariah padangsidempuan

Misi yang diterapkan Bank Sumut Cabang Syariah Padangsidempuan adalah mengelola dana pemerintah secara profesional dan meningkatkan posisi bank Sumut melalui prinsip layanan perbankan yang aman, adil dan saling menguntungkan serta dikelola secara profesional dan aman.

3. Struktur Organisasi

Struktur organisasi Bank Sumut Cabang Syariah Padangsidempuan senantiasa menyesuaikan diri dengan perkembangan bisnis, sekaligus mengantisipasi dinamika perubahan lingkungan bisnis. Bank Sumut Cabang Syariah Padangsidempuan melakukan rekrusi organisasi tujuannya untuk menjadi organisasi yang lebih fokus dan efisien.

Gambar IV.2
Struktur Organisasi PT Bank SUMUT Cabang Syariah
Padangsidempuan



Sumber : Bank Sumut Cabang Syariah Padangsidempuan

Penjelasan Struktur Organisasi Bank Sumut Cabang Syariah Padangsidempuan adalah sebagai berikut.

a. Pimpinan Cabang

Tugas Pimpinan Cabang adalah :

1. Memimpin, mengkoordinir, membimbing dan mengawasi serta melakukan penilaian terhadap kinerja pejabat dan karyawan di lingkungan kantor cabang.
2. Membimbing dan mengarahkan kegiatan pelayanan kepada nasabah, penggunaan teknologi informasi, administrasi kredit, pengelolaan likuiditas serta memantau dan mengendalikan kegiatan-kegiatan tersebut.
3. Membimbing dan mengarahkan penyusunan rencana kerja tahunan, jangka menengah dan jangka panjang untuk diajukan kepada direksi dan selanjutnya menyusun *action plan*, melakukan koordinasi atas pelaksanaan rencana kerja yang telah disetujui direksi.
4. Bertanggung jawab atas seluruh operasional kantor cabang kepada direksi.
5. Bertanggung jawab atas kebenaran dan ketepatan waktu laporan-laporan yang berhubungan dengan kantor cabang.

b. Wakil Pemimpin Cabang

Tugas Wakil Pimpinan Cabang

1. Memberikan saran-saran dan pertimbangan-pertimbangan kepada pemimpin cabang tentang langkah-langkah atau tindakan-tindakan yang perlu diambil di bagian tugasnya. Membantu pemimpin cabang dalam membimbing dan mengawasi seluruh pekerjaan staf dan karyawan di lingkungan kantor cabang.
2. Mengkoordinir penyusunan usulan rencana kerja dari unit kerja yang dibawahinya.
3. Bertanggung jawab atas kelancaran dan kebenaran pelaksanaan seluruh operasional unit kerja yang disupervisinya.

c. Seksi Pemasaran

Tugas Seksi Pemasaran adalah :

1. Mengawasi dan mengatur seluruh kegiatan operasional di seksinya.
2. Menyusun rencana kerja dan anggaran tahunan serta *action* program sesuai bidang tugasnya.
3. Memberikan saran-saran dan atau pertimbangan-pertimbangan kepada pemimpin cabang tentang langkah-langkah atau tindakan-tindakan yang perlu diambil di bidang tugasnya.
4. Bertanggung jawab kepada pemimpin cabang.
5. Bertanggung jawab atas keamanan dan keselamatan seluruh perlengkapan inventaris dan dokumen yang berada di seksi pemasaran.

d. Pelaksana Akuntansi IT dan Laporan

Tugas Pelaksana Akuntansi IT dan Laporan adalah :

1. Melaksanakan pembuatan laporan mingguan bulanan baik laporan operasional maupun laporan perkreditan.
2. Melaksanakan proses Akuntansi sesuai dengan perkembangan yang ada di dunia perbankan.
3. Mengikuti dan mengupdate perkembangan Informasi dan Teknologi seputar sistem operasional perbankan yang sedang berlangsung.

e. Teller

Tugas Teller adalah :

Melaksanakan transaksi tunai untuk seluruh rekening yang ada, baik tabungan, deposito, giro, kredit dan setoran-setoran lainnya.

f. Pelaksana Pelayanan Informasi Nasabah *Customer Service*

Tugasnya adalah :

1. Memberikan informasi tentang perkembangan produk dan jasa Bank Sumut kepada calon nasabah dan nasabah.
2. Melaksanakan tugas membuka rekening Tabungan, Deposito, dan Giro.
3. Melaksanakan proses permohonan dari nasabah berupa Surat Keterangan Bank SKB, Surat Keterangan Dukungan Dana SKDD.
4. Melayani permasalahan keluhan nasabah.

g. Pelaksana Pemasaran

Tugas Pelaksana Pemasaran adalah :

1. Melaksanakan tugas memasarkan produk dan jasa Bank Sumut khususnya pemasaran kredit.
2. Melaksanakan tugas survei taksasi lapangan terhadap permohonan kredit calon debitur.

4. Produk Tabungan Bank Sumut Cabang Syariah Padangsidempuan

Bank Sumut Cabang Syariah Padangsidempuan memiliki beberapa produk tabungan sebagai berikut :

a. Tabungan iB Prioritas

Tabungan bagi nasabah Prima Bank Sumut dengan prinsip *muḍārabah*/bagi hasil yang dapat digunakan sebagai investasi yang menguntungkan dan dapat diambil kapan saja (*on call*). Produk tabungan ini diperuntukkan bagi nasabah baik perorangan maupun lembaga yang menginginkan dananya tersimpan dengan aman dengan proses yang mudah dan berkah. Produk ini difasilitasi ruangan khusus yang nyaman untuk melakukan transaksi keuangan, *fasilitas executive lounge*, layanan *farḍu kifāyah* (pengurusan jenazah), bebas antrian, *pick-up* setoran, bebas parkir, konsultasi keuangan syariah (zakat, waris, dll) dan mendapatkan bingkisan istimewa dari Bank Sumut Syariah dengan nominal saldo Rp. 200.000.000,-.

b. Tabungan Marwah

Tabungan dengan prinsip wadiah yad ḍamānah/titipan yang dapat diambil kapan saja (*on call*) atau berdasarkan kesepakatan tertentu yang telah disepakati dan tidak ada imbal hasil yang disyaratkan kecuali dalam bentuk pemberian yang bersifat sukarela dari pihak Bank. Produk tabungan ini diperuntukkan bagi nasabah baik perorangan maupun lembaga yang menginginkan dananya tersimpan dengan aman dengan proses yang mudah dan berkah serta dapat juga dijadikan sebagai rekening gabungan.

c. Tabungan Makbul

Tabungan dengan prinsip wadiah yad ḍamānah (titipan) yang dapat diambil kapan saja (*on call*) atau berdasarkan kesepakatan tertentu yang telah disepakati dan tidak ada imbal hasil yang disyaratkan kecuali dalam bentuk pemberian yang bersifat sukarela dari pihak Bank. Produk tabungan ini diperuntukkan bagi nasabah baik perorangan maupun lembaga yang menginginkan dananya tersimpan dengan aman dengan proses yang mudah dan berkah serta dapat juga dijadikan sebagai rekening gabungan.

d. Tabungan Simpel iB

Tabungan yang diperuntukkan bagi siswa dan pelajar yang diterbitkan secara nasional oleh bank-bank di Indonesia yang dikembangkan oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dan Komite Pengembangan Jasa Keuangan Syariah (KPJKS) dalam rangka

edukasi dan inklusi keuangan untuk mendorong budaya menabung sejak dini. Tabungan ini menggunakan prinsip *muḍārabah* (bagi hasil) yang dapat digunakan sebagai investasi yang menguntungkan dan dapat diambil kapan saja (*on call*).

