

## BAB II

### KAJIAN TEORI

#### A. Konsep Sumber Daya Insani

Sumber daya insani merupakan istilah lain dari sumber daya manusia, yang mana kata insani berhubungan dengan manusia, kemanusiaan, atau manusiawi.<sup>32</sup> Sumber daya insani (SDI) dalam pengelolaannya dikenal sebagai manajemen sumber daya insani (MSDI), terdapat perbedaan antara manajemen sumber daya insani (MSDI) dan manajemen sumber daya manusia (MSDM).<sup>33</sup> Manajemen sumber daya insani (MSDI) merupakan bidang dari manajemen umum yang berfungsi dalam perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian sumber daya manusia berdasarkan prinsip Islami.<sup>34</sup> Pengertian manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah sebuah proses yang tujuannya untuk mendapatkan sebuah kinerja, melatih, menilai, mengompensasi karyawan atau biasa disebut dengan memberikan tunjangan, mengurus sebuah relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan yang berhubungan dengan hal-hal keadilan yang tujuannya mewujudkan sebuah perusahaan atau organisasi.<sup>35</sup> Manajemen sumber daya insani (MSDI) dan manajemen sumber daya manusia (MSDM) memiliki pengertian yang sangat

---

<sup>32</sup> Linda Sari, Ridan Muhtadi, and Mansur Mansur, "Analisis Manajemen Sumber Daya Insani Pada Bank Pembiayaan Rakyat Syariah," *Ar-Ribhu : Jurnal Manajemen dan Keuangan Syariah* 1, no. 2 (2020): 158–172.

<sup>33</sup> Andriani, *Manajemen Sumber Daya Insani* (Kediri: IAIN Kediri Press, 2022), 3.

<sup>34</sup> Nur Rahmawati, "Manajemen Sumber Daya Insani (Konsep Dasar Perencanaan Dan Analisis Jabatan Di Perbankan Syariah)," *Jurnal Justisia Ekonomi Magister Hukum Ekonomi Syariah* 4, no. 1 (2020): 1–13, <https://doi.org/10.30651/justeko.v4i1.5236>.

<sup>35</sup> Gary Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Terjemahan Selembar Empat, 2015), 3.

berhubungan atau dapat dikatakan pengertian antara keduanya tidaklah jauh beda.

Secara umum, manajemen sumber daya manusia (MSDM) dan manajemen sumber daya insani (MSDI) memiliki beberapa persamaan. Keduanya berfokus pada pengelolaan sumber daya manusia yang tersedia untuk mencapai tujuan perusahaan. Keduanya menekankan pentingnya kepuasan kerja, kinerja dan motivasi karyawan. Namun, ada beberapa perbedaan antara manajemen sumber daya manusia (MSDM) dan manajemen sumber daya insani (MSDI). Manajemen sumber daya manusia (MSDM) berfokus pada pengelolaan sumber daya manusia agar perusahaan dapat mencapai tujuannya, sedangkan manajemen sumber daya insani (MSDI) berfokus pada pengelolaan sumber daya manusia dengan prinsip Islam yang bertujuan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, meningkatkan kinerja perusahaan, dan membantu karyawan dalam mencapai tujuan pribadi.<sup>36</sup>

Pengertian sumber daya insani dibagi menjadi dua yaitu secara mikro dan makro, sumber daya insani secara mikro ialah individu yang bekerja dan menjadi anggota suatu perusahaan dan biasa disebut sebagai pegawai, karyawan, buruh, pekerja, tenaga kerja dan lain-lain. Sumber daya insani secara makro adalah penduduk suatu negara yang sudah memasuki usia angkatan kerja, baik yang belum bekerja maupun yang sudah bekerja. Pengertian sumber daya insani secara umum adalah suatu individu yang bekerja sebagai penggerak suatu organisasi, baik institusi maupun perusahaan serta berfungsi sebagai aset

---

<sup>36</sup> Fitri Nur Latifah, "Analisis Perkembangan Manajemen Sumber Daya Insani Dalam Mewujudkan Perekonomian Yang Stabil," *Ekonomi Syariah* 1, no. 1 (2021).

yang harus dilatih dan dikembangkan kemampuannya.<sup>37</sup> Tujuan penerapan pengelolaan sumber daya insani adalah untuk mencegah hal-hal yang tidak diinginkan, seperti: mempekerjakan karyawan yang tidak sesuai dengan bidangnya, *turnover* yang tinggi, serta memperoleh karyawan yang melakukan pekerjaannya secara ideal atau efisien, tidak menya-nyiakan waktu.<sup>38</sup> Sumber daya insani merupakan sumber daya terpenting yang ada dalam suatu perusahaan, karena sumber daya inilah yang nantinya akan melakukan/menjalankan serangkaian kegiatan untuk mencapai suatu tujuan perusahaan, sehingga sumber daya insani menjadi sumber daya yang paling prioritas.<sup>39</sup> Sutrisno mengatakan bahwa sumber daya insani merupakan pegawai yang siap, mampu, dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan. Sumber daya insani (SDI) memiliki tugas yang cukup berpengaruh pada pekerjaannya yaitu dalam upaya untuk mencapai sebuah sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.<sup>40</sup> Sumber daya insani harus mempunyai kompetensi yang terdiri atas 4 (empat) unsur yaitu:<sup>41</sup>

a. Pengetahuan (*Knowledge*)

Pengetahuan diperoleh seseorang dari proses pendidikan, atau informasi menurut bidang kegiatannya.<sup>42</sup> Pengetahuan (*Knowledge*) merupakan proses dan strategi untuk mengidentifikasi, mengungkit serta menangkap ilmu guna meningkatkan daya saing perusahaan. *Knowledge*

---

<sup>37</sup> Arif Hamali, *Pemahaman Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: CAPS, 2017), 2.

<sup>38</sup> Nuntufa and Mutamakkim Billah, "Manajemen Sumber Daya Insani Di BMT Ugt Sidogiri," *Ar-Ribhu : Jurnal Manajemen dan Keuangan Syariah* 1, no. 2 (2020): 204–212.

<sup>39</sup> Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Malang: UIN Press Malang, 2009), 15.

<sup>40</sup> Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 70.

<sup>41</sup> Ikatan Bankir Indonesia and Lembaga Sertifikasi Profesi Perbankan, *Mengelola Bank Syariah* (Jakarta: Gramedia Pustaka, 2020), 172.

<sup>42</sup> *Ibid.*, 172

dalam memahami konsep dan peraturan serta standar operasional prosedur perusahaan, pengetahuan yang dimiliki dapat diaplikasikan ke dalam pekerjaan, pengetahuan mempunyai peran penting dalam suatu pekerjaan, dan pekerjaan yang dikerjakan sesuai dengan wawasan pengetahuan yang dimiliki.<sup>43</sup>

b. Kemampuan (*Skill*)

Kemampuan atau kecakapan seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan tergantung pada bidang pekerjaannya. Keterampilan mencakup *technical skill, human skill, conceptual skill*.<sup>44</sup> Menurut wahyudi dalam buku Handoko, keterampilan kerja yaitu kecakapan atau kemahiran untuk melakukan sesuatu pekerjaan yang hanya diperoleh dari praktik. *Skill* dalam kemampuan mengoperasikan setiap peralatan yang digunakan dalam bekerja secara teknis, kemampuan menyelesaikan masalah yang terjadi dalam pekerjaan, kemampuan menjalin komunikasi dan membangun kerja sama yang baik dengan sesama rekan kerja, memiliki keterampilan secara konseptual yang dapat diaplikasikan dalam pekerjaan dan kemampuan menyelesaikan pekerjaan yang diamanahkan.<sup>45</sup>

c. Sikap Kerja (*Attitude*)

Sikap (*attitude*) merupakan sesuatu yang berhubungan dengan mental yang diorganisasikan dan dipelajari dari pengalaman yang kemudian menghasilkan pengaruh yang bersifat spesifik antara respon suatu individu

---

<sup>43</sup> Sangkala, *Knowledge Management* (Jakarta: PT. Grafindo Persada, 2010), 30.

<sup>44</sup> Ikatan Bankir Indonesia and Lembaga Sertifikasi Profesi Perbankan, *Mengelola Bank Syariah*, 172.

<sup>45</sup> Handoko, *Manajemen Personalialia & Sumber Daya Manusia*, 30.

terhadap objek, orang ataupun situasi yang berkaitan.<sup>46</sup> *Attitude* dalam berpikir kreatif dan novasi dalam menyelesaikan target pada pekerjaan, *attitude* dalam berlaku ramah dan dapat menghargai pendapat serta masukan dari sesama rekan kerja, *attitude* selalu hadir tepat waktu, *attitude* dalam memiliki sikap optimis dan percaya diri dalam melaksanakan pekerjaan, dan *attitude* dalam mengontrol emosional ketika bekerja.<sup>47</sup>

#### d. Spiritual

Spiritual yaitu pengakuan akan keterbatasan kemampuan dan ketergantungan kepada Allah SWT dalam menjalankan misinya untuk memakmurkan alam.<sup>48</sup> Prabu mengemukakan bahwa *spiritual* dalam *management* adalah sebuah konsep terpadu antara manajemen modern dengan nilai-nilai spiritual (nilai-nilai suci dan nilai-nilai ketuhanan), yang dibangun dan digerakan secara terpadu dengan landasan nilai-nilai spiritual.<sup>49</sup> Kegiatan *spiritual* mampu memberikan dampak yang baik pada setiap individu, jika *spiritual* dilakukan dengan penuh disiplin, hal ini mampu melipatgandakan kapasitas jiwa untuk memikul beban yang sangat berat.<sup>50</sup>

---

<sup>46</sup> Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi* (Bandung: Pustaka Setia, 2010), 176–178.

<sup>47</sup> *Ibid.*, 178.

<sup>48</sup> Ikatan Bankir Indonesia and Lembaga Sertifikasi Profesi Perbankan, *Mengelola Bank Syariah*, 172.

