

BAB IV

PENYAJIAN DATA DAN LAPORAN PENELITIAN

A. Penyajian Data

1. Sejarah Singkat Bank Syariah Mandiri

Sejarah Bank Syariah Mandiri (BSM) berawal sejak tahun 1999. Pada saat Indonesia mengalami krisis ekonomi dan moneter yang begitu hebat sejak bulan Juli 1997 yang berlanjut dengan dampak krisis di seluruh sendi kehidupan bangsa terutama yang terjadi di dunia usaha. Dampak yang ditimbulkannya bagi bank-bank konvensional di masa itu mengharuskan pemerintah mengambil kebijakan dengan melakukan restrukturisasi dan merekapitalisasi sejumlah bank di Indonesia. Dominasi industri perbankan nasional oleh bank-bank konvensional di tanah air saat itu mengakibatkan begitu meluasnya dampak krisis ekonomi dan moneter yang terjadi.

Bank konvensional saat ini itu yang merasakan dampak krisis diantaranya: PT Bank Susila Bakti (BSB) milik Yayasan Kesejahteraan Pegawai (YKP), PT Bank Dagang Negara dan PT Mahkota Prestasi juga terkena dampak krisis. BSB saat itu berupaya untuk keluar dari krisis dengan melakukan merger atau penggabungan dengan sejumlah bank lain serta mengundang investor asing. Kemudian di saat bersamaan, pada tanggal 31 Juli 1999 pemerintah melakukan merger empat bank (Bank Dagang Negara, Bank Bumi Daya, Bank Exim, dan Bapindo) menjadi satu bank baru bernama

PT. Bank Mandiri (Persero). Kebijakan ini juga menempatkan sekaligus menetapkan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. sebagai pemilik mayoritas baru BSB.

PT Bank Mandiri (Persero) Tbk kemudian melakukan konsolidasi dan membentuk Tim Pengembangan Perbankan Syariah sebagai follow up atau tindak lanjut dari keputusan merger oleh pemerintah. Tim yang dibentuk bertujuan untuk mengembangkan layanan perbankan syariah di kelompok perusahaan Bank Mandiri, sebagai respon atas diberlakukannya UU No. 10 tahun 1998, yang memberi peluang bank umum untuk melayani transaksi syariah (dual banking system).

Tim yang bekerja tersebut memandang bahwa berlakunya UU No. 10 Tahun 1998 menjadi momentum tepat untuk melakukan konversi PT. Bank Susila Bakti sebagai bank konvensional menjadi bank syariah. Karena itu, tim pengembangan perbankan syariah segera menyiapkan infrastruktur dan sistemnya, sistem dan infrastrukturnya, sehingga kegiatan usaha BSB berubah dari bank konvensional menjadi bank syariah dengan nama PT Bank Syariah Mandiri dengan Akta Notaris: Sutjipto, SH, No. 23 tanggal 8 September 1999.

Kegiatan usaha BSB yang berubah menjadi bank umum syariah dikukuhkan oleh Gubernur Bank Indonesia melalui SK Gubernur BI No. 1/24/ KEP.BI/1999, 25 Oktober 1999. Selanjutnya, via Surat Keputusan Deputi Gubernur Senior Bank Indonesia No. 1/1/KEP.DGS/ 1999, BI menyetujui perubahan nama menjadi PT. Bank Syariah Mandiri. Dengan ini,

PT Bank Syariah Mandiri secara resmi mulai beroperasi sejak hari Senin tanggal 25 Rajab 1420 H atau tanggal 1 November 1999 Masehi sampai sekarang. Tampil, tumbuh dan berkembang sebagai bank yang melandasi kegiatan operasionalnya dengan memadukan idealisme usaha dengan nilai-nilai rohani. Inilah yang menjadi salah satu keunggulan Bank Syariah Mandiri dalam kiprahnya di perbankan Indonesia.¹

2. Visi dan Misi Bank Syariah Mandiri

a. Visi Bank Syariah Mandiri

- 1) Bank Syariah Terdepan dan Modern
- 2) Bank Syariah Terdepan: Menjadi bank syariah yang selalu unggul di antara pelaku industri perbankan syariah di Indonesia pada segmen consumer, micro, SME, commercial, dan corporate.
- 3) Bank Syariah Modern: Menjadi bank syariah dengan sistem layanan dan teknologi mutakhir yang melampaui harapan nasabah.

b. Misi Bank Syariah Mandiri

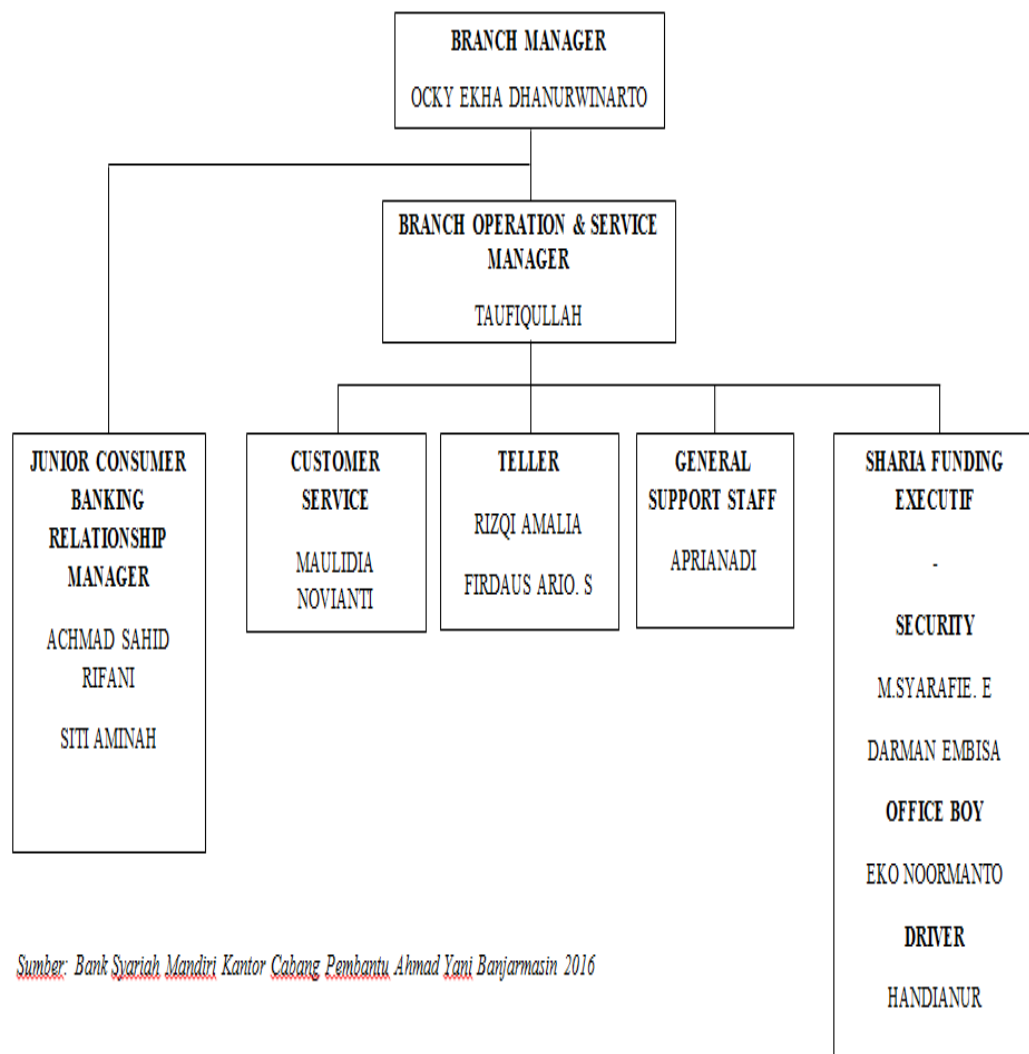
- 1) Mewujudkan pertumbuhan dan keuntungan di atas rata-rata industri yang berkesinambungan.
- 2) Meningkatkan kualitas produk dan layanan berbasis teknologi yang melampaui harapan nasabah.
- 3) Mengutamakan penghimpunan dana murah dan penyaluran pembiayaan pada segmen ritel.

