

## **BAB IV**

### **PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum Bank Madina Syariah**

##### **1. Sejarah Bank Madina Syariah**

Keberadaan perbankan syariah di Indonesia saat ini sudah mulai dirasakan oleh masyarakat luas, dapat dilihat melalui banyaknya masyarakat yang menjadi nasabah di Bank Syariah bahkan juga di BPRS. Hal ini ditunjukkan dengan semakin banyaknya jumlah bank berbasis syariah yang beredar di Indonesia. Salah satu bank yang termasuk di dalamnya yaitu Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Madina Syariah. PT. BPRS Madina Mandiri Sejahtera merupakan bank yang berfungsi terbatas hanya pada kegiatan penghimpunan dana dari masyarakat yang kelebihan dana dan menyalurkannya kepada masyarakat yang kekurangan dana, di mana segala bentuk kegiatan usahanya berdasarkan atas prinsip syariah.

Dengan ridho Allah SWT , pada tanggal 3 Desember 2007 telah berdiri sebuah lembaga keuangan syariah bernama PT. BPRS Madina Mandiri Sejahtera dengan nama publikasi “BANK MADINA SYARIAH”. Tanggal tersebut berdasarkan tanggal terbitnya surat Tanda Daftar Perusahaan (TDP) PT. BPRS Madina Mandiri Sejahtera dengan No. 120116500446.

Berdirinya PT. BPRS Madina Mandiri Sejahtera yang selanjutnya disebut Bank Madina Syariah tentunya tidak lepas dari semangat para pendiri dan pemegang saham yang ingin mengembangkan industri keuangan syariah terutama di Daerah Istimewa Yogyakarta dan di negara Indonesia pada umumnya.

Adapun para pendiri Bank Madina Syariah antara lain:

- a. Habib Aboe Bakar Al Habsyi
- b. Prof. Dr. H. Amir Muallim, MIS
- c. H. Ahmad Sumiyanto, SE, MSI
- d. Ir. Arief Budiono
- e. Muh. Nurudin Susanto, SE
- f. Edi Susilo, SE

Dengan modal awal sebesar 750 juta dan kemudian diserahkan kepada Bank Indonesia (BI) untuk permohonan pembukaan PT. BPRS Madina Mandiri Sejahtera. Akhirnya, PT. BPRS Madina Mandiri Sejahtera mendapatkan izin prinsip Bank Indonesia No 9/57/KEP.GBI/2007 tanggal 8 November 2007 dan berdasarkan Akta Pendirian dari Notaris Wahyu Wiryono No 24 tanggal 7 Februari 2007 serta SK Menhumkam RI No. W22-00151 HT.01.01-TH.2007.

## **2. Profil Lembaga Bank Madina Syariah**

KEPUTUSAN DEWAN GUBERNUR BANK INDONESIA

Tentang ijin Usaha Bank Madina Syariah

No. 9/57/KEP.GBI/2007 tanggal 8 November 2007

LEGALITAS LAINNYA

Ijin Gangguan

No: 25656/ DP / 001/IX/ 2012 Tanggal 4 September 2012

Tanda Daftar Perusahaan (TDP) Perseroan Terbatas

No: 3881/DP/096/ XII/ 2012 Tanggal 3 Desember 2012

Nama Lembaga : Bank Madina Syariah

Motto : “Sahabat dalam Bermu’amalah”

a. Kantor Pusat

Nama : PT. BPRS Madina Mandiri Sejahtera

Alamat :Jl. Parangtritis KM. 3,5 No. 184, Sewon,  
Bantul, Daerah Istimewa Yogyakarta 55187

Telepon :0274 – 372788

Fax :0274 – 413636

Email : [bank.madina.syariah@gmail.com](mailto:bank.madina.syariah@gmail.com)

Situs web : [www.bankmadinasyariah.com](http://www.bankmadinasyariah.com)

Facebook : bank madina syariah

Twitter : @bank\_madina

b. Kantor Kas

Alamat : Cagunan RT/RW 119/Trimurti Srandakan

Bantul, 55762

Telepon : 0274 – 368599

Email : [bank.madina.syariah@gmail.com](mailto:bank.madina.syariah@gmail.com)

Website : [www.bankmadinasyariah.com](http://www.bankmadinasyariah.com)

### **3. Visi dan Misi Lembaga**

Adapun Bank Madina Syariah memiliki tujuan perusahaan sebagai lembaga keuangan syariah yang tertuang dalam visi dan misi, sebagai berikut :

a. Visi :

Menjadi BPR Syariah terdepan dalam membangun ekonomi umat.

b. Misi :

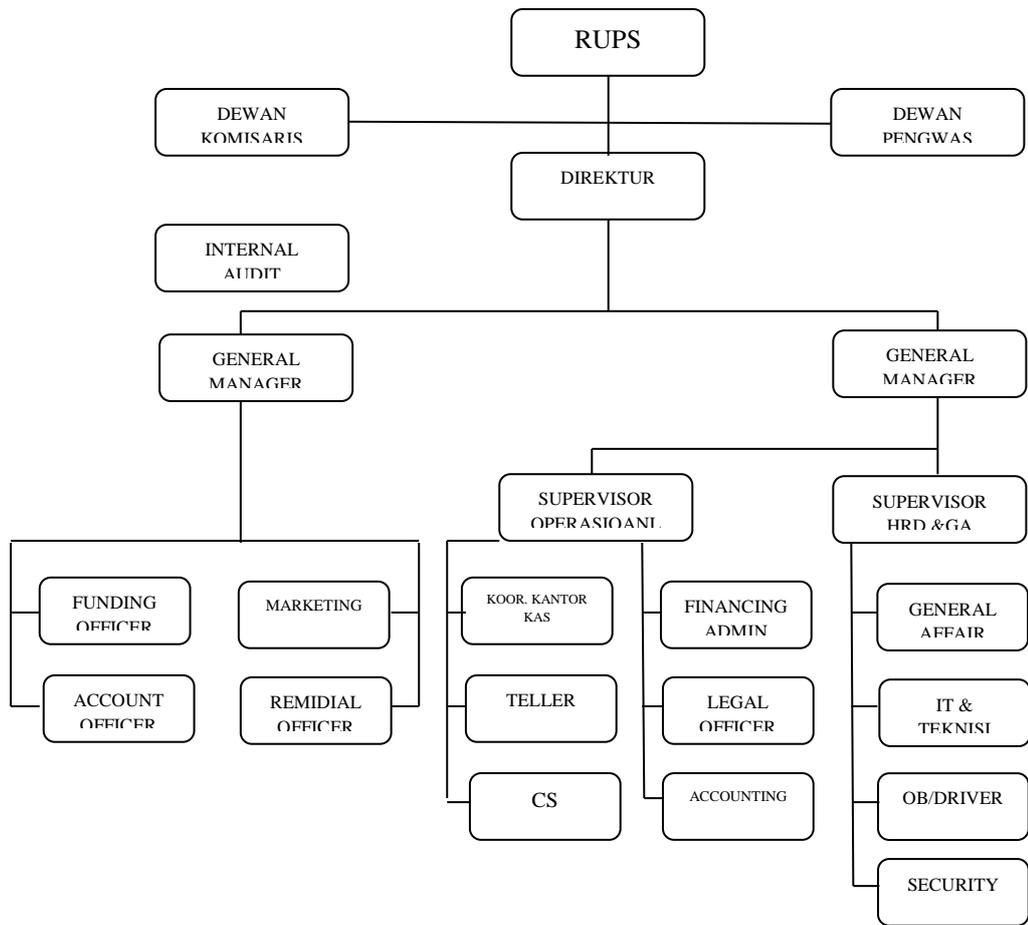
- 1) Memberikan layanan produk perbankan syariah berdasarkan asas *prudential banking*
- 2) Berperan aktif dalam sektor usaha kecil dan menengah
- 3) Menyebarluaskan pelaksanaan prinsip-prinsip ekonomi syariah

### **4. Struktur Organisasi Bank Madina Syariah**

**a. Struktur Organisasi**

Berikut ini merupakan struktur organisasi PT. BPRS

Madina Mandiri Sejahtera bulan Desember tahun 2017 :



Gambar 4.1 Struktur Organisasi Bank Madina Syariah

### **PEMEGANG SAHAM**

- 1) H. Ari Tri Priyono, ST (Pemegang Saham Pengendali)
- 2) H. Anwar Wahyudi, SE., MM
- 3) H. Ahmad Sumiyanto, SE., M.Si
- 4) Prof. Dr. H. Amir Mualim, MA
- 5) Tedy Jiwantoro Sitepu
- 6) Ir. Arief Budiono

### **DEWAN KOMISARIS**

- 1) H. Anwar Wahyudi, S.E., MM (Komisaris Utama)
- 2) Prof. DR. H. Amir Mualim, MA (Komisaris)

### **DEWAN PENGAWAS SYARIAH**

- 1) Prof. Dr. H. Yunahar Ilyas, Lc (Ketua)
- 2) H. Ahmad Khudori, Lc (Anggota)

### **DEWAN DIREKSI**

- 1) Sabdo Nugroho, S.P. (Direktur Utama)
- 2) Sulistyono (Direktur)

### **PENGELOLA**

Internal Audit	: Isni Puspitasari
General Manager Marketing	: Sigit Junaedi
Funding Officer	: Maria Mardhiyah Isti Puspitasari Putri Ega H
Marketing	: Julio Basuki Hermawan
Remedial Officer	: Ari Yulianto
General Manager Operasional	: Nurwidya Kurniawan
Supervisor Operasional	: Rr. Sri Wahyuning

	Purnawati
Koor. Kantor Kas	: Janu Ariani
Teller	: Yushnita M Linda Vidya
Customer Service	: Radhitya Dimas
Financing Admin	: Diah Susilowati
Legal Officer	: Novie Triana
Accounting	: Wilisti Meri Kusmawati
Supervisor HRD & GA	: Dian P. Sofiansyah
General Affair	: Hartana
IT & Teknisi	: Aji Usmanto
OB	: Rachmat G
Driver	: Agus Najib
Security	: Agung Afi Yuli Oki

## 5. Produk beserta Akad pada Bank Madina Syariah

Tabel 4.1 Produk beserta Akad di Bank Madina Syariah

<b>PENGHIMPUN DANA</b>	
<b>WADIAH</b>	<b>MUDHARABAH</b>

TabunganKu iB Wadiah	Tabungan iB Hari Raya
Tabunngan iB Madina	Tabungan iB Qurban
Tabungan iB Madina Lembaga	Tabungan iB Walimah
	Tabungan iB Pendidikan
	Tabungan iB Haji
	<b>DEPOSITO</b>
	Deposito Madina Sejahtera (24)
	Deposito 12 bulan, 6 bulan, 3 bulan
<b>PENYALURAN DANA</b>	
Pembiayaan Murabahah/Jual Beli (Pembelian kendaraan, renovasi rumah,dsb)	
Pembiayaan Mudhrabah & Musyarakah/Produktif (Modal kerja, proyek)	
Pembiayaan Ijarah/Sewa Baran (Sewa rumah, ruko, dsb)	
Pembiayaan Multijasa/Sewa Jasa (Pendidikan, Perjalanan, dsb)	
Pembiayaan Karyawan Kolektif (Potong Gaji)	

a. Produk Penghimpunan Dana

Syarat pembukaan rekening, diantaranya:

- 1) Mengisi formulir pembukaan rekening
- 2) Mengisi formulir CIF (*Customer Identification File*) apabila belum pernah menjadi nasabah.
- 3) Fotocopy KTP yang masih berlaku
- 4) Membayar biaya administrasi sebesar Rp. 5.000
- 5) Membayar *Standing Instruction* (SI) pendebitan rekening pada tanggal tertentu.

Produk-produk penghimpunan dana yakni:

1) Tabungan iB Qurban

Tabungan yang menggunakan prinsip mudharabah (bagi hasil) untuk persiapan pembelian hewan qurban, dengan setoran awal minimal Rp. 25.000 dan setoran selanjutnya minimal Rp. 10.000, dapat disetor sewaktu-waktu selama jam pelayanan kas.

2) Tabungan iB Hari Raya

Tabungan dengan prinsip mudharabah (bagi hasil) untuk mempersiapkan hari Raya Idul Fitri, dengan setoran awal minimal Rp. 25.000 dan setoran selanjutnya minimal Rp. 10.000, dapat disetor sewaktu-waktu selama jam pelayanan kas.

