

**SKRIPSI**

**ANALISIS UPAYA BNI MEMPERSIAPKAN SUMBER  
DAYA MANUSIA DALAM RANGKA IMPLEMENTASI  
QANUN NO.11 TAHUN 2018 PERIODE TAHUN 2019-2021  
(Studi Pada BNI Kantor Cabang Sigli)**



**Disusun Oleh:**

**Syarifah Liza Putri  
NIM. 170603215**

**PRODI PERBANKAN SYARIAH  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR-RANIRY  
BANDA ACEH  
2021M/1443 H**

## PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Syarifah Liza Putri  
NIM : 170603215  
Program Studi : Perbankan Syariah  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam

Dengan ini menyatakan bahwa dalam penulisan skripsi ini, saya:

- 1. Tidak menggunakan ide orang lain tanpa mampu mengembangkan dan mempertanggungjawabkan.***
- 2. Tidak melakukan plagiasi terhadap naskah karya orang lain.***
- 3. Tidak menggunakan karya orang lain tanpa menyebutkan sumber asli atau tanpa izin pemilik karya.***
- 4. Tidak melakukan manipulasi dan pemalsuan data.***
- 5. Mengerjakan sendiri karya ini dan mampu bertanggungjawab atas karya ini.***

Bila di kemudian hari ada tuntutan dari pihak lain atas karya saya, dan telah melalui pembuktian yang dapat dipertanggungjawabkan dan ternyata memang ditemukan bukti bahwa saya telah melanggar pernyataan ini, maka saya siap untuk dicabut gelar akademik saya atau diberikan sanksi lain berdasarkan aturan yang berlaku di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Ar-Raniry Banda Aceh.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Banda Aceh, 28 Juli 2021

Yang menyatakan,



Syarifah Liza Putri

# PERSETUJUAN SIDANG MUNAQASYAH SKRIPSI

## Analisis Upaya BNI Mempersiapkan Sumber Daya Manusia Dalam Rangka Implementasi Qanun NO.11 Tahun 2018 Periode Tahun 2019-2021

Disusun Oleh:

Syarifah Liza Putri  
NIM. 170603215

Disetujui untuk disidangkan dan dinyatakan bahwa isi dan formatnya telah memenuhi syarat penyelesaian studi pada  
Program Studi Perbankan Syariah  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam  
Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh

Pembimbing I,

Pembimbing II

Dr. Israk Ahmadsyah, B. Ec., M.Ec., M.Sc  
NIP. 197209072000031001

Jalilah, S.HI., M.Ag  
NIDN. 2008068803

Mengetahui

Ketua Program Studi Perbankan Syariah,

Dr. Nevi Hasnita, S.Ag., M.Ag.  
NIP. 197711052006042003

## PENGESAHAN SIDANG MUNAQASYAH SKRIPSI

### Analisis Upaya BNI Mempersiapkan Sumber Daya Manusia Dalam Rangka Implementasi Qanun NO 11 Tahun 2018 Periode Tahun 2019-2021

Syarifah Liza Putri  
NIM. 170603215

Telah Disidangkan oleh Dewan Penguji Skripsi  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Ar-Raniry Banda Aceh  
dan Dinyatakan Lulus serta Diterima Sebagai Salah Satu Syarat  
untuk Menyelesaikan Program Studi Strata Satu (S-1) dalam  
Bidang Perbankan Syariah

28 Juli 2021 M

Pada Hari/Tanggal: Rabu, 18 Zulhijjah 1442 H

Banda Aceh  
Dewan Penguji Sidang Skripsi

Ketua

Sekretaris

Dr. Israk Ahmadsyah, B. Ec., M. Ec., M. Sc  
NIP. 197209072000031001

Jalilah, S. HI., M. Ag  
NIDN. 2008068803

Penguji I

Penguji II

Inayahillah, MA. Ek.  
NIP. 198208042014032002

Cut Elfida, SHI., MA  
NIDN. 2012128901

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



Dr. Zaki Fuad, M. Ag  
NIP. 196403141992031003



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR-RANIRY BANDA ACEH  
UPT. PERPUSTAKAAN

Syeikh Abdur Rauf Kopelma Darussalam Banda Aceh  
Telp. 0651-7552921,7551857, Fax. 0651-7552922

Web: [www.library.ar-raniry.ac.id](http://www.library.ar-raniry.ac.id), Email: [library@ar-raniry.ac.id](mailto:library@ar-raniry.ac.id)

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

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama Lengkap : Syarifah Liza Putri  
NIM : 170603215  
Fakultas/Jurusan : Ekonomi dan Bisnis Islam/Perbankan Syariah  
E-mail : [170603215@student.ar-raniry.ac.id](mailto:170603215@student.ar-raniry.ac.id)

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada UPT Perpustakaan Universitas Islam Negeri (UIN) Ar-Raniry Banda Aceh, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah :

Tugas Akhir  KKKU  Skripsi  .....

yang berjudul:

**Analisis Upaya BNI Mempersiapkan Sumber Daya Manusia Dalam Rangka  
Implementasi Qanun No. 11 Tahun 2018 Periode Tahun 2019-2021**

Beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini, UPT Perpustakaan UIN Ar-Raniry Banda Aceh berhak menyimpan, mengalih-media formatkan, mengelola, mendiseminasikan, dan mempublikasikannya di internet atau media lain.

Secara *fulltext* untuk kepentingan akademik tanpa perlu meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis, pencipta dan atau penerbit karya ilmiah tersebut.

UPT Perpustakaan UIN Ar-Raniry Banda Aceh akan terbebas dari segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.


Dibuat di : Banda Aceh  
Pada tanggal : 29 Juli 2021

Penulis  
Mengetahui,  
Pembimbing I

Pembimbing II

Syarifah Liza Putri  
NIM. 170603215

Dr. Israk Ahmadsyah, B.Ec.,M.Ec.,M.Sc  
NIP. 197209072000031001

  
Jalilah, S.H.I., M.Ag  
NIDN. 2008068803

## LEMBAR MOTTO DAN PERSEMBAHAN

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

*“Hidup bukan seolah-olah dunia saja tapi akhirat untuk selamanya, perjuangan untuk hari ini semoga menuntun kita semua kejalannya Allah SWT dan perjuangan ini semoga mendapat ridhonya sekaligus syafaatnya Allah SWT”*  
(Penulis)

*Skripsi ini kupersembahkan untuk orang yang ku sanyangi ialah kedua orang tua ku, Ayah dan Ibu serta keluarga tercinta yang selalu memberikan harapan yang baik disetiap langkah dalam menuntut ilmu serta selalu memberikan support, semangat, dukungan hingga sampai pada hari ini.*

*Untuk orang-orang yang seperjuangan dengan saya, dan untuk seluruh kerabat dekat, sahabat, teman yang akan menjadi generasi penerus kedepannya.*

جامعة الرانيري

AR - RANIRY

## KATA PENGANTAR



Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, sang pencipta alam semesta, manusia dan kehidupan serta seperangkat aturannya. Berkat limpahan rahmat, taufiq dan hidayahnya penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Analisis Strategi Pengembangan Umkm Pada Lkms Mahirah Muamalah Banda Aceh” dengan baik dan tepat pada waktunya. Shalawat berangkaikan salam saya limpahkan kepada Nabi besar Muhammad SAW, keluarga dan para sahabatnya. Adapun penulis menyadari bahwasanya penulisan skripsi ini tidak terlepas dari saran, petunjuk, bimbingan dan masukan dari berbagai pihak. Maka dengan segala kerendahan hati, penulis ingin menyampaikan terimakasih kepada:

1. Dr. Zaki Fuad, M.Ag, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Ar-Raniry Banda Aceh yang telah membantu penulis, baik dukungan moril maupun sarana prasarana pembelajaran.
2. Dr. Nevi Hasnita, S.Ag.M.Ag., dan Ayumiati, S.E., M.Si. sebagai Ketua dan Sekretaris Program Studi Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Ar-Raniry Banda Aceh, yang selalu mendukung serta memberikan semangat dalam bidang kecerdasan akademik dan spiritual.

3. Muhammad Arifin, Ph.D. Selaku Ketua Laboratorium Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam yang telah memfasilitasi penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
4. Dr. Israk Ahmadsyah, B.Ec., M.Ec., M.Sc dan Jalilah, S.HI., M.Ag. sebagai dosen pembimbing I dan pembimbing II yang dengan sabar telah meluangkan waktu, untuk memberikan bimbingan, nasehat, dukungan dan ilmunya kepada penulis selama dalam waktu bimbingan sehingga skripsi ini dapat penulis selesaikan dengan baik.
5. Inayatillah, MA. Ek sebagai dosen penguji I dan Cut Elvida, SHI., MA sebagai penguji II dan seluruh Staf Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Ar-Raniry yang telah banyak memberikan bantuan serta kemudahan kepada penulis selama mengikuti perkuliahan.
6. Dr. Aniliansyah, M.Ag sebagai Penasehat Akademik, Dosen-dosen dan para staff Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, khususnya Dosen-Dosen program studi Perbankan Syariah yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan bimbingan kepada penulis selama mengikuti perkuliahan.
7. Keluarga besar PT. BNI KC Sigli atas segala dukungan, semangat dan motivasinya kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.



8. Teristimewa kepada kedua Orang Tua tercinta, Ayahanda dan Ibunda atas segala cinta, kasih sayang, doa, bimbingan, dukungan, dan nasehat yang luar biasa yang tiada hentinya.
9. Teman-teman jurusan perbankan syariah angkatan 2017 yang turut membantu serta memberi saran-saran kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini. Dan untuk teman yang sangat teristimewa Dewi Salamah Anggraini, Siti Hanan Makhfirah, Ega Putri Chantika, Syarifah Salva Wirza dan Sayed Muhammad Reza yang telah banyak memberi dukungan moral maupun materil bagi penulis dalam penyelesaian skripsi ini. Terima kasih juga kepada sahabat-sahabat lainnya yang tidak penulis sebutkan satu per satu
10. Seluruh pihak-pihak terkait yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah banyak memberikan bantuan, arahan dan kerjasama demi kelancaran penulisan skripsi ini. Hanya kepada Allah SWT kita berserah diri, semoga yang kita amalkan mendapat ridhoNya. Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, segala kritik dan saran yang sifatnya membangun akan menyempurnakan penulisan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membutuhkan.

Banda Aceh, 28 Juli 2021  
Penulis,

Syarifah Liza Putri

## TRANSLITERASI ARAB-LATIN DAN SINGKATAN

Keputusan Bersama Menteri Agama dan Menteri P dan K

Nomor: 158 Tahun 1987 – Nomor: 0543 b/u/1987

### 1. Konsonan

No	Arab	Latin	No	Arab	Latin
1	ا	Tidak dilambangkan	16	ط	Ṭ
2	ب	B	17	ظ	Ẓ
3	ت	T	18	ع	‘
4	ث	Ṣ	19	غ	G
5	ج	J	20	ف	F
6	ح	Ḥ	21	ق	Q
7	خ	Kh	22	ك	K
8	د	D	23	ل	L
9	ذ	Ẓ	24	م	M
10	ر	R	25	ن	N
11	ز	Z	26	و	W
12	س	S	27	ه	H
13	ش	Sy	28	ء	’
14	ص	Ṣ	29	ي	Y
15	ض	Ḍ			

## 2. Vokal

Vokal Bahasa Arab, seperti vokal bahasa Indonesia, terdiri dari vokal tunggal atau monoftong dan vokal rangkap atau diftong.

### a. Vokal Tunggal

Vokal tunggal bahasa Arab yang lambangnya berupa tanda atau harkat, transliterasinya sebagai berikut:

Tanda	Nama	Huruf Latin
◌َ	<i>Fathah</i>	A
◌ِ	<i>Kasrah</i>	I
◌ُ	<i>Dammah</i>	U

### b. Vokal Rangkap

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

Tanda dan Huruf	Nama	Gabungan Huruf
◌َ ي	<i>Fathah</i> dan ya	Ai
◌َ و	<i>Fathah</i> dan wau	Au

Contoh:

كيف : *kaifa*

هول : *haul*

### 3. Maddah

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

Harkat dan Huruf	Nama	Huruf dan Tanda
يَ / اَ	<i>Fathah</i> dan <i>alif</i> atau <i>ya</i>	Ā
يِ	<i>Kasrah</i> dan <i>ya</i>	Ī
يُ	<i>Dammah</i> dan <i>wau</i>	Ū

Contoh:

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

### 4. Ta Marbutah (ة)

Transliterasi untuk ta marbutah ada dua.

a. Ta *marbutah* (ة) hidup

Ta *marbutah* (ة) yang hidup atau mendapat harkat *fathah*, *kasrah* dan *dammah*, transliterasinya adalah t.

b. Ta *marbutah* (ة) mati

Ta *marbutah* (ة) yang mati atau mendapat harkat sukun, transliterasinya adalah h.

c. Kalau pada suatu kata yang akhir katanya ta *marbutah* (ة) diikuti oleh kata yang menggunakan kata sandang al, serta

bacaan kedua kata itu terpisah maka ta *marbutah* (ة) itu ditransliterasikan dengan h.

Contoh:

رَوْضَةُ الْأَطْفَالِ : *raudāh al-atfāl/ raudatul atfāl*

الْمَدِينَةُ الْمُنَوَّرَةُ : *al-Madīnah al-Munawwarah/ al-MadīnatulMunawwarah*

طَلْحَةَ : *Talḥah*

**Catatan:**

### **Modifikasi**

1. Nama orang berkebangsaan Indonesia ditulis seperti biasa tanpa transliterasi, seperti M. Syuhudi Ismail, sedangkan nama-nama lainnya ditulis sesuai kaidah penerjemahan.

Contoh: Ḥamad Ibn Sulaiman.

2. Nama Nama negara dan kota ditulis menurut ejaan Bahasa Indonesia, seperti Mesir, bukan Misr; Beirut, bukan Bayrut; dan sebagainya.

3. Kata-kata yang sudah dipakai (serapan) dalam kamus Bahasa Indonesia tidak ditransliterasi. Contoh: Tasauf, bukan Tasawuf.

## ABSTRAK

Nama : Syarifah Liza Putri  
NIM : 170603215  
Fakultas/Prodi : Ekonomi dan Bisnis Islam/Perbankan Syariah  
Judul : Analisis Upaya BNI Mempersiapkan Sumber Daya Manusia Dalam Rangka Implementasi Qanun Lembaga Keuangan Syariah No.11 Tahun 2018 Periode Tahun 2019-2021  
Pembimbing I : Dr. Israk Ahmadsyah, B.Ec., M.Ec., M.Sc  
Pembimbing II : Jalilah, S.HI., M.Ag

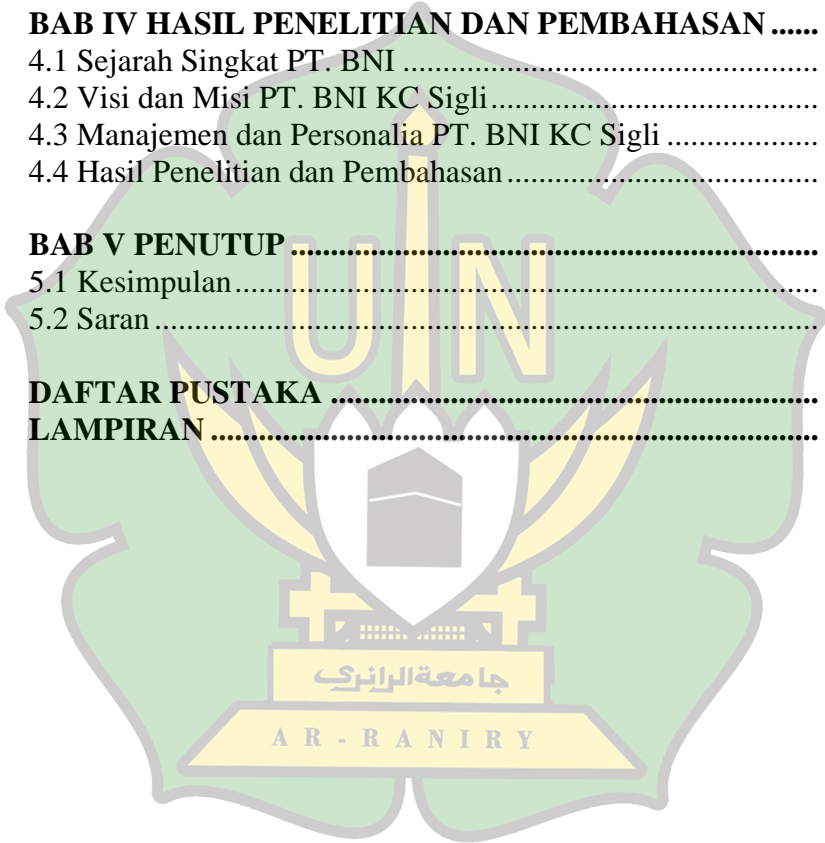
Setelah lahirnya Qanun LKS No.11 tahun 2018 maka industri perbankan di tanah air sudah mulai mempersiapkan diri dalam rangka implementasi Qanun LKS salah satu perbankan yang siap mendukung untuk mengimplementasikan Qanun Lembaga Keuangan Syariah yaitu PT. bank BNI dan BNI KC Sigli merupakan salah satu Cabang Kantor BNI yang juga sekarang melakukan persiapan. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana upaya-upaya PT. BNI KC Sigli mempersiapkan SDM dalam rangka implementasi Qanun LKS No.11 Tahun 2018. Adapun penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan teknik wawancara kepada pimpinan SDM, penyelia layanan, auditor dan karyawan PT. BNI KC Sigli serta pihak Akademisi perbankan syariah Universitas Islam Negeri Ar-Raniry. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada beberapa upaya yang dilakukan oleh pihak PT. BNI KC Sigli, di antaranya: 1) memberi opsi untuk memilih berkerja pada bank syariah atau melanjutkan kinerjanya pada bank konvensional dan terdapat seorang staf yang memilih melanjutkan kinerjanya pada bank konvensional, 2) PT. BNI KC Sigli sudah menempuh 7 kali pelatihan, 1 kali offline dan 6 kali online, 3) melakukan simulasi yang sudah dilakukan sekali dalam hal migrasi dan tata cara pelayanan nasabah, 4) sharing mengenai perbankan syariah baik itu online dan offline sharing offline dilakukan setiap sore kamis, 5) melakukan rapat unit setiap hari rabu, 6) mendatangkan pihak BNI Syariah Banda Aceh, 7) melakukan *role play* layanan dan, 8) melakukan 2 kali *tes assessment* (uji evaluasi). Dampak dari upaya tersebut terhadap SDM adalah meningkatnya pemahaman staf terhadap produk dan sistem operasional perbankan syariah yang mana setelah dilakukan survei oleh pihak PT. BNI KC Sigli menemukan bahwa terjadi peningkatan pemahaman tentang produk dan sistem perbankan syariah.

**Kata Kunci:** *Upaya, Dampak dan Pengembangan SDM*

## DAFTAR ISI

<b>LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIA.</b>	<b>iii</b>
<b>PERSETUJUAN SIDANG MUNAQASYAH SKRIPSI .....</b>	<b>iv</b>
<b>PENGESAHAN SIDANG MUNAQASYAH SKRIPSI .....</b>	<b>v</b>
<b>FORM PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH .....</b>	<b>vi</b>
<b>MOTTO .....</b>	<b>vii</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>viii</b>
<b>TRANSLITER ARAB-LATIN DAN SINGKATAN .....</b>	<b>xi</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>xv</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>xvi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>xviii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xix</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	8
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Manfaat Penelitian.....	8
1.5 Sistematika Pembahasan.....	9
<b>BAB II LANDASAN TEORI.....</b>	<b>11</b>
2.1 Konsep Perbankan Syariah.....	11
2.1.1 Prinsip-prinsip Bank Syariah.....	12
2.1.2 Prinsip Operasional Perbankan Syariah .....	13
2.1.3 Perkembangan Bank Syariah di Indonesia .....	18
2.2 Sumber Daya Manusia.....	23
2.1 Definisi Sumber Daya Manusia.....	23
2.2.1 Ciri-ciri Sumber Daya Manusia.....	26
2.2.2 Peran Sumber Daya Manusia .....	26
2.2.3 Strategi Pengelolaan Sumber Daya Manusia .....	27
2.3 Qanun Lembaga Keuangan Syariah .....	35
2.4 Penelitian Terdahulu.....	31
2.5 Kerangka Pemikiran .....	40

<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>42</b>
3.1 Jenis Penelitian .....	42
3.2 Sumber Data .....	42
3.3 Teknik Pengumpulan Data .....	44
3.4 Subjek dan Objek Penelitian .....	45
3.5 Metode Analisis Data .....	45
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>48</b>
4.1 Sejarah Singkat PT. BNI .....	48
4.2 Visi dan Misi PT. BNI KC Sigli.....	50
4.3 Manajemen dan Personalia PT. BNI KC Sigli .....	51
4.4 Hasil Penelitian dan Pembahasan .....	57
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>82</b>
5.1 Kesimpulan.....	82
5.2 Saran .....	83
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>85</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>91</b>





## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran .....	41
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. BNI KC Sigli .....	52



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Perkembangan Perbankan Syariah di Aceh.....	2
Tabel 2.1.3 Perkembangan Perbankan Syariah di Indonesia....	21
Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu.....	35
Tabel 3.2.1 Wawancara Pihak Terkait.....	43
Tabel 4.1 Jumlah Karyawan PT. BNI KC Sigli .....	53



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Perkembangan perbankan syariah baru dimulai sejak tahun 1998 setelah terjadinya krisis ekonomi dunia pada tahun tersebut. Krisis tersebut cukup memberikan pengaruh terhadap negara-negara di rantau Asia termasuk Indonesia, yang kemudian disusul dengan krisis ekonomi global yang terjadi pada tahun 2009 yang pengaruhnya dapat dirasakan secara merata oleh negara-negara dunia terutama Amerika Serikat (Sari, dkk, 2013). Pada saat itu perbankan syariah dianggap lebih dapat mempertahankan eksistensinya dari pada perbankan konvensional, karena garis panduan yang diberlakukan oleh perbankan syariah dapat menjadikan pendekatan investasi yang digunakan lebih beretika dan kurang berisiko dibandingkan dengan perbankan konvensional (Sari, dkk, 2013). Perbankan syariah di Indonesia yang dipelopori oleh Bank Muamalat Indonesia pada Tahun 1992, menjadi awal mulainya berkembang Bank Umum Syariah, Unit Usaha Syariah, Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS), Koperasi Syariah, Asuransi Syariah, Pengadaian Syariah, Wakaf, dan Lembaga Keuangan Syariah (LKS) lainnya. Secara bersama-sama, sistem keuangan syariah dan keuangan konvensional secara sinergis mendukung mobilisasi dana masyarakat secara lebih luas untuk meningkatkan kemampuan pembiayaan bagi sektor-sektor perekonomian nasional. Akan tetapi perbankan syariah relatif lebih stabil dibandingkan

dengan perbankan konvensional dalam menghadapi *shock* baik dari internal maupun eksternal. Hal ini ditunjukkan dengan bertambahnya kantor-kantor perbankan syariah hampir di semua provinsi di Indonesia, baik kantor pusat operasional maupun kantor cabang pembantu (Rusydia, 2019).

Sebaran kantor Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah di Indonesia pada tahun 2016 sampai 2020 terus menunjukkan bahwa terjadi peningkatan KPO/KC, KCP/UP, dan KK dari tahun 2016 sampai dengan tahun 2020. Dan hingga tahun 2020 terus menunjukkan perkembangan yang positif dengan aset, pembiayaan yang disalurkan (PYD), dan Dana Pihak Ketiga (DPK) yang terus bertumbuh. Begitu halnya pada bulan Maret 2020, total aset keuangan syariah Indonesia (tidak termasuk saham syariah) mencapai Rp1.497,44 triliun atau USD 91,49 Miliar, perbankan syariah mempunyai 10 provinsi dengan nilai aset terbesar salah satunya yaitu provinsi Nangroe Aceh Darussalam sebanyak 4,91% (OJK, 2020). Di Aceh sendiri, industri perbankan syariah mulai bertumbuh dengan baik khususnya setelah terjadinya krisis ekonomi dan keuangan pada tahun 1997/1998, dimana perbankan syariah semakin berkembang di bumi Serambi Mekkah yaitu Aceh. Perkembangan tersebut ditunjukkan dengan pembukaan kantor dan cabang-cabang bank syariah di seluruh Aceh setelah daerah Aceh berhasil mendapatkan otoritas dari pemerintah pusat untuk menerapkan syariah Islam yang terkandung dalam UU No 44 Tahun 1999 tentang Keistimewaan Aceh dan UU

No 11 Tahun 2006 tentang pemerintah Aceh (Khalidin, 2016).

Pertumbuhan perbankan syariah di Aceh dilihat dari segi aset, pembiayaan dan Dana Pihak Ketiga (DPK) dalam rentang waktu pada tahun 2018-2020 berdasarkan data yang diperoleh dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK) relatif mengalami peningkatan dari tahun ke tahun, dimana pertumbuhan perbankan syariah di Aceh dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 1.1**  
**Perkembangan Perbankan Syariah di Aceh Tahun 2018-2020**

	2018	2019	Juni 2020
Asset	2,33%	6,53%	27,56%
Pem	2,20%	2,71%	74,23%
DPK	0,61%	8,06%	14,35%

*Sumber: Otoritas Jasa Keuangan (OJK)*

Berdasarkan tabel 1.1 pertumbuhan perbankan syariah di Aceh dari segi aset, pembiayaan dan DPK terus mengalami pertumbuhan yang cukup baik dari tahun ke tahun selama rentang waktu 3 tahun, dimana pada tahun 2018 pertumbuhan aset mencapai 2,33%, pembiayaan 2,20% dan DPK 0,61% dan terus berkembang setiap tahun 2019 hingga per Juni 2020 pertumbuhan aset mencapai 27,56%, pembiayaan 74,23% dan DPK 14,35% (data diolah penulis, 2020).

Perkembangan keuangan perbankan (konvensional dan syariah) hingga posisi Oktober 2020 di provinsi Aceh mengalami pertumbuhan dalam 3 (tiga) tahun terakhir sejak Desember 2018 sampai dengan posisi Oktober 2020 total aset Perbankan meningkat sebesar 12% menjadi Rp68,5 Triliun terdiri dari pembiayaan

meningkat sebesar 3% menjadi Rp37,5 triliun dan Dana Pihak ketiga meningkat sebesar 9% menjadi Rp43,7 Triliun. *Market share* perbankan konvensional terus menurun, terlihat untuk kredit dari sebelumnya 59,90% menjadi 23,19% dan Dana Pihak Ketiga dari 47,75% menjadi 14,39% (Antara news, 2020).

Perkembangan bank syariah semakin berkembang setelah BPD Aceh konversi menjadi Bank Aceh Syariah. Konversi Bank Aceh mendorong positif perkembangan dan pertumbuhan perbankan syariah di Indonesia pada tahun 2016. Sehingga saat ini perkembangan perbankan syariah di Aceh juga mengalami peningkatan yang cukup baik maka dari itu untuk lebih mendukung perbankan syariah maka pada tahun 2018 pemerintah Aceh membentuk Qanun Lembaga Keuangan Syariah (LKS) No.11 Tahun 2018 yang mewajibkan semua Lembaga Keuangan yang beroperasi di Aceh harus dilaksanakan dengan prinsip syariah. Qanun tersebut juga diharapkan dapat mendorong terwujudnya perekonomian Aceh yang syariah (pemerintah Aceh, 2020).

Setelah lahirnya Qanun No. 11 Tahun 2018 mulai tanggal 4 Januari 2019, sejumlah lembaga keuangan dan perbankan wajib mengimplementasikan ketentuan yang ada dalam Qanun LKS ini paling lama 3 Tahun sejak Qanun LKS diberlakukan sesuai dengan pasal 65. Sehingga sejumlah perbankan di Aceh siap mendukung Qanun Aceh No. 11 Tahun 2018 maka dari itu jelang pemberlakuan Qanun Lembaga Keuangan Syariah (LKS) di Provinsi Aceh, industri perbankan di tanah air sudah mulai mempersiapkan diri dalam

rangka mengimplementasikan Qanun Lembaga Keuangan Syariah (LKS).

Salah satu perbankan yang siap mendukung untuk mengimplementasikan Qanun Lembaga Keuangan Syariah (LKS) yaitu PT. BNI di mana dapat dilihat sampai saat ini target BNI Syariah tahun 2020 untuk migrasi DPK telah tercapai sebesar 145%, sedangkan migrasi pembiayaan sebesar 89%. Total bisnis BNI yang akan dimigrasikan ke syariah hingga batas akhir pelaksanaan Qanun adalah sebesar Rp3 triliun untuk DPK dan Rp1,6 triliun untuk pembiayaan. Dengan dibukannya 6 outlet KCP, kini BNI Syariah tercatat mempunyai 21 outlet di Aceh, yang terdiri dari atas 2 Kantor Cabang (KC), 19 Kantor Cabang pembantu (KCP), dan 4 payment point (Bisnis, 2020).

BNI Kantor Cabang Sigli merupakan salah satu Cabang Kantor BNI yang juga sekarang sedang melakukan persiapan untuk melakukan konversi di mana mereka mempunyai 32 Sumber Daya Manusia dan mereka sudah memulai beberapa upaya untuk melakukan konversi yaitu menutup deposito seluruh nasabah dan dialihkan ke deposito syariah, membuat data *lead* untuk menghubungi nasabah yang memiliki potensi tabungan besar, melakukan *dual banking* antara konvensional dan syariah memberikan opsi terhadap Sumber Daya Manuysianya untuk memilih berkerja pada PT. BNI Syariah atau melanjutkan kinerjanya pada PT. BNI konvensional dan satu orang SDM PT. BNI KC Sigli memilih melanjutkan kinerjanya pada bank konvensional yang

berada diluar Aceh, diberlakukan menutup *dual banking* satu persatu sehingga tersisa hanya KC utama, memberi pelatihan terhadap karyawannya via zoom selama 3 minggu (sabtu-minggu) (wawancara pegawai BNI, Diana, 2020).

Selanjutnya setelah PT. BNI melakukan konversi menjadi bank syariah pada perkembangannya pemerintah mengambil kebijakan pada bulan Februari tahun 2021 untuk mengkorporasi atau memergerkan 3 bank syariah besar di Indonesia yaitu Bank Syariah Mandiri, Bank BRI Syariah dan Bank BNI Syariah menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI). Penggabungan 3 bank ini menghasilkan bank dengan aset per Juni tahun 2020 sebesar 214 triliun (kumparan) dan menjadikan BSI menepati peringkat ke 7 bank terbesar di Indonesia. Tujuan pemerintah menggabungkan 3 bank syariah besar tersebut diharapkan dapat meningkatkan *market share* perbankan syariah (Serambinews, 2021). Oleh karena itu sekarang PT. BNI kantor cabang Sigli telah berubah nama menjadi BSI Cabang Utama Sigli.

Proses konversi bank konvensional menjadi bank syariah dan merger ketiga bank ini tentunya membutuhkan Sumber Daya Manusia atau dukungan dari Sumber Daya Manusia yang potensial karena Sumber Daya Manusia merupakan bagian yang membantu kinerja dan berkembangnya sebuah perusahaan atau organisasi (Sutrisno,2017: 19). Peran sumber daya manusia sangat dibutuhkan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan sumber daya lainnya. Keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan dalam



pencapaian tujuan yang telah ditetapkan merupakan hasil dari kinerja karyawan dalam perusahaan tersebut (Sari & Amri, 2018).

Untuk melakukan konversi maka organisasi membutuhkan keterlibatan dan dukungan karyawan sebagai motor penggerak perubahan organisasi, manajemen perubahan individu membutuhkan pemahaman bagaimana orang mengalami perubahan dan apa yang mereka butuhkan untuk berhasil berubah. Diperlukan juga pengetahuan tentang apa yang akan membantu individu sukses melewati masa transisi dan bagaimana melatih individu untuk menunjukkan perilaku baru, dan apa yang membuat perubahan tersebut melekat dalam pekerjaan seseorang. Manajemen perubahan individu memerlukan kerangka kerja untuk dapat ditindak lanjuti untuk mengukur kemajuan perubahan individu (Flippo, 2005).

Sumber Daya Manusia merupakan salah satu faktor terpenting dalam perusahaan. Sebagaimana yang diungkapkan Ruyatnasih (2013), Sumber Daya Manusia adalah salah satu aset perusahaan dan salah satu faktor penting untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Seperti aset-aset perusahaan lainnya, sumber daya manusia pun memiliki peran yang dominan dalam perusahaan yang bisa mewujudkan tujuan perusahaan, maka sudah selayaknya Sumber Daya Manusia dijaga seperti aset-aset perusahaan lainnya. Sumber Daya Manusia merupakan sumber daya terpenting dalam suatu organisasi dimana orang-orang atau karyawan tersebut memberikan tenaga, bakat, kreativitas dan usaha mereka kepada organisasi. Oleh karena itu, manusia merupakan salah satu faktor

penentu keberhasilan dalam suatu organisasi karena manusia memberikan kontribusi terbesar dibandingkan dengan faktor-faktor yang lain. Maka dari itu manajemen sumber daya manusia yang baik dan benar adalah manajemen yang bisa meningkatkan kinerja karyawan sehingga bisa mewujudkan tujuan perusahaan (Ruyatnasih, 2013).

Dengan demikian, kesiapan merupakan salah satu faktor terpenting yang perlu dibangun dengan melibatkan karyawan untuk mendukung inisiatif perubahan. Yang dimaksud dengan siap untuk berubah adalah ketika orang-orang dan struktur organisasi sudah dipersiapkan dan mampu untuk berubah maka perusahaan berhasil melakukan perubahan bila karyawan juga memiliki tujuan untuk berubah, mempunyai rencana untuk berubah dan menjadi bagian dari perubahan tersebut. Jadi langkah pertama dalam proses pelaksanaan perubahan adalah menciptakan kesiapan untuk perubahan (Wibowo, 2018). Kesiapan bank menghadapi konversi diukur dari pemahaman SDM terhadap prinsip syariah, seperti yang diharapkan oleh Qanun No. 11 Tahun 2018 bahwa lembaga keuangan non bank syariah lainnya sebagaimana yang dimaksud pada ayat (1) dan ayat (2) dalam menjalankan kegiatan usaha harus terlebih dahulu memahami, memperhatikan dan memenuhi prinsip syariah dalam oprasionalnya.

Oleh sebab itu pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan proses persiapan individu-individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi,

biasanya berkaitan dengan peningkatan kemampuan intelektual untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik. Pengembangan mengarah pada kesempatan-kesempatan belajar yang didesain guna membantu pengembangan para pegawai (Krisdianto & Nurhajati, 2017). Peran Sumber Daya Manusia tentunya sangat mendukung keberhasilan sebuah perusahaan sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Dea Wilyi Angraini (2018) yang menyatakan bahwa berdasarkan hasil penelitian Bank Aman Syariah Sekampung Lampung Timur menunjukkan bahwa Bank Aman Syariah telah melakukan proses pengembangan Sumber Daya Manusia dengan baik, antara lain seperti pelatihan, seminar internal, rotasi pekerjaan dan lain sebagainya, guna untuk meningkatkan kinerja karyawan yang akan berdampak pada produktivitas. Begitupun penelitian yang dilakukan oleh Riski Sukmawati terkait dengan pengaruh kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Produktivitas Karyawan pada Bank Syariah Mandiri kantor cabang Teluk Betung yang mana menunjukkan bahwasannya terdapat pengaruh positif terhadap produktivitas karyawan dimana dalam penelitian ini, kompetensi yang terdiri dari pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) dan sikap (*attitude*) berpengaruh terhadap produktivitas kinerja karyawan Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Teluk Betung Bandar Lampung. penelitian Sri Wahyuningsih (2012) juga menunjukkan bahwa pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap keahlian auditor, dan auditing. Dapat disimpulkan hasilnya berpengaruh positif dan signifikan. Artinya Kinerja Karyawan akan

mencapai hasil yang lebih maksimal apabila didukung dengan pengetahuan yang dimiliki. Berdasarkan hal di atas maka penulis berkeinginan untuk meneliti lebih lanjut dalam sebuah proposal yang berjudul **“ANALISIS UPAYA BNI MEMPERSIAPKAN SDM DALAM RANGKA IMPLEMENTASI QANUN NO.11 TAHUN 2018 PERIODE TAHUN 2019-2021”**.

### **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan di atas maka rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana upaya BNI mempersiapkan SDM dalam menghadapi konversi?
2. Bagaimana dampak upaya yang telah dilakukan oleh pihak BNI KC Sigli terhadap SDM?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas, maka tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui upaya-upaya apa saja yang dilakukan oleh pihak Bank BNI untuk mempersiapkan SDM nya dalam menghadapi Konversi ke perbankan syariah.
2. Untuk mengetahui dampak yang dari upaya-upaya yang dilakukan oleh pihak BNI.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Berdasarkan penjelasan di atas, manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

## 1. Bagi Akademisi

- a. Untuk Khazanah keilmuan dalam menerapkan ilmu-ilmu yang diperoleh dari bangku kuliah terutama pengetahuan tentang sistem perbankan syariah.
- b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sebagai bahan diskusi dan rujukan serta untuk penelitian lebih lanjut.

## 2. Bagi Praktisi

Hasil penelitian ini dapat diharapkan memberikan rekomendasi dan dijadikan sebagai input atau masukan untuk bank agar senantiasa mengupayakan peningkatan pengetahuan dan kemampuan SDM terkait sistem perbankan syariah.

## 3. Bagi Pembuat Kebijakan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai rujukan dalam pengambilan kebijakan terkait peningkatan SDM bagi perbankan syariah.

### **1.5 Sistematika Pembahasan**

Penyusunan penelitian ini disajikan dalam sistematika pembahasan yang terdiri dari lima bab, yaitu:

**BAB I** Berisi tentang pendahuluan, latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian dan sistematika pembahasan.

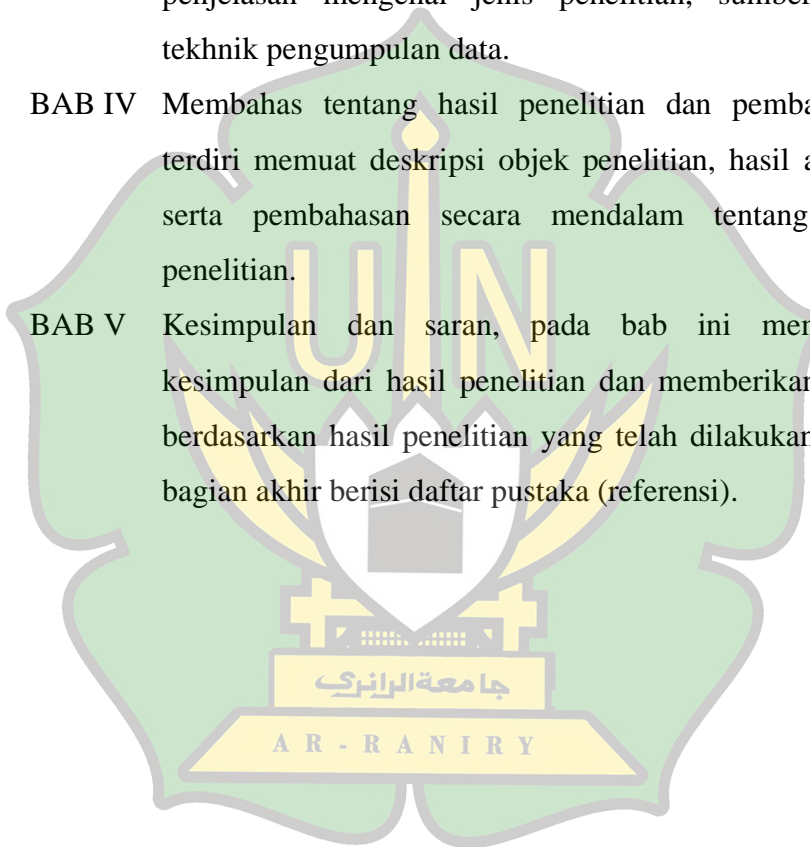
**BAB II** Membahas tentang landasan teori, yang berhubungan dengan penelitian tentang teori mengenai Sumber Daya

Manusia (SDM), upaya tentang perusahaan dalam meningkatkan SDM nya dan Qanun LKS No.11 Tahun 2018.

BAB III Membahas tentang metode penelitian yang berisi penjelasan mengenai jenis penelitian, sumber data, tehnik pengumpulan data.

BAB IV Membahas tentang hasil penelitian dan pembahasan, terdiri memuat deskripsi objek penelitian, hasil analisis serta pembahasan secara mendalam tentang hasil penelitian.

BAB V Kesimpulan dan saran, pada bab ini membahas kesimpulan dari hasil penelitian dan memberikan saran berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan. Pada bagian akhir berisi daftar pustaka (referensi).



## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **1.2 Konsep Perbankan Syariah**

Perbankan syariah merupakan suatu lembaga keuangan yang bergerak dalam sektor jasa yang mengacu pada prinsip-prinsip syariah. Menurut Ismail (2011), perbankan syariah merupakan segala sesuatu yang mempunyai hubungan dengan bank syariah maupun unit usaha syariah, yang mencakup kelembagaan, kegiatan usaha, serta cara dan proses dalam melaksanakan kegiatan usahanya. Bank syariah merupakan bank yang kegiatannya mengacu pada hukum Islam, dan selama kegiatannya tidak membebankan bunga juga tidak membayar bunga kepadanasabah.

Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia No. 21 Tahun 2008 tentang perbankan syariah, bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan/atau bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat. Perbankan syariah merupakan suatu lembaga yang menyangkut tentang Bank Syariah juga Unit Usaha Syariah, yang didalamnya mencakup kelembagaan, kegiatan usaha, serta cara dan proses dalam melaksanakan kegiatan usahanya (Kasmir, 2009).

Fungsi dari bank syariah sendiri pada dasarnya sama dengan fungsi bank konvensional, yaitu berupa menghimpun dana dan menyalurkan dana, dan yang membedakannya dengan bank konvensional terletak pada sistem operasionalnya, dimana bank

syariah memberikan layanan bebas bunga kepada nasabah, serta bank syariah melakukan kegiatan yang mengacu terhadap hukum Islam.

Dalam praktiknya bank syariah telah berusaha untuk menerapkan prinsip-prinsip syariah sebagaimana telah diatur dalam UU No.21 Tahun 2008, di mana perbankan syariah dituntut untuk menerapkan prinsip bagi hasil dalam menjalankan operasional. Dalam perkembangannya perbankan syariah mempunyai hambatan-hambatan yang dapat menyebabkan pertumbuhannya stagnan dan relatif lebih kecil dibandingkan keseluruhan pertumbuhan perbankan nasional pada umumnya (Antonio,2001).

### **2.1.1 Prinsip-prinsip Bank Syariah**

Menurut (Ismail, 2011:39) Pada dasarnya prinsip bank syariah menghendaki semua dana yang diperoleh dalam sistem perbankan syariah dikelola dengan integritas tinggi dan sangat hati-hati, prinsip-prinsip perbankan syariah adalah sebagai berikut:

1. *Shiddiq*, memastikan bahwa pengelolaan bank syariah dilakukan dengan moralitas yang menjunjung tinggi nilai kejujuran. Dengan nilai ini pengelolaan diperkenalkan (halal) serta menjauhi cara-cara yang meragukan (*subhat*) terlebih lagi yang bersifat dilarang (haram).
2. *Tabligh*, secara berkesinambungan melakukan sosialisasi dan mengedukasi masyarakat mengenai prinsip-prinsip, produk dan jasa perbankan syariah. Dalam melakukan



sosialisasi sebaiknya tidak hanya mengedepankan pemenuhan prinsip syariah semata, tetapi juga harus mampu mmengedukasi masyarakat mengenai manfaat bagi pengguna jasa perbankan syariah.

3. *Amanah*, menjaga dengan ketat prinsip kehati-hatian dan kejujuran dalam mengelola dana yang diperoleh dari pemilik dana (sahibul maal) sehingga timbul rasa saling percaya antara pemilik dana dan pihak pengelola dana (mudarib).
4. *Fathanah*, memastikan bahwa pengelolaan bank dilakukan secara profesional dan kompetitif sehingga menghasilkan keuntungan maksimum dalam tingkat risiko yang ditetapkan oleh bank. Termasuk di dalamnya adalah pelayanan yang penuh dengan kecermatan dan kesantunan serta penuh rasa tanggung jawab.

Menurut Kamarni (2012:29) terdapat beberapa prinsip-prinsip perbankan syariah. Adapun prinsip-prinsip perbankan syariah yaitu:

1. Pembayaran terhadap pinjaman dengan nilai yang berbeda dari nilai pinjaman dengan nilai ditentukan sebelumnya tidak diperbolehkan.
2. Pemberi dana harus turut berbagi keuntungan dan kerugian sebagai akibat hasil usaha institusi yang meminjam dana.

3. Islam tidak memperbolehkan “menghasilkan uang dari uang”. Uang hanya merupakan media pertukaran dan bukan komoditas karena tidak memiliki nilai intrinsic.
4. Unsur gharar (ketidak pastian, spekulasi) tidak diperkenankan. Kedua belah pihak harus mengetahui dengan baik hasil yang akan mereka peroleh dari sebuah transaksi.
5. Investasi hanya boleh diberikan pada usaha-usaha yang tidak diharamkan dalam Islam. Usaha minumam keras misalnya tidak boleh di beri dana oleh perbankan syariah.

### **2.1.2 Prinsip Operasional Perbankan Syariah**

Bank syariah sangat dituntut dalam menjalankan oprasionalnya berlandaskan pada prinsip-prinsip syariah atau hukum Islam. Ada beberapa prinsip-prinsip yang ada pada bank syariah sebagai berikut:

#### **1. Prinsip Simpana atau Titipan (Al-Wadiah)**

Merupakan suatu titipan murni dari suatu pihak ke pihak lain, baik per orang maupun badan hukum, yang mesti dijaga dan dikembalikan kapan saja si penitip menginginkan. Menurut Antonio (2001) Secara umum *al-wadiah* terdapat dua jenis antara lain:

##### **a. *Wadiah Yad Al-Amanah***

Akad yang merupakan penitipan uang atau barang dimana pihak penerima titipan tidak di perkenankan menggunakan uang atau barang yang dititipkan dan tidak bertanggung jawab atas kehilangan atau kerusakan barang pada penitipan

yang bukan terjadi atas suatu kelalaian atau perbuatan penerima titipan.

b. Wadiah Yad Adh-Dhamanah

Akad yang merupakan penitipan uang atau barang dimana penerima titipan dengan atau tanpa izin pemilik uang atau barang dapat memanfaatkan uang atau barang titipan dan harus pemilik uang atau barang titipan dan harus bertanggung jawab terhadap kerusakan atau kehilangan uang atau barang titipan dan harus bertanggung jawab terhadap kerusakan atau kehilangan uang atau barang titipan. Semua keuntungan atau manfaat dapat diperoleh dalam penggunaan barang atau uang titipan menjadi hak penerima titipan. Prinsip ini dilaksanakan dalam produk dan tabungan giro.

2. Prinsip Bagi Hasil (*Profit Sharing*)

Penerapan ini adalah suatu sistem akad yang melakukan perjanjian bagi hasil usaha antara pemberi dana dengan pengelola dana atas keuntungan yang akan diperoleh (Fitri, 2015). Adapun bentuk produk yang berdasarkan pada prinsip ini yaitu:

a. *Al-Mudharabah*

*Al-mudharabah* yaitu akad kerjasama usaha antara dua belah pihak, dimana pihak pertama atau sahibul maal menyediakan seluruh modal sedangkan pihak lainnya menjadi para pengelola atau mudarib. Keuntungan usaha dibagi sesuai nisbah menurut kesepakatan yang telah disepakati awal akad atau dalam kontrak. Penerapan operasionalnya bahwa

pemilik modal ialah bank dan pengelola modal adalah nasabah. Apabila terjadi rugi akan ditanggung oleh pemilik modal selagi kerugian itu bukan akibat kelalain atau ketidak sengajaan sepengelola. Apabila kerugian ini diakibatkan karena kelalain atau kecurangan si pengelola, maka harus bertanggung jawab atas kerugian tersebut. Antonio (2001) menyatakan bahwa akad *mudharabah* secara umum terbagi menjadi dua jenis yaitu:

- (a) *Muharabah Muthlaqah*, yaitu berupa kerjasama antara pemilik dana dan pengelola dana yang cakupannya sangat luas dan tidak ada batasan dari spesifikasi jenis usaha, daerah bisnis dan waktu.
- (b) *Mudharabah Muqayyadah*, yaitu berupa kerjasama antar pemilik dana dan pengelola dana dimana pengelola dana ini memberikan suatu batasan kepada sipemilik dan mengenai tempat objek investasi, cara dan tempat.

b. *Al-Musyarakah*

*Al-Musyarakah* merupakan akad usaha kerjasama antar dua pihak atau lebih dalam suatu usaha produktif dan halal. Masing-masing pihak memberikan kontribusi dana dengan dengan adanya kesepakatan bahwa manfaat atau keuntungan dan resiko akan ditanggung bersama sesuai dengan yang disepakati. Bagi hasil yang telah disepakati bersama dapat dilakukan dengan cara sekaligus setelah proyek terselesaikan ataupun dapat dilakukan secara bertahap.

### 3. Prinsip Jual Beli (*Al-Tijarah*)

Jual beli merupakan sistem yang menerapkan tata cara jual beli, dimana bank akan membeli dahulu barang yang diinginkan nasabah sebagai agen bank melaksanakan pembelian barang atas nama bank, selanjutnya bank menjual kembali barang tersebut kepada nasabah dengan harga sejumlah harga beli ditambah *margin* atau keuntungan. Menurut Hafied dan Nasir (2013), jenis-jenisnya berupa:

a. *Al-Murabahah*

*Al-murabahah* yaitu suatu akad jual beli barang dengan menyatakan harga perolehan dan margin yang telah disepakati oleh penjual dan pembeli.

b. Salam

Salam yaitu suatu akad jual beli barang pesanan dengan tanggungan pengiriman oleh penjual dan segera dilunaskan segera oleh pembeli sebelum barang pesanan tersebut diterima sesuai dengan syarat-syarat yang telah di tentukan.

c. *Istisna'*

*Istisna'* yaitu suatu akad jual beli antar pembeli dan penjual yang juga bertindak sebagai produsen. Pembayaranannya dapat berbentuk pembayaran dimuka, ditangguhkan sampai jangka waktu tertentu atau berupa cicilan. Barang yang dipesan mesti diketahui karakteristiknya, secara umum meliputi: spesifikasi teknis, kualitas dan jenisnya.

#### 4. Prinsip Sewa (*Al-Ijarah*)

Prinsip sewa merupakan akad pemindahan hak guna atas jasa atau barang, melalui bayaran upah sewa, tanpa terikuti dengan pemindahan hak kepemilikan atas barang tersebut. *Al-ijarah* terdapat dua jenis, yaitu: (1) *Ijarah*, sewa murni. (2) *Ijarah al-mutahiya bit tamlik*, penggabungan sewa dan beli. Dimana si penyewa memiliki hak atas barang pada akhir masa sewa (Karim, 2014).

#### 5. Prinsip Jasa (*Fee-Based Service*)

Jasa ini merupakan keseluruhan layanan non-pembiayaan yang akan diberikan bank. Menurut Lestari (2015) produk yang memiliki prinsip ini antara lain:

a. *Al-Wakalah*

Nasabah memberikan kuasa pada bank untuk diwakilkan dirinya melakukan pekerjaan jasa tertentu, seperti transfer.

b. *Al-Kafalah*

Suatu jaminan yang diberikan tanggungan kepada pihak ketiga untuk dapat memenuhi segala kewajiban pihak kedua atau yang ditanggung.

c. *Al-Hawalah*

Penggalihan hutang dari orang yang berutang kepada orang yang lain agar wajib menanggungnya. Sistem *hawalah* dalam perbankan diterapkam pada anjak piutang (*factoring*), *post-date check*, dimana bank bertindak sebagai juru tagih tanpa harus membayar dulu piutang tersebut.

d. *Ar-Rahn*

Penanahan salah satu harta milik si peminjam sebagai alat jaminan atas pinjaman akan diterimanya. Barang yang ditahan harus memiliki nilai ekonomis. Dengan demikian, pihak yang menahan memiliki jaminan untuk dapat mengambil kembali sebagian atau seluruh piutangnya. Dapat dijelaskan bahwa *rahn* ini adalah berupa jaminan utang atau gadai.

e. *Al-Qard*

Pemberian harta pada orang lain yang dapat diminta atau ditagih kembali. Dengan kata lain meminjamkan tanpa harus mengharapkan suatu imbalan. Produk ini dilaksanakan untuk membantu keperluan sosial dan usaha kecil. Dana tersebut diperoleh dari infaq, sedekah dan zakat.

### **2.1.3 Perkembangan Bank Syariah di Indonesia**

Secara historis, perbankan syariah di Indonesia sudah dimulai sejak tahun 1983 dengan dikeluarkannya paket Desember 1983 (PakDes 83). PakDes merupakan regulasi dibidang perbankan yang di dalamnya berisi salah satu peraturan yang memperbolehkan bank memberikan kredit dengan bunga 0% (Majid, 2014). Kemudian, pada tahun 1988 pemerintah kembali mengeluarkan paket Oktober Kebijakan Deregulasi perbankan 1988 (Pakto 88) yang merupakan deregulasi perbankan yang memberi kesempatan seluas-luasnya bagi bisnis perbankan untuk mendirikan bank-bank

baru sehingga industry perbankan pada masa itu mengalami pertumbuhan yang pesat. Meskipun bank-bank baru yang berdiri lebih banyak bank konvensional, namun beberapa usaha-usaha perbankan daerah yang berasaskan syariah juga mulai bermunculan (OJK, 2020). Pada tahun 1990, Majelis Ulama Indonesia (MUI) membentuk kelompok kerja untuk mendirikan Bank Islam di Indonesia yang disebut Tim perbankan MUI yang ditugaskan untuk melakukan pendekatan dan konsultasi dengan semua pihak terkait. Sehingga, hasil kerja dari Tim Perbankan MUI tersebut merupakan pendirian bank syariah pertama di Indonesia yaitu PT Bank Muamalat Indonesia (BMI) yang sesuai akte pendiriannya berdiri pada tanggal 1 November 1991. Kemudian, bank tersebut resmi beroperasi pada tanggal 1 Mei 1992 dengan modal awal sebesar Rp106.126.382.000-. Keberadaan perbankan syariah pada awal masa operasinya belum memperoleh perhatian yang optimal dalam tatanan sektor perbankan nasional, dimana landasan hukum operasi bank syariah ketika itu hanya diakomodir dalam satu ayat tentang “bank dengan sistem bagi hasil” dalam UU No. 7 Tahun 1992 tanpa rincian landasan hukum syariah serta jenis-jenis usaha yang diperbolehkan dalam perbankan syariah (OJK, 2020).

Pemerintah dan Dewan Perwakilan Rakyat (DPR) kemudian melakukan penyempurnaan terhadap regulasi perbankan syariah pada tahun 1998 dari UU No. 7 Tahun 1992 menjadi UU No. 10 Tahun 1998, dimana dalam Undang-undang tersebut telah secara tegas menjelaskan bahwa perbankan di Indonesia dapat dijalankan



berdasarkan dua sistem (*dual banking system*), yaitu sistem perbankan konvensional dan sistem perbankan syariah. Kebijakan tersebut telah memberikan kesempatan bagi bank-bank umum konvensional untuk memberikan layanan syariah melalui mekanisme *Islamic Window* dengan syarat bank konvensional tersebut lebih dahulu membentuk Unit Usaha Syariah (UUS). Sehingga, akibat dari adanya kebijakan tersebut banyak bank-bank konvensional yang ikut andil dalam memberikan layanan syariah kepada nasabahnya yang juga dipermudah dengan konsep *office chaneling* yang telah diatur dalam peraturan Bank Indonesia (PBI) No.8/3/PBI/2006 (Majid, 2014).

Regulasi bank syariah kembali disempurnakan pada tahun 2008, dimana pada tanggal 16 Juli pemerintah mengeluarkan regulasi khusus tentang perbankan syariah yaitu UU No.21 Tahun 2008 dimana Undang-Undang tersebut merupakan Undang-Undang yang mengatur tentang perbankan syariah. Maka dengan adanya peraturan Undang-Undang ini industri perbankan syariah semakin memiliki pondasi untuk meningkatkan perkembangannya dan dengan adanya Undang-Undang ini pula diharapkan perbankan syariah memiliki perkembangan yang impresif, dimana dapat mencapai rata-rata pertumbuhan aset lebih dari 65% pertahun dalam lima tahun terakhir (Sjahdeini, 2014).

Kelahiran Bank Muamalah Indonesia (BMI) pada tahun 1992 merupakan awal kelahiran bank syariah untuk pertama kalinya di Indonesia. Sebelum adanya krisis moneter yang ikut melanda

Indonesia pada tahun 1997 dan 1998, perkembangan perbankan syariah di Indonesia masih tergolong stagnan. Akan tetapi, pada saat terjadi krisis moneter tersebut, Bank Muamalat Indonesia (BMI) merupakan satu-satunya bank di Indonesia yang tidak begitu terkena dampak dari krisