

## Human Resource Development Strategy: Improving Excellent Service for Employees of Islamic Banks in Indonesia

### Strategi Pengembangan Sumber Daya Insani: Peningkatan Service Excellent Karyawan Bank Syariah Di Indonesia

Reza Nurul Ichsan

Universitas Pembinaan Masyarakat Indonesia

[rezaichsan31@gmail.com](mailto:rezaichsan31@gmail.com)

\*Corresponding Author

#### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk memaparkan strategi pengembangan Sumber Daya Insani (SDI) yang meliputi pelatihan dan pengembangan pegawai dalam peningkatan excellent service di Bank syariah. Teknik pengumpulan data melalui tiga tahap yaitu observasi, wawancara, dan dokumentasi. Data-data dalam penelitian ini terdiri dari dua bagian yakni, data primer dan sekunder. Data yang terkumpul dianalisis dengan menggunakan metode deskriptif dan divalidasi dengan menggunakan teknik triangulasi. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi pengembangan sumber daya insani yang diimplementasikan oleh Bank syariah terdiri dari berbagai pelatihan dan pengembangan yang mana sangat berpengaruh terhadap peningkatan excellent service.

**Kata Kunci:** Strategi, Pengembangan Sumber Daya Insani, Excellent service

#### 1. Pendahuluan

Perbankan diharapkan turut berkontribusi dalam mendukung transformasi perekonomian pada aktivitas ekonomi produktif baik oleh bank syariah dan bank konvensional. Semakin besar pertumbuhan perbankan, maka akan semakin banyak masyarakat yang terlayani. Semakin meluasnya jangkauan perbankan syariah menunjukkan peran perbankan syariah semakin besar untuk pembangunan ekonomi rakyat di negeri ini. Dari segi jumlah institusi, tercatat jumlah perbankan syariah di Indonesia sebanyak 198 bank yang terdiri dari 12 Bank Umum Syariah (BUS), 21 Unit Usaha Syariah (UUS), dan 165 Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS). Jumlah BUS berkurang dari sebelumnya 14 institusi menjadi 12 institusi dikarenakan adanya penggabungan (merger) bank syariah milik bank BUMN yaitu Bank Syariah Mandiri (BSM), BNI Syariah, dan BRI Syariah menjadi Bank Syariah Indonesia (PT BSI). Sedangkan Bank Umum Konvensional terbaru yang membuka Unit Usaha Syariah (UUS) adalah PT Bank Jago Tbk per September 2021 dengan gambaran sebagai berikut

**Tabel 1. Bank Umum Syariah di Indonesia**

No	Nama Bank Umum Syariah	No	Nama Bank Umum Syariah
1	PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk	7	PT. Bank Jabar Banten Syariah
2	PT. Bank Mega Syariah	8	PT. Bank Aladin Syariah
3	PT. Bank Syariah Bukopin	9	PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Syariah
4	PT. Bank Panin Dubai Syariah, Tbk	10	PT. Bank Aceh Syariah
5	PT. Bank Victoria Syariah	11	PT. BPD Nusa Tenggara Barat Syariah
6	PT. BCA Syariah	12	PT. Bank Syariah Indonesia, Tbk

Sumber : OJK, 2023

**Tabel 2. Bank Unit Usaha Syariah di Indonesia**

No	Nama Bank Unit Usaha Syariah	No	Nama Bank Unit Usaha Syariah
1	PT Bank Danamon Indonesia, Tbk	12	PT BPD Sumatera Utara
2	PT Bank Permata, Tbk	13	PT BPD Jambi
3	PT Bank Maybank Indonesia, Tbk	14	PT BPD Sumatera Barat
4	PT Bank CIMB Niaga, Tbk	15	PT BPD Riau dan Kepulauan Riau
5	PT Bank OCBC NISP, Tbk	16	PT BPD Sumatera Selatan dan Bangka Belitung
6	PT Bank Sinarmas	17	PT BPD Kalimantan Selatan
7	PT Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk.	18	PT BPD Kalimantan Barat
8	PT BPD DKI	19	PD BPD Kalimantan Timur
9	PT BPD Daerah Istimewa Yogyakarta	20	PT BPD Sulawesi Selatan dan Sulawesi Barat
10	PT BPD Jawa Tengah	21	PT Bank Jago Tbk
11	PT BPD Jawa Timur, Tb		

