

BAB IV

LAPORAN PENELITIAN DAN ANALISIS DATA

A. Penyajian Data

1. Gambaran umum mengenai Bank Syariah Indonesia (BSI) KCP Batulicin Jhonlin

Sejarah Singkat Bank Syariah Indonesia KCP Batulicin Jhonlin diawali dengan meningkatnya laju perekonomian di Indonesia tidak terlepas dari pesatnya tingkat pertumbuhan dan perkembangan perekonomian nasional. Perbankan adalah salah satu dari solusi perekonomian bangsa karena perbankan merupakan inti dari sistem keuangan setiap Negara.

Indonesia sebagai Negara yang penduduk muslim nya terbesar di dunia, memiliki potensi untuk menjadi yang terdepan dalam industri keuangan Syariah. Meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap halal matter serta dukungan stakeholder yang kuat, merupakan faktor penting dalam pengembangan ekosistem industri halal di Indonesia. Termasuk di dalamnya adalah Bank Syariah.

Pada bagian umum Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 41/POJK.03/2019 huruf C menerangkan bahwa “untuk menciptakan struktur industri perbankan nasional yang kuat dan berdaya saing serta mampu merespon tantangan pada waktu mendatang yang semakin dinamis dan kompleks, diperlukan bank yang kuat, efisien, dan berdaya saing melalui

penggabungan, peleburan, pengambilalihan, integrasi, dan konversi”. Muchtar Mandala berpendapat bahwa salah satu upaya untuk memperkuat perbankan nasional dalam menghadapi era perdagangan bebas adalah dengan melakukan *merger*. Dalam *merger* akan menghasilkan mega bank yang menciptakan aset yang besar dan semakin leluasa mengakses ke lingkup internasional.

Presiden Joko Widodo memaparkan dalam peresmian pembukaan kongres Ekonomi Umat ke-2 Majelis Ulama Indonesia (MUI) yang menegaskan komitmen pemerintah untuk menjadikan Indonesia sebagai pusat ekonomi syariah dunia. Untuk mencapai tujuan tersebut, diperlukan adanya keberadaan bank syariah yang memiliki skala aset yang besar. Sehingga *merger* ini akan sangat menguntungkan bagi perekonomian nasional secara umum dan dunia perbankan pada khususnya. (Rahmatullah, Konoras, and Pondaag n.d., hlm. 1-2)

Bank Syariah memainkan peranan penting sebagai fasilitator pada seluruh aktivitas ekonomi dalam ekosistem industri halal. Keberadaan industri perbankan syariah di Indonesia sendiri telah mengalami peningkatan dan pengembangan yang signifikan dalam kurun tiga dekade ini. Inovasi produk, peningkatan layanan, serta pengembangan jaringan menunjukkan trend yang positif dari tahun ke tahun. Bahkan, semangat untuk melakukan percepatan juga tercermin dari banyaknya Bank Syariah yang melakukan aksi korporasi. Tidak terkecuali dengan Bank Syariah yang dimiliki Bank BUMN, yaitu BRI Syariah, BNI Syariah, dan Bank Syariah Mandiri.

Pada 1 februari 2021 yang bertepatan dengan 19 Jumadil Akhir 1442 H menjadi penanda sejarah bergabungnya BRI Syariah, BNI Syariah, dan Bank Syariah Mandiri menjadi satu entitas yaitu Bank Syariah Indonesia (BSI). Penggabungan ini akan menyatukan kelebihan dari ketiga Bank Syariah sehingga menghadirkan layanan yang lebih lengkap, jangkauan lebih luas, serta memiliki kapasitas permodalan yang lebih baik. Didukung sinergi dengan perusahaan induk (Mandiri, BNI, BRI) serta komitmen pemerintah melalui Kementerian BUMN, Bank Syariah Indonesia didorong untuk dapat bersaing di tingkat global.

Penggabungan ketiga Bank Syariah tersebut merupakan ikhtiar untuk melahirkan Bank Syariah kebanggaan umat, yang diharapkan menjadi energi baru pembangunan ekonomi nasional serta berkontribusi terhadap kesejahteraan masyarakat luas. Keberadaan Bank Syariah Indonesia juga menjadi cerminan wajah perbankan Syariah di Indonesia yang modern, universal, dan memberikan kebaikan bagi segenap alam (Rahmatan Lil'Alamin). ("Tentang Kami - Informasi Perusahaan | Bank Syariah Indonesia" 2023)

Di Batulicin sendiri dulunya terdapat 2 kantor cabang pembantu, yang pertama BSI KCP Batulicin Raya (BNIS) yang terletak di Jl. Raya Batulicin No.160 RT.04 RW.01 Gunung Besar, Kp.Baru, Simpang Empat, Kabupaten Tanah Bumbu, Kalimantan Selatan 72212 dan yang kedua BSI KCP Batulicin Jhonlin (BSM) yang berada di Ruko Jhonlin Blok B No.7, Jl. Kodeco Km.