<sup>49</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: PT.Remaja Rosda Karya, 2017), 58.

<sup>50</sup> Ikatan Bankir Indonesia and Lembaga Sertifikasi Profesi Perbankan, *Mengelola Bank Syariah*, 172.

## B. Pengembangan Sumber Daya Insani

### 1. Pengertian Pengembangan Sumber Daya Insani

Pengembangan memiliki arti sebagai suatu usaha yang dapat meningkatkan kemampuan karyawan dalam menghadapi berbagai penempatan dimasa kini dan masa yang akan datang.<sup>51</sup> Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan. Pengembangan (*development*) dengan fungsi operasional kedua manajemen personalia, bagi sumber daya insani yang baru/lama harus melaksanakan dengan pertimbangan dan berkelanjutan. Sumber daya insani dalam suatu perusahaan merupakan sebuah aset utama yang harus diperhatikan.<sup>52</sup>

Menurut Husnan dari buku Sutrisno, mengemukakan pengembangan sumber daya insani adalah proses pendidikan jangka panjang yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisasi, sehingga tenaga kerja manajerial mempelajari konseptual dan teoritis untuk tujuan umum.<sup>53</sup> Menurut Sikula dari buku Sedarmayanti, mengatakan bahwa pengembangan sumber daya insani mengacu pada kepentingan staf dan personil yang ada di dalam organisasi. Pengembangan sumber daya insani merupakan proses pembelajaran jangka panjang dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisasi, pengembangan sumber daya

---

<sup>51</sup> Eliana Sari, *Pengembangan Sumber Daya Manusia Pedoman Meningkatkan Kompetensi Pegawai Secara Tepat* (Jakarta Timur: Jayabaya University Press, 2019), 18.

<sup>52</sup> Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Dasar-Dasar Dan Kunci Keberhasilan)* (Jakarta: PT. Gunung Agung, 2007), 69.

<sup>53</sup> Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 63.

insani dapat dikatakan sebagai aktivitas memelihara dan meningkatkan kompetensi sumber daya insani guna mencapai aktivitas perusahaan.<sup>54</sup>

Berdasarkan beberapa pengertian yang dijelaskan diatas bahwa pengembangan sumber daya insani merupakan seluruh aktivitas yang dilakukan oleh sebuah organisasi guna memberikan fasilitas karyawan untuk memiliki pengetahuan, keahlian, dan sikap yang dibutuhkan dalam menangani pekerjaan saat ini hingga masa yang akan datang. Pengembangan sumber daya insani secara umum dapat diartikan sebagai konsekuensi dari hasil pendidikan dan pelatihan dalam penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan sikap dan sifat-sifat kepribadian. Pelaksanaan aktivitas pengembangan bersifat lebih formal dan berkonsentrasi mengarah pada strategi untuk mempersiapkan kemampuan karyawan pada jabatan yang akan datang.

## **2. Tujuan dan Manfaat Pengembangan Sumber Daya Insani**

Pengembangan sumber daya insani memiliki tujuan dan manfaat bagi suatu perusahaan, karyawan, konsumen atau pengguna barang/jasa yang dihasilkan perusahaan. Menurut Gilley and Steven dari buku Marnis, berpendapat bahwa tujuan pengembangan sumber daya insani ialah guna meningkatkan kemampuan, keterampilan, sikap, dan tanggung jawab karyawan guna menjalankan tugas pada perusahaan.<sup>55</sup> Menurut Hasibuan

---

<sup>54</sup> Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi, Dan Manajemen Pegawai Sipil* (Bandung: PT. Refika Aditama, 2015), 164.

<sup>55</sup> Priyono dan Marnis, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Sidoarjo: Zifatma, 2008), 47.

dalam bukunya menjelaskan, pengembangan sumber daya insani pada hakikatnya memiliki beberapa tujuan antara lain:<sup>56</sup>

a. Meningkatkan produktivitas kerja

Pengembangan sumber daya insani dapat berdampak pada produktivitas kerja karyawan, memiliki prospek meningkatkan kualitas dan kuantitas produksi lebih optimal, sebab *technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill* karyawan yang akan semakin baik.

b. Meningkatkan efisiensi

Meningkatkan efisiensi tenaga kerja, waktu dan bahan baku, serta mengurangi keausan mesin, limbah berkurang, biaya produksi relatif rendah, sehingga daya saing perusahaan lebih tinggi.

c. Kerusakan

Mengurangi kerusakan barang, produksi dan mesin karena karyawan menjadi semakin kompeten dan mampu berimplementasi.

d. Menghindari (mengurangi) kecelakaan

Kecelakaan karyawan dapat dikurangi sedemikian rupa sehingga biaya pengobatan perusahaan berkurang.

e. Meningkatkan layanan

Meningkatkan pelayanan karyawan yang lebih baik kepada nasabah bisnis dengan pelayanan yang baik merupakan stimulus yang sangat penting bagi para mitra perusahaan masing-masing.

