

BAB II

MODEL PENGEMBANGAN SDM MELALUI *E-LEARNING* DI BANK BJB SYARIAH SERTA PENINGKATAN KOMPETENSI KARYAWAN

2.1. Model Pengembangan SDM Melalui *E-Learning* di Bank BJB Syariah

E-Learning merupakan suatu Model Pengembangan SDM (Sumber Daya Manusia) berbasis WEB yang dapat diakses oleh karyawan. *E-Learning* juga merupakan *follow up* dari Program Pendidikan dan Pelatihan dari Bank BJB Syariah. Program Pendidikan dan Pelatihan ini merupakan kunci penting untuk menjaga kualitas kinerja Bank BJB Syariah dalam mengembangkan dan mendidik karyawan secara berkesinambungan.

Bank BJB Syariah memiliki tujuan dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM). Karena dari SDM yang unggul akan melahirkan pemimpin pengembangan perbankan syariah di Indonesia. Untuk melahirkan SDM yang kompeten, Bank BJB Syariah menumbuhkembangkan budaya pembelajaran secara berkesinambungan, dan didukung fasilitas belajar terbaik. Bank BJB Syariah menyediakan sarana peningkatan kualitas SDM melalui beragam fasilitas pendidikan dan pelatihan (Diklat) sebagai upaya peningkatan kompetensi karyawannya, salah satunya terdiri dari Program Pelatihan Berbasis Kompetensi yaitu *E-Learning*.

2.1.1. Definisi *E-Learning*

Pembelajaran elektronik atau *E-Learning* telah dimulai pada tahun 1970-an, tetapi mulai bersifat komersial dan berkembang pesat sejak periode 1990-an.

E-Learning merupakan suatu penerapan teknologi informasi yang relatif baru di Indonesia, mulai dikenal secara komersial pada tahun 1995 ketika IndoInternet membuka layanannya sebagai jasa layanan Internet pertama. *E-Learning* terdiri dari dua bagian, yaitu “e” yang merupakan singkatan dari ‘*electronic*’ dan ‘*learning*’ yang berarti ‘pembelajaran’. Jadi *E-Learning* berarti pembelajaran dengan menggunakan jasa/bantuan perangkat elektronika, khususnya perangkat computer. Karena itu, *E-Learning* sering disebut pula on-line course.¹⁵

Dalam berbagai literatur, *E-Learning* didefinisikan sebagai berikut:

“*E-Learning is a generic term for all technologically supported learning using an array of teaching and learning tools as phone bridging, audio, and videotapes, teleconferencing, satellite transmissions, and the more recognized web-based training or computer aided instruction also commonly referred to as online courses.*” (Soekartawi, Haryono, dan Librero, 2002; dalam Deni Darmawan, 2014). Dengan demikian, maka *E-Learning* atau pembelajaran online adalah pembelajaran yang pelaksanaannya didukung oleh jasa eletronis seperti telepon, audio, videotape, transmisi satelit atau computer.

Penggunaan *E-Learning* tidak bisa dilepaskan dari peran Internet. Menurut Soekartiwi dalam Deni Darmawan (2014), Internet pada dasarnya adalah kumpulan informasi yang tersedia di computer yang bisa diakses karena adanya jaringan yang tersedia di computer tersebut. Oleh karena itu, *E-Learning* bisa

¹⁵ Deni Darmawan, *Pengembangan E-Learning : Teori dan Desain*, PT Remaja Rosdakarya, Bandung, 2013, hlm. 24.

dilaksanakan karena jasa Internet. *E-Learning* sering disebut pula dengan nama *on-line course* karena aplikasinya memanfaatkan jasa Internet.

2.1.2. Tujuan *E-Learning*

E-Learning bertujuan untuk memudahkan karyawan bank agar mendapatkan akses informasi secara cepat dengan bantuan Teknologi Informasi berbasis Web. *E-Learning* juga memuat soal-soal test evaluasi dari berbagai Pendidikan dan Pelatihan yang diselenggarakan oleh bank guna melahirkan *output* berkualitas yang hendak dicapai dari program pendidikan dan pelatihan tersebut.

Menurut Siahaan (2003), terdapat tiga tujuan *E-Learning*, yaitu sebagai *suplemen* (tambahan) yang sifatnya pilihan (opsional), pelengkap (*komplemen*), atau pengganti (*substitusi*).¹⁶

- a. *Suplemen* (Tambahan); *E-Learning* berfungsi sebagai suplemen (tambahan), yaitu: pegawai mempunyai kebebasan memilih, apakah akan memanfaatkan *E-Learning* ataupun tidak.
- b. *Komplemen* (Pelengkap); *E-Learning* berfungsi sebagai komplemen (Pelengkap), yaitu: materinya diprogramkan untuk melengkapi materi pembelajaran yang diterima pegawai pasca pelatihan.
- c. *Substitusi* (Pengganti); *E-Learning* berfungsi sebagai substitusi (Pengganti), yaitu: memanfaatkan *E-Learning* sebagai pengganti

¹⁶ Deni Darmawan, *Pengembangan E-Learning : Teori dan Desain*, PT Remaja Rosdakarya, Bandung, 2013, hlm. 29.

pelatihan-pelatihan yang tidak diselenggarakan tetapi materinya perlu diketahui oleh semua pegawai.