2,5, Desa Gunung Antasari, Kec Simpang Empat, Kab. Tanah Bumbu, Kalimantan Selatan.

Sekarang hanya terdapat 1 kantor cabang pembantu yaitu BSI KCP Batulicin Jhonlin, dengan beberapa alasan:

- a. Pertimbangan manajemen
- b. Lokasi keberadaan

Titik lokasi kantor BSI KCP Batulicin Jhonlin (BSM) lebih strategis dikarenakan parkirannya luas, adapun kelebihan dari lokasi keberadaan BSI KCP Batulicin Raya (BNIS) berada ditengah kota. Dikarenakan adanya *merger* ini yaitu penggabungan tiga Bank Syariah maka otomatis nasabahnya juga sangat banyak, kemudian dipertimbangkan BSI KCP Batulicin Jhonlin lah yang pas untuk menjadi titik pusat kantor cabang pembantu di Batulicin, Tanah Bumbu karena memiliki lahan parkir yang luas.

- c. Sisi Aset cabang

Pada tahun 2021 BSI KCP Batulicin Jhonlin pencapaiannya lebih baik daripada BSI KCP Batulicin Raya. Dan BSI KCP Batulicin Raya resmi ditutup dan semua transaksi dialihkan ke BSI KCP Batulicin Jhonlin pada tanggal 8 Maret 2021. (Wawancara dengan Bapa Adrian sebagai Funding Staff pada BSI KCP Batulicin Jhonlin, 2 Februari 2023)

- d. Mayoritas nasabah juga dari Jhonlin (Perusahaan Jhonlin), pengelolaan dana Jhonlin ataupun transaksional yang ada di Jhonlin dan Payroll

penggajian juga kebanyakannya di Jhonlin, oleh karena itu ada nama Jhonlin dan lebih dikenal dengan BSI KCP Batulicin Jhonlin. (Wawancara dengan Bapa Rully sebagai *BOSM/Branch Office Service Manager* pada BSI KCP Batulicin Jhonlin, 2 Februari 2023)

2. Visi dan Misi Bank Syariah Indonesia

VISI BSI:

TOP 10 GLOBAL ISLAMIC BANK

MISI BSI:

- a. Memberikan akses solusi keuangan syariah di Indonesia

Melayani >20 juta nasabah dan menjadi top 5 bank berdasarkan asset (500+T) dan nilai buku 50 T di tahun 2025

- b. Menjadi bank besar yang memberikan nilai terbaik bagi para pemegang saham

Top 5 bank yang paling profitable di Indonesia (ROE 18%) dan valuasi kuat (PB>2)

- c. Menjadi perusahaan pilihan dan kebanggaan para talenta terbaik Indonesia

Perusahaan dengan nilai yang kuat dan memberdayakan masyarakat serta berkomitmen pada pengembangan karyawan dengan budaya berbasis kinerja. (“Tentang Kami - Informasi Perusahaan | Bank Syariah Indonesia” 2023)

3. Budaya/Nilai-Nilai perusahaan BSI KCP Batulicin Jhonlin

Bank Syariah Indonesia didirikan oleh Badan Usaha Milik negara (BUMN), yang saat ini menjadi pemegang saham mayoritas Bank. Sejalan dengan hal itu, BSI menjadikan “AKHLAK” sebagai nilai perusahaan, selaras dengan Surat Edaran Kementerian BUMN No. SE-7/MBU/07/2020 yang mewajibkan setiap BUMN mengimplementasikan nilai-nilai utama (core values) tersebut sebagai dasar pembentukan karakter SDM.

- a. AMANAH: Memegang teguh kepercayaan yang diberikan
 - 1) Konsisten antara yang dipikirkan, dikatakan dan dilakukan
 - 2) Menjalankan praktek bisnis sesuai prinsip syariah
 - 3) Mengutamakan para pemangku kepentingan
- b. KOMPETEN: Terus belajar dan mengembangkan kapabilitas
 - 1) Merencanakan dan mengelola pekerjaan dengan baik
 - 2) Mengeksekusi dengan akurat, efektif dan efisien
 - 3) Mencapai hasil kerja yang melampaui harapan
- c. HARMONIS: Saling peduli dan menghargai perbedaan
 - 1) Memperhatikan dan peduli terhadap kondisi orang lain
 - 2) Menghargai dan menghormati perbedaan orang lain
 - 3) Bergaul dengan siapapun dan luwes
- d. LOYAL: Berdedikasi dan mengutamakan kepentingan bangsa dan Negara
 - 1) Mencintai dan bangga menjadi pegawai BSI
 - 2) Memprioritaskan kepentingan BSI