---

<sup>56</sup> Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Dasar-Dasar Dan Kunci Keberhasilan)*, 70.



f. Moralitas

Moral seseorang akan meningkat karena keahlian dan keterampilan karyawan sesuai dengan pekerjaan mereka yang membuat karyawan termotivasi untuk melakukan pekerjaan dengan baik.

g. Karier

Kemampuan pengembangan karier karyawan meningkat seiring dengan peningkatan keahlian, keterampilan, dan kinerja pekerjaan. Kemajuan inilah biasanya didasarkan pada kompetensi dan efisiensi kerja.

h. Konseptual

Meningkatkan cara berfikir secara konseptual, sehingga dengan pengetahuan spesialis yang baik, keterampilan sosial dan kualitas kepemimpinan, manajer dapat membuat keputusan yang lebih baik dengan lebih cepat dan tepat.

i. Dewan direksi

Meningkatkan mutu pimpinan, sehingga hubungan interpersonal menjadi lebih fleksibel, motivasi diselaraskan sedemikian rupa sehingga kerjasama vertikal dan horizontal akan berkembang lebih harmonis.

j. Balas jasa

Imbalan karyawan (gaji, upah, insentif, tunjangan) meningkat karena prestasi kerja karyawan lebih besar.

k. Konsumen

Memberikan keuntungan yang baik kepada konsumen karena mereka akan memperoleh barang atau pelayanan yang lebih berkualitas.<sup>57</sup>

Manfaat yang akan didapatkan dari penyelenggaraan atas pengembangan sumber daya insani antara lain sebagai berikut:

- a. Meningkatkan produktivitas kerja seluruh organisasi
- b. Terbentuknya hubungan yang selaras antara atasan dan bawahan
- c. Proses pengambilan keputusan lebih cepat dan akurat
- d. Meningkatkan etos kerja bagi seluruh tenaga kerja dalam organisasi
- e. Meningkatkan sikap keterbukaan manajemen dengan penerapan gaya manajemen yang berkaitan
- f. Memperlancar alur komunikasi yang efektif, dan
- g. Penyelesaian konflik secara fungsional.<sup>58</sup>

### **3. Metode Pengembangan Sumber Daya Insani**

Pelaksanaan pengembangan sumber daya insani harus berdasarkan pada metode yang telah ditetapkan oleh suatu perusahaan untuk mencapai tujuan bersama, yakni mendapatkan karyawan-karyawan yang handal dalam perusahaan. Pengembangan sumber daya insani memiliki 2 metode yaitu metode pendidikan dan pelatihan, antara lain:

- a. Metode Pendidikan

Metode pendidikan digunakan melalui suatu lembaga pendidikan terutama pendidikan formal, diharapkan dapat

---

<sup>57</sup> Ibid.,70-71

<sup>58</sup> John Suprihanto, *Penilaian Kinerja Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: BPFE, 2000), 88.

meningkatkan akan pengetahuan, sikap dan kemampuan seseorang.<sup>59</sup>

Metode pendidikan antara lain:

1) Metode kuliah atau ceramah

Metode ini diberikan kepada peserta dalam jumlah yang banyak pada kelas. Pelatih mengajarkan teori yang diperlukan, sedangkan peserta mencatat dan memahaminya.

2) Metode diskusi

Metode ini dilakukan dengan melatih peserta untuk berani mengemukakan pendapat dan rumusannya. Tujuan dari metode ini adalah untuk menemukan metode yang cocok dan baik berdasarkan perbedaan pendapat para peserta pengembangan.

3) Metode studi kasus

Metode ini pelatih memaparkan suatu kasus kepada peserta pelatihan, namun kasus tersebut tidak mempunyai data yang lengkap atau sengaja disembunyikan, guna membantu peserta terbiasa mencari data atau informasi dari luar pada saat mengambil keputusan terhadap setiap permasalahan yang dihadapinya.

b. Metode Pelatihan

Pelatihan adalah proses jangka pendek yang menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir di mana karyawan non manajerial memperoleh pengetahuan teknis dan keterampilan untuk tujuan terbatas. Pelatihan merupakan sarana penting dalam pengembangan sumber daya insani. Pelatihan pada dasarnya dipandang

---

<sup>59</sup> Suwatno, *Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik Dan Bisnis* (Bandung: Alfabeta, 2014), 112.

sebagai penerapan atas kecakapan dan keterampilan dalam bekerja, sehingga pelatihan berfokus pada bagaimana melaksanakan tugas-tugas khusus. Metode pelatihan yang benar akan membawa progres dalam peningkatan proses kinerja yang dihasilkan dari sumber daya insani.<sup>60</sup>

Beberapa metode pelatihan, antara lain:

1) *On the Job Training*

Sistem ini merupakan metode pelatihan dimana manajer menjadi pelatih secara langsung serta karyawan menjadi peserta, sehingga keberhasilan karyawan tergantung pada kemampuan manajer lini.