e. Tabungan Marhamah

Tabungan Marhamah (iB Martabe *muḍārabah* bagi hasil) adalah tabungan dengan prinsip *muḍārabah muṭlaqah* yang penarikan dan setorannya dapat dilakukan setiap saat selama jam operasional melalui Teller atau ATM.¹

B. Deskripsi Hasil Penelitian

1. Pelaksanaan Manajemen Sumber Daya Manusia Pada Bank Sumut Cabang Syariah Padangsidempuan

a. Pengadaan Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu yang mempelajari tentang tata cara mengatur manusia yang bekerja dalam suatu perusahaan atau organisasi dengan menerapkan fungsi-fungsi manajemen. Dimana fungsi-fungsi manajemen ini ditujukan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusianya sehingga tujuan-tujuan perusahaan dapat tercapai secara efektif dan efisien yang terdiri dari *planning*, *organizing*, *leading* dan *controlling*, dalam setiap aktivitas/fungsi operasional SDM mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi

¹<https://www.banksumut.co.id/>. Diakses pada 22 Agustus 2021 pukul 16.30 WIB.

promosi, transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrial, hingga pemutusan hubungan kerja yang ditujukan bagi peningkatan kontribusi produktif dari SDM organisasi atau perusahaan terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien.²

Pendayagunaan sumber daya manusia dalam manajemen dimaksudkan untuk mempekerjakan karyawan yang memiliki keahlian pada bidang dan keilmuan sesuai dengan keahlian karyawan. Dengan harapan bahwa karyawan tersebut dapat memenuhi target yang telah direncanakan sebelumnya dan memberikan kemajuan pada perusahaan tersebut. Adapun dalam perekrutannya manajemen sumber daya manusia pada Bank Sumut Cabang Syariah Padangsidimpuan diungkapkan oleh Pak Yudi bahwa:

Proses rekrutmen dilakukan secara terpusat dalam hal ini yaitu divisi bagian sumber daya manusia yang ada di kantor pusat yaitu di Medan. Prosesnya dilakukan tidak terjadwal dalam artian rekrutmen dilakukan sesuai dengan kebutuhan manajemen yang dilihat dari dalam setahun itu ada berapa jumlah karyawan yang masuk masa pensiun maka begitu juga dilakukan rekrutmen sebagai penggantinya dan jika tidak ada kebutuhan dari manajemen maka tidak dilakukan rekrutmen.³

Dari penjelasan narasumber tersebut dalam perekrutannya tidak dilakukan dengan jadwal melainkan menurut akan kebutuhan

²Herman Sofyandi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hlm. 7.

³Hasil Wawancara dengan Yudi Prasetyo, Wakil Pimpinan Cabang, Rabu, 18 Agustus 2021 pukul 15.40 WIB.

manajemen terhadap karyawan. Pak Adhy Rachmansyah juga mengatakan bahwa:

Proses rekrutmen tidak melihat latar belakang pendidikan yang dimiliki si calon karyawan. Dari berbagai jenjang jurusan kecuali keguruan boleh untuk mendaftar asal lulus ujian yang telah ditetapkan sebelumnya. Calon karyawan yang lulus akan diberi pendidikan selama sebulan mengenai dasar-dasar dari perbankan secara umum dan secara syariahnya.⁴

Pemberian pendidikan dan pelatihan merupakan kewajiban dari pihak bank untuk menambah pengetahuan karyawan sesuai dengan posisi jabatannya. Dari uraian diatas juga disimpulkan bahwa pihak bank tidak mempermasalahkan latar belakang pendidikan yang dimiliki calon karyawan karena akan diberikan pendidikan selama sebulan tentang perbankan secara umum dan secara syariahnya. Namun, kecil kemungkinan bagi karyawan untuk bisa menguasainya dalam sebulan. Maka dari itu karyawan tersebut dapat menambah wawasannya lagi dengan sosialisasi dengan para senior dan juga memperbanyak membaca buku.

b. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia perlu dilakukan karena untuk menunjang kemampuan karyawan dan juga untuk kemajuan perusahaan, ini merupakan proses dari pendidikan dan pelatihan. Setiap karyawan berhak untuk mendapatkan pengembangan keterampilannya

⁴Hasil Wawancara dengan Adhy Rachmansyah Siregar, Pimpinan Seksi, Kamis, 12 Agustus 2021 pukul 17.10 WIB.

dengan cara pendidikan dan pelatihan yang dilakukan oleh setiap karyawan. Sebagaimana yang disampaikan oleh Pak Yudi bahwa:

Pendidikan dan pelatihan itu merupakan kewajiban dari perusahaan yaitu divisi bagian sumber daya manusia yang harus diberikan kepada tiap karyawan dan disesuaikan dengan pekerjaan karyawannya masing-masing.⁵

Kegiatan ini sangat bermanfaat untuk karyawan tentang pemahaman terkait dengan tugas-tugas dan pekerjaan yang diemban oleh karyawan dan diharapkan mampu menambah wawasan karyawan, bagaimanapun seorang karyawan dituntut untuk memberikan hasil yang maksimal tentunya dengan tanggung jawab. Suatu tujuan kantor akan dapat tercapai dengan baik apabila karyawan dapat menjalankan tugas dengan efisien. Oleh karena itu untuk meningkatkan kemampuan kerja para karyawannya, setiap perusahaan harus mampu menjalankan usaha-usaha pengembangan karyawannya. Pak Yudi juga menambahkan bahwa:

Sifat dari pendidikan dan pelatihan banyak macamnya, dari sisi pengenalan produk *knowledge* lewat pendidikan kemudian untuk pengembangan diri yang sifatnya spiritual juga ada yang mengarah pada pengembangan emosional. Pengembangan *team work* dan *refreshing* juga dilakukan semacam *outbond* untuk menjalin kerja sama tim. Bentuk pengembangan ini dilakukan sebelum adanya Covid-19.⁶

Pengembangan karyawan dilakukan untuk memperbaiki efektivitas kerja karyawan dalam mencapai hasil-hasil kerja yang telah ditetapkan

⁵Yudi Prasetyo, Wakil Pimpinan Cabang.

⁶Yudi Prasetyo.

sebelumnya. Bentuk pengembangan karyawan juga dilakukan untuk menambah wawasan dan kerja sama dalam tim.

Pak Yudi dalam hasil wawancara juga menambahkan bahwa karyawan tidak memiliki kesempatan untuk mengikuti pelatihan-pelatihan keterampilan untuk memberikan inovasi terhadap produk-produk perbankan syariah karena para karyawan hanya diharapkan pada kemampuan kerja saja.⁷ Padahal pelatihan yang diadakan diharapkan dapat memberikan dampak positif dan mampu mendorong karyawan dalam mengembangkan kreatifitasnya, karena maju mundurnya perusahaan itu juga dipengaruhi oleh karyawannya apalagi zaman semakin maju dan persaingan pun semakin tinggi pula. Maka dari itu karyawan diharapkan mampu memberikan inovasi terhadap produk-produk perbankan syariah agar lebih menarik sehingga banyak nasabah yang tertarik.

Hasil wawancara dengan Pak Zulfizar dijelaskan bahwa pelatihan-pelatihan yang dijalani hanya berasal dari pihak Bank Sumut saja karena pihak bank tidak mewajibkannya karena divisi bagian sumber daya manusialah yang bertanggung jawab akan hal itu dan setelah adanya Covid-19 pelatihan yang dilakukan hanya bisa dilakukan melalui *zoom* dengan durasi waktu yang singkat. Karyawan minimal

⁷Yudi Prasetyo.

harus menjalani tiga kali pelatihan, namun sejak 2021 pelatihan yang diikuti hanya satu kali.⁸

Dari pemaparan diatas dapat dilihat bahwa pelatihan yang dijalani oleh karyawan terbatas, dimana sejak adanya Covid-19 pelatihan yang dijalani tidak terlalu efektif. Pelatihan yang dijalani juga hanya dari pihak bank saja sehingga tidak ada kemauan bagi karyawan untuk mengikuti pelatihan eksternal dalam menambah pengetahuan dan pengalaman. Seperti yang dijelaskan Pak Adhy dalam hasil wawancara bahwa Bapak tidak terlalu rajin untuk mengikuti pelatihan diluar dari Bank Sumut dan pelatihan melalui *zoom* juga tidak terlalu efektif dibanding saat pelatihan secara langsung sehingga kualitas kerja yang dihasilkan pun biasa-biasa saja.⁹

c. Pemberian Kompensasi

Program pemberian kompensasi (*reward*) merupakan hal yang penting bagi perusahaan, karena mencerminkan upaya perusahaan untuk mempertahankan sumber daya manusianya. Bila pengupahan tidak diadministrasikan secara tepat, perusahaan dapat kehilangan para karyawannya yang baik dan mengeluarkan biaya untuk menarik, menyeleksi, melatih, dan mengembangkan penggantinya. Akan tetapi, pemberian kompensasi juga dilihat dari kinerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Sebagaimana dijelaskan Pak Yudi bahwa:

⁸Zulfikar Syahputra Lubis, Karyawan Bank Sumut Cabang Syariah Padangsidempuan.

⁹Adhy Rachmansyah Siregar, Pimpinan Seksi.

Dalam satu tahun akan ada penilaian kinerja karyawan jika karyawan memiliki kinerja yang istimewa akan menjadi perhatian dari divisi bagian sumber daya manusia kita untuk yang bersangkutan dalam hal jenjang karir kemudian tidaklah sama perolehan gaji pokok yang bersangkutan atas prestasi tahun ini kan berbeda-beda. Karyawan yang berprestasi dan kurang berprestasi atau karyawan yang tidak berprestasi peningkatan pendapatan atau gaji jelas berbeda setiap tahunnya sesuai dengan penilaian kinerja yang bersangkutan. Itulah imbal jasa kalau kita berprestasi akan berbeda yang kita terima dengan yang tidak berprestasi dalam hal materi dan juga jenjang karirnya akan lebih diperhatikan lagi.¹⁰

Dari pemaparan diatas dijelaskan bahwa pemberian kompensasi ditujukan pada karyawan yang memiliki prestasi baik dalam penilaian kinerja yang berlangsung selama setahun. Pemberian kompensasi tentunya mendorong semangat bekerja karyawan dan merupakan motivasi bagi karyawan untuk bekerja lebih giat lagi yang pastinya akan membawa dampak yang positif terhadap perusahaan.

d. Pengintegrasian

Kerja sama antar karyawan dalam segala sudut merupakan kunci utama untuk meraih kesuksesan bersama. Untuk menyatukan karyawan dibutuhkan waktu yang lama dan memerlukan proses yang tidak instan. Kerja sama dalam lingkungan kerja memerlukan kesatuan yang tinggi, tidak hanya itu setiap karyawan diharapkan mampu saling bahu-membahu demi terciptanya suatu tujuan.

Sebagaimana yang dijelaskan oleh Pak Yudi dalam hasil wawancara bahwa kerja sama antar para karyawan dapat dilakukan

¹⁰Yudi Prasetyo, Wakil Pimpinan Cabang.

melalui pengembangan *team work* dan *refreshing* seperti *outbond* agar tetap terjalin komunikasi dan kerja sama yang baik.

Untuk menumbuhkan budaya organisasi pada manajemen sumber daya manusia diperlukan koordinasi yang matang kepada setiap karyawan, salah satunya adalah menekankan disiplin pada tiap karyawan, sebagaimana yang dijelaskan oleh Pak Yudi bahwa:

Disiplin akan berimbas pada penilaian kinerja jadi penilaian kinerja tidak hanya berdasarkan basis pada angka-angka atau data pencapaiannya tapi semuanya termasuk disiplin juga disiplin waktu. Jadi jika tidak disiplin pasti dapat teguran baik itu lisan, tertulis atau peringatan yang pasti akan mempengaruhi kinerja karyawan dalam satu tahun itu.¹¹

Untuk menumbuhkan budaya disiplin pimpinan melakukan penekanan kepada para karyawan yang bersangkutan agar dapat mengatur waktunya. Dalam praktiknya karyawan juga harus dapat memanfaatkan waktu yang dimiliki, seiring dengan bertambahnya beban kerja tentu ada tuntutan agar setiap pekerjaan yang ada harus selesai dengan tepat waktu. Dimana terdapat penilaian kinerja yang dilakukan dalam setahun untuk melihat karyawan-karyawan yang memiliki kinerja yang baik yaitu dapat menyelesaikan target kerja yang telah ditentukan sebelumnya.

e. Pemeliharaan Sumber Daya Manusia

Pemeliharaan berarti mempertahankan organisasi sebagai anggota yang memiliki loyalitas yang tinggi. Karyawan yang memiliki loyalitas tinggi akan bertanggung jawab terhadap pekerjaannya. Pimpinan yang

¹¹Yudi Prasetyo.

baik biasanya memperhatikan kebutuhan-kebutuhan karyawan. Dengan adanya komunikasi yang sehat antara atasan dan bawahan akan terjadi hubungan yang harmonis dan ini memberikan dampak positif bagi karyawan juga. Karyawan akan termotivasi ketika terjadi komunikasi yang positif, artinya pimpinan memberikan arahan yang sesuai dengan apa yang dibutuhkan karyawan.

Hasil wawancara yang dilakukan dengan Pak Zulfizar yaitu karyawan akan diberikan arahan-arahan terkait dengan apa yang dibutuhkan, contohnya jika kinerja karyawan kurang baik maka akan dilakukan arahan langsung dengan atasan secara *face to face* untuk melihat hal apa yang menjadi kendala bagi karyawan. Kemudian akan diberikan motivasi lagi kepada karyawan untuk terus meningkatkan kinerjanya sehingga loyalitas karyawan akan tetap terjaga.¹²

Dari pemaparan diatas peran pimpinan dalam menggerakkan karyawan memberikan peran yang penting. Loyalitas yang dibarengi dengan dukungan dari pimpinan memberikan dampak yang positif bagi para karyawan.

2. Cara Meningkatkan Kualitas Kerja Karyawan Bank Sumut Cabang Syariah Padangsidempuan

Kualitas kerja merupakan wujud kegiatan yang dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan serta tujuan secara efektif dan efisien. Dalam hal ini makna kualitas kerja sebenarnya adalah bagaimana seorang karyawan

¹²Zulfikar Syahputra Lubis, Karyawan Bank Sumut Cabang Syariah Padangsidempuan.

dapat memberikan suatu hasil yang maksimal atas pekerjaan yang diselesaikannya. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Pak Yudi bahwa:

Dalam memulai tahunpekerjaan itukan kita ada membebaskan target ke masing-masing karyawan dan itu menjadi bahan kita untuk menyeleksi. Misalkan dalam evaluasi setengah tahun si A tercapai dan si B belum tercapai kemudian dievaluasi lagi di akhir tahun si A tercapai dan si B tidak tercapai dan kita lihat faktor kenapa si B tidak tercapai targetnya. Pimpinan cabang itukan diberi semacam misalkan siapa karyawan yang bisa direkomendasikan untuk naik jabatan jadikan nanti diminta masukan kepada pimpinan cabang.¹³

Dari pemaparan di atas dilihat bahwa kualitas kerja karyawan dilihat dari seberapa efisien karyawan dalam mencapai target yang telah ditentukan sebelumnya. Bagi karyawan yang dapat menyelesaikan targetnya dengan baik maka akan menjadi dasar yang baik untuk karyawan agar bisa naik jabatan. Pimpinan juga akan melakukan evaluasi kepada karyawan yang kurang dalam menyelesaikan targetnya untuk melihat faktor-faktor apa yang menyebabkan karyawan tidak menyelesaikan target yang telah ditentukan sehingga pimpinan dapat memberikan arahan dan motivasi. Pak Adhy menambahkan bahwa:

Kewajiban perusahaan untuk memberikan pelatihan kepada karyawan sesuai dengan porsi pekerjaannya. Diluar dari itu merupakan kemauan masing-masing dari karyawan. Kalau orang yang mau maju pasti dia ikut seminar-seminar dan pelatihan yang tidak ditanggung oleh perusahaan, melakukan sosialisasi dengan karyawan lain ataupun membaca buku sehingga secara tidak langsung dapat meningkatkan kualitas kerjanya.¹⁴

Dalam meningkatkan kualitas kerja karyawan upaya yang dapat dilakukan adalah melalui pelatihan-pelatihan yang diselenggarakan oleh

¹³Yudi Prasetyo, Wakil Pimpinan Cabang.

¹⁴Adhy Rachmansyah Siregar, Pimpinan Seksi.

pihak bank. Karyawan sendiri juga dapat meningkatkan kualitas kerjanya yaitu melalui pengembangan diri secara individu yaitu melalui sosialisasi dengan karyawan lain, membaca buku atau ikut dalam seminar-seminar atau pelatihan eksternal.

Pak Adhy dalam hasil wawancaranya bahwa ada *reward* yang didapatkan bagi karyawan yang telah mencapai targetnya sehingga memiliki kinerja yang baik. *Reward* tersebut dapat berupa bonus dimana bonus ini tidak termasuk dalam gaji pokok dan ada juga yang sampai diberikan kenaikan jabatan.¹⁵ Dengan diberikannya hak-hak karyawan, hal tersebut dapat memicu atau memotivasi karyawan sehingga akan terus meningkatkan kualitas kerjanya.

Pak Yudi juga menambahkan:

Tapi kalau kemudian lebih kepada kedisiplinan yang bersangkutan itu tadi makanya adanya *punishment* atau hukuman. Jadi hukumannya adalah berupa teguran lisan agar yang bersangkutan tidak mengulangnya lagi. Teknik-teknik manajemen memang harus dilakukan yaitu evaluasi-evaluasi yang harus dilakukan pimpinan.¹⁶

Kualitas kerja menjadi bahasan yang menarik bagi suatu perusahaan karena dengan adanya kualitas kerja baik yang sesuai dengan bidangnya maka membawa perusahaan tersebut pada kemajuan, namun jika dalam perusahaan tersebut minim kualitas kerja baik hanya akan membawa kemunduran bagi perusahaan itu. Untuk membangun kualitas kerja yang baik tentunya harus dibangun dengan integritas serta budaya kedisiplinan tinggi. Maka dari itu, berdasarkan pemaparan diatas menunjukkan bahwa

¹⁵Adhy Rachmansyah Siregar.

¹⁶Yudi Prasetyo, Wakil Pimpinan Cabang.

kedisiplinan karyawan merupakan suatu hal yang penting untuk diterapkan dilihat dari pemberian teguran secara lisan oleh pimpinan kepada karyawan yang kurang baik kualitas kerjanya. Karena untuk meningkatkan kualitas kerja karyawan tidak terlepas dari budaya disiplin, karena ini merupakan salah satu faktor yang menentukan sekaligus tolak ukur dalam bekerja. Disamping disiplin tinggi untuk lebih membangun kualitas karyawan pimpinan dapat memberikan *punishment* agar karyawan lebih punya rasa tanggung jawab. Serta peran pimpinan yang selalu memberikan arahan dan motivasi kepada para karyawan yang dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, koordinasi, pengarahan hingga pemberian *reward* merupakan upaya yang dapat dilakukan agar karyawan memiliki kualitas kerja yang lebih baik lagi.

3. Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Dalam Upaya Meningkatkan Kualitas Kerja Karyawan Bank Sumut Cabang Syariah Padangsidempuan

Kompetensi merupakan kemampuan dasar untuk menyelesaikan tugas sesuai dengan fungsinya secara tepat. Kompetensi merupakan penunjang keberhasilan kualitas kerja karyawan karena disokong dengan pengetahuan, *skill*, dan perilaku. Untuk menduduki jabatan dalam suatu perusahaan tentunya dibutuhkan tenaga kerja yang sesuai dengan keahliannya, mana mungkin seseorang menempati jabatan yang penting dipegang oleh seorang yang tidak mempunyai jiwa kepemimpinan atau belum memiliki pengalaman yang mumpuni. Oleh karena itu setiap jabatan

yang ada pada suatu perusahaan harus diduduki oleh karyawan yang sesuai dengan kompetensinya masing-masing.

Manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi merupakan salah satu model yang dapat memberikan hasil yang sesuai dengan tujuan dan sasaran pengembangan sumber daya manusia dan organisasi berbasis standar kinerja yang telah ditetapkan. Model ini lebih spesifik, fleksibel, mempunyai relevansi dengan tugas dan pekerjaan, lebih bermutu dan memerlukan waktu yang relatif singkat. Jadi manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi adalah pengelola sumber daya manusia, dimana seluruh proses manajemen sumber daya manusia, khususnya penempatan individu pada suatu jabatan didasarkan pada informasi kebutuhan kompetensi suatu jabatan, yang sebelumnya telah dianalisis dan diukur aspek-aspek yang kemungkinan akan sangat memengaruhi keberhasilan/efektivitas penyelesaian tugas/pekerjaan yang dibebankan dalam jabatan tersebut. Adapun yang diungkapkan oleh Pak Adhy bahwa:

Perusahaan kan membebankan pekerjaan kepada karyawan itu sesuai dengan kompetensinya kan. Apakah seseorang itu bisa menduduki jabatannya ya kan harus dilihat dari jenjang karir dulu. Selagi mengembangkan jenjang karir itukan perusahaan harus memberikan pendidikan dan pelatihan itulah yang dilakukan untuk meningkatkan kompetensinya.¹⁷

Dari hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa penempatan karyawan dilakukan sesuai dengan *skill* yang dikuasainya sehingga beban kerja yang dibebankan pada karyawan akan sesuai hingga tidak akan kesulitan bagi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

¹⁷Adhy Rachmansyah Siregar, Pimpinan Seksi.

Penempatan merupakan suatu kegiatan yang dilakukan oleh pimpinan untuk menempatkan seseorang pada pekerjaan dan jabatan yang ada pada perusahaan tersebut, karena peran karyawan sangat menentukan berhasil atau tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai sasaran, oleh sebab itu pimpinan sangat berperan penting dalam menempatkan posisi seorang karyawan ke posisi pekerjaan yang tepat agar tercapai sasaran dari perusahaan tersebut. Dimana hal ini juga diperkuat oleh Pak Yudi yaitu:

Kita kan menempatkan seseorang itu ya sesuai kompetensinya sesuai beban kerjanya. Tidaklah yang bersangkutan dibebankan pekerjaan yang dia tidak bisa melakukannya. Karyawan disini disesuaikan dengan kompetensi dan jenjang karirnya, misalkan kalau dia kompetensinya kuat dalam marketing dalam hal ini memasarkan kemudian penempatan dia itu lebih dibutuhkan di pemasaran atau contoh lain yang menyangkut pelayanan dalam hal ini jika dia punya ketelitian yang tinggi maka ditempatkan dibagian teller.¹⁸

Penempatan yang tepat merupakan faktor strategi bagi instansi yang hasilnya dapat dilihat dari kinerja karyawan maupun kinerja perusahaannya. Proses penempatan merupakan suatu proses yang sangat menentukan dalam mendapatkan sumber daya manusia yang kompeten yang dibutuhkan pada suatu perusahaan, karena penempatan yang tepat dalam posisi jabatan yang tepat akan dapat membantu perusahaan tersebut dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Namun, kompetensi yang dimaksud dalam bank ini tidak termasuk pada latar belakang pendidikan yang dimiliki oleh karyawan, sebagaimana yang diungkapkan oleh Pak Yudi bahwa:

¹⁸Yudi Prasetyo, Wakil Pimpinan Cabang.

Kita tidak melihat jenjang jurusan yang dimiliki karyawan saat melakukan rekrutmen karena banyak disini karyawan yang bukan berasal dari jurusan perbankan syariah karena memang karyawan-karyawan disini akan diberikan pendidikan dan pelatihan sesuai kebutuhannya serta pengembangan diri masing-masing. Namun, untuk kenaikan jabatan atau penempatan jabatan dilihat dari jenjang data-data selama mengikuti pelatihan-pelatihan karna kan pelatihannya yang diikuti juga ada ujian dan nilainya dan penyelesaian target pekerjaannya. Jadi pimpinan cabang akan melakukan evaluasi dari data yang tersimpan di sistem berdasarkan nilainya yang baik, kinerja, dan prestasi dalam setahun itu. Lalu evaluasinya juga dilakukan untuk melihat karyawan ini cocoknya dimana ditempatkan ditahun berikutnya.¹⁹

Dari hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa kompetensi yang dimaksud adalah bagaimana si karyawan dapat menyelesaikan target yang telah ditentukan sebelumnya sehingga kinerja yang dihasilkan pun baik, pelatihan yang diikuti, serta prestasi-prestasi yang didapat karyawan selama setahun yang kemudian di evaluasi pimpinan cabang untuk kemudian diperhatikan lagi jenjang karirnya. Jurusan yang dimiliki karyawan tidak menjadi pemasalahan bagi pihak bank, karena menurut bank karyawan dapat diberikan pendidikan dan pelatihan yang dibutuhkan.

Kompetensi merupakan kombinasi pengetahuan, keahlian, dan pola perilaku dalam bidang karir tertentu yang dimiliki sehingga memungkinkan seseorang melaksanakan tugas dan fungsinya pada tingkat keahlian tertentu yang secara spesifik telah ditentukan. Hal ini disampaikan dalam hasil wawancara dengan Bu Nona Soraya bahwa dari segi perilaku jika karyawan tersebut kurang disiplin dan juga tidak dapat dipercaya maka sulit untuk diberikan beban kerja kepada yang

¹⁹Yudi Prasetyo.

bersangkutan.²⁰ Jika karyawan memiliki pengetahuan namun tidak disiplin maka hal tersebut dapat merusak penilaian kinerja dilakukan terhadapnya.

Pak Yudi mengungkapkan bahwa:

Kompetensi karyawan itu bisa didapatkan melalui pelatihan-pelatihan yang telah disiapkan oleh divisi bagian sumber daya manusia dimana pelatihan ini disesuaikan dengan kebutuhan karyawan. Karyawan juga bisa melakukan pengembangan secara individu untuk lebih menambah wawasannya lagi. Dimana pelatihan dan pengembangan diri yang dilakukan oleh karyawan juga bisa meningkatkan kualitas kerja karyawan.²¹

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat dilihat bahwa cara meningkatkan kompetensi dan kualitas kerja karyawan adalah melalui pelatihan-pelatihan yang diselenggarakan oleh perusahaan dan melalui pengembangan individu.

Pak Yudi juga menambahkan dalam hasil wawancaranya bahwa akan ada dampak yang dirasakan dari pelatihan-pelatihan yang dijalani yaitu peningkatan kompetensi dan juga kualitas kerja yang dihasilkan oleh karyawan karena karyawan dituntut untuk mampu dalam menjalankan tanggung jawab yang dibebankan padanya.²²

C. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Pelaksanaan Manajemen Sumber Daya Manusia Pada Bank Sumut

Cabang Syariah Padangsidempuan

Dari hasil penelitian yang dilakukan peneliti bahwa Bank Sumut Cabang Syariah Padangsidempuan dalam melaksanakan manajemen sumber daya manusia yang berdasarkan pada fungsi operasionalnya yaitu

²⁰Nona Soraya, Karyawan Bank Sumut Cabang Syariah Padangsidempuan.

²¹Yudi Prasetyo, Wakil Pimpinan Cabang.

²²Yudi Prasetyo.

pengadaan sumber daya manusia, pengembangan sumber daya manusia, pengintegrasian, pemberian kompensasi dan pemeliharaan sumber daya manusia sudah terlaksana dengan baik, namun ada beberapa hal yang menjadi kekurangannya yaitu pada pengadaan dan pengembangan sumber daya manusianya. Pengadaan ataupun rekrutmen yang dilakukan oleh pihak bank tidak berdasarkan jenjang karir yang dimiliki oleh si calon karyawan yaitu perbankan syariah. Pihak bank tidak mempermasalahkan hal tersebut karena para karyawan akan diberi pelatihan dan pendidikan sesuai dengan kebutuhannya. Untuk meningkatkan kualitas bank, padahal perlu untuk memperhatikan lebih dalam lagi latar belakang pendidikan yang dimiliki oleh si calon karyawan yaitu merekrut karyawan yang memang kompeten dibidangnya nantinya.

Pengembangan yang dilakukan oleh pihak Bank Sumut Cabang Syariah Padangsidempuan pada karyawan adalah melalui pelatihan-pelatihan yang sebelumnya sudah terjadwal dimana pelatihan ini disesuaikan dengan kebutuhan karyawan dan dilakukan minimal tiga kali dalam setahun. Pelatihan ini menjadi tanggung jawab dari pihak divisi bagian sumber daya manusia sehingga tidak mewajibkan karyawannya untuk mengikuti pelatihan eksternal, sehingga membuat para karyawan tidak memiliki kemauan untuk mengikuti pelatihan eksternal dimana hal ini harusnya dapat dijadikan aspek penambah pengetahuan sehingga dapat menunjang kompetensi dan kualitas kerja karyawan. Salah satu contoh pelatihan eksternal yang dapat diikuti, yaitu mengirimkan karyawan ke

lembaga pelatihan karyawan, entah itu dari pihak pemerintah ataupun dari pihak swasta. Selain pengetahuan, keterampilan dan pola perilaku yang dimiliki karyawan perlu untuk diperhatikan, yaitu keterampilan dalam memiliki kreativitas yang lebih tinggi dalam memberikan inovasi lebih pada produk-produk perbankan syariah agar lebih menarik bagi nasabah. Seorang profesional tidak hanya ahli dalam bidangnya saja, melainkan ia juga memiliki daya inovasi yang tinggi dan selalu berusaha mengembangkan kemampuan yang ia miliki serta dapat menyelesaikan target-target kerja yang dibebankannya padanya secara cepat dan tepat. Pola perilaku yang harus dimiliki karyawan harus sesuai syariat islam yaitu beribadah lima waktu dalam sehari yaitu sholat, menutup aurat, dapat membaca Al Quran, jujur, amanah, disiplin, dan melakukan amalan-amalan sunnah lainnya untuk memperkuat keimanan miliknya sehingga memang tercermin dalam dirinya karyawan bank syariah.

Sejak *covid-19* pelatihan yang diselenggarakan oleh pihak bank berubah menjadi pelatihan *online* yaitu melalui aplikasi *zoom*, dimana hal ini menjadikan pelatihan tidak terlalu efektif terhadap karyawan. Sejak tahun 2021 pelatihan yang dilakukan karyawan pun hanya satu kali.

Pengelolaan sumber daya manusia menjadi unsur yang sangat penting dari fungsi manajemen. Jika sumber daya manusia tidak diketahui secara baik efektivitasnya akan merosot lebih cepat daripada sumber daya yang lainnya. Sumber daya manusia mempunyai imbas yang lebih besar terhadap efektivitas organisasional dibandingkan sumber daya yang

lainnya. Oleh karena itu, pada era globalisasi dewasa ini aktivitas pengelolaan sumber daya manusia secara efektif akan semakin meningkat. Hal ini merupakan konsekuensi dari kemajuan dan perkembangan yang saat ini berlangsung dalam bidang ilmu pengetahuan dan teknologi, bisnis dan kehidupan lainnya.²³

Berdasarkan penelitian Nenah Sunarsih, mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia yang berbasis kompetensi merupakan salah satu strategi agar perusahaan lebih kompetitif bersaing dengan perusahaan lain yaitu dengan mengimplementasikan mulai dari perencanaan, *job design*, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja dan pembinaan karir yang didasarkan pada kompetensi.²⁴

Harusnya pengembangan karyawan menjadi hal yang utama untuk dilakukan pihak bank dimana untuk menambah pengetahuan dan keterampilan karyawan yang bukan dari latar belakang pendidikan perbankan syariah.

2. Cara Meningkatkan Kualitas Kerja Karyawan Bank Sumut Cabang Syariah Padangsidempuan

Dari hasil penelitian yang dilakukan peneliti bahwa Bank Sumut Cabang Syariah Padangsidempuan dalam meningkatkan kualitas kerja karyawannya ada beberapa upaya yang dilakukan yaitu:

²³Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber daya Manusia*, hlm. 24.

²⁴Sunarsih, "Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi."

- a. Melalui pelatihan dan pendidikan yang diselenggarakan oleh pihak bank sebagai penanggung jawab
- b. Memberikan *reward* kepada karyawan yang mencapai target pekerjaannya yaitu berupa bonus dan kenaikan jabatan dimana hal ini memberikan efek yang baik pada jenjang kerja dalam penilaian kinerja yang dilakukan di akhir tahun.
- c. Pemberian *punishment* kepada karyawan yang kurang baik prestasinya yaitu berupa teguran lisan serta penekanan-penekanan untuk tidak mengulangnya. Pimpinan juga memberikan motivasi-motivasi kepada karyawan untuk terus meningkatkan kualitas kerjanya.
- d. Pengembangan diri secara individu juga dapat dilakukan karyawan yaitu berupa sosialisasi dengan karyawan lain dan membaca buku untuk menambah pengetahuannya.

Dapat dikatakan bahwa inti dari kualitas kerja adalah suatu hasil yang dapat diukur dengan keefektifan dan efisiensi suatu pekerjaan yang dilakukan oleh sumber daya manusia atau sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan atau sasaran perusahaan secara tepat dan efektif.²⁵ Seperti yang dijelaskan dalam penelitian Ahmad Riza Ubaidillah , dkk, bahwa kualitas kerja meningkat setelah dilakukannya pengembangan sumber daya manusia yang berbasis kompetensi seperti pemberian pelatihan dan *reward* dan sebagainya.²⁶

²⁵Muflikhati, “Analisis Pengembangan Karyawan Dalam Meningkatkan Kualitas Kerja Pada BMT Taruna Sejahtera,” hlm. 48.

²⁶Ahmad Riza Ubaidillah, Rini Rahayu, dan Ratna Nikin Hardati, “Pengembangan Sumber daya Manusia Berbasis Kompetensi Sebagai Solusi Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan.”

3. Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Dalam Upaya Meningkatkan Kualitas Kerja Karyawan Bank Sumut Cabang Syariah Padangsidempuan

Penempatan yang tepat merupakan faktor strategi bagi instansi yang hasilnya dapat dilihat dari kinerja karyawan maupun kinerja perusahaannya. Proses penempatan merupakan suatu proses yang sangat menentukan dalam mendapatkan sumber daya manusia yang kompeten yang dibutuhkan pada suatu perusahaan, karena penempatan yang tepat dalam posisi jabatan yang tepat akan dapat membantu perusahaan tersebut dalam mencapai tujuan yang diharapkan.

Agar manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi terlaksana dengan baik maka perlu diadakan penempatan karyawan yang sesuai dengan keahlian atau kemampuan yang dimiliki sesuai dengan beban kerja yang akan dihadapi. Maka dari itu pihak Bank Sumut Cabang Syariah harus mampu melihat dan menilai bahwa sumber daya manusia yang akan ditempatkan di berbagai bidang harus berkompetensi dalam bidangnya.

Kompetensi dibutuhkan dalam mencapai visi-misi, bisnis, strategi dan budaya perusahaan. Kelompok kompetensi ini diyakini dapat memberikan nilai tambah dan meningkatkan kemampuan. Dapat dikatakan kompetensi saling berhubungan dan menunjang peningkatan kinerja pegawai. Oleh karena itu menjadi faktor kunci keberhasilan suatu perusahaan.

Seperti yang dijelaskan dalam penelitian Yaumi Tegar Isnandar, mengatakan bahwa dengan manajemen yang dikelola secara efisien, kompetensi yang dibangun sesuai dengan karakter keilmuan masing-masing karyawan dapat meningkatkan kualitas kerja karyawan. Adapun faktor-faktor yang dapat meningkatkan kualitas kerja antara lain adalah peran pimpinan yang cakap dalam membina dan mengarahkan karyawan, terbentuknya kedisiplinan dan konsolidasi karyawan serta adanya penghargaan yang diadakan oleh lembaga untuk memotivasi sekaligus meningkatkan budaya kerja yang sehat dan mandiri.²⁷

Bank Sumut Cabang Syariah Padangsidempuan menjelaskan bahwa penempatan karyawannya itu sesuai dengan kompetensi masing-masing, dimana kompetensi ini dilihat dari penyelesaian target, pelatihan-pelatihan yang diikuti dengan nilai yang baik dan juga prestasi-prestasi yang diperoleh oleh karyawan. Melalui penilaian kinerja dan evaluasi-evaluasi yang dilakukan pimpinan akan memberikan kesempatan pada karyawan yang hasil penilaian kinerjanya bagus untuk kenaikan jabatan dan memberikan efek yang baik pada jenjang karirnya. Pihak bank tidak mempermasalahkan latar belakang pendidikan yang dimiliki karyawan. Pihak bank dalam meningkatkan kompetensi dan kualitas kerja karyawan sendiri adalah melalui pelatihan-pelatihan yang diselenggarakan oleh pihak bank dimana hal ini memberikan dampak yang positif terhadap karyawan yaitu peningkatan kompetensi dan kualitas kerjanya.

²⁷Yaumi Tegar Isnandar, "Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Dalam Upaya Meningkatkan Kualitas Kerja Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Bantul."

Strategi manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi merupakan salah satu bentuk strategi yang dapat dilakukan oleh untuk terus meningkatkan kualitas bank termasuk sumber daya manusia didalamnya yaitu melakukan rekrutmen atau seleksi lebih memperhatikan latar belakang pendidikan yang dimiliki oleh si calon karyawan, lebih giat dalam memberikan pelatihan kepada karyawan tidak hanya internal tapi juga eksternal yaitu mengikuti pelatihan yang di adakan baik dari pemerintah atau swasta (salah satu contohnya adalah pelatihan *Training` Banking and Development Program*).

Manajemen sumber daya manusia diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi. Tujuannya adalah memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif. Untuk mencapai tujuan ini, studi tentang manajemen personalia akan menunjukkan bagaimana seharusnya perusahaan mendapatkan, mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi dan memelihara karyawan dalam jumlah (kuantitas) dan tipe (kualitas) yang tepat.²⁸ Faktor sumber daya manusia atau karyawan perusahaan perlu dikelola dengan sebaik-baiknya sehingga dapat berperan optimal dan memberikan kontribusi terbaik bagi kemajuan perusahaan.²⁹

²⁸H. Ali Hardana, "Manajemen Sumber Daya Insani," *Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Padangsidimpuan* Volume 3, no. 1 (2015): hlm. 116.

²⁹Muhammad Isa, "Pengelolaan Sumber Daya Insani Dalam Memasarkan Produk Dan Jasa Lembaga KeuangAN Syariah," *Jurnal Kajian Ilmu-Ilmu Keislaman* Volume 02, no. 2 (Desember 2016): hlm. 18.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan peneliti, maka dari itu dapat disimpulkan bahwa:

1. Manajemen sumber daya manusia yang ada di Bank Sumut Cabang Syariah Padangsidempuan yang dilihat dari fungsi operasionalnya yaitu pengadaan atau rekrutmen, pengembangan sumber daya manusia, pengintegrasian, pemberian kompensasi atau *reward*, dan pemeliharaan sumber daya manusia sudah terlaksana dengan baik.
2. Upaya yang dilakukan oleh Bank Sumut Cabang Syariah Padangsidempuan dalam meningkatkan kualitas kerja karyawan adalah melalui pelatihan-pelatihan, pemberian *reward*, pemberian *punishment* berupa teguran lisan dan pengembangan dari diri si karyawan.
3. Penerapan manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi yaitu penempatan jabatan yang sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya. Kompetensi yang dilihat dari pelatihan-pelatihan yang diikuti, target yang dicapai dan prestasi-prestasi yang didapatkan dalam setahun. Namun kualitas kerja yang dikeluarkan oleh karyawan masih biasa-biasa saja.

B. Saran

1. Sebaiknya pihak Bank Sumut Cabang Syariah Padangsidempuan lebih memperhatikan pelatihan karyawannya. Tidak hanya fokus pada pelatihan

internal saja tapi pelatihan eksternal yang merupakan salah satu cara pihak bank dalam upaya meningkatkan kompetensi dan kualitas kerja karyawannya dimana saat ini kebutuhan akan pelatihan akan terus meningkat dikarenakan bentuk pelatihan melalui *online* tidak terlalu efektif kepada karyawan.

2. Kepada karyawan untuk terus meningkatkan kualitas kerjanya sehingga dapat memberikan kemajuan pada perusahaan. Diharapkan pada karyawan untuk terus mengasah dan menambah kompetensi miliknya.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad Riza Ubaidillah, Rini Rahayu, dan Ratna Nikin Hardati. "Pengembangan Sumber daya Manusia Berbasis Kompetensi Sebagai Solusi Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan." *Jurnal Administrasi Bisnis* 9, no. 2 (2020).
- H. Ali Hardana, "Manajemen Sumber Daya Insani," *Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Padangsidimpuan* Volume 3, no. 1 (2015).
- Boedi Abdullah, dan Beni Ahmad Saebani. *Metode Penelitian Ekonomi Islam (Muamalah)*. Bandung: CV Pustaka Setia, 2014.
- Darsono Prawironegoro. *Manajemen SDM Abad 21 (Sumber Daya Manusia)*. Jakarta: Mitra Wacana Media, 2016.
- Departemen Agama. *Al-Qur'an dan Terjemahannya*. Jakarta: Maktabah al-Fatih, 2017.
- Edy Sutrisno. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana, 2012.
- Efendi, Nur. "Pengembangan Sumberdaya Manusia Berbasis Kompetensi di Kantor Pemerintah Kota Bandar Lampung." *MIMBAR, Jurnal Sosial dan Pembangunan* 31, no. 1 (8 Juni 2015): 1. <https://doi.org/10.29313/mimbar.v31i1.839>.
- Elbadiansyah. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: Irdh, 2019.
- Gusti Ketut Purnaya. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CV Andi Offset, 2016.
- Hasil Wawancara dengan Nona Soraya, Karyawan, Kamis, 22 April 2021 pukul 15.20 WIB.
- Hasil Wawancara dengan Zulfikar Syahputra Lubis, Karyawan, Kamis, 10 Juni 2021 pukul 15.00 WIB.
- Hasil Wawancara dengan Yudi Prasetyo, Wakil Pimpinan Cabang, Rabu, 18 Agustus 2021 pukul 15.40 WIB.
- Hasil Wawancara dengan Adhy Rachmansyah Siregar, Pimpinan Seksi, Kamis, 12 Agustus 2021 pukul 17.10 WIB.
- Hasya Harizunnisa, dan Dyah Pikanti Diwanti. "Analisis Kompetensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan" *Jurnal Agama Islam* (2018).

- Hayatul Muthmainnah Rusmahafi. "Analisis Pengaruh Kompetensi Syariah, Kompensasi Islam dan Kecerdasan Spiritual Terhadap Kinerja Karyawan." *IAIN Syarif Hidayatullah Jakarta*, 2016.
- Herman Sofyandi. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2013.
- Hidayati, Ismania, Endang Siti Astuti, dan Mohammad Iqbal. "Analisis Penerapan Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Kompetensi." *Jurnal Administrasi Bisnis* Volume 15, no. 1 (2014): 10.
- <https://www.banksumut.co.id/sejarah-bank-sumut/>. Diakses pada 22 Agustus 2021.
- Husein Umar. *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2010.
- Imam Gunawan. *Metode Penelitian Kualitatif: Teori dan Praktik*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2015.
- Irna Nilasari, dan Sri Wiludjeng. *Pengantar Bisnis*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2006.
- Istiantara, Dedik Tri. "Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Guna Meningkatkan Kinerja Pegawai Dan Dosen Politeknik Perkeretaapian Indonesia." *Jurnal Perkeretaapian Indonesia* Volume 3, no. 2 (2019).
- Juliansyah Noor. *Metodologi Penelitian: Skripsi, Tesis, Disertasi, Dan Karya Ilmiah*. Jakarta: Kencana, 2012.
- Kasmir. *Kewirausahaan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2016.
- KBBI Daring. "Kamus Besar Bahasa Indonesia," diakses 20 Mei 2021, pukul 16.30 WIB 2021. <http://kbbi.kemdikbud.go.id>.
- Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an. *Cahaya Dalam Perspektif Al-Qur'an dan Sains*. Jakarta: DIPA, 2016.
- Mamik. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Zifatama Jawara, 2016.
- M. Quraish Shihab. *Tafsir Al-Misbah*. Jakarta: Lentera Hati, 2012.
- Muflikhati, Saputri. "Analisis Pengembangan Karyawan Dalam Meningkatkan Kualitas Kerja Pada BMT Taruna Sejahtera." *IAIN Salatiga*, 2015, 170.

- Muhammad Isa, "Pengelolaan Sumber Daya Insani Dalam Memasarkan Produk Dan Jasa Lembaga Keuangan Syariah," *Jurnal Kajian Ilmu-Ilmu Keislaman* Volume 02, no. 2 (Desember 2016).
- Noor Arifin. *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori Dan Kasus*. Semarang: Unisnu Press, 2017.
- Rizky Sukma Wijaya. "Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Produktivitas Karyawan." *UIN Raden Intan Lampung*, 2019.
- Rosady Ruslan. *Metode Penelitian: Public Relations Dan Komunikasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2010.
- Rosento. "Analisis Hubungan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan," 2018.
- Sadili Samsudin. *Manajemen Sumber daya Manusia*. Bandung: CV Pustaka Setia, 2010.
- Suharsimi Arikunto. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta, 2013.
- Sukmawati Marjuni. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Makassar: Sah Media, 2015.
- Sunarsih, Nenah. "Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi: Strategi Meningkatkan Kemampuan Daya Saing Perusahaan." *Jurnal Akrab Juara* 3, no. 1 (6 Februari 2018): 17–28.
- Syamsir Torang. *Organisasi Dan Manajemen*. Bandung: Alfabeta, 2014.
- W. Gulo. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Gramedia, 2010.
- Yaumi Tegar Kosnanjar. "Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Dalam Upaya Meningkatkan Kualitas Kerja Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Bantul," 2017.

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

A. Data Pribadi

Nama : Iswanggi Sitompul
Nim : 17 401 00325
Jenis Kelamin : Perempuan
Tempat, tanggal lahir : Sibuluan, 19 September 1999
Kewarganegaraan : Indonesia
Agama : Islam
Anak ke : 4 dari 4 bersaudara
Alamat Lengkap : Jl. M. Hazairin, Sibuluan Raya, Kec.Pandan,
Kab. Tapanuli Tengah
Telepon/No. Hp : 0852-7502-6865
Email : iswanggisitompul@gmail.com

B. Latar Belakang Pendidikan

Tahun 2005-2011 : SD N 125978
Tahun 2011-2014 : SMP Negeri 1 Sarudik
Tahun 2014-2017 : SMA Negeri 1 Tukka
Tahun 2017-2021 : Program Sarjana (S-1) Perbankan Syariah, Institut
Agama Islam Negeri (IAIN) Padangsidimpuan
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

PEDOMAN WAWANCARA

1. Bagaimana proses rekrutmen atau penyeleksian calon karyawan di bank ini?
2. Berapa kali dalam setahun proses rekrutmen tersebut diadakan dan siapa yang mengadakan proses rekrutmen tersebut?
3. Apakah ada kesulitan yang dialami karyawan yang latar belakang pendidikannya bukan dari ekonomi syariah atau perbankan syariah?
4. Bagaimana proses pengelolaan MSDM yang ada di bank ini?
5. Sejauh mana arti kompetensi dalam ruang lingkup kerja para karyawan pada bank ini?
6. Sejauh mana MSDM disini dalam menerapkan kompetensinya yang dilihat dari segi pengetahuan, keterampilan dalam memberikan inovasi terhadap produk dan pola perilaku karyawan?
7. Bagaimana cara meningkatkan kompetensi karyawan yang dilihat dari pengetahuan, keterampilan dan pola perilaku?
8. Apakah Anda merasa kompetensi Anda dan beban kerja Anda sudah sesuai?
9. Menurut Ibu apakah latar belakang pendidikan yang dimiliki para karyawan berpengaruh terhadap kualitas kerja mereka?
10. Lalu apakah karyawan yang memiliki latar belakang pendidikan dari perbankan syariah/ekonomi syariah dan yang bukan akan menghasilkan kualitas kerja yang sama?
11. Apa yang dilakukan oleh kantor untuk meningkatkan kualitas kerja Anda?
12. Bagaimana peran karyawan dalam upaya meningkatkan kualitas kerja?
13. Pelatihan biasanya dilakukan berapa kali dalam setahun? Durasi pelatihannya berapa lama? Apakah pelatihan ini diwajibkan bagi semua karyawan?
14. Apa tujuan dan efek/dampak dari pelatihan yang dijalani?
15. Menurut Anda apakah pelatihan yang diberikan perlu untuk dilanjutkan?

16. Untuk menunjang kompetensi Anda pelatihan yang seperti apa yang diinginkan?
17. Adakah pelatihan yang diadakan itu untuk menunjang kualitas kerja karyawan?
18. Apakah setelah pelatihan karyawan langsung memahami konsep perbankan syariah, prinsip dan kontrak-kontrak syariah, baik secara teori ataupun praktiknya?
19. Apakah pengetahuan yang didapatkan dari pelatihan yang dijalani dirasa sudah cukup?

**Dokumentasi Wawancara Dengan Karyawan Bank Sumut Cabang Syariah
Padangsidempuan**



Wawancara dengan Wakil Pimpinan Pak Yudi



Wawancara dengan Pimpinan Seksi Pak Adhy



Wawancara dengan Pak Zulfizar



Wawancara dengan Bu Nona Soraya



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PADANGSIDIMPUAN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
Jalan T. Rizal Nurdin Km 4.5 Sihgang 22733
Telepon (0634) 22080 Faksimile (0634) 24022

: 259 /In.14/G.1/G.4c/TL.00/03/2021
: Mohon Izin Pra Riset

16 Maret 2021

Branch Manager Bank Sumut Syariah Cabang Padangsidempuan

Dengan hormat, Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Padangsidempuan menerangkan bahwa:

Nama : Iswanggi Sitompul
NIM : 1740100325
Semester : VIII (Delapan)
Program Studi : Perbankan Syariah
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam

adalah benar Mahasiswa Program Studi Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Padangsidempuan yang sedang menyelesaikan Skripsi dengan judul: "Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi dalam Upaya Meningkatkan Kualitas Kerja Karyawan".

Sehubungan dengan itu, kami mohon bantuan Bapak/Ibu dalam memberikan izin pra riset dan data sesuai dengan maksud judul di atas.

Demikian surat ini kami sampaikan. atas kerjasama yang baik diucapkan terima kasih.



Dekan,
Wakil Dekan Bidang Akademik

Abdul Nasser Hasibuan

Hasibuan
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PADANGSIDIMPUAN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
Jalan T. Rizal Nurdin Km. 4,5 Sihitang 22733
Telepon (0634) 22080 Faksimile (0634) 24022

Nomor : 1627/In.14/G.1/G.4c/TL.00/07/2021
Hal : Mohon Izin Riset

13 Juli 2021

Yth. Branch Manager Bank Sumut Cabang Syariah Padangsidempuan

Dengan hormat, Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Padangsidempuan menerangkan bahwa:

Nama : Iswanggi Sitompul
NIM : 1740100325
Semester : IX (Sembilan)
Program Studi : Perbankan Syariah
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam

adalah benar Mahasiswa Program Studi Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Padangsidempuan yang sedang menyelesaikan Skripsi dengan Judul: "Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Dalam Upaya Meningkatkan Kualitas Kerja karyawan."

Sehubungan dengan itu, kami mohon bantuan Bapak/Ibu dalam memberikan izin riset dan data sesuai dengan maksud judul di atas.

Demikian surat ini kami sampaikan, atas kerjasama yang baik diucapkan terima kasih.

a.n Dekan,
Wakil Dekan Bidang Akademik



Abdul Nasser Hasibuan

Tembusan:
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam.