**\*STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA INSANI DALAM UPAYA PENINGKATAN DAYA SAING**

**SDM BANK SYARIAH**

**(Studi Kasus pada PT. Bank Jabar Banten Syariah)**

**ARTIKEL**

Untuk memperoleh gelar Doktor dalam Ilmu Manajemen

Pada Fakultas Pascasarjana Universitas Pasundan

**Oleh**

**KAHAR MULYANI**

**149010016**

****

**PROGRAM DOKTOR ILMU MANAJEMEN**

**PROGRAM PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS PASUNDAN**

**BANDUNG**

**2019**

**STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA INSANI DALAM UPAYA PENINGKATAN DAYA SAING SDM BANK SYARIAH**

**(Studi Kasus pada PT. Bank Jabar Banten Syariah)**

***HUMAN RESOURCES STRATEGY TO INCREASE COMPETITIVE ADVANTAGE OF SHARIA BANKS***

***(Case Study at PT. Bank Jabar Banten Syariah)***

**Promotor : Prof. Dr. H. M. Sidik Priadana, MS.**

**Co Promotor : Dr. Hj. Ellen Rusliati, SE., MSIE.**

# ABSTRAK

Kahar Mulyani, NPM 149010016, Strategi Pengembangan Sumber Daya Insani Dalam Upaya Peningkatan Daya Saing SDM Bank Syariah (Studi Kasus pada bank bjb syariah), di bawah bimbingan **Prof. Dr. H. M. Sidik Priadana, MS.** Selaku Promotor dan **Dr. Hj. Ellen Rusliati, SE., MSIE. Selaku Co-Promotor.**

Latar belakang penelitian ini didasarkan pada fenomena rendahnya kinerja bank bjb syariah dibandingkan dengan Perbankan Syariah secara umum dan rendahnya kinerja perbankan syariah dibandingkan dengan Perbankan Nasional. Salah satu penyebabnya adalah daya saing Sumber Daya Insani bank bjb syariah sangat rendah, rendahnya daya saing Sumber Daya Insani bank bjb syariah disebabkan oleh belum optimalnya Pengembangan Sumber Daya Insani yang ada pada bank bjb syariah. Penelitian ini merupakan penelitian studi kasus tunggal (*single case study*), dengan menggunakan metode kualitatif.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui, mengkaji, serta menganalisis secara mendalam Praktik Pengembangan Sumber Daya Insani yang sedang berjalan pada bank bjb syariah saat ini, Daya Saing bank bjb syariah terhadap Perbankan Nasional pada saat ini, Praktik penciptaan keunggulan bersaing oleh bank bjb syariah dan kendala yang dihadapi serta bagaimana cara mengatasinya, Strategi Pengembangan Sumber Daya Insani untuk meningkatkan Daya saing SDM bank bjb syariah.

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa Strategi Pengembangan Sumber Daya Insani pada bank bjb syariah belum optimal dan perlu disempurnakan. Rekomendasi yang diberikan untuk penyempurnaan Strategi Pengembangan Sumber Daya Insani pada bank bjb syariah adalah (1) Menyempurnakan Perencaaan Pendidikan dan Pelatihan, (2) Perencanaan Anggaran, (3) Perubahan Kualifikasi Pegawai, (4) Menyempurnakan Materi Pendidikan dan Pelatihan, (5) Pegawai Harus Mengikuti Sertifikasi, (6) Menciptakan Budaya Syariah, (7) Bekerja sama dengan Perguruan Tinggi, dan (8) Melibatkan Dewan Pengawas Syariah.

**Kata kunci** : Pengembangan SDI, Kinerja Bank Syariah, Kompetensi SDI, Kualifikasi SDI, Dewan Pengawas Syariah

# *ABSTRACT*

Kahar Mulyani*, NPM 149010016, Human Resources Strategy To Increase Competitive Advantage Of Sharia Banks ( a case study on Jabar Banten Sharia Bank), under guidance by* **Prof. Dr. H. M. Sidik Priadana, MS.** *As Promotor Team Leader and* **Dr. Hj. Ellen Rusliati, SE., MSIE***. As Co-Promotor.*

*The background of this dissertation is based on the phenomenon of the low performance of Jabar Banten Sharia Bank compared to other Sharia Bank and low performance of Jabar Banten Sharia Bank compared to National Bank. One of the problems is the low competitiveness of Jabar Banten Sharia Bank’s human resources. The following problem is caused by unoptimal step of human resource development at Jabar Banten Sharia Bank. This dissertation is a single case study with a quantitative method.*