Menurut Handri Rahmat Ilahi selaku Project Manager Diklat di Kantor Pusat Bank BJB Syariah, Tujuan Bank BJB Syariah menyelenggarakan program *E-Learning* ini selain sebagai salah satu wujud pengembangan kompetensi dan pelatihan (*Training and Development*) juga bertujuan untuk :

a. Media untuk Mengukur Kompetensi

Selain berisi materi serta kumpulan SOP (Standar Operasional Prosedur) karyawan, *E-Learning* juga berisi soal-soal test yang ditujukan untuk karyawan sebagai upaya mengetahui sejauh mana pemahaman serta kompetensi karyawan di bidang masing-masing. Sehingga soal-soal yang disediakan oleh Divisi Sumber Daya Insani diakses oleh karyawan tersebut pada waktu yang telah ditentukan yang kemudian hasil dari soal soal yang telah dijawab tersebut dapat langsung diketahui langsung.

b. Media untuk Memahami SOP

E-Learning juga merupakan media untuk memahami SOP lebih mendalam. Divisi Sumber Daya Insani menyediakan SOP untuk dibaca dan dipahami oleh karyawan sehingga semua karyawan melalui fasilitas *E-Learning* ini dapat

meningkatkan kompetensi karyawan bank bjb syariah salah satunya dengan memahami SOP sesuai bidang masing-masing.¹⁷

E-Learning yang merupakan wujud Pengembangan Kompetensi dan Pelatihan (*Training and Development*) juga selaras dengan ajaran Islam. Agama Islam memandang bahwa ilmu merupakan dasar penentuan martabat dan derajat seseorang dalam kehidupan. Allah memerintahkan kepada Rasul-Nya untuk senantiasa meminta tambahan ilmu. Dengan bertambahnya ilmu, akan meningkatkan pengetahuan seorang Muslim terhadap berbagai dimensi kehidupan, baik urusan dunia atau agama. Sehingga, ia akan mendekati diri dan lebih mengenal Allah, serta meningkatkan kemampuan dan kompetensinya dalam menjalankan tugas pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Islam mendorong untuk melakukan pelatihan (*training*) terhadap para karyawan dengan tujuan mengembangkan kompetensi dan kemampuan teknis karyawan dalam menunaikan tanggung jawab pekerjaannya.¹⁸

2.1.3. Pelaksanaan *E-Learning* di Bank BJB Syariah

E-Learning di Bank BJB Syariah adalah proses pembelajaran melalui bantuan teknologi informasi dengan memanfaatkan fasilitas Internet. *E-Learning* merupakan salah satu infrastruktur yang dapat mempercepat proses pengembangan pegawai karena dapat diakses melalui seluruh kantor cabang Bank BJB Syariah di seluruh Indonesia pada waktu yang tidak terbatas. Setiap

¹⁷Wawancara dengan Handri Rahmat Ilahi selaku Project Manager Diklat di Kantor Pusat Bank BJB Syariah pada tanggal 26 Mei 2015.

¹⁸ Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah: Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer*, PT Rajagrafindo Persada, Jakarta, 2008, hlm. 116.

karyawan bank memiliki potensi untuk meningkatkan kompetensinya dibidang masing-masing. Kompetensi tersebut merupakan prasyarat agar bisa menunjang jenjang karir sehingga tujuan dari program pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan bank pun senentiasa tercapai.

Melihat pernyataan diatas, dapat digarisbawahi bahwa *E-Learning* memiliki manfaat sebagai salah satu faktor untuk meningkatkan kompetensi karyawan dibidang masing-masing guna mencapai output berupa sumber daya manusia di dalam dunia perbankan yang berkompeten. Adapun pelaksanaan *E-Learning* di Bank BJB Syariah yaitu :

a. Pasca Pelatihan

E-Learning diakses oleh karyawan bank bjb syariah setelah program Pendidikan dan Pelatihan guna untuk mengukur pemahaman serta kompetensi yang dimiliki pasca pelatihan tersebut. Misalnya setelah Pelatihan Dasar perbankan Syariah (PDPS), semua karyawan yang telah mengikuti pelatihan tersebut pada hari dan jam yang telah ditentukan oleh Divisi Sumber Daya Insani mengakses *E-Learning* yang berisi Soal-soal terkait pasca pelatihan PDPS. Kemudian hasil dari soal yang telah dijawab oleh karyawan tersebut akan muncul langsung sehingga Divisi Sumber Daya Insani langsung mendapat nilai dari tiap-tiap karyawan yang mengakses *E-Learning* dan telah menjawab soal-soal tersebut pada jam dan hari yang telah ditentukan.

b. Pemberian SOP secara Berkala

Selain media yang berisi soal-soal pengukur kompetensi karyawan, *E-Learning* juga berisi materi materi berisi Standar Operasional Prosedur (SOP) masing masing divisi yang bertujuan untuk memperdalam pemahaman mengenai SOP. Divisi Sumber Daya Insani akan mem-*posting* SOP secara berkala ke Web Portal SDI atau ke *E-Mail* masing-masing pegawai.

2.1.4. Akses *E-Learning* di Bank BJB Syariah

Ada 2 (dua) akses *E-Learning* di Bank BJB Syariah, yaitu :

a. Laman Portal SDI

Laman portal SDI adalah akses yang sering digunakan, karena relatif mudah yaitu hanya dengan mengakses www.portal.sdi.bjbsyariah.com semua materi dan soal soal *E-Learning* tersedia disana. Karyawan bankn bjb syariah hanya perlu memasukkan *Username* beserta *Password* untuk mengaksesnya

b. *E-Mail*

E-Mail yang merupakan singkatan dari *Electronic Mail* yang artinya adalah Surat Elektronik ini memiliki andil dalam penyelenggaraan *E-Learning*. Divisi Sumber Daya Insani mengirimkan materi materi yang tidak terdapat di Portal SDI ke setiap alamat *E-Mail* karyawan peserta *E-Learning*. Setelah mendapat materi tersebut, karyawan dituntut untuk bisa memahaminya secara mendalam.