- 3) Menjaga dan melindungi BSI
- e. ADAPTIF: Terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan
- 1) Berpartisipasi aktif dalam transformasi yang terjadi
 - 2) Mengantisipasi situasi yang mungkin akan terjadi
 - 3) Merespon perubahan situasi dengan cepat
- f. KOLABORATIF: Membangun kerja sama yang sinergis
- 1) Bersikap rendah hati
 - 2) Antusias dan mudah diajak kerjasama
 - 3) Menjaga kepercayaan yang diberikan

4. Produk-Produk Bank Syariah Indonesia KCP Batulicin Jhonlin

- a. Pendanaan
- 1) BSI Tabungan Easy Wadiah
 - 2) BSI Tabungan Easy Mudharabah
 - 3) BSI Tabungan Bisnis
 - 4) BSI Tabungan Haji Indonesia
 - 5) BSI Tabungan Payroll
 - 6) BSI Tabungan Junior
 - 7) BSI Tabungan Pendidikan
 - 8) BSI Tabungan Berencana
 - 9) BSI Tabungan Mahasiswa

10) BSI Tabungan Pensiun

11) BSI Tabungan Simpel

12) BSI Tabunganku

13) BSI Giro

14) BSI Deposito

b. Pembiayaan

1) Investasi

2) Konsumer

c. Konsep atau Akad

1) Mudharabah

2) Murabahah

3) Ijarah

4) Rahn

5) Musyarakah

6) Salam

7) Qardh

8) Istishna

d. Jasa

1) BSI Debit

2) BSI Mobile

3) BSI Internet Banking

4) BSI Electronic Payrill

5) BSI L/C

6) Jual Beli Valuta

7) Bank Garansi

8) Western Union

e. Jasa Operasional

1) SKN

2) BI Fast

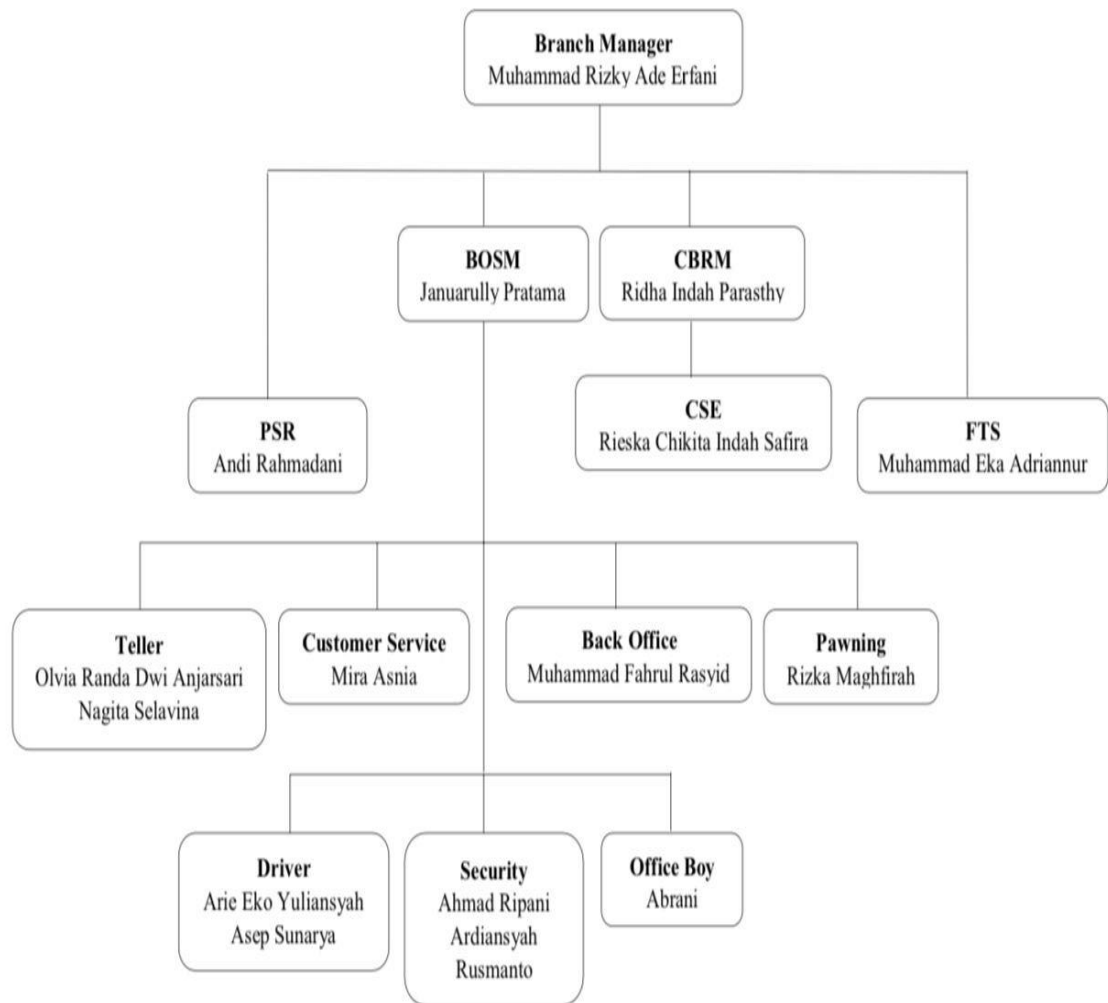
3) RTGS

4) Setor Tunai

5) Tarik Tunai

5. Struktur Organisasi Bank Syariah Indonesia KCP Batulicin Jhonlin

Gambar 4.1 Struktur Organisasi Bank Syariah Indonesia KCP Batulicin Jhonlin



Sumber: Wawancara dengan M. Fahrul Rasyid sebagai Back Office pada Bank

Syariah Indonesia KCP Batulicin Jhonlin, 2 Februari 2023

B. Analisis Data dan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil riset yang dilakukan peneliti dengan cara pengamatan, wawancara dan dokumentasi, peneliti mendapatkan data-data dengan pihak Bank Syariah Indonesia KCP Batulicin Jhonlin.

Pada bab ini peneliti menyajikan data primer dan hasil wawancara yang dilakukan dengan :

Identitas Informan I

Nama : Januarully Pratama

TTL : Barabai, 25 Januari 1987

Jabatan : *BOSM (Branch Office Service Manajer)*

Alamat : Jl. Plajau Komp. Damai Perumahan Bersujud

