

**SKRIPSI**

**STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA INSANI  
BAGI LAYANAN SYARIAH PADA PT BANK ACEH  
CABANG BANDA ACEH**



**Disusun Oleh:**

**MUHAMMAD IKBAL**

**NIM. 180603087**

**PROGRAM STUDI PERBANKAN SYARIAH  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR-RANIRY  
BANDA ACEH  
2023 M/1444 H**

## LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH

Yang bertandatangan dibawah ini

Nama : Muhammad Iqbal  
NIM : 180603087  
Program Studi : Perbankan Syariah  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam

Dengan ini menyatakan bahwa dalam penulisan SKRIPSI ini, saya:

- 1. Tidak menggunakan ide orang lain tanpa mampu mengembangkan dan mempertanggungjawabkan.***
- 2. Tidak melakukan plagiasi terhadap naskah karya orang lain.***
- 3. Tidak menggunakan karya orang lain tanpa menyebutkan sumber asli atau tanpa izin pemilik karya.***
- 4. Tidak melakukan manipulasi dan pemalsuan data.***
- 5. Mengerjakan sendiri karya ini dan mampu bertanggungjawab atas karya ini.***

Bila di kemudian hari ada tuntutan dari pihak lain atas karya saya, dan telah melalui pembuktian yang dapat dipertanggungjawabkan dan ternyata memang ditemukan bukti bahwa saya telah melanggar pernyataan ini, maka saya siap untuk dicabut gelar akademik saya atau diberikan sanksi lain berdasarkan aturan yang berlaku di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Ar-Raniry Banda Aceh.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

AR - RANIRY

Banda Aceh 25 Desember 2023

Yang menyatakan



Muhammad Iqbal

## PERSETUJUAN SIDANG MUNAQASYAH SKRIPSI

### STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA INSANI BAGI LAYANAN SYARIAH PADA PT. BANK ACEH CABANG BANDA ACEH

Disusun Oleh:

Muhammad Iqbal  
Nim: 180603087

Disetujui untuk disidangkan dan dinyatakan bahwa isi dan formatnya telah memenuhi syarat penyelesaian studi pada Program Studi Perbankan Syariah  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam  
Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh

Pembimbing I

Pembimbing II

Israk Ahmadsyah, B.Ec., M.Ec., M.Sc., Ph.D  
NIP. 197209072000031001

Ana Fitriani, SE., M.Sc, RSA  
NIP. 199009052019032019

جامعة الرانيري

AR-RANIRY

Mengetahui,  
Ketua Program Studi Perbankan Syariah,

Dr. Nevi Hasnita, S.Ag., M.Ag  
NIP. 197711052006042003

**PENGESAHAN SIDANG MUNAQASYAH SKRIPSI**

**STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA INSANI BAGI  
LAYANAN SYARIAH PADA PT. BANK ACEH CABANG BANDA ACEH**

MUHAMMAD IKBAL

NIM: 180603087

Telah Disidangkan Oleh Dewan Penguji Skripsi  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN AR-Raniry Banda Aceh dan  
Dinyatakan Lulus serta Diterima Sebagai Salah Satu Syarat untuk  
Menyelesaikan Program Studi Strata Satu (S-1) dalam Bidang  
Perbankan Syariah


Pada Hari/Tanggal RABU, 22 November 2023 M  
08 Jumaidi awal 1445 H


Banda Aceh

Tim Penilai Seminar Hasil Skripsi

Ketua,

Sekretaris,

  
Israk Ahmadsyah, B.Ec., M.Ec., M.Sc., Ph.D  
NIP. 197209072000031001

  
Ana Fitriya, SE., M.Sc, RSA  
NIP. 199009052019032019

Penguji I,

Penguji II,

  
Yulindawati, S.E., M.M  
NIP. 197907132014112002

  
Evy Iskandar, S.E, M.Si, Ak, CA, CPA  
NIDN. 2024026901

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam  
UIN Ar-Raniry Banda Aceh,

  
Prof. Dr. Hafas Furqani, M.Ec  
NIP. 198006252009011009



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR-RANIRY BANDA ACEH  
UPT. PERPUSTAKAAN

Jl. Syekh Abdur Rauf Kopelma Darussalam Banda Aceh  
Telp. 0651-7552921, 7551857, Fax. 0651-7552922

Web: [www.library.ar-raniry.ac.id](http://www.library.ar-raniry.ac.id) Email : [library@ar-raniry.ac.id](mailto:library@ar-raniry.ac.id)

---

**FORM PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
KARYA ILMIAH MAHASISWA UNTUK KEPENTINGAN  
AKADEMIK**

Saya yang bertanda tangan di bawah:

Nama Lengkap : Muhammad Ikbal

NIM : 180603087

Fakultas/Program Studi : Ekonomi dan Bisnis Islam/Perbankan Syariah

E-mail : 180603087@student.ar-raniry.ac.id

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada UPT Perpustakaan Universitas Islam Negeri (UIN) Ar-Raniry Banda Aceh, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah:

Tugas Akhir  KKU  Skripsi .....

yang berjudul:

**STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA INSANI BAGI LAYANAN SYARIAH PADA PT. BANK ACEH CABANG BANDA ACEH**

Beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini, UPT Perpustakaan UIN Ar-Raniry Banda Aceh berhak menyimpan, mengalih-media formatkan, mengelola, mendiseminasikan, dan mempublikasikan di internet atau media lain.

Secara *fulltext* untuk kepentingan akad emik tanpa perlu meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis, pencipta dan atau penerbit karya ilmiah tersebut. UPT Perpustakaan UIN Ar-Raniry Banda Aceh akan terbebas dari segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Banda Aceh

Pada tanggal : 25 Desember 2023

	Mengetahui,	
Penulis	Pembimbing I,	Pembimbing II
Muhammad Ikbal	Israk Ahmadsyah, B.Ec., M.Ec., M.,Sc., Ph.D	Anu Fitri, SE., M.Sc RSA
NIM: 180603087	NIP. 197209072000031001	NIP. 199009052019032019

## TRANSLITERASI ARAB-LATIN DAN SINGKATAN

Keputusan Bersama Menteri Agama dan Menteri P dan K  
Nomor: 158 Tahun 1987 – Nomor: 0543 b/u/1987

### 1. Konsonan

No	Arab	Latin	No	Arab	Latin
1	ا	Tidak Dilambangkan	16	ط	Ṭ
2	ب	B	17	ظ	Ẓ
3	ت	T	18	ع	”
4	ث	Ṣ	19	غ	G
5	ج	J	20	ف	F
6	ح	Ḥ	21	ق	Q
7	خ	Kh	22	ك	K
8	د	D	23	ل	L
9	ذ	Ẓ	24	م	M
10	ر	R	25	ن	N
11	ز	Z	26	و	W
12	س	S	27	ه	H
13	ش	Sy	28	ء	”
14	ص	Ṣ	29	ي	Y
15	ض	Ḍ			

## 1. Vokal

Vokal bahasa Arab, seperti vokal bahasa Indonesia, terdiri dari vokal tunggal atau monoftong dan vokal rangkap atau diftong.

### a. Vokal Tunggal

Vokal tunggal bahasa Arab yang lambangnyak berupa tanda atau harkat, transliterasinya sebagai berikut:

Tanda	Nama	Huruf Latin
◌َ	<i>Fathah</i>	A
◌ِ	<i>Kasrah</i>	I
◌ُ	<i>Dammah</i>	U

### b. Vokal Rangkap

Vokal rangkap bahasa Arab yang lambangnya berupa gabungan antara harkat dan huruf, transliterasinya gabungan huruf, yaitu:

Tanda dan Huruf	Nama	Gabungan Huruf
يَ	<i>Fathah dan ya</i>	Ai
وَ	<i>Fathah dan wau</i>	Au

Contoh:

*kaifa* : كيف

*haul* : هول

## 2. Maddah

*Maddah* atau vokal panjang yang lambangnya berupa harkat dan huruf, transliterasinya berupa huruf dan tanda, yaitu:

Harkat dan Huruf	Nama	Huruf dan Tanda
أَ اِي	<i>Fathah</i> dan <i>alif</i> atau Ya	Ā
اِي	<i>Kasrah</i> dan ya	Ī
اِي	<i>Dammah</i> dan wau	Ū

Contoh:

*qāla* : قَالَ

*ramā* : رَمَى

*qīla* : قِيلَ

*Yaqūlu* : يَقُولُ

## 3. Ta Marbutah (ة)

Transliterasi untuk ta *marbutah* ada dua.

- a. Ta *marbutah* (ة) hidup

Ta *marbutah* (ة) yang hidup atau mendapat harkat *fathah*, *kasrah* dan *dammah*, transliterasinya adalah t.

- b. Ta *marbutah* (ة) mati

Ta *marbutah* (ة) yang mati atau mendapat harkat sukun, transliterasinya adalah h.



- c. Kalau pada suatu kata yang akhir katanya ta *marbutah* (ة) diikuti oleh kata yang menggunakan kata sandang al, serta bacaan kedua kata itu terpisah maka ta *marbutah* (ة) itu ditransliterasikan dengan h.

Contoh:

*Rauḍah al-afāl/ rauḍatul afāl* : رَوْضَةُ الْأَطْفَالِ  
*al-Madīnah al-Munawwarah/* : الْمَدِينَةُ الْمُنَوَّرَةُ  
*Ṭalḥah* : طَلْحَةَ

**Catatan:  
Modifikasi**

1. Nama orang berkebangsaan Indonesia ditulis seperti biasa tanpa transliterasi, seperti M. Syuhudi Ismail, sedangkan nama-nama lainnya ditulis sesuai kaidah penerjemahan. Contoh: Ḥamad Ibn Sulaiman.
2. Nama negara dan kota ditulis menurut ejaan Bahasa Indonesia, seperti Mesir, bukan Misr; Beirut, bukan Bayrut; dan sebagainya.
3. Kata-kata yang sudah dipakai (serapan) dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia tidak ditransliterasi. Contoh: Tasauf, bukan Tasawuf.

## KATA PENGANTAR



Alhamdulillah rabbi 'alamin, segala puji bagi Allah SWT yang telah memberikan kesehatan, kenikmatan dan kesempatan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Salawat dan salam tidak lupa kita haturkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW, beserta keluarga dan sahabat yang telah membawa kita dari alam jahiliyah (kebodohan) ke alam yang penuh ilmu pengetahuan sehingga kita dapat merasakan nikmatnya iman, islam serta nikmat kemuliaan.

Dengan izin Allah SWT penulis dapat menyelesaikan skripsi penelitian ini yang berjudul **“Strategi Pengembangan Sumber Daya Insani Bagi Layanan Syariah Pada PT Bank Aceh Cabang Banda Aceh”**. Skripsi ini disusun dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam. Penulis telah berusaha semaksimal mungkin agar skripsi ini dapat tersusun sesuai harapan, dalam proses penyelesaian skripsi ini tentunya bantuan, dukungan dan bimbingan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan terimakasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya terutama kepada:

1. Dr. Hafas Furqani, M.Ec selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Ar-Raniry Banda Aceh, Dr. Fithriady, Lc., MA., Ph.D selaku wakil Dekan I, Israk Ahmadsyah, B.Ec., M.Ec., M.Sc., Ph.D selaku wakil Dekan II dan Dr. Analiansyah, M.Ag selaku wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh.
2. Dr. Nevi Hasnita, S.Ag., M.Ag selaku ketua Program Studi Perbankan Syariah dan Inayatillah, MA.Ek selaku sekretaris Program Studi Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Ar-Raniry.
3. Hafiih Maulana, SP., S.HI., ME selaku ketua Laboratorium Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Ar-Raniry.
4. Israk Ahmadsyah, B.Ec., M.Ec., M.Sc., Ph.D selaku pembimbing I (satu) dan Ana Fitria, SE., M.Sc, RSA selaku pembimbing II (dua) yang telah bersedia meluangkan waktu memberikan pengarahan dan menyumbang ilmu pengetahuannya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
5. Isnaliana, S.H.I., M.A selaku Penasehat Akademik, dan seluruh dosen, para staf dan pegawai Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam.
6. Pimpinan dan seluruh karyawan Bank Aceh Syariah yang telah mengizinkan penulis melakukan penelitian dan turut

membantu memberikan data yang diperlukan penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.

7. Kedua orang tua yang sangat saya cintai dan sayangi. Ayahanda Idris Raja dan ibunda tercinta Cut Widarni yang selalu mendoakan saya, memberikan dukungan maupun semangat yang tak henti-hentinya untuk keberhasilan anaknya. Tanpa doa dan dukungan dari orang tua, mungkin penulis tidak akan bisa menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
8. Sahabat dan kepada letting 2018 Perbankan Syariah yang tentunya juga memberikan informasi, semangat dan dukungan dalam menyelesaikan tugas akhir demi mendapatkan gelar Sarjana yang diharapkan.

Semoga Allah SWT selalu melimpahkan rahmat dan karunianya kepada seluruh pihak yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini. Penulis hanya bisa mendoakan kepada Allah untuk membalas kebaikan seluruh pihak yang telah ikut serta, semoga kebaikan tersebut menjadi amalan yang mulia.

Banda Aceh, 10 September 2023

Penulis  
xii

## ABSTRAK

Nama : Muhammad Iqbal  
NIM : 180603087  
Fakultas/Prodi : FEBI/ Perbankan Syariah  
Judul Skripsi : Strategi Pengembangan Sumber Daya Insani Bagi  
Layanan Syariah Pada PT. Bank Aceh Cabang  
Banda Aceh  
Pembimbing I : Israk Ahmadsyah, B.Ec., M.Ec., M.,Sc., Ph.D  
Pembimbing II : Ana Fitria, SE., M.Sc, RSA

Salah satu yang membuat kepuasan nasabah adalah optimalnya pelayanan. Pelayanan yang kompeten dan berkualitas tentu sangat mempengaruhi kepuasan nasabah dan memberikan kepercayaan kepada PT Bank Aceh Syariah. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui strategi, keberhasilan, kendala serta solusi dampak pengembangan SDI yang dilakukan oleh Bank Aceh Syariah cabang Banda Aceh bagi layanan syariah. Metode penelitian ini yaitu kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara. Berdasarkan hasil penelitian diketahui Strategi pengembangan sumber daya insani yang dilakukan Bank Aceh Syariah yaitu dengan melakukan rekrutmen calon karyawan, memberikan pelatihan, penilaian kinerja dan menanamkan nilai islami. Tolak ukur keberhasilan yang dirasakan yaitu Adanya peningkatan kualitas dan produktivitas kerja, Menjadi pesaing diantara perbankan lainnya. Kendala yang dihadapi berasal dari internal dan eksternal. Adapun solusi yang dilakukan dengan melakukan analisis peluang serta ancaman yang di hadapi Bank Aceh Syariah, memberikan pelatihan dan pengembangan kepada karyawan serta menciptakan lingkungan kerja yang positif dan kondusif bagi karyawan. Penerapan strategi pengembangan sumber daya insani di Bank Aceh Syariah Cabang Banda Aceh telah menunjukkan dampak positif yang signifikan.

**Kata Kunci** : *Strategi, Pengembagangan, Sumber Daya Insani*

## DAFTAR ISI

<b>LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH.....</b>	<b>ii</b>
<b>PERSETUJUAN SIDANG MUNAQASYAH SKRIPSI .....</b>	<b>iii</b>
<b>PENGESAHAN SIDANG MUNAQASYAH SKRIPSI .....</b>	<b>iv</b>
<b>FORM PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI.....</b>	<b>v</b>
<b>TRANSLITERASI ARAB-LATIN DAN SINGKATAN .....</b>	<b>vi</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>x</b>
<b>ABSTRAK.....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>xviii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xix</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN.....</b>	<b>xx</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	10
1.3 Tujuan Penelitian .....	10
1.4 Manfaat Penelitian .....	11
<b>BAB II LANDASAN TEORI.....</b>	<b>14</b>
2.1 Bank Syariah .....	14
2.1.1 Pengertian Bank Syariah .....	14
2.1.2 Instrumen Kebijakan Bank Syariah .....	15
2.1.3 Produk dan Jasa Bank Syariah.....	16
2.1.4 Akad-akad Syariah.....	21
2.2 Layanan Syariah .....	23
2.2.1 Pengertian Layanan Syariah .....	23
2.2.2 Tujuan Layanan Syariah .....	23
2.2.3 Manfaat Layanan Syariah .....	25
2.2.4 Jenis-jenis Layanan Syariah .....	27
2.3 Manajemen Sumber Daya Insani.....	28
2.3.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Insani .....	28
2.3.2 Tujuan dan Manfaat Pengembangan Sumber Daya Insani .....	33

2.3.3	Tugas Dan Fungsi Utama Dari Manajemen Sumber Daya Insani.....	37
2.3.4	Kualitas Sumber Daya Insani.....	38
2.3.5	Kualitas Sumber Daya Insani dalam Islam .....	40
2.3.6	Pengembangan Sumber Daya Insani .....	42
2.4	Strategi.....	51
2.4.1	Pengertian Strategi.....	51
2.4.2	Level-level Strategi.....	54
2.4.3	Langkah Penyusunan Strategi.....	56
2.4.4	Penerapan dan Penilaian Strategi.....	57
2.4	Penelitian Terkait.....	59
2.5	Kerangka Berpikir .....	65
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....</b>		<b>67</b>
3.1	Jenis Penelitian .....	67
3.2	Lokasi Penelitian .....	68
3.3	Sumber Data .....	68
3.4	Teknik Pengumpulan Data .....	69
3.5	Teknik Analisis Data .....	72
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>		<b>76</b>
4.1	Gambaran Umum Objek Penelitian.....	76
4.1.1	Profil Bank Aceh Syariah Cabang Banda Aceh .....	76
4.1.2	Visi dan Misi Bank Aceh Syariah .....	77
4.1.3	Motto Bank Aceh Syariah .....	78
4.2	Roadmap Sumber Daya Insani Bank Aceh Syariah Tahun 2020-2022.....	79
4.2.1	Pencapaian Sumber Daya Insani Bank Aceh Syariah .....	79
4.2.2	Struktur Organisasi Divisi Sumber Daya Insani Bank Aceh Syariah .....	82
4.2.3	Ruang Lingkup Tugas dan Tanggung Jawab Divisi Sumber Daya Insani Bank Aceh Syariah .....	85
4.2.4	Kebijakan Pengembangan Sumber Daya Insani Bank Aceh .....	86
4.2.5	Strategi Perusahaan Dalam Pengembangan SDI .....	88

4.2.6 Sistem Manajemen Kinerja dan <i>Reward Punishment</i> Bank Aceh Syariah .....	89
4.3 Hasil Penelitian.....	91
4.3.1 Strategi Pengembangan Sumber Daya Insani Dalam Layanan Syariah Pada Bank Aceh Syariah Cabang Banda Aceh .....	92
4.3.2 Keberhasilan Penerapan Strategi Pengembangan Sumber Daya Insani Pada Bank Aceh Syariah Cabang Banda Aceh .....	98
4.3.3 Kendala Dan Solusi Pada Strategi Pengembangan Sumber Daya Insani Bagi Layanan Syariah di Bank Aceh Syariah Cabang Banda Aceh .....	100
4.3.4 Dampak Peningkatan Layanan Syariah Pada Penerapan Strategi Pengembangan Sumber Daya Insani Pada Bank Aceh Syariah Cabang Banda Aceh.....	102
4.4 Pembahasan Hasil Penelitian.....	104
4.4.1 Analisis Strategi Pengembangan Sumber Daya Insani Dalam Layanan Syariah Pada Bank Aceh Syariah Cabang Banda Aceh .....	104
4.4.2 Analisa Keberhasilan Penerapan Strategi Pengembangan Sumber Daya Insani Pada Bank Aceh Syariah Cabang Banda Aceh.....	109
4.4.3 Kendala Dan Solusi Pada Strategi Pengembangan Sumber Daya Insani Bagi Layanan Syariah di Bank Aceh Syariah Cabang Banda Aceh .....	111
4.4.4 Analisa Dampak Peningkatan Layanan Syariah Pada Penerapan Strategi Pengembangan Sumber Daya Insani Pada Bank Aceh Syariah Cabang Banda Aceh.....	114
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>116</b>
5.1 Kesimpulan.....	116
5.2 Saran.....	117



**DAFTAR PUSTAKA .....119**  
**LAMPIRAN .....123**



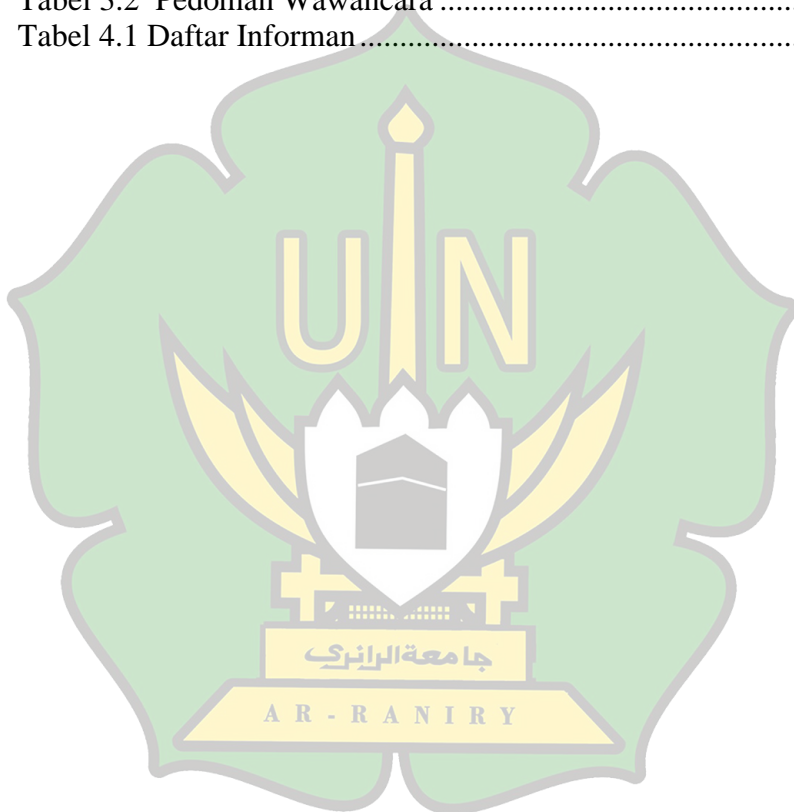
## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka berpikir .....	65
Gambar 4.1 Pencapaian SDI Bank Aceh Syariah.....	81
Gambar 4.2 Struktur Organisasi Divisi SDI Bank Aceh Syariah...	83
Gambar 4.3 Strategi Perusahaan dan Sistem Manajemen Kinerja Bank Aceh Syariah .....	88



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Rentan Masa Kerja Karyawan Bank Aceh Syariah.....	8
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	63
Tabel 3.1 Daftar Informan.....	69
Tabel 3.2 Pedoman Wawancara.....	71
Tabel 4.1 Daftar Informan.....	92



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Hasil Wawancara .....	123
Lampiran 2 Dokumentasi Penelitian .....	132



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Pendahuluan Islam adalah suatu sistem hidup yang lengkap dan universal untuk menyusun dan memberikan arahan yang dinamis dan mudah untuk semua aspek kehidupan, termasuk bisnis dan transaksi keuangan. Satu fenomena yang muncul dalam tiga dekade yang lalu ialah pertumbuhan pesat industri perbankan syariah. Industri perbankan syariah sebenarnya dijalankan berdasarkan prinsip dan sistem syariah. Oleh karena itu, kesesuaian operasional dan praktik bank syariah dengan syariah merupakan perangkat mendasar dalam perbankan syariah. Bank syariah memiliki tiga fungsi utama yaitu mengumpulkan dana dari masyarakat dalam bentuk deposito dan investasi, menyalurkan dana kepada masyarakat yang membutuhkan dana dari bank dan menyediakan layanan dalam bentuk layanan perbankan syariah. Bank syariah dalam menjalankan fungsi utamanya memiliki risiko, terutama dalam menyalurkan dana kepada masyarakat. Salah satunya adalah risiko pembiayaan, yaitu risiko yang disebabkan oleh kegagalan pihak berlawanan untuk memenuhi kewajibannya, risiko yang terkait produk pembiayaan dan pendanaan perusahaan terkait (Prabowo & Jasri, 2017).

Perbankan berdasarkan prinsip syariah hadir sejalan dengan perkembangan islamisasi yang turut mendorong berkembangnya

model bisnis-bisnis Islam. Salah satu model bisnis Islam tersebut adalah hadirnya bank syariah. Bank syariah adalah bank yang beroperasi sesuai dengan prinsip syariah yang melarang sistem bunga dalam aktivitas bisnisnya. Bank syariah menjalankan aktivitasnya dengan prinsip kemitraan di semua aktivitas bisnisnya. Adanya keunggulan sistem operasional dan produk perbankan syariah antara lain: mengutamakan pentingnya masalah moralitas, keadilan, dan transparansi dalam kegiatan operasional perbankan syariah (Widiastuti, 2016).

Perkembangan bank syariah menunjukkan arah positif, berdasarkan data dari statistik perbankan syariah Bank Indonesia, dalam dua dekade ini aset industri perbankan syariah rata-rata mengalami pertumbuhan 41% per tahun. Perkembangan tersebut didukung oleh tumbuhnya jaringan kantor perbankan syariah dengan total 2.163 kantor layanan yang terdiri dari jumlah bank dan jumlah kantor dari Bank Umum Syariah (BUS), Unit Usaha Syariah (UUS), Bank Perkreditan Rakyat Syariah (BPRS) pada tahun 2014. Saat ini total aset perbankan syariah sekitar USD 21 miliar dengan jumlah rekening mencapai 13 juta rekening simpanan. Pembiayaan syariah juga berkembang dalam semua jenis pembiayaan termasuk Kredit Pemilikan Rumah (KPR), kredit mobil dan lainnya. Pangsa pasar perbankan syariah saat ini telah mencapai 4,9% dari aset perbankan di Indonesia (Okyanta, 2017).

Dalam sistem perkembangan perbankan syariah Aceh menjadi provinsi yang menerapkan sistem syariah. Hal ini yang

mempengaruhi sejak Bank Aceh dikonversikan ke Syariah pada tahun 2015. Kemudian 2018 perkembangan di Bank Aceh syariah semakin meningkat dengan adanya Qanun Aceh Nomor 11 Tahun 2018 tentang Lembaga Keuangan Syariah yang menyatakan bahwa semua bank khususnya di Aceh tidak boleh ada lagi bank konvensional dan harus beralih ke syariah (Budianto & Soufyan, 2021). Semakin maraknya kehadiran bank syariah di Aceh membuat perkembangan bank syariah terus tumbuh pesat di kalangan masyarakat.

Pertumbuhan perbankan yang sangat pesat ternyata belum diimbangi dengan ketersediaan Sumber Daya Insani (SDI) yang memadai, sehingga berdampak pada praktik atau transaksi perbankan syariah di lapangan yang seringkali menyimpang. Hal ini disebabkan lembaga-lembaga akademik dan pelatihan di bidang pelayanan sangat terbatas, sehingga tenaga terdidik dan berpengalaman di bidang perbankan syariah, baik dari sisi bank maupun sentral masih sedikit. Sumber Daya Insani (SDI) dalam layanan bank syariah mengacu pada peran dan kontribusi individu-individu yang bekerja di dalam bank syariah. Ini termasuk pegawai, manajer, dan profesional yang terlibat dalam operasional bank serta penyediaan layanan kepada nasabah (Sari, 2013).

Sumber Daya Insani (SDI) yaitu pegawai yang siap, mampu, dan siaga dalam mencapai tujuan tertentu. Manajemen sumber daya insani fokus terhadap pengaturan aktivitas dan hubungan antar karyawan, diharapkan mampu berkerja secara optimal. Yang

termasuk kegiatan manajemen sumber daya insani yaitu seputaran penentuan aktivitas karyawan, seleksi calon karyawan, pelatihan dan pengembangan karyawan. Mereka adalah orang yang berkompeten, memiliki pengetahuan luas, rasa tanggung jawab, dapat dipercaya, dan jujur (Sutrisno, 2017:17).

Salah satu yang membuat kepuasan nasabah adalah optimalnya pelayanan. Tentunya agar pelayanan menjadi optimal perlu adanya perancangan Sumber Daya Insani (SDI). Pelayanan yang kompeten dan berkualitas tentu sangat mempengaruhi kepuasan nasabah dan memberikan kepercayaan kepada PT Bank Aceh Syariah. Oleh sebab itu pelayanan yang maksimal dengan Sumber Daya Insani (SDI) yang berkualitas dan profesional dapat memberikan pelayanan yang lebih baik pada PT Bank Aceh Syariah (Budianto & Soufyan, 2021).

Sumber daya manusia yang berkualitas dan profesional dapat membangun sistem organisasi yang kokoh. Sebagaimana diisyaratkan oleh Rasulullah SAW, dalam hadist yang diriwayatkan Imam Bukhari dari Abu Huraira. Rasulullah bersabda: *“Ketika engkau menyia-nyiakkan amanah, maka tunggulah kehancuran. Dikatakan, hai Rasulullah, apa yang membuatnya sia-sia? Rasul bersabda, “Ketika suatu perkara diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya, maka tunggulah kehancuran”*. Maksud dari hadis ini, bahwasanya Allah telah menetapkan terhadap hal yang berkaitan dengan profesionalisme sumber daya insani (Hakim, 2019).



Salah satu strategi yang menentukan keberhasilan suatu perbankan adalah dengan peningkatan kualitas pelayanan yang didukung oleh SDI yang kompeten dan penyediaan teknologi informasi yang mampu memenuhi kebutuhan dan kepuasan nasabah serta mampu mengkomunikasikan produk dan jasa bank syariah kepada nasabah secara benar dan jelas dengan tetap memenuhi prinsip-prinsip syariah (Sari, 2013).

SDI yang unggul dapat diberdayakan untuk merealisasikan visi dan misi semua organisasi termasuk perusahaan perbankan syariah. SDI yang unggul adalah salah satu keunggulan kompetitif yang sangat sulit ditiru yang hanya akan diperoleh dari karyawan yang produktif, inovatif, kreatif, selalu bersemangat dan loyal. Karyawan yang memenuhi kriteria seperti itu hanya akan dimiliki melalui penerapan konsep dan teknik manajemen sumber daya insani yang tepat dan efektif. Untuk memenuhi kebutuhan akan karyawan yang terampil, berkompeten dan berwawasan luas dalam bidangnya PT Bank Aceh Syariah, melaksanakan program pengembangan karyawan, yaitu dengan menerapkan tujuh standar yaitu perencanaan, pengarahan, pengendalian, pengembangan, kompensasi, kedisiplinan dan pengadaan (Bank Aceh Syariah, 2019).

Dengan melaksanakan program tersebut diharapkan adanya peningkatan kinerja karyawan. Dengan meningkatnya kinerja karyawan, diharapkan mutu pelayanan terhadap nasabah juga akan meningkat. Pelayanan yang baik terhadap nasabah akan memberikan

keuntungan bagi perusahaan yang tidak hanya ekonomi, melainkan juga kepercayaan masyarakat terhadap PT Bank Aceh Syariah. Kualitas dan kuantitas program pelatihan yang diberikan oleh PT Bank Aceh Syariah sangat baik serta peran Lembaga Pendidikan & Pelatihan Bank Aceh (LPPBA) dinilai telah cukup memadai untuk mengakomodir kebutuhan operasional bank dan arah pengembangan bisnis khususnya di bidang pengembangan Sumber Daya Insani. Hal ini dibuktikan dengan diraihnya berbagai penghargaan dan sertifikasi kepada PT. Bank Aceh Syariah atas berbagai prestasi yang telah dicapai (Rayyan, 2019).

Saat ini, penerapan manajemen sumber daya insani syariah sedang diterapkan secara kaffah. Pada tanggal 25 Mei 2015 empat tahun lalu bahwa, PT Bank Aceh melakukan perubahan kegiatan usaha dari sistem konvensional menjadi sistem syariah seluruhnya. Pada saat keputusan tersebut, dikeluarkan Otoritas Jasa Keuangan mengawasi tim konversi PT Bank Aceh terhadap proses konversi tersebut, setelah melalui berbagai tahapan sehingga proses perizinan disetujui oleh Dewan Komisiner OJK pusat, dan akhirnya PT Bank Aceh mendapatkan izin operasional untuk perubahan kegiatan usaha dari sistem konvensional ke sistem syariah secara menyeluruh. Izin operasional konversi tersebut ditetapkan berdasarkan keputusan Dewan Komisiner OJK Nomor. KEP-44/D.03/2016. Pada tanggal 1 September 2016 perihal pemberian izin, perubahan kegiatan usaha bank umum konvensional menjadi bank umum syariah PT Bank Aceh, yang di serahkan langsung oleh Dewan Komisiner OJK

kepada Gubernur Aceh Zaini Abdullah melalui Kepala OJK Provinsi Aceh Ahmad Wijaya Putra di Banda Aceh (Budianto & Soufyan, 2021).

Sehubungan, dengan perencanaan pemerintah yang akan mengkonversikan PT Bank Aceh konvensional ke syariah. PT Bank Aceh Syariah menyiapkan 1120 sumber daya insani syariah dalam kurun waktu satu tahun. Hal ini di buktikan dengan adanya pernyataan dari direktur kepatuhan dan SDM PT Bank Aceh Zikri Agani, mengatakan, ada dua cara PT Bank Aceh menyiapkan SDI tersebut yang pertama *rekrutment* karyawan baru (tahap administrasi), kedua pelatihan kepada karyawan PT Bank Aceh (Rahmatika, 2019).

Komposisi karyawan Bank Aceh per 31 Desember 2021 berdasarkan masa kerja di dominasi oleh karyawan dengan masa kerja 11-15 tahun atau 38,68% dari total karyawan. Ini menunjukkan bahwa SDI Bank Aceh memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan juga menunjukkan kemampuan Bank untuk memberikan hak yang sesuai dan memenuhi kebutuhan dan kesejahteraan karyawan. Adapun dalam bentuk tabel jumlah rentan masa kerja karyawan pada tahun 2021.

**Tabel 1.1**  
**Rentan Masa Kerja Karyawan Bank Aceh Syariah**

Tahun (2021)	Jumlah Karyawan
0-5	357
6-10	464
11-15	786
16-20	323
21-25	26
26-30	49
31-35	24
36-40	3
Jumlah	2.032

Sumber : Laporan tahunan Bank Aceh tahun (2021)

Berdasarkan laporan di atas maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa rata-rata rentang masa kerja para karyawan dari 0-5 tahun berjumlah 357 karyawan, selanjutnya pada 6-10 tahun berjumlah 464 karyawan, 11-15 tahun berjumlah 786 karyawan, 16-20 tahun berjumlah 323 karyawan, 21-25 tahun berjumlah 26 karyawan, 26-30 berjumlah 49 karyawan, 31-35 berjumlah 24 karyawan, dan yang terakhir 36-40 tahun berjumlah 3 karyawan, maka dapat di jumlahkan rentang masa kerja karyawan dari 0-5 hingga 36-40 tahun pada tahun 2021 berjumlah sekitar 2.032 karyawan pada PT. Bank Aceh.

Pertumbuhan industri perbankan yang sangat pesat ini ternyata belum di imbangi dengan ketersediaan SDI yang masih kurang memahami tentang aturan pembiayaan dalam islam, sehingga berdampak pada praktik atau transaksi perbankan syariah di lapangan yang seringkali menyimpang. Hal ini disebabkan lembaga-lembaga akademik dan pelatihan di bidang ini sangat terbatas,

sehingga tenaga terdidik dan berpengalaman di bidang perbankan syariah, baik dari sisi bank maupun sentral masih sedikit (Widodo, 2019).

Berawal dari keadaan tersebut, maka sangat diperlukan pengembangan bagi sumber daya insani perbankan syariah. Tujuan pengembangan perbankan syariah diarahkan untuk mewujudkan sistem dan tatanan perbankan syariah yang sehat dan istiqamah dalam penerapan prinsip-prinsip syariah. Pengembangan memegang peranan penting dalam suatu organisasi maupun industri perbankan. Namun dalam kenyataannya pelayanan yang diberikan oleh PT Bank Aceh Syariah Cabang Banda Aceh belum maksimal, dikarenakan kualitas SDI yang belum memadai. Untuk itu perlu kualitas SDI yang memadai untuk meningkatkan kualitas pelayanan terhadap nasabah (Budianto & Soufyan, 2021).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Raja (2016) yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Demikian juga pada penelitian yang dilakukan oleh Fauziah (2013) yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Nadira Prima Semarang. Namun berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Silfiati (2018) yang menyimpulkan bahwa pelatihan tidak memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan Pada Bank Syariah Bukopin Cabang Surabaya.

Berdasarkan latar belakang diatas, penulis tertarik mengadakan penelitian penulisan skripsi yang berjudul “Strategi

Pengembangan Sumber Daya Insani Bagi Layanan Syariah pada PT Bank Aceh Syariah Cabang Banda Aceh”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan penjelasan latar belakang masalah diatas, maka dapat disimpulkan bahwa rumusan masalah pada penelitian ini ialah:

1. Bagaimana strategi yang dilakukan oleh Bank Aceh Syariah cabang Banda Aceh dalam mengembangkan Sumber Daya Insani bagi layanan syariah?
2. Apa keberhasilan dari penerapan strategi yang ada dalam mengembangkan Sumber Daya Insani pada Bank Aceh Syariah cabang Banda Aceh?
3. Apa kendala dan solusi yang dilakukan oleh Bank Aceh cabang Banda Aceh dalam pengembangan Sumber Daya Insani bagi layanan syariah?
4. Bagaimana dampak peningkatan layanan syariah pada penerapan strategi pengembangan Sumber Daya Insani oleh Bank Aceh Syariah cabang Banda Aceh?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka yang menjadi tujuan dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui strategi yang dilakukan oleh Bank Aceh Syariah cabang Banda Aceh dalam pengembangan Sumber Daya Insani bagi layanan syariah

2. Untuk mengetahui apa saja keberhasilan dari penerapan strategi dalam mengembangkan Sumber Daya Insani pada Bank Aceh Syariah cabang Banda Aceh
3. Untuk mengetahui kendala dan solusi yang dilakukan oleh Bank Aceh Syariah cabang Banda Aceh dalam pengembangan Sumber Daya Insani bagi layanan syariah
4. Untuk mengetahui dampak peningkatan layanan syariah pada penerapan strategi pengembangan Sumber Daya Insani oleh Bank Aceh Syariah cabang Banda Aceh

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat dari penelitian ini antara lain:

1. Manfaat Bagi Akademisi

Diharapkan dengan adanya penelitian ini dapat dijadikan sebagai masukan dalam penelitian yang berhubungan dengan sumber daya insani serta sebagai sumber informasi bagi penelitian selanjutnya, serta dapat memberikan kontribusi dalam menambah wawasan keilmuan kepada civitas akademik dalam bidang Perbankan khusus di divisi sumber daya insani.

2. Manfaat Bagi Praktisi

Adapun manfaat bag praktisi dalam penelitian ini adalah sebagai media referensi dan tukar pikiran oleh pihak Bank Aceh sehingga nantinya dapat diketahui langkah-langkah apa saja yang dapat digunakan oleh divisi sumber daya insani dalam pengembangan layanan syariah.

## **1.5 Sistematika Pembahasan**

Dalam karya ilmiah adanya sistematika pembahasan merupakan bantuan yang dapat digunakan oleh pembaca untuk mempermudah mengetahui urutan sistematis dari isi sebuah karya ilmiah tersebut. Sistematika pembahasan ini dibagi dalam beberapa bab yaitu:

### **BAB I Pendahuluan**

Berisi tentang pendahuluan yang menjelaskan mengenai latar belakang penelitian, identifikasi masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika pembahasan.

### **BAB II: Landasan Teori**

Berisi mengenai kerangka teoritis atau kerangka konseptual meliputi: kerangka teoritis yang dipakai sebagai landasan atau komparasi analisis yang berkaitan dengan objek penelitian, dan teori yang diperlukan untuk menunjang terselesaikannya penelitian ini.

### **BAB III Metodologi Penelitian**

Berisi mengenai jenis data penelitian, sumber data, teknik perolehan serta pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian.

### **BAB IV Hasil Penelitian dan Pembahasan**

Berisi hasil penelitian dan pembahasan. Pada bab ini berisi hasil yang di peroleh dari penelitian serta pembahasan yang di lakukan mengenai Strategi Pengembangan Sumber Daya Insani Bagi Layanan Syariah Pada PT Bank Aceh Syariah Cabang Banda Aceh.

### **BAB V Penutup**



Bab ini merupakan bab penutup yang terdiri dari dua sub bab yaitu kesimpulan dari hasil penelitian dan saran yang membangun untuk objek penelitian yang dipilih oleh penulis yaitu pengembangan sumber daya insani bagi layanan syariah.



## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Bank Syariah**

##### **2.1.1 Pengertian Bank Syariah**

Bank syariah merupakan suatu lembaga yang melaksanakan tiga fungsi utama yaitu menerima simpanan, memberikan pinjaman dan memberikan pelayanan jasa yang berlandaskan pada prinsip syariah. Menurut Sari (2013) bank yang mengoperasikan usahanya berdasarkan prinsip bagi hasil yang sesuai dengan kaidah ajaran Islam tentang hukum riba. Prinsip utama operasionalnya adalah hukum islam yang bersumber dari Al-Quran dan Al-Hadits. Kegiatan operasional bank harus memperhatikan perintah dan larangan dalam Al-Quran dan sunnah Nabi Muhammad SAW.

Di Indonesia sendiri masih banyak sekali masyarakat yang kurang memahami dan mengerti tentang perbankan syariah sehingga ada kendala pengembangan yang dijumpai bank syariah, selain itu jumlah jaringan penempatan kantor-kantor bank syariah sangat minim dibanding bank konvensional sehingga menyulitkan masyarakat mengakses pelayanan bank syariah. Begitu juga kurangnya sumber daya manusia yang memiliki pemahaman dan pengalaman teknik perbankan syariah karena keberadaan perbankan syariah masih dikatagotikan baru di Indonesia yang berdiri pada Tahun 1998 setelah ditetapkannya Undang-Undang No. 10 Tahun 1998 yang mana gagasan timbulnya sistem perbankan

syariah ini pertama kali dikemukakan oleh Majelis Ulama Indonesia pada tahun 1990 dalam Musyawarah Nasional IV, dengan inisiatif dari beberapa pihak (Mujib, 2016).

### **2.1.2 Instrumen Kebijakan Bank Syariah**

Instrumen kebijakan Bank Syariah adalah landasan hukum yang digunakan perbankan syariah sebagai pedoman dalam melaksanakan kegiatan usahanya (Sari, 2013). Berikut adalah instrumen kebijakan bank syariah:

- a) UU No. 7 Tahun 1992 tentang Perbankan. Undang-Undang ini merupakan tanda awal mula terbentuknya bank syariah.
- b) UU No. 10 Tahun 1998 tentang Perubahan terhadap UU no. 7 Tahun 1992 tentang Perbankan. Undang-Undang No. 10 Tahun 1998 menyebutkan beberapa hal penting yaitu Bank Umum dan Bank Perkreditan Rakyat dapat melaksanakan kegiatan usahanya secara konvensional atau berdasarkan prinsip syariah.
- c) UU No. 23 Tahun 2003 tentang Bank Indonesia. Demi kelancaran operasional berbasis syariah dengan penerapan Dual Bank System, disusunlah Undang-Undang yang menegaskan Bank Indonesia untuk mempersiapkan segala aturan dan fasilitas penunjang yang dibutuhkan.
- d) UU No. 21 Tahun 2008 tentang Perbankan Syariah. Kewajiban mencantumkan kata “Syariah” bagi bank syariah merupakan hal penting yang dijelaskan dalam Undang-Undang ini.

- e) PBI No.7/35/PBI/2005 tentang perubahan atas Peraturan Bank Indonesia No.6/24/PBI/2004 tentang bank umum yang melaksanakan kegiatan usaha berdasarkan prinsip syariah.
- f) PBI No.9/19/PBI/2007 tentang pelaksanaan prinsip syariah dalam kegiatan penghimpunan dana dan penyaluran dana serta pelayanan jasa Bank Syariah.

### **2.1.3 Produk dan Jasa Bank Syariah**

Secara garis besar perbankan syariah memiliki produk untuk membantu dalam aktivitas pembayaran masyarakat seperti produk penghimpunan dana (*funding*), produk penyaluran dana (*financing*), dan produk jasa (*service*). Beberapa produk dan jasa Bank Syariah adalah sebagai berikut (Ismail, 2013:51):

#### **1. Produk penghimpunan dana**

- a. Tabungan. Menurut UU No.21 Tahun 2008 Pasal 1 ayat (21) tentang perbankan syariah, tabungan merupakan simpanan berdasarkan akad wadi'ah atau investasi dana berdasarkan akad mudharabah atau akad lain yang tidak bertentangan dengan prinsip syariah dan penarikannya hanya dapat dilakukan menurut syarat dan ketentuan tertentu yang disepakati, dimana penarikan hanya dapat dilakukan dengan cek, bilyet giro, dan/atau alat lainnya yang dipersamakan dengan itu. Tabungan adalah simpanan uang di bank yang penarikannya hanya dapat dilakukan menurut syarat tertentu. Umumnya bank akan memberikan buku tabungan yang berisi informasi seluruh transaksi yang anda lakukan dan kartu ATM

lengkap dengan nomor pribadi (PIN). Dalam perkembangannya saat ini, terdapat beberapa jenis tabungan yang tidak lagi menggunakan buku tabungan melainkan internet/mobile banking.

- b. Deposito. Menurut UU Perbankan syariah No.21 Tahun 2008, deposito adalah investasi dana berdasarkan akad mudharabah atau akad lain yang tidak bertentangan dengan prinsip syariah, penarikannya hanya dapat dilakukan pada waktu tertentu berdasarkan akad yang disepakati oleh nasabah dan bank syariah dan/atau UUS Deposito adalah bentuk simpanan nasabah yang mempunyai jumlah minimal tertentu, jangka waktu tertentu, sehingga deposito dikatakan sebagai dana semi stabil. Jangka waktu deposito beragam, yaitu deposito yang jangka waktunya kurang dari satu tahun dan jangka waktunya lebih dari satu tahun.
- c. Giro. Menurut peraturan bank Indonesia No. 18/41/PBI/2016 tentang bilyet giro mendefinisikan, giro merupakan rekening giro Rupiah yang dananya dapat ditarik setiap saat dengan menggunakan cek dan/atau bilyet giro, sarana perintah pembayaran lainnya, atau dengan pemindahbukuan. Giro atau current account adalah salah satu produk perbankan berupa simpanan dari nasabah perseorangan ataupun badan usaha dalam rupiah ataupun mata uang asing, yang penarikannya dapat dilakukan kapan saja selama jam kerja, dengan menggunakan warkat cek dan bilyet giro.

## 2. Produk penyaluran dana

Produk pembiayaan adalah suatu pendanaan yang diberikan oleh bank kepada nasabah untuk melakukan investasi yang telah direncanakan, baik dilakukan untuk pribadi maupun organisasi. Produk pembiayaan kepada nasabah terbagi kedalam beberapa prinsip yaitu:

- a. Prinsip jual beli (Ba'i). Prinsip jual beli dilaksanakan sehubungan dengan adanya perpindahan kepemilikan barang atau benda. Bank mendapatkan keuntungan di depan menjadi bagian harga atas barang yang dijual. Transaksi jual beli dibedakan berdasarkan bentuk pembayarannya dan waktu penyerahan barangnya berupa pembiayaan murabahah, salam dan istishna.
- b. Prinsip sewa (ijarah) Ijarah merupakan transaksi yang dilandasi adanya perpindahan manfaat dari suatu objek transaksinya. Pada perbankan syariah prinsip sewa dibagi menjadi dua yaitu ijarah dan ijarah muntahiya bittamlik. Fatwa DSN No.09/DSN-MUI/IV/2000 menyatakan bahwa kebutuhan masyarakat untuk memperoleh manfaat suatu barang sering memerlukan pihak lain melalui akad ijarah, yaitu akad pemindahan hak guna atas barang dalam waktu tertentu dengan pembayaran sewa (ujrah), tanpa diikuti dengan pemindahan kepemilikan barang itu sendiri.
- c. Prinsip bagi hasil (syirkah) Produk pembiayaan syariah yang didasarkan pada prinsip bagi hasil pada perbankan syariah

dikenal dengan dua bentuk yaitu pembiayaan musyarakah dan mudharabah. Musyarakah merupakan transaksi yang dilandasi atas keinginan pihak yang bekerja sama untuk meningkatkan aset yang dimiliki secara bersama-sama. Mudharabah adalah akad kerjasama suatu usaha antara dua pihak di mana pihak pertama (malik, shahib al-mal, LKS) menyediakan seluruh modal, sedang pihak kedua bertindak selaku pengelola, dan keuntungan usaha dibagi di antara mereka sesuai kesepakatan yang dituangkan dalam kontrak.

### 3. Produk Jasa

Perbankan syariah melakukan pelayanan jasa kepada nasabah dengan imbalan berupa fee sebagai kompensasi yang harus diberikan nasabah kepada bank atas penggunaan jasa perbankan tersebut. Berikut beberapa jasa pelayanan bank, yaitu:

- a. Wakalah. Wakalah merupakan penyerahan, pendelegasian atau pemberian mandat. Yaitu, bank mendapatkan mandat dari nasabah untuk melaksanakan suatu perkara sesuai dengan amanah/ permintaan nasabah. bank dalam melaksanakan wakalah memiliki batas kewenangan dan jangka waktu tertentu. Pihak yang menjadi pemberi tugas dapat memberikan surat kuasa kepada pelaksana tugas agar memudahkan pelaksana tugas dalam menghadapi pihak ketiga. Surat kuasa diperlukan dalam melaksanakan tugas agar dapat bertindak untuk dan atas nama pemberi tugas ketika berhadapan dengan pihak ketiga.

- b. Kafalah. Kafalah menurut Fatwa DSN No. 11/DSNMUI/IV/2000 merupakan jaminan yang diberikan oleh penanggung (kafil) kepada pihak ketiga untuk memenuhi kewajiban pihak kedua atau pihak yang ditanggung (makful<sup>anhu</sup>, ashil). Kafalah merupakan jasa penjaminan yang diberikan oleh penanggung kepada pihak ketiga untuk memenuhi kewajiban pihak kedua atau yang ditanggung. Bank sebagai penjamin (kafil) dapat mempersyaratkan nasabah sebagai pihak yang dijamin (makfullah) untuk menempatkan sejumlah dana untuk dijadikan jaminan. Prinsip dasar dari layanan ini disebut bank garansi, yaitu penjaminan pembayaran atas suatu kewajiban pembayaran dan bank mendapatkan imbalan atas jasa tersebut.
- c. Sharf. Fatwa DSN No.28/DSN-MUI/III/2002 menyatakan bahwa dalam sejumlah kegiatan untuk memenuhi berbagai keperluan, seringkali diperlukan transaksi jual-beli mata uang (al-sharf), baik antar mata uang sejenis maupun tidak sejenis. Pada perbankan syariah layanan untuk jasa jual beli valuta asing sudah sejalan dengan prinsip sharf. Penyerahan jual beli mata uang yang tidak sejenis harus dilakukan pada waktu yang sama berdasarkan kurs jual beli yang berlaku pada saat itu.
- d. Qardh dan Rahn. Qardh merupakan suatu akad penyaluran dana oleh bank syariah atau UUS kepada nasabah sebagai utang piutang dengan ketentuan bahwa nasabah wajib mengembalikan dana tersebut kepada bank syariah atau UUS



pada waktu yang telah disepakati. Rahn (gadai) adalah menahan salah satu harta milik si peminjam sebagai jaminan atas pinjaman yang diterimanya. Tujuan akad rahn adalah untuk memberikan jaminan pembayaran kembali kepada bank dalam memberikan pembiayaan.

- e. Hiwalah. Hiwalah adalah akad pemindahan piutang nasabah (*muhal*) kepada bank (*muhal alaih*) dari nasabah lain (*muhal*). Nasabah meminta bank untuk membayarkan terlebih dahulu piutang yang timbul dari jual beli. Nasabah akan membayar kepada bank pada saat jatuh tempo dan bank mendapatkan imbalan sebagai jasa pemindahan.

#### **2.1.4 Akad-akad Syariah**

Akad syariah adalah kontrak atau perjanjian yang sesuai dengan prinsip-prinsip hukum Islam (syariah). Dalam konteks keuangan dan bisnis, akad syariah digunakan untuk mengatur transaksi dan kegiatan ekonomi agar sesuai dengan nilai-nilai Islam. Beberapa bentuk akad syariah yang umum digunakan dalam keuangan Islam antara lain (Ismail, 2013:107):

- a. Wadiah. Akad penitipan barang atau uang antara pihak yang mempunyai barang atau uang dan pihak yang diberi kepercayaan dengan tujuan untuk menjaga keselamatan, keamanan, serta keutuhan barang atau uang.
- b. Mudharabah. Akad kerjasama suatu usaha antara pihak pertama (malik, shahibul mal, atau bank syariah) yang menyediakan seluruh modal dan pihak kedua ('amil, mudharib,

atau nasabah) yang bertindak selaku pengelola dana dengan kesepakatan yang dituangkan dalam akad, sedangkan kerugian ditanggung sepenuhnya oleh Bank Syariah kecuali jika pihak kedua melakukan kesalahan yang disengaja, lalai atau menyalahi perjanjian.