Sumber : OJK, 2023

**Tabel 3. Bank BPR Syariah di Indonesia**

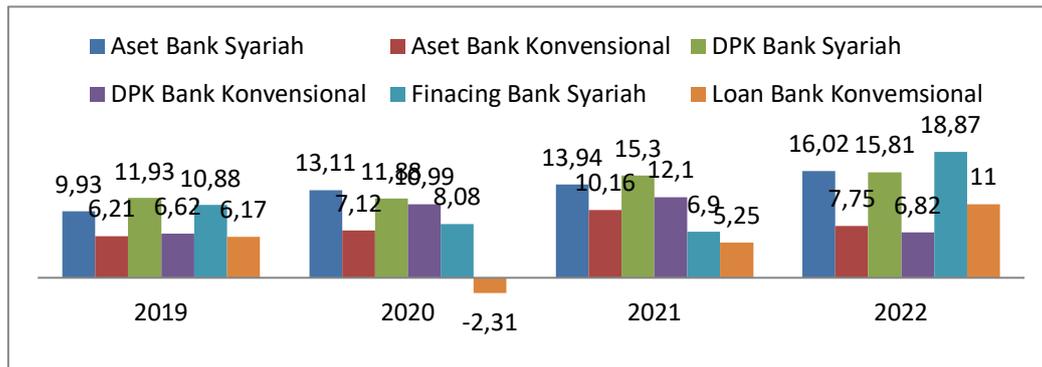
No.	Nama BPRS	No.	Nama BPRS	No.	Nama BPRS
1	PT BPRS Amanah Rabbaniah	56	PT BPRS Gala Mitra Abadi	110	PT BPRS Danagung Syariah
2	PT BPRS Amanah Ummah	57	PT BPRS Carana Kiat Andalas	111	PT BPRS Rajasa
3	PT BPRS Artha Karimah Irsyadi	58	PT BPRS Gowata	112	PT BPRS Tanmiya Artha
4	PT BPRS Bina Amwalul Hasanah	59	PT BPRS Amanah Insani	113	PT BPRS Kotabumi
5	PT BPRS Musyarakah Ummat Indonesia	60	PT BPRS Rif'atul Ummah	114	PT BPRS Al Makmur
6	PT BPRS Mentari	61	PT BPRS Insan Cita Artha Jaya	115	PT BPRS Mitra Cahaya Indonesia
7	PT BPRS Tulen Amanah	62	PT BPRS Asad Alif	116	PT BPRS Vitka Central
8	PT BPRS Indo Timur	63	PT BPRS Ampek Angkek Candung	117	PT BPRS Annisa Mukti
9	PT BPRS Baiturridha Pusaka	64	PT BPRS Al Maburr Babadan	118	PT BPRS FORMES
10	PT BPRS Harta Insan Karimah	65	PT BPRS Ummu	119	PT BPRS Central Syariah Utama
11	PT BPRS Barkah Gemadana	66	PT BPRS Berkah Ramadhan	120	PT BPRS Cempaka Al Amin
12	PT BPRS Manfaatsyariah	67	PT BPRS Bangka	121	PT BPRS Madinah
13	PT BPRS Harta Insan Karimah Bekasi	68	PT BPRS Investama Mega Bakti	122	PT BPRS Lampung Timur
14	PT BPRS Margirizki Bahagia	69	PT BPRS Bumi Rinjani Batu	123	PT BPRS Adeco
15	PT BPRS Bangun Drajat Warga	70	PT BPRS Cilegon Mandiri	124	PT BPRS Al Maburr Klaten
16	PT BPRS Harta Insan Karimah Cibitung	71	PT BPRS Situbondo	125	PT BPRS MERU SANKARA
17	PT. BPRS PNM Patuh Beramal	72	PT BPRS Tanggamus	126	PT BPRS Kota Juang
18	PT BPRS Baktimakmur Indah	73	PT BPRS Buana Mitra Perwira	127	PT BPRS Amanah Insan Cita
19	PT BPRS Baiturrahman	74	PT BPRS Artha Surya Barokah	128	PT BPRS Gunung Slamet
20	PT BPRS Tengku Chiek Dipante	75	PT BPRS Bhakti Sumekar	129	PT BPRS Artha Pamenang
21	PT BPRS Syariat Fajar Sejahtera Bali	76	PT BPRS Suriyah	130	PT BPRS Rahmania Dana Sejahtera
22	PT BPRS AlMasoem	77	PT BPRS Bina Amanah Satria	131	PT BPRS Mitra Harmoni Yogyakarta

23	PT BPRS Harum Hikmahnugraha	78	PT BPRS Artha Madani	132	PT BPRS Rahma Syariah
24	PT BPRS Dana Moneter	79	PT BPRS Khasanah Ummat	133	PT BPRS Mitra Harmoni Kota Semarang
25	PT BPRS Surya Sejati	80	PT BPRS Metro Madani	134	PT BPRS SERAMBI MEKAH
26	PT BPRS Amanah Bangsa	81	PT BPRS Al-Yaqin	135	PT BPRS Mitra Harmoni Kota Malang
27	PT BPRS Asri Madani Nusantara	82	PT BPRS Lantabur Tebuireng	136	PT BPRS Insan Madani
28	PT BPRS Muamalah Cilegon	83	PT BPRS Haji Miskin	137	PT BPRS Unawi Barokah
29	PT BPRS Daarut Tauhiid	84	PT BPRS Artha Mas Abadi	138	PT BPRS Al-Madinah Tasikmalaya
30	PT BPRS Al Washliyah	85	PT BPRS Al Salaam Amal Salman	139	PT BPRS Way Kanan
31	PT BPRS Al Wadiah	86	PT BPRS Bina Finansia	140	PT BPRS Oloan Ummah Sidempuan
32	PT BPRS Attaqwa	87	PT BPRS Dinar Ashri	141	PT BPRS Dharma Kuwera
33	PT BPRS Niaga Madani	88	PT BPRS Bumi Rinjani Kepanjen	142	PT BPRS Kota Mojokerto
34	PT BPRS Al Falah	89	PT BPRS Dana Hidayatullah	143	PT BPRS Mitra Harmoni Kota Bandung
35	PT BPRS Hasanah	90	PT BPRS Patriot Bekasi	144	PT BPRS Gajahtongga Kotopiliang
36	PT BPRS Wakalumi	91	PT BPRS Arta Leksana	145	PT BPRS Cahaya Hidup
37	PT BPRS Artha Fisabilillah	92	PT BPRS Sindanglaya Kotanopan	146	PT BPRS Bahari Berkesan
38	PT BPRS Al Ihsan	93	PT BPRS Bumi Artha Sampang	147	PT BPRS Magetan
39	PT BPRS Nurul Ikhwan	94	PT BPRS Karya Mugi Sentosa	148	PT BPRS Bakti Artha Sejahtera Sampang
40	PT BPRS Hikmah Wakilah	95	PT BPRS Barokah Dana Sejahtera	149	PT BPRS Saka Dana Mulia
41	PT BPRS Ikhsanul Amal	96	PT BPRS Artha Amanah Ummat	150	PT BPRS Harta Insan Karimah Makassar
42	PT BPRS Bhakti Haji	97	PT BPRS Mitra Amal Mulia	151	PT BPRS Mitra Agro Usaha
43	PT BPRS Rahmah Hijrah Agung	98	PT BPRS Madina Mandiri Sejahtera	152	PT BPRS MITRA AMANAH
44	PT BPRS Amanahsejahtera	99	PT BPRS Gayo	153	PT BPRS HARTA INSAN KARIMAH SURAKARTA
45	PT BPRS Bandar Lampung	100	PT BPRS Syarikat Madani	154	PT BPRS Aman Syariah
46	PT BPRS Muamalat Harkat	101	PT BPRS Dana Mulia	155	PT BPRS Harta Insan Karimah Tegal
47	PT BPRS Al Barokah	102	PT BPRS Barakah Nawaitul Ikhlas	156	PT BPRS Lampung Barat
48	PT BPRS Harta Insan Karimah Parahyangan	103	PT BPRS Sukowati Sragen	157	PT BPRS Tani Tulang Bawang Barat
49	PT BPRS Gebu Prima	104	PT BPRS Dana Amanah Surakarta	158	PT BPRS Bogor Tegar Beriman
50	PT BPRS Daya Artha Mentari	105	PT BPRS Mandiri Mitra Sukses	159	PT BPRS Unisia Insan Indonesia
51	PT BPRS Mulia Berkah Abadi	106	PT BPRS Sarana Prima Mandiri	160	PT BPRS Bobato Lestari
52	PT BPRS Puduarta Insani	107	PT BPRS Bina Rahmah	161	PT BPRS Mitra Mentari Sejahtera
53	PT BPRS Mentari Pasaman Saiyo	108	PT BPRS Al Hijrah Amanah	162	PT BPRS Adam
54	PT BPRS Berkah Dana Fadhillah	109	PT BPRS Kab. Ngawi	163	PT BPRS Saruma Sejahtera
55	PT. BPRS FADHILAH KOTA BENGKULU				

Sumber : OJK, 2023

Keuangan Syariah di Indonesia terbagi kedalam tiga sektor yaitu Perbankan Syariah, Intitusi Keuangan Non-Bank Syariah (IKNB Syariah), dan Pasar Modal Syariah. Per September 2021 tercatat

market share Keuangan Syariah mencapai 10,19% dari total aset keuangan di Indonesia atau mencapai Rp1.993,41 triliun. Khusus untuk perbankan syariah merupakan sektor utama keuangan syariah di Indonesia dengan total aset mencapai Rp646,2 triliun atau 6,52% market share perbankan di Indonesia dengan perbandingan dengan bank konvensional adalah sebagai berikut :



Sumber : Data diolah, 2023

**Gambar 1. Perbandingan Aset, DPK dan Pembiayaan Bank Syariah vs Bank Konvensional Periode 2019-2022**

Sebagai langkah konkrit upaya pengembangan perbankan di Indonesia, Bank Indonesia telah merumuskan sebuah grand strategipengembangan pasar perbankan syariah, yang merupakan strategi pemasaranhasil evaluasi Bank Indonesia berdasarkan analisis mendalam terhadap peta target market perbankan di Indonesia dan berbagai faktor strategis.

Berdasarkan grand strategi tersebut, ada 6 program utama yang perludilakukan oleh bank syariah untuk dapat melakukan ekspansi pasar secara lebihluas. Diantaranya adalah program peningkatan kualitas layanan yang didukungoleh sumber daya insani yang kompeten. Sumber daya insani merupakan tulangpunggung dalam menjalankan roda kegiatan operasioanl suatu bank syariah.Realita yang ada menunjukkan bahwa masih banyak sumber daya insaniyang selama ini bekerja di perbankan syariah tidak memiliki pengalamanakademis dalam Islamic Banking. Tentu kondisi ini sangat mempengaruhiproduktivitas dan profesionalisme perbankan syariah itu sendiri. Menurut Syafi’iAntonio, mayoritas sumber daya insani yang berasal dari bankir professionaldengan latar belakang umum lalu dididik mengenai bank syariah dalam waktusingkat berakibat sisi penghayatan dan semangat kurang terasa karena tidakmendalami sisi syariahnya (Findia Lody Reza dan Husnul Khatimah,2011:58).

Maka sumber daya insani kesulitan untuk mngembangkan produk, sebabdiperlukan kompetensi khusus.Salah satu bank syariah yang selalu berusaha untuk mengembangkansumber daya insaninya adalah Bank Syariah yang ovember 1999. Bank Syariah saat ini mengalami perkembangan yang sangat baik, sehinggatelah mengubah status yang awalnya hanya sebagai kantor cabang pembantu, telahmenjadi kantor Cabang di wilayah Indonesia pada tahun 2016.

Dalam kegiatan operasionalnya, bank syariah hendaknya memiliki sumber daya insani yang mumpuni untuk menjalankan fungsinya. Untuk mengimplementasikannya, dibutuhkan strategi-strategi khusus dalam pengembangan sumber daya insani, seperti melakukan pelatihan-pelatihan.Sumber daya insani di BANK SYARIAH harus memiliki kemampuan melayani nasabah sesuaiStandart Operational Procedure (SOP) yang telah dibuat oleh pihak bank syariahsehingga dapat memberikan pelayanan terbaik bagi kepuasan nasabah yangdisebut dengan excellent service.

