
STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA INSANI DALAM PENINGKATAN *EXCELLENT SERVICE* DI BANK SYARIAH MANDIRI CABANG LUMAJANG

Putri Kamilatul Rohmi

Institute Agama Islam Syarifuddin Wonorejo, Lumajang, Indonesia
putri_kamila14@yahoo.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk memaparkan strategi pengembangan Sumber Daya Insani (SDI) yang meliputi pelatihan dan pengembangan pegawai dalam peningkatan excellent service di Bank Syariah Mandiri Cabang Lumajang. Teknik pengumpulan data melalui tiga tahap yaitu observasi, wawancara, dan dokumentasi. Data-data dalam penelitian ini terdiri dari dua bagian yakni, data primer dan sekunder. Data yang terkumpul dianalisis dengan menggunakan metode deskriptif dan divalidasi dengan menggunakan teknik triangulasi. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi pengembangan sumber daya insani yang diimplementasikan oleh Bank Syariah Mandiri Cabang Lumajang terdiri dari berbagai pelatihan dan pengembangan yang mana sangat berpengaruh terhadap peningkatan excellent service.

Kata kunci : Strategi, Pengembangan Sumber Daya Insani, *Excellent service*

ABSTRACT

In the development of sharia banking, human resources are the main pillars. Provision of competent human resources with sufficient quantities to be an absolute demand for Islamic banks. To support the development of human resources in banking, in 2012 Bank Indonesia established a regulation on the obligation of providing education fund for human resources development as much as 5% as outlined in 31/310 / KEP / DIR 1999. The existing reality indicates that there are still many human resources During this time working in sharia banking does not have academic experience in Islamic Banking. Therefore, the management of sharia banks must prioritize the creation of competent and qualified human resources. To achieve this, a human resource development strategy is needed so that it can provide maximum service to customers known as excellent service.

Kata kunci : Strategi, Pengembangan Sumber Daya Insani, *Excellent service*

I. PENDAHULUAN

Perbankan syariah diharapkan turut berkontribusi dalam mendukung transformasi perekonomian pada aktivitas ekonomi produktif. Semakin besar pertumbuhan perbankan syariah, maka akan semakin banyak masyarakat yang terlayani. Semakin meluasnya jangkauan perbankan syariah menunjukkan peran perbankan syariah semakin besar untuk pembangunan ekonomi rakyat di negeri ini.

Sebagai langkah konkrit upaya pengembangan perbankan syariah di Indonesia, Bank Indonesia telah merumuskan sebuah grand strategy pengembangan pasar perbankan syariah, yang merupakan strategi pemasaran hasil racikan Bank Indonesia berdasarkan analisis mendalam terhadap peta target market perbankan syariah di Indonesia dan berbagai faktor strategis.

Berdasarkan grand strategy tersebut, ada 6 program utama yang perlu dilakukan oleh bank syariah untuk dapat melakukan ekspansi pasar secara lebih luas. Diantaranya adalah program peningkatan kualitas layanan yang didukung oleh sumber daya insani yang kompeten. Sumber daya insani merupakan tulang punggung dalam menjalankan roda kegiatan operasional suatu bank syariah.

Realita yang ada menunjukkan bahwa masih banyak sumber daya insani yang selama ini bekerja di perbankan syariah tidak memiliki pengalaman akademis dalam *Islamic Banking*. Tentu kondisi ini sangat mempengaruhi produktivitas dan profesionalisme perbankan syariah itu sendiri. Menurut Syafi'i Antonio, mayoritas sumber daya insani yang berasal dari bankir profesional dengan latar belakang umum lalu dididik mengenai bank syariah dalam waktu singkat berakibat sisi penghayatan dan semangat kurang terasa karena tidak mendalami sisi syariahnya (Findia Lody Reza dan Husnul Khatimah, 2011:58). Maka sumber daya insani kesulitan untuk mengembangkan produk, sebab diperlukan kompetensi khusus.

Salah satu bank syariah yang selalu berusaha untuk mengembangkan sumber daya insaninya adalah Bank Syariah Mandiri (BSM). BSM merupakan salah satu pemain dalam industri perbankan syariah dan eksis sejak 1 November 1999. Bank Syariah Mandiri saat ini merupakan bank syariah terbesar di Indonesia, khususnya di Kabupaten Lumajang. Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Lumajang berdiri pada tahun 2010 dan beralamat di Jl. PB. Sudirman No.47. BSM mengalami perkembangan yang sangat baik, sehingga telah mengubah status yang awalnya hanya sebagai kantor cabang pembantu, telah menjadi kantor Cabang di wilayah Lumajang pada tahun 2016.

Dalam kegiatan operasionalnya, BSM hendaknya memiliki sumber daya insani yang mumpuni untuk menjalankan fungsinya. Untuk mengimplementasikannya, dibutuhkan strategi-strategi khusus dalam pengembangan sumber daya insani, seperti melakukan pelatihan-pelatihan. Sumber daya insani di BSM harus memiliki kemampuan melayani nasabah sesuai *Standart Operational Procedure* (SOP) yang telah dibuat oleh pihak bank syariah sehingga dapat memberikan pelayanan terbaik bagi kepuasan nasabah yang disebut dengan *excellent service*.

A. Strategi Di Bidang Sumber Daya Insani

Sumber Daya Insani (SDI) mempunyai peran yang sangat penting terutama pada jalannya sistem dalam upaya mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Sumber daya insani merupakan asset organisasi yang sangat penting sehingga peran dan fungsinya tidak dapat digantikan oleh sumber daya yang lainnya.

Oleh karenanya pengembangan sumber daya insani sangat dibutuhkan. Sumber daya insani harus memiliki kompetensi yang mencakup 4 (empat) unsur (IBI dan LSPP, 2014:172):

- a. *Knowledge* atau pengetahuan yang didapat seseorang dari proses edukasi maupun informasi sesuai bidang tugasnya
- b. *Skill* atau keterampilan/kemampuan seseorang dalam menjalankan tugasnya sesuai bidang tugasnya.
- c. *Attitude* atau sikap kerja seseorang yang dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan norma/kode etik yang ditetapkan sesuai bidang tugasnya.
- d. *Spiritually* yakni kesadaran atas keterbatasan kemampuan dan ketergantungan diri pada Allah SWT dalam menjalankan amanah-Nya mamakmurkan alam ini.

B. Sumber Daya Insani Berbasis Syariah

Pengembangan sumber daya insani berhubungan erat dengan peningkatan kemampuan intelektual yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik. Dalam Islam, setiap upaya pengembangan kualitas manusia memerlukan intervensi nilai, disamping nilai-nilai yang dibawa secara fitrah. Intervensi nilai ini dapat dilakukan melalui pendidikan, yang mencakup fisik, akal dan kalbu. Ada beberapa dimensi kualitas manusia yang ditunjuk oleh Islam sebagai sasaran atau target pengembangan, yaitu: (Imam nawawi, 2011 : 338–341)

1. Dimensi keilmuan dan ketaqwaan. Sebagaimana firman Allah dalam surat Al-Mujadalah ayat 11:

أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا نُزِّلَ عَلَيْكُم مِّن مَّا لَمْ تُسِئُوا بِهِ شَيْئًا سَمِعُوا لَهَا سَوِيًّا وَأَنذِرُوا لَهَا عِذًّا لَّئِن لَّمْ تَفْعَلُوا يَكْفُرُوا بِاللَّهِ وَالرَّسُولِ لِيَعَذِّبَهُم بِمَا كَانُوا يَفْعَلُونَ
 أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا دُعِيَ إِلَى مَجْلِسٍ فَارْجِعْ إِلَيْهِمْ وَأَنْذِرْهُم بِآيَاتِ اللَّهِ وَاللَّهِ لَئِن لَّمْ يَفْعَلُوا لَئِيْلَ قَوْمًا
 أَعْتَدَ لَهُمْ عَذَابًا أَلِيمًا

Artinya:

أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا دُعِيَ إِلَى مَجْلِسٍ فَارْجِعْ إِلَيْهِمْ وَأَنْذِرْهُم بِآيَاتِ اللَّهِ وَاللَّهِ لَئِن لَّمْ يَفْعَلُوا لَئِيْلَ قَوْمًا

Hai orang-orang yang beriman apabila dikatakan kepadamu: “Berlapang-lapanglah di dalam majlis” maka lapangkanlah, niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. Dan apabila dikatakan: “Berdirilah kamu”, maka berdirilah, niscaya Allah akan menengikan derajat orang-orang yang beriman diantara kamu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. Dan Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan. (Al-Mujadalah: 11)

2. Dimensi kepribadian yang mencakup pandangan dan sikap hidup manusia sebagaimana firman Allah dalam surat Al-furqan ayat 63:

أَلَمْ نَجْعَلِ الْإِنسَانَ أَحْسَنَ تَطْوِيرًا
 وَنَسُوا مَا كَانُوا يَفْعَلُونَ
 أَلَمْ نَجْعَلِ الْإِنسَانَ أَحْسَنَ تَطْوِيرًا
 وَنَسُوا مَا كَانُوا يَفْعَلُونَ

Artinya:

الْمُرْتَدِّينَ
إِلَهُمَّ

اَوْ
اُدُّ
اَلَّ
هُ
وان
وَالْوَا

Dan hamba-hamba Tuhan yang Maha Penyayang itu (ialah) orang-orang yang berjalan di atas bumi dengan rendah hati dan apabila orang-orang jahil

menyapa mereka, mereka mengucapkan kata-kata (yang mengandung) keselamatan.