- c. Musyarakah. Akad kerjasama diantara dua pihak atau lebih untuk usaha tertentu yang masing-masing pihak memberikan porsi dana masing-masing.
- d. Murabahah Akad pembiayaan suatu barang dengan menegaskan harga belinya kepada pembeli dan pembeli membayarnya dengan harga yang lebih sebagai keuntungan yang disepakati.
- e. Salam. Akad pembiayaan suatu barang dengan cara pemesanan dan pembayaran harga yang dilakukan terlebih dahulu dengan syarat tertentu yang disepakati.
- f. Istisna'. Akad pembiayaan barang dalam bentuk pemesanan pembuatan barang tertentu yang disepakati antara pemesan atau pembeli (mustashni') dan penjual atau pembuat (shani').
- g. Ijarah. Akad penyediaan dana dalam rangka memindahkan hak guna atau manfaat dari suatu barang atau jasa berdasarkan transaksi sewa, tanpa diikuti dengan pemindahan kepemilikan barang itu sendiri.
- h. Ijarah. Muntahiyah Bit Tamlik Akad penyediaan dana dalam rangka memindahkan hak guna atau manfaat dari suatu barang

atau jasa berdasarkan transaksi sewa dengan opsi pemindahan kepemilikan barang.

- i. Qardh. Akad pinjaman dana kepada nasabah dengan ketentuan bahwa nasabah wajib mengembalikan dana yang diterimanya pada waktu yang telah disepakati.

## **2.2 Layanan Syariah**

### **2.2.1 Pengertian Layanan Syariah**

Pelayanan diartikan sebagai tindakan atau perbuatan seseorang / organisasi untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan atau konsumen. Masalah pelayanan sebenarnya bukanlah hal yang sulit atau rumit, tetapi apabila hal ini kurang diperhatikan maka dapat menimbulkan hal-hal yang rawan karena sifatnya yang sangat sensitif. Sedangkan tujuan memberikan pelayanan adalah untuk memberikan kepuasan kepada konsumen atau pelanggan, sehingga berakibat dengan dihasilkannya nilai tambah bagi perusahaan. Adapun Layanan Syariah yang selanjutnya disingkat LS adalah kegiatan penghimpunan dana, pembiayaan, dan/atau pemberian jasa perbankan lainnya berdasarkan Prinsip Syariah yang dilakukan di jaringan kantor Bank Umum Konvensional untuk dan atas nama KC Unit Usaha Syariah pada bank yang sama (Aliza & Wuryani, 2018).

### **2.2.2 Tujuan Layanan Syariah**

Pertumbuhan bank syariah akan semakin pesat didukung dengan adanya penetapan Kebijakan Bank Indonesia yang

mbolehkan membuka layanan syariah. Tujuan dari Layanan Syariah adalah sebagai berikut (Aliza & Wuryani, 2018):

- a. Meningkatkan pertumbuhan perbankan syariah. Dengan adanya kebijakan ini maka banyak bank-bank lain tertarik untuk menerapkan kebijakan ini pada bank-bank mereka sehingga dapat berdampak pada pertumbuhan perbankan khususnya pada perbankan syariah.
- b. Memperluas jaringan pelayanan perbankan syariah kepada masyarakat. Bank Indonesia berharap, dengan adanya layanan syariah dapat memberikan kemudahan kepada nasabah yang menggunakan sistem perbankan syariah dapat bertransaksi di Kantor Cabang Bank Umum yang memiliki Unit Usaha Syariah di seluruh Indonesia. Dengan adanya Layanan Syariah, kantor cabang konvensional dapat memberikan pelayanan perbankan secara syariah kepada masyarakat, jika di suatu daerah belum terdapat bank syariah sementara minat masyarakat cukup besar.
- c. Unit Usaha Syariah bank yang bersangkutan dapat lebih mudah untuk melakukan perluasan aksesnya melalui cabang bank konvensional masing-masing. Unit Usaha Syariah yang menjadi objek aturan PBI No. 8/3/2006 juga akan lebih leluasa memperluas jaringan pelayanannya. Dengan demikian, Layanan Syariah merupakan salah satu cara untuk memperbesar pangsa pasar bank syariah.

- d. Mendorong pesatnya perkembangan perbankan syariah di Indonesia yang akan memungkinkan perluasan networking bank syariah.
- e. Menjadi sarana edukasi bagi nasabah bank konvensional yang ingin mengetahui mengenai perbankan syariah.
- f. Menjadi platform bagi pengembangan usaha perbankan syariah di Indonesia, sehingga tingkat efisiensi investasi dapat tercapai.
- g. Untuk mengatasi kelangkaan outlet layanan bank syariah di Indonesia. Alasan masih kecilnya aset bank syariah adalah karena jaringan atau outletnya sangat terbatas, padahal permintaan masyarakat cukup tinggi dengan layanan syariah yang bisa menjangkau sampai daerah kabupaten hingga kecamatan, maka hambatan nasabah untuk ke bank syariah menjadi berkurang
- h. Dapat menekan beban biaya perusahaan, karena investasinya lebih murah dan efisien dibandingkan harus membuka cabang baru.

### **2.2.3 Manfaat Layanan Syariah**

Layanan syariah menawarkan berbagai manfaat, terutama bagi individu atau organisasi yang ingin menjalankan kegiatan ekonomi atau keuangan sesuai dengan prinsip-prinsip syariah Islam. Berikut adalah beberapa manfaat layanan syariah (Lusiana, 2021):

- a. Kesesuaian dengan Prinsip Syariah. Layanan syariah dikembangkan untuk mematuhi hukum Islam dan prinsip-prinsip etika yang terkandung dalam syariah. Ini memberikan keyakinan kepada konsumen Muslim bahwa layanan tersebut tidak melibatkan praktik-praktik yang diharamkan, seperti riba (bunga), judi, atau investasi dalam bisnis haram.
- b. Keberlanjutan dan Berkelanjutan. Layanan syariah seringkali mempromosikan keberlanjutan dan berkelanjutan dalam bisnis dan keuangan. Prinsip-prinsip syariah mendorong tindakan yang ramah lingkungan, sosial, dan ekonomi yang dapat memberikan manfaat jangka panjang.
- c. Partisipasi Komunitas. Layanan syariah dapat menciptakan iklim yang mendukung partisipasi aktif komunitas Muslim dalam kegiatan ekonomi dan keuangan. Ini termasuk dukungan terhadap pengembangan bisnis lokal dan investasi dalam proyek-proyek yang bermanfaat bagi masyarakat.
- d. Keseimbangan Risiko dan Keuntungan. Konsep pembiayaan syariah, seperti mudharabah dan musharakah, membagi risiko dan keuntungan antara pihak-pihak yang terlibat dalam transaksi. Ini dapat menciptakan model bisnis yang lebih adil dan bertanggung jawab.
- e. Inklusivitas Keuangan. Layanan syariah dapat membantu dalam menciptakan sistem keuangan yang lebih inklusif, memberikan akses keuangan kepada individu atau kelompok

yang mungkin sulit memenuhi persyaratan keuangan konvensional.

- f. Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat. Dengan menitikberatkan pada prinsip keadilan sosial dan distribusi kekayaan, layanan syariah dapat memberdayakan ekonomi masyarakat, terutama dalam hal pembiayaan mikro dan menengah.
- g. Konsistensi dengan Nilai-Nilai Keuangan Islam. Layanan syariah mendukung penggunaan dana dan aset dalam kegiatan yang konsisten dengan nilai-nilai Islam, termasuk penyediaan layanan keuangan yang adil, beretika, dan berkeadilan.
- h. Kepercayaan Pelanggan. Layanan syariah sering kali membangun kepercayaan pelanggan Muslim karena menyediakan alternatif yang sesuai dengan keyakinan dan nilai-nilai agama mereka.

#### **2.2.4 Jenis-jenis Layanan Syariah**

Layanan syariah mencakup berbagai sektor, termasuk keuangan, perbankan, asuransi, investasi, dan sektor lainnya. Berikut adalah beberapa jenis layanan syariah yang umumnya ditemui (Aliza & Wuryani, 2018):

- a. Perbankan Syariah. Melibatkan penyediaan produk dan layanan perbankan yang sesuai dengan prinsip syariah. Contoh produk perbankan syariah termasuk pembiayaan murabahah, mudharabah, musharakah, dan wakalah.

- b. Asuransi Syariah (Takaful). Layanan asuransi yang sesuai dengan prinsip syariah, di mana peserta membentuk sebuah pool dana bersama untuk saling membantu dalam situasi risiko atau kerugian. Keuntungan dan kerugian dibagi bersama sesuai dengan prinsip musyarakah dan mudharabah.
- c. Investasi Syariah. Melibatkan pengelolaan dana atau portofolio investasi sesuai dengan prinsip syariah. Investasi syariah menghindari sektor-sektor bisnis yang dianggap tidak sesuai dengan nilai-nilai Islam, seperti alkohol, perjudian, dan industri riba.
- d. Pembiayaan Syariah (Finansial). Melibatkan berbagai bentuk pembiayaan atau pinjaman yang sesuai dengan prinsip syariah, seperti mudharabah, musharakah, ijarah, dan murabahah.
- e. Jasa Konsultasi Keuangan Syariah. Menyediakan jasa konsultasi terkait perencanaan keuangan, investasi, dan aspek-aspek lainnya sesuai dengan prinsip syariah.

## **2.3 Manajemen Sumber Daya Insani**

### **2.3.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Insani**

Sumber Daya Manusia (SDM) disebut sebagai Sumber Daya Insani (SDI) meskipun kata insan dan manusia memiliki makna yang sama, namun dalam Islam dikenal adanya konsep insan kamil atau manusia seutuhnya (*a whole man concept*). Istilah sumber daya manusia (SDM) juga sering di identikkan dengan Sumber Daya Insani (SDI). Namun Danim lebih suka menyebut Sumber Daya



Insani (SDI), karena kata “Insan” lebih bermakna kemanusiaan ketimbang makna manusia umumnya, apalagi manusia sebatas sosok fisik yang berbeda bentuk dibanding dengan makhluk Tuhan yang lainnya. Dalam tulisan ini istilah sumber daya manusia (SDM) diidentikkan dengan sumber daya insani (SDI). Danim juga mengatakan bahwa manusia berkualitas secara kognitif, afektif, psikomotorik, emosi dan spirit insaniah adalah modal utama ketika peradaban semakin modern. SDI masa depan yang dikehendaki adalah yang bernutu, bukan yang kuat dalam arti fisik, apalagi hanya sebatas menonjolkan keagungan sejarah dan membusungkan dada karena sumberdaya melimpah yang akan hangus ditelan oleh perilaku yang rakus dan seakan-akan tidak ada batasnya (Hasibuan, 2016:21).

Sumberdaya Manusia (Insani) yang berkualitas memiliki produktivitas tinggi, mampu memajukan pembangunan perekonomian bangsanya, karena perbedaan mendasar perekonomian antara negara maju dengan negara-negara berkembang adalah meningkatnya produktivitas sumberdaya manusia di negara maju dibanding dengan negara-negara berkembang. Pengembangan sumber daya insani yang berkualitas sangat urgent dilakukan melalui cara-cara yaitu pendidikan formal, lingkungan kerja dalam bentuk pelatihan sistematis maupun latihan formal oleh perusahaan yang memperkerjakannya, pengembangan diri sendiri atas dorongan sendiri, memiliki usaha untuk mendapatkan keterampilan dan kapasitas yang lebih besar melalui

kursus-kursus, bacaan atau memperoleh dari orang lain (Herwanti et al., 2021).

Sumber daya insani merupakan titik sentral yang harus mendapatkan perhatian serius dalam konteks keorganisasian dan manajemen, karena keberhasilan suatu organisasi dan atau keberhasilan suatu pekerjaan sangat ditentukan oleh partisipasi personal atau manusia yang melakukannya. Prinsip-prinsip pemberdayaan sumber daya insani dapat dirumuskan dalam beberapa poin, sebagai berikut :

1. Prinsip Kompetensi

Prinsip kompetensi adalah prinsip utama dalam manajemen Islam. Kompetensi yang dimaksud di sini adalah kemampuan atau keahlian yang dimiliki oleh personal sebagai bagian dari organisasi atau bagian dari suatu proses kerja, yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Kompetensi yang dimaksud dapat berupa kompetensi kognitif, yakni kemampuan pengetahuan dan daya analisis, kompetensi sikap seperti keberanian, kejujuran, dedikasi atau loyalitas, disiplin dan sebagainya, serta kompetensi keterampilan yang melingkupi kecakapan, ketepatan dan kecepatan dalam melakukan suatu pekerjaan.

2. Prinsip keoptimalan dan kelebihan dalam kompetensi.

Prinsip ke dua dari manajemen Islam adalah kompetensi yang dimiliki harus optimal dan melebihi kompetensi personal lain yang memiliki kompetensi yang sama. Langkah yang harus diambil oleh seorang manajer dalam menentukan sumber daya

manusia yang akan diberdayakan dalam suatu mekanisme kerja adalah bahwa ketika seorang manajer dihadapkan pada adanya dua orang atau lebih dari anggota organisasi, maka seorang manajer harus mengutamakan seseorang yang memiliki kompetensi yang melebihi kompetensi yang dimiliki personal lain.

3. Prinsip kesesuaian kompetensi dengan kebutuhan

Sistem manajemen sumber daya manusia yang baik adalah sistem yang menekankan pada adanya kesesuaian tenaga kerja dengan kebutuhan. Maka dalam perspektif ini, analisis kebutuhan mutlak dilakukan oleh suatu organisasi atau perorangan dalam sistem rekrutmen tenaga kerja. Kompetensi tenaga kerja yang tidak sesuai kebutuhan hanya akan menimbulkan kekacauan dan dapat mengancam kinerja organisasi dan dapat menimbulkan ancaman bagi pencapaian tujuan, bahkan akan mengancam keberlanjutan (*sustainability*) keberadaan organisasi.

4. Prinsip kesesuaian kompetensi personal dengan penempatan

Pembagian kerja harus disesuaikan dengan kemampuan dan keahlian sehingga pelaksanaan kerja berjalan efektif. Oleh karena itu, dalam penempatan seseorang untuk melaksanakan tugas tertentu harus menggunakan prinsip *the right man in the right place*. Pembagian kerja harus rasional/objektif, bukan emosional subyektif yang didasarkan atas dasar suka dan tidaksuka

5. Prinsip kewenangan dan tanggung-jawab

Seseorang yang diberi tugas atau amanat untuk melakukan suatu tindakan atau kerja harus diberikan kewenangan dan tanggungjawab dalam melaksanakan tugasnya. Pemberian kewenangan ini mutlak dalam dalam suatu sistem manajemen untuk menjamin kelancaran pelaksanaan tugas atau kerja yang dibebankan kepada seseorang. Tanpa adanya kewenangan, seseorang akan mengalami keraguan dalam melaksanakan tugasnya, yang pada akhirnya ia tidak dapat melaksanakan tugas dengan baik. Kewenangan dalam suatu sistem manajemen harus diberikan secara penuh dalam batasan wilayah kerjanya tanpa ada yang boleh melakukan intervensi, karena intervensi dari luar akan dapat mengganggu mekanisme kerja dan bermuara pada tidak tercapainya hasil atau tujuan kerja yang diinginkan.

6. Prinsip batasan kewenangan

Setiap kewenangan dalam manajemen Islam memiliki batas batasnya. Kesadaran akan batasan kewenangan ini harus dimiliki oleh setiap individu dalam suatu sistem organisasi. Seorang pemimpin memiliki batas kewenangan atas orang yang dipimpinnya, karyawan memiliki batasa kewenangan atas posisi dan tugasnya. Batasan kewenangan ini tidak boleh dilangkahi atau dilanggar. Pelanggaran atas batas kewenangan akan dapat merusak sistem organisasi, yang pada akhirnya membawa pada kegagalan dan bahkan kehancuran.

## 7. Prinsip adanya penghargaan dan kompensasi

Sistem *reward* dan Upah bagi karyawan harus mendapatkan perhatian Serius untuk menunjang kinerja organisasi selara menyeluruh. Upah dan reward merupakan kompensasi yang menentukan terwujudnya kelancaran dalam bekerja. Karyawan yang diliputi perasaan cemas dan kekurangan akan sulit berkonsentrasi terhadap tugas dan kewajibannya sehingga dapat mengakibatkan ketidaksempurnaan dalam bekerja. Oleh karena itu, dalam prinsip penggajian harus dipikirkan bagaimana agar karyawan dapat bekerja dengan tenang. Sistem penggajian harus diperhitungkan agar menimbulkan kedisiplinan dan kegairahan kerja sehingga karyawan berkompetisi untuk membuat prestasi yang lebih besar. Prinsip *more pay for more prestige* (upah lebih untuk prestasi lebih), dan prinsip upah sama untuk prestasi yang sama perlu diterapkan sebab apabila ada perbedaan akan menimbulkan kelesuan dalam bekerja dan mungkin akan menimbulkan tindakan tidak disiplin (Tricahyani, 2018).

### **2.3.2 Tujuan dan Manfaat Pengembangan Sumber Daya Insani**

Menurut Maghfiroh (2021) pengembangan sumber daya insani bertujuan dan bermanfaat bagi perusahaan, karyawan, konsumen, atau masyarakat yang mengkonsumsi barang atau jasa yang di hasilkan perusahaan. Tujuan pengembangan hakikatnya menyangkut hal-hal berikut :

1. Produktivitas Kerja.

Dengan pengembangan, produktivitas kerja karyawan akan meningkat, kualitas dan kuantitas produksi semakin baik, karena *technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill* karyawan yang semakin baik.

2. Efisiensi

Pengembangan karyawan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga waktu, bahan baku, dan mengurangi ausnya mesinmesin. Pemborosan berkurang, biaya produksi relatif kecil sehingga daya saing perusahaan semakin besar.

3. Kerusakan

karyawan bertujuan untuk mengurangi kerusakan barang, produksi, dan mesin-mesin karena karyawan semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya.

4. Kecelakaan

Pengembangan bertujuan untuk mengurangi tingkat kecelakaan karyawan, sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan perusahaan berkurang.

5. Pelayanan

Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari karyawan kepada nasabah perusahaan, karena pemberian pelayanan yang baik merupakan daya penarik yang sangat penting bagi rekanan-rekanan perusahaan bersangkutan.

6. Moral

Dengan pengembangan, moral karyawan akan lebih baik karena keahlian dan keterampilannya sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

#### 7. Karier

Dengan pengembangan, kesempatan untuk meningkatkan karier karyawan semakin besar, karena keahlian, keterampilan, dan prestasi kerjanya lebih baik. Promosi ilmiah biasanya didasarkan kepada keahlian dan prestasi kerja seseorang.

#### 8. Konseptual

Dengan pengembangan, manajer semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik, karena *technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill*-nya lebih baik.

#### 9. Kepemimpinan

Dengan pengembangan, kepemimpinan seorang manajer akan lebih baik, *human relations*-nya lebih luwes, motivasinya lebih terarah sehingga pembinaan kerja sama vertikal dan horizontal semakin harmonis

#### 10. Balas jasa

Dengan pengembangan, balas jasa (gaji, upah intensif, dan benefits) karyawan akan meningkat karena prestasi kerja mereka semakin harmonis.

#### 11. Konsumen

Pengembangan karyawan akan memberikan manfaat yang baik bagi masyarakat konsumen karena mereka akan memperoleh barang atau pelayanan yang lebih bermutu. Manfaat yang perusahaan peroleh dalam melaksanakan penyelenggaraan suatu pelatihan adalah sebagai berikut:

- a. Peningkatan produktivitas kerja organisasi sebagai keseluruhan antara lain karena tidak terjadinya pemborosan, karena kecermatan melaksanakan tugas, tumbuh suburnya kerjasama antar berbagai satuan kerja yang melaksanakan berbagai kegiatan yang berbeda dan bahkan spealistik, meningkatnya tekad mencapai sasaran yang telah ditetapkan serta lancarnya koordinasi sehingga organisasi bergerak sebagai suatu kesatuan yang bulat dan utuh.
- b. Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan antara lain karena adanya pendelegasian wewenang, interaksi yang didasarkan pada sikap dewasa yang baik secara teknikal maupun intelektual, saling menghargai dan adanya kesempatan bagi bawahan untuk berpikir dan bertindak secara inovatif.
- c. Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat karena melibatkan para pegawai yang bertanggung jawab menyelenggarakan kegiatan-



kegiatan operasional dan tidak sekedar diperintahkan oleh manajer.

- d. Meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi dengan komitmen organisasional yang lebih tinggi.
- e. Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajemen yang partisipatif.
- f. Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif yang pada gilirannya memperlancar proses perumusan kebijaksanaan organisasi dan operasionalisasinya.
- g. Penyelesaian konflik secara fungsional yang dampaknya adalah tumbuh suburnya rasa persatuan dan suasana kekeluargaan di kalangan para anggota organisasi (Maghfiroh, 2021).

### **2.3.3 Tugas Dan Fungsi Utama Dari Manajemen Sumber Daya Insani**

Kompetensi menjelaskan apa yang dilakukan orang di tempat kerja pada berbagai tingkatan dan memperinci standar masing-masing tingkatan, mengidentifikasi karakteristik, pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan oleh individu yang memungkinkan menjalankan tugas dan tanggung jawab secara efektif sehingga mencapai standar kualitas profesional dalam bekerja, dan mencakup semua aspek catatan manajemen kinerja, keterampilan dan pengetahuan tertentu, sikap, komunikasi, aplikasi dan pengembangan. Dengan demikian, kompetensi menjadi sangat

berguna untuk membantu organisasi menciptakan budaya kinerja tinggi. Kompetensi sangat diperlukan dalam setiap proses sumber daya manusia, seleksi karyawan, manajemen kerja, perencanaan, dan sebagainya.

Islam memiliki konsep dalam manajemen sumber daya insani bahwa setiap karyawan adalah manusia, karyawan tidak merupakan mesin dan tidak juga sebagai sumber bisnis serta menjadikan spiritualitas menjadi unsur pokok. Maghfiroh (2021) mendefinisikan sumber daya insani (SDI) merupakan orang-orang dalam suatu organisasi yang memberikan sumbangan pemikiran dan melakukan berbagai jenis pekerjaan dalam mencapai tujuan organisasi. Sumber daya insani (SDI) yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (personil, tenaga kerja, pegawai atau karyawan), potensi manusiawi merupakan penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya, fungsi dari potensi manusiawi adalah sebagai modal di dalam organisasi bisnis yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan non fisik dalam eksistensi organisasi. Kompetensi merupakan seperangkat tindakan cerdas, penuh tanggungjawab yang dimiliki seseorang sebagai syarat untuk dianggap mampu oleh masyarakat dalam melaksanakan tugas-tugasnya di bidang pekerjaan tertentu.

### **2.3.4 Kualitas Sumber Daya Insani**

SDI merupakan sumber kompetitif paling utama pada perusahaan. Salah satu pengelolaan utama dalam perusahaan yaitu pengelolaan SDI. Kualitas SDI adalah kemampuan dalam berfikir,

berkomunikasi, bertindak dalam melakukan suatu kegiatan, baik bersifat teknis maupun manajerial. Manusia memiliki taraf mulia yang memiliki akal pikiran dan perasaan. SDI yang berkualitas merupakan manusia yang mengembangkan pengetahuannya berdasarkan akal yang dimiliki, karena setiap insan mempunyai potensi-potensi yang harus dikembangkan. Kualitas SDI tidak cukup dengan memiliki pengetahuan dan ilmu teknologi, tetapi sesuai dengan pengembangan kualitas nilai-nilai syariah dan spiritual yaitu berupa iman dan takwa. Ketahanan kualitas SDI tidak sempurna tanpa ada ketangguhan mental spiritual keagamaan (Prasetia, 2017).

Saputra et al., (2015) menyatakan pada kualitas SDI terdapat dua aspek diantaranya aspek kuantitas dan kualitas. Kuantitas SDI berkaitan dengan jumlah SDM yang tidak berkontribusi dalam pembangunan. Kuantitas SDM tidak menyangkut mengenai kualitas yang optimal dan dapat menjadi beban pembangunan. Sedangkan, kualitas menyangkut dengan mutu SDI tersebut. Hal ini untuk kepentingan percepatan suatu pembangunan pada lembaga keuangan syariah, maka meningkatnya kualitas SDI merupakan suatu persyaratan utama. Kualitas SDI pada Perbankan syariah di antaranya, yaitu:

1. Kualitas Fisik

Kualitas SDI mencakup dua aspek yaitu kualitas fisik, dan kualitas non fisik. Kedua aspek ini mengenai kemampuan bekerja, berfikir dan keterampilan keterampilan lain. Dengan hal ini upaya pengembangan kualitas SDI ini

harus sesuai pada kedua aspek fisik dan non fisik. Pencapaian kualitas fisik diupayakan dengan program kesehatan jasmani serta meningkatkan kualitas non fisik dalam upaya program pendidikan merupakan yang paling diperlukan. Salah satu upaya ini disebut sebagai pengembangan SDI.

## 2. Kualitas Non Fisik

Indikator kualitas non fisik diantaranya yaitu pengetahuan, keterampilan, memiliki kemampuan pendidikan, memiliki tingkat kualitas pendidikan serta keterampilan yang relevan dengan memperhatikan lingkungan kerja serta memiliki pengetahuan dibidang ilmu teknologi sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Kualitas non fisik diantaranya yaitu keterampilan, pengetahuan, sikap dan agama (Saputra, dkk., 2015).

### **2.3.5 Kualitas Sumber Daya Insani dalam Islam**

Islam dengan segala kesempurnaannya telah memberi aturan dan arahan yang jelas bagi manusia dalam menata kehidupan, termasuk dalam aktivitas ekonomi. Guna menjalani roda perekonomian secara islami dibutuhkan hadirnya sumberdaya insani yang berkualitas. Syarat utama manusia yang berkualitas dalam Islam adalah harus memiliki akhlak yang baik. Akhlak memiliki posisi strategis yang mampu menghantarkan sumberdaya insani berkualitas dan tidak berkualitas. Sumberdaya insani yang memiliki akhlak yang baik dipastikan akan berkualitas, sebaliknya akhlak

yang buruk akan mengantarkan sumberdaya insani tidak berkualitas (Herwanti et al., 2021).

Akhlak harus dimiliki oleh setiap insan, karena terkandung tata nilai dan norma - norma yang harus dipegang dan diacu oleh setiap insan dalam bertindak. Nilai - nilai akhlak yang harus dimiliki oleh setiap insan baik sebagai pemimpin (manajer) suatu perusahaan atau pekerja Menurut Magfiroh (2021) nilai-nilai yang harus dianut pekerja adalah:

1. Ikhlas, membersihkan atau memurnikan ibadah hanya kepada Allah demi mendapatkan ridha-Nya
2. Jujur, tidak akan mau mengabaikan sedikitpun tugas - tugas yang dibebankan kepadanya, dan istiqamah menjalankan tugas tersebut dengan ikhlas dan dedikasi yang tinggi.
3. Anutan, memiliki tindakan untuk dijadikan contoh bagi rakyat dan karyawannya baik kepribadian maupun sifat-sifatnya.

Menurut Herwanti et al., (2021) dalam memberikan acuan untuk mengembangkan sumberdaya insani yang berkualitas yaitu menekankan pada dua sifat yang mendasar yaitu amanah dan kuat. Dua sifat ini merupakan pilar utama dari kepemimpinan. Dua sifat ini oleh Ibnu Taimiyah dijelaskan bahwa kekuatan dalam setiap kepemimpinan adalah sesuai porsinya, artinya memiliki keberanian hati, pengalaman dalam perang, tipu daya di dalamnya, karena perang adalah tipu daya dan menguasai bentuk-bentuk peperangan. Sedangkan kuat dalam bidang penetapan hukum di antara manusia

adalah berlaku adil berdasarkan Al-Qur'an dan As-sunnah dan mampu melaksanakan hukum. Sementara amanah adalah takut pada Allah dengan tidak menjual ayat-Nya dengan kehidupan dunia dan meninggalkan rasa takut kepada manusia.

### **2.3.6 Pengembangan Sumber Daya Insani**

Berbicara masalah pengembangan sumber daya manusia, sebenarnya dapat dilihat dari dua aspek, yaitu kualitas dan kuantitas. Pengertian kuantitas menyangkut jumlah sumber daya manusia. Kuantitas sumber daya manusia tanpa disertai dengan kualitas sumber daya manusia yang baik akan menjadi beban perusahaan. Organisasi harus memerhatikan *skills, knowledge, dan ability* (SKA) atau kompetensi yang harus dipenuhi. Pengembangan sering kali dilakukan secara tumpang tindih dengan arti pelatihan atau pendidikan. Singodimedjo mengemukakan pengembangan SDM adalah proses persiapan individu-individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi, biasanya berkaitan dengan peningkatan kemampuan intelektual untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik. Pengembangan mengarah pada kesempatan-kesempatan belajar yang di desain guna membantu pengembangan para pekerja (Magfiroh, 2021).

Dalam konteks SDM, pengembangan dipandang sebagai peningkatan kualitas SDM melalui program-program pelatihan, pendidikan apa yang dapat dijelaskan dari pengembangan sumber daya manusia adalah tentang *development practice* dan membutuhkan kolaborasi dengan program-program MSDM untuk

mencapai hasil yang diinginkan. Pelatihan membantu karyawan dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya, guna meningkatkan keterampilan, kecakapan, dan sikap yang diperlukan oleh organisasi dalam usaha mencapai tujuan.

Sedangkan pendidikan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan penguasaan teori dan keterampilan memutuskan terhadap persoalan –persoalan yang menyangkut kegiatan mencapai tujuan. Upaya ini dilakukan untuk memperbaiki kontribusi produktif para karyawan dan mengembangkan SDM menghadapi segala kemungkinan yang terjadi akibat perubahan lingkungan. Arti dari pengembangan karyawan merupakan usaha-usaha untuk meningkatkan keterampilan maupun pengetahuan umum bagi karyawan agar pelaksanaan pencapaian tujuan lebih efisien (Sutrisno, 2017:21).

Pengembangan SDM tujuannya untuk meningkatkan kualitas profesionalisme dan keterampilan para karyawan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya secara optimal. Dengan mengembangkan kecakapan karyawan dimaksudkan sebagai setiap usaha dari pimpinan untuk menambah keahlian kerja tiap karyawan sehingga di dalam melaksanakan tugas-tugasnya dapat lebih efisien dan produktif. Oleh karena itu, organisasi perlu terus melakukan pengembangan SDM, karena investasi didalam pengembangan SDM merupakan pengeluaran yang ditujukan untuk memperbaiki kapasitas produktif dari manusia. Dengan SDM yang baik akan memiliki kekuatan kompetitif dan menjadi lebih sulit untuk ditiru

sehingga sumber-sumber keberhasilan kompetitif, seperti teknologi proses produksi, proteksi pasar, akses terhadap sumber keuangan seharusnya lebih berdaya guna dan berhasil guna. Dengan memiliki kekuatan kekuatan kompetitif diharapkan kinerja karyawan bisa terwujud.

### 1. Rekrutmen

Menurut Sutrisno (2017:45) rekrutmen merupakan proses mencari, menarik, dan menyaring pelamar kerja untuk mengisi posisi yang kosong dalam suatu organisasi. Rekrutmen merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang penting untuk memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Proses rekrutmen sumber daya manusia tidak boleh diabaikan, hal ini disebabkan untuk menjaga supayatidak terjadi ketidak sesuaian antara apa yang di inginkan dan apa yang didapat. Artinya organisasi tersebut tidak memperoleh karyawan yang tepat, dalam arti baik kualitas dan kuantitasnya. Apabila tidak terjadi sesuai yang diharapkan oleh organisasi dapat dikatakan kemungkinan aktifitas kerja kurang efektif dan efisien, maka organisasi tersebut akan mengalami kegagalan. Agar memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas dan dengan jumlah yang sesuai dengan kebutuhan, dibutuhkan suatu metode rekrutmen yang dapat digunakan dalam proses penarikan dengan dilandasi suatu perencanaan yang benar-benar matang dengan melalui (Sutrisno, 2017:48):



a. Mencari dan Menarik Calon. Ada sejumlah cara atau teknik yang dapat kita gunakan untuk mencari calon- calon karyawan, adapun dari cara tersebut dapat diuraikan dibawah ini yaitu :

1) Mencari Dari Dalam

Yang dimaksud dengan mencari dari dalam adalah memanfaatkan sumber-sumber atau cara yang sudah tersedia didalam organisasi kitasebelum mencari nya di luar atau keluar perusahaan.

a) Meminta bantuan Karyawan Lama

Salah satu cara umum yang digunakan oleh perusahaan dalam pencarian calon pegawai adalah dengan meminta bantuan dari karyawan lama, yaitu mereka yang sudah ada di dalam perusahaan. Pimpinan perusahaan atau bagian sumber daya manusia secara informal menanyakan kepada karyawan yang sudah ada bila mereka mengenal orang yang berminat untuk pindah kerja atau mencari peluang di tempat baru. Beberapa keuntungan dari cara ini adalah biaya untuk mencari calon dapat ditekan , waktu pencarian bisa dipercepat, dan karyawan yang merekomendasicalon diharapkan agar dapat memberikan “garansi” tentang karakter dan mungkin kompetensi dari calon.

b) Mencari dari Arsip (Bank Data) pelamar

Hampir dari setiap saat perusahaan selalu menerima lamaran dari orang yang mencari pekerjaan. Biasanya hampir 99% dari orang muda yang belum pernah bekerja karena baru lulus sekolah atau universitas. Setiap direktur dan manajer SDM biasanya memiliki kebiasaan untuk menyimpan lamaran yang diterima tersebut untuk paling sedikit selama 12 bulan. Tujuannya adalah apabila selama masa itu harus dilaksanakan rekrutmen, maka sebelum mencari calon kesana-kemari Tidak ada salahnya untuk mencari dalam bank data pelamar. Tentu saja bank data ini hanya bermanfaat bila kita akan merekrut tenaga muda yang belum berpengalaman Walaupun kadang-kadang ada sedikit pelamar berpengalaman mengajukan lamaran sekedar untuk mencoba-coba.

c) Mengumumkan Secara Terbuka di Dalam Perusahaan

Bila perusahaan telah mempunyai kebijakan dan aturan bahwa setiap ada lowongan akan diberikan kesempatan lebih dulu kepada karyawan yang sudah ada untuk melamarnya, hal ini harus dilakukan. Secara politis dan psikologis tentunya kebijakan ini bagus sekali. Walaupun demikian, semua

persyaratan harus diumumkan secara terbuka demikian juga tes-tes dan proses seleksi lain yang harus diikuti karyawan. Kekurangan transparan akan mengakibatkan kecurigaan dan sangkaan bahwa telah terjadi permainan dan bahwa pengumuman atau iklan internal tersebut hanyalah untuk konsumsi politik. Apapun alasannya perusahaan harus tetap punya hak untuk menerapkan prosedur dan metode seleksi yang sama untuk semua kandidat baik yang berasal dari dalam maupun yang dari luar perusahaan. Demikian pula dalam hal ini tidak ditemukan kandidat dari dalam yang memenuhi syarat maka perusahaan mempunyai hak untuk merekrut dari luar

2) Mencari Dari Luar. Cara dan teknik yang umum digunakan perusahaan untuk mencari calon karyawan dari sumber sumber luar. Adapun dari cara-cara tersebut yaitu:

a) Memasang iklan lowongan

Iklan lowongan mempunyai peran dan tujuan yang penting dalam usaha menarik dan memperoleh pelamar untuk pekerjaan tertentu. Tujuan utama dari dari iklan lowongan kerja adalah bahwa di suatu perusahaan ada lowongan kerja dan mengundang mereka merasa berminat dan memenuhi syarat yang

ditetapkan untuk melamar atau menawarkan diri untuk mengisinya.

b) Menggunakan jasa konsultan dan head hunter

Penggunaan jasa konsultan dan head hunter dalam rekrutmen banyak dilakukan oleh perusahaan yang mencari tenaga-tenaga manajerial. Alasan utama mengapa perusahaan melakukan hal tersebut karena proses rekrutmen tersebut harus dirahasiakan, baik kepada orang dalam ataupun orang luar.

c) Rekrutmen langsung di kampus

Hampir semua perusahaan besar yang sedang berkembang, baik asing atau nasional sudah menggunakan cara ini khususnya pada waktu mereka mencari tenaga-tenaga muda untuk dilatih dalam program *Management Trainees* atau *Technical Personnel Trainees*. Pada awal 1980-an, beberapa manajer dari perusahaan melakukan perjalanan untuk merekrut ke kampus-kampus yang mempunyai reputasi bagus di Jakarta, Bandung, Yogyakarta, dan Surabaya.

d) Rekrutmen melalui organisasi profesi

Rekrutmen melalui organisasi seperti ini dapat dilakukan bila kita mencari tenaga-tenaga professional dan spesialis tertentu melalui pendekatan langsung.

## 2. Pendidikan

Pengertian pendidikan sesuai dengan Undang-Undang republic Indonesia Nomor 2 Tahun 1989 tentang sistem Pendidikan Nasional disebutkan pendidikan adalah usaha untuk menyiapkan peserta didik melalui kegiatan bimbingan, pengajaran, dan latihan bagi peranannya di masa yang akan datang. Dengan memerhatikan pengertian pendidikan seperti yang dikemukakan diatas, maka dapat dikatakan bahwa peran pendidikan adalah sebagai landasan untuk membentuk, mempersiapkan, membina dan mengembangkan kemampuan sumber daya manusia yang sangat menentukan dalam keberhasilan pembangunan di masa yang akan datang (Sutrisno, 2017:52).

Apabila dilihat dari pendekatan sistem, maka proses pendidikan terdiri dari masukan (sarana pendidikan) dan keluaran (perubahan perilaku), serta faktor yang mempengaruhi proses pendidikan yang pada dasarnya dapat dibagi menjadi dua, yaitu (Sedarmayanti, 2014):

- a. Perangkat lunak (*software*), yang mencakup antara lain kurikulum, organisasi pendidikan, peraturan, metode belajar, dan lain sebagainya.
- b. Perangkat keras (*hardware*), yaitu fasilitas yang mencakup: gedung, perpustakaan, alat bantu peraga, dan sebagainya.

Pendidikan mempunyai kualitas tinggi bilamana keluaran pendidikan itu mempunyai nilai bagi masyarakat yang memerlukan

pendidikan itu. Kualitas disini adalah keluaran pendidikan yang dikaitkan dengan kegunaan bagi masyarakat (Sutrisno, 2017:55).

### 3. Pelatihan

Pelatihan adalah suatu proses pembelajaran yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan. Pelatihan yang efektif dapat membantu karyawan untuk meningkatkan produktivitas, kualitas kerja, dan kepuasan kerja. Pelatihan adalah proses pembelajaran yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaannya secara lebih efektif dan efisien (Sudaryono, 2017:91).

Menurut Sutrisno (2017:42) adapun perencanaan strategi yang melibatkan pelatihan meliputi berbagai komponen, yaitu:

- a. Menentukan tingkat *skill* karyawan saat ini
- b. Menyeleksi tempat yang paling fleksibel dan menjadwalkan program
- c. Memilih metode pelatihan yang paling tepat
- d. Mengumpulkan dan mengembangkan materi pelatihan
- e. Mengevaluasi pelatihan

Jadi dapat disimpulkan bahwa pelatihan pada dasarnya merupakan sebuah proses untuk meningkatkan kompetensi karyawan. Di samping itu, program pelatihan tidaklah memperhitungkan apakah perusahaan berskala besar atau kecil. Pelatihan juga bukan merupakan pemborosan mengingat hasil atau manfaatnya jauh lebih besar dari pada biaya atau waktu yang harus

disediakan. Pelatihan merupakan sarana ampuh mengatasi bisnis masa depan yang penuh dengan tantangan dan mengalami perubahan yang sedemikian cepat. Pelatihan efektif dapat dicapai dengan promosi program pelatihan secara utuh dalam kerangka perencanaan manajemen strategis dilakukan tahapan-tahapan yang teratur (Sudaryono, 2017: 103).

## **2.4 Strategi**

### **2.4.1 Pengertian Strategi**

Istilah strategi berasal dari kata Yunani *strategia* (*stratus* = militer; dan *ag* = memimpin), yang artinya seni atau ilmu untuk menjadi seorang jenderal. Konsep ini relevan dengan situasi pada zaman dulu yang sering diwarnai perang, dimana jenderal dibutuhkan untuk memimpin suatu angkatan perang agar dapat selalu memenangkan perang. Strategi dapat diartikan sebagai suatu rencana yang menyeluruh dan terpadu yang mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuannya (Tjiptono, 2015:220).

Menurut Rangkuti (2019) strategi adalah suatu rencana komprehensif yang dirancang untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan, dengan fokus pada keunggulan kompetitif dan nilai bagi pelanggan, serta dapat diimplementasikan dan disesuaikan dengan perubahan lingkungan. Hal ini membuat strategi menjadi suatu rencana yang komprehensif dan terencana dengan baik. Strategi tidak hanya merupakan rencana statis, tetapi juga harus mampu menghadapi tantangan dan peluang yang muncul dari

perubahan lingkungan, sehingga organisasi dapat tetap relevan dan berhasil mencapai tujuannya.

Menurut Tjiptono (2015:225) Konsep strategi dapat didefinisikan berdasarkan dua perspektif yang berbeda, yaitu dari perspektif apa yang suatu organisasi ingin lakukan (*intends to do*) dan dari perspektif apa yang organisasi akhirnya lakukan (*eventually does*).

Berdasarkan perspektif pertama, strategi dapat didefinisikan sebagai program untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi dan mengimplementasikan misinya. Makna yang terkandung dari strategi ini adalah bahwa para manager memainkan peranan yang aktif, sadar dan rasional dalam merumuskan strategi organisasi. Dalam lingkungan yang selalu mengalami perubahan, pandangan ini lebih banyak diterapkan. Sedangkan berdasarkan perspektif yang kedua, strategi didefinisikan sebagai pola tanggapan atau respon organisasi terhadap lingkungannya sepanjang waktu. Pada definisi ini setiap organisasi pasti memiliki strategi, meskipun strategi tersebut tidak pernah dirumuskan secara eksplisit. Pandangan ini diterapkan bagi manager yang bersifat reaktif, yaitu hanya menanggapi dan menyesuaikan diri terhadap lingkungan secara pasif manakala dibutuhkan.

Menurut Kusumadmo (2013:78) strategi adalah suatu rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat



dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan. Menurut Effendy (2015:32) strategi pada hakikatnya adalah “perencanaan (planning) dan manajemen untuk mencapai suatu tujuan tersebut”. Dari pendapat tersebut penulis memahami bahwa dalam strategi terdapat perencanaan dan pengaturan agar tujuan yang diinginkan dapat diraih.

Menurut Handoko (2014:94) strategi adalah suatu rencana yang terpadu dan komprehensif yang mengarahkan perusahaan dalam mencapai tujuan dan sasarnya. Jadi dari definisi tersebut dapat dimengerti bahwa strategi merupakan tujuan dan sasaran perusahaan. Definisi lain dikemukakan oleh Menurut Sudaryono (2017:40) strategi adalah suatu rencana yang menyeluruh dan terpadu yang mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuannya, dengan fokus pada keunggulan kompetitif.

Dari penjabaran di atas, dapat disimpulkan bahwa strategi merupakan rencana yang menghususkan pada tujuan organisasi, dalam hal ini pelayanan kepada masyarakat. Strategi didalamnya menggambarkan misi dasar dari organisasi serta tujuan dan sasaran yang hendak dicapai, juga cara-cara pemanfaatan sumber-sumber organisasi untuk mencapai sasarnya. Pernyataan strategi secara eksplisit merupakan kunci keberhasilan dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Strategi memberikan kesatuan arah bagi semua anggota organisasi. Bila konsep strategi tidak jelas, maka keputusan yang akan diambil bersifat subjektif atau berdasarkan institusi belaka dan mengabaikan keputusan lain.

## 2.4.2 Level-level Strategi

Strategi dapat diterapkan pada berbagai tingkatan organisasi, mulai dari tingkat korporasi, tingkat bisnis, hingga tingkat fungsional. Tjiptono (2015:98) menyebutkan tiga level strategi yaitu:

### 1. Strategi Level Korporasi

Strategi level korporasi dirumuskan oleh manajemen puncak yang mengatur kegiatan dan operasi organisasi yang memiliki lini atau unit bisnis lebih dari satu. Pertanyaan-pertanyaan pokok yang muncul pada level korporasi adalah bisnis apa yang seharusnya digeluti perusahaan? Apa sasaran dan harapan atas masing-masing bisnis? Bagaimana mengalokasikan sumber daya yang ada untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut?

Dalam mengembangkan sasaran korporasi, setiap perusahaan perlu menentukan salah satu dari beberapa alternatif berikut:

- a. Kedudukan dalam pasar
- b. Inovasi
- c. Produktivitas
- d. Sumber daya fisik dan financial
- e. Profitabilitas
- f. Prestasi dan pengembangan manajerial
- g. Tanggung jawab sosial

## 2. Strategi Level unit Bisnis

Strategi level bisnis lebih diarahkan kepada pengelolaan kegiatan dan operasi suatu bisnis tertentu. Pada dasarnya strategi level unit bisnis berupa menentukan pendekatan yang sebaiknya digunakan oleh suatu bisnis terhadap pasar dan bagaimana melaksanakan pendekatan tersebut dengan memanfaatkan sumber daya yang ada dan dalam kondisi pasar tertentu. Pertanyaan-pertanyaan pokok dalam strategi ini antara lain: Bagaimana perusahaan bersaing dalam pasarnya? Produk atau jasa apa saja yang harus ditawarkan? Pelanggan sasaran mana yang harus dilayani? Bagaimana mendistribusikan sumber daya dalam bisnis tersebut? Salah satu contoh strategi level bisnis adalah Pemilihan target pasar pemilihan posisi bersaing, pemilihan strategi diferensiasi dan pemilihan strategi biaya rendah.

## 3. Strategi Level Fungsional

Strategi level fungsional merupakan strategi dalam kerangka fungsi-fungsi manajemen (secara tradisional terdiri atas riset dan pengembangan, keuangan, produksi, dan operasi, pemasaran, personalia atau sumber daya manusia) yang dapat mendukung strategi level unit bisnis. Sebagai contoh, bila strategi level bisnis menghendaki agar diadakan pengembangan produk baru, maka departemen riset dan pengembangan berupaya menyusun rencana mengenai cara mengembangkan produk baru tersebut.

Strategi fungsional umumnya lebih terperinci dan memiliki jangka waktu yang lebih pendek dari pada strategi organisasi. Tujuan pengembangan strategi fungsional adalah untuk mengkomunikasikan tujuan jangka pendek, menentukan tindakan-tindakan yang dibutuhkan untuk mencapai jangka pendek dan untuk menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pencapaian tujuan tersebut. Strategi fungsional perlu dikoordinasikan satu sama lain untuk menghindari terjadinya konflik kepentingan dalam organisasi. Sebagai contoh: konflik yang kerap kali terjadi, pemasaran berkeinginan untuk memberikan fasilitas kredit sebesar mungkin kepada semua pelanggan, namun departemen keuangan menghendaki kredit yang diberikan dibatasi karena bisa menimbulkan biaya pengumpulan piutang besar. Pandangan tradisional menempatkan pemasaran sebagai salah satu ‘anggota tubuh’ (baca fungsi manajemen) perusahaan. Strategi fungsional menentukan bagaimana fungsi-fungsi organisasi akan mendukung pencapaian strategi korporasi dan strategi bisnis. Strategi.

### **2.4.3 Langkah Penyusunan Strategi**

Adapun langkah-langkah penyusunan perencanaan strategi sebagai berikut (Sugianto, 2021):

- a. Penentuan tujuan Manajer atas memilih tujuan strategi. Pemilihan ini dipengaruhi oleh nilai-nilai yang dianut manajer, disamping kekuatan dan kelemahan organisasi.

- b. Analisis lingkungan Tujuan yang dipilih harus sesuai faktor-faktor yang membatasi yaitu faktor eksternal. Oleh karena itu dibutuhkan analisa faktor eksternal dan faktor internal (kekuatan dan kelemahan perusahaan).
- c. Menetapkan ukuran Tujuan spesifik dengan ukuran tertentu dapat
- d. Membuat rencana unit. Setelah manajer atas secara alternatif merumuskan tujuan umum jangka panjang, maka manajer bawah menentukan tujuan unit untuk menyumbangkan tercapainya tujuan umum.
- e. Perbandingan rencana unit dengan rencana strategi.
- f. Menutup perbedaan. Apabila ada perbedaan antara tujuan unit dengan tujuan strategi harus diadakan penyesuaian.
- g. Memilih alternatif. Manajer mengadakan inventarisasi berbagai alternatif yang bisa ditempuh untuk mencapai tujuan, dan kemudian memilih salah satu alternatif yang baik.
- h. Implementasi rencana. Alternatif yang terbaik akan menjadi rencana-rencana dan harus dirumuskan dengan jelas dan diperinci menjadi rencana kegiatan operasional untuk dilaksanakan.
- i. Mengukur dan mengawasi kemajuan. Untuk itu diperlukan:

#### **2.4.4 Penerapan dan Penilaian Strategi**

Pada tahap penerapan strategi mengharuskan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya, sehingga strategi

strategi yang telah di rumuskan dapat di jalankan. Tahap penerapan strategi terdiri dari (Sugianto, 2021):

- a. Pengembangan budaya yang suportif pada strategi
- b. Penciptaan struktur organisasional yang efektif
- c. Pengerahan ulang upaya-upaya pemasaran
- d. Penyiapan anggaran
- e. Pengembangan serta pemanfaatan sistem informasi
- f. Pengaitan kompensasi karyawan dengan kinerja organisasi

Penerapan strategi yang berhasil bergantung pada kemampuan manajer untuk memotivasi karyawan, yang lebih merupakan seni daripada pengetahuan. Strategi tersebut dirumuskan, namun bila tidak di terapkan tidak ada gunanya.

Penilaian strategi adalah tahap terakhir dalam manajemen strategis. Manajer mesti tahu kapan ketika strategi tertentu tidak berjalan dengan baik, penilaian atau evaluasi strategi merupakan cara utama untuk memperoleh informasi semacam ini. Tahap aktivitas penilaian strategi terdiri dari (Sugianto, 2021):

- a. Peninjauan ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan bagi strategi saat ini
- b. Pengukuran kinerja
- c. Pengambilan langkah korektif

Penilaian strategi di perlukan karena apa yang berhasil saat ini tidak perlu berhasil nanti. Keberhasilan senantiasa menciptakan persoalan baru dan berbeda, organisasi yang mudah berpuas diri akan mengalami kegagalan.

## 2.4 Penelitian Terkait

Penelitian terkait dimaksudkan untuk menggali informasi tentang ruang lingkup penelitian terdahulu atau penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan penelitian ini. Adanya penemuan penelitian terkait diharapkan penelitian ini tidak tumpang tindih dan tidak terjadi penelitian ulang dengan penelitian terdahulu. Sebelum penelitian ini dilakukan, perlu dipastikannya terlebih dahulu dasar atau acuan yang berupa teori-teori dari temuan hasil berbagai sumber yaitu berupa penelitian terdahulu. Dasar atau acuan dari teori-teori inilah yang nantinya sangat diperlukan untuk dapat dijadikan sebagai data pendukung serta bahan perbandingan dan kajian. Adapun penelitian-penelitian yang dimaksudkan dapat diuraikan berikut ini:

*Pertama*, penelitian yang ditulis oleh Harahap (2016), dengan judul “*Pengaruh Strategi pengembangan sumber daya insani terhadap peningkatan kinerja dan mutu pelayanan pada PT Bank Muamalat Indonesia*”. Hasil dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa Temuan hasil penelitian ini menunjukkan pada modal struktural 1 secara serempak yaitu sekitar 45,6% variable kualitas peserta, instruktur, materi dan fasilitas mempengaruhi mutu pelayanan sedangkan 54,4% dijelaskan oleh faktor-faktor lain. Model struktural 2 secara serempak bahwa sekitar 62,3% variable kualitas peserta, instruktur, materi, dan fasilitas mempengaruhi kinerja, sedangkan 37,7% dijelaskan oleh faktor lain. Hasil analisis uji signifikansi pengaruh tidak langsung dari variable kualitas peserta, instruktur, materi, dan fasilitas terhadap mutu pelayanan

melalui variable kinerja yang signifikan. Perbedaannya dengan penelitian ini ialah metode yang digunakan yaitu kuantitatif Cabang Medan sedangkan peneliti pada Bank Aceh Syariah Cabang Banda Aceh. Adapun persamaannya yaitu pada variabel yang diteliti yaitu strategi pengembangan sumber daya insani

*Kedua*, penelitian yang ditulis oleh Mustaqin (2016), dengan judul “*Prinsip Syariah Dalam Manajemen Sumber daya Manusia (Studi Kasus implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia UMKM di Kudus*”. Hasil dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa menunjukkan prinsip syariah secara umum digunakan dalam pengelolaan sumber daya manusia, diantaranya prinsip keadilan, kompetensi, amanah dan tanggung jawab sosial. Meskipun dalam pengelolaan SDM masih sangat rendah, rekrutmen dan seleksi menggunakan prinsip kompetensi dan keadilan, pemberian kompensasi mempertimbangkan metode dan analisis pekerjaan dengan memegang prinsip keadilan dan pemberian hak sesuai dengan kemampuan. Selain itu dalam pemberian kompensasi tidak langsung berupa tunjangan, fasilitas kerja dan rekreasi. Hal ini menunjukkan bahwa pengguna prinsip syariah bias dilakukan dalam implementasi manajemen pada lembaga bisnis yang tidak berlabel Islam. Persamaan metode yang digunakan oleh peneliti terdahulu dengan peneliti ialah metode kualitatif. Sedangkan perbedaannya yaitu pada obyek yang diteliti, yaitu meneliti tentang prinsip manajemen sumber daya insani.



