

SKRIPSI

**ANALISIS PENERAPAN MANAJEMEN SUMBER DAYA
INSANI SYARIAH PADA BANK ACEH SYARIAH
BANDA ACEH**



Disusun Oleh:

**CUT NAJLA RAHMATIKA
NIM. 150603069**

**PROGRAM STUDI PERBANKAN SYARIAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR-RANIRY
BANDA ACEH
2019 M / 1440 H**

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Cut Najla Rahmatika
NIM : 150603069
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 pemanipulasian dan pemalsuan data.*
- 5. Mengerjakan sendiri karya ini dan mampu bertanggung jawab atas karya ini.*

Bila di kemudian hari ada tuntutan dari pihak lain atas karya saya, dan telah melalui pembuktian yang dapat dipertanggung jawabkan 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. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Banda Aceh, 10 Juli 2019

Yang Menyatakan



Cut Najla Rahmatika

LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

SKRIPSI

Diajukan Kepada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
UIN Ar-Raniry Banda Aceh
Sebagai Salah Satu Beban Studi
Untuk Menyelesaikan Program Studi Perbankan Syariah
Dengan Judul:

Analisis Penerapan Manajemen Sumber Daya Insani Syariah Pada Bank Aceh Syariah Banda Aceh

Disusun Oleh:

Cut Najla Rahmatika

NIM: 150603069

Disetujui untuk disidangkan dan dinyatakan bahwa isi dan formatnya
telah memenuhi syarat sebagai kelengkapan dalam penyelesaian studi
pada Program Studi Perbankan Syariah
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Ar-Raniry

Pembimbing I,

Pembimbing II,

Dr. Azharsyah, S.E. Ak., M.S.O.M
NIP: 197811122005011003

Riza Aulia, S.E.I., M.Sc
NIP: 198801302018031001

Mengetahui
Ketua Program Studi Perbankan Syariah

Dr. Israk Ahmadsyah, B.Ec., M.Ec., M.Sc
NIP: 197209072000031 001

LEMBAR PENGESAHAN HASIL SIDANG SKRIPSI

SKRIPSI

Cut Najla Rahmatika

NIM: 150603069

Dengan Judul:

Analisis Penerapan Manajemen Sumber Daya Insani Syariah Pada Bank Aceh Syariah Banda Aceh

Telah Disidangkan Oleh Program Studi Strata Satu (S1)
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Ar-Raniry dan Dinyatakan
Lulus Serta Diterima Sebagai Salah Satu Beban Studi Untuk
Menyelesaikan Program Studi Strata Satu dalam Bidang Perbankan
Syariah

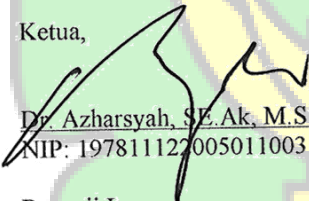
Pada Hari/Tanggal:

Senin, 22 Juli 2019 M
19 Dzulkaidah 1440 H

Banda Aceh

Tim Penilai Sidang Hasil Skripsi

Ketua,


Dr. Azharsyah, SE.Ak, M.S.O.M
NIP: 197811122005011003

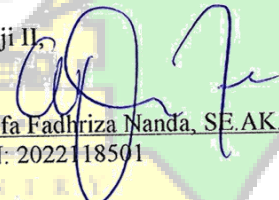
Sekretaris,


Riza Aulia, SE.I, M.Sc
NIP: 198801302018031001

Penguji I,

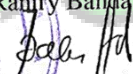

Muhammad Arifin, Ph.D
NIP: 197410152006041002

Penguji II,


T. Syifa Fadhriza Nanda, SE.AK., M.Acc
NIDN: 2022118501

Mengetahui

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


Dr. Zaki Fuad, M.Ag
NIP: 196403141992031003





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, Email : library@ar-raniry.ac.id

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

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Cut Najla Rahmatika
NIM : 150603069
Fakultas/Program Studi : Ekonomi dan Bisnis Islam/Perbankan Syariah
E-mail : cnajla01@gmail.com

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:

Analisis Penerapan Manajemen Sumber Daya Insani Syariah Pada Bank Aceh Syariah Banda Aceh.

berserta 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 mempublikasikannya di internet atau media lain

☐ secara *fulltext* untuk kepentingan akademik 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: 30 Januari 2019

Mengetahui:

Penulis

Pembimbing I

Pembimbing II

Cut Najla Rahmatika

Dr. Azharsyah, SE.AK, M.S.O.M
NIP: 197811172005011003

Riza Aulia, S.E.I.M.Sc
NIP: 198801302018031001

KATA PENGANTAR



Alhamdulillah Rabbil'alamin, segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, atas segala rahmat, nikmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini, Shalawat serta salam tak lupa pula penulis sanjung sajian kepada penghulu alam nabi kita Muhammad SAW, yang telah membawa umatnya dari zaman kebodohan ke alam yang penuh pengetahuan seperti yang telah kita rasakan pada saat sekarang ini.

Adapun penulisan skripsi ini diajukan kepada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh untuk mendapatkan gelar sarjana ekonomi. Dalam menyelesaikan skripsi ini, penulis banyak menerima saran petunjuk, bimbingan, dan masukan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan ucapan terimakasih kepada semua pihak, khususnya kepada:

1. Dr. Zaki Fuad, M.Ag selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Ar-Raniry Banda Aceh.
2. Dr. Israk Ahmadsyah, B.Ec., M.Ec., M.Sc selaku Ketua Program Studi dan Ayumiati, SE., M.Si selaku Sekretaris dan Penasehat Akademik Program Studi Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Ar-Raniry Banda Aceh.
3. Muhammad Arifin, Ph.D selaku ketua Lab Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam dan penguji I yang telah memberikan masukan untuk perbaikan skripsi.

4. Dr. Azharsyah, SE, AK., M.S.O.M sebagai Pembimbing I dan Riza Aulia, S.E.I., M.Sc sebagai Pembimbing II yang telah meluangkan waktu untuk bimbingan kepada penulis.
5. T. Syifa Fadhriza Nanda, SE. AK., M.Acc sebagai Penguji II yang telah memberikan masukan untuk perbaikan skripsi penulis.
6. Seluruh staf dan karyawan kantor pusat PT. Bank Aceh Syariah Kantor Pusat dan Cabang Banda Aceh yang telah sudi menerima penulis untuk melakukan riset serta mau membantu memberikan data yang diperlukan guna menyelesaikan skripsi ini.
7. Teristimewa untuk Ibunda Tercinta Tri Iriani dan Ayahanda Teuku Zulkifli, SE., M.Sc yang selalu menyayangi dari kecil hingga saat ini, yang tak pernah lelah membimbing dan mengajari banyak hal kepada penulis, dan yang tak pernah berhenti berdo'a untuk penulis, segala usahanya yang telah diberikan kepada penulis tak sanggup terbalaskan, ketulusan dan jerih payahnya hanya Allah SWT yang sanggup membalas semuanya, semoga penulis dapat memberikan yang terbaik untuk ayah dan ibu tercinta. Tidak lupa juga kepada seluruh keluarga tercinta, Kakak Tercinta Ricca Andriani, S.IP, Ab. Tercinta Teuku Isran Hamadi, S.IP, dan Adik Tercinta Cut Najmi Hayati yang telah membantu mendoakan, dan memberi dukungan untuk penulis.
8. Teman-teman seperjuangan Jurusan Perbankan Syariah Let 2015 penulis ucapkan terima kasih kepada kalian semua yang telah sama-sama berjuang selama perkuliahan.

9. Kepada seluruh anggota Kerambie Cukhie Mulia Safitri, S.E, Yunda Zakiya, Ijalatul Fajri, Nur Afdhal, Asmaul Husna dan Ulfa Annisa, yang senantiasa selalu peduli, saling membantu serta memeberikan semangat yang tiada hentinya kepada penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.

Hanya kepada Allah SWT kita berserah diri, semoga apa yang kita amalkan mendapat Ridha-Nya, Amiin ya Rabbal ‘Alamin. Akhirnya penulis berharap semoga skripsi ini dapat menyumbangkan sesuatu yang bermanfaat bagi para pembaca, semua pihak yang memerlukan, dan khususnya kepada penulis sebagai calon ekonomi Islam.

Banda Aceh, 13 Juli 2019

Penulis,

Cut Najla Rahmatika



TRANSLITERASI ARAB-LATIN DAN SINGKATAN

Keputusan Bersama Menteri Agama dan Menteri P dan K
Nomor:158 Tahun1987 –Nomor:0543 b/u/1987

1. Konsonan

No	Arab	Latin	No	Arab	Latin
1	ا	Tidakdilambangkan	16	ط	Ṭ
2	ب	B	17	ظ	Z
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			

2. 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 lambangnya 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
َ ي	<i>Fathah dan ya</i>	Ai
َ و	<i>Fathah dan wau</i>	Au

Contoh:

كيف : *kaifa*

هول : *haua*

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

Harkat dan Huruf	Nama	Huruf dan Tanda
َ / ا ي	<i>Fathah dan alif atau ya</i>	Ā
ِ ي	<i>Kasrah dan ya</i>	Ī
ُ ي	<i>Dammah dan wau</i>	Ū

Contoh:

قَالَ	:qāla
رَمَى	:ramā
قِيلَ	:qīla
يَقُولُ	:yaqūlu

4. Ta Marbutah (ة)

Transliterasi untuk ta marbutah ada dua.

a. Ta marbutah (ة)hidup

Ta marbutah (ة)yang hidup atau mendapat harkat *fatḥah*, *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:

رَوْضَةُ الْأَطْفَالِ	: raudah al-atfāl/ raudatul atfāl
الْمَدِينَةُ الْمُنَوَّرَةُ	: al-Madīnah al-Munawwarah/ al-Madīnatul Munawwarah
طَلْحَةُ	: Talḥah

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 Bahasa Indonesia tidak ditransliterasi. Contoh: Tasauf, bukan Tasawuf.



ABSTRAK

Nama : Cut Najla Rahmatika
NIM : 150603069
Fakultas/Prodi : Ekonomi dan Bisnis Islam/ Perbankan Syariah
Judul : Analisis Penerapan Manajemen Sumber Daya
Insani Syariah Pada Bank Aceh Syariah Banda
Aceh
Tanggal Sidang : 22 Juli 2019
Tebal Skripsi : 132 Halaman
Pembimbing I : Dr. Azharsyah, SE, AK., M.S.O.M
Pembimbing II : Riza Aulia, S.E.I., M.Sc

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerapan manajemen sumber daya insani syariah pada Bank Aceh Syariah Banda Aceh sudah sejauh mana penerapan tersebut diterapkan paska dikonversikannya menjadi syariah. Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode kualitatif deskriptif analisis data lapangan melalui wawancara semiterstruktur dalam kategori *in-depth interview*. 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. Oleh karena itu, Bank Aceh Syariah khususnya pihak HRD untuk memperhatikan kembali kendala-kendala tersebut.

Kata Kunci: Penerapan, Manajemen Sumber Daya Insani Syariah, Bank Aceh Syariah.

DAFTAR ISI

	HALAMAN
HALAMAN SAMPUL KEASLIAN	i
HALAMAN JUDUL KEASLIAN.....	ii
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN	iii
LEMBAR PERSETUJUAN SIDANG SKRIPSI	iv
LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI.....	v
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI.....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
TRANSLITERASI ARAB-LATIN	x
ABSTRAK	xiv
DAFTAR ISI.....	xv
DAFTAR TABEL.....	xviii
DAFTAR GAMBAR.....	xix
DAFTAR SINGKATAN	xx
DAFTAR LAMPIRAN	xxi
 BAB I PENDAHULUAN.....	 1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat Penelitian	7
1.5 Sistematika Penulisan	8
 BAB II LANDASAN TEORI.....	 10
2.1 Manajemen	10
2.2 Sumber Daya Insani	12
2.2.1 Perspektif Sumber Daya Insani Syariah	13
2.3 Bank Syariah	14
2.4 Manajemen Sumber Daya Insani Pada Bank Syariah	15
2.4.1 Tujuan, Karakteristik, dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Insani.....	15
2.4.2 Unsur-Unsur Manajemen Sumber Daya Insani.....	19
2.4.3 Penerapan Manajemen Humanware, Hardware, Software.....	21
2.4.4 Tipe-Tipe Manajemen Sumber Daya Insani Syariah Pada Bank Syariah.....	21
2.4.5 Sifat-Sifat Keteladanan Rasulullah SAW	22
2.4.6 Tahapan Pengelolaan Sumber Daya Insani Syariah Pada Bank Syariah.....	25
2.5 Kajian Penelitian Terdahulu	38
2.6 Kerangka Penelitian.....	46

BAB III METODELOGI PENELITIAN	50
3.1 Jenis Penelitian	50
3.2 Jenis Data dan Sumber Data	52
3.3 Lokasi Penelitian	53
3.4 Subjek Penelitian	53
3.5 Teknik Pengumpulan	55
3.6 Teknik Analisis Data	58
 BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	61
4.1 Gambaran Umum PT Bank Aceh Syariah	61
4.1.1 Sejarah Bank Aceh Syariah	61
4.1.2 Riwayat, Perubahan Nama serta Badan Hukum	62
4.1.3 Visi dan Misi PT. Bank Aceh Syariah	64
4.1.4 Motto PT. Bank Aceh Syariah	65
4.1.5 Profil Bank Aceh Syariah Cabang Banda Aceh.....	67
4.1.6 Struktur Bank Aceh Syariah Cabang Banda Aceh.....	67
4.2 Penerapan Manajemen Sumber Daya Insani Syariah.....	70
4.2.1 Standar Kriteria Sumber Daya Insani Syariah Pada Bank Aceh Syariah.....	73
4.2.2. Sistem Pengelolaan Sumber Daya Insani Syariah Pada Bank Aceh Syariah.....	74
4.2.3 Kendala Dalam Penerapan Manajemen Sumber Daya Insani Syariah Pada Bank Aceh Syariah.....	82
4.2.4 Solusi Penerapan Manajemen Sumber Daya Insani Syariah Pada Bank Aceh Syariah	83
4.3 Analisis Penerapan Manajemen Sumber Daya Insani Syariah Pada Bank Aceh Syariah.....	85
 BAB V PENUTUP	100
5.1 Kesimpulan.....	100
5.2 Saran.....	101
 DAFTAR PUSTAKA	102
LAMPIRAN.....	107

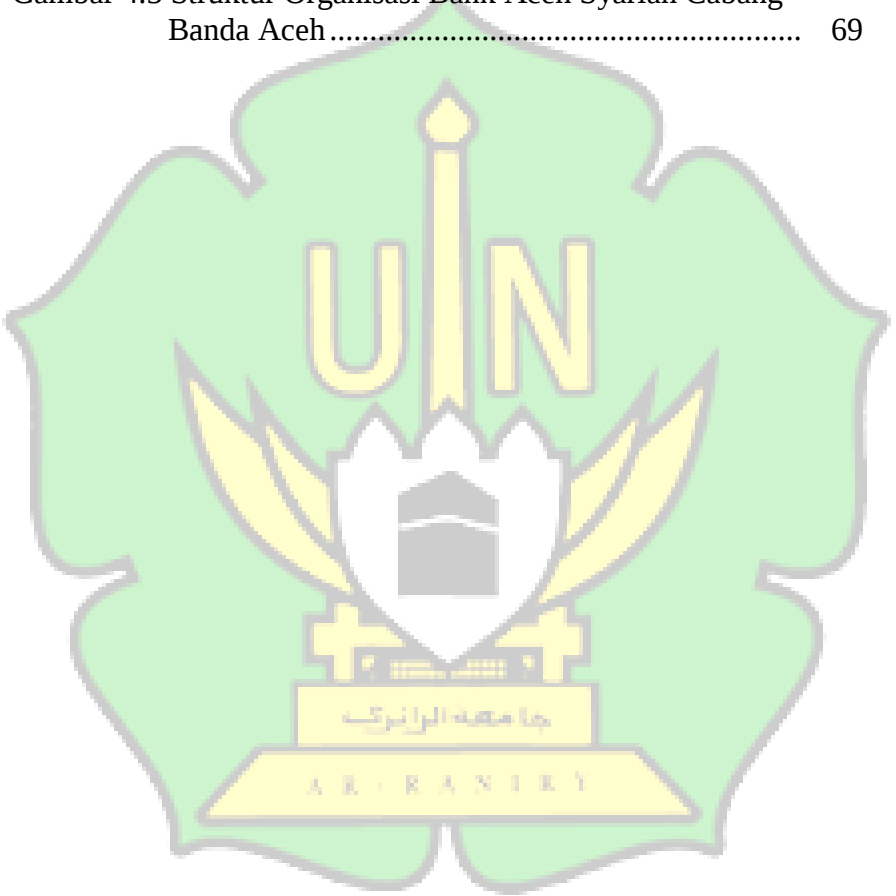
DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Penelitian Terdahulu..... 39



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Penelitian.....	46
Gambar 4.1 Milestone Bank Aceh	63
Gambar 4.2 Roadmap Konversi Bank Aceh	64
Gambar 4.3 Struktur Organisasi Bank Aceh Syariah Cabang Banda Aceh.....	69



DAFTAR SINGKATAN



BI	= Bank Indonesia
BUS	= Bank Umum Syariah
UUS	= Unit Usaha Syariah
SDI	= Sumber Daya Insani
MSDI	= Manajemen Sumber Daya Insani
HRD	= <i>Human Resources Departement</i>
MSDIS	= Manajemen Sumber Daya Insani Syariah
RUPSLB	= Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa
ISLAMI	= Integritas, Silaturrahmi, Loyalitas, Amanah, Madani, Ikhlas
CAPEM	= Cabang Pembantu
SDIS	= Sumber Daya Insani Syariah
KPI	= <i>Key Performance Indicator</i>
KASIE	= Kepala Seksi
SOP	= Standar Operasional Prosedur

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Hasil Wawancara Divisi SDI Bank Aceh Syariah Pusat	107
Lampiran 2 Hasil Wawancara Kepala Seksi Umum/SDI Bank Aceh Syariah Cabang Banda Aceh.....	120
Lampiran 3 Hasil Wawancara karyawan Bank Aceh Syariah Cabang Banda Aceh.....	123
Lampiran 4 Hasil Wawancara Nasabah A Bank Aceh Syariah.....	124
Lampiran 5 Hasil Wawancara Nasabah B Bank Aceh Syariah.....	126
Lampiran 6 Hasil Wawancara Nasabah C Bank Aceh Syariah.....	127
Dokumentasi	128

BAB I PENDAHULUAN

Dalam bab pendahuluan ini akan dibahas beberapa hal yaitu, latar belakang yang berisikan uraian permasalahan yang akan diteliti. Kemudian dibahas bagaimana penerapan manajemen sumber daya insani syariah pada Bank Aceh Syariah Banda Aceh.

Dan selanjutnya, bab ini membahas tentang rumusan masalah, tujuan, manfaat penelitian, serta sistematika penelitian.

1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan perbankan syariah di Indonesia bisa dikatakan sangat cepat. Ditandai dengan awal mula berdirinya bank syariah pertama yaitu Bank Muamalat pada tahun 1991, dan berkembang sangat pesat pada tahun 1998 setelah melewati krisis moneter. Lalu Perkembangan tersebut, juga diikuti dengan diterbitkannya peraturan tentang Perbankan syariah (Karim, 2007). Dalam Undang-Undang No.10 tahun 1998, yang berisikan rincian landasan hukum dan jenis-jenis usaha yang dapat diimplementasikan oleh bank syariah. Undang-Undang tersebut juga memberikan arahan untuk seluruh bank konvensional, agar membuka cabang syariah atau mengkonversikan diri secara keseluruhan menjadi bank syariah (www.bi.go.id). Sampai saat ini, jumlah peningkatan Bank Umum Syariah dari 5 menjadi 11 dalam kurun waktu dua tahun (2009-2011). Dan terhitung sejak Agustus

2018 terdapat 13 Bank Umum Syariah (BUS) dan 21 Unit Usaha Syariah (UUS) (OJK, 2018).

Kemudian, perkembangan bank syariah tersebut tentunya memerlukan strategi untuk menarik minat masyarakat agar menggunakan jasa di bank syariah. Salah satu strategi yang digunakan yaitu meningkatkan manajemen sumber daya insani syariah bagi karyawan-karyawan yang kompeten, agar dapat memenuhi kepuasan nasabah dan mampu mengkomunikasikan produk atau memberikan penjelasan kepada nasabah secara benar, jelas, tepat dan sesuai dengan prinsip syariah (www.bi.go.id).

Sementara itu, manajemen sebagai alat untuk mencapai tujuan tertentu. Diantaranya, membutuhkan orang lain untuk menjalankan sistem operasional di perusahaan demi tercapainya tujuan yang diinginkan. Pengelolaan yang mengatur hal tersebut ialah manajemen sumber daya insani (Kasmir, 2015).

Sutrisno (2009) mengatakan, sumber daya insani ialah 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.

Sebagaimana diisyaratkan oleh Rasulullah SAW, dalam hadist yang diriwayatkan Imam Bukhari dari Abu Huraira. Rasulullah bersabda: *“Ketika engkau menyia-nyiakan 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 hadist ini, bahwasanya Allah telah menetapkan terhadap hal yang berkaitan dengan profesionalisme sumber daya insani (Hakim, 2014).

Menurut Undang-Undang nomor 21 tahun 2008, Bab I ketentuan umum tentang perbankan syariah. Yang berisikan, ayat 1 definisi perbankan syariah adalah segala sesuatu yang menyangkut tentang bank syariah dan unit syariah mencakup kelembagaan, kegiatan usahadan proses dalam melaksanakan kegiatan usahanya (www.Ojk.go.id).

Dari uraian diatas, dapat dijelaskan bahwa bank adalah perusahaan yang bergerak dibidang keuangan. Ada tiga kegiatan utama dalam bank syariah. Pertama menghimpun dana (*funding*) yaitu mengumpulkan dana melalui tabungan, deposito, giro dan mendapatkan balas jasa berupa bagi hasil. Kedua menyalurkan dana (*lending*), yaitu dana yang telah didapatkan melalui tabungan, depositodan giro yang disalurkan kembali melalui pembiayaan. Ketiga yaitu memberikan jasa bank lainnya seperti jasa pendukung atau pelengkap kegiatan perbankan (Kasmir, 2008).

Ada tiga karakteristik tipe-tipe manajemen sumber daya insani syariah yang harus dimiliki. Pertama spesialis Ilmu Syariah yang memahami Ilmu Ekonomi (ahli tipe A), ahli ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap aspek area Ekonomi Islam (Bank Syariah), dengan menemukan prinsip Islam dibidang Ekonomi untuk dapat menjawab persoalan dalam sistem Ekonomi Islam. Kedua spesialis Ilmu Ekonomi yang memahami Ilmu Syariah (ahli tipe B), ahli ini diharapkan dapat melakukan analisis Ekonomi positif terhadap operasionalisasi sistem Ekonomi Islam (Bank Syariah). Ketiga spesialis Ilmu Syariah dan spesialis Ilmu Ekonomi (ahli tipe C), ahli ini sebenarnya yang diharapkan dalam Bank Syariah.

Kemudian Muhammad juga menambahkan, selain tiga karakteristik tipe-tipe tersebut. Adanya kejujuran dalam bertransaksi dengan nasabah, kesediaan *win to win solution* dengan nasabah, ketaatan dan mematuhi aspek legal yang berlaku, keterbukaan atau transparan, kearifan dan menyelesaikan permasalahan, serta profesional berkerja dalam bentuk aspek apapun (Mawardi, 2003).

Saat ini, penerapan manajemen sumber daya insani syariah sedang diterapkan secara kaffah. Dimana sejarah baru mulai diukir oleh Bank Aceh melalui hasil rapat RUPSLB (rapat umum pemegang saham luar biasa). Pada tanggal 25 Mei 2015 empat tahun lalu bahwa, Bank Aceh melakukan perubahan kegiatan usaha dari sistem konvensional menjadi sistem syariah seluruhnya. Pada

saat keputusan tersebut, dikeluarkan Otoritas Jasa Keuangan mengawasi tim konversi Bank Aceh terhadap proses konversi tersebut, setelah melalui berbagai tahapan sehingga proses perizinan disetujui oleh Dewan Komisiner OJK pusat, dan akhirnya 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. Sesuai dengan ketentuan yang berlaku, bahwa kegiatan operasional Bank Aceh Syariah baru dapat dilaksanakan setelah di umumkan kepada masyarakat selambat-lambatnya 10 hari. Perubahan sistem operasional dilaksanakan pada tanggal 19 September 2016 secara serentak pada seluruh jaringan kantor Bank Aceh (www.bankaceh.co.id).

Sehubungan, dengan perencanaan pemerintah yang akan mengkonversikan Bank Aceh konvensional ke syariah. 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 (2015) mengatakan, ada dua cara Bank Aceh menyiapkan SDI

tersebut yang pertama rekrutment karyawan baru (tahap administrasi), kedua pelatihan kepada karyawan Bank Aceh Konvensional yang diproyeksikan 10 angkatan pada tahun 2015, lalu *basic training* yang akan diberikan pada karyawan tersebut meliputi sistem operasional berbasis syariah, memperkenalkan produk-produk perbankan syariah dan memberi wawasan mengenai dasar hukum penerapan perbankan syariah (serambinews.com).

Bank Aceh sudah kurang lebih empat tahun menjadi Bank Umum Syariah. Dimana pada tahun 2015 bank tersebut di konversikan ke syariah, dan membangun 1120 SDIS. Lalu bagaimana sistem penerapan manajemen sumber daya insani syariah sampai saat ini.

Dikutip dari Toskomi.com (2009), banyak diantara masyarakat Aceh yang berpendapat bahwa sistem manajemen Bank Aceh harus diperbaiki dan label bank syariah hanya tulisan akan tetapi dalam sistem kerja sama seperti bank konvensional. Dari uraian ini, dapat disimpulkan bahwasanya masyarakat kurang memahami bagaimana sistem syariah pada Bank Aceh Syariah sehingga pihak bank merasa rugi atas pendapat tersebut, untuk mengatasi hal tersebut pihak bank harus lebih terbuka dalam menjelaskan kepada masyarakat yang menjadi nasabah Bank Aceh tersebut baik berupa produk, regulasi, serta sistem bagi hasil dan peran sumber daya insani syariah untuk menjelaskan sesuai dengan standar operasional prinsip syariah yang berlaku di bank tersebut.

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

“Analisis Penerapan Manajemen Sumber Daya Insani Syariah Pada Bank Aceh Syariah Banda Aceh)”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan latar belakang masalah diatas, maka dapat disimpulkan bahwa rumusan masalah pada penelitian ini ialah bagaimana penerapan manajemen sumber daya insani syariah di Bank Aceh Syariah Banda Aceh.

1.3 Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui penerapan manajemen sumber daya insani syariah di Bank Aceh Syariah Banda Aceh.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diambil dari hasil penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagi Lembaga, hasil dari penelitian ini referensi dan acuan dalam memaksimalkan penerapan manajemen sumber daya insani syariah pada Bank Aceh Syariah khususnya pada divisi sumber daya insani (HRD).
2. Bagi Akademisi, penelitian ini diharapkan menjadi bahan kajian bagi penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan perbankan syariah.

3. Bagi Peneliti, penelitian ini dapat menambah pengetahuan dan pemahaman mengenai manajemen sumber daya insani syariah pada bank syariah.

1.5 Sitematika Pembahasan

Dalam karya ilmiah adanya sitematika pembahasan merupakan bantuan yang dapat digunakan oleh pembaca untuk mempermudah mengetahui urutan sitematis dari isi sebuah karya ilmiah tersebut. Sitematika 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, maanfaat penelitian, dan sitematika pembahasan.

BAB II Landasan Teori

Pada bab ini menjelaskan landasan teori yang memuat tentang berbagai teori-teori, penelitian terkait atau yang sudah pernah diteliti, model penelitian atau kerangka berfikir yang berhubungan dengan topik permasalahan yang akan diteliti.

BAB III Metode Penelitian

Berisi tentang metode penelitian yang digunakan peneliti beserta alasannya. Jenis penelitian, sumber data, lokasi, metode pengumpulan data serta analisis data yang digunakan.

BAB IV Hasil Penelitian dan Pembahasan

Bab ini memuat deskripsi objek penelitian, hasil analisis serta pembahasan secara mendalam tentang hasil temuan dan

menjelaskan implikasinya. Berisi hasil analisis yang dilakukan penulis dari objek dalam penelitian.

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 penerapan manajemen sumber daya insani syariah



BAB II

LANDASAN TEORI

Bab dua ini, akan dibahas tentang teori yang mendukung dalam penelitian. Dan teori yang akan dibahas ialah teori yang berkenaan dengan manajemen sumber daya insani syariah dimulai dengan manajemen hingga membahas tentang tahapan pengelolaan manajemen sumber daya insani syariah.

Lalu dibahas juga tentang manajemen sumber daya insani di bank syariah sehingga kemudian membentuk sebuah teori tentang sumber daya insani syariah dan unsur-unsur sumber daya insani. Selain itu peneliti juga membahas tentang perspektif sumber daya insani syariah, tipe-tipe sumber daya manusia pada lembaga keuangan syariah, sifat-sifat keteladanan Rasulullah SAW dalam penerapan manajemen sumber daya insani syariah, serta tahapan pengelolaan sumber daya insani syariah. Kemudian peneliti juga membahas tentang perbandingan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan diteliti. Dan kerangka penelitian yang merupakan alur pemikiran penelitian.

2.1 Manajemen

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang berarti mengatur. Maksud dari mengatur ialah apa yang diatur, apa tujuan dari yang diatur, mengapa harus diatur, siapa yang mengatur, serta bagaimana mengatur (Hasibuan, 2016: 1).

Kemudian Menurut Ronbbins & Coulter (2012: 488), manajemen adalah aktivitas kerja yang melibatkan koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain sehingga perkerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efektif dan efesien. Pengawasan perlu dilakukan mengingat setiap perkerjaan memiliki latar belakang budaya kerja yang berbeda-beda, ada yang rajin berkerja dan ada yang malas berkerja. Para perkerja rajin tidak menjadi persoalan bagi organisasi, sebaliknya para perkerja malas menghambat pencapaian tujuan organisasi. Para perkerja yang malas akan memberikan hasil perkerjaan yang tidak sesuai dengan keinginan organisasi.

Selain itu, ada empat fungsi manajemen yang berguna untuk mewujudkan tujuan tertentu dalam suatu organisasi melalui kegiatan perencanaan atau *planning*, yaitu perencanaan berupa tenaga kerja seacara efektif dan efesien guna mewujudkan kebutuhan dan tujuan suatu perusahaan tersebut, misalnya seperti bagaimana penerapan manajemen sumber daya insani syariah. Lalu adanya pengorgani-sasian atau *organizing*, yaitu kegiatan mengorgani-sasikan seluruh karyawan, dengan penetapan pembagian kerja, hubungan kerja, wewenang, koordinasi dalam sebuah organisasi. Kemudian pengimplementasiaan atau *directing* yaitu kegiatan yang mengarah-kan agar karyawan dapat bekerjasama dengan efektif dan efesien, *directing* mencakup penetapan dan kebutuhan pegawai-pegawainya, pemberian penghargaan, mengembangkan dan pemberian kompensasi kepada

karyawan. Dan yang terakhir ialah pengendalian, pengawasan, atau *controlling* yaitu proses yang dilakukan untuk memastikan seluruh rangkaian kegiatan yang telah direncanakan, diorganisasikan, dan diimplementasikan bisa berjalan sesuai dengan target yang diharapkan (Hasibuan, 2001: 23).

2.2 Sumber Daya Insani

Sumber daya insani yaitu terjemahan dari “*human resource*”, namun ada beberapa ahli menyamakan dengan “*man power*” (tenaga kerja), dan sebagian orang menyatakan pengertian sumber daya insani dengan personal (personalia, kepegawaian, dan sebagainya). Definisi sumber daya insani merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya (rasio, rasa, karsa) (Sutrisno, 2009: 3). Selain itu, pengertian sumber daya insani dibagi menjadi dua yaitu sumber daya insani mikro seseorang yang berkerja disuatu perusahaan atau institusi sebagai pegawai, buruh, karyawan, perkerja, tenaga kerja, dan lain lainnya. Sedangkan pengertian sumber daya insani makro adalah penduduk suatu negara yang sudah memasuki usia angkatan kerja baik yang belum berkerja maupun yang sudah berkerja. Secara umum pengertian sumber daya insani adalah seseorang yang berkerja sebagai penggerak suatu organisasi, baik institusi maupun perusahaan dan yang merupakan aset yang harus dilatih dan dikembangkan kemampuannya (Rivai, 2009: 210).

Menurut Wether, William, Davis (1996: 3), sumber daya insani adalah pegawai yang siap, mampu, dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Lalu menurut pendapat Ndraha dan Talizidhu (1999: 4), sumber daya insani yang berkualitas ialah sumber daya insani yang menciptakan nilai kompratif dan juga nilai kompetitif seperti *intelligence, creativity dan imagination* .

2.3 Perspektif Sumber Daya Insani Syariah

Sumber daya insani dalam perspektif Islam mempunyai sifat-sifat religius dan dapat menjunjung tinggi nilai keislaman diantaranya (Rivai, 2009: 211-214):

1. Amanah, yaitu seseorang yang selalu berbuat jujur sehingga dapat di percayai untuk memimpin dan selalu dihormati.
2. Meyakini urgensi atau menyuruh kepada hal yang baik, yaitu segala sesuatu yang mengajak pada hal kebaikan dan menjauhi hal yang buruk.
3. Berpikir positif, diawali dengan keyakinan masing-masing orang. Jika dalam berbuat sesuatu dengan keyakinan positif maka hasilnya memuaskan.
4. Disiplin, merupakan sifat wajib yang harus dimiliki oleh setiap orang. Karena, disiplin tersebut berpengaruh terhadap segala hal baik dalam hal pribadi maupun umum.
5. Empati terhadap perasaan orang lain, maksudnya ialah proses dimana individu ikut merasakan individu lain atau ikut merasakan apa yang orang lain rasakan.

6. Ahli dibidangnya, merupakan salah satu kualifikasi yang diperlukan untuk menjalankan tugas dan kemampuan yang diberikan.
7. Tanggung jawab, seseorang harus mempunyai sifat tanggung jawab terhadap apa yang dikerjakan.

2.4 Bank Syariah

Menurut undang-undang nomor 21 tahun 2008 Bab I ketentuan umum tentang Perbankan Syariah, yang berisikan ayat 1 definisi perbankan syariah adalah segala sesuatu yang menyangkut tentang bank syariah dan unit syariah, mencakup kelembagaan, kegiatan usaha, dan proses dalam melaksanakan kegiatan usahanya (www.Ojk.go.id).

Dari uraian diatas, dapat dijelaskan bahwa bank adalah perusahaan atau lembaga usaha yang bergerak dibidang keuangan, ada tiga kegiatan utama dalam bank syariah pertama menghimpun dana (*funding*) yaitu mengumpulkan dana melalui tabungan, deposito, dan giro dan mendapatkan balas jasa berupa bagi hasil. Kedua menyalurkan dana (*lending*), dana yang telah didapatkan melalui tabungan, deposito, dan giro disalurkan kembali melalui pembiayaan. ketiga yaitu memberikan jasa bank lainnya ialah jasa pendukung atau pelengkap kegiatan perbankan (Kasmir, 2008: 12-13).

2.5 Manajemen Sumber Daya Insani Pada Bank Syariah

Manajemen Sumber daya insani merupakan bidang strategi dari organisasi dan dipandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelolah orang secara efektif. Menurut Schuler, Dowling, Smart, Huber (1992: 16) manajemen sumber daya manusia merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberikan kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa sumber daya insani tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi individu, organisasi, dan masyarakat.

2.5.1 Tujuan, Karakteristik, dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Insani

Tujuan manajemen sumber daya insani meliputi (Sutrisno, 2009: 5-11).

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan. Sumber daya insani untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan kinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan legal.
2. Mengimplementasi dan menjaga semua kebijakan prosedur sumber daya insani yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.

3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi sumber daya manusia.
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajemen lini mencapai tujuannya.
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam berhubungan antara pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen sumber daya insani.

Suatu perusahaan atau organisasi dalam bidang sumber daya insani tentunya menginginkan sumber daya insani yang berkualitas dalam memenuhi persyaratan kompetensi untuk didayagunakan dalam merealisasikan visi dan misi untuk mencapai tujuan jangka pendek, menengah, dan panjang, dan sumber daya insani hanya diperoleh melalui karyawan atau anggota organisasi yang memenuhi ciri-ciri dan karakteristik sebagai berikut:

1. Memiliki pengetahuan tentang tugas, tanggung jawab dan wewenangannya.
2. Memiliki pengetahuan (*knowladges*) yang diperlukan, terkait dengan pelaksanaan tugasnya secara penuh.

3. Mampu melaksanakan tugas-tugas yang harus dilakukannya karena mempunyai keahlian/keterampilan (*skills*) yang diperlukan.
4. Bersikap produktif, inovatif /kreatif, mau bekerjasama dengan orang lain, dapat dipercayai, loyal dan sebagainya.

Selain itu kegiatan sumber daya insani merupakan bagian dari manajemen sumber daya insani yang paling penting, dan merupakan suatu rangkaian kegiatan dalam mencapai suatu tujuan organisasi. Kegiatan tersebut akan jalan apabila memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen tersebut diantaranya:

1. Perencanaan

Perencanaan merupakan kegiatan memperkirakan tentang tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien untuk membantu terwujudnya visi dan misi suatu perusahaan atau lembaga tersebut. Perencanaan tersebut untuk menetapkan program kepegawaian yang meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, kedisiplinan, pemberhentian pegawai.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi, dalam bentuk bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan secara efektif.

3. Pengarahan dan pengadaan

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai, agar mau kerja sama dan bekerja efektif dan efisien dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan. Pengarahan dilakukan oleh pemimpin yang dengan kepemimpinannya akan memberi arahan kepada pegawai agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik. Adapun pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

4. Pengendalian

Pengendalian yaitu kegiatan mengendalikan pegawai agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terdapat penyimpangan diadakan tindakan perbaikan atau penyempurnaan. Pengendalian pegawai tersebut meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerjasama, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

5. Pengembangan

Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan untuk masa sekarang dan masa yang akan datang.

6. Kompensasi

Kompensasi ialah pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada karyawan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer.

7. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang sangat penting, dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan, maka sulit terwujudnya tujuan yang maksimal, kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan organisasi dan norma sosial.

8. Pemberhentian

Pemberhentian merupakan putusnya hubungan kerja seseorang pegawai dalam suatu perusahaan atau lembaga. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan perusahaan atau lembaga, berakhirnya kontrak kerja, pensiun. Penerapan fungsi manajemen dengan sebaik-baiknya dalam mengelolah pegawai, dan mempermudah mewujudkan tujuan dan keberhasilan organisasi (Sutrisno, 2009: 5-11).

2.5.2 Unsur-Unsur Manajemen Sumber Daya Insani

Dalam manajemen sumber daya insani terdiri dari 6 unsur yang bertujuan mengatur manajemen sumber daya insani

diantaranya *Men* (manusia) mengarah kepada sumber daya manusia yang dimiliki oleh suatu organisasi, faktor yang paling utama menentukan jalan proses mencapai tujuan tersebut, *men* (manusia) berupa tenaga kerja manusia seperti tenaga kerja kepemimpinan maupun tenaga kerja operasional atau pelaksana. *Money* yaitu salah satu unsur yang tidak bisa di lupakan, besar kecilnya kegiatan tergantung jumlah uang (alat ukur) yang beredar disuatu perusahaan, uang yang digunakan untuk membiayai tenaga kerja, membeli alat-alat yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan tertentu. *Method*, yaitucara-cara atau proses yang digunakan untuk mencapai tujuan tertentu, proses tersebut yaitu berikatan dengan fungsi manajemen yang merupakan tanggung jawab seorang pemimpin terhadap suatu perusahaan tersebut, proses ini berupa metode pelayanan yang dilakukan oleh perusahaan. *Materials* ialahbahan-bahan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tertentu. *Machines* yaitu alat-alat yang digunakan untuk menghasilkan kemudahan dan keuntungan pada perusahaan, metode yang digunakan dalam alat-alat ini ialah bertujuan untuk memperlancarkan tata cara kerja menejer, suatu metode yang benar yaitu penetapan pelaksanaan kerja terhadap tugas yang diberikan mempertimbangkan terhadap sarana, fasilitas, penggunaan waktu dan dana, serta kegiatan usaha. *Market* ialah pasar untuk menjual barang atau jasa yang dihasilkan (Hasibuan, 2016: 20-21).

2.5.3 Penerapan Manajemen Terhadap *Humanware*, *Hardware*, *Software*

Kredibilitas dan profesionalitas sebuah lembaga keuangan akan terbentuk apabila memiliki tiga perangkat tersebut diantaranya pertama perangkat insani (*humanware*) atau *soft skill* yaitu orang-orang dalam lembaga dari pemilik (*owners*), pimpinan (*directors*), pengelola (*manager*), hingga pekerja (*workers*) lapis terbawah, perangkat insani sebuah lembaga harus memadai dalam jumlah (*quantity*), serasi dalam mutu (*quality*), serta terpuji dalam kepribadian (*personality*). Kedua perangkat keras (*hardware*) yaitu alat produksi dan perlengkapan fisik yang menjadi sarana dan prasarana pelaksanaan kegiatan kerja pada suatu lembaga, dan yang ketiga yaitu perangkat lunak (*software*) yang meliputi hal-hal non fisik atau (maya virtual) seperti pembagian bidang kerja, prosedur pengambilan keputusan, wewenang dan tanggung jawab pekerja, proses pelayanan nasabah, sistem yang menata dan menjalin mekanisme kerja antar bagian, perangkat lunak tersebut berhubungan dengan pekerjaan komputerial (Mawarid, 2003:36).

2.5.4 Tipe-Tipe Manajemen Sumber Daya Insani Syariah Pada Bank Syariah

Hal-hal yang penting dalam manajemen sumber daya insani ialah perencanaan (*human resources planning*), pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompen-

sasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinandan pemberhentian karyawan (Hasibuan, 2016: 21).

Ada tiga karakteristik tipe-tipe manajemen sumber daya insani syariah yang seseorang harus milik:

1. Spesialis Ilmu Syariah yang memahami Ilmu Ekonomi (ahli tipe A). Ahli ini diharapkan bisa memberikan kontribusi terhadap aspek area Ekonomi Islam (Bank Syariah) dengan menemukan prinsip islam dibidang Ekonomi untuk dapat menjawab persoalan dalam sistem Ekonomi Islam.
2. Spesialis Ilmu Ekonomi yang memahami Ilmu Syariah (ahli tipe B). Ahli ini diharapkan dapat melakukan analisis ekonomi positif terhadap operasionalisasi Sistem Ekonomi Islam (bank syariah).
3. Spesialis Ilmu Syariah dan Spesialis Ilmu Ekonomi (ahli tipe C). Ahli ini sebenarnya yang diharapkan dalam bank syariah (Mawarid, 2003: 37).

2.5.5 Sifat-Sifat Keteladanan Rasulullah SAW

Adanya nilai-nilai ajaran Islam dikenal sebagai strategi pengembangan sumber daya insani syariah yang berlandaskan pada sifat nabi Muhammad SAW yaitu (Hakim, 2013: 41-44):

1. *Siddiq* (benar), yaitu manusia-manusia yang memiliki kejujuran baik berupa perkataaan, perbuatan. Kejujuran ini berupa sikap,pada saat berkerja, serta kejujuran dalam

keuangan. Terdapat hadist riwayat Imam Bukhari, Nabi Muhammad SAW bersabda:

“hendaklah kalian jujur (benar) karena kejujuran mengantarkan kalian kepada kebaikan, dan kebaikan akan mengantarkan kalian kedalam surga. Seseorang yang selalu berusaha jujur maka akan dicatat oleh Allah SWT sebagai orang jujur, dan jauhilah oleh kamu sekalian dusta, karena dusta akan mengantarkan pada kejahatan, dan kejahatan akan mengantarkan kedalam neraka, dan seseorang yang selalu berdusta akan dicatat sebagai pendusta”.

2. *Amanah* ialah memiliki tanggung jawab, dapat dipercaya, serta memiliki kualitas atau kemampuan yang baik dalam menyelesaikan setiap tugas dan kewajiban. Hal ini dibuktikan dengan keterbukaan, dan kejujuran dan pelayanan yang optimal.

Dalam Al-Qur'an Surah Al- Mu'minin ayat 8:

وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمْتِنَتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ

“Dan orang-orang yang memelihara amanat-amanat (yang dipikulnya) dan janjinya”.

3. *Fathanah* yaitu cerdas dalam menyelesaikan masalah dalam pekerjaannya dan mencari solusi atas permasalahan tersebut. Manusia yang cerdas dapat mengambil keputusan yang tepat dalam menghadapi masalah yang terjadi arti dari

cerdas ialah dapat memberikan petunjuk, bimbingan, nasihat, serta memberikan pendapat-pendapat tentang permasalahan tersebut. Dalam Al-Qur'an Surah Yusuf ayat 55

berkata Yusuf: *"Jadikanlah aku bendaharawan negara (Mesir); Sesungguhnya aku adalah orang yang pandai menjaga, lagi berpengetahuan"*.

4. *Tabligh* yaitu memiliki kemampuan untuk menyampaikan, mengajak, serta memberikan panutan kepada rekan kerja, bersosialisasi dengan rekan kerja, mempunyai kemampuan untuk bertukar pendapat, serta keterbukaan dalam melaksanakan tugas dan kewajiban. Dalam Al-Qur'an Surah Al-Maidah ayat 67

﴿يَتَأْتِيَهَا الرَّسُولُ بَلِّغْ مَا أُنْزِلَ إِلَيْكَ مِنْ رَبِّكَ وَإِنْ لَمْ تَفْعَلْ فَمَا بَلَغْتَ رِسَالَتَهُ وَاللَّهُ يَعْصِمُكَ مِنَ النَّاسِ إِنَّ اللَّهَ لَا يَهْدِي الْقَوْمَ الْكَافِرِينَ﴾

"Hai Rasul, sampaikanlah apa yang diturunkan kepadamu dari Tuhanmu. Dan jika tidak kamu kerjakan (apa yang diperintahkan itu, berarti) kamu tidak menyampaikan amanat-Nya. Allah memelihara kamu dari (gangguan) manusia. Sesungguhnya Allah tidak memberi petunjuk kepada orang-orang yang kafir".

2.5.6 Tahapan Pengelolaan Sumber Daya Insani Syariah pada Bank Syariah

Sementara itu, tahapan pengelolaan sumber daya insani pada bank syariah sangat penting karena tahapan tersebut salah satu inti dari perjalanan bank tersebut. Tahapan tersebut terdiri dari:

1. Analisis jabatan/ pekerjaan

Analisis jabatan atau pekerjaan yaitu proses mengumpulkan informasi setiap jabatan atau pekerjaan yang berguna mewujudkan tujuan bagi perusahaan, lalu mempelajari berbagai informasi yang berhubungan dengan suatu pekerjaan atau jabatan secara operasional beserta tanggungjawabnya, dan kegiatan menghimpun dan menyusun informasi yang berkenaan dengan tugas, jenis pekerjaan, dan tanggung jawab yang bersifat khusus maksudnya dari pengertian tersebut ialah menempatkan orang yang tepat pada suatu pekerjaan tertentu, sesuai dengan kemampuan, keahlian dan pengalaman dalam melakukan suatu pekerjaan.

Adapun tujuan dari kegiatan analisis jabatan atau pekerjaan tersebut ialah pertama untuk menyusun uraian jabatan (*job description*) dapat diketahui melalui jenis tugas dan tanggung jawab, prosedur mengerjakannya, kemudian persyaratan jabatan (*job specification*) yaitu persyaratan dari segi pendidikan minimal yang harus dimiliki, bakat, minat, tempramen, kondisi fisik, dan jenis kelamin (untuk jabatan-jabatan tertentu). Kemudian yang kedua ialah, sebagai dasar untuk melaksanakan kegiatan

manajemen sumber daya insani, kegiatan yang dimaksud ialah untuk penilaian kinerja karyawan yang bersangkutan, apakah sudah menjalankan tugas secara tanggung jawabnya, selain itu, jika ada kesenjangan antar prestasi kerja dengan uraian jabatan, tindakan apa yang diperlukan agar prestasi karyawan tersebut bisa selaras dengan uraian jabatan yang diberikan.

Dalam analisis pekerjaan terdapat dua langkah utama yang harus dilakukan, yaitu pertama penentuan tugas-tugas utama, kegiatan-kegiatan, perilaku-perilaku, atau kewajiban-kewajiban yang akan dilaksanakan dalam pekerjaan, lalu yang kedua penetapan pengetahuan, kemampuan, kecakapan, dan karakteristik lainnya. Dan hasil analisis jabatan/ pekerjaan tersebut berupa deskripsi pekerjaan berkaitan dengan isi, lingkup, dan klasifikasi pekerjaan, yang dimaksud dengan deskripsi jabatan/pekerjaan adalah hasil analisis jabatan atau pekerjaan sebagai rangkaian kegiatan atau proses menginformasikan mengenai suatu jabatan pekerjaan yang dirumuskan dalam bentuk tertulis, lalu dokumentasi tentang batasan-batasan dan penjabaran suatu pekerjaan menjadi tugas, wewenang, tanggung jawab, kondisi kerja, dan spesifiknya, kemudian penyajian ringkas secara tertulis mengenai informasi jabatan atau pekerjaan dan syarat pelaksanaan analisis jabatan atau pekerjaan, dan uraian tertulis yang berisi tentang tugas pokok dari suatu jabatan atau pekerjaan sebagai analisis tersebut. Deskripsi jabatan/ pekerjaan biasanya diikuti dengan perumusan spesifikasi jabatan/perkerjaan yaitu berupa karakteristik atau syarat-syarat

yang harus dipenuhi oleh karyawan dalam analisis jabatan/perkerjaan. Spesifik jabatan/ pekerjaan yang meliputi identifikasi jabatan seperti nama, kode, bagian, dan persyaratan jabatan seperti pendidikan, tingkat kecerdasan minimum yang diperlukan, pengalaman yang diperlukan, pengetahuan dan keterampilan, persyaratan fisik, status perkawinan, jenis kelamin, usia, kewarganegaraan, kualifikasi emosi, dan kemampuan khusus lainnya.

Dalam hal ini divisi sumber daya manusia bertanggungjawab untuk menjawab uraian dan spesifik pekerjaan tetap berkesinambungan dengan perkembangan kondisi lingkungan eksternal dan internal. Adapun pekerjaan yang dianalisis meliputi:

- a. Keluaran pekerjaan merupakan persyaratan penyusunan draf, menetapkan standar dan tujuan kinerja dan mengevaluasi nilai pekerjaan, misalkan untuk posisi funding di perbankan syariah, ukuran keluaran pekerjaannya ialah berapa banyak nasabah yang mampu di himpun.
- b. Aktivitas dan tugas yang dilakukan yaitu bagaimana seseorang melakukan pekerjaan sehari-hari yang sama pentingnya dengan apa yang akan dicapainya.
- c. Kemampuan dan kompetensi, semua informasi tentang kompetensi digunakan dalam mendefinisikan persyaratan kerja untuk seleksi dan penempatan, penentuan jalur karir, perencanaan design organisasi, penentuan kebutuhan pelatihan, pelaksanaan evaluasi kerja.

- d. Struktur imbalan dan balas jasa, sistem tersebut digunakan dalam administrasi gaji yaitu mencermati beberapa faktor yang termasuk dalam kategori keluaran, tingkat pendidikan, dan masa jabatan.

Setelah melakukan beberapa tahapan dalam analisis jabatan/pekerjaan lalu adanya rancang karir. Rancang karir merupakan pengembangan dari analisis pekerjaan terkait dengan upaya untuk memperbaiki efesiensi, efektivitas, dan produktivitas perusahaan, serta kinerja karyawan. Rancang karir tersebut mempunyai teknik dalam merancang ulang pekerjaan dalam suatu perusahaan tersebut, teknik tersebut ialah pertama penyederhanaan pekerjaan dengan cara membagi penyelesaian suatu pekerjaan kepada beberapa orang karyawan. Kedua *Over Spesialisasi* yang terdiri dari rotasi pekerjaan dengan cara karyawan dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan yang lain tanpa berubah jenjang perpangkatan atau jabatan yang bersangkutan, lalu regu kerja otonomi dengan cara berkerjasama melalui tim dengan tugas dan tanggung jawab bersama (Yusuf, 2015: 65-87).

2. Perencanaan tenaga kerja/sumber daya insani

Menurut Wether dan Davis (1989: 94), mengemukakan bahwa perencanaan tenaga kerja atau sumber daya insani adalah suatu perencanaan secara sistematis tentang perkiraan kebutuhan dan pengadaan pegawai. Dalam perencanaan sumber daya insani/tenaga kerja ada dua kepentingan yang terkait satu sama lain yaitu kepentingan individu yang sangat penting bagi karyawan

karena dapat membantu meningkatkan potensi karyawan melalui perencanaan karir tersebut, sedangkan kepentingan bagi organisasi yaitu perusahaan atau lembaga mendapatkan calon karyawan yang memenuhi kualifikasi (Sutrisno, 2009: 33).

Secara umum perencanaan sumber daya insani terbagi menjadi tiga bagian yaitu (Kamir, 2015: 162):

- a. Pengadaan karyawan baru ialah penyediaan tenaga kerja yang digunakan dalam jangka pendek maupun jangka panjang.
- b. Penarikan karyawan baru adalah kegiatan untuk memperoleh tenaga kerja melalui sumber daya insani yang ada.
- c. Memperbaiki sumber daya insani yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas dengan pelatihan atau promosi.

3. Rekrutmen dan seleksi

Salah satu cara dalam mencari sumber daya insani yang berkualitas bagi perusahaan, adalah melalui sistem rekrutmen dan seleksi. Rekrutmen yaitu proses mencari, menarik, dan menemukan calon karyawan yang berkualitas untuk dipekerjakan dalam perusahaan maupun lembaga, proses rekrutmen dimulai ketika para calon karyawan dicari dan berakhir pada lamaran tersebut diserahkan lalu hasilnya merupakan sekumpulan pelamar calon karyawan baru untuk diseleksi dan dipilih (Sutrisno, 2009: 43).

Adapun penerapan dalam proses rekrutmen untuk mencari sumber-sumber calon karyawan antar lain yaitu (Kasmir, 2015: 164-171):

- a. Dengan cara memilih calon karyawan berdasarkan surat lamaran yang masuk melalui bank atau *walk-in*. proses tersebut biasanya karyawan mendatangi bank dan mengisi blangko lamaran yang sudah disediakan. Keuntungan dalam proses ini ialah calon karyawan yang datang dengan serius untuk mencari karyawan bank yang bersangkutan, kerugiannya ialah jumlah pelamar yang tersedia terbatas dan proses ini digunakan untuk kebutuhan calon karyawan yang sedikit.
- b. Mencari calon karyawan melalui karyawan yang sudah berkerja di bank yang bersangkutan atau *Employee refferals* adalah calon karyawan perusahaan atau bank yang bersangkutan memberikan rekomendasi terhadap karyawan tetap disuatu bank/perusahaan.
- c. Dari lembaga pendidikan yaitu dengan cara mendatangi berbagai lembaga pendidikan yang berkualitas seperti universitas terkemuka, sekolah atau kursus yang dapat dipercaya dari segi kualitasnya.
- d. Melalui iklan proses ini merupakan cara yang paling umum dilakukan oleh perusahaan/bank, iklan dapat dilakukan melalui berbagai media masa seperti surat kabar, majalah, dan media sosial.

Setelah melakukan proses rekrutmen tahap selanjutnya ialah seleksi yang di buat oleh perusahaan, seleksi tersebut meliputi:

- a) Seleksi surat lamaran merupakan seleksi tahap awal berupa surat-surat ataupun dokumen-dokumen persyaratan.
- b) Wawancara awal meliputi data pribadi, pendidikan dan keterampilan yang dimiliki, pengalaman kerja dan organisasi, referensi, tanda tangan.
- c) Tes tertulis bertujuan untuk melihat kemampuan pelamar dalam berbagai ilmu. Tes tertulis tersebut meliputi pengetahuan umum, pengetahuan tentang pekerjaan, tes psikologi seperti kecerdasan, kepribadian, bakat, minat, kejujuran, loyalitas dan prestasi.
- d) Wawancara kedua, dalam kegiatan tersebut dibicarakan tentang kemampuan calon pelamar dalam mengeluarkan pendapat, cara dalam menghadapi masalah, serta mampu dalam memecahkan masalah yang berkaitan dalam pekerjaan.
- e) *Medical test* yaitu tes untuk melihat pelamar sehat atau tidak baik jasmani maupun rohani.
- f) Wawancara atasan langsung tersebut membahas tentang kemampuan dan perilaku calon pelamar.
- g) Keputusan penerimaan merupakan tahap akhir, di mana pelamar tersebut diterima atau tidak.

4. Pengembangan dan pelatihan

Pelatihan bertujuan memberikan pengetahuan serta keterampilan kepada karyawan sebelum berkerja sesuai dengan visi dan misi. Ada dua teknik pelatihan yang bertujuan pengembangan karyawan diantaranya sebagai berikut:

- a. Metode Praktis (*On The Job Training*), yaitu pelatihan yang diberikan kepada calon karyawan pada saat berkerja. Dalam artian para calon karyawan sudah terlibat bekerja dengan bimbingan rekan-rekan yang sudah berpengalaman.
- b. Metode simulasi dengan menyelesaikan dan pengambilan keputusan, latihan di laboratorium untuk pekerja tertentu, *vestibule training* (latihan yang dilakukan dengan pelatih khusus).

Selain pelatihan tersebut adanya pengembangan yang harus dilakukan oleh seluruh karyawan. Pengembangan karyawan diutamakan untuk karyawan lama yang bertujuan untuk meningkatkan dan mengasah kemampuannya. Dalam praktiknya program pengembangan karyawan dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

- a) Mengikuti pendidikan khusus yang diberikan oleh lembaga pendidikan sesuai dengan pengalaman dibidangnya seperti pendidikan *Marketing*, pendidikan Akuntansi.
- b) Transfer antarbagian, bertujuan untuk pengembangan karyawan yang merasa jenuh dengan pekerjaannya atau penggantian posisi kerja dikarenakan karyawan tersebut tidak mampu atau lalai dalam melaksanakan tugasnya.

- c) Promosi suatu jabatan dengan memindahkan karyawan ke posisi yang lebih tinggi.

5. Perencanaan dan pengembangan karir

Menurut Buku (Yusuf, 2015: 163-213) Karier (*career*) merupakan istilah teknis dalam administrasi personalia. Definisi karir yaitu sebagai suatu runtutan kegiatan, perilaku dan hal yang terkait dengan pekerjaan, sikap, nilai, dan aspirasi seseorang selama masa hidupnya. Menurut Hani Handoko pengertian karir terdiri dari tiga pengertian yaitu pertama karir sebagai suatu urutan promosi dan pemindahan leteral-leteral ke jabatan yang lebih mempertegas tanggung jawab. Kedua sebagai penunjuk pekerjaan-pekerjaan yang membentuk suatu pola kemajuan sistematis dan jelas jalur karirnya. Ketiga sebagai sejarah pekerjaan seseorang. Lalu definisi perencanaan karir adalah suatu perencanaan tentang kemungkinan seseorang karyawan suatu perusahaan atau lembaga sebagai individu meniti proses kenaikan pangkat atau jabatan sesuai individu meniti proses kenaikan pangkat atau jabatan sesuai persyaratan dan kemampuan.

Untuk meniti karir, seorang karyawan harus memenuhi persyaratan yang ditentukan oleh perusahaan guna mendukung peningkatan kariernya. Keberhasilan karier seseorang dipengaruhi oleh pendidikan formal, pengalaman kerja, sikap atasan, bobot pekerjaan, lowongan jabatan, dan produktivitas kerja. Keberhasilan tersebut ditentukan melalui perencanaan karir pada suatu karyawan yang meliputi pola jalur karir bertahap yaitu suatu

pola yang menunjukkan urutan berjenjang dan bertahap dari jabatan-jabatan dalam suatu perusahaan yang membentuk karir seseorang, urutan jabatan yang berjenjang dan bertahap yang harus ditempuh dalam meniti karir dan perlu di perhatikan latar belakang pendidikan, pengalaman tugas atau pekerjaan selama berkerja di perusahaan tersebut.

Kemudian adanya pengembangan karir atau disebut dengan (*career development*) yaitu suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi pada jalur karir yang telah ditetapkan dalam perusahaan tersebut. Selain itu tujuan dari pengembangan karir yaitu meningkatnya kemampuan karyawan melalui pendidikan dan pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan yang dapat diseimbangkan melalui posisi mereka bekerja, lalu meningkatkan *suplay* karyawan yang berkemampuan. Adapun fase-fase dalam pengembangan karir di suatu perusahaan, yaitu fase perencanaan seperti menyelaraskan rancangan karir pekerja dengan rancangan karir perusahaan dan mengidentifikasi kelebihan serta kekurangan pekerja dalam pelaksanaan, lalu adanya fase pengarahan yaitu untuk membantu para karyawan agar mampu mewujudkan perencanaan karir yang sesuai, dan yang terakhir ialah fase pengembangan seperti pendidikan dan pelatihan, rotasi jabatan, program ikatan dinas.

Dalam pengembangan karir adanya promosi jabatan bagi karyawan baru yang sudah memenuhi persyaratan perusahaan salah

satunya yaitu sudah melewati kontrak kerja, dan karyawan lama. Adapun pedoman yang digunakan untuk mempromosikan karyawan yaitu pengalaman dalam berkerja seorang karyawan dapat menjadi bahan pertimbangan dalam perusahaan dan menjadi prioritas utama tindakan promosi, lalu kecakapan (*ability*) seperti penilaian kepada karyawan yang sesuai dengan ahlinya dan cara mengukur kecakapan tersebut ialah pengetahuan karyawan tentang dunia kerja mereka, dan yang terakhir ialah kombinasi pengalaman dalam kecakapan seperti berdasarkan lamanya bekerja, ijazah pendidikan formal, dan nilai dari hasil evaluasi.

6. Penilaian prestasi kerja

Penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk melakukan penilaian atas kinerja yang telah dilaksanakan baik oleh karyawan maupun manajemen, atau penilaian yang sistematis terhadap penampilan kerja mereka sendiri dan potensi karyawan dalam upaya mengembangkan diri untuk kepentingan perusahaan. Kemudian penilaian prestasi yang tinggi akan diberikan kepada karyawan yang memiliki disiplin dan dedikasi yang baik, berinisiatif positif, sehat jasmani maupun rohani, bersemangat bekerja dan mengembangkan diri dalam melaksanakan tugas, dapat berkerjasama dan berkomunikasi dengan sesama karyawan maupun atasan.

Dalam penilaian prestasi kerja adanya evaluasi yang harus diharus dilalui oleh setiap karyawan, evaluasi adalah perbandingan

pekerjaan-pekerjaan yang diklasifikasikan guna menentukan kompensasi yang pantas bagi karyawan tersebut atau prosedur sistematis untuk menentukan nilai relatif pekerjaan beserta besarnya kompensasi masing-masing. Selain itu, ada beberapa faktor dalam penilaian prestasi kerja diantaranya pengamatan yaitu proses menilai dan memilih perilaku yang ditentukan oleh sistem pekerjaan, lalu ukuran yang dipakai untuk mengukur prestasi kerja seseorang pegawai dibandingkan dengan uraian pekerjaan yang telah ditetapkan untuk pegawai tersebut, dan yang terakhir ialah pengembangan yang bertujuan untuk memotivasi pegawai dalam mengatasi kekurangannya dan mendorong yang bersangkutan mengembangkan kemampuan dan potensi yang ada pada karyawan tersebut. Manfaat dari penilaian prestasi kerja tersebut ialah

- a. Mengetahui pengembangan yang meliputi identifikasi kebutuhan pelatihan, umpan balik kinerja, menentukan transfer dan penugasan, identifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan.
- b. Pengambilan keputusan administrasi yang meliputi keputusan untuk menentukan gaji, promosi, mempertahankan dan memberhentikan karyawan, pengakuan kinerja karyawan, pemutusan hubungan kerja.
- c. Keperluan perusahaan yang meliputi perencanaan sumber daya insani, menentukan kebutuhan pelatihan, evaluasi terhadap sistem sumber daya insani.

- d. Dokumentasi yang meliputi dokumentasi dan kriteria sumber daya insani.

Adapun tujuan dalam penilaian prestasi kerja diantaranya:

- a) Memperbaiki kualitas pekerjaan. Melalui penilaian prestasi kerja seorang karyawan dapat mengetahui kekurangan, sehingga dengan pemberian jenis pelatihan dapat menutupi kekurangan tersebut.
- b) Keputusan penempatan. Penempatan promosi seorang karyawan tersebut tergantung penilaian prestasi yang diperoleh.

Perencanaan dan pengembangan karir. Dari pengembangan prestasi kerja ada dua hasil yang diperoleh yaitu karyawan yang berprestasi dan tidak berprestasi. Jika karyawan tersebut berprestasi maka memudahkan perusahaan tersebut dalam perencanaan dan pengembangan karir, akan tetapi sebaliknya jika karyawan.

Terdapat beberapa jenis dalam penilaian prestasi kerja yaitu penilaian hanya oleh atasan langsung, penilaian oleh kelompok lini yaitu atasan dan atasannya bersama-sama membahas kinerja dari bawahannya yang dinilai, penilaian dari kelompok staf, penilaian berdasarkan peninjauan lapangan yaitu melibatkan wakil dari pimpinan pengembangan dan departemen sumber daya insani yang bertindak sebagai peninjau yang independen.

7. Pemberian kompensasi kerja

Menurut buku (Kasmir, 2015:180-182) Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pekerja sebagai balas jasa atas

kerja mereka. Kompensasi mengandung arti luas dari upah atau gaji. Upah atau lebih menekankan kepada balas jasa yang bersifat finansial, sedangkan kompensasi mencakup balas jasa secara langsung berupa uang (*financial*) maupun tidak langsung berupa penghargaan (*non-financial*).

Secara garis besar kompensasi terbagi menjadi 2 bagian:

- a. Kompensasi finansial yang berupa gaji dan bonus.
- b. Kompensasi non finansial yang diberikan dalam bentuk tunjangan-tunjangan seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari tua, dan fasilitas kesejahteraan.

8. Pemutusan hubungan kerja

Pemutusan hubungan kerja antar perusahaan dan karyawan dikarenakan berbagai alasan diantaranya memasuki usia pensiun, permintaan pengunduran diri, diberhentikan karena lalai atau berbuat kecurangan, diberhentikan karena mengalami cacat fisik dan cacat mental, adanya program rasionalisasi.

Pengelolaan sumber daya insani ini tidak dapat dilakukan dengan sendiri akan tetapi dilakukannya secara bersamaan.

2.6 Kajian Penelitian Terdahulu

Peneliti tidak menemukan adanya judul atau penelitian yang sama pada jurnal dan skripsi, akan tetapi penulis menemukan adanya jurnal dan skripsi yang hampir memiliki kesamaan pembahasan dengan skripsi yang peneliti buat yaitu:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Penulis/ Tahun	Judul Skripsi, Tesis, Jurnal	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	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	Temuan hasil penelitian ini menunjukkan pada modal struktural 1 secara serempak yaitu sekitar 45,6% variabel 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% variabel kualitas peserta,instruktur, materi, dan fasilitas mempengaruhi kinerja, sedangkan 37,7% dijelaskan oleh faktor lain. Hasil analisis uji signifikansi pengaruh tidak langsung dari variabel kualitas peserta, instruktur, materi, dan fasilitas terhadap mutu pelayanan melalui variabel kinerja yang signifikan.

Lanjutan Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

2.	Mustaqin 2016	Prinsip syariah dalam manajemen sumber daya manusia (studi kasus implementasi manajemen sumber daya manusia UMKM di Kudus)	Penelitian ini menggunakan metode penelitian lapangan dengan pendekatan kualitatif.	Hasil dari penelitian ini 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 bisa dilakukan dalam implementasi manajemen pada lembaga bisnis yang tidak berlabel Islam.
3	Istikhomah, Ngidam&	Analisis kinerja	Penelitian ini menggunakan	Hasil dari penelitian ialah SDI pada BPRS

Lanjutan Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

	Sohidin 2014	sumber daya insani Bank Pembiayaan Syari'ah Dana Amanah tinjau dari standar kompetensi kerja nasional Indonesia	metode penelitian deskriptif kualitatif .	Dana Amanah mempunyai karyawan ahli tipe B yaitu spesialis Ilmu Ekonomi yang mengetahui syariah. Lalu kinerja sumber daya insani BPRS Dana Amanah baik, pernyataan tersebut dikuatkan dengan indikator 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.
4.	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 metode penelitian kualitatif deskriptif .	Hasil penelitian ini yaitu BPRS Mitra Agro Usaha Bandar Lampung sudah mengimplementasi 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

Lanjutan Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

				sumber daya insani tersebut ada beberapa hal yang belum dilaksanakan.
5.	Yuniati 2016	Strategi pengembangan sumber daya manusia berbasis syariah di PT Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bangun Drajat Warga Yogyakarta	Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif .	Hasil dari penelitian ialah strategi jangka pendek pengembangan sumber daya manusia berbasis syariah di BPRS Bangun Drajat Warga Yogyakarta sudah relevan dengan mengikuti pertumbuhan dan perkembangan perbankan.

Dari paparan tabel diatas penulis menemukan perbedaan penelitiannya dengan penelitian terdahulu yaitu:

- a. Harahap (2016), judul “Pengaruh strategi pengembangan sumber daya insani terhadap peningkatan kinerja dan mutu pelayanan pada PT.Bank Muamalat Indonesia, Tbk Cabang Medan”. Hasil dari penelitian ini yaitu menunjukkan pada modal struktural 1 secara serempak yaitu sekitar 45,6% variabel kualitas peserta, instruktur, materi dan fasilitas mempengaruhi mutu pelayanan sedangkan 54,4% dijelaskan oleh faktor-faktor lain. Pada model struktural 2 secara serempak bahwa sekitar 62,3% variabel kualitas peserta,instruktur, materi, dan fasilitas mempengaruhi kinerja, sedangkan 37,7% dijelaskan oleh faktor lain. Hasil

analisis uji signifikansi pengaruh tidak langsung dari variabel kualitas peserta, instruktur, materi, dan fasilitas terhadap mutu pelayanan melalui variabel kinerja yang signifikan. Perbedaan variabel yang digunakan oleh penelitian terdahulu X: pengaruh dan Y: peningkatan sedangkan peneliti menggunakan variabel X: manajemen dan Y: SDI syariah, lalu metode yang digunakan oleh penelitian terdahulu adalah metode penelitian kuantitatif sedangkan peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif pendekatan deskriptif. Persamaannya ialah lokasi pada bank syariah akan tetapi penelitian terdahulu pada Bank Muamalat Cabang Medan sedangkan peneliti pada Bank Aceh Syariah Cabang Banda Aceh.

- b. Mustaqin (2016), judul “Prinsip syariah dalam manajemen sumber daya manusia (studi kasus implementasi manajemen sumber daya manusia UMKM di Kudus)”. Hasil dari penelitian ini diantaranya 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 bisa dilakukan dalam implementasi manajemen pada lembaga bisnis yang tidak berlabel Islam. Perbedaan penelitian terdahulu dengan peneliti yaitu pengelolaan manajemen sumber daya insani dilihat dari beberapa aspek dan penilaian tersebut berdasarkan *hard skill* dan *soft skill*, Sedangkan penelitian terdahulu dalam pengelolaan manajemen sumber daya manusia penelitian tersebut dilihat berdasarkan prinsip keadilan, kompetensi, amanah, serta tanggung jawab. Lokasi yang diteliti oleh peneliti terdahulu ialah UMKM Kudus sedangkan lokasi yang diteliti peneliti ialah Bank Aceh Syariah Cabang Banda Aceh. Persamaan metode yang digunakan oleh peneliti terdahulu dengan peneliti ialah metode kualitatif.

- c. Istikhomah, Ngidam & Sohidin (2014), judul “Analisis kinerja sumber daya insani Bank Pembiayaan Syari’ah Dana Amanah tinjau dari standar kompetensi kerja nasional Indonesia”. Hasil dari penelitian ini ialah SDI pada 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 indikator kinerja menurut Henry Simanora dan kinerja SDI BPRS Dana

Amanah telah ditetapkan dan diatur sesuai keputusan kemenakertrans RI nomor: KEP.30/MEN/II/2008, sesuai dengan beberapa kompetensi yang harus dimiliki oleh SDI BPRS. Perbedaan penelitian terdahulu dengan peneliti yaitu peneliti meneliti sumber daya insani syariah karyawan dari segi: unsur-unsur SDI, perspekti SDI, pengelolaan SDI, tipe-tipe SDI, standar kriteria SDI, lalu lokasi yang diteliti oleh peneliti terdahulu yaitu BPRS Dana Amanah sedangkan peneliti pada Bank Aceh Syariah Banda Aceh. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini ialah menggunakan metode penelitian kualitatif pendekatan deskriptif.

- d. Kausar (2017), 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 ialah BPRS Mitra Agro Usaha Bandar Lampung sudah mengimplementasi 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. Perbedaannya ialah lokasi penelitian terdahulu pada BPRS Mitra Agro Usaha Bandar Lampung sedangkan peneliti di Bank Aceh Syariah Cabang Banda

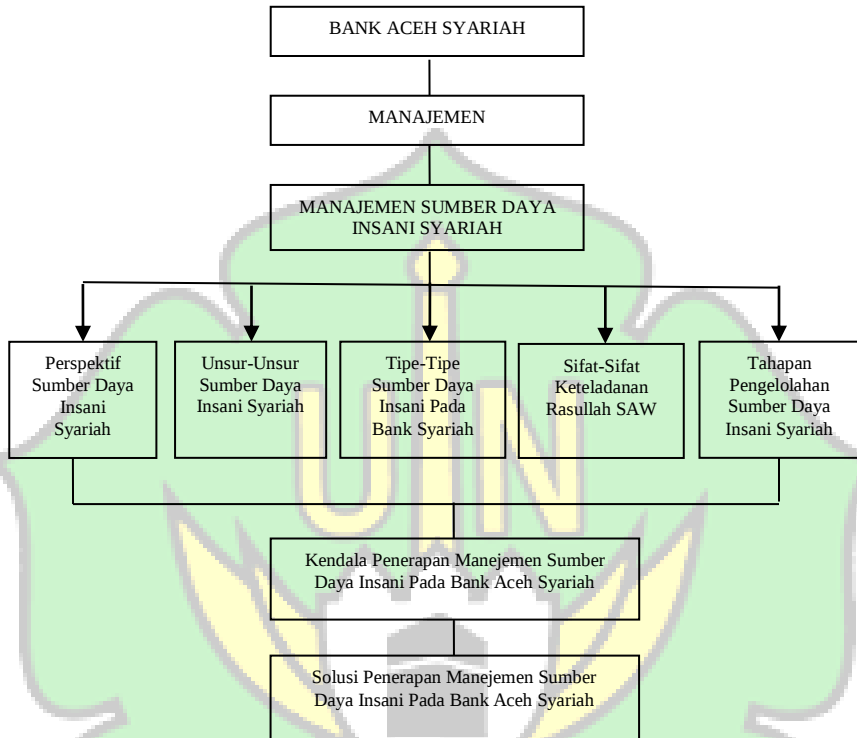
Aceh. Persamaannya yaitu menggunakan metode penelitian kualitatif pendekatan deskriptif.

- e. Yunita (2016), judul “Strategi pengembangan sumber daya manusia berbasis syariah di PT Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bangun Drajat Warga Yogyakarta. Hasil dari penelitian ini yaitu strategi jangka pendek pengembangan sumber daya manusia berbasis syariah di BPRS Bangun Drajat Warga Yogyakarta sudah relevan dengan mengikuti pertumbuhan dan perkembangan perbankan. Perbedaan lokasi yang akan diteliti oleh penelitian terdahulu yaitu PT Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bangun Drajat Warga, lalu penelitian terdahulu berfokus kepada bagaimana strategi pengembangan sumber daya berbasis syariah sedangkan peneliti berfokus kepada penerapan manajemen sumber daya insani syariah. Kemudian persamaannya penelitian terdahulu dengan peneliti ialah dalam metode penelitian menggunakan metode kualitatif pendekatan deskriptif.

2.7 Kerangka Penelitian

Untuk mengetahui masalah yang akan dibahas, perlu adanya kerangka pemikiran yang merupakan landasan dalam meneliti masalah yang bertujuan untuk menemukan, mengembangkan dan menguji kebenaran suatu penelitian dapat digambarkan sebagai berikut:\

“Analisis penerapan manajemen sumber daya insani syariah pada Bank Aceh Syariah Banda Aceh”.



Kerangka pemikiran ini menunjukkan penerapan manajemen sumber daya insani syariah pada lembaga keuangan syariah yang meliputi penjelasan secara singkat pengertian manajemen yaitu sebuah proses yang bertujuan untuk mewujudkan tujuan tertentu dalam suatu organisasi melalui rangkaian kegiatan, selain itu juga membahas tentang fungsi manajemen yang terdiri dari perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), pengawasan (*controlling*). Kemudian juga adanya

penjelasan tentang sumber daya insani yaitu manusia yang dipekerjakan pada sebuah organisasi untuk mencapai tujuan tertentu, lalu sumber daya insani terbagi menjadi dua diantaranya pertama sumber daya insani mikro adalah seseorang yang berkerja disuatu perusahaan atau institusi sebagai pegawai, buruh, karyawan, perkerja, tenaga kerja, dan lain- lainnya, kedua sumber daya insani makro adalah penduduk suatu negara yang sudah memasuki usia angkatan kerja baik yang belum berkerja maupun yang sudah berkerja. Lalu adanya penjelesan tentang perspektif sumber daya insani syariah yang meliputi amanah, meyakini urgensi atau menyuruh kepada hal yang baik, berpikir positif, disiplin, empati, ahli dibidangnya, dan tanggung jawab, dan adanya penjelasan secara singkat mengenai lembaga keuangan syariah. Dalam kerangka berpikir tersebut juga membahas mengenai unsur-unsur sumber daya insani diantaranya *men* (manusia), *money*, *method*, *materials*, *machines*, *market*. Selain itu juga dibahas tentang sifat-sifat keteladan Rasulullah SAW dalam mendukung penerapan manajemen sumber daya insani syariah seperti *siddiq*, *amanah*, *tabligh*, *fatannah*. Kemudian adanya tipe-tipe sumber daya insani syariah pada lembaga keuangan syariah diantaranya Spesialis Ilmu Syariah yang memahami Ilmu Ekonomi (ahli tipe A) ahli ini diharapkan bisa memberikan kontribusi terhadap aspek area Ekonomi Islam (Lembaga Keuangan Syariah) dengan menemukan prinsip islam dibidang ekonomi untuk dapat menjawab persoalan dalam Sistem Ekonomi Islam. Spesialis Ilmu Ekonomi yang

memahami Ilmu Syariah (ahli tipe B), ahli ini diharapkan dapat melakukan analisis ekonomi positif terhadap operasionalisasi sistem Ekonomi Islam (Lembaga Keuangan Syariah). Spesialis Ilmu Syariah dan Spesialis Ilmu Ekonomi (ahli tipe C) ahli ini sebenarnya yang diharapkan dalam lembaga keuangan syariah. Adapun tahapan dalam mengelolah sumber daya insani syariah diantaranya analisis jabatan, perencanaan tenaga kerja, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, perencanaan karir, penilaian prestasi kerja, pemberian kompensasi, dan pemutusan hubungan kerja



BAB III

METODE PENELITIAN

Dalam bab 3 ini, akan membahas tentang jenis penelitian yang digunakan yaitu jenis penelitian kualitatif pendekatan deskriptif, dan sumber data di peroleh yaitu data primer yaitu *interview/wawancara* yang didapatkan secara langsung dari Bank Aceh Syariah Banda Aceh dan data sekunder didapatkan melalui literatur, buku-buku, artikel yang berkaitan dengan judul penelitian yang akan diteliti.

Kemudian dibahas juga lokasi penelitian, subjek penelitian dan objek penelitian, teknik pengumpulan data, serta analisis data yaitu analisis data dilapangan model *Miles dan Huberman*, reduksi data, *display data*, dan *verification*.

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan peneliti adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif, yaitu penelitian yang berusaha untuk menjelaskan pemecahan masalah yang ada sekarang berdasarkan data-data yang disajikan data, menganalisis dan menginterpretasikan.

Kirk dan Miller mendefinisikan penelitian kualitatif sebagai suatu tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan *social* secara *fundamental* bergantung dari pengamatan pada manusia baik dalam kawasannya maupun dalam peristilahanya (Moleong, 2008: 4).

Penelitian kualitatif yaitu penelitian yang ditunjukkan untuk mendeskripsikan dan menganalisis fenomena, peristiwa, aktivitas sosial, sikap, kepercayaan, persepsi, pemikiran orang secara individual maupun kelompok. Deskripsi digunakan untuk menemukan prinsip-prinsip dan penjelasan yang mengarah pada kesimpulan. Penelitian ini bersifat induktif, peneliti membiarkan permasalahan muncul dari data atau dibiarkan terbuka untuk interpretasi. Data dihimpun dengan mencangkup deskripsi dalam konteks yang mendetail disertai catatan hasil wawancara yang mendalam, serta hasil analisis dokumen dan catatan. Selain itu Penelitian deskriptif yaitu bentuk penelitian yang paling mendasar ditunjuk untuk mendeskripsikan atau menggambarkan fenomena yang ada, baik fenomena yang bersifat alamiah maupun rekayasa manusia kemudian mengkaji dalam bentuk, aktivitas, karakteristik, perubahan, hubungan, kesamaan, dan perbedaan fenomena lainnya.

Fenomena yang disajikan secara apa adanya hasil penelitian diuraikan secara jelas dan gamblang tanpa adanya manipulasi. Oleh sebab itu, penelitian ini tidak adanya suatu hipotesis, tetapi ialah pertanyaan penelitian. Analisis deskriptif dapat menggunakan analisis distribusi frekuensi adalah menyimpulkan berdasarkan hasil rata-rata (Syadiah & Sukmadinata, 2007: 15).

Ada beberapa pertimbangan mengapa peneliti menggunakan metode kualitatif pendekatan deskriptif diantaranya dapat mengetahui secara lengkap dan jelas sejauh mana penerapan manajemen sumber daya insani syariah pada bank syariah,

memudahkan peneliti dalam menghadapi kenyataan-kenyataan ganda pada saat turun lapangan, ingin melihat sejauh mana implementasi dari teori manajemen sumber daya insani syariah pada bank syariah khususnya pada Bank Aceh Syariah Banda Aceh, selain itu memudahkan peneliti dalam menyajikan data secara langsung antara peneliti dan informan.

3.2 Jenis Data dan Sumber Data

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan dua jenis sumber data primer dan sekunder (Sugiyono, 2013: 224-225):

a. Sumber Data Primer

Data primer ialah sumber data yang didapatkan secara langsung tanpa adanya perantara seperti gambaran umum perusahaan, struktur perusahaan, dan hasil wawancara. Sumber data yang diperoleh oleh peneliti yaitu dengan menggunakan metode wawancara. Ada beberapa alasan mengapa peneliti mengumpulkan data primer dengan menggunakan metode wawancara diantaranya dapat memperoleh informasi secara langsung (*face to face*), dan mendetail mengenai penerapan manajemen sumber daya insani syariah pada Bank Aceh Syariah Banda Aceh. Dalam penelitian ini sumber data primer yaitu data yang dikumpulkan langsung dari Bank Aceh Syariah Banda Aceh dengan metode wawancara, lalu bagian-bagian yang dijadikan data primer ialah Divisi HRD Bank Aceh Syariah

pusat, Kasie Umum/SDI Bank Aceh Syariah Cabang Banda Aceh, Karyawan Bank Aceh Syariah Cabang Banda Aceh.

b. Sumber Data Sekunder

Sumber data sekunder adalah data yang diperoleh peneliti dari sumber yang sudah ada. Ini merupakan data pendukung yang berasal dari buku-buku yang berkaitan dengan pembahasan seperti buku manajemen sumber daya insani, bank syariah, manajemen, Bank Syariah dari teori ke praktek, *Human resource management*, Perbankan Syariah di Indonesia, serta literature lain yang berhubungan dengan pembahasan.

Dan data pendukung dari pihak eksternal yaitu nasabah Bank Aceh Syariah Cabang Banda Aceh sebelum dan sesudah dikonversikan menjadi syariah.

3.3 Lokasi Penelitian

Dalam penelitian penempatan lokasi sangat perlu guna untuk mempertanggungjawabkan data dan informasi yang diperoleh oleh peneliti. Maka dari itu peneliti mengadakan penelitian pada Bank Aceh Syariah Cabang Banda Aceh (JL.Teuku Muhammad Hasan No 89 Batoh, Banda Aceh).

3.4 Subjek Penelitian

Definisi subjek data menurut Nasution (Sugiyono, 2013: 223) adalah tidak ada pilihan lain untuk menjadikan manusia

sebagai subjek penelitian ini ialah pihak-pihak yang dapat memberikan informasi secara jelas tentang penelitian yang dilakukan oleh peneliti, diantaranya:

1. Divisi Sumber Daya Insani Bank Aceh Syariah

Alasan mengapa peneliti memilih Divisi Sumber Daya Insani Bank Aceh Syariah, karena dapat memberikan informasi secara jelas apa yang diperlukan peneliti, dan melakukan penelitian baik dalam segi kualifikasi standar kriteria daya insani berbasis syariah bagi pegawai, tahapan pengelolaan sumber daya insani berbasis syariah pada karyawan, kendala yang dihadapi dalam mengelolah sumber daya insani syariah, serta solusi dalam mengelolah sumber daya insani syariah.

2. Kasie umum/SDI Bank Aceh Syariah Cabang Banda Aceh

Alasan mengapa peneliti memilih Kasie umum/SDI Bank Aceh Syariah Cabang Banda Aceh karena dapat memberikan informasi secara jelas apa yang diperlukan peneliti, seperti penerapan manajemen sumber daya insani berbasis syariah pada karyawan.

3. Karyawan Bank Aceh Syariah Cabang Banda Aceh

Dalam penelitian ini peneliti akan mengambil narasumber dari karyawan yang berkerja di Bank Aceh Syariah sesudah konversi menjadi syariah dan karyawan konvensional yang dikonversikan menjadi syariah di Bank Aceh Syariah Cabang Banda Aceh.

4. Nasabah Bank Aceh Syariah Banda Aceh (sebagai data pendukung/tambahan)

Alasan mengapa peneliti memilih nasabah Bank Aceh Syariah Cabang Banda Aceh karena sebagai data pendukung dari pihak eksternal untuk dimintai informasi penerapan manajemen sumber daya insani sebelum dan sesudah dikonversi menjadi syariah.

Subjek pada penelitian ini ialah seluruh pihak yang berkaitan serta memahami penerapan manajemen sumber daya insani syariah. Kemudian, penentuan subjek penelitian diambil melalui *purposive sampling* yaitu pengambilan sampel secara sengaja dan memenuhi persyaratan seperti: sifat-sifat, karakteristik, dan kriteria yang menggambarkan populasi dari penelitian (Sugiyono, 213: 216).

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Untuk menentukan data yang digunakan dalam penelitian, maka di perlukan teknik pengumpulan data agar fakta dan bukti yang diperoleh berfungsi sebagai data penelitian tidak menyimpang dari data yang sebenarnya dalam penelitian kualitatif pendekatan deskriptif ini menggunakan metode pengumpulan data yakni metode wawancara atau *interview*, teknik pengumpulan data dengan dokumen.

Secara umum penelitian kualitatif terdapat beberapa teknik pengumpulan yaitu:

a. Metode Wawancara (*interview*)

Wawancara ialah pertemuan antara dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat menjawab pertanyaan dalam topik penelitian tersebut. Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode menggunakan wawancara semiterstruktur (*semistruktur interview*) dalam kategori *in-depth interview*. Teknik ini digunakan untuk mendapat informasi secara terbuka, jelas, dan bebas bila dibandingkan menggunakan teknik wawancara terstruktur dan tidak berstruktur. Tujuan dari wawancara ini ialah untuk mendapatkan pokok permasalahan yang lebih jelas secara terbuka, dimana pihak yang diwawancarai dapat dimintai pendapat dan ide-ide (Sugiyono, 2013: 73).

Dalam wawancara semiterstruktur (*semistruktur interview*) dalam kategori *in-depth interview*, peneliti dapat menggali informasi mengenai penerapan manajemen sumber daya insani syariah pada lembaga keuangan syariah di Bank Aceh Syariah Cabang Banda Aceh. Wawancara tersebut dilakukan oleh peneliti pada objek penelitian yaitu Manajer HRD Bank Aeh Syariah Pusat, Kasie Umum/SDI Bank Aceh Cabang Banda Aceh, Karyawan Bank Aceh Cabang Banda Aceh, dan data pendukung eksternal Nasabah Bank Aceh Cabang Banda Aceh.

Adapun tahapan-tahapan dalam wawancara menurut Lincoln and Guba (1985: 302), ada tujuh tahapan dalam penggunaan wawancara untuk mengumpulkan data dalam penelitian kualitatif yaitu menetapkan kepada siapa wawancara itu akan dilakukan, menyiapkan pokok masalah yang akan menjadi pertanyaan seperti pertanyaan yang berkaitan dengan pengalaman, pertanyaan yang berkaitan dengan pendapat, pertanyaan yang berkaitan dengan pengetahuan, mengawali dan membuka alur wawancara, melangsungkan wawancara, mengkonfirmasi ikhtisar dari hasil wawancara serta mengakhirinya, menulis hasil wawancara, dan yang paling terakhir ialah mengidentifikasi tindak lanjut hasil wawancara tersebut.

Alat-alat yang digunakan pada saat wawancara berlangsung adalah pertama buku catatan yang berfungsi untuk mencatat semua percakapan dengan sumber data seperti *note book* yang digunakan untuk mencatat hasil wawancara. Kedua *tape recorder* berfungsi untuk merekam semua pembicaraan atau percakapan yang di bicarakan. Ketiga *camera* berfungsi untuk memotret peneliti yang sedang melakukan pembicaraan dengan informan/sumber data.

Kemudian, wawancara dilakukan menggunakan alat *interview guide* dan *handphone* untuk merekam hasil wawancara, dengan teknik wawancara langsung atau tatap muka. Wawancara berfungsi menggali informasi dan mengetahui secara mendalam mengenai penerapan manajemen sumber daya insani syariah pada

bank syariah dari segi kriteria, pengelolaan sumber daya insani syariah, serta kendala dan solusi yang di hadapi.

b. Teknik Pengumpulan Data Dengan Dokumen

Dalam penelitian ini peneliti juga menggunakan teknik pengumpulan data dengan dokumen. Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah terjadi berbentuk tulisan, gambar, atau karya monumental dari seseorang yang berupa tulisan seperti catatan harian, sejarah kehidupan, cerita, biografi, peraturan, kebijakan selain itu juga berbentuk gambar seperti foto, gambar hidup, dan lain-lain. (Sugiyono, 2013: 226-240).

Metode ini digunakan untuk memperoleh informasi pendukung melalui dokumentasi foto, buku, kearsipan, laporan, dan dokumen pendukung lain yang terkait dengan penerapan sumber daya insani syariah pada bank syariah Bank Aceh Syariah Banda Aceh.

3.6 Teknik Analisis Data

Teknik analisis yang digunakan oleh peneliti yaitu teknik analisis data kualitatif. Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang didapatkan pada saat wawancara, catatan lapangan serta bahan-bahan lainnya, sehingga mudah di fahami dan temuannya tersebut dapat di informasi kepada orang lain.

Analisis data dalam penelitian kualitatif bersifat induktif berdasarkan data yang diperoleh selanjutnya dijadikan hipotesis.

Proses analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan pada saat memasuki lapangan hingga selesai. Proses analisis data diantaranya meliputi (Sugiyono, 2013: 243-250):

- a. Analisis data lapangan model Miles and Huberman (2007, 173-174) , analisis data pada penelitian kualitatif dilakukan pada saat data tersebut terkumpul langsung, dan pengumpulan data tersebut mempunyai periode tertentu. Pada saat wawancara peneliti sudah melakukan analisis terhadap jawaban yang sedang diwawancarai, bila jawaban yang diwawancarai setelah di analisis kurang memuaskan maka peneliti dapat mengajukan pertanyaan kembali sampai tahap tertentu yang dianggap kredibel. Dalam hal ini peneliti turun langsung ke tempat penelitian yaitu Bank Aceh Syariah Banda Aceh dan mewawancarai Manajer HRD Bank Aceh Syariah Pusat, Kasie Umum/SDI Bank Aceh Cabang Banda Aceh, Karyawan Bank Aceh Cabang Banda Aceh, dan data pendukung eksternal Nasabah Bank Aceh Cabang Banda Aceh. .
- b. Data *Reduction* (reduksi data), data yang diperoleh dari lapangan terbilang cukup banyak, untuk perlu adanya rangkuman secara rinci, teliti, fokus, kode, mencari tema, dan menulis memo yang berkaitan dengan penelitian peneliti. Data yang direduksi akan memberikan gambaran yang sangat jelas dan mempermudah peneliti untuk mengumpulkan data selanjutnya. Reduksi dapat dibantu

menggunakan peralatan elektronik, atau buku catatan kecil. Dalam penelitian ini data yang telah dikumpulkan dari hasil wawancara Manajer HRD Bank Aceh Syariah Pusat, Kasie Umum/SDI Bank Aceh Cabang Banda Aceh, Karyawan Bank Aceh Cabang Banda Aceh, dan data pendukung eksternal Nasabah Bank Aceh Cabang Banda Aceh. Peneliti akan mengecek ulang, membuang data yang tidak perlu bertujuan untuk memperoleh hasil yang benar dan dapat di mengerti.

- c. Data *Display* (penyajian data), penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, dan lain sebagainya. Tujuannya untuk memudahkan pembaca dan dapat menarik kesimpulan. Data yang direduksi tersebut akan disajikan dalam bahasa yang mudah dipahami dan dapat dimengerti.
- d. *Verification*, ialah penarikan kesimpulan yang bersifat sementara dan akan berubah apabila bukti lapangan tersebut kuat. Peneliti dapat menyimpulkan penelitian tersebut setelah mendapatkan pengumpulan data yaitu wawancara. Kesimpulan tersebut yang dapat menjurus pada jawaban dari pertanyaan penelitian yang diajukan narasumber, setelah data tersebut sudah disajikan dengan bahasa yang mudah di mengerti lalu baru bisa ditarik kesimpulan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum PT Bank Aceh Syariah

4.1.1 Sejarah Bank Aceh Syariah

Sejarah baru mulai diukir oleh Bank Aceh melalui hasil rapat RUPSLB (Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa) tanggal 25 Mei 2015 tahun lalu, yang melahirkan keputusan bahwa Bank Aceh akan melakukan perubahan kegiatan usaha dari sistem konvensional menjadi sistem syariah seluruhnya. Maka dimulai setelah tanggal keputusan tersebut proses konversi dimulai dengan tim konversi Bank Aceh dengan diawasi oleh Otoritas Jasa Keuangan. Setelah melalui berbagai tahapan dan proses perizinan yang disyaratkan oleh OJK akhirnya Bank Aceh mendapatkan izin operasional konversi dari Dewan Komisiner OJK Pusat 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 tanggal 1 September 2016, Perihal Pemberian Izin Perubahan Kegiatan Usaha Bank Umum Konvensional Menjadi Bank Umum Syariah PT Bank Aceh yang diserahkan langsung oleh Dewan Komisiner OJK kepada Gubernur Aceh Zaini Abdullah melalui Kepala OJK Provinsi Aceh Ahmad Wijaya Putra di Banda Aceh. Sesuai dengan ketentuan yang berlaku bahwa kegiatan operasional Bank Aceh Syariah baru dapat dilaksanakan setelah diumumkan kepada masyarakat

selambat-lambatnya 10 hari dari hari ini. Perubahan sistem operasional dilaksanakan pada tanggal 19 September 2016 secara serentak pada seluruh jaringan kantor Bank Aceh. Selanjutnya, sejak tanggal tersebut Bank Aceh telah dapat melayani seluruh nasabah dan masyarakat dengan sistem syariah murni mengutip Ketentuan PBI Nomor 11/15/PBI/2009.

Proses konversi Bank Aceh menjadi Bank 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.

4.1.2 Riwayat dan Perubahan Nama Serta Badan Hukum

Runut perubahan aspek legal sejak saat pendirian Bank Aceh bisa dijabarkan sebagai berikut:

1. Pada tanggal 19 Nopember 1958 berdiri dengan nama NV. Bank Kesejahteraan Atjeh (BKA).
2. Tanggal 6 Agustus 1973 kemudian menjadi Bank Pembangunan Daerah Istimewa Aceh (BPD IA).
3. Kemudian tanggal 5 Februari 1993 menjadi PD. Bank Pembangunan Daerah Istimewa Aceh (PD. BPD IA).
4. Tanggal 7 Mei 1999 kemudian menjadi PT. Bank Pembangunan Daerah Istimewa Aceh, yang kemudian disingkat menjadi PT. Bank BPD Aceh.
5. Selanjutnya, tanggal 29 September 2010 menjadi PT. Bank Aceh.
6. Akhirnya, pada 19 September 2016 dikonversi menjadi PT. Bank Aceh Syariah.



Gambar 4.1 Milestone Bank Aceh

Sumber: www.bankaceh.co.id



4.1.3 Visi dan Misi PT Bank Aceh Syariah

- Menjadi penggerak perekonomian Aceh dan pendukung agenda pembangunan daerah.
- Memberi layanan terbaik dan lengkap berbasis (Teknologi Informasi) TI untuk semua segmen nasabah, terutama sektor usaha kecil, menengah, sektor pemerintah maupun korporasi.

- Menjadi penggerak perekonomian Aceh dan pendukung agenda pembangunan daerah.
- 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.

4.1.4 Moto PT 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 **ISLAMI**, yang memiliki makna (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.
- f. **Ikhlas**, yaitu menciptakan dan membentuk sikap yang tulus dalam bekerja dan pengabdian.

Selanjutnya, bisa disimpulkan bahwa secara keseluruhan kegiatan usaha PT. Bank Aceh mencakup kegiatan penghimpunan dana, kegiatan penyaluran dana, dan kegiatan pelayanan jasa perbankan.

4.1.5 Profil PT Bank Aceh Syariah Cabang Banda Aceh

PT 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

4.1.6 Struktur Organisasi Bank Aceh Syariah Cabang Banda Aceh

Dalam sebuah perusahaan atau organisasi, sudah seharusnya memiliki struktur organisasi untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan dalam perusahaan tersebut. Tujuan utama di bentuknya struktur tersebut ialah untuk meningkatkan efesiensi dan efektivitas terhadap karyawan melalui program-program kerja yang sudah ditentukan dan sesuai dengan bidangnya (Ronbbins&coulter, 2012).

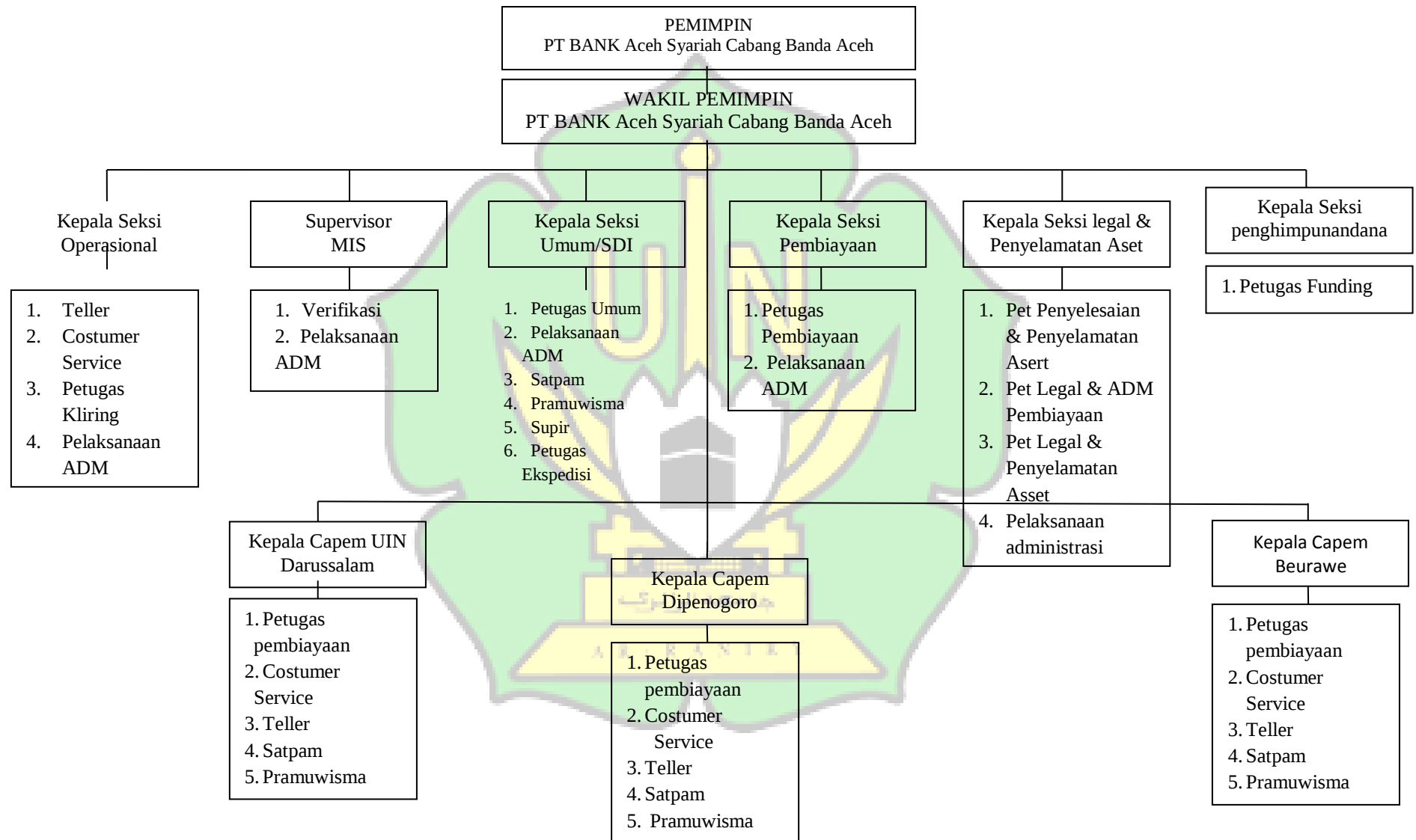
Kemudian dengan adanya struktur organisasi tersebut untuk membedakan dan membatasi wewenang dan tanggung jawab setiap karyawan secara sistematis sehingga adanya keterkaitan dengan

tujuan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan. Suatu unit kerja di instansi perusahaan terdiri dari individu maupun kelompok. Berikut adalah struktur organisasi Bank Aceh Syariah Cabang Banda Aceh



Gambar 4.3 Struktur Organisasi Bank Aceh Syariah Cabang Banda Aceh

Sumber: Kasie Umum Bank Aceh Cabang Banda Aceh



4.2 Penerapan Manajemen Sumber Daya Insani Syariah

Langkah pertama dalam penerapan tersebut ialah mengkonversikan karyawan konvensional menjadi karyawan syariah, hal ini dapat dibuktikan dengan diadakannya perekrutan terhadap 1120 SDIS pada tahun 2015, perekrutan tersebut terbagi menjadi dua bagian yaitu perekrutan pada karyawan baru dan perekrutan pada pegawai konvensional yang di konversikan menjadi syariah.

Sebelum konversi, perekrutan karyawan hanya berdasarkan kriteria kemampuan utama yang ditekankan oleh pihak Bank Aceh Syariah dan menggunakan penilaian untuk kinerja karyawan, yaitu *goalsetting*. Kemudian, setelah konversi menjadi bank syariah, 1120 karyawan pada bank yang sebelumnya masih berjalan dengan sistem konvensional dibekali dengan nilai-nilai budaya yang baru sesuai dengan prinsip-prinsip syariah (*corporate culture*), yang terdiri dari *softskill* dan *hard skill*. Kemudian, dalam penerapan tersebut ditambahkan juga penilaian untuk menilai kinerja karyawan yaitu *key performance indicator*.

Penerapan manajemen sumber daya insani pada PT Bank Aceh Syariah mengalami peningkatan baik dari sisi *hard skill* maupun *soft skill*. Hal ini dapat dibuktikan dengan penghargaan yang didapatkan pada saat pasca konversi, yaitu *Indonesia Banking Award 2017* dengan kategori *The Most Efficient Bank 2017* (bank dengan kinerja keuangan yang sangat efisien) dan *The Most Reliable Bank 2017* (bank dengan kinerja yang memiliki daya

tahan yang handal terhadap berbagai pengaruh ekonomi). Penghargaan tersebut diberikan langsung oleh Deputi Komisioner pengawas perbankan syariah II OJK dan diterima oleh *Corporate Secretary* Bank Aceh Syariah. Penghargaan tersebut berdasarkan penilaian yang dilakukan oleh biro survey dan biro riset majalah nasional Tempo Media grup berkerjasama dengan Indonesia *Banking School*. Penilaian yang dilakukan yaitu terhadap data dan laporan kinerja keuangan dengan menggunakan data 106 Bank Umum Konvensional dan 15 Bank Umum Syariah menggunakan acuan laporan keuangan syariah 2016. PT Bank Aceh Syariah berhasil terpilih menjadi Bank Umum Syariah terbaik dengan total aset diatas Rp 10 tryliun sd Rp 35 trilyun dengan meraih dua kategori penghargaan tersebut dan ini menjadi tolak ukur bagi bank daerah lainnya di Indonesia untuk menerapkan dan mengembangkan ekonomi syariah di Indonesia (wawancara dengan Divisi Sumber Daya Insani Bank Aceh Syariah Pusat, pada tanggal 22 Febuari 2019).

Kemudian, secara internal, penerapan manajemen sumber daya insani syariah pada PT Bank Aceh Syariah cabang Banda Aceh sudah berjalan sebelum proses konversi, dikarenakan Bank Aceh syariah cabang Banda Aceh adalah cabang pertama yang menjadi unit usaha syariah. Kasie Umum/SDI Bank Aceh Syariah cabang Banda Aceh mengatakan penerapan SDI pada karyawan dari tahun ke tahun difokuskan dari segi kedisiplinan, misalnya; karyawan harus masuk pada jam 07.45 dan jika terlambat selama

tiga kali maka akan berefek pada pengurangan insentif mereka; segi penerapan nilai-nilai islam seperti integritas, loyalitas, amanah, madani, ikhlas; segi *sharing information* yaitu berbagi ilmu tentang apa yang didapatkan pada saat pelatihan, saling berkomunikasi terhadap kinerja masing-masing karyawan; segi penempatan karyawan pada masing-masing bidangnya yaitu sesuai dengan jabatan, dan lulusan, serta kemampuan pada saat pelatihan.

Hingga saat ini, sebaran karyawan di Bank Aceh Syariah Cabang Bank Aceh sesuai dengan kualifikasi pendidikannya adalah; 74 karyawan lulusan ilmu syariah 7 orang, ilmu ekonomi 34 orang, lulusan S2 dari ilmu syariah 1 orang, dan lulusan S2 dari ilmu ekonomi 4 orang. Sebaran tersebut tidak menghambat terhadap penerapan manajemen sumber daya insani dikarenakan setiap karyawan diberikan edukasi tentang perbankan syariah dan aplikasi sistem syariah dalam dunia kerja. Hal tersebut dibuktikan juga dengan penghargaan Bank Aceh *Service Excelent* yang diberikan kepada Bank Aceh Syariah Cabang Banda Aceh dengan kategori *Teller* dan *Costumer Service* terbaik selama dua tahun berturut-turut yaitu pada tahun 2016 dan 2017. Indikator yang menjadi penilaian untuk penghargaan tersebut dalam pelayanan terhadap nasabah yaitu sopan santun, etika, penjelasan terhadap nasabah, dapat menjawab dan memberi solusi yang tepat dan cepat terhadap nasabah, lalu ilmu dan pengetahuan karyawan terhadap perbankan syariah (wawancara dengan Kepala Seksi Umum/SDI Bank Aceh Syariah Cabang Banda Aceh, pada tanggal 6 Maret 2019).

4.2.1 Standar Kriteria Sumber Daya Insani Syariah Pada Bank Aceh Syariah

Standar kriteria SDIS (sumber daya insani syariah) pada karyawan baru pada saat perekrutan, diprioritaskan kepada lulusan ilmu syariah seperti Perbankan Syariah, Ekonomi Syariah, Hukum Ekonomi Syariah, dan juga akan diutamakan pada kemampuan membaca Al-Qur'an, penilaian terhadap *hard skill* (pengetahuan karyawan tentang dasar-dasar perbankan syariah), *soft skill* (cara berhadapan dan berbicara dengan atasan dan rekan kerja pada saat wawancara *user*, etika atau sopan santun), dan kemampuan dalam berbahasa. Lalu pada saat pelatihan karyawan wajib mengikuti pelatihan terhadap pengetahuan dasar perbankan syariah, manajemen risiko, laporan keuangan syariah, serta penerapannya dalam dunia kerja.

Di sisi lain, standar kriteria SDIS (sumber daya insani syariah) pada karyawan konvensional yang dikonverikan menjadi syariah harus melalui beberapa tahap seperti mengikuti pelatihan kembali, berlaku untuk setiap unit kerja pada Bank Aceh Syariah, baik di kantor pusat, kantor cabang, dan kantor cabang pembantu. Kemudian, setelah mengikuti pelatihan, karyawan Bank Aceh juga harus mengikuti tes evaluasi yang akan menilai kinerja melalui *Key Performance indicator*, dan juga penilaian terhadap *soft skill* dan *hard skill*, penerapan nilai-nilai ISLAM, yaitu integritas, silaturahmi, loyalitas, amanah, madani, dan ikhlas. (wawancara

dengan Divisi Sumber Daya Insani Bank Aceh Syariah Pusat, pada tanggal 22 Februari 2019).

4.2.2 Sistem Pengelolaan Sumber Daya Insani Syariah Pada Bank Aceh Syariah

Seiring berjalannya waktu, Bank Aceh Syariah berupaya meningkatkan kualitas para karyawan mereka dari tahun ke tahun, yang bertujuan untuk menerapkan sumber daya insani syariah yang berkompeten. Beberapa hal yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas SDI yang telah mereka lakukan diantaranya;

1. Analisis Jabatan

Analisis jabatan pada PT Bank Aceh Syariah sesuai dengan tingkat jabatan, lulusan, dan tugas setiap lini kerja. Penerapan analisis pada Bank Aceh Syariah cabang Banda Aceh sudah sesuai yakni penempatan jabatan menurut pengalaman dalam berkerja.

2. Perencanaan Tenaga Kerja

Dalam perencanaan tenaga kerja, PT Bank Aceh Syariah melakukan beberapa hal dalam proses rekrutmen mereka, seperti; perekrutan sesuai dengan bidang yang dibutuhkan, pelatihan kembali terhadap karyawan lama atau karyawan konvensional yang dikonversikan menjadi syariah. Selanjutnya, mereka memfokuskan beberapa hal seperti; *men*, yaitu berapa jumlah karyawan yang dibutuhkan pada saat perekrutan atau berapa jumlah karyawan konvensional dikonversikan ke syariah yang di berikan pelatihan kembali; *money*, yaitu dana yang dibutuhkan pada saat perekrutan

karyawan baru dan karyawan lama; *method*, yaitu tata cara saat perekrutan dan pelatihan; *material*, yaitu materi apa yang disampaikan pada saat pelatihan terhadap karyawan lama dan karyawan baru, dan; *map*, yaitu letak dan lokasi pada saat perekrutan dan pelatihan.

3. Rekrutmen dan Seleksi

Menurut divisi SDI (sumber daya insani) PT Bank Aceh Syariah, ada beberapa tahap dalam perekrutan 1120 SDIS yaitu pada karyawan lama dan karyawan baru seperti:

- a) Tahap administrasi, akan melihat pendidikan terakhir calon karyawan seperti S1 atau D3 sesuai bidang yang dibutuhkan pada saat direkrut, termasuk jurusan calon karyawan tersebut, dan IPK (indeks prestasi kumulatif).
- b) Tes baca al-Quran.
- c) Tes kemampuan dalam berbahasa seperti berbicara dalam bahasa Indonesia dengan baik, lalu kemampuan berbahasa asing seperti bahasa Inggris
- d) Test kemampuan pengetahuan, seperti dasar-dasar perbankan syariah, TPA (tes potensi akademik), dan TPU (tes pengetahuan umum).
- e) Konfirmatoritas tes, seperti adanya kecacatan fisik atau tidak. Dan kriteria tinggi badan pada pria yaitu 160 cm, dan wanita yaitu 155 cm (tergantung pada bidang yang dibutuhkan pada saat rekrutmen dan seleksi).

- f) *Medical Test* (tes kesehatan), seperti adanya penyakit yang serius atau tidak, tes buta warna, dan lain-lain yang berkaitan dengan kesehatan
- g) Psikotes dan wawancara, untuk melihat kepribadian, *soft competency* yaitu etika, tatakrma dan sopan santun.
- h) Wawancara *user*, pihak divisi SDI atau pihak-pihak internal yang ada di Bank Aceh Syariah.
- i) Dan tahap terakhir ialah pengambilan keputusan, apakah layak calon karyawan tersebut bergabung dan bekerja dengan Bank Aceh Syariah atau tidak.

Sedangkan untuk karyawan lama (dari unit konvensional yang dikonversikan ke syariah) akan diberi pelatihan kembali.

4. Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan untuk 1120 SDIS ada dua tahap yang diberikan oleh Bank Aceh Syariah. Tahap pertama adalah pelatihan dan pengembangan terhadap karyawan baru yang dinyatakan lulus pada saat perekrutan dan seleksi. Karyawan tersebut diberi pelatihan selama satu bulan dan dibekali dengan tahapan pembekalan pendidikan dasar-dasar perbankan syariah, manajemen resiko syariah, laporan keuangan syariah serta penerapan dalam dunia kerja. Lalu bagi karyawan baru, wajib mengikuti pelatihan bela negara yang bertujuan untuk membentuk karakter karyawan yang memiliki integritas yang tinggi, yang akan dilakukan selama sepuluh hari yang bertempat di diklat Rindam Iskandar Muda, Mata Ie, Kabupaten Aceh Besar, Provinsi Aceh.

Kemudian tahapan kedua adalah memberikan pelatihan dan pengembangan untuk karyawan lama. Mereka wajib mengikuti pelatihan kembali yang diselenggarakan oleh pihak divisi SDI. Pelatihan tersebut bertujuan untuk mengubah sistem penerapan yang awalnya konvensional kemudian diubah menjadi syariah seutuhnya. Materi yang disampaikan yaitu dasar-dasar perbankan syariah, laporan keuangan syariah, manajemen resiko syariah. Jadwal yang diberikan dalam pelatihan tersebut sesuai dengan bagian atau lini kerja masing-masing.

Bank Aceh Syariah cabang Banda Aceh yang pertama sekali menerapkan sistem syariah juga ikut serta dalam pelatihan terhadap 1120 SDIS yang diselenggarakan pada tahun 2015. Menurut Kasie Umum/SDI yang sekaligus perwakilan pimpinan PT Bank Aceh Syariah cabang Banda Aceh, karyawan-karyawan yang ada di Bank Aceh Syariah cabang Banda Aceh juga mengikuti pelatihan yang diselenggarakan oleh divisi SDI Bank Aceh Syariah walaupun karyawan-karyawan tersebut sudah mengerti dan memahami tentang dasar-dasar perbankan syariah, laporan keuangan syariah, manajemen syariah. Mereka diikuti sertakan untuk lebih paham tentang perbankan syariah.

Pelatihan dan pengembangan tersebut diikuti oleh seluruh karyawan Bank Aceh Syariah seperti pimpinan, wakil pimpinan, kepala masing-masing divisi atau bagian, karyawan masing-masing divisi, sampai dengan satpam, pramusaji, dan supir.

5. Perencanaan Karir

Perencanaan karir dilakukan secara *bottom-up*, atau dari jenjang karir rendah hingga jenjang karir yang tinggi. Ada beberapa persyaratan yang harus dilengkapi oleh karyawan untuk perencanaan karir ini:

a) Perencanaan karir terhadap karyawan baru

Karyawan yang telah dinyatakan lulus seluruh tahapan rekrutmen dan seleksi, dan telah menandatangani kontrak kerja selama dua tahun, akan diangkat menjadi karyawan tetap setelah melewati penilaian dari beberapa aspek, seperti; *key performance indicator*, yang terdiri dari penilaian terhadap *hard skill* dan *soft skill*, lalu pencapaian target kerja sesuai bagian yang pada saat karyawan baru tersebut bekerja.

b) Perencanaan karir terhadap karyawan lama

Perencanaan karir pada karyawan lama (tetap) adalah melalui promosi jabatan. Penilaian dan pemberian skor terhadap kinerja tersebut didapatkan melalui *Key performance indicator* (KPI) yang terdiri dari *soft skill* dan *hard skill*, latar belakang lulusan karyawan yang akan lebih memprioritaskan terhadap lulusan S1 dari pada D3, target kerja yang dicapai selama berkerja, dan adanya tes evaluasi untuk menilai layak atau tidaknya dalam menempati jabatan tersebut.

Lebih lanjut, Kasie Umum/SDI mengatakan bahwa penerapan perencanaan karir di Bank Aceh Syariah Cabang Banda Aceh harus mengikuti tes atau evaluasi terlebih dahulu, dan melalui

penilaian *Key performance indicator*, yang penilaian tersebut wajib dilakukan setahun dua kali yaitu pada bulan April dan Oktober. Jadi, karyawan-karyawan yang layak akan diusulkan kepada dewan direksi.

6. Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja wajib dilakukan oleh seluruh perusahaan yang bertujuan untuk memperbaiki kualitas sumber daya insani, keputusan penempatan promosi kerja, serta perencanaan dan pengembangan karir. Penilaian prestasi kerja yang diterapkan oleh Bank Aceh Syariah diawali dengan penilaian *goal setting* yang lebih melihat *hard skill*, yaitu pekerjaan sehari-hari dalam dunia kerja seperti; pembuatan laporan tepat waktu, isi dan kualitas laporan tersebut, jenis laporan yang harus di kerjakan oleh karyawan, dan permasalahan dalam menjalankan pekerjaan. Penilaian *goal setting* ini juga diterapkan pada Bank Aceh Cabang Banda Aceh.

Seiring berjalannya waktu pada saat Bank Aceh Syariah yang awalnya menggunakan sistem konvensional lalu dikonversikan menjadi sistem syariah, penilaian yang dilakukan kepada SDI berbeda. Penilaian dilakukan menggunakan penilaian *key performance indicator* (KPI) yang wajib dilakukan minimal setahun dua kali yaitu pada bulan April dan Oktober terdiri dari penilaian terhadap *hard skill* dan *soft skill*.

Menurut salah satu karyawan Bagian Umum/SDI Bank Aceh Syariah Cabang Banda Aceh, penerapan nilai-nilai islam terhadap

SDIS 1120 di Bank Aceh Syariah Cabang Banda Aceh ialah dari segi integritas yaitu menjalankan tugas atau pekerjaan dengan rasa tanggung jawab, jujur dan konsisten dalam bekerja. Sedangkan dari segi silaturahmi, yaitu membangun *ukhuwah islamiyah* dengan cara berkumpul bersama di kantor dewan direksi bank aceh syariah untuk mendengarkan tausiyah, lalu membaca yasin bersama pada setiap hariJumat. Dari segi loyalitas, dapat diukur dengan memberikan layanan terbaik kepada nasabah dengan cara berbicara sopan dan santun, lalu menjawab pertanyaan dari nasabah secara cepat, tepat, dan jelas. Dari segi amanah,karyawan mampu menerapkan sikap amanah dalam menjalankan segala tugas yang di berikan. Dari segi madani, semangat untuk menciptakan Bank Aceh Syariah semakin baik dari kualitas SDI, produk, layanan, dan yang lainnya. Dari segi ikhlas yaitu segala sesuatu yang dikerjakan harus dengan hati yang tulus dan tidak adanya unsur keberatan terhadap tugas yang diberikan.

7. Pemberian Kompensasi

Pemberian kompensasi merupakan balas jasa yang diterima oleh karyawan dalam pencapaian kinerja. Pemberian tersebut berupa bonus akhir tahun, tunjangan kesehatan, tunjangan hari tua dan fasilitas kesehatan. Salah satu pemberian kompensasi yang di berikan oleh Bank Aceh Syariah kepada karyawan ialah pemberian kenaikan gaji berkala yang diberikan dua tahun sekali. Persyaratan dalam kelayakan untuk menerima gaji berkala tersebut dilihat melalui penilaian KPI.

8. Pemutusan Tenaga Kerja

Pemutusan hubungan kerja yaitu antara karyawan dan perusahaan dikarenakan adanya beberapa alasan. Divisi SDI Bank Aceh Syariah Pusat mengatakan ada tiga tahap dalam pemutusan tenaga kerja, diantaranya:

a) Memasuki usia pensiun

Usia pensiun pada karyawan Bank Aceh Syariah yaitu 56 tahun berlaku untuk semua lini kerja. Pada saat pemutusan tenaga kerja pada usia pensiun, akan diberikan kompensasi jaminan hari tua, jaminan kesehatan, dan pesangon. Pemberian tersebut diberikan tergantung posisi atau lini kerja yang ditempatkan dan latar belakang pangkat yang di dapatkan pada saat pemutusan tenaga kerja usia pensiun.

b) Permintaan pengunduran diri

Ada beberapa syarat yang ditentukan oleh Bank Aceh Syariah untuk pemutusan kerja melalui pengunduran diri, diantaranya; karyawan yang mengajukan permohonan pengunduran diri harus menyelesaikan kontrak kerja yang telah ditandatangani di awal, jika karyawan tersebut tidak menyelesaikannya akan dikenakan sanksi berupa denda yang harus dibayar oleh karyawan. Kemudian, karyawan akan menghadapi sesi wawancara dengan pihak SDI dan pimpinan, untuk menanyakan alasan karyawan tersebut mengundurkan diri. Selanjutnya akan diakhiri dengan penerbitan surat pemutusan atau pemberhentian kerja.

c) Pemberhentian yang diberhentikan oleh pihak bank

Pemutusan tenaga kerja melalui pemberhentian oleh pihak bank dikarenakan karyawan tersebut melanggar SOP, baik terhadap nasabah maupun dunia kerja. Pemberhentian tersebut di tandai dengan pemberian surat pemberhentian secara tidak terhormat.

4.2.3 Kendala Dalam Penerapan Manajemen Sumber Daya Insani Syariah Pada Bank Aceh Syariah

Dalam penerapan manajemen sumber daya insani syariah pada karyawan tentunya mempunyai beberapa kendala dalam menjalankan sistem syariah seutuhnya. Menurut divisi SDI Bank Aceh Syariah Kantor Pusat Operasional (KPO), tidak ada kendala atau hambatan yang serius terhadap penerapan manajemen sumber daya insani syariah yang sedang diterapkan oleh Bank Aceh Syariah. Akan tetapi, pada 1120 SDI, yaitu karyawan konvensional yang dikonversikan ke syariah, mereka harus belajar kembali mengenai dasar-dasar perbankan syariah, manajemen resiko syariah, laporan keuangan syariah, *corporate culture* yaitu penerapan *soft skill* pada karyawan serta mengikuti pelatihan kembali, dikarenakan sistem konvensional yang diterapkan dulunya sangat berbeda dengan sistem syariah yang diterapkan sekarang.

Berbeda dengan Bank Aceh Syariah Cabang Banda Aceh, yang merupakan *pilot project syariah* atau Bank Aceh Syariah pertama yang menerapkan sistem unit usaha syariah sebelum dikonversikannya menjadi syariah. Menurut salah satu karyawan

divisi umum Bank Aceh Syariah Cabang Banda Aceh, ada kendala yang dihadapinya seperti penyesuaian terhadap sistem yang diterapkan sekarang, seperti proses *input* data menggunakan *software* melalui *user* karyawan masing-masing. Sebelum adanya konsep syariah seutuhnya, karyawan untuk proses *input*, mendapatkan disposisi, walaupun pada saatitu juga menggunakan sistem. Akan tetapi, setelah diterapkan syariah seutuhnya harus adanya penyesuaian terhadap sistem.

4.2.4 Solusi Penerapan Manajemen Sumber Daya Insani Syariah Pada Bank Aceh Syariah

PT Bank Aceh Syariah mempunyai solusi dalam mengatasi dan memperbaiki penerapan manajemen sumber daya insani syariah pada 1120 karyawan, baik karwayan baru maupun karyawan konvensional yang dikonversikan menjadi syariah baik di kantor pusat, kantor cabang, serta kantor cabang pembantu. Hal ini bertujuan untuk mewujudkan visi dan misi Bank Aceh Syariah yang ingin menerapkan sistem syariah seutuhnya. Solusi tersebut dilakukan secara bertahap mulai awal konversi pada tahun 2015 hingga sekarang pada tahun 2019. Adapun beberapa solusi yang diterapkan seperti:

1. Pemberian pelatihan kepada karyawan-karyawan tentang dasar-dasar perbankan syariah, seperti penerapan akad-akad terhadap produk perbankan syariah, manajemen risiko syariah, penyusunan laporan keuangan syariah. Pelatihan

tersebut diberikan kepada semua lini atau bagian yang ada di Bank Aceh Syariah dimuai dari pimpinan, wakil pimpinan, bagian umum/SDI, bagian pembiayaan, bagian legal dan penyelamatan aset, bagian penghimpunan dana, hingga satpam dan pramusaji. Jadwal yang diberikan dalam pelatihan tersebut sesuai dengan bagian atau lini kerja masing-masing yang bertujuan agar terarahnya tugas, wewenang, serta pengetahuan karyawan terhadap penerapan yang akan dijalani, dan pelatihan tersebut masih berjalan hingga saat ini.

2. Lalu, evaluasi terhadap karyawan-karyawan yang bertujuan untuk mengukur pengetahuan tentang perbankan syariah. Pemberian evaluasi ini berlaku kepada seluruh karyawan baik yang baru maupun karyawan konvensional yang dikonversikan menjadi syariah.
3. Kemudian, pemberian sosialisasi atau *workshop* oleh pihak Bank Aceh syariah pusat. Materi yang disampaikan pada saat *workshop* atau sosialisasi ialah dasar-dasar perbankan syariah, produk dan akad perbankan syariah, serta penerapan *corporate culture*, *hard skill*, dan *soft skill*. Biasanya pemberian sosialisasi atau *workshop* ini dihadiri oleh setiap perwakilan lini kerja yang ada di Bank Aceh Syariah. Selain pihak Bank Aceh Syariah, kegiatan ini juga dihadiri oleh OJK. Materi yang disampaikan oleh OJK, lebih kepada regulasi perbankan syariah yang harus

diterapkan oleh bank yang sudah konversi menjadi syariah. Lalu pihak OJK menegaskan kepada seluruh bank yang sudah konversi menjadi syariah, khususnya bagi karyawan, untuk dapat memahami seutuhnya tentang perbankan syariah.

4. Dan yang terakhir, proses *sharing information* (pertukaran atau pemberian informasi) yang disampaikan oleh perwakilan lini kerja dari karyawan baru maupun dari karyawan lama. Segala materi atau informasi yang diterima oleh perwakilan lini kerja tersebut harus disampaikan kepada semua pegawai. *Sharing information* sering diterapkan oleh kantor cabang salah satunya ialah Bank Aceh Syariah cabang Banda Aceh. Penerapan *Sharing information* di Bank Aceh cabang Banda Aceh dilakukan pada pukul 7.45 saat *briefing* pagi yang dimulai sesudah doa pagi.

4.3 Analisis Penerapan Manajemen Sumber Daya Insani Syariah Pada Bank Aceh Syariah

Hal yang mendukung keberhasilan dalam penerapan manajemen sumber daya insani syariah pada PT Bank Aceh Syariah, yang awalnya menggunakan sistem konvensional lalu dikonversikan menjadi sistem syariah, yaitu dengan cara melakukan analisis teori-teori dari berbagai referensi seperti buku, penelitian terdahulu, jurnal, maupun artikel yang berkaitan dengan

manajemen sumber daya insani syariah kemudian dibandingkan dengan penerapan manajemen sumber daya insani syariah di Bank Aceh Syariah.

Penerapan tersebut dimulai dari penerapan fungsi manajemen di Bank Aceh Syariah.(Hasibuan, 2001)mengatakan, suatu perusahaan harus menjalankan empat fungsi manajemen yang berguna untuk mencapai visidan misi perusahaan seperti:

1. Perencanaan (*planning*), yaitu perencanaan berupa tenaga kerja secara efektif dan efesien guna mewujudkan kebutuhan dan tujuan suatu perusahaan tersebut . Dalam hal ini, Bank Aceh Syariah telah melakukan perencanaan konversi dari sistem konvensional menjadi sistem syariah, khususnya pada sumber daya insani. Hal ini sejalan dengan Pemerintah Aceh dalam memperkuat implementasi syariah dari segi sektor ekonomi perbankan.
2. Hal selanjutnya adalah pengorganisasian (*organizing*), yaitu kegiatan mengorganisasikan seluruh karyawan, dengan penetapan pembagian kerja, hubungan kerja, wewenang, koordinasi dalam sebuah organisasi.. Dalam menjalankan perencanaan tersebut, dibentuklah tim rekrutmen yang berperan penting untuk mencapai visi dan misi Bank Aceh Syariah dalam menerapkan sistem syariah. Tugas tim rekrutmen ialah merekrut karyawan lama, yaitu karyawan konvensional yang dikonversikan menjadi syariah, dan karyawan baru.

3. Kemudian, dilanjutkan dengan pengaturan (*directing*), yaitu Kemudian pengimplementasian atau *directing* yaitu kegiatan yang mengarahkan agar karyawan dapat bekerjasama dengan efektif dan efisien, *directing* mencakup penetapan dan kebutuhan pegawai-pegawainya, pemberian penghargaan, mengembangkan dan pemberian kompensasi kepada karyawan. Hal ini diiringi dengan proses pemberian motivasi untuk semua pihak agar dapat menjalankan tanggungjawabnya dengan penuh kesabaran dan produktivitas tinggi. Implementasi visi dan misi dalam penerapan manajemen sumber daya insani syariah, sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan oleh semua pihak yang berkontribusi dalam hal penerapan tersebut, dengan adanya pertanggungjawaban. Menurut Mawardi (2003), implementasi penerapan tersebut meliputi;
- a. Penerapan terhadap pimpinan, *manager*, dan karyawan yang dapat diukur kualitas kepribadiannya. Dalam hal ini, Bank Aceh Syariah melihat kualitas sumber daya insani syariah melalui *corporate culture* yaitu *soft skill* yang sudah ditetapkan oleh Bank Aceh Syariah.
 - b. Kemudian dari sisi *hardware*, pelengkapan atau sarana yang mendukung penerapan manajemen sumber daya insani, Bank Aceh Syariah telah melengkapi prasarana untuk mendukung penerapan manajemen sumber daya

insani syariah seperti mengadakan pelatihan tentang perbankan syariah.

c. Lalu, sisi *software*, pekerjaan yang berkenaan dengan komputerial, seperti proses input data kehadiran karyawan, perizinan karyawan yang berbasis syariah sudah melalui sistem yang mengadopsi nilai-nilai syariah.

4. Dan yang terakhir, proses *controlling*, yaitu yaitu proses yang dilakukan untuk memastikan seluruh rangkaian kegiatan yang telah direncanakan, diorganisasikan, dan diimplementasikan bisa berjalan sesuai dengan target yang diharapkan. Akan tetapi ada hal yang berbeda dalam menjalankan fungsi tersebut yaitu adanya pihak tim rekrutmen yang bertanggung jawab langsung terhadap penerapan sumber daya insani tersebut. Di samping itu dalam menjalankan fungsi manajemen tentu adanya unsur-unsur manajemen sumber daya insani yang berfungsi sebagai pendukung dalam penerapan manajemen tersebut.

Menurut Hasibuan (2016) ada beberapa unsur dalam manajemen sumber daya insani, yaitu;

1. *Man* (manusia), ialah tenaga kerja manusia seperti tenaga kerja kepemimpinan maupun tenaga kerja operasional atau pelaksana, dalam hal ini 1120 karyawan Bank Aceh Syariah yang menerapkan manajemen sumber daya insani, meliputi jumlah karyawan konvensional yang konversikan menjadi

syariah lalu jumlah karyawan baru yang akan diberikan pelatihan tentang perbankan syariah.

2. *Lalumoney* (uang), ialah dana yang digunakan untuk membiayai tenaga kerja, membeli alat-alat yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan tertentu, dan dana yang dikeluarkan atau yang dibutuhkan oleh Bank Aceh Syariah terhadap penerepan 1120 sumber daya insani menjadi syariah dalam penerapan manajemen sumber daya insani syariah, seperti dana untuk kegiatan perekrutan karyawan lama yang dikonversikan menjadi syariah dan karyawan baru.
3. Kemudian *method*, yaitucara-cara atau proses yang digunakan untuk mencapai tujuan tertentu. Proses tersebut berkaitan dengan fungsi manajemen yang merupakan tanggung jawab seorang pemimpin terhadap suatu perusahaan tersebut. Proses ini berupa metode pelayanan yang dilakukan oleh perusahaan dalam menerapkan manajemen sumber daya insani syariah terhadap 1120 SDIS melalui pelatihan kembali, sosialisasi, *sharing information*.
4. Lalu *materials*, yaitubahan-bahan (materi ajar) yang diperlukan untuk mencapai tujuan tertentu, dalam hal ini untuk penerapan manajemen sumber daya insani syariah. Kemudian *machines*, yaitu alat-alat yang digunakan untuk menghasilkan kemudahan dan keuntungan pada perusahaanyang bertujuan untuk memperlancar tata cara

kerja *manager*. Dalam hal ini alat yang menjadi prasarana dan fasilitas yang mendukung penerapan manajemen sumber daya insani syariah pada Bank Aceh Syariah seperti gedung atau tempat diadakannya pelatihan kembali, termasuk kursi, meja, dan infokus.

5. Hal terakhir yaitu *Market*, ialah pasar untuk menjual barang atau jasa yang dihasilkan. Bank Aceh Syariah melakukan penjualan jasanya melalui penerapan manajemen sumber daya insani syariah seperti sopan santun kepada nasabah, tanggap terhap nasabah dengan pengetahuan yang kompeten.

Kemudian dalam penerapan manajemen sumber daya insani, ada beberapa karakteristik yang seharusnya dimiliki oleh karyawan guna memenuhi standar yang ditetapkan oleh suatu perusahaan dalam merealisasikan visi dan misi untuk mencapai tujuan jangka pendek, menengah, dan panjang. Menurut Sutrisno (2009), ada beberapa karakteristik sumber daya insani, yaitu memiliki pengetahuan tentang tugas, tanggung jawab, dan wewenang. Hal tersebut sudah direalisasikan oleh Bank Aceh Syariah, terutama pada Bank Aceh Syariah cabang Banda Aceh. Menurut Kasie Umum/SDI PT Bank Aceh Syariah Cabang Banda Aceh, tugas dan tanggung jawab sudah dijalankan sesuai dengan bagian masing-masing. Selanjutnya, karyawan tersebut harus menguasai semua bagian yang ada di Bank Aceh Syariah. Kemudian, salah satu karyawan Bank Aceh juga menambahkan, adanya rotasi

penerimaan tugas 3 tahun sekali tergantung sudah ada yang menggantikan posisi tersebut atau sudah ada regenerasi atau tidak, tergantung kebijakan dari pimpinan atau pimpinan cabang.

Bank Aceh Syariah juga memberikan pelatihan kembali kepada setiap bagian atau divisi guna untuk memberi pengetahuan tentang perbankan syariah secara mendalam seperti penerapan akad terhadap produk-produk. Hal ini sudah dilakukan, seperti yang dikatakan oleh Kasie Umum Bank Aceh Syariah Cabang Banda Aceh, pada tanggal 16 Februari 2019, mengenai penerapan akad-akad syariah.

Kemudian, dalam hal mampu melaksanakan tugas-tugas yang harus dilakukan menurut *skill* dan keterampilan yang diperlukan, Bank Aceh Syariah telah menetapkan karyawan tersebut sesuai dengan penempatan pada awal bekerja dan karyawan tersebut harus menguasai seluruh bagian dari Bank Aceh Syariah tidak terkecuali.

Selanjutnya, dalam hal mau bekerjasama dengan orang lain yang dapat dipercayai dan loyal, pihak divisi SDI Bank Aceh Syariah Kantor Pusat mengatakan, dalam hal ini Bank Aceh Syariah sangat menekankan kepada setiap karyawan untuk bekerjasama, dapat dipercayai, serta loyal kepada bank maupun nasabah. Hal ini dilihat melalui visi dan misi Bank Aceh Syariah dalam menerapkan nilai-nilai islam pada sumber daya insani atau karyawan dan penerapan tersebut menjadi titik ukur dari KPI. Kasie Umum/SDI Bank Aceh Syariah Cabang Banda Aceh menambahkan, bahwa KPI tersebut wajib diisi untuk menilai karyawan tersebut dalam hal loyalitas

terhadap bank atau nasabah, dapat bekerjasama, dapat memenuhi target pencapaian kinerja, serta melihat dan mengukur *soft skill* karyawan tersebut.

