

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Indonesia sebagai Negara yang penduduknya mayoritas beragama Islam, memiliki potensi yang besar untuk menjadi Negara yang terdepan dalam industri keuangan syariah. Di era modern sekarang lembaga keuangan di Indonesia semakin berkembang pesat dari yang konvensional hingga syariah, dibuktikan dengan banyaknya lembaga keuangan yang berdiri sekarang ini. Salah satu nya yaitu perbankan. Menurut Undang-Undang No.10 tahun 1998 tentang perbankan yang dimaksud dengan bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk kredit dana atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka menerapkan taraf hidup masyarakat. (Kasmir, 2015, hlm. 1)

Sedangkan di dalam Undang-Undang No. 21 tahun 2008 tentang perbankan syariah pasal 1 disebutkan bahwa bank syariah adalah unit usaha syariah, mencakup kelembagaan, kegiatan usaha, serta cara proses dalam melaksanakan kegiatan usahanya. (Umam, 2013, hlm. 16) Perbankan syariah adalah sebagai perantara bagi pihak yang memiliki kelebihan dana dengan pihak yang membutuhkan dana untuk modal kegiatan usaha dan lainnya sesuai dengan aturan hukum Islam dan dalam pelaksanaannya tidak mengandung unsur bunga (*riba*), spekulasi (*maysir*), dan ketidakjelasan (*gharar*). (Junianto, 2017, hlm. 1)

Seiring berkembangnya perbankan syariah di dunia maka diperlukan strategi yang menarik perhatian masyarakat luas agar mau menggunakan dan memberikan sepenuhnya kepercayaan terhadap jasa perbankan syariah. Salah satu strategi yang digunakan yang menentukan keberhasilan sebuah perusahaan perbankan yaitu dengan adanya program peningkatan kualitas layanan yang pastinya didukung oleh sumber daya insani yang kompeten dan juga penyediaan teknologi informasi yang diharapkan mampu memenuhi semua kebutuhan dan kepuasan nasabah serta mampu untuk mengkomunikasikan jasa ataupun produk perbankan syariah kepada nasabah secara tepat, jelas, dan benar dan tentunya dengan tetap memenuhi prinsip-prinsip syariah. Bank Syariah perlu berbenah dalam mentransformasikan nilai-nilai Islam sebagai suatu bentuk daya saing bukan sebatas budaya ataupun kebiasaan semata. (Amriyanti, 2019, hlm. 1-2)

Sumber daya insani, menurut pendapat Mathis dan Jackson, adalah perencanaan atau perancangan struktur formal dalam suatu organisasi untuk menjamin penggunaan kemampuan manusia yang efektif dan efisien untuk memenuhi tujuan organisasi. (Hardana 2015, hlm. 116-117) Manusia adalah makhluk ciptaan yang sempurna dengan banyak potensi luar biasa, dalam Al-Qur'an QS.Ar-Rum (30): 30 Allah SWT berfirman:

فَأَقِمْ وَجْهَكَ لِلدِّينِ حَنِيفًا ۗ فِطْرَتَ اللَّهِ الَّتِي فَطَرَ النَّاسَ عَلَيْهَا ۚ لَا تَبْدِيلَ لِخَلْقِ اللَّهِ ۗ ذَٰلِكَ الدِّينُ الْقَيِّمُ ۗ وَلَكِنَّ

أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ ۗ

Artinya; “Maka hadapkanlah wajahmu dengan lurus kepada agama (Islam); (sesuai) fitrah Allah disebabkan Dia telah menciptakan manusia menurut (fitrah) itu. Tidak ada perubahan pada ciptaan Allah. (Itulah) agama yang lurus, tetapi kebanyakan manusia tidak mengetahui”. (Al-Qur’an dan Terjemah, 13 januari 2023)

