



## **STRATEGI PENGEMBANGAN KOMPETENSI PADA PROGRAM MANAGEMENT TRAINEE DI BANK UMUM SYARIAH INDONESIA**

**SOFIYAH**



**DEPARTEMEN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN MANAJEMEN  
INSTITUT PERTANIAN BOGOR  
BOGOR  
2025**



Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a.

Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah

b.

Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.

2. Dilang mengumumkan dan memperbaik sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



## PERNYATAAN MENGENAI SKRIPSI DAN SUMBER INFORMASI SERTA PELIMPAHAN HAK CIPTA

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi dengan judul “Strategi Pengembangan Kompetensi pada Program *Management Trainee* di Bank Umum Syariah” adalah karya Saya dengan arahan dari dosen pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apa pun kepada perguruan tinggi mana pun. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir skripsi ini.

Dengan ini saya melimpahkan hak cipta dari karya tulis Saya kepada Institut Pertanian Bogor.

Bogor, Agustus 2025

Sofiyah  
H2401211093

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang  
1. Dilang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah

b. Pengutipan tidak mengikuti kepentingan yang wajar IPB University.

2. Dilang mengumumkan dan memperbaiknya sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



## ABSTRAK

SOFIYAH. Strategi Pengembangan Kompetensi pada Program *Management Trainee* di Bank Umum Syariah. Dibimbing oleh LINDAWATI KARTIKA.

Kelompok usia 20–24 tahun mencatat angka pengangguran tertinggi di Indonesia (2.527.741 orang) menurut BPS 2025, sebagian besar disebabkan oleh ketidaksesuaian keterampilan dengan kebutuhan industri. Di sisi lain, Industri perbankan syariah menunjukkan pertumbuhan aset mencapai 15,6 persen (yoY) berdasarkan data OJK 2024 sehingga memiliki potensi besar untuk menyerap tenaga kerja muda. Penelitian ini bertujuan merumuskan strategi pengembangan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan industri perbankan syariah. Metode yang digunakan adalah *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dan analisis deskriptif, dengan objek Bank Umum Syariah. Hasil AHP menunjukkan *knowledge*, khususnya pengetahuan *sharia banking*, sebagai prioritas utama. Direktur SDM menjadi aktor kunci, dengan tujuan pada pengembangan tim pimpinan unggulan untuk bersaing di pasar. Strategi utama adalah *creating a positive work culture*. Hasil analisis deskriptif menekankan pentingnya keterampilan *sales*, pembelajaran berbasis pengalaman, dan peran aktif mentor. Penelitian ini menjadi dasar perumusan program *management trainee* untuk mencetak calon pemimpin muda kompeten, adaptif, dan berlandaskan nilai syariah melalui integrasi asesmen, praktik lapangan, dan pendampingan intensif hingga tahap pemetaan karier.

Kata kunci: *analytical hierarchy process*, bank syariah, *management trainee*, pengembangan kompetensi

## ABSTRACT

SOFIYAH. Competency Development Strategy for Management Trainee Programs at Sharia Banking in Indonesia. Supervised by LINDAWATI KARTIKA.

The 20–24 age group has the highest unemployment rate in Indonesia (2,527,741 people) according to BPS 2025, mainly due to a skills mismatch with industry needs. On the other hand, the Sharia banking industry reported asset growth of 15.6 percent (yoY) based on OJK 2024 data, indicating strong potential to absorb young talent. This study aims to develop competency strategies aligned with industry needs, using Analytical Hierarchy Process (AHP) and descriptive analysis on sharia banking. Results show that knowledge, especially in sharia banking is the top priority, with HR Directors as key actors and the main goal being to build competitive leadership teams. The top strategy is creating a positive work culture. Descriptive findings stress the need for sales skills, experiential learning, and mentoring. This study forms the basis for a management trainee program to develop competent, adaptive young leaders grounded in sharia values through integrated assessment, field practice, and intensive mentoring to career mapping.

Keywords: *analytical hierarchy process*, competency development, *management trainee*, sharia banking.



Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

© Hak Cipta milik IPB, tahun 2025  
Hak Cipta dilindungi Undang-Undang

*Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah, dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan IPB.*

*Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apa pun tanpa izin IPB.*



## **STRATEGI PENGEMBANGAN KOMPETENSI PADA PROGRAM MANAGEMENT TRAINEE DI BANK UMUM SYARIAH INDONESIA**

**SOFIYAH**

Skripsi  
sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar  
Sarjana pada  
Program Studi Manajemen

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang  
1. Dilang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.

**DEPARTEMEN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN MANAJEMEN  
INSTITUT PERTANIAN BOGOR  
BOGOR  
2025**



**Tim Penguji pada Ujian Skripsi:**

1. Hardiana Widyastuti, S.Hut., M.M.
2. Dr. Furqon Syarief Hidayatulloh S.Ag., M.Pd.I.

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang  
Mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :  
1. Dilakukan mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.  
2. Dilarang mengumumkan dan memperbaiknya sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.





## **@Hak cipta milik IPB University**

# **IPB University**

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbaik sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



Judul Skripsi : Strategi Pengembangan Kompetensi pada Program *Management Trainee* di Bank Umum Syariah Indonesia  
Nama : Sofiyah  
NIM : H2401211093

Disetujui oleh

Pembimbing 1:  
Lindawati Kartika, S.E., M.Si.

Diketahui oleh

Ketua Departemen Manajemen:  
Dr. Eko Ruddy Cahyadi, S.Hut, M.M.  
NIP. 197812132006041000

Tanggal Ujian:  
1 Agustus 2025

Tanggal Lulus:



## PRAKATA

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah subhanahu wa ta'ala atas segala karunia-Nya sehingga skripsi yang berjudul “Strategi Pengembangan Kompetensi pada Program *Management Trainee* di Bank Umum Syariah Indonesia” berhasil diselesaikan. Penulisan skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik melalui arahan dan bimbingan dari berbagai pihak sejak bulan Januari 2025 sampai bulan Agustus 2025. Proses penyelesaian skripsi ini tidak terlepas dari doa, semangat, dan dukungan dari orang terdekat penulis. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Lindawati Kartika, S.E., M.Si selaku dosen pembimbing yang telah membimbing dan banyak memberi saran serta selalu memberikan motivasi sehingga penelitian ini dapat terselesaikan.
2. Hardiana Widyastuti, S.Hut., M.M. dan Dr. Furqon Syarief Hidayatulloh S.Ag., M.Pd.I. selaku dosen penguji atas saran dan masukan yang diberikan untuk penelitian ini.
3. Keluarga tercinta, Bapak Ahmad Jarkasih, Ibu Idoh Mahfudzoh, Kakak Halimahtussa'diah, dan Kakak Samsuri Ahmad, serta Hanifiyyah Samhah—keponakan pertama yang selalu membawa keceriaan—and Sephi, kucing kesayangan Saya. Terima kasih atas doa, kasih sayang, serta dukungan yang tiada henti sejak awal saya merantau ke Bogor hingga berhasil menyelesaikan tugas akhir ini.
4. Sahabat terkasih, Ricky dan Fajrin, yang selalu hadir tidak hanya dalam hal akademik, tetapi juga dalam berbagai aspek kehidupan. Terima kasih atas semangat, bantuan, doa, dan kesetiaan yang terus mengiringi perjalanan Saya sejak masa SMA hingga perkuliahan.
5. Sahabat dan teman di Departemen Manajemen: Nagib, Widyawati, Cendekia, dan Aurellia, yang selalu mendampingi dan membantu sejak awal Saya memasuki Departemen Manajemen IPB.
6. Sahabat seperjuangan dalam menyelesaikan skripsi, Zaky.
7. Sahabat dari kepanitiaan MPKMB 59, yang kemudian menjadi “Warga Ciomas”: Farah, Zidan, dan Richki. Terima kasih atas pertemanan hangat lintas departemen yang menjadikan perjalanan kuliah semakin bermakna.
8. Kelompok belajar penulis lainnya, seperti HuHa, Planet Midbrin, Lambe, dan Karangsari Skuy. Terima kasih atas canda, gurauan, dan kebersamaan yang menjadikan hari-hari perkuliahan lebih berwarna dan tak terlupakan.
9. Tempat-tempat yang menjadi saksi perjuangan penulisan skripsi—UD Djaya, Kylau, Suar, Lantai 4 Departemen Manajemen, Kos Vina, Laboratorium dan Masjid Fahutan, serta kos tercinta Wisma Fio yang telah ditinggali sejak awal kuliah. Terima kasih telah menjadi ruang berproses dan bertumbuh.