Kemudian dalam penerapan manajemen sumber daya insani syariah, ada sebuah perspektif syariah yang menjunjung tinggi nilai-nilai keislaman terhadap 1120 SDIS sesuai dengan visi dan misi Bank Aceh Syariah. Rivai (2009) mengatakan, perspektif tersebut seperti; amanah, meyakini urgensi atau menyuruh kepada hal yang lebih baik, berpikir positif, disiplin, ahli pada bidangnya, dan bertanggungjawab. Perspektif tersebut sudah diterapkan oleh karyawan Bank Aceh Syariah yang dibuktikan melalui penilaian KPI karyawan. Akan tetapi dari teori tersebut, ada penambahan nilai-nilai Islam yang berkaitan dengan KPI yang harus dimiliki oleh karyawan, diantaranya penerapan integritas yang diterapkan pada zaman Rasulullah SAW seperti;

1. Kejujuran, yang seharusnya dimiliki oleh karyawan dalam hal bersikap dan bekerja.
2. Lalu adanya Silaturahmi, yaitu membangun hubungan yang baik antar karyawan atau nasabah, seperti pelatihan bela negara yang diselenggarakan oleh pihak Bank Aceh Syariah pada karyawan baru. Atau seperti halnya penerapan silaturahmi pada Bank Aceh Syariah cabang Banda Aceh melalui *tausiyah* atau pengajian.

3. Kemudian juga harus loyal terhadap bank maupun nasabah, bersifat madani, melalui implementasi nilai-nilai Islam agar tercapainya visi dan misi, dan ikhlas.

Menurut Sutrisno (2009), ada beberapa kegiatan yang harus dijalani oleh karyawan seperti:

1. Perencanaan, merupakan kegiatan memperkirakan tentang tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien untuk membantu terwujudnya visi dan misi suatu perusahaan atau lembaga. Dalam hal ini, Bank Aceh Syariah telah menetapkan program kepegawaian yang meliputi penempatan karyawan sesuai dengan kemampuan (*hardskill*) karyawan dan sudah memenuhi standar yang ditetapkan melalui penilaian KPI.
2. Lalu pengarahan dan pengadaan, yaitu kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai agar mau kerja sama secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan. Dalam hal ini, Bank Aceh Syariah telah melakukan pemberian pengarahan setiap paginya (*breifing*) dengan adanya *sharing information* yang disampaikan oleh karyawan yang mengikuti pelatihan.
3. Kemudian pengendalian, yaitu kegiatan mengendalikan pegawai agar menaati peraturan organisasi dan berkerja sesuai dengan rencana. Dalam pengendalian ini, Bank Aceh Syariah telah melakukan proses input yang meliputi

kehadiran, perizinan karyawan Bank Aceh Syariah melalui *submit user* masing-masing.

4. Kemudian pengembangan yaitu proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan, serta peningkatan keterampilan. Dalam hal ini, karyawan Bank Aceh Syariah telah melakukan pelatihan kembali untuk memperdalam dasar-dasar perbankan, dan pembentukan karakter dan moral.
5. Selanjutnya, adanya kompensasi atau kenaikan gaji bekal merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada karyawan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer. Pada kompensasi, pihak Bank Aceh Syariah telah memberikan kompensasi untuk karyawan, sesuai dan adil. Hal tersebut dibuktikan langsung dengan mewawancarai karyawan Bank Aceh Syariah Cabang Banda Aceh.
6. Kemudian kedisiplinan, yang merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang sangat penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi. Kedisiplinan salah satu dari penilaian KPI yang dinilai oleh Bank Aceh. Hal ini disampaikan oleh divisi sumber daya insani Bank Aceh Syariah, bahwa pihak direksi mengeluarkan edaran mulai konversi konvensional menjadi

syariah bahwa jam kerja karyawan tersebut dimulai dari 07.45 WIB, dan jika ada karyawan yang terlambat, maka sanksi yang dikenakan yaitu pemotongan gaji.

7. Dan yang terakhir pemberhentian,yaitu putusnya hubungan kerja seseorang pegawai dalam suatu perusahaan atau lembaga. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan perusahaan atau lembaga, dan berakhirnya kontrak kerja karena pensiun. Dalam hal ini Bank Aceh Syariah melakukan pemberhentian melalui tiga cara, yaitu; pemberhentian memasuki usia, permintaan dari karyawan, dan diberhentikan oleh pihak Bank Aceh Syariah. Analisis terhadap teori maupun kajian buku tersebut sama dengan penerapan standar yang ada di Bank Aceh Syariah, akan tetapi, dalam hal penerapan standar tersebut lebih ditekankan kepada penerapan kedisiplinan dan pengembangan terhadap sumber daya insani pada Bank Aceh Syariah.

Dari segi pengelolaan manajemen sumber daya insani, meliputi :

1. Analisis jabatan pekerjaan, yaitu proses mengumpulkan informasi setiap jabatan atau pekerjaan yang berguna mewujudkan tujuan bagi perusahaan. Lalu mempelajari berbagai informasi yang berhubungan dengan suatu pekerjaan atau jabatan secara operasional. Dalam hal ini, Bank Aceh syariah menganalisis jabatan sesuai dengan latar

belakang, lulusan, dan tugas setiap lini kerja, serta penempatan jabatan menurut pengalaman dalam berkerja.

2. Lalu Perencanaan tenaga kerja, yaitu suatu perencanaan secara sistematis tentang perkiraan kebutuhan dan pengadaan pegawai. Dalam hal ini, Bank Aceh Syariah melakukan perekrutan karyawan lama dan karyawan baru sesuai dengan bidang yang dibutuhkan. Kemudian juga diberikan pelatihan kembali terhadap karyawan lama atau karyawan konvensional yang dikonversikan menjadi syariah.
3. Kemudian rekrutmen dan seleksi, yaitu proses mencari, menarik, dan menemukan calon karyawan yang berkualitas untuk dipekerjakan dalam perusahaan maupun lembaga. Proses rekrutmen dimulai ketika para calon karyawan dicari dan berakhir pada lamaran tersebut diserahkan lalu hasilnya merupakan sekumpulan pelamar calon karyawan baru untuk diseleksi dan dipilih. Dalam hal ini, Bank Aceh Syariah melakukan perekrutan dengan dua cara yaitu perekrutan karyawan baru dan karyawan konvensional yang dikonversikan menjadi syariah. Pada rekrutmen, penerapan manajemen sumber daya insani syariah lebih mengutamakan jurusan perbankan syariah, ekonomi syariah, dan hukum ekonomi syariah.
4. Pengembangan karyawan diutamakan untuk karyawan lama yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuannya, dan

pemberian pelatihan, yang bertujuan untuk memberikan pengetahuan serta keterampilan kepada karyawan sebelum berkerja. Dalam hal ini, Bank Aceh Syariah memberikan pelatihan selama satu bulan meliputi pelatihan mengenai perbankan syariah, manajemen resiko syariah, laporan keuangan syariah serta penerapan dalam dunia kerja dan pelatihan bela negara yang bertujuan untuk membentuk karakter karyawan yang memiliki integritas yang tinggi, untuk karyawan baru. Sedangkan untuk karyawan lama, diwajibkan untuk mengikuti pelatihan kembali yang diselenggarakan oleh pihak divisi SDI.

5. Pelatihan tersebut bertujuan untuk mengubah sistem penerapan yang awalnya konvensional kini sekarang menerapkan syariah seutuhnya. Materi yang disampaikan yaitu dasar-dasar perbankan syariah, laporan keuangan syariah, dan manajemen resiko syariah. Jadwal yang diberikan dalam pelatihan tersebut sesuai dengan bagian atau lini kerja masing-masing, dimulai sejak dikonversikannya Bank Aceh Syariah pada tahun 2015 hingga 2019. Pelatihan tersebut masih tetap berjalan dan berlangsung setiap bulan, yaitu tiga sampai dengan tujuh hari. Diakhiri dengan tes evaluasi yang wajib diikuti oleh seluruh karyawan.
6. Kemudian, penilaian prestasi kerja, yaitu proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk melakukan penilaian atas

kinerja yang telah dilaksanakan baik oleh karyawan maupun manajemen, atau penilaian yang sistematis terhadap penampilan kerja mereka sendiri dan potensi karyawan dalam upaya mengembangkan diri untuk kepentingan perusahaan. Dalam hal ini, Bank Aceh Syariah melakukan penilaian kinerja karyawannya menggunakan KPI.

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. Hal ini dapat dibuktikan melalui penghargaan yang didapatkan oleh Bank Aceh, yaitu; *Indonesia Banking Award* dengan kategori *The Most Reliable Bank 2017* dan *The Most Efficient Bank 2017*. Lalu penerapan manajemen sumber daya insani pada cabang-cabang juga sudah terelisasikan, hal ini dibuktikan dengan adanya penghargaan terhadap Bank Aceh cabang Banda Aceh yaitu *Bank Aceh Service Excelent 2016* dengan kategori *Teller terbaik* dan *Costumer Service terbaik*. Penghargaan tersebut diperoleh dalam dua tahun berturut-turut. Aspek yang

dinilai ialah pelayanan terhadap nasabah, yaitu sopan santun, etika, menjelaskan secara lengkap kepada nasabah, dapat menjawab dan memberi solusi yang tepat dan cepat terhadap nasabah, lalu ilmu dan pengetahuan karyawan terhadap perbankan syariah. Hal ini dapat dibuktikan dari wawancara dengan nasabah.



BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil uraian analisis yang telah peneliti paparkan, maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa;

1. Penerapan manajemen sumber daya insani syariah terhadap 1120 SDIS, baik karyawan lama yang dikonversikan menjadi syariah dan karyawan baru sangat berbeda.
2. Dari segi standar kriteria manajemen sumber daya insani, yaitu sebelum dikonversi menggunakan penilaian standar kriteria *goal setting* dan sesudah dikonversi menggunakan *key performance indicator* (KPI) yang menekankan kepada *soft skill* (nilai-nilai Islam) dan *hard skill* (kemampuan).
3. Lalu, dari segi pengelolaan manajemen sumber daya insani syariah pada Bank Aceh Syariah, ada perbedaan yang sangat signifikan, seperti pada proses perekrutan dan seleksi calon karyawan, pelatihan dan pengembangan, dan penilaian perencanaan kerja. Akan tetapi, dari analisis jabatan, perencanaan tenaga kerja, perencanaan karir, pemberian kompensasi, dan pemutusan tenaga kerja, Bank Aceh Syariah tetap melihat KPI dalam penilaian mereka.
4. Akan tetapi, Penerapan manajemen sumber daya insani syariah juga mempunyai kendala yang harus dihadapi oleh karyawan, seperti karyawan Bank Aceh Syariah harus mengikuti pelatihan kembali yang diikuti oleh seluruh SDI

Bank Aceh Syariah dari atasan sampai dengan level terbawah, dan adanya penyesuaian pada proses input data berbasis online seperti absensi karyawan.

5. Adapun solusi yang diberikan pada karyawan dalam penerapan manajemen sumber daya insani syariah yaitu pemberian pelatihan kembali, pemberian tes evaluasi untuk mengetahui kemampuan karyawan tentang perbankan syariah, sosialisasi atau *workshop*, serta sesi *sharing information*.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan, dan kesimpulan yang didapatkan, maka saran yang dapat diberikan peneliti ialah

1. Bagi PT. Bank Aceh Syariah, diharapkan untuk meningkatkan penerapan manajemen sumber daya insani syariah dalam dunia perbankan syariah.
2. Bagi penelitin selanjutnya, diharapkan dapat melanjutkan penelitian ini dan mengukur penerapan manajemen sumber daya insani berbasis syariah terhadap keseluruhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Hakim, A. (2013). *Kepemimpinan Berbasis Nilai-Nilai Islami*. Semarang : Unissual Press.
- _____. (2014). *Dinamika Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi (Pendekatan Konvensional dan Nilai-Nilai Islami)*. Semarang: Ef Press Digimedia.
- Harahap, S. R. (2016). *Pengaruh strategi pengembangan sumber daya insani terhadap peningkatan kinerja dan mutu pelayanan pada PT.Bank Muamalat Indonesia , Tbk cabang Medan*. Universitas Islam Negeri Sumatera Utara. Diakses pada tanggal 25 Oktober 2018 .
- Hasibuan, M. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- https://www.bi.go.id/id/tentang-bi/uu-bi/Document/UU_21_08_Syariah. Pdf. Di akses pada tanggal 22 Oktober 2018.
- https://www.ojk.go.id/id/kenal/perbankan/regulasi/undang-undang/pages/undang-undang/pages/undang-undang-nomor-21-tahun_2008_tentang-perbankan-syariah.aspx. Diakses pada tanggal 13 November 2018.
- https://www.ojk.go.id/id/kenal/perbankan/regulasi/undang-undang/pages/undang-undang/pages/undang-undang-nomor-21-tahun_2008_tentang-perbankan-syariah.aspx. Diakses pada tanggal 13 November 2018.
- <https://www.bi.go.id/web/id/perbankan/perbankan+syariah>. Sekilas perbankan syariah di Indonesia. Diakses pada tanggal 18 November 2018.

<https://www.ojk.go.id/id/kenal/syariah/data-dan-statistik/statistik-perbankan-syariah/Default.aspx>. Diakses pada tanggal 18 November 2018.

http://www.bankaceh.co.id/?page_id=82. Sejarah singkat Bank Aceh Syariah, Riwayat Bank Aceh Syariah, milestone Bank Aceh, Roadmap Konversi Bank Aceh. Diakses pada tanggal 18 November 2018.

http://www.bankaceh.co.id/?page_id=98. Visi, Misi, dan Moto Bank Aceh Syariah Diakses pada tanggal 18 November 2018.

<http://aceh.tribunnews.com/2015/04/17/bank-aceh-siapkan-1120-sdm-syariah>. Serambinews.com. Diakses pada tanggal 22 Oktober 2018

<http://www.toskomi.com/Pendapat-Masyarakat-Tentang-Bank-Aceh-Syariah>. Diakses pada tanggal 11 Januari 2019.

_____. (2016). *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

Istikhomah, N, Ngidam & Sohidin. (2014). *Analisis kinerja sumber daya insani Bank Pembiayaan Syari'ah Dana tinjau dari standar kompetensi kerja nasional Indonesia*. Universitas Sebelas Maret.

Karim, A. A. (2007). *Bank Islam: Analisis Fiqh dan Keuangan*. Bandung: PT Raja Grafindo Persada.

Kapala Seksi Umum/SDI Cabang Banda Aceh. 2019. " *Penerapan Manajemen Sumber Daya Insani Pada Bank Aceh Syariah* ". Hasil Wawancara Pribadi: 6 Maret 2019, Bank Aceh Syariah Cabang Banda Aceh.

Karyawan Bank Aceh Syariah Cabang Banda Aceh. 2019.” *Penerapan Manajemen Sumber Daya Insani Pada Bank Aceh Syariah*”. Hasil Wawancara Pribadi: 8 Maret 2019, Bank Aceh Cabang Banda Aceh.

Kasmir. (2008). *Manajemen Perbankan* . Jakarta: Rajawali Pers.

_____. (2015). *Manajemen Perbankan*. Jakarta: Rajawali Pers.

Kausar, A. (2017). *Implementasi nilai-nilai Islam dalam manajemen sumber daya manusia di Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Mitra Agro Usaha Bandar Lampung*. Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung. Diakses pada tanggal 25 Oktober 2018.

Lincoln, Y. S & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage Publication, Inc.

Miles & Huberman, M. (2007). *Qualitative Data Analysis (terjemahan)*. Jakarta: UI Press.

Moleong, L. J. (2008). *Metodelogi Penelitian Kualitatif* . Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Mustaqin, M. (2016). *Prinsip syariah dalam manajemen sumber daya manusia (studi kasus implementasi manajemen sumber daya manusia UMKM di Kudus)*. Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Kudus. Diakses pada tanggal 25 Oktober 2018.

Nasabah Bank Aceh Syariah. 2019.” *Penerapan Manajemen Sumber Daya Insani Pada Bank Aceh Syariah*”. Hasil Wawancara Pribadi: 11 Maret 2019.

Ndraha & Talizidhu. (1999). *Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Rineke Cipta.

Repository.umy.ac.id oleh MI ALTI.2017. lampiran wawancara Universitas Muhammadiyah Yogyakarta. Diakses pada tanggal 10 Januari 2019.

Robbins, S. P, & Coulter, M. (2009). *Management*. Jakarta: England.

Rivai, V. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia* . Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Schuler, Dowling, Smart & Huber. (1992). *Human Resource Management in Australia*. Sydney: Harper Educational.

Sugiyono. (2013). *Metodelogi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabet.

Sule, E. T., & Saefullah, K. (2006). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Kencana.

Sutrisno, E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.

Syaodih, N & Sukmadinata. (2007). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Wether, William, & Davis (1996). *Human Resource and Personal Management*. New York: McGraw-Hill,Co.

_____. (1989). *Human Resource and Personal Management*. New York: McGraw-Hill,Co.

Yuniati. (2016). *Strategi pengembangan sumber daya manusia berbasis syariah di PT Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bangun Drajat Warga*. Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga. Diakses pada tanggal 25 Oktober 2018.

Yusuf, B. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rajawali Pers.

Repository.umy.ac.id oleh MI ALTI.2017. lampiran wawancara Universitas Muhammadiyah Yogyakarta. Diakses pada tanggal 10 Januari 2019.



LAMPIRAN 1

PEDOMAN PERTANYAAN WAWANCARA PADA BANK

ACEH SYARIAH

Hari /Tanggal/Jam: Rabu /22 Febuari 2019/09.00 WIB

Jabatan: Divisi Manajemen SDI

Tempat: Bank Aceh Syariah Pusat

A. Divisi Sumber Daya Insani Bank Aceh Syariah Pusat

1. Bagaimana penerapan konsep syariah untuk karyawan di Bank Aceh Syariah Cabang Banda Aceh?
 Sesuai dengan visi misi Bank Aceh Syariah yait integritas, silaturrahim, loyalitas, amanah, madani, ikhlas.
2. Bagaimana penerapan MSDI berbasis syariah pada tahap perspektif SDI Syariah?
 Penerapan MSDI seperti dari segi integritas yaitu menjalankan tugas atau pekerjaan dengan rasa tanggung jawab, jujur dan konsisten dalam bekerja. Segi silaturrahim yaitu membangun ukhwah Islamiah dengan cara berkumpul bersama di kantor dewan direksi bank aceh syariah untuk mendengarkan tausyiah, lalu membaca yasin bersama pada setiap hari jum'at. Dari segi loyalitas memberikan layanan terbaik kepada nasabah dengan cara berbicara dengan sopan santun, lalu menjawab pertanyaan dari nasabah secara cepat, tepat, dan jelas. Dari segi amanah yaitu amanah dalam menjalankan segala tugas yang di berikan. Dari segi madani menciptakan Bank Aceh Syariah semakin mebaik baik dari kualitas SDI, produk, layanan, dan yang lainnya. Dari segi ikhlas yaitu segala sesuatu yang dikerjakan harus

dengan hati yang tulus dan tidak adanya unsur keberatan terhadap tugas yang diberikan.

3. Bagaimana pelaksanaan MSDI berbasis syariah pada tahap pengelolaan SDI?

a. Analisis Jabatan

Analisis jabatan pada PT Bank Aceh Syariah sesuai dengan grad jabatan, lulusan, dan tugas setiap lini kerja. Penerapan analisis pada Bank Aceh Syariah cabang Banda Aceh sesudah sesuai yakni penempatan jabatan menurut pengalaman dalam bekerja.

b. Perencanaan Tenaga Kerja

Dalam perencanaan tenaga kerja pada PT Bank Aceh Syariah terhadap karyawan baru seperti perekrutan sesuai dengan bidang yang dibutuhkan, pelatihan kembali terhadap karyawan lama atau karyawan konvensional yang dikonversikan menjadi syariah, ada hal yang harus di rencanakan dari awal seperti *men* yaitu berapa jumlah karyawan yang dibutuhkan pada saat perekrutan atau berapa jumlah karyawan konvensional dikonversikan ke syariah yang di berikan pelatihan kembali, lalu selanjutnya *money* yaitu dana yang dibutuhkan pada saat perekrutan karyawan baru dan karyawan lama, lalu *method* yaitu tata cara saat perekrutan dan pelatihan, lalu materi apa yang disampaikan pada saat pelatihan terhadap karyawan lama dan karyawan, serta letak dan lokasi pada saat perekrutan dan pelatihan

c. Rekrutmen dan Seleksi

Menurut devisi SDI (sumber daya insani) PT Bank Aceh Syariah, ada beberapa tahap dalam pengrekrutan 1120 SDIS yaitu pada karyawan lama dan karyawan baru seperti:

Pengrekrutan dan seleksi terhadap karyawan baru:

- a. Tahap administrasi (pendidikan terakhir calon karyawan seperti S1 atau D3 sesuai bidang yang yang dibutuhkan pada saat direkrut, lalu jurusan calon karyawan tersebut, berapa IPK atau Indeks prestasi kumulatif), pada saat Bank Aceh Syariah memprioritaskan lulusan atau jurusan dari ilmu syariah seperti jurusan Perbankan Syariah, Ekonomi Syariah, Hukum Ekonomi Syariah akan tetapi kembali lagi pada skor yang di dapatkan pada saat tahap seleksi nantinya.
- b. Tes baca Al- Qur”an.
- c. Tes kemampuan dalam berbahasa seperti berbicara dalam bahasa Indonesia dengan baik, lalu kemampuan berbahasa asing seperti bahasa inggris.
- d. Test kemampuan pengetahuan seperti seputaran tentang dasar-dasar perbankan syariah, TPA (tes potensi akademik), dan TPU (tes pengetahuan umum)
- e. Konfirmatoritas tes seperti adanya kecacatan fisik atau tidak. Dan kriteria tinggi badan pada pria yaitu 160 cm, dan wanita yaitu 155 cm (tergantung pada bidang yang dibutuhkan pada saat rekrutmen dan seleksi)
- f. *Medical Test* (tes kesehatan) seperti adanya penyakit yang serius atau tidak, test buta warna, dan lain-lain yang berkaitan dengan kesehatan .

- g. Psikotest dan wawancara yaitu dilihat dari kepribadian, *soft kompetensi* yaitu etika, tata keramah, sopan santun.
- h. Wawancara user atau pihak devisi SDI yaitu pihak-pihak internal yang ada di Bank Aceh Syariah seperti pimpinan-pimpinan, tim rekrutmen, dan devisi SDI .
- i. Dan tahap terakhir ialah pengambilan keputusan, apakah layak calon karyawan tersebut bergabung dan bekrjasama dengan Bank Aceh Syariah atau tidak.

Pengrekrutan terhadap karyawan lama yaitu pegawai konvensional yang dikonversikan ke syariah lalu diberi pelatihan kembali.

d. Pelatihan Dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan pada 1120 SDIS ada dua tahap yang di berikan oleh Bank Aceh Syariah, yang pertama yaitu pelatihan dan pengembangan terhadap karyawan baru yang di nyatakan lulus pada saat pengrekrutan dan seleksi, karyawan tersebut di beri pelatihan selama satu bulan dan dibekali dengan tahapan pembakalan pendidikan ilmu pengetahuan seputaran dasar-dasar perbankan syariah, manajemen resiko syariah, laporan keuangan syariah serta penerapan dalam dunia kerja. Lalu bagi karyawan baru wajib mengikuti pelatihan bela negara yang bertujuan untuk membentuk karakter karyawan yang memiliki integritas yang tinggi, pelatihan bela negara berjalan selama sepuluh hari yang bertempat di diklat Rindam Iskandar Muda, Mata Ie, Aceh Besar, Aceh.