*The purpose of this dissertation is to learn, study, and analyze deeply about practical method for developing human resources that has been going on Jabar Banten Sharia Bank at present, competitiveness of Jabar Banten Sharia Bank towards National Bank at present, create a practical superior method by Jabar Banten Sharia Bank also it’s problem solving activity, and human resources development strategy to increase competitiveness of Jabar Banten Sharia Bank’s human resource.*

*The conclusion of this dissertation is that human resources development strategy at Jabar Banten Sharia Bank is unoptimal and need to be perfected. The recommended steps to perfect that human resources development strategy at Jabar Banten Sharia Bank is (1) Improving Education and Training Plans, (2) Budget Planning, (3) Changing Employee Qualifications, (4) Improving Education and Training Materials, (5) Employees Must Follow Certification, (6) Creating Sharia Culture, (7) Working the same as Universities, and (8) Involving the Sharia Supervisory Board (DPS)*

***Key Words*** *: HR Development, Shariah Bank Performance, HR competency, HR Qualification, Sharia Supervisory Board,*

**Daftar Pustaka**

1. Buku-Buku

Abdullah, M. 2014. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Cetakan 1. Aswaja Pressindo: Yogyakarta.

Ali. Z. 2010. *Hukum Perbankan Syariah.* Cetakan 2. Sinar Grafika: Jakarta.

Alwasilah, A.C. 2017. *Pokoknya Kualitatif*. Cetakan 8. PT. Dunia Pustaka Jaya: Bandung.

Antonio, M.S. 2001. *Bank Syariah dari Teori ke Praktek* Cetakan 1. Gema Insani: Depok.

Asro, M., dan Kholid, M. 2011. *Fiqh Perbankan*. Cetakan 1. Pustaka Setia: Bandung.

Bohlander, G., and Snell, S. 2010. Principles of Human Resource. Management, 15th ed. Mason, OH: South Western – Cengage Learning

Denzin, N., dan Lincoln, Y. 2005. The SAGE Handbook of Qualitative Research. California : SAGE

Dessler, G. 2006. *Framework of Human Resource Management,* 4th Edition. Florida : Florida International University

Fahmi, A., Siswanto, A., Farid, M.F. 2014. *HRD Syariah : Teori dan Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Syariah*. Cetakan 1. Gramedia Pustaka Utama: Jakarta.

Firdaus, M., Alshodiq, M., Hakim, M.A., dan Ghufron, S. 2005. *Fatwa-fatwa Ekonomi Syariah*. Cetakan 1. Renaisan: Jakarta.

Ghafur M. W. 2008. *Memahami Bunga dan Riba Ala Muslim Indonesia*. Cetakan 1. Biruni Press Bina Ruhuni Insan: Yogyakarta.

Ginting., Paham., dan Situmorang, S.H . 2008. *Filsafat Ilmu dan Metode Riset*. Medan : USU

Harits, Benyamin. Teori Organisasi, 2010, cetakan kedua, Insani Press : Bandung.

Hoesada, J. 2013. *Taksonomi Ilmu Manajemen*. Certakan 1. Andi Offset: Yogyakarta.

Ikatan Bankir Indonesia. 2014. *Memahami Bisnis Bank Syariah*. Cetakan 1. Gramedia Pustaka Utama: Jakarta.

[Ireland](https://www.google.co.id/search?hl=id&tbo=p&tbm=bks&q=inauthor:%22R.+Duane+Ireland%22), R.D., [Hoskisson](https://www.google.co.id/search?hl=id&tbo=p&tbm=bks&q=inauthor:%22Robert+E.+Hoskisson%22), R.E., [Hitt](https://www.google.co.id/search?hl=id&tbo=p&tbm=bks&q=inauthor:%22Michael+A.+Hitt%22), M.A. 2011. *The Management of Strategy : Concept and Cases*. Boston : South-Western Cengage Learning

Karim, A. A. 2005. *Islamic Banking.* Cetakan 3. Raja Grafindo Persada: Jakarta.

Kartawan., dan Susanto, A. 2009. *Pengantar Manajemen Syari’ah*. Guardaya Intimarta: Bandung.

Kaswan. 2016. *Pelatihan dan Pengembangan: Untuk Meningkatkan Kinerja SDM*. Cetakan Ketiga. Alfabeta: Bandung.

Mangkuprawira, T. S., 2007. Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia. Bogor: Ghalia Indonesia

Moleong, L.J. 2014. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Cetakan 30. PT. Remaja Rosdakarya Offset: Bandung.

