

**PERAN *ISLAMIC HUMAN CAPITAL MANAGEMENT*  
DALAM MENINGKATKAN KAPABILITAS KARYAWAN  
BANK SYARIAH MANDIRI**

**SKRIPSI**

Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat  
Guna Memperoleh Gelar Sarjana (S.1)  
dalam Ilmu Perbankan Syariah



OLEH:

MARYANI ADE PUTRI  
NIM: 17631062

**PROGRAM STUDI PERBANKAN SYARIAH  
FAKULTAS SYARIAH DAN EKONOMI ISLAM  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI  
(IAIN) CURUP  
TAHUN 2021**

Hal : Pengajuan Skripsi

Kepada  
Yth. Rektor IAIN Curup  
Di  
Curup

*Assalamu'alaikum Wr. Wb*

Setelah mengadakan pemeriksaan dan perbaikan seperlunya maka kami berpendapat bahwa skripsi saudari **Maryani Ade Putri** mahasiswi IAIN Curup yang berjudul **Peran *Islamic Human Capital Management* dalam Meningkatkan Kapabilitas Karyawan Bank Syariah Mandiri** sudah dapat diajukan dalam sidang munaqasyah Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Curup

Demikian permohonan ini kami ajukan. Terima kasih

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb*

Curup, 16 Agustus 2021

Pembimbing I



Dr. Muhammad Istan, S.E., M.Pd., MM  
NIP: 19750319 200604 1 008

Pembimbing II



Mega Ilham/wati, MA  
NIP:19861024 201903 2 007



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**  
**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) CURUP**  
**FAKULTAS SYARIAH DAN EKONOMI ISLAM**

Jalan: Dr. Ak Gani no. 01 PO 108 Tlp (0732) 210010-21759 Fax 21010 Curup 39119

Website/Facebook: Fakultas Syariah dan Ekonomi Islam IAIN Curup Email: fakultassyariah&ekonomiislam@gmail.com

**PENGESAHAN SKRIPSI MAHASISWA**

Nomor: 675 /In.34/FS/PP.00.9/10/2021

Nama : **Maryani Ade Putri**  
NIM : **17631062**  
Fakultas : **Syariah dan Ekonomi Islam**  
Prodi : **Perbankan Syariah**  
Judul : **Peran Islamic Human Capital Management dalam Meningkatkan Kapabilitas Karyawan Bank Syariah Mandiri**

Telah di munaqasahkan dalam sidang terbuka Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Curup, pada:

Hari/Tanggal : **Senin, 30 Agustus 2021**  
Pukul : **11.00 - 12.30 WIB**  
Tempat : **Ruang 1 Gedung Fakultas Syariah dan Ekonomi Islam IAIN Curup**

Dan telah diterima untuk melengkapi sebagai syarat-syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (S.E) dalam Bidang Ilmu Perbankan Syariah

**TIM PENGUJI**

Ketua,

Sekretaris,

**Dr. Muhammad Istan, SE., M.Pd., MM**  
NIP.19750219 200604 1 008

**Ratih Komala Dewi, MM**  
NIP.19900619 201801 2 001

Penguji I,

Penguji II,

**Noprizal, M.Ag**  
NIP.19771105 200901 1 007

**Fitmawati, ME**  
NIDN.2024038902

**Mengesahkan**  
**Dekan Fakultas Syariah dan Ekonomi Islam**



**Dr. Yusufri, M.Ag**  
NIP. 19700202 199803 1 007

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Maryani Ade Putri  
Nomor Induk Mahasiswa : 17631062  
Fakultas : Syariah dan Ekonomi Islam  
Prodi : Perbankan syariah

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan penulis juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali secara tertulis diajukan atau dirujuk dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi.

Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya bersedia menerima hukuman atau sanksi sesuai pengaturan yang berlaku.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, sehingga dapat dipergunakan seperlunya.

Curup, 16 Agustus 2021

Penulis.



**Maryani Ade Putri**  
**NIM: 17631062**

## KATA PENGANTAR



*Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatu*

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulisan skripsi yang berjudul “Peran *Islamic Human Capital Management* dalam Meningkatkan Kapabilitas Karyawan Bank Syariah Mandiri” ini bisa diselesaikan dengan baik oleh penulis. Shalawat serta salam semoga selalu tercurahkan kepada Nabi besar Muhammad SAW karena berkat beliau kita pada saat ini bisa berada dijalan yang diridhoi Allah SWT dengan jaminan surga bagi setiap pemeluk Islam yang sejati.

Penulisan skripsi ini adalah sebagai salah satu bagian dari persyaratan untuk menyelesaikan studi Strata Satu (S1) pada Program Studi Perbankan Syariah Fakultas Syariah dan Ekonomi Islam IAIN Curup guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (S.E).

Di dalam penyusunan skripsi ini tentu saja banyak di temukan kesulitan dan hambatan-hambatan. Namun karena pertolongan Allah Subhanahu Wata'ala serta bantuan dari berbagai pihak segala kesulitan dan hambatan tersebut dapat di atasi, sehingga skripsi ini dapat di selesaikan. Kemudian penulis juga tidak lupa mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Rahmad Hidayat, M.Ag. M.Pd selaku Rektor Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Curup.

2. Bapak Dr.Yusefri, M.Ag selaku Dekan Fakultas Syariah dan Ekonomi Islam.
3. Bapak Dr. Muhammad Istan, S.E., M.Pd., M.M selaku pembimbing I dan Ibu Mega Ilhamiwati, M. A selaku pembimbing II yang selalu sabar dan tidak bosan-bosannya membimbing penulis sehingga skripsi ini dapat di selesaikan.
4. Bapak Khairul Umam Khudori, M.E.I selaku Ketua Prodi Perbankan Syariah IAIN Curup.
5. Bapak M. Sholihin, M.S.I selaku Penasehat Akademik yang telah banyak memberikan pengarahan, petunjuk dan saran sehingga penulis dapat menyelesaikan perkuliahan di IAIN Curup.
6. Bapak Noprizal, M.Ag selaku penguji I dan Ibu Fitmawati, M.E selaku penguji II yang telah memberikan masukan dan arahan serta meluangkan waktu, tenaga dan pikiran dalam menguji skripsi ini menuju kesempurnaan.
7. Terima kasih kepada kedua orang tua dan saudara-saudaraku yang tiada henti memberikan semangat dan selalu mendoakan selama proses pengerjaan skripsi ini.
8. Seluruh Dosen Perbankan Syariah dan seluruh karyawan IAIN Curup yang telah membantu selama masa perkuliahan sehingga penulis dapat menuangkan ilmu tersebut ke dalam karya ilmiah ini.
9. Teman-teman seperjuangan Prodi Perbankan Syariah angkatan 2016 yang sudah banyak membantu selama proses perkuliahan.

Akhir kata penulis mengucapkan terimakasih kepada para dosen dan seluruh pihak yang telah membantu penulis menyelesaikan skripsi ini. Semoga amal baik dan bimbingan yang telah diberikan kepada penulis dapat menjadi amal sholeh dan mendapat imbalan setimpal dari Allah SWT.

*Wassalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatu*

Curup, 16 Agustus 2021

Penulis

**MARYANI ADE PUTRI**  
**NIM:17631062**

## MOTTO

*Man Jadda Wajada*

*“Siapa yang bersungguh-sungguh maka ia akan berhasil”*

*“Jangan pernah menyerah jika kamu masih ingin mencoba.*

*Jangan biarkan penyesalan datang*

*Karena kamu selangkah lagi untuk menang.”*

*(R.A. Kartini)*

## **PERSEMBAHAN**

*Dengan mengucapkan syukur kepada Allah SWT. atas rahmat, hidayah dan inayah-Nya, skripsi ini penulis persembahkan untuk ibu dan bapak yang selalu mencurahkan kasih sayang, mendoakan, memberikan semangat, dukungan serta nasihat-nasihat.*

*Kemudian terima kasih penulis sampaikan kepada Kakak dan Adik yang selalu membantu selama proses pengerjaan skripsi dan memberikan semangat tiada henti agar skripsi ini dapat terselesaikan.*

## ABSTRAK

Maryani Ade Putri (NIM:17631062) **Peran *Islamic Human Capital Management* Dalam Meningkatkan Kapabilitas Karyawan Bank Syariah Mandiri**

Pada perkembangannya perusahaan akan mengalami berbagai permasalahan sumber daya manusia. Oleh karena itu, sumber daya manusia harus dipimpin dan dikelola secara baik dan profesional. Dalam konteks organisasi Islam modern yang mengakui manusia sebagai *main actor*, pertanyaan mengenai *human capital* menjadi relevan sekaligus mendesak untuk dibahas. Dalam rangka menjawab tantangan persaingan industri perbankan yang semakin ketat, Bank Syariah Mandiri memahami bahwa kunci sukses yang paling utama adalah aspek *human capital* yang didasarkan dengan nilai-nilai Islami didalamnya. Strategi pengembangan yang berkesinambungan bertujuan mencetak pegawai dengan kompetensi yang baik dan handal. Setiap pegawai memperoleh kesempatan yang sama dalam pendidikan dan pengembangan kompetensi, baik laki-laki maupun perempuan.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana peran *Islamic human capital management* dalam meningkatkan kapabilitas karyawan Bank Syariah Mandiri dari tahun 2018 sampai dengan tahun 2020 serta untuk mengetahui apakah semua tahapan yang ada didalam *Islamic human capital management* berperan dalam meningkatkan kapabilitas karyawan Bank Syariah Mandiri. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif dengan jenis kualitatif. Sumber data pada penelitian ini adalah data sekunder yang bersumber dari web resmi Bank Syariah Mandiri yaitu berupa laporan tahunan yang dipublikasikan dari tahun 2018-2020. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah studi kepustakaan atau *library research*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Islamic human capital management* dari tahun 2018-2020 berperan dalam meningkatkan kapabilitas karyawan Bank Syariah Mandiri. Adapun semua tahapan yang ada di dalam *Islamic human capital management* seperti merancang kerangka strategi manajemen *human capital*, melakukan pengembangan organisasi, pelaksanaan manajemen *human capital* serta pelatihan dan peningkatan kapabilitas pegawai berperan dalam meningkatkan kapabilitas karyawan Bank Syariah Mandiri.

***Kata Kunci: Islamic Human Capital Management, Kapabilitas, Karyawan***

## **ABSTRACT**

Maryani Ade Putri (17631062) **The Role of Islamic Human Capital Management in Improving The Capabilities of Employees Bank Syariah Mandiri**

In its development, the company will experience various human resource problems. Therefore, human resources must be led and managed properly and professionally. In the context of modern Islamic organizations that recognize humans as main actors, the question of human capital becomes relevant and urgent to be discussed. In order to answer the challenges of increasingly fierce competition in the banking industry, Bank Syariah Mandiri understands that the most important key to success is the human capital aspect which is based on Islamic values . The sustainable development strategy aims to produce employees with good and reliable competencies. Every employee has the same opportunity in education and competency development, both male and female.

The purpose of this study is to find out how the role of Islamic human capital management in improving the capabilities of Bank Syariah Mandiri employees from 2018 to 2020 and to find out whether all stages in Islamic human capital management play a role in increasing the capabilities of Bank Syariah Mandiri employees. This study uses a descriptive approach with a qualitative type. The source of data in this study is secondary data sourced from the official website of Bank Syariah Mandiri, namely in the form of annual reports published from 2018-2020. The data collection technique used is library research.

The results showed that Islamic human capital management from 2018-2020 played a role in increasing the capabilities of Bank Syariah Mandiri employees. As for all the stages in Islamic human capital management such as designing a strategic framework for human capital management, carrying out organizational development, implementing human capital management and training, and increasing employee capabilities, they play a role in increasing the capabilities of the Bank Syariah Mandiri employees.

***Keywords: Islamic Human Capital Management, Capabilities, Employees***

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PENGAJUAN SKRIPSI.....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI .....</b>	<b>iv</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>v</b>
<b>MOTTO .....</b>	<b>viii</b>
<b>PERSEMBAHAN .....</b>	<b>ix</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xvi</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang .....	1
B. Batasan Masalah.....	7
C. Rumusan Masalah .....	7
D. Tujuan Penelitian .....	8
E. Manfaat Penelitian .....	8
F. Kajian Literatur .....	9
G. Penjelasan Judul .....	16
H. Metode Penelitian.....	19

<b>BAB II TEORI DAN KERANGKA BERPIKIR .....</b>	<b>23</b>
A. Peran .....	23
B. Islamic Human Capital Management.....	26
C. Kapabilitas.....	34
<b>BAB III GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN.....</b>	<b>38</b>
A. Sejarah Singkat Bank Syariah Mandiri .....	38
B. Keadaan Umum Bank Syariah Mandiri .....	39
C. Bidang Usaha Bank Syariah Mandiri.....	40
D. Produk dan Jasa Bank Syariah Mandiri .....	43
E. Struktur Organisasi Bank Syariah Mandiri .....	48
F. Visi, Misi dan Tata Nilai Bank Syariah Mandiri .....	49
G. Strategi Manajemen <i>Human Capital</i> .....	51
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS .....</b>	<b>54</b>
A. Peran <i>Islamic human capital management</i> dalam meningkatkan kapabilitas karyawan Bank Syariah Mandiri tahun 2018.....	54
B. Peran <i>Islamic human capital management</i> dalam meningkatkan kapabilitas karyawan Bank Syariah Mandiri tahun 2019.....	75
C. Peran <i>Islamic human capital management</i> dalam meningkatkan kapabilitas karyawan Bank Syariah Mandiri tahun 2020.....	92

D. Tahapan dalam <i>Islamic human capital management</i> yang berperan dalam meningkatkan kapabilitas karyawan BSM.....	104
---	-----

**BAB V PENUTUP.....109**

A. Kesimpulan .....	109
---------------------	-----

B. Saran .....	111
----------------	-----

**DAFTAR PUSTAKA**

**LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

Tabel 4.1	Program Rekrutmen Khusus BSM.....	66
Tabel 4.2	Jumlah Pegawai Program Kriya BSM sesuai Wilayah Regional ....	67
Tabel 4.3	Jumlah Pegawai Program Kriya BSM sesuai Jabatan .....	68
Tabel 4.4	Sarana yang digunakan bank untuk proses pencarian kandidat dari sumber eksternal .....	83
Tabel 4.5	Jumlah Pegawai Program Kriya Bank Syariah Mandiri sesuai Wilayah Regional .....	85
Tabel 4.6	Jumlah Pegawai Program Kriya BSM sesuai Jabatan .....	85
Tabel 4.7	Sarana yang digunakan bank untuk proses pencarian kandidat dari sumber eksternal .....	99

## **DAFTAR GAMBAR**

Gambar 3.1 Struktur Orgnisasi Bank Syariah Mandiri.....	48
Gambar 4.1 Alur Rekrutmen Reguler Bank Syariah Mandiri .....	64
Gambar 4.2 Proses/Tahapan Program Rekrutmen Kriya.....	68

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Munculnya pandangan mengenai pengetahuan sumber daya perusahaan yang strategik, didasari oleh kenyataan bahwa pengetahuan dapat digunakan sebagai daya saing di dalam perusahaan karena bernilai, langka, dan sukar ditiru oleh para pesaing. Pengukuran kinerja perusahaan tidak selalu terfokus kepada sektor keuangan saja. Fokus kepada non-finansial juga dapat dijadikan sebagai alat pengukuran, tetapi sebenarnya yang menjadi dasar penggerak kinerja dari perusahaan tersebut adalah sumber daya manusia (*human capital*) dengan segala pengetahuan, ide, dan inovasi yang dimilikinya.<sup>1</sup>

Selain itu, *human capital* juga merupakan inti dari kinerja suatu perusahaan. Sebagaimana kinerja perusahaan yang baik, dapat dilihat dari pengelolaan *human capital*-nya. Artinya adalah *human capital* bukanlah memposisikan manusia sebagai modal sehingga seolah-olah manusia sama dengan mesin. Namun *human capital* justru bisa membantu pengambil keputusan untuk memfokuskan pembangunan manusia dalam rangka peningkatan mutu organisasi. Oleh karena itu perusahaan harus dapat melakukan peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam menghadapi tantangan, dan juga untuk mencapai visi dan misi perusahaan.<sup>2</sup> Penerapan

---

<sup>1</sup> Nugraha, Susilo, dan Aini, "Pengaruh Human Capital Terhadap Kinerja Perusahaan". Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 57 No. 2, April 2018, H. 181

<sup>2</sup> Nugraha, Susilo, dan Aini.

manajemen yang baik dapat mempermudah perusahaan dalam melakukan peningkatan terhadap kualitas dan kompetensi sumber daya manusianya.

Pada perkembangannya perusahaan akan mengalami berbagai permasalahan sumber daya manusia. Oleh karena itu, sumber daya manusia harus dipimpin dan dikelola secara baik dan profesional. Dalam konteks organisasi Islam modern yang mengakui manusia sebagai *main actor*, pertanyaan mengenai *human capital* menjadi relevan sekaligus mendesak untuk dibahas. Selain akan memberikan jawaban atas kontribusi Islam dalam organisasi, juga diyakini mampu menepis sebagian pandangan ahli manajemen bahwa agama atau ritual keagamaan seharusnya ditumpahkan di luar gerbang pabrik.<sup>3</sup>

Sumber daya insani merupakan kekuatan terbesar dalam pengolahan seluruh sumber daya yang ada di muka bumi. Manusia diciptakan oleh Allah SWT. sebagai khalifah di bumi untuk mengelola bumi dan sumber daya yang ada di dalamnya demi kesejahteraan manusia sendiri, makhluk dan seluruh alam semesta, karena pada dasarnya seluruh ciptaan Allah yang ada di muka bumi ini sengaja diciptakan oleh Allah untuk kemaslahatan umat manusia. Hal ini sangat jelas ditegaskan oleh Allah dalam al-Quran surat al-Jatsiyah ayat 13:

---

<sup>3</sup> Rahmat dan Agusti, “*Manajemen Sumber Daya Manusia Islam: Sejarah, Nilai, dan Benturan.*”. *Syi’ar* Vol. 18 No. 1, Juni 2018, h. 24

لَقَوْمٍ لَّآءَايَاتٍ ذَٰلِكَ فِي إِنَّ مِّنْهُ جَمِيعًا لَّأَرْضٍ فِي وَمَا أَلْسَمُوتِ فِي مَا لَكُمْ وَسَحَّرَ

يَتَفَكَّرُونَ

*“Dan Dia telah menundukkan untukmu apa yang di langit dan apa yang di bumi semuanya, (sebagai rahmat) daripada-Nya. Sesungguhnya pada yang demikian itu benar-benar terdapat tanda-tanda (kekuasaan Allah) bagi kaum yang berfikir”.*

Unsur manajemen sumber daya insani adalah manusia. Manajemen sumber daya insani juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan dan hubungan ketenagakerjaan yang baik. Manajemen sumber daya insani melibatkan semua keputusan dan praktek manajemen yang mempengaruhi secara langsung sumber daya insaninya.<sup>4</sup>

Dalam rangka menjawab tantangan persaingan industri perbankan yang semakin ketat, Bank Syariah Mandiri memahami bahwa kunci sukses yang paling utama adalah aspek *human capital* yang didasarkan dengan nilai-nilai islami didalamnya. Strategi pengembangan yang berkesinambungan bertujuan mencetak pegawai dengan kompetensi yang baik dan handal. Setiap pegawai memperoleh kesempatan yang sama dalam pendidikan dan pengembangan kompetensi, baik laki-laki maupun perempuan.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Hardana, “Manajemen Sumber Daya Insani.”. Jurnal Al-Masarif Volume 3 No.1, Juni 2015, h. 116

<sup>5</sup> Bank Syariah Mandiri, “Memperkuat Daya Saing Melalui Peningkatan Keunggulan Perusahaan”. (Jakarta: Annual Report, 2018), h. 252

Melalui laporan tahunan Bank Syariah Mandiri memaparkan bahwa rencana pengembangan bisnis secara strategis berdampak pula pada rencana pelatihan dan pengembangan kapabilitas pegawai untuk mendukung kebutuhan bisnis. Menggunakan pendekatan yang terstruktur dan terintegrasi dalam kerangka pengembangan pegawai, diyakini kapabilitas pegawai dapat cepat ditingkatkan, baik dari kapabilitas teknis maupun kepemimpinan dengan dilandasi penerapan nilai-nilai Islam yang menjadi inti perusahaan dalam bertindak dan berperilaku dalam kehidupan sehari-hari.<sup>6</sup>

Sepanjang tahun 2018-2019 Bank Syariah Mandiri telah melakukan penyempurnaan terhadap pengembangan organisasi, sesuai dengan fokus strategi Bank Mandiri Syariah, Khususnya organisasi dijaringan, yaitu organisasi area dan cabang dengan prioritas pada bisnis *consumer, low coast fund dan transaction banking*. Bersamaan dengan penyesuaian dalam struktur organisasi tersebut, dilakukan pula evaluasi jabatan dan mengidentifikasi kompetensi teknis yang dibutuhkan sehingga menjadi dasar dalam melakukan pengembangan kompetensi dan kapabilitas pegawai. Adapun pemenuhan kebutuhan pegawai, dilakukan baik melalui sumber internal maupun eksternal, termasuk menetapkan strategi yang dapat menarik minat *talent* terbaik di industri.

Pegawai diwajibkan untuk meningkatkan kapabilitasnya dan merencanakan dalam rencana pengembangan individu setiap tahunnya. Pada tahun 2018 Bank Syariah Mandiri telah menyelenggarakan 4.690 program

---

<sup>6</sup> Bank Syariah Mandiri, “*Optimis dan Peduli Dalam Menciptakan Nilai*”. Jakarta: Annual Report, 2020), h. 307

pendidikan, pelatihan dan pengembangan yang diikuti oleh 11.492 peserta,<sup>7</sup> kemudian pada tahun 2019 meningkat menjadi 13.816 peserta.<sup>8</sup> Untuk mewujudkan sumber daya manusia syariah yang unggul dan kompeten, maka proses pengembangan dan peningkatan kapabilitas dilaksanakan lebih spesifik dan terarah sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan disetiap fungsi.

Veithzal Rivai Zainal menjelaskan pada buku yang berjudul *Islamic Human Capital Management* bahwa keberadaan *Islamic human capital* sangat penting di dalam sebuah perusahaan, di karenakan keberadannya dapat menunjang perusahaan melalui karya, bakat, kreativitas, dorongannya dan peran nyata dapat disaksikan dalam setiap perusahaan ataupun dalam organisasi, antara lain yaitu sebagai pengusaha, sebagai karyawan, sebagai manager atau pemimpin, sebagai komisaris dan sebagai pemilik. Tanpa adanya unsur insani dalam perusahaan, tidak mungkin sebuah perusahaan dapat bergerak dan berjalan sesuai dengan yang diinginkan. Dengan demikian sumber daya insani adalah seseorang yang siap, mau dan mampu memberi sumbangan terhadap usaha pencapaian tujuan organisasi.<sup>9</sup>

Pada penelitian yang dilakukan oleh Ali Hardana dijelaskan bahwa manajemen sumber daya insani ini tidak saja mengandalkan pada fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan

---

<sup>7</sup> Bank Syariah Mandiri, “*Memperkuat Daya Saing Melalui Peningkatan Keunggulan Perusahaan.*”, h. 252

<sup>8</sup> Bank Syariah Mandiri, “*Memberikan Nilai Tambah Melalui Pengembangan Kapabilitas Internal.*” (Jakarta: Annual Report, 2019), h. 286

<sup>9</sup> Rivai Zainal, *Islamic Human Capital Management.* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2014), h.11

pengendalian, namun pada implementasinya, mengandalkan pada fungsi operasional manajemen SDM seperti rekrutmen, seleksi, penilaian prestasi, pelatihan dan pengembangan, serta praktek pemberian kompensasi. Dari sisi pandangan agama Islam, hal ini juga tidak mengalami perbedaan. Semua praktek manajemen sumber daya insani semuanya dijalankan dengan sebaik-baiknya, berdasarkan apa yang sudah ada dalam al-Quran dan al-Hadist.<sup>10</sup>

Oleh karena itu, penulis menemukan hal yang ingin dikaji dan diteliti yaitu mengenai manajemen sumber daya manusia islami yang digunakan dalam meningkatkan kapabilitas pegawai pada Bank Syariah Mandiri. Sebagaimana pada dasarnya proses rekrutmen dan seleksi karyawan di lembaga keuangan syariah yang mengutamakan kompetensi umum dan kompetensi keislaman secara seimbang, sehingga diharapkan kedepannya lembaga keuangan syariah lebih profesional dan berkualitas. Dalam hal ini penulis menjadikan Bank Syariah Mandiri sebagai objek penelitian, hal ini dilakukan karena Bank syariah Mandiri memiliki asset yang terbesar dari bank syariah lainnya. Hal ini tentu saja berkaitan erat dengan adanya pengaruh dari sumber daya manusia atau peran *human capital* yang ada di dalam Bank Syariah Mandiri itu sendiri.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka penulis tertarik untuk mengangkat penelitian dengan judul **“Peran *Islamic Human Capital Management* Dalam Meningkatkan Kapabilitas Karyawan Bank Syariah Mandiri”**

---

<sup>10</sup> Rahmat dan Agusti, h. 124

## **B. Batasan Masalah**

Untuk menghindari pembahasan yang terlalu luas dalam penelitian, maka dari itu penulis membatasi penelitian ini hanya membahas mengenai *Islamic Human Capital Management* dan peningkatan kapabilitas karyawan dalam hal ini data diperoleh melalui laporan tahunan mulai tahun 2018-2020.