Kemudian yang kedua ialah pelatihan dan pengembangan karyawan lama yaitu karyawan konvensional yang dikonversikan menjadi syariah wajib mengikuti pelatihan kembali yang di selenggarakan oleh pihak devisi SDI, pelatihan tersebut bertujuan untuk mengubah sistem penerapan yang awalnya konvensional kini sekarang menerapkan syariah seutuhnya, materi yang disampaikan yaitu dasar-dasar perbankan syariah, laporan keuangan syariah, manajemen resiko syariah, jadwal yang diberikan dalam pelatihan tersebut sesuai dengan bagian atau lini kerja masing-masing, dimulai dikonversikannya Bank Aceh Syariah pada tahun 2015 hingga 2019 pelatihan tersebut masih tetap berjalan, pelatihan tersebut berlangsung setiap bulan yaitu tiga sampai dengan tujuh hari, lalu adanya evaluasi test yang wajib di ikuti oleh seluruh karyawan.

Akan tetapi Bank Aceh Syariah cabang Banda Aceh yang pertama sekali menerapkan sistem syariah juga ikut serta dalam pelatihan terhadap 1120 SDIS yang diselenggarakan pada tahun 2015, menurut *supervisor* yang sekaligus perwakilan pimpinan PT Bank Aceh Syariah cabang Banda Aceh mengatakan bahwasanya karyawan-karyawan yang ada di Bank Aceh Syariah cabang Banda Aceh juga mengikuti pelatihan yang diselenggarakan oleh devisi SDI Bank Aceh Syariah walaupun karyawan-karyawan tersebut sudah mengerti dan memahami tentang dasar-dasar perbankan syariah, laporan keuangan syariah, manajemen syariah, akan tetapi

tujuan mengikuti pelatihan tersebut agar lebih paham tentang perbankan syariah.

Pelatihan dan pengembangan tersebut diikuti oleh seluruh karyawan Bank Aceh Syariah seperti pimpinan, wakil pimpinan, kepala masing masing divisi atau bagian, karyawan masing-masing divisi, sampai dengan satpam, pramusaji, dan supir.

e. Perencanaan Karir

perencanaan karir dilakukan dari jenjang karir rendah hingga jenjang karir yang tinggi, dalam jenjang karir tersebut adanya persyaratan yang harus dijalani oleh karyawan, Divisi SDI Bank Aceh Syariah mengatakan perencanaan karir terdiri dari:

a) Perencanaan karir terhadap karyawan baru

Yaitu karyawan yang telah lulus seluruh tahapan rekrutmen dan seleksi, dan telah menandatangani kontrak kerja selama dua tahun, setelah itu diangkat menjadi karyawan tetap setelah melewati penilaian dari beberapa aspek seperti *key performance indicator* yang terdiri dari penilaian terhadap *hard skill* dan *soft skill*, lalu pencapaian target kerja sesuai bagian yang pada saat karyawan baru tersebut bekerja, dan *gread* tersebut merupakan lulusan pendidikan terakhir karyawan S1 atau D3.

b) Perencanaan karir terhadap karyawan lama

Perencanaan karir pada karyawan lama (tetap) melalui promosi jabatan. Penilaian dan pemberian skor terhadap kinerja tersebut didapatkan melalui *Key performance indicator* (KPI) yang terdiri dari *soft skill* dan *hard skill*, lalu *gread* lulusan karyawan

lebih di prioritaskan terhadap lulusan S1 dari pada D3, target kerja yang dicapai selama berkerja, dan adanya evaluasi test untuk menilai layak atau tidaknya dalam menepati jabatan tersebut.

Penerapan perencanaan karir di Bank Aceh Syariah Cabang Banda Aceh, *Supervisor* bagian umum mengatakan perencanaan karir lebih kepada Sumber daya insani dan mempunyai tahapan dari segi kompetensi harus mengikuti tes atau evaluasi terlebih dahulu, dan melalui penilaian *Key performance indicator* yang penilaian tersebut wajib dilalukan setahun dua kali yaitu pada bulan April dan Oktober jadi karyawan-karyawan yang layak akan diusulkan kepada dewan direksi, perencanaan karir tersebut melalui promosi sesuai dengan gread jabatan.

f. Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja wajib dilakukan oleh seluruh perusahaan yang bertujuan untuk meperbaiki kualitas sumber daya insani, keputusan penempatan promosi kerja, serta perencanaan dan pengembangan karir. Penilaian prestasi kerja yang diterapkan oleh Bank Aceh Syariah yang awalnya ialah penilaian *goal setting* yang lebih melihat *hard skill* yaitu pekerjaan sehari-hari dalam dunia kerja seperti pembuatan laporan tepat waktu, apa saja yang dilakukan dalam laporan tersebut, lalu laporan apa saja yang harus di kerjakan oleh karyawan, ada tidak permasalahan dalam menjalankan pekerjaan hingga dikenai denda. Penilaian *goal setting* ini juga diterapkan pada Bank Aceh Cabang Banda Aceh

Seiring berjalannya waktu pada saat Bank Aceh Syariah yang awalnya menggunakan sistem konvensional lalu dikonversikan menjadi sistem syariah, penilaian yang dilakukan kepada SDI berbeda yaitu menggunakan penilaian *key performance indicator* (KPI) yang wajib dilakukan penilaian selama setahun dua kali yaitu pada bulan April dan Oktober terdiri dari *hard skill* dan *soft skill*.

Hard skill merupakan penilaian dari kegiatan pekerjaan sehari-hari dalam dunia kerja seperti pembuatan laporan tepat waktu, apa saja yang dilakukan dalam laporan tersebut, lalu laporan apa saja yang harus dikerjakan oleh karyawan, ada tidak permasalahan dalam menjalankan pekerjaan hingga dikenai denda, pengaplikasian kemampuan terhadap ilmu pengetahuan yang didapatkan pada saat pelatihan dan pada saat menyelesaikan pendidikan di dunia perkuliahan, lalu pencapaian target kerja, penerapan sistem hardware dan software yang sesuai dengan syariah

Kemudian *soft skill* yang berasal dari *corporate plan* yang diturunkan menjadi *corporate culture* yaitu penilaian terhadap nilai-nilai **ISLAM** yaitu integritas, silaturahmi, loyalitas, amanah, madani, ikhlas.

Menurut salah satu karyawan divisi umum Penerapan nilai-nilai islam terhadap SDIS 1120 di Bank Aceh Syariah Cabang Banda Aceh ialah dari segi integritas yaitu menjalankan tugas atau pekerjaan dengan rasa tanggung jawab, jujur dan konsisten dalam bekerja. Segi silaturahmi yaitu membangun ukhwah Islamiah

dengan cara berkumpul bersama di kantor dewan direksi bank aceh syariah untuk mendengarkan tausyiah, lalu membaca yasin bersama pada setiap hari jum'at. Dari segi loyalitas memberikan layanan terbaik kepada nasabah dengan cara berbicara dengan sopan santun, lalu menjawab pertanyaan dari nasabah secara cepat, tepat, dan jelas. Dari segi amanah yaitu amanah dalam menjalankan segala tugas yang di berikan. Dari segi madani menciptakan Bank Aceh Syariah semakin mebaik baik dari kualitas SDI, produk, layanan, dan yang lainnya. Dari segi ikhlas yaitu segala sesuatu yang dikerjakan harus dengan hati yang tulus dan tidak adanya unsur keberatan terhadap tugas yang diberikan.

g. Pemberian Kompensasi

pemberian kompensasi merupakan balas jasa yang diterima oleh karyawan dalam pencapaian kinerja, pemberian tersebut berupa bonus akhir tahun, tunjangan keshatan, tunjangan hari tua dan fasilitas kesehatan. Salah satu pemberian kompensasi yang di berikan oleh Bank Aceh Syariah kepada karyawan ialah pemberian gaji berkala yang diberikan dua tahun sekali, persyaratan dalam penerimaan gaji berkala tersebut dilihat melalui penilaian *Key Performance Indicator* (KPI) layak atau tidak nya karyawan tersebut menerima kompensasi berupa gaji berkala.

h. Pemutusan Tenaga Kerja

Pemutusan hubungan kerja yaitu anantara karyawan dan perusahaan dikarenakan adanya beberapa alasan. Devisi SDI Bank

Aceh Syariah mengatakan ada tiga tahap dalam pemutusan tenaga kerja diantaranya:

a) Memasuki usia pensiun

Usia pensiun pada karyawan Bank Aceh Syariah yaitu 56 tahun berlaku untuk semua lini kerja, pada saat pemutusan tenaga kerja pada usia pensiun diberikan berupa kompesasi jaminan hari tua, jaminan kesehatan, pesangon. Pemberian tersebut diberikan tergantung posisi atau lini kerja yang ditempatkan dan gread pangkat yang di dapatkan pada saat pemutusan tenaga kerja usia pensiun.

b) Permintaan pengunduran diri

Ada beberapa syarat ditentukan oleh Bank Aceh Syariah harus dilalui untuk pemutusan kerja melalui pengunduran diri diantaranya pertama karyawan yang mengajukan permohonan pengunduran diri harus menyelesaikan kontrak kerja yang telah ditandatangani di awal, jika karyawan tersebut tidak menyelesaikannya akan di kenakan sanksi berupa denda yang harus dibayar oleh karyawan. Kedua sesi interview yaitu karyawan tersebut diwawancarai oleh pihak SDI dan pimpinan, biasanya hal yang ditanyakan ialah apa alasan karyawan tersebut mengundurkan diri. Lalu yang ketiga ialah pengeluaran surat pemutusan atau pemberhentian kerja.

c) Pemberhentian yang diberhentikan oleh pihak bank

Pemutusan tenaga kerja melalui pemberhentian yang diberhentikan oleh pihak bank dikarenakan karyawan tesebut

melanggar SOP (standar operasional bank) baik terhadap nasabah maupun dunia kerja, pemberhentian tersebut di tandai dengan pemberian surat pemberhentian secara tidak terhormat.

4. Apa faktor pendukung dan penghambat dalam penerapan MSDI berbasis syariah?

Bank Aceh Syariah pusat ialah tidak ada kendala atau hambatan yang serius terhadap penerapan manajemen sumber daya insani syariah yang sedang di terapkan oleh Bank Aceh Syariah akan tetapi pada 1120 SDI yaitu karyawan konvensional yang dikonversikan ke syariah harus belajar kembali mengenai dasar-dasar perbankan syariah, manajemen resiko syariah, laporan keuangan syariah, *corporate culture* yaitu penerapan *soft skill* pada karyawan serta mengikuti pelatihan kembali di karenakan sistem konvensional yang diterapkan dulunya sangat berbeda dengan sistem syariah yang diterapkan sekarang. Akan tetapi berbeda dengan Bank Aceh Syariah Cabang Banda Aceh yang merupakan *pilot project syariah* atau Bank Aceh Syariah pertama yang menerapkan sistem unit usaha syariah sebelum dikonversikannya menjadi syariah, menurut salah satu karyawan divisi umum yang termasuk 1120 SDIS syariah juga ikut merasakan konversi seutuhnya menjadi syariah mengatakan bahwa ada kendala yang dihadapinya seperti penyesuaian terhadap sistem yang diterapkan sekarang, dari segi *hard skill* seperti penginputan data menggunakan hardware melalui user karyawan masing-masing,

sebelum adanya konsep syariah seutuhnya karyawan untuk menginput disposisi surat izin atau surat cuti kerja melalui surat menyurat walaupun pada saat itu juga menggunakan sistem, akan tetapi setelah diterapkan syariah seutuhnya harus adanya penyesuaian terhadap sistem.

5. Bagaimana solusi dalam menghadapi faktor penghambat tersebut?

- a) pemberian pelatihan kepada karyawan-karyawan tentang dasar-dasar perbankan syariah seperti penerapan akad-akad terhadap produk perbankan syariah, manajemen resiko syariah, penyusunan laporan keuangan syariah, dan pelatihan tersebut diberikan kepada semua lini atau bagian yang ada di Bank Aceh Syariah dimuai dari pimpinan, wakil pimpinan, bagian sesi umum/SDI, bagian pembiayaan, bagian legal & penyelamatan aset, bagian penghimpunan dana, hingga satpam dan pramusaji
- b) evaluasi setelah pelatihan terhadap karyawan-karyawan yang bertujuan untuk mengukur pengetahuan tentang perbankan syariah, pemberian evaluasi ini berlaku kepada seluruh karyawan baik yang baru maupun karyawan konvensional yang dikonversikan menjadi syariah.
- c) pemberian sosialisasi atau workshop oleh pihak Bank Aceh syariah pusat dan materi yang disampaikan pada saat workshop atau sosialisasi ialah dasar-dasar perbankan

syariah, produk dan akad perbankan syariah, serta penerapan *corporate culture*, *hard skill*, dan *soft skill*.

- d) *sharing information* (pertukaran atau pemberian informasi) yang disampaikan oleh perwakilan lini kerja dari karyawan baru maupun dari karyawan lama dikonversikan menjadi syariah yang mengikuti *workshop* atau sosialisasi.



LAMPIRAN 2

PEDOMAN PERTANYAAN WAWANCARA PADA BANK ACEH SYARIAH

Hari /Tanggal/Jam: Rabu/ 6 Maret 2019/14.00 WIB

Jabatan:Kepala Seksi Umum/SDI

B. Pertanyaan untuk Kapala Seksi Umum/SDI Cabang Banda Aceh

1. Apa makna penerapan manajemen sumber daya manusia di Bank Aceh Syariah?
Perbuatan yang di lakukan dan di kerjakan oleh manusia yang di awasi oleh Allah SWT
2. Bagaimana kondisi manajemen SDI sebelum dan dikonversikan menjadi syariah?
 - a) Dari segi kesiapan, sebelum dikonversi masuk jam kantor yaitu 08.00 , sesudah dikonversikannya pihak direski mengeluarkan surat edaran bahwa 07.45 WIB dimulainya *breifing* pagi dan dikenakan sanksi bagi pemotongan gaji
 - b) Segi Pengelolaan manajemen seperti analisis jabatan, perencanaan tenaga kerja, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, perencanaan karir, penilaian prestasi kerja, pemberian kompensasi, pemutusan tenaga kerja, yang bearah islami
 - c) Penilaian terhadap SDI yang sebelum dikonversikan menggunkana penilaian kinerja *Goal Setting* lebih kepada penilaian terhadap hard skill, sesudah dikonversikannya penilaian *Key Performance Indicator*

3. Bagaimana standar kualifikasi SDI syariah di Bank Aceh Syariah Cabang Banda Aceh?

pengrekrutan yaitu di prioritaskan kepada lulusan ilmu syariah seperti Perbankan Syariah, Ekonomi Syariah, hukum ekonomi syariah, dan lain-lain yang berkaitan dengan lulusan syariah akan tetapi dilihat juga melalui nilai yang lain.

- a. test membaca Al-Qur'an
- b. penilaian terhadap *hard skill* (kemampuan terhadap pengetahuan karyawan tentang dasar-dasar perbankan syariah)
- c. *soft skill* (cara berhadapan dan berbicara dengan atasan dan rekan kerja pada saat wawancara *user*, etika atau sopan santun)
- d. kemampuan dalam berbahasa
- e. konfimatoritas
- f. Lalu pada saat pelatihan karyawan wajib mengikuti pelatihan terhadap pengetahuan dasar perbankan syariah, manajemen resiko, laporan keuangan syariah, serta penerapannya dalam dunia kerja
- g. Standar kriteria SDIS (sumber daya insani syariah) pada karyawan konvensional yang dikonverikan menjadi syariah
- h. mengikuti pelatihan kembali terhadap seluruh lini kerja Bank Aceh Syariah baik kantor pusat, kantor cabang pembantu
- i. mengikuti evaluasi test

- j. penilaian kinerja *Key Performance indicator* yaitu *soft skill* dan *hard skill*, penerapan nilai-nilai Islam yaitu integritas, silaturahmi, loyalitas, amanah, madani, dan ikhlas, disiplin.



LAMPIRAN 3

PEDOMAN PERTANYAAN WAWANCARA PADA BANK ACEH SYARIAH

Hari /Tanggal/Jam: Jum'at/8 Maret 2019/ 14.30 WIB

Jabatan: Karyawan

Tempat: Bank Aceh Syariah Cabang Banda Aceh

C. Pertanyaan untuk karyawan

1. Bagaimana pendapat anda tentang penerapan MSDI sebelum dan sesudah dikonversikan menjadi syariah?

Penerapan dari segi SDI sudah lebih kearah syariah semenjak dikonversikan menjadi syariah, dengan di adakan pelatihan dan menjalankan sesuai dengan visi misi Bank Aceh Syariah

2. Sudah sejauh manakah penerapan MSDI berbasis syariah itu tersebut?

Sampai sejauh ini setiap karyawan dari atasan hingga satpam dan pramusaji dibekali tentang pengetahuan perbankan syariah sesuai dengan lini kerja masing-masing.

3. Apakah anda termotivasi untuk berkerja dengan pelaksanaan penerpan MSDI berbasis syariah yang telah dilaksanakan?

Pastinya sudah termotivasi karena adanya penilaian baik dari hard skill maupun soft skill

LAMPIRAN 4

PEDOMAN PERTANYAAN WAWANCARA PADA BANK ACEH SYARIAH

Hari /Tanggal/Jam: Senin/11 Maret 2019/ 14.00 WIB

Nama: Nasabah A

D. Pertanyaan untuk Nasabah

1. Bagaimana pendapat anda tentang Bank Aceh Syariah khususnya pada SDI/karyawan?

Menurut saya bisa dilihat karyawannya itu ramah, baik dalam melayani, puas akan informasi yang di berikan oleh karyawan tersebut sesuai dengan kebutuhan saya.

2. Menurut anda, dalam segi penyampaian seperti penjelasan terhadap produk-produk maupun permasalahan dari nasabah. Apakah karyawan Bank Aceh Syariah cepat menanggapi dan mengatasinya? segi permasalahan dari nasabah karyawan Bank Aceh cepat tanggap .

3. Menurut pendapat anda apakah Bank Aceh Syariah sudah murni syariah dari segi kualitas penerapan manajemen sumber daya insani? Menurut saya dari segi kualitas karyawan kita lihat dari cara berpakaianya sudah syariah, kualitas karyawan apa yg kita tampak dari segi sopan santun, tutur kata bicaranya, pengetahuan akan syariah dalam menjelaskan.

LAMPIRAN 5
PEDOMAN PERTANYAAN WAWANCARA PADA BANK
ACEH SYARIAH

Hari /Tanggal/Jam: Senin/11 Maret 2019/ 14.15 WIB

Nama: Nasabah B

E. Pertanyaan untuk Nasabah

1. Bagaimana pendapat anda tentang Bank Aceh Syariah khususnya pada SDI/karyawan?

Menurut saya pelayanan bagus dan tanggap terhadap nasabah

2. Menurut anda, dalam segi penyampaian seperti penjelasan terhadap produk-produk maupun permasalahan dari nasabah. Apakah karyawan Bank Aceh Syariah cepat menanggapi dan mengatasinya?
Menurut saya sangat cepat karyawan dalam menanggapi dan mengatasi masalah.

3. Menurut pendapat anda apakah Bank Aceh Syariah sudah murni syariah dari segi kualitas penerapan manajemen sumber daya insani?
Menurut pendapat saya dari segi kualitas karyawan tersebut sudah memenuhi standar kriteria syariah dilihat dari segi pakaiannya, kesopanannya, cara dia melayani nasabah itu sangat mencerminkan bahwasanya mereka bekerja di bank syariah.

LAMPIRAN 6
PEDOMAN PERTANYAAN WAWANCARA PADA BANK
ACEH SYARIAH

Hari /Tanggal/Jam: Senin/11 Maret 2019/ 14.30 WIB

Nama: Nasabah C

F. Pertanyaan untuk Nasabah

1. Bagaimana pendapat anda tentang Bank Aceh Syariah khususnya pada SDI/karyawan?
Setahu Saya dari mulai karyawannya hingga satpam santun dan ramah tamah.
2. Menurut anda, dalam segi penyampaian seperti penjelasan terhadap produk-produk maupun permasalahan dari nasabah. Apakah karyawan Bank Aceh Syariah cepat menanggapi dan mengatasinya? Cepat tanggap dan sangat jelas. Dan ulet sekali (menjelaskan-nya secara detail).
3. Menurut pendapat anda apakah Bank Aceh Syariah sudah murni syariah dari segi kualitas penerapan manajemen sumber daya insani? Kalau dari segi kualitas pengetahuannya sangat bagus dan berkualitas.

Dokumentasi 1



Wawancara Dengan Pihak SDI Bank Aceh Syariah Pusat

Dokumentasi 2



Wawancara Dengan Pihak SDI Bank Aceh Syariah Cabang Banda Aceh

Dokumentasi 3



**Wawancara Dengan Karyawan Bank Aceh Syariah Cabang
Banda Aceh**



Dokumentasi 4

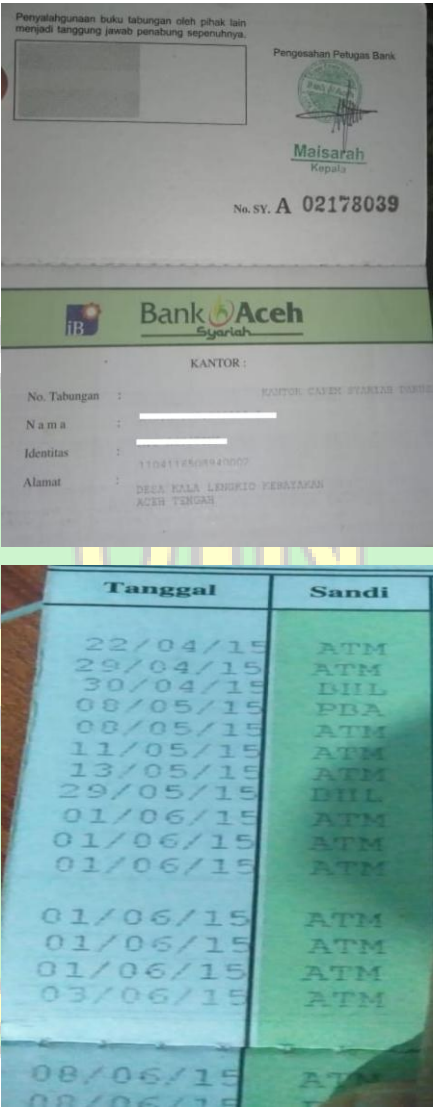


Foto Rekening Nasabah A yang telah menjadi nasabah Bank Aceh sejak tahun 2015



Foto Rekening Nasabah B yang telah menjadi nasabah Bank Aceh sejak tahun 2018



Foto Rekening Nasabah C yang telah menjadi nasabah Bank Aceh sejak tahun 2013