ANALISIS MODEL PENGEMBANGAN MUTU SUMBER DAYA MANUSIA PERBANKAN SYARIAH (STUDI KASUS PT. BANK SUMUT SYARIAH)

SKRIPSI

Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Mencapai
Gelar Sarjana Ekonomi (SE) pada Program Studi
Perbankan Syariah

Oleh:

AHMAD FAUZI
1401270080

FAKULTAS AGAMA ISLAM
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2019

PERSEMBAHAN

Karya Ilmiah ini kupersembahkan kepada kedua orangtuaku

Ayahanda Muchtar

Ibunda Fauziah Nalir

Adinda Muhammad Fahmi

Tak lekang selalu memberikan do'a, kesabaran &

dukungan bagi diriku

Motto :

Tidak ada kata terlambat untuk berhasil

PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Ahmad Fauzi

NPM : 1401270080

Jenjang Pendidikan : Strata Satu (S1)

Program Studi : Perbankan Syariah

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa skripsi dengan judul : **Analisis Model Pengembangan Mutu Sumber Daya Manusia Perbankan Syariah (Studi Kasus PT. Bank SUMUT Syariah)** merupakan karya asli saya. Jika dikemudian hari terbukti bahwa skripsi ini hasil dari plagiarisme, maka saya bersedia ditindak sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Medan, 19 September 2019
Yang Menyatakan

Ahmad Fauzi
1401270080

PERSETUJUAN

Skripsi Berjudul

ANALISIS MODEL PENGEMBANGAN MUTU SUMBER DAYA MANUSIA PERBANKAN SYARIAH (STUDI KASUS PT. BANK SUMUT SYARIAH)

Oleh :

AHMAD FAUZI
NPM : 1401270080

Telah selesai diberikan bimbingan dalam penulisan skripsi sehingga naskah skripsi ini telah memenuhi syarat dan dapat disetujui untuk dipertahankan dalam ujian skripsi

Medan, 19 September 2019

Pembimbing

Novien Rialdy, SE, MM

FAKULTAS AGAMA ISLAM
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2019

Medan, 19 September 2019

Nomor : Istimewa

Lampiran : 3 (tiga) Eksemplar

Hal : Skripsi a. n. Ahmad Fauzi

Kepada Yth : Bapak Dekan Fakultas Agama Islam UMSU

Di-

Medan

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Setelah membaca, meneliti dan memberikan saran-saran perbaikan seluruhnya terhadap skripsi mahasiswa an. Ahmad Fauzi yang berjudul : **Analisis Model Pengembangan Mutu Sumber Daya Manusia Perbankan Syariah (Studi Kasus PT. Bank SUMUT Syariah).** Maka kami berpendapat bahwa skripsi ini dapat di terima dan diajukan pada sidang munaqasah untuk mendapat Gelar Sarjana Strata Satu (S1) Program Studi Perbankan Syariah pada Fakultas Agama Islam UMSU.

Demikian kami sampaikan atas perhatiannya diucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb

Pembimbing

Novien Rialdy, SE, MM

BERITA ACARA PENGESAHAN SKRIPSI

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَٰنِ الرَّحِيمِ

Skripsi ini telah di pertahankan di depan Tim Penguji Ujian Skripsi Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara oleh :

NAMA MAHASISWA	**: Ahmad Fauzi**
NPM	**: 1401270080**
PROGRAM STUDI	**: Perbankan Syariah**
HARI , TANGGAL	**: Sabtu, 05 October 2019**
WAKTU	**: 08.00 s.d selesai**

TIM PENGUJI

PENGUJI I	**: Drs. Sarwo Edi, MA**
PENGUJI II	**: Sri Fitri Wahyuni, SE, MM**

PANITIA PENGUJI

Ketua	**Sekretaris**
Dr. Muhammad Qorib, MA	**Zailani, S.PdI, MA**

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
UMSU
Unggul Cerdas Terpecaya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS AGAMA ISLAM
Jalan kapten Mukhtar Basri No 3 Medan 20238 Telp (061) 6622400
Website : www.umsu.ac.id E-mail : rektor@umsu.ac.id
Bankir : bank Syariah Mandiri, Bank Bukopin, Bank Mandiri, Bank BNI 1946, Bank Sumut

Unggul, Cerdas & Terpercaya

Bila menjawab surat ini agar disebutkan Nomor dan tanggalnya

BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَٰنِ الرَّحِيمِ

Telah selesai diberikan bimbingan dalam penulisan skripsi sehingga naskah skripsi ini telah memenuhi syarat dan dapat disetujui untuk dipertahankan dalam ujian skripsi oleh :

Nama Mahasiswa : **Ahmad Fauzi**

NPM : **1401270080**

Program Studi : **Perbankan Syariah**

Judul Skripsi : **Analisis Model Pengembangan Mutu Sumber Daya Manusia Perbankan Syariah *(Studi Kasus PT. Bank Sumut Syariah)***

Medan, 19 September 2019

Pembimbing Skripsi

Novien Rialdy, SE, MM

Disetujui Oleh:

Dekan Fakultas Agama Islam	Ketua Program Studi Perbankan Syariah
Dr. Muhammad Qorib, MA	**Selamat Pohan, S. Ag, MA**

UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS AGAMA ISLAM
Jalan kapten Mukhtar Basri No 3 Medan 20238 Telp (061) 6622400
Website : www.umsu.ac.id E-mail : rektor@umsu.ac.id
Bankir : bank Syariah Mandiri, Bank Bukopin, Bank Mandiri, Bank BNI 1946, Bank Sumut

Bila menjawab surat ini agar disebutkan Nomor dan tanggalnya

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi ini disusun oleh:

Nama Mahasiswa	**: Ahmad Fauzi**
Npm	**: 1401270080**
Program Studi	**: Perbankan Syariah**
Judul Skripsi	**: Analisis Model Pengembangan Mutu Sumber Daya Manusia Perbankan Syariah *(Studi Kasus PT. Bank Sumut Syariah)***

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian mempertahankan skripsi.

Medan, 19 September 2019

Pembimbing Skripsi

Novien Rialdy, SE, MM

Diketahui/ Disetujui
Oleh:

Dekan
Fakultas Agama Islam

Dr. Muhammad Qorib, MA

Ketua Program Studi
Perbankan Syariah

Selamat Pohan, S. Ag, MA

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN

KEPUTUSAN BERSAMA

MENTERI AGAMA DAN MENTERI PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN

REPUBLIK INDONESIA

Nomor : 158 th. 1987

Nomor : 0543bJU/1987

Transliterasi dimaksudkan sebagai pengalih-huruf dari abjad yang satu ke abjad yang lain. Transliterasi Arab-Latin di sini ialah penyalinan huruf-huruf Arab dengan huruf-huruf Latin beserta perangkatnya.

1. Konsonan

Fonem konsonan bahasa Arab, yang dalam tulisan Arab dilambangkan dengan huruf, dalam transliterasi ini sebagian dilambangkan dengan huruf dan sebagian dilambangkan dengan tanda, dan sebagian lagi dilambangkan dengan huruf dan tanda secara bersama-sama. Di bawah ini daftar huruf Arab dan transliterasinya.

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ا	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	Ba	B	Be
ت	Ta	T	Te
ث	Sa	Ṡ	es (dengan titik di atas)
ج	Jim	J	Je

ح	Ha	Ḥ	Ha (dengan titik di bawah)
خ	Kha	Kh	Ka dan ha
د	Dal	D	de
ذ	Zal	Ż	zet (dengan titik di atas)
ر	Ra	R	Er
ز	Zai	Z	Zet
س	Sin	S	Es
ش	Syim	Sy	esdan ye
ص	Sad	Ṣ	es (dengan titik dibawah)
ض	Dad	Ḍ	de (dengan titik di bawah)
ط	Ta	Ṭ	te (dengan titik di bawah)
ظ	Za	Ẓ	zet (dengan titik di bawah)
ع	Ain	‘	Komentar
غ	Gain	G	Ge
ف	Fa	F	Ef

ق	Qaf	Q	Qi
ك	Kaf	K	Ka
ل	Lam	L	El
م	Mim	M	Em
ن	Nun	N	En
و	Waw	W	We
ه	Ha	H	Ha
ء	Hamza	?	Apostrof
ي	Ya	Y	Ye

2. Vokal

Vokal bahasa Arab adalah seperti vokal dalam bahasa Indonesia, terdiri dari vokal tunggal atau monoftong dan vokal rangkap atau diftong:

a. Vokal tunggal

vokal tunggal dalam bahasa Arab yang lambangnya berupa tanda atau harkat, transliterasinya adalah sebagai berikut :

Tanda	Nama	Huruf Latin	Nama
ـَ	fatḥah	A	A
ـِ	Kasrah	I	I

و ـُ	ḍammah	U	U

b. Vokal Rangkap

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

Tanda dan Huruf	Nama	Gabung Huruf	Nama
ـَ ى	fatḥah dan ya	Al	a dan i
ـَ و	fatḥah dan waw	Au	a dan u

Contoh:

- kataba: كتب
- fa'ala: فعل
- kaifa: يفـكـ

c. Maddah

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

Harkat dan Huruf	Nama	Huruf dan Tanda	Nama
ـَ ا	fatḥah dan alif atau ya	Ā	a dan garis di atas

ى ـِـ	Kasrah dan ya	Ī	i dan garis di atas
و ـُـو	ḍammah dan wau	Ū	u dan garis di atas

Contoh:

- qāla : قل
- ramā : رم
- qīla : قيل

d. Ta marbūtah

Transliterasi untuk ta marbūtah ada dua:

1) Ta marbūtah hidup

   Ta marbūtah yang hidup atau mendapat ḥarkat fatḥah, kasrah dan «ammah, transliterasinya (t).

2) Ta marbūtah mati

   Ta marbūtah yang mati mendapat harkat sukun, transliterasinya adalah (h).

3) Kalau pada kata yang terakhir dengan ta marbūtah diikuti oleh kata yang menggunakan kata sandang al serta bacaan kedua kata itu terpisah, maka ta marbūtah itu ditransliterasikan dengan ha (h).

Contoh:

- rauḍah al-aṭfāl - rauḍatul aṭfāl: لروضةالطفا
- al-Madīnah al-munawwarah : المدينهالمنورة
- ṭalḥah: طلحة

e. Syaddah (tasydid)

Syaddah atau tasydid yang pada tulisan Arab dilambangkan dengan sebuah tanda, tanda syaddah atau tanda tasydid, dalam transliterasi ini tanda tasydid

tersebut dilambangkan dengan huruf, yaitu yang sama dengan huruf yang diberi tanda syaddah itu.

Contoh:

- rabbanā :ربنا
- nazzala : نز ل
- al-birr : البر
- al-hajj : الحخ
- nu’ima : نعم

f. Kata Sandang

Kata sandang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan huruf, yaitu: ال namun dalam transliterasi ini kata sandang itu dibedakan atas kata sandang yang diikuti oleh huruf syamsiah dan kata sandang yang diikuti oleh huruf qamariah.

1) Kata sandang diikuti oleh huruf syamsiah

   Kata sandang diikuti oleh huruf syamsiah ditransliterasikan sesuai dengan bunyinya, yaitu huruf (I) diganti dengan huruf yang sama dengan huruf yang langsung mengikuti kata sandang itu.

2) Kata sandang yang diikuti oleh huruf qamariah Kata sandang yang diikuti oleh huruf qamariah ditransliterasikan sesuai dengan aturan yang digariskan di depan dan sesuai pula dengan bunyinya. Baik diikuti huruf syamsiah maupun qamariah, kata sandang ditulis terpisah dari kata yang mengikuti dan dihubungkan dengan tanda sempang.

   Contoh:

   - ar-rajulu: الرجل
   - as-sayyidatu: السدة
   - asy-syamsu: الشمس
   - al-qalamu: القلم
   - al-jalalu: الجلال

g. Hamzah

Dinyatakan di depan bahwa hamzah ditransliterasikan dengan apostrof. Namun, itu hanya berlaku bagi hamzah yang terletak di tengah dan di akhir kata.

Bila hamzah itu terletak di awal kata, ia tidak dilambangkan, karena dalam tulisan Arab berupa alif.

Contoh:

- *ta'khuzūna:* تا خذون
- *an-nau':* اانوء
- *syai'un:* شيء
- *inna:* ان
- *umirtu:* امرت
- *akala:* اكل

h. Penulisan Kata

Pada dasarnya setiap kata, baik fi'il (kata kerja), isim (kata benda), maupun hurf, ditulis terpisah. Hanya kata-kata tertentu yang penulisannya dengan huruf Arab sudah lazim dirangkaikan dengan kata lain karena ada huruf atau harkat yang dihilangkan, maka dalam transliterasi ini penulisan kata tersebut dirangkaikan juga dengan kata lain yang mengikutinya.

i. Huruf Kapital

Meskipun dalam sistem tulisan Arab huruf kapital tidak dikenal, dalam transliterasi ini huruf tersebut digunakan juga. Penggunaan huruf kapital seperti apa yang berlaku dalam EYD, diantaranya: huruf kapital digunakan untuk menuliskan huruf awal nama diri dan permulaan kalimat. Bilanama itu huruf awal nama diri tersebut, bukan huruf awal kata sandangnya.

Contoh:

- Wa mamuhammadunillarasūl
- Inna awwalabaitinwudi'alinnasilallażibibakkatamubarakan
- Syahru Ramadan al-laż³unzilafihi al-Qur'anu
- SyahruRamadanal-lażiunzilafihil-Qur'anu
- Walaqadra'ahubilufuq al-mubin
- Alhamdulillahirabbil-'alamin

Penggunaan huruf awal kapital untuk Allah hanya berlaku bila dalam tulisan Arabnya memang lengkap demikian dan kalau penulisan itu disatukan

dengan kata lain sehingga ada huruf atau harkat yang dihilangkan, huruf kapital yang tidak dipergunakan.

Contoh:

- Naṣrunminallahiwafatḥunqarib
- Lillahi al-amrujami'an
- Lillahil-amrujami'an
- Wallahubikullisyai'in 'alim

j. Tajwid

Bagi mereka yang menginginkan kefasehan dalam bacaan, pedoman transliterasi ini merupakan bagian yang tak terpisahkan dengan ilmu tajwid.Karena itu peresmian pedoman transliterasi ini perlu disertai ilmu tajwid.

Abstrak

Ahmad Fauzi, NPM 1401270080, Analisis Model Pengembangan Mutu Sumber Daya Manusia Perbankan Syariah (Studi Kasus PT. Bank SUMUT Syariah) dibawah bimbingan Bapak Novien Rialdy, SE. MM sebagai pembimbing skripsi.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis cara yang dilakukan Unit Usaha Syariah Bank SUMUT dalam menerapkan model pengembangan mutu sumber daya manusia perbankan syariah. Penelitian ini dilakukan di kantor pusat Bank SUMUT Jalan Imam Bonjol Medan.

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode penelitian data kualitatif, teknik pengumpulan data yang dilakukan adalah wawancara, observasi, dan dokumentasi.

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh yaitu model pengembangan mutu sumber daya manusia perbankan syariah adalah dengan cara pihak Unit Usaha Syariah Bank SUMUT memberikan program pelatihan dan pengembangan kepada karyawan pada masa orientasi kerja dan beberapa pelatihannya secara berkala. Selain itu, pihak Unit Usaha Syariah Bank SUMUT melakukan pemberian *reward* dan *punishment* yang bertujuan untuk memberikan motivasi sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Dalam membentuk kompetensi yang baik, Bank SUMUT membentuk sistem rekrutmen yang berbasis pada wawancara dan test tanpa membedakan antara latar belakang pendidikan pelamar kerja.

Hal ini terjadi karena perekrutan untuk karyawan Unit Usaha Syariah masih berada di bawah naungan bank konvensional induknya sehingga Unit Usaha Syariah belum bisa untuk melakukan perekrutan sendiri. Segala bentuk rekrutmen hanya bisa dilakukan oleh bank kovensional induknya.

Kata Kunci:*Unit Usaha Syariah, Rekrutmen, Kompetensi*

Abstract

Ahmad Fauzi, NPM 1401270080, Analysis of Quality Development Model of Human Resources in Islamic Banking (Case Study of PT. Bank SUMUT Syariah) Under the guidance of Mr. Novien Rialdy, SE. MM as thesis supervisor.

This study aims to analyze quality development model of human resources in Shariah Business Unit of Bank SUMUT. This research was conducted at head office of Bank SUMUT at Jalan Imam Bonjol, Medan.

In this study, author used qualitative data research methods. Interviews, observation, and documentation were used as data collection techniques.

Based on the results, Shariah Business Unit of Bank SUMUT provides training and development programs to employees during orientation period and some other training on regular basis. In addition, Shariah Business Unit of Bank SUMUT provides rewards and punishments to motivate so as to improve employee performance. To make good competence, Shariah Business Unit of Bank SUMUT establishes recruitment system based on interviews and tests without distinguish between the educational backgrounds of job applicants.

It happens because the recruitment of employees for Sharia Business Unit is still under supervision of the conventional parent bank, so the Sharia Business Unit has not able to recruit itself. All forms of recruitment can only be done by conventional parent banks.

Keywords: *Sharia Business Unit, Recruitment, Competence*

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh

Segala puji dan syukur hanya milik Allah SWT pencipta dan pemelihara semesta alam, sehingga penulis masih diberikan kesehatan untuk dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul **Analisis Model Pengembangan Mutu Sumber Daya Manusia Perbankan Syariah (Studi Kasus PT. Bank SUMUT Syariah).** Shalawat beriring salam semoga senantiasa Allah SWT limpahkan kepada Nabi Muhammad SAW beserta keluarga, para sahabatnya dan para pengikutnya yang setia hingga hari pembalasan tiba.

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih banyak kepada semua pihak yang telah banyak membantu baik dalam penulisan, bentuk dan isi yang bertujuan untuk kesempurnaan skripsi ini, diantaranya :

1. Kedua orang tua, ayahanda tersayang Muchtar dan ibunda tercinta Fauzia Nalir yang telah memberikan segala kasih sayang, bimbingan serta doa yang tulus terhadap penulis.
2. Adindaku Muhammad Fahmi yang telah memberikan doa dan motivasi kepada penulis.
3. Bapak Dr. Agussani, MAP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Dr. Muhammad Qorib, MA selaku Dekan Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Zailani, S.PdI, MA selaku Wakil Dekan I Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Munawir Pasaribu, S.PdI, MA selaku Wakil Dekan III Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Selamat Pohan, S.Ag, MA selaku Ketua Program Studi Perbankan Syariah Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Bapak Novien Rialdy, SE, MM sebagai Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan dan pengarahan kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

9. Seluruh staff Dosen Pengajar dan Biro Akademik Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Sumatra Utara.
10. Seluruh staff Unit Usaha Syariah Bank SUMUT
11. Serta seluruh sahabat seperjuangan penulis yang telah banyak memberikan dukungannya.

Akhir kata penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu penyelesaian skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi penulis dan pembaca.

Wassalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh

Medan, 08 Juli 2019

Penulis

Ahmad Fauzi
1401270080

DAFTAR ISI

ABSTRAK ..... **i**

ABSTRACK ..... **ii**

KATA PENGANTAR ..... **iii**

DAFTAR ISI ..... **v**

DAFTAR TABEL ..... **vii**

DAFTAR GAMBAR ..... **viii**

BAB I PENDAHULUAN **1**

A. Latar Belakang 1

B. Identifikasi Masalah 3

C. Rumusan Masalah 3

D. Tujuan Penelitian 3

E. Manfaat Penelitian 4

F. Sistematika Penulisan 4

BAB II LANDASAN TEORITIS **6**

A. Kajian Pustaka 6

1. Pengembangan Sumber Daya Manusia 6

a. Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia 6

b. Metode Pengembangan Sumber Daya Manusia 7

2. Manajemen Sumber Daya Manusia 8

a. Pengertian Sumber Daya Manusia 8

b. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia 9

c. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia 11

d. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia 12

e. Manajemen Sumber Daya Manusia secara Syariah 14

3. Kompetensi Sumber Daya Manusia 17

a. Pengertian Kompetensi 17

b. Karakteristik Kompetensi 19

c. Kompetensi Syariah 20

B. Kajian Penelitian Terdahulu 24

BAB III METODE PENELITIAN **26**
A. Pendekatan Penelitian 26
B. Tempat dan Waktu Penelitian 26
C. Kehadiran Peneliti 27
D. Tahapan Penelitian 27
E. Data dan Sumber Data 27
F. Teknik dan Alat Pengumpulan Data 28
G. Teknik Analisis Data 29
H. Pemeriksaan Keabsahan Temuan 29

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN **31**
A. Deskripsi Penelitian 31
1. Riwayat Singkat Bank SUMUT 31
2. Pendirian Unit Usaha Syariah Bank SUMUT 32
3. Visi dan Misi Bank SUMUT 33
4. Budaya Perusahaan Bank SUMUT 33
5. Struktur Organisasi Bank SUMUT 34
B. Temuan Penelitian 34
C. Pembahasan 36

BAB V PENUTUP **46**
A. Kesimpulan 46
B. Saran 47

DAFTAR PUSTAKA **48**
LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Nomor Tabel	Nama Tabel	Halaman
Tabel 1.1	Latar Belakang Pendidikan Karyawan Bank Syariah	1
Tabel 1.2	Perkembangan Pembiayaan Murabahah Bank SUMUT	2
Tabel 2.1	Kajian Penelitian Terdahulu	25
Tabel 3.1	Pelaksanaan Waktu Penelitian	26
Tabel 4.1	Latar Belakang Pendidikan Karyawan UUS Bank SUMUT	44

DAFTAR GAMBAR

Nomor Gambar	Nama Tabel	Halaman

Gambar 4.1 Struktur Organisasi Bank SUMUT 34

BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Direktur Perbankan Syariah Otoritas Jasa Keuangan Dhani Gunawan Idhat di Hotel Rancamaya, Bogor, pada Sabtu 21 November 2015 mengatakan setidaknya ada 7 (tujuh) permasalahan yang dihadapi oleh bank syariah saat ini, di antaranya permasalahan sumber daya manusia di perbankan syariah itu sendiri. Karena banyak sumber daya manusia yang handal serta berkualitas bergabungnya ke bank konvensional, sedangkan yang bergabung dengan bank syariah sangat sedikit. Sehingga rata-rata sumber daya manusia di bank syariah kurang memiliki kemampuan dalam memodifikasi produk perbankan, serta memahami kontrak syariah juga menjadi permasalahan tersendiri ditambah lagi ketidakmampuan dalam kesyariahan di dalam memahami dan menerapkan prinsip-prinsip. Karena sumber daya manusia inilah yang menjadi salah satu alasan utama mengapa perbankan syariah belum dapat berkembang maksimal di Indonesia yang mayoritas penduduknya adalah muslim. Menjadi mencengangkan, dengan rendahnya kemampuan kesyariahan sumber daya manusia di bank syariah, yang justru bertolak belakang dengan sesuatu yang seharusnya dimiliki.[1]

Fenomena ini sudah terjadi bahkan sejak beberapa tahun yang lalu, sesuai dengan Data Statistik Perbankan Syariah Bank Indonesia tahun 2010 yang dikutip oleh Amalia dan Arif dibawah ini:

Tabel 1.1 Latar Belakang Pendidikan Karyawan Bank Syariah (dalam presentase)[2]

Tahun	SMA	D3	S1 Ekonomi	S1 Hukum	S1 Sospol	S1 Pertanian	S1 Teknik	S1 Syariah	S2
2009	6,2	18,7	38,0	6,2	5,2	4,9	7,6	9,1	4,1
2008	5,3	12,1	39,1	7,2	6.8	6,3	9,2	8,6	5,3

[1] Muhammad Tho'in, "Kompetensi Sumber Daya Manusia Bank Syariah Berdasarkan Prinsip-Prinsip Syariah Islam (Studi Kasus Pada BNI Syariah Surakarta)" dalam *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*. LPPM STIE AAS Surakarta, Vol. 2 No. 3, November 2016, h. 159-160

[2] Euis Amalia dan Muhammad Nur Rianto Al Arif, "Kesesuaian Pembelajaran Ekonomi Islam di Perguruan Tinggi dengan Kebutuhan SDM Pada Industri Keuangan Syariah di Indonesia", dalam *INFERENSI Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan*. IAIN Salatiga, Vol. 7, 2013, h. 126

Tayangan *Economic Challenges* pada 7 Juni 2016 di Metro TV mengungkapkan bahwa berdasarkan data dari Bank Indonesia, sekitar 90 persen tenaga kerja di perbankan syariah tidak memiliki latar belakang pendidikan ekonomi syariah. Hal ini menjadi salah satu tantangan dalam membangun ekonomi syariah beserta sumber daya manusianya.[3] Padahal kompetensi sangat menentukan kinerja dan keberhasilan karyawan dalam perusahaan. Sebagaimana Finch & Crunckilton berpendapat bahwa kompetensi adalah penguasaan terhadap tugas, keterampilan, sikap dan apresiasi yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan.[4]

Menurut Cira dan Benjamin, dengan mengevaluasi kompetensi-kompetensi yang dimiliki seseorang, kita akan dapat memprediksikan kinerja orang tersebut. Kompetensi dapat digunakan sebagai kriteria utama untuk menentukan kerja seseorang.[5]

Divisi Usaha Syariah Bank SUMUT selaku unit usaha syariah tentu saja memiliki sedikit karyawan yang berlatar belakang sarjana syariah. Namun hal tersebut tidak mengurangi kompetensi Divisi Usaha Syariah Bank SUMUT dalam menyalurkan pembiayaan murabahah, sesuai dengan tabel dibawah ini:

Tabel 1.2 Perkembangan Pembiayaan Murabahah Bank SUMUT (dalam Rp Juta)[6]

Tahun	2014	2015	2016	2017	2018
Jumlah (Rp Juta)	678.720	809.007	964.345	1.055.733	1.119.075

Dapat dilihat perkembangan pembiayaan murabahah pada 5 tahun terakhir pada Divisi Usaha Syariah Bank SUMUT bahwa kinerja penyaluran pembiayaan semakin membaik dan menunjukan tren positif.

Berdasarkan uraian diatas, maka model (strategi) pengembangan mutu sumber daya manusia bank syariah yang tepat kemungkinan dapat berpengaruh

---

[3] Hayatul Muthmainnah Rusmahafi, *Analisis Pengaruh Kompetensi Syariah, Kompensasi Islami dan Kecerdasan Spiritual Terhadap Kinerja Karyawan*, Skripsi. Jakarta: Fakultas Ekonomi dan Bisnis UIN Syarif Hidayatullah, 2016, h. 3

[4] Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM (Teori, Dimensi Pengukuran dan Implementasi dalam Organisasi)* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), h. 48

[5] Eddy Yunus, "Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai KPPBC Tipe Madya Pabean Tanjung Perak Surabaya", dalam *Jurnal Ekonomi dan Keuangan*. Universitas Narotama Surabaya, No 110, 2009, hlm. 369

[6] Bank SUMUT, "Annual Report Bank SUMUT Tahun 2018" didapat dari http://www.banksumut.com (diakses tanggal 2 Juli 2019)

terhadap kompetensi karyawan. Karena itu, peneliti termotivasi untuk meneliti apakah model pengembangan mutu sumber daya manusia bank syariah sudah dapat menciptakan karyawan dengan kompetensi yang bermutu baik. Maka judul yang diambil penulis adalah "Analisis Model Pengembangan Mutu Sumber Daya Manusia Perbankan Syariah (Studi Kasus PT. Bank SUMUT Syariah)"

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas maka identifikasi masalah dalam penelitian adalah:

1. Jumlah kebutuhan karyawan perbankan syariah yang meningkat dari tahun ke tahun.
2. Diperlukan model (strategi) pengembangan mutu sumber daya manusia yang baik untuk meningkatkan kompetensi karyawan.
3. Kualitas kompetensi karyawan mengenai produk perbankan serta kontrak syariah yang belum optimal.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah diatas, maka rumusan masalah penelitian ini adalah:

1. Bagaimana model (strategi) pengembangan mutu sumber daya manusia untuk meningkatkan kompetensi karyawan Divisi Usaha Syariah PT. Bank SUMUT?
2. Bagaimana kualitas kompetensi karyawan di Divisi Usaha Syariah PT. Bank SUMUT?

D. Tujuan Penelitian

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

1. Untuk menganalisis model (strategi) pengembangan mutu sumber daya manusia untuk meningkatkan kompetensi karyawan Divisi Usaha Syariah PT. Bank SUMUT.
2. Untuk menganalisis kualitas kompetensi karyawan di Divisi Usaha Syariah PT. Bank SUMUT.

E. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi:

1. Bagi Penulis

   Sebagai tugas akhir guna memenuhi syarat untuk menyelesaikan pendidikan strata 1 (S1) program studi Perbankan Syariah, menambah wawasan dan pengetahuan penulis yang lebih dalam mengenai Model Pengembangan Mutu SDM Perbankan Syariah di PT. Bank SUMUT.

2. Bagi Perusahaan

   Penelitian ini diharapkan dapat memberikan dan dijadikan sumber informasi dan referensi bagi para pengelola Divisi Usaha Syariah PT. Bank SUMUT terkait proses dan pengelolaan Model Pengembangan Mutu SDM Perbankan Syariah yang lebih baik.

3. Bagi Umum

   Penelitian ini juga diharapkan dapat berguna dan bermanfaat bagi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dan juga bagi Jurusan Perbankan Syariah sebagai pengembangan keilmuan serta mampu memberikan motivasi kepada peneliti-peneliti selanjutnya agar mampu melakukan penelitian mengenai pengembangan mutu SDM yang lebih komprehensif dan baik.

F. Sistematika Penulisan

Dalam penulisan penelitian ini, sistematika penulisan disusun berdasarkan bab demi bab yang akan diuraikan sebagai berikut :

1. BAB I : PENDAHULUAN

   Berisi tentang latar belakang masalah, identifikasi masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

2. BAB II : LANDASAN TEORITIS

   Berisi tentang kajian pustaka dan kajian penelitian terdahulu.

3. BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

   Berisi tentang pendekatan penelitian, waktu dan tempat penelitian, kehadiran peneliti, tahapan penelitian, data dan sumber data, teknik pengumpulan data, teknik analisis data serta pemeriksaan keabsahan temuan

4. BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

   Berisi tentang hasil penelitian secara sistematika kemudian dianalisis dengan menggunakan metodologi penelitian yang telah ditetapkan untuk selanjutnya diadakan pembahasan.

5. BAB V : PENUTUP

   Berisi tentang kesimpulan penelitian dan saran dari hasil penelitian.

BAB II
LANDASAN TEORITIS

A. Kajian Pustaka

1. Pengembangan Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan (*development*) memiliki arti yaitu suatu proses pendidikan jangka panjang yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi dimana pegawai manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis guna mencapai tujuan yang umum.[7]

Pengembangan sumber daya manusia yaitu kegiatan yang harus dilaksanakan organisasi agar pengetahuan *(knowledge)*, kemampuan *(ability)*, dan ketrampilan *(skill)* mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang dilakukan.[8]

Pengembangan sumber daya manusia merupakan salah satu fungsi dari manajemen sumber daya manusia. Sebagaimana dikutip dari Henry Simamora dalam bukunya yang berjudul manajemen sumber daya manusia menjelaskan bahwa *human resources management* atau manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok.[9]

Pengembangan sumber daya manusia atau *human resources development* (HRD) secara makro merupakan suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai suatu tujuan pembangunan bangsa. Dan secara mikro, dalam arti di lingkungan suatu unit kerja (departemen atau lembaga-lembaga yang lain), maka sumber daya yang dimaksud adalah tenaga kerja, pegawai atau karyawan (*employee*). Dengan kata lain, pengembangan sumber daya manusia adalah suatu proses

---

[7] Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), h. 80

[8] Gouzali Syaidam, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resources Management): Suatu Pendekatan Mikro (Dalam Tanya Jawab)* (Jakarta: Penerbit Djambatan, 2000), h. 496

[9] Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, 1997), h. 78

perencanaan pendidikan, pelatihan dan pengelolaan tenaga atau karyawan untuk mencapai suatu hasil yang optimal.[10]

Dalam konteks SDM, pengembangan oleh Sofo dipandang sebagai peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia melalui program-program pelatihan, pendidikan dan pengembangan sehingga dapat menjelaskan tentang *developmental practice* dan membutuhkan kolaborasi dengan program–program Manajemen Sumber Daya Manusia untuk mencapai hasil yang diinginkan.[11] Selain itu, Sofo mengemukakan bahwa *human resource development* merupakan aplikasi program pelatihan dan pendidikan di dalam organisasi dengan menerapkan prinsip–prinsip pembelajaran. Upaya ini dilakukan untuk memperbaiki kontribusi produktif para pekerja untuk mengembangkan SDM menghadapi segala kemungkinan yang terjadi akibat perubahan lingkungan.[12]

b. Metode Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan dilaksanakan untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan. Pengembangan karyawan akan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan atas pekerjaan yang mereka kerjakan. Terdapat dua metode dalam melakukan pengembangan yaitu Metode *On The Job Training* dan Metode *Off The Job Training.*[13]

1) Metode *On The Job Training*

Metode ini memungkinkan pekerja untuk terus melakukan tugasnya dengan menyisihkan waktu mereka sambil belajar. Kebanyakan perusahaan menggunakan orang dalam perusahaan untuk melakukan pengembangan. Metode ini cukup efektif dan efisien karena disamping biaya yang lebih murah, tenaga kerja yang dilatih juga mengenal baik pelatihnya. Kelemahan dari metode ini

---

[10] Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Rineka Cipta, 1998), h. 2-3

[11] Fransesco Sofo, *Human Resources Management: Perspective, Roles and Practice Choice* (Sydney: Allen & Unwin, 1999), h. 63

[12] Jusuf Irianto, *Tema-Tema Pokok Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Insan Cendekia, 2001), h. 80

[13] Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Erlangga, 2012), h. 210-211

diantaranya adanya suasana jenuh karena peserta tidak mendapat suasana baru dalam lingkungan kerjanya.

2) Metode *Off The Job Training*

Metode ini menggunakan tempat diluar perusahaan tetapi menggambarkan kondisi yang didalam perusahaan. Tetapi perusahaan harus menyiapkan dana khusus untuk kegiatan tersebut, karena kegiatan pengembangan dilakukan diluar perusahaan.

2. Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia adalah faktor sentral dalam suatu organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaannya misi tersebut dikelola oleh manusia.[14]

Pengertian sumber daya manusia (SDM) dapat dibagi menjadi dua, yaitu pengertian mikro dan makro. Pengertian sumber daya manusia SDM secara mikro adalah individu yang bekerja menjadi anggota suatu perusahaan atau institusi dan biasa disebut sebagai pegawai, buruh, karyawan, pekerja, tenaga kerja dan lain sebagainya. Sedangkan pengertian sumber daya manusia (SDM) secara makro adalah penduduk suatu negara yang sudah memasuki usia angkatan kerja, baik yang belum bekerja maupun yang sudah bekerja. Secara garis besar, pengertian sumber daya manusia (SDM) adalah individu yang bekerja sebagai penggerak atau organisasi, baik institusi maupun perusahaan dan berfungsi sebagai asset yang harus dilatih dan dikembangkan kemampuannya.[15]

Sumarsono mengemukakan bahwa sumber daya manusia (SDM) atau *human recources* mengandung dua pengertian. Pertama, adalah usaha kerja atau jasa yang dapat diberikan dalam proses produksi. Dalam hal lain sumber daya manusia (SDM) mencerminkan kualitas usaha yang diberikan oleh seseorang dalam waktu tertentu untuk menghasilkan barang dan jasa.

---

[14] Ike Kusdyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Andi Offset, 2008), h. 5

[15] Charles R. Greer, *Strategy and Human Resources: Managerial Perspective* (New Jersey: Prentice Hall, 1995), h. 8

Pengertian kedua, sumber daya manusia (SDM) menyangkut manusia yang mampu bekerja untuk memberikan jasa atau usaha kerja tersebut. Mampu bekerja berarti mampu melakukan kegiatan yang mempunyai kegiatan ekonomis, yaitu bahwa kegiatan tersebut menghasilkan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan atau masyarakat.[16]

b. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Bermacam-macam pendapat tentang pengertian manajemen sumber daya manusia, antara lain adanya yang menciptakan *human resources*, ada yang mengartikan sebagai *manpower management* serta ada yang menyetarakan dengan pengertian sumber daya manusia dengan personal (personalia, kepegawaian, dan sebagainya). Akan tetapi, pada manajemen sumber daya manusia yang mungkin tepat adalah *human resources management* (manajemen sumber daya manusia), dengan demikian secara sederhana pengertian manajemen sumber daya manusia adalah mengelola sumber daya manusia.[17]

Lebih jelas, Hani Handoko mendefinisikan MSDM sebagai suatu proses penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi.[18]

Kemudian Buchari Zainun, memaparkan bahwa MSDM merupakan bagian yang penting, bahkan dapat dikatakan bahwa manajemen itu pada hakikatnya adalah manajemen sumber daya manusia. Atau dengan kata lain, manajemen sumber daya manusia adalah identik dengan manajemen itu sendiri.[19]

Sumber daya manusia merupakan kekuatan terbesar dalam pengelolaan seluruh alam yang ada dimuka bumi, karena pada dasarnya seluruh ciptaan Allah yang ada di muka bumi ini sengaja diciptakan oleh Allah untuk

---

[16] Sonny Sumarsono, *Ekonomi Manajemen Sumber Daya Manusia dan Ketenagakerjaan* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2003), h. 4

[17] Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana, 2009), h. 5

[18] T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: BPFE, 2001), h. 4

[19] Buchari Zainun, *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia*, (Jakarta: Gunung Agung, 2001), h. 17

kemaslahatan umat manusia. Hal ini sangat jelas telah ditegaskan oleh Allah dalam Al-Qur'an surah Al-Jāśiyah ayat 13:

وَسَخَّرَ لَكُم مَّا فِي ٱلسَّمَٰوَٰتِ وَمَا فِي ٱلۡأَرۡضِ جَمِيعٗا مِّنۡهُۚ إِنَّ فِي ذَٰلِكَ لَأٓيَٰتٖ لِّقَوۡمٖ يَتَفَكَّرُونَ ١٣

"Dan Dia telah menundukkan untukmu apa yang di langit dan apa yang di bumi semuanya, (sebagai rahmat) daripada-Nya. Sesungguhnya pada yang demikian itu benar-benar terdapat tanda-tanda (kekuasaan Allah) bagi kaum yang berfikir"[20]

Oleh karena itu sumber daya yang ada ini harus dikelola dengan benar karena itu merupakan *amanah* yang akan di minta pertanggung jawabannnya kelak. Untuk mendapat pengelolaan yang baik ilmu sangatlah diperlukan untuk menopang pemberdayaan dan optimalisasi manfaat sumber daya yang ada.

Fokus manajemen sumber daya manusia terletak pada upaya mengelola SDM didalam dinamika interaksi antara organisasi-pekerja yang sering kali memiliki kepentingan berbeda. Manajemen sumber daya manusia dapat juga merupakan kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi. Walaupun objeknya sama-sama manusia, namun pada hakikatnya ada perbedaan hakiki antara manajemen sumber daya manusia dengan manajemen tenaga kerja atau dengan manajemen personalia.

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia mempunyai tugas untuk mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang puas akan pekerjaannya.[21]

---

[20] Q.S Al-Jāśiyah 45:13

[21] Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana, 2009), h. 6-7

c. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Aktivitas manajemen sumber daya manusia dimulai sejak sebelum Perang Dunia Pertama sekitar tahun 1915. Di Amerika Serikat pada mulanya SDM ini belum memperoleh perhatian, tetapi perkembangan terakhir memperlihatkan banyak organisasi publik dana swasta yang memandang bahwa sumber daya manusia memberikan kontribusi yang sangat berarti terhadap upaya pencapaian tujuan dan misi organisasi.

Pada awal sejarahnya konsep MSDM sebenarnya belum dikenal, tetapi yang dikenal adalah Manajemen Personalia/Kepegawaian. Keduanya memang memiliki persamaan objek studi yaitu mempelajari pengelolaan manusia sebagai salah satu sumber daya organisasi. Namun keduanya juga memiliki perbedaan ruang lingkup objek studi. Jika manajemen personalia lebih banyak berkutat pada permasalahan pegawai atau karyawan pada suatu organisasi, baik swasta maupun pemerintah. Sedangkan MSDM selain mencakup manajemen personalia juga bias mencakup seluruh upaya pembinaan, penggunaan, dan perlindungan sumber daya manusia di suatu wilayah atau negara.[22]

Peranan MSDM diakui sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan, tetapi untuk memimpin unsur manusia ini sangat sulit dan rumit. Tenaga kerja manusia selain mampu, cakap, dan terampil juga tidak kalah pentingnya kemauan dan kesungguhan mereka untuk bekerja efektif dan efisien. Kemampuan dan kecakapan kurang berarti jika tidak diikuti moral kerja dan kedisiplinan karyawan dalam mewujudkan tujuan.[23]

Sebagaimana firman Allah SWT dalam surah Al-Anfāl ayat 60:

وَأَعِدُّواْ لَهُم مَّا ٱسۡتَطَعۡتُم مِّن قُوَّةٖ وَمِن رِّبَاطِ ٱلۡخَيۡلِ تُرۡهِبُونَ بِهِۦ عَدُوَّ ٱللَّهِ وَعَدُوَّكُمۡ وَءَاخَرِينَ مِن دُونِهِمۡ لَا تَعۡلَمُونَهُمُ ٱللَّهُ يَعۡلَمُهُمۡۚ وَمَا تُنفِقُواْ مِن شَيۡءٖ فِي سَبِيلِ ٱللَّهِ يُوَفَّ إِلَيۡكُمۡ وَأَنتُمۡ لَا تُظۡلَمُونَ ٦٠

[22] Hadriyanus Suharyanto dan Agus Heruanto Hadna, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Media Wacana, 2005), h. 14-16

[23] Taufiq Rahman, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2009), h. 5

"Dan siapkanlah untuk menghadapi mereka kekuatan apa saja yang kamu sanggupi dan dari kuda-kuda yang ditambat untuk berperang (yang dengan persiapan itu) kamu menggentarkan musuh Allah dan musuhmu dan orang orang selain mereka yang kamu tidak mengetahuinya sedang Allah mengetahuinya. Apa saja yang kamu nafkahkan pada jalan Allah niscaya akan dibalasi dengan cukup kepadamu dan kamu tidak akan dianiaya (dirugikan)"[24]

Ayat diatas memerintahkan agar kita menggunakan seluruh sumber daya yang ada agar mampu mencapai cita-cita organisasi sehingga keberhasilan yang akan di raih membawa mereka kepada kebaikan tidak saja di dunia tetapi juga mencapai surga yang di janjikan Allah SWT.

Disisi lain, sumber daya manusia dapat tetap bertahan karena mereka memiliki kompetensi manajerial, yaitu kemampuan untuk merumuskan visi dan strategi perusahaan serta kemampuan untuk memperoleh dan mengarahkan sumber daya-sumber daya lain dalam rangka mewujudkan visi dan menerapkan strategi perusahaan. Dalam rangka operasional, kompetensi tersebut membuat sumber daya manusia mampu menggali potensi sumber daya lain yang dimiliki perusahaan, mampu mengefektifkan dan mengefisiensikan proses produksi didalam perusahaan serta mampu menghasilkan produk yang memuaskan kebutuhan dan keinginan konsumen. Kesemuanya ini pada akhirnya memberikan nilai tambah bagi perusahaan dalam bentuk keuntungan daya saing.[25]

d. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan memahami fungsi manajemen, maka akan memudahkan pula untuk memahami fungsi manajemen SDM yang selanjutnya akan memudahkan kita dalam mengidentifikasikan tujuan manajemen SDM. Tujuan yang hendak diklarifikasikan adalah manfaat apa yang akan kita peroleh dengan penerapan manajemen SDM dalam suatu perusahaan.

---

[24] Q.S Al-Anfāl 8:60

[25] Hadriyanus Suharyanto dan Agus Heruanto Hadna, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Media Wacana, 2005), h. 19-20

Tujuan manajemen SDM ialah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial. Tujuan ini menuntun studi dan praktek manajemen SDM yang umumnya juga dikenal sebagai manajemen personalia. Studi manajemen menguraikan upaya-upaya yang terkait dengan SDM kalangan manajer operasional dan memperlihatkan bagaimana professional personalia memberikan andil atas upaya-upaya ini.

SDM memengaruhi keberhasilan setiap perusahaan atau organisasi. Meningkatkan andil manusia sangat penting, sehingga seluruh perusahaan membentuk departemen SDM. Dikatakan penting karena departemen SDM tidak mengontrol banyak faktor yang membentuk andil SDM misalnya: modal, bahan baku, dan prosedur. Departemen ini tidak memutuskan masalah strategi atau perlakuan *supervisor* terhadap karyawan, meskipun departemen tersebut jelas-jelas mempengaruhi keduanya.[26]

Menurut Cushway dalam Edy Sutrisno (2012: 7-8) mengemukakan tujuan dari manajemen sumber daya manusia, sebagai berikut: [27]

1) Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
2) Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
3) Membantu dalam pengembangan keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
4) Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuan.
5) Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.

[26] Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2008), h. 8
[27] Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Jakarta: Kencana, 2009),* h. 6-7

6) Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
7) Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

Setiap organisasi menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin dicapai dalam manajemen sumber dayanya termasuk sumber daya manusia. Tujuan dari SDM umumnya bervariasi dan bergantung pada penahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi.

e. Manajemen Sumber Daya Manusia secara Syariah

Manajemen syariah adalah seni dalam mengelola semua sumber daya yang dimiliki dangan tambahan sumber daya dan metode syariah yang telah tercantum dalam kitab suci Al-Qur'an dalam surah Al-Ḥasyr ayat 18:

يَـٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ ٱتَّقُواْ ٱللَّهَ وَلۡتَنظُرۡ نَفۡسٞ مَّا قَدَّمَتۡ لِغَدٖۖ وَٱتَّقُواْ ٱللَّهَۚ إِنَّ ٱللَّهَ خَبِيرُۢ بِمَا تَعۡمَلُونَ ١٨

"Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan"[28]

Konsep syariah yang diambil dari hukum Al-Qur'an sebagai dasar pengelolaan unsur-unsur manajemen agar dapat mengapai target yang ditujui, yang membedakan manajemen syariah dengan manajemen umum adalah konsep Ilahiyah dalam implementasi sangat berperan.[29] Salah satu pengelolahan paling penting dalam dunia perbankan syariah disamping pemasaran bank adalah pengelolaan sumber daya insani. Hal ini disebabkan sumber daya insani merupakan tulang punggung dalam roda menjalankan operasional suatu bank[30]

[28] Q.S Al-Ḥasyr 59:18

[29] Ahmad Aulia, *Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Insani Terhadap Peningkatan Etos Kerja Pegawai Bank Syariah Bukopin Cabang Melawai*, Skripsi. Jakarta: Fakultas Syariah dan Hukum UIN Syarif Hidayatullah, 2011, h. 16

[30] Kasmir, *Manajemen Perbankan* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2000), h. 133

Manusia diciptakan oleh Allah sebagai penerima dan pelaksana ajaran sehingga manusia ditempatkan pada kedudukan yang mulia. Untuk mempertahankan kedudukannya yang mulia dan bentuk pribadi yang bagus itu, Allah melengkapinya dengan akal dan perasaan yang memungkinkannya menerima dan mengembangkan ilmu pengetahuan serta membudayakan ilmu yang dimilikinya.

Kedudukan manusia sebagai makhluk yang mulia itu karena adanya akal dan perasaan, ilmu pengetahuan dan kebudayaan yang seluruhnya dikaitkan kepada pengabdian pada pencipta. Potensi potensi yang diberikan kepada manusia pada dasarnya merupakan petunjuk (hidayah) Allah yang diperuntukkan bagi manusia supaya ia dapat melakukan sikap hidup yang serasi dengan hakekat penciptaannya.

Islam memandang manusia secara totalitas, mendekatinya atas dasar apa yang terdapat dalam dirinya, atas dasar fitrah yang diberikan Allah kepadanya, tidak ada sedikitpun yang diabaikan dan tidak memaksakan apapun selain apa yang dijadikannya sesuai dengan fitrahnya.

Manusia tidak akan mampu menjalankan amanahnya sebagai seorang khalifah, tidak akan mampu mengemban tanggungjawabnya, jika tidak dilengkapi dengan potensi-potensi tersebut dan mengembangkannya sebagai sebuah kekuatan dan nilai lebih manusia dibandingkan makhluk lainnya.

Jika sumber daya manusianya berkualitas, maka manusia dapat mempertanggungjawabkan amanahnya sebagai seorang khalifah dengan baik. Kualitas SDM ini tentu saja tidak hanya cukup dengan menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi (iptek), tetapi juga pengembangan nilai-nilai rohani-spiritual, yaitu berupa iman dan taqwa (imtaq).

Kualitas SDM tidak akan sempurna tanpa ketangguhan mental-spiritual keagamaan. Sumber daya manusia yang mempunyai dan memegang nilai-nilai agama akan lebih tangguh secara rohaniah. Dengan demikian akan lebih mempunyai tanggug jawab spiritual terhadap ilmu pengetahuan serta teknologi. Sumber daya manusia yang tidak disertai dengan kesetiaan kepada nilai-nilai keagamaan, hanya akan membawa manusia ke arah pengejaran kenikmatan duniawi belaka.

Sumber daya insani fokus terhadap pengaturan aktivitas dan hubungan terhadap antarkaryawan. Mereka diharapkan mampu menunjukan kinerja yang optimal. Kegiatan manajemen sumber daya insani adalah seputar penentuan aktivitas karyawan, seleksi calon karyawan, pelatihan dan pengembangan karyawan serta semua aktivitas lain terikat dengan awal masuk karyawan hingga masa pensiun[31]

Dalam manajemen sumber daya manusia syariah terdapat tiga pembahasan menurut KH Didin Hafinuddin pembahasan pertama adalah perilaku sumber daya manusia syariah adalah dalam suatu organisasi haruslah memiliki nilai-nilai ketauhidan dan keimanan, karena dengan memiliki itu akan merasakan kenyamanan dalam melakukan sesuatu, dan merasakan bahwa Seolah-olah Allah itu dekat dengannya serta selalu mengawasinya dalam melakukan segala sesuatu apa yang dikerjakannya.

Selanjutnya hal kedua ialah struktur organisasi, didalam manajemen sumber daya manusia syariah struktur organisasi sangatlah diperlukan unuk membuat perencanaan sehingga mempermudah dan mengakomodasi lebih banyak kontribusi positif bagi organisasi ketimbang hanya untuk mengendalikan performansi yang menyimpang. Serta lebih menjamin fleksibilitas baik di dalam maupun antar posisi-posisi yang saling berinteraksi.