¹ http://www.syariahmandiri.co.id/category/info-perusahaan/profil-perusahaan_/sejarah/
(Senin 5 Desember 2016)

- 4) Mengembangkan bisnis atas dasar nilai-nilai syariah universal.
- 5) Mengembangkan manajemen talenta dan lingkungan kerja yang sehat.
- 6) Meningkatkan kepedulian terhadap masyarakat dan lingkungan.²

3. Struktur Organisasi dan Personalia

Struktur Organisasi Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Ahmad Yani Banjarmasin



Sumber: Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Ahmad Yani Banjarmasin 2016

4. Uraian Tugas (*Job Description*)

a. Manajer Cabang (*Branch Manager*)

- 1) Menindaklanjuti setiap temuan audit (*intern/ekstern*)
- 2) Memastikan pengendalian kualitas dan risiko operasional
- 3) Mengarahkan dan mereview sasaran kinerja seluruh bawahan
- 4) Melaksanakan penagihan (*collection*).
- 5) Menjaga kualitas pembiayaan (pengendalian NPF).
- 6) Penandatanganan PKS dan MoU instansi, travel umroh/dealer/toko emas/supplier emas sesuai dengan inisiator dan SK delegasi wewenang penandatanganan PKS/ MoU.

b. Operasional Cabang dan Manajer Pelayanan (*Branch Operation & Service Manager*)

- 1) Memastikan terkendalinya biaya operasional *Branch Office* dengan efisien dan efektif.
- 2) Memastikan transaksi harian operasional telah sesuai dengan ketentuan dan SOP yang telah ditetapkan.
- 3) Memastikan terlaksananya layanan nasabah yang optimal sesuai standar layanan *Branch Office*.
- 4) Memastikan ketersediaan likuiditas yang memadai.
- 5) Memastikan pelaksanaan seluruh kegiatan administrasi, dokumentasi dan kearsipan sesuai denganketentuan yang berlaku.
- 6) Memastikan pemenuhan kewajiban pelaporan sesuai dengan peraturan yang berlaku (internal dan eksternal).

- 7) Memastikan kebenaran dan kewajaran pencatatan laporan keuangan.
- 8) Mengelola sarana dan prasarana *Branch Office*.
- 9) Memastikan implementasi KYC dengan baik.
- 10) Memastikan implementasi Peraturan Perusahaan dan ketentuan internal perusahaan bidang ketenagakerjaan kepada seluruh pegawai *Branch Office*.

c. Pemasaran (*Junior Consumer Banking Relationship Manager*)

- 1) Memastikan pencapaian target bisnis pendanaan, pembiayaan dan fee based nasabah dana consumer dan ritail debitur dan non debitur.
- 2) Memastikan terlaksananya marketing program dan pengelolaan nasabah yang ditetapkan Kantor Pusat dan Area Retail.
- 3) Memastikan tercapainya tingkat kepuasan nasabah terhadap layanan BSM sesuai standar yang ditetapkan.
- 4) Mencapai product holding dari nasabah kelolaan sesuai dengan target yang ditetapkan.
- 5) Memasarkan produk pendanaan, pembiayaan dan jasa sesuai strategi pemasaran yang telah ditetapkan.
- 6) Meningkatkan business relation antara Bank dengan nasabah sesuai dengan target yang ditetapkan.
- 7) Memutakhirkan dokumen dan data nasabah pendanaan dan pembiayaan sesuai kelolaan.
- 8) Mengoptimalkan *cross reference* nasabah pendanaan untuk produk pembiayaan.

- 9) Memastikan tersedianya data calon nasabah dana consumer dan retail debitur dan non debitur.
 - 10) Melakukan permintaan IDI BI.
 - 11) Mengumpulkan dokumen pembiayaan dan melakukan pengecekan sesuai RAC.
 - 12) Melakukan verifikasi income, keaslian SK Pensiun ke instansi pembayar manfaat.
 - 13) Membuat Nota Analisa Kelayakan Developer dan LKBB.
 - 14) Membuat Surat Penawaran Pemberian Pembiayaan (SP3).
 - 15) Memonitoring realisasi Perjanjian Kerjasama.
 - 16) Melakukan pemenuhan dokumen persyaratan akad.
 - 17) Melakukan pembuatan akad pembiayaan.
 - 18) Initial Data Entry dan Detail Data Entry.
 - 19) Melakukan penagihan (collection).
- d. Pelayanan Nasabah (*Customer Service*)
- 1) Memproses permohonan pembukaan dan penutupan rekening tabungan, giro dan deposito.
 - 2) Menyampaikan dokumen berharga Bank dan Kartu ATM kepada nasabah.
 - 3) Membuat laporan pembukaan dan penutupan rekening, keluhan nasabah serta stock opname kartu ATM.
 - 4) Memblokir Kartu ATM nasabah sesuai permintaan nasabah

- 5) Melayani permintaan buku Cek/Bilyet Giro, surat referensi bank/surat keterangan bank dan sebagainya.
- 6) Memelihara persediaan Kartu ATM sesuai kebutuhan.
- 7) Memastikan tersedianya media promosi produk dan jasa BSM di cabang
- 8) Menindaklanjuti dan menyelesaikan keluhan nasabah.
- 9) Memproses transaksi pengiriman dan pembayaran melalui western union.
- 10) Memproses transaksi pengiriman dan pembayaran melalui western union.
- 11) Melakukan maintenanceterhadap nasabah eksisting (cross selling produk dan top up)
- 12) Melakukan standar layanan optimal kepada nasabah sesuai SLA.
- 13) Mendistribusikan salinan rekening koran kepada nasabah
- 14) Menginput data customer & loan facility yang lengkap dan akurat
- 15) Menerima berkas permohonan nasabah walk in segmen konsumen (antara lain implan, konsumen, cicil emas, dan pensiunan)
- 16) Melaksanakan proses pembiayaan (implan / pensiunan / cicil emas / umroh) nasabah walk in, meliputi:
 - a) Memeriksa kelengkapan dokumen nasabah.
 - b) Melakukan verifikasi keabsahan dokumen sesuai ketentuan.
 - c) Request ID ke Bank Indonesia.
 - d) Pembuatan SP3.