## **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penulis merumuskan beberapa rumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana peran *Islamic human capital management* dalam meningkatkan kapabilitas karyawan Bank Syariah Mandiri pada tahun 2018?
2. Bagaimana peran *Islamic human capital management* dalam meningkatkan kapabilitas karyawan Bank Syariah Mandiri pada tahun 2019?
3. Bagaimana peran *Islamic human capital management* dalam meningkatkan kapabilitas karyawan Bank Syariah Mandiri pada tahun 2020?
4. Apakah semua tahapan yang ada didalam *Islamic human capital management* berperan dalam meningkatkan kapabilitas karyawan Bank Syariah Mandiri dalam rentang waktu 2018-2020?

#### **D. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan pemaparan dari latar belakang dan rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui bagaimana peran *Islamic human capital management* dalam meningkatkan kapabilitas karyawan Bank Syariah Mandiri pada tahun 2018.
2. Untuk mengetahui bagaimana peran *Islamic human capital management* dalam meningkatkan kapabilitas karyawan Bank Syariah Mandiri pada tahun 2019.
3. Untuk mengetahui bagaimana peran *Islamic human capital management* dalam meningkatkan kapabilitas karyawan Bank Syariah Mandiri pada tahun 2020.
4. Untuk mengetahui apakah semua tahapan yang ada didalam *Islamic human capital management* berperan dalam meningkatkan kapabilitas karyawan Bank Syariah Mandiri dalam rentang waktu 2018-2020.

#### **E. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Secara Teoritis

Secara teoritis diharapkan pembahasan terhadap masalah-masalah yang akan di bahas melahirkan pemahaman-pemahaman yang baru mengenai bagaimana peran dan tahapan *islamic human capital management* dalam meningkatkan kapabilitas karyawan Bank Syariah Mandiri.

## 2. Secara Praktis

### a. Bagi Penulis

Penelitian ini adalah sebagai sarana dan wadah untuk melatih, meningkatkan dan mengembangkan kemampuan dalam bidang penelitian. Kemudian diharapkan dapat menambah ilmu pengetahuan bagi penulis, terkhusus mengenai *Islamic human capital management* dan bagaimana peran-nya terhadap kapabilitas karyawan Bank Syariah Mandiri.

### b. Bagi Bank Syariah Mandiri

Secara praktis diharapkan dari hasil penelitian ini, dapat digunakan sebagai masukan kepada pihak pimpinan Bank Syariah Mandiri untuk mengevaluasi kinerja bank, khususnya yang berkaitan dengan *Islamic human capital management* dan kapabilitas karyawan.

## F. Kajian Literatur

### 1. Teori

Teori yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah teori dari Veithzal Rivai Zainal yang dituangkan pada buku *Islamic Human Capital Management* dimana beliau mengungkapkan bahwa praktik manajemen sumber daya insani atau praktik pengelolaan sumber daya insani pada dasarnya merupakan kegiatan-kegiatan sebagai pelaksanaan fungsi operasional manajemen sumber daya insani atau pelaksanaan manajemen personalia/kepegawaian seperti: analisis jabatan, perencanaan kebutuhan

karyawan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, pemberhentian, dan pensiun.<sup>11</sup>

Penulis juga memilih teori hasil dari penelitian Ihsan Rahmat dan Netta Agusti dengan judul “Manajemen Sumber Daya Manusia Islam: Sejarah, Nilai Dan Benturan”. Dimana mereka menjelaskan bahwa praktek manajemen sumber daya manusia yang mendapat perhatian di dalam Islam yaitu rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan, dan kompensasi.<sup>12</sup>

Penulis memilih penelitian Ihsan Rahmat dan Netta Agusti sebagai landasan untuk melakukan penelitian dikarenakan mereka menjelaskan mengenai pentingnya membangun kebijakan sumber daya manusia yang memiliki sifat ‘alim dilandaskan dengan nilai-nilai Islam. Bukan sekedar paham, namun juga menjiwai agama sesuai dengan yang telah dijalankan dan di praktikkan oleh Rasulullah dan para sahabat.

Teori yang dikemukakan oleh Veithzal Rivai Zainal dan penelitian yang dilakukan oleh Ihsan Rahmat Dan Netta Agusti tentu saja nantinya akan membantu penulis dalam merancang penelitian dikarenakan tujuan dari penulisan ini adalah melihat peran apa saja yang diberikan oleh *Islamic human capital management* dalam meningkatkan kapabilitas karyawan Bank Syariah Mandiri tahun 2018-2020.

---

<sup>11</sup> Rivai Zainal, *Islamic Human Capital Management*. h. 22

<sup>12</sup> Rahmat and Agusti, “Manajemen Sumber Daya Manusia Islam: Sejarah, Nilai, Dan Benturan.” h. 29

## 2. Penelitian terdahulu

Sebagai bahan pertimbangan dalam penelitian ini akan dicantumkan beberapa hasil penelitian terdahulu oleh beberapa peneliti yang pernah penulis baca sebagai berikut:

- a. Rani Indah Lestari, (2014), Skripsi “Analisis Penerapan *Human Capital* dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan Rumah Sakit Hermina Palembang”

Permasalahan pada penelitian ini muncul ketika gaji para pegawai yang naik sangat drastis sampai dengan 120,13%, dimana pada tahun 2012 total gaji pegawai terbilang Rp.406.241.156 dan pada tahun 2013 naik dengan drastis menjadi Rp.854.288.856. Tentu saja dengan adanya kenaikan pada gaji pegawai diharapkan *human capital* yang ada dapat dengan baik meningkatkan kinerja yang ada di Rumah Sakit Hermina Palembang. Metodologi penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif dengan teknik pengumpulan data yaitu wawancara dan dokumentasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *human capital* di dalam rumah sakit Hermina Palembang sudah berjalan dengan baik, tetapi masih ada kekurangan di dalam perusahaan dikarenakan belum terbentuknya suasana organisasi pada rumah sakit Hermina Palembang.

- b. Ketut Rina Purnami Dewi, Nugroho Priyo Negoro, Yani Rahmawati (2017), *Jurnal Sains dan Seni Its* Vol. 6, No. 1 “Peran *Human Capital* Terhadap Efisiensi Perusahaan Perbankan di Indonesia”

Permasalahan pada penelitian ini muncul ketika *Human capital* menjadi salah satu faktor penting dalam keunggulan kompetitif perusahaan untuk memenangkan persaingan, dimana aspek tersebut berperan dalam meningkatkan potensi Sumber Daya Manusia (SDM) agar dapat diberdayakan secara optimal. HC berkaitan dengan investasi perusahaan dalam pengembangan SDM. Adanya kecenderungan perusahaan dalam mengeluarkan biaya tenaga kerja cukup tinggi, khususnya pada perusahaan perbankan, dapat mempengaruhi efisiensi perusahaan. Pada akhirnya dilakukan pemangkasan jumlah karyawan yang ada, bahkan ada karyawan yang memilih untuk meninggalkan pekerjaan dan menerima pekerjaan yang di tawarkan oleh perusahaan lain. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan teknik analisis Data Envelopment Analysis (DEA). Hasil penelitian ini menunjukkan semakin tinggi biaya yang dikeluarkan untuk input, maka semakin kecil kontribusi indikator tersebut terhadap efisiensi. Akan tetapi apabila skor efisiensi sudah mencapai 100%, maka biaya yang diinvestasikan untuk SDM yang diwakili dengan rasio HC1 dan HC2 dapat dikatakan sudah tepat dan efisien.

- c. Hanafi, (2020), Skripsi “Pengaruh *Human Capital* Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Sumut Syariah Medan”

Permasalahan pada penelitian ini muncul ketika terjadi penurunan kinerja yang dilakukan karyawan karena banyaknya target yang dibebankan kepada karyawan dan tidak sepenuhnya terealisasi dengan baik, maka dari itu pekerjaan yang dilakukan pada periode berikutnya tidak berjalan dengan sempurna. Penelitian ini menggunakan metodologi kuantitatif dengan teknik pengumpulan data menggunakan data primer melalui penyebaran kuesioner. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 30 responden dengan teknik pengukuran menggunakan skala likert. Data diproses melalui program spss versi 20.0 dengan teknis analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *individual capability* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Selain itu, variabel *individual capability* merupakan variabel yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan di Bank Sumut Syariah.

- d. Nadya Amira Husna<sup>1</sup> dan Nur Aini Latifah, (2018), Jurnal Iqtisaduna Volume 4, No. 1 “Penerapan Prinsip Manajemen Sumber Daya Insani di Kampung Cokelat Blitar”

Permasalahan pada penelitian ini muncul saat seorang muslim diwajibkan untuk selalu mengaplikasikan ajaran Islam dalam setiap kehidupannya, termasuk dalam aktivitas manajemen yang dijalankan. Manajemen perusahaan mencakup pengelolaan sumber daya manusia

yang dapat dipadukan dengan ajaran-ajaran Islam yang bersumber dari Al-Qur'an dan Hadist. Metode penelitian yang digunakan yaitu metode kualitatif, dengan pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dan observasi secara mendalam dan selama periode. Penelitian menemukan bahwa implementasi manajemen sumber daya manusia berbasis syariah di Kampung Coklat Blitar ini meliputi proses rekrutmen (persyaratannya yaitu harus beragama Islam dan berjilbab bagi perempuan), proses seleksi (harus mengikuti beberapa tes), pelatihan dan pengembangan (bersifat religius), dan penilaian kinerja (menggunakan hasil kerja dan perilaku). Hasil juga menunjukkan bahwa perusahaan Kampung Coklat Blitar ini dalam penerapan manajemen sumber daya manusia berbasis syariah sudah sesuai dengan ajaran-ajaran Islam. Dengan melaksanakan pemberian reward kepada karyawan yang berperilaku baik.

- e. Alnisa Min Fadlillah dan Krisno Septyan, (2020), Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT Vol. 5, No. 3 “Model Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Insani (SDI) Pada Bank Syariah”

Permasalahan pada penelitian ini muncul ketika diperlukannya pembenahan pada pengembangan kompetensi sumber daya manusia oleh Human Resource Departement (HRD) atau Departemen Sumber Daya Manusia (SDM) pada bank syariah. Salah satunya dapat dengan menyesuaikan nilai-nilai bisnis Islam menjadi nilai budaya korporat

pada saat proses perekrutan dan praktik kerja organisasi kedepan. Hal ini bertujuan agar diperoleh sumber daya insani yang berkualitas dan unggul secara spiritual dan professional pada perbankan syariah. Metodologi penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan teknik pengumpulan data diperoleh dari hasil wawancara dengan informan yang terdiri dari karyawan, mantan karyawan, dan pelanggan bank syariah. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa Celestial Management theory oleh Riawan Amin yang terdiri dari tiga prinsip antara lain *worship*, *wealth*, dan *warefare* sesuai diterapkan sebagai panduan menerapkan dalam nilai-nilai bisnis syariah.

Kelima penelitian diatas sama-sama membahas mengenai *human capital* atau sumber daya yang ada pada sebuah lembaga maupun di suatu daerah. Sejatinya, penerapan sistem human capital memang layak dikaji, mengingat *human capital* merupakan penggerak utama dalam sebuah kinerja dalam suatu lembaga ataupun perusahaan. Penelitian ini penting dilakukan karena sebagai seorang muslim kita diwajibkan untuk selalu mengaplikasikan ajaran Islam dalam setiap kehidupannya, termasuk dalam aktivitas manajemen yang dijalankan. Maka dari itu penulis juga tertarik mengangkat tema mengenai *human capital*, tentu saja penelitian ini memiliki perbedaan dengan penelitian-penelitian sebelumnya baik dari segi metode yang dilakukan dan lokasi penelitian, pada penelitian ini penulis lebih memfokuskan *human capital* dari sisi manajemen yang dilihat berdasarkan nilai-nilai Islam yang ada

didalamnya terhadap peningkatan kapabilitas karyawan yang ada di Bank Syariah Mandiri.

## **G. Penjelasan Judul**

Skripsi ini berjudul *Peran Islamic Human Capital Management* dalam Meningkatkan Kapabilitas Pegawai Bank Syariah Mandiri. Supaya pembaca dapat memahami judul di atas dan tidak menyimpang dari pengertian yang sebenarnya dalam hal ini penulis akan menjelaskan beberapa definisi dan penjelasan dari judul yang penulis akan teliti, yaitu:

### 1. Peran

Menurut Riyadi peran dapat dartiakan sebagai orientasi dan konsep dari bagian yang dimainkan oleh suatu pihak dalam posisi sosial. Dengan peran tersebut, sang pelaku baik individu maupun organisasi akan berperilaku sesuai dangan harapan orang atau lingkungannya. Peran juga diatikan sebagai tuntutan yang diberikan secara struktural diantaranya norma-norma, harapan, dan tanggung jawab. Dimana didalamnya terdapat serangkaian tekanan dan kemudahan yang menghubungkan dan mendukung fungsinya dalam mengorganisasi. Peran merupakan seperangkat perilaku dengan kelompok, baik kecil maupun besar, yang kesemuanya menjalankan berbagai peran.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> lantaeda, "Peran Badan Perencanaan Pembangunan Dalam Penyusunan RPJMD Kota Tomohon, Jurnal Administrasi Publik Volume 04, No. 048, Juni-Juli 2018." h. 2

## 2. *Islamic Human Capital Management*

Veithzal Rivai Zainal mengungkapkan pada bukunya yang berjudul *Islamic Human Capital Management* bahwa Manajemen Sumber Daya Insani (MSDI) merupakan bidang dari manajemen umum, di mana manajemen umum sebagai proses meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi/bidang produksi, pemasaran, keuangan maupun kepegawaian. Karena Sumber Daya Insani dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang SDI dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut Manajemen Sumber Daya Insani, dimana istilah manajemen mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya *me-manage* (mengelola) sumber daya manusia.<sup>14</sup>

## 3. Kapabilitas

Menurut Menon kapabilitas merupakan proses mengaplikasikan kemampuan, pengetahuan, dan pengalaman yang dimiliki oleh sumber daya manusia untuk melaksanakan strategi pekerjaan yang telah ditetapkan dan dapat memberikan nilai bagi suatu organisasi. Kapabilitas individu yang tinggi dapat berdampak pada kinerja yang tinggi.<sup>15</sup> Oleh karenanya, strategi untuk meningkatkan kapabilitas yang dapat menunjang kinerja cukup dibutuhkan. Individu yang terus belajar untuk

---

<sup>14</sup> Rivai Zainal, *Islamic Human Capital Management*.h. 3

<sup>15</sup> Berliana and arsanti, "Analisis Pengaruh Self-Efficacy, Kapabilitas, Dan Perilaku Kerja Inovatif Terhadap Kinerja, Jurnal Maksipreneur Vol. 7 No. 2, Juni 2018." h. 150

mengembangkan kapabilitasnya dapat menjadi semakin terampil dan dapat mempengaruhi kinerjanya.

#### 4. Karyawan

Menurut Ma'ruf Abdullah karyawan itu adalah sumber daya manusia atau penduduk yang bekerja di suatu institusi baik pemerintah maupun swasta (bisnis). Karyawan atau sumberdaya manusia (SDM), berfungsi sebagai sumber daya organisasi disamping sumber daya organisasi lainnya seperti uang (*money*), mesin (*mechine*), bahan baku (*material*), dan metode (*method*) dengan kemampuannya yang leading (berada dimuka) untuk berperan melaksanakan fungsi manajerial (menggerakkan) sumber daya organisasi lainnya.<sup>16</sup>

#### 5. Bank Syariah

Menurut Setia Budhi Wilardjo bank Islam atau selanjutnya disebut dengan bank syari'ah, adalah bank yang beroperasi dengan tidak mengandalkan pada bunga. Bank Islam atau biasa di sebut dengan bank tanpa bunga, adalah lembaga keuangan atau perbankan yang beroperasi dan produknya dikembangkan berlandaskan pada Al-Qur'an dan Hadist Nabi Saw. atau dengan kata lain, bank Islam adalah lembaga keuangan yang usaha pokoknya memberikan pembiayaan dan jasa-jasa lainnya dalam lalu lintas pembayaran serta peredaran uang yang pengoperasiannya disesuaikan dengan prinsip syari'at Islam.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Hardana, h. 6

<sup>17</sup> Setia Budhi Wilardjo, "*Pengertian, Peranan dan Perkembangan Bank Syari'ah Di Indonesia*", Value Added, Vol. 2, No.1, (2005), h. 3

## H. Metode Penelitian

### 2. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis deskriptif. Pendekatan kualitatif merupakan suatu proses penelitian dan pemahaman yang berdasarkan pada metodologi yang menyelidiki suatu fenomena sosial dan masalah manusia. Pada pendekatan ini, penulis membuat suatu gambaran kompleks, meneliti kata-kata, laporan terinci dari pandangan informan, dan melakukan studi pada situasi yang alami.<sup>18</sup>

Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dll, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.<sup>19</sup>

Deskriptif adalah menentukan dan menafsirkan data yang ada, misalnya suatu yang dialami, hubungan kegiatan, pandangan, sikap yang nampak atau suatu proses yang sedang berlangsung. Pelaksanaan metode ini tidak terbatas hanya sampai pada pengumpulan data. Tetapi meliputi analisa dan interpretasi tentang dari arti data tersebut.

Berdasarkan definisi tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa penelitian kualitatif menghasilkan data berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang atau perilaku yang dapat diamati dan hasil penemuannya bukan dengan jalan pengukuran angka-angka atau statistik.

---

<sup>18</sup> Syarnubi, *Metode Penelitian Kuantitatif Dan Kualitatif* (Bengkulu: LP2 STAIN Curup, 2011), h. 29

<sup>19</sup> Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2015) , h. 6

### 3. Sumber Data

Sumber data pada penelitian ini adalah data sekunder. Data sekunder merupakan pengambilan data yang dihimpun melalui tangan kedua.<sup>20</sup> Adapun data dalam penelitian ini bersumber dari web resmi Bank Syariah Mandiri yaitu berupa laporan tahunan Bank Syariah Mandiri yang dipublikasikan dari tahun 2018-2020. Data lainnya diperoleh dari buku-buku, artikel-artikel, jurnal dan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian.

### 4. Teknik Pengumpulan Data

#### a. Studi Kepustakaan (*Library Research*)

Teknik pengumpulan data studi kepustakaan atau *library research* merupakan suatu jenis penelitian yang digunakan dalam pengumpulan informasi dan data secara mendalam melalui berbagai literatur, buku, catatan, majalah, referensi lainnya, serta hasil penelitian sebelumnya yang relevan, untuk mendapatkan jawaban dan landasan teori mengenai masalah yang akan diteliti.<sup>21</sup>

#### b. Dokumentasi

Metode dokumentasi adalah cara memperoleh, mengumpulkan data-data yang bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang.<sup>22</sup> Metode dokumentasi dalam penelitian ini digunakan sebagai sumber data yang dimanfaatkan untuk

---

<sup>20</sup> Ridwan, *Belajar Mudah Penelitian*, (Bandung: Alfabeta, 2005), h. 69

<sup>21</sup> Yaniawati, "*Penelitian Studi Kepustakaan (Library Research)*" (Bandung: Fak. Keguruan dan Ilmu Pendidikan UNPAS, 2020), h.12

<sup>22</sup> Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, (Jakarta: Renika Cipta, 2010), h.

mengolah data. Bentuknya berupa bagan proses atau tahapan program alur rekrutmen pada Bank Syariah Mandiri.

## 5. Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini akan menggunakan metode seperti menurut Matthew B. Miles dan A. Michael Humberman, analisis data kualitatif terdiri dari tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan yaitu yang meliputi tahapan-tahapan yaitu reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan.<sup>23</sup>

### a. Reduksi Data

Merupakan proses pemilihan pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data “kasar” yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu, dan mengorganisasi data dengan cara sedemikian rupa hingga kesimpulan akhirnya dapat ditarik dan diverifikasi.

### b. Penyajian Data

Penyajian data yaitu menyusun data yang ditafsirkan secara kualitatif yang bersifat naratif.<sup>24</sup> Dalam penelitian ini setelah data direduksi, kemudian disajikan dalam wujud sekumpulan informasi yang tersusun dengan baik melalui ringkasan atau rangkuman-rangkuman berdasarkan data-data yang telah diseleksi atau

---

<sup>23</sup> Sugiono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Alfabeta, 2014), h.337

<sup>24</sup> Sugiono, h. 246

direduksi yang memuat seluruh jawaban yang dijadikan permasalahan dalam penelitian. Dengan tersusunnya semua data secara urut maka akan mempermudah dalam membaca hubungan-hubungan antara unsur-unsur dalam unit kajian penelitian yang memudahkan menarik kesimpulan.

c. Menarik Kesimpulan

Menarik kesimpulan merupakan sebagian dari suatu kegiatan konfigurasi yang utuh dengan jalan deduktif dan induktif.<sup>25</sup> Setelah data direduksi dan disajikan maka dari data-data yang ada tersebut kita dapat melakukan penarikan kesimpulan. Penarikan kesimpulan dilakukan untuk mencari kejelasan dan pemahaman terhadap permasalahan yang terjadi.

---

<sup>25</sup> Sugiono, h. 252

## BAB II

### TEORI DAN KERANGKA BERPIKIR

#### A. Peran

##### 1. Pengertian peran

Di dalam kamus bahasa Indonesia, peran adalah sesuatu yang jadi bagian atau yang memegang pimpinan yang terutama.<sup>26</sup> Peran adalah bentuk dari perilaku yang diharapkan dari seseorang pada situasi sosial tertentu. Bila yang diartikan dengan peran adalah perilaku yang diharapkan dari seseorang dalam suatu status tertentu, maka perilaku peran adalah perilaku yang sesungguhnya dari orang yang melakukan peran tersebut, hakekatnya peran juga dapat dirumuskan sebagai suatu rangkaian perilaku tertentu yang ditimbulkan oleh suatu jabatan tertentu.

Peran menurut istilah adalah seperangkat tingkah yang diharapkan dimiliki oleh yang berkedudukan di masyarakat. Dalam bahasa Inggris peran disebut “*role*” yang definisinya adalah “*person’s task or duty in undertaking*”, artinya “tugas atau kewajiban seseorang dalam suatu usaha atau pekerjaan”. Peran diartikan sebagai perangkat tingkah yang diharapkan dimiliki oleh orang yang berkedudukan dalam masyarakat, sedangkan peranan merupakan tindakan yang dilakukan oleh seorang dalam suatu peristiwa.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> W. J. S Poerwardminto, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, (Jakarta: PN Balai Pustaka, 1984), h. 735

<sup>27</sup> Syamsir dan Torang, *Organisasi & Manajemen (Perilaku, Struktur, Budaya & Perubahan Organisasi)*, (Bandung: Alfabeta, 2014), h. 86

Pengertian peran menurut para ahli diantaranya:

- a. Menurut Soerjono Soekanto peran merupakan aspek dinamis kedudukan (status), apabila seseorang melaksanakan hak dan kewajibannya, maka ia menjalankan suatu peranan. Dalam sebuah organisasi setiap orang memiliki berbagai macam karakteristik dalam melaksanakan tugas, kewajiban atau tanggung jawab yang telah diberikan oleh masing-masing organisasi atau lembaga.<sup>28</sup>
- b. Menurut Riyadi peran dapat diartikan sebagai orientasi dan konsep dari bagian yang dimainkan oleh suatu pihak dalam oposisi sosial. Dengan peran tersebut, sang pelaku baik itu individu maupun organisasi akan berperilaku sesuai harapan orang atau lingkungannya.<sup>29</sup>

Hakekatnya peran juga dapat dirumuskan sebagai suatu rangkaian perilaku tertentu yang ditimbulkan oleh suatu jabatan tertentu. Kepribadian seseorang juga mempengaruhi bagaimana peran itu harus dijalankan. Peran yang dimainkan/diperankan pimpinan tingkat atas, menengah maupun bawah akan mempunyai peran yang sama.

## **2. Pembagian peran**

Pembagian peran menurut Soekanto dibagi menjadi 3 yaitu sebagai berikut:

---

<sup>28</sup> Lantaeda, "Peran Badan Perencanaan Pembangunan Dalam Penyusunan RPJMD Kota Tomohon", Jurnal Administrasi Publik Volume 04, No. 048, Juni-Juli 2018, h.2

<sup>29</sup> Lantaeda, h.2

a. Peran Aktif

Peran aktif adalah peran yang diberikan oleh anggota kelompok karena kedudukannya didalam kelompok sebagai aktifitas kelompok, seperti pengurus, pejabat, dan lainnya sebagainya.

b. Peran Partisipatif

Peran partisipatif adalah peran yang diberikan oleh anggota kelompok kepada kelompoknya yang memberikan sumbangan yang sangat berguna bagi kelompok itu sendiri.

c. Peran Pasif

Peran pasif adalah sumbangan anggota kelompok yang bersifat pasif, dimana anggota kelompok menahan diri agar memberikan kesempatan kepada fungsi-fungsi lain dalam kelompok sehingga berjalan dengan baik.<sup>30</sup>

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa pengertian peran merupakan suatu tindakan yang membatasi seseorang maupun suatu organisasi untuk melakukan suatu kegiatan berdasarkan tujuan dan ketentuan yang telah disepakati bersama agar dapat dilakukan dengan sebaik-baiknya.