3. Dimensi kreativitas dan produktivitas sebagaimana firman Allah dalam Surat An-Nahl ayat 97:

إِن مِّنْ أَعْمَلٍ صَالِحٍ إِلَّا نَحْنُ أَعْلَمُ بِأَجْرِهِ وَأَنتَ لَا تدرِي أَجْرَ إِشْرَاقٍ

Artinya: *إِن مِّنْ أَعْمَلٍ صَالِحٍ إِلَّا نَحْنُ أَعْلَمُ بِأَجْرِهِ وَأَنتَ لَا تدرِي أَجْرَ إِشْرَاقٍ*
ان

Barangsiapa yang mengerjakan amal saleh, baik, laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka sesungguhnya akan kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan Sesungguhnya akan kami beri balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang mereka kerjakan.

4. Dimensi kesadaran social sebagaimana firman Allah dalam surat Ad-Dhuha 9-11:

نَالِكًا لِّمَن يَدْعُنَا إِلَى تَرْكِهَا لَوْلَا إِذْ بَدَأْنَا مِن دُونِهَا لَمَلَكًا يَدْعُونَ لَمَّا جَاءنَا لَنُلَاقِيَهُمْ لَئِن سَأَلْتَهُمْ لَيَقُولُنَّ إِنَّمَا كُنَّا مِن دُونِهَا قَوْمًا لَّيِّسِينَ ﴿٩﴾ وَإِلَّا لَهُم عَذَابٌ عَظِيمٌ ﴿١٠﴾ وَإِذْ بَدَأْنَا مِن دُونِهَا لَمَلَكًا يَدْعُونَ لَمَّا جَاءنَا لَنُلَاقِيَهُمْ لَئِن سَأَلْتَهُمْ لَيَقُولُنَّ إِنَّمَا كُنَّا مِن دُونِهَا قَوْمًا لَّيِّسِينَ ﴿١١﴾

Artinya: *نَالِكًا لِّمَن يَدْعُنَا إِلَى تَرْكِهَا لَوْلَا إِذْ بَدَأْنَا مِن دُونِهَا لَمَلَكًا يَدْعُونَ لَمَّا جَاءنَا لَنُلَاقِيَهُمْ لَئِن سَأَلْتَهُمْ لَيَقُولُنَّ إِنَّمَا كُنَّا مِن دُونِهَا قَوْمًا لَّيِّسِينَ* ١١ ﴿﴾

9. Sebab itu, terhadap anak yatim janganlah kamu berlaku sewenang-wenang. 10. Dan terhadap orang yang meminta-minta, janganlah kamu menghardiknya. 11. Dan terhadap nikmat Tuhan-mu, Maka hendaklah kamu siarkan.

Apabila keempat hal sebagaimana disebutkan diatas dikembangkan secara dini, akan terwujud tenaga kerja yang berkualitas, sehingga menambah asset berharga pada perbankan syariah.

C. Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Insani

Pelatihan adalah proses sistematis pengubahan tingkah laku para karyawan dalam suatu arah untuk meningkatkan upaya pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini, memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya. (Meldana: 232)

Pelatihan diarahkan untuk membantu karyawan menunaikan pekerjaan mereka saat ini secara lebih baik. Pelatihan memberikan fokus yang agak sempit dan harus memberikan keterampilan dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktik daripada teori yang memberikan manfaat bagi organisasi secara tepat. Manfaat finansial pelatihan bagi organisasi biasanya terjadi secara segera.

Pelatihan dapat dilaksanakan dengan dua pilihan tempat. Yang pertama adalah pelatihan di tempat kerja (*on-the job training*), dan kedua di luar tempat kerja (*off-the job training*). Teknik utama pelatihan di tempat kerja antara lain adalah demonstrasi (praktek menyelesaikan sesuatu untuk meningkatkan skill karyawan), melatih (lebih mengarah pada praktek manajerial dan profesional), melatih dengan cara mengerjakan sendiri serta rotasi kerja. Sedangkan untuk



JBS (Jurnal Berbasis Sosial)
Pendidikan IPS STKIP Al Maksu
Vol 1, No 1, Juni 2020
Available online at:

<https://jurnal.stkipalmaksum.ac.id/index.php/jbs>

pelatihan di luar tempat kerja, teknik pelatihannya antara lain ceramah, studi

kasus, permainan peran, grup diskusi, dan pelatihan di tempat terbuka.(Husein Umar: 335)

Pengembangan mewakili suatu investasi yang berorientasi pada masa depan. Pengembangan biasanya ditujukan untuk karyawan tingkat manajerial dan didasarkan pada fakta bahwa seorang manajer akan membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian dan kemampuan memecahkan masalah serta sikap kepemimpinan yang berkembang sejalan dengan persiapannya dalam posisi yang semakin meningkat pada karir mereka.

Pengembangan bersifat lebih luas karena menyangkut banyak aspek, seperti peningkatan dalam keilmuan, pengetahuan, kemampuan, sikap dan kepribadian. Pengembangan lebih fokus pada kebutuhan jangka panjang dan hasilnya hanya dapat diukur dalam waktu jangka panjang. Pengembangan juga membantu para karyawan untuk mempersiapkan diri dalam menghadapi perubahan pekerjaan atau jabatan yang diakibatkan oleh adanya teknologi baru atau pasar produk baru.(Sadili Samsudin : 107)

D. Konsep *Excellent service*

Excellent service atau yang dikenal dengan istilah pelayanan prima adalah pelayanan terbaik yang diberikan perusahaan untuk memenuhi harapan dan kebutuhan pelanggan, baik pelanggan di dalam perusahaan maupun di luar perusahaan. (Daryanto dan Ismanto Setyobudi: 107) Secara etimologis, Kamus Besar Bahasa Indonesia menyatakan pelayanan ialah “usaha melayani kebutuhan orang lain”. Pelayanan pada dasarnya adalah kegiatan yang ditawarkan kepada konsumen atau pelanggan yang dilayani, yang bersifat tidak berwujud dan tidak dapat dimiliki. (Bintoro Tjokroaminoto, 1984)

Program pelayanan kepada pelanggan dengan bertitik tolak dari konsep kepedulian kepada konsumen terus dikembangkan sedemikian rupa sehingga telah menjadi salah satu alat utama dalam melaksanakan strategi pemasaran untuk memenangkan persaingan. Kepedulian kepada pelanggan dalam manajemen modern telah dikembangkan menjadi suatu pola layanan terbaik yang disebut sebagai pelayanan prima.

Keberhasilan dalam mengembangkan dan melaksanakan pelayanan prima tidak terlepas dari kemampuan dalam pemilihan konsep pendekatannya. Ada yang mengembangkan pola pelayanan prima berdasarkan prinsip A3, yaitu *Attitude* (sikap), *Attention* (perhatian), dan *Action* (tindakan), tetapi ada pula yang mengembangkan konsep A6, yaitu: mengembangkan pelayanan prima dengan menyelaraskan faktor-faktor *Ability* (kemampuan), *Attitude* (sikap), *Appearance* (penampilan), *Attention* (perhatian), *Action* (tindakan), dan *Accountability* (tanggungjawab) (Atep Adya Barata, 2003: 31).

1. *Ability* (kemampuan)

Adalah pengetahuan dan keterampilan tertentu yang mutlak diperlukan untuk menunjang program layanan prima, yang meliputi kemampuan dalam bidang kerja yang ditekuni, melaksanakan komunikasi yang efektif, mengembangkan motivasi dan menggunakan *public relations* sebagai instrument dalam membina hubungan ke dalam dan ke luar perusahaan.

2. *Attitude* (sikap)

Adalah perilaku atau perangai yang harus ditonjolkan ketika menghadapi pelanggan. Dalam menjalankan konsep pelayan prima kepada para pelanggan, sikap atau *attitude* merupakan poin yang utama. Sikap yang ramah dan sabar dalam melakukan pelayanan kepada konsumen, baik itu pelanggan kelas atas maupun pelanggan kecil harus diterapkan dengan seimbang. Untuk menciptakan kesan *attitude* yang baik di mata konsumen, maka para pegawai yang berinteraksi langsung dengan konsumen wajib menggunakan bahasa sopan, cekatan dalam menangani keluhan, dan menjadikan pelanggan sebagai seorang raja.

3. *Appearance* (penampilan)

Adalah suatu bentuk citra diri yang terpancar pada diri seseorang, baik yang bersifat fisik maupun non fisik yang mampu merefleksikan kepercayaan diri dan kredibilitas dari pihak lain. Hal-hal yang harus diperhatikan agar penampilan serasi adalah:

- a. Penampilan serasi dengan berhias diri
 - b. Penampilan serasi dengan busana dan aksesoris yang baik
 - c. Penampilan serasi dengan kepribadian dan ekspresi wajah yang baik dan menarik
- ### 4. *Attention* (perhatian)

Attention atau perhatian adalah tindakan untuk memperhatikan keinginan pelanggan serta fokus dalam menciptakan kepuasan konsumen. Konsep perhatian dalam pelayanan prima adalah semua aktivitas karyawan yang berkaitan dengan upaya mendengarkan dan memahami kebutuhan pelanggan, mengamati perilaku pelanggan, serta mencurahkan perhatian seluruhnya kepada pelanggan.

5. *Action* (tindakan)

Adalah berbagai kegiatan nyata yang harus dilakukan guna mewujudkan apa yang diharapkan oleh konsumen. *Action* yang dilakukan hendaknya memenuhi prinsip cepat, tepat, hemat, dan selamat.

6. *Accountability* (tanggungjawab)

Adalah suatu sikap keberpihakan kepada pelanggan sebagai wujud kepedulian untuk menghindarkan atau meminimalkan kerugian atau ketidakpuasan pelanggan.

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, karena penelitian ini menganalisis tentang strategi pengembangan sumber daya insani dalam peningkatan *excellent service* yang ada di Bank Syariah Mandiri Cabang Lumajang. Menurut Denzin dan Lincoln bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang menggunakan latar alamiah, dengan maksud menafsirkan fenomena yang terjadi dan dilakukan dengan jalan melibatkan berbagai metode yang ada (Lexy J. Moleong, 2011 : 6).

Sedangkan jenis penelitian ini adalah jenis penelitian field research (penelitian lapangan) yang menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, karena data-data tentang penelitian strategi pengembangan sumber daya insani dalam peningkatan *excellent service* ini dianalisa dan hasilnya dideskripsikan.

Dengan metode Field research, peneliti terjun langsung menggali data di lapangan dengan cara wawancara dan melakukan deskripsi di lapangan untuk

mempelajari masalah-masalah dalam Bank Syariah Mandiri Cabang Lumajang (Muhammad Teguh, 2005 : 136). Adapun subyek penelitian yang dijadikan informan dari penelitian ini adalah *Branch Manager* Bank Syariah Mandiri Cabang Lumajang, *branch operation & service manager* sebagai *manager* bagian *front liner* dan karyawan yang berhubungan langsung dengan nasabah, yaitu bagian *front liner* meliputi *teller*, *customer service* dan *security*, juga nasabah Bank Syariah Mandiri Cabang Lumajang.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Strategi Pengembangan Sumber Daya Insani (SDI) di Bank Syariah Mandiri Cabang Lumajang

Berdasarkan data lapangan yang peneliti peroleh, Bank Syariah Mandiri sebagai salah satu perbankan syariah terbesar di Indonesia telah menyelenggarakan berbagai program dalam rangka peningkatan kualitas sumber daya insani, meliputi: program pelatihan yang bertujuan memenuhi kompetensi sesuai jabatan setiap pegawai. Program pelatihan meliputi: *core training*, *functional training*, *behavior training*, dan *managerial training*. Selain itu, untuk meningkatkan kemampuan semua pegawai BSM menyediakan fasilitas *e-learning* untuk mengakses semua jenis materi pelatihan dengan mudah dan cepat. Program-program tersebut dalam rangka peningkatan kualitas kinerja pegawai.

Menurut Husein Umar, pelatihan dapat dilaksanakan dengan dua pilihan tempat. Yang pertama adalah pelatihan di tempat kerja (*on-the job training*), dan kedua di luar tempat kerja (*off-the job training*) (Husein Umar : 335). BSM juga mengikuti program pelatihan *on-the job training* dan *off-the job training*. Program pelatihan *core training*, *functional training*, *behavior training*, dan *managerial training* merupakan pelatihan diluar tempat kerja (*off-the job training*). Sedangkan untuk *on-the Job training* dilaksanakan langsung pada kegiatan pelayanan kepada nasabah.

Pengembangan mewakili suatu investasi yang berorientasi pada masa depan. Program pengembangan karir pada BSM dilakukan pada *managerial training*, yang mana merupakan diklat yang bertujuan meningkatkan kompetensi manajerial dan leadership pegawai yang menduduki jabatan structural .

Tujuan pokok program pengembangan sumber daya insani adalah meningkatkan kemampuan, keterampilan, sikap dan tanggungjawab karyawan sehingga lebih efektif dan efisien dalam mencapai sasaran program dan tujuan organisasi. Aktifitas pelatihan dan pengembangan yang dilakukan oleh BSM juga mempunyai beberapa tujuan antara lain adalah:

1. Memperbaiki dan meningkatkan mutu karyawan agar dapat memenuhi standar.
2. Menjadi sumber penyebaran informasi mengenai pengetahuan teknis perbankan syariah maupun pengetahuan lainnya.
3. Meningkatkan motivasi kerja
4. Mempersiapkan kompetensi karyawan untuk menduduki posisi dan jabatan yang lebih tinggi
5. Mempersiapkan kompetensi karyawan untuk dapat menduduki posisi/bidang pekerjaan yang lain.

Ada beberapa dimensi kualitas manusia yang ditunjuk oleh Islam sebagai sasaran atau target pengembangan, yaitu: (Ismail Nawawi: 338-341)

- a. Dimensi keilmuan dan ketaqwaan
- b. Dimensi kepribadian
- c. Dimensi kreativitas dan produktivitas
- d. Dimensi kesadaran social

Dalam dimensi keilmuan dan ketaqwaan, yang dilakukan oleh Bank Syariah Mandiri Cabang Lumajang sebagai perbankan syariah terbesar di Lumajang adalah berusaha meningkatkan pengetahuan agama dan ibadah para pegawainya. Selain menyelenggarakan berbagai program pelatihan, BSM juga menyelenggarakan kegiatan sholat berjamaah yakni sholat dhuhur pada jam istirahat siang dan sholat ashar ketika tutup pelayanan, Forum Doa pagi (FDP) setiap hari sebelum kegiatan pelayanan dibuka dan tadarus Al Qur'an rutin tiap Rabu malam. Untuk mengembangkan dimensi kepribadian, dilakukan dengan mengikuti program *behaviour training* yang merupakan *training soft skill*. Dengan mengikuti training tersebut seluruh pegawai dapat menerapkan nilai-nilai Islam seperti pengucapan salam dan memberikan pelayanan dengan setulus hati. Dalam dimensi kreativitas dan produktivitas dilakukan dengan mewajibkan seluruh pegawai untuk mengikuti berbagai pelatihan minimal satu tahun sekali dalam rangka mengupgrade dan menambah kreativitas dan produktivitas. Dalam dimensi kesadaran sosial, semua pegawai dibiasakan untuk berinfak dari sebagian gaji yang telah diperoleh.

Kebutuhan keterampilan perbankan syariah dikaitkan dengan kredibilitas dan profesionalitas sebuah lembaga keuangan akan terbentuk apabila ia memiliki tiga perangkat berikut secara memadai, yaitu: (Ismail Nawawi: 362)

1. Perangkat-insani (*human-ware*)

Ialah orang-orang kalangan dalam lembaga, sejak dari pemilik (*owner*); pimpinan (*directors*); pengelola (*managers*); hingga pekerja (*workers*) lapis terbawah. Perangkat insani sebuah lembaga haruslah memadai dalam hal jumlah (*quantity*) dan serasi dalam hal mutu (*quality*) serta terpuji dalam hal kepribadian (*personality*). BSM Cabang Lumajang memiliki 30 orang karyawan, dengan rincian seorang *branch manager*, seorang *branch operation & service manager* yang membawahi 13 orang karyawan, dan 15 orang dibagian marketing.

2. Perangkat-keras (*hard-ware*)

ialah alat produksi dan perlengkapan fisik yang menjadi wahana dan sarana serta prasarana pelaksanaan kerja/kegiatan lembaga. BSM memiliki sarana dan prasarana yang lengkap, mulai dari kondisi tempat yang strategis, ruangan yang asri serta teknologi yang canggih. BSM memiliki Learning centre sebagai pusat pembelajaran classroom training baik di Jakarta maupun di kantor cabang seluruh Indonesia. Dalam rangka pengembangan SDI, BSM juga memiliki program *E-learning* yang menyediakan ratusan materi pelatihan dan ribuan soal-soal test evaluasi dari berbagai pelatihan yang dapat diakses di seluruh kantor cabang BSM di seluruh Indonesia.

3. perangkat-lunak (*soft-ware*)

Meliputi hal-hal non-fisik (maya, virtual) seperti pembagian bidang kerja; prosedur pengambilan keputusan; wewenang dan tanggungjawab pejabat/pekerja; proses pelayanan nasabah; system yang menata dan menjalin mekanisme kerja antarbagian; termasuk perangkat lunak dalam hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan komputerial. BSM mempunyai *Standart Level Agreement (SLA)* yang merupakan standart prosedur layanan kepada nasabah. Standar layanan ini berbentuk buku yang berisi rincian teknis pelayanan. SLA pelayanan yang dibuat oleh BSM bertujuan untuk menjaga kualitas layanan yang diberikan bank kepada nasabah. Selain itu juga berfungsi menyeragamkan pelayanan di setiap outlet BSM.

A. Konsep *Excellent Service* di Bank Syariah Mandiri Cabang Lumajang

Dalam memberikan layanan kepada nasabah, BSM memiliki standar layanan yang dikenal dengan *Standart Level Agreement (SLA)* berupa buku pedoman teknis pelayanan. Teknis pelayanan tersebut mencakup visi dan misi pelayanan, prosedur pelayanan, penampilan karyawan, *attitude* karyawan, prasyarat pelayanan, jenis layanan, janji layanan, dan kompetensi yang harus dimiliki setiap karyawan sesuai dengan jabatan. Dengan adanya SLA ini, diharapkan dapat meningkatkan kinerja para pegawai BSM. Selain itu, BSM juga menerapkan nilai-nilai Islam dalam setiap layanan yang diberikan kepada nasabah, antara lain:

1. Pengucapan salam ketika nasabah masuk dan keluar kantor
2. Memanggil para nasabah dengan menyebut bapak atau ibu, sebagai penghormatan kepada semua nasabah
3. *Greeting* berupa salam dengan menelangkupkan tangan di depan dada saat menerima nasabah bagi *teller* dan *customer service*
4. Melayani nasabah secara tulus tanpa membedakan-bedakan

Pelayanan prima akan bermanfaat bagi upaya peningkatan kualitas pelayanan perusahaan kepada masyarakat sebagai pelanggan dan sebagai acuan pengembangan dan penyusunan standar pelayanan (Daryanto dan Ismanto Setyobudi : 109). Dalam meningkatkan kualitas layanan dalam rangka mewujudkan *Service Excellence*, ada beberapa bentuk kegiatan yang dilakukan oleh BSM meliputi:

1. *Program Reading & Discussion Product Knowledge*
2. *Roleplay*
3. Metode *E-Learning*
4. Training yang wajib diikuti oleh seluruh karyawan tiap tahun selama 7 hari sebagai langkah untuk pengembangan karir
5. Kartu saran BSM
6. program karyawan teladan dan *front liner* teladan

B. Implementasi strategi pengembangan Sumber Daya Insani (SDI) dalam peningkatan *excellent service* di Bank Syariah Mandiri Cabang Lumajang.

Bank Syariah Mandiri sebagai perbankan syariah terbesar di Indonesia telah menunjukkan keunggulannya dibanding perbankan syariah lain. Produk-produk perbankan yang sangat banyak mulai dari produk pendanaan hingga pembiayaan

membuat nasabah bisa leluasa memilih produk sesuai dengan keinginannya, yang mudah, aman dan tentunya sesuai dengan syariah.

Perkembangan yang signifikan pada BSM salah satunya dikarenakan mutu pelayanannya. Menyandang predikat sebagai *the best* pada ajang *Service Excellence Award 2016* telah membuktikan eksistensinya di dunia perbankan syariah

BSM telah menerapkan pengembangan sumber daya insani baik yang berbasis kompetensi melalui *core training*, dan *managerial training*, keterampilan teknis melalui *functional training* maupun pengembangan sikap melalui *behaviour training*. Selain itu untuk meningkatkan jiwa syariah pada seluruh pegawai, BSM mengadakan kegiatan forum do'a pagi yang dilakukan setiap hari sebelum pelayanan dibuka dan tadarus Al Qur'an rutin setiap Rabu sore setelah tutup kas. Seluruh rangkaian kegiatan ini diharapkan dapat meningkatkan *excellent service* bagi seluruh nasabah BSM.

IV. KESIMPULAN

Dalam pengembangan Sumber Daya Insani (SDI), Bank Syariah Mandiri Cabang Lumajang memiliki beberapa strategi, yakni: 1) Mengikutsertakan seluruh karyawan pada berbagai program pendidikan dan pelatihan sesuai jabatan, 2) *E-Learning BSM*, 3) *Learning Centre*. Kegiatan yang dilakukan oleh BSM untuk menanamkan jiwa syariah kepada seluruh pegawai, yaitu: 1) Mewajibkan sholat 5 waktu, 2) Forum Doa Pagi, 3) Tadarus Al Qur'an Rabu sore. Dalam menerapkan *excellent service*, BSM memiliki buku pedoman pelayanan yang dikenal dengan *Standart Level Agreement (SLA)* yang berisi rincian teknis pelayanan. Dalam meningkatkan kualitas layanan dalam rangka mewujudkan *Service Excellence*, ada beberapa bentuk kegiatan yang dilakukan oleh BSM meliputi: 1) *Program Reading & Discussion Product Knowledge*, 2) *Roleplay*, 3) Metode *E-Learning*, 4) Training untuk pengembangan karir, 5) Kartu saran BSM, 6) Program karyawan teladan dan *front liner* teladan. Strategi pengembangan sumber daya insani sangat berpengaruh pada peningkatan *excellent service*, pengaruh ini sangat terlihat dalam hal resiko perbankan dan juga kecepatan pelayanan

DAFTAR PUSTAKA

- Laksmi Riani, Asri. 2013. *Manajemen SDM Masa Kini*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Barata, Atep Adya. *Dasar-dasar pelayanan prima*. Elex Media Komputindo, 2003.
- Tjokroaminoto, Bintoro. 1984. *Pengantar Administrasi Pembangunan*. Jakarta: LP3ES
- Bungin, Burhan. 2007. *Metodologi Penelitian kualitatif*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Daryanto, dan Ismanto Setyobudi. 2014. *Konsumen dan Pelayanan Prima*. Yogyakarta: Gava Media.