e) Pemenuhan dokumentasi persyaratan akad.

e. Kasir (*Teller*)

- 1) Melakukan transaksi tunai & non-tunai sesuai dengan ketentuan.
- 2) Mengelola saldo kas Teller sesuai limit yang ditentukan.
- 3) Mengelola uang yang layak dan tidak layak edar/uang palsu.
- 4) Menjaga keamanan dan kerahasiaan kartu specimen tanda tangan.
- 5) Melakukan cash count akhir hari.
- 6) Mengisi uang tunai di mesin ATM BSM.
- 7) Menyediakan laporan transaksi harian.

f. Staf Administrasi (*General Support Staff*)

- 1) Menyusun laporan atas realisasi biaya-biaya yang berhubungan dengan personalia maupun fasilitas kantor.
- 2) Mengelola dan membuat laporan penggunaan kas kecil harian sesuai dengan wewenang yang berlaku.
- 3) Mengelola pengadaan, pendistribusian serta pemeliharaan sarana serta prasarana kantor.
- 4) Melaksanakan dan mengadministrasikan penutupan asuransi seluruh aset milik bank.
- 5) Bertindak sebagai level pertama untuk mengatasi permasalahan penggunaan teknologi informasi di wilayah cabang terkait.
- 6) Memastikan pelaksanaan backup data secara berkala.
- 7) Melakukan penyusutan atas nilai buku inventaris kantor serta aktiva tetap milik kantor lainnya.

8) Melakukan pengurusan perizinan yang dikelola oleh Cabang.

g. Administrasi Mikro (*Micro Administration*)

- 1) Memastikan dokumen pembiayaan telah dilengkapi sebelum fasilitas dicairkan berdasarkan checklist yang telah disepakati.
- 2) Melakukan input data pembiayaan di dalam sistem dengan benar dan akurat.
- 3) Memastikan proses pencairan pembiayaan sesuai dengan keputusan Komite Pembiayaan.
- 4) Memastikan pembebanan biaya administrasi pembiayaan dan biaya lainnya yang terkait pembiayaan dilakukan sesuai dengan ketentuan.
- 5) Mencetak dokumen-dokumen pembiayaan sebagai berikut:
 - a) SP3
 - b) Akad dan SUP
 - c) Order Notaris (jika ada)
 - d) Dokumen terkait penutupan asuransi
 - e) Surat Penolakan
 - f) Surat Kuasa dan dokumen turunan pembiayaan lainnya sesuai ketentuan yang berlaku.
- 6) Memastikan penyimpanan dokumen pencairan dan dokumen legal pembiayaan dengan tertib dan aman.
- 7) Memastikan adanya pemutakhiran data-data nasabah dan persyaratan pembiayaan pasca pencairan.

- 8) Memaksimalkan monitoring pemenuhan dokumen pembiayaan yang belum lengkap.
- h. Analisis Mikro (*Micro Analys*)
- 1) Melakukan verifikasi usaha, kelayakan usaha dan penilaian agunan.
 - 2) Melakukan kunjungan ke lokasi usaha nasabah dan agunan.
 - 3) Melakukan penilaian agunan sesuai ketentuan yang berlaku dengan melengkapi form penilaian agunan.
 - 4) Melakukan penginputan pada sistem aplikasi financing approval system (FAS) sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
 - 5) Membuat Nota Analisa Pembiayaan (NAP) melalui sistem FAS atau manual berdasarkan hasil verifikasi dan penilaian agunan.
 - 6) Melakukan monitoring atas kinerja pembiayaan sesuai kelolaannya.
- i. Perbankan Manajer Mikro (*Micro Banking Manager*)
- 1) Memastikan tercapainya target bisnis, yaitu pembiayaan, pendanaan dan fee based.
 - 2) Memastikan kualitas aktiva produktif dalam kondisi *performing financing* dan *maintenance* terhadap seluruh nasabah segmen mikro.
 - 3) Memastikan pelaksanaan penagihan, *restrukturisasi* dan *recovery* nasabah kol 1 sampai dengan *write off* sesuai target yang ditetapkan.
 - 4) Melakukan *quality assurance* untuk memastikan kepatuhan aktivitas operasional dan pembiayaan sesuai ketentuan yang ditetapkan.
 - 5) Memastikan terlaksananya standar layanan nasabah di outlet mikro.

- 6) Menjalankan secara aktif seluruh proses pembiayaan segmen mikro banking telah sesuai SLA dan ketentuan yang berlaku.
 - 7) Memastikan kelengkapan, kerapihan, dan keamanan dari dokumentasi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
 - 8) Mengoptimalkan hubungan (*relationship*) dengan nasabah.
- j. Penjualan Pembiayaan Mikro (*Micro Financing Sales*)
- 1) Melakukan pencapaian penjualan sesuai target bisnis yang ditentukan.
 - 2) Mengoptimalkan upaya pemasaran dan penjualan produk outlet mikro kepada calon nasabah mikro.
 - 3) Memastikan adanya pengajuan BI Checking untuk verifikasi profil calon nasabah.
 - 4) Memastikan adanya filtering terhadap data dan informasi yang diperoleh dari Nasabah.
 - 5) Memastikan adanya Surat Penawaran Pemberian Pembiayaan Mikro (SP3) untuk persetujuan permohonan pembiayaan kepada nasabah.
 - 6) Memastikan adanya surat penolakan permohonan pembiayaan kepada nasabah untuk penolakan permohonan pembiayaan.
 - 7) Memastikan adanya surat peringatan kepada nasabah yang mengalami keterlambatan pembayaran angsuran pembiayaan.
 - 8) Memaksimalkan hasil penagihan terhadap nasabah yang jatuh tempo pembayaran angsuran dan tergolong kol 1 dan 2A.

