

## Strategi Pengembangan Karyawan Untuk Peningkatan Layanan Dalam Menyongsong Bank 4.0 Pada Bank Syariah Indonesia (Studi Kasus Area Jakarta Thamrin)

Employee Development Strategies for Service Improvement in Welcoming 4.0 Bank at Indonesian Islamic Banks (case study of Jakarta Thamrin Area)

Siti Khumaeroh<sup>\*1</sup>, Sapta Rahardja<sup>2</sup>, dan Fransiska R Zakaria<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Program Studi Pengembangan Industri Kecil Menengah, Sekolah Pascasarjana IPB

<sup>2</sup>PS Pengembangan Industri Kecil Menengah, SPs IPB, Departemen Teknologi Industri Pertanian, Fateta IPB

<sup>3</sup>Departemen Ilmu dan Teknologi Pangan, Fateta IPB

Diterima: 11 Desember 2023; Direvisi: 27 Maret 2024; Disetujui: 30 Maret 2024

### ABSTRAK

Dalam kesiapan menjalankan strategi bank dalam menghadapi tantangan dan peluang dalam era Bank 4.0 diperlukan pengembangan infrastruktur, salah satunya adalah peran sumber daya manusia yang merupakan aset dalam mewujudkan kelangsungan kinerja dan peningkatan bisnis perbankan yang diharapkan untuk terus maju dan berkembang. Penelitian ini bersifat studi kasus yang dilakukan menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif melalui metode wawancara mendalam kepada 7 pakar yang ahli di bidang ahli perbankan dan menggunakan kuesioner kepada 25 karyawan Bank Syariah Indonesia di wilayah area Jakarta Thamrin di Daerah Ibu Kota DKI Jakarta. Hasil analisis IFE didapatkan total nilai sebesar 2.78 dengan faktor kekuatan adalah Bank Syariah Indonesia sebagai *market leader* di industri perbankan syariah dan faktor kelemahannya adalah literasi perbankan syariah bagi karyawan yang masih rendah dan hasil analisis EFE, total nilai sebesar 3.22 dengan fokus peluang tertinggi adalah peningkatan platform e-learning yang dapat meningkatkan pelatihan karyawan dan ancaman terbesar adalah perubahan teknologi yang cepat menuntut keahlian baru. Total skor faktor strategis internal dan eksternal masuk ke dalam kuadran Pertumbuhan dan Pengembangan (*Growth and Build*), kuadran I dan diperoleh hasil strategi prioritas adalah identifikasi kebutuhan dan kompetensi karyawan, peningkatan literasi pengetahuan perbankan syariah dan digital, serta penggunaan teknologi digital dan inovasi.

Kata kunci: bank syariah, bank 4.0, QSPM, SWOT

### ABSTRACT

In readiness to implement banking strategies in the face of challenges and opportunities in the era of banking 4.0, infrastructure development is needed, one of which is the role of human resources, which is an asset in realizing the continuity of performance and improving the banking business that is expected to continue to progress and develop. This research is a case study conducted using a qualitative descriptive approach through in-depth interview methods to 7 experts who are experts in the field of banking experts and using questionnaires to 25 employees of Bank Syariah Indonesia in the Jakarta Thamrin Area in the DKI Jakarta Capital Region. The results of the IFE analysis obtained a total score of 2.78 with the strength factor is Bank Syariah Indonesia as a market leader in the Islamic banking industry and the weakness factor is that Islamic banking literacy for employees is still low and the results of the EFE analysis, a total score of 3.22 with the highest opportunity focus is the improvement of e-learning platforms that can improve employee training and the biggest threat is rapid technological changes that require new skills. The total score of internal and external strategic factors falls in the growth and development growth and build quadrant, quadrant I and the results of priority strategies are strategies for identifying employee needs and competencies, strategies for increasing literacy in Islamic banking and digital knowledge and strategies for using digital technology and innovation.

Key words: bank 4.0, islamic bank, QSPM, SWOT

\*) Korespondensi:

Warakas I GG 23, Papanggo, Tanjung Priok, Kota Jakarta Utara, DKI Jakarta; email: mayboutique88@gmail.com

## PENDAHULUAN

Perkembangan Bank Syariah di Indonesia dalam tiga dekade menunjukkan pertumbuhan yang positif seiring dengan berkembangnya pertumbuhan penduduk yang mayoritas beragama Islam sehingga memiliki peran besar dalam membangun ekonomi syariah global yang lebih luas. Lahirnya PT Bank Syariah Indonesia, Tbk (BSI) menjadi tonggak sejarah baru, di Indonesia, bergabungnya tiga bank syariah terbesar yaitu Bank Syariah Mandiri, Bank Negara Indonesia Syariah dan Bank Rakyat Indonesia Syariah yang diharapkan menjadi energi baru bagi pembangunan ekonomi nasional serta dapat berkontribusi terhadap kesejahteraan masyarakat luas. Dengan didukung strategi manajemen perubahan, pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) dan internalisasi *culture* akan mewujudkan BSI menjadi salah satu jangkar dalam mendukung ekonomi syariah, baik secara domestik ataupun di dunia internasional serta menjadi pemain besar di industri halal global.

Untuk mewujudkan visi BSI menuju *top ten global Islamic Bank* dan dalam menghadapi perkembangan teknologi yang sangat cepat maka mendorong BSI untuk membangun kapabilitas transformasi digital, baik dari sisi produk dan layanan serta dalam memenuhi kebutuhan sosial masyarakat. Berdasarkan observasi awal, kemajuan teknologi menjadi peluang untuk lebih berinovasi dalam memberikan layanan kepada nasabah dan tantangan saat ini bukan saja menghasilkan pelanggan yang puas melainkan pelanggan yang senang dan setia (Kotler dan Keller, 2007), tantangan berikutnya perkembangan dan kualitas kinerja yang belum diikuti dengan persiapan keterampilan dan kemampuan SDM yang sesuai dengan bidangnya terutama dalam hal teknologi informasi, permasalahan selanjutnya, masih terdapat *gap* dalam program kerja transformasi digital sehingga pencapaian *shifting* transaksi belum berjalan optimal dari sasaran yang telah ditetapkan. Penelitian ini memerlukan pengukuran SDM sebagai bagian dari sistem perencanaan dan pengelolaan dalam peningkatan produktivitas kerja.

Melihat fakta-fakta di atas, penelitian ini untuk melihat bagaimana pengembangan SDM dapat berpengaruh terhadap kinerja BSI, terutama dalam menghadapi Bank 4.0. Penelitian ini berusaha memberikan kontribusi pengetahuan dengan mengeksplorasi strategi pengembangan karyawan dalam menghadapi persaingan

perbankan yang semakin ketat dan perubahan teknologi yang sangat cepat. Berdasarkan hal tersebut tujuan dilakukan penelitian ini menjawab pertanyaan sebagai berikut:

1. Menjelaskan strategi yang digunakan dalam pengembangan karyawan menghadapi bank 4.0
2. Mengidentifikasi faktor internal dan eksternal strategi pengembangan karyawan melalui pelayanan secara ultimate dalam menghadapi bank 4.0
3. Merumuskan strategi pengembangan karyawan dengan menggunakan pendekatan analisis SWOT dan QSPM

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di Bank Syariah Indonesia Wilayah Area Jakarta Thamrin dan waktu penelitian di mulai Agustus 2022 sampai dengan Juli 2023. Alasan penelitian memilih lokasi ini adalah untuk peningkatan pengembangan karyawan di wilayah Area Jakarta Thamrin dalam menghadapi layanan digital.

### a. Jenis penelitian

Penelitian ini bersifat studi kasus menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif, berupa bahasa tertulis atau lisan yang memberikan gambaran kondisi yang sebenarnya kemudian dibahas sesuai dengan data dan fakta. Proses penelitian pendekatan kualitatif dimulai dengan pengembangan asumsi-asumsi dasar kemudian dikaitkan dengan kaidah-kaidah pemikiran yang digunakan dalam penelitian. Data yang dikumpulkan kemudian diubah menjadi angka-angka dan hasil pengolahan diimplementasikan secara fakta selama penelitian ini dilakukan.