## 2. Tinjauan Pustaka

### **Strategi Di Bidang Sumber Daya Insani**

Sumber Daya Insani (SDI) mempunyai peran yang sangat penting terutamapada jalannya sistem dalam upaya mencapai sasaran yang telah ditetapkan.Sumber daya insani merupakan asset organisasi yang sangat penting sehinggaperan dan fungsinya tidak dapat digantikan oleh sumber

daya yang lainnya. Oleh karenanya pengembangan sumber daya insani sangat dibutuhkan. Sumber daya insani harus memiliki kompetensi yang mencakup 4 (empat) unsur (IBI dan LSPP, 2014:172):

- a. Knowledge atau pengetahuan yang didapat seseorang dari proses edukasi maupun informasi sesuai bidang tugasnya
- b. Skill atau keterampilan/kemampuan seseorang dalam menjalankan tugasnya sesuai bidang tugasnya.
- c. Attitude atau sikap kerja seseorang yang dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan norma/kode etik yang ditetapkan sesuai bidang tugasnya.
- d. Spiritually yakni kesadaran atas keterbatasan kemampuan dan ketergantungan diri pada Allah SWT dalam menjalankan amanah-Nya memakmurkan alam ini.

### **Sumber Daya Insani Berbasis Syariah**

Pengembangan sumber daya insani berhubungan erat dengan peningkatan kemampuan intelektual yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik. Dalam Islam, setiap upaya pengembangan kualitas manusia memerlukan intervensi nilai, disamping nilai-nilai yang dibawa secara fitrah. Intervensi nilai ini dapat dilakukan melalui pendidikan, yang mencakup fisik, akal dan kalbu. Ada beberapa dimensi kualitas manusia yang ditunjuk oleh Islam sebagai sasaran atau target pengembangan, yaitu: (Imam Nawawi, 2011 : 338–341)

1. Dimensi keilmuan dan ketaqwaan. Sebagaimana firman Allah dalam surat Al-Mujadalah ayat 11.
2. Dimensi kepribadian yang mencakup pandangan dan sikap hidup manusia sebagaimana firman Allah dalam surat Al-furqan ayat 63. Dimensi kreativitas dan produktivitas sebagaimana firman Allah dalam surat An-Nahl ayat 97.
3. Dimensi kesadaran social sebagaimana firman Allah dalam surat Ad-Dhuha 9-11.

### **Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Insani**

Pelatihan adalah proses sistematis perubahan tingkah laku para karyawan dalam suatu arah untuk meningkatkan upaya pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini, memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya. (Meldana: 232) Pelatihan diarahkan untuk membantu karyawan menunaikan pekerjaan mereka saat ini secara lebih baik. Pelatihan memberikan fokus yang agak sempit dan harus memberikan keterampilan dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktik daripada teori yang memberikan manfaat bagi organisasi secara tepat.

Manfaat finansial pelatihan bagi organisasi biasanya terjadi secara segera. Pelatihan dapat dilaksanakan dengan dua pilihan tempat. Yang pertama adalah pelatihan di tempat kerja (on-the job training), dan kedua di luar tempat kerja (off-the job training). Teknik utama pelatihan di tempat kerja antara lain adalah demonstrasi (praktek menyelesaikan sesuatu untuk meningkatkan skill karyawan), melatih (lebih mengarah pada praktek manajerial dan profesional), melatih dengan cara mengerjakan sendiri serta rotasi kerja. Sedangkan untuk pelatihan di luar tempat kerja, teknik pelatihannya antara lain ceramah, studi kasus, permainan peran, grup diskusi, dan pelatihan di tempat terbuka. (Husein Umar: 335) Pengembangan mewakili suatu investasi yang berorientasi pada masa depan.

Pengembangan biasanya ditujukan untuk karyawan tingkat manajerial dan didasarkan pada fakta bahwa seorang manajer akan membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian dan kemampuan memecahkan masalah serta sikap kepemimpinan yang berkembang sejalan dengan persiapannya dalam posisi yang semakin meningkat pada karir mereka. Pengembangan bersifat lebih luas karena menyangkut banyak aspek, seperti peningkatan dalam keilmuan, pengetahuan, kemampuan, sikap dan kepribadian. Pengembangan lebih fokus pada kebutuhan jangka panjang dan hasilnya hanya dapat diukur dalam waktu jangka panjang. Pengembangan juga membantu para karyawan untuk mempersiapkan diri dalam menghadapi perubahan pekerjaan atau jabatan

yang diakibatkan oleh adanya teknologi baru atau pasar produk baru. (Sadili Samsudin : 107).

### **Konsep *Service Excellent***

Service atau yang dikenal dengan istilah pelayanan prima adalah pelayanan terbaik yang diberikan perusahaan untuk memenuhi harapan dan kebutuhan nasabah, baik nasabah di dalam perusahaan maupun di luar perusahaan. (Daryanto dan Ismanto Setyobudi: 107) Secara etimologis, Kamus Besar Bahasa Indonesia menyatakan pelayanan ialah “usaha melayani kebutuhan orang lain”. Pelayanan pada dasarnya adalah kegiatan yang ditawarkan kepada konsumen atau nasabah yang dilayani, yang bersifat tidak berwujud dan tidak dapat dimiliki. (Bintoro Tjokroaminoto, 1984).

Program pelayanan kepada nasabah dengan bertitik tolak dari konsep kepedulian kepada konsumen terus dikembangkan sedemikian rupa sehingga telah menjadi salah satu alat utama dalam melaksanakan strategi pemasaran untuk memenangkan persaingan. Kepedulian kepada nasabah dalam manajemen modern telah dikembangkan menjadi suatu pola layanan terbaik yang disebut sebagai pelayanan prima.