3) Tabungan iB Pendidikan

Tabungan dengan prinsip mudharabah (bagi hasil) untuk mempersiapkan pendidikan, dengan setoran awal minimal Rp.

25.000 dan setoran selanjutnya minimal Rp. 10.000, dapat disetor sewaktu-waktu selama jam pelayanan kas.

4) Tabungan Khusus Persiapan Walimah

Tabungan dengan prinsip mudharabah (bagi hasil) untuk mempersiapkan walimah, dengan setoran awal minimal Rp. 25.000 dan setoran selanjutnya minimal Rp. 10.000, dapat disetor sewaktu-waktu selama jam pelayanan kas.

5) Tabungan Haji & Umroh iB Madina

Tabungan untuk mempersiapkan dana khusus haji maupun umroh, dengan setoran awal minimal Rp. 100.000 dan setoran selanjutnya minimal Rp. 25.000, dapat disetor sewaktu-waktu selama jam pelayanan kas.

6) Tabungan iB Wadiah

Tabungan dikhususkan untuk pelajarserta mahasiswa yang bebas biaya administrasi dengan setoran awal minimal Rp. 10.000 dan setoran selanjutnya minimal Rp. 1000, penyetoran serta penarikan dapat dilakukan sewaktu-waktu.

7) Tabungan Arisan (Tabris) iB Madina

Tabungan arisan dibedakan menjadi tiga paket yakni Paket a, Paket B dan Paket C, dengan jumlah iuran serta jangka waktu yang berbeda, dengan iuran bulanan sebesar Rp. 100.000 selama 36 bulan, jumlah peserta sebanyak 100 peserta/kelompok,

disetor paling lambat tanggal 10 setiap bulannya am pengundian dilakukan setiap tanggal 15.

b. Produk Penyaluran Dana

Produk penyaluran dana yakni produk pembiayaan modal kerja untuk mendukung kelancaran operasional dan rencana pengembangan usaha. Dengan akad yang digunakan yaitu akad musyarakah, mudharabah dan murabahah. Produk penyaluran dana produk adalah pembiayaan yang akan membantu kebutuhan investasi usaha sehingga mendukung rencana ekspansi yang telah disusun melalui akad murabahah. Selain itu, produk pembiayaan yang akan membantu kebutuhan konsumtif sehingga mendukung aktivitas sehari-hari melalui akad multijasa, ijarah maupun murabahah.

c. Deposito

1) Deposito Bank Madina Syariah (Minimal Setoran Rp. 1.000.000) Pilihan Jangka Waktu:

i.12 bulan

ii.6 bulan

iii.3 bulan

2) Deposito Madina Sejahtera (DMS) (Minimal Setoran Rp. 15.000.000) Jangka Waktu : 24 bulan

**B. Kompetensi Karyawan di Bank Madina Syariah**

## **1. Deskriptif Data Kompetensi Karyawan di Bank Madina Syariah**

Kompetensi karyawan pada industri perbankan sebab perbankan bergerak pada bidang pelayanan masyarakat. Oleh sebab itu, karyawan pada perbankan dituntut untuk memiliki kompetensi yang baik agar nasabah merasa puas dengan pelayanan yang ada. Tentunya, kompetensi karyawan dapat terlihat dari pengetahuan yang dimiliki karyawan, keterampilan, serta sikap yang dimiliki karyawan.

Pada penelitian ini analisis data berdasarkan pada hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti secara langsung di kantor Bank Madina Syariah dengan topik kompetensi karyawan di Bank Madina Syariah. Pada wawancara ini diambil 7 responden yang terbagi menjadi 2 kelompok responden yakni 5 orang karyawan Bank Madina Syariah yang diwakili oleh *HRD*

*HRD Supervisor (DPS), Customer Service (RD), Legal Officer (NTS), Teller (YM), GM Marketing (S)*. Kelompok kedua yakni 2 orang nasabah Bank Madina Syariah (N1, N2)

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak Bank Madina Syariah terdapat dua masalah yang di analisis, yakni pengaruh dari kompetensi karyawan terhadap kinerja dan unsur kompetensi yang paling berpengaruh. Dari hasil wawancara dengan 5 karyawan dari bidang yang berbeda diperoleh jawaban yang beragam dari masalah tersebut.

Tidak dicapainya penghargaan dari Info Bank setelah tahun 2013 karena kinerja perbankan, yang disebabkan oleh perbedaan kualitas kinerja karyawan. Dalam kurun waktu 5 tahun terakhir Bank Madina Syariah seringkali mengalami pergantian karyawan yang menjadi salah satu penyebabnya. Tuntutan kriteria pekerjaan yang tinggi membuat karyawan merasa tertekan namun tetap bekerja karena mendapatkan kompensasi untuk mencukupi kebutuhan.

a. *HRD Supervisor (DPS)*<sup>1</sup>

Dari hasil wawancara dengan DPS yang merupakan salah satu karyawan di Bank Madina Syariah berpendapat bahwa bank merupakan perusahaan yang menjual jasa di bidang pelayanan. Oleh sebab itu, karyawan merupakan aset yang sangat penting pada perusahaan. Jika kinerja karyawan baik maka dapat memberikan timbal balik yang baik bagi kinerja perusahaan. Tidak selalu kompetensi erat dengan latar belakang pendidikan, seperti karyawan lulusan perbankan syariah memiliki kinerja yang jauh lebih baik meskipun sudah lebih dahulu mengetahui masalah perbankan syariah. Karena mungkin saja karyawan yang sudah lebih mengetahui terkait perbankan syariah jadi merasa cukup sehingga karyawan tersebut komunikasi dengan yang lain agak kurang. Namun, kompetensi secara luas sangat mempengaruhi kinerja karyawan.