Bapa Januarully Pratama ialah salah satu karyawan pada Bank Syariah Indonesia KCP Batulicin Jhonlin, dimana beliau menjabat sebagai *BOSM (Branch Office Service Manajer)* di perusahaan tersebut. Adapun hasil wawancara yang peneliti dapat adalah mengenai sejarah Bank Syariah Indonesia KCP Batulicin Jhonlin. Dan juga peneliti menanyakan mengenai strategi pengembangan manajemen sumber daya insani pasca merger. Salah satunya yaitu program AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaatif, Kolaboratif) yang menjadi arah perilaku atau kebiasaan dalam bekerja dan ada juga yang namanya program BRADER (Bersih RApi Dan tERawat) yang tujuannya untuk me *maintance tangible* seperti gedung, cara berpakaian dan harus dilaporkan setiap bulannya. Pengembangan manajemen sumber daya insani juga dilakukan dengan cara *roleplay service* setiap minggu nya, *sharring session*, dan juga setiap bulannya

ada OCT tes untuk kompetensi, pengetahuan, dan ketentuan-ketentuan lainnya seperti bagian *frontliner* contohnya tentang bagaimana menghandle pengaduan-pengaduan atau nasabah komplain. Peneliti juga menanyakan mengenai masalah dan kendala yang terjadi dalam strategi pengembangan manajemen sumber daya insani di Bank Syariah Indonesia KCP Batulicin Jhonlin pasca *merger* tiga Bank Syariah. Yang menjadi masalah atau kendala yang dihadapi sekarang yaitu mengharmonisasi budaya-budaya *ex legacy* terdahulu atau penyatuan kebiasaan. Dan juga perbedaannya dengan sebelum *merger* belum pernah adanya pelaporan *roleplay* jadi ketika sudah *merger* ini setiap *roleplay* dan *sharring session* setiap minggunya harus dilaporkan. Dalam pengembangan manajemen sumber daya insani di Bank Syariah Indonesia KCP Batulicin Jhonlin, kantor pusat juga rutin melakukan kegiatan keagamaan pengajian dan tausiyah setiap hari jum'at dan memberikan jadwal penceramah dari setiap cabang jadi setiap minggunya setiap cabang bergantian menjadi penceramah dalam kegiatan keagamaan tersebut. Yang peneliti temukan khususnya di Bank Syariah Indonesia KCP Batulicin Jhonlin yaitu setiap selesai kegiatan keagamaan semua karyawan makan bersama dan setiap minggunya juga bergantian untuk membelikan makanan dan makan secara bersama-sama sebelum memulai pekerjaan, tujuannya untuk mempererat rasa kekeluargaan, dan menambah keakraban antar karyawan.