Keberhasilan dalam mengembangkan dan melaksanakan pelayanan prima tidak terlepas dari kemampuan dalam pemilihan konsep pendekatannya. Ada yang mengembangkan pola pelayanan prima berdasarkan prinsip A3, yaitu Attitude (sikap), Attention (perhatian), dan Action (tindakan), tetapi ada pula yang mengembangkan konsep A6, yaitu: mengembangkan pelayanan prima dengan menyelaraskan faktor-faktor Ability (kemampuan), Attitude (sikap), Appearance (penampilan), Attention (perhatian), Action (tindakan), dan Accountability (tanggungjawab) (Atep Adya Barata, 2003: 31).

1. Ability (kemampuan) Adalah pengetahuan dan keterampilan tertentu yang mutlak diperlukan untuk menunjang program layanan prima, yang meliputi kemampuan dalam bidang kerja yang ditekuni, melaksanakan komunikasi yang efektif, mengembangkan motivasi dan menggunakan public relations sebagai instrument dalam membina hubungan ke dalam dan ke luar perusahaan.
2. Attitude (sikap) Adalah perilaku atau perangai yang harus ditonjolkan ketika menghadap nasabah. Dalam menjalankan konsep pelayanan prima kepada para nasabah, sikap atau attitude merupakan poin yang utama. Sikap yang ramah dan sabar dalam melakukan pelayanan kepada konsumen, baik itu nasabah kelas atas maupun nasabah kecil harus diterapkan dengan seimbang. Untuk menciptakan kesan attitude yang baik di mata konsumen, maka para pegawai yang berinteraksi langsung dengan konsumen wajib menggunakan bahasa sopan, cekatan dalam menangani keluhan, dan menjadikan nasabah sebagai seorang raja.
3. Appearance (penampilan) Adalah suatu bentuk citra diri yang terpancar pada diri seseorang, baik yang bersifat fisik maupun non fisik yang mampu merefleksikan kepercayaan diri dan kredibilitas dari pihak lain. Hal-hal yang harus diperhatikan agar penampilan serasi adalah: a. Penampilan serasi dengan berhias diri. Penampilan serasi dengan busana dan aksesoris yang baik. Penampilan serasi dengan kepribadian dan ekspresi wajah yang baik dan menarik
4. Attention (perhatian) Attention atau perhatian adalah tindakan untuk memperhatikan keinginan nasabah serta fokus dalam menciptakan kepuasan konsumen. Konsep perhatian dalam pelayanan prima adalah semua aktivitas karyawan yang berkaitan dengan upaya mendengarkan dan memahami kebutuhan nasabah, mengamati perilaku nasabah, serta mencurahkan perhatian seluruhnya kepada nasabah.
5. Action (tindakan) Adalah berbagai kegiatan nyata yang harus dilakukan guna mewujudkan apa yang diharapkan oleh konsumen. Action yang dilakukan hendaknya memenuhi prinsip cepat, tepat, hemat, dan selamat.

6. Accountability (tanggungjawab) Adalah suatu sikap keberpihakan kepada nasabah sebagai wujudkepedulian untuk menghindarkan atau meminimalkan kerugian atau ketidakpuasan nasabah.

### 3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, karena penelitian ini menganalisis tentang strategi pengembangan sumber daya insani dalam peningkatan excellent service yang ada di Bank Syariah Cabang Indonesia. Menurut Denzin dan Lincoln bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang menggunakan latar alamiah, dengan maksud menafsirkan fenomena yang terjadi dan dilakukan dengan jalan melibatkan berbagai metode yang ada (Lexy J. Moleong, 2011 : 6).

Sedangkan jenis penelitian ini adalah jenis penelitian field research (penelitian lapangan) yang menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, karena data-data tentang penelitian strategi pengembangan sumber daya insani dalam peningkatan excellent service ini dianalisa dan hasilnya dideskripsikan. Dengan metode Field research, peneliti terjun langsung menggali data di lapangan dengan cara wawancara dan melakukan deskripsi di lapangan untuk mempelajari masalah-masalah dalam Bank syariah (Muhammad Teguh, 2005 : 136).

Adapun subyek penelitian yang dijadikan informan dari penelitian ini adalah Branch Manager Bank Syariah Cabang Indonesia, branch operation & service manager sebagai manager bagian frontliner dan karyawan yang berhubungan langsung dengan nasabah, yaitu bagian front liner meliputi teller, customer service dan security, juga nasabah Bank Syariah Cabang Indonesia.

### 4. Hasil dan Pembahasan

#### A. Strategi Pengembangan Sumber Daya Insani (SDI) Di Bank Syariah di Indonesia.

Berdasarkan data lapangan yang peneliti peroleh, Bank Syariah sebagai salah satu perbankan syariah terbesar di Indonesia telah menyelenggarakan berbagai program dalam rangka peningkatan kualitas sumber daya insani, meliputi: program pelatihan yang bertujuan memenuhi kompetensi sesuai jabatan setiap pegawai. Program pelatihan meliputi: core training, functional training, behavior training, dan managerial training. Selain itu, untuk meningkatkan kemampuan semua pegawai bank syariah menyediakan fasilitas e-learning untuk mengakses semua jenis materi pelatihan dengan mudah dan cepat. Program-program tersebut dalam rangka peningkatan kualitas kinerja pegawai. Menurut Husein Umar, pelatihan dapat dilaksanakan dengan dua pilihan tempat. Yang pertama adalah pelatihan di tempat kerja (on-the job training), dan kedua di luar tempat kerja (off-the job training) (Husein Umar : 335).