Karyawan yang memiliki pengetahuan yang baik pada saat awal bekerja lebih mudah menyelesaikan masalah *karena* sudah memahami terkait akad-akadnya. Kemudian jika terampil dalam bekerja maka dapat lebih kreatif dalam berinovasi agar Bank Madina Syariah dapat bersaing dengan bank lain yang jauh lebih besar dan lebih terkenal dibandingkan bank lain. Dengan adanya sikap yang baik dapat lebih berkomunikasi baik sesama karyawan maupun dengan atasan sehingga pengetahuan terkait pekerjaannya bertambah karena sering bertanya. Ketiga unsur kompetensi tersebut sangat penting dan saling berkaitan erat karena dengan adanya pengetahuan yang baik namun tidak terampil dalam menghadapi nasabah maka target pekerjaannya tidak dapat dicapai sehingga kinerjanya tidak baik. Namun jika pengetahuannya baik dan keterampilannya baik tetapi sikap pada sesama karyawan

---

<sup>1</sup> Wawancara dengan Interview Responden Supervisor Bank Madina Syariah, pada tanggal 26 April 2018

maupun nasabah kurang baik akhirnya nasabah menjadi kurang nyaman, antar karyawan tidak mau saling berbagi informasi. Jadi, diantara pengetahuan, keterampilan, dan sikap unsur yang paling penting yang paling mempengaruhi kinerjanya yaitu sikap. Karena, dengan adanya sikap yang baik jika pengetahuan serta keterampilannya masih kurang karyawan dapat bertanya dengan yang lain.

b. *Customer Service (RD)*<sup>2</sup>

Dari hasil wawancara dengan RD yang merupakan salah satu karyawan Bank Madina Syariah menuturkan bahwa kompetensi sangat mempengaruhi kinerja karyawan. RD sebelumnya pernah mempelajari perbankan syariah pada saat kuliah sehingga awal bekerja tidak canggung mempelajari terkait akad-akad. Namun, RD tetap mempelajari terkait SOP yang berlaku di Bank Madina Syariah, serta cara menghadapi nasabah yang baik dan benar.

RD mengatakan bahwa pengetahuan, keterampilan dan sikap saling berkaitan erat. Namun, unsur kompetensi yang paling berpengaruh bagi RD yakni keterampilan. Karena ketika karyawan memiliki keterampilan yang baik maka karyawan menjadi lebih kreatif sehingga tidak mengalami kendala dalam menghadapi nasabah. Meskipun karyawan memiliki pengetahuan yang tinggi namun jika tidak memiliki keterampilan akan mengalami kesulitan menghadapi nasabah yang berbeda karakter, usia, tingkat pendidikan, dll. Jika karyawan terampil maka dapat menyesuaikan diri dengan kondisi nasabah. Karyawan yang memiliki keterampilan dapat memiliki sikap yang lebih baik karena memahami gaya bicara/penyampaian yang sesuai bagi setiap nasabah.

c. *Legal Officer (NTS)*<sup>3</sup>

Dari hasil wawancara NTS sudah memiliki pengetahuan serta terampil dalam bekerja didunia perbankan syariah. NTS mengatakan bahwa kompetensi sangat mempengaruhi kinerja berdasarkan pengalamannya bekerja di BPRS lain sebelum bekerja di Bank Madina Syariah. Pengetahuan serta keterampilan yang ia peroleh dari pengalaman sebelumnya membuat NTS memiliki kinerja yang baik dan tidak lagi canggung untuk bersikap baik dalam menghadapi nasabah maupun sesama rekan lainnya. Selama ini, target harian selalu tercapai. NTS juga menilai karyawan lain

---

<sup>2</sup> Wawancara *Interview Responden* Customer Service (RD) Bank Madina Syariah, pada tanggal 27 April 2018

<sup>3</sup> Wawancara *Interview Responden* Legal Officer (NTS) Bank Madina Syariah, pada tanggal 02 Mei 2018

yang memiliki kompetensi yang baik biasanya memiliki kinerja yang baik.

Berdasarkan pengamatan pribadi, NTS menuturkan bahwa pengetahuan, keterampilan serta sikap dari seorang karyawan saling berkesinambungan dalam mempengaruhi kinerja karyawan dan ketiganya tidak dapat dipisahkan satu dengan yang lainnya. Misalnya karyawan memiliki pengetahuan yang baik namun tidak memiliki sikap yang baik seperti tidak mau berbagi pengetahuan yang ia miliki. Namun, jika karyawan memiliki sikap yang baik namun tidak memiliki pengetahuan dapat diimbangi dengan diberikan penjelasan terus menerus. Kemudian keterampilan dengan keterampilan karyawan lebih terampil dalam membagi waktu. Karyawan yang dapat berpikir kritis, lebih kreatif dalam menciptakan ide-ide, serta memiliki komunikasi yang baik lebih mudah dalam hal menyelesaikan masalah lebih mudah. Dengan berkomunikasi ketika karyawan menghadapi kendala karena adanya batasan pengetahuan maka dapat diselesaikan dengan bertanya kepada sesama karyawan maupun atasan. Jika komunikasi karyawan kurang baik sulit untuk menyelesaikan masalah dengan keterbatasan, sehingga mempengaruhi kinerja. Oleh sebab itu ketiganya tidak dapat dipisahkan.

d. *Teller (YM)*<sup>4</sup>

Berdasarkan wawancara dengan salah satu karyawan Bank Madna Syariah yakni YM mengatakan bahwa sebelum bekerja di Bank Madina Syariah YM sudah memperoleh pengetahuan seputar perbankan saat masih kuliah di jurusan muamalat. Sedangkan keterampilan seperti cara melayani nasabah diperoleh ketika mengikuti training di awal sebelum resmi menjadi karyawan. Meskipun begitu bagi YM pengetahuan tetap tidak akan pernah cukup sehingga harus terus menerus belajar. Menurut penuturan YM sangat jelas bahwa kompetensi dari seorang karyawan mempengaruhi kinerjanya. Dari segi kinerja tentu ada perbedaan pada setiap karyawan, karena kinerja itu dipengaruhi oleh pengetahuan yang dimiliki, skill yang dimiliki dapat menunjukkan kinerja yang berbeda.

Unsur-unsur dari kompetensi yakni pengetahuan, keterampilan dan sikap Ketiganya sangat penting terhadap kinerja. Karena ketiganya harus seimbang satu dengan lainnya saling berkaitan dalam mempengaruhi kinerja. Tidak bisa jika karyawan tidak memiliki salah satu unsur diantara ketiganya. Begitu juga

---

<sup>4</sup> Wawancara *Interview Responden* Teller (YM) Bank Madina Syariah, pada tanggal 02 Mei 2018

pengetahuan yang dilihat dari cara karyawan yang dapat berpikir kritis, keterampilan yang membuat lebih kreatif, serta sikap yang tercermin dalam komunikasi yang dalam menghadapi masalah maka dapat menemukan solusi yang lebih baik ketika menghadapi masalah sehingga kinerja yang baik pun terlihat.

e. *GM Marketing (SJ)*<sup>5</sup>

Dari hasil wawancara dengan SJ sudah memiliki sangat banyak pengalaman di bidang marketing perbankan. Pengalaman SJ bekerja sebagai marketing bank bukanlah pada perbankan syariah namun pada perbankan konvensional, kemudian setelah itu SJ bekerja di beberapa perbankan syariah dan yang terakhir bekerja di Bank Madina Syariah. Menurut SJ perbedaan mencolok antara perbankan konvensional dan perbankan syariah terletak pada akad. Namun, pengetahuan SJ mengenai perbankan syariah terus bertambah melalui pengalaman bekerjanya.

SJ menuturkan bahwa kinerja karyawan memang dipengaruhi oleh kompetensi. Kompetensi di bidang marketing muncul dari adanya pengalaman. Kinerja dari marketing yang dilihat dari pencapaian dipengaruhi oleh keterampilan dan pengetahuan yang diperoleh dari pengalaman. Karena dengan adanya pengalaman maka keterampilan dalam mengelola database akan lebih mudah dalam pencapaian target. Pada dasarnya nasabah merupakan nasabah dari marketingnya bukan merupakan nasabah bank. Jadi ketika bagian marketing bekerja di suatu bank dan kemudian bekerja di bank lain kemungkinan bisa membawa nasabahnya juga karena nasabah sudah merasa nyaman dengan karyawan nasabah tersebut. Jadi ketika karyawan tersebut sikapnya tidak baik, tidak terampil dalam mengelola data base yang ada, kemudian tidak memiliki pengetahuan yang cukup untuk dijelaskan maka dapat dipastikan nasabahnya tidak bertahan dengan nasabah tersebut. Oleh sebab itu pengetahuan, keterampilan dan sikap sama-sama mempengaruhi kinerja karyawan. Namun, yang paling penting yakni keterampilan. Hal tersebut disebabkan oleh saat ini pasar BPRS dimasuki oleh Bank umum dengan adanya seperti KUR dengan margin yang lebih kecil dibanding BPRS. Jika karyawan tidak memiliki keterampilan (kreatif) maka akan sulit untuk bersaing di pasar.

---

<sup>5</sup> Wawancara *Interview Responden* GM Marketing (SJ) Bank Madina Syariah, pada tanggal 02 Mei 2018

Berdasarkan wawancara dari pihak nasabah Bank Madina Syariah, terdapat masalah yang dianalisis yaitu kompetensi karyawan ditinjau dari cara melayani nasabah. Hasil wawancara dengan 2 responden nasabah sebagai berikut:

a. N1<sup>6</sup>

Berdasarkan wawancara dengan salah satu nasabah Bank Madina Syariah yakni N1. N1 menyatakan bahwa pelayanan yang diberikan oleh Bank Madina Syariah sudah bagus walaupun perlu ditingkatkan karena pada awal menjadi nasabah sudah lama sekali, tidak terlalu dijelaskan terkait akad yang digunakan. Karyawan di Bank Madina Syariah sangat ramah dan sopan dalam melayani nasabah. Dalam melayani nasabah Bank Madina syariah demokratis dan seperti memperlakukan keluarga sendiri. Dimanapun itu, sangat penting bagi seseorang memiliki sikap yang baik. Begitu juga di bnk, karna sebagai nasabah tentu merasa nyaman berurusan dengan pihak bank. Sikap yang baik membuat kinerja karyawan terlihat baik.

b. N2<sup>7</sup>

Berdasarkan wawancara dengan salah satu nasabah Bank Madina Syariah yakni N2. N2 memaparkan bahwa menurutnya dalam hal penyampaian produk Bank Madina Syariah sudah sangat bagus, dalam hal pelayanan Bank Madina Syariah melayani dengan baik dan sopan. N2 selaku nasabah yang kurang memahami perbankan syariah N2 merasa mudah memahami penjelasan karyawan di Bank Madina Syariah. Dalam menyampaikan karyawan Bank Madina syariah menggunakan bahasa yang mudah dipahami dan sederhana. Karyawan Bank Madina Syariah terlihat lancar saat memberi penjelasan. Sikap yang baik juga ditunjukkan oleh karyawan di Bank Madina Syarah yang membuat N2 merasa nyaman menjadi nasabah di Bank Madina Syariah. Kinerja yang dimiliki karyawan Bank Madina Syariah sejauh ini terlihat baik.

---

<sup>6</sup> Wawancara dengan Interview Responden Nasabah Bank Madina Syariah ke – 1, pada tanggal 03 Mei 2018

<sup>7</sup> Wawancara dengan Interview Responden Nasabah Bank Madina Syariah ke – 2, pada tanggal 03 Mei 2018

## **2. Analisis Data Kompetensi Karyawan di Bank Madina Syariah**

### **a. Pengaruh Kompetensi Karyawan terhadap Kinerja di Bank Madina Syariah.**

Dari hasil wawancara yang dilakukan peneliti (DPS, RD, NTS, YM, SJ, N1 dan N2) menunjukkan bahwa kompetensi karyawan secara umum sangat mempengaruhi kinerja. Karyawan di Bank Madina Syariah memiliki pengetahuan yang baik, keterampilan, serta sikap yang tercermin pada kinerja yang baik. Hal tersebut terlihat jika karyawan tidak memiliki pengetahuan seputar perbankan maka mengalami kebingungan baik dalam menjelaskan kepada nasabah maupun menentukan akad yang harus digunakan. Selain itu, jika tidak memiliki keterampilan maka tidak memiliki inovasi untuk bersaing dengan bank lain. Kemudian dengan sikap yang tidak baik maka sulit beradaptasi dengan tim serta nasabah menjadi tidak nyaman dan kemungkinan pindah ke bank lain. Dengan kekurangan-kekurangan tersebut maka banyak kendala yang dihadapi untuk mencapai target yang ditetapkan sehingga kinerja menjadi tidak baik. Hal tersebut sesuai dengan yang disampaikan oleh Bapak Muhammad Zakiy bahwa:<sup>8</sup>

Kompetensi yakni pengetahuan, keterampilan, dan sikap pasti mempengaruhi kinerja karyawan. Ketika seseorang masuk ke dalam sebuah perusahaan, kompetensi menjadi sebuah standar, bagaimana cara karyawan menghadapi

---

<sup>8</sup> Wawancara dengan Bapak Muhammad Zakiy dosen Ekonomi dan Perbankan Islam pada Tanggal 07 Mei 2018

nasabah dilihat seperti apa sikapnya. Kemudian pengetahuan terkait akad harus dimiliki sebagai dasar utama.

b. Unsur Kompetensi yang Paling Mempengaruhi Kinerja.