2.2. Kompetensi Karyawan

Kompeten dalam segala bidang pekerjaan merupakan bentuk ilmu untuk meningkatkan kinerja, di mana islam mendorong umatnya untuk bersungguh-sungguh dan memuliakan pekerjaan. Sebagaimana Sabda Rasullullah SAW :

أَخْبَرَنَا عَلِيُّ بْنُ أَحْمَدَ بْنِ عَبْدِانِ ثَنَا أَحْمَدُ بْنُ عَبْدِ ثَنَا إِبرَاهِيمَ بْنِ مَهْدِي قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ : ((إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُؤْمِنَ الْمُحْتَزِفُ)).

Artinya : Telah mengabarkan kepada kita, Ali Bin Ahmad Bin Abdan Tsuna Ahmad ‘Ubaid Tsuna Ibrahim Bin Mahdi. Telah Bersabda Rasulullah SAW : ((Sesungguhnya Allah SWT mencintai seorang mu’min yang giat beramal/bekerja)) HR. Imam Al-Baihaqi.¹⁹

2.2.1 Definisi Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia atau Man Power disingkat SDM merupakan kemampuan yang dimiliki setiap manusia. SDM terdiri dari daya pikir dan daya fisik setiap manusia. Tegasnya kemampuan setiap manusia ditentukan oleh daya pikir dan daya fisiknya. SDM/manusia menjadi unsure pertama dan utama dalam setiap aktivitas yang dilakukan. Peralatan yang andal/canggih tanpa peran aktif SDM, tidak berarti apa-apa. Jadi, apakah sumber daya manusia itu? Sumber Daya Manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Perilaku dan sifatnya ditentukan oleh keturunan dan lingkungannya,

¹⁹Imam Al-Baihaqi, *Syu'bul Iman*, Dar Al-Fikr, 2001, Juz II, hlm. 87.

sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya.²⁰

Selain itu, untuk memahami pengertian SDM perlu dibedakan antara pengertiannya secara makro dan mikro. Pengetian SDM secara makro adalah semua manusia sebagai penduduk atau warga negara suatu negara atau dalam batas wilayah tertentu yang sudah memasuki usia negara atau dalam batas wilayah tertentu yang sudah memasuki angkatan kerja, baik yang sudah maupun belum memperoleh pekerjaan (lapangan kerja).

SDM secara makro berarti juga penduduk yang berada dalam usia produktif, meskipun karena berbagai sebab dan/atau masalah masih terdapat yang belum produktif karena belum memasuki lapangan kerja yang terdapat di masyarakatnya. Sedangkan SDM dalam arti mikro secara sederhana adalah manusia atau orang yang bekerja atau menjadi anggota suatu organisasi yang disebut personil, pegawai, karyawan, pekerja, tenaga kerja dan lain lain.²¹

Dalam literatur lainnya, Istilah Sumber Daya Manusia secara konseptual dikemukakan sebagai berikut: (1) Sumber Daya Manusia adalah potensi manusia sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya, (2) Sumber Daya Manusia potensi yang merupakan asset dan fungsi sebagai modal (material dan

²⁰Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT Bumi Aksara, Jakarta, 2012, hlm. 244.

²¹ Hadari Nawawi, *Perencanaan SDM: Untuk Organisasi profit yang kompetitif*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta, 2005, hlm. 37.

nonfinancial) di dalam organisasi bisnis, yang dapat mewujudkan potensi nyata (real) secara fisik dan nonfisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.²²

Dari definisi diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa Sumber Daya Manusia (SDM) adalah potensi manusia yang menjadi motor penggerak suatu perusahaan, lembaga atau bank yang mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan dan memberikan kepuasan terhadap individu itu sendiri.

2.2.2. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Istilah Pengembangan (*Development*) juga berkaitan dengan fungsi Sumber Daya Manusia di dalam suatu perusahaan. Jawaban terhadap istilah pengembangan pun ternyata beragam. Sedikitnya ada dua buah definisi yang menjelaskan arti pengembangan:

1. Pengembangan adalah proses pendidikan jangka panjang yang meliputi pengajaran dan praktek sistematis yang menekankan pada konsep-konsep teoritis dan abstrak yang dilakukan oleh penyedia.
2. Pengembangan, mengacu pada hal yang berhubungan dengan penyusunan staf dan personalia, adalah proses pendidikan jangka panjang yang menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisasi yang dengan

²²Ismail Nawawi Uha, *Manajemen Perubahan: Teori dan Aplikasi pada Organisasi Publik dan Bisnis*, PT Ghalia Indonesia, Bogor, 2014, hlm. 45.

prosedur itu personalia menejerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum.²³

Pengembangan sumber daya manusia bertujuan menghasilkan kerangka kerja yang bertalian secara logis dan komprehensif untuk mengembangkan lingkungan di mana karyawan didorong belajar dan berkembang. Meningkatkan pengetahuan sumber daya manusia berarti meningkatkan kemampuan untuk lebih mengenal dan memahami :

1. Seluk-beluk pelaksanaan pekerjaan lebih dalam.
2. Perkembangan organisasi/perusahaan.
3. Sasaran yang akan dicapai organisasi/perusahaan.
4. Perlunya kerja sama dalam melaksanakan pekerjaan.
5. Informasi yang disampaikan organisasi/perusahaan.
6. Kesulitan yang dihadapi organisasi/perusahaan.
7. Hubungan organisasi/perusahaan dalam lingkungan.
8. Kebijakan yang berlaku dalam organisasi/perusahaan.
9. Sistem dan prosedur yang digunakan dalam pelaksanaan tugas.
10. Perilaku karyawan yang mendukung dan dituntut organisasi/perusahaan.²⁴

²³Komaruddin Sastradipoera, *Pengembangan dan Pelatihan; Suatu Pendekatan Menejemen Sumber Daya Manusia*, PT Kappa-Sigma, Bandung, 2006, hlm. 122.

²⁴Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia; Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, PT Refika Aditama, Bandung, 2007, hlm. 167-168.