---

<sup>30</sup> Lantaeda, h.2

## ***B. Islamic Human Capital Management***

### **1. Pengertian *Islamic Human Capital Management***

*Islamic human capital management* adalah suatu ilmu atau cara mengatur hubungan dan peranan sumber daya yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan sebuah perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal.<sup>31</sup>

Veithzal Rivai Zainal mengungkapkan pada bukunya yang berjudul *Islamic Human Capital Management* bahwa Manajemen Sumber Daya Insani (MSDI) merupakan bidang dari manajemen umum, di mana manajemen umum sebagai proses meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi/bidang produksi, pemasaran, keuangan maupun kepegawaian. Karena sumber daya insani dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang SDI dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya insani, dimana istilah manajemen mempunyai arti sebagai kumpulan

---

<sup>31</sup> Hardana, "*Manajemen Sumber Daya Insani.*" Jurnal Al-Masharif Volume 3, No. 1, Januari-Juni 2015, h. 115

pengetahuan tentang bagaimana seharusnya *me-manage* (mengelola) sumber daya manusia.<sup>32</sup>

Dalam usaha pencapaian tujuan dari sebuah perusahaan, permasalahan yang dihadapi pada manajemen bukan hanya terletak pada bahan mentah, alat-alat bekerja, mesin-mesin produksi, uang dan lingkungan kerja saja, tetapi juga menyangkut karyawan yang mengelola faktor-faktor produksi lainnya. Namun, perlu diingat bahwa sumber daya manusia sendiri merupakan bagian dari faktor produksi, seperti halnya faktor produksi lain. Karyawan baru yang belum mempunyai keterampilan dan keahlian akan dilatih sehingga menjadi karyawan yang terampil dan ahli dibidangnya. Apabila telah dilatih dan sudah ada pengalaman, tentu saja karyawan akan menjadi siap ditempatkan disebuah perusahaan dalam bidangnya masing-masing. Pengolahan sumber daya insani inilah yang disebut dengan manajemen sumber daya insani.<sup>33</sup>

Sebagaimana telah dikemukakan bahwa manajemen dilakukan dan dijalankan untuk mencapai sebuah tujuan perusahaan melalui kegiatan sumber daya-nya, artinya tujuan dapat dicapai bila dilakukan oleh satu orang atau lebih. Dalam manajemen sumber daya insani bahwa karyawan adalah kekayaan atau aset utama perusahaan sehingga harus dipelihara dengan baik. Disadari bahwa sumber daya insani adalah merupakan masalah perusahaan yang paling penting, karena melalui sumber daya insani maka sumber daya yang lain dalam sebuah perusahaan dapat

---

<sup>32</sup> Rivai Zainal, *Islamic Human Capital Management*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2014) h. 3

<sup>33</sup> Rivai Zainal, h. 4

berfungsi dan dijalankan dengan baik. Disamping itu, sumber daya insani dapat menciptakan efisiensi, efektifitas, dan produktivitas perusahaan sehingga tercapailah tujuan-tujuan yang telah diinginkan.<sup>34</sup>

## **2. Tujuan Perencanaan *Human Capital Management***

- a. Untuk menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.
- b. Untuk menjamin tersediannya tenaga kerja masa kini maupun masa depan sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.
- c. Untuk menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
- d. Untuk mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi sehingga produktivitas kerja meningkat.
- e. Untuk mengindari kekurangan dan atau kelebihan karyawan.
- f. Untuk menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.
- g. Menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi dan pensiun karyawan.
- h. Menjadi dasar dalam melakukan penilaian karyawan.<sup>35</sup>

## **3. Fungsi *Human Capital Management***

Sudah merupakan tugas dari bagian manajemen sumber daya insani untuk mengelola manusia seefektif mungkin agar diperoleh suatu satuan sumber daya insani yang baik dan berkualitas. Manajemen sumber daya

---

<sup>34</sup> Rivai Zainal, h. 5

<sup>35</sup> Rivai Zainal, h. 50

insani merupakan bagian dari manajemen umum yang memfokuskan diri pada sumber daya manusianya. Adapun fungsi-fungsi manajemen sumber daya insani, seperti halnya fungsi manajemen umum, yaitu:

a. Fungsi Manajerial

- 1) Perencanaan (*planning*)
- 2) Pengorganisasian (*organizing*)
- 3) Pengarahan (*directing*)
- 4) Pengendalian (*controlling*)

b. Fungsi Operasional

- 1) Pengadaan tenaga kerja
- 2) Pengembangan
- 3) Kompensasi
- 4) Pengintegrasian
- 5) Pemeliharaan
- 6) Pemutusan hubungan kerja <sup>36</sup>

Kendati memiliki persamaan fungsi dengan manajemen pada umumnya, namun *Islamic human capital management* memiliki prinsip-prinsip tersendiri, diantaranya:

a. Prinsip amanah

Islam menganggap berbagai jenis sumber daya yang ada merupakan pemberian atau titipan Tuhan kepada manusia. Manusia harus memanfaatkannya seefisien dan seoptimal mungkin dalam

---

<sup>36</sup> Rivai Zainal, h.18

produksi guna memenuhi kesejahteraan secara bersama di dunia yaitu untuk diri sendiri dan untuk orang lain. Kegiatan tersebut kelak akan dipertanggung-jawabkannya di akhirat.

b. Prinsip kepemilikan terbatas

Islam mengakui kepemilikan individu dalam batas-batas tertentu, termasuk kepemilikan alat produksi dan faktor produksi. Kepemilikan individu dalam hal ini dibatasi oleh kepentingan masyarakat.

c. Prinsip kerjasama dalam kebaikan

Kekuatan penggerak utama Ekonomi Islam adalah kerjasama. Seorang muslim, apakah ia sebagai pembeli, penjual, penerima upah, pembuat keuntungan dan sebagainya, harus berpegang pada tuntunan Allah SWT. Upaya pencapaian tujuan, harus selalu didasari dengan nilai-nilai Islam.<sup>37</sup>

d. Prinsip tanggung jawab sosial

Pemilikan kekayaan pribadi harus berperan sebagai kapital produktif yang akan meningkatkan besaran produk nasional dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Oleh karena itu, Sistem Ekonomi Islam menolak terjadinya akumulasi kekayaan yang dikuasai oleh beberapa orang saja.

e. Prinsip kepemilikan bersama

---

<sup>37</sup> Mustaqim, "*Prinsip Syariah Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia*", Jurnal Penelitian, Vol.10, No. 2 (2016), h. 411

Islam menjamin kepemilikan masyarakat dan penggunaannya direncanakan untuk kepentingan orang banyak. Namun demikian, hal ini bukan berarti Islam mendukung sosialis-komunis. Prinsip ini menekan Negara untuk pro-aktif terhadap kesejahteraan masyarakat.

f. Prinsip distribusi ekonomi

Seorang muslim yang kekayaannya melebihi tingkat tertentu (nisab) diwajibkan membayar zakat. Zakat merupakan alat distribusi sebagian kekayaan orang kaya, yang ditujukan untuk orang miskin dan orang-orang yang membutuhkan.

g. Prinsip keadilan

Islam sangat mengutuk orang yang melakukan riba, karena riba hanya akan melahirkan ketidakadilan dalam ekonomi.<sup>38</sup>

Selain beberapa prinsip di atas, ada empat pilar etika manajemen bisnis menurut Islam seperti yang dicontohkan Nabi Muhammad SAW diantaranya:

a. Tauhid

Tauhid artinya memandang bahwa segala aset dari transaksi bisnis yang terjadi di dunia adalah milik Allah, manusia hanya mendapatkan amanah untuk mengelolanya.<sup>39</sup>

b. Adil

---

<sup>38</sup> Mustaqim, h. 413

<sup>39</sup> Zainarti, "Manajemen Islami Dalam Perspektif Al-Qur'an", Jurnal Iqra' Volume 08, No. 01 (2014), h. 54

Adil artinya segala keputusan menyangkut transaksi dengan lawan bisnis atau kesepakatan kerja harus dilandasi dengan akad saling setuju.

c. Kehendak bebas

Kehendak bebas artinya manajemen Islam mempersilahkan umatnya untuk menumpahkan kreativitas dalam melakukan transaksi bisnisnya sepanjang memenuhi asas hukum ekonomi Islam, yaitu halal.

d. Pertanggung jawaban

Pertanggungjawaban artinya semua keputusan seorang pimpinan harus dipertanggungjawabkan oleh yang bersangkutan.

#### **4. Pentingnya *Human Capital Management***

Manajemen sebagai sumber ilmu dan seni untuk mencapai suatu tujuan melalui kegiatan orang lain, artinya tujuan dapat dicapai apabila dilakukan oleh satu orang atau lebih. Dalam manajemen sumber daya insani faktor yang diperhatikan adalah manusianya itu sendiri.<sup>40</sup> Disadari bahwa sumber daya insani merupakan masalah perusahaan yang paling penting, karena melalui sumber daya manusialah sumber daya yang lain dalam perusahaan dapat berfungsi atau dijalankan. Di samping itu, sumber daya insani dapat menciptakan efisiensi dan efektivitas perusahaan. Melalui sumber daya insani yang efektif mengharuskan manajer atau

---

<sup>40</sup> Rivai Zainal, h.19

pimpinan untuk menemukan cara terbaik dalam mendayagunakan orang-orang yang ada dalam lingkungan organisasi agar tujuan-tujuan yang diinginkan dapat tercapai.

Manajemen sumber daya insani dapat berjalan sesuai dengan yang diinginkan perusahaan apabila melakukan beberapa tahapan, diantaranya:

- a. Melakukan analisis jabatan.
- b. Merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut calon pekerja.
- c. Menyeleksi calon pekerja.
- d. Memberikan pengenalan dan penempatan pada karyawan baru.
- e. Menetapkan upah, gaji dan cara memberikan kompensasi.
- f. Memberikan insentif dan kesejahteraan.
- g. Melakukan evaluasi kinerja.
- h. Mengomunikasikan, memberikan penyuluhan, menegakkan disiplin kerja.
- i. Memberikan pendidikan, pelatihan dan pengembangan.
- j. Membangun komitmen kinerja.
- k. Memberikan keselamatan kerja.<sup>41</sup>

Kendati telah melakukan beberapa tahapan seperti yang telah dijelaskan di atas, tidak menutup kemungkinan jika nantinya akan ada kendala yang menghambat proses kinerja pada sebuah perusahaan. Diantaranya terdapat kekurangan pada jumlah sumber daya manusia yang

---

<sup>41</sup> Rivai Zainal, h.19

benar-benar memiliki latar belakang pendidikan keuangan Islam.<sup>42</sup> Maka dari itu perusahaan mengambil langkah untuk terus meningkatkan kualitas karyawan melalui pelatihan dan pengembangan.

## **5. Praktik *Human Capital Management***

Praktik pengelolaan sumber daya insani pada dasarnya merupakan kegiatan-kegiatan sebagai fungsi operasional manajemen sumber daya insani atau pelaksanaan manajemen kepegawaian seperti:

- a. Analisis jabatan
- b. Perencanaan kebutuhan karyawan
- c. Pengadaan
- d. Pengembangan
- e. Kompensasi
- f. Integrasi
- g. Pemeliharaan
- h. Pemberhentian dan pensiun<sup>43</sup>

## **C. Kapabilitas**

### **1. Pengertian Kapabilitas**

Berikut beberapa pengertian kapabilitas menurut para ahli:

- a. Menurut Baker dan Sinkula, kapabilitas adalah sekumpulan keterampilan yang lebih spesifik, prosedur, dan proses yang dapat dimanfaatkan sumber daya menuju keunggulan kompetitif.

---

<sup>42</sup> Ilhamiwati dan Maytesa, "Marketing Strategy of Sharia Banking Product to Attract Public Interest in Transactions : Case Study at Jambi Regional Development Bank (BPD) Sungai Sungai Branch Office", *Al-Falah: Journal of Islamic Economics*, Vol. 05, No. 1, (2020), h.126

<sup>43</sup> Rivai Zainal, h.22

- b. Menurut Amir, kapabilitas sebuah kemampuan mengeksploitasi secara baik sumber daya yang dimiliki dalam diri maupun di dalam organisasi, serta potensi diri untuk menjalankan aktivitas tertentu ataupun serangkaian aktivitas.
- c. Menurut Moenir kapabilitas atau kemampuan adalah berasal dari kata dasar mampu yang dalam hubungan dengan tugas dan pekerjaan berarti dapat melakukan tugas dan pekerjaan sehingga menghasilkan barang atau jasa sesuai dengan yang diharapkan.<sup>44</sup>

## **2. Manfaat Kapabilitas**

Penggunaan kapabilitas sebagai alat seleksi karyawan dalam organisasi untuk memilih calon karyawan terbaik nantinya diharapkan akan menimbulkan manfaat yang baik pula bagi perusahaan, diantaranya:

- a. Dasar pengembangan sistem remunerasi atau pemberian imbalan kepada karyawan atas pekerjaannya di dalam perusahaan.
- b. Memaksimalkan produktivitas.
- c. Memudahkan adaptasi apabila terjadi perubahan
- d. Dapat mengkomunikasikan nilai-nilai dan hal-hal apa saja yang harus menjadi fokus.<sup>45</sup>

## **3. Teknik Mengukur Kapabilitas**

Kapabilitas adalah kemampuan, pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki anggota organisasi untuk melakukan sebuah pekerjaan yang memberikan nilai bagi perusahaan dengan beberapa indikator-

---

<sup>44</sup> Aisyah dan Purwanda, "*Analisis Kapabilitas Karyawan Bagian PPIC Di PT. Idola Selaras Abadi*", Jurnal Festival Riset Ilmiah Manajemen & Akuntansi, (2019), h. 856

<sup>45</sup> Aisyah dan Purwanda, h. 856

indikasinya. Adapun beberapa cara yang digunakan dalam mengukur tingkat kapabilitas seseorang yaitu:

a. *Behavior Event Interview* (BEI)

Prinsip yang dilakukan dalam *interview* ini adalah mencari data yang detail mengenai hal apa saja yang dilakukan dan pengalaman pada masa lalu merupakan bukti terbaik apakah seseorang memiliki kompetensi atau tidak. Bukti bahwa seseorang memiliki kompetensi memperbesar kemungkinan bahwa ia akan menunjukkannya ditempat ia akan bekerja. Setiap hasil wawancara akan dibuat transkripnya, lalu pewawancara akan mengidentifikasi tingkat kompetensi yang dimiliki oleh seseorang.<sup>46</sup>

b. Tes

Berbagai macam tes dapat dilakukan untuk mengukur kemampuan seseorang, misalnya *work sample test*, *mentability test*, dan *personality test*.

c. *Assesment center*

Pada metode ini biasanya kandidat dikumpulkan pada suatu tempat selama beberapa hari untuk melakukan beberapa kegiatan yang nantinya akan dinilai oleh *assesor*.

d. Biodata

Beberapa kemampuan dapat diprediksi berdasarkan pengalaman kerja seseorang, misalnya dengan melihat prestasi akademisnya,

---

<sup>46</sup> Rivai Zainal, *Islamic Human Capital Management*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2014), h. 318

kepemimpinan dalam sebuah organisasi yang pernah diikuti, dan kegiatan sosial yang mungkin pernah diikutinya.

e. *Rating*

Pemberian *rating* dapat dilakukan oleh manajer, rekan kerja, bawahan, pelanggan atau spesialis dari *human capital*.<sup>47</sup>

#### **4. Peran kapabilitas terhadap kinerja karyawan**

Kapabilitas yang ada pada seseorang yang bisa membuat orang tersebut mampu memenuhi apa saja yang di syaratkan pekerjaan dalam suatu organisasi sehingga mampu mencapai hal yang diharapkan. Dengan demikian kapabilitas yang dimiliki pegawai/individu berhubungan langsung dengan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki akan menentukan jabatan yang sesuai di perusahaan. Penentuan jabatan dalam sebuah perusahaan sangat penting, karena hal ini terkait dengan kemampuan dan pengetahuan seseorang. Dengan menempatkan pegawai dalam sebuah jabatan tertentu, dan dengan adanya kapabilitas yang dimiliki maka berpengaruh pada kinerja perusahaan itu sendiri. Kemampuan kapabilitas yang relevan dalam memproses informasi, komunikasi transfer pengetahuan, koordinasi antar unit bisnis dan kemampuan hubungan terpercaya dengan konsumen

---

<sup>47</sup> Rivai Zainal, h. 318

serta negoisasi merupakan faktor yang menentukan sebuah perusahaan agar lebih maju.<sup>48</sup>

---

<sup>48</sup> Aisyah dan Purwanda, h. 858

## **BAB III**

### **GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN**

#### **A. Sejarah Singkat Bank Syariah Mandiri**

Bank Syariah Mandiri pernah mengganti nama sebanyak 5 (lima) kali, sejak pertama kali berdiri, dari semula bernama PT Bank Industri Nasional (BINA) berdasarkan Akta No. 115 tanggal 15 Juni 1955 dihadapan Notaris Meester Raden Soedja, S.H., kemudian, berubah nama dari PT Bank Industri Nasional (BINA) menjadi PT Bank Maritim Indonesia berdasarkan anggaran dasar no. 12 tanggal 06 April 1967.

Setelah itu terjadi perubahan nama kembali dari PT Bank Maritim Indonesia menjadi PT Bank Susila Bakti (BSB) sesuai dengan akta berita acara rapat no. 146 tanggal 10 Agustus 1973 dibuat dihadapan notaris Raden Soeratman, S.H., Pada tahun 1973, PT Bank Susila Bakti mengalami perubahan kegiatan usaha dari bank umum konvensional menjadi bank umum syariah. Perubahan tersebut, mengakibatkan terjadi perubahan nama PT Bank Susila Bakti menjadi PT Bank Syariah Sakinah Mandiri berdasarkan akta pernyataan keputusan Rapat No. 29 tanggal 19 Mei 1999 di hadapan notaris Machrani Moertolo Soenarto, S.H.<sup>49</sup>

Pada tahun 1999, mengalami perubahan nama kembali dari PT Bank Syariah Sakinah Mandiri menjadi PT Bank Syariah Mandiri sesuai dengan akta pernyataan keputusan rapat perubahan anggaran dasar no. 23 tanggal 08 September 1999. Selanjutnya Bank telah mendapatkan izin usaha dari

---

<sup>49</sup> Bank Syariah Mandiri, "*Optimis Dan Peduli Dalam Menciptakan Nilai.*" (Jakarta: Annual Report, 2020) h. 71

Bank Indonesia (BI) berdasarkan surat keputusan gubernur Bank Indonesia melalui SK Gubernur BI No. 1/24/ KEP.BI/1999, tanggal 25 Oktober 1999 sebagai bank umum berdasarkan prinsip syariah.

Melalui surat keputusan Deputy Gubernur Senior Bank Indonesia No. 1/1/KEP.DGS/ 1999, BI menyetujui perubahan nama menjadi PT Bank Syariah Mandiri. Menyusul pengukuhan dan pengakuan legal tersebut, PT Bank Syariah Mandiri secara resmi mulai beroperasi sejak senin tanggal 25 rajab 1420 H atau tanggal 01 November 1999.

Pada bulan Oktober 2020, PT Bank Syariah Mandiri telah melakukan penandatanganan *Conditional Merger Agreement* (CMA) dan *Merger Plan* bahwa pada tanggal 1 Februari 2021 PT Bank Syariah Mandiri akan melebur ke PT Bank BRI Syariah yang merupakan Bank penerima penggabungan dari dua Bank Syariah perusahaan anak Bank BUMN lainnya yakni PT Bank Syariah Mandiri dan PT Bank BNI Syariah.<sup>50</sup>

## **B. Keadaan Umum Bank Syariah Mandiri**

PT Bank Syariah Mandiri secara resmi mulai beroperasi sejak Senin tanggal 25 Rajab 1420 H atau tanggal 1 November 1999. PT Bank Syariah Mandiri hadir dan tampil dengan harmonisasi idealisme usaha dengan nilai-nilai spiritual. Bank Syariah Mandiri tumbuh sebagai bank yang mampu memadukan keduanya, yang melandasi kegiatan operasionalnya. Harmonisasi idealisme usaha dan nilai-nilai spiritual inilah yang menjadi salah satu keunggulan Bank Syariah Mandiri dalam kiprahnya di perbankan Indonesia.

---

<sup>50</sup> Bank Syariah Mandiri, h. 71

Kantor pusat bank berlokasi di jalan M.H. Thamrin No. 5 Jakarta 10340. Per tanggal 31 Desember 2020, Bank memiliki 129 kantor cabang, 414 kantor cabang pembantu, 49 kantor kas, 112 *payment point* dan 371 outlet kantor layanan gadai.<sup>51</sup>

### C. Bidang Usaha Bank Syariah Mandiri

Bidang usaha Bank Mandiri Syariah berdasarkan akta perubahan terakhir No.2 Tanggal 2 Juni 2014 persetujuan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Surat Keputusan No. AHU-12852.40.22.2014 Tanggal 10 Juni 2014, Anggaran Dasar Mandiri Syariah adalah: <sup>52</sup>

1. Menghimpun dana dalam bentuk simpanan berupa giro, tabungan, atau bentuk lainnya yang dipersamakan dengan itu berdasarkan akad *wadiah* atau akad lain yang tidak bertentangan dengan prinsip syariah;
2. Menghimpun dana dalam bentuk investasi berupa deposito, tabungan, atau bentuk lainnya yang dipersamakan dengan itu berdasarkan akad *mudharabah* atau akad lain yang tidak bertentangan dengan prinsip syariah;
3. Menyalurkan pembiayaan bagi hasil berdasarkan akad *mudharabah*, akad *musyarakah*, atau akad lain yang tidak bertentangan dengan prinsip syariah;

---

<sup>51</sup> Bank Syariah Mandiri, h. 70

<sup>52</sup> Bank Syariah Mandiri, h. 72

4. Menyalurkan pembiayaan berdasarkan akad *murabahah*, akad *salam*, akad *istishna* atau akad lain yang tidak bertentangan dengan prinsip syariah;
5. Menyalurkan pembiayaan berdasarkan akad *qardh* atau akad lain yang tidak bertentangan dengan prinsip syariah;
6. Menyalurkan pembiayaan penyewaan barang bergerak atau tidak bergerak kepada nasabah berdasarkan Akad *ijarah* dan/atau sewa beli dalam bentuk *ijarah muntahiyabitta milik* atau Akad lain yang tidak bertentangan dengan prinsip syariah;
7. Melakukan pengambilalihan hutang berdasarkan akad *hawalah* atau akad lain yang tidak bertentangan dengan prinsip syariah;
8. Melakukan usaha kartu debit dan/atau kartu pembiayaan berdasarkan prinsip syariah;
9. Membeli, menjual, atau menjamin atas risiko sendiri surat berharga pihak ketiga yang diterbitkan atas dasar transaksi nyata berdasarkan prinsip syariah, antara lain, seperti Akad *ijarah*, *musyarakah*, *mudharabah*, *murabahah*, *kafalah*, atau *hawalah*;
10. Membeli surat berharga berdasarkan prinsip syariah yang diterbitkan oleh pemerintah dan/atau Bank Indonesia;<sup>53</sup>
11. Menerima pembayaran dari tagihan atas surat berharga dan melakukan perhitungan dengan pihak ketiga atau antar pihak ketiga berdasarkan prinsip syariah;

---

<sup>53</sup> Bank Syariah Mandiri, h. 73

12. Melakukan penitipan untuk kepentingan pihak lain berdasarkan suatu akad yang berdasarkan prinsip syariah;
13. Menyediakan tempat untuk menyimpan barang dan surat berharga berdasarkan prinsip syariah;
14. Memindahkan uang, baik untuk kepentingan sendiri maupun untuk kepentingan nasabah berdasarkan prinsip syariah;
15. Melakukan fungsi sebagai wali amanat berdasarkan akad *wakalah*;
16. Memberikan fasilitas *letter of credit* atau Bank garansi berdasarkan prinsip syariah;
17. Melakukan kegiatan lain yang lazim dilakukan di bidang perbankan dan di bidang sosial sepanjang tidak bertentangan dengan prinsip syariah dan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan;
18. Melakukan kegiatan valuta asing berdasarkan prinsip syariah;
19. Melakukan kegiatan penyertaan modal pada bank umum syariah atau lembaga keuangan yang melakukan kegiatan usaha berdasarkan prinsip syariah;
20. Melakukan kegiatan penyertaan modal sementara untuk mengatasi akibat kegagalan pembiayaan berdasarkan prinsip syariah, dengan syarat harus menarik kembali penyertaannya;<sup>54</sup>
21. Bertindak sebagai pendiri dan pengurus dana pensiun berdasarkan prinsip syariah;

---

<sup>54</sup> Bank Syariah Mandiri, h. 73

22. Melakukan kegiatan dalam pasar modal sepanjang tidak bertentangan dengan prinsip syariah dan ketentuan peraturan perundang-undangan di bidang pasar modal;
23. Menyelenggarakan kegiatan atau produk bank yang berdasarkan prinsip syariah dengan menggunakan sarana elektronik;
24. Menerbitkan, menawarkan, dan memperdagangkan surat berharga jangka pendek berdasarkan prinsip syariah, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui pasar uang;
25. Menerbitkan, menawarkan, dan memperdagangkan surat berharga jangka panjang berdasarkan prinsip syariah, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui pasar modal; dan
26. Menyediakan produk atau melakukan kegiatan usaha bank umum syariah lainnya yang berdasarkan prinsip syariah.