Bank syariah juga mengikuti program pelatihan *on-the job training* dan *off-the job training*. Program pelatihan core training, functional training, behavior training, dan managerial training merupakan pelatihan diluar tempat kerja (off-the job training). Sedangkan untuk on-the Job training dilaksanakan langsung pada kegiatan pelayanan kepada nasabah. Pengembangan mewakili suatu investasi yang berorientasi pada masa depan. Program pengembangan karir pada bank syariah dilakukan pada managerial training, yang mana merupakan diklat yang bertujuan meningkatkan kompetensi manajerial dan *leadership* pegawai yang menduduki jabatan structural.

Tujuan pokok program pengembangan sumber daya insani adalah meningkatkan kemampuan, keterampilan, sikap dan tanggungjawab karyawan sehingga lebih efektif dan efisien dalam mencapai sasaran program dan tujuan organisasi. Aktifitas pelatihan dan pengembangan yang dilakukan oleh bank syariah juga mempunyai beberapa tujuan antara lain adalah:

1. Memperbaiki dan meningkatkan mutu karyawan agar dapat memenuhi standar.
2. Menjadi sumber penyebaran informasi mengenai pengetahuan teknis perbankan syariah maupun pengetahuan lainnya.
3. Meningkatkan motivasi kerja
4. Mempersiapkan kompetensi karyawan untuk menduduki posisi dan jabatan yang lebih tinggi

5. Mempersiapkan kompetensi karyawan untuk dapat mendudukiposisi/bidang pekerjaan yang lain.

Ada beberapa dimensi kualitas manusia yang ditunjuk oleh Islam sebagaisasaran atau target pengembangan, yaitu: (Ismail Nawawi: 338-341)

- a. Dimensi keilmuan dan ketaqwaan
- b. Dimensi kepribadian
- c. Dimensi kreativitas dan produktivitas
- d. Dimensi kesadaran social

Dalam dimensi keilmuan dan ketaqwaan, yang dilakukan oleh Bank Syariah Indonesia sebagai perbankan syariah terbesar di Indonesia adalah berusaha meningkatkan pengetahuan agama dan ibadah para pegawainya. Selain menyelenggarakan berbagai program pelatihan, bank syariah jugamenyelenggarakan kegiatan sholat berjamaah yakni sholat dhuhur pada jamistirahat siang dan sholat ashar ketika tutup pelayanan, Forum Doa pagi (FDP) setiap hari sebelum kegiatan pelayanan dibuka dan tadarus Al Qur'an seminggu sekali.

Untuk mengembangkan dimensi kepribadian, dilakukan dengan mengikuti program *behaviour training* yang merupakan training soft skill. Dengan mengikuti training tersebut seluruh pegawai dapat menerapkan nilai-nilai Islam seperti pengucapan salam dan memberikan pelayanan dengan setulus hati. Dalam dimensi kreativitas dan produktivitas dilakukan dengan mewajibkan seluruh pegawai untuk mengikuti berbagai pelatihan minimal satu tahun sekali dalam rangka meng-*upgrade* dan menambah kreativitas dan produktivitas. Dalam dimensikesadaran sosial, semua pegawai dibiasakan untuk berinfaq dari sebagian gaji yang telah diperoleh. Kebutuhan keterampilan perbankan syariah dikaitkan dengan kredibilitas dan profesionalitas sebuah lembaga keuangan akan terbentuk apabila ia memiliki tiga perangkat berikut secara memadai, yaitu: (Ismail Nawawi: 362)

1. Perangkat-insani (human-ware) ialah orang-orang kalangan dalam lembaga, sejak dari pemilik (owner); pimpinan (directors); pengelola (managers); hingga pekerja (workers) lapisterbawah. Perangkat insani sebuah lembaga haruslah memadai dalam hal jumlah (quantity) dan serasi dalam hal mutu (quality) serta terpuji dalam hal kepribadian (personality). Bank syariah memiliki ribuan orang karyawan, dengan rincian seorang branch manager, seorang branch operation & service manager yang membawahi 13 orang karyawan, dan 15 orang dibagian marketing.
2. Perangkat-keras (hard-ware) ialah alat produksi dan perlengkapan fisik yang menjadi wahana dan sarana serta prasarana pelaksanaan kerja/kegiatan lembaga. bank syariah memiliki sarana dan prasarana yang lengkap, mulai dari kondisi tempat yang strategis, ruangan yang asri serta teknologi yang canggih. bank syariah memiliki Learning centre sebagai pusat pembelajaran classroom training baik di Jakarta maupun di kantor cabang seluruh Indonesia. Dalam rangka pengembangan SDI, BANK SYARIAH juga memiliki program E-learning yang menyediakan ratusan materi pelatihan dan ribuan soal-soal test evaluasi dari berbagai pelatihan yang dapat diakses di seluruh kantor cabang bank syariah di seluruh Indonesia.
3. Perangkat-lunak (soft-ware) Meliputi hal-hal non-fisik (maya, virtual) seperti pembagian bidang kerja; prosedur pengambilan keputusan; wewenang dan tanggungjawab pejabat/pekerja; proses pelayanan nasabah; system yang menata dan menjalin mekanisme kerja antar bagian; termasuk perangkat lunak dalam hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan komputerial.

Bank syariah mempunyai Standart Level Agreement (SLA) yang merupakan standart prosedur layanan kepada nasabah. Standar layanan ini berbentuk buku yang berisi rincian teknis pelayanan. SLA pelayanan yang dibuat oleh bank syariah bertujuan untuk menjaga kualitas layanan yang diberikan bank kepada nasabah. Selain itu juga berfungsi menyeragamkan pelayanan di setiap outlet bank syariah.