Identitas Informan II

Nama : Muhammad Fahrul Rasyid

TTL : Pagatan, 12 Februari 1998

Jabatan : *Back office*

Alamat : Jl. Transmigrasi KM 06 Ds Sarigadung Kec. Simpang Empat kab.
Tanah Bumbu Kalsel, 72271

Bapa Muhammad Fahrul Rasyid ialah salah satu karyawan pada Bank Syariah Indonesia KCP Batulicin Jhonlin, dimana beliau menjabat sebagai *Back Office* di perusahaan tersebut. Adapun hasil wawancara yang peneliti dapat adalah mengenai gambaran strategi pengembangan manajemen sumber daya insani di bank Syariah Indonesia KCP Batulicin Jhonlin pasca *merger* tiga Bank Syariah. Pengembangan manajemen sumber daya insani pada Bank Syariah Indonesia dilakukan atas dasar program dan prosedur dari pihak pusat, jadi sebenarnya pihak Bank Syariah Indonesia KCP Batulicin Jhonlin hanya menjalankan program yang dibuat oleh pihak pusat untuk mengembangkan manajemen sumber daya insani nya. peneliti juga menanyakan mengenai produk-produk yang ada di Bank Syariah Indonesia KCP Batulicin Jhonlin. Dan juga mengenai apa saja kendala yang dihadapi Bank Syariah Indonesia KCP Batulicin Jhonlin dalam pengembangan manajemen sumber daya insani pasca *merger* tiga Bank Syariah yaitu kendala dalam penyesuaian terhadap budaya kerja yang berbeda dari masing-masing *ex legacy*, sehingga ada perubahan yang mengejutkan dari beberapa pegawai dalam menyesuaikan diri dalam lingkungan kerja misalnya di *legacy* sebelumnya jam 5 sore sudah pulang selesai tidak selesai kerjaan karyawan diperbolehkan untuk pulang, sedangkan pasca *merger* ini, pekerjaan harus diselesaikan terlebih dahulu baru diperbolehkan pulang. Dari segi pencapaian target juga berbeda dari *legacy* sebelumnya, misal yang sebelumnya target hanya 1 nasabah sekarang minimal 5 nasabah atau yang sebelumnya target

tidak terlalu ditekankan sekarang sudah ditekankan dan harus tercapai.

Identitas Informan III

Nama : Muhammad Eka Adriannur

TTL : Pelaihari, 2 Oktober 1994

Jabatan : *Funding Staff*

Alamat : Jl. Kuranji Perumahan Bumi Datarlaga

Bapa Muhammad Eka Adriannur ialah salah satu karyawan pada Bank Syariah Indonesia KCP Batulicin Jhonlin, dimana beliau menjabat sebagai *Funding Staff* di perusahaan tersebut. Adapun hasil wawancara yang peneliti dapat adalah mengenai gambaran strategi pengembangan manajemen sumber daya insani di Bank Syariah Indonesia KCP Batulicin Jhonlin pasca *merger* tiga Bank Syariah. Yang pertama yang dilakukan yaitu melepaskan atribut asal (*ex legacy*), menghilangkan logo-logo *ex legacy*, menyamakan visi misi dari BSI apa yang ditujukan dari manajemen pusat. Pada tahun 2021 kebanyakan pelatihan menggunakan Zoom Meeting yang diadakan oleh kantor Regional Pusat, baik dari segi produk, pelatihan *roleplay*, dan fokus pelatihan di awal *merger* ini mengenai kepegawaian, pakaian, dan AKHLAK. Peneliti juga menanyakan mengenai kendala dari strategi pengembangan manajemen sumber daya insani di Bank Syariah Indonesia KCP Batulicin Jhonlin pasca *merger* tiga Bank Syariah yaitu biasanya dari ego masing-masing pegawai itu sendiri karena mereka berasal dari *ex legacy* yang berbeda-beda serta budaya yang berbeda-beda juga.

Berdasarkan informasi atau keterangan yang peneliti dapat dari hasil wawancara dengan pihak Bank Syariah Indonesia KCP Batulicin Jhonlin bahwa strategi pengembangan manajemen sumber daya insani dilakukan melalui pelatihan atas dasar program dari pihak pusat jadi beberapa karyawan itu di kirim untuk melakukan pelatihan di pusat untuk meningkatkan skillnya maupun kemampuan para karyawannya, jadi sebenarnya pihak Bank Syariah Indonesia KCP Batulicin Jhonlin hanya menjalankan program yang dibuat oleh pihak pusat untuk mengembangkan sumber daya insaninya. Hal ini sesuai dengan teori pernyataan Stephanie K. Marrus, bahwa strategi merupakan tahapan mendefinisikan rencana pemimpin perusahaan yang difokuskan pada tujuan jangka panjang perusahaan, dibarengi dengan penyusunan metode atau upaya untuk mencapai tujuan tersebut. Jadi sumber strategi atau kebijakan pengembangan manajemen sumber daya insani menetapkan manajemen puncak sebagai pedoman bagi bawahan dalam pelaksanaan tugas mereka. (Harold 1990, hlm. 177-179) Bank Syariah Indonesia KCP Batulicin Jhonlin ini sudah melakukan perannya sebagai fasilitator untuk mengembangkan perusahaannya melalui pelatihan.

Di dalam sebuah organisasi, pengertian dari manajemen adalah sesuatu proses yang menentukan dan juga sebagai pencapaian tujuan untuk melalui empat fungsi dasar Manajemen Sumber Daya Insani. (Anjelina et al. 2021, hlm. 131)

Berdasarkan hasil penelitian dengan *BOSM, Back Office dan Funding Staff* di Bank Syariah Indonesia KCP Batulicin Jhonlin. Berikut ini uraian bagaimana strategi pengembangan manajemen sumber daya insani di Bank Syariah Indonesia

KCP Batulicin Jhonlin Pasca *Merger* tiga Bank Syariah.

1. Perencanaan Strategi Pengembangan Manajemen Sumber Daya Insani Di Bank Syariah Indonesia KCP Batulicin Jhonlin Pasca Merger Tiga Bank Syariah.

Pada awal tahun 2023 tepatnya di umur Bank Syariah Indonesia yang ke 2, Bank Syariah Indonesia KCP Batulicin Jhonlin biasanya melakukan *meeting* atau rapat untuk penempatan pencapaian di awal tahun. Jadi untuk pelatihan pengembangan itu sendiri jarang dilakukan di awal tahun, biasanya pelatihan pengembangan ini dimulai di bulan april, per semester, atau setiap triwulan yang dilaksanakan oleh semua pegawai.

2. Pengorganisasian atau *Organizing* Strategi Pengembangan Manajemen Sumber Daya Insani Di Bank Syariah Indonesia KCP Batulicin Jhonlin Pasca *Merger* Tiga Bank Syariah

Pengembangan sumber daya insani ini didasarkan fakta bahwa seorang karyawan perlu serangkaian pengetahuan dan membutuhkan keahlian, kemampuan yang berkembang supaya bekerja dengan baik dan melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya selama kariernya.

Sebuah lembaga perbankan membutuhkan sumber daya yang berpendidikan, terampil yang bisa mengikuti perkembangan atau arahan dari program-program atau teknologi baru yang diarahkan oleh kantor pusat. Ketika mereka tidak bisa atau kurang terampil maka yang dilakukan oleh pimpinan atau manajemen dengan pelatihan bagi setiap sumber daya insani, baik yang ada di unit marketing, pelayanan, dan yang lainnya untuk

meningkatkan kinerja di setiap unit sehingga meningkatkan kemampuan dan keahlian para karyawan guna terlaksananya pengembangan manajemen sumber daya insani di Bank Syariah Indonesia KCP Batulicin Jhonlin. Dalam hal ini Bank Syariah Indonesia KCP Batulicin Jhonlin sudah menerapkan manajemen sumber daya insani yang baik sesuai dengan teori A.F Stoner bahwa tujuan untuk memasok suatu perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi atau perusahaan memerlukannya. (Ramadhani, 2018, hlm. 13)

Gambaran sumber daya insani yang ada di Bank Syariah Indonesia KCP Batulicin Jhonlin menggunakan sistem karyawan tetap dan kontrak untuk minimal pendidikan karyawan tetap S1 dan karyawan kontrak SMA/Sederajat. Dilihat dari data yang peneliti dapatkan di lapangan baik pegawai tetap maupun kontrak semuanya mengikuti pelatihan. Pada tahun 2021, di masa wabah Covid-19 pun tetap mengikuti pelatihan. Ini artinya pengembangan manajemen sumber daya insani di Bank Syariah Indonesia KCP Batulicin Jhonlin tetap berjalan dan bahkan kreatifitas dari pimpinan ini sangat sesuai dengan kondisi Covid-19 waktu itu. Dengan demikian maka dalam situasi kondisi apapun Bank Syariah Indonesia KCP Batulicin Jhonlin tetap melakukan pengembangan manajemen sumber daya insani nya melalui online zoom meeting dan biasanya dilakukan per semester atau setiap triwulan. Sedangkan di tahun 2022 dengan keadaan yang sudah mulai membaik maka diadakan pelatihan secara online dan offline. Bank Syariah Indonesia KCP Batulicin Jhonlin sendiri biasanya mengirim karyawan untuk

mengikuti pelatihan dengan rentan waktu 1-3 hari atau dengan waktu yang tidak ditentukan tergantung jabatan, jenis pelatihan, dan tempat pelatihan. Dalam hal ini Bank Syariah Indonesia KCP Batulicin Jhonlin sudah melakukan pengembangan secara formal yaitu dimana seorang karyawan diberi tugas oleh perusahaan untuk mengikuti pendidikan atau pelatihan dan sudah menerapkan strategi pengembangan manajemen sumber daya insani yang bagus.

3. Pengadaan atau Penggerakan atau *Actuating* Strategi Pengembangan Manajemen Sumber Daya Insani Di Bank Syariah Indonesia KCP Batulicin Jhonlin Pasca *Merger* Tiga Bank Syariah

Pada saat terjadi penggabungan tiga bank syariah yakni BRI Syariah, BNI Syariah, dan Bank Syariah Mandiri dihadapkan untuk menyatukan perbedaan budaya kerja menjadi budaya kerja baru. Menyatukan budaya kerja ketiga bank syariah ini tidaklah mudah dan tidak dapat dilakukan dalam waktu yang singkat. Penyatuan ini menyangkut persepsi dan perilaku dari setiap individu. Strategi pengembangan manajemen sumber daya insani yang dilakukan di Bank Syariah Indonesia KCP Batulicin Jhonlin yaitu melepaskan atribut bank asal dan menghilangkan logo-logo *ex legacy*. Sumber daya yang ada dari ketiga bank syariah ini dipastikan memiliki budaya kerja yang berbeda-beda.

Di sisi lain, karena adanya perbedaan ini menjadi kekayaan perusahaan, akan tetapi apabila salah dalam mengelolanya maka akan menjadi masalah dalam pengembangan perusahaan. Maka dari itu, perubahan tersebut harus

dimulai dengan perubahan visi misi, menyamakan visi misi dari bank Syariah Indonesia atau apa yang sudah ditunjukkan oleh manajemen kantor pusat, karena visi misi inilah yang akan membawa perubahan dan penyatuan atas perbedaan budaya kerja tersebut. (Supriyanto and Aulia, n.d., hlm. 1422)

Program kantor pusat mengenai strategi pengembangan manajemen sumber daya insani ini yaitu adanya AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaftif, Kolaboratif) mengarah kepada perilaku atau kebiasaan dalam bekerja sehari-hari, misalnya dalam hal pelayanan terhadap nasabah dimana seorang *frontliner* khususnya yang berhadapan langsung dengan nasabah harus selalu menerapkan ketentuan seperti Salam Senyum Sapa. Biasanya AKHLAK ini rutin dibacakan setiap briefing doa pagi sebelum memulai pekerjaan. Bank Syariah Indonesia KCP Batulicin Jhonlin sendiri mempunyai cara tersendiri dalam mengamalkan nilai AKHLAK ini yaitu setiap briefing doa pagi para karyawan ditunjuk bergantian untuk membacakan dan menyampaikan apa saja nilai AKHLAK yang sudah ia terapkan dalam kegiatan sehari-hari. Contohnya pada hari senin pagi karyawan A ditunjuk untuk menyampaikan apa yang sudah ia lakukan berdasarkan nilai AKHLAK misalnya Amanah, kemudian dijabarkan implementasi dalam kegiatan sehari-hari dari nilai Amanah itu yaitu (konsisten antara yang dipikirkan, dikatakan dan dilakukan). Konsisten dalam artian apakah si karyawan sudah konsisten antara apa yang ia pikirkan sebelumnya kemudian apa yang ia katakan tidak berbanding terbalik dengan apa yang ia pikirkan dan selanjutnya bertanggung jawab dengan apa yang ia

lakukan. Hal ini dilakukan dalam rangka menerapkan nilai AKHLAK dan kesamaan langkah serta kesuksesan misi dengan diingatkan setiap hari maka lembaga ini sudah menerapkan nilai Amanah yaitu konsisten.

Program yang kedua yaitu BRADER (Bersih, RAPI Dan TERawat) tujuannya untuk pemeliharaan (*maintance tangible*) atau melakukan pemantauan laporan-laporan kesiapan sumber daya insani seperti gedung, cara berpakaian dan setiap bulannya dilaporkan apakah sudah sesuai dengan standarisasi Bank Syariah Indonesia, sehingga tidak ada lagi yang memakai warna-warna *ex legacy*. Manajemen disini konsen untuk mengatur sumber daya insaninya, tidak ada yang membawa, memakai atau apapun yang berkaitan dengan *ex legacy* baik secara sikapnya ataupun penampilannya. Hal ini dilakukan untuk pembiasaan supaya baik tampilan lahir maupun bathin sudah sesuai dengan standarisasi Bank Syariah Indonesia.

Yang selanjutnya yaitu pelaksanaan *roleplay service* artinya bagaimana standarisasi cara melayani nasabah. Di Bank Syariah Indonesia KCP Batulicin Jhonlin melakukan kegiatan *roleplay* ini setiap minggu nya setiap hari selasa. Peneliti mengamati secara langsung proses *roleplay* ini, dimana fokus nya terhadap pelayanan *frontliner*. Setidaknya ada 3 orang karyawan yang terlibat disini yaitu *Teller*, *Pawning* sebagai nasabah komplain, dan *Security* sebagai orang pertama yang berhadapan langsung dengan nasabah. Karyawan yang lain mengamati kegiatan tersebut dan nantinya akan diberi masukan oleh yang lainnya. Selain dari *roleplay* ada juga yang namanya *sharring session* baik itu produk, informasi-informasi terbaru, ataupun

tentang pelayanan. Pada intinya yang ingin dirubah oleh Bank Syariah Indonesia itu sendiri untuk sumber daya insani nya baik dari segi sikap, kebiasaan, cara berpenampilan, kompetensi kerjanya, dan lain sebagainya.

4. Pengendalian atau *Controlling* Strategi Pengembangan Manajemen Sumber Daya Insani Di Bank Syariah Indonesia KCP Batulicin Jhonlin Pasca *Merger* Tiga Bank Syariah

Setiap minggu nya Bank Syariah Indonesia KCP Batulicin Jhonlin harus melaporkan kegiatan-kegiatan yang sudah dilaksanakan. Ada juga pemantauan laporan-laporan pegawai setiap minggu nya setiap hari senin pada saat briefing doa pagi para karyawan bergantian melaporkan pencapaiannya dalam kurun waktu yang telah ditentukan. Seperti kegiatan *roleplay service* dan *sharing session* yang dilaksanakan setiap hari selasa dan kemudian harus dilaporkan.

Perbedaan strategi pengembangan manajemen sumber daya insani sebelum dan sesudah *merger* ini yaitu belum pernah adanya pelaporan *roleplay*, jadi ketika sudah *merger* ini setiap *roleplay* dan *sharing session* setiap minggunya harus dilaporkan.

Sumber daya insani merupakan salah satu faktor yang harus terus dikembangkan oleh pihak manajemen Bank Syariah Indonesia KCP Batulicin Jhonlin. Banyaknya lembaga keuangan syariah baik bank maupun non bank mengharuskan pentingnya strategi pengembangan manajemen sumber daya insani ini dan adanya sumber daya insani yang berkualitas dapat mempercepat proses

transisi pasca *merger* dan mempercepat pertumbuhan perusahaan.

Tetapi dalam pelaksanaannya tidak akan berjalan dengan lancar terus menerus pasti selalu adanya kendala yang dihadapi, adapun kendala yang dihadapi yaitu mengharmonisasi budaya *ex legacy* seluruh karyawan atau penyatuan kebiasaan. Jadi kendala itu sendiri berasal dari budaya kerja yang berbeda-beda dari masing-masing *legacy*, sehingga ada perubahan budaya kerja yang mengejutkan dari beberapa karyawan dalam menyesuaikan diri dalam lingkungan kerja pasca *merger* tersebut. Karena penyatuan tiga budaya perlu waktu yang tidak sebentar dan tidaklah mudah jadi perlu kerjasama dan strategi yang tepat untuk pengembangan manajemen sumber daya insaninya. oleh karena itu Bank Syariah Indonesia KCP Batulicin Jhonlin terus mengurangi dan mengatasi hal-hal yang menjadi kendala dalam pengembangan manajemen sumber daya insani dengan cara mengelola keragaman dalam perusahaan melalui dua pendekatan yang pertama secara individual yaitu kesadaran masing-masing individu dalam bertoleransi sehingga keterbukaan bisa terwujud melalui komunikasi agar tidak menimbulkan hal-hal yang bisa menimbulkan konflik. Yang kedua melalui peran organisasi atau perusahaan tersebut, yaitu pengelolaan keragaman dengan cara pelatihan-pelatihan atau sebuah kegiatan yang mempertemukan keragaman dalam satu format kerjasama yang produktif. Seperti yang dilakukan oleh Bank Syariah Indonesia KCP Batulicin Jhonlin yaitu setiap selesai kegiatan keagamaan semua karyawan makan bersama dan setiap minggunya juga bergantian untuk membelikan makanan dan makan secara bersama-sama sebelum memulai pekerjaan, tujuannya untuk mempererat rasa

kekeluargaan, dan menambah keakraban antar karyawan.

Aspek psikologis inilah yang sangat penting, karena ia menjadi dasar untuk tetap eksistensi perbankan. Dengan data yang diperoleh di lapangan bahwa upaya pengembangan manajemen sumber daya insani dan menyatukan langkah perbedaan adalah sesuatu yang tepat karena tidak lagi ada ego atau individual tetapi, mereka diarahkan dalam 1 visi yang sama ONE CULTURE dan hal ini mendukung pengembangan manajemen sumber daya insani di Bank Syariah indonesia KCP Batulicin Jhonlin.