Sumber daya insani yang baik tentunya dalam mengelolanya pun tidak terlepas dari peran manajemen itu sendiri, dalam pengertiannya manajemen adalah “suatu kegiatan dimana untuk mencapai tujuan atau sasaran yang sudah ditentukan terlebih dahulu dengan menggunakan orang lain atau segala aturan untuk mencapai suatu tujuan bersama” baik pemimpin ataupun orang yang dipimpin, memegang peranan yang sangat penting menentukan dalam manajemen oleh karena itu sering kita dengar istilah “*the man behind the organization*”. (Umam, 2013, hlm. 39) Untuk mencapai tujuan bersama, anggota organisasi atau perusahaan harus direncanakan, diorganisir, dan diarahkan dalam pekerjaan mereka. (Tunggal, 1993, hlm. 31)

Kebutuhan akan manajemen sumber daya manusia berbasis syariah terkadang tumbuh seiring dengan berkembangnya sektor bisnis dengan cepat. Teknologi informasi telah melahirkan berbagai persaingan. Dedikasi karyawan perusahaan memiliki peran penting dalam memenangkan persaingan. Beberapa perusahaan terkemuka di dunia telah menunjukkan bahwa *human resources* sangat penting untuk kemampuan mereka mendominasi pasar global. Efisiensi sulit diantisipasi tanpa bantuan sumber daya manusia yang memadai. Merumuskan manajemen sumber daya manusia yang dapat bermanfaat dan menguntungkan perusahaan, tetapi tidak merugikan sumber daya manusia itu sendiri. (Kartawan, Marlina dan Susanto, 2018, hlm. 3-4)

Manajemen sumber daya insani yang baik memberikan kontribusi yang signifikan dan berperan penting dalam pencapaian tujuan suatu organisasi atau perusahaan. (Putri, 2020, hlm. 2)

Pengembangan manajemen sumber daya insani merupakan sebuah cara efektif untuk menghadapi suatu tantangan-tantangan, termasuk ketertinggalan, dan keragaman sumber daya manusia organisasi. Kemajuan manajemen sumber daya manusia dianggap penting untuk bisnis. Pelatihan dan peningkatan kemampuan dan kreativitas karyawan adalah komponen kunci dalam membangun manajemen sumber daya manusia di perbankan syariah. Perkembangan ini signifikan dalam suatu perusahaan, organisasi, atau sektor perbankan, yang beroperasi sejalan dengan hukum dan prinsip syariah (Meldona, 2009, hlm. 232). Baik perusahaan maupun karyawan itu sendiri mendapat manfaat dari pengembangan manajemen sumber daya manusia. (Mangkuprawira, 2015, hlm. 133) Perkembangan bank syariah di Indonesia tentunya harus terus didukung oleh pengelolaan sumber daya manusia yang berkualitas, karena tanpa karyawan yang berkualitas tidak mungkin sebuah perusahaan perbankan syariah dapat berhasil. Perkembangan perbankan syariah di Indonesia menjadikan terwujudnya *merger* tiga bank syariah.

Pada tanggal 1 Februari 2021, PT. Bank Syariah Indonesia Tbk, juga disebut sebagai BSI, secara resmi dibentuk. Himpunan Bank Milik Negara (Himbara) menggabungkan tiga bank syariah, yaitu Bank BRI Syariah (BRIS), Bank Syariah Mandiri (BSM), dan Bank BNI Syariah (BNIS), menjadi BSI, bank syariah terbesar di Indonesia. Kebijakan pemerintah untuk melakukan *merger* tiga bank syariah ini diharapkan mampu memberikan pilihan lembaga keuangan baru bagi

masyarakat sekaligus dapat mendorong perekonomian nasional. (Kurniasari, 2021. Hlm. 36)

Kualitas sumber daya insani perusahaan sangat mempengaruhi pertumbuhan dan perkembangannya. Sumber daya insani merupakan asset yang dimiliki perusahaan yang tidak dapat diukur dengan nilai materil. Sehingga keberadaannya perlu dilindungi dengan hukum. Sumber daya insani berkualitas tinggi akan mendorong pertumbuhan yang lebih cepat. Karena setiap sumber daya insani yang ada memberikan kontribusi bagi perkembangan perusahaan. (Supriyanto dan Aulia, 2021, hlm. 1422)

Dengan adanya tekanan kompetitif dalam organisasi, maka setiap organisasi selalu dituntut untuk memikirkan bagaimana cara agar dapat menyesuaikan diri dan bahkan bisa mengatasi kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang senantiasa mengalami perubahan. Oleh karena itu suatu perusahaan hendaknya memiliki kemampuan untuk mendeteksi trend yang muncul, serta memiliki kemampuan pengambilan keputusan dengan cepat dan akurat serta memiliki kecakapan untuk selalu mencari inovasi terbaru. Dengan demikian daya saing suatu negara bukan lagi bergantung dengan sumber daya alam nya akan tetapi sumber daya insani nya yang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang sekaligus menjadi *human capital* yang sangat penting bagi suatu negara. (Tawas, 2014, hlm. 589)

Bank Syariah Indonesia KCP Batulicin Jhonlin merupakan salah satu cabang Bank Syariah Indonesia yang beralamat di Jl. Ruko Jhonlin Blok B. 07, Jl.

Kode Raya No.KM 2, Gn. Antasari, Kec. Simpang Empang, Kabupaten Tanah Bumbu, Kalimantan Selatan 72212. Seperti yang terjadi pada Bank Syariah Indonesia KCP Batulicin Jhonlin. Bank Syariah Indonesia (BSI) melakukan harmonisasi untuk menyelaraskan kondisi kerja dan kebijakan sumber daya manusia. “Konsekuensi dari penggabungan sumber daya insani atau pegawai Bank Syariah Indonesia khususnya Bank Syariah Indonesia KCP Batulicin Jhonlin yaitu penyelarasan atau penyesuaian jabatan atau penyesuaian ulang posisi karyawan dan nantinya akan terjadi penggabungan karyawan-karyawan dari BRIS, BNIS dan BSM. Tujuan adanya harmonisasi tersebut adalah untuk menyatukan layanan optimal yang diberikan oleh karyawan itu sendiri kepada nasabah, untuk berjalan bersama dan mencapai tujuan yang sama.

Ketiga bank syariah yang telah digabungkan memiliki budaya kerja yang berbeda dalam sumber daya insaninya. Untuk menciptakan budaya kerja baru, diharapkan bahwa ketiga bank syariah akan dapat mengintegrasikan perbedaan mereka menjadi satu. Karena adanya *merger* ini perlu lebih dikenali mengenai kekuatan, kelemahan dari visi misi, strategi ataupun program. Untuk menjalankan visi misi, strategi dan program ini perlu adanya sumber daya insani yang menentukan berhasil tidaknya pengembangan tersebut. Di Bank Syariah Indonesia KCP Batulicin Jhonlin ini sendiri belum ada yang meneliti hal tersebut untuk menggambarkan kondisi kerja dan kinerja mengenai strategi pengembangan manajemen sumber daya insani khususnya pasca *merger* tiga bank syariah, maka dari itu perlu penelitian lebih mendalam.

Menyatukan perbedaan bukanlah perkara yang mudah dan tidak bisa dilakukan dalam waktu yang singkat. Perbedaan ini mempengaruhi persepsi, tindakan, dan rutinitas setiap orang. Namun, perbedaan ini berkontribusi pada kekayaan perusahaan dan, jika tidak ditangani dengan benar, akan menghambat pertumbuhannya. Sumber daya insani yang berkualitas diharapkan dapat mempercepat proses transisi pasca *merger* serta perluasan dan pengembangan bisnis. (Supriyanto dan Aulia, 2021. hlm. 1422)

Sebagai bagian yang memberikan pengaruh yang cukup besar bagi perusahaan, hal ini pastinya tidak bisa dianggap sepele. Itulah sebabnya Bank Syariah Indonesia KCP Batulicin Jhonlin harus terus mempersiapkan generasi sumber daya insani yang siap dan tangguh bereksplorasi dengan segala kemampuan yang dimiliki. Kemampuan yang dimiliki setiap sumber daya insani harus selalu di pantau dan dikembangkan sehingga mampu memberikan kontribusi yang besar dan baik bagi perusahaan. (Kusumadjati, 2019, hlm. 4)

Setelah mengamati masalah-masalah yang ada di atas penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang dituangkan dalam sebuah karya ilmiah berbentuk skripsi berjudul “Strategi Pengembangan Manajemen Sumber Daya Insani Di Bank Syariah Indonesia KCP Batulicin Jhonlin Pasca *Merger* Tiga Bank Syariah”

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, perumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana strategi pengembangan manajemen sumber daya insani di Bank Syariah Indonesia KCP Batulicin Jhonlin pasca *merger* Tiga Bank Syariah?
2. Apa saja kendala dan dampak yang dihadapi Bank Syariah Indonesia KCP Batulicin Jhonlin dalam pengembangan manajemen sumber daya insani pasca *merger* tiga Bank Syariah?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui strategi pengembangan manajemen sumber daya insani di Bank Syariah Indonesia KCP Batulicin Jhonlin pasca *merger* tiga Bank Syariah
2. Untuk mengetahui apa saja kendala dan dampak yang dihadapi oleh Bank Syariah Indonesia KCP Batulicin Jhonlin dalam pengembangan manajemen sumber daya insani pasca *merger* tiga Bank Syariah

D. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat bagi pihak-pihak terkait, diantaranya:

1. Bagi penulis

Penulis dapat mengaplikasikan ilmu pengetahuan yang dimiliki selama di bangku perkuliahan, dan juga penelitian ini diharapkan dapat menambah ilmu pengetahuan dan wawasan yang lebih luas lagi mengenai strategi pengembangan manajemen sumber daya insani di Bank Syariah Indonesia KCP Batulicin Jhonlin pasca *merger* Tiga Bank Syariah. Serta sebagai syarat memperoleh gelar sarjana ekonomi. Penelitian ini juga diharapkan dapat menambah informasi ilmiah dan dapat dijadikan referensi serta bermanfaat bagi penelitian-penelitian selanjutnya.

2. Bagi Bank Syariah Indonesia KCP Batulicin Jhonlin

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan dan saran bagi pengembangan manajemen sumber daya insani di Bank Syariah Indonesia KCP Batulicin Jhonlin. Bank dapat mengetahui apakah pengembangan manajemen sumber daya insani nya sudah berjalan dengan baik atau perlu perhatian yang lebih lagi. Serta dapat memberikan sumbangan pemikiran mengenai masalah-masalah yang terjadi sekarang.

3. Bagi Universitas Islam Negeri Antasari

Diharapkan berguna sebagai informasi ilmu pengetahuan dan masukan untuk penelitian yang akan datang dengan pembahasan topik yang sama.

E. Definisi Operasional

Untuk memberikan gambaran yang jelas maksud dari istilah yang digunakan di dalam judul penelitian ini, peneliti perlu menegaskan maksud yang terdapat dalam judul “Strategi Pengembangan Manajemen Sumber Daya Insani

Di Bank Syariah Indonesia KCP Batulicin Jhonlin Pasca *Merger* Tiga Bank Syariah”. Adapun penjelasannya sebagai berikut:

1. Strategi diartikan sebagai cara untuk mendapatkan kemenangan atau pencapaian tujuan. (Ritonga, n.d., hlm. 46) yang dimaksud strategi dalam penelitian ini ialah cara atau proses yang dilakukan oleh Bank Syariah Indonesia KCP Batulicin Jhonlin dalam pengembangan manajemen sumber daya insani pasca *merger* Tiga Bank Syariah.
2. Pengembangan diartikan sebagai upaya untuk mempersiapkan kemampuan karyawan pada masa yang akan datang. (Nugroho, 2019, hlm. 3) yang dimaksud pengembangan dalam penelitian ini adalah pengembangan yang dilakukan oleh Bank Syariah Indonesia KCP Batulicin Jhonlin agar bisa memaksimalkan kemampuan sumber daya insani nya pasca *merger*.
3. Manajemen Sumber Daya Insani diartikan sebagai suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, maupun tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. (Hardana 2015, hlm. 116) yang dimaksud dengan manajemen sumber daya insani dalam penelitian ini adalah bagaimana seharusnya Bank Syariah Indonesia KCP Batulicin Jhonlin dalam mengembangkan, mengatur, ataupun meningkatkan kualitas karyawan-karyawan yang terlibat langsung di dalamnya.
4. *Merger* Tiga Bank Syariah yaitu penyatuan atau penggabungan usaha sehingga tercapai kepemilikan dan/atau pengawasan bersama; yang

dimaksud merger disini adalah *merger* Bank Syariah Indonesia KCP Batulicin.

F. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan kajian tentang hasil penelitian yang relevan dengan masalah yang diteliti. Penelitian terdahulu ini gunanya untuk membedakan antar penelitian ini dengan penelitian yang lain yang sudah ada. Adapun penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian ini yaitu:

1. Nasrullah Hardiana (2018). Judul: “Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada Bank BNI Syariah Cabang Banjarmasin”. Hasil dari penelitian tersebut ialah strategi pengembangan yang dilakukan oleh Bank BNI Syariah Cabang Banjarmasin dalam mengembangkan sumber daya manusia nya yaitu dengan cara menganalisis jabatan karyawan, melakukan perencanaan tenaga kerja, melakukan rekrutmen dan seleksi sesuai dengan yang dibutuhkan, pelatihan dan pengembangan secara teratur sehingga meningkatkan kemampuan karyawan, melakukan perencanaan karier, selalu melakukan penilaian prestasi kerja terhadap karyawan, pemberian kompensasi kepada karyawan sebagai penghargaan atas pencapaiannya. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu penulis melakukan penelitian dari segi manajemen sumber daya insani nya dan juga penelitian terdahulu dilakukan sebelum *merger* sedangkan penelitian ini untuk mengetahui strategi pengembangan manajemen sumber daya insani pasca *merger*. (Hardiana, 2018).

2. Regita Putri (2020). Judul: “Strategi Pengembangan Sumber daya Manusia Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Lembaga Amil Zakat Swadaya Ummah Kota Pekanbaru”. Hasil dari penelitian tersebut ialah strategi pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja karyawan pada Lembaga Amil Zakat Swadaya Ummah Kota Pekanbaru sudah sesuai standart yang telah ditetapkan oleh pihak manajerial perusahaan dengan menggunakan beberapa strategi yaitu berupa orientasi, pendidikan dan pelatihan yang bersifat internal maupun eksternal, motivasi, serta kesejahteraan karyawan, yang semua bertujuan untuk meningkatkan kemampuan serta pengetahuan karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu penulis meneliti mengenai manajemen sumber daya insani pasca *merger* sedangkan penelitian terdahulu ini sebelum *merger*. Dan tempat penelitian terdahulu di lembaga Amil Zakat sedangkan penelitian ini di Bank Syariah Indonesia. (Putri, 2020., hlm. 83)

3. Adinda Prameswari Kusumadjati (2019). Judul: “Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada BRI Syariah KCP Purbalingga)”. Hasil dari penelitian ini ialah BRI Syariah KCP Purbalingga dalam pengembangan sumber daya manusianya dikaitkan dengan konsep ZIKR, PIKR, dan MIKR menghasilkan bahwa ketiga konsep tersebut sudah diterapkan dengan baik pada pengembangan sumber daya manusianya. Karena pada BRI Syariah KCP Purbalingga tetap menerapkan nilai-nilai spiritualitas atau kualitas berbasis Islam dalam landasan di setiap kegiatannya. Dan seluruh karyawan merasa bahwa konsep tersebut memang sangat penting

agar segala tugas dan pekerjaannya bisa segera terselesaikan dengan tepat tanpa ada kecurangan suatu apapun dan sesuai dengan syariat Islam. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu penulis meneliti mengenai manajemen sumber daya insani pasca *merger* sedangkan penelitian terdahulu ini sebelum *merger*. Dan tempat penelitian terdahulu di BRI Syariah sedangkan penelitian ini di Bank Syariah Indonesia. (Kusumadjati, 2019, hlm. 81)

4. Dian Pita Sari (2019). Judul: “Analisis Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan Pada Bank Syariah Mandiri KCP Medan Pulo Brayon”. Hasil dari penelitian ini ialah dalam pengembangan sumber daya manusia di Bank Syariah Mandiri KCP Medan Pulo Brayon, strategi yang digunakan seperti pelatihan dan pendidikan setiap tahunnya dan ditujukan kepada seluruh karyawan. Akan tetapi jika program yang didapat adalah khusus untuk posisi tertentu, maka akan lebih diutamakan karyawan yang memiliki posisi yang sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Tujuannya yaitu untuk meningkatkan etos kerja, kemampuan, profesionalitas dan kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu penulis meneliti mengenai manajemen sumber daya insani pasca *merger* sedangkan penelitian terdahulu ini sebelum *merger*. Dan tempat penelitian terdahulu di Bank Syariah Mandiri sedangkan penelitian ini di Bank Syariah Indonesia. (Sari, 2019, hlm.67)

G. Sistematika Pembahasan

Penelitian ini terdiri dari Lima bab dengan sistematika pembahasan seperti berikut:

Bab I Pendahuluan merupakan bab yang terdiri dari latar belakang masalah yang berisi uraian serta menjelaskan tentang bagaimana permasalahan yang akan diteliti dan juga penentuan judul. Setelah permasalahan digambarkan maka dirumuskan lah dalam rumusan masalah, setelah itu disusun tujuan penelitian yang diinginkan. Setelah tujuan itu dirumuskan maka didapatkan manfaat penelitian bagi peneliti sendiri, universitas maupun tempat penelitian. Selain itu untuk membatasi penafsiran ataupun istilah-istilah dari judul penelitian yang bermakna umum maupun luas maka dibuatlah definisi operasional. Kemudian untuk menegaskan bahwa penelitian ini baru dan tidak sama dengan penelitian yang lain sehingga dibuatlah penelitian terdahulu. Adapun sistematika penulisan yaitu metode atau urutan susunan sebuah penelitian.

Bab II Landasan Teori pada bab ini berisi tentang teori yang akan menjadi acuan untuk penelitian yang akan dilakukan. Dan juga dijabarkan masalah yang berhubungan dengan objek penelitian melalui teori yang mendukung serta relevan dari buku literatur, maupun situs web yang berkaitan dengan masalah yang diteliti dan juga sumber informasi seperti teori-teori tentang strategi, strategi pengembangan, manajemen sumber daya insani, *merger* bank syariah yang akan menjadi tolak ukur penulis dan menjadi pedoman penganalisaan data yang akan penulis lakukan.

Bab III Metode Penelitian merupakan bab yang berisi tentang cara atau metode yang akan ditempuh oleh peneliti untuk mengumpulkan data-data yang ada di lapangan nanti. Terdiri dari jenis dan pendekatan penelitian yaitu penelitian lapangan dan menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif, dan lokasi penelitian ini di Bank Syariah Indonesia KCP Batulicin Jhonlin. Selanjutnya subjek dan objek penelitian, data dan sumber data, kemudian dilanjutkan dengan metode pengumpulan data dan yang terakhir yaitu teknik pengolahan data.

Bab IV Laporan Penelitian dan Analisis Data berisi tentang laporan hasil penelitian, berisi tentang penyajian data dan analisis data serta jawaban dari rumusan masalah.

Bab V Penutup merangkum isu-isu yang diangkat dalam pembahasan sebelumnya dan membuat rekomendasi yang menurut peneliti penting bagi organisasi keuangan yang relevan serta untuk studi masa depan yang sebanding.

