Management Studies and Business Journal (PRODUCTIVITY)
Vol 3 (4) 2026 : 64-76

STRATEGY FOR HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT IN IMPROVING EMPLOYEE PERFORMANCE AT PT. BPRS DAYA ARTHA MENTARI

STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN DI PT. BPRS DAYA ARTHA MENTARI

M Saiful Rizal[1], M Saiful Rizal[2] Nuril Anisah[3], M Fitro Aidi[4], Saiful Arifin[5]
Bisnis Digital, Institut Teknologi dan Bisnis Mesuji, Lampung, Indonesia[1]
Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Tunas Nusantara, Jakarta Timur, Indonesia[2]
Manajemen Retail, Institut Teknologi dan Bisnis Mesuji, Lampung, Indonesia[3,4,5]
*saifulrizal80059@gmail.com, saifulrizal_89@yahoo.com, nurilanisa2063@gmail.com, iqbalzaqy@gmail.com, arifin171190@gmail.com

**Corresponding Author*

ABSTRACT
This study aims to analyze human resource (HR) development strategies to improve employee performance at PT BPRS Daya Artha Mentari. The study employed a qualitative approach with a case study method. Ten informants participated in the study: the President Director, Director, Operations Manager, Marketing Manager, and six employees. Data collection techniques included in-depth interviews, observation, and documentation. Data analysis employed the Miles and Huberman model, which includes data reduction, data presentation, and conclusion drawing. The research results indicate that the company's HR development strategy includes internal training, external training, a performance evaluation system, and strengthening Islamic work ethics values. Research findings indicate that competency-based human resource development and Islamic values contribute to improved employee performance and organizational operational efficiency. This research contributes to the study of human resource management in the Islamic banking industry, particularly at the level of Islamic Rural Banks (BPRS).
Keywords: Human Resource Development, Employee Performance, Islamic Banking

ABSTRAK
Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi pengembangan sumber daya manusia (SDM) dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT BPRS Daya Artha Mentari. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Informan penelitian berjumlah 10 orang yang terdiri dari Direktur Utama, Direktur, Manajer Operasional, Manajer Pemasaran, serta enam orang karyawan. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Analisis data menggunakan model Miles dan Huberman yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi pengembangan SDM yang diterapkan perusahaan meliputi pelatihan internal, pelatihan eksternal, sistem evaluasi kinerja, serta penguatan nilai-nilai etika kerja Islam. Temuan penelitian menunjukkan bahwa pengembangan SDM berbasis kompetensi dan nilai-nilai Islam berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan serta efisiensi operasional organisasi. Penelitian ini memberikan kontribusi dalam kajian manajemen sumber daya manusia pada industri perbankan syariah, khususnya pada level Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS).
Kata Kunci: Pengembangan SDM, Kinerja Karyawan, Perbankan Syariah

1. PENDAHULUAN

Pemberdayaan menawarkan potensi untuk membuka jalan menuju sumber daya yaitu kemampuan manusia yang harus dimanfaatkan agar perusahaan bertahan dan maju dalam dunia yang semakin kompleks dan dinamis. Dalam aspek pemberdayaan ini memanfaatkan sumber-sumber yang dimiliki oleh manusia sebagai faktor utama dan selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan perusahaan karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan perusahaan (Hasibuan, 2016).

Copyright © 2024 THE AUTHOR(S). This article is distributed under a a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International license.

Karyawan yang berdaya akan memberikan keuntungan bagi diri sendiri dan perusahaan. Mereka akan merasa memiliki daya guna dalam tugas dan hidupnya, dan keterlibatan mereka secara langsung akan terwujud dalam bentuk peningkatan proses dan sistem yang ada di lingkungan kerja berkelanjutan. Dalam perusahaan yang berdaya, para karyawan dapat menyumbangkan gagasan dan inisiatif-inisiatif terbaik bagi lingkungan kerja, dengan perasaan senang, perasaan memiliki, dan perasaan bangga. Di samping itu, mereka akan bertindak secara bertanggung jawab dan akan mengutamakan perhatian kepada perusahaan. Pemberdayaan juga perlu dilakukan di lembaga keuangan syariah (Galu et al., 2025).

Bank Pembiayaan Rakyat syariah adalah suatu perusahaan yang bergerak di bidang keuangan, menghimpun dana dan menyalurkan dana berdasarkan prinsip Syariah. Perbankan Syariah merupakan bank yang menerapkan prinsip syariah (Andrianto & Firmansyah, 2019).

Prinsip syariah yang diterapkan bank syariah adalah pembiayaan berdasarkan prinsip bagi hasil *(mudharabah),* pembiayaan berdasarkan prinsip penyertaan modal *(musyarakah)*, atau pembiayaan barang modal berdasarkan sewa murni tanpa pilihan *(ijarah)* atau adanya pilihan pemindahan kepemilikan atas barang yang disewa dari pihak lembaga keuangan syariah lainnya *(ijarah wa iqtina)* (Rasyid Rizani et al., 2024).

Lembaga keuangan syariah idealnya dijalankan atau dikelola oleh orang-orang yang mengerti tentang syariah. Oleh karena itu dibutuhkan sumber daya insani yang memiliki *kapasitas* dan *kapabilitas* dalam lembaga keuangan syariah. Sumber daya insani memiliki karakteristik empat sifat nabi dalam mengelola bisnis "Empat hal yang menjadi kunci sukses *(Key success factors)* dalam mengelola suatu bisnis agar memperoleh celupan nilai-nilai moral tinggi yaitu benar dan jujur *(shiddiq)*, terpercaya dan kredibel *(amanah)*, cerdas *(fathanah)* dan komunikatif *(tabligh)*" (Sri Fatimah Rahmatillah, 2023).

Sejak direvisinya Undang-undang No. 7 tahun 1992 menjadi Undang-undang No. 10 tahun 1998 memberikan peluang pengembangan Bank Syariah. Akan tetapi konsekuensinya banyak bank konvensional membuka unit usaha Syariah. Hal ini tidak diikuti dengan perubahan sumber daya manusianya, hanya bertopengkan lembaga yang berdasarkan Syariah. Mereka tergiur keuntungan duniawi saja padahal lembaga keuangan Syariah memiliki dua tujuan yang ingin dicapai yaitu di dunia dan akhirat. Disamping itu alasan lain Bank Konvensional membuka cabang Syariah karena terjadi krisis ekonomi. Bank yang berlandaskan Syariah tidak mengalami goncangan berarti, bunga termasuk riba sedangkan riba diharamkan berdasarkan al-Qur'an, Sunnah, dan ijma' (Mandiri et al., 2022).

2. KAJIAN TEORI

Dalam pandangan Islam, segala sesuatu harus dilakukan secara rapi, benar, tertib dan teratur. Prosesnya harus dilakukan dengan baik dan segala sesuatu tidak boleh dilakukan secara asal-asalan. Oleh karena itu segala bentuk kegiatan organisasi perusahaan untuk mencapai tujuan harus dimenej dengan benar. Arkaer Paker Foliet mendefinisikan manajemen sebagai "seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain" (Handoko, 2016).

Sedangkan menurut Hasibuan manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu. Di dalam manajemen ada enam unsur yaitu : *man, money, methode, materials, machines, dan market* (Hasibuan, 2016).

Perencanaan sumber daya manusia akan dapat dilakukan dengan baik dan benar jika perencanaannya mengetahui apa dan bagaimana sumber daya manusia itu. Sumber daya manusia merupakan suatu kemampuan yang dimiliki oleh setiap manusia. "Sumber daya manusia terdiri dari daya pikir dan fisik setiap manusia" (Hasibuan, 2016). Sumber daya manusia merupakan unsur utama dalam setiap aktivitas] yang dilakukan. Secanggih apapun mesin tanpa campur tangan dan peran aktif sumber daya manusia, tidak berarti apa-apa.

Jadi yang dinamakan sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki oleh setiap manusia. Menurut Hasibuan perilaku dan sifat manusia ditentukan oleh gen dan lingkungan, sedangkan prestasi kerja manusia dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasan.

Daya pikir adalah kecerdasan yang dibawah sejak lahir sedangkan kecakapan dan kepandaian diperoleh dari usaha (belajar dan penelitian). Kecerdasan tolak ukurnya *Intelligence Quotient* (IQ). Untuk mengetahui tingkat kecerdasan seseorang bisa diketahui melalui test IQ. Jika IQ-nya 79, kecenderungan kurang. Apabila IQ-nya antara 80-119, kecerdasannya sedang, tetapi apabila IQ-nya 120, kecenderungan tinggi atau jenius. Sedangkan yang dimaksud daya fisik adalah kekuatan dan ketahanan menghadapi serangan penyakit. Emotional Quolity (EQ) adalah kemampuan manusia untuk mengendalikan emosi dan bersosialisasi dengan lingkungan dan masyarakat sekitar (Sedarmayanti, 2017).

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Pendekatan kualitatif dipilih untuk memahami secara mendalam strategi pengembangan sumber daya manusia (SDM) yang diterapkan oleh PT. BPRS Daya Artha Mentari serta dampaknya terhadap peningkatan kinerja karyawan. Subjek penelitian adalah pihak-pihak yang terlibat dalam proses pengembangan SDM di perusahaan. Informan dipilih menggunakan teknik purposive sampling, dengan kriteria memiliki pengetahuan dan keterlibatan langsung dalam strategi pengembangan SDM (Sekaran, 2017).

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Wawancara mendalam (in-depth interview) dengan pimpinan, HRD, dan karyawan untuk memperoleh informasi terkait strategi pengembangan SDM dan pengaruhnya terhadap kinerja.
2. Observasi, dilakukan untuk mengamati secara langsung pelaksanaan program pengembangan SDM di perusahaan.
3. Dokumentasi, berupa data perusahaan, laporan pelatihan, struktur organisasi, serta dokumen pendukung lainnya.

Teknik analisis data menggunakan model Miles dan Huberman, yang meliputi:

1. (Reduksi Data) proses pemilihan dan penyederhanaan data yang relevan dengan fokus penelitian.
2. (Penyajian Data) menyusun data dalam bentuk narasi deskriptif agar mudah dipahami.
3. (Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi) menarik kesimpulan berdasarkan data yang telah dianalisis serta melakukan pengecekan ulang untuk memastikan keabsahan data.

Uji keabsahan data dilakukan melalui:

1. Triangulasi sumber, dengan membandingkan informasi dari pimpinan, HRD, dan karyawan.
2. Triangulasi teknik, dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi.
3. Member check, yaitu mengkonfirmasi hasil wawancara kepada informan untuk memastikan kebenaran data (Sugiyono, 2017).

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

Dengan pertimbangan aset dan skala usaha maka pada saat ini PT. BPR Syariah Daya Artha Mentari Bangil ditangani dan dikelola oleh 24 (Dua Puluh Empat) orang (termasuk pejabat dan karyawan) dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 1
Sumber Daya Manusia PT. BPR Syariah Daya Artha Mentari Bangil

No	Nama	Tahun Masuk Kerja	Gol./ staf	Jabatan	Pendidikan
1	Dewi mumpuni Y	Juni 94	V / K 2	Dirut	S-1
2	Saiful Hadi	Feb 00	V / K 2	Direktur	S-1
3	M. Affan Wahyudi	Feb 02	II / k 2	Manager Pemasaran	S-1
4	Martiningsih	Maret 96	III / B	Manager Operasional	S-1
5	Nining A	Juni 94	III / K 2	Kasie Dana	S-1
6	Fahrudin Rozy	Feb 00	II / K 2	AO Pusat	S-1
7	M. Fachrudin	Feb 00	II / K 3	AO/Pimp. Kas	S-1
8	Adib G	Sep 05	I / K 1	A/O	S-1
9	Ulul Faizah	Feb 00	II / K 2	AO/Pimp. Kas	S-1
10	Rike Andriyani	Feb 00	II / K 1	Teller Pusat	SLTA
11	Lukmansyah	Feb 00	II / K 2	A/O	S-1
12	Nuril A	Feb 00	II / k 2	Kasie Pembiayaan	SLTA
13	Rachmat R	Sep 05	I / K 1	A/O	SLTA
14	Ach. Zainul	Sep 05	I / K 2	Teller	SLTA
15	Memet LW	Des 05	I / K 1	A/O	S-1
16	Suwandi	Sep 05	I / K 2	Sopir	SLTP
17	Maksum	Sep 03	I / K 2	Penjaga	SLTP
18	Samsul	Juni 07	I / K 1	Office Boy	SLTP
19	Risa	01 Juli 08	I / BK	A/O	SLTA
20	Proyo Widayat	01 Juli 08	I / Bk	Teller Kas Pasuruan	SLTA
21	Sri Mumpuni M	21 Juni 10	Capeg	Teller Pusat	S-1
22	Sembada Denny	21 Juni 10	Capeg	Teller Kas Pasuruan	S-1
23	Yunita Evrytanada	21 Juni 10	Capeg	Custumer Service & Adm	SLTA
24	M. Saifudin	21 Juni 10	Capeg	A/O	SLTA

Sumber: Laporan tahun 2010-2011 PT. BPR Syariah Daya Artha Mentari Bangil

Perkembangan Kinerja

Kualitatif:

1. Mengikutkan karyawan dalam program Dana Pensiun sejak tahun 1998 dan program Jamsostek sejak tahun 2001.
2. Sebagai tempat penghimpunan pendaftaran haji melalui tabungan TAUBAH dengan fasilitas dana TALANGAN yang bersiskohat dengan Bank Umum Syariah (BSM dan BMI). Yang mana pada tahun 2005 sebagai peringkat tiga dari delapan bank di Kab. Pasuruan sebagai Bank penerima pendaftaran haji.
3. Kerja sama dengan PT. Telkom sebagai tempat pembayaran telepon.
4. Kerja Sama dengan notaris untuk pengurusan sertifikat hak milik.
5. Kerja sama dengan lembaga pendidikan, balai kesehatan, rumah sakit bersalin dalam manajemen cash flow (Pembayaran SPP, Ekstra kurikuler, Pembayaran gaji guru/Karyawan, dsb).
6. Kerja sama dengan Bank Muamalat Indonesia dalam produk tabungan DAMAI SHAR-E dengan fasilitas ATM yang bisa di akses di 18.000 ATM dan ATM bersama dan juga bisa digunakan sebagai Kartu Debit.

Kuantitatif:

Tabel 2
Perkembangan Kinerja PT. BPRS Daya Artha Mentari Bangil

Pos-Pos	31-Dec-08	31-Dec-09	31-Dec-10
I. Pendapatan Operasional	1.958.196	2.091.175	2.084.772
A. Pendapatan Operasional dari Penyaluran Dana			
1. Dari pihak ketiga bukan Bank	1.636.009	1.850.522	1.811.135
2. Dari Bank Indonesia	1.578.016	1.801.998	1.757.033
3. Dari Bank-Bank lain di Indonesia	-	-	-
B. Pendapatan Operasional Lainnya	57.993	48.524	54.102
	322.187	240.653	273.637
II. Bagi Hasil kepada pemilik dana -/-	628.151	676.724	506.148
A. Pihak ketiga bukan Bank			
1. Tabungan Mudharabah	111.040	120.678	117.874
2. Deposito Mudharabah	19.509	25.920	25.626
3. Lainnya	-	-	-
B. Bank Indonesia	-	-	-
C. Bank-bank lain	497.602	530.126	362.648
III. Pendapatan Operasional setelah distribusi bahas (I-II)	1.330.045	1.414.451	1.578.624
IV. Beban Operasional	1.094.459	1.178.077	1.206.498
A. Bonus titipan wadi'ah	-	-	-
B. Beban Administrasi dan umum	217.100	291.079	275.269
C. Beban Personalia	579.596	645.888	800.779
D. Beban penyisihan penghapusan aktiva produktif	118.268	121.960	8.342
E. Lainnya	179.495	119.150	122.108

Pengadaan karyawan merupakan masalah penting karena untuk mendapatkan dan menempatkan orang-orang yang kompeten, serasi serta efektif, kualitas serta kuantitas karyawan harus sesuai dengan kebutuhan perusahaan, supaya efektif dan efisien menunjang tercapainya tujuan. Hal pengadaan karyawan dilaksanakan juga oleh PT. BPRS Daya Artha Mentari Bangil untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas. Dengan menggunakan pemanfaatan informasi analisis pekerjaan maka perekrutan karyawan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

Dalam perekrutan karyawan, dasar utama yang menjadikan pertimbangan diantaranya: para pelamar harus berijazah minimal SLTA/sederajat, bisa membaca al-Qur'an, dan memiliki pengetahuan tentang perbankan terutama tentang perbankan Syariah, ketiga hal tersebut yang menjadikan persyaratan utama yang harus dipenuhi oleh para calon karyawan. Untuk menjaga mutu dan kualitas karyawan dalam menjalankan profesinya.

Proses perekrutan karyawan PT. BPRS Daya Artha Mentari Bangil diawali dengan penerimaan surat permohonan pekerjaan, kemudian pihak perusahaan akan memanggil para pelamar sesuai dengan identitas yang tercantum dalam surat lamaran. Jika para pelamar sudah dipanggil, maka akan dilanjutkan dengan proses interview. Interview merupakan alat seleksi yang cukup penting karena dipandang sebagai langkah yang sangat penting, penggunaannya pun paling sering dan paling meluas. Di perusahaan ini para pelamar akan di interview oleh direksi PT. BPRS Daya Artha Mentari Bangil, dan juga oleh para pemegang saham diantaranya PNM (Permodalan Nasional Madani), Bank Muamalat Indonesia dan PDM Pasuruan.

Tes praktek merupakan langkah berikutnya setelah interview. Dalam tes praktek hal yang menjadi bahan praktek mengenai membaca al-Qur'an, tes pengetahuan perbankan secara umum, tes pengetahuan perbankan Syariah, tes komputer, tes psikologi serta tes tertulis mengenai agama Islam. Selanjutnya langkah terakhir dalam proses perekrutan karyawan adalah pengumuman hasil tes.

PT. BPRS Daya Artha Mentari Bangil dalam merekrut karyawan sangat selektif sekali. Hal ini dikarenakan penentu penilaian interview dan tes praktek selain dewan direksi PT. BPRS Daya Artha Mentari Bangil, para pemegang saham juga ikut berkontribusi dalam penilaian tersebut.

Karyawan baru yang telah diterima di PT. BPRS Daya Artha Mentari Bangil harus mengalami masa training dan masa percobaan. Dalam masa training ini dilaksanakan selama 3 bulan. Training dilakukan untuk mengenalkan garis pekerjaan dan uraian pekerjaan yang harus dikerjakan. Setelah masa training selesai, selanjutnya karyawan mengalami masa percobaan selama 6 bulan. Setelah itu karyawan mengalami masa pemantapan kontrak selama 3 bulan, baru setelah itu karyawan di kontrak selama 1 tahun. Selanjutnya karyawan baru tadi statusnya sama seperti karyawan lainnya yaitu karyawan tetap.

Dalam masa training karyawan digaji sebesar 40 % dari UMR, masa percobaan karyawan digaji sebesar 70 % dari UMR. Dalam masa pemantapan kontrak karyawan digaji UMR, baru setelah karyawan di kontrak oleh perusahaan, maka karyawan tersebut akan memperoleh gaji UMR dan tunjangan jamsostek, makan dan transport. Karyawan tetap akan memperoleh gaji UMR dan tunjangan jamsostek, tunjangan pendidikan, pensiunan, makan dan transport.

Jam kerja untuk hari senin sampai jum'at masuk pukul 08.00 WIB dan pulang pukul 16.00 WIB. Untuk hari sabtu dan minggu libur. Peraturan tersebut harus dilaksanakan tanpa terkecuali. Semua karyawan diharuskan menaati dan mematuhi semua peraturan yang ada di PT. BPRS Daya Artha Mentari Bangil. Ternyata para karyawan dapat melaksanakan peraturan yang telah ada dan disiplin. Contoh kehadiran karyawan setiap hari tidak pernah absen, pulang lebih dari pukul 16.00 WIB walau tidak ada uang lembur dan meski kurang sehat karyawan juga masuk.

Untuk mengevaluasi tugas dan tanggung jawab masing-masing karyawan serta target yang ingin dicapai maka dilaksanakan sharing setiap hari jum'at pagi. Seluruh karyawan PT. BPRS Daya Artha Mentari Bangil diharuskan mengikuti dalam kegiatan sharing tersebut, tanpa terkecuali. Tujuan dari kegiatan sharing adalah untuk membahas hasil kerja, sharing mengenai problem, baik mengenai pekerjaan maupun masalah antar karyawan, tentang produk-produk perbankan Syariah, serta nasabah-nasabah yang bermasalah.

Hal utama yang menjadi pembahasan dalam kegiatan sharing adalah mengevaluasi sejauh mana tujuan perusahaan dapat terealisasi. Sehingga setiap hari dapat menyusun strategi dalam upaya mewujudkan tujuan dari perusahaan. Salah satu strategi yang diwujudkan

oleh PT. BPRS Daya Artha Mentari Bangil dengan bekerjasama dengan tim secara baik. Kunci utama dari kerjasama tim adalah kekompakan para karyawan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab.

Salah satu permasalahan yang sering dibahas adalah dalam kegiatan sharing menyangkut nasabah yang bermasalah. Solusi untuk mengatasi dengan memperingatkan nasabah, kalau peringatan dihiraukan maka nasabah akan diberi surat, setelah diberi surat kalau nasabah tetap mengabaikan, maka nasabah tersebut akan dipanggil ke bank untuk dimintai solusi mengenai masalah yang dihadapi. Akan tetapi dalam hal ini tidak sampai menyangkut lembaga lain seperti kepolisian dalam menangani masalah nasabah yang bermasalah, semua diselesaikan dalam intern PT. BPRS Daya Artha Mentari Bangil.

PT. BPRS Daya Artha Mentari Bangil dalam mengadakan program pelatihan dan pengembangan sumber daya insani tidak membedakan pelatihan yang dimaksud untuk membantu meningkatkan kemampuan para karyawan dalam melaksanakan tugas sekarang, sedangkan pengembangan para karyawan lebih berorientasi pada peningkatan produktivitas kerja para pekerja di masa depan.

Akan tetapi perbedaan tersebut tidak perlu ditonjolkan karena manfaat pelatihan yang ditempuh sekarang dapat berlanjut sepanjang karir seseorang. Berarti suatu pelatihan dapat bersifat pengembangan bagi karyawan yang bersangkutan karena mempersiapkannya memikul tanggung jawab yang lebih besar di kemudian hari.

Dalam upaya meningkatkan kemampuan sumber daya manusia PT. BPRS Daya Artha Mentari Bangil mengikutkan semua karyawan dengan bergiliran. Dari masing-masing model lama pelaksanaan pelatihan dan pengembangan bervariasi dua sampai enam hari untuk *in house training* dan sistem *reward and punishment*. Untuk model pengembangan pelatihan-pelatihan di luar selama tiga bulan sekali.

Program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia PT. BPRS Daya Artha Mentari Bangil dilatih oleh Bank Indonesia, lembaga pelatihan dan direksi (pelatih intern). Materi pelatihan dan pengembangan seperti marketing, operasional perbankan Syariah dan pelaporan Bank Indonesia. Dengan diadakan program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dapat meningkatkan kinerja karyawan PT. BPRS Daya Artha Mentari Bangil terbukti pembuatan laporan ke Bank Indonesia yang selalu tepat waktu yaitu sesuai aturan selama 1 bulan sekali.

PT. BPRS Daya Artha Mentari Bangil secara umum menggunakan dua strategi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Kedua macam strategi itu yaitu intern dan ekstern.

1. Intern
   Pelatihan dan pengembangan intern sumber daya manusia adalah suatu program pelatihan dan pengembangan karyawan PT. BPRS Daya Artha Mentari Bangil yang dilaksanakan oleh pihak bank yang bersangkutan serta pesertanya berasal dari karyawan PT. BPRS Daya Artha Mentari Bangil. Contoh pendidikan perbankan Syariah oleh PT. BPRS Daya Artha Mentari Bangil, sharing pendapat oleh direksi dan karyawan setiap seminggu sekali dan peningkatan pendidikan S-1 bersifat individual.
2. Ekstern
   Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia ekstern adalah suatu kegiatan pelatihan dan pengembangan karyawan PT. BPRS Daya Artha Mentari Bangil yang dilaksanakan oleh lembaga lain. Contoh pelatihan yang dilaksanakan oleh Bank Indonesia seperti pelatihan *marketing*, dan pelatihan *customer service*. Pelatihan yang dilakukan oleh Forum Komunikasi (FORKOM) BPRS. Pelatihan sertifikasi profesi direksi BPRS dilaksanakan oleh Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia (LPPI). Seminar-seminar tentang perbankan Syariah dan lain sebagainya.

Evaluasi dilakukan oleh PT. BPRS Daya Artha Mentari Bangil setiap kali selesai mengikuti pelatihan dan pengembangan karyawan. Hal itu bertujuan untuk mengevaluasi sejauh mana

sasaran yang ingin dicapai tepat sesuai tujuan. Sehingga dengan adanya evaluasi dapat mengetahui kelebihan dan kekurangan dari program pelatihan dan pengembangan karyawan.

4.2. Pembahasan

Akhir-akhir ini, terdapat satu fenomena administratif pada tingkat yang belum pernah terlihat sebelumnya, yaitu semakin besarnya perhatian terhadap pentingnya manajemen sumber daya manusia. Secanggih-canggihnya mesin tapi tanpa sumber daya manusia yang mengoperasikan maka tidak akan ada gunanya. Karena peranan sumber daya manusia sangat penting dalam suatu organisasi. Sumber daya manusia yang berkualitas akan mempermudah tujuan dari suatu perusahaan. Di mana suatu perusahaan mempunyai tujuan, agar suatu tujuan dapat tercapai secara efektif dan efisien dibutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas.

Mengingat sangat pentingnya peranan sumber daya manusia dalam semua organisasi maka PT. BPRS Daya Artha Mentari Bangil untuk merekrut karyawan sangat selektif. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas. Hal yang paling mendasar untuk menjadi karyawan PT. BPRS Daya Artha Mentari Bangil harus berijazah minimal SLTA, pandai, lancar membaca al-Qur'an, bisa mengoperasikan komputer, dan memiliki pengetahuan perbankan secara umum serta pengetahuan perbankan Syariah.

Seluruh jajaran manajemen dan karyawan operasional telah memenuhi persyaratan untuk menjadi karyawan perbankan Syariah dari segi pendidikan kecuali pada karyawan penjaga malam dan office boy.

Untuk mendukung pernyataan di atas bisa kita perhatikan data-data hasil penelitian sebagai berikut:

a. Direktur utama bergelar Dra.
b. Direktur bergelar S.Ag
c. Manajer operasional bergelar S.Pd
d. Ka. Bag. Pendanaan bergelar SE.i
e. Account Officer bergelar S.Ag

Dalam hal seleksi karyawan PT. BPRS Daya Artha Mentari Bangil menggunakan teknik seleksi meliputi tes pengetahuan perbankan secara umum dan perbankan Syariah, tes komputer, baca al-Qur'an, tes agama Islam, psikologi dan wawancara, kemudian setelah diterima maka harus training selama tiga bulan, setelah itu mengalami masa percobaan selama enam bulan, selanjutnya mengalami masa pemantapan kontrak selama tiga bulan, lalu karyawan dikontrak selama satu tahun, selanjutnya karyawan akan sama seperti karyawan yang lainnya yaitu karyawan tetap. Training disini untuk memperkenalkan jenis pekerjaan yang akan dijalani, mengetahui deskripsi perusahaan serta target dan tujuan yang harus dicapai. Senada dengan apa yang dikemukakan oleh (Anwar Prabu Mangkunegara, 2015) teknik seleksi meliputi tes pengetahuan akademik, tes psikologi, wawancara, kesehatan dan pendapatan.

Mengacu pada peraturan perundang-undangan tenaga kerja bahwa jumlah jam kerja adalah 8 jam, PT. BPRS Daya Artha Mentari Bangil menetapkan aturan tersebut dengan memberlakukan jam kerja mulai pukul 08.00-16.00. walaupun jam pulang kerja pukul 16.00 WIB, akan tetapi sering para karyawan pulang kerja pukul 17.00 WIB. Para karyawan melakukan dengan rasa senang dan tanggung jawab terhadap pekerjaan begitu besar untuk menyelesaikan semua tugas kantor. Setiap karyawan memiliki visi, agar visi tersebut bisa tercapai secara efektif dan efisien maka karyawan PT. BPRS Daya Artha Mentari Bangil selalu disiplin salah satunya dengan hadir sebelum pukul 08.00 WIB, pakai seragam, tidak banyak absen, serta meeting setiap pagi hari sebelum kerja antara manajemen dan karyawan.

Berdasarkan uraian di atas PT. BPRS Daya Artha Mentari Bangil terutama para karyawan telah melakukan langkah pemberdayaan yang tepat, pemberdayaan menciptakan otonomi melalui batas-batas wewenang kerja meliputi struktur dan sistem organisasi (Afandi, 2018). Semua ini bisa tercipta jika masing-masing karyawan sadar akan tugas dan tanggung jawab

serta loyalitas terhadap perusahaan. Hal yang tak kalah penting adalah diawali dari manajer pemberdayaan dan sekaligus menciptakan tanah pemberdayaan.

Jika kita perhatikan kembali data hasil penelitian bahwa para karyawan PT. BPRS Daya Artha Mentari Bangil semua mempunyai banyak pengalaman dalam mengikuti pelatihan-pelatihan, diantaranya perhatikan tabel dibawah ini:

Tabel 3
Pelatihan-pelatihan karyawan PT. BPRS Daya Artha Mentari Bangil

No	Nama	Pelatihan	Penyelenggara
1.	Martiningsih, S.Pd	SID dan Laporan Bulanan	Bank Indonesia
2.	M. Afan Wahyudi	Penanganan Pembiayaan Bermasalah	Bank Indonesia
3.	Fahrudin Rozy, S.Ag	Analisa Pembiayaan	Bank Indonesia
4.	Rike Andriyani	Service Excelent	Forkom BPRS
5.	Rachmat Rohadi	Produk Nologe	LPPI
6.	Ulul Faizah	K.Y.C	Bank Indonesia Cabang Malang

Sumber: Laporan tahun 2010-2011 PT. BPRS Daya Artha Mentari Bangil

Dari data tabel di atas bahwa semua karyawan PT. BPRS Daya Artha Mentari Bangil berpengalaman dalam bidang jasa perbankan, sehingga memberikan dampak positif terhadap kinerja. Hal ini bisa kita perhatikan dalam perkembangan usaha PT. BPRS Daya Artha Mentari Bangil periode 2008-2010:

Tabel 4
Perkembangan Usaha PT. BPRS Daya Artha Mentari Bangil periode 2008-2010
(Ribuan rupiah)

NO	KETERANGAN	31 Desember		
		2008	2009	2010
1	Kas	206.094	145.505	279.031
2	Pembiayaan Mudharabah	1.155.028	652.073	499.805
3	Pembiayaan Musyarakah	48.411	-	-
4	Pembiayaan Murabahah	6.563.340	6.138.934	6.742.717
5	Deposito Mudharabah	478.400	410.700	727.100
6	Pendapatan Operasional	1.958.196	2.091.175	2.084.772
7	Beban Operasional	1.094.459	1.178.077	1.206.498
8	Qordhul Hasan	228.383	427.920	56.476
9	Tabungan Wadi'ah	1.397.674	1.943.587	2.248.615
10	Tabungan Mudharabah	3.061.540	3.363.799	3.478.740
11	Laba Rugi Berjalan	181.567	211.209	343.701

Untuk mendukung potensi yang dimiliki sumber daya manusia PT. BPRS Daya Artha Mentari Bangil, maka dibutuhkan model pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dalam hal ini ada tiga macam model yang digunakan:

1. In House Training
   Metode ini dilaksanakan di kalangan karyawan PT. BPRS Daya Artha Mentari Bangil yang mana lebih banyak mempresentasikan materi operasional perbankan Syariah, marketing, dan pelaporan Bank Indonesia dan lain-lain. Pelaksanaan metode ini setiap Jum'at yang dilatih oleh direksi intern.
2. Penerapan sistem reward and punishment

Metode pelatihan ini untuk meningkatkan keterampilan terutama yang bersifat teknikal. Pelaksanaan metode ini dilaksanakan selama dua sampai enam hari. Dalam hal ini dilatih oleh Bank Indonesia dan lembaga pelatihan.

3. Mengikuti pelatihan-pelatihan
   Metode ini dilaksanakan bergabung dengan lembaga-lembaga lain yang ada kaitannya dengan lembaga keuangan Syariah. Semua anggaran dalam model-model pelatihan berasal dari PT. BPRS Daya Artha Mentari Bangil. Dalam pelaksanaan model pelatihan ini dilaksanakan sesuai kebutuhan atau kondisional.

Pelaksanaan model pengembangan sumber daya manusia dapat dikatakan berhasil apabila dalam diri para peserta terjadi suatu proses transformasi. Proses transformasi ini terjadi di PT. BPRS Daya Artha Mentari Bangil dengan ditandai meningkatnya kinerja karyawan, kecepatan kerja meningkat, volume kesalahan berkurang dan cara pembuatan laporan ke Bank Indonesia lebih cepat (Sesuai dengan peraturan 1 bulan sekali) serta jumlah nasabah tiap tahun kian meningkat, terbukti dengan adanya tiga kantor kas yang dibuka di wilayah pasuruan.

Pelatihan dan pengembangan mengacu kepada metode yang digunakan untuk memberikan karyawan baru atau karyawan lama keterampilan dan pengetahuan yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan, tidak heran jika banyak perusahaan mengeluarkan biaya begitu besar hanya untuk program pelatihan dan pengembangan karyawan. Semua itu dilaksanakan hanya untuk pemberdayaan sumber daya manusia, dalam sebuah survei sekitar 84 % karyawan menerima program pelatihan dan pengembangan, 1/3 pelatihan dan pengembangan formal dan 2/3 pelatihan dan pengembangan informal (Dessler, 2019).

Program pelatihan dan pengembangan karyawan mutlak diperlukan, kemutlakan itu tergambar pada berbagai jenis manfaat yang dapat dipetik dari padanya, baik bagi perusahaan, bagi karyawan maupun bagi penumbuhan dan pemeliharaan hubungan yang serasi antara berbagai kelompok kerja dalam suatu perusahaan., kemutlakan itu tergambar pada berbagai jenis manfaat yang dapat dipetik dari padanya, baik bagi perusahaan, bagi karyawan maupun bagi penumbuhan dan pemeliharaan hubungan yang serasi antara berbagai kelompok kerja dalam suatu perusahaan. Menurut pendapat (Siagian, 2019) program pelatihan dan pengembangan karyawan memberikan manfaat bagi perusahaan dan karyawan diantaranya peningkatan produktivitas kerja, tercipta hubungan yang harmonis antara atasan dan bawahan, membantu para karyawan membuat keputusan dengan lebih baik, motivasi tinggi, dan semangat serta lebih mandiri. Hal ini disadari betul oleh PT. BPRS Daya Artha Mentari Bangil dalam upaya peningkatan kemampuan sumber daya manusia. Berdasarkan data-data hasil penelitian PT. BPRS Daya Artha Mentari Bangil menggunakan strategi pelatihan dan pengembangan karyawan dalam meningkatkan kinerja karyawan menjadi dua yaitu intern dan ekstern.

Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia intern merupakan suatu kegiatan yang dilaksanakan oleh pihak PT. BPRS Daya Artha Mentari Bangil sendiri dan terbatas pada ruang lingkup PT. BPRS Daya Artha Mentari Bangil. Hal ini dilaksanakan untuk peningkatan kemampuan karyawan, skill, terutama keterampilan yang menyangkut tentang operasional perbankan Syariah. Karena kita sadari betul bahwa kendala terbesar pengembangan perbankan Syariah terletak pada sumber daya manusia.

Fenomena minimnya sumber daya manusia perbankan Syariah merupakan tanggung jawab kita semua bukan hanya diserahkan pada lembaga perbankan saja tetapi lembaga akademi juga harus ikut andil dalam mengembangkan perbankan Syariah. Pemerintah terutama masyarakat muslim sendiri harus mendukung bahkan kalau bisa jangan pakai jasa perbankan konvensional tetapi harus menggunakan jasa perbankan Syariah karena bentuk dukungan masyarakat muslim indonesia sendiri yang paling dibutuhkan. Terkait dengan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia PT. BPRS Daya Artha Mentari Bangil secara intern sudah sepantasnya dilakukan sebagai lembaga keuangan perbankan Syariah. Contoh

pelatihan dan sharing antara karyawan dan direksi setiap jum'at, dan peningkatan jenjang pendidikan S1.

Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia ekstern adalah suatu kegiatan pelatihan dan pengembangan yang dilakukan oleh lembaga lain yang ada relevansi dengan lembaga keuangan Syariah. Biasanya lembaga yang sering melakukan pelatihan dan pengembangan adalah Bank Indonesia (BI) karena lembaga ini memiliki otoritas dalam pemantauan terhadap bank-bank yang berada di Indonesia, dan majelis ulama Indonesia (MUI) juga sering melakukan program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. Program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia secara ekstern yang dilakukan oleh PT. BPRS Daya Artha Mentari Bangil diantaranya Forum Komunikasi (FORKOM) BPRS, seminar-seminar perbankan Syariah, dan pelatihan sertifikasi profesi direksi BPRS yang dilaksanakan oleh Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia (LPPI).

Apa yang dilaksanakan oleh PT. BPRS Daya Artha Mentari Bangil dalam strategi pengembangan sumber daya manusia sudah realistis. Akan tetapi satu hal yang belum penulis temukan dari hasil penelitian adalah pengembangan pembinaan hati. Hal ini sangat penting sekali mengingat pembinaan hati merupakan kegiatan spiritual untuk mengimbangi kegiatan yang berorientasi pada keuntungan materialistik.

Dalam melakukan segala aktivitas bisnis pembinaan hati diperlukan sebagai filter kehidupan dalam sikap dan tingkah laku, menurut (Didin Hafidhuddin & Hendri Tanjung, 2019). Pembinaan hati dapat dilaksanakan dengan berbagai cara diantaranya *silah qawiyyah* merupakan menjaga hubungan yang kuat dengan allah SWT, *huququl muslim* merupakan melaksanakan dan memperhatikan hak-hak sesama muslim, *ta'awun* adalah sikap tolong menolong, dan niat ikhlas. Setiap lembaga keuangan Syariah tak terkecuali lembaga keuangan konvensional, pelatihan dan pengembangan pembinaan hati harus ada dan diimplementasikan. Penulis pernah menjumpai ketika melakukan praktek kerja lapangan di lembaga keuangan Syariah, kegiatan sederhana pelatihan dan pengembangan pembinaan hati seperti pengajian rutin seminggu sekali yang dihadiri oleh dewan pengawas Syariah dan seluruh karyawan perbankan Syariah yang bersangkutan, serta memberikan hewan qurban pada yayasan yatim piatu. Hal ini bisa dijadikan contoh oleh PT. BPRS Daya Artha Mentari Bangil dalam mengembangkan sumber daya manusia. Karena suatu pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia yang ideal adalah antara pelatihan dan pengembangan secara teknik dengan pelatihan dan pengembangan pembinaan hati harus berjalan beriringan serta diimplementasikan secara efektif. Sehingga tujuan perusahaan dan para karyawan dapat terlaksana baik untuk duniawi maupun ukhrowi.

5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa strategi pengembangan sumber daya manusia yang diterapkan oleh PT. BPR Syariah Daya Artha Mentari Bangil berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan serta mendukung pencapaian tujuan organisasi. Temuan penelitian menunjukkan bahwa perusahaan mengimplementasikan tiga model utama pengembangan sumber daya manusia, yaitu in-house training, penerapan sistem reward and punishment, serta berbagai program pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dan kompetensi karyawan. Ketiga model tersebut berfungsi sebagai instrumen strategis untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, disiplin kerja, dan motivasi karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Selain itu, penelitian ini menemukan bahwa peningkatan kinerja karyawan dilakukan melalui dua pendekatan strategis, yaitu strategi internal dan strategi eksternal. Strategi internal difokuskan pada penguatan kapasitas individu melalui pengembangan kompetensi, pembinaan, dan evaluasi kinerja, sedangkan strategi eksternal dilakukan melalui partisipasi dalam pelatihan, seminar, serta kegiatan pengembangan profesional yang melibatkan pihak eksternal.

Kombinasi kedua strategi tersebut terbukti mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pembelajaran berkelanjutan serta peningkatan produktivitas karyawan.

Berdasarkan temuan penelitian, terdapat beberapa implikasi manajerial yang dapat dipertimbangkan oleh perusahaan untuk meningkatkan efektivitas pengembangan sumber daya manusia di masa mendatang. Pertama, proses rekrutmen perlu menitikberatkan tidak hanya pada tingkat pendidikan formal calon karyawan, tetapi juga pada kesesuaian kompetensi, keahlian, dan latar belakang pendidikan dengan kebutuhan jabatan yang tersedia. Kedua, perusahaan perlu mengembangkan mekanisme kompetisi kerja yang sehat guna mendorong peningkatan motivasi, inovasi, dan produktivitas karyawan. Ketiga, sistem penilaian kinerja yang terstruktur dan objektif perlu diperkuat sebagai dasar pemberian penghargaan, promosi, maupun pengembangan karier sehingga mampu meningkatkan keterlibatan dan komitmen karyawan terhadap organisasi.

Selanjutnya, dari perspektif bisnis dan pelayanan, perusahaan perlu melakukan diversifikasi produk untuk meningkatkan daya saing dan memperluas daya tarik bagi nasabah. Strategi tersebut dapat didukung dengan pemberian berbagai program insentif, bonus, maupun penghargaan bagi nasabah sebagai upaya meningkatkan loyalitas dan kepuasan pelanggan. Selain itu, perusahaan disarankan untuk memisahkan secara jelas program pelatihan dan program pengembangan sumber daya manusia. Program pelatihan sebaiknya difokuskan pada peningkatan keterampilan teknis dan operasional bagi karyawan pelaksana, sedangkan program pengembangan diarahkan pada peningkatan kapasitas kepemimpinan, pengambilan keputusan, dan kompetensi strategis bagi jajaran manajemen.

Terakhir, mengingat karakteristik perusahaan yang berlandaskan prinsip syariah, pengembangan sumber daya manusia tidak hanya perlu berorientasi pada aspek teknis dan profesional, tetapi juga pada aspek spiritual dan moral. Oleh karena itu, program pembinaan spiritual yang berkelanjutan perlu diintegrasikan ke dalam kebijakan pengembangan sumber daya manusia sebagai upaya membentuk sumber daya insani yang memiliki integritas, etika kerja, dan nilai-nilai keislaman yang kuat. Pendekatan yang holistik ini diharapkan mampu menghasilkan karyawan yang tidak hanya berkinerja tinggi, tetapi juga memiliki karakter dan tanggung jawab moral yang selaras dengan visi dan misi organisasi.

6. DAFTAR PUSTAKA

Afandi, P. (2018). Manajemen Sumberdaya Manusia Teori Konsep dan Indikator. Zanafa Publishing.

Andrianto, & Firmansyah, A. (2019). Buku Manajemen Syariah: Implementasi dan Praktek. Penerbit Qiara Media.

Anwar Prabu Mangkunegara. (2015). Sumber Daya Manusia Perusahaan (Edisi Revi). Remaja Rosdakarya.

Dessler, G. (2019). Human Resource Management (Edisi 16 (ed.)). Pearson, 2019.

Didin Hafidhuddin & Hendri Tanjung. (2019). Pengantar Manajemen Syariah. RajaGrafindo Persada.

Galu, A., Mahmud, M., & Mauzu, F. (2025). Pengaruh Keterlibatan Kerja, Kesesuaian Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Advances in Management & Financial Reporting, 3(3), 909–926. https://doi.org/10.60079/amfr.v3i3.620

Handoko, T. H. (2016). Manajemen. BPFE-Yogyakarta.

Hasibuan, M. S. . (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revi). PT Bumi Aksara.

Mandiri, D. P., Astuti, W., & Arkoyah, S. (2022). INDONESIA. 5(November), 352–365.

Rasyid Rizani, Fahmi Hamdi, & Erla Sharfina Permata Noor. (2024). Penerapan Prinsip Syariah dalam Produk Perbankan Syariah. Indonesian Journal of Islamic Jurisprudence, Economic and Legal Theory, 2(1), 109–138. https://doi.org/10.62976/ijijel.v2i1.370

Sedarmayanti. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia. Refika. Aditama.

Sekaran, U. (2017). Metode Penelitian untuk Bisnis. Salemba Empat.

Siagian, S. P. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia (Revisi). PT. Bumi Aksara.
Sri Fatimah Rahmatillah. (2023). Penguatan Peran Sumber Daya Insani pada Lembaga Keuangan Syari'ah Indonesia. Al-Iqtishod, 5. https://doi.org/https://doi.org/10.51339/iqtis.v5i2.1365
Sugiyono. (2017). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D. CV. Alfabeta.