2) *Apprenticeship*

Sistem pelatihan ini digunakan untuk pekerjaan yang membutuhkan kualifikasi relatif tinggi, program pelatihan ini dapat menggabungkan *on the job training* dengan pengalaman dan pengajaran di bidang tertentu sesuai dengan tujuan perusahaan.<sup>61</sup>

3) *Coaching (Training)*

Metode pelatihan mentor adalah hubungan antara pemimpin dengan karyawannya. Proses pelatihan berfokus pada mentoring dan membimbing supervisor, karyawan lain yang lebih berpengalaman. *Training* merupakan suatu kegiatan digunakan sebagai perbaikan keterampilan seorang sumber daya insani yang berproses untuk meningkatkan kemampuan dan keahlian karyawan tersebut, bertujuan sebagai peningkatan akan keterampilan dalam

---

<sup>60</sup> Ibid., 112.

<sup>61</sup> Ibid., 115.

menyelesaikan tugas yang diberikan pada perusahaan sesuai dengan bidang atau jabatannya.<sup>62</sup>

#### 4) *Job Rotation*

Rotasi jabatan yaitu pemberian berbagai tugas kepada karyawan dari pekerjaan dan area kerja yang berbeda, tetapi masih dalam organisasi yang sama. Peserta dilatih untuk memahami tugas baru dari pekerjaan sebelumnya secara terencana dan terstruktur hingga berhasil dalam pengalaman fase kerja.<sup>63</sup>

#### 5) Uji Kompetensi

Uji kompetensi merupakan bentuk ujian yang dilakukan untuk memberi penilaian atas kinerja yang telah dilakukan, bisa secara teknis ataupun non teknis melalui keterampilan dalam penentuan sejauh mana karyawan berkompeten dalam bidang pekerjaannya. Pada dasarnya hal ini dilakukan untuk mengetahui kualitas karyawan pada perusahaan.<sup>64</sup>

Program pengembangan sumber daya insani menjadi alat ukur untuk mengetahui sejauh mana tingkat keberhasilan dalam program pengembangan tersebut. Tingkat keberhasilan program pengembangan juga dapat dipandang dari produktivitas atas seluruh karyawan dalam suatu bank. Tolak ukur yang digunakan untuk mengukur hasil pengembangan sumber daya insani, antara lain:

---

<sup>62</sup> Murti Sumarni dan John Soeprihanto, *Pengantar Bisnis* (Yogyakarta: Liberty, 2000), 374.

<sup>63</sup> Agustin Rozalena & Sri Komala Dewi, *Panduan Praktis Menyusun Pengembangan Karier Dan Pelatihan Karyawan* (Jakarta: Raih Asa Sukses, 2016), 128.

<sup>64</sup> Murti Sumarni dan John Soeprihanto, *Pengantar Bisnis*, 377.

- a. Perubahan kinerja: tujuan terpenting dari pengembangan merupakan perbaikan dari kinerja yang saat ini dihasilkan. Pengembangan dapat dikatakan berhasil apabila mampu memberi peningkatan kinerja serta berdampak pada prestasi karyawan.
- b. Perubahan kepribadian dan tingkah laku: cara yang dijadikan tolak ukur dalam metode pengembangan adalah mengukur perubahan tingkah laku para karyawan secara berkala yang akan membantu pimpinan dalam membandingkan kepribadian dan perilaku karyawan.
- c. Penilaian oleh peserta pengembangan: karyawan yang mengikuti program pengembangan diharap dapat mengevaluasi program pengembangan yang dilakukan oleh perusahaan. Proses pengukuran akan sikap dan pendapat karyawan sangatlah penting, karena hal tersebut mencerminkan sampai sejauh mana tingkat perubahan yang diperoleh karyawan setelah mengikuti pengembangan.<sup>65</sup>

#### **4. Hambatan Pengembangan Sumber Daya Insani**

Menurut Hasibuan dalam pelaksanaan pengembangan sumber daya insani terdapat beberapa hambatan yaitu:<sup>66</sup>

- a. Peserta

Peserta pengembangan mempunyai latar belakang yang tidak sama atau heterogen, seperti pendidikan dasarnya, pengalaman kerjanya, dan usianya. Hal ini akan menyulitkan dan menghambat kelancaran pelaksanaan latihan dan pendidikan karena daya tangkap,

---

<sup>65</sup> Suwatno, *Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik Dan Bisnis*, 116.

<sup>66</sup> Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Dasar-Dasar Dan Kunci Keberhasilan)*, 85.

persepsi, dan daya nalar mereka terhadap pelajaran yang diberikan berbeda.

b. Pelatih atau Instruktur

Pelatih atau instruktur yang ahli dan cakap mentransfer pengetahuannya kepada para peserta latihan dan pendidikan sulit didapat. Akibatnya, sasaran yang diinginkan tidak tercapai.

c. Materi

Kurikulum yang ditetapkan dan diajarkan kurang serasi atau menyimpang serta tidak sistematis untuk mendukung sasaran yang diinginkan oleh pekerjaan atau jabatan peserta bersangkutan. Untuk menetapkan kurikulum dan waktu mengajarkannya yang tepat sangat sulit.

d. Fasilitas Pengembangan

Fasilitas sarana dan prasarana pengembangan yang dibutuhkan untuk latihan dan pendidikan sangat kurang atau tidak baik. Misalnya buku-buku, alat-alat, dan mesin-mesin yang akan digunakan untuk praktek kurang atau tidak ada. Hal ini akan menyulitkan dan menghambat lancarnya pengembangan.