*Ketiga*, penelitian yang ditulis oleh Rahmatika (2019), dengan judul “*Analisis Penerapan Manajemen Sumber Daya Insani Syariah Pada Bank Aceh Syariah Banda Aceh*”. Hasil dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa Penerapan manajemen sumber daya insani 1120 SDIS di PT Bank Aceh Syariah pada karyawan lama yaitu karyawan konvensional yang dikonversikan menjadi syariah dan karyawan baru sudah berjalan sejak tahun 2015. Kemudian, penerapan MSDI tersebut mengalami peningkatan perbaikan dari tahun ke tahun, terutama dari segi nilai-nilai budaya islam yang sesuai dengan visi misi, kedisiplinan, tanggung jawab, pengetahuan terhadap perbankan syariah, sistem pengelolaan manajemen sumber daya insani syariah, dan penilaian terhadap kinerja manajemen sumber daya insani syariah. Adapun Persamaannya yaitu menggunakan metode penelitian kualitatif pendekatan deskriptif dan meneliti pada Bank Aceh Syariah. Sedangkan perbedaannya terletak pada obyek yang diteliti yaitu manajemennya.

*Keempat*, penelitian yang ditulis oleh Kausar (2017), dengan judul “*Implementasi Nilai-Nilai Islam Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Di Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Mitra Agro Usaha Bandar Lampung*”. Hasil dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa BPRS Mitra Agro Usaha Bandar Lampung sudah mengimple-mentasi nilai-nilai Islam dalam Melaksanakan aktivitas manajemen sumber daya insani. Mulai dari proses rekrutmen, seleksi, penempatan, pemberhentian, pengembangan dan

pelatihan, serta kompensasi. Namun di dalam manajemen sumber daya insani tersebut ada beberapa hal yang belum dilaksanakan. Adapun Persamaannya yaitu menggunakan metode penelitian kualitatif pendekatan deskriptif. Sedangkan perbedaannya terletak pada lokasi penelitian yaitu BPRS Mitra Agro Usaha Bandar Lampung.

*Kelima*, penelitian yang ditulis oleh Mutiara (2022), dengan judul “*Analisis Pengembangan Sumber Daya Insani (Sdi) Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Study Kasus Pada Pt. Pegadaian Syariah Cabang Probolinggo)*”. Hasil dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa pengembangan sumber daya insani (SDI) yang dilakukan oleh Pegadaian Syariah Cabang Probolinggo sudah berjalan dengan baik, seperti pengembangan dalam segi wawasan, skill pemasaran, dan pelatihan-pelatihan. Semua pengembangan sumber daya insani yang di lakukan pegadaian syariah Probolinggo bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan juga untuk pengembangan karir. Adapun Persamaannya yaitu meneliti pengembangan sumber daya insani. Sedangkan perbedaannya yaitu pada lokasi yang diteliti Pegadaian Syariah Cabang Probolinggo.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Nama dan Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	Luluk Mutiara (2022), analisis Pengembangan sumber Daya Insani (Sdi) Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Study Kasus Pada Pegadaian Syariah Cabang Probolinggo)	Penelitian ini menggunakan Deskriptif Kualitatif	Pengembangan sumber daya insani (SDI) yang dilakukan oleh Pegadaian Syariah Cabang Probolinggo sudah berjalan dengan baik, seperti pengembangan dalam segi wawasan, skill pemasaran, dan pelatihan-pelatihan. Semua pengembangan sumber daya insani yang di lakukan pegadaian syariah Probolinggo bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan juga untuk pengembangan karir.
2	Kausar (2017), Implementasi Nilai nilai islam dalam manajemen sumber daya manusia di bank pembiayaan rakyat Syariah(BPRS) Mitra Agro Usaha Bandar Lampung	Penelitian ini menggunakan Deskriptif Kualitatif	BPRS Mitra Agro Usaha Bandar Lampung sudah mengimple-mentasi nilai-nilai Islam dalam Melaksanakan aktivitas manajemen sumber daya insani.Mulai dari proses rekrutmen, seleksi, penempatan, pemberhentian, pengembangan dan pelatihan, serta kompensasi. Namun di dalam manejemen sumber daya insani tersebut ada beberapa hal yang belum dilaksanakan.
3	Harahap (2016) , Pengaruh Strategi pengembangan sumber daya insani terhadap Peningkatan kinerja dan Mutu pelayanan pada PT. Bank Muamalat Indonesia , Tbk cabang Medan	Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan variabel X: pengaruh Dan Y: Peningkatan	Pada modal struktural 1 secara serempak yaitu sekitar 45,6% variable kualitas peserta, instruktur, materi dan fasilitas mempengaruhi mutu pelayanan sedangkan 54,4% dijelaskan oleh faktor-faktor lain. Model structural 2 secara serempak bahwa sekitar 62,3% variable kualitas peserta,instruktur, materi, dan fasilitas mempengaruhi kinerja,

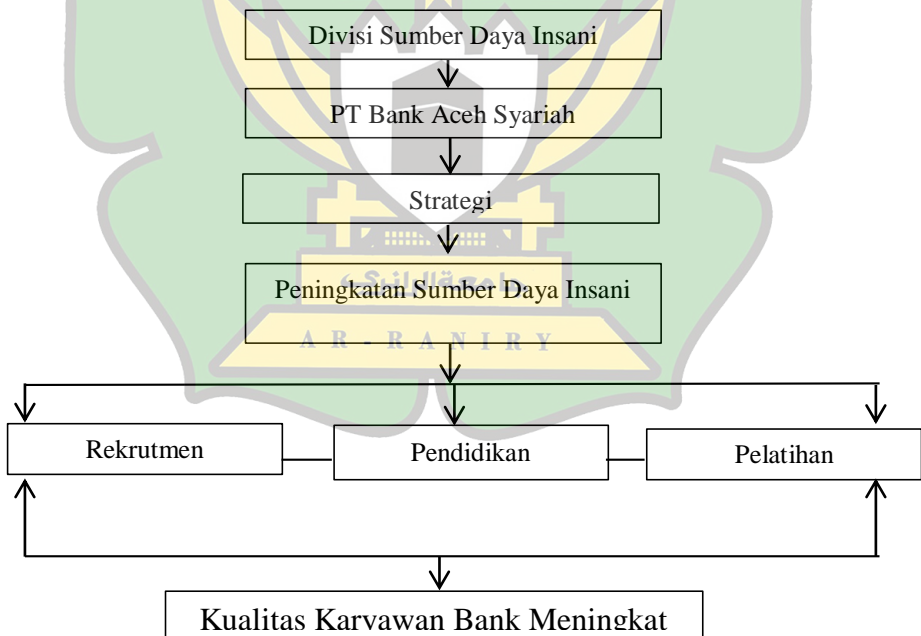
			sedangkan 37,7% dijelaskan oleh faktor lain. Hasil analisis uji signifikansi pengaruh tidak langsung dari variable kualitas peserta, instruktur, materi, dan fasilitas terhadap mutu pelayanan melalui variable kinerja yang signifikan.
4	Mustaqin (2016), Prinsip syariah dalam manajemen sumber daya manusia (studi kasus implementasi manajemen sumber daya manusia UMKM di Kudus)	Penelitian ini menggunakan Deskriptif Kualitatif	BPRS Dana Amanah mempunyai karyawan ahli tipe B yaitu spesialis Ilmu Ekonomi yang mengenal syariah. Lalu kinerja sumber daya insani BPRS Dana Amanah baik, pernyataan tersebut dikuatkan dengan indicator kinerja menurut Henry Simanora dan kinerja SDI BPRS dana Amanah telah ditetapkan dan diatur sesuai keputusan kemenakertrans RI nomor: KEP.30/MEN/II/200, sesuai dengan beberapa kompetensi yang harus dimiliki oleh SDI BPRS.
5	Cut Najla Rahmatika (2019), Analisis Penerapan anajemen Sumber Daya Insani Syariah Pada Bank Aceh Syariah Banda Aceh	Penelitian ini menggunakan Deskriptif Kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya perbaikan pada penerapan manajemen sumber daya insani syariah dari tahun ke tahun ini dibuktikannya dengan pernyataan dari nasabah dan penghargaan yang diterima oleh Bank Aceh Syariah, namun pada penerapan tersebut terdapat kendala-kendala yang berbeda

Sumber Data : Diolah peneliti 2022

## 2.5 Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir merupakan sintesa tentang hubungan antar variabel yang disusun dari berbagai teori yang telah dideskripsikan (Sugiyono, 2020:95). Sugiyono (2020:115) juga menjelaskan bahwa berdasarkan teori-teori yang telah dideskripsikan tersebut, selanjutnya dianalisis secara kritis dan sistematis, sehingga menghasilkan sintesa tentang hubungan antar variabel yang diteliti dan sintesa tentang hubungan variabel tersebut selanjutnya digunakan untuk merumuskan hipotesis. Maka kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:

**Gambar 2.1**  
**Kerangka berpikir**



Sumber : Data diolah (2022)

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas aspek yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan yaitu dengan melakukan rekrutmen, pendidikan, serta pelatihan kepada karyawan. Pimpinan juga perlu merancang strategi pengembangan sumber daya insani dan juga meleakakukan monitoring terhdapan penilaian kepada karyawan.



## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif yang bertujuan untuk memperoleh gambaran seutuhnya mengenai suatu hal terkait objek yang diteliti. Penelitian kualitatif berhubungan dengan ide, persepsi, pendapatan atau kepercayaan objek yang diteliti (Sugiyono, 2020:9). Penelitian kualitatif juga diartikan sebagai suatu pendekatan ilmiah yang mengungkapkan situasi sosial tertentu dengan mendeskripsikan kenyataan secara benar, dibentuk oleh kata-kata berdasarkan teknik pengumpulan analisis data yang relevan yang diperoleh dari sesuatu yang alamiah (Moleong, 2014:4).

Pendekatan pada penelitian ini adalah analisis deskriptif kualitatif, karena tujuan dari penelitian deskriptif yaitu untuk membuat deskripsi, gambaran, atau lukisan secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat, serta hubungan antar fenomena yang diselidiki. Dan sesuai dengan fokus dan tujuan penelitian, jenis penelitian ini sangat tepat karena peneliti mendeskripsikan data bukan mengukur data yang diperoleh. Peneliti nantinya akan mencari data-data deskriptif tentang Strategi Pengembangan sumber daya insani bagi layanan syariah pada PT Bank Aceh Syariah cabang banda Aceh yang pasti membutuhkan pengamatan dalam proses pelaksanaan kegiatan-kegiatan di lapangan.

### **3.2 Lokasi Penelitian**

Lokasi Penelitian ini dilaksanakan pada PT. Bank Aceh Syariah cabang Banda Aceh, yang beralamat di Batoh, Kec. Lueng Bata, Kota Banda Aceh, Provinsi Aceh. Pemilihan tempat penelitian lokasi PT. Bank Aceh Syariah, cabang Banda Aceh merupakan lokasi yang strategis yang mana lokasi tersebut berada di tengah-tengah masyarakat.

### **3.3 Sumber Data**

Adapun sumber data yang digunakan pada penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Berikut merupakan penjelasan baik data primer maupun data skunder. Menurut menjelaskan bahwa data primer ialah data yang diperoleh atau dikumpulkan langsung di lapangan oleh orang yang melakukan penelitian atau yang bersangkutan yang memerlukannya. Data primer di dapat dari sumber informan yaitu individu atau perseorangan seperti hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti. Sumber primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2020:193). Adapun data primer yang digunakan dalam penelitian ini berupa wawancara dengan pihak Bank Syariah. Berikut daftar tabel informan dalam melakukan wawancara:



**Tabel 3.1**  
**Daftar Informan**

No	Informan	Kode Informan	Tujuan
1	Kasie Divisi SDI Bank Aceh	I01	Untuk mengetahui stratgei yang digunakan oleh Bank Aceh cabang Banda Aceh dalam pengembangan Sumber Daya Insani
2	Divisi Sumber Daya Insani Bank Aceh	I02	
3	Karyawan Bank Aceh	I03 I04 I05 I06 I07	Untuk mengetahui sebelum dan sesudah mengikuti pelatihan pengembangan karyawan setelah konversi ke syariah

Sumber : Data Peneliti 2022

Menurut Sugiyono (2020:194) data sekunder ialah “sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data”. Contohnya seperti dari orang lain atau dokumen-dokumen. Data sekunder bersifat data yang mendukung keperluan data primer. Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah dokumen-dokumen jurnal.

### **3.4 Teknik Pengumpulan Data**

Menurut Sugiyono (2020:105) teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling utama dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan. Dalam penelitian ini, pengumpulan data dilakukan secara langsung oleh peneliti dalam situasi yang sesungguhnya. Teknik pengumpulan data yang peneliti lakukan yaitu sebagai berikut:

Wawancara yang dilakukan dalam penelitian ini akan dilakukan dengan jenis wawancara semi terstruktur (*Semi structure Interview*). Jenis wawancara ini sudah termasuk dalam kategori *in-dept interview*, di mana dalam pelaksanaannya lebih bebas bila dibandingkan dengan wawancara terstruktur (Sugiyono, 2020:107). Tujuan dari wawancara jenis ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, di mana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat, dan ide-idenya. Dalam melakukan wawancara, peneliti perlu mendengarkan secara teliti dan mencatat apa yang dikemukakan oleh informan. Dalam penentuan sampel / informan peneliti menggunakan *purposive sampling*.

Menurut Sugiyono (2020:96) *purposive sampling* merupakan teknik pengambilan sampel atau sumber data dengan pertimbangan tertentu artinya informan tersebut memiliki kuasa tertentu terhadap sumber data yang dituju atau bisa dianggap sebagai seseorang yang paling banyak memiliki informasi terhadap sumber data. Peneliti memilih teknik ini dikarenakan teknik ini cocok digunakan untuk penelitian kualitatif, sebab peneliti kemungkinan besar sudah tahu kualitas dari informan atau responden sehingga penelitian pun juga akan semakin valid.

**Tabel 3.2**  
**Pedoman Wawancara**

No	Informan	Jumlah	Indikator	Pertanyaan Wawancara
1	Kasie Divisi SDI Bank Aceh	1 orang	Layanan Syariah 1. Strategi 2. Rekrutmen 3. Kendala 4. Pengembangan	1. Bagaimana strategi yang dilakukan oleh PT Bank Aceh Syariah dalam mengembangkan Sumber Daya Insani bagi layanan syariah? 2. Bagaimana proses rekrutmen dalam mencari atau menarik calon karyawan pada Bank Aceh Syariah? 3. Apakah terdapat kendala internal dan eksternal yang dihadapi Bank Aceh dalam mengembangkan sumber daya insani? Dan bagaimana solusinya? 4. Apakah dalam meningkatkan sumber daya insani pada PT Bank Aceh Syariah ada diterapkan tiga indikator, rekrutmen, pendidikan, dan pelatihan?
2	Divisi Sumber Daya Insani Bank Aceh	1 orang		
3	Karyawan Bank Aceh	5 orang	Pengembangan SDI 1. Pendidikan 2. Pelatihan 3. Insentif	<b>PENDIDIKAN</b> 1. Bagaimana proses pendidikan yang dilakukan oleh Bank Aceh terhadap peningkatan karyawannya?

				<p>2. Apa saja kendala dalam pendidikan terhadap karyawan bank Aceh?</p> <p>PELATIHAN</p> <p>3. bagaimana proses pelatihan yang dilakukan Bank Aceh terhadap karyawannya?</p> <p>4. Apa saja kendala yang sering terjadi di saat pelatihan terhadap karyawan Bank Aceh?</p> <p>INSENTIF</p> <p>5. Apakah di Bank Aceh ada pemberian insentif yang dilakukan kepada karyawan? Bagaimana pemberian insentif yang dilakukan?</p> <p>6. Apakah dengan pemberian insentif yang dilakukan dapat meningkatkan pelayanan bank syariah?</p>
--	--	--	--	--

Sumber: Data diolah (2023)

### 3.5 Teknik Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana

yang penting dan yang akan dipejari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain (Sugiyono, 2020:131).

Analisis data dalam penelitian kualitatif, dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Pada saat wawancara, peneliti sudah melakukan analisis terhadap jawaban yang diwawancarai. Bila jawaban yang diwawancarai setelah dianalisis terasa belum memuaskan, maka peneliti akan melanjutkan pertanyaan lagi, sampai tahap tertentu, diperoleh data yang dianggap kredibel. Sugiyono (2020:132) menjelaskan bahwa aktivitas dalam analisis data, yaitu data *reduction*, data *display*, dan *conclusion drawing/verification*.

#### 1. Data reduksi

Reduksi data merupakan proses berpikir sensitif yang memerlukan kecerdasan dan keluasan dan kedalaman wawasan yang tinggi. Bagi peneliti yang masih baru, dalam melakukan reduksi data dapat mendiskusikan pada teman atau orang lain yang dipandang ahli. Melalui diskusi itu, maka wawasan peneliti akan berkembang, sehingga dapat mereduksi data-data yang memiliki nilai temuan dan pengembangan teori yang signifikan (Moleong, 2014:248). Reduksi data meliputi: merekam hasil wawancara, memindahkan bahasa verbal ke tulisan, menelusur tema, membuat ringkasan, dan analisis. Caranya: seleksi ketat atas data, ringkasan atau uraian singkat, dan menggolongkannya

ke dalam pola yang lebih luas. Dengan adanya data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya.

## 2. Data *Display* (Penyajian data)

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data. Kalau dalam penelitian kuantitatif penyajian data ini dapat dilakukan dalam bentuk tabel, grafik, pie chart, pictogram dan sejenisnya. Melalui penyajian data tersebut, maka data terorganisasikan, tersusun dalam pola hubungan, sehingga akan semakin mudah dipahami (Sugiyono, 2020:136).

Dengan mendisplaykan data, maka ini akan memudahkan peneliti untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut.

## 3. Conclusion *Drawing/Verification* (Teknik penarik kesimpulan)

Kesimpulan dalam penelitian kualitatif adalah merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu obyek yang sebelumnya masih remang remang atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas, dapat berupa hubungan kausal atau interaktif, hipotesis atau teori (Sugiyono, 2020:136).

Dengan demikian kesimpulan dalam penelitian kualitatif mungkin dapat menjawab rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal, tetapi mungkin juga tidak, karena seperti telah dikemukakan bahwa masalah dan rumusan masalah dalam penelitian kualitatif masih bersifat sementara dan akan berkembang setelah penelitian berada di lapangan.



## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian**

##### **4.1.1 Profil Bank Aceh Syariah Cabang Banda Aceh**

Bank Aceh Syariah diharapkan dapat membawa dampak positif pada seluruh aspek kehidupan ekonomi dan sosial masyarakat. Dengan menjadi Bank Syariah, Bank Aceh bisa menjadi salah satu titik episentrum pertumbuhan ekonomi dan pembangunan daerah yang lebih optimal. Kantor Pusat Bank Aceh berlokasi di Jalan Mr. Mohd. Hasan No 89 Batoh Banda Aceh. Sampai dengan akhir tahun 2017, Bank Aceh telah memiliki 161 jaringan kantor terdiri dari 1 Kantor Pusat, 1 Kantor Pusat Operasional, 25 Kantor Cabang, 86 Kantor Cabang Pembantu, 20 Kantor Kas tersebar dalam wilayah Provinsi Aceh termasuk di kota Medan (dua Kantor Cabang, dua Kantor Cabang Pembantu, dan satu Kantor Kas), dan 17 Payment Point. Bank Aceh juga melakukan penataan kembali lokasi kantor sesuai dengan kebutuhan ([www.bankaceh.co.id](http://www.bankaceh.co.id)).

Bank Aceh Syariah KC Banda Aceh yaitu merupakan kantor pertama perintis unit usaha syariah, yang di resmikan pada 5 november 2004 dengan diterbitkannya izin pembukaan kantor cabang unit usaha syariah pada tanggal 28 Desember 2001 dengan SK Direksi No 047/DIR/SDM/XII/2001, dengan detail sebagai berikut:



Nama : PT Bank Aceh Syariah Cabang Banda Aceh  
Alamat : Jl. Mr. Muhammad Hasan No. 80, Desa Batoh,  
Kecamatan Lhong Bata, Kota Banda Aceh.  
Telepon : (0651) 22966  
Situs Web : [www.bankaceh.co.id](http://www.bankaceh.co.id)

#### **4.1.2 Visi dan Misi Bank Aceh Syariah**

Seperti layaknya perusahaan pada umumnya, PT Bank Aceh Syariah memiliki visi dan misi tertentu dalam menjalankan usahanya ([www.bankaceh.co.id](http://www.bankaceh.co.id)). Visi mereka adalah “menjadi Bank Syariah terdepan dan terpercaya dalam pelayanan di Indonesia”. Kemudian, untuk mewujudkan visi tersebut, PT Bank Aceh Syariah menyusun misi yang mereka usung, diantaranya:

- a. Menjadi penggerak perekonomian Aceh dan pendukung agenda pembangunan daerah.
- b. Memberi layanan terbaik dan lengkap berbasis (Teknologi Informasi) TI untuk semua segmen nasabah, terutama sektor usaha kecil, menengah, sektor pemerintah maupun korporasi.
- c. Menjadi bank yang memotivasi karyawan, nasabah dan stakeholders untuk menerapkan prinsip syariah dalam muamalah secara komprehensif (syumul).
- d. Memberi nilai tambah yang tinggi bagi pemegang saham dan masyarakat Aceh umumnya.
- e. Menjadi perusahaan pilihan utama bagi profesional perbankan syariah di Aceh.

### **4.1.3 Motto Bank Aceh Syariah**

Selain memiliki visi dan misi yang menjadi landasan kegiatan usahanya, PT Bank Aceh Syariah juga memiliki motto, yaitu “kepercayaan dan kemitraan”. Kepercayaan adalah suatu manifestasi dan wujud bank sebagai pemegang amanah dari nasabah, pemilik dan masyarakat secara luas untuk menjaga kerahasiaan dan mengamankan kepercayaan tersebut. Selanjutnya, kemitraan adalah suatu jalinan kerjasama usaha yang erat dan setara antara bank dan nasabah yang merupakan strategi bisnis bersama dengan prinsip saling membutuhkan, saling memperbesar dan saling menguntungkan diikuti dengan pembinaan dan pengembangan secara berkelanjutan. Dalam rangka mencapai visi, misi dan motto tersebut, usaha PT. Bank Aceh diarahkan pada pengelolaan bank yang sehat dan pada jalur yang benar, perbaikan perekonomian rakyat dan pembangunan daerah dengan melakukan usaha-usaha bank umum yang mengutamakan optimalisasi penyediaan kredit, pembiayaan serta pelayanan perbankan bagi kelancaran dan kemajuan pembangunan di daerah.

Dalam rangka mengembangkan visi dan misi bank tersebut, setiap karyawan dan manajemen harus dapat menganut, meyakini, mengamalkan dan melaksanakan budaya perusahaan (corporate values) berlandaskan kepada Budaya Aceh yang kental dengan nilai-nilai dan budaya islam. Nilai perusahaan yang sekarang diadopsi bisa disingkat dengan sebutan ISLAMAMI, yang memiliki makna ([www.bankaceh.co.id](http://www.bankaceh.co.id)):

- a. Integritas, yaitu menjalankan tugas dengan penuh tanggung jawab, jujur, berkomitmen dan konsisten.
- b. Silaturahmi, yaitu membangun hubungan yang baik dan kemitraan dengan nasabah serta stakeholder.
- c. Loyalitas, yaitu memberikan produk dan layanan yang terbaik bagi nasabah.
- d. Amanah, yaitu membangun sikap untuk menepati dan memenuhi janji kepada nasabah.
- e. Madani, yaitu menciptakan dan mengembangkan kemajuan bank secara terus menerus.

Ikhlas, yaitu menciptakan dan membentuk sikap yang tulus dalam bekerja dan pengabdian.

## **4.2 Roadmap Sumber Daya Insani Bank Aceh Syariah Tahun 2020-2022**

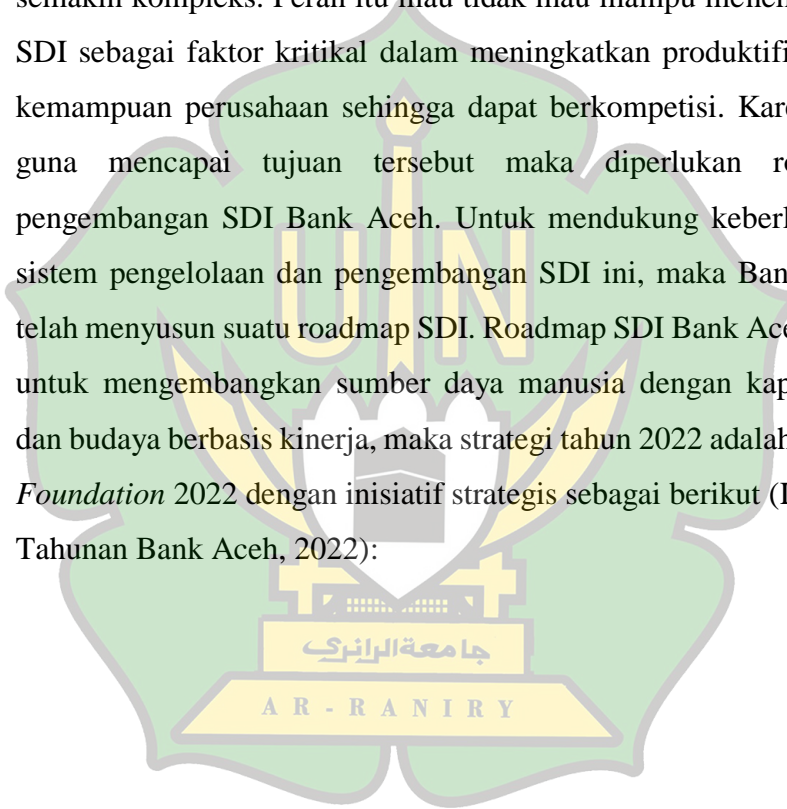
### **4.2.1 Pencapaian Sumber Daya Insani Bank Aceh Syariah**

Pada dasarnya Sumber Daya Insani (SDI) memiliki ruang lingkup yang sangat luas. Dalam sebuah perusahaan di antaranya eksistensi SDI ini terkait dengan kegiatan seputar pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, kompensasi, kepemimpinan, pemutusan hubungan kerja, dan masih banyak yang lainnya. Namun yang jelas, pengadaan SDI di sebuah perusahaan tentunya memiliki tujuan yaitu (Laporan Tahunan Bank Aceh, 2022):

- a. Menghasilkan SDI yang berkualitas,
- b. Meningkatkan kualitas SDI secara berkala,
- c. Menciptakan lingkungan kerja yang kondusif,

- d. Memberikan pengarahan serta apresiasi kinerja SDI, dan
- e. Meningkatkan kesejahteraan tenaga kerja.