### b. Metode kerja

Penelitian menggunakan data primer yang berasal dari hasil pengamatan secara langsung dan penyebaran kuesioner yang dibagikan melalui media *google form* dengan menggunakan skala *likert* dan pengambilan sampel responden sebanyak 25 orang atau sebesar 6% dari jumlah karyawan di Area Jakarta Thamrin. Untuk proses wawancara dilakukan langsung atau via *online* secara mendalam kepada tujuh ahli pakar perbankan di BSI yang terdiri dari *Area Manager*, *Departemen Head Human Capital*, Departemen Head BSI, Branch Manager BSI Wilayah Area Jakarta Thamrin yang memenuhi kriteria sesuai dengan penelitian. Data sekunder dihasilkan dari referensi buku, jurnal, naskah publikasi, berita terkini dan internet.

c. Metode pengolahan dan analisis data

Dalam melakukan pengolahan data dilakukan langkah-langkah sebagai berikut:

1) Penentuan data matriks IFE dan EFE

Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) dan EFE (*External Factor Evaluation*) menurut David, 2009 membantu organisasi dalam mengevaluasi faktor internal dan eksternal yang memengaruhi kinerja. Dalam analisis matriks IFE, diklasifikasikan atas kekuatan dan kelemahan, sedangkan untuk menganalisis matriks EFE diklasifikasikan menjadi peluang dan ancaman.

Untuk menentukan penilaian terhadap bobot dari faktor internal dan eksternal digunakan teknik *paired comparison*. Teknik ini membandingkan secara berpasangan setiap peubah pada baris (horizontal) dengan peubah pada kolom (vertikal). Penentuan bobot setiap peubah yang dibandingkan menggunakan skala 1, 2 dan 3.

Skala yang digunakan menunjukkan:

- 1 = Jika indikator horizontal kurang penting daripada indikator vertikal
- 2 = Jika indikator horizontal sama penting daripada indikator vertikal
- 3 = Jika indikator horizontal lebih penting daripada indikator vertikal

2) Matriks IE (Internal External)

Matriks IE digunakan untuk melakukan pemetaan terhadap total skor matriks IFE dan EFE yang dihasilkan dari audit eksternal dan internal yang terdiri dari dua dimensi, yaitu total skor dari matriks IFE dipetakan pada sumbu X dengan skor 1,0-1,99 yang menyatakan posisi internal adalah lemah, skor 2,0-2,99 posisinya rata-rata, dan skor 3,0-4,0 adalah posisi kuat, sedangkan total skor dari matriks EFE pada sumbu Y dengan skor 1,0-1,99 adalah posisi rendah, skor 2,0-2,99 adalah posisi rata-rata dan skor 3,0-4,0 adalah posisi tinggi.

3) Matriks SWOT

Analisis SWOT Menurut Rangkuti (2013) adalah sebuah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (*Strength*), kelemahan (*Weakness*), peluang (*Opportunity*) dan ancaman (*Threat*) yang terjadi dalam proyek atau di sebuah usaha bisnis, atau mengevaluasi lini-lini produk sendiri maupun pesaing. Matriks SWOT menghasilkan empat tipe kemungkinan alternatif strategis, yaitu strategi SO

merupakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang, strategi ST merupakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman, strategi WO bertujuan untuk memperbaiki kelemahan dengan memanfaatkan peluang dengan meminimalkan kelemahan dan strategi WT, yaitu meminimalkan kelemahan serta menghindari ancaman.

4) Metode QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*)

QSPM adalah alat analisis strategis yang digunakan untuk memprioritaskan dan membandingkan strategi alternatif berdasarkan faktor-faktor kunci yang signifikan dan membantu wilayah Area Jakarta Thamrin dalam memperoleh pemahaman yang lebih jelas tentang strategi mana yang memiliki kinerja lebih baik dalam menghadapi faktor-faktor kunci yang signifikan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini bersifat studi kasus yang dilakukan dengan cara menelusuri data dan informasi yang diperoleh dari hasil wawancara kepada tujuh ahli pakar berupa faktor-faktor lingkungan, yaitu internal dan eksternal yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang digambarkan dalam matriks IFE dan EFE. Hasil dari total skor matriks IFE dan EFE akan dilakukan pemetaan dengan matriks IE dan selanjutnya dilakukan perumusan strategi untuk mendapatkan alternatif strategi yang dapat diterapkan.

### Analisis Matriks IFE dan EFE

Dalam matriks IFE, total rata-rata tertimbang berkisar antara yang terendah 1,0 dan tertinggi 4,0 dengan rata-rata 2,5. Total rata-rata tertimbang di bawah 2,5 menggambarkan posisi internal yang lemah sementara total nilai di atas 2,5 mengindikasikan posisi internal yang kuat. Hasil analisis perhitungan matriks IFE didapatkan total skor sebesar 2,78 dan faktor yang menjadi kekuatan internal terbesar adalah Bank Syariah Indonesia sebagai *market leader* di industri perbankan syariah dengan nilai 0,42.

Market share perbankan syariah didominasi oleh BSI sebagai Bank Syariah yang masuk ke dalam peringkat 10 besar dari total seluruh perbankan di Indonesia. Berdasarkan data Otoritas Jasa Keuangan pada tahun 2020 bahwa

*market share* Bank Syariah Indonesia sebesar 2,6%, hal ini dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Peringkat 10 besar aset perbankan Indonesia Tahun 2020

| No | Bank         | Aset (Triliun Rp) | Market share (%) |
|----|--------------|-------------------|------------------|
| 1  | Bank BRI     | 1.364             | 15               |
| 2  | Bank Mandiri | 1.166             | 12,9             |
| 3  | Bank BCA     | 1.028             | 11,3             |
| 4  | Bank BNI     | 809               | 8,9              |
| 5  | Bank BTN     | 368               | 4,1              |
| 6  | CIMB Niaga   | 290               | 3,2              |
| 7  | BSI          | 240               | 2,6              |
| 8  | OCBC NISP    | 202               | 2,2              |
| 9  | Panin Bank   | 198               | 2,2              |
| 10 | Danamon      | 181               | 2                |

Sumber: OJK, 2020.

Persaingan perbankan yang sangat ketat membuat ekspektasi perilaku nasabah harus ditanggapi secara cepat terutama dalam memerebutkan nasabah dan dari hasil perhitungan skor internal yang menjadi kelemahannya adalah perkembangan potensi belum diikuti dengan persiapan keterampilan SDM yang hasil akhirnya berpengaruh terhadap literasi perbankan syariah bagi karyawan yang masih rendah dengan bobot nilai 0,20. Hasil IFE bisa dilihat pada Tabel 2.

Hasil matriks EFE dengan total nilai sebesar 3,22 menunjukkan nilai yang kuat dan mengindikasikan bahwa kantor wilayah Area Jakarta Thamrin memiliki peluang yang besar dalam menghadapi faktor-faktor eksternal. Peluang dengan nilai tertinggi sebesar 0,34 ditunjukkan dengan peningkatan *platform e-learning* yang dapat meningkatkan pelatihan karyawan, peluang

selanjutnya adalah adanya potensi SDM muda yang kreatif yang memiliki kompetensi untuk pengembangan berbasis teknologi dengan bobot nilai 0,33 serta karyawan memiliki peluang dalam *carrier path* yang sangat baik di BSI dengan bobot nilai 0,32.

Kapabilitas karyawan terus ditingkatkan dengan strategi yang efektif untuk menghadapi ancaman terkuat yaitu perubahan teknologi yang cepat menuntut keahlian baru bagi karyawan dengan nilai sebesar 0,35 dan ancaman berikutnya adalah munculnya teknologi pengganti yang dapat menggantikan pekerjaan karyawan dan persaingan yang semakin ketat bagi karyawan di BSI dengan masing-masing bobot nilai 0,33 dan 0,32 seperti yang terlihat pada Tabel 3.

### Analisis Matriks IE

Total skor matriks IFE dipetakan pada sumbu X yang bernilai 2,78 dan total skor dari matriks EFE pada sumbu Y dengan skor 3,22. Berdasarkan total skor faktor strategis internal dan skor faktor strategis eksternal masuk ke dalam kuadran I, yaitu Pertumbuhan dan Pengembangan (*Growth and Build*), yang mencakup situasi Kantor Wilayah Area Jakarta Thamrin memiliki kekuatan internal rata-rata dan berhadapan dengan peluang eksternal yang tinggi. Kondisi ini menguntungkan dan dapat memanfaatkan strategi untuk meningkatkan pertumbuhan dan pengembangan dengan memanfaatkan peluang-peluang secara agresif, berinvestasi dalam pengembangan produk dan layanan, dan memperluas pangsa pasar seperti yang terlihat pada Gambar 1.

Tabel 2. Rekapitulasi bobot dan rating faktor internal

|   | Kekuatan  | Bobot       | Rating | Skor        |
|---|---|-------------|--------|-------------|
| A | Bank Syariah Indonesia sebagai market leader di industri perbankan syariah                              | 0,11        | 3,86   | 0,42        |
| B | Jenjang karier terbuka dan promosi karyawan berbasis kinerja  | 0,10        | 3,57   | 0,36        |
| C | Sistem kompensasi dan reward karyawan yang memuaskan  | 0,10        | 3,57   | 0,35        |
| D | Karyawan mayoritas berusia produktif, kreatif, semangat tinggi, bekerja keras dan loyalitas yang tinggi | 0,10        | 3,71   | 0,37        |
| E | Reputasi perusahaan yang kuat di mata karyawan  | 0,11        | 3,57   | 0,40        |
|   | <b>Total</b>  | <b>0,52</b> |        | <b>1,90</b> |
|   | Kelemahan   |             |        |             |
| F | Kurangnya komitmen karyawan untuk mengikuti program pelatihan dan pengembangan                          | 0,10        | 1,86   | 0,18        |
| G | Literasi Perbankan Syariah bagi karyawan yang masih rendah  | 0,10        | 2,00   | 0,20        |
| H | Kompetensi dan produktivitas SDM yang masih belum konsisten   | 0,09        | 1,86   | 0,18        |
| I | Multi Culture dan budaya kerja yang belum optimal   | 0,09        | 1,71   | 0,16        |
| J | Kesesuaian antara kebutuhan organisasi dengan kualifikasi karyawan yang kurang                          | 0,10        | 1,71   | 0,17        |
|   | <b>Total</b>  | <b>0,48</b> |        | <b>0,88</b> |
|   | <b>Total IFE</b>  | <b>1,00</b> |        | <b>2,78</b> |

Tabel 3. Rekapitulasi bobot dan rating faktor eksternal

| Peluang          |  | Bobot       | Rating      | Skor        |
|------------------|--|-------------|-------------|-------------|
| A                | Dukungan Perusahaan dalam program pengembangan kompetensi karyawan                           | 0,10        | 3,00        | 0,30        |
| B                | Peningkatan tuntutan pasar untuk karyawan yang berkualitas                                   | 0,10        | 3,14        | 0,30        |
| C                | Karyawan memiliki peluang dalam carrier path yang sangat baik di BSI                         | 0,10        | 3,29        | 0,32        |
| D                | Potensi SDM Muda yang kreatif yang memiliki kompetensi untuk pengembangan berbasis teknologi | 0,10        | 3,43        | 0,33        |
| E                | Peningkatan platform <i>e-learning</i> yang dapat meningkatkan pelatihan karyawan            | 0,11        | 3,00        | 0,34        |
| <b>Total</b>     |  | <b>0,51</b> |             | <b>1,60</b> |
| Ancaman          |  |             |             |             |
| F                | Persaingan yang semakin ketat bagi para karyawan di BSI                                      | 0,09        | 3,43        | 0,32        |
| G                | Perubahan teknologi yang cepat menuntut keahlian baru  | 0,10        | 3,57        | 0,35        |
| H                | Berubahnya kebutuhan pasar yang dapat mengurangi relevansi kompetensi karyawan               | 0,09        | 3,29        | 0,31        |
| I                | Gaji yang semakin tinggi namun tidak dapat menjamin kualitas karyawan yang dipekerjakan      | 0,10        | 3,14        | 0,31        |
| J                | Munculnya teknologi pengganti yang dapat menggantikan pekerjaan karyawan                     | 0,11        | 3,00        | 0,33        |
| <b>Total</b>     |  | <b>0,49</b> |             | <b>1,62</b> |
| <b>Total EFE</b> |  | <b>1,00</b> | <b>0,00</b> | <b>3,22</b> |

|                                       |          | Total skor faktor strategis internal |                           |                          |
|---------------------------------------|----------|--------------------------------------|---------------------------|--------------------------|
|                                       |          | Kuat                                 | Rata-rata                 | Lemah                    |
|                                       |          | 3,0-4,0                              | 2,0-2,9                   | 1,0-1,9                  |
| Total skor faktor strategis eksternal | Tinggi   |                                      |                           | 2,78                     |
|                                       | 3,0-4,0  | I<br>Growth and build                | II<br>Growth and build    | III<br>Hold and maintain |
|                                       | Menengah | IV<br>Growth and build               | V<br>Hold and maintain    | VI<br>Harvest or divest  |
|                                       | Rendah   | VII<br>Hold and maintain             | VIII<br>Harvest or divest | IX<br>Harvest or divest  |
|                                       | 1,0-1,9  |                                      |                           |                          |

Gambar 1. Matriks IE

### Analisis Matriks SWOT

Menurut Rangkuti (2013), matriks SWOT dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks SWOT merupakan langkah konkrit yang dilakukan berdasarkan pengembangan dari matriks IE. Berbagai alternatif strategi dapat dirumuskan dan strategi utama yang dapat disarankan terbagi menjadi empat macam, yaitu: strategi SO, WO, ST dan WT, selengkapnya ditunjukkan pada Tabel 4.

1. Strategi *Strength Opportunity* (S-O)
  - a. Penggunaan teknologi digital dan inovasi
  - b. Menyediakan kesempatan pengembangan karir
2. Strategi *Weakness Opportunity* (W-O)
  - a. Peningkatan literasi pengetahuan perbankan syariah dan Produk
  - b. Internalisasi budaya

### 3. Strategi *Strength-Threat* (S-T)

- a. Identifikasi kebutuhan dan kompetensi karyawan
- b. Meningkatkan efisiensi dan produktivitas

### 4. Strategi *Weakness-Threat* (W-T)

- a. Pengukuran dan evaluasi kinerja karyawan melalui mentoring dan bimbingan
- b. Kemitraan dengan lembaga pendidikan dan pelatihan eksternal

### Analisis Matriks QSP (*Quantitative Strategic Planning*)

Perhitungan QSPM digunakan untuk memilih tahapan yang kritis dalam menyusun alternatif strategi yang tepat untuk diimplementasikan. Hasil analisis strategi berdasarkan urutan prioritas dalam menyongsong implementasi pengembangan karyawan untuk meningkatkan layanan dalam menghadapi bank 4. 0, seperti yang terlihat pada Tabel 5.

Strategi dari hasil matriks QSP dapat

- diprioritaskan dan diimplementasikan, yaitu:
- 1. Identifikasi kebutuhan dan kompetensi karyawan dengan total nilai daya tarik 5,94
  - 2. Peningkatan literasi pengetahuan perbankan syariah dan digital dengan total nilai daya Tarik 5,91
  - 3. Penggunaan teknologi digital dan inovasi dengan total nilai daya tarik 5,90

Tabel 4. Matriks SWOT

|   |  |   |
|---|--|---|
| Internal  | <b>Kekuatan</b>  | <b>Kelemahan</b>  |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>1. BSI sebagai <i>market leader</i> di industri perbankan syariah (S1)</li> <li>2. Jenjang karir terbuka dan promosi karyawan berbasis kinerja (S2)</li> <li>3. Sistem kompensasi dan <i>reward</i> karyawan yang memuaskan (S3)</li> <li>4. Karyawan mayoritas berusia produktif, kreatif, semangat tinggi, bekerja keras dan loyalitas tinggi (S4)</li> <li>5. Reputasi perusahaan yang kuat di mata karyawan (S5)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Kurangnya komitmen karyawan untuk mengikuti program pelatihan dan pengembangan (W1)</li> <li>2. Literasi Perbankan Syariah bagi karyawan yang masih rendah (W2)</li> <li>3. Kompetensi dan produktivitas SDM yang masih belum konsisten (W3)</li> <li>4. <i>Multi Culture</i> dan budaya kerja yang belum optimal (W4)</li> <li>5. Kesesuaian antara kebutuhan organisasi dengan kualifikasi karyawan yang kurang (W5)</li> </ul> |
| Eksternal   |  |   |
| <b>Peluang</b>  | <b>S-O</b>   | <b>W-O</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Dukungan Perusahaan dalam program pengembangan kompetensi pegawai (O1)</li> <li>2. Peningkatan tuntutan pasar untuk karyawan yang bermutu (O2)</li> <li>3. Pegawai memiliki peluang dalam <i>carrier path</i> yang sangat baik di BSI (O3)</li> <li>4. Potensi SDM Muda kreatif yang memiliki kompetensi untuk pengembangan berbasis teknologi (O4)</li> <li>5. Peningkatan <i>platform e-learning</i> yang dapat meningkatkan pelatihan karyawan (O5)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Penggunaan teknologi digital dan inovasi (S1, S4, S5; O2, O3, O4, O5)</li> <li>2. Menyediakan kesempatan pengembangan karir (S1, S2, S3, S4; T1, T2, T3)</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Peningkatan literasi pengetahuan perbankan syariah dan teknologi digital (W1, W2, W3; O1, O2, O4, O5)</li> <li>2. Internalisasi budaya dan komunikasi efektif (W1, W4, W3; O2, O4, O5)</li> </ul>   |
| <b>Ancaman</b>  | <b>S-T</b>   | <b>W-T</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Persaingan yang semakin ketat bagi para karyawan di BSI (T1)</li> <li>2. Perubahan teknologi yang cepat menuntut keahlian baru (T2)</li> <li>3. Berubahnya kebutuhan pasar yang dapat mengurangi relevansi kompetensi karyawan (T3)</li> <li>4. Gaji yang semakin tinggi namun tidak dapat menjamin mutu karyawan yang dipekerjakan (T4)</li> <li>5. Munculnya teknologi pengganti yang dapat menggantikan pekerjaan karyawan (T5)</li> </ul>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Identifikasi kebutuhan dan kompetensi karyawan (S1, S2, S3, S4, S5; T1, T2, T3, T4, T5)</li> <li>2. Meningkatkan efisiensi dan produktivitas (S3, S4; T1, T2, T3, T4, T5)</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Pengukuran dan evaluasi kinerja karyawan melalui mentoring dan bimbingan (W1, W2, W3, W4, W5; T1, T2, T3, T4, T5)</li> <li>2. Kemitraan dengan lembaga pendidikan dan pelatihan eksternal (W2, W3, W5; T1, T2, T3, T4, T5)</li> </ul>   |

Tabel 5. Matriks QSP Wilayah Area Jakarta Thamrin

| No | Alternatif Strategi  | Total Nilai | Urutan Prioritas |
|----|--|-------------|------------------|
| 1  | Penggunaan teknologi digital dan inovasi                                 | 5,90        | ★ 3              |
| 2  | Identifikasi kebutuhan dan kompetensi karyawan                           | 5,94        | ★ 1              |
| 3  | Peningkatan literasi pengetahuan perbankan syariah dan digital           | 5,91        | ★ 2              |
| 4  | Pengukuran dan evaluasi kinerja karyawan melalui mentoring dan bimbingan | 5,89        | 4                |
| 5  | Menyediakan kesempatan pengembangan karir                                | 5,86        | 5                |
| 6  | Internalisasi budaya dan komunikasi efektif                              | 5,83        | 6                |
| 7  | Meningkatkan efisiensi dan produktivitas                                 | 5,82        | 7                |
|    | Kemitraan dengan Lembaga Pendidikan dan pelatihan eksternal              | 5,81        | 8                |

### Implikasi Manajerial

1. Manajemen harus memastikan karyawan memiliki keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi untuk meningkatkan literasi perbankan syariah
2. Manajemen harus mendorong budaya inovasi untuk menghadapi perubahan yang cepat dalam industri perbankan.
3. Manajemen perlu memahami, memperkuat dan merespons kebutuhan pelanggan dengan cepat dan efektif.
4. Manajemen secara terus-menerus memantau lingkungan eksternal, termasuk tren industri, perubahan regulasi, dan perkembangan teknologi serta meminimalkan risiko yang timbul.

### KESIMPULAN

Hasil analisis IFE didapatkan total nilai sebesar 2,78 dengan faktor kekuatan adalah Bank Syariah Indonesia sebagai *market leader* di industri perbankan syariah dan faktor kelemahannya adalah literasi perbankan syariah bagi karyawan yang masih rendah dan hasil analisis EFE, total nilai sebesar 3,22 dengan fokus peluang tertinggi adalah peningkatan *platform e-learning* yang dapat meningkatkan pelatihan karyawan dan ancaman terbesar adalah perubahan teknologi yang cepat menuntut keahlian baru.

Total skor faktor strategis internal dan eksternal masuk ke dalam kuadran Pertumbuhan dan Pengembangan *Growth and Build*, kuadran I dan diperoleh hasil strategi prioritas adalah identifikasi kebutuhan dan kompetensi karyawan, peningkatan literasi pengetahuan perbankan syariah dan digital, penggunaan teknologi digital dan inovasi

Hasil survei tertinggi terkait pengembangan karyawan di Bank Syariah Indonesia dalam menghadapi bank 4.0 adalah karyawan sangat membutuhkan training yang berkelanjutan untuk meningkatkan kapasitasnya

### DAFTAR PUSTAKA

Andayani, N.R dan P. Makian. 2016. Pengaruh Pelatihan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian PT. PCI Elektronik Internasional (Studi pada Karyawan PT. PCI Elektronik Internasional), *Jurnal Akuntansi, Ekonomi, dan Manajemen Bisnis*, 4(1): 41-46.