- Goleman, Daniel. 2000. *Emotional Intelligence (Kecerdasan Emosional)*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Reza, Lody, Findia dan Husnul Khatimah. “Pengembangan Kualitas SDM pada Bank Syariah dalam Perspektif Syariah : Studi Kasus PT. BPRS Harta Insan Karimah Bekasi.” *Maslahah*, 2, 2 (Agustus 2011).
- Garibaldi, Ganjar. “Strategi MSDM Dalam Mencapai Keunggulan Bersaing.” *Bina Ekonomi* 10, no. 1 (Januari 2006): 1–120.
- Umar, Husein. 2001. *Strategic Management in Action*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Ikatan Bankir Indonesia (IBI) dan Lembaga Sertifikasi Profesi Perbankan (LSPP). 2014. *Mengelola Bank Syariah*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Infobanknews.com. “tantangan perbankan syariah di 2016.” Diakses 25 November 2016. <http://infobanknews.com>.
- Nawawi, Ismail. 2011. *Perbankan Syariah (Isu-isu Fiqh Muamalah Pengkayaan Teori Menuju Praktik)*. Surabaya: Vivipress,
- Salusu, J. 1996. *Pengambilan Keputusan Strategik Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non-profit*. Jakarta: PT Gramedia.
- Koenjaraningrat. 1979. *Pengantar Ilmu Antropologi*. Jakarta: Aksara Baru
- Satlita, Lena. “Pelayanan Prima Untuk Membangun Loyalitas Pelanggan.” *Jurnal Universitas Yogyakarta* 3, no. 2 (Agustus 2003): 140–49.
- J. Moleong, Lexy. 2011. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Poltak Sinambela, Lijan. 2012. *Kinerja Pegawai*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Meldana. 2009. *Manajemen Sumber daya insani Perspektif Integratif*. Malang: UIN-Malang Press
- Muhammad. 2011. *Manajemen Bank Syari’ah*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Teguh, Muhammad. 2005. *Metodologi Penelitian Ekonomi ; Teori dan Aplikasi*. Jakarta: Raja Grafindo.
- Mulyana, Mumuh. “Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) Ritel Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan.” *Jurnal Ilmiah Ranggagading* 10, no. 2 (Oktober 2010): 164–70.
- Wayne Mondy, R. 2008. *Manajemen SDM*. Jakarta: Erlangga.
- M. Grant, Robert. 1999. *Analisis Strategi Kontemporer (Konsep, Teknik, Aplikasi)*. Jakarta: Erlangga

Anggelina, Ria dan Oey Hannes. “Sistem dan Prosedur Pelatihan dan Pengembangan terhadap Karyawan BCA.” *Jurnal Ekonomi* 20, no. 02 (Juli 2015): 228–45.

Samsudin, Sadili. 2009. *Manajemen Sumber Daya Insani*. Bandung: CV. Pustaka Setia

Hendrawan, Sanerya. Indraswari, dan Silvy Yazid. 2012. *Pengembangan Human Capital*. Yogyakarta: graha ilmu.

Budi cantika Yuli, Sri. “Kualitas Layanan bagi Nasabah Di PT Bank Syariah Mandiri Cabang Malang.” *Jurnal HUMANITY* 7, no. 2 (Juli 2012): 83–97.

Melati Achlam, Steffi, Nasir Widha Setyanto, dan Oke Oktavianty. “Analisis Pengaruh Pelayanan Prima Terhadap Kepuasan Nasabah dan Loyalitas Nasabah.” *Jurnal Rekayasa Dan Manajemen Sistem Industri* 3, no. 1 (n.d.): 22–31.

Subana. 2005. *Dasar-Dasar Penelitian Ilmiah*. Bandung: Pustaka Setia.

Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Arikunto, Suharsimi. 1993. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta

Swasono, Yudo dan Endang Sulistyaningsih. 1993. *Pengembangan Sumber daya insani*. Jakarta: CV. Izulfa Gempita.

Sumber Internet

<http://www.bi.go.id/perbankan/edukasi/>

<http://www.syariahmandiri.co.id/Marketters.com/cara-bank-syariah-mandiri-bangun-service-excellent/>

<https://www.syariahmandiri.co.id./category/penghargaan>

<http://bi.go.id/id/peraturan/kodifikasi/bank/Pages/1.3.4.5>.

http://www.syariahmandiri.co.id/categori/info_perusahaan/profil_perusahaan