Kompetensi dapat dikatakan terdiri atas tiga elemen yakni pengetahuan, keterampilan, serta perilaku. Hal tersebut sesuai dengan Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia atau disingkat menjadi SKKNI. Dapat disimpulkan definisi secara umum dari kompetensi yakni kemampuan seseorang dalam menjalankan tugas yang berlandaskan pengetahuan yang dimiliki seseorang, tingkat keterampilan, serta perilaku yang dimiliki oleh seseorang.<sup>9</sup>

Dari hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti terhadap karyawan Bank Madina Syariah (RD, NTS dan YM) dan ketiga unsur kompetensi yakni pengetahuan, keterampilan serta sikap saling berkaitan satu sama lainnya dalam mempengaruhi kinerja. Ketiga unsur kompetensi tersebut sangat penting dan saling berkaitan erat karena dengan adanya pengetahuan yang baik namun tidak terampil dalam menghadapi nasabah maka target pekerjaannya tidak dapat dicapai karena tidak mampu bersaing sehingga kinerjanya tidak baik. Namun jika pengetahuannya baik dan keterampilannya baik tetapi sikap pada sesama karyawan maupun nasabah kurang baik akhirnya nasabah

---

<sup>9</sup> Wibowo, 2010, *Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan untuk Menentukan Kinerja Jangka Panjang*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, hlm 266-268.

menjadi kurang nyaman, antar karyawan tidak mau saling berbagi informasi. Begitu juga apabila karyawan memiliki sikap yang baik, keterampilannya bagus namun tidak memiliki pengetahuan maka karyawan tidak dapat menjelaskan terkait produk serta akad.

Dari hasil wawancara (DPS, N1, dan N2) dapat disimpulkan bahwa diantara pengetahuan, keterampilan dan sikap, unsur yang paling utama yaitu sikap. Hal tersebut disebabkan oleh, apabila karyawan memiliki sikap yang baik meskipun minim keterampilan dan pengetahuan maka dapat diatasi dengan komunikasi yang baik pada atasan, serta nasabah tetap merasa nyaman dengan karyawan tersebut karena karyawan tetap bersikap baik. Hal tersebut sesuai dengan yang disampaikan oleh Bapak Muhammad Zakiy bahwa:<sup>10</sup>

Sikap merupakan unsur yang paling mempengaruhi kinerja karyawan sebab pengetahuan dan keterampilan dapat diasah dengan mengikuti pelatihan. Namun, sikap menjadi karakter individu akan yang sulit diubah kecuali dengan adanya kesadaran dari individu tersebut.

Keterampilan juga dianggap sebagai unsur kompetensi yang paling penting (RD, NTS dan SJ). Dalam persaingan saat ini, setiap perusahaan harus mampu menciptakan inovasi yang dapat bersaing. Karyawan yang memiliki keterampilan di anggap dapat menyesuaikan diri dengan menciptakan ide-ide yang membuat nasabah tertarik.

---

<sup>10</sup> Wawancara dengan Bapak Muhammad Zakiy dosen Ekonomi dan Perbankan Islam pada Tanggal 07 Mei 2018

Keterampilan pada bagian marketing menurut (SJ) merupakan unsur paling penting dari kompetensi. Kemudian, disusul oleh unsur kompetensi yang lain yakni sikap. Rasa nyaman pada nasabah bisa muncul karena sikap yang dimiliki oleh karyawan tersebut, karena nasabah pada dasarnya merupakan nasabah seorang *marketing* bukan nasabah bank. Sehingga, ketika karyawan pindah bisa saja membawa nasabahnya ke Bank tempat karyawan tersebut bekerja.

Pada bagian *marketing*, keterampilan dalam mengelola *data base* nasabah yang ia miliki, jika terampil dalam menciptakan ide-ide, dapat bersikap yang sesuai sehingga nasabah menjadi nyaman, yang kemudian berbanding lurus dengan pendapatan dalam rangka pencapaian target. Hal ini disebabkan dari hasil penelitian (SJ) kinerja pada bagian marketing dinilai dari pencapaian target. Salah satu keterampilan dari *marketing* yakni dapat menentukan penggunaan akad yang tepat sehingga dapat mencapai target yang ditentukan menguntungkan perusahaan. Salah satu akad yang paling sering digunakan dalam penyaluran pembiayaan yakni *al-Murabahah*.

*Al-Murabahah* merupakan akad jual-beli yang disepakati oleh pihak bank dan nasabah dari harga asalnya. Pada *al-Murabahah*, pembiayaan oleh bank atas pembelian suatu barang disebutkan harga pembelian barang tersebut kepada nasabah,

kemudian mensyaratkan keuntungan dari barang tersebut dengan jumlah tertentu. Teknis dalam dunia perbankan yakni, penjualnya diperankan oleh bank dan pembelinya merupakan nasabah, harga jual yakni harga pembelian dari pihak produsen ditambahkan laba (*markup*) berdasarkan kesepakatan. Kedua, harga yang ditetapkan dicantumkan pada akad dan tidak bisa berubah jika akad masih berlaku.<sup>11</sup>

### **C. Upaya yang Dilakukan untuk Meningkatkan Kompetensi Karyawan di Bank Madina Syariah**

#### **1. Deskriptif Data Upaya yang Dilakukan untuk Meningkatkan Kompetensi Karyawan di Bank Madina Syariah**

##### *a. HRD Supervisor (DPS)<sup>12</sup>*

Dari hasil wawancara dengan DPS mengatakan bahwa sebelum karyawan bekerja terlebih dahulu mengikuti training. Pada training awal karyawan diberikan penjelasan seperti akad-akad, seperti apa sistem di Bank Madina Syariah, SOP, serta prosedur. Pelatihan-pelatihan yang diberikan oleh Bank Madina Syariah baik itu internal seperti satu bulan training dan tiga bulan percobaan, maupun eksternal seperti saat karyawan di biayai untuk mengikuti pelatihan diluar seperti pelatihan yang diadakan oleh asbisindo. Pelatihan yang dilakukan diluar juga terdapat pelatihan khusus pada bidang tertentu seperti pelatihan khusus teller. Pelatihan ini diadakan setiap 6 bulan sekali.

Pelatihan bagi karyawan merupakan hak karyawan. Setiap tahunnya Bank Madina Syariah menyiapkan dana khusus untuk pelatihan sebagaimana peraturan OJK. Pelatihan diadakan guna meningkatkan kompetensi karyawan. Pelatihan rutin juga diadakan

---

<sup>11</sup> Sudarsono, Heri, 2013, Bank dan Lembaga Keuangan Syariah Deskripsi dan Ilustrasi, Yogyakarta: Ekonesia, hlm 71-72.

<sup>12</sup> Wawancara dengan *Interview Responden* Supervisor Bank Madina Syariah, pada tanggal 26 April 2018

dalam bentuk kajian setiap bulannya. Meskipun karyawan memiliki latar belakang yang mempelajari perbankan syariah namun porsi yang diberikan tetap sama agar tidak menjadi boomerang di kemudian hari jika terjadi kesalahan maka menjadi alasan bahwa sebelumnya tidak diberi pembinaan mengenai hal tersebut.

Karyawan dibiasakan untuk tidak memberikan kesan tidak tahu dengan menjawab bahwa jawaban akan disampaikan oleh atasan yang lebih berhak. Hal tersebut dilakukan ketika karyawan menghadapi kendala ketika menghadapi nasabah seperti tidak bisa menjawab pertanyaan nasabah karena keterbatasan kompetensi.

b. *Customer Service (RD)*<sup>13</sup>

Dari hasil wawancara dengan RD mengungkapkan bahwa upaya-upaya yang dilakukan oleh Bank Madina untuk meningkatkan kompetensi karyawan yakni memberikan pelatihan di awal menjadi karyawan. Karyawan diajarkan cara melayani nasabah yang benar, kemudian mengenai SOP yang berlaku, serta akad-akad dan produk. Meskipun dalam proses bekerja masih terdapat kendala karena pelatihan yang diberikan merupakan pelatihan dasar. Untuk itu, karyawan juga harus berperan aktif dalam berupaya meningkatkan kompetensi seperti selalu bertanya kepada orang yang sudah berpengalaman di bidangnya. Misalnya, bertanya tentang hal-hal yang tidak dipahami mengenai CS kepada orang yang pernah menjadi CS sebelumnya.

Di bank Madina Syariah juga terdapat pelatihan dari internal kantor yang diadakan bagi karyawan setiap bulannya. Tidak hanya itu, pelatihan karyawan untuk meningkatkan kompetensi karyawan pada bidang tertentu misalnya pelatihan khusus CS juga diadakan setiap tahunnya. Untuk pelatihan tersebut tidak diadakan internal namun eksternal dengan mengirimkan karyawan keluar.

c. *Legal Officer (NTS)*<sup>14</sup>

Berdasarkan hasil wawancara dengan NTS karyawan baru terlebih dahulu diberikan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi karyawan. Terkadang karyawan dikirim untuk mengikuti pelatihan yang diadakan oleh Asbisindo. Kemudian setiap bulannya diadakan semacam kajian rutin dengan sistem

---

<sup>13</sup> Wawancara *Interview Responden* Customer Service (RD) Bank Madina Syariah, pada tanggal 27 April 2018

<sup>14</sup> Wawancara *Interview Responden* Legal Officer (NTS) Bank Madina Syariah, pada tanggal 02 Mei 2018

menunjuk karyawan secara bergantian untuk presentasi dihadapan rekan-rekan terkait suatu tema. Jika ada karyawan yang mengikuti pelatihan/*training* diluar kantor, maka karyawan tersebut yang akan menjelaskan pengetahuan yang diperoleh dari pelatihan/*training* yang diikuti dihadapan rekan-rekan.

d. *Teller (YM)*<sup>15</sup>

Berdasarkan hasil wawancara dengan YM mengatakan bahwasanya ketika awal menjadi karyawan terlebih dahulu mengikuti pelatihan yang diadakan oleh Bank Madina Syariah. Meskipun menurut YM Sebenarnya pengetahuan tidak akan pernah cukup, tapi untuk yang diberikan selama ini sudah mencakup semuanya untuk membah kompetensi. Selanjutnya YM menambahkan seiring berjalannya waktu kompetensi yang dimiliki terus meningkat karen setiap menghadapi kendala YM berkomunikasi dengan meminta solusi dari atasan.

e. *GM Marketing (SJ)*<sup>16</sup>

Berdasarkan hasil wawancara dengan SJ mengatakan bahwa pada saat karyawan bagian *marketing* pertama kali bekerja diadakan *sharing session* terlebih dahulu sebelum bertemu dengan nasabah. Pada *sharing session* karyawan diajarkan seputar dasar-dasar perbankan syariah karena bagaimanapun pengetahuan seputar akad-akad serta produk-produk itu penting. Kemudian, untuk meningkatkan kompetensi karyawan bagian *marketing* sebelum proses akad dengan nasabah, karyawan diberikan pendampingan oleh atasan.

Setiap bulan diadakan *sharing session* bulanan yang dilakukan dengan memilih karyawan secara bergilir untuk presentasi agar karyawan mempersiapkan diri dengan belajar. Selain itu juga ada *training* bulanan. *Training* bulnan diluar kantor biasanya dengan mengirim perwakilan karyawan untuk mengikuti acara dari Asosiasi Bank Syariah Indonesia atau disingkat Asbisindo.

## **2. Analisis Data Upaya yang Dilakukan untuk Meningkatkan Kompetensi Karyawan di Bank Madina Syariah**

---

<sup>15</sup> Wawancara *Interview Responden* Teller (YM) Bank Madina Syariah, pada tanggal 02 Mei 2018

<sup>16</sup> Wawancara *Interview Responden* GM Marketing (SJ) Bank Madina Syariah, pada tanggal 02 Mei 2018

Dari hasil penelitian (DPS, RD, YM dan GM) langkah awal yang dilakukan untuk meningkatkan kompetensi karyawan yakni dengan memberikan pelatihan awal bagi karyawan baik itu *in house training* maupun *external training*. *In house training* yang dilakukan dapat berbentuk *sharing session*. *External training* dengan mengirimkan hanya beberapa karyawan untuk mengikuti pelatihan diluar seperti pelatihan yang diadakan Asosiasi Bank Syariah Indonesia atau disingkat Asbisindo.

Berdasarkan wawancara (DPS dan RD) pelatihan karyawan pada bidang tertentu juga seringkali diadakan sekurang-kurangnya satu kali dalam setahun. Namun, pelatihan jenis ini merupakan pelatihan eksternal. Bank Madina syariah mengirimkan karyawan pada bidang tertentu seperti *teller* khusus mengikuti pelatihan *teller*, CS mengikuti pelatihan khusus CS, dll.

Pelatihan merupakan usaha-usaha yang bertujuan memperbaiki kinerja karyawan di bidang pekerjaan yang merupakan tanggung jawabnya maupun suatu pekerjaan yang masih berkaitan dengan pekerjaannya. Pelatihan yang direncanakan oleh atasan bertujuan agar karyawan menjadi lebih terampil sehingga karyawan menjadi lebih produktif. Pelatihan menjadi bermanfaat pada keadaan karyawan masih kurang baik dari segi kecapakan maupun pengetahuan. Penelitian tidak bertujuan mengubah kriteria dari seleksi yang kurang memadai, rancangan pekerjaan yang tidak tepat, maupun kompensasi

yang kurang memadai. Pelatihan merupakan sarana yang bertujuan untuk mengupayakan pengaktifan pekerjaan para karyawan, meminimalisir dampak-dampak negatif yang disebabkan kurangnya pendidikan, minimnya pengalaman, maupun kepercayaan diri yang rendah.<sup>17</sup>

Dari hasil wawancara tersebut juga (NTS dan SJ) dapat disimpulkan bahwa dalam mengikuti pelatihan Bank madina tidak perlu mengirimkan semua karyawan, cukup sesuai dengan kebutuhan karyawan. Hal tersebut juga sesuai dengan hal yang disampaikan oleh Bapak Muhammad Zakiy bahwa:<sup>18</sup>

Dalam upaya meningkatkan kompetensi karyawan tidak hanya bisa mengikuti pelatihan internal tetapi juga pelatihan diluar sejenis TOT. Tidak perlu semua karyawan mengikuti pelatihan, cukup sesuai porsi yang dibutuhkan. Misalnya, karyawan yang sudah paham betul mengenai akad maka yang mengikuti pelatihan cukup karyawan yang belum memahami akad. Harus diketahui terlebih dahulu kelemahan karyawan tersebut pada bidang seperti apa.

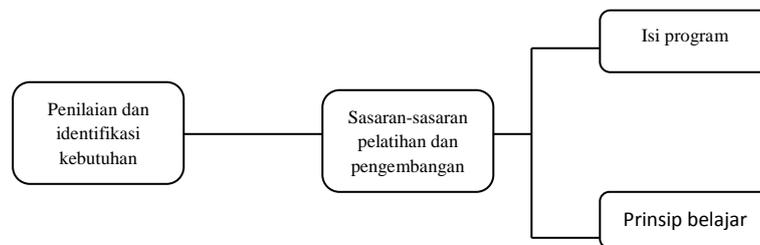
Kemudian, karyawan yang mengikuti pelatihan mempresentasikan hasil pelatihan di hadapan rekan-rekan pada *sharing session* rutin yang diadakan setiap bulan. Pada *sharing session* rutin biasanya setiap karyawan mendapat giliran dengan tujuan karyawan mempersiapkan diri dan belajar mengenai tema yang ditentukan sehingga menambah pengetahuan dari karyawan tersebut.

---

<sup>17</sup> Cardoso Gomes, Faustino, 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Andi Offset, hlm 197-198.

<sup>18</sup>Wawancara dengan Bapak Muhammad Zakiy dosen Ekonomi dan Perbankan Islam pada Tanggal 07 Mei 2018

Departemen Personalia beserta manajer sebagai bagian dari kegiatan pelatihan haruslah mampu menilai kebutuhan, tujuan-tujuan diadakannya program pelatihan, isi program, serta prinsip belajar.<sup>19</sup>



Gambar 5.1 Langkah-langkah Pendahuluan dalam Persiapan Program Latihan dan Pengembangan

Identifikasi kebutuhan perlu dilakukan untuk menentukan pendekatan yang seharusnya digunakan, identifikasi ini dilakukan untuk mendiagnosa masalah-masalah yang dihadapi sekarang, kemudian mengidentifikasi masalah yang dapat diatasi dengan pelatihan. Sasaran juga perlu ditetapkan sebagai standar efektivitas program yang dilaksanakan. Kemudian, terdapat prinsip-prinsip belajar seperti program yang sifatnya partisipatif, relevan, pengulangan, dan memberikan umpan balik terkait peningkatan yang terjadi pada peserta pelatihan. Selain itu, perancangan program juga harus melihat perbedaan sifat, kemampuan dan hal lain pada karyawan.<sup>20</sup>

Inti dari pelatihan yang diberikan yakni untuk memberikan dasar-dasar pengetahuan mengenai perbankan syariah, keterampilan

---

<sup>19</sup> Handoko, T. Hani, 1994, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE, hlm 107

<sup>20</sup> Handoko, T. Hani, 1994, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE, hlm 108-110

dalam menghadapi nasabah, penjabaran peraturan yang berlaku, serta cara bersikap yang baik kepada nasabah. Jika kompetensi karyawan masih minim maka perlu upaya-upaya pribadi dari karyawan seperti berkonsultasi pada orang yang lebih berpengalaman dibidangnya jika terdapat kendala ataupun ada hal yang masih belum dapat dihapami.

Proses belajar harusnya tidak berhenti meski sudah menyelesaikan pendidikan formal dibangku sekolah. Belajar merupakan proses seumur hidup. Maka dari itu progmn pelatihan serta pengembangan haruslah bersifat berkelanjutan serta dinamis.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Handoko, T. Hani, 1994, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE, hlm 107.