Muhammad. 2011. *Manajemen Bank Syariah*. Cetakan 2. Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN: Yogyakarta.

Mujahidin, A. 2016. *Hukum Perbankan Syariah.* Cetakan 1. Raja Grafindo Persada: Depok.

Noe, R.A., Hollenbeck, J.R.,Gerhart, B., dan Wright, P.M. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mencapai Keunggulan Bersaing*. Edisi 6, Buku 1. Salemba Empat :Jakarta.

Notoatmodjo, S. 2010. *Ilmu Perilaku Kesehatan*. Jakarta : Rineka Cipta

Pearce, J.A., and Robinson, R.B. .2011. *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control*. New York: McGraw Hill

Prastowo, A. 2010. *Menguasai Teknik-teknik Koleksi Data Penelitian Kualitatif.* Yogyakarta : DIVA Press

Priansa, D.J. 2014. Perencanaan & Pengembangan SDM. Bandung: Alfabeta

Rangkuti, F. 2010. *Teknik Membedah Kasus Bisnis : Analisis* SWOT.Jakarta : Gramedia

Rangkuti, F., 2005. Analisis SWOT membedah kasus bisnis, cetakan 1, Jakarta : PT. Gramedia Utama.

Rangkuti, F., 2019. SWOT Balanced Scorecard, cetakan keempatbelas, Jakarta : PT. Gramedia Utama.

Riduwan, 2013., *Skala Pengukuran Variabel-variabel Penelitian*. Cetakan 10. Alfabeta: Bandung.

Robins, S.P., dan Judge, T.A. 2015. *Perilaku Organisasi Dalam Pendidikan*. Cetakan 1. Salemba Empat: Jakarta.

Sedarmayanti. 2011. *Membangun dan Mengembangkan Kepemimpinan*. Cetakan 1. Refika Aditama: Bandung.

Sedarmayanti. 2017. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, dan Produktivitas Kerja*. Cetakan Kesatu. Refika Aditama: Bandung.

Setyowati. 2013. *Organisasi dan Kepemimpinan* *Modern*. Cetakan 1. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Simamora, B. 2003*. Memenangkan Pasar dengan Pemasaran Efektif & Profitabel*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama

Sjahdeini, S.R. 2007. *Perbankan Islam dan Kedudukannya Dalam Tata Hukum Perbankan Indonesia*. Cetakan 6. Pustaka Utama Grafiti: Jakarta.

Sjahdeini, S.R. 2014. *Perbankan Syariah Produk-Produk Dan Aspek Aspek Hukumnya*. Cetakan 1. Prenadamedia Group: Jakarta.

Stynes, Daniel J. 2011. Economic Impact of Tourism. Minnesota: Department of Park, Recreation & Tourism Resources, Michigan State University.

Sudarmanto. (2015)., Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM : Teori dimensi pengukuran dan implementasi dalam organisasi., cetakan ketiga., Pustaka Fajar, Yogyakarta.

Sukmalana, S. 2007. *Manajemen Kinerja*. Cetakan 2. Pusat Pengembangan Bisnis dan Manajemen dan PT. Intermedia Personalia Utama: Jakarta.

Susanto, A.B. 2014. *Manajemen Komprehensif Strategik*. Cetakan 1. Erlangga: Jakarta.

Sutrisno, E. 2015. *Budaya Organisasi*. Cetakan 4. Jakarta: Prenadamedia Group.

Torang, S. 2016. *Organisasi & Manajemen: Perilaku, Struktur, Budaya & Perubahan Organisasi*. Cetakan 3. Alfabeta: Bandung.

Turmudzi, M. D. 2013. *Budaya Organisasi*. Cetakan 1. Prisma Press Prodaktama : Bandung.

Winardi, J. 2015. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Cetakan 5. Prenadamedia Group: Jakarta.

Winardi, J., 2011. Teori Organisasi dan Pengorganisasian. Cetakan 6. Jakarta: RajaGrafindo Persada.

Yani, M. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. Mitra Wacana Media:  
Jakarta

Zainal, V.R. 2009. *Islamic Human Capital*. Cetakan 1. Jakarta: Rajawali Press

Zainal, V.R., dan Mulyadi, D. 2013. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Cetakan 10. Raja Grafindo Persada: Jakarta.

Zainal, V.R., Ramly, M., Mutis, T., dan Arafah, W. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktek*. Edisi Ketiga. Cetakan ke-6. Raja Grafindo Persada: Jakarta.