Tentu saja SDI yang berkemampuan baik sangat dibutuhkan sehingga dapat berperan aktif dalam tuntutan perusahaan yang semakin kompleks. Peran itu mau tidak mau mampu menempatkan SDI sebagai faktor kritikal dalam meningkatkan produktifitas dan kemampuan perusahaan sehingga dapat berkompetisi. Karena itu, guna mencapai tujuan tersebut maka diperlukan roadmap pengembangan SDI Bank Aceh. Untuk mendukung keberlanjutan sistem pengelolaan dan pengembangan SDI ini, maka Bank Aceh telah menyusun suatu roadmap SDI. Roadmap SDI Bank Aceh yaitu untuk mengembangkan sumber daya manusia dengan kapabilitas dan budaya berbasis kinerja, maka strategi tahun 2022 adalah *Strong Foundation* 2022 dengan inisiatif strategis sebagai berikut (Laporan Tahunan Bank Aceh, 2022):



Gambar 4.1 Pencapaian SDI Bank Aceh Syariah

<b>HSCP Bank Aceh 2020-2022</b>			
<b>HSCP</b>	<b>Basic Foundation 2020</b>	<b>Strong Foundation 2021</b>	<b>Solid Foundation 2022</b>
Membangun SDI Berbasis Kompetensi	1. Kamus Kompetensi 2. Level Kompetensi	1. Assesment Kompetensi 2. GAP Analysis	1. Penyusunan Program Pengembangan dan Pelatihan
Evaluasi Sistem Remunerasi	1. Job Analysis 2. Job Evaluation	1. Penerapan Sistem Grading Sesuai Critical Factor Jabatan	1. Remunerasi Berdasarkan 3P ( Performance, Position, People ) 2. Remunerasi Berdasarkan
Penilaian Berbasis Kinerja	1. Pembentukan Unit Kerja Yang Membidangi Penilaian Kinerja 2. Evaluasi Tata Kelola Penilaian Kinerja	1. Evaluasi Tata Kelola Penilaian Kinerja 2. penyusunan Penilaian Kinerja Unit Kerja Yang Mengacu Kepada RBB 3. Membangun Sistem Penilaian Kinerja Berbasis Teknologi Informasi	1. Implementasi Sistem Penilaian Kinerja Berbasis Teknologi Informasi
Sistem Career path	1. Pemetaan Pola Career Path Sesuai Dengan Job Family	Kebijakan Career Path 2. Penyusunan Talent Pool Untuk Seluruh Jabatan 3. Sosialisasi dan	1. Sosialisasi dan Implementasi
Pendidikan dan Pelatihan	1. Penyusunan Kurikulum Training	1. Penyusunan Kurikulum Training 2. Membangun Trainer Dari Internal	1. Membangun Trainer Dari Internal
Pengembangan Sistem Informasi Karyawan	1. Pengembangan HRIS Untuk Modul Administrasi 2. Penyusunan Kebijakan Manajemen Administrasi Data Karyawan	1. Penyusunan Kebijakan Manajemen Administrasi Data Karyawan 2. Pengembangan HRIS Untuk Modul Strategis	1. Implementasi HRIS Untuk Modul Strategis

Sumber: Laporan Tahunan Bank Aceh Syariah (2022)

Menurut gambar 4.1 di atas bahwa *roadmap* atau pencapaian divisi SDI Bank Aceh Syariah disusun berdasarkan 3 tahapan HSCP (*transformasi plan*) yaitu tahapan penyusunan awal *Basic Foundation*, tahapan strategi pengembangan *Strong Foundation* dan tahapan hasil yang diperoleh *Solid Foundation*. Dalam mendukung keberlanjutan sistem pengelolaan dan pengembangan SDI BAS telah menyusun program HSCP Bank Aceh Syariah dengan tujuan untuk mengembangkan sumber daya manusia dengan kapabilitas dan budaya berbasis kinerja dimana ada 6 sasaran target atau poin diantaranya membangun SDI berbasis kompetensi, evaluasi sistem remunerasi, penilaian berbasis kinerja, sistem *career path*, pendidikan dan pelatihan, dan pengembangan sistem informasi karyawan.

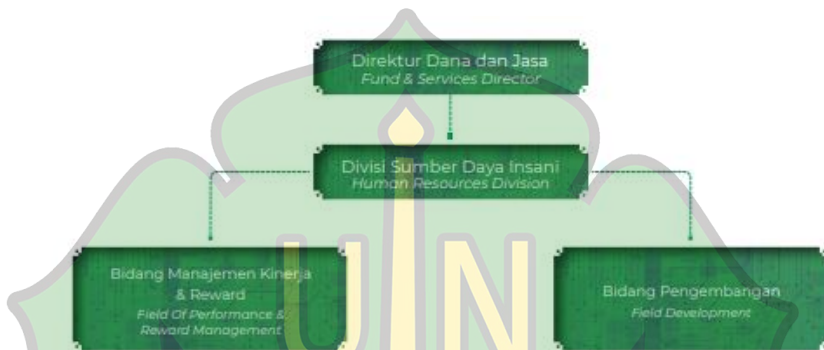
Program pendidikan dan pelatihan BAS dirancang untuk membekali SDI dengan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan untuk mendukung kinerja dan pengembangan bank. Program ini mencakup berbagai jenis pelatihan, mulai dari penyusunan kurikulum, pelatihan dasar hingga pelatihan lanjutan oleh internal.

#### **4.2.2 Struktur Organisasi Divisi Sumber Daya Insani Bank Aceh Syariah**

Dilihat dari struktur organisasi pada gambar 4.2 di bawah Divisi SDI berada di bawah komando langsung Direktur Dana dan Jasa Bank Aceh. Divisi SDI membawahi dua bidang, yaitu Bidang Manajemen Kinerja dan Reward, serta Bidang Pengembangan.

Divisi SDI Bank Aceh Syariah saat ini dipimpin oleh Ziaur Rahman. Untuk mengetahui gambaran lebih detail mengenai struktur organisasi Divisi SDI, dapat dilihat dari bagan di bawah ini :

**Gambar 4.2 Struktur Organisasi Divisi SDI Bank Aceh Syariah**



Sumber: Laporan Tahunan Bank Aceh Syariah (2022)

Adapun tugas dan tanggung jawab masing-masing divisi SDI yaitu (Laporan Tahunan Bank Aceh, 2022):

Tugas dan tanggung jawab Direktor Dana dan Jasa:

- a. Memimpin dan mengkoordinasikan divisi-divisi yang terkait dengan dana dan jasa, seperti divisi treasury, divisi pembiayaan, divisi investasi, dan divisi layanan perbankan.
- b. Melakukan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi strategi dan kebijakan dana dan jasa.
- c. Menjaga pertumbuhan dan profitabilitas dana dan jasa.
- d. Mengelola risiko dana dan jasa.

Tugas dan tanggung jawab Divisi Sumber Daya Manusia:

- a. Merencanakan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi kebijakan dan program SDM.
- b. Melakukan rekrutmen dan seleksi SDM.
- c. Melakukan pengembangan dan pelatihan SDM.
- d. Melakukan penilaian kinerja SDM.
- e. Mengelola kompensasi dan benefit SDM.
- f. Mengelola hubungan industrial.

Tugas dan tanggung jawab Bidang Manajemen Kinerja dan Reward:

- a. Merancang dan mengimplementasikan sistem manajemen kinerja.
- b. Menilai kinerja karyawan secara objektif dan adil.
- c. Menetapkan sistem reward dan punishment yang sesuai dengan kinerja karyawan.
- d. Melakukan komunikasi dan sosialisasi terkait sistem manajemen kinerja dan reward.

Tugas dan tanggung jawab Bidang Pengembangan:

- a. Merancang dan mengimplementasikan program pengembangan SDM.
- b. Melakukan analisis kebutuhan pelatihan.
- c. Menyediakan pelatihan dan pengembangan yang relevan dengan kebutuhan karyawan.
- d. Melakukan evaluasi program pengembangan SDM



### **4.2.3 Ruang Lingkup Tugas dan Tanggung Jawab Divisi Sumber Daya Insani Bank Aceh Syariah**

Sebagai bagian yang menaungi sumber daya manusia di Bank Aceh, Divisi SDI tentu saja memiliki tanggung jawab strategis untuk mengelola dan mengembangkan Sumber Daya Insani sesuai dengan kebutuhan bank dan berdasarkan ketentuan yang berlaku. Tanggung jawab Divisi SDI meliputi (Laporan Tahunan Bank Aceh, 2022):

1. Mengelola manajemen SDI, merencanakan rekrutmen, dan merumuskan kebijaksanaan pengembangan dan kesejahteraan karyawan, untuk mendukung operasional dan manajemen bank dalam rangka menciptakan nilai tambah perusahaan.
2. Menciptakan organisasi dan manajemen bank yang sehat dan dinamis, serta menumbuhkan motivasi berprestasi dan profesionalisme karyawan yang tinggi.
3. Mengevaluasi dan menyesuaikan ketentuan-ketentuan SDI dan pengembangan Sumber Daya Insani, sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan bank.
4. Menyesuaikan struktur organisasi dan job description sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan bank.
5. Membuat staffing model untuk memproyeksi kebutuhan karyawan dalam operasional bank bersama dengan unit kerja terkait.

6. Menciptakan dan mengembangkan sistem karir berdasarkan kompetensi, kinerja dan integritas secara adil, transparan serta sehat.
7. Membentuk calon-calon pemimpin bank pada berbagai level organisasi atau job untuk kebutuhan estafet kepemimpinan dari waktu ke waktu.
8. Membuat usulan atau memorandum kepada direksi sesuai dengan bidang tugasnya.
9. Menyusun dan menyampaikan laporan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

#### **4.2.4 Kebijakan Pengembangan Sumber Daya Insani Bank Aceh**

Untuk menciptakan sumber daya manusia yang profesional, kuncinya terletak pada proses rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan pengembangan calon karyawan. Rekrutmen bertujuan untuk mendapatkan pegawai yang potensial sesuai dengan perkembangan bisnis perbankan ke depan. Rekrutmen pegawai tersebut dilakukan dengan sejumlah tujuan, di antaranya dalam rangka menentukan arah bisnis bank ke depan, kebutuhan penyediaan sumber daya manusia yang seimbang dengan pengembangan jaringan kantor dan prioritas bisnis dan mengantisipasi terjadinya kekurangan tenaga kerja yang dikarenakan menjalani masa pensiun. Kebijakan pengembangan sumber daya insani pada Bank Aceh dibagi kedalam beberapa bagian yaitu (Laporan Tahunan Bank Aceh, 2022):

1. Rekrutmen, sejalan dengan pertumbuhan bisnis dan rencana pengembangan jaringan kantor, maka setelah proses self

assessment dilakukan, apabila terjadi kekurangan pegawai maka akan diadakan penambahan kekurangan karyawan di kantor cabang. Namun kondisi tersebut disesuaikan dengan sasaran dan strategi pencapaian rencana dan tujuan perusahaan.

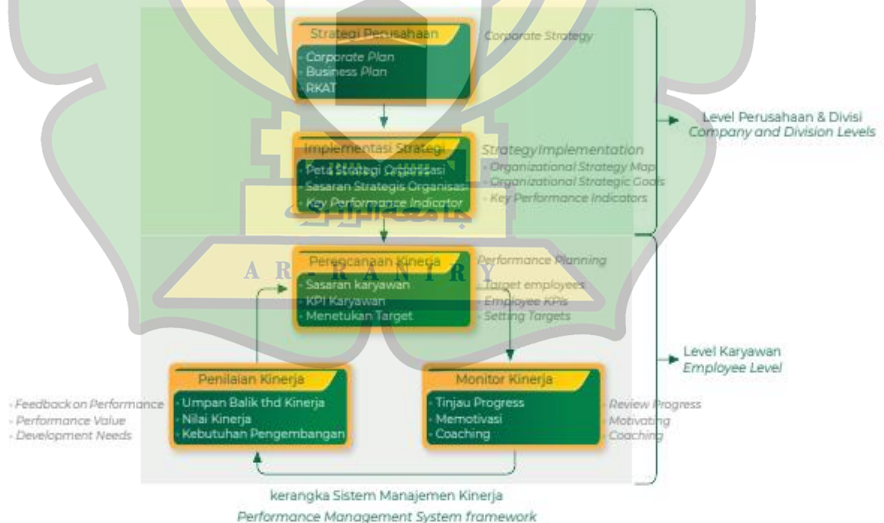
2. Tahapan Rekrutment, Bank Aceh Ada beberapa tahapan yang harus ditempuh oleh para calon pegawai sebelum bergabung dan berkiprah bersama Bank Aceh. Proses seleksi tersebut dimulai dengan tahapan pengumuman penerimaan pegawai. Selanjutnya baru diadakan seleksi administrasi, tes pengetahuan umum (TPU), tes potensi akademik (TPA) dan bahasa Inggris, psikotes, group discussion dan initial interview, wawancara user, serta tes kesehatan.
3. Penempatan (*Staffing*), dalam upaya meningkatkan kinerja bank, penempatan karyawan difokuskan pada bidang terutama marketing dan operasional secara memadai. Itu semua dapat dilihat dari sisi pelayanan dan internal control serta governance yang sehat. Sementara staffing akan di-reinventing dan revitalisasi berdasarkan kemampuan profesional, manajerial dan leadership pada setiap level organisasi bank.
4. Training, begitu pun halnya terkait upaya untuk meningkatkan kapabilitas (*knowledge, skill, dan attitude*) sesuai kebutuhan operasional, bank melakukan pendidikan maupun pelatihan secara bertahap dan berkesinambungan

bagi pegawai. Selain itu, bank juga berusaha membentuk dan membudayakan pegawai yang profesional serta jujur melalui in-house training maupun external training.

5. Pengembangan Karir, harus diakui bahwa penerapan kebijakan pengembangan karir karyawan memiliki peran yang sangat penting dalam menginisiasi sekaligus meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Dengan demikian pada gilirannya akan sangat mempengaruhi kinerja dan nilai perusahaan secara keseluruhan (*Firm Value*).

#### 4.2.5 Strategi Perusahaan Dalam Pengembangan SDI

**Gambar 4.3 Strategi Perusahaan dan Sistem Manajemen Kinerja Bank Aceh Syariah**



Sumber: Laporan Tahunan Bank Aceh Syariah (2022)

Berdasarkan gambar 4.3 di atas Strategi Perusahaan secara umum terdiri atas *Corporate Plan*, *Business Plan*, dan RKAT yang diimplementasikan ke dalam tiga strategi penting yaitu peta strategi organisasi, sasaran strategis organisasi dan *key performance indicator*. Dalam menjalankan strategi pada level karyawan yaitu pengembangan Sumber Daya Insani (SDI) Bank Aceh Syariah menjalankan perencanaan kinerja dengan menetapkan tiga pokok perencanaan kinerja meliputi sasaran karyawan, KPI karyawan dan menentukan target.

Melalui perencanaan kinerja BAS dalam pengembangan Sumber Daya Insani (SDI) perusahaan dapat menjalankan program penilaian kinerja dan monitor kinerja karyawan untuk mendukung sistem manajemen kinerja. Adapun penilaian kinerja dalam bentuk umpan balik terhadap kinerja, nilai kinerja dan kebutuhan pengembangan karyawan. Sedangkan kegiatan monitor kinerja dilakukan dalam bentuk tinjau proses, memotivasi dan *coaching*.

#### **4.2.6 Sistem Manajemen Kinerja dan *Reward Punishment* Bank Aceh Syariah**

Sistem Manajemen Kinerja adalah suatu sistem yang diciptakan untuk memudahkan pimpinan di dalam mengelola kinerja organisasi yang menjadi tanggung jawabnya. Berdasarkan gambar 4.3 sistem manajemen kinerja dan *reward punishment* pada Bank Aceh Syariah dapat dijelaskan dengan beberapa poin sebagai berikut (Laporan Tahunan Bank Aceh, 2022):

### 1. Implementasi Strategi *Balance Score Card*

Tahap ini menggunakan sistem *Balanced Score Card* yaitu suatu sistem manajemen untuk mengelola implementasi strategi perusahaan dengan cara menjabarkan Visi, Misi dan Strategi Bisnis ke dalam aksi / inisiatif, melalui seperangkat Sasaran Strategis disertai *Key Performance Indicator* (KPI), dalam suatu jalinan hubungan sebab-akibat yang mencakup 4 perspektif : *financial, customer, proses bisnis internal, learning and growth*.

### 2. Kriteria dan manfaat Penyusunan *Key Performance Indicator* (KPI)

*Key Performance Indicator* (KPI) yang baik harus memenuhi kriteria *Specific* yaitu menyatakan secara jelas yang akan dicapai. Selanjutnya kriteria *Measurable* adalah hasilnya dapat diukur. *Achievable* yaitu kriteria sasaran menantang tapi dapat dicapai. *Realistic* kriteria yang berdasarkan kondisi yang riil. Kriteria *time bound* mempunyai batasan waktu. *Consistent* yaitu konsisten dengan strategi Perusahaan. *Continuous Improvement* yaitu kriteria yang menunjukkan upaya perbaikan berkelanjutan.

### 3. Manfaat *Key Performance Indicator* (KPI)

- a) Memastikan implementasi dan pencapaian sasaran perusahaan. Hal ini disebabkan karena adanya mekanisme penjabaran dari KPI corporate menjadi KPI Unit Bisnis / Satuan Kerja dan dijabarkan kembali menjadi KPI individu.

- b) Meningkatkan komitmen dan bekerja berdasarkan rencana & target yang telah disepakati. Hal ini disebabkan adanya Joint Target sehingga diperlukan koordinasi untuk pencapaiannya.
- c) Meningkatkan budaya berbasis kinerja (*performance culture*). Hal ini disebabkan karena perusahaan mau tidak mau harus fokus kepada hasil dan kualitas produk maupun kualitas proses.
- d) Tolok ukur keberhasilan yang transparan dan objektif. KPI disusun berdasarkan kebutuhan bisnis bukan mengada-ada.

#### 4. Kategori Nilai Kinerja Karyawan

Keterangan nilai kinerja karyawan pada Bank Aceh diukur pada tingkatan *excellent* yaitu pencapaian kinerja >120% dari target. Kemudian *very good* yaitu pencapaian kinerja 106% - 120% dari target. *Good* diukur pada saat pencapaian kinerja 96% - 105% dari target. Penilaian *moderate* yaitu pencapaian kinerja 80% - 120% dari target dan *poor* dimana pencapaian kinerja <80%.

### 4.3 Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini diperoleh dari informasi melalui wawancara dengan informan pada tabel 4.1 di bawah beserta dokumen-dokumen dan pengamatan selama peneliti di lokasi penelitian.

**Tabel 4.1**  
**Daftar Informan**

No	Informan	Kode Informan	Peran/Fungsi Informan
1	Kasie Divisi SDI Bank Aceh	I01	Memimpin dan mengarahkan pelaksanaan kegiatan pengawasan dan pemeriksaan di Bank Aceh
2	Divisi Sumber Daya Insani Bank Aceh	I02	Mengembangkan dan mengelola SDM Bank Aceh
3	Karyawan Bank Aceh	I03 I04 I05 I06 I07	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menjalankan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan ketentuan yang berlaku</li> <li>- Menjalankan operasional Bank Aceh secara sehari-hari</li> <li>- Menjaga dan meningkatkan kualitas layanan kepada nasabah</li> <li>- Mengelola likuiditas dan risiko keuangan Bank Aceh</li> <li>- Mengembangkan dan memelihara sistem informasi Bank Aceh</li> </ul>

Sumber: data diolah (2023)

Berdasarkan instrumen tersebut di atas, maka diperoleh hasil sebagai berikut:

#### **4.3.1 Strategi Pengembangan Sumber Daya Insani Dalam Layanan Syariah Pada Bank Aceh Syariah Cabang Banda Aceh**

Strategi pengembangan SDI dalam layanan syariah di Bank Aceh Syariah Cabang Banda Aceh, menurut temuan penelitian ini adalah dengan strategi pada rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja dan menanamkan nilai islami.

##### **1. Rekrutmen**



Menurut INFORMAN I01 rekrutmen bagian dari strategi Bank Aceh Syariah dalam mengembangkan Sumber Daya Insani yaitu meningkatkan kualitas layanan dengan merekrut sumber daya insani yang berkualitas dan kompeten. Adapun INFORMAN I02 menyebutkan hal yang sama bahwa Bank Aceh Syariah melakukan rekrutmen yang ketat untuk memastikan bahwa karyawan yang direkrut memiliki kualifikasi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

INFORMAN I01 *menyebutkan* bahwa proses rekrutmen yang dilakukan di Bank Aceh Syariah dilakukan dengan beberapa tahapan atau proses yaitu :

- a. Menyusun rencana penerimaan karyawan (jumlah karyawan, posisi, unit kerja yang membutuhkan karyawan, persyaratan untuk mengisi jabatan)
- b. Pengumuman penerimaan karyawan dapat dilakukan
  - 1) Dilakukan secara terbuka melalui Pemasangan Iklan yang dilakukan pada media massa yang dianggap baik atau website bank.
  - 2) Kerjasama dengan Lembaga Pendidikan dimana pencarian kandidat yang baru lulus (fresh graduate) dilakukan di Universitas Unggulan.
  - 3) Pencarian calon karyawan dapat dilakukan melalui permohonan yang masuk kepada Bank setelah diseleksi sesuai kebutuhan.

- c. Mengadakan seleksi/penyaringan tes yang dilakukan baik oleh Pihak Bank atau Kerjasama dengan Pihak Ketiga.

Adapun INFORMAN I02 *menambahkan* bahwa rekrutmen dilakukan dengan tahapan rekrutmen, seleksi dan integrasi. Rekrutmen dilakukan secara terbuka dan transparan dimulai dengan tahapan pengumuman penerimaan pegawai untuk mencari kandidat yang memiliki keterampilan, pengalaman, dan nilai yang sesuai dengan budaya perusahaan. seleksi yang ketat untuk memastikan bahwa kandidat yang terpilih adalah kandidat yang terbaik untuk mengisi posisi tersebut. seleksi administrasi, tes pengetahuan umum (TPU), tes potensi akademik (TPA), dan Bahasa Inggris, psikotest, group discussion dan initial interview, wawancara user, tes kesehatan, dan sampai dengan penandatanganan perjanjian kerja. Integrasi melakukan program integrasi untuk membantu karyawan baru untuk beradaptasi dengan budaya perusahaan dan pekerjaannya.

## 2. Pelatihan

INFORMAN I02 mengatakan bahwa pendidikan dan pelatihan sebagai strategi yang digunakan untuk mengembangkan sumber daya insani dengan memberikan pendidikan dan pelatihan kepada karyawan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan tentang perbankan syariah. Pendidikan dan pelatihan dapat berupa pelatihan internal, pelatihan eksternal, atau magang di Bank Aceh Syariah. Pendidikan dan pelatihan pengembangan SDI

sebagian besar diprioritaskan akan dilaksanakan melalui *in-house training* di Lembaga Pendidikan Bank Aceh (LPPBA). INFORMAN I05 menjelaskan lebih lanjut Bank Aceh Syariah memberikan pendidikan magang bagi calon karyawan tentang perbankan syariah, produk dan layanan perbankan syariah, dan peraturan perbankan syariah. Bagi calon karyawan adanya program bela negara yang dilaksanakan selama 10 hari penuh dan seluruh calon karyawan wajib menjalani program karantina selama pelatihan. Hal yang serupa dikatakan oleh INFORMAN I07 dalam hasil wawancaranya bahwa pendidikan dilakukan seperti halnya kegiatan pelatihan-pelatihan umumnya yaitu adanya pemberian materi terkait kegiatan bank syariah bagaimana mekanisme kegiatan bank syariah hingga pengenalan budaya kerja yang ada pada bank aceh syariah. Disini juga adanya program bela negara bagi calon karyawan.

INFORMAN I06 menyebutkan bahwa kegiatan pendidikan di Bank Aceh Syariah berupa kegiatan pelatihan dan magang. Pelatihan diberikan kepada karyawannya tentang berbagai bidang terkait perbankan syariah. Seperti mengikuti pelatihan online dan mentoring. Magang diberikan kepada calon karyawannya untuk magang di bank dan mendapatkan pengalaman kerja yang nyata. Menurut INFORMAN I01 tujuan diberikannya pendidikan dan pelatihan terkait teknis dan non teknis terkait perbankan syariah agar sumber daya insani memiliki pemahaman mengenai prinsip syariah dalam operasional bank syariah.

### 3. Penilaian Kerja

Penilaian kerja sebagai proses yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan bisa berupa target tertentu. Menurut INFORMAN I04 Insentif diberikan kepada karyawan yang telah mencapai target tertentu, berupa reward atau bonus yang diberikan sebagai bentuk apresiasi kepada bahkan ada pengembangan karir. INFORMAN I01 lebih jelas menjelaskan penilaian kerja bahwa strategi pengembangan juga dihubungkan dengan indikator kinerja (KPI) yang dijadikan sebagai sarana pengukuran pengembangan karir sehingga semua karyawan dapat meningkatkan kinerja dan kontribusi positif kepada perusahaan. Menurut INFORMAN I02 Penilaian kinerja untuk mengukur kinerja dalam memberikan layanan syariah. Hasil penilaian kinerja ini digunakan untuk memberikan umpan balik kepada SDM dan untuk menentukan program pengembangan SDM yang diperlukan. Mengenai manfaat penilaian kerja bagi karyawan menurut INFORMAN I03 mengatakan bahwa ada reward atau bonus yang diberikan saat pekerjaan yang diberikan mencapai target dalam waktu yang ditentukan, reward tersebut berupa bonus dan apresiasi dari pihak bank. Apresiasi berupa pemberian kesempatan mengikuti tes untuk promosi jabatan. INFORMAN I01 menyebutkan bahwa bagi calon karyawan yang ingin mendapatkan promosi jabatan harus melalui rangkaian Assessment Talent Pool bagi karyawan untuk Promosi Jabatan.

#### 4. Menanamkan Nilai ISLAMI

INFORMAN I01 juga mengatakan bahwa ada nilai-nilai budaya kerja Bank Aceh dalam setiap perilaku kerja karyawan yaitu “ISLAMI” (Integritas, Silaturrahmi, Loyalitas, Amanah, Madani, dan Ikhlas). Menurut INFORMAN I02 menyebutkan bahwa strategi terakhir yang digunakan Bank Aceh Syariah untuk mengembangkan sumber daya insani yaitu dengan menanamkan nilai-nilai “ISLAMI” (Integritas, Silaturrahmi, Loyalitas, Amanah, Madani, dan Ikhlas) kepada karyawan. INFORMAN I02 juga menjelaskan nilai ISLAMI dalam hasil wawancaranya yaitu sebagai berikut :

- a) Integritas yaitu menjalankan tugas dengan penuh tanggung jawab, jujur, berkomitmen dan konsisten.
- b) Silaturrahim yaitu membangun hubungan yang baik dan kemitraan dengan nasabah serta stakeholder.
- c) Loyalitas yaitu memberikan produk dan layanan yang terbaik bagi nasabah.
- d) Amanah yaitu membangun sikap untuk menepati dan memenuhi janji kepada nasabah.
- e) Madani yaitu menciptakan dan mengembangkan kemajuan bank secara terus menerus.
- f) Ikhlas yaitu menciptakan dan membentuk sikap yang tulus dalam bekerja dan pengabdian.