Muhammad berpendapat dalam bukunya, bahwa hambatan dalam pengembangan sumber daya insani pada lembaga keuangan syariah lebih banyak terjadi pada level manajerial yang semuanya itu mengarah pada lemahnya profesionalisme lembaga keuangan syariah sebagai lembaga kepercayaan masyarakat. Peningkatan profesionalisme sumber daya manusia di lembaga keuangan syariah tidak hanya berkaitan dengan

masalah keterampilan saja, tetapi juga menyangkut komitmen dan etika bisnis.<sup>67</sup>

## C. Kualitas Pelayanan

### 1. Pengertian Kualitas Pelayanan

Goetsch dan Davis dalam buku Tjiptono mendefinisikan kualitas secara lebih luas cakupannya: “Kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan”. Kualitas pada dasarnya berkaitan dengan pelayanan yang terbaik, yaitu suatu sikap atau cara karyawan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan.<sup>68</sup> Triguno dalam buku Nurdin terkait pelayanan terbaik, yaitu “Melayani setiap saat, secara cepat dan memuaskan, berlaku sopan, ramah dan menolong, serta profesional dan mampu”.<sup>69</sup> Wycof dalam buku Nurdin, “Kualitas jasa/layanan adalah tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan tersebut untuk memenuhi keinginan pelanggan”. Ini berarti ketika suatu jasa/layanan yang diterima (*perceived service*) sesuai dengan yang diharapkan maka kualitas layanan/jasa dapat dipersepsikan baik dan memuaskan. Jika jasa yang diterima melampaui harapan pelanggan maka kualitas jasa/layanan dipersepsikan sebagai kualitas yang ideal, sebaliknya bila jasa/layanan yang diterima lebih rendah dari pada yang

---

<sup>67</sup> Muhammad, *Kualifikasi Sumber Daya Manusia Di Lembaga Keuangan Syariah* (Yogyakarta: Al-Mawardi, 2003), 40.

<sup>68</sup> Fandy Tjiptono, *Service Manajemen: “Mewujudkan Layanan Prima,”* 2nd ed. (Yogyakarta: Andi Offset, 2012), 24.

<sup>69</sup> Ismail Nurdin, *Kualitas Pelayanan Publik* (Surabaya: Sahabat Cendikia, 2019), 16.



diharapkan, maka kualitas jasa/layanan akan dipersepsikan buruk.<sup>70</sup> Menurut Kasmir dalam bukunya menjelaskan bahwa pelayanan adalah perasaan senang yang diperoleh nasabah bersama dengan tingkah laku yang santun dan kemudahan dalam pemenuhan kebutuhan.<sup>71</sup>

Kualitas pelayanan merupakan suatu konsep menanamkan mutu pelayanan pada setiap tahap penyelenggaraan jasa yang melibatkan semua karyawan yang ada dalam perusahaan. Kualitas pelayanan adalah suatu komitmen untuk mewujudkan konsep yang berfokus pada nasabah, menetapkan standar kinerja pelayanan, mengukur kinerja perusahaan dengan melakukan *benchmark*, mengenali dan memberi perilaku teladan serta memelihara daya tarik nasabah sebagai upaya untuk meningkatkan penjualan.<sup>72</sup>

Menurut Tjiptono dalam bukunya menjelaskan bahwa kualitas pelayanan dapat dipahami sebagai usaha untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen serta menyampaikan ketetapan yang seimbang antara harapan konsumen dan kemampuan pihak yang menyediakan layanan.<sup>73</sup> Menurut Lupiyoadi, kualitas pelayanan adalah perbedaan yang signifikan antara layanan aktual yang dialami atau diterima nasabah dengan harapan mereka terhadap layanan tersebut.<sup>74</sup> Kualitas pelayanan dapat diketahui dengan membandingkan persepsi konsumen

---

<sup>70</sup> Ibid., 17.

<sup>71</sup> Kasmir, *Etika Customer Service*, 15.

<sup>72</sup> Gun Sundiryanto, “Analisis Pengaruh Kualitas Pelayanan Dan Harapan Nasabah Terhadap Kepuasan Dan Loyalitas Pada PD. BPR-BKK Kabupaten Demak,” *Manajemen Pemasaran Modern* 3, no. 1 (2011): 42.

<sup>73</sup> Fandy Tjiptono, *Service Manajemen: “Mewujudkan Layanan Prima,”* 24.