Zainal, V.R., Sudarto, S.S., Hulmansyah., Wihasto, H., dan Permata, V.A. 2012. *Islamic Banking and Finance*. Cetakan 1. BPEE – Yogyakarta: Yogyakarta.

Zainal, V.R.,Basri, Y.Z.,Gunawan, I.D., dan Mardiwasisto, G. 2015. *Manajemen Kinerja Untuk Perusahaan dan Organisasi*. Cetakan 1. Yogyakarta: BPEE Yogyakarta.

1. Undang-Undang dan Peraturan
2. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 1967 Tentang Pokok-pokok Perbankan
3. Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan
4. Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 1992 tentang Bank Berdasarkan Prinsip Bagi Hasil
5. Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998 tentang Perbankan
6. Fatwa Majelis Ulama Indonesia (MUI) No. 1 Tahun 2004
7. Undang-Undang Nomor 21 tahun 2008 tentang Perbankan Syariah
8. Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2011 Tentang Otoritas Jasa Keuangan
9. Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 8/POJK.03/2014 Tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah
10. Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan No. 10/SEOJK.03/2014 Tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah
11. Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 21/POJK.03/2014 tentang Kewajiban Penyediaan Modal Minimum Bank Umum Syariah
12. Keputusan Direksi Bank BJB Syariah Nomor : 013/KEP/DIR-PS/2014 tentang Pedoman *Coaching, mentoring, dan Counseling*
13. Laporan Tahunan Bank BJB Syariah tahin 2017
14. Roadmap Pengembangan Keuangan Syariah Indonesia 2017-2019
15. Jurnal-Jurnal

Abdurllrahim, N .2010.Services Quality of Englsih Islamic Banks*, A thesis submitted in partial fulfilment of the requirements of Bournemouth University for the degree of Doctor of Philosophy,* February 2010.

Malik, N .2010. Strategi Manajemen Sumberdaya Manusia Berorientasi Investasi Menuju Bangsa Yang Berdaya Saing. *Jurnal Universitas Muhammadiyah Malang*, Volume **13 No. 2**.

Ramdhani, M.A., Ramdhani, A., Kurniati, D.M .2010. The Influence Of Service Quality Toward Customer Satisfaction Of Islamic Sharia Bank. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, **Volume 5 No. 9: 1099-1104**, 2011 ISSN 1991-8178

Ali, H., Altsani, W., Ahmad, S .2011. Perbezaan keperluan pengambilan tenaga kerja baru antara perbankan syariah dengan perbankan konvensional di Medan, Indonesia, Fakulti Ekonomi dan Perniagaan Universiti Kebangsaan Malaysia, *Jurnal Kemanusiaan* .**17**, Jun 2011

Pasaribu, P.N., Hubeis, M., Said, E.G., Hermawan, A .2011. Hubungan Nilai-Nilai Islami, Budaya Dan Kinerja Sumber Daya Insani Bank Muamalat Indonesia. *Jurnal Manajemen IKM*, **Volume** **6 No. 1**

Reza, F.L , Khotimah, H .2011. Pengembangan Kualitas SDM pada Bank Syariah dalam Perspektif Syariah. *Jurnal Maslahah*, **Volume** **2 No. 2** tahun 2011.

Amalia, E., dan AlArif, M.N.R .2013. Kesesuaian Pembelajaran Ekonomi Islam Di Perguruan Tinggi Dengan Kebutuhan SDM Pada Industri Keuangan Syariah Di Indonesia, *Jurnal inferensi*, **Volume** **7 No. 1** Juni 2013.

Dewa, N., dan Zakaria, S .2012. Training and Development of Human Capital in Islamic Banking Industry. *Jurnal of Islamic Economic, Banking and finance*, **Volume 8 No. 1** Januari - Maret 2012.

Ruhana, I .2012. Pengembangan Kualitas Sumber Daya Manusia Vs Daya Saing Global, *Jurnal Profit*, **Volume** **6 No. 1** Juni 2012.

Fauzi, N., dan Bright, D .2013. Practices of Training and Development of Employees in Creating a Customer Focus Culture in Banks in Saudi Arabia*. International Journal Advances in Management Science* (IJ-AMS) **Volume** **2 No. 2.**

Ibrahim, Z .2013. Strategi Mendorong Pertumbuhan Bank Syariah Di Indonesia. *Jurnal Ekonomi Islam*, **Volume** **4 No. 1**.