#### **D. Produk dan Jasa Bank Syariah Mandiri**

Kegiatan usaha Mandiri Syariah dapat dikategorikan menjadi 3 (tiga) produk/jasa meliputi produk pendanaan, produk pembiayaan, serta berbagai produk layanan yang dijelaskan sebagai berikut: <sup>55</sup>

##### 1. Produk Pendanaan

- 1) Tabungan *Mudharabah*
- 2) Tabungan Berencana
- 3) Tabungan Mabrur
- 4) Tabungan Mabrur Junior

---

<sup>55</sup> Bank Syariah Mandiri, h. 74

- 5) Rekening Tabungan Jemaah Haji (RTJH)
- 6) Tabungan Bisnis
- 7) Tabungan Dollar
- 8) Tabungan Investa Cendikia (TIC)
- 9) Tabungan *Wadiah*
- 10) Tabungan Perusahaan
- 11) Tabungan Pensiun
- 12) Tabunganku
- 13) BSM Deposito
- 14) BSM Deposito *Valas*
- 15) BSM Giro
- 16) BSM Giro Prima
- 17) BSM Giro *Valas*
- 18) BSM Giro Singapore Dollar
- 19) BSM Giro Euro
- 20) Giro SAR
- 21) BSM Simpanan Pelajar Ib
- 22) Mandiri Syariah *Priority*
- 23) Surat Berharga Syariah Negara (SBSN) Investor Ritel
- 24) Sukuk Negara Retail <sup>56</sup>
- 25) Sukuk Tabungan
- 26) Reksa Dana

---

<sup>56</sup> Bank Syariah Mandiri, h. 77

## 2. Produk Pembiayaan

- 1) BSM Pembiayaan *Mudharabah*
- 2) BSM Pembiayaan *Musyarakah*
- 3) BSM Pembiayaan *Murabahah*
- 4) BSM Pembiayaan *Istishna*
- 5) Pembiayaan dengan skema IMBT (*Ijarah Muntahiyah Bittamlik*)
- 6) PKPA
- 7) BSM Impian
- 8) BSM Pembiayaan Griya BSM
- 9) BSM Pembiayaan Griya PUMP-KB
- 10) BSM Optima Pembiayaan Pemilikan Rumah
- 11) BSM Pensiun
- 12) BSM Alat Kedokteran
- 13) BSM OTO
- 14) BSM Eduka
- 15) Pembiayaan Dana Berputar
- 16) Pembiayaan dengan Agunan Investasi Terikat Syariah Mandiri
- 17) BSM Pembiayaan Mikro <sup>57</sup>
- 18) Gadai Emas BSM
- 19) Cicil Emas BSM

---

<sup>57</sup> Bank Syariah Mandiri, h. 80

### 3. Produk Layanan

- 1) Mandiri Syariah *Card*
- 2) Mandiri Syariah ATM
- 3) Mandiri Syariah Call 14040
- 4) Mandiri Syariah *Mobile Banking*
- 5) Mandiri Syariah *Mobile Banking Multi Platform*
- 6) Mandiri Syariah *Net Banking*
- 7) Mandiri Syariah Notifikasi
- 8) MBP (*Multi Bank Payment*)
- 9) BPI (*BSM Pembayaran Institusi*)
- 10) BPR *Host To Host*
- 11) BSM *E-Money* <sup>58</sup>

### 4. Produk Layanan *Remittance*

- 1) Transfer D.U.I.T
- 2) BSM Transfer *Valas*
- 3) *Western Union*
- 4) Nusantara
- 5) Multibiller
- 6) Pengembangan Fitur-Fitur *E-Channel*
- 7) Layanan Zakat
- 8) *New Mobile Banking*
- 9) QRPAY

---

<sup>58</sup> Bank Syariah Mandiri, h. 82

10) Asisten Interaktif Mandiri Syariah (AISYAH)

11) BSM Pesta Hadiah

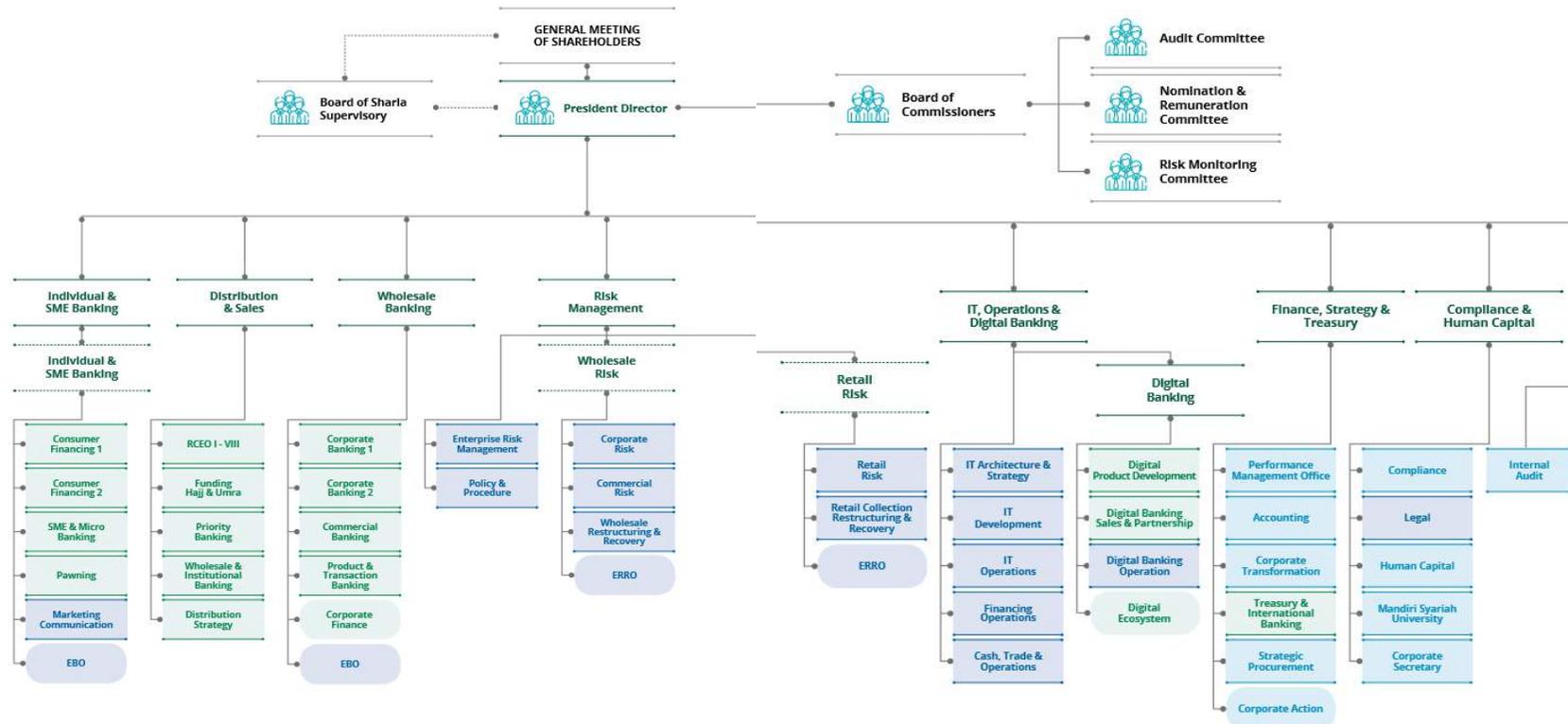
12) BSM Sahabat <sup>59</sup>

---

<sup>59</sup> Bank Syariah Mandiri, h. 83

## E. Struktur Organisasi Bank Syariah Mandiri

Gambar 3.1 Struktur Organisasi Bank Syariah Mandiri



Sumber: *Annual Report BSM Tahun 2020*

## F. Visi, Misi, dan Tata Nilai Bank Syariah

### 1. Visi

Bank Syariah terdepan dan Modern (*The Leading and Modern Sharia Bank*) Adil, Seimbang dan Maslahat.

#### a. Untuk Nasabah

Bank Mandiri Syariah merupakan bank pilihan yang memberikan manfaat, menentramkan dan memakmurkan. Sehingga Bank Mandiri Syariah akan berupaya menjadi bank terpercaya serta memberikan produk dan servis yang terbaik.

#### b. Untuk Pegawai

Bank yang menyediakan kesempatan untuk beramanah sekaligus berkarir profesional.

#### c. Untuk Investor

Institusi keuangan syariah Indonesia yang paling terpercaya yang terus memberikan *value* berkesinambungan.

#### d. Untuk Umat & Bangsa

Memberikan kemaslahatan bagi Umat dan memberikan kontribusi pembangunan negara.<sup>60</sup>

### 2. Misi

a. Mewujudkan pertumbuhan dan keuntungan diatas rata-rata industri yang berkesinambungan.

---

<sup>60</sup> Bank Syariah Mandiri, h. 88

- b. Meningkatkan kualitas produk dan layanan berbasis teknologi yang melampaui harapan nasabah.
  - c. Mengutamakan penghimpunan dana murah dan penyaluran pembiayaan pada segmen ritel.
  - d. Mengembangkan bisnis atas dasar nilai-nilai syariah universal.
  - e. Mengembangkan manajemen talenta dan lingkungan kerja yang sehat.
  - f. Meningkatkan kepedulian terhadap masyarakat dan lingkungan.<sup>61</sup>
3. Tata Nilai Bank Syariah Mandiri

Berdasarkan Surat Edaran dari PT Bank Mandiri (Persero) Tbk No. KPS.HCE/PCE.235/2020 sebagai perusahaan induk yang menindaklanjuti arahan Kementerian Badan Usaha Milik Negara (KBUMN), Nilai-nilai Utama (*Core Values*) Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara ditetapkan menjadi “AKHLAK” sebagai identitas dan perekat budaya kerja, dimana penjelasannya sebagai berikut:<sup>62</sup>

- a. Amanah (memegang teguh kepercayaan yang diberikan)
- b. Kompeten (terus belajar dan mengembangkan kapabilitas)
- c. Harmonis (saling peduli dan menghargai perbedaan)
- d. Loyal (berdedikasi dan mengutamakan kepentingan bangsa dan negara)
- e. Adaptif (terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan)
- f. Kolaboratif (membangun kerja sama yang sinergis)

---

<sup>61</sup> Bank Syariah Mandiri, h. 88

<sup>62</sup> Bank Syariah Mandiri, h. 90

## G. Strategi Manajemen Human Capital

Bank Mandiri Syariah menetapkan kebijakan pengelolaan SDM berbasis kompetensi. Model tersebut merupakan kombinasi antara keterampilan, pengetahuan, nilai budaya dan perilaku yang dimiliki setiap pegawai untuk dapat melaksanakan tugas dan peran pada posisi yang diduduki secara produktif dan profesional. Bank Mandiri Syariah meyakini bahwa Sumber Daya Manusia (SDM) yang handal, mampu memberikan kontribusi penting bagi kinerja dan kesinambungan kinerja perusahaan.

Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dilakukan dengan mengacu kepada kerangka pelatihan dan pengembangan yang mencakup seluruh aspek dan metode pengembangan bagi seluruh sumber daya manusia, dengan mengedepankan adanya kesempatan yang sama bagi seluruh pegawai. Bank Mandiri Syariah berkomitmen untuk terus meningkatkan kompetensi pegawai yang dapat mendukung strategi perusahaan. Salah satu program pengembangan kompetensi tersebut adalah *Leadership Development Program (LDP)* yang bertujuan untuk mempersiapkan calon-calon pemimpin perusahaan pada seluruh level organisasi.<sup>63</sup>

Pelatihan dan pengembangan mencakup pengenalan organisasi, visi dan misi, budaya kerja perusahaan, kompetensi teknis yang diperlukan, serta kemampuan memimpin. Kerangka pelatihan dan pengembangan

---

<sup>63</sup> Bank Syariah Mandiri, “*Memperkuat Daya Saing Melalui Peningkatan Keunggulan Perusahaan*”, (Jakarta: Annual Report, 2018), h. 244

disusun berdasarkan kebutuhan bisnis dan diselaraskan dengan strategi *human capital*, yang ditujukan untuk pegawai di seluruh level, baik unit bisnis maupun *supporting*.

Dalam rangka meningkatkan kualitas dan kapabilitas seluruh SDMnya, Bank Mandiri Syariah telah menyusun dan mempersiapkan berbagai langkah kebijakan yang matang sebagai wujud strategi keberlanjutan dalam mengelola SDM yang optimal. Bank Mandiri Syariah senantiasa menentukan target serta sasaran atas pengelolaan SDM setiap tahunnya yang disesuaikan terlebih dahulu dengan rencana bisnis bank sebagai bagian dari komitmen dalam merealisasikan visi besar Bank Mandiri Syariah. Ada pun untuk menjalankan praktik pengelolaan SDM-nya, Bank Mandiri Syariah selalu mengacu pada kebijakan sumber daya manusia dan standar pedoman sumber daya manusia sebagai panduan dalam mengelola SDM di sepanjang rantai siklus dimulai dari perekrutan pegawai hingga pegawai memasuki masa purna bakti.<sup>64</sup>

Kebijakan sumber daya manusia tersebut dievaluasi dari waktu ke waktu dengan memperhatikan peraturan ketengakerjaan, perubahan regulasi, implementasi praktik SDM terbaik yang berlaku umum, baik dari induk maupun di industri. Bank Mandiri Syariah juga meyakini bahwa eksekusi kebijakan pengelolaan SDM tidak terlepas dari praktik *Good Corporate Governance* (GCG) yang senantiasa mengedepankan prinsip kehati-hatian, dan praktik pengelolaan manajemen risiko.

---

<sup>64</sup> Bank Syariah Mandiri, h. 244

Adapun inisiatif strategis kebijakan pengelolaan SDM bank yang masih berjalan sampai saat ini, antara lain:

1. Mengembangkan skala organisasi demi mendukung strategi bisnis.
2. Menciptakan sistem *on boarding* pegawai yang selaras dengan budaya bank dan membangun hubungan yang terbuka, harmonis dan berkeadilan di seluruh insan Bank Mandiri Syariah.
3. Membangun sistem pengelolaan kompetensi teknikal dan kepemimpinan yang dapat mendorong strategi bisnis bank.
4. Mengimplementasikan sistem total reward yang kompetitif.
5. Menyiapkan *talent and successor* sebagai penerus bank di masa mendatang.
6. Membangun budaya kerja yang menciptakan lingkungan kerja yang terbuka, positif dan progresif.
7. Mengembangkan sistem infrastruktur dan teknologi human capital yang efektif.<sup>65</sup>

---

<sup>65</sup> Bank Syariah Mandiri, h. 245

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS

#### **A. Peran *Islamic human capital management* dalam meningkatkan kapabilitas karyawan Bank Syariah Mandiri pada tahun 2018**

Manajemen sumber daya insani telah menjadi bagian yang penting dan mendapatkan perhatian begitu besar, karena bagaimanapun strategi *Islamic human capital* merupakan hal yang penting dan telah menjadi fokus perhatian perusahaan.<sup>66</sup> Begitupun pada Bank Syariah Mandiri, tentu hal-hal yang berkaitan dengan sumber daya manusia meenjadi fokus perhatian perusahaan yang selalu ingin ditingkatkan kualitasnya. Bank Syariah Mandiri menganggap bahwa sumber daya insani sangat berperan dalam laju sebuah perusahaan, sehingga manajemen sumber daya insani memiliki peran yang sangat strategis dan setara dengan bidang manajemen lainnya seperti manajemen keuangan, manajemen pemasaran, manajemen teknologi, manajemen produksi maupun manajemen informasi. Maka dari itu pada tahun 2018 dibentuklah direktorat *human capital* pada Bank Syariah Mandiri.

Strategi dan manajemen merupakan sebuah usaha yang digunakan untuk menuntun dan membantu perusahaan agar mampu memikirkan dan mengarahkan pada masalah-masalah yang menuntut perubahan serta memberikan kesempatan untuk mengatur perubahan-perubahan tersebut secara efektif. Tentu saja hal ini nantinya akan berperan dalam pengembangan kapabilitas yang dimiliki oleh karyawan.

---

<sup>66</sup> Rivai Zainal, *Islamic Human Capital Management*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2014), h.68

Berdasarkan hasil pengamatan, penulis menemukan beberapa tahapan yang berperan dalam meningkatkan kapabilitas karyawan Bank Syariah Mandiri, diantaranya merancang kerangka strategi manajemen *human capital*, melakukan pengembangan organisasi, pelaksanaan manajemen *human capital* serta kebijakan dan pelaksanaan pengembangan kapabilitas. Adapun penjelasannya sebagai berikut:

1. Merancang kerangka strategi manajemen *human capital*

Bank Syariah Mandiri menetapkan kebijakan pengelolaan SDM berbasis kompetensi. Model tersebut merupakan kombinasi antara keterampilan, pengetahuan, nilai budaya dan perilaku yang dimiliki setiap pegawai untuk dapat melaksanakan tugas dan peran pada posisi yang diduduki secara produktif dan profesional.

Bank Syariah Mandiri meyakini bahwa Sumber Daya Manusia (SDM) yang handal, mampu memberikan kontribusi penting bagi kinerja dan kesinambungan kinerja perusahaan. Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dilakukan dengan mengacu kepada kerangka pelatihan dan pengembangan yang mencakup seluruh aspek dan metode pengembangan bagi seluruh sumber daya manusia, dengan mengedepankan adanya kesempatan yang sama bagi seluruh pegawai.<sup>67</sup>

Bank Syariah Mandiri berkomitmen untuk terus meningkatkan kompetensi pegawai yang dapat mendukung strategi perusahaan. Salah

---

<sup>67</sup> Bank Syariah Mandiri, “Memperkuat Daya Saing Melalui Peningkatan Keunggulan Perusahaan”, (Jakarta: Annual Report, 2018), h. 244

satu program pengembangan kompetensi tersebut adalah *Leadership Development Program (LDP)* yang bertujuan untuk mempersiapkan calon-calon pemimpin perusahaan pada seluruh level organisasi. Pelatihan dan Pengembangan mencakup pengenalan organisasi, visi dan misi, budaya kerja perusahaan, kompetensi teknis yang diperlukan, serta kemampuan memimpin. Kerangka pelatihan dan pengembangan disusun berdasarkan kebutuhan bisnis dan diselaraskan dengan strategi *human capital*, yang ditujukan untuk pegawai di seluruh level, baik unit bisnis maupun *supporting*.

Bank Syariah Mandiri berupaya meningkatkan kualitas dan kapabilitas seluruh SDM-nya, dengan menyusun dan mempersiapkan berbagai langkah kebijakan yang matang sebagai wujud strategi keberlanjutan dalam mengelola SDM yang optimal. Bank Syariah Mandiri senantiasa menentukan target serta sasaran atas pengelolaan SDM setiap tahunnya yang disesuaikan terlebih dahulu dengan rencana bisnis bank sebagai bagian dari komitmen dalam merealisasikan visi besar Bank Syariah Mandiri.<sup>68</sup>

Ada pun untuk menjalankan praktik pengelolaan SDM-nya, Bank Syariah Mandiri selalu mengacu pada kebijakan sumber daya manusia dan standar pedoman sumber daya manusia sebagai panduan dalam mengelola SDM di sepanjang rantai siklus dimulai dari perekrutan pegawai hingga pegawai memasuki masa purna bakti. Kebijakan sumber

---

<sup>68</sup> Bank Syariah Mandiri, h. 245

daya manusia tersebut dievaluasi dari waktu ke waktu dengan memperhatikan peraturan ketengakerjaan, perubahan regulasi, implementasi praktik SDM terbaik yang berlaku umum, baik dari induk maupun di industri. Bank Syariah Mandiri juga meyakini bahwa eksekusi kebijakan pengelolaan SDM tidak terlepas dari praktik *Good Corporate Governance (GCG)* yang senantiasa mengedepankan prinsip kehati-hatian, dan praktik pengelolaan manajemen risiko.

Adapun inisiatif strategis kebijakan pengelolaan SDM bank yang masih berjalan sampai saat ini, antara lain:<sup>69</sup>

- a. Mengembangkan skala organisasi demi mendukung strategi bisnis.
- b. Menciptakan sistem *on boarding* pegawai yang selaras dengan budaya bank dan membangun hubungan yang terbuka, harmonis dan berkeadilan di seluruh insan Mandiri Syariah.
- c. Membangun sistem pengelolaan kompetensi teknis dan kepemimpinan yang dapat mendorong strategi bisnis bank.
- d. Mengimplementasikan sistem total *reward* yang kompetitif.
- e. Menyiapkan *talent and successor* sebagai penerus bank di masa mendatang.
- f. Membangun budaya kerja yang menciptakan lingkungan kerja yang terbuka, positif dan progresif.
- g. Mengembangkan sistem infrastruktur dan teknologi *human capital* yang efektif.

---

<sup>69</sup> Bank Syariah Mandiri, h. 245

Bank Syariah Mandiri menetapkan kebijakan pengelolaan SDM berbasis kompetensi. Model tersebut merupakan kombinasi antara keterampilan, pengetahuan, nilai budaya dan perilaku yang dimiliki setiap pegawai untuk dapat melaksanakan tugas dan peran pada posisi yang diduduki secara produktif dan profesional.

Dari data *annual report* di atas penulis melihat bahwa Bank Syariah Mandiri sudah berkomitmen untuk terus meningkatkan kompetensi pegawai yang dapat mendukung strategi perusahaan. Salah satu program pengembangan kompetensi tersebut adalah *Leadership Development Program* yang bertujuan untuk mempersiapkan calon-calon pemimpin perusahaan pada seluruh level organisasi. Dalam rangka meningkatkan kualitas dan kapabilitas seluruh SDM-nya, Bank Syariah Mandiri telah menyusun dan mempersiapkan berbagai langkah kebijakan yang matang sebagai wujud strategi keberlanjutan dalam mengelola SDM yang optimal. Bank Syariah Mandiri senantiasa menentukan target serta sasaran atas pengelolaan SDM setiap tahunnya yang disesuaikan terlebih dahulu dengan rencana bisnis bank sebagai bagian dari komitmen dalam merealisasikan visi besar Bank Syariah Mandiri.

Penulis juga melihat, bahwa Bank Syariah Mandiri telah menerapkan prinsip-prinsip dalam *Islamic human capital management* diantaranya setiap pegawai memiliki produktivitas kerja yang tinggi dalam melaksanakan tugas dan peran. Selanjutnya prinsip demokrasi nampak disaat Bank Syariah Mandiri memaparkan bahwa

semua pegawai memiliki hak yang sama dalam mengikuti proses pelatihan dan pengembangan perusahaan.

Bank Syariah Mandiri juga mengedepankan prinsip kesatuan komando dan kesatuan arah dalam merancang kerangka strategi manajemen *human capital* sehingga nantinya rancangan-rancangan yang dihasilkan dapat dijadikan landasan yang kuat untuk mencapai tujuan dari sebuah perusahaan. Prinsip yang tak kalah penting adalah efektifitas, dimana strategi dan manajemen merupakan sebuah usaha yang digunakan untuk menuntun dan membantu perusahaan agar mampu memikirkan dan mengarahkan pada masalah-masalah yang menuntut perubahan serta memberikan kesempatan untuk mengatur perubahan-perubahan tersebut secara efektif.

## 2. Melakukan pengembangan organisasi

Agar suatu bisnis dapat tumbuh dan berkompetisi di industri, diperlukan fondasi organisasi yang kokoh, efisien, dan efektif sebagai penopang.<sup>70</sup> Untuk itu, pengembangan suatu organisasi perlu difokuskan kepada review organisasi secara berkelanjutan. Perlu dilakukan kajian secara berkala, sudah sejauh mana tingkat produktivitas dan efektivitas struktur organisasi, memperbaharui kompetensi, deskripsi pekerjaan, maupun persyaratan jabatan, termasuk mengevaluasi kebijakan promosi pegawai.