<sup>74</sup> Rambat Lupiyoadi, *Manajemen Pemasaran Jasa* (Jakarta: selemba empat, 2014), 216.

terhadap pelayanan yang mereka terima dengan pelayanan yang diharapkan atau diinginkan terhadap atribut-atribut pelayanan suatu perusahaan. Sejumlah atribut kualitas pelayanan yang dapat memuaskan pengguna layanan adalah sebagai berikut:

- a. Ketepatan waktu pelayanan yaitu kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pelayanan dengan waktu proses yang lebih cepat sehingga dapat meminimalkan waktu tunggu bagi nasabah.
- b. Akurasi pelayanan, yaitu pelayanan yang berkaitan dengan reliabilitas pelayanan, tanggung jawab serta bebas dari kesalahan-kesalahan.
- c. Tata krama dalam memberikan pelayanan, terutama bagi karyawan yang berada di garis depan yang secara langsung berinteraksi dan melayani nasabah.
- d. Kemudahan mendapatkan pelayanan, seperti *outlet*, cukupnya jumlah karyawan yang melayani, administrasi, fasilitas pendukung, seperti komputer untuk memproses data, dan lain-lain.<sup>75</sup>

## 2. Jenis Kualitas Pelayanan

Kualitas pelayanan terbagi menjadi 2 jenis kualitas pelayanan internal dan eksternal, yaitu:

### a. Kualitas Pelayanan Internal

Kualitas pelayanan internal berpengaruh pada seluruh karyawan perusahaan dengan jajaran akan fasilitas yang tersedia.

Faktor yang berpengaruh kualitas pelayanan internal yaitu: susunan

---

<sup>75</sup> Ali Hasan, *Marketing Bank Syariah* (Bogor: Ghalia Indonesia, 2010), 91.

manajemen umum pada perusahaan, terdapatnya fasilitas pendukung, pengembangan akan sumber daya insani, situasi kerja dan keseimbangan pada hubungan kerja, serta pola insentif.

b. Kualitas Layanan Eksternal

Kualitas layanan eksternal berhubungan dengan kualitas layanan kepada para pengguna, faktor kualitas layanan berhubungan dengan penyediaan akan jasa dan terkait dengan penyediaan akan barang.<sup>76</sup>

### 3. Dimensi Kualitas Pelayanan

Dimensi kualitas pelayanan banyak dijadikan acuan dalam riset pelayanan adalah model *servqual* (*service quality*) yang dikembangkan oleh Parasuraman dkk. Model riset *servqual* dibangun atas adanya perbandingan dua faktor utama, yaitu persepsi nasabah atas layanan yang nyata nasabah terima (*perceived service*) dengan layanan yang sesungguhnya diharapkan (*expected service*).<sup>77</sup> Lima dimensi model *servqual* yang digunakan antara lain sebagai berikut:

a. Bentuk Fisik (*Tangibles*)

Bentuk fisik yakni keahlian perusahaan dalam memperlihatkan ekstensinya pada nasabah, wujud akan sarana dan fasilitas perusahaan. Misalnya: gedung, perlengkapan dan peralatan, dll.<sup>78</sup> Bentuk fisik dari kualitas pelayanan adalah suatu kondisi nyata akan kualitas pelayanan yang diberikan sebagai apresiasi dan

<sup>76</sup> M. Nur Rianto Al Arif, *Dasar-Dasar Pemasaran Bank Syariah* (Bandung: Alfabeta, 2012), 220.

<sup>77</sup> A. Valerie Parasurman, *Delivering Quality Service Terj. Sutanto* (New York: The Free Press, 2001), 40.

<sup>78</sup> Fandy Tjiptono, *Service Manajemen: "Mewujudkan Layanan Prima,"* 175.

menciptakan citra yang baik kepada seluruh masyarakat yang dilayaninya.<sup>79</sup>

b. Keandalan (*Reability*)

Keandalan yakni keahlian perusahaan untuk dapat memberikan pelayanan yang sesuai dengan yang dijanjikan. Keterampilan perlu sebanding dengan keinginan para nasabah yang berhubungan dengan disiplin waktu, layanan yang sama untuk semua nasabah tanpa kesalahan, sikap yang simpatik, serta dengan akurasi yang tinggi.<sup>80</sup> Karyawan diwajibkan mempunyai keandalan saat melaksanakan kegiatan pelayanan antara lain pengetahuan, keterampilan, kemandirian, serta profesionalisme, sehingga tugas yang dikerjakan akan mendapatkan hasil pelayanan yang maksimal dan tidak mengecewakan para nasabah.<sup>81</sup>

c. Daya Tanggap (*Responsiveness*)

Daya Tanggap yakni suatu kebijakan untuk membantu dan memberikan pelayanan yang cepat dan tepat kepada nasabah dengan penyampaian informasi yang nyata.<sup>82</sup> Karyawan dalam memberikan layanan akan berpengaruh pada perilaku nasabah yang menerima pelayanan, maka dibutuhkan keahlian daya tanggap para karyawan saat memberikan layanan harus secara detail, rinci, serta dapat menerima segala prosedur dan bentuk kegiatan kerja yang berlaku

---

<sup>79</sup> Parasurman, *Delivering Quality Service Terj. Sutanto*, 40.

<sup>80</sup> Fandy Tjiptono, *Service Manajemen: "Mewujudkan Layanan Prima,"* 174.

<sup>81</sup> Parasurman, *Delivering Quality Service Terj. Sutanto*, 52.

<sup>82</sup> Fandy Tjiptono, *Service Manajemen: "Mewujudkan Layanan Prima,"* 175.

pada suatu perusahaan, sehingga pelayanan mendapat *feedback* yang baik.<sup>83</sup>

d. Jaminan (*Assurance*)

Jaminan yakni pengetahuan, etika dan *skill* para karyawan perusahaan dalam menciptakan rasa percaya bagi nasabah kepada bank. Hal ini melibatkan beberapa komponen termasuk komunikasi, kehandalan, keamanan, kompetensi, dan sopan santun.<sup>84</sup> Bentuk nyata berdasarkan pelayanan yang diberikan merupakan suatu jaminan dari karyawan yang melakukan layanan, berimbas pada nasabah yang menerima layanan mendapatkan kepuasan serta percaya pada seluruh bentuk pelayanan yang dilakukan, hingga tuntas dengan cepat, tepat, dan mudah dalam saat melakukan pelayanan.<sup>85</sup>

e. Empati (*Empathy*)

Empati yakni memberikan perhatian yang bersifat individual yang diberikan kepada para nasabah dengan berupa memahami keinginan para nasabah.<sup>86</sup> Proses layanan dapat berjalan dengan lancar serta memiliki kualitas yang tinggi ketika para pihak yang memiliki kepentingan dalam pelayanan mempunyai rasa perhatian pada saat melakukan kegiatan pelayanan. Empati merupakan daya untuk memahami dan merasakan atas apa yang dirasakan orang lain.

---

<sup>83</sup> Parasurman, *Delivering Quality Service Terj. Sutanto*, 52.

<sup>84</sup> Fandy Tjiptono, *Service Manajemen: "Mewujudkan Layanan Prima,"* 175.

<sup>85</sup> Parasurman, *Delivering Quality Service Terj. Sutanto*, 69.

<sup>86</sup> Fandy Tjiptono, *Service Manajemen: "Mewujudkan Layanan Prima,"* 174–175.

Dimensi empati digunakan sebagai upaya dalam peningkatan kualitas pelayanan para nasabah.<sup>87</sup>

#### **4. Faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan**

Adya dan Atep mengemukakan bahwa terdapat faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kualitas pelayanan adalah sebagai berikut:<sup>88</sup>

- a. Kemampuan karyawan dalam memberikan pelayanan, pelayanan yang berkualitas pada nasabah dapat diberikan jika karyawan mempunyai kemampuan kerja yang maksimal.
- b. Pola manajemen perusahaan, pola manajemen yang mensejahterakan dan tidak membebani karyawan dapat mendukung karyawan untuk memberikan pelayanan yang berkualitas kepada nasabah.
- c. Pengembangan sumber daya manusia, karyawan perlu di kembangkan kemampuan dan potensinya sehingga nantinya dapat memberikan pelayanan yang berkualitas.
- d. Keselarasan hubungan kerja, pelayanan yang berkualitas kepada nasabah dapat didukung dengan adanya hubungan kerja yang selaras di antara karyawan karena menciptakan situasi keakraban dan kehangatan.
- e. Motivasi kerja karyawan, karyawan yang mempunyai motivasi kerja besar akan bekerja dan menampilkan performansi kerja yang maksimal, salah satunya yaitu dalam memberikan pelayanan yang berkualitas kepada nasabah.

---

<sup>87</sup> Parasurman, *Delivering Quality Service Terj. Sutanto*, 40.

<sup>88</sup> Adya & Atep, *Dasar-Dasar Pelayanan Prima* (Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 2003), 37.

- f. Kebijakan pemberian insentif, pemberian insentif yang adil sesuai dengan prestasi kerja dan kontribusi karyawan kepada perusahaan yang menciptakan kepuasan kerja dan mendukung ke arah terciptanya kualitas pelayanan kepada nasabah.

## 5. Tujuan Kualitas Pelayanan

Menurut Daryanto dalam bukunya menjelaskan tujuan kualitas pelayanan antara lain:

- a) Memberikan pelayanan yang bermutu tinggi kepada nasabah
- b) Menimbulkan keputusan dari pihak nasabah agar segera membeli barang/jasa yang ditawarkan
- c) Menumbuhkan kepercayaan nasabah terhadap barang/jasa yang ditawarkan
- d) Menghindari terjadinya tuntutan-tuntutan yang tidak perlu dikemudian hari terhadap perusahaan
- e) Menciptakan kepercayaan dan kepuasan kepada nasabah
- f) Menjaga agar nasabah merasa diperhatikan segala kebutuhannya
- g) Mempertahankan nasabah.<sup>89</sup>

---

<sup>89</sup> Drs. Daryanto, *Konsumen Dan Pelayanan Prima*. (Yogyakarta: Gava Media, 2014), 107.