Bank Indonesia [BI]. 2021. Gubernur BI:

Literasi Ekonomi Syariah Indonesia MakinMeningkat.

<https://finansial.bisnis.com/read/20211027/231/1459071/gubernur-bi-literasi->

- Bernadine. 2005. "Analisis Pengaruh Kualitas Layanan terhadap Kepuasan Pelanggan," *JurnalEkonomi Perusahaan*, 12(3): 318-345
- David, F.R. 2009. *Manajemen Strategis, Konsep*, Ed ke-12. Yon KW, penerjemah. Jakarta (ID): Penerbit Salemba Empat. Terjemahan dari: *Strategic Management: Concepts and Cases*, 12<sup>th</sup> ed.
- Hasbidin. 2017. Faktor-faktor yang Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai Bank Syariah Mandiri Kota Medan, *Jurnal At-Tawassuth*, 2(1): 98-121.
- Hermanto. 2013. Pengaruh Kualitas Pelayanan SDM Bank Syariah Terhadap Kepuasan Nasabah Studi Pada BPRS Berkah Ramadhan. *Jurnal Etikonomi Vol. 12 No. 1 April 2013*. Jakarta. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Syarif Hidayatullah.
- Kinnear, T.C., J.R. Taylor. 1991. *Marketing Research, an Applied Approach*. 4<sup>th</sup> Ed. New York (US): Mc Graw Hill.
- Kotler, P. dan G. Amstrong. 2001. Prinsip-Prinsip Manajemen. Jilid 1 Edisi Kedelapan. Terjemahan Damos Sihombing. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Kotler, P. dan Keller. 2007. *Manajemen Pemasaran*, Jilid I, Edisi Kedua belas, PT. Indeks, Jakarta.
- Kotler, P. 1988. *Marketing Management analysis, Planning, Implementation anda Control*, Prentice Hall. New Jersey
- Mahfud, T. 2017. Aplikasi Metode QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix). (Studi Kasus: Strategi Peningkatan Mutu Lulusan Program Studi Tata Boga) *Jurnal Sosial Humaniora dan Pendidikan*, I(1).
- Nurhayati, S. 2008. Pendekatan QSPM sebagai dasar perumusan strategi peningkatan pendapatan asli daerah Kabupaten Batang, Jawa Tengah, *Jurnal Ekonomi Pembangunan*, 9(1): 72-82
- OJK.Cetak Biru: Transformasi Digital Perbankan. Jakarta: Otoritas Jasa Keuangan.2021
- Rangkuti, F. 2013. Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT Cara Perhitungan Bobot, Rating, dan OCAI. Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Rikardus, E. 2020. Strategi Pengembangan Sumber Daya Aparatur pada Badan Kepegawaian Kabupaten Merauke.

- [http://repository.unhas.ac.id/id/eprint/2609/2/E012181013\\_tesis\\_05-102020%20cover-bab2.pdf](http://repository.unhas.ac.id/id/eprint/2609/2/E012181013_tesis_05-102020%20cover-bab2.pdf).
- Sugiyono. 2017. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta, CV.
- Sumantri, B. 2014. Pengaruh Kualitas layanan dan Produk Pembiayaan Terhadap Minat dan Keputusan Menjadi Nasabah Bank Syariah. *Jurnal Economia* 10(2).
- Undang-Undang [UU] Nomor 21 tahun 2008 tentang Perbankan Syariah.  
<https://www.ojk.go.id/id/kanal/perbankan/regulasi/undang->
- UU RI No. 7 Tahun 1992 tentang Perbankan sebagaimana telah diubah dengan UU No. 10 Tahun 1998
- Yulianti, E. 2015. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Grand Fatma Hotel di Tenggara Kutai Kartanegara, *E-Jurnal Administrasi Bisnis*, 3(4): 900-910.
- Zeithaml, V.A., L.L. Berry dan A. Parasuraman. 1996. The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60(April), p.3146.