Bogor, Agustus 2025

*Sofiyah*



DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan	6
1.4 Manfaat	7
1.5 Ruang Lingkup Penelitian	7
II TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1 Bank Syariah	8
2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia	8
2.3 Manajemen Talenta	8
2.4 <i>Management Trainee</i>	9
2.5 Pengembangan Kompetensi	9
2.6 Model Pembelajaran 70:20:10	12
2.7 Penelitian Terdahulu	13
III METODE	16
3.1 Kerangka Pemikiran	16
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian	17
3.3 Jenis dan Sumber Data	17
3.4 Metode Penarikan Sampel	18
3.5 Metode Pengolahan dan Analisis Data	20
IV HASIL DAN PEMBAHASAN	25
4.1 Gambaran Umum Program <i>Management Trainee</i> pada Bank Umum Syariah Indonesia	25
4.2 Perumusan Strategi Pengembangan Kompetensi	28
4.3 Identifikasi Skala Prioritas Pengembangan Kompetensi pada Program <i>Management Trainee</i> di Bank Umum Syariah Indonesia	33
4.4 Analisis Penilaian Terhadap Faktor, Aktor, dan Strategi yang diterapkan dalam Pengembangan Kompetensi pada Program <i>Management Trainee</i> di Bank Umum Syariah Indonesia	35
4.5 Implikasi Manajerial	40
V SIMPULAN DAN SARAN	47
5.1 Simpulan	47
5.2 Saran	48
DAFTAR PUSTAKA	49
LAMPIRAN	56
RIWAYAT HIDUP	135

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang  
1. Dilang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



1	Perkembangan total aset perbankan syariah	4
2	Penelitian terdahulu	13
3	Jenis dan sumber data	17
4	Data responden penelitian	18
5	<i>Pairwise comparison matrix</i>	21
6	Skala banding dalam AHP	22
7	Gambaran umum program <i>management trainee</i> di bank umum syariah	25
8	Ringkasan kriteria dan kompetensi program <i>management trainee</i> bank umum syariah	27
9	Definisi kriteria dan subkriteria kompetensi	29
10	<i>Alignment</i> Hasil AHP dengan Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI) Bidang Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS)	44
11	<i>Alignment</i> Hasil Analisis Deskriptif dengan Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI) Bidang Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS)	46

## DAFTAR GAMBAR

1	Rasio pengangguran kaum muda terhadap orang dewasa dan rasio penyerapan tenaga kerja kaum muda terhadap orang dewasa menurut kelompok pendapatan negara tahun 2023	1
2	Perkembangan Angkatan Kerja (AK) menurut golongan umur 2025	2
3	Distribusi pengangguran menurut pendidikan tertinggi yang ditamatkan (persen), Februari 2023-Februari 2025	2
4	Kerangka pemikiran	16
5	Hierarki strategi pengembangan kompetensi pada program <i>management trainee</i> di bank umum syariah Indonesia	32
6	Hasil analisis AHP	33
7	<i>Word cloud</i> faktor tambahan	36
8	<i>Word cloud</i> masukan pengembangan faktor	36
9	<i>Word cloud</i> masukan peran aktor	38
10	<i>Word cloud</i> masukan strategi pengembangan kompetensi	39
11	Implikasi manajerial	41
12	Rekomendasi desain pengembangan kompetensi	42
13	Model pembelajaran	43



1	Lampiran 1 Surat izin penelitian untuk responden 1	57
2	Lampiran 2 Surat izin penelitian untuk responden 2	58
3	Lampiran 3 Surat izin penelitian untuk responden 3	59
4	Lampiran 4 Surat izin penelitian untuk responden 4	60
5	Lampiran 5 Surat izin penelitian untuk responden 5	61
6	Lampiran 6 Surat izin penelitian untuk responden 6	62
7	Lampiran 7 Kuesioner penelitian	63

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a.

b. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah

c.

d. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.

e.

f. Dilang mengumumkan dan memperbaik sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.