Dan hal yang ketiga dalam manajemen sumber daya manusia syariah adalah sistem. Sistem syariah yang disusun harus menjadikan perilakunya berjalan dengan baik. Yaitu dengan pelaksanan sistem kehidupan secara konsisten dalam semua kegiatan yang akhirnya akan melahirkan sebuah tatanan kehidupan yang baik.[32]

Manajemen sumber daya manusia syariah yang baik adalah manajemen yang mengetahui tentang sumber daya insaninya, dan selalu melakukan sesuatu perencanaan itu berdasarkan dengan syariat islam. Serta menjadikan sumber daya insaninya itu sebagai sumber daya insani yang memiliki

---

[31] Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah sebuah Kajian Historis dan Kontemporer* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2008), h. 105

[32] Didin Hafinudin, *Manajemen Syariah dalam Praktik* (Jakarta: Gema Insani Press, 2006), h. 5

wawasan yang luas dan yang selalu tunduk terhadap aturan-aturan yang berlaku baik hukum pemerintah maupun hukum agama.

Dengan demikian segala sesuatu yang yang dilakukan dengan baik, benar, terencana, dan terorganisasi dengan rapi, maka kita akan terhindar dari keragu-raguan dalam memutuskan sesuatu atau dalam mengerjakan sesuatu. Sesuatu yang dikerjakan pada keragu-raguan biasanya akan melahirkan hasil yang tidak optimal dan mungkin akhirnya tidak bermanfaat.

3. Kompetensi Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Kompetensi

Pengertian dan arti kompetensi oleh Spencer dapat didefinisikan sebagai karakteristik yang mendasari seseorang yang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang diajukan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu. *(A competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterian referenced effective and or superior performance in a job or situation).* Berdasarkan dari arti definisi kompetensi ini, maka banyak mengandung beberapa makna yang terkandung di dalamnya adalah sebagai berikut.

1) Karakteristik dasar *(underlying characteristic)* kompetensi adalah bagian dari kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang serta mempunyai perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan tugas pekerjaan
2) Hubungan kausal *(causally related)* berarti kompetensi dapat menyebabkan atau digunakan untuk memprediksikan kinerja seseorang artinya jika mempunyai kompetensi yang tinggi maka akan mempunyai kinerja tinggi pula (sebagai akibat)
3) Kriteria *(criterian referenced)* yang diajukan sebagai acuan, bahwa kompetensi secara nyata akan memprediksi seseorang dapat bekerja dengan baik, harus terukur dan spesifik atau terstandar.

Kemudian, ia mengatakan bahwa kompetensi merupakan sebuah karakteristik dasar seseorang yang mengindikasikan cara berpikir, bersikap, dan bertindak serta menarik kesimpulan yang dapat dilakukan dan dipertahankan oleh seseorang pada waktu periode tertentu.[33]

Menurut Schumaker ada tiga komponen penting yang tampak dalam kompetensi diri manusia, yaitu keterampilan, kemampuan dan etos kerja:[34]

1) Keterampilan

   Keterampilan dimiliki oleh karyawan didasarkan atas pengalaman yang dilakukannya selama bekerja. Keterampilan dapat meningkat apabila seorang karyawan memiliki masa kerja lebih lama dibandingkan dengan karyawan yang masa kerjanya lebih sedikit.

2) Kemampuan

   Kemampuan dimiliki oleh karyawan didasarkan atas bakat yang dibawanya semenjak kecil atau yang diperolehnya pada masa mengikuti pendidikan. Semakin baik pendidikan seorang karyawan, maka semakin tinggi kemampuan yang diperolehnya.

3) Etos Kerja

   Etos Kerja dihubungkan dengan sikap dan motivasi karyawan dalam bekerja. Prinsip yang tidak kenal lelah dalam bekerja sebagai dasar etos kerja yang tinggi yang dimiliki karyawan.

Mangkunegara mengemukakan, bahwa kompetensi merupakan faktor mendasar yang dimiliki seseorang yang mempunyai kemampuan lebih, yang membuatnya berbeda dengan seseorang yang mempunyai kemampuan rata-rata atau biasa saja.[35]

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kompetensi menunjukan keterampilan atau

---

[33] Moeheriono, *Pengukur Kinerja Berbasis Kompetensi* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2012), h. 5

[34] Jansen Sinamo, *8 Etos Kerja Dalam Bisnis* (Jakarta: Institut Darma Mahardika, 2009), h. 6

[35] Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia* (Bandung: Refika Aditama, 2005), h. 113

pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut.[36]

b. Karakteristik Kompetensi

Spencer menyatakan bahwa kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berfikir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu cukup lama.

Terdapat lima tipe karakterteristik kompetensi, yaitu sebagai berikut:[37]

1) Motif adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau di diinginkan orang yang menyebabkan tindakan. Motif mendorong, mengarahkan, dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu.
2) Sifat adalah karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi atau informasi. Kecepatan reaksi dan ketajaman mata merupakan ciri fisik kompetensi seseorang.
3) Konsep diri adalah sikap, nilai-nilai, atau citra diri seseorang. Percaya diri merupakan keyakinan orang bahwa mereka dapat efektif dalam hampir setiap situasi adalah bagian dari konsep diri seseorang.
4) Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik. Pengetahuan adalah kompetensi yang kompleks, skor pada tes pengetahuan sering gagal memprediksi prestasi kerja karena gagal mengukur pengetahuan dan keterampilan dengan cara yang sebenarnya dipergunakan dalam pekerjaan
5) Keterampilan adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu. Kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berpikir analitis dan konseptual.

[36] Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2012), h. 324
[37] *Ibid*, h. 325-326

Dijelaskan dalam surah Al-An'ām ayat 135:

قُلْ يَٰقَوْمِ ٱعْمَلُوا۟ عَلَىٰ مَكَانَتِكُمْ إِنِّى عَٰمِلٌ ۖ فَسَوْفَ تَعْلَمُونَ مَن تَكُونُ لَهُۥ عَٰقِبَةُ ٱلدَّارِ ۚ إِنَّهُۥ لَا يُفْلِحُ ٱلظَّٰلِمُونَ ﴿١٣٥﴾

"Katakanlah: Hai kaumku, berbuatlah sepenuh kemampuanmu, sesungguhnya akupun berbuat (pula). Kelak kamu akan mengetahui, siapakah (di antara kita) yang akan memperoleh hasil yang baik di dunia ini. Sesungguhnya orang-orang yang zalim itu tidak akan mendapatkan keberuntungan"[38]

Kompetensi merupakan dimensi perilaku yang berada di belakang di belakang kinerja kompeten. Sering dinamakan kompetensi perilaku karena dimaksudkan untuk menjelaskan bagaimana perilaku karena dimaksudkan untuk menjelaskan bagaimana orang berprilaku ketika mereka menjalankan peranya dengan baik, itu pendapat dari Armstrong dan Baron.[39]

Dan dapat disimpulkan bahwa, kompetensi merupakan kemampuan menjalankan tugas atau pekerjaan yang dilandasi oleh pengetahuan, ketrampilan, dan didukung oleh sikap yang menjadi karakteristik individu.

c. Kompetensi Syariah

Kompetensi yang dalam bahasa arab adalah *ahliyyah*, yang berarti kelayakan. Dalam istilah *syar"i* ialah keyakinan seseorang individu untuk mewajibkan dan melaksanakan kewajiban, atau dengan bahasa lain kapabilitas individu yang menjadi sandaran tegaknya hak-hak yang wajib dia dapatkan hak atau yang menjadi tanggung jawab wajib atasnya.[40]

Sedangkan menurut Kartajaya dalam menjalankan industri perbankan syariah, setiap karyawan harus memiliki kompetensi yang berdasarkan nilai ke-Islaman. Untuk itu, terdapat beberapa karakter yang harus dimiliki:[41]

---

[38] Q.S Al-An'ām 6:135

[39] Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2012), h. 326

[40] Shalah Ash-Shawi dan Abdullah Al-Mushlih, *Fikih Ekonomi Keuangan Islam* (Jakarta: Daarul Haq, 2011), h. 37

[41] Hermawan Kartajaya, *Syariah Marketing* (Bandung: Mizan Media Utama, 2006), h. 120

1) *Shiddiq*

Shiddiq artinya benar dan jujur. Benar dalam mengambil keputusan-keputusan dalam perusahaan yang bersifat strategis, menyangkut visi-misi, dalam menyusun objektif dan sasaran serta efektif dalam implementasi dan operasionalnya di lapangan. Sebagai pemimpin perusahaan harus jujur kepada *company* (pemegang saham), *customer* (nasabah), *competitor* (pesaing), maupun kepada *people* (karyawan sendiri) sehingga bisnis ini benar-benar dijalankan dengan prinsip kebenaran dan kejujuran.

Firman Allah SWT dalam surah At-Taubah ayat 119 yaitu:

يَـٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ ٱتَّقُواْ ٱللَّهَ وَكُونُواْ مَعَ ٱلصَّـٰدِقِينَ ﴿١١٩﴾

"Hai orang-orang yang beriman bertakwalah kepada Allah, dan hendaklah kamu bersama orang-orang yang benar"[42]

Al-Qur'an memerintahkan pada manusia untuk jujur dalam semua perjalanan hidupnya, dan ini sangat dituntut dalam bidang bisnis,. Pada saat penipuan dan tipu daya dilakukan dan dilarang, bahkan hampir mendekati titik nadir, kejujuran bukan hanya diperintahkan. Ia dinyatakan sebagai keharusan yang mutlak dan absolut.

Bahkan menurut H. Hamzah Ya'qub sikap *shiddiq* ini adalah salah satu *fadlilah* yang menentukan status dan kemajuan perseorangan dan masyarakat. Menegakan prinsip kebenaran adalah salah satu sendi kemaslahatan dalam hubungan antara manusia dengan manusia dan antara satu golongan dengan golongan lainnya.[43]

2) Amanah

Amanah adalah dapat dipercaya, tanggung jawab dan kredibel. *Amanah* juga bermakna keinginan untuk memenuhi sesuatu sesuai dengan ketentuan. Konsekuensi *amanah* adalah mengembalikan setiap hak kepada pemiliknya, baik sedikit maupun banyak, tidak mengambil

[42] Q.S At-Taubah 9:119

[43] H. Hamzah Ya'qub, *Etika Islam Pengantar Akhlaqul Karimah (Suatu Pengantar)* (Bandung: Diponegoro, 1985), h. 102

lebih banyak daripada yang ia miliki, dan tidak mengurangi hak orang lain, baik berupa hasil penjualan, *fee*, jasa atau upah buruh.

Sikap *shiddiq* dan sifat *amanah* ini sangat berkaitan erat. Hal ini akan terlihat dalam kemampuan dalam menjalankan *amanah-amanah* yang diberikan. Orang yang jujur sudah pasti *amanah* dalam setiap kepercayaan yang diberikan kepadanya.

Firman Allah SWT dalam surah Al-Anfāl ayat 27 yaitu:

يَـٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ لَا تَخُونُواْ ٱللَّهَ وَٱلرَّسُولَ وَتَخُونُوٓاْ أَمَـٰنَـٰتِكُمۡ وَأَنتُمۡ تَعۡلَمُونَ ٢٧

"Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengkhianati Allah dan Rasul (Muhammad) dan (juga) janganlah kamu mengkhianati amanat-amanat yang dipercayakan kepadamu, sedang kamu mengetahui".[44]

Oleh karena itu, prinsip *amanah* hanya dapat dijalankan selain dengan profesionalisme. Profesionalisme adalah bagian yang penting dari prinsip *amanah* dan *muamalah*. Al-Qur'an mengajarkan dalam suatu kisah yang sangat menarik, ketika putri nabi Syuaib A.S memohon kepada ayahandanya agar berkenan mempekerjakan nabi Musa A.S, sebagai sosok pemuda yang *qawi* 'kuat'/ profesional.

Disinilah letaknya dimana kenapa *amanah* menjadi salah satu prinsip dalam *muamalah*, profesionalisme, dan termasuk penempatan seseorang sesuai keahlian dan kemampuannya merupakan bagian dari prinsip *amanah* dalam *muamalah* yang islami.[45]

3) Fathanah

Untuk mencapai sang pencipta, seorang muslim harus mengoptimalkan segala potensi yang telah diberikan oleh-Nya. Potensi paling berharga dan termahal yang diberikan pada manusia adalah akal (intelektualitas).

---

[44] Q.S Al-Anfāl 8:27

[45] Muhammad Syakir Sula, *Asuransi Syariah (Life and General): Konsep dan Sistem Operasional* (Jakarta: Gema Insani Press, 2004), h. 738

Dalam bisnis, implikasi ekonomi sifat *fathanah* merupakan segala aktivitas dalam manajemen suatu perusahaan harus dengan kecerdasan, dengan mengoptimalkan semua potensi akal yang ada untuk mencapai tujuan.

Memiliki sifat jujur dan benar, kredibel dan bertanggung jawab saja tidak cukup dalam berekonomi dan bisnis. Para pelaku bisnis syariah juga harus cerdas dan cerdik agar usahanya bisa lebih efektif dan efisien. Serta tidak mudah menjadi korban penipuan.

Firman Allah SWT dalam surah Yūnus ayat 100 yaitu:

وَمَا كَانَ لِنَفْسٍ أَن تُؤْمِنَ إِلَّا بِإِذْنِ ٱللَّهِ ۚ وَيَجْعَلُ ٱلرِّجْسَ عَلَى ٱلَّذِينَ لَا يَعْقِلُونَ ﴿١٠٠﴾

"Dan tidak ada seorangpun akan beriman kecuali dengan izin Allah; dan Allah menimpakan kemurkaan kepada orang-orang yang tidak mempergunakan akalnya".[46]

Dalam Ringkasan Tafsir Ibnu Katsir dijelaskan seluruh orang mukalaf, tidak diragukan lagi, ditawari keimanan dan kekafiran. Barang siapa yang memilih keimanan melalui pemahaman yang bersandar kepada akal, pengetahuan dan pemahaman, maka balasannya dari Allah SWT ialah Dia berkehendak dan mengizinkan untuk menetapkan keimanan di dalam lubuk hati orang itu. Barang siapa yang tidak menggunakan akalnya dan tidak memperhatikan hujah-hujah serta dalil-dalil Ilahi, dan dia rela untuk membawa hasil yang rugi melalui pemilihan kekafiran atas keimanan maka balasannya dari Allah SWT.[47]

4) Tabligh

Sifat *tabligh* artinya kominikatif, argumentatif, *bil-hikmah*, dalam penyampaian dan benar (berbobot) dalam setiap ucapannya. Pelaku bisnis islami seperti Bank Syariah haruslah

[46] Q.S Yūnus 10:100

[47] Muhammad Nasib Ar-Riva'i, *Ringkasan Tafsir Ibnu Katsir* (Jakarta: Gema Insani Press, 2001), Jilid 2, Cet. 1, h. 757

juga seorang yang mampu mengkomunikasi visi dan misinya dengan benar kepada karyawannya, dan harus mampu menyampaikan keunggulan-keunggulan produknya dengan tidak harus berbohong dan menipu kepada nasabah. Hal ini dijelaskan firman Allah SWT dalam surah An-Nisā:[48]

وَلۡيَخۡشَ ٱلَّذِينَ لَوۡ تَرَكُواْ مِنۡ خَلۡفِهِمۡ ذُرِّيَّةٗ ضِعَٰفًا خَافُواْ عَلَيۡهِمۡ فَلۡيَتَّقُواْ ٱللَّهَ وَلۡيَقُولُواْ قَوۡلٗا سَدِيدًا ٩

"Dan hendaklah takut kepada Allah orang-orang yang seandainya meninggalkan dibelakang mereka anak-anak yang lemah, yang mereka khawatir terhadap (kesejahteraan) mereka. Oleh sebab itu hendaklah mereka bertakwa kepada Allah dan hendaklah mereka mengucapkan perkataan yang benar".[49]

Firman Allah diatas menjelaskan tentang bagaimana seharusnya seseorang harus berkata benar sesuai dengan apa yang ada dan mereka tidak seharusnya melebih-lebihkan dalam perkataanya.

B. Kajian Penelitian Terdahulu

Kajian terdahulu adalah kajian tentang hasil penelitian yang relevan dengan masalah yang diteliti. Kegunaan kajian terdahulu adalah untuk membedakan antara penelitian ini dengan penelitian sejenis yang telah dilakukan serta melihat persoalan yang terkait dengan permasalahan yang diteliti. Sejauh penelusuran yang telah dilakukan, peneliti menjumpai hasil penelitian yang memiliki titik singgung dengan judul yang diangkat dengan penelitian karya ilmiah ini, diantaranya adalah:

[48] Muhammad Syakir Sula, *Asuransi Syariah (Life and General): Konsep dan Sistem Operasional* (Jakarta: Gema Insani Press, 2004), h. 623

[49] Q.S An-Nisā 4:9

Tabel 2.1 Kajian Penelitian Terdahulu

No	Nama	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1	Ahmad Ajru Ash Shiddiq (UIN Sunan Kalijaga, 2010)	Implementasi Nilai-nilai Islam dalam Manajemen Sumber Daya Manusia	Penerapan nilai-nilai islam dalam manajemen SDM di BMT Bina Insanul Fikri Yogyakarta
2	Suwarno (UIN Sunan Kalijaga, 2006)	Manajemen Sumber Daya Manusia di Rumah Zakat Indonesia Cabang Yogyakarta	Telah dilaksanakannya fungsi-fungsi manajemen SDM dengan baik di Rumah Zakat Indonesia cabang Yogyakarta
3	Sri Wahyuningsih (STAIN Salatiga, 2004)	Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia di BMT Sumber Mulia Tuntang	Tingginya tingkat pengaruh sistem manajemen SDM yang diterapkan dengan kinerja di BMT Sumber Mulia Tuntang
4	Endri Hartono (UIN Syarif Hidayatullah, 2011)	Kompetensi SDM Bank DKI Syariah dan pengaruhnya terhadap Prestasi kerja	Tingkat korelasi positif antara kompetensi SDM terhadap prestasi kerja Bank DKI syariah.
5	Ai Ika (UIN Syarif Hidayatullah, 2008)	Korelasi Rekruitmen Karyawan dengan Kualitas SDM pada Bank Danamon Syariah	Korelasi positif proses rekruitmen karyawan baru yang baik dengan kualitas kinerja SDM itu sendiri

BAB III
METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini merupakan sebuah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Menurut Lexy J. Moleong dengan mengutip pendapatnya Bogdan dan Taylor mendefinisikan penelitian kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati dari fenomena yang terjadi.[50]

Lebih lanjut Moleong mengemukakan bahwa penelitian deskriptif menekankan pada data berupa kata-kata, gambar, dan bukan angka-angka yang disebabkan oleh adanya penerapan metode kualitatif. Selain itu, semua yang dikumpulkan berkemungkinan menjadi kunci terhadap apa yang sudah diteliti.[51]

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Adapun tempat penelitian dilakukan di Gedung Bank SUMUT (Kantor Pusat Bank SUMUT). Waktu penelitian dilaksanakan mulai bulan Maret 2019 sampai dengan bulan September 2019. Adapun jadwal penelitian sebagai berikut :

Tabel 3.1 Pelaksanaan Waktu Penelitian

No	Jadwal Penelitian	Bulan/Dwi Mingguan													
		Mar 2019		Apr 2019		Mei 2019		Juni 2019		Juli 2019		Agu 2019		Sep 2019	
		1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
1	Pengajuan Judul	■													
2	Penyusunan Proposal		■	■	■	■	■	■	■						
3	Bimbingan Proposal									■					
4	Seminar Proposal										■				
5	Pengumpulan Data											■			
6	Bimbingan Skripsi												■	■	
7	Sidang Skripsi														■

[50] Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2002), hlm. 4

[51] *Ibid*, hlm. 11

C. Kehadiran Peneliti

Dalam penelitian ini, peneliti sebagai instrumen pengumpul data. Selain itu instrumen pendukung penelitian ini adalah pedoman wawancara, pedoman observasi dan pedoman dokumentasi. Kemudian mengenai status peneliti adalah sebagai pengamat penuh yang perlu diketahui subyek dan informan di lingkungan penelitian. Adapun kegiatan peneliti yang dapat dirinci sebagai berikut:

1. Observasi awal (pengajuan surat izin pengantar dari fakultas kepada sekolah).
2. Mengadakan *interview* (wawancara) dengan responden sebagai sumber data.
3. Pengambilan data observasi dan dokumentasi.
4. Permohonan surat keterangan dalam rangka telah menyelesaikan penelitian.

D. Tahapan Penelitian

1. Tahap Pra Lapangan
   a. Menyusun pendekatan penelitian
   b. Mengurus perizinan secara formal (ke pihak manajemen Bank SUMUT).
   c. Memilih responden yang akan diwawancarai.
2. Tahap Pekerjaan Lapangan
   a. Mengadakan observasi langsung ke Unit Usaha Syariah Bank SUMUT
   b. Melakukan wawancara dengan pihak yang bersangkutan.
3. Tahap Penyusunan
   a. Menyusun penelitian skripsi berdasarkan data yang diperoleh.

E. Data dan Sumber Data

Sumber data adalah subyek dari mana data diperoleh. Subyek bisa berupa benda, gerak atau proses tertentu. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif yang terdiri dari data primer dan sekunder

1. Data Primer

Data primer ialah data yang diperoleh atau dikumpulkan langsung di lapangan oleh orang yang melakukan penelitian atau yang bersangkutan yang memerlukannya.[52] Data primer dalam penelitian ini antara lain seperti catatan hasil wawancara dengan narasumber terkait dan hasil observasi lapangan.

---

[52] Muhammad Iqbal Hasan, *Pokok-Pokok Materi Metodologi Penelitian dan Aplikasinya* (Bogor : Ghalia, 2002), hlm. 82

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan oleh orang yang melakukan penelitian dari sumber-sumber yang telah ada.[53] Data ini digunakan untuk mendukung informasi primer yang telah diperoleh yaitu dari bahan pustaka, literatur, penelitian terdahulu, buku, dan lain sebagainya.

F. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan kegiatan yang penting bagi kegiatan penelitian, karena pengumpulan data tersebut akan menentukan berhasil tidaknya suatu penelitian. Sehingga dalam pemilihan teknik pengumpulan data harus cermat. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Wawancara

Wawancara adalah teknik pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan langsung oleh pewawancara kepada responden, dan jawaban-jawaban responden dicatat atau direkam.[54] Wawancara dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui model pengembangan mutu SDM yang diterapkan oleh PT Bank SUMUT bagian Divisi Usaha Syariah.

2. Observasi

Observasi adalah teknik pengumpulan data dengan melakukan pengamatan langsung pada objek kajian. Menurut Hasan yang dimaksud dengan observasi ialah pemilihan, pengubahan, pencatatan, dan pengkodean serangkaian perilaku dan suasana yang berkenaan dengan organisasi, sesuai dengan tujuan-tujuan empiris.[55] Observasi yang di maksud dalam teknik pengumpulan data ini ialah observasi pra-penelitian, saat penelitian dan pasca-penelitian yang digunakan sebagai metode pembantu, dengan tujuan untuk mengamati bagaimana mutu kompetensi SDM PT Bank SUMUT bagian Divisi Usaha Syariah pada layanan perbankan syariah.

---

[53] *Ibid*, hlm. 58
[54] *Ibid*, hlm. 85
[55] *Ibid*, hlm. 86

3. Studi Pustaka

Studi pustaka dilakukan untuk memperkaya pengetahuan mengenai berbagai konsep yang akan digunakan sebagai dasar atau pedoman dalam proses penelitian.[56] Peneliti juga menggunakan studi pustaka dalam teknik pengumpulan data. Studi pustaka dalam teknik pengumpulan data ini merupakan jenis data sekunder yang digunakan untuk membantu proses penelitian, yaitu dengan mengumpulkan informasi yang terdapat dalam buku-buku, maupun karya ilmiah pada penelitian sebelumnya. Tujuan dari studi pustaka ini adalah untuk mencari fakta dan mengetahui konsep metode yang digunakan.

G. Teknik Analisis Data

Analisis data kualitatif merupakan penelitian yang tidak menganalisis data-data berupa angka, pada umumnya tidak pula menggunakan statistik. penelitian kualitatif dapat digunakan dalam pendekatan penelitian historis, penelitian kepustakaan, penelitian eksploratif, dan penelitian lain yang tidak menggunakan analisis berupa angka-angka.[57]

Teknik analisis data yang dilakukan penulis adalah menggunakan data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengelompokkan data dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, dan membentuknya dalam sebuah pola. Menentukan nama yang lebih penting untuk dijadikan pelajaran dan membuat sebuah kesimpulan sehingga dapat dengan mudah dimengerti oleh diri sendiri maupun orang lain.

H. Pemeriksaan Keabsahan Temuan

Selain menganalisis data, peneliti harus cermat dalam menguji keabsahan data agar memperoleh data yang valid. Untuk menetapkan keabsahan data tersebut diperlukan teknik pemeriksaan. Adapun teknik yang digunakan dalam pemeriksaan keabsahan data sebagai berikut :

---

[56] Nanang Martono, *Metode Penelitian Kuantitatif: Analisis Isi dan Analisis Data Sekunder* (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2011), hlm. 97

[57] Azuar Juliandi *et.al, Metodologi Penelitian & Bisnis (Konsep & Aplikasi),* (Medan : UMSU Press, 2014), hlm. 85

1. **Ketekunan Pengamatan**

   Meningkatkan ketekunan berarti melakukan pengamatan secara lebih cermat dan berkesinambungan. Dengan cara tersebut maka kepastian data dan urutan peristiwa akan dapat direkam secara pasti dan sistematis. Dengan meningkatkan ketekunan pengamatan maka peneliti dapat memberikan deskripsi data yang akurat dan sistematis tentang apa yang diamati.

2. **Triangulasi**

   Triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu. Dengan demikian terdapat triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data, dan waktu.[58] Dalam penelitian ini menggunakan triangulasi sumber. Triangulasi sumber digunakan untuk pengecekan data tentang keabsahannya, membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen dengan memanfaatkan berbagai sumber data informasi sebagai bahan pertimbangan. Dalam hal ini penulis membandingkan data hasil observasi dengan data hasil wawancara, dan juga membandingkan hasil wawancara dengan wawancara lainnya.

[58] Sugiyono, *Metode Penelitian Pendekatan Kualitatif , Kuantitatif, dan R&D,* (Bandung : Alfabeta, 2007), hlm. 272

BAB IV
HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Penelitian

1. Riwayat Singkat Bank SUMUT

Bank Pembangunan Daerah Sumatera Utara didirikan pada tanggal 4 Nopember 1961 dengan sebutan BPSU. Sesuai dengan ketentuan Pokok Bank Pembangunan Daerah Tingkat I Sumatera Utara maka pada tahun 1962 bentuk usaha dirubah menjadi Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) dengan modal dasar pada saat itu sebesar Rp.100 Juta dengan sahamnya dimiliki oleh Pemerintah Daerah Tingkat I Sumatera Utara dan Pemerintah Daerah Tingkat II se Sumatera Utara. Pada tahun 1999, bentuk hukum BPDSU dirubah menjadi Perseroan Terbatas dengan nama PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Utara atau disingkat PT. Bank SUMUT yang berkedudukan dan berkantor pusat di Medan, JL. Imam Bonjol No. 18 Medan. Modal dasar pada saat itu menjadi Rp. 400 Milyar yang selanjutnya dengan pertimbangan kebutuhan proyeksi pertumbuhan Bank, di tahun yang sama modal dasar kembali ditingkatkan menjadi Rp. 500 Milyar.

Laju pertumbuhan Bank SUMUT kian menunjukkan perkembangan yang sangat signifikan diliat dari kinerja dan prestasi yang di peroleh dari tahun ke tahun, tercatat total asset Bank SUMUT mencapai 10,75 Trilyun pada taun 2009 dan menjadi 12,76 Trilyun pada tahun 2010. Didukung semangat menjadi Bank Profesional dan tangguh menghadapi persaingan dengan digalakkanya program *to be the best* yang sejalan dengan *road map* BPD Regional Champion 2014, tentunya dengan konsekuensi harus memperkuat permodalan yang tidak lagi mengandalkan peryertaan saham dari pemerintah daerah, melainkan juga membuka akses permodalan lai seperti penerbitan obligasi, untuk itu modal dasar Bank SUMUT kembali ditingkatkan dari Rp. 1 Trilyun pada tahun 2008 menjadi Rp. 2 Trilyun pada tahun 2011 dengan total asset meningkat menjadi 18,95 Trilyun. [59]

[59] Bank SUMUT, "Annual Report Bank SUMUT Tahun 2018" didapat dari http://www.banksumut.com (diakses tanggal 2 Juli 2019)

2. Pendirian Unit Usaha Syariah Bank SUMUT

Pendirian Unit Usaha Syariah didasarkan pada kultur masyarakat Sumatera Utara yang religius, khususnya umat Islam yang semakin sadar akan pentingnya menjalankan ajarannya dalam semua aspek kehidupan, termasuk dalam bidang ekonomi. Gagasan dan wacana untuk mendirikan Unit Usaha Syariah sebenarnya telah berkembang cukup lama dikalangan stakeholder Bank SUMUT, khususnya Direksi dan Komisaris, yaitu sejak dikeluarkannya UU No.10 Tahun 1998 yang memberikan kesempatan bagi bank konvensional untuk mendirikan Unit Usaha Syariah. PT. Bank SUMUT Unit Usaha Syariah akhirnya diresmikan pada tanggal 04 Nopember 2004, dengan dibukanya dua unit Kantor Operasional Sejalan dengan beriringnya waktu, sampai dengan tahun 2014 ini Bank SUMUT Unit Usaha Syariah telah memiliki 22 kantor operasional yang terdiri dari 5 kantor Cabang dan 17 kantor Cabang Pembantu yang tersebar di Medan dan kota-kota besar lainnya di Sumatera Utara yaitu :[60]

1) Kantor Cabang Syariah Medan
2) Kantor Capem Syariah Stabat
3) Kantor Capem Syariah Multatuli
4) Kantor Capem Syariah Karya
5) Kantor Capem Syariah HM. Joni
6) Kantor Capem Syariah Jamin Ginting
7) Kantor Capem Syariah Binjai
8) Kantor Capem Syariah Kota Baru Marelan
9) Kantor Capem Syariah HM. Yamin
10) Kantor Capem Syariah Marelan Raya
11) Kantor Capem Syariah Hamparan Perak
12) Kantor Capem Syariah Kayu Besar
13) Kantor Cabang Syariah Padang Sidimpuan
14) Kantor Capem Syariah Panyabungan
15) Kantor Cabang Syariah Tebing Tinggi
16) Kantor Capem Syariah Lubuk Pakam

[60] *Ibid*

17) Kantor Capem Syariah Kisaran
18) Kantor Capem Syariah Kampung Pon
19) Kantor Cabang Syariah Sibolga
20) Kantor Cabang Syariah Pematang Siantar
21) Kantor Capem Syariah Perdagangan
22) Kantor Capem Syariah Rantau Prapat

3. Visi dan Misi Bank SUMUT

a. Visi Perusahaan

"Menjadi bank andalan untuk membantu dan mendorong pertumbuhan perekonomian dan pembangunan daerah di segala bidang serta sebagai salah satu sumber pendapatan daerah dalam rangka peningkatan taraf hidup rakyat."[61]

b. Misi Perusahaan

"Mengelola dana pemerintah dan masyarakat secara profesional yang didasarkan pada prinsip-prinsip *compliance.*"[62]

4. Budaya Perusahaan Bank SUMUT

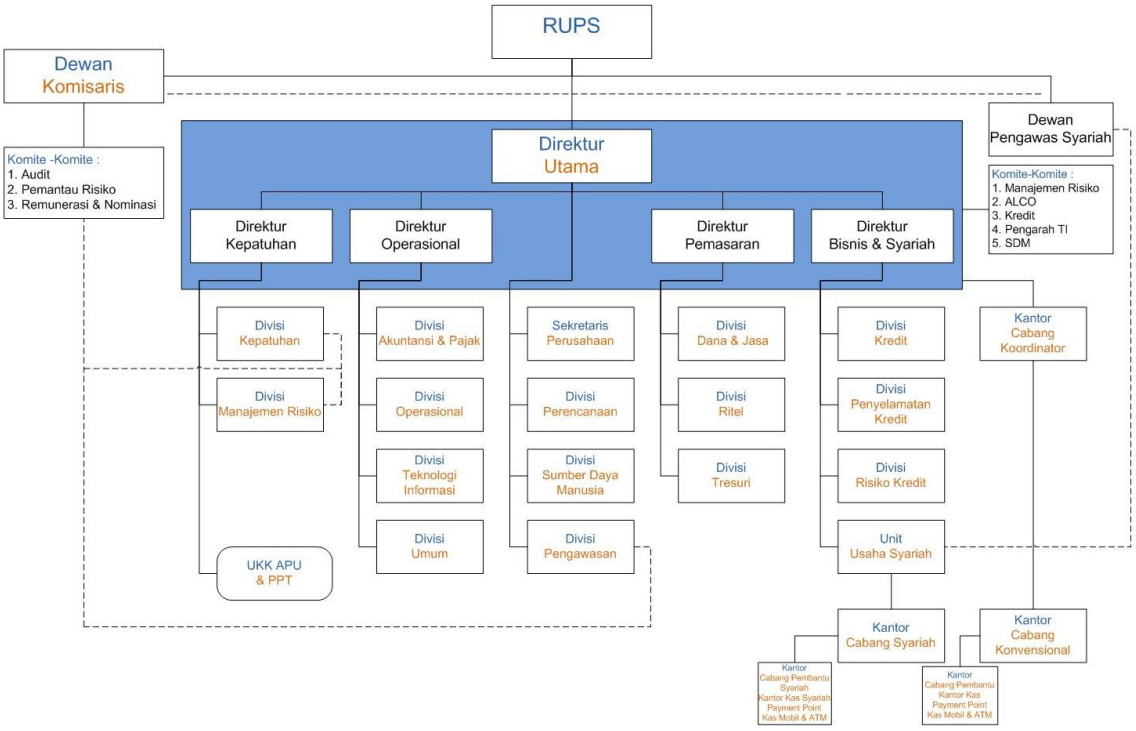
Statement budaya perusahaan dari PT. Bank SUMUT adalah "Memberikan Pelayanan Terbaik".[63]

1) Berusaha untuk selalu terpercaya
2) Energik dalam melakukan setiap kegiatan
3) Selalu bersikap ramah
4) Membangun hubungan secara bersahabat
5) Menciptakan suasana yang aman dan nyaman
6) Memiliki integritas tinggi
7) Komitmen dalam memberikan pelayanan yang terbaik

[61] *Ibid*
[62] *Ibid*
[63] *Ibid*

5. Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan gambaran suatu perusahaan untuk memperlihatkan satuan-satuan kerja dalam satu organisasi serta alat untuk mencapai tujuan perusahaan dan untuk memudahkan koordinasi, komunikasi, dan kontrol atas semua aktivitas yang ada diperusahaan.



Gambar 4.1 Struktur Organisasi Bank SUMUT

B. Temuan Penelitian

Dari hasil penelitian ini didapatkan melalui wawancara mendalam yang dilakukan oleh peneliti pada tanggal 01 September 2019. Dimana seluruh narasumber yang melakukan wawancara adalah staf Kantor Pusat Bank SUMUT dari Divisi Sumber Daya Manusia dan Unit Usaha Syariah. Berikut adalah hasil wawancara dari penelitian di Kantor Pusat Bank SUMUT dengan Divisi Sumber Daya Manusia yaitu Bapak Putra Mulia Gunawan dan Unit Usaha Syariah yaitu Ibu Laila Andriani.

1. Bagaimana proses seleksi rekrutmen pegawai untuk Unit Usaha Syariah Bank SUMUT?

Bapak Putra Mulia Gunawan selaku staf Divisi Sumber Daya Manusia menjawab “Dalam proses rekrutmen pegawai Unit Usaha Syariah, Bank

SUMUT tidak membedakan antara konvensional dan syariah serta prosesnya sama dengan bank pada umumnya, yaitu proses administrasi atau kelengkapan dokumen, test performa, test tulis, test psikotes, wawancara, dan yang terakhir test kesehatan."[64]

2. Apa saja yang dipertimbangkan dalam seleksi rekrutmen pegawai Unit Usaha Syariah Bank SUMUT?

Bapak Putra Mulia Gunawan selaku staf Divisi Sumber Daya Manusia menjawab "Hal pertama yang dipertimbangkan tentu adalah kompetensi dasar yaitu *soft skill* dan *hard skill.* Kemudian kompetensi mengenai ekonomi syariah itu sendiri. Namun, dalam proses perekrutan banyak mereka yang berijazah syariah namun ketika dites dalam test tulis dan wawancara tidak dapat menjawab dengan optimal. Sehingga gelar sarjana syariah tidak langsung menjadi pertimbangan utama."[65]

3. Strategi apa yang digunakan untuk mengembangkan pegawai Unit Usaha Syariah Bank SUMUT?

Bapak Putra Mulia Gunawan selaku staf Divisi Sumber Daya Manusia menjawab "Dalam mengembangkan kompetensi pegawai, Bank SUMUT mengadakan beberapa macam pelatihan. Diantaranya pelatihan untuk calon pegawai baru selama 1 bulan dengan pemateri dari internal dan eksternal Bank SUMUT. Kemudian setelah resmi menjadi pegawai, terdapat pelatihan 6 bulan sekali untuk me-*refresh* pengetahuan pegawai mengenai produk serta untuk memberi motivasi kepada pegawai. Selain itu juga terdapat beberapa pelatihan lainnya sesuai kebutuhan dari Unit Usaha Syariah itu sendiri."[66]

4. Bagaimana bentuk motivasi untuk meningkatkan kinerja pegawai Unit Usaha Syariah Bank SUMUT?

Bapak Putra Mulia Gunawan selaku staf Divisi Sumber Daya Manusia menjawab "Sebagai bentuk motivasi Bank SUMUT menerapkan *reward*

[64] Putra Mulia Gunawan, Staf Divisi Sumber Daya Manusia Bank SUMUT, Wawancara di Medan, tanggal 1 September 2019.
[65] *Ibid*
[66] *Ibid*

dan *punishment*. Pegawai akan mendapatkan *reward* jika kinerja yang diberikan untuk perusahaan baik, dan akan memberikan *punishment* pada pegawai yang melanggar aturan-aturan yang ada di Bank SUMUT. Selain itu Bank SUMUT sering mengadakan seminar motivasi dengan mengundang motivator ternama untuk memberikan motivasi kepada pegawai."[67]

5. Bagaimana penerapan konsep syariah untuk pegawai di Unit Usaha Syariah Bank SUMUT?

Ibu Laila Andriani selaku staff di Unit Usaha Syariah Bank SUMUT menjawab "Unit Usaha Syariah Bank SUMUT menerapkan konsep syariah pada pegawai melalui beberapa kebiasaaan, diantaranya adalah kegiatan pengajian pegawai yang diadakan atas inisiatif para pegawai. Selain itu, juga terdapat kegiatan tausiyah selama beberapa menit yang dilakukan oleh pegawai kepada sesama pegawai ketika *breafing* pagi."[68]

6. Bagaimana perkembangan jumlah pegawai di Unit Usaha Syariah Bank SUMUT yang berlatar belakang ekonomi syariah atau semacamnya?

Ibu Laila Andriani selaku staff di Unit Usaha Syariah Bank SUMUT menjawab "Dalam beberapa tahun terakhir pegawai yang berasal dari jurusan syariah tidak terlalu signifikan bahkan tidak sampai 20 orang."[69]

C. Pembahasan

Hasil penelitian di atas merupakan didapatkan melalui wawancara mendalam yang dilakukan oleh peneliti pada tanggal 01 September 2019 dengan pemenuhan persyaratan administrasi penelitian dari pengurusan surat izin penelitian mulai pada Fakultas Agama Islam Program Studi Perbankan Syariah Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara pada tanggal 8 Agustus 2019, hingga persetujuan dari pihak Bank SUMUT pada 29 Agustus 2019. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif tentang bagaimana model

---

[67] *Ibid*

[68] Laila Andriani, Staf Unit Usaha Syariah Bank SUMUT, Wawancara di Medan, tanggal 1 September 2019.

[69] *Ibid*

(strategi) Bank SUMUT dalam mengembangkan mutu (kompetensi) sumber daya manusia Unit Usaha Syariah Bank SUMUT.

1. Analisis Model Pengembangan Mutu Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kompetensi Karyawan UUS Bank SUMUT

Dalam konteks sumber daya manusia, pengembangan dipandang sebagai peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui program-program pelatihan, pendidikan dan pengembangan sehingga dapat menjelaskan tentang *developmental practice* dan membutuhkan kolaborasi dengan program–program Manajemen Sumber Daya Manusia untuk mencapai hasil yang diinginkan.[70] Berdasarkan wawancara yang dilakukan kepada Bapak Putra Mulia Gunawan selaku staf Divisi Sumber Daya Manusia mengenai strategi pengembangan mutu (kompetensi) sumber daya manusia Unit Usaha Syariah Bank SUMUT. Beliau menyatakan bahwa dalam mengembangkan kompetensi pegawai, Bank SUMUT mengadakan beberapa macam pelatihan. Diantaranya pelatihan untuk calon pegawai baru selama 1 bulan dengan pemateri dari internal dan eksternal Bank SUMUT. Kemudian setelah resmi menjadi pegawai, terdapat pelatihan 6 bulan sekali untuk me-*refresh* pengetahuan pegawai mengenai produk serta untuk memberi motivasi kepada pegawai. Selain itu juga terdapat beberapa pelatihan lainnya sesuai kebutuhan dari Unit Usaha Syariah itu sendiri."[71]

Pernyataan tersebut menandakan bahwa Bank SUMUT secara umum menerapkan metode *On The Job Training* dan metode *Off The Job Training.*[72]

a. Metode *On The Job Training*

Metode ini memungkinkan pekerja untuk terus melakukan tugasnya dengan menyisihkan waktu mereka sambil belajar. Kebanyakan perusahaan menggunakan orang dalam perusahaan untuk melakukan pengembangan. Metode ini cukup efektif dan efisien karena disamping biaya yang lebih murah, tenaga kerja yang dilatih juga mengenal baik pelatihnya. Kelemahan

---

[70] Fransesco Sofo, *Human Resources Management: Perspective, Roles and Practice Choice* (Sydney: Allen & Unwin, 1999), h. 63

[71] Putra Mulia Gunawan, Staf Divisi Sumber Daya Manusia Bank SUMUT, Wawancara di Medan, tanggal 1 September 2019.

[72] Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Erlangga, 2012), h. 210-211

dari metode ini diantaranya adanya suasana jenuh karena peserta tidak mendapat suasana baru dalam lingkungan kerjanya.

b. Metode *Off The Job Training*

Metode ini menggunakan tempat diluar perusahaan tetapi menggambarkan kondisi yang didalam perusahaan. Tetapi perusahaan harus menyiapkan dana khusus untuk kegiatan tersebut, karena kegiatan pengembangan dilakukan diluar perusahaan

Beberapa program pendidikan dan pelatihan yang dilakukan Bank SUMUT terdiri dari[73] :

a. Program *Induction*

Merupakan program pendidikan dan pelatihan yang diperuntukkan bagi seluruh pegawai baru, yang terdiri dari *corporate induction* dan *technical induction.*

b. Pelatihan Kompetensi Perilaku

Merupakan pelatihan yang diidentifikasi berdasarkan kompetensi perilaku *(soft competency)* yang dibutuhkan untuk menghasilkan kinerja superior, seperti *service excellent, problem solving, perfomance coaching,* dan seterusnya.

c. Pelatihan Jenjang Kepemimpinan

Merupakan program pengembangan kemampuan manajerial dan profesional yang dibangun untuk mempersiapkan kader-kader potensial *(future leader)* perbankan dan pimpinan agar lebih siap dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab pada jenjang karir yang lebih tinggi. Program ini berkaitan langsung dengan karir pegawai Bank SUMUT.

Pelatihan bagi pegawai sangat penting untuk diterapkan dalam suatu perusahaan. Dengan adanya pelatihan diharapkan pegawai akan dapat bekerja secara lebih efektif dan efisien terutama untuk menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi seperti perubahan teknologi, perubahan metode kerja, menuntut pula perubahan sikap, tingkah laku, ketrampilan dan pengetahuan.

---

[73] Bank SUMUT, "Annual Report Bank SUMUT Tahun 2018" didapat dari http://www.banksumut.com (diakses tanggal 2 Juli 2019)

Pentingnya program pendidikan dan pelatihan bagi suatu perusahaan menurut Notoatmodjo antara lain sebagai berikut:[74]

a. Sumber daya manusia yang memiliki suatu jabatan tertentu dalam perusahaan, belum tentu memiliki keahlian yang sesuai sengan persyaratan yang diperlukan dalam jabatan tersebut. Hal ini disebabkan karena seringnya seseorang menduduki jabatan tertentu bukan karena keahliannya, melainkan disebabkan oleh tersedianya formasi. Oleh sebab itu pegawai atau staf baru ini perlu penambahan kemampuan yang mereka perlukan.
b. Dengan semakin berkembangnya ilmu dan teknologi, jelas akan berpengaruh terhadap suatu perusahaan. Oleh karena itu jabatan- jabatan yang dulu belum diperlukan, sekarang mulai diperlukan. Kemampuan pegawai yang akan menempati jabatan tersebut seringkali tidak ada. Dengan demikian, maka diperlukan peningkatan kemampuan yang diperlukan oleh jabatan tersebut.
c. Promosi dalam suatu perusahaan adalah suatu keharusan, apabila perusahaan itu mau maju. Pentingnya promosi bagi seseorang adalah sebagai salah satu *reward* dan *insentive* (ganjaran dan perangsang). Adanya ganjaran dan perangsang yang berupa promosi dapat meningkatkan produktivitas kerja bagi seorang pegawai. Kadang-kadang kemampuan seorang pegawai yang akan dipromosikan untuk menduduki jabatan tertentu ini masih belum cukup. Untuk itulah maka diperlukan pendidikan atau pelatihan tambahan.
d. Di dalam masa pembangunan ini organisasi-organisasi atau instansi-instansi, baik pemerintah maupun swasta merasa terpanggil untuk menyelenggarakan pelatihan-pelatihan bagi para pegawainya agar diperoleh efektivitas dan efisiensi kerja sesuai dengan masa pembangunan.

Selain pelatihan Bank SUMUT juga melakukan pengembangan dengan cara memberikan motivasi sebagai faktor pendukung dalam pengembangan kompetensi dan kualitas kinerjanya, yaitu berupa *reward* dan *punishment*. Putra Mulia Gunawan selaku staf Divisi Sumber Daya Manusia menyampaikan

[74] Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Rineka Cipta, 1998), h. 84

bahwa sebagai bentuk motivasi Bank SUMUT menerapkan *reward* dan *punishment*. Pegawai akan mendapatkan *reward* jika kinerja yang diberikan untuk perusahaan baik, dan akan memberikan *punishment* pada pegawai yang melanggar aturan-aturan yang ada di Bank SUMUT. Selain itu Bank SUMUT sering mengadakan seminar motivasi dengan mengundang motivator ternama untuk memberikan motivasi kepada pegawai.[75]

Penerapan *reward* ini merupakan bentuk apresiasi terhadap pelaku kebaikan. Bentuk *reward* sendiri sangat variatif, bisa dalam bentuk materi atau non materi, prinsipnya adalah untuk membangkitkan semangat pegawai yang telah berhasil melakukan kebaikan. Karena secara naluri siapapun yang telah melakukan kebaikan selalu ingin diberikan penghargaan, dan ini adalah bagian dari psikologi manusia sebagai makhluk. Maka dari itu Allah melalui Al-Qur'an juga memberikan apresiasi kepada manusia atas kebaikan yang telah mereka lakukan.[76]

فَمَن يَعۡمَلۡ مِثۡقَالَ ذَرَّةٍ خَيۡرٗا يَرَهُۥ ٧ وَمَن يَعۡمَلۡ مِثۡقَالَ ذَرَّةٖ شَرّٗا يَرَهُۥ ٨

"Barang siapa yang melakukan kebaikan seberat dzarrahpun, niscaya dia akan melihat (balasannya), dan barang siapa yang melakukan kejahatan seberat dzarrahpun, niscaya dia akan melihat balasannya."[77]

Secara prinsip *reward* sebagai bentuk motivasi dan *punishment* menjadi sebuah sanksi pengingat atas kesalahan yang dilakukan oleh manusia. Menggunakan istilah yang sama dengan bentuk penerapan yang berbeda, maka Islam memberikan pedoman atas batasan dan aturan bagaimana cara memberikan hadiah dan hukuman kepada manusia sehingga tidak melewati batas kemampuan sesuai dengan Al-Quran dan Sunnah.[78]

---

[75] Putra Mulia Gunawan, Staf Divisi Sumber Daya Manusia Bank SUMUT, Wawancara di Medan, tanggal 1 September 2019.

[76] Wahyudi Setiawan, "*Reward* dan *Punishment* Perspektif Pendidikan Islam" dalam *Jurnal Al-Murabbi*, Volume 4, Nomor 2, Januari 2018, h. 187

[77] Q.S. Al-Zalzalah 99:7-8

[78] Abdurrazak Husain, *Hak dan Pendidikan Anak dalam Islam* (Jakarta: Fikahati, 1992), h. 102-103.

2. Analisis Kualitas Kompetensi Karyawan UUS Bank SUMUT

Pengertian dan arti kompetensi oleh Spencer dapat didefinisikan sebagai karakteristik yang mendasari seseorang yang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang diajukan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu. *(A competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterian referenced effective and or superior performance in a job or situation).*

Kemudian, ia mengatakan bahwa kompetensi merupakan sebuah karakteristik dasar seseorang yang mengindikasikan cara berpikir, bersikap, dan bertindak serta menarik kesimpulan yang dapat dilakukan dan dipertahankan oleh seseorang pada waktu periode tertentu.[79] Dan untuk mendapatkan kompetensi yang baik kita perlu memiliki sistem rekrutmen yang baik.

Berbicara tentang masalah rekrutmen, Islam memberikan penekanan pada apa yang disebut oleh orang Barat dengan Merit System. Kata "merit" berarti penghargaan dan imbalan yang diberikan berdasarkan tingginya kualitas jasa (keunggulan) yang dilakukan. Allah Swt berfirman dalam Surat al-Qashas ayat 26:

قَالَتۡ إِحۡدَىٰهُمَا يَٰٓأَبَتِ ٱسۡتَـٔۡجِرۡهُۖ إِنَّ خَيۡرَ مَنِ ٱسۡتَـٔۡجَرۡتَ ٱلۡقَوِيُّ ٱلۡأَمِينُ ٢٦

"Sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja ialah orang yang kuat dan dapat dipercaya"[80]

Makna "kekuatan" dalam ayat di atas berimplikasi pada makna keterampilan dan kualifikasi, serta kompetensi dan kemampuan untuk memahami prinsip-prinsip agama dan kekuatan untuk mengaplikasikannya. Sebagaimana kata "dipercaya" termasuk di dalamnya takwa kepada Tuhan dan

[79] Moeheriono, *Pengukur Kinerja Berbasis Kompetensi* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2012), h. 5

[80] Q.S Al-Qashas 28:26

mempunyai komitmen moral yang tinggi untuk mencapai sasaran suatu lembaga atau perusahaan.[81]

Berdasarkan wawancara yang dilakukan peneliti terhadap narasumber mengenai perekrutan pegawai Unit Usaha Syariah Bank SUMUT. Putra Mulia Gunawan selaku staf Divisi Sumber Daya Manusia menyampaikan bahwa "Dalam proses rekrutmen pegawai Unit Usaha Syariah, Bank SUMUT tidak membedakan antara konvensional dan syariah serta prosesnya sama dengan bank pada umumnya, yaitu proses administrasi atau kelengkapan dokumen, test performa, test tulis, test psikotes, wawancara, dan yang terakhir test kesehatan"[82]

Pernyataan tersebut menandakan bahwa tidak ada pembedaan signifikan dalam merekrut pegawai untuk syariah dengan pegawai konvensional. Hal itu tentu disebabkan Unit Usaha Syariah yang masih berada di bawah naungan bank konvensional induknya belum bisa untuk melakukan perekrutan sendiri. Segala bentuk rekrutmen hanya bisa dilakukan oleh bank kovensional induknya.

Pola rekrutmen di Unit Usaha Syariah terdapat dua jalur. Yang pertama melalui ekternal, yaitu merekrut sumber daya manusia yang baru melalui proses rekrutmen. Yang kedua melalui internal, yaitu Unit Usaha Syariah merekrut pegawai yang berasal dari bank konvensional, untuk hijrah ke Unit Usaha Syariah. Sehingga komposisi di Unit Usaha Syariah terdiri dari mereka yang awalnya berasal dari syariah, dan mereka yang hijrah dari konvensional.[83]

Selain itu, penulis juga menemukan fakta yang didapat dari wawancara langsung dengan narasumber terkait bahwa Bank SUMUT dalam rekrutmen untuk penempatan di Unit Usaha Syariah tidak mengutamakan calon pegawainya yang memiliki latar belakang pendidikan di jurusan ekonomi syariah khususnya perbankan. Sehingga menyebabkan banyak pelamar kerja yang berasal dari latar belakang pendidikan selain ekonomi syariah seperti

---

[81] Azhar Arsyad. *Pokok-Pokok Manajemen: Pengetahuan Praksis bagi Pimpinan dan Eksekutif* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2002), h. 179

[82] Putra Mulia Gunawan, Staf Divisi Sumber Daya Manusia Bank SUMUT, Wawancara di Medan, tanggal 1 September 2019.

[83] Trimulato, "Penerapan Pengembangan Sumber Daya Manusia Islami pada Unit Usaha Syariah" dalam *Cakrawala: Jurnal Studi Islam*. Universitas Muhammadiyah Magelang, Vol. 13 No. 1, 2018, h. 26

ekonomi konvensional, hukum, teknik bahkan pertanian. Berdasarkan wawancara yang dilakukan peneliti terhadap narasumber mengenai hal-hal dipertimbangkan dalam seleksi rekrutmen pegawai. Bapak Putra Mulia Gunawan selaku staf Divisi Sumber Daya Manusia menjawab "Hal pertama yang dipertimbangkan adalah kompetensi dasar yaitu soft skill dan hard skill. Kemudian kompetensi mengenai ekonomi syariah itu sendiri. Namun, dalam proses perekrutan banyak mereka yang berijazah syariah namun ketika dites dalam test tulis dan wawancara tidak dapat menjawab dengan optimal. Sehingga gelar sarjana syariah tidak langsung menjadi pertimbangan utama."[84]

Jawaban tersebut senada dengan Direktur Perbankan Syariah OJK Dhani Gunawan Idhat yang menyatakan bahwa "Banyak yang kampus hanya mengajarkan mazhab ini, mazhab itu. Ini halal, ini haram. Itu penting, tapi itu saja tidak cukup. Mereka harus diperkenalkan dengan sistem bisnisnya. Karena banyak kasus, ketika ditanya bank syariah, para lulusan ini tidak tahu apa itu bank syariah sehingga mereka tidak lulus ketika seleksi masuk. Masalahnya, ada pada kurikulum yang diajarkan pada prodi ekonomi syariah tersebut. Menurutnya, saat ini belum ada standarisasi kurikulum di ekonomi syariah yang hasilnya sesuai dengan kebutuhan perbankan."[85]

Pelaksanaan pengembangan dan pelatihan dilakukan oleh Bank SUMUT dalam rangka mensetarakan kompetensi sumber daya manusia agar sesuai dengan standar perbankan syariah. Hal ini dapat dilihat dari jumlah pegawai yang mayoritas bukan dari latar belakang ekonomi syariah sehingga Bank SUMUT harus bekerja ekstra untuk membuat seluruh pegawai memahami seluk-beluk perbankan syariah. Ibu Laila Andriani selaku staff di Unit Usaha Syariah Bank SUMUT menyatakan "Dalam beberapa tahun terakhir pegawai yang berasal dari jurusan syariah tidak terlalu signifikan bahkan tidak sampai 20 orang."[86] Seperti data yang didapat langsung dari UUS Bank Sumut dibawah ini.

---

[84] Putra Mulia Gunawan, Staf Divisi Sumber Daya Manusia Bank SUMUT, Wawancara di Medan, tanggal 1 September 2019.

[85] Dhani Gunawan Idhat, "Banyak Sarjana Ekonomi Syariah, Tapi Bank Syariah Kekurangan SDM" didapat dari https://www.finance.detik.com (diakses tanggal 07 Juli 2019)

[86] Laila Andriani, Staf Unit Usaha Syariah Bank SUMUT, Wawancara di Medan, tanggal 1 September 2019.

Tabel 4.1 Latar Belakang Pendidikan Pegawai UUS Bank SUMUT[87]

Tahun	Tingkat Pendidikan				Dispilin Ilmu		Jumlah Pegawai
	SMU	D3	S1	S2	Non Syariah	Syariah	
2015	10	42	199	3	241	13	254
2016	9	42	192	3	233	13	246
2017	8	34	186	11	227	12	239
2018	4	38	222	12	260	16	276
2019	2	34	211	13	244	16	260

Dari data diatas diketahui bahwasanya jumlah pegawai Unit Usaha Syariah Bank SUMUT pada tahun 2019 adalah 260 orang, sedangkan pegawai yang memiliki latar belakang syariah yang jelas memiliki kompetensi berupa pengetahuan tentang perbankan syariah hanya 16 orang saja yaitu hanya 6,15% saja dari jumlah keseluruhan.

Sebagai instansi keuangan yang berlandaskan pada konsep syariah maka selayaknya menerapkan serta membudayakan konsep dan nilai-nilai syariah pada diri pegawainya. Unit Usaha Syariah Bank SUMUT membudayakannya melalui kebiasaan dalam sehari-hari, seperti budaya berpakaian dimana mewajibkan pegawai perempuan mengenakan hijab, dan berpakaian rapi bagi pegawai laki-laki. Selain itu, Ibu Laila Andriani selaku staff di Unit Usaha Syariah Bank SUMUT menuturkan "Unit Usaha Syariah Bank SUMUT menerapkan konsep syariah pada pegawai melalui beberapa kebiasaaan, diantaranya adalah kegiatan pengajian pegawai yang diadakan atas inisiatif para pegawai. Selain itu, juga terdapat kegiatan tausiyah selama beberapa menit yang dilakukan oleh pegawai kepada sesama pegawai ketika *breafing* pagi."[88] Kegiatan keagamaan tersebut diadakan demi terwujudnya pegawai yang tidak hanya ahli dibidang pekerjaannya namun juga memiliki jiwa dan akhlak yang syariah, kegiatan-kegiatan itu juga direspon positif baik dari pegawai maupun nasabah dan tidak menganggu kinerja dan layanan bagi nasabah.

[87] Dokumentasi Bank Sumut (31 Desember 2018)

[88] Laila Andriani, Staf Unit Usaha Syariah Bank SUMUT, Wawancara di Medan, tanggal 1 September 2019.

Dilihat dari pertumbuhan aset yang mengalami peningkatan secara signifikan tidak lepas dari pengaruh kinerja sumber daya manusia yang kompeten dan memiliki sifat jujur dan amanah sesuai ajaran syariah. Maka pembentukan karyawan yang kompeten serta memiliki akhlak dan jiwa yang syariah menjadi faktor penting yang mempengaruhi kinerja Unit Usaha Syariah Bank SUMUT.

BAB V
PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan uraian yang telah dibahas dan dijabarkan, maka penulis dapat mengambil kesimpulan dari skripsi ini yaitu:

1. Model strategi dalam pengembangan sumber daya manusia Unit Usaha Syariah Bank SUMUT untuk meningkatkan kompetensi karyawannya adalah melalui serangkaian pelatihan yang dimulai dari saat setelah rekrutmen tenaga kerja dan juga bagi karyawan yang sudah lama bekerja. Selain itu, Bank SUMUT juga menerapkan konsep *reward* dan *punishment* untuk memberi motivasi kerja. Selain itu, mayoritas diisi oleh tenaga kerja yang memiliki latar pendidikan umum atau selain ekonomi islam khususnya perbankan syariah. Hal tersbut dari data yang diberikan oleh pihak bank yang menunjukan bahwa dalam 5 tahun terakhir pegawai yang berasal dari latar pendidikan ekonomi islam khususnya perbankan syariah tidak mencapai rata-rata 20 orang pertahun.
2. Kesimpulan dalam penelitian ini didapat dari data yang diperoleh dan mengukurnya dengan teori bahwasanya kompetensi sumber daya manusia masih kurang atau tidak memenuhi standar kompetensi perbankan syariah, dikarenakan Unit Usaha Syariah hanya mengandalkan pengembangan kompetensi sumber daya manusianya hanya melalui pelatihan yang dirancang oleh manajemen bank konvensional induknya dan tidak dimulai dari pondasinya yaitu merekrut pegawai yang berlatar belakang pendidikan ekonomi syariah atau ekonomi islam yang tentu lebih kompeten dibandingkan sumber daya manusia yang tidak memiliki latar belakang ekonomi islam atau hanya memiliki pengetahuan tentang perbankan konvensional yang dikonversi menjadi sumber daya manusia perbankan syariah hanya melalui pelatihan saja.

B. Saran

Setelah melakukan observasi secara langsung, maka saran-saran yang dapat penulis berikan adalah :

1. Unit Usaha Syariah Bank SUMUT sebaiknya segera melakukan proses *spin-off* menjadi Bank SUMUT Syariah sehingga dapat melakukan manajemen sumber daya manusia yang mandiri tanpa harus bergantung pada bank konvensional induknya. Selain itu, Unit Usaha Syariah Bank SUMUT sebaiknya melakukan pelatihan dengan metode tilawah Al-Qur'an untuk meningkatkan mutu kompetensi dalam masalah kesyariahan karyawan.
2. Dalam proses rekrutmen dan penyaringan karyawan sebaiknya Bank SUMUT dengan melakukan proses *assessment* yang lebih ketat agar penempatan karyawan di Unit Usaha Syariah dapat sesuai dengan kualitas dan kompetensi masing-masing. Serta melakukan kerja sama dengan perguruan tinggi yang meluluskan tenaga kerja di bidang ekonomi syariah, sehingga Unit Usaha Syariah Bank SUMUT mudah mendapatkan karyawan yang kompeten dan sesuai dengan kebutuhan.

DAFTAR PUSTAKA

Amalia, Euis dan Muhammad Nur Rianto Al Arif. "Kesesuaian Pembelajaran Ekonomi Islam di Perguruan Tinggi dengan Kebutuhan SDM Pada Industri Keuangan Syariah di Indonesia". *INFERENSI Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan*. Institut Agama Islam Negeri Salatiga. Vol. 7. 2013.

Arsyad, Azhar. *Pokok-Pokok Manajemen: Pengetahuan Praksis bagi Pimpinan dan Eksekutif*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 2002.

Ar-Riva'i, Muhammad Nasib. *Ringkasan Tafsir Ibnu Katsir*, Jakarta: Gema Insani Press. 2001.

Ash-Shawi, Shalah dan Abdullah Al-Mushlih. *Fikih Ekonomi Keuangan Islam*, Jakarta: Daarul Haq. 2011.

Ash-Shiddiq, Ahmad Ajru. *Implementasi Nilai-nilai Islam dalam Manajemen Sumber Daya Manusia*, Skripsi. Yogyakarta: Fakultas Dakwah UIN Sunan Kalijaga. 2010. Tidak dipublikasikan

Aulia, Ahmad. *Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Insani Terhadap Peningkatan Etos Kerja Pegawai Bank Syariah Bukopin Cabang Melawai*, Skripsi. Jakarta: Fakultas Syariah dan Hukum UIN Syarif Hidayatullah. 2011. Tidak dipublikasikan.

Bangun, Wilson. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Erlangga. 2012

Bank SUMUT. 2018. "*Annual Report Bank SUMUT 2018"*. http://www.banksumut.com (diakses 2 Juli 2019)

Greer, Charles R. *Strategy and Human Resources: Managerial Perspective*, New Jersey: Prentice Hall. 1995.

Hafinudin, Didin. *Manajemen Syariah dalam Praktik*, Jakarta: Gema Insani Press. 2006.

Handoko, T. Hani. *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE. 2001.

Hasan, Muhammad Iqbal. *Pokok-Pokok Materi Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*, Bogor: Ghalia. 2002.

Hasan, Suhendri. *Strategi Peningkatan Kompetensi SDM BNI Syariah*, Skripsi. Jakarta: Fakultas Ekonomi dan Bisnis UIN Syarif Hidayatullah. 2017. Tidak dipublikasikan.

Husain, Abdurrazak. *Hak dan Pendidikan Anak dalam Islam*, Jakarta: Fikahati. 1992.

Idhat, Dhani Gunawan. 2015. "*Banyak Sarjana Ekonomi Syariah, Tapi Bank Syariah Kekurangan SDM"* https://www.finance.detik.com (diakses 07 Juli 2019)

Irianto, Jusuf. *Tema-Tema Pokok Manajemen Sumber Daya Manusia,* Jakarta: Insan Cendekia. 2001.

Juliandi, Azuar *et.al*. *Metodologi Penelitian & Bisnis (Konsep & Aplikasi),* Medan: UMSU Press. 2014.

Kartajaya, Hermawan. *Syariah Marketing,* Bandung: Mizan Media Utama. 2006.

Kasmir. *Manajemen Perbankan,* Jakarta: PT Raja Grafindo Persada. 2000.

Kusdyah, Ike. *Manajemen Sumber Daya Manusia,* Yogyakarta: Andi Offset. 2008.

Mangkunegara, Anwar Prabu. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia,* Bandung: Refika Aditama. 2005.

---------- *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan,* Bandung: Remaja Rosdakarya. 2005.

Martono, Nanang. *Metode Penelitian Kuantitatif: Analisis Isi dan Analisis Data Sekunder,* Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada. 2011.

Moeheriono. *Pengukur Kinerja Berbasis Kompetensi,* Jakarta: PT Raja Grafindo Persada. 2012.

Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif,* Bandung: PT. Remaja Rosdakarya. 2002.

Notoatmodjo, Soekidjo. *Pengembangan Sumber Daya Manusia,* Jakarta: Rineka Cipta. 1998.

Rahman, Taufiq. *Manajemen Sumber Daya Manusia,* Bandung: Citapustaka Media Perintis. 2009.

Rivai, Veithzal. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan,* Jakarta: PT Raja Grafindo Persada. 2008.

Rusmahafi, Hayatul Muthmainnah. *Analisis Pengaruh Kompetensi Syariah, Kompensasi Islami dan Kecerdasan Spiritual Terhadap Kinerja Karyawan,* Skripsi. Jakarta: Fakultas Ekonomi dan Bisnis UIN Syarif Hidayatullah. 2016. Tidak dipublikasikan.

Setiawan, Wahyudi. "*Reward* dan *Punishment* Perspektif Pendidikan Islam". *Jurnal Al-Murabbi.* Vol. 4 No. 2. Januari 2018.

Simamora, Henry. *Manajemen Sumber Daya Manusia,* Yogyakarta: Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN. 1997.

Sinamo, Jansen. *8 Etos Kerja Dalam Bisnis,* Jakarta: Institut Darma Mahardika. 2009.

Sinn, Ahmad Ibrahim Abu. *Manajemen Syariah sebuah Kajian Historis dan Kontemporer,* Jakarta: PT Raja Grafindo Persada. 2008.

Sofo, Fransesco. *Human Resources Management: Perspective, Roles and Practice Choice,* Sydney: Allen & Unwin. 1999.

Sudarmanto. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM (Teori, Dimensi Pengukuran dan Implementasi dalam Organisasi,* Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 2009.

Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D,* Bandung: Alfabeta. 2007.

Suharyanto, Hadriyanus dan Agus Heruanto Hadna. *Manajemen Sumber Daya Manusia,* Yogyakarta: Media Wacana. 2005.

Sula, Muhammad Syakir. *Asuransi Syariah (Life and General): Konsep dan Sistem Operasional,* Jakarta: Gema Insani Press. 2004.

Sumarsono, Sonny. *Ekonomi Manajemen Sumber Daya Manusia dan Ketenagakerjaan,* Yogyakarta: Graha Ilmu. 2003.

Sutrisno, Edy. *Manajemen Sumber Daya Manusia,* Jakarta: Kencana. 2009.

Syaidam, Gouzali. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resources Management): Suatu Pendekatan Mikro (Dalam Tanya Jawab),* Jakarta: Penerbit Djambatan. 2000.

Tho'in, Muhammad. "Kompetensi Sumber Daya Manusia Bank Syariah Berdasarkan Prinsip-Prinsip Syariah Islam (Studi Kasus Pada BNI Syariah Surakarta)". *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*. Vol. 2 No. 3. LPPM STIE AAS Surakarta. 2016.

Trimulato, "Penerapan Pengembangan Sumber Daya Manusia Islami pada Unit Usaha Syariah" *Cakrawala: Jurnal Studi Islam*. Vol. 13 No. 1. Universitas Muhammadiyah Magelang. 2018.

Wibowo. *Manajemen Kinerja,* Jakarta: PT Raja Grafindo Persada. 2012.

Ya'qub, Hamzah. *Etika Islam Pengantar Akhlaqul Karimah (Suatu Pengantar),* Bandung: Diponegoro. 1985.

Yunus, Eddy. “Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai KPPBC Tipe Madya Pabean Tanjung Perak Surabaya”. *Jurnal Ekonomi dan Keuangan*. No 110. Universitas Narotama Surabaya. 2009.

Zainun, Buchari. *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia*, Jakarta: Gunung Agung. 2001.

LAMPIRAN

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS AGAMA ISLAM
Jalan Kapten Mukhtar Basri No 3 Medan 20238 Telp (061) 6622400
Website : www.umsu.ac.id E-mail : rektor@umsu.ac.id
Bankir : Bank Syariah Mandiri, Bank Bukopin, Bank Mandiri, Bank BNI 1946, Bank Sumut

Unggul Cerdas & Terpercaya

Bila menjawab surat ini agar disebutkan nomor dan tanggalnya

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Hal : Permohonan Persetujuan Judul
Kepada : Yth, Dekan FAI UMSU
Di
Tempat

01 Rajab 1440 H
08 Maret 2019 M

Dengan hormat
Saya yang bertandatangan dibawah ini

Nama : Ahmad Fauzi
NPM : 1401270080
Program Studi : Perbankan Syariah
Kredit Kumalatif : 3,77

Mengajukan judul sebagai berikut :

No	Pilihan Judul	Persetujuan Ka. Prodi	Usulan Pembimbing & Pembahas	Persetujuan Dekan
1	Analisis Model Pengembangan Mutu SDM Perbankan Syariah *(Studi Kasus PT. Bank Sumut)*	15/3 2019 ACC	Novien Rialdy	16/03 19
2	Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Nilai-Nilai Islam *(Studi Kasus Bank Mandiri Syariah Kantor Cabang Pembantu Sukaramai Medan)*			
3	Efisiensi Lembaga Amil Zakat Perbankan Dalam Mengelola Dana Zakat *(Studi Kasus LAZ Bank Sumut)*			

Demikian permohonan ini saya sampaikan dan untuk pemeriksaan selanjutnya saya ucapkan terimakasih.

Wassalam
Hormat Saya

(AHMAD FAUZI)

Keterangan :
Dibuat rangkap 3 setelah di ACC :
1. Duplikat untuk Biro FAI UMSU
2. Duplikat untuk Arsip Mahasiswa dilampirkan di skripsi
3. Asli untuk Ketua/Sekretaris Jurusan yang dipakai pas photo dan Map

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS AGAMA ISLAM

Jalan kaptem Mukhtar Basri No 3 Medan 20238 Telp (061) 6622400
Website : www.umsu.ac.id E-mail : rektor@umsu.ac.id
Bankir : bank Syariah Mandiri, Bank Bukopin, Bank Mandiri, Bank BNI 1946, Bank Sumut

Bila menjawab surat ini agar disebutkan Nomor dan tanggalnya

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَٰنِ الرَّحِيمِ

BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI

Nama Mahasiswa	: **AHMAD FAUZI**
NPM	: 1401270080
Program Studi	: Perbankan Syariah
Jenjang	: S1 (Strata Satu)
Ketua Program Studi	: Selamat Pohan, S.Ag, MA
Dosen Pembimbing	: Novien Rialdy, SE, MM
Judul Proposal	: **Analisis Model Pengembangan Mutu Sumber Daya Manusia Perbankan Syariah *(Studi Kasus PT. Bank Sumut Syariah)***

Tanggal	Materi Bimbingan	Paraf	Keterangan
16/09/19	Bab II Pembahasan disesuaikan dengan apa yang ditanjakan pada Bab II; Penelitian terdahulu lebih dalam, referensi buku modern		
18/09/19	Bab II di perbaiki lagi arahnya mau kemana. Abstrak		

Medan, 13 September 2019

Diketahui/Disetujui Dekan	Ketua Program Studi	Pembimbing
Dr. Muhammad Qorib, MA	Selamat Pohan, S.Ag, MA	Novien Rialdy, SE, MM

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS AGAMA ISLAM
Jalan kaptem Mukhtar Basri No 3 Medan 20238 Telp (061) 6622400
Website : www.umsu.ac.id E-mail : rektor@umsu.ac.id
Bankir : bank Syariah Mandiri, Bank Bukopin, Bank Mandiri, Bank BNI 1946, Bank Sumut

Bila menjawab surat ini agar disebutkan Nomor dan tanggalnya

بسم الله الرحمن الرحيم

BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI

Nama Mahasiswa	: **AHMAD FAUZI**
NPM	: 1401270080
Program Studi	: Perbankan Syariah
Jenjang	: S1 (Strata Satu)
Ketua Program Studi	: Selamat Pohan, S.Ag, MA
Dosen Pembimbing	: Novien Rialdy, SE, MM
Judul Proposal	: **Analisis Model Pengembangan Mutu Sumber Daya Manusia Perbankan Syariah *(Studi Kasus PT. Bank Sumut Syariah)***

Tanggal	Materi Bimbingan	Paraf	Keterangan
19/09/19	Acc. Skripsi		

Medan, 19 September 2019

Diketahui/Disetujui Dekan	Ketua Program Studi	Pembimbing
Dr. Muhammad Qorib, MA	Selamat Pohan, S.Ag, MA	Novien Rialdy, SE, MM

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS AGAMA ISLAM
Jalan Kapten Mukhtar Basri No 3 Medan 20238 Telp (061) 6622400
Website : www.umsu.ac.id E-mail : rektor@umsu.ac.id
Bankir : Bank Syariah Mandiri, Bank Bukopin, Bank Mandiri, Bank BNI 1946, Bank Sumut

UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

Bila menjawab surat ini agar disebutkan Nomor dan tanggalnya

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

BERITA ACARA BIMBINGAN PROPOSAL

Nama Mahasiswa : **AHMAD FAUZI**
NPM : 1401270080
Program Studi : Perbankan Syariah
Jenjang : S1 (Strata Satu)
Ketua Program Studi : Selamat Pohan, S.Ag, MA
Dosen Pembimbing : Novien Rialdy, SE, MM
Judul Proposal : **Analisis Model Pengembangan Mutu Sumber Daya Manusia Perbankan Syariah *(Studi Kasus PT. Bank Sumut Syariah)***

Tanggal	Materi Bimbingan	Paraf	Keterangan
27/06/19	Kata Pengantar Daftar isi Daftar tabel Daftar gambar Kerangka berpikir Tabel penelitian		
02/07/19	Perbaikan Penulisan Tambahkan tabel permasalahan yang harus diteliti. Permasalahan harus lengkap arah yang mau diteliti		

Medan, 27 Juni 2019

Diketahui/Disetujui
Dekan

Dr. Muhammad Qorib, MA

Ketua Program Studi

Selamat Pohan, S.Ag, MA

Pembimbing

Novien Rialdy, SE, MM

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS AGAMA ISLAM
Jalan Kapten Mukhtar Basri No 3 Medan 20238 Telp (061) 6622400
Website : www.umsu.ac.id E-mail : rektor@umsu.ac.id
Bankir : Bank Syariah Mandiri, Bank Bukopin, Bank Mandiri, Bank BNI 1946, Bank Sumut

UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

Bila menjawab surat ini agar disebutkan Nomor dan tanggalnya

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَٰنِ الرَّحِيمِ

BERITA ACARA BIMBINGAN PROPOSAL

Nama Mahasiswa	: **AHMAD FAUZI**
NPM	: 1401270080
Program Studi	: Perbankan Syariah
Jenjang	: S1 (Strata Satu)
Ketua Program Studi	: Selamat Pohan, S.Ag, MA
Dosen Pembimbing	: Novien Rialdy, SE, MM
Judul Proposal	: **Analisis Model Pengembangan Mutu Sumber Daya Manusia Perbankan Syariah *(Studi Kasus PT. Bank Sumut Syariah)***

Tanggal	Materi Bimbingan	Paraf	Keterangan
03/07/19	Acc Seminar Proposal		

Medan, 27 Juni 2019

Diketahui/Disetujui Dekan	Ketua Program Studi	Pembimbing
Dr. Muhammad Qorib, MA	Selamat Pohan, S.Ag, MA	Novien Rialdy, SE, MM

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS AGAMA ISLAM
Jalan Kapte Mukhtar Basri No 3 Medan 20238 Telp (061) 6622400
Website : www.umsu.ac.id E-mail : rektor@umsu.ac.id
Bankir : Bank Syariah Mandiri, Bank Bukopin, Bank Mandiri, Bank BNI 1946, Bank Sumut

Bila menjawab surat ini agar disebutkan Nomor dan tanggalnya

بسم الله الرحمن الرحيم

BERITA ACARA PENILAIAN SEMINAR PROPOSAL
PROGRAM STUDI PERBANKAN SYARIAH

Pada hari ini, tanggal 03 Agustus 2019 M telah diselenggarakan Seminar Proposal Program Studi Perbankan Syariah menerangkan bahwa :

Nama	: Ahmad Fauzi
NPM	: 1401270080
Fakultas	: Agama Islam
Program Studi	: Perbankan Syariah
Judul Proposal	: Analisis Model Pengembangan Mutu Sumber Daya Manusia Perbankan Syariah (Studi Kasus PT.Bank Sumut Syariah)

Disetujui/ Tidak disetujui

Item	Komentar
Judul	Analisis Model Pengembangan Mutu SDM Perbankan Syariah (Studi Kasus PT Bank Sumut Sy.).
Bab I	
Bab II	Landasan teori sesuaikan dg judul. Kutip do bibliografi
Bab III	
Lainnya	Jumlahkan pandua penulisan skripsi. Foot Notes sesuaikan dg pandua. Daftar Pustaka perbaiki.
Kesimpulan	☑ Lulus ☐ Tidak Lulus

Medan, 03 Agustus 2019

Tim Seminar

Ketua	Sekretaris
(Selamat Pohan, M.A)	**(Riyan Pradesyah, S.E.Sy., M.E.I)**
Pembimbing	Pembahas
(Novien Rialdy, SE, MM)	**(Dr. Sri Sudiarti, MA)**

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS AGAMA ISLAM
Jalan kaptem Mukhtar Basri No 3 Medan 20238 Telp (061) 6622400
Website : www.umsu.ac.id E-mail : rektor@umsu.ac.id
Bankir : Bank Syariah Mandiri, Bank Bukopin, Bank Mandiri, Bank BNI 1946, Bank Sumut

Bila menjawab surat ini agar disebutkan Nomor dan tanggalnya

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN PROPOSAL

Berdasarkan hasil Seminar Proposal Program Studi Perbankan Syariah yang diselenggarakan pada hari Sabtu, 03 Agustus 2019 M, menerangkan bahwa :

Nama	: Ahmad Fauzi
NPM	: 1401270080
Fakultas	: Agama Islam
Program Studi	: Perbankan Syariah
Judul Proposal	: Analisis Model Pengembangan Mutu Sumber Daya Manusia Perbankan Syariah (Studi Kasus PT. Bank Sumut Syariah)

Proposal dinyatakan sah dan memenuhi syarat untuk menulis Skripsi.

Medan, 03 Agustus 2019

Tim Seminar

Ketua Program Studi	Sekretaris Program Studi
(Selamat Pohan, M.A)	**(Riyan Pradesyah, S.E.Sy., M.E.I)**
Pembimbing	Pembahas
(Novien Rialdy, SE, MM)	**(Dr. Sri Sudiarti, MA)**

Diketahui/ Disetujui
A.n Dekan
Wakil Dekan I

Zailani, S.PdI, M.A

UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS AGAMA ISLAM

Pusat Administrasi : Jalan Kapten Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6622400 Fax. (061) 6623474, 6631003
Website : www.umsu.ac.id Email : rektor@umsu.ac.id

Bila menjawab surat ini agar disebutkan nomor dan tanggalnya

Nomor : 176/II.3/UMSU-01/F/2019 — 07 Dzulhizah 1440 H
Lamp : 1 — 08 Agustus 2019 M
Hal : Izin Riset

Kepada Yth : **Pimpinanan PT Bank Sumut Unit Usaha Syariah**
Di

Tempat.

Assalamu'alaikum Warohmatullahi Wabarokatuh

Dengan hormat, dalam rangka penyusunan Skripsi Mahasiswa guna memperoleh Gelar Sarjana S1 di Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (FAI UMSU) Medan, maka kami mohon bantuan Bapak/Ibu untuk memberikan informasi data dan fasilitas seperlunya kepada Mahasiswa kami yang mengadakan Penelitian/Riset dan Pengumpulan Data dengan :

Nama : **Ahmad Fauzi**
NPM : **1401270080**
Semester : **VIII**
Fakultas : **Agama Islam**
Program Studi : **Perbankan Syariah**
Judul Skripsi : **Analisis Model Pengembangan Mutu Sumber Daya Manusia Perbankan Syariah (Studi Kasus PT. Bank Sumut)**

Demikianlah hal ini kami sampaikan. Atas perhatian dan kerjasama yang baik kami ucapkan terima kasih. Semoga Allah meridhoi segala amal yang telah kita perbuat. Amin.

Wassalamu'alaikum Warohmatullahi Wabarokatuh

Dekan

Dr. Muhammad Qorib, MA

CC. File

UUS 1783

KANTOR PUSAT
Jl. Imam Bonjol No. 18, Medan
Phone : (061) 415 5100 - 4515100
Facsimile : (061) 414 2937 - 415 2652

No. : 176 /DSDM-UTC/L/2019
Lamp. : --

Medan, 29 Agustus 2019

Kepada :
Dekan Fakultas Agama Islam
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Jl. Kapten Muchtar Basri No. 3
di -
Tempat

Hal : Izin Riset

Sehubungan dengan Surat Bapak No. 176/II.3/UMSU-01/F/2019 tanggal 08 Agustus 2019 hal Izin Riset, dengan ini kami sampaikan sebagai berikut :

1. Permohonan izin riset atas Mahasiswa Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dengan data dibawah ini :

   - Nama : Ahmad Fauzi
   - NPM : 1401270080
   - Program Studi : Perbankan Syariah
   - Judul Skripsi : "Analisis Model Pengembangan Mutu Sumber Daya Manusia Perbankan Syariah (Studi Kasus PT. Bank Sumut)"

   disetujui untuk melaksanakan riset di PT. Bank Sumut yang dilaksanakan maksimal 3 (tiga) bulan sejak tanggal surat ini diterbitkan.

2. Selama melaksanakan riset mahasiswa tersebut dibimbing oleh Pemimpin Divisi Sumber Daya Manusia serta menjaga rahasia bank dan diharapkan mensosialisasikan keberadaan PT. Bank Sumut di lingkungannya.

3. Selesai penulisan Skripsi mahasiswa bersangkutan diwajibkan menyerahkan 1 (satu) eksemplar Skripsi kepada PT. Bank Sumut Cq. Divisi Sumber Daya Manusia.

Demikian agar dilaksanakan sebagaimana mestinya.

Divisi Sumber Daya Manusia
Pemimpin

Bank SUMUT KANTOR PUSAT

Burhanuddin Siregar
NPP. 431.060365.010187

Tembusan :

- Pemimpin Unit Usaha Syariah
- Sdr. Ahmad Fauzi
- File.,

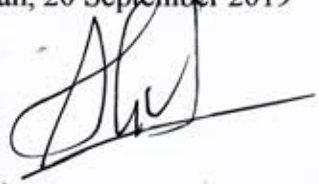
DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama	: **Ahmad Fauzi**
Tempat / Tgl lahir	: Medan, 15 Desember 1995
Agama	: Islam
Jenis Kelamin	: Laki - laki
Alamat	: Jln. Rahmad Komplek Pusat Industri Kecil No B-03
Ayah	: Muchtar
Ibu	: Fauzia Nalir
Pendidikan	:

1. Tahun 2002 – 2008 SD Negeri 060910 Medan
2. Tahun 2008 – 2011 SMP Negeri 6 Medan
3. Tahun 2011– 2014 SMA Muhammadiyah 1 Medan
4. Tahun 2014 sampai dengan sekarang tercatat sebagai mahasiswa Fakultas Agama Islam Jurusan Perbankan Syariah Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Demikianlah daftar riwayat hidup ini saya perbuat dengan sebenar-benarnya dan dengan rasa tanggung jawab.

Medan, 20 September 2019



AHMAD FAUZI