2.2.3. Definisi Kompetensi

Pengertian dan arti kompetensi oleh Spencer dapat didefinisikan sebagai karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu (*A competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion referenced effective and or superior performance in a job or situation*).²⁵

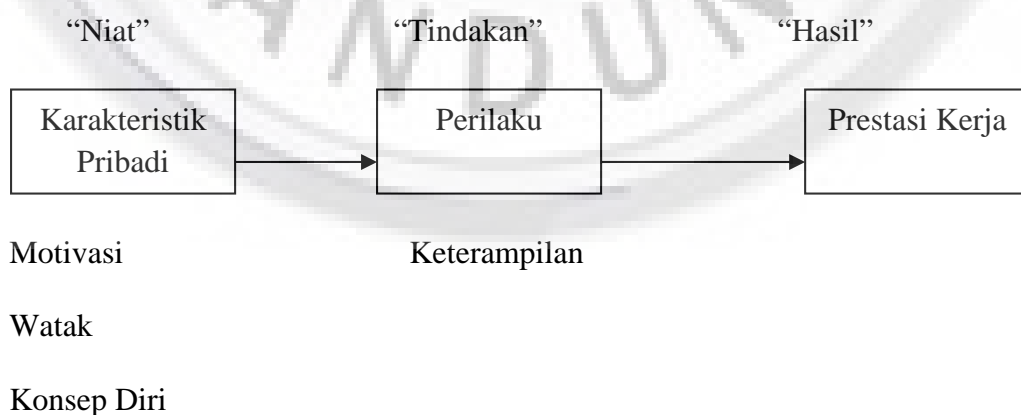
Berdasarkan dari arti definisi kompetensi ini, maka banyak mengandung beberapa makna yang terkandung di dalamnya adalah sebagai berikut:

1. Karakteristik dasar (*underlying characteristics*) kompetensi adalah bagian dari kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang serta mempunyai perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan tugas pekerjaan.
2. Hubungan kausal (*causally related*) berarti kompetensi dapat menyebabkan atau digunakan untuk memprediksi kinerja seseorang artinya jika mempunyai kompetensi yang tinggi maka akan mempunyai kinerja tinggi pula (sebab akibat).

²⁵Moeheriono, *Pengukuran Kinerja berbasis kompetensi*, PT Rajagrafindo Persada, Jakarta, 2012, hlm. 5.

3. Kriteria (*criterion referenced*) yang dijadikan sebagai acuan, bahwa kompetensi secara nyata akan memprediksikan seseorang dapat bekerja dengan baik, harus terukur dan spesifik atau terstandar.

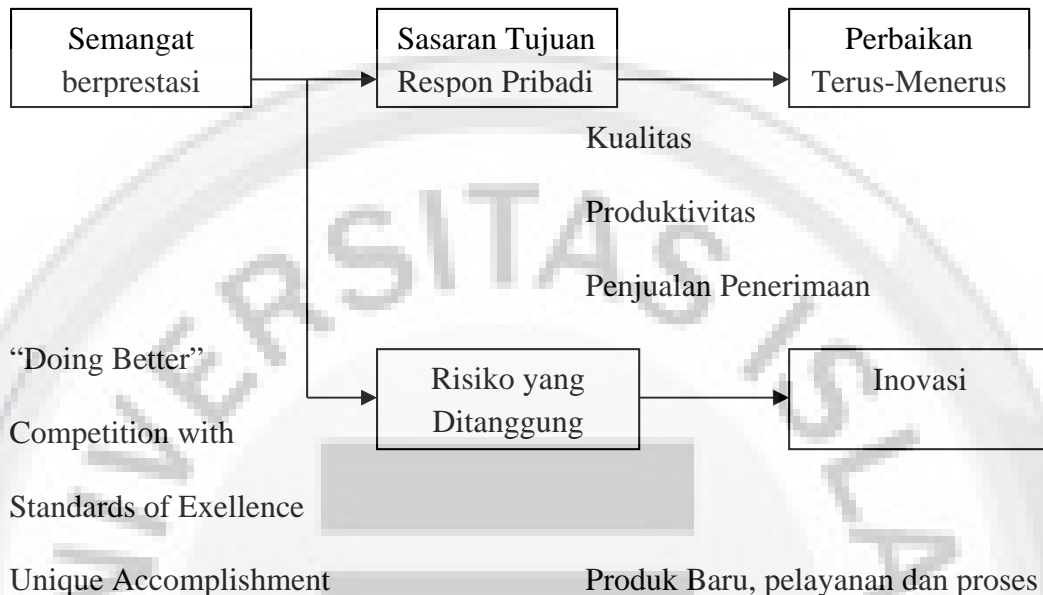
Kompetensi juga dapat didefinisikan sebagai karakteristik dasar seperti pengetahuan, keterampilan, dan perilaku (*know-how, skill dan attitude*) yang harus dimiliki oleh seseorang dan tim untuk menyelesaikan tugas pekerjaan agar diperoleh hasil terbaik. Artinya pengetahuan harus jauh lebih baik dari hari ke hari. Keterampilan hanya akan diperoleh dengan berlatih dan bekerja keras. Perilaku positif semisal motivasi, percaya diri dan citra diri akan berkontribusi pada diperolehnya produktivitas yang tinggi. Perilaku semacam ini amat dibutuhkan. Sebaliknya perilaku yang negatif sulit untuk diajak maju. Karena itu, faktor-faktor pendorong dimilikinya pengetahuan pekerjaan, keterampilan tentang pelaksanaan pekerjaan dan perilaku dalam bekerja menjadi perhatian utama dalam menyusun kompetensi yang dibutuhkan perusahaan.²⁶ Berikut adalah definisi kompetensi jika digambarkan dalam sebuah flow chart:



²⁶Saifuddin Bachrun, *Menyusun Pengajaran Berbasis Kompetensi dalam Praktik*, PPM Manajemen, Jakarta, 2011, hlm. 18.