Buchari, I, Rafiki, A., AlQassab, M.A.H .2014. The Employees Awarness and attitudes towards islamic Banking Product : a Survey of Islamic Banks in Bahrain*. World Applied Sciences Journal* **Volume 32 No.3 436-443.**

Juniawan, A .2014.Kualitas Pelayanaan Islami dan kepuasan Nasabah pada Bank Umum Syariah di Jakarta. *Jurnal Liquidity*, **Volume 3 No. 1**.

Meherz, A. 2014. [A study of barriers to entrepreneurship in emerging economies: the case of Qatar](http://scholar.google.com/scholar?cluster=4996724159379500795&hl=en&oi=scholarr). *Proceedings of 29th International Business Research Conference*, November 2014

Mehrez, A .2014.Training and Development in Banks : two Exploratory cases from Qatar*. Proceeding of 7 th Asia-Pasific Business Research Conference*. 25-26 August 2014.

Risfandy, T., Husa, P.P., Asrihapsari, A .2014. Daya Saing bank syariah di sebuah negara religius : temuan empirik dari Indonesia. *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, **Volume 20, No.2.**

Shahril, M, Noor, M.M., Daud, N.M .2014. The Concept of Dimension in Human Resource Management from Islamic Management Perspective*. Middle East Journal of Scientific Reseach,* **Volume 20 No.9 : 1175-1182.**

Viandhy, A.O., dan Ratnasari, R.T. 2014. Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Niat Ulang Dengan Menggunakan Produk Yang Lain Melalui Kepercayaan Nasabah Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Boulevard di Surabaya. JESST, **Volume 1 No.8**

Abdallah, M.A.D., Ridhwan, M., Faudah ., Musbah, A.R .2015.Human Requirements for the Success of the Islamization of Conventional Banks. *Asian Jurnal of Management Science & Education* , **Volume 4 No.1**

Azmy, A .2015.Mengembangkan Human Resource Management Yang Strategis Untuk Menunjang Daya Saing Organisasi: Perspektif Manajemen Kinerja (Performance Management) Di Bank Syariah. *Jurnal Binus Business Review*, **Volume 6 No.1**

Bariah, N., Hubeis, M., Hafidhudin, D., Hartoyo. 2015. The Determinants Of Islamic Banking Human Resource Performance: Bank Syariah Mandiri Indonesia. *International Jurnal of Informatioan Technology and Business Management 29th Aug 2015*. **Volume 40 No. 1**

Khan, T.N .2015. Closing the Gaps of Human Resource in Islamic Banks : Literature Review Analysis. *International Journal of Business and Social Science*, **Volume 6 No. 5**

Makhrus. 2015. Peran Perguruan Tinggi Dalam Mendorong Pengembangan Sumber Daya Insani Pada Lembaga Keuangan Syariah. *Jurnal Islamadina****,* Volume XV No. 2.**

Suharto. 2015.Daya Saing dan Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia (Suatu Kajian Tentang Sumber Daya Manusia), *Hasil - Hasil Penelitian dan Pengabdian LPPM Universitas Muhammadiyah Purwokerto*, September 2015

Yusuf, B .2015. Human Resources Development Of Sharia Banking: Phenomenological Approach. *Jurnal : Al-Iqtishad* **Volume VII No. 2**

Cahyani, P.D .2016. Tingkat Kepuasan Nasabah Terhadap Kualitas Layanan Perbankan Syariah Di Yogyakarta, Esensi. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, **Volume 6 No. 2**, Oktober 2016 P-ISSN: 2087-2038, E-ISSN:2461-1182, **Halaman 151 – 162**

Hasan, F.A.A., dan Maulana, M.I.2016. Meningkatkan Sumber Daya Insani di Lembaga Keuangan Syariah dalam menghadapi persaingan Global. *Jurnal Social Science*, **Volume 3 No. 1** Tahun 2016

Lukman Hakim. 2016. Budaya Organisasi Islam Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja. Jurnal Istishadia. Vol. 9 No. 1/2016

Obeidat, Z.M .2016. Human Capital Investment and Trainign In Islamic banking Industry In Jordan Islamic Bank for Finance and Invesment. *Jurnal European Scientific Journal. Edition*, **Volume 12 No. 10.**

1. Materi Kuliah & Materi Pelatihan

Azhar afandi, Metodologi Penelitian, Unpas, 2015

Dewan Syariah Nasional Majlis Ulama Indonesia (DSN-MUI), Modul pelatihan Pengawas Syariah untuk lembaga keuangan syariah, DSN, 2019

Sidik Priadana, Kompetensi, Unpas, 2015

1. Online

<https://dsnmui.or.id/>, diakses pukul 22.40 tanggal 7 Agustus 2019