#### **4.3.2 Keberhasilan Penerapan Strategi Pengembangan Sumber Daya Insani Pada Bank Aceh Syariah Cabang Banda Aceh**

Dalam mengukur berhasil atau tidak berhasilnya strategi mengembangkan sumber daya insani, maka bank aceh menetapkan beberapa indikator untuk mengukur keberhasilan tersebut. Menurut INFORMAN I01 Bank Aceh Syariah menetapkan indikator dalam mengukur berhasilnya suatu strategi sumber daya insani yaitu :

- a. Adanya peningkatan produktivitas kerja. Hal ini berdasarkan dokumentasi penelitian pada laporan keuangan bahwa Pendapatan Bank Aceh Syariah cabang Banda Aceh meningkat dari tahun ke tahun. Pada tahun 2022, pendapatan mencapai Rp50 miliar, meningkat 20% dari tahun sebelumnya. Peningkatan pendapatan ini menunjukkan bahwa adanya peningkatan produktivitas kerja karyawan Bank Aceh Syariah cabang Banda Aceh secara efisien dan efektif.
- b. Peningkatan kualitas karyawan. Pengamatan peneliti di lapangan menunjukkan bahwa Bank Aceh Syariah cabang Banda Aceh memberikan berbagai pelatihan dan pengembangan bagi karyawannya. Pelatihan dan pengembangan ini diberikan dalam bentuk seminar, *workshop* hingga pelatihan *in house training* untuk meningkatkan kompetensi karyawan.
- c. Menjadi pesaing diantara perbankan lainnya. Bank Aceh Syariah mampu menjadi pesaing diantar bank

syariah lainnya, hal ini ditunjukkan berdasarkan pengamatan peneliti bahwa Bank Aceh Syariah memiliki jaringan kantor yang luas di seluruh Aceh. Jaringan kantor yang luas dan penempatan ATM di setiap titik kantor dapat melayani seluruh nasabah khususnya masyarakat Aceh.

- d. Penerapan Good Corporate Governance (GCG) yang baik. Bank Aceh Syariah telah menerapkan GCG yang baik hal ini dibuktikan pengamatan peneliti bahwa Bank Aceh Syariah memperoleh penghargaan *Infobank Award* tahun 2023 dengan Predikat Sangat Bagus.
- e. Mampu mencapai visi Bank “Menjadi Bank Syariah terdepan dan terpercaya dalam pelayanan di Indonesia”. Adapun hal ini didukung oleh dokumentasi penelitian pada laporan tahunan Bank Aceh Syariah bahwa jumlah nasabah Bank Aceh Syariah juga meningkat pesat dari tahun ke tahun. Pada tahun 2022, jumlah nasabah Bank Aceh Syariah mencapai 1 juta orang, meningkat 10% dari tahun sebelumnya. Pertumbuhan ini menunjukkan bahwa Bank Aceh Syariah telah berhasil menjangkau lebih banyak nasabah.
- f. Hal yang serupa disampaikan oleh I02 dalam hasil wawancaranya bahwa strategi mengembangkan sumber daya insani dikatakan berhasil apabila telah memenuhi beberapa indikator yaitu pertama, Menjadi “Bank

Syariah Terdepan dan Terpercaya dalam pelayanan di Indonesia”. Kedua peningkatan pengembangan sistem IT yang handal (*reliable*) dan responsif, serta pengembangan dan inovasi produk pembiayaan, dana, treasury berbasis IT. Ketiga pemenuhan jumlah dan peningkatan kompetensi SDI, serta struktur organisasi. Keempat peningkatan kualitas dan kuantitas penyaluran pembiayaan sektor produktif dan menjadikan bank yang berdaya saing tinggi. Hal ini dibuktikan oleh pengamatan peneliti di lapangan bahwa Bank Aceh Syariah menawarkan beragam produk dan layanan keuangan syariah yang lengkap dan inovatif. Produk dan layanan tersebut telah disesuaikan dengan kebutuhan nasabah, baik nasabah perorangan maupun nasabah bisnis.

#### **4.3.3 Kendala Dan Solusi Pada Strategi Pengembangan Sumber Daya Insani Bagi Layanan Syariah di Bank Aceh Syariah Cabang Banda Aceh**

Dalam menjalankan strategi pengembangan sumber daya insani bagi layanan syariah di Bank Aceh Syariah Cabang Banda Aceh terdapat beberapa kendala yang dialami seperti sebagai berikut:

- a. kendala internal. Kendala internal berupa kualitas sumber daya insani. I02 mengatakan hal yang serupa bahwa kendala internal seperti kurangnya kualitas dan keterampilan SDM, solusi yang dilakukan dapat



meningkatkan kualitas dan keterampilan SDM dengan memberikan pendidikan dan pelatihan yang lebih baik dan dibutuhkan. Menurut I05, kendala proses pendidikan yang diikutinya yaitu tidak ada begitu kendala yang berarti hanya saja bagi karyawan yang awam lebih susah untuk memahami materi dan waktu yang harus di sesuaikan sama pekerjaan. I07 juga mengatakan hal yang sama dalam hasil wawancaranya bahwa kendala yang dialami yaitu terkait kapasitas karyawan yang berbeda, karyawan juga memiliki keterbatasan untuk bisa memahami dan membutuhkan waktu untuk mempelajari dan banyak-banyak tahapan. Berdasarkan I04 menyebutkan dalam hasil wawancaranya bahwa kendala yang dialami seperti motivasi mengikuti kegiatan pelatihan dan keterbatasan waktu pelatihan.

- b. Kendala eksternal. I02 menyebutkan kendala eksternal seperti persaingan yang ketat dari bank-bank syariah lain.

Adapun solusi yang dilakukan terhadap kendala pada strategi pengembangan sumber daya insani bagi layanan syariah di Bank Aceh Syariah Cabang Banda Aceh yaitu:

- a. Menurut I01, adanya kendala internal berupa kualitas sumber daya insani dan daya saing dengan Perbankan Syariah lainnya. Maka Cara untuk mengatasi kendala tersebut bisa dilakukan dengan cara :

- 1) Melakukan analisis serta peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan.
  - 2) Mengatur lingkungan Sumber Daya Insani yaitu mengembangkan lingkungan yang kondusif sesuai dengan tujuan serta budaya organisasi.
  - 3) Mencari dan mempersiapkan Sumber Daya Insani terbaik dalam perusahaan yaitu hal tersebut disesuaikan dengan visi dan misi jangka panjang perusahaan,
  - 4) Pengembangan Sumber Daya Insani yaitu terkait dengan program pengembangan dan jenjang karir yang ada dalam organisasi.
  - 5) Kompensasi Sumber Daya Insani yaitu dalam rangka memperoleh karyawan terbaik perusahaan dan mengembangkan retensi karyawan.
  - 6) Serta pengembangan bisnis yang dilakukan sesuai dengan segmentasi perbankan
- b. Solusi yang dilakukan terkait kendala eksternal yaitu dengan melakukan analisis dan meningkatkan daya saing dengan pengembangan bisnis produk dan layanan memberikan kualitas layanan yang lebih baik

#### **4.3.4 Dampak Peningkatan Layanan Syariah Pada Penerapan Strategi Pengembangan Sumber Daya Insani Pada Bank Aceh Syariah Cabang Banda Aceh**

Dampak peningkatan layanan yang dirasakan dari penerapan strategi pengembangan sumber daya insani pada Bank Aceh Syariah Cabang Banda Aceh yaitu Menurut INFORMAN I01 terjadinya peningkatan kualitas karyawan dan meningkat tumbuhnya jumlah

nasabah. Adapun hal ini seperti hasil dokumentasi penelitian bahwa jumlah nasabah Bank Aceh Syariah meningkat pesat dari tahun ke tahun. Pada tahun 2022, jumlah nasabah Bank Aceh Syariah mencapai 1 juta orang, meningkat 10% dari tahun sebelumnya. Pertumbuhan ini menunjukkan bahwa Bank Aceh Syariah telah berhasil menjangkau lebih banyak nasabah yang dirasakan. Penerapan strategi yang dilakukan sudah sangat baik, sesuai dan telah tepat sasaran. Berdasarkan hasil pengamatan peneliti di lapangan juga pada pelayanan customer service atau teller di Bank Aceh Syariah Cabang Banda Aceh menunjukkan dampak yang signifikan yaitu tingginya efektivitas kerja oleh karyawan dimana antrian yang dilayani di Bank Aceh Syariah Cabang Banda Aceh sudah sangat tertib dan teratur. Kemudian pada hal terkait keluhan nasabah, karyawan dengan segera untuk menangani keluhan dan minimnya laporan keluhan oleh nasabah sehingga meningkatkan kepuasan nasabah. Hal ini berbeda dari sebelum diterapkannya strategi pengembangan sumber daya insani pada Bank Aceh Syariah dimana terdapat lebih banyak laporan keluhan dari nasabah terkait pelayanan dan produk layanan di Bank Aceh Syariah Cabang Banda Aceh.

## **4.4 Pembahasan Hasil Penelitian**

### **4.4.1 Analisis Strategi Pengembangan Sumber Daya Insani Dalam Layanan Syariah Pada Bank Aceh Syariah Cabang Banda Aceh**

Adapun berdasarkan hasil penelitian di pada Strategi Yang Dilakukan Oleh Bank Aceh Syariah Cabang Banda Aceh Dalam Mengembangkan Sumber Daya Insani Bagi Layanan Syariah sebagai berikut:

#### **1. Rekrutmen**

Strategi pertama yang dilakukan Bank Aceh Syariah Cabang Banda Aceh yaitu Menjadikan SDI yang Berkompetensi. Bank Aceh Syariah Cabang Banda Aceh melakukan proses rekrutmen untuk mendapatkan pegawai yang memiliki kemampuan intelektual, kemampuan berkomunikasi yang baik, mampu bekerjasama dengan tim dan diutamakan yang berpengalaman. Rekrutmen yang dilakukan dengan mengidentifikasi, mencari dan memikat calon pekerja untuk memenuhi kebutuhan organisasi yang telah ditetapkan melalui proses perencanaan kepegawaian, dalam rangka mendukung pengembangan bisnis dan peningkatan kualitas layanan syariah. Kebijakan pemenuhan pegawai selalu disesuaikan dengan kebutuhan bisnis. Bank Aceh membutuhkan Pegawai-pegawai berkualitas dan memiliki kompetensi yang baik untuk pengembangan bisnis kedepan. Rekrutmen karyawan Bank Aceh dilakukan berdasarkan pendekatan pertumbuhan Nasabah,

pertumbuhan Jaringan kerja, pertumbuhan produk dan Jasa baru dan *turn over* karyawan (keluar, pensiun, meninggal dunia dan PHK).

Hal tersebut didukung oleh teori Sutrisno (2017:45) menyebutkan bahwa pengembangan sumber daya insani untuk memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas dan dengan jumlah yang sesuai dengan kebutuhan, dapat menggunakan suatu metode rekrutmen dalam proses penarikan dengan dilandasi suatu perencanaan yang benar-benar matang seperti:

- a. Mencari dari dalam yaitu mencari dari dalam adalah memanfaatkan sumber-sumber atau cara yang sudah tersedia didalam organisasi kitasebelum mencari nya di luar atau keluar perusahaan.
- b. Mencari dari luar dengan cara dan teknik yang umum digunakan perusahaan untuk mencari calon karyawan dari seumber sumber luar.

## 2. Penilaian kinerja

Adapun strategi selanjutnya yang dilakukan dalam strategi mengembangkan sumber daya insani pada Bank Aceh Syariah Cabang Banda Aceh yaitu menerapkan penilaian kinerja. Penilaian kinerja ini mencakup proses mengelola sumber daya insani berbasis strategi dan rencana bisnis serta budaya kerja Perusahaan. Dalam strategi ini, rencana bisnis dan budaya kerja Bank Aceh tersebut disusun ke dalam indikator penilaian kerja dan target kinerja sebagai dasar untuk pengukuran kinerja karyawan dan sistem hadiah dan

hukuman. Dengan demikian, pengelolaan sumber daya insani di Bank Aceh sejalan dengan visi Perusahaan ke depan.

Hal tersebut didukung oleh teori (Sugianto, 2021) bahwa tahap aktivitas penilaian strategi terdiri dari:

- a. Pengukuran kinerja
  - b. Peninjauan ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan bagi strategi saat ini
  - c. Pengambilan langkah korektif.
3. Pelatihan dan Pengembangan Pegawai

Kemudian strategi yang dilakukan oleh Bank Aceh Syariah Cabang Banda Aceh yaitu dengan meningkatkan kemampuan kerja dan keterampilan teknis pegawai dalam menuju produktivitas dan profesionalisme di bidang perbankan, Bank Aceh Syariah umumnya menyelenggarakan program pelatihan dan pengembangan untuk para pegawainya. Bentuk program pelatihan dan pengembangan yang diselenggarakan Bank Aceh Syariah berupa training, workshop serta program pelatihan dan pendidikan (Diklat). Adapun cakupan materi Diklat yang diselenggarakan terdiri dari bidang-bidang yang berkaitan langsung dengan bisnis perbankan diantaranya bidang pembiayaan, pelayanan dan operasional, dana, teknologi informasi, SDI, perencanaan strategis, manajemen risiko, perbankan syariah, hukum, dan audit serta mencakup materi lain yang bersifat sebagai pendukung seperti pelatihan bahasa Inggris dan lainnya. Dengan penguatan program Diklat tersebut, Bank Aceh Syariah meyakini

akan mampu melahirkan pegawai yang memiliki talenta yang unggul secara berkelanjutan di bidang perbankan.

Hal ini didukung oleh teori Sutrisno (2017:42) adapun perencanaan strategi yang melibatkan pelatihan meliputi berbagai komponen, yaitu:

- a. Menentukan tingkat *skill* karyawan saat ini
  - b. Menyeleksi tempat yang paling fleksibel dan menjadwalkan program
  - c. Memilih metode pelatihan yang paling tepat
  - d. Mengumpulkan dan mengembangkan materi pelatihan
  - e. Mengevaluasi pelatihan
4. Pengembangan Karir

Bank Aceh Syariah Cabang Banda Aceh juga menerapkan kebijakan pengembangan karir karyawan. Hal tersebut berguna untuk meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan yang pada akhirnya sangat berpengaruh kepada kinerja dan nilai perusahaan secara menyeluruh. Adapun tujuan pengembangan karir ini adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia di organisasi saat ini dan dimasa yang akan datang. Perusahaan membuat sistem jenjang karir yang mendasarkan kepada kualifikasi jabatan dan kompetensi pegawai yang terintegrasi dengan sistem penilaian kinerja. Perusahaan melakukan evaluasi dan penyesuaian terhadap implementasi sistem career path berdasarkan perkembangan dan kebutuhan Bank.

Hal ini didukung oleh teori Maghfiroh (2021) pengembangan sumber daya insani bertujuan untuk meningkatkan karier karyawan semakin besar, karena keahlian, keterampilan, dan prestasi kerjanya lebih baik. Promosi ilmiah biasanya didasarkan kepada keahlian dan prestasi kerja seseorang.

#### 5. Nilai-Nilai Perusahaan (*Corporate Culture*)

Strategi terakhir yang dilakukan oleh Bank Aceh Syariah Cabang Banda Aceh yaitu menjaga nilai-nilai perusahaan. Nilai perusahaan sebagai budaya kerja yang dipegang teguh oleh karyawan sebagai suatu landasan keyakinan dalam bersikap dan berperilaku yang positif dan luhur. Budaya perusahaan yang dikembangkan harus dapat menjadi katalisator dan berkontribusi baik secara langsung atau tidak langsung terhadap kinerja. Budaya kerja harus dapat menciptakan identitas, citra, *sharing*, *power of moving*, inspirasi dan kebanggaan bagi institusi dan karyawan. Nilai budaya kerja yang dikembangkan pada Bank Aceh Syariah ini merupakan nilai-nilai yang bernuansa islami yang dapat menggerakkan motivasi berprestasi berdasarkan nilai-nilai islami dalam melakukan ubudiyah dan muamalah yang berkembang secara kontemporer. Nilai perusahaan Bank Aceh Syariah terdiri atas nilai (*value*) dan filsafat yaitu Integritas (*Integrity*), Silaturahmi (*Relationship*), Loyalitas Nasabah (*Customer Loyalty*), Amanah (*Trust*), Madani (*Developing*) dan Ikhlas (*Sincerity*) (Laporan Tahunan Bank Aceh, 2023).



Hal ini didukung oleh teori Magfiroh (2021) nilai-nilai yang harus dianut pekerja adalah:

- a. Ikhlas, membersihkan atau memurnikan ibadah hanya kepada Allah demi mendapatkan ridha-Nya
- b. Jujur, tidak akan mau mengabaikan sedikitpun tugas - tugas yang dibebankan kepadanya, dan istiqamah menjalankan tugas tersebut dengan ikhlas dan dedikasi yang tinggi.
- c. Anutan, memiliki tindakan untuk dijadikan contoh bagi rakyat dan karyawannya baik kepribadian maupun sifat-sifatnya

Hasil penelitian oleh Kausar (2017) menyebutkan bahwa aktivitas manajemen sumber daya insani dimulai dari proses rekrutmen, seleksi, penempatan, pemberhentian, pengembangan dan pelatihan, serta kompensasi. Berbeda dengan hasil penelitian oleh Mutiara (2022) bahwa pengembangan sumber daya insani (SDI) yang dilakukan yaitu seperti pengembangan dalam segi wawasan, skill pemasaran, dan pelatihan-pelatihan.

#### **4.4.2 Analisa Keberhasilan Penerapan Strategi Pengembangan Sumber Daya Insani Pada Bank Aceh Syariah Cabang Banda Aceh**

Secara umum pencapaian kinerja Bank Aceh meningkat dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Hal ini sekaligus menjawab tantangan banyak pihak yang mempertanyakan kemampuan Bank Aceh untuk mampu menyesuaikan diri dengan cepat dalam iklim persaingan industri perbankan pasca konversi

yang tidak terlepas dari berhasilnya strategi yang digunakan dalam pengembangan SDI di Bank Aceh. Banyak keberhasilan yang ditunjukkan oleh pengembangan sumber daya insani Bank Aceh Syariah Cabang Banda Aceh yaitu dimana data menunjukkan angka pertumbuhan yang pesat baik pada segi pendapatan yang di peroleh lebih tinggi meningkat hingga 20% dari tahun sebelumnya. Hal ini menunjukkan bahwa Bank Aceh Syariah telah benar-benar berhasil mengembangkan sumber daya insani dalam meningkatkan layanan syariah.

Beberapa yang menjadi indikator keberhasilan Bank Aceh Syariah dalam mengukur keberhasilan pengembangan strategi sumber daya insani yaitu adanya peningkatan kualitas dan produktivitas kerja. Adanya peningkatan produktivitas kerja artinya karyawan telah memiliki pengetahuan dan keterampilan yang lebih baik, yang dapat digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan lebih cepat dan lebih efisien. Kemudian menjadi pesaing diantara perbankan lainnya. Menjadi pesaing diantara perbankan lainnya menunjukkan bahwa Bank Aceh Syariah telah memiliki karyawan yang kompeten dan memiliki pengetahuan dan keterampilan yang tinggi Selanjutnya, Penerapan Good Corporate Governance (GCG) yang baik. Penerapan GCG dapat menciptakan lingkungan kerja yang transparan, akuntabel, dan bertanggung jawab. Lingkungan kerja yang transparan, akuntabel, dan bertanggung jawab akan dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih efektif dan efisien. Dan yang terakhir yaitu mampu mencapai visi Bank “Menjadi Bank

Syariah terdepan dan terpercaya dalam pelayanan di Indonesia”. Tercapainya Visi dan Misi Bank Aceh Syariah merupakan salah satu nilai ukur keberhasilan strategi pengembangan sumber daya manusia.

Hal ini didukung oleh teori (Sudaryono, 2017:91) perencanaan strategis yang dilakuakn suatu organisasi atau perusahaan untuk menentukan strategi atau arahan, serta mengambil keputusan untuk mnegalokasikan sumber dayanya (termasuk modal dan sumber daya manusia) untuk mencapai strategi.

Hal ini seperti hasil penelitian oleh Astuti (2015) menyebutkan bahwa peningkatan dan pengukuran kinerja SDM merupakan tolak ukur strategis yang digunakan secara keseluruhan dilakukan terlebih dahulu dengan menghitung kinerja masing-masing perspektif. Berbeda dengan hasil penelitian Nugrahayu (2015) menyebutkan bahwa metode *balanced scorecard* dapat dijadikan sebagai tolak ukur keberhasilan manajemen SDM suatu perusahaan. Agar dapat diterapkan dengan baik pada perusahaan maka diperlukan upaya perbaikan baik dari segi internal maupun eksternal.

#### **4.4.3 Kendala Dan Solusi Pada Strategi Pengembangan Sumber Daya Insani Bagi Layanan Syariah di Bank Aceh Syariah Cabang Banda Aceh**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terdapat kendala internal dan eksternal dalam melakukan strategi pengembangan sumber daya insani pada Bank Aceh Syariah, adapun kendala-kendala tersebut seperti berikut:

## 1. Kendala Internal

Kendala internal pada Bank Aceh Syariah cabang Banda Aceh berupa kualitas sumber daya insani karyawan yang menjadi faktor penghambat dalam melakukan strategi pengembangan sumber daya insani pada Bank Aceh Syariah. Kualitas sumber daya insani (SDI) dapat menjadi kendala dalam strategi pengembangan SDI di bank dikarenakan para karyawan bank memiliki peran krusial dalam menyediakan menjalankan layanan syariah. Kualitas SDI yang kurang berkualitas dapat mengakibatkan keterbatasan dalam kompetensi dan keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugas krusial di bank. Untuk mengatasi kendala-kendala tersebut, Bank Aceh Syariah melakukan beberapa hal, seperti memberikan pelatihan dan pengembangan kepada karyawan, memberikan kesempatan kepada karyawan untuk belajar dan berkembang dan menciptakan lingkungan kerja yang positif dan kondusif bagi karyawan.

## 2. Kendala Eksternal

Kendala selanjutnya yaitu kendala eksternal. Kendala ini merupakan kendala yang terjadi diluar kendali bank. Kendala eksternal pada strategi pengembangan sumber daya insani di Bank Aceh Syariah yaitu adanya persaingan dari bank syariah lain. Adapun beberapa hal yang mempengaruhi daya saing bank termasuk kualitas sumber daya insani bank yang rendah dimana dapat menghambat proses pengembangan produk dan layanan inovatif. Selain itu, bagaimana reputasi dan Kepercayaan masyarakat juga

mempengaruhi bagaimana daya saing bank sehingga Bank Aceh Syariah dapat berkompetitif dengan bank yang lain. Adapun solusi Bank Aceh Syariah dalam mengatasi kendala eksternal tersebut yaitu dengan melakukan perencanaan serta analisis peluang dan ancaman yang dihadapi Bank Aceh Syariah. Dengan memahami peluang dan ancaman yang dihadapi, bank dapat membuat strategi yang lebih efektif untuk menghadapi kendala daya saing bank lain.

Hal ini seperti teori yang disebutkan oleh (Lupiyoadi, 2013:112) Setiap organisasi membutuhkan solusi manakala menghadapi kendala internal dan eksternal sebagai berikut:

- a. Sumber daya yang dimiliki terbatas.
- b. Ada ketidakpastian mengenai kekuatan bersaing organisasi.

Hasil ini sesuai dengan penelitian Novia (2018) menyebutkan bahwa kendala-kendala yang dihadapi dalam penerapan pengembangan mutu sumber daya manusia yaitu minimnya sumber daya manusia yaitu pelatihan yang tidak merata dan dana dan fasilitas infrastruktur yang kurang lengkap. Berbeda dengan hasil penelitian oleh Purnomo (2021) kendala dalam pengembangan SDM diantaranya masih ada pegawai yang menunda pekerjaan, tidak ada semangat berkembang, kurangnya tingkat pendidikan dan wawasan pegawai, kemampuan komunikasi yang masih rendah, mendahulukan kepentingan pribadi daripada kepentingan kantor.

#### **4.4.4 Analisi Dampak Peningkatan Layanan Syariah Pada Penerapan Strategi Pengembangan Sumber Daya Insani Pada Bank Aceh Syariah Cabang Banda Aceh**

Dampak Penerapan strategi pengembangan SDM telah menunjukkan keberhasilan pengembangan SDI yang dilakukan. Hal tersebut dapat dilihat dari peningkatan kualitas karyawan Bank Aceh Syariah Cabang Banda Aceh. Karyawan setelah diberikan pengembangan pelatihan maka meningkatkan kemampuan dan pengetahuan karyawan dalam memberikan pelayanan kepada nasabah. Peningkatan kualitas karyawan ini dapat dilihat dari semakin tertib dan teraturnya antrian nasabah, serta semakin minimnya laporan keluhan nasabah. Adapun dampak lainnya yang dirasakan juga meningkatnya jumlah nasabah Bank Aceh Syariah mencapai 1 juta orang, meningkat 10% dari tahun sebelumnya. Hal ini menunjukkan bahwa Bank Aceh Syariah telah berhasil menjangkau lebih banyak nasabah.

Hal ini sesuai dengan teori Menurut Maghfiroh (2021) pengembangan sumber daya insani bertujuan dan bermanfaat bagi perusahaan, dengan pengembangan produktivitas kerja karyawan akan meningkat, kualitas dan kuantitas produksi semakin baik, karena *technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill* karyawan yang semakin baik.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian oleh Mutiara (2022) bahwa Pengembangan sumber daya insani (SDI) yang dilakukan sudah berjalan dengan baik, seperti pengembangan dalam segi wawasan, skill pemasaran, dan pelatihan-pelatihan. Semua

pengembangan sumber daya insani yang di lakukan bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan juga untuk pengembangan karir.



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan tentang Strategi Pengembangan Sumber Daya Insani Bagi Layanan Syariah Pada PT Bank Aceh Cabang Banda Aceh, maka dapat di ambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

- 1) Strategi pengembangan sumber daya insani yang dilakukan Bank Aceh Syariah yaitu dengan melakukan rekrutmen, memberikan pelatihan, menerapkan penilaian kinerja dan menanamkan nilai islami. Melalui rekrutmen dapat diperoleh calon karyawan yang berkualitas, Bank Aceh Syariah memberikan pelatihan yang sesuai untuk meningkatkan kompetensi karyawan, menerapkan penilaian kinerja untuk mempertimbangkan pengembangan karir dan menjaga nilai-nilai perusahaan.
- 2) Keberhasilan Bank Aceh Syariah dalam menerapkan strategi pengembangan sumber daya insani yaitu adanya peningkatan kualitas dan produktivitas kerja, menjadi pesaing diantara perbankan lainnya, penerapan good corporate governance (GCG) yang baik, dan mampu mencapai visi bank “menjadi bank syariah terdepan dan terpercaya dalam pelayanan di Indonesia”.
- 3) Kendala yang dihadapi berasal dari internal dan eksternal. Kendala yang berasal dari internal yaitu berhubungan dengan



kualitas sumber daya insani yang paling utama yaitu kapasitas kemampuan karyawan, sedangkan kendala yang berasal dari eksternal bank terkait dengan adanya persaingan bank syariah lainnya. Adapun solusi yang dilakukan dengan melakukan analisis peluang serta ancaman yang dihadapi Bank Aceh Syariah, memberikan pelatihan dan pengembangan kepada karyawan serta menciptakan lingkungan kerja yang positif dan kondusif bagi karyawan.