Pengetahuan

Contoh : Semangat untuk berprestasi



Gambar 2.1
Definisi Kompetensi

Secara umum, kompetensi sendiri dapat dipahami sebagai sebuah kombinasi antara keterampilan (*skill*), atribut personal, dan pengetahuan (*knowledge*) yang tercermin melalui perilaku kinerja (*job behavior*) yang dapat diamati, diukur, dan dievaluasi kompetensi sering dibedakan menjadi dua tipe, yakni *soft competency* atau jenis kompetensi yang berkaitan erat dengan kemampuan untuk mengelola proses pekerjaan, hubungan antar manusia serta membangun interaksi dengan orang lain. Contohnya *soft competency* yaitu, *leadership*, *communication*, *interpersonal relation*, dan lainnya. Tipe kompetensi yang kedua sering disebut *hard competency* atau jenis kompetensi yang berkaitan dengan kemampuan fungsional atau teknis suatu pekerjaan. Dengan kata lain, kompetensi ini berkaitan

dengan pekerjaan yang ditekuni. Contohnya *hard competency* adalah *marketing research, financial analysis, manpower planning* dan lain lain.²⁷

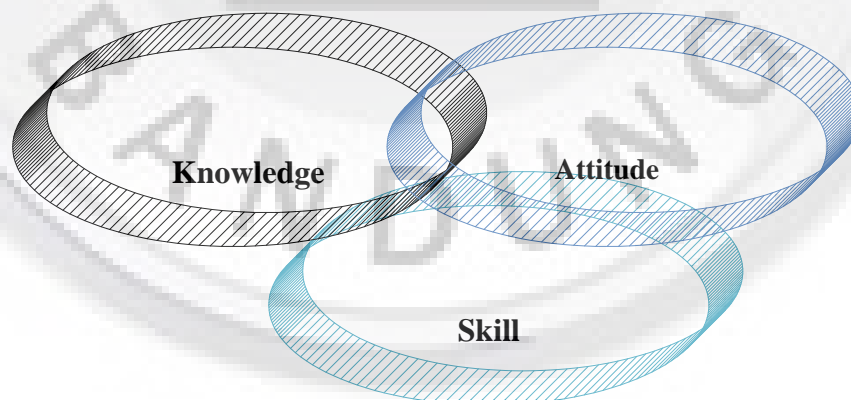
2.2.4 Tingkatan Kompetensi

Terdapat 3 (Tiga) kompetensi yang akan dibahas disini, yaitu: Kompetensi Inti (*Core Competency*), Kompetensi Individu, dan Kompetensi Teknis.

1. Kompetensi Inti (*Core Competency*)

Di bawah ini menunjukkan wilayah kompetensi inti atau kompetensi murni (*core competency*) individu yang dimiliki setiap orang, yang terdiri dari: pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) dan sikap (*attitude*) atau disebut KSA. Pengertian kompetensi inti adalah pertemuan titik temu KSA antara pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*).²⁸

Berikut adalah ilustrasi gambar dari *Core Competency* yang meliputi *Knowledge* (Pengetahuan), *Attitude* (Perilaku), dan *Skill* (Kemampuan).



Gambar 2.2
Kompetensi Inti (*Core Competency*)

²⁷Moehariono, *Pengukuran Kinerja berbasis kompetensi*, PT Rajagrafindo Persada, Jakarta, 2012, hlm. 38.

²⁸Saifuddin Bachrun, *Menyusun Pengajaran Berbasis Kompetensi dalam Praktik*, PPM Manajemen, Jakarta, 2011, hlm. 26.

1.1 Pengetahuan (*Knowledge*)

Pengetahuan (*Knowledge*) adalah hal yang harus diketahui pekerja untuk dapat melakukan pekerjaannya. Pengetahuan ini dibagi menjadi dua, yaitu:

Pengetahuan Teknis: adalah pengetahuan yang secara langsung berhubungan dengan pekerjaan. Selanjutnya ada pengetahuan non-teknis: adalah pengetahuan yang tidak secara langsung berhubungan dengan pekerjaan namun dapat berguna dalam melaksanakan pekerjaan.

1.2 Keterampilan (*Skill*)

Keterampilan (*skill*) adalah kemampuan untuk mempraktikkan apa yang diketahui dalam melakukan suatu pekerjaan. Jika pengetahuan bersifat teoritis maka keterampilan bersifat praktis. Keterampilan mencakup dua hal, yaitu:

Keterampilan teknis yaitu keterampilan yang langsung berhubungan dengan pekerjaan. Sedangkan keterampilan non-teknis yaitu keterampilan yang tidak langsung berhubungan dengan pekerjaan namun berguna bagi pekerjaan tersebut.

1.3 Sikap (*Attitude*)

Perilaku/sikap (*Attitude*) adalah sikap yang harus dimiliki untuk melakukan suatu pekerjaan di perusahaan. Dalam hal ini perilaku yang dimiliki pekerja harus sesuai dengan perilaku perusahaan. Sebagai contoh, perusahaan menginginkan pekerja mempunyai perilaku jujur, disiplin, dan bertanggung jawab. Terlebih lagi

dalam dunia perbankan syariah, Perilaku/sikap sangat menjadi tolak ukur pertama dalam melayani nasabah.²⁹

2. Kompetensi Individu

Dalam setiap individu seseorang terdapat beberapa karakteristik kompetensi dasar, yang terdiri atas sebagai berikut ini:

6. Watak (*traits*), yaitu yang membuat seseorang mempunyai sikap perilaku atau bagaimanakah orang tersebut merespons sesuatu dengan cara tertentu. Misalnya percaya diri (*self-confidence*), kontrol diri (*self-control*), ketabahan atau daya tahan (*hardiness*).
7. Motif (*motive*), yaitu sesuatu yang diinginkan seseorang atau secara konsisten dipikirkan dan diinginkan yang mengakibatkan suatu tindakan atau dasar dai dalam yang bersangkutan untuk melakukan suatu tindakan.
8. Bawaan (*self-concept*), adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai tersebut dapat dikur melalui tes untuk mengetahui nilai (*value*) yang dimiliki, apa yang menarik seseorang untuk melakukan sesuatu.
9. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu informasi yang dimiliki seseorang pada bidang tertentu atau pada area tertentu. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompkes dan rumit dan agak rumit, mengapa demikian? Karena setiap skore pada tes pengetahuan sering kali kurang tepat untuk memprediksi kinerja di tempat kerja, hal ini disebabkan sulitnya mengukur

²⁹Moeheriono, *Pengukuran Kinerja berbasis kompetensi*, PT Rajagrafindo Persada, Jakarta, 2012, hlm. 18.

kebutuhan pengetahuan dan keahlian yang secara nyata digunakan dalam pekerjaan tersebut.

10. Keterampilan atau keahlian (*skill*), yaitu kemampuan untuk melaksanakan tugas tertentu baik secara fisik maupun mental.³⁰

3. Kompetensi Teknis

Kompetensi Teknis yaitu kompetensi yang diperlukan berdasarkan spesialisasi / keahlian di bidang masing masing.³¹ Contohnya dalam perbankan: pegawai dituntut untuk memiliki kompetensi sesuai bidang yang sedang digelutinya. Misalkan di Teller maupun Customer Service, pegawai yang memegang posisi tersebut sangat diwajibkan untuk memiliki kompetensi teknis yang meliputi bidang tersebut.

2.2.5 Penilaian Kompetensi

Bank BJB Syariah memiliki penilaian tersendiri dalam hal kompetensi. Metode penilaian tersebut dikenal dengan sistem penilaian 360 derajat (atau *360 degree feedback*). Seperti namanya, proses ini mencakup penilaian dari beragam titik, yakni penilaian dari diri sendiri, dari atasannya, kemudian dari rekan kerjanya, serta juga penilaian dari bawahan atau penilaian *vertical* dan *horizontal*. Dengan penilaian dari beragam sumber ini, maka diharapkan akan muncul gambaran yang lebih objektif mengenai aspek kinerja dan kompetensi dari karyawan tersebut. Kombinasi dari penilaian berbagai sumber itu (*360 degree feedback*) seharusnya memang bisa memberikan potret yang lebih menyeluruh mengenai perilaku dan

³⁰Moehariono, *Pengukuran Kinerja berbasis kompetensi*, PT Rajagrafindo Persada, Jakarta, 2012, hlm. 14.

³¹Saifuddin Bachrun, *Menyusun Penggajian Berbasis Kompetensi dalam Praktik*, PPM Manajemen, Jakarta, 2011, hlm. 26.

kecakapan dari karyawan. Penilaian dari diri sendiri (*self assessment*), mendorong karyawan untuk lebih peka dan sensitif dengan apa yang telah menjadi kekuatannya, dan aspek apa saja yang masih perlu mendapatkan pengembangan. Penilaian dari rekan kerjanya juga diharapkan dapat memberikan feedback yang lebih optimal, sebab bagaimanapun rekan kerja memiliki interaksi yang cukup dekat dalam proses penyelesaian pekerjaan. Rekan kerjadisini jika diibaratkan di Bank BJB Syariah yaitu rekan kerja satu divisi.

Penilaian dari bawahan (bagi karyawan yang memiliki staf/bawahan) di Bank BJB Syariah disebut dengan Pemimpin Divisi atau Pemimpin Group. Memberikan feedback yang penting untuk beberapa kompetensi tertentu, seperti *leadership skills* dan *mentoring skills*, sebabnya adalah, para staf yang menjadi sasaran dari proses leadership pemimpinnya.

Dengan melibatkan beraneka ragam rating atau penilai, yaitu penyedia, bawahan/staf, rekan kerja, dan diri sendiri dalam proses penilaian dapat menghantarkan pihak ternilai (karyawan) untuk mengetahui sebab-sebab yang mempengaruhi kinerjanya dan dapat memberikan feedback bagi pengembangan perusahaan dalam hal ini bank bjb syariah. Pendekatan itu sering disebut proses penilaian 360-degree yaitu proses penilaian yang diharapkan dapat menghasilkan sesuatu yang berguna bagi perusahaan.

Manfaat yang akan diperoleh, apabila perusahaan di Indonesia menerapkan penilaian 360-degree adalah semua penilaian yang diberikan oleh Pempin Divisi, Pemimpin Group, staf, rekan kerja, diri sendiri dapat memberikan hasil penilaian

yang sangat akurat dan objektif mengenai kinerja pihak yang dinilai. Semua informasi yang diperoleh dari berbagai sumber dapat menambah keakuratan dan keobjektifan dalam melakukan penilaian kompetensi. Sehingga jika diterapkan di Indonesia yang masih berbau KKN dalam proses penilaian kinerja, metode 260-degree akan sangat membantu dalam usaha memberantas perilaku KKN tersebut. Namun demikian, hal itu hanya dapat terwujud jika hasil penilaian tersebut benar-benar digunakan sebagai dasar pertimbangan untuk melakukan tindak lanjut bagi kegiatan manajemen seperti promosi, jenjang karier, kenaikan upah dan gaji, dan tidak hanya formalitas belaka tanpa ada tindak lanjutnya.

2.2.6 Dalil terkait Kompetensi Karyawan

Berikut adalah dalil-dalil yang berkaitan dengan sumber daya manusia, kompetensi dan bekerja dengan sungguh-sungguh :

a. Dalil dari Al-Qur'an Al-Karim :

Q.S An-Nisa Ayat 58

إِنَّ اللَّهَ يُأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ

النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ

سَمِيعًا بَصِيرًا

Artinya : Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat.³²

Penafsiran ayat diatas adalah : Dalam Tafsir Al-Qurthubi disebutkan bahwa ayat itu berbicara mengenai dua komponen utama. Pertama firman-Nya; إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ “Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat”. Ini merupakan salah satu ayat penting yang mencakup seluruh agama dan syariat.

Ada perbedaan pendapat mengenai siapa yang ditujukan dalam ayat tersebut. Ali bin Abi Thalib, Zaid bin Aslam, Syahr bin Hausyab dan Ibnu zaid berkata “Ini ditujukan secara khusus bagi pemimpin-pemimpin kaum Muslimin”, yaitu Nabi Muhammad SAW dan para pemimpin-pemimpin lalu orang-orang setelah itu. Ibnu Juraij dan lainnya berkata “Ayat ini secara khusus ditujukan untuk Nabi Muhammad SAW perihal kunci ka’bah sebagaimana dalam asbabun Nuzul”.³³

Barra’ Bin Azib, Ibnu Mas’ud, Ibnu Abbas, dan Ubay bin Ka’ab berpendapat bahwa ayat ini bersifat umum, sehingga amanah itu dalam setiap hal. Dalam hal wudhu’, shalat, zakat, janabah, puasa, timbangan, takaran, dan titipan. Ibnu Abbas berkata, “Allah tidak memberi keringanan bagi orang yang susah maupun senang, (hendaklah) mereka memegang amanah. Imam Al-Qurthubi

³² Departemen Agama RI, *Mushaf Al-Qur’an dan Terjemah*, Pustaka Al-Kautsar, Jakarta, 2009, Q.S An-Nisa Ayat 58.

³³ Imam Al-Qurthubi, *Tafsir Al-Qurthubi Bagian 5 (Terjemah Al-Jami’ Li Ahkami Al-Quran)*, Pustaka Azzam, Jakarta, 2008, Cet 1, hlm. 606.

mengatakan ini merupakan ijma', mereka juga sepakat bahwa amanat kembali kepada baik dan mereka yang jahat.³⁴

Kedua, Firman-Nya; وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ “apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil”. Adh-dhahak berkata, “Dengan bukti bagi yang mengaku dan sumpah bagi yang mengingkari”, ini ditujukan untuk wali, pemimpin dan para hakim dan termasuk kategori ini setiap orang yang memegang amanat.³⁵

Q.S At-tin Ayat 4

لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ

Artinya : Sesungguhnya Kami telah menciptakan manusia dalam bentuk yang sebaik-baiknya.³⁶

Penafsiran ayat diatas : Yaitu, bahwasanya di antara makhluk Allah di atas permukaan bumi ini, manusialah yang diciptakan oleh Allah dalam sebaik-baik bentuk. Bentuk lahir dan bentuk batin. Bentuk tubuh dan bentuk nyawa. Bentuk tubuhnya melebihi keindahan bentuk tubuh hewan yang lain. tentang ukuran dirinya, tentang manis air mukanya, sehingga dinamai basyar, artinya wajah yang mengandung gembira, sangat berbeda dengan binatang yang lain. Dan manusia diberi pula akal, bukan semata-mata nafasnya yang turun naik. Maka dengan keseimbangan sebaik-baik tubuh dan pedoman pada akalnya itu dapatlah dia

³⁴ *Ibid*, hlm. 608.

³⁵ *Ibid*, hlm. 609.

³⁶ Departemen Agama RI, *Mushaf Al-Qur'an dan Terjemah*, Pustaka Al-Kautsar, Jakarta, 2009, Q.S At-Tin Ayat 4.

hidup di permukaan bumi ini menjadi pengatur. Kemudian itu Tuhan pun mengutus pula Rasul-rasul membawakan petunjuk bagaimana caranya menjalani hidup ini supaya selamat.

b. Dalil dari Hadist :

قَالَ سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ مَنْ أَمْسَى كَالَا مَنْ عَمَلَ يَدَيْهِ أَمْسَى
مَغْفُورًا لَهُ

Artinya : Telah bersabda kepada kami, Muhammad bin Abdullah bin Ristahana Ibrahim bin Salim huna Hasyim bin ‘Urwah Al-Amaru bin Habib Al-Qodiyu. Aku telah mendengar bahwa Rasulullah SAW Bersabda: ((Barangsiapa yang sore hari duduk kelelahan lantaran Amal yang telah dilakukannya, maka ia dapatkan sore hari tersebut dosa-dosanya diampuni oleh Allah SWT)). (HR. Thabrani)³⁷

حَدَّثَنَا مَصْعُبٌ حَدَّثَنِي بَشْرُ بْنُ السَّرِيِّ عَنْ مَصْعُبِ بْنِ ثَابِتٍ عَنْ هِشَامِ بْنِ عُرْوَةَ عَنْ

أَبِيهِ عَنْ عَائِشَةَ أَنَّ النَّبِيَّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ: «إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمَلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا

أَنْ يَتَّقِيَهُ»

³⁷Thabrani, *Mu'jam Ausath Al-Thabrani*, Marja' Akbar, 2008, hlm. 299.

Artinya : Telah memberitahu kepada kami Mus'ab, telah memberitahu kepadaku Basyar bin Sirri dari Mus'ab bin Tsabit dari Hasyim bin 'Urwah dari Bapaknya dari Aisyah, bahwa sesungguhnya Rasulullah SAW bersabda: ((Sesungguhnya Allah mencintai seorang hamba yang apabila ia bekerja, ia menyempurnakan pekerjaannya.)) (HR. Abu Ya'la)³⁸

حدثنا هنادٌ : حَدَّثَنَا قَبِيصَةُ حَدَّثَنَا عَنْ سُفْيَانَ ، عَنْ أَبِي حَمَزَةَ ، عَنِ الْحُسَيْنِ ، عَنْ أَبِي سَعِيدٍ ، عَنِ النَّبِيِّ قَالَ «التَّاجِرُ الصَّدُوقُ الْأَمِينُ، مَعَ النَّبِيِّينَ وَالصِّدِّيقِينَ وَالشُّهَدَاءِ» (رواه الترمذي)

Artinya : Telah memberitahu kepada kami Hanad: Telah memberitahu kepada kami Qobidhoh Telah memberitahu kepada kami dari Sufyan, Dari Bapak Hamzah, dari hasan, dari Abu Sa'id, Dari Rasulullah SAW bersabda: ((Seorang pebisnis yang jujur lagi dapat dipercaya, (kelak akan dikumpulkan) bersama para nabi, shiddiqin dan syuhada')). (HR. Turmudzi)³⁹

2.3. Kesejahteraan Karyawan

2.3.1. Konsep Kesejahteraan

Kesejahteraan atau sejahtera dapat memiliki empat arti (Kamus Besar Bahasa Indonesia), Dalam Istilah umum, sejahtera menunjuk ke keadaan yang baik, kondisi manusia dimana orang-orangnya dalam keadaan makmur, dalam

³⁸Abu Ya'la, *Musnad Abu Ya'la*, Dar al-Kutub Al-'Ilmiyah, Juz VII, 1998, hlm. 349.

³⁹Imam Tirmidzi, *Sunan Tirmidzi*, Dar al-Kutub al'Ilmiyah, Juz IV, 1994, hlm. 321.

keadaan sehat dan damai. Dalam ekonomi, sejahtera dihubungkan dengan keuntungan benda. Sejahtera memiliki arti khusus resmi atau teknikal, seperti dalam istilah fungsi kesejahteraan sosial. Dalam kebijakan sosial, kesejahteraan sosial menunjuk ke jangkauan pelayanan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Ini adalah istilah yang digunakan dalam ide negara sejahtera. Di Amerika Serikat, sejahtera menunjuk ke uang yang dibayarkan oleh pemerintah kepada orang yang membutuhkan finansial, tetapi tidak dapat bekerja, atau yang keadaan pendapatannya yang diterima untuk memenuhi kebutuhan dasar tidak berkecukupan. Jumlah yang dibayarkan biasanya jauh di bawah garis kemiskinan, dan juga memiliki kondisi khusus, seperti bukti sedang mencari pekerjaan atau kondisi lain, seperti ketidakmampuan atau kewajiban menjaga anak, yang mencegahnya untuk dapat bekerja. Dibeberapa kasus, penerima dana bahkan diharuskan bekerja, dan dikenal sebagai workfare. Menurut undang-undang No.11 Tahun 2009, tentang Kesejahteraan sosial adalah kondisi terpenuhinya kebutuhan material, spiritual, dan sosial warga negara agar dapat hidup layak dan mampu mengembangkan diri, sehingga dapat melaksanakan fungsi sosialnya. permasalahan kesejahteraan sosial yang berkembang dewasa ini menunjukkan bahwa ada warga negara yang belum terpenuhi hak atas kebutuhan dasarnya secara layak karena belum memperoleh pelayanan sosial dari negara. Akibatnya, masih ada warga negara yang mengalami hambatan pelaksanaan fungsi sosial sehingga tidak dapat menjalani kehidupan secara layak dan bermartabat.

Biro Pusat Statistik Indonesia (2000) menerangkan bahwa guna melihat tingkat kesejahteraan rumah tangga suatu wilayah ada beberapa indikator yang dapat dijadikan ukuran, antara lain :

1. Tingkat pendapatan keluarga;
2. Komposisi pengeluaran rumah tangga dengan membandingkan pengeluaran untuk pangan dengan non-pangan;
3. Tingkat pendidikan keluarga;
4. Tingkat kesehatan keluarga, dan;
5. Kondisi perumahan serta fasilitas yang dimiliki dalam rumah tangga.

Menurut Kolle (1974) dalam Bintarto (1989), kesejahteraan dapat diukur dari beberapa aspek kehidupan antara lain:

1. Dengan melihat kualitas hidup dari segi materi. Seperti kualitas rumah, bahan pangan dan sebagainya;
2. Dengan melihat kualitas hidup dari segi fisik. Seperti kesehatan tubuh, lingkungan alam, dan sebagainya;
3. Dengan melihat kualitas hidup dari segi mental. Seperti fasilitas pendidikan, lingkungan budaya, dan sebagainya;
4. Dengan melihat kualitas hidup dari segi spiritual. Seperti moral, etika, keserasian penyesuaian, dan sebagainya.

Dari definisi diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa kesejahteraan sosial mencakup berbagai usaha yang dikembangkan untuk meningkatkan taraf hidup manusia-manusia, baik itu di bidang fisik, mental, emosional, sosial, ekonomi dan spiritual.

2.3.2. Kesejahteraan Karyawan Bank BJB Syariah

Di Bank BJB Syariah, hal-hal mengenai kesejahteraan sangat diperhatikan. Menurut Bapak Handri Rahmat Ilahi selaku salah satu karyawan di Kantor Pusat Bank BJB Syariah dengan jabatan sebagai Project Manager Diklat, Kesejahteraan di Bank BJB Syariah sangat diperhatikan dengan memberikan berbagai Tunjangan diluar gaji pokok. Gaji pokok untuk karyawan PKWT (Kontrak) berkisar dinominal Rp. 2.400.000,00 s.d Rp. 2.600.000,00 sedangkan untuk karyawan tetap berkisar dinominal Rp. 5.600.000,00 s.d Rp. 6.000.000,00. Dilihat dari nominal tersebut jelas bahwa Bank BJB Syariah memberikan gaji pokok diatas UMR (Upah Minimum Regional).