---

<sup>70</sup> Bank Syariah Mandiri, h. 245

Bank Syariah Mandiri terus berupaya menjaga komitmennya untuk memperlakukan seluruh pegawai sebagai aset berharga dengan membuat perencanaan yang matang terhadap kebutuhan pegawai yang diselaraskan dengan pertumbuhan bisnis. Adapun perencanaan kebutuhan pegawai Bank Syariah Mandiri dilakukan melalui proses perhitungan *capacity planning* yang melibatkan semua unit kerja, yang selanjutnya menjadi acuan dalam proses pemenuhan *capacity* sesuai kebutuhan bisnis.<sup>71</sup>

Sepanjang tahun 2018, Bank Syariah Mandiri telah melakukan penyempurnaan terhadap pengembangan organisasi, antara lain penataan kembali jalur karir pegawai, *job grade* semua posisi, strategi pemenuhan pegawai dan evaluasi organisasi untuk mendukung kebutuhan bisnis. Peluang dan kesempatan berkarir yang sama diberikan kepada seluruh pegawai berdasarkan prinsip dan ketentuan yang berlaku di lingkungan Bank Syariah Mandiri. Pegawai yang dapat dipromosikan haruslah pegawai yang telah memenuhi kriteria kebijakan promosi. Program promosi dan mutasi dipandang menjadi salah satu implementasi program pengembangan karir pegawai dan pelaksanaannya dilakukan dengan mengacu pada ketentuan siklus promosi yang dilakukan setahun dua kali, yaitu bulan Juli dan Januari.

Terkait pemenuhan pegawai, dalam rangka memperkuat fondasi organisasi, Bank Syariah Mandiri senantiasa menyusun rencana kebijakan pemenuhan pegawai yang efektif, tepat, dan akurat dengan

---

<sup>71</sup> Bank Syariah Mandiri, h. 245

mengacu pada prinsip “*the right man for the right place at the right time,*” yang bertujuan agar berkesinambungan dalam mendukung pertumbuhan bisnis Bank jangka panjang. Pemenuhan pegawai, diprioritaskan melalui internal *sourcing*.

Dalam melaksanakan program pemenuhan pegawai melalui *external sourcing*, Bank Syariah Mandiri membuka peluang yang sama besarnya kepada seluruh putra-putri terbaik bangsa yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia untuk bergabung, berkarya dan berkembang bersama Bank Syariah Mandiri.<sup>72</sup>

Dalam melakukan pengembangan organisasi, berkaitan dengan pemenuhan pegawai, dalam rangka memperkuat fondasi organisasi, Bank Syariah Mandiri senantiasa menyusun rencana kebijakan pemenuhan pegawai yang efektif, tepat, dan akurat yang bertujuan agar berkesinambungan dalam mendukung pertumbuhan bisnis Bank jangka panjang.

Dari penjelasan di atas penulis dapat melihat bahwa jika suatu perusahaan ingin tumbuh dan bersaing dalam industri, maka diperlukan landasan organisasi yang kokoh, efisien dan efektif untuk mendukungnya. Untuk alasan ini, pengembangan organisasi harus fokus pada tinjauan organisasi yang berkelanjutan. Perlu secara berkala mempelajari tingkat produktivitas dan efektivitas struktur organisasi,

---

<sup>72</sup> Bank Syariah Mandiri, h. 245

memperbarui keterampilan, deskripsi pekerjaan dan persyaratan pekerjaan, termasuk evaluasi kebijakan promosi karyawan.

Penulis juga melihat di sepanjang tahun 2018, Bank Syariah Mandiri meningkatkan pengembangan organisasi, antara lain penataan jenjang karir pegawai, jenjang jabatan untuk semua posisi, strategi kepatuhan pegawai, dan penilaian organisasi untuk mendukung kebutuhan komersial. Memberikan kesempatan yang sama kepada seluruh pegawai sesuai dengan prinsip dan ketentuan yang berlaku di Bank Syariah Mandiri. Karyawan yang memenuhi syarat promosi juga harus karyawan yang memenuhi standar kebijakan promosi.

Dari pemaparan Bank Syariah Mandiri mengenai pengembangan organisasi, penulis melihat bahwa prinsip-prinsip *Islamic human capital management* telah diterapkan dengan baik, diantaranya menerapkan prinsip efisiensi dan efektifitas agar perusahaan dapat tumbuh dan berkompetensi dengan baik. Bank Syariah Mandiri juga senantiasa menyusun rencana kebijakan pemenuhan pegawai dengan mengacu pada prinsip "*the right man for the right place at the right time*" yang bertujuan agar berkesinambungan dalam mendukung pertumbuhan bisnis dalam jangka panjang. Penilaian di dalam organisasi-pun dilaksanakan sebagai bentuk dari wewenang dan tanggung jawab direksi *human capital* atas apa saja yang dilakukan pegawai selama proses kerja.

### 3. Pelaksanaan manajemen *human capital*

#### a. Kebijakan dan pelaksanaan rekrutmen

Rekrutmen adalah salah satu proses penting dalam mengidentifikasi, mencari dan memikat calon pekerja untuk memenuhi kebutuhan organisasi yang telah ditetapkan melalui proses perencanaan kepegawaian.<sup>73</sup> Dalam rangka mendukung pengembangan bisnis dan peningkatan kualitas layanan, Mandiri Syariah membutuhkan pegawai-pegawai berkualitas dan memiliki kompetensi yang baik. Untuk memenuhi kebutuhan tersebut Mandiri Syariah telah melakukan proses rekrutmen secara reguler untuk pemenuhan pegawai level staff maupun program rekrutmen khusus untuk pemenuhan pegawai level *officer*, serta ikut serta dalam kegiatan *joint recruitment* dengan perusahaan induk dan Mandiri Group.

##### 1) Program rekrutmen reguler

Merupakan program rekrutmen untuk mencari calon pegawai sesuai kebutuhan perusahaan. Penyaringan dan pemilihan calon pegawai sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan dalam pemenuhan pegawai untuk unit kerja kantor pusat, *regional office*, dan *branch office* Mandiri Syariah di seluruh Indonesia. Program rekrutmen reguler ini dimulai dengan tahapan pencarian kandidat, seleksi administrasi, tes

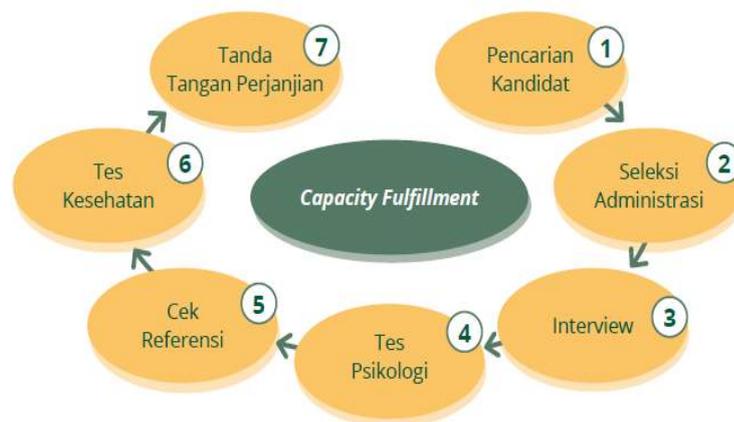
---

<sup>73</sup> Bank Syariah Mandiri, h. 248

interview, tes psikologi, proses *cross reference* (melakukan klarifikasi data ke perusahaan sebelumnya), tes kesehatan dan sampai dengan penandatanganan perjanjian kerja.<sup>74</sup>

Pemenuhan pegawai melalui program regular di tahun 2018 dengan total jumlah pegawai baru sebanyak 373 pegawai yang terdiri dari 344 pegawai level staff, 14 pegawai level officer dan 15 pegawai *prohire*. Pemenuhan pegawai *prohire* sebanyak 15 pegawai adalah pemenuhan pegawai pada jabatan-jabatan strategis sehingga memerlukan pegawai-pegawai yang sudah memiliki pengalaman di bidangnya dan sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan.

**Gambar 4.1** : Alur Rekrutmen Regular Bank Syariah Mandiri



Sumber: Annual Report BSM tahun 2018

---

<sup>74</sup> Bank Syariah Mandiri, h. 248

## 2) Program rekrutmen khusus

Program rekrutmen khusus Bank Syariah Mandiri pada tahun 2018 adalah dengan *Officer Development Program* (ODP). Tahun ini pelaksanaan *Officer Development Program* dilakukan 1 (satu) angkatan dengan jumlah sebanyak 26 orang, program ini merupakan program pendidikan selama 6 (enam) bulan untuk mengembangkan potensi serta talenta calon-calon pegawai Mandiri Syariah.<sup>75</sup> Untuk mengikuti program ini calon pegawai Mandiri Syariah tidak hanya harus memiliki nilai akademis yang baik tetapi juga harus aktif dalam organisasi mahasiswa maupun sosial. ODP merupakan salah satu sarana untuk mempersiapkan calon-calon pemimpin Bank Syariah Mandiri di masa mendatang (*Future Leader*).

Dalam hal pemenuhan pegawai sesuai dengan kebutuhan organisasi, Bank Syariah Mandiri juga melakukan Strategi Akusisi Talent (*Talent Acquisition Strategy*) jangka panjang, diuraikan sebagai berikut:<sup>76</sup>

---

<sup>75</sup> Bank Syariah Mandiri, h. 249

<sup>76</sup> Bank Syariah Mandiri, h. 249

**Tabel 4.1:** Program Rekrutmen Khusus Bank Syariah Mandiri

No.	Program	Jenis Kegiatan	Deskripsi
1.	Sinergi Mandiri	<i>Recruitment Mandiri Group</i>	Untuk memperkuat <i>branding</i> perusahaan induk dan anak di masyarakat. Mandiri Syariah melakukan sinergi rekrutmen dengan Mandiri Group dalam proses rekrutmen dan seleksi
2.	E-Rekrut	<i>E-Recruitment and Selection</i>	Proses rekrutmen dan seleksi melalui sistem <i>online</i> yang terintegrasi dengan <i>website</i> Mandiri Syariah
3.	<i>Dedicate Graduate Campus</i>	<i>Recruitment Fresh Graduate</i>	Akuisisi <i>talent</i> (mahasiswa dengan lulusan terbaik) melalui kerjasama dengan pihak Universitas terpilih di Indonesia

Sumber: *Annual Report* BSM tahun 2018

### 3) Program rekrutmen kriya

Program belajar bekerja terpadu (pemagangan) yang diatur secara komprehensif di Bank Syariah Mandiri dinamakan Kriya BSM, yang dilaksanakan dengan memerhatikan beberapa pertimbangan.<sup>77</sup>

Adapun jumlah peserta program kriya Bank Syariah Mandiri sepanjang tahun 2018 adalah sebagai berikut:<sup>78</sup>

<sup>77</sup> Bank Syariah Mandiri, h. 250

<sup>78</sup> Bank Syariah Mandiri, h. 251

a. Kriya BSM (jenis kelamin)/regional

**Tabel 4.2:** Jumlah Pegawai Program Kriya Bank

Syariah Mandiri sesuai Wilayah Regional

No.	Unit Kerja	Jenis Kelamin		Jumlah
		Laki - Laki	Perempuan	
1	Region I/Sumatera 1	13	11	24
2	Region II/Sumatera 2	10	21	31
3	Region III/Jakarta	25	68	93
4	Region IV/Jawa 1	21	43	64
5	Region V/Jawa 2	21	23	44
6	Region VI/Kalimantan	10	16	26
7	Region VII/Indonesia Timur	6	18	24
8	Kantor Pusat	12	18	30
	<b>Jumlah</b>	<b>118</b>	<b>218</b>	<b>336</b>

Sumber: *Annual Report* BSM tahun 2018

b. Kriya BSM (jenis kelamin)/jabatan

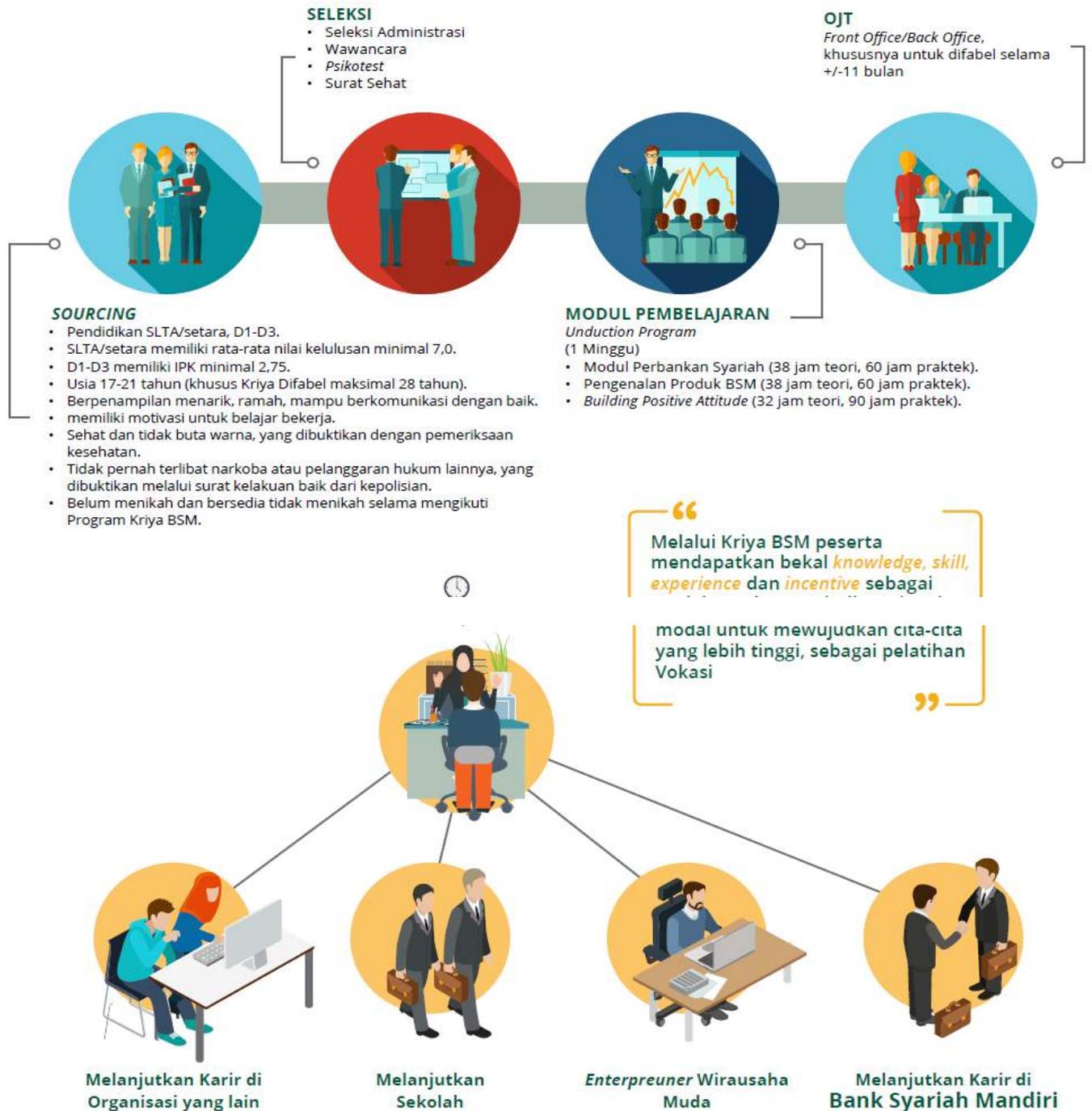
**Tabel 4.3:** Jumlah Pegawai Program Kriya Bank

Syariah Mandiri sesuai Jabatan

No.	Unit Kerja	Back Office		Teller		Jumlah
		Laki-laki	Perempuan	Laki-laki	Perempuan	
1	Region I/Sumatera 1	2	0	11	11	24
2	Region II/Sumatera 2	1	1	9	20	31
3	Region III/Jakarta	4	3	21	65	93
4	Region IV/Jawa 1	2	3	19	40	64
5	Region V/Jawa 2	1	2	20	21	44
6	Region VI/Kalimantan	1	0	9	16	26
7	Region VII/Indonesia Timur	1	0	5	18	24
8	Kantor Pusat	12	18	0	0	30
	<b>Jumlah</b>	<b>24</b>	<b>27</b>	<b>94</b>	<b>191</b>	<b>336</b>

Sumber: *Annual Report* BSM tahun 2018

**Gambar 4.2:** Proses/Tahapan Program Rekrutmen Kriya



Sumber: *Annual Report* BSM tahun 2018

Dalam rangka mendukung pengembangan bisnis dan peningkatan kualitas layanan, Mandiri Syariah membutuhkan pegawai-pegawai berkualitas dan memiliki kompetensi yang baik. Untuk memenuhi kebutuhan tersebut Mandiri Syariah telah melakukan proses rekrutmen secara regular untuk pemenuhan pegawai level staff maupun program rekrutmen khusus untuk pemenuhan pegawai level *officer*, serta ikut serta dalam kegiatan *joint recruitment* dengan perusahaan induk dan Mandiri Group.

Rekrutmen sendiri merupakan sebuah proses mencari, menemukan, mengajak dan menetapkan sejumlah orang, dari dalam maupun luar perusahaan, sebagai calon tenaga kerja dengan karakteristik tertentu seperti yang telah ditetapkan dalam perencanaan sumber daya insani.<sup>79</sup> Dalam Islam, proses rekrutmen cukup mendapatkan perhatian. Islam menganjurkan agar lebih selektif dalam memilih siapa yang akan dijadikan pekerja dan pemimpin.

Dari sejumlah keterangan *annual report* di atas, penulis dapat memahami bahwa rekrutmen adalah suatu hal yang penting nilainya bagi sebuah perusahaan. Guna dari alur rekrutmen yang dibuat sedemikian rupa dan terstruktur adalah untuk menemukan sumber daya manusia terbaik serta nantinya diharapkan dapat mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dan diharapkan di dalam sebuah perusahaan. Dari pemaparan proses rekrutmen tersebut penulis dapat melihat bahwa Bank

---

<sup>79</sup> Rivai Zainal, *Islamic Human Capital Management*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2014), H. 148

Syariah Mandiri telah menerapkan satu lagi prinsip yang ada di dalam *Islamic human capital management*, yaitu prinsip demokrasi. Dimana setiap orang yang memenuhi kriteria berhak mengikuti proses rekrutmen yang diselenggarakan oleh pihak bank.

#### 4. Kebijakan dan pelaksanaan pengembangan kapabilitas

Dalam rangka menjawab tantangan persaingan industri perbankan yang semakin ketat, Mandiri Syariah memahami bahwa kunci sukses yang paling utama adalah aspek *human capital*. Strategi pengembangan yang berkesinambungan bertujuan mencetak pegawai dengan kompetensi yang baik dan handal. Setiap pegawai memperoleh kesempatan yang sama dalam pendidikan dan pengembangan kompetensi, baik laki-laki maupun perempuan.

Pelatihan dan pengembangan mencakup pengenalan organisasi, visi dan misi, budaya kerja perusahaan, kompetensi teknis yang diperlukan, serta kemampuan memimpin. Kerangka pelatihan dan pengembangan disusun berdasarkan kebutuhan bisnis dan diselaraskan dengan strategi *human capital*, yang ditujukan untuk pegawai di seluruh level, baik unit bisnis maupun *supporting*.

Selain *classroom training* dan *experiential learning*, bank juga menyediakan fasilitas *self learning* bagi pegawai melalui *learning management system* yang memuat *system knowledge management* untuk mengelola pengetahuan dan sarana kolaborasi bagi pegawai, sekaligus

sebagai sarana pelatihan dan pengembangan pegawai yang dapat dijangkau oleh pegawai yang tersebar di seluruh Indonesia.<sup>80</sup>

Sepanjang tahun 2018, bank telah menyelenggarakan 4.690 program pendidikan, pelatihan, dan pengembangan yang diikuti oleh 11.492 peserta. Untuk mewujudkan SDM yang handal dan kompeten, fokus kepada pengembangan kapabilitas, serta metode pembelajaran yang efektif, maka saat ini bank melakukan transformasi fungsi *learning center* menjadi *corporate university* dengan membentuk akademi-akademi yang mengacu pada segmentasi bisnis bank secara keseluruhan yang masing-masing dipimpin oleh seorang dekan (Dean), yaitu:

- a) *Wholesale Banking Academy.*
- b) *Retail Banking Academy.*
- c) *Banking Operations, Service and Support Academy.*
- d) *Culture and Change Academy.*

Evaluasi terhadap program pengembangan dan pelatihan dilaksanakan pula sebagai bahan masukan untuk pengembangan modul serta rencana pengembangan pegawai selanjutnya. Evaluasi ini terbagi menjadi 4 level evaluasi, yaitu:<sup>81</sup>

- a) Level 1 (L1) adalah evaluasi untuk menilai reaksi peserta terhadap penyelenggaraan *training*. Hal ini mencakup kesesuaian materi, kemampuan pengajar dalam menyampaikan materi dan ketersediaan fasilitas *training*.

---

<sup>80</sup> Bank Syariah Mandiri, “*Memperkuat Daya Saing Melalui Peningkatan Keunggulan Perusahaan*”, (Jakarta: annual report, 2018) h. 252

<sup>81</sup> Bank Syariah Mandiri, h.252

- b) Level 2 (L2) adalah evaluasi untuk menilai tingkat pemahaman peserta selama menjalani *training*. Evaluasi ini dapat berupa ujian teori ataupun praktek yang terkait dengan materi *training*.
- c) Level 3 (L3) adalah evaluasi untuk menilai implementasi materi *training* dan perubahan perilaku peserta training sebelum dan setelah *training* berlangsung. Evaluasi ini dilaksanakan min 3 bulan setelah *training* dilaksanakan. Proses penilaiannya dilakukan dengan metode multirater yaitu meminta penilaian/pendapat dari pegawai, atasan, rekan kerja, bawahan dari pegawai tersebut.
- d) Level 4 (L4) adalah evaluasi untuk menilai dampak *training* yang telah diikuti pegawai terhadap peningkatan kinerjanya. Evaluasi ini dilakukan setelah 3 bulan sejak berlangsungnya *training*.

Berbagai program juga dijalankan oleh bank dalam mempersiapkan talent sebagai sukseksi, antara lain program pengembangan leadership bagi senior dan *middle management*. Bank juga melakukan pengukuran tingkat kapabilitas untuk *Senior and Middle Management* yang dilakukan oleh pihak eksternal yang independen untuk mempersiapkan program pengembangan yang sesuai dengan masing-masing individu dan mempersiapkan kesiapannya menduduki posisi di level yang lebih tinggi.<sup>82</sup>

Program *leadership* lain yang dilaksanakan dengan peserta komisaris, direksi, SEVP dan senior manajemen level adalah *leadership*

---

<sup>82</sup> Bank Syariah Mandiri, h. 253

forum. Forum dimana seluruh senior Manajemen berkolaborasi dan mendapatkan pengetahuan dengan sesi pembicara dari luar. Sepanjang tahun 2018, bank telah merealisasikan biaya pengembangan kapabilitas bagi pegawai yang tercatat mengalami pertumbuhan sebesar 43% dibandingkan tahun 2017, hal ini sejalan dengan komitmen bank untuk terus meningkatkan nilai tambah bagi para pegawai salah satunya melalui kompetensi yang dimiliki.<sup>83</sup>

Setelah mengetahui bagaimana kebijakan dan pelaksanaan pengembangan kapabilitas terhadap karyawan pada Bank Syariah Mandiri penulis melihat bahwa Bank Syariah Mandiri sangat memahami bahwa kunci sukses terpenting adalah sumber daya manusia. Strategi pembangunan berkelanjutan bertujuan untuk melatih karyawan dengan keterampilan yang baik sehingga kedepannya karyawan dapat diandalkan pada sebuah perusahaan. Kerangka pelatihan dan pengembangan disiapkan sesuai dengan kebutuhan bisnis dan diselaraskan dengan strategi sumber daya manusia untuk karyawan di semua tingkatan, termasuk departemen bisnis dan pendukung.

Selain pelatihan tatap muka dan *experiential learning*, bank juga menawarkan fasilitas belajar mandiri bagi karyawan melalui *learning management system*, yang meliputi *knowledge management system* untuk

---

<sup>83</sup> Bank Syariah Mandiri, h. 253

mengelola pengetahuan karyawan dan fasilitas kolaborasi, serta pelatihan dan pengembangan karyawan.<sup>84</sup>

Kemudian beberapa tolak ukur yang dijadikan indikator untuk mengukur tingkat kapabilitas karyawan sudah dijalankan oleh Bank Syariah Mandiri, diantaranya mengukur kapabilitas seseorang melalui interview, psikotes, dan beberapa pertanyaan seputar biodata serta pengalaman seseorang saat proses rekrutmen. Untuk mewujudkan sumber daya manusia yang handal dan berkualitas, fokus kepada pengembangan kapabilitas, serta melaksanakan metode pembelajaran yang efektif, maka bank melakukan transformasi fungsi *learning center* menjadi *corporate university* dengan membentuk akademi-akademi yang mengacu pada segmentasi bisnis bank syariah. Pengukuran yang terakhir yaitu dengan memberi *rating*, dalam hal ini direktorat *human capital* memiliki wewenang untuk memberikan penilaian atas kinerja grup atau unit kerja pegawai yang berada di bawah koordinasinya serta mengarahkan kebijakan SDM termasuk dalam hal promosi jabatan, rekrutmen dan rotasi atau mutasi.