- 9) Mengoptimalkan hubungan/relationship antara Bank dengan nasabah.
 - 10) Mengumpulkan dan memverifikasi dokumen pembiayaan sesuai dengan RAC.
 - 11) Initial data entry, mengecek usaha dan agunan.
 - 12) Melakukan pemenuhan dokumen persyaratan akad dan order akad.
- k. Pembantu Kantor (*Office Boy*)
- 1) Menjaga kebersihan di lingkungan/ kawasan kerja terutama terkait dengan layanan nasabah.
 - 2) Menata perlengkapan dan peralatan kerja untuk memberikan kenyamanan dan kemudahan pegawai dalam bekerja.
 - 3) Menjaga dan merawat peralatan kerja agar tidak mudah rusak.
 - 4) Melaporkan kerusakan peralatan kerja kepada atasan.
 - 5) Melakukan fotokopi dokumen operasional transaksi perbankan.
 - 6) Mengantar dan mengambil dokumen yang terkait operasional bank.
 - 7) Menjaga keamanan dan merawat kendaraan operasional yang menjadi tanggungjawabnya.
- l. Keamanan (*Security*)
- 1) Menjaga keamanan dan ketertiban di lingkungan/kawasan kerjanya.
 - 2) Memelihara seluruh perlengkapan dan peralatan security di bawah tanggung jawabnya.
 - 3) Melaksanakan pengamanan dan pelayanan terbaik kepada nasabah sesuai dengan standar layanan dan ketentuan yang telah ditetapkan.

- 4) Melaksanakan tugas pengawalan uang/ barang berharga/ dokumen penting.
- 5) Melaksanakan ketertiban dan kerapihan antrian nasabah di banking hall.
- 6) Melaksanakan ketertiban parkir kendaraan di lingkungan gedung kantor.
- 7) Menjaga kerapihan, kebersihan, dan kenyamanan di ruang ATM.
- 8) Menjaga kerapihan dan kelengkapan di dalam banking hall (aplikasi, brosur, dll).

m. Pendanaan Eksekutif Syariah (*Sharia Funding Executivex*)

- 1) Melakukan aktifitas sales seperti presentasi, canvasing, dan menjelaskan produk, biaya serta program guna mencapai target pencairan.
- 2) Mengumpulkan aplikasi pembukaan rekening nasabah sesuai ketentuan dan SLA.
- 3) Maintenance nasabah pendanaan untuk top up saldo.
- 4) Membuat laporan harian, mingguan, dan bulanan untuk dilaporkan pada saat pertemuan dengan *Consumer Sales Officer* agar *Consumer Sales Officer* mendapatkan laporan yang akurat, tepat, informatif, dan dapat diyakini kebenarannya.

n. Sopir (*Driver*)

- 1) Menjamin kendaraan dinas / kendaraan operasional selalu siap pakai dengan memeriksa perlengkapan kendaraan, oli, air radiator, ban, kunci-kunci, dan yang lain terkait hal tersebut.
- 2) Memelihara dan merawat kendaraan agar tetap bersih, berfungsi, dan siap pakai.
- 3) Mengantar/menjemput pegawai yang dinas luar dan yang terkait dengan hal tersebut.
- 4) Melaporkan kerusakan kendaraan kepada atasan.
- 5) Mengajukan servis kendaraan kepada atasan secara berkala.
- 6) Memeriksa dan memelihara surat-surat kendaraan.
- 7) Menjamin keselamatan dirinya dan penumpang dalam mobil yang dikendarainya sesuai dengan peraturan lalu lintas.
- 8) Menyimpan kendaraan dengan tertib dan menyerahkan kunci ke *security*.

5. Identitas Responden

Berdasarkan hasil riset yang dilakukan oleh penulis dengan cara wawancara langsung, penulis mendapatkan data-data yang berhubungan dengan penerapan manajemen sumber daya manusia berbasis nilai-nilai Islami pada PT. Bank Syariah Mandiri KCP Ahmad Yani Banjarmasin dari 3 (tiga) orang responden, yaitu Operasional Cabang dan Manajer Pelayanan

(*Branch Operation & Service Manager*), Pelayanan Nasabah (*Customer Service*) dan Staf Administrasi (*General Support Staff*).

- a. Nama : Taufiqullah
Umur : 29 tahun
Pendidikan Terakhir : Sarjana Ekonomi
Jabatan : Operasional Cabang dan Manajer Pelayanan
(*Branch Operation & Service Manager*)
- b. Nama : Maulidia Novianti
Umur : 28 tahun
Pendidikan Terakhir : Sarjana Pendidikan B. Inggris
Jabatan : Pelayanan Nasabah (*Customer Service*)
- c. Nama : Aprianadi
Umur : 30 tahun
Pendidikan Terakhir : Sarjana Pendidikan B. Inggris
Jabatan : Staf Administrasi (*General Support Staff*).

6. Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia Pada PT. Bank Syariah Mandiri KCP Ahmad Yani Banjarmasin

Dari pengamatan, ternyata keterangan antar responden tidak terlalu berbeda, bahkan cenderung sama. Para pekerja diatas dijadikan responden

karena dianggap memenuhi kriteria sebagai narasumber dan memahami proses Manajemen Sumber Daya Manusia Pada PT. Bank Syariah Mandiri KCP Ahmad Yani Banjarmasin. Para pekerja menjadi objek langsung bagaimana pendekatan Syari'ah dilakukan dalam proses manajemen sumber daya manusia perusahaan. Responden tersebut terdiri dari 3 orang yang masing-masing berbeda bagian diantaranya bagian Operasional Cabang dan Manajer Pelayanan (*Branch Operation & Service Manager*), Pelayanan Nasabah (*Customer Service*) dan Staf Administrasi (*General Support Staff*).

Berikut ini pemaparan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti sesuai dengan kategori yang telah disebutkan pada bab-bab sebelumnya yang terdiri dari rekrutmen, seleksi, kontrak kerja, penilaian kinerja, pelatihan dan pengembangan, dan kompensasi.

a. Rekrutmen

Proses pemilihan calon tenaga kerja dalam Islam, memiliki beberapa ketentuan yang bersifat mengikat. Proses ini diawali dengan menentukan tugas dan tanggungjawab pekerjaan secara terperinci.

Proses rekrutmen di PT. Bank Syariah Mandiri KCP Ahmad Yani Banjarmasin dilakukan secara terbuka tetapi tidak pada periode tertentu, ketika ada divisi yang sedang membutuhkan karyawan baru atau ketika ada karyawan yang *resign* dari pekerjaannya. Media yang dilakukanpun hanya dengan menyeleksi surat lamaran pekerjaan yang setiap hari masuk, dan apabila dari lamaran-lamaran yang telah masuk tidak sesuai

dengan kualifikasi yang dibutuhkan baru dilakukan pengumuman lowongan melalui media sosial.

Pihak manajemen menjelaskan bagaimana proses rekrutmen yang dijalankan oleh perusahaan. Pada saat rekrutmen perusahaan sudah mencantumkan kriteria Islami sebagai syarat pendaftaran. Syarat tersebut berupa pelamar diwajibkan beragama Islam, mengenai informasi rekrutmen di perusahaan sudah membatasi dengan kriteria beragama Islam, dan secara naluri orang yang mau mendaftar disini harus orang yang baik dan cara berpakaian yang rapi.³

b. Seleksi

Proses seleksi yang diterapkan oleh PT. Bank Syariah Mandiri KCP Ahmad Yani Banjarmasin:

1) Seleksi Surat-Surat Lamaran

Menyeleksi surat-surat lamaran artinya memilih surat-surat lamaran dan mengelompokkan atas surat lamaran yang memenuhi syarat dan yang tidak memenuhi syarat. Lamaran yang tidak memenuhi syarat akan dianggap gugur. Sedangkan lamaran yang memenuhi syarat akan dipanggil untuk mengikuti tahap seleksi selanjutnya, yaitu wawancara pendahuluan yang dilakukan oleh GSA dan tes tertulis.

2) Wawancara Pendahuluan

³ Aprianadi, Staf Administrasi Bank Syariah Mandiri KCP A. Yani Banjarmasin, *Wawancara Pribadi*, Banjarmasin, 05 Desember 2016, pukul 09.15 WITA.

Pelamar yang lamarannya memenuhi persyaratan, akan dipanggil *via telepon* oleh pihak GSA (*General Support Assistant*) BSM untuk menjalani proses wawancara awal. Wawancara pendahuluan dilakukan untuk mengetahui bagaimana karakter dari si pelamar, dengan format baku yang telah dibuat tetapi pertanyaannya dapat dikembangkan pada saat wawancara berlangsung. Pertanyaan dalam wawancara pendahuluan tersebut meliputi pengetahuan umum, dan pengetahuan syariah seperti pengetahuan dasar perbedaan bank syariah dan konvensional, rukun iman, rukun islam, dan kemampuan membaca Al-Qur'an.

3) Tes Tertulis

Setelah melewati proses wawancara pendahuluan, pelamar yang dianggap layak akan melanjutkan ke tahap selanjutnya, yakni tes tertulis. Tes tertulis dilaksanakan selama satu jam di ruangan tertutup di PT. Bank Syariah Mandiri KCP Ahmad Yani Banjarmasin. Soal-soal tes tertulis tersebut lebih dominan mengenai ilmu pengetahuan umum dan ilmu pengetahuan syariah syariah, hasil dari tes tertulis ini akan dikoreksi oleh GSA. Tujuan dari tes tertulis ini adalah untuk kelengkapan berkas juga sebagai penilaian tingkat kemampuan dan sejauh mana pemahaman terhadap materi-materi dasar.

4) Wawancara Kedua

Wawancara kedua dilakukan di Kantor PT. Bank Syariah Mandiri KCP Ahmad Yani Banjarmasin oleh *service manager* atau *marketing*

manager kepada peserta yang telah dinyatakan lolos seleksi sebelumnya. Dalam wawancara kedua ini akan dibicarakan kemampuan pelamar mengemukakan pendapat, cara menghadapi masalah, dan kemampuan memecahkan berbagai permasalahan, serta kembali dilakukan tes membaca Al-Qur'an.

5) Tes Psikotes

Tes psikotes dilaksanakan apabila pelamar telah melaksanakan wawancara dengan *service manager*, *marketing manager*, dan kepala cabang. PT. Bank Syariah Mandiri KCP Ahmad Yani Banjarmasin bekerja sama dengan salah satu lembaga psikotes di Banjarmasin. Peserta yang mengikuti tes psikotes akan di panggil *via* telepon untuk pemberitahuan alamat lembaga psikotes tersebut. Tujuan dilakukannya tes psikotes adalah untuk mengetahui kemampuan pelamar dengan jabatan yang dikehendakinya.

6) Tes Kesehatan

Tahapan akhir dari seleksi ini adalah tes kesehatan oleh para peserta. Setiap peserta yang dinyatakan lolos tahapan seleksi sebelumnya diharuskan melakukan tes kesehatan. PT. Bank Syariah Mandiri KCP Ahmad Yani Banjarmasin melakukan kerjasama dengan Rumah Sakit Islam Banjarmasin untuk melakukan tes kesehatan kepada setiap peserta.

7) Wawancara Akhir

Wawancara akhir adalah wawancara yang dilakukan oleh kepala cabang. Dalam wawancara ini akan dinilai apakah pelamar tersebut cocok untuk bekerjasama, serta kesiapan diri untuk bekerja di PT. Bank Syariah Mandiri PT. Bank Syariah Mandiri KCP Ahmad Yani Banjarmasin dengan segala tekanan.

8) Keputusan Penerimaan

Keputusan penerimaan karyawan baru diserahkan ke Kantor Pusat, dengan mekanisme Kantor Cabang Pembantu mengirimkan dokumen yang berisikan data-data pelamar, hasil tes tertulis, tes psikotes, tes kesehatan ke Kantor Wilayah dan dari Kantor Wilayah akan mengirimkan ke Kantor Pusat. Jika hasil penerimaan telah diputuskan, maka Kantor Pusat akan mengirimkan surat keputusan ke Kantor Wilayah untuk selanjutnya dikirimkan ke Kantor Cabang Pembantu. Apabila pelamar tersebut adalah pelamar yang memiliki pengalaman kerja sebelumnya maka pihak staf administrasi akan meminta rekomendasi dari tempat pelamar bekerja sebelumnya dalam format *cross reference chek* untuk dipertimbangkan dalam keputusan penerimaan.⁴

⁴ Aprianadi, Staf Administrasi Bank Syariah Mandiri KCP A. Yani Banjarmasin, *Wawancara Pribadi*, Banjarmasin, 05 Desember 2016, pukul 09.45 WITA.

c. Kontrak Kerja

Pegawai baru yang telah diterima akan mengikuti *basic training* selama 2 minggu dalam bentuk pemberian materi, yang nantinya pegawai tersebut akan menerima sertifikat BSP (*Banking Staf Program*). Pegawai baru tersebut akan dikontrak selama 1 tahun, setelah melihat hasil kinerja, pegawai baru dapat mengikuti tes untuk menjadi pegawai tetap dengan rekomendasi dari atasannya.

Kontrak kerja hanya terdiri dari jenis pekerjaan, gaji, waktu kerja, jaminan kesehatan, keselamatan kerja, dan pensiun.⁵

d. Penilaian Kinerja

Setiap pekerjaan yang dilakukan pasti akan dilakukan penilaian. Begitu pula dengan kinerja para pekerja tentunya akan mendapatkan penilaian dari pihak perusahaan. Penilaian kinerja merupakan timbal balik antara pekerja dengan perusahaan.

Penilaian kinerja di PT. Bank Syariah Mandiri KCP Ahmad Yani Banjarmasin biasanya dilakukan baik secara formal maupun non formal. Menurut responden, penilaian kinerja dilakukan secara non formal. Karena responden tidak mengisi formulir dan sebagainya mengenai pekerjaan mereka.

Penilaian dilakukan secara terbuka, dalam artian setiap pekerja yang melakukan kesalahan mendapat teguran atau peringatan. Supervisor

⁵ Taufiqullah, Operasional Cabang dan Manajer Pelayanan Bank Syariah Mandiri KCP A. Yani Banjarmasin, *Wawancara Pribadi*, Banjarmasin, 07 Desember 2016, pukul 14.40 WITA.

melakukan penilaian dengan menggunakan kriteria Islam seperti kejujuran, penampilan, Ibadah, dan amanah karena manajemen perusahaan berbasis Islam, maka hal itu merupakan pondasi dasar perusahaan.⁶

e. Pelatihan dan Pengembangan.

Pelatihan dilakukan oleh karyawan baru selama 3 bulan, tapi setelah bekerja pelatihan dan pengembangan jarang diberikan. paling tidak 2/3 kali per bulannya. Selain menanyakan tentang penerapan pelatihan dan pengembangan pada perusahaan, peneliti menanyakan kepada responden apakah perusahaan selalu memberikan motivasi dan dorongan kepada pekerja untuk senantiasa meningkatkan kualitas diri dengan baik.

Setiap harinya sebelum bekerja selalu dikasih motivasi oleh atasan dan saat *briefing* setiap sebulan sekali pekerja bisa menyampaikan saran dan keluhan kepada pimpinan langsung.

Bentuk motivasi yang diberikan perusahaan lebih menekankan untuk meningkatkan loyalitas, disiplin dan motivasi. Perusahaan juga senantiasa untuk memperbaiki kepribadian pribadi. Perusahaan selalu mendorong pekerja dengan memberikan motivasi setiap hari secara langsung dan melaksanakan pengajian maupun kultum secara rutin setiap 1 minggu sekali. Karena manusia terdiri dari jasmani dan rohani, maka

⁶ Taufiqullah, Operasional Cabang dan Manajer Pelayanan Bank Syariah Mandiri KCP A. Yani Banjarmasin, *Wawancara Pribadi*, Banjarmasin, 07 Desember 2016, pukul 15.10 WITA.

dengan dilaksanakannya hal tersebut pekerja bisa bekerja dengan semangat serta memiliki kepribadian yang bagus dan tanggungjawab.⁷

f. Kompensasi

Kompensasi merupakan suatu hal yang vital dalam hubungan antara perusahaan dan pekerja.

Berbicara tentang pembayaran upah pekerja sangatlah penting bagi perusahaan. Karena motivasi seseorang dalam bekerja biasanya untuk mendapatkan balas jasa atas pekerjaan yang telah dilakukannya dan perusahaan tidak boleh menganggap upah atau gaji pekerja sebagai beban dalam usaha, tetapi sebaliknya menganggap upah atau gaji itu sebagai salah satu faktor dalam keberhasilan perusahaan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan peneliti tidak menjumpai adanya masalah dalam sistem kompensasi. Seluruh responden menyatakan bahwa upah mereka selalu dibayarkan oleh perusahaan secara tepat waktu.⁸

B. Analisis Data

Pada aktivitas manajemen memungkinkan seluruh rangkaian kegiatan dilakukan secara teratur dan terjadwal. Kegiatan teratur dan terjadwal ini meliputi seluruh kegiatan mesin dan manusia sebagai pekerjanya. Pengaturan pekerja pada

⁷ Maulidia Novianti, Pelayanan Nasabah Bank Syariah Mandiri KCP A. Yani Banjarmasin, *Wawancara Pribadi*, Banjarmasin, 09 Desember 2016, pukul 15.20 WITA.

⁸ Taufiqullah, Operasional Cabang dan Manajer Pelayanan Bank Syariah Mandiri KCP A. Yani Banjarmasin, *Wawancara Pribadi*, Banjarmasin, 07 Desember 2016, pukul 15.30 WITA.

perusahaan merupakan suatu hal yang sangat penting, karena pekerja berperan sebagai subjek dalam aktivitas ini.

Manajemen Sumber Daya Manusia digunakan sebagai salah satu kunci utama dalam mencapai tujuan baik individu maupun perusahaan. Fungsi manajemen, terutama Manajemen Sumber Daya Manusia bertujuan untuk melakukan suatu aktivitas tertentu yang mengarah pada tujuan utama yaitu keuntungan yang maksimal. Analisis yang akan dilakukan meliputi:

1. Analisis Rekrutmen

Proses rekrutmen yang diterapkan di PT. Bank Syariah Mandiri KCP Ahmad Yani Banjarmasin didasarkan pada kebutuhan. Artinya proses rekrutmen ini dilaksanakan setelah adanya analisa kebutuhan akan karyawan baru, hal ini bertujuan agar tidak terjadi kesalahan dalam perekrutan hingga penempatannya dan proses rekrutmen dilaksanakan secara terbuka dengan mencantumkan kriteria syariah. Hal ini dibuktikan dengan adanya ujian atau tes yang dilakukan oleh pelamar. Oleh karena itu, rekrutmen merupakan langkah awal untuk memperoleh pekerja yang berkualitas, yang dapat mendukung PT. Bank Syariah Mandiri KCP Ahmad Yani Banjarmasin dalam mewujudkan target yang telah ditetapkan.

Proses yang diterapkan ini sama dengan teori yang dikemukakan Hasibuan yakni pengadaan karyawan harus didasarkan pada prinsip apa dan siapa. Apa maksudnya kita harus terlebih dahulu menetapkan pekerjaan-pekerjaannya berdasarkan uraian pekerjaan. Siapa, artinya kita mencari

orang-orang yang tepat untuk menduduki jabatan tersebut berdasarkan spesifikasi pekerjaan.⁹

Sedangkan pengadaan karyawan berdasarkan siapa baru apa akan menimbulkan *mismanajemen* dalam penempatannya. Penempatan karyawan yang jauh di luar kemampuannya mengakibatkan moral kerja dan kedisiplinan karyawan menjadi rendah. Jadi, karyawan harus ditempatkan sesuai dengan kemampuannya.

Selain itu, proses rekrutmen tersebut sesuai dengan apa yang ditawarkan Islam yaitu ketika suatu jabatan diisi oleh seseorang yang bukan ahlinya maka bukan kebaikan yang diperoleh. Akan tetapi, kemungkinan besar yang akan timbul adalah kerusakan karena orang tersebut tidak memiliki keahlian dibidang tersebut.

2. Analisis Seleksi

Analisis penulis yaitu bahwa apa yang dilakukan oleh PT. Bank Syariah Mandiri KCP Ahmad Yani Banjarmasin ini sama seperti yang dilakukan oleh Nabi Syu'aib a.s. ketika beliau hendak merekrut Nabi Musa a.s. sebagai karyawan (pekerja) nya. Melalui saran yang diberikan oleh putrinya kemudian Nabi Syu'aib mengecek kebenaran saran putrinya. Setelah beliau mengetahui bahwa Nabi Musa a.s. adalah memang orang yang jujur dan dapat bertanggungjawab maka ia menjadikan Nabi Musa a.s. sebagai karyawannya. Hal ini sebagaimana tertulis dalam Q.S. al-Qaşaş/28: 26.

⁹ Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia, op. Cit.*, hlm. 28.

قَالَ ذَلِكَ بَيْنِي وَبَيْنَكَ أَيَّمَا الْأَجَلَيْنِ قَضَيْتُ فَلَا عُدْوَانَ عَلَيَّ وَاللَّهُ

عَلَيَّ مَا نَقُولُ وَكَيلٌ ﴿٢٨﴾

“Salah seorang dari kedua wanita itu berkata: "Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena Sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya".

Selain itu, pihak perusahaan dalam menarik karyawan baru hanya akan mengambil calon karyawan yang berkualitas, kompeten, dan yang benar-benar memenuhi kriteria yang telah ditentukan. Artinya, sekalipun calon karyawan tersebut saudara atau teman dari salah satu karyawan yang sudah ada, namun tidak sesuai dengan kriteria, maka calon karyawan tersebut tidak dapat menjadi karyawan dengan mengandalkan orang-orang dalam. Karena sistem rekrut yang digunakan di perusahaan adalah penarikan tenaga kerja yang didasarkan pada kemampuan, kecakapan, ketrampilan, dan pengalaman calon tenaga kerja atau karyawan.

Adapun bentuk-bentuk tes yang dilaksanakan perusahaan adalah tes tertulis dan wawancara. Menurut analisis penulis, pelaksanaan tes dilaksanakan oleh perusahaan guna untuk mengetahui psikologi dan kemampuan kompeten dari sekian banyak calon karyawan supaya perusahaan bisa menempatkan posisi atau jabatan yang kosong untuk calon karyawan tersebut sesuai dengan kemampuan dan keahliannya. Hal ini sesuai dengan firman Allah SWT dalam Q.S. al-‘Ankabût/29: 3.

وَلَقَدْ فَتَنَّا الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ^ط فَلْيَعْلَمَنَّ اللَّهُ الَّذِينَ صَدَقُوا وَلْيَعْلَمَنَّ
 الْكٰذِبِينَ ﴿٢٠٠﴾

“Dan Sesungguhnya Kami telah menguji orang-orang yang sebelum mereka, Maka Sesungguhnya Allah mengetahui orang-orang yang benar dan Sesungguhnya Dia mengetahui orang-orang yang dusta”.

3. Analisis Kontrak Kerja

Penerapan kontrak kerja di PT. Bank Syariah Mandiri KCP Ahmad Yani Banjarmasin diterapkan secara transparan tidak ada satupun yang ditutup-tutupi oleh pihak perusahaan. Maksudnya perusahaan menjelaskan semua isi kontrak kerja secara detail kepada karyawan baik itu secara tertulis maupun lisan. Calon yang memenuhi standar penilaian masa training dan masa percobaan akan dipanggil untuk menerima:¹⁰

- a. Penjelasan jenis pekerjaan
- b. Penjelasan gaji, jam dan hari kerja
- c. Penjelasan tempat melakukan pekerjaan
- d. Penjelasan mengenai seragam
- e. Penjelasan mengenai tata tertib dan norma-norma yang telah ditentukan perusahaan
- f. SK pengangkatan sebagai karyawan maupun SK perjanjian kontrak

Menurut analisis penulis, penerapan kontrak kerja pada PT. Bank Syariah Mandiri KCP Ahmad Yani Banjarmasin tidak melenceng dari

¹⁰ Taufiqullah, Operasional Cabang dan Manajer Pelayanan Bank Syariah Mandiri KCP A. Yani Banjarmasin, *Wawancara Pribadi*, Banjarmasin, 07 Desember 2016, pukul 14.40 WITA.

ketentuan manajemen syariah. Karena kontrak kerja dilakukan secara terbuka kepada karyawan. Dengan begitu pekerja bisa mengukur kesanggupannya dalam menjalani pekerjaannya. Sehingga pekerja tidak merasa terbebani dengan pekerjaannya diluar kapasitasnya. Allah SWT berfirman dalam Q.S. al-Baqarah/2: 286.

لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا

”Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya”.

4. Analisis Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja pada PT. Bank Syariah Mandiri KCP Ahmad Yani Banjarmasin dibedakan menjadi dua, yaitu penilaian kinerja dalam menentukan pekerja dan penilaian kinerja pada pekerja yang sudah bekerja di perusahaan. Penilaian kinerja dalam menentukan diterima atau tidaknya seseorang pelamar, maka dilakukan penilaian terhadap kelayakan mereka untuk menjadi karyawan. dalam hal ini perusahaan membagi menjadi dua metode, yaitu:

a. Penilaian pra tes

Dalam tahap ini ada beberapa hal yang dinilai, yaitu penilaian terhadap kerapiannya, kesungguhan atau keseriusannya dalam memenuhi syarat-syarat yang diajukan oleh pihak perusahaan dan kedisiplinannya dalam memenuhi syarat-syarat tersebut. hal ini tujuannya untuk

mengetahui apakah pelamar tersebut dapat dipercaya atau tidak untuk memikul tanggungjawab yang akan diberikan kepadanya.

b. Penilaian pasca tes

Dalam tahap ini penilaian yang dilakukan adalah penilaian terhadap hasil tes yang diberikan oleh pihak perusahaan. Dalam penilaian ini ada poin-poin tertentu yang nilainya lebih besar, yaitu masalah kriteria Islam jujur (*Shidiq*), tanggungjawab (*Amanah*), dapat berkomunikasi dengan baik (*Tabligh*), profesional (*Fathonah*), dapat bekerjasama (*Ta'awun*), tekun (*Istiqomah*).

Menurut analisis penulis, proses penilaian kinerja di PT. Bank Syariah Mandiri KCP Ahmad Yani Banjarmasin dilakukan secara periodik, dimana pengawasan dilakukan oleh *supervisor* yang kemudian hasilnya direkap untuk dilaporkan kepada HRD tiap bulannya. Hasil penilaian ini nantinya akan digunakan sebagai bahan evaluasi tim penilaian dalam menentukan kinerja pekerja terbaik. Hal tersebut dilakukan perusahaan sebagai bentuk penghargaan atas kinerja pekerja selama setahun.

Selain itu, penilaian yang dilakukan secara periodik akan memberikan banyak manfaat bagi organisasi atau perusahaan karena dapat menentukan hal-hal apa saja yang dapat berjalan dengan baik dalam jangka panjang, dan bagi individu dapat digunakan untuk bahan evaluasi diri terhadap pekerjaan yang telah dilakukan guna mengetahui kekeliruan yang terjadi dan mencegah hal itu terulang kembali pada masa yang akan datang. Maka hal itu sesuai dengan firman Allah SWT Q.S. al-Infithār/82: 5.

عَلِمَتْ نَفْسٌ مَا قَدَّمَتْ وَأَخَّرَتْ ﴿٥٠﴾

“Maka tiap-tiap jiwa akan mengetahui apa yang telah dikerjakan dan yang dilalaikannya”.

Dengan adanya penilaian kinerja, karyawan akan dapat menilai bagaimana kinerja dalam periode tertentu sehingga diharapkan adanya tindakan perbaikan yang diambil.

5. Analisis Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan pada PT. Bank Syariah Mandiri KCP Ahmad Yani Banjarmasin jarang dilakukan. Karena pelatihan hanya diberikan kepada para pekerja ketika masa *training* dan pelatihan dilakukan pada saat dirasa dibutuhkan. Sedangkan pelatihan yang rutin berupa pelatihan yang diadakan setiap satu bulan sekali yang lebih bersifat ibadah. Pelatihan dan pengembangan yang bersifat *religijs* dilakukan secara rutin seperti kultum dan pengajian yang dilakukan setiap seminggu sekali. Karena diharapkan karyawan dapat mengamalkan isinya dan menjadi manusia yang lebih spiritual. Kegiatan pelatihan yang bersifat Islami di perusahaan justru mendapat tanggapan yang baik. Semua responden beranggapan bahwa ketika bekerja, tidak hanya mendapat upah tetapi juga mendapat bekal di akhirat. Alasan lainnya yaitu untuk mendapatkan ilmu dan berkesempatan mengkaji Al-Qur'an sehingga menjadi manusia yang lebih spiritual.

Selain pelatihan dan pengembangan yang bersifat *religijs*, perusahaan selalu memberikan motivasi dan dorongan kepada karyawan untuk senantiasa

meningkatkan kualitas diri dengan baik. Bentuk motivasi yang diberikan perusahaan lebih menekankan untuk meningkatkan loyalitas, disiplin dan motivasi. Perusahaan juga senantiasa untuk memperbaiki kepribadian pribadi. Hal tersebut diterapkan pada perusahaan karena manusia terdiri dari jasmani dan rohani, maka dengan dilaksanakannya hal tersebut pekerja bisa bekerja dengan semangat serta memiliki kepribadian yang bagus dan tanggungjawab yang bagus juga.

Menurut analisis penulis, konsep pelatihan dan pengembangan yang diterapkan pada perusahaan tidak hanya mengedepankan potensi dan kualitas karyawan, namun perusahaan juga memberikan pelatihan dan pengembangan berupa moral dan spiritual. Hal tersebut sudah sesuai dengan teori Saifuddin Bachrun yaitu Islam menegaskan bahwa pelatihan dan pengembangan harus mencakup semuanya, dimulai dari pengembangan moral dan pengembangan spiritual manusia pada akhirnya dimuat pada peningkatan keimanan kepada Allah SWT untuk menambah pengetahuan dan ketrampilan pekerja sehingga bisa untuk menaikkan level mereka. Islam tidak hanya mendorong seseorang untuk bekerja, tetapi juga memotivasi untuk melakukan pekerjaan dengan baik dan sempurna.¹¹ Dalam hal ini Islam sangat mengedepankan hal tersebut, sebagaimana firman Allah SWT dalam Q.S. at-Taubah/9: 122.

¹¹ Saifuddin Bachrun, *Buku Induk Manajemen SDM-Human Capital Syari'ah*, *op. cit.*, hlm. 243.

﴿ وَمَا كَانَ الْمُؤْمِنُونَ لِيَنْفِرُوا كَافَّةً فَلَوْلَا نَفَرَ مِنْ كُلِّ فِرْقَةٍ مِّنْهُمْ طَائِفَةٌ لِّيَتَفَقَّهُوا فِي الدِّينِ وَلِيُنذِرُوا قَوْمَهُمْ إِذَا رَجَعُوا إِلَيْهِمْ لَعَلَّهُمْ يَحْذَرُونَ ﴾

“Tidak sepatutnya bagi mukminin itu pergi semuanya (ke medan perang). mengapa tidak pergi dari tiap-tiap golongan di antara mereka beberapa orang untuk memperdalam pengetahuan mereka tentang agama dan untuk memberi peringatan kepada kaumnya apabila mereka telah kembali kepadanya, supaya mereka itu dapat menjaga dirinya”.

6. Analisis Kompensasi

Pengupahan pekerja ditetapkan berdasarkan upah bulanan yang dilakukan setiap akhir bulan. Disamping upah pokok, pekerja juga diberikan tunjangan-tunjangan dalam bentuk tunjangan makan pada jam makan hari masuk bekerja, biaya pengobatan bila pekerja sakit, tunjangan uang transport, tunjangan hari raya setiap menjelang hari raya idul fitri, setiap pekerja diberi tunjangan hari raya sebesar 1x upah pekerja.

Penulis menyimpulkan bahwa konsep pembayaran upah pekerja sangatlah penting bagi perusahaan. Karena motivasi seseorang dalam bekerja biasanya untuk mendapatkan balas jasa atas pekerjaan yang telah dilakukannya dan perusahaan tidak boleh menganggap upah atau gaji pekerja sebagai beban dalam usaha, tetapi sebaliknya menganggap upah atau gaji itu sebagai salah satu faktor dalam keberhasilan produksi. berdasarkan penelitian yang dilakukan, penulis tidak menjumpai adanya masalah dalam sistem

kompensasi. Karena semua responden menyatakan bahwa upah mereka selalu dibayarkan oleh perusahaan secara tepat waktu.

Menurut analisis penulis, Penerapan kompensasi di perusahaan sudah sesuai dengan pengertian teori kompensasi yakni kompensasi didalamnya menyangkut sistem penggajian yang adil. Adil berarti mempersamakan sesuatu dengan yang lain, baik dari segi nilai maupun dari segi ukuran, sehingga itu menjadi tidak berat sebelah dan tidak berbeda satu sama lain.²⁰²

Islam menetapkan upah bagi pekerjaannya sesuai dengan kondisi, tanggung jawab dan jenis pekerjaan. Ini merupakan asas pemberian upah sebagaimana ketentuan yang dinyatakan Allah SWT dalam Q.S. al-Ahqaf/46: 19

وَلِكُلِّ دَرَجَةٍ مِّمَّا عَمِلُوا^ط وَلِيُوفِّيَهُمْ أَعْمَلَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ ﴿١٩﴾

“Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan”.

Peneliti menyimpulkan sistem kompensasi yang diterapkan sudah sesuai dengan manajemen berbasis Islam, yaitu berdasarkan keahlian dan situasi secara adil. Selain itu karyawan juga dijelaskan secara detail mengenai isi kontrak kerja dan tunjangan-tunjangan yang diberikan oleh perusahaan. Sehingga karyawan bekerja sesuai kesanggupannya (tidak merasa terbebani) dan mampu mempertahankan pekerja selama bertahun-tahun.