- 4) Penerapan strategi pengembangan sumber daya insani di Bank Aceh Syariah Cabang Banda Aceh telah menunjukkan dampak positif yang signifikan. Peningkatan kepuasan nasabah dapat dilihat dari berkurangnya laporan keluhan nasabah dan meningkatnya jumlah nasabah.

## 5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan di atas, peneliti memberikan saran-saran yang mungkin dapat menjadi bahan masukan.

- 1) Bagi Bank Aceh Syariah dapat lebih meningkatkan strategi pengembangan sumber daya insani agar dapat mengembangkan kualitas karyawan dan meningkatkan layanan syariah seperti dengan mengadakan rekrutmen berkala, memberikan pelatihan bimtek atau seminar dan pengembangan karir karyawan serta menciptakan lingkungan kerja yang positif dan kondusif bagi karyawan

- 2) Bagi Peneliti Selanjutnya, diharapkan dapat melanjutkan penelitian ini dan mengukur proses hingga manajemen yang dilakukan khususnya berkaitan dengan pengembangan sumber daya insani bank syariah



## DAFTAR PUSTAKA

- Astuti, T. W., Praptono, B., & Kurniawati, A. (2015). Perancangan Alat Ukur Kinerja Sumber Daya Manusia di Unit Donor Darah (UDD) PMI Kota Bandung dengan Menggunakan Metode Human Resources Scorecard. *eProceedings of Engineering*, 2(1).
- Budianto, B., & Soufyan, D. A. (2021). Analisis Perbandingan Kinerja Keuangan Bank Aceh Sebelum dan Sesudah Konversi Syariah. *Jurnal Akademi Akuntansi*, Vol, 4 No, 2, 288–300.
- Djanas, V. M. (2016). Penerapan Sistem Hukum Ekonomi Dalam Perbankan Syariah Menurut Undang-Undang No. 21 Tahun 2008 Tentang Perbankan Syariah. *Jurnal Lex et Societatis*, Vol, 4 No, 2.
- Effendy, O. U. (2015). *Strategi Komunikasi: Perspektif Teori dan Praktik*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Fauziah, L. (2013). Pengaruh Motivasi, Pelatihan, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Studi Pada Karyawan PT. Nadira Prima. *Jurnal Universitas Dian Nuswantoro*, Vol, 1 No, 17.
- Hakim, L. (2019). Konsep Pendidikan Karakter Perspektif KH. Hasyim Asy'ari Studi Kitab Adabul 'Alim Wal Muta'alim. *Mediakita*, Vol, 3 No, 1, 43–63.
- Handoko, T. H. (2014). *Manajemen Strategik: Edisi Revisi, Cetakan Ke-20*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Herwanti, T., Irwan, M., & Maryam, S. (2021). Analisis Kualitas Sumber Daya Insani Pekerja Lokal Pada Sektor Formal Dan Informal Di Kota Mataram. *EKONOBIS*, Vol, 7 No, 2, 251-274.

- Kusumadmo, E. (2013). *Manajemen Strategik-Pengetahuan: Aliran, Implementasi, Dan Metateori Dalam Manajemen Perusahaan*. Yogyakarta: Cahaya Atma Pustaka.
- Lupiyoadi, R. (2013). *Manajemen Pemasaran Jasa. Edisi keempat*. Jakarta: Salemba Empat.
- Maghfiroh, A. (2021). Analisis Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Perspektif Syariah. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam, Vol, 7 No, 1*, 403-411.
- Moleong, L. J. (2014). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mujib, A. (2016). Manajemen Strategi Promosi Produk Pembiayaan Perbankan Syariah. *Jurnal Perbankan Syariah, Vol, 1 No, 1*.
- Mustaqfirin, M. (2021). Pengaruh Mutu Pelayanan dan Mutu Pemasaran di Kantor Cabang Pembantu Bank Muamalat Tulungagung Terhadap Kepuasan Nasabah. *SALIMIYA: Jurnal Studi Ilmu Keagamaan Islam, Vo, 2 No, 3*, 144-167.
- Novia, R. (2018). Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Perangkat Nagari dalam Pengelolaan Keuangan Nagari di Kecamatan Sungayang Kabupaten Tanah Datar. *JESS (Journal of Education on Social Science), 1(2)*, 122-133.
- Nugrahayu, E. R., & Retnani, E. D. (2015). Penerapan metode balanced scorecard sebagai tolok ukur pengukuran kinerja perusahaan. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi (JIRA), 4(10)*.
- Okyanta, H. (2017). Analisis Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Syariah Dengan Metode Ibadah, Muamalah, Amanah, Ihsan (Iman). *Jurnal Akuntansi Aktual, Vol,4 No, 2*, 134-143.
- Prabowo, B. A., & Jasri, B. J. D. (2017). Peranan Dewan Pengawas Syariah terhadap Praktik Kepatuhan Syariah dalam Perbankan

Syariah di Indonesia. *Jurnal Hukum IUS QUIA IUSTUM*, Vol, 24 No, 1, 113–129.

- Prasetia, S. Y. (2017). Pendekatan Prinsip Good Corporate Governance Dalam Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Insani (SDI). *El Jizya (Jurnal Ekonomi Islam)*, Vol, 5 No, 2, 341-358.
- Purnomo, M. E., Wibowo, N. M., & Hartati, C. S. (2021). Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Bojonegoro. *Jurnal Mitra Manajemen*, 5(4), 290-300
- Rahmatika, C. N. (2019). Analisis Penerapan Manajemen Sumber Daya Insani Syariah Pada Bank Aceh Syariah Banda Aceh. *Skripsi, UIN Ar-Raniry Banda Aceh*.
- Raja, E. M. (2016). Pengaruh Pelatihan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Pln (Persero) Area Surabaya Utara. *Jurnal Ilmu Manajemen*, Vol, 4 No, 3, 1-8.
- Rangkuti, F. (2019). *Strategi Pemasaran: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Rayyan, M. A. (2019). Pengaruh Pelatihan, Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Bank Aceh Syariah Kantor Pusat Banda Aceh). *Skripsi, UIN Ar-Raniry*.
- Saputra, M. dkk. (2015). Program Jaminan Kesehatan Nasional Dari Aspek Sumber Daya Manusia Pelaksana Pelayanan Kesehatan. *Jurnal Kesehatan Masyarakat*, Vol, 11 No, 1, 32–42. <https://doi.org/10.15294/kemas.v11i1.3462>
- Sari, P. P. (2013). Perbandingan Kredit Pemilikan Rumah Pada Bank Konvensional Dengan Pembiayaan Kepemilikan Rumah Pada Bank Syariah. *Jurnal Akuntansi Unesa*, Vol, 1 No, 2.

- Sedarmayanti. (2014). Pendidikan sebagai Investasi Sumber Daya Manusia: Sebuah Perspektif Ekonomi. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Vol, 23 No, 2*.
- Silfiati. (2018). Pengaruh Insentif, Pelatihan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Syariah Bukopin Cabang Surabaya. *Skripsi, UINSA*.
- Sudaryono. (2017). *Manajemen Pemasaran: Teori dan Implementasi*. Yogyakarta: ANDI.
- Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Tjiptono, F. (2015). *Strategi Pemasaran*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Tricahyani, Y. (2018). Urgensi Sumber Daya Insani Dalam Institusi Perbankan Syariah. *Muslim Heritage, Vol,3 No, 1*, 93–114.
- Widiastuti. (2016). Faktor Non Financial Dan Islamic Social Reporting Disclosure Perbankan Syariah Indonesia. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan Islam, Vol 4, No, 2*, 183–203.
- Widodo, W. (2019). Analisis Implementasi Sumber Daya Insani di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Ponorogo Tahun 2017. *Disertasi, IAIN Ponorogo*.

## LAMPIRAN

### Lampiran 1 Hasil Wawancara

Hasil Wawancara (I01)
Kepala Divisi SDI Bank Aceh
<p>1. Bagaimana strategi yang dilakukan oleh PT Bank Aceh Syariah dalam mengembangkan Sumber Daya Insani bagi layanan syariah?</p> <p>Jawaban :</p> <p>Strategi yang dilakukan Bank dalam mengembangkan Sumber Daya Insani yaitu dengan cara :</p> <ol style="list-style-type: none"><li>Meningkatkan kualitas layanan dengan merekrut sumber daya insani yang berkualitas dan kompeten.</li><li>Memberikan pendidikan dan pelatihan terkait teknis dan non teknis terkait perbankan syariah agar sumber daya insani memiliki pemahaman mengenai prinsip syariah dalam operasional bank syariah.</li><li>Strategi pengembangan juga dihubungkan dengan indikator kinerja (KPI) yang dijadikan sebagai sarana pengukuran pengembangan karir sehingga semua karyawan dapat meningkatkan kinerja dan kontribusi positif kepada perusahaan.</li><li>Menerapkan nilai-nilai budaya kerja Bank Aceh dalam setiap perilaku kerja karyawan yaitu “ISLAMI” (Integritas, Silaturahmi, Loyalitas, Amanah, Madani, dan Ikhlas).</li><li>Melakukan Assessment Talent Pool bagi karyawan untuk Promosi Jabatan</li></ol>
<p>2. Bagaimana proses rekrutmen dalam mencari atau menarik calon karyawan pada Bank Aceh Syariah?</p> <p>Jawaban :</p> <p>Proses rekrutmen dilakukan dengan cara :</p> <ol style="list-style-type: none"><li>Menyusun rencana penerimaan karyawan (Jumlah karyawan, Posisi, Unit Kerja yang membutuhkan karyawan, Persyaratan untuk mengisi jabatan)</li><li>Pengumuman penerimaan karyawan dapat dilakukan<ol style="list-style-type: none"><li>Dilakukan secara terbuka melalui Pemasangan Iklan yang dilakukan pada media massa yang dianggap baik atau website bank.</li></ol></li></ol>

<ul style="list-style-type: none"> <li>ii. Kerjasama dengan Lembaga Pendidikan dimana pencarian kandidat yang baru lulus (fresh graduate) dilakukan di Universitas Unggulan.</li> <li>iii. Pencarian calon karyawan dapat dilakukan melalui permohonan yang masuk kepada Bank setelah diseleksi sesuai kebutuhan.</li> <li>c. Mengadakan seleksi/penyaringan tes yang dilakukan baik oleh Pihak Bank atau Kerjasama dengan Pihak Ketiga.</li> </ul>
<p>3. Apakah terdapat kendala internal dan eksternal yang dihadapi Bank Aceh dalam mengembangkan sumber daya insani? Dan bagaimana solusinya?</p> <p>Jawaban :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Adanya daya saing dengan Perbankan Syariah lainnya</li> <li>- Kualitas Sumber Daya Insani</li> </ul> <p><b>Cara untuk mengatasi kendala tersebut bisa dilakukan dengan cara:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Melakukan analisis serta peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan.</li> <li>b. Mengatur lingkungan Sumber Daya Insani yaitu mengembangkan lingkungan yang kondusif sesuai dengan tujuan serta budaya organisasi.</li> <li>c. Mencari dan mempersiapkan Sumber Daya Insani terbaik dalam perusahaan yaitu hal tersebut disesuaikan dengan visi dan misi jangka panjang perusahaan,</li> <li>d. Pengembangan Sumber Daya Insani yaitu terkait dengan program pengembangan dan jenjang karir yang ada dalam organisasi.</li> <li>e. Kompensasi Sumber Daya Insani yaitu dalam rangka memperoleh karyawan terbaik perusahaan dan mengembangkan retensi karyawan.</li> <li>f. Serta pengembangan bisnis yang dilakukan sesuai dengan segmentasi perbankan.</li> </ul>
<p>4. Apakah dalam meningkatkan sumber daya insani pada PT Bank Aceh Syariah ada diterapkan tiga indikator, rekrutmen, pendidikan, dan pelatihan?</p> <p>Jawaban : Ada <b>A R - R A N I R Y</b></p>
<p>5. Apa keberhasilan dari penerapan strategi yang ada dalam mengembangkan sumber daya insani pada Bank Aceh?</p> <p>Jawaban :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Penerapan Good Corporate Governance (GCG) yang baik.</li> <li>b. Meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja.</li> <li>c. Mampu bersaing dengan Perbankan lainnya di Indonesia</li> </ul>



## Hasil Wawancara (I02)

### Pertanyaan Untuk Divisi SDI Bank Aceh

1. Bagaimana strategi yang dilakukan oleh PT Bank Aceh Syariah dalam mengembangkan Sumber Daya Insani bagi layanan syariah?

Jawaban :

- a. Melakukan rekrutmen yang ketat untuk memastikan bahwa karyawan yang direkrut memiliki kualifikasi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan
- b. Pendidikan dan pelatihan. Dengan memberikan pendidikan dan pelatihan kepada karyawan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan tentang perbankan syariah. Pendidikan dan pelatihan dapat berupa pelatihan internal, pelatihan eksternal, atau magang di Bank Aceh Syariah. Pendidikan dan pelatihan pengembangan SDI sebagian besar diprioritaskan akan dilaksanakan melalui in-house training di Lembaga Pendidikan Bank Aceh (LPPBA).
- c. Pengembangan karier. memberikan kesempatan untuk mengembangkan karier di bidang perbankan syariah.
- d. Penilaian kinerja. melakukan penilaian kinerja untuk mengukur kinerja dalam memberikan layanan syariah. Hasil penilaian kinerja ini digunakan untuk memberikan umpan balik kepada SDM dan untuk menentukan program pengembangan SDM yang diperlukan.
- e. Menanamkan nilai-nilai “ISLAMI” (Integritas, Silaturahmi, Loyalitas, Amanah, Madani, dan Ikhlas) kepada karyawan.
  - i. Integritas yaitu menjalankan tugas dengan penuh tanggung jawab, jujur, berkomitmen dan konsisten.
  - ii. Silaturahmi yaitu membangun hubungan yang baik dan kemitraan dengan nasabah serta stakeholder.
  - iii. Loyalitas yaitu memberikan produk dan layanan yang terbaik bagi nasabah.
  - iv. Amanah yaitu membangun sikap untuk menepati dan memenuhi janji kepada nasabah.
  - v. Madani yaitu menciptakan dan mengembangkan kemajuan bank secara terus menerus.
  - vi. Ikhlas yaitu menciptakan dan membentuk sikap yang tulus dalam bekerja dan pengabdian

2. Bagaimana proses rekrutmen dalam mencari atau menarik calon karyawan pada Bank Aceh Syariah?

Jawaban :

Proses rekrutmen dilakukan dengan cara :

- a. Rekrutmen: melakukan rekrutmen secara terbuka dan transparan dimulai dengan tahapan pengumuman penerimaan pegawai untuk mencari kandidat yang memiliki keterampilan, pengalaman, dan nilai yang sesuai dengan budaya perusahaan.
  - b. Seleksi: melakukan seleksi yang ketat untuk memastikan bahwa kandidat yang terpilih adalah kandidat yang terbaik untuk mengisi posisi tersebut. seleksi administrasi, tes pengetahuan umum (TPU), tes potensi akademik (TPA), dan Bahasa Inggris, psikotest, group discussion dan initial interview, wawancara user, tes kesehatan, dan sampai dengan penandatanganan perjanjian kerja
  - c. Integrasi: melakukan program integrasi untuk membantu karyawan baru untuk beradaptasi dengan budaya perusahaan dan pekerjaannya.
3. Apakah terdapat kendala internal dan eksternal yang dihadapi Bank Aceh dalam mengembangkan sumber daya insani? Dan bagaimana solusinya?

Jawaban :

Kendala internal seperti kurangnya kualitas dan keterampilan SDM, maka solusi yang dilakukan dapat meningkatkan kualitas dan keterampilan SDM dengan memberikan pendidikan dan pelatihan yang lebih baik dan dibutuhkan.

Kendala eksternal seperti persaingan yang ketat dari bank-bank syariah lain, solusi yang dilakukan dengan melakukan analisis dan meningkatkan daya saing dengan pengembangan bisnis produk dan layanan memberikan kualitas layanan yang lebih baik.

4. Apakah dalam meningkatkan sumber daya insani pada PT Bank Aceh Syariah ada diterapkan tiga indikator, rekrutmen, pendidikan, dan pelatihan?

Jawaban : Ada

5. Apa keberhasilan dari penerapan strategi yang ada dalam mengembangkan sumber daya insani pada Bank Aceh?

Jawaban :

- a. Menjadi “Bank Syariah Terdepan dan Terpercaya dalam pelayanan di Indonesia”
- b. Peningkatan pengembangan sistem IT yang handal (reliable) dan responsif, serta pengembangan dan inovasi produk pembiayaan, dana, treasury berbasis IT.
- c. Pemenuhan jumlah dan peningkatan kompetensi SDI, serta struktur organisasi.

- d. Peningkatan kualitas dan kuantitas penyaluran pembiayaan sektor produktif dan menjadikan bank yang berdaya saing tinggi

### Hasil Wawancara (I03)

#### Pertanyaan Untuk Karyawan Bank Aceh

##### PENDIDIKAN

1. Bagaimana proses pendidikan yang dilakukan oleh Bank Aceh terhadap peningkatan karyawannya?

Jawab:

Program pendidikan Bank Aceh terdiri dari berbagai jenis, antara lain:

Berupa pelatihan internal bisa jadi pelatihan online, pelatihan tatap muka, atau magang.

Juga dapat berupa program pengembangan karier seperti *mentorship*, *coaching*, dan *job rotation*.

2. Apa saja kendala dalam pendidikan terhadap karyawan bank Aceh? Kendala yang terjadi seperti waktu dan biaya pendidikan.

##### PELATIHAN

3. Bagaimana proses pelatihan yang dilakukan Bank Aceh terhadap karyawannya?

Melalui program pelatihan pemberian materi pelatihan dan evaluasi pelatihan. Pelaksanaan pelatihan ini dapat dilakukan secara internal atau eksternal

4. Apa saja kendala yang sering terjadi di saat pelatihan terhadap karyawan Bank Aceh?

Keterbatasan waktu mengikuti pelatihan

##### INSENTIF

5. Apakah di Bank Aceh ada pemberian insentif yang dilakukan kepada karyawan? Bagaimana pemberian insentif yang dilakukan?

Ya, Insentif berdasarkan kinerja berupa bonus dan pengembangan karir.

6. Apakah dengan pemberian insentif yang dilakukan dapat meningkatkan pelayanan bank syariah? Jika ada, dalam bentuk apa?

Ya, pemberian insentif dapat meningkatkan pelayanan bank syariah, dalam bentuk kecepatan dan ketepatan pelayanan karena lebih termotivasi

<b>Hasil Wawancara (I04)</b>	
Pertanyaan Untuk Karyawan Bank Aceh	
<b>PENDIDIKAN</b>	<p>1. Bagaimana proses pendidikan yang dilakukan oleh Bank Aceh terhadap peningkatan karyawannya? Jawab: Melalui pendidikan calon karyawan magang sehingga dapat memberikan kesempatan kepada karyawan untuk meningkatkan pengalaman mereka.</p> <p>2. Apa saja kendala dalam pendidikan terhadap karyawan bank Aceh? Jawab: Kendala berasal dari diri sendiri yaitu bagaimana motivasi ikut pendidikannya</p>
<b>PELATIHAN</b>	<p>3. bagaimana proses pelatihan yang dilakukan Bank Aceh terhadap karyawannya? Jawab: Pelatihan internal dan eksternal seperti mengikuti pelatihan langsung atau online</p> <p>4. Apa saja kendala yang sering terjadi di saat pelatihan terhadap karyawan Bank Aceh? Jawab: Kendala mengikuti kegiatan pelatihat keterbatasan waktu pelatihan</p>
<b>INSENTIF</b>	<p>5. Apakah di Bank Aceh ada pemberian insentif yang dilakukan kepada karyawan? Bagaimana pemberian insentif yang dilakukan? Jawab: Ada, insentif diberikan berdasarkan kinerja karyawan</p> <p>6. Apakah dengan pemberian insentif yang dilakukan dapat meningkatkan pelayanan bank syariah? Jika ada, dalam bentuk apa? Jawab: Meningkat, akan termotivasi lebih bersemangat dalam bekerja</p>

<b>Hasil Wawancara (I05)</b>	
Pertanyaan Untuk Karyawan Bank Aceh	
<b>PENDIDIKAN</b>	<p>1. Bagaimana proses pendidikan yang dilakukan oleh Bank Aceh terhadap peningkatan karyawannya? Jawab: Memberikan pendidikan magang bagi calon karyawan tentang perbankan syariah, produk dan layanan perbankan syariah, dan peraturan perbankan syariah.</p>

Bagi calon karyawan adanya program bela negara yang dilaksanakan selama 10 hari penuh dan seluruh calon karyawan wajib menjalani program karantina selama pelatihan

2. Apa saja kendala dalam pendidikan terhadap karyawan bank Aceh?

Jawab:

Kendala terkait waktu yang harus di sesuaikan sama pekerjaan.

#### PELATIHAN

3. bagaimana proses pelatihan yang dilakukan Bank Aceh terhadap karyawannya?

Jawab:

Pelatihan diberikan terhadap karyawan baru yang di nyatakan lulus pada saat perekrutan dan seleksi, karyawan tersebut di beri pelatihan selama satu bulan dan dibekali dengan tahapan pembekalan pendidikan ilmu pengetahuan seputaran dasar-dasar perbankan syariah

4. Apa saja kendala yang sering terjadi di saat pelatihan terhadap karyawan Bank Aceh?

Jawab:

Tidak ada begitu kendala yang berarti hanya saja bagi karyawan yang awam lebih susah untuk memahami materi.

#### INSENTIF

5. Apakah di Bank Aceh ada pemberian insentif yang dilakukan kepada karyawan? Bagaimana pemberian insentif yang dilakukan?

Jawab:

Ada reward yang diberikan saat pekerjaan yang diberikan mencapai target dalam waktu yang ditentukan, reward tersebut berupa bonus dan apresiasi dari pihak bank. Apresiasi berupa pemberian kesempatan mengikuti tes untuk promosi jabatan

6. Apakah dengan pemberian insentif yang dilakukan dapat meningkatkan pelayanan bank syariah? Jika ada, dalam bentuk apa?

Jawab:

Iya, karyawan melaksanakan tugas dengan tepat waktu dan mencapai target pihak bank.

### Hasil Wawancara (I06)

#### Pertanyaan Untuk Karyawan Bank Aceh

#### PENDIDIKAN

1. Bagaimana proses pendidikan yang dilakukan oleh Bank Aceh terhadap peningkatan karyawannya?

Jawab:

Melalui kegiatan pelatihan dan magang.

Pelatihan diberikan kepada karyawannya tentang berbagai bidang terkait perbankan syariah. Seperti mengikuti pelatihan online dan mentoring.

Magang: pendidikan kepada calon karyawannya untuk magang di bank dan mendapatkan pengalaman kerja yang nyata.

2. Apa saja kendala dalam pendidikan terhadap karyawan bank Aceh?

Jawab:

Kendala terkait waktu pelatihan yang lama

#### PELATIHAN

3. bagaimana proses pelatihan yang dilakukan Bank Aceh terhadap karyawannya?

Jawab:

Pelatihan diberikan sebagai bentuk pengembangan skill karyawan untuk menjadi lebih baik melalui pelatihan soft skill atau hardskill seperti pelatihan materi terkait perbankan syariah hingga penggunaan aplikasi komputer

4. Apa saja kendala yang sering terjadi di saat pelatihan terhadap karyawan Bank Aceh?

Jawab:

Kendala kadang pelatihannya lama kali dan materi yang disampaikan juga banyak.

#### INSENTIF

5. Apakah di Bank Aceh ada pemberian insentif yang dilakukan kepada karyawan? Bagaimana pemberian insentif yang dilakukan?

Jawab:

Diberikan kepada karyawan yang telah mencapai target tertentu, berupa reward atau bonus yang diberikan sebagai bentuk apresiasi kepada bahkan ada pengembangan karir

6. Apakah dengan pemberian insentif yang dilakukan dapat meningkatkan pelayanan bank syariah? Jika ada, dalam bentuk apa?

Jawab:

Tentu, karena adanya insentif lebih membuat giat bekerja dan tentunya pelayanan yang diberikan karena ada motivasi ini jadi lebih maksimal, ya seperti pengembangan karir dan bonus atau reward yang diberikan.

### Hasil Wawancara (I07)

#### Pertanyaan Untuk Karyawan Bank Aceh

##### PENDIDIKAN

1. Bagaimana proses pendidikan yang dilakukan oleh Bank Aceh terhadap peningkatan karyawannya?

Jawab:

Seperti halnya kegiatan pelatihan-pelatihan umumnya yaitu adanya pemberian materi terkait kegiatan bank syariah bagaimana mekanisme kegiatan bank syariah hingga pengenalan budaya kerja yang ada pada bank aceh syariah. Disini juga adanya program bela negara bagi calon karyawan.

2. Apa saja kendala dalam pendidikan terhadap karyawan bank Aceh?  
Jawab:  
Proses pendidikan yang banyak-banyak tahapan  
PELATIHAN
3. bagaimana proses pelatihan yang dilakukan Bank Aceh terhadap karyawannya?  
Jawab:  
Pelatihan untuk meningkatkan kapasitas karyawan umumnya diberikan materi pembelajaran sampe training online.
4. Apa saja kendala yang sering terjadi di saat pelatihan terhadap karyawan Bank Aceh?  
Jawab:  
Kapasitas karyawan yang berbeda, karyawan juga memiliki keterbatasan untuk bisa memahami dan membutuhkan waktu untuk mempelajari.  
INSENTIF
5. Apakah di Bank Aceh ada pemberian insentif yang dilakukan kepada karyawan? Bagaimana pemberian insentif yang dilakukan?  
Jawab:  
Ada apabila mencapai target yang ditentukan bisa berupa bonus atau reward termasuk kesempatan promosi jabatan
6. Apakah dengan pemberian insentif yang dilakukan dapat meningkatkan pelayanan bank syariah? Jika ada, dalam bentuk apa?  
Jawab:  
Iya juga meningkatkan kinerja karyawan karena ada dorongan tadi ini. Dalam bentuk pengembangan karir juga ada bonus-bonus.



## Lampiran 2 Dokumentasi Penelitian



**Wawancara dengan Kepala Divisi SDI Bank Aceh Syariah  
Banda Aceh**





**Wawancara dengan Anggota Divisi SDI Bank Aceh Syariah  
Banda Aceh**



**Wawancara dengan karyawan Bank Aceh Syariah Banda Aceh**