Penulis juga melihat bahwa bank telah mengimplementasikan sejumlah rencana untuk menemukan talenta terbaik, termasuk rencana pengembangan kepemimpinan untuk manajer senior. Rencana ini dikoordinasikan dengan rencana pengembangan manajemen utama dan rencana pengembangan umum. Bank juga mengukur organisasi eksternal

---

<sup>84</sup> Bank Syariah Mandiri, h. 253

yang independen mengembangkan rencana pengembangan yang sesuai untuk semua dan mempersiapkan tingkat kapasitas untuk posisi senior dalam manajemen menengah dan atas.

Pada tahapan ini, Bank Syariah Mandiri juga telah menerapkan prinsip dari *management human capital* yaitu prinsip tanggung jawab, dimana setelah penyelenggaraan program pengembangan dan pelatihan nantinya pihak Bank Syariah Mandiri bertanggung jawab untuk mengevaluasi program tersebut sebagai bahan masukan serta sebagai rencana pengembangan pegawai selanjutnya.

#### **B. Peran *Islamic human capital management* dalam meningkatkan kapabilitas karyawan Bank Syariah Mandiri pada tahun 2019**

Pada tahun 2019 Bank Syariah Mandiri menyadari bahwa manajemen *human capital* mempunyai peranan yang lebih penting dan tentu saja lebih sulit untuk dirumuskan. Berbeda dengan tahun sebelumnya, pada tahun 2019 kerangka dalam strategi manajemen *human capital* dibuat lebih strategis dan menyesuaikan kebutuhan perusahaan. Strategi yang dibuat lebih mengalami peningkatan dengan memerhatikan beberapa aspek lainnya.

Berdasarkan hasil pengamatan terhadap *annual report* tahun 2019, penulis menemukan beberapa tahapan yang berperan dalam meningkatkan kapabilitas karyawan Bank Syariah Mandiri dimana tahapan tersebut tidak jauh berbeda dengan peran yang ada pada tahun 2018, diantaranya merancang kerangka strategi manajemen *human capital*, melakukan pengembangan

organisasi, pelaksanaan manajemen *human capital* serta pelatihan dan peningkatan kapabilitas pegawai.

Adapun penjelasannya sebagai berikut:

1. Merancang kerangka strategi manajemen *human capital*

Strategi yang dapat mendukung peningkatan kinerja pegawai secara khusus, adalah strategi *human capital*. Strategi *human capital* berfokus pada investasi jangka panjang yaitu investasi sumber daya manusia berupa peningkatan kualitas dan kapabilitas yang akan menjadi keunggulan kompetitif bank.<sup>85</sup>

Oleh karenanya, dalam melakukan transformasi organisasi, *human capital* merupakan salah satu aspek strategis yang harus menjadi perhatian organisasi. *Human capital* menjadi salah satu pilar dalam 3 (tiga) pilar yang dicanangkan dalam melakukan transformasi bisnis Mandiri Syariah, baik dari sisi strategi, organisasi, maupun peningkatan kapabilitas sumber daya manusia. Strategi *human capital* juga menjadi salah satu dari 5 strategi utama fokus strategi bank.

Kerangka strategi dimaksud diturunkan dalam *human capital strategic plan 5* (lima) tahunan dengan tujuan utama kepuasan pelanggan, pelayanan yang unggul, pegawai yang sangat produktif dan kompetitif, sehingga Mandiri Syariah menjadi Bank Syariah pilihan para talent di industri, dimana insan Mandiri Syariah dikenal sebagai bankir

---

<sup>85</sup> Bank Syariah Mandiri, “Memberikan Nilai Tambah Melalui Pengembangan Kapabilitas Internal”, (Jakarta: Annual Report, 2019), h. 278

syariah yang professional dan unggul dalam pengembangan inklusi keuangan Islam (*Islamic Financial Inclusion*).<sup>86</sup>

Adapun inisiatif strategis human capital tahun 2019, adalah sebagai berikut :

- a) *Succession & talent development* (suksesi & pengembangan bakat)
- b) *Employer branding* ( merek perusahaan)
- c) *HCMS integrated learning management system* (sistem manajemen pembelajaran terpadu HCMS)
- d) *Total rewards strategy* (strategi hadiah total)
- e) *Corporate university* (universitas perusahaan)
- f) *Employee productivity improvement* (peningkatan produktivitas karyawan)<sup>87</sup>

Dari penjelasan annual report tahun 2019 mengenai perencanaan kerangka strategi manajemen human capital, penulis dapat melihat bahwa secara khusus, strategi yang dapat mendukung peningkatan kinerja pegawai adalah strategi human capital. Oleh karena itu, human capital merupakan salah satu aspek strategis yang harus diperhatikan organisasi ketika melakukan transformasi organisasi.

*Islamic human capital managemen* merupakan bidang strategis dari perusahaan sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola sumber daya insani secara efektif dan untuk membutuhkan

---

<sup>86</sup> Bank Syariah Mandiri, h. 278

<sup>87</sup> Bank Syariah Mandiri, h. 278

pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan untuk mengelolanya.<sup>88</sup> Oleh karena itu, sangat wajar bila penyusunan strategi *human capital* harus relevan dengan penyusunan strategi bisnis. Untuk dapat menyusun strategi *human capital* yang baik ternyata dibutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas dan memiliki kapabilitas yang tinggi.

Penulis juga melihat bahwa Bank Syariah Mandiri telah menerapkan beberapa prinsip *Islamic human capital management* dalam merancang sebuah kerangka strategi perusahaan. Diantaranya, bank menyusun kerangka strategi untuk menjadikan karyawan menjadi produktif dalam bekerja dan kompetitif sehingga nantinya bank dapat unggul dalam pengembangan inklusi keuangan Islam. Kemudian prinsip kesatuan arah juga diterapkan dalam memberikan inisiatif strategis *human capital* sehingga nantinya perusahaan memiliki tujuan yang jelas akan apa saja hal-hal yang ingin dicapai dan dikembangkan, serta yang terakhir adalah penerapan prinsip efektivitas dalam bekerja.

## 2. Melakukan pengembangan organisasi

Pengembangan organisasi dievaluasi dari waktu ke waktu, meliputi desain struktur organisasi, evaluasi jabatan, pengembangan karir, serta perencanaan kebutuhan pegawai (*capacity planning*) yang produktif, efektif dan efisien sesuai dengan fungsi dalam struktur organisasi dimaksud. Sepanjang tahun 2019, Mandiri Syariah telah melakukan

---

<sup>88</sup> Rivai Zainal, *Islamic Human Capital Management*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2014) h. 78

penyempurnaan terhadap pengembangan organisasi, sesuai dengan fokus strategi Mandiri Syariah, khususnya organisasi di jaringan, yaitu organisasi area dan cabang dengan prioritas pada bisnis *consumer, low cost fund* dan *transaction banking*.

Bersamaan dengan penyesuaian dalam struktur organisasi tersebut, dilakukan pula evaluasi jabatan dan mengidentifikasi kompetensi teknis yang dibutuhkan, sehingga menjadi dasar dalam melakukan pengembangan kompetensi dan kapabilitas pegawai. Adapun pemenuhan kebutuhan pegawai, dilakukan baik melalui sumber internal maupun eksternal, termasuk menetapkan strategi yang dapat menarik minat talent terbaik di industri.<sup>89</sup>

Dalam pengembangan organisasi, penulis melihat bahwa Bank Syariah Mandiri secara berkala mengevaluasi pengembangan organisasi, termasuk desain struktur organisasi, evaluasi pekerjaan, pengembangan karir, perencanaan kebutuhan produktivitas, efektivitas dan efisiensi karyawan berdasarkan fungsi dalam struktur organisasi. Sepanjang tahun 2019, Mandiri Syariah telah melakukan pembenahan dalam pengembangan organisasi, Seiring dengan penyesuaian struktur organisasi, juga telah dilakukan evaluasi jabatan dan identifikasi kapabilitas teknis yang dibutuhkan, sehingga menjadi dasar pengembangan kapabilitas pegawai.

---

<sup>89</sup> Bank Syariah Mandiri, “Memberikan Nilai Tambah Melalui Pengembangan Kapabilitas Internal”, (Jakarta: Annual Report, 2019) h. 281

Bank Syariah Mandiri juga sudah menerapkan prinsip efektivitas, efisiensi dan merencanakan kebutuhan produktivitas kerja bagi para pegawai. Hal ini dilakukan dengan tujuan agar organisasi dapat terus disempurnakan dan dapat dikembangkan sesuai dengan fokus dan strategi dari Bank Syariah Mandiri.

### 3. Pelaksanaan manajemen *human capital*

#### a) Pengembangan karir

Mandiri Syariah berkomitmen untuk mendukung pengembangan karir pegawainya dengan mengedepankan prinsip-prinsip transparansi, objektivitas, dan kesempatan yang sama untuk semua pegawai. Secara garis besar pengembangan karir pegawai terdiri dari 2 jenjang, yaitu pengembangan karir jalur pelaksana dan jalur pimpinan. Karir pegawai pelaksana untuk menjadi pegawai pimpinan melalui proses seleksi program Staff Development Program (SDP). Selama tahun 2019, bank telah melaksanakan SDP untuk 202 orang dengan tingkat kelulusan 95%.<sup>90</sup>

Ada pun pengembangan karir pegawai pimpinan dapat dilakukan melalui mutasi/rotasi/promosi, penugasan pegawai (*project assignment*), dan penugasan pegawai dari/ ke induk/grup Mandiri. Untuk mempersiapkan pegawai pimpinan ke level berikutnya dari manajer level menjadi *middle manager* dan dari *middle manager* menjadi *senior manager*, pegawai terbaik

---

<sup>90</sup> Bank Syariah Mandiri, h. 282

dipersiapkan melalui program pengembangan kepemimpinan untuk memastikan kesiapan menjadi suksesor di jenjang yang lebih tinggi, yaitu:

- 1) *Middle Management Development Program* (MMDP), program pengembangan kepemimpinan yang ditujukan bagi para suksesor level *middle manager*.
- 2) *Senior Management Development Program* (SMDP), program pengembangan kepemimpinan yang ditujukan bagi para suksesor level *senior manager*.

Selama tahun 2019, terdapat 150 pegawai yang mendapatkan promosi jabatan, baik pelaksana menjadi *officer*, maupun *officer* menjadi *manager* dan *manager* ke jenjang *senior manager*.

b) Pemenuhan kebutuhan pegawai

Sistem pemenuhan kebutuhan pegawai yang handal adalah salah satu proses kritikal, yang dimulai dari proses identifikasi kebutuhan, kualifikasi yang dibutuhkan, mencari hingga menarik minat talent terbaik di industri. Proses perencanaan pemenuhan kebutuhan pegawai dilakukan bersamaan dengan rencana strategis tahunan dimana pemenuhan dilakukan melalui sumber internal maupun eksternal, dengan tetap mengutamakan sumber internal.<sup>91</sup>

---

<sup>91</sup> Bank Syariah Mandiri, h. 283

Ada pun tahapan pemenuhan dilakukan sebagai berikut:

- 1) Prioritas pemenuhan pegawai melalui *internal recruitment* (sumber internal).
- 2) Jika pemenuhan jabatan memerlukan spesifikasi/ kemampuan khusus yang tidak dapat dipenuhi dari sumber internal, pemenuhan jabatan dipenuhi melalui *external recruitment* (sumber eksternal).
- 3) Jalur pemenuhan pegawai melalui *external recruitment* menyesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan organisasi.

Beberapa program rekrutmen yang ada di bank syariah mandiri diantaranya:

- 1) Rekrutmen reguler

Rekrutmen reguler dilakukan untuk pemenuhan kebutuhan pegawai sesuai kebutuhan bank yang telah direncanakan dalam tahun berjalan. Ada beberapa proses seleksi yang harus diikuti oleh kandidat baik internal maupun eksternal, untuk meyakini bahwa kandidat terpilih adalah kandidat yang memenuhi kualifikasi baik secara kualitas maupun kapabilitas.

Sepanjang tahun 2019, telah dilakukan pemenuhan sebanyak 408 pegawai yang terdiri dari 369 pegawai level staff, 25 pegawai level *officer* dan 14 pegawai dari sumber eksternal untuk posisi kritical, struktural yang sudah memiliki

pengalaman di bidangnya dan sesuai dengan kualifikasi yang disyaratkan bank.<sup>92</sup>

## 2) Rekrutmen khusus

Rekrutmen khusus dilakukan dalam rangka mempersiapkan keterampilan dan keahlian khusus yang dibutuhkan Mandiri Syariah dari lulusan perguruan tinggi dengan pendidikan khusus. Rekrutmen khusus yang dilakukan di tahun 2019 adalah melalui jalur *Officer Development Program (ODP)* bidang IT dan bidang Legal, masing-masing sebanyak 20 orang. Peserta akan diberikan pendidikan selama 6 (enam) bulan bekerjasama dengan lembaga pendidikan yang memiliki pengalaman dan keahlian sesuai dengan bidang yang dipersiapkan untuk para peserta.<sup>93</sup>

**Tabel 4.4** : Sarana yang digunakan bank untuk proses pencarian kandidat dari sumber eksternal

No.	Program	Jenis Kegiatan	Deskripsi
1.	Sinergi Mandiri	<i>Recruitment Mandiri Group</i>	Memperkuat sinergi Mandiri Group dan memperluas branding sebagai bagian dari Group Mandiri.
2.	E-Rekrut	<i>E-Recruitment and Selection E-Rekrut</i>	Mempercepat dan mempermudah proses pencarian kandidat, mengurangi proses administrasi, lebih efisien.
3.	<i>Dedicate Graduate Campus</i>	<i>Recruitment Fresh Graduate melalui campus hiring (talent scouting)</i>	Akuisisi talent (mahasiswa dengan lulusan terbaik) melalui kerjasama dengan 20 Universitas terbaik di Indonesia.

Sumber: *Annual Report BSM* tahun 2019

<sup>92</sup> Bank Syariah Mandiri, h. 283

<sup>93</sup> Bank Syariah Mandiri, h. 283

### 3) Program kriya

Salah satu sumber pencarian kandidat pegawai dalam rangka pemenuhan kebutuhan juga dapat dilakukan dari peserta program Kriya yang sudah menyelesaikan programnya dengan baik. Program Kriya adalah program untuk memberikan kesempatan kepada masyarakat luas khususnya para lulusan baru dari SMA/ sederajat, Diploma 1,2,3 dan sederajat, maupun Strata 1 untuk belajar bekerja dengan mengikuti program pemagangan terpadu untuk mengenal dunia kerja dan melengkapi keterampilannya sebagai persiapan menjadi profesional di dunia kerja secara luas, sebagai bentuk pelatihan Vokasi yang dilaksanakan dengan beberapa pertimbangan.

Ada pun jumlah peserta program kriya Bank syariah mandiri sepanjang tahun 2019 adalah sebagai berikut:<sup>94</sup>

---

<sup>94</sup> Bank Syariah Mandiri, 284

a. Kriya BSM (jenis kelamin)/ regional

**Tabel 4.5** : Jumlah Pegawai Program Kriya Bank  
Syariah Mandiri sesuai Wilayah Regional

No.	Unit Kerja	Jenis Kelamin		Jumlah
		Laki-laki	Perempuan	
1	Region I	11	15	26
2	Region II	10	27	37
3	Region III	25	91	116
4	Region IV	24	44	68
5	Region V	15	33	48
6	Region VI	7	16	23
7	Region VII	6	16	22
8	Kantor Pusat	33	45	78
Jumlah		131	287	418

Sumber: *Annual Report BSM* tahun 2019

b. Kriya BSM (jenis kelamin)/jabatan

**Tabel 4.6** : Jumlah Pegawai Program Kriya Bank  
Syariah Mandiri sesuai Jabatan

No.	Unit Kerja	Back Office		Teller		Jumlah
		Laki-laki	Perempuan	Laki-laki	Perempuan	
1	Region I	0	0	11	15	26
2	Region II	0	0	10	27	37
3	Region III	6	23	19	68	116
4	Region IV	4	2	20	42	68
5	Region V	1	3	14	31	48
6	Region VI	0	1	7	15	23
7	Region VII	0	0	6	16	22
8	Kantor Pusat	33	45	0	0	78
Jumlah		44	74	87	213	418

Sumber: *Annual Report BSM* 2019

Dalam pelaksanaan manajemen *human capital*, penulis melihat bahwa Bank Syariah Mandiri berkomitmen untuk mendukung pengembangan karir pegawai dengan mengedepankan prinsip transparansi, objektivitas dan kesempatan yang sama bagi seluruh

pegawai. Pada tahun 2019 program rekrutmen tetap dilaksanakan untuk mencari bakal calon pegawai yang kompeten di bidangnya. Adapun program rekrutmen pada Bank Syariah Mandiri ada tiga yaitu rekrutmen reguler, rekrutmen khusus, dan program kriya.

Kita juga dapat melihat bahwa rekrutmen adalah rangkaian kegiatan yang dimulai perusahaan pada saat membutuhkan tenaga kerja dan membuka lowongan untuk akhirnya mendapatkan kandidat yang dibutuhkan berdasarkan posisi atau lowongan.<sup>95</sup> Oleh karena itu, tujuan rekrutmen adalah untuk menerima kandidat berdasarkan kualifikasi yang dibutuhkan oleh perusahaan. Selain itu, tujuan utama dari proses rekrutmen adalah untuk menemukan orang yang tepat untuk posisi tertentu sehingga orang tersebut dapat bekerja dengan cara terbaik dan bertahan di perusahaan.

Bank Syariah mandiri juga telah menerapkan prinsip demokrasi dalam proses rekrutmen ini, dimana setiap orang yang sesuai dengan kriteria memiliki hak yang sama dalam membangun karir di Bank Syariah Mandiri dan berhak mengikuti proses rekrutmen. Kemudian yang tak kalah penting adalah penerapan prinsip "*the right man is the right place*" dimana Bank Syariah Mandiri menyelenggarakan proses rekrutmen dengan tujuan utama menemukan orang yang tepat untuk posisi tertentu.

---

<sup>95</sup> Rivai Zainal, *Islamic Human Capital Management*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2014) h. 152

#### 4. Pelatihan dan peningkatan kapabilitas pegawai

Rencana pengembangan bisnis secara strategis berdampak pula pada rencana pelatihan dan pengembangan kapabilitas pegawai untuk mendukung kebutuhan bisnis. Menggunakan pendekatan yang terstruktur dan terintegrasi dalam kerangka pengembangan pegawai, diyakini kapabilitas pegawai dapat cepat ditingkatkan, baik dari kapabilitas teknis maupun kepemimpinan dengan dilandasi penerapan nilai-nilai inti perusahaan dalam bertindak dan berperilaku sehari-hari.<sup>96</sup>

Ada pun proses penetapan program dan metode pengembangan pegawai melalui tahapan sebagai berikut:

- a) Analisa, mengacu kepada rencana korporasi dengan menentukan sasaran inti dan posisi kunci.
- b) Desain, menentukan fungsi inti.
- c) Penyampaian program pengembangan (*delivery*), menentukan kebutuhan dan permasalahan unit kerja.
- d) Rencana Pengembangan Individu (*Individual Development Plan*), dilakukan dengan berdiskusi dengan atasannya mengenai kapabilitas yang akan ditingkatkan.

Dalam proses tersebut sudah direncanakan mengenai materi, proses pembelajaran, pengajar dan pengukurannya. Tidak hanya pelatihan klasikal, pembelajaran dengan langsung ke lapangan lebih banyak dilakukan secara berkala melakukan *coaching* dan *mentoring*. Selain itu,

---

<sup>96</sup> Bank Syariah Mandiri, “Memberikan Nilai Tambah Melalui Pengembangan Kapabilitas Internal”, (Jakarta: Annual Report, 2019), h. 286

Bank juga menyediakan fasilitas *self learning* bagi pegawai melalui *learning management system* yang memuat *system knowledge management* untuk mengelola pengetahuan dan sarana kolaborasi bagi pegawai, sekaligus sebagai sarana pelatihan dan pengembangan pegawai yang dapat dijangkau oleh pegawai yang tersebar di seluruh Indonesia.

Pegawai diwajibkan untuk meningkatkan kapabilitasnya dan merencanakan dalam rencana pengembangan individu setiap tahunnya. Sepanjang tahun 2019, Bank telah menyelenggarakan 320 program pendidikan, pelatihan, dan pengembangan yang diikuti oleh 13.816 peserta.<sup>97</sup>

Untuk mewujudkan SDM Syariah yang unggul dan kompeten, maka proses pengembangan dan peningkatan kapabilitas dilaksanakan lebih spesifik dan terarah sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan di setiap fungsi. Oleh karenanya, Mandiri Syariah melakukan transformasi fungsi *Learning Center* menjadi *Corporate University* dengan membentuk akademi-akademi yang mengacu pada segmentasi bisnis Mandiri Syariah secara keseluruhan yang masing-masing dipimpin oleh seorang Dekan (Dean), yaitu:

- a) *Wholesale Banking Academy.*
- b) *Retail Banking Academy.*
- c) *Banking Operations, Service and Support Academy.*
- d) *Culture and Change Academy.*

---

<sup>97</sup> Bank Syariah Mandiri, h. 286

Evaluasi terhadap program pengembangan dan pelatihan dilaksanakan pula sebagai bahan masukan untuk pengembangan modul serta rencana pengembangan pegawai selanjutnya. Evaluasi ini terbagi menjadi 4 level evaluasi, yaitu:<sup>98</sup>

- a) Level 1 (L1) adalah evaluasi untuk menilai reaksi peserta terhadap penyelenggaraan *training*. Hal ini mencakup kesesuaian materi, kemampuan pengajar dalam menyampaikan materi dan ketersediaan fasilitas *training*.
- b) Level 2 (L2) adalah evaluasi untuk menilai tingkat pemahaman peserta selama menjalani *training*. Evaluasi ini dapat berupa ujian teori ataupun praktek yang terkait dengan materi *training*.
- c) Level 3 (L3) adalah evaluasi untuk menilai implementasi materi *training* dan perubahan perilaku peserta *training* sebelum dan setelah *training* berlangsung. Evaluasi ini dilaksanakan min 3 bulan setelah *training* dilaksanakan. Proses penilaiannya dilakukan dengan metode *multirater* yaitu meminta penilaian/pendapat dari pegawai, atasan, rekan kerja, bawahan dari pegawai tersebut.
- d) Level 4 (L4) adalah evaluasi untuk menilai dampak *training* yang telah diikuti pegawai terhadap peningkatan kinerjanya. Evaluasi ini dilakukan setelah 3 bulan sejak berlangsungnya *training*.

---

<sup>98</sup> Bank Syariah Mandiri, h. 286

Pada tahun 2019, Bank mencatat rasio biaya pelatihan dan *training* dengan BTK sebesar 4,27% atau mengalami pertumbuhan sebesar 49,19% dibandingkan tahun 2018. Hal ini sejalan dengan komitmen Mandiri Syariah untuk terus meningkatkan kapabilitas pegawai untuk menjadi bankir Syariah yang unggul dan kompeten.<sup>99</sup>

Setelah melihat pemaparan Bank Syariah Mandiri mengenai pelatihan dan peningkatan kapabilitas pegawai, penulis melihat bahwa rencana pengembangan bisnis strategis juga akan berdampak pada rencana pelatihan dan pengembangan kapasitas karyawan untuk mendukung kebutuhan bisnis. Dengan menggunakan metode terstruktur dan terintegrasi dalam kerangka pengembangan karyawan, penulis percaya bahwa berdasarkan penerapan nilai-nilai inti perusahaan dalam tindakan dan perilaku sehari-hari, karyawan dapat dengan cepat meningkatkan keterampilan mereka, baik teknis maupun kepemimpinan.

Karyawan dituntut untuk meningkatkan keterampilan dan rencana mereka dalam rencana pengembangan pribadi mereka setiap tahun. Pada tahun 2019, Bank menyelenggarakan total 320 proyek pendidikan, pelatihan, dan pengembangan, dengan 13.816 peserta.<sup>100</sup> Untuk mewujudkan SDM Syariah yang unggul dan kompeten, proses pengembangan dan peningkatan kapabilitas dilakukan secara lebih spesifik dan terarah sesuai dengan keahlian yang dibutuhkan untuk masing-masing fungsi.

---

<sup>99</sup> Bank Syariah Mandiri, h. 286

<sup>100</sup> Bank Syariah Mandiri, h. 286

Bank Syariah Mandiri juga telah menerapkan prinsip wewenang dan tanggung jawab, dimana setelah pelaksanaan program pelatihan dan peningkatan kapabilitas karyawan pihak Bank Syariah Mandiri tetap melaksanakan proses evaluasi. Evaluasi ini dilaksanakan dengan tujuan untuk melihat proses pengembangan dan pelatihan yang telah dilaksanakan kemudian evaluasi dilaksanakan sebagai bahan masukan dan sebagai rencana pengembangan pegawai selanjutnya.

Dalam mengukur tingkat kapabilitas karyawannya, penulis melihat bahwa Bank Syariah Mandiri memaparkan secara konsisten mengenai hal-hal yang berkaitan dengan *human capital* dalam laporan tahunan, diantaranya memberikan penilaian yang menjadi wewenang direktorat *human capital*, melakukan pembelajaran dengan langsung terjun kelapangan yang dilakukan secara berkala dengan melakukan sistem *coaching* dan *mentoring*. Selain itu, pihak bank juga menyediakan fasilitas *self learning* bagi pegawai melalui *learning management system*. Sama dengan tahun sebelumnya, pada tahun 2019 bank menyelenggarakan juga proses rekrutmen, yang mana pada umumnya disaat proses rekrutmen pihak bank juga akan menilai seberapa tinggi kapabilitas yang dimiliki para kandidat melalui berapa tahapan diantaranya melakukan interview, psikotes, serta beberapa pertanyaan lainnya yang berhubungan dengan pengalaman dan pengetahuan.

### **C. Peran *Islamic human capital management* dalam meningkatkan kapabilitas karyawan Bank Syariah Mandiri pada tahun 2020**

Pada tahun 2020 Bank Syariah Mandiri menyadari bahwa *human capital* memiliki fungsi, tugas, dan tanggung jawab untuk memimpin dan mengarahkan perumusan, pemutakhiran strategi, dan kebijakan terkait pengelolaan sumber daya manusia. Maka dari itu manajemen *human capital* mempunyai peranan yang lebih penting. Pada tahun 2020 kerangka dalam strategi manajemen *human capital* dibuat sama dengan tahun sebelumnya dan menyesuaikan kebutuhan perusahaan.

Berdasarkan hasil pengamatan terhadap *annual report* tahun 2020, penulis menemukan beberapa tahapan yang berperan dalam meningkatkan kapabilitas karyawan Bank Syariah Mandiri dimana tahapan tersebut dibuat sama dengan tahun 2019, diantaranya merancang kerangka strategi manajemen *human capital*, melakukan pengembangan organisasi, pelaksanaan manajemen *human capital* serta pelatihan dan peningkatan kapabilitas pegawai. Namun berbeda dengan tahun sebelumnya pada tahun 2020 tidak diadakan proses rekrutmen. Hanya saja pelaksanaan manajemen *human capital* tetap dilaksanakan seperti tahun sebelumnya dan tetap dituangkan dalam *annual report* tahun 2020.

Adapun penjelasannya sebagai berikut:

#### 1. Merancang kerangka strategi manajemen *human capital*

Sama halnya dengan tahun 2019, pada tahun 2020 bank syariah mandiri membuat beberapa kerangka strategi *human capital* yang bisa

dikatakan sama dengan tahun sebelumnya.<sup>101</sup> Kerangka strategi didasarkan pada siklus kepegawaian, mulai dari proses pengembangan organisasi, pemenuhan pegawai, lingkungan kerja yang nyaman dan produktif, pelatihan dan peningkatan kapabilitas pegawai, sistem penilaian kinerja, sistem imbalan pegawai yang kompetitif dan tepat sasaran, sistem manajemen talenta dan suksesi yang berkualitas dan tepat waktu, dan sistem pengakhiran hubungan kerja yang kondusif, baik karena memasuki usia purna bakti mau pun yang mengundurkan diri, atau berakhir kontrak kerjanya.

Kerangka strategi dimaksud diturunkan dalam *Human Capital Strategic Plan 5* (lima) tahunan dengan tujuan utama kepuasan pelanggan, pelayanan yang unggul, pegawai yang sangat produktif dan kompetitif, sehingga Mandiri Syariah menjadi bank syariah pilihan para *talent* di industri, dimana insan Mandiri Syariah dikenal sebagai bankir syariah yang professional dan unggul dalam pengembangan inklusi keuangan Islam (*Islamic Financial Inclusion*).

Adapun inisiatif strategis *human capital* tahun 2020 masih sama dengan inisiatif strategis *human capital* pada tahun 2019, yaitu sebagai berikut :

- a. *Succession & Talent Development.*
- b. *Employer Branding.*
- c. *HCMS Integrated Learning Management System.*

---

<sup>101</sup> Bank Syariah Mandiri, “*Optimis Dan Peduli Dalam Menciptakan Nilai*”, (Jakarta: Annual Report, 2020) h. 300

- d. *Total Rewards Strategy.*
- e. *Corporate University.*
- f. *Employee Productivity Improvement.*<sup>102</sup>

Sama halnya dengan tahun 2019, penulis melihat bahwa dalam menyiapkan kerangka strategi manajemen human capital tahun 2020, bank syariah mandiri masih menggunakan kerangka strategi yang dijalankan pada tahun 2019. Kerangka strategis tersebut terungkap dalam rencana strategis human capital. Tujuan utamanya-pun tetap sama yaitu kepuasan pelanggan, layanan berkualitas tinggi, produktivitas tinggi dan karyawan yang kompetitif, menjadikan Mandiri Syariah sebagai bank syariah pilihan untuk memenuhi talenta di industri perbankan syariah.

Strategi manajemen pada dasarnya adalah kumpulan dari jenis-jenis strategi yang dilakukan untuk menganalisis situasi persaingan perusahaan dan untuk merumuskan tujuan strategi perusahaan serta memikirkan rencana aksi dan alokasi sumber daya manusia, organisasi, material dan modal, yang dapat meningkatkan kemungkinan pemenuhan tujuan perusahaan. Strategi manajemen *islamic human capital* juga dapat diartikan sebagai suatu pola penyebaran sumber daya insani yang terencana dan merupakan suatu tindakan yang dimaksudkan untuk meyakinkan dan meningkatkan bahwa organisasi dapat mencapai tujuannya.

---

<sup>102</sup> Bank Syariah Mandiri, h. 300

Penulis juga melihat bahwa prinsip produktivitas kerja dan kesatuan arah telah diterapkan oleh Bank Syariah Mandiri. Produktivitas kerja dimaksudkan agar nantinya Bank Syariah Mandiri dapat terus berkembang dan bersaing secara kompetitif didalam dunia perbankan syariah. Kemudian prinsip kesatuan arah diterapkan perusahaan ketika meramcang inisiatif strategis *human capital* dengan tujuan utama yaitu kepuasan pelanggan, layanan yang berkualitas tinggi, produktivitas tinggi dan karyawan yang kompetitif.

## 2. Melakukan Pengembangan Organisasi

Masih sama dengan tahun 2019, fokus pengembangan organisasi pada Bank Syariah Mandiri pada tahun 2020 adalah melakukan penyempurnaan terhadap pengembangan organisasi, sesuai dengan fokus strategi Bank Syariah Mandiri, khususnya organisasi di jaringan, yaitu organisasi area dan cabang dengan prioritas pada bisnis consumer, *low cost fund* dan *transaction banking*. Bersamaan dengan penyesuaian dalam struktur organisasi tersebut, dilakukan pula evaluasi jabatan dan mengidentifikasi kompetensi teknis yang dibutuhkan, sehingga menjadi dasar dalam melakukan pengembangan kompetensi dan kapabilitas pegawai. Adapun pemenuhan kebutuhan pegawai, dilakukan baik melalui sumber internal maupun eksternal, termasuk menetapkan strategi yang dapat menarik minat talent terbaik di industri.<sup>103</sup>

---

<sup>103</sup> Bank Syariah Mandiri, “*Optimis dan Peduli Dalam Menciptakan Nilai*”, (Jakarta: Annual Report, 2020), h. 303

Pengembangan organisasi yang dilakukan Bank Syariah Mandiri pada tahun 2020 masih sama dengan tahun 2019, diantaranya melakukan beberapa penyempurnaan agar organisasi dapat berkembang. Mulai dari menyesuaikan struktur yang ada di dalam organisasi hingga melakukan evaluasi jabatan dan mengidentifikasi kompetensi teknis yang dibutuhkan, agar nantinya hal tersebut dapat menjadi landasan dalam melakukan pengembangan kompetensi dan kapabilitas pegawai di dalam sebuah perusahaan.

Prinsip tanggung jawab diterapkan dalam pengembangan organisasi. Hal ini nampak ketika diadakannya evaluasi jabatan, kemudian hal itu diidentifikasi sehingga diketahui apa saja yang dibutuhkan, sehingga hal tersebut nantinya dapat dijadikan dasar dalam melakukan pengembangan kompetensi dan peningkatan kapabilitas pegawai.

### 3. Pelaksanaan manajemen *human capital*

#### a) Pengembangan karir

Ada pun pengembangan karir pada tahun 2020 masih sama dengan pengembangan karir pada tahun 2019, dimana pengembangan karir pegawai dan pimpinan dapat dilakukan melalui mutasi/rotasi/promosi, penugasan pegawai (*project assignment*), dan penugasan pegawai dari/ ke induk/grup Mandiri. Untuk mempersiapkan pegawai pimpinan ke level berikutnya dari manajer level menjadi *middle manager* dan dari *middle manager* menjadi *senior manager*, pegawai terbaik dipersiapkan melalui program

pengembangan kepemimpinan untuk memastikan kesiapan menjadi suksesor di jenjang yang lebih tinggi, yaitu:<sup>104</sup>

1) *Middle Management Development Program* (MMDP), program pengembangan kepemimpinan yang ditujukan bagi para suksesor level *middle manager*.

2) *Senior Management Development Program* (SMDP), program pengembangan kepemimpinan yang ditujukan bagi para suksesor level *senior manager*.

b) Pemenuhan kebutuhan pegawai

Sistem pemenuhan kebutuhan pegawai yang handal adalah salah satu proses kritikal maka dari itu Bank Syariah Mandiri masih menerapkan sistem pemenuhan pegawai yang dipakai pada tahun 2019, dimulai dari proses identifikasi kebutuhan, kualifikasi yang dibutuhkan, mencari hingga menarik minat talent terbaik di industri. Proses perencanaan pemenuhan kebutuhan pegawai dilakukan bersamaan dengan rencana strategis tahunan dimana pemenuhan dilakukan melalui sumber internal maupun eksternal, dengan tetap mengutamakan sumber internal.<sup>105</sup>

Ada pun tahapan pemenuhan dilakukan sebagai berikut:

1) Prioritas pemenuhan pegawai melalui *internal recruitment* (sumber internal).

---

<sup>104</sup> Bank Syariah Mandiri, h. 282

<sup>105</sup> Bank Syariah Mandiri, h. 304

- 2) Jika pemenuhan jabatan memerlukan spesifikasi/ kemampuan khusus yang tidak dapat dipenuhi dari sumber internal, pemenuhan jabatan dipenuhi melalui *external recruitment* (sumber eksternal).
- 3) Jalur pemenuhan pegawai melalui *external recruitment* menyesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan organisasi.

Beberapa program rekrutmen yang ada di Bank Syariah Mandiri diantaranya:

- 1) Rekrutmen reguler

Rekrutmen reguler dilakukan untuk pemenuhan kebutuhan pegawai sesuai kebutuhan bank yang telah direncanakan dalam tahun berjalan. Ada beberapa proses seleksi yang harus diikuti oleh kandidat baik internal maupun eksternal, untuk meyakini bahwa kandidat terpilih adalah kandidat yang memenuhi kualifikasi baik secara kualitas maupun kapabilitas.<sup>106</sup>

- 2) Rekrutmen khusus

Rekrutmen khusus dilakukan dalam rangka mempersiapkan keterampilan dan keahlian khusus yang dibutuhkan Mandiri Syariah dari lulusan perguruan tinggi dengan Pendidikan khusus. Rekrutmen khusus yang dilakukan adalah melalui jalur *Officer Development Program* (ODP) bidang IT dan bidang Legal. Peserta akan diberikan pendidikan selama 6 (enam) bulan

---

<sup>106</sup> Bank Syariah Mandiri, h.305

bekerjasama dengan Lembaga Pendidikan yang memiliki pengalaman dan keahlian sesuai dengan bidang yang dipersiapkan untuk para peserta.

Proses pencarian kandidat dari sumber eksternal baik rekrutmen reguler maupun rekrutmen khusus, bank menggunakan sarana-sarana sebagai berikut:<sup>107</sup>

**Tabel 4.7** : Sarana yang digunakan bank untuk proses pencarian kandidat dari sumber eksternal

No.	Program	Jenis Kegiatan	Deskripsi
1.	Sinergi Mandiri	<i>Recruitment Mandiri Group</i>	Memperkuat sinergi Mandiri Group dan memperluas branding sebagai bagian dari Group Mandiri.
2.	E-Rekrut	<i>E-Recruitment and Selection E-Rekrut</i>	Mempercepat dan mempermudah proses pencarian kandidat, mengurangi proses administrasi, lebih efisien.
3.	<i>Dedicate Graduate Campus</i>	<i>Recruitment Fresh Graduate melalui campus hiring (talent scouting)</i>	Akuisisi talent (mahasiswa dengan lulusan terbaik) melalui kerjasama dengan 20 Universitas terbaik di Indonesia.

Sumber: *Annual Report* BSM tahun 2020

### 3) Program kriya

Salah satu sumber pencarian kandidat pegawai dalam rangka pemenuhan kebutuhan juga dapat dilakukan dari peserta program Kriya yang sudah menyelesaikan programnya dengan baik. Program Kriya adalah program untuk memberikan kesempatan kepada kepada masyarakat luas khususnya para lulusan baru dari SMA/ sederajat, Diploma 1,2,3 dan sederajat, maupun Strata 1 untuk belajar bekerja dengan mengikuti program pemagangan terpadu untuk mengenal dunia kerja dan

<sup>107</sup> Bank Syariah Mandiri, h. 305

melengkapi keterampilannya sebagai persiapan menjadi profesional di dunia kerja secara luas, sebagai bentuk pelatihan Vokasi yang dilaksanakan dengan beberapa pertimbangan.<sup>108</sup>

Dalam pelaksanaan manajemen *human capital*, penulis melihat bahwa pada tahun 2020 Bank Syariah Mandiri memiliki komitmen yang tetap sama dalam melakukan pengembangan karir seperti tahun sebelumnya, yaitu untuk mendukung pengembangan karir pegawai dengan mengedepankan prinsip transparansi, objektivitas dan kesempatan yang sama bagi seluruh pegawai. Pada tahun 2020 alur dan langkah-langkah program rekrutmen tetap dipaparkan dalam laporan tahunan walaupun pada tahun 2020 Bank Syariah Mandiri Tidak melaksanakan rekrutmen secara terbuka seperti tahun-tahun sebelumnya. Adapun program rekrutmen pada Bank Syariah Mandiri ada tiga yaitu rekrutmen reguler, rekrutmen khusus, dan program kriya.

#### 4. Pelatihan dan peningkatan kapabilitas pegawai

Masih sama dengan tahun sebelumnya, pada tahun 2020 bank syariah mandiri masih memakai metode pelatihan dan peningkatan pegawai yang sama, ada pun proses penetapan program dan metode pengembangan pegawai melalui tahapan sebagai berikut:<sup>109</sup>

- a) Analisa, mengacu kepada rencana korporasi dengan menentukan sasaran inti dan posisi kunci.
- b) Desain, menentukan fungsi inti.

---

<sup>108</sup> Bank Syariah Mandiri, h. 306

<sup>109</sup> Bank Syariah Mandiri, h. 306

- c) Penyampaian program pengembangan (*delivery*), menentukan kebutuhan dan permasalahan unit kerja.
- d) Rencana Pengembangan Individu (*Individual Development Plan*), dilakukan dengan berdiskusi dengan atasannya mengenai kapabilitas yang akan ditingkatkan.<sup>110</sup>

Dalam proses tersebut sudah direncanakan mengenai materi, proses pembelajaran, pengajar dan pengukurannya. Tidak hanya pelatihan klasikal, pembelajaran dengan langsung ke lapangan lebih banyak dilakukan secara berkala melakukan *coaching* dan *mentoring*. Selain itu, Bank juga menyediakan fasilitas *self learning* bagi pegawai melalui *learning management system* yang memuat *system knowledge management* untuk mengelola pengetahuan dan sarana kolaborasi bagi pegawai, sekaligus sebagai sarana pelatihan dan pengembangan pegawai yang dapat dijangkau oleh pegawai yang tersebar di seluruh Indonesia.

Untuk mewujudkan SDM Syariah yang unggul dan kompeten, maka proses pengembangan dan peningkatan kapabilitas dilaksanakan lebih spesifik dan terarah sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan di setiap fungsi. Oleh karenanya, Mandiri Syariah melakukan transformasi fungsi *Learning Center* menjadi *Corporate University* dengan membentuk akademi-akademi yang mengacu pada segmentasi bisnis Mandiri Syariah secara keseluruhan yang masing-masing dipimpin oleh seorang Dekan (Dean), yaitu:

---

<sup>110</sup> Bank Syariah Mandiri, h. 307

- a) *Wholesale Banking Academy.*
- b) *Retail Banking Academy.*
- c) *Banking Operations, Service and Support Academy.*
- d) *Culture and Change Academy.*<sup>111</sup>

Evaluasi terhadap program pengembangan dan pelatihan dilaksanakan pula sebagai bahan masukan untuk pengembangan modul serta rencana pengembangan pegawai selanjutnya. Evaluasi ini terbagi menjadi 4 level evaluasi, yaitu:

- a) Level 1 (L1) adalah evaluasi untuk menilai reaksi peserta terhadap penyelenggaraan *training*. Hal ini mencakup kesesuaian materi, kemampuan pengajar dalam menyampaikan materi dan ketersediaan fasilitas *training*.
- b) Level 2 (L2) adalah evaluasi untuk menilai tingkat pemahaman peserta selama menjalani *training*. Evaluasi ini dapat berupa ujian teori ataupun praktek yang terkait dengan materi *training*.
- c) Level 3 (L3) adalah evaluasi untuk menilai implementasi materi *training* dan perubahan perilaku peserta training sebelum dan setelah *training* berlangsung. Evaluasi ini dilaksanakan min 3 bulan setelah *training* dilaksanakan. Proses penilaiannya dilakukan dengan metode multirater yaitu meminta penilaian/pendapat dari pegawai, atasan, rekan kerja, bawahan dari pegawai tersebut.

---

<sup>111</sup> Bank Syariah Mandiri, h. 307

d) Level 4 (L4) adalah evaluasi untuk menilai dampak *training* yang telah diikuti pegawai terhadap peningkatan kinerjanya. Evaluasi ini dilakukan setelah 3 bulan sejak berlangsungnya *training*.<sup>112</sup>

Dari pemaparan mengenai pelatihan dan kapabilitas pegawai pada tahun 2020, penulis melihat bahwa proses penetapan program dan pengembangan pegawai yang dilakukan pada tahun 2020 masih sama saja dengan yang dilakukan seperti tahun 2019, Bank Syariah pada tahun 2020 akan terus mengadopsi metode pelatihan dan promosi staf yang sama, dan juga akan ada proses untuk menentukan rencana dan metode pengembangan staf. Dalam proses tersebut telah direncanakan materi, proses pembelajaran, pengajaran dan pengukuran. Tidak hanya pelatihan klasikal, tetapi juga metode pembelajaran langsung di tempat, yang banyak dilakukan secara berkala melalui pelatih dan proses bimbingan.

Penulis juga melihat penilaian yang dilakukan pada tahun 2020 pun masih sama dengan tahun-tahun sebelumnya, dimana direktorat *human capital* memiliki wewenang dalam memberikan penilaian atas kinerja grup atau unit kerja serta mengarahkan sebuah kebijakan. Pelaksanaan pelatihan dan peningkatan kapabilitas pegawai pun tetap dilakukan seperti tahun-tahun sebelumnya, yang membedakan adalah pada tahun 2020 tidak diadakannya proses rekrutmen seperti tahun-tahun sebelumnya.

---

<sup>112</sup> Bank Syariah Mandiri, h. 307

Begitu juga dengan prinsip yang dilaksanakan pada tahun 2020 masih sama dengan tahun 2019, dimana Bank Syariah Mandiri tetap bertanggung jawab mengevaluasi program pengembangan dan pelatihan. Hal ini dilakukan demi pengembangan pegawai selanjutnya kemudian sebagai bahan masukan bagi perusahaan.

**D. Tahapan dalam *Islamic human capital management* yang berperan dalam meningkatkan kapabilitas karyawan Bank Syariah Mandiri**

Peran dari strategi *Islamic human capital management* adalah untuk menyesuaikan praktik *Islamic human capital* secara individual misalnya perekrutan, pemberian imbalan dan lainnya agar cocok dengan strategi yang dimiliki perusahaan dan strategi dalam bersaing secara kompetitif. Tidak hanya itu *Islamic human capital management* juga diharapkan berperan dalam meningkatkan kapabilitas karyawan pada sebuah perusahaan. Sesuai dengan penjelasan dari *annual report* tahun 2018-2020, maka penulis memperoleh hasil sebagai berikut:

1. Merancang kerangka strategi manajemen *human capital*

Strategi manajemen human capital adalah sebuah ikatan antara manajemen itu sendiri dengan tujuan dan sasaran strategis yang dimaksudkan agar dapat memperbaiki kinerja karyawan dan mengembangkan budaya organisasi sehingga dapat mendorong dan

membantu karyawan untuk berkreasi, berinovasi serta menjadi lebih fleksibel.<sup>113</sup>

Didalam annual report juga dijelaskan bahwa *strategi human capital* merupakan salah satu aspek dari beberapa pilar yang nantinya akan membantu perusahaan dalam melakukan transformasi bisnis, dan tentu saja hal ini juga akan membantu karyawan dalam meningkatkan kapabilitasnya di dalam sebuah perusahaan.<sup>114</sup>

Dari penjelasan yang ada di dalam *annual report*, penulis memahami bahwa perencanaan kerangka strategi manajemen *human capital* tentu saja berperan dalam meningkatkan kapabilitas karyawan. Hal ini dikarenakan, dengan adanya strategi manajemen perusahaan yang terstruktur, nantinya karyawan akan terbiasa dengan tujuan-tujuan yang telah dibuat oleh perusahaan sehingga karyawan pasti akan lebih kompetitif dan tepat sasaran dalam melakukan tugas dan pekerjaan demi kemajuan perusahaan.

## 2. Melakukan pengembangan organisasi

Kegiatan pengembangan ditujukan untuk membantu karyawan agar dapat menangani permasalahan yang akan terjadi di masa mendatang, dengan memperhatikan tugas dan kewajiban yang dihadapi sekarang. Karena pasti ada perbedaan antara kegiatan pada masa sekarang dan masa yang akan datang. Kegiatan pengembangan tentunya akan

---

<sup>113</sup> Rivai Zainal, *Islamic Human Capital Management*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2014) h. 72

<sup>114</sup> Bank Syariah Mandiri, "*Optimis dan Peduli Dalam Menciptakan Nilai*", (Jakarta: Annual Report, 2020), h. 300

memberikan keuntungan kepada karyawan dan perusahaan. Biasanya berupa keahlian dan keterampilan yang selanjutnya akan menjadi aset yang berharga bagi perusahaan.<sup>115</sup>

Penulis juga melihat bahwa pengembangan organisasi sejatinya selalu dievaluasi dari waktu ke waktu, biasanya meliputi desain struktur organisasi, evaluasi jabatan, pengembangan karir, serta perencanaan kebutuhan pegawai yang produktif, efektif dan efisien sesuai dengan struktur organisasi yang dimaksud. Beberapa pengembangan yang disebutkan sudah pasti berperan dalam peningkatan kompetensi dan kapabilitas karyawan. Dengan adanya pengembangan maka para karyawan akan terus menerus mengevaluasi diri masing-masing sehingga karyawan yang bekerja pada Bank Syariah Mandiri selalu melakukan penyempurnaan terhadap tugas yang diberikan organisasi.

### 3. Pelaksanaan manajemen *human capital*

Pelaksanaan manajemen human capital pada bank syariah mandiri sejatinya terdiri dari beberapa proses pengembangan karir dan pemenuhan kebutuhan pegawai. Tentu saja untuk melakukan pengembangan karir dan pemenuhan kebutuhan pegawai Bank Syariah Mandiri akan melakukan proses rekrutmen dan seleksi.

Rekrutmen dan seleksi termasuk kedalam fungsi-fungsi *Islamic human capital management* yang mempunyai peranan strategis dalam mempersiapkan dan menyediakan sumber daya manusia yang sesuai

---

<sup>115</sup> Rivai Zainal, *Islamic Human Capital Management*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2014), h. 240

dengan kebutuhan pekerjaan sebagaimana ditetapkan dalam analisis pekerjaan khususnya deskripsi dan spesifikasi.<sup>116</sup> Kedua kegiatan tersebut didahului oleh kegiatan analisis dan perencanaan sumber daya manusianya. Hal ini berarti bahwa kegiatan rekrutmen dan seleksi harus didasarkan pada suatu kebutuhan yang dialami organisasi, baik dalam segi fisik maupun dari segi kemampuan dan keterampilan.

Penataan seleksi dan rekrutmen yang lebih baik juga mempunyai dampak yang besar terhadap pelaksanaan fungsi-fungsi *human capital* lainnya, seperti orientasi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, perencanaan karir, evaluasi kerja, dan kapabilitas karyawan pada sebuah perusahaan.<sup>117</sup> Dengan demikian penulis melihat bahwa, jelaslah proses pelaksanaan manajemen *human capital* yang meliputi pengembangan karir dan pemenuhan kebutuhan karyawan yang terdiri dari rekrutmen dan seleksi sangat amat berperan dalam menentukan kapabilitas karyawan yang ada disebuah perusahaan.

#### 4. Pelatihan dan peningkatan kapabilitas pegawai

Dalam rangka meningkatkan kapabilitas karyawan, Bank Syariah Mandiri melakukan beberapa pelatihan untuk karyawannya. Adapun nilai positif dengan adanya pelatihan bagi karyawan adalah:

- a) Memungkinkan karyawan untuk memusatkan perhatian pada keterampilan, pengetahuan, dan karakteristik yang mempunyai dampak terbesar terhadap kapabilitasnya.

---

<sup>116</sup> Rivai Zainal, h. 201

<sup>117</sup> Rivai Zainal, h. 201

- b) Memastikan bahwa kesempatan-kesempatan untuk melakukan pelatihan dan pengembangan berjalan selaras dengan sistem nilai dan strategi organisasi.
- c) Memaksimalkan efektivitas dari waktu dan dana yang digunakan untuk melakukan pelatihan.
- d) Memberikan sebuah kerangka untuk melakukan proses bimbingan dan pemberian umpan balik antara karyawan dan perusahaan secara berkelanjutan.<sup>118</sup>

Penulis melihat, demi mewujudkan sumber daya insani yang unggul dan kompeten, maka proses pengembangan dan peningkatan kapabilitas karyawan dilaksanakan lebih spesifik dan terarah sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan. Jika ditanya apakah tahapan pelatihan berperan dalam meningkatkan kapabilitas karyawan, tentu saja jawabannya berperan. Dengan adanya pelatihan yang terstruktur dalam rangka pengembangan kemampuan karyawan, bank syariah mandiri meyakini bahwa kapabilitas karyawan dapat cepat ditingkatkan.

---

<sup>118</sup> Rivai Zainal, h. 334

## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan pengamatan dan penelitian yang penulis lakukan secara kepustakaan melalui laporan tahunan Bank Syariah Mandiri tahun 2018 sampai dengan tahun 2020, maka diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Pada tahun 2018, *Islamic human capital management* berperan dalam proses peningkatan kapabilitas karyawan Bank Syariah Mandiri, diantaranya merancang kerangka strategi manajemen *human capital* dengan senantiasa mengedepankan prinsip kehati-hatian. Kemudian melakukan pengembangan organisasi, antara lain penataan kembali jalur karir pegawai, *job grade* semua posisi, strategi pemenuhan pegawai dan evaluasi organisasi untuk mendukung kebutuhan bisnis. Selanjutnya pelaksanaan manajemen *human capital* yang dilakukan dengan cara melaksanakan kebijakan rekrutmen. Peran terakhir yaitu terdapat pada kebijakan dan pelaksanaan pengembangan kapabilitas dengan melakukan pelatihan serta pengembangan.
2. Pada tahun 2019, tidak jauh berbeda dengan tahapan yang ada di tahun sebelumnya *Islamic human capital management* juga berperan dalam meningkatkan kapabilitas karyawan Bank Syariah Mandiri, diantaranya merancang kerangka strategi manajemen *human capital* yang didasarkan pada siklus kepegawaian. Peran selanjutnya yaitu melakukan pengembangan organisasi meliputi desain struktur organisasi yang di

evaluasi, pengembangan karir, evaluasi jabatan, serta perencanaan kebutuhan pegawai yang produktif, efektif dan efisien. Kemudian selanjutnya pelaksanaan manajemen *human capital* melalui pengembangan karir, pemenuhan kebutuhan pegawai melalui proses rekrutmen. Peran yang terakhir yaitu pelatihan dan peningkatan kapabilitas pegawai menggunakan pendekatan terstruktur melalui proses.

3. Pada tahun 2020, proses yang berperan dalam meningkatkan kapabilitas karyawan pada Bank Syariah Mandiri sama saja dengan proses pada tahun 2019, diantaranya merancang kerangka strategi manajemen *human capital* yang didasarkan pada siklus kepegawaian. Kemudian melakukan pengembangan organisasi dengan melakukan evaluasi jabatan dan mengidentifikasi kompetensi teknis yang dibutuhkan. Selanjutnya berperan dalam pelaksanaan manajemen *human capital* melalui pengembangan karir, pemenuhan kebutuhan pegawai melalui proses rekrutmen. Serta peran yang terakhir yaitu pelatihan dan peningkatan kapabilitas pegawai. Namun perbedaannya terletak pada proses rekrutmen, karena pada tahun 2020 tidak diadakan proses rekrutmen seperti tahun sebelumnya.
4. Semua tahapan yang ada di dalam proses *Islamic human capital management* dari tahun 2018 sampai dengan tahun 2020 berperan dalam meningkatkan kapabilitas karyawan Bank Syariah Mandiri mulai dari merancang kerangka strategi manajemen *human capital*, melakukan

pengembangan organisasi, pelaksanaan manajemen *human capital*, dan pelatihan dan peningkatan kapabilitas pegawai

## **B. Saran**

Berdasarkan hasil kesimpulan diatas maka penulis mengajukan beberapa saran dari hasil penelitian yaitu sebagai berikut :

1. Bagi Bank Syariah Mandiri, hasil penelitian ini diharapkan memberikan informasi yang bermanfaat dan dapat digunakan sebagai masukan dan saran sehingga dapat memaksimalkan manajemen bank dalam pengelolaan sumber daya manusianya. Sehingga nantinya dapat menciptakan kerjasama yang baik dan perusahaan dapat mencapai tujuan-tujuan perusahaan dengan baik melalui sumber daya manusianya.
2. Bagi Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Curup khususnya Fakultas Syariah dan Ekonomi Islam Prodi Perbankan Syariah, dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi mengenai Bank Syariah Mandiri terkhusus mengenai *Islamic human capital management*.

## DAFTAR PUSTAKA

### **Buku**

- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Renika Cipta
- Moleong, Lexy J. 2015. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda Karya
- Ridwan. 2005. *Belajar Mudah Penelitian*. Bandung: Alfabeta
- Sugiono. 2014. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta
- Syarnubi, Sukarman. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif Dan Kualitatif*. Bengkulu: LP2 STAIN Curup
- Syamsir, Torang. 2014. *Organisasi & Manajemen (Perilaku, Struktur, Budaya & Perubahan Organisasi)*. Bandung: Alfabeta
- Rivai Zainal, Veithzal. 2014. *Islamic Human Capital Management*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- W. J. S Poerwardminto. 1994. *Kamus Umum Bahasa Indonesia*. Jakarta: PN Balai Pustaka

### **Jurnal**

- Aisyah, Siti, dan Eka Purwanda. 2019. "Analisis Kapabilitas Karyawan Bagian PPIC Di PT. Idola Selaras Abadi". *Jurnal Festival Riset Ilmiah Manajemen & Akuntansi*
- Berliana, Vera, dan Tutuk Ari Arsanti. 2018. "Analisis Pengaruh Self-Efficacy, Kapabilitas, Dan Perilaku Kerja Inovatif Terhadap Kinerja". *Jurnal Maksipreneur* Vol. 7 No. 2
- Dewi, Ketut Rina Purnama. 2017. "Peran Human Capital Terhadap Efisiensi Perusahaan Perbankan di Indonesia". *Jurnal Sains dan Seni Its* Vol.6, No. 1
- Fadillah, Alnisa Min dan Krisno Septian. 2020. "Model Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Insani (SDI) Pada Bank Syariah". *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT* Vol. 5, No.3
- Hardana, Ali. 2015. "Manajemen Sumber Daya Insani". *Jurnal Al-Masarif* Volume 3 No. 1

- Husna, Nadya Amira Dan Nur Aini Latifah. 2018. “*Penerapan Prinsip Manajemen Sumber Daya Insani di Kampung Coklat Blitar*”. Jurnal Iqtisaduna Volume 4 Nomor 1
- Ilhamiwati, Mega, dan Yosi Maytesa. 2020. “*Marketing Strategy of Sharia Banking Product to Attract Public Interest in Transactions : Case Study at Jambi Regional Development Bank (BPD) Sungai Sungai Branch Office*”. Al-Falah: Journal of Islamic Economics, Vol. 05, No. 1
- Lantaeda, Syaron Brigette. 2018. “*Peran Badan Perencanaan Pembangunan Dalam Penyusunan RPJMD Kota Tomohon*”. Jurnal Administrasi Publik Volume 04, No. 048
- Mustaqim, Muhammad. 2016. “Prinsip Syariah Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, Jurnal Penelitian, Vol.10, No. 2 (2016)” Vol.10, No. 02
- Nugraha, Prayed Cahya, Heru Susilo, dan Edlyn Khurotul Aini. 2018 “*Pengaruh Human Capital Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Pada Perusahaan Advertising Dan Periklanan Malang Yang Terdaftar Pada Asosiasi Advertising Dan Periklanan Malang)*”. Jurnal Administrasi Bisnis 57, No. 2
- Rahmat, Ihsan, dan Netta Agusti. 2018. “*Manajemen Sumber Daya Manusia Islam: Sejarah, Nilai, Dan Benturan*” Syi’ar Vol. 18 no. 1
- Wilardjo, Setia Budi. 2005. “*Pengertian, Peranan Dan Perkembangan Bank Syari’ah Di Indonesia*”. Value Added, Vol. 2, No.1
- Zainarti. 2014. “Manajemen Islami Dalam Perspektif Al-Qur’an, Jurnal Iqra’ Volume 08, No. 01 (2014)” Volume 08, No. 01

### **Website**

- Bank Syariah Mandiri. 2015. “*Semangat Perubahan Untuk Menang*”. Annual Report. Jakarta
- . 2018. “*Memperkuat Daya Saing Melalui Peningkatan Keunggulan Perusahaan.*” Annual Report. Jakarta
- . 2019. “*Memberikan Nilai Tambah Melalui Pengembangan Kapabilitas Internal.*” Annual Report. Jakarta
- . 2020. “*Optimis Dan Peduli Dalam Menciptakan Nilai.*” Annual Report. Jakarta



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
 INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI CURUP  
 PRODI PERBANKAN SYARIAH

Jl. Dr. A.K. Gani Kotak Pos 108 Telp. (0732) 21010-7003044 Fax (0732) 21010 Curup 39119

**BERITA ACARA SEMINAR PROPOSAL SKRIPSI**

Nomor : /In.34/FS.04/PP.00.9/03/2021

Pada hari ini Rabu Tanggal 24 Bulan Maret Tahun 2021 telah dilaksanakan Seminar Proposal Skripsi atas :

Nama : MARYANI Ade Putri / 17631062  
 Prodi / Jurusan : Perbankan Syariah / Syaria'ah & Ekonomi Islam  
 Judul : Peran Human Capital terhadap Kinerja bank syariah Mandiri

Dengan Petugas Seminar Proposal Skripsi sebagai berikut :

Moderator : Nofita Angraeni  
 Calon Pmbb I : Dr. M. Isjan, MPd, MM  
 Calon Pmbb II : Mega Ilhamiwati, MA

Berdasarkan analisis kedua calon pembimbing, serta masukan audiens, maka diperoleh hasil sebagai berikut :

1. Jika diteliti menggunakan Kualitatif maka dijelaskan Analisis Pengukuran dalam 5 komponen human capital.
2. Ubah penjelasan data yang diolah adalah tahunan 2018 - 2020.
3. Jika ingin meneliti kualitatif maka kata terhadap diubah menjadi dalam "Peran human capital dalam meningkatkan apa yang ingin dijelaskan".
4. Batasan masalahnya dijelaskan terhadap apa yang ingin diteliti.
5. Penelitian terdahulu ditambah menjadi 5, setelah dipaparkan semua baru dijelaskan pembeda dengan yang ingin diteliti. Teori bukan dibuat pada definisi operasional namun terpisah.

Dengan berbagai catatan tersebut di atas, maka judul proposal ini dinyatakan Layak / Tidak Layak untuk diteruskan dalam rangka penggarapan penelitian skripsi. Kepada saudara presenter yang proposalnya dinyatakan layak dengan berbagai catatan, wajib melakukan perbaikan berdasarkan konsultasi dengan kedua calon pembimbing paling lambat 14 hari setelah seminar ini, yaitu pada tanggal 7 bulan APRIL tahun 2021, apabila sampai pada tanggal tersebut saudara tidak dapat menyelesaikan perbaikan, maka hak saudara atas judul proposal dinyatakan gugur.

Demikian agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Curup, 24 Maret .....2021

Moderator

Nofita Angraeni

Calon Pembimbing I

Dr. M. Isjan, MPd, MM  
 NIP. ....

Calon Pembimbing II

Mega Ilhamiwati, MA  
 NIP. 1986102420032005

**NB :**  
 Hasil berita acara yang sudah ditandatangani oleh kedua calon pembimbing silahkan difotocopy sebagai arsip peserta dan yang asli diserahkan ke Fakultas Syaria'ah & Ekonomi Islam / Pengawas untuk penerbitan SK Pembimbing Skripsi dengan melampirkan perbaikan skripsi BAB I yang sudah disetujui / ACC oleh kedua calon pembimbing.



**SURAT KEPUTUSAN**  
**DEKAN FAKULTAS SYARIAH DAN EKONOMI ISLAM**  
Nomor : 292/In.34/FS.PP.00.9/05/2021

**Tentang**  
**PENUNJUKAN PEMBIMBING I DAN PEMBIMBING II**  
**PENULISAN SKRIPSI**

**DEKAN FAKULTAS SYARIAH DAN EKONOMI ISLAM INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI CURUP**

- Menimbang** : 1. Bahwa untuk kelancaran penulisan skripsi mahasiswa perlu ditunjuk dosen pembimbing I dan II yang bertanggung jawab dalam penyelesaian penulisan yang dimaksud;  
2. Bahwa saudara yang namanya tercantum dalam surat keputusan ini dipandang cakap dan mampu serta memenuhi syarat untuk diserahi tugas tersebut.
- Mengingat** : 1. Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional;  
2. Undang-undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi;  
3. Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen;  
4. Peraturan pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan;  
5. Peraturan pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi;  
6. Peraturan Presiden Nomor 24 Tahun 2018 tentang IAIN Curup;  
7. Keputusan Menteri Agama RI Nomor: B.H/3/15447, tanggal 18 April 2018 tentang Pengangkatan Rektor Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Curup Periode 2018-2022;  
8. Surat Keputusan Rektor IAIN Curup Atas nama Menteri Agama RI Nomor: 0050/In.34/2/KP.07.6/01/2019 tentang Penetapan Dekan Fakultas Syariah dan Ekonomi Islam Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Curup.

**MEMUTUSKAN**

- Menetapkan** : Menunjuk saudara:
- Pertama** : 1. Dr. Muhammad Istan, SE., M.Pd., MM NIP. 197502192006041008  
2. Mega Ilhamiwati, MA NIP. 198610242019032007
- Dosen Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Curup masing-masing sebagai Pembimbing I dan Pembimbing II dalam penulisan skripsi mahasiswa:
- NAMA** : Maryani Ade Putri  
**NIM** : 17631062  
**PRODI FAKULTAS** : Perbankan Syariah (PS) Syariah dan Ekonomi Islam  
**JUDUL SKRIPSI** : Peran Islamic Human Capital Management Dalam Meningkatkan Kapabilitas Karyawan Bank Syariah Mandiri
- Kedua** : Kepada yang bersangkutan diberi honorarium sesuai dengan peraturan yang berlaku;
- Ketiga** : Keputusan ini mulai berlaku sejak tanggal ditetapkan dan berakhir setelah skripsi tersebut dinyatakan sah oleh IAIN Curup atau masa bimbingan telah mencapai satu tahun sejak SK ini ditetapkan;
- Keempat** : Ujian skripsi dilakukan setelah melaksanakan proses bimbingan minimal tiga bulan semenjak SK ini ditetapkan
- Kelima** : Segala sesuatu akan diubah sebagaimana mestinya apabila dikemudian hari terdapat kekeliruan dan kesalahan.
- Keenam** : Surat Keputusan ini disampaikan kepada yang bersangkutan untuk diketahui dan difaksanakan.

Ditetapkan di: Curup  
Pada tanggal : 27 Mei 2021

Dekan,



- Tembusan :**
1. Ka Bin AU. AK IAIN Curup
  2. Pembimbing I dan II
  3. Bendahara IAIN Curup
  4. Kabag AUAK IAIN Curup
  5. Kepala Perpustakaan IAIN Curup
  6. Asup Fakultas Syariah dan Ekonomi Islam IAIN Curup dan yang bersangkutan



IAIN CURUP

KARTU KONSULTASI PEMBIMBING SKRIPSI

NAMA : Mariani Ade Putri  
 NIM : 17631062  
 FAKULTAS : Syariah dan Ekonomi Islam  
 PEMBIMBING I : Dr. Muhammad Istan, SE, M.Pd, M.M  
 PEMBIMBING II : Mega Ihamwati, MA  
 JUDUL SKRIPSI : Peran Islam, C. Hujan Capital Management dalam Meningkatkan Kapabilitas Karyawan Bank Syariah Mandiri

- \* Kartu konsultasi ini harap dibawa pada setiap konsultasi dengan pembimbing 1 atau pembimbing 2;
- \* Dianjurkan kepada mahasiswa yang menulis skripsi untuk berkonsultasi sebanyak mungkin dengan pembimbing 1 minimal 2 (dua) kali, dan konsultasi pembimbing 2 minimal 5 (lima) kali dibuktikan dengan kolom yang di sedikan;
- \* Agar ada waktu cukup untuk perbaikan skripsi sebelum diujikan diharapkan agar konsultasi terakhir dengan pembimbing dilakukan paling lambat sebelum ujian skripsi.

Pembimbing I,  
 Dr. Muhammad Istan, SE, M.Pd, M.M  
 NIP. 19750219 2006 04 1 008

Pembimbing II,  
 Mega Ihamwati, M.A  
 NIP. 19861024 201905 2 007



IAIN CURUP

KARTU KONSULTASI PEMBIMBING SKRIPSI

NAMA : Mariani Ade Putri  
 NIM : 17631062  
 FAKULTAS : Syariah dan Ekonomi Islam  
 PEMBIMBING I : Dr. Muhammad Istan, SE, M.Pd, M.M  
 PEMBIMBING II : Mega Ihamwati, MA  
 JUDUL SKRIPSI : Peran Islam, C. Hujan Capital Management dalam Meningkatkan Kapabilitas Karyawan Bank Syariah Mandiri

Kami berpendapat bahwa skripsi ini sudah dapat diajukan untuk ujian skripsi IAIN Curup.

Pembimbing I,  
 Dr. Muhammad Istan, SE, M.Pd, M.M  
 NIP. 19750219 2006 04 1 008

Pembimbing II,  
 Mega Ihamwati, M.A  
 NIP. 19861024 201905 2 007



IAIN CURUP

NO	TANGGAL	Hal-hal yang Dibicarakan	Paraf Pembimbing I	Paraf Mahasiswa
1	24 Mei 2021	ACC Bab 1	[Signature]	[Signature]
2	31 Mei 2021	Revisi Teori Bab 2. <i>daftar isi, film, daftar pustaka</i>	[Signature]	[Signature]
3	01 Juni 2021	Revisi Bab 2 dan 3	[Signature]	[Signature]
4	28 Juli 2021	Revisi Bab 4	[Signature]	[Signature]
5	5 Agustus 2021	Revisi Bab 1-5. Perbaiki nomor halaman di daftar pustaka	[Signature]	[Signature]
6	9 Agustus 2021	Revisi Bab 1-5 Ringkas materi di skripsi	[Signature]	[Signature]
7	13 Agustus 2021	Revisi Bab 1-5. Revisi Abstrak dan naskah harus lengkap.	[Signature]	[Signature]
8	16 Agustus 2021	ACC Bab 1-5 Untuk Sidang	[Signature]	[Signature]



IAIN CURUP

NO	TANGGAL	Hal-hal yang Dibicarakan	Paraf Pembimbing II	Paraf Mahasiswa
1	1 Juli 2021	Pengunaan Zotero - Redaksi babas - ACC BAB 1-2	[Signature]	[Signature]
2	16 Juli 2021	ACC BAB 3	[Signature]	[Signature]
3	30 Juli 2021	Pertarjam analistis (BAB 4) Redaksi babas (BAB 5)	[Signature]	[Signature]
4	2 Agst 2021	ACC BAB 1-5	[Signature]	[Signature]
5				
6				
7				
8				



IAIN CURUP

NO	TANGGAL	Hal-hal yang Dibicarakan	Paraf Pembimbing I	Paraf Mahasiswa
1	24 Mei 2021	ACC Bab 1	[Signature]	[Signature]
2	31 Mei 2021	Revisi Teori Bab 2. <i>daftar isi, film, daftar pustaka</i>	[Signature]	[Signature]
3	01 Juni 2021	Revisi Bab 2 dan 3	[Signature]	[Signature]
4	28 Juli 2021	Revisi Bab 4	[Signature]	[Signature]
5	5 Agustus 2021	Revisi Bab 1-5. Perbaiki nomor halaman di daftar pustaka	[Signature]	[Signature]
6	9 Agustus 2021	Revisi Bab 1-5 Ringkas materi di skripsi	[Signature]	[Signature]
7	13 Agustus 2021	Revisi Bab 1-5. Revisi Abstrak dan naskah harus lengkap.	[Signature]	[Signature]
8	16 Agustus 2021	ACC Bab 1-5 Untuk Sidang	[Signature]	[Signature]



IAIN CURUP

NO	TANGGAL	Hal-hal yang Dibicarakan	Paraf Pembimbing II	Paraf Mahasiswa
1	1 Juli 2021	Pengunaan Zotero - Redaksi babas - ACC BAB 1-2	[Signature]	[Signature]
2	16 Juli 2021	ACC BAB 3	[Signature]	[Signature]
3	30 Juli 2021	Pertarjam analistis (BAB 4) Redaksi babas (BAB 5)	[Signature]	[Signature]
4	2 Agst 2021	ACC BAB 1-5	[Signature]	[Signature]
5				
6				
7				
8				



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI CURUP  
FAKULTAS SYARIAH DAN EKONOMI ISLAM**

Jl. Dr. A.K. Gani Kotak Pos 108 Telp. (0732) 21010-7003044 Fax (0732) 21010 Curup 39119  
Website: <http://www.iaincurup.ac.id> email: [fakultas\\_sai@iaincurup.ac.id](mailto:fakultas_sai@iaincurup.ac.id)

---

**BIODATA ALUMNI  
FAKULTAS SYARIAH DAN EKONOMI ISLAM  
TAHUN AKADEMIK 2021**

Nama Mahasiswa : MARYANI ADE PUTRI  
Nomor Induk Mahasiswa : 17631062  
Program Studi : Perbankan Syariah (PS)  
Tempat / Tanggal Lahir : Curup / 01/03/1999  
Jenis Kelamin : Perempuan  
Alamat Tempat Tinggal : Perumahan Pinang Emas no. 20 Simpang Macang Air Meles Atas  
Nomor Telepon / HP / WA : 089678833389  
Email : [maryanladeputri17@gmail.com](mailto:maryanladeputri17@gmail.com)  
Tahun Masuk IAIN : 2017  
Tahun Tamat IAIN : 2021  
Pembimbing Akademik : M. Sholihin, S.EI, M.S.I  
Pembimbing Skripsi I : Dr. Muhammad Istan, SE., M.Pd., MM  
Pembimbing Skripsi II : Mega Ilhamiwati, MA  
Pengujian Skripsi I : -  
Pengujian Skripsi II : -  
Judul Skripsi : Peran Islamic Human Capital Management Dalam Meningkatkan Kapabilitas Karyawan Bank Syariah Mandiri  
IPK Terakhir : 3.69  
Biaya Kuliah : Rp. 2.400.000  
Jalur Masuk : SPAN-PTKIN  
Asal SMA/SMK/MA : SMA N 04 Rejang Lebong  
Jurusan SMA/SMK/MA : IPA  
NEM : 24,6  
Pesan / Saran untuk Prodi : Semoga terus maju dan selalu menjadi fakultas yang diunggulkan

**ORANG TUA**  
Nama Ibu Kandung : Suwami  
Nama Bapak Kandung : Safril Erlansyah  
Alamat Orang Tua : Perumahan Pinang Emas no. 20 Simpang Macang Air Meles Atas  
Pendidikan Ayah : SLTP/MTs/Sederajat  
Pendidikan Ibu : SLTP/MTs/Sederajat  
Pekerjaan Ayah : Supir : Driver  
Pekerjaan Ibu : Lainnya

**LAIN LAIN**  
Pekerjaan Lain : -  
Tinggi / Berat Badan : 156 cm / 40 kg



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI CURUP  
FAKULTAS SYARIAH DAN EKONOMI ISLAM**

Jl. Dr. A.K. Gani Kotak Pos 108 Telp. (0732) 21010-7003044 Fax (0732) 21010 Curup 39119  
Website: <http://www.iaincurup.ac.id>, email: [fakultas.sei@iaincurup.ac.id](mailto:fakultas.sei@iaincurup.ac.id)

---

Status Perkawinan : Tidak Kawin  
Nama Suami / Istri : -

**ASAL PERGURUAN TINGGI** (Untuk Mahasiswa Pindahan)

Nama Perguruan Tinggi Asal :  
Kabupaten / Kota PT Asal :



Curup, 19/08/2021 7:17:23  
Mahasiswa Ybs,

**MARYANI ADE PUTRI**  
NIM. 17631062