## B. Konsep *Excellent Service* Di Bank Syariah.

Dalam memberikan layanan kepada nasabah, BANK SYARIAH memiliki standar layanan yang dikenal dengan *Standart Level Agreement (SLA)* berupa buku pedoman teknis pelayanan. Teknis pelayanan tersebut mencakup visi dan misi pelayanan, prosedur pelayanan, penampilan karyawan, attitude karyawan, prasyarat pelayanan, jenis layanan, janji layanan, dan kompetensi yang harus dimiliki setiap karyawan sesuai dengan jabatan. Dengan adanya SLA ini, diharapkan dapat meningkatkan kinerja para pegawai bank syariah. Selain itu, bank syariah juga menerapkan nilai-nilai Islam dalam setiap layanan yang diberikan kepada nasabah, antara lain: 1. Pengucapan salam ketika nasabah masuk dan keluar kantor. Memanggil para nasabah dengan menyebut bapak atau ibu, sebagai penghormatan kepada semua nasabah. *Greeting* berupa salam dengan menelangkupkan tangan di depan dada saat menerima nasabah bagi teller dan customer service. 4. Melayani nasabah secara tulus tanpa membedakan-bedakan Pelayanan prima akan bermanfaat bagi upaya peningkatan kualitas pelayanan perusahaan kepada masyarakat sebagai nasabah dan sebagai acuan pengembangan dan penyusunan standar pelayanan (Daryanto dan Ismanto Setyobudi: 109).

Dalam meningkatkan kualitas layanan dalam rangka mewujudkan *Service Excellence*, berdasarkan wawancara ada beberapa bentuk kegiatan yang dilakukan oleh bank syariah meliputi:

1. Program Reading & Discussion Product Knowledge
2. Roleplay
3. Metode E-Learning
4. *Training* yang wajib diikuti oleh seluruh karyawan tiap tahun selama 7 hari sebagai langkah untuk pengembangan karir
5. Kartu saran BANK SYARIAH 6. program karyawan teladan dan front liner teladan.

## C. Implementasi Strategi Pengembangan Sumber Daya Insani (SDI).

Dalam peningkatan *excellent service* di Bank syariah. Bank Syariah sebagai perbankan syariah terbesar di Indonesia telah menunjukkan keunggulannya dibanding perbankan syariah lain. Produk-produk perbankan yang sangat banyak mulai dari produk pendanaan hingga pembiayaan membuat nasabah bisa leluasa memilih produk sesuai dengan keinginannya, yang mudah, aman dan tentunya sesuai dengan syariah. Perkembangan yang signifikan pada bank syariah salah satunya dikarenakan mutu pelayanannya. Menyandang predikat sebagai *the best* pada ajang *Service Excellence Award* setiap tahun telah membuktikan eksistensinya di dunia perbankan syariah bank syariah telah menerapkan pengembangan sumber daya insani baik yang berbasis kompetensi melalui *core training*, dan *managerial training*, keterampilan teknis melalui *functional training* maupun pengembangan sikap melalui *behaviour training*. Selain itu untuk meningkatkan jiwa syariah pada seluruh pegawai, bank syariah mengadakan kegiatan forum do'a pagi yang dilakukan setiap hari sebelum pelayanan dibuka dan tadarus Al Qur'an rutin minimal seminggu sekali setelah tutup kas. Seluruh rangkaian kegiatan ini diharapkan dapat meningkatkan *service excellent* bagi seluruh nasabah bank syariah

## 5. Penutup

Dalam pengembangan Sumber Daya Insani (SDI) di bank syariah memiliki beberapa strategi, yakni: 1) Mengikutsertakan seluruh karyawan pada berbagai program pendidikan dan pelatihan sesuai jabatan, 2) E-Learning BANK SYARIAH, 3) Learning Centre. Kegiatan yang dilakukan oleh bank syariah untuk menanamkan jiwa syariah kepada seluruh pegawai, yaitu: 1) Mewajibkan sholat 5 waktu, 2) Forum Doa Pagi, 3) Tadarus al Qur'an seminggu sekali. Dalam menerapkan *service excellent*, bank syariah memiliki buku pedoman pelayanan yang dikenal dengan *Standart Level Agreement (SLA)* yang berisi rincian teknis pelayanan. Dalam meningkatkan kualitas layanan dalam rangka mewujudkan *Service Excellence*, ada beberapa bentuk kegiatan yang dilakukan oleh bank

syariah meliputi: 1) Program Reading & Discussion Product Knowledge, 2) Roleplay, 3) Metode E-Learning, 4) Training untuk pengembangan karir, 5) Kartu saran bank syariah, 6) Program karyawateladan dan front liner teladan. Strategi pengembangan sumber daya insani sangat berpengaruh pada peningkatan excellent service, pengaruh ini sangat terlihat dalam hal resiko perbankan dan juga kecepatan pelayanan.

## 6. Daftar Pustaka

- Anggelina, Ria dan Oey Hannes. "Sistem dan Prosedur Pelatihan dan Pengembangan terhadap Karyawan BCA." *Jurnal Ekonomi* 20, no. 02 (Juli 2015): 228–45.
- Arikunto, Suharsimi. 1993. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta Barata, Atep Adya. *Dasar-dasar pelayanan prima*. Elex Media Komputindo, 2003.
- Budi cantika Yuli, Sri., Kualitas Layanan bagi Nasabah Di PT.Bank Syariah Mandiri Cabang Malang." *Jurnal HUMANITY* 7, no. 2 (Juli 2012): 83–97.
- Bungin, Burhan. 2007. *Metodologi Penelitian kualitatif*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Daryanto, dan Ismanto Setyobudi. 2014. *Konsumen dan Pelayanan Prima*. Yogyakarta: Gava Media.
- Garibaldi, Ganjar. Strategi MSDM dalam Mencapai Keunggulan Bersaing." *Bina Ekonomi* 10, no. 1 (Januari 2006): 1–120.
- Goleman, Daniel. 2000. *Emotional Intelligence (Kecerdasan Emosional)*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Hendrawan, Sanerya. Indraswari, dan Silvy Yazid. 2012. *Pengembangan Human Capital*. Yogyakarta: graha ilmu.
- Ichsan, R. N., & Muda, I. (2022). Application of Source Management and Human Values based on Religious Values at Bank Syariah Indonesia. *Specialusis Ugdyas*, 1(43), 7514-7522.
- Ichsan, R. N., Gultom, L. S., Karim, A., Nasution, L., & Syahbudi, M. (2020). THE CORRELATION AND SIGNIFICANT EFFECT ON THE PRODUCT QUALITY PERCEPTION, TRUST AND CUSTOMERS'VALUE TOWARDS THE IMAGE OF SYARIAH BANKING IN MEDAN. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 17(7), 13495-13504.
- Ilchsan, R. N., SE, M., Lukman Nasution, S. E. I., & Sarman Sinaga, S. E. (2021). *Bahan Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*. CV. Sentosa Deli Mandiri.
- Ilchsan, R. N., & Muda, I. (2022). Application of Source Management and Human Values based on Religious Values at Bank Syariah Indonesia. *Specialusis Ugdyas*, 1(43), 7514-7522.
- Ikatan Bankir Indonesia (IBI) dan Lembaga Sertifikasi Profesi Perbankan (LSPP). 2014. *Mengelola Bank Syariah*. Jakarta:Gramedia Pustaka Utama
- Infobanknews.com. "tantangan perbankan syariah di 2020." Diakses 25 November 2023. <http://infobanknews.com>.
- J. Moleong, Lexy. 2011. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Karimah Bekasi." *Maslahah*, 2, 2 (Agustus 2011).
- Koenjaraningrat. 1979. *Pengantar Ilmu Antropologi*. Jakarta: Aksara Baru
- Laksmi Riani, Asri. 2013. *Manajemen SDM Masa Kini*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Meldana. 2009. *Manajemen Sumber Daya Insani Perspektif Integratif*. Malang: UIN-Malang Press.
- Muhammad. 2011. *Manajemen Bank Syari'ah*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Moertiono, R. J., Syahbudi, M., & Siregar, S. (2021). Implementation Of Good Governance Business Sharia (Ggbs) In Islamic Banking In Indonesia. *At-Tijarah: Jurnal Ilmu Manajemen Dan Bisnis Islam*, 7(2), 158-176.
- Mulyana, Mumuh. "Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) Ritel dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan." *Jurnal Ilmiah Ranggagading* 10, no. 2 (Oktober 2010): 164–70.
- M. Grant, Robert. 1999. *Analisis Strategi Kontemporer (Konsep, Teknik, Aplikasi)*. Jakarta: Erlangga
- Melati Achlam, Steffi, Nasir Widha Setyanto, dan Oke Oktaviany. "Analisis Pengaruh Pelayanan Prima Terhadap Kepuasan Nasabah dan Loyalitas Nasabah." *Jurnal Rekayasa Dan Manajemen Sistem Industri* 3, no. 1 (n.d.): 22–31.
- Nawawi, Ismail. 2011. *Perbankan Syariah (Issu-issu Fiqh Muamalah Pengkayaan Teori Menuju Praktik)*. Surabaya: Vivipress,

Poltak Sinambela, Lijan. 2012. *Kinerja Pegawai*. Yogyakarta: Graha Ilmu

Reza, Lody, Findia dan Husnul Khatimah. "Pengembangan Kualitas SDM pada Bank Syariah dalam Perspektif Syariah : Studi Kasus PT. BPRS Harta Insan

Samsudin, Sadili. 2009. *Manajemen Sumber Daya Insani*,. Bandung: CV. Pustaka Setia

Subana. 2005. *Dasar-Dasar Penelitian Ilmiah*. Bandung: Pustaka Setia.

Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Swasono, Yudo dan Endang Sulistyaningsih. 1993. *Pengembangan Sumber Daya Insani*. Jakarta: CV. Izulfa Gempita.

Salusu, J. 1996. *Pengambilan Keputusan Strategik Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non-profit*. Jakarta: PT Gramedia.

Satlita, Lena. "Pelayanan Prima Untuk Membangun Loyalitas Pelanggan." *Jurnal Universitas Yogyakarta* 3, no. 2 (Agustus 2003): 140–49.

Syhabudi, M., & Saragih, A. R. (2018). Pengaruh variabel makro ekonomi terhadap pembiayaan pada perbankan syariah di Indonesia.

Tjokroaminoto, Bintoro. 1984. *Pengantar Administrasi Pembangunan*. Jakarta: LP3ES

Teguh, Muhammad. 2005. *Metodologi Penelitian Ekonomi; Teori dan Aplikasi*. Jakarta: Raja Grafindo.

Umar, Husein. 2001. *Strategic Management in Action*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Wayne Mondy, R. 2008. *Manajemen SDM*. Jakarta: Erlangga.

Yusuf, M., & Ichsan, R. N. (2021). Analysis of banking performance in the aftermath of the merger of bank syariah indonesia in Covid 19. *International Journal of Science, Technology & Management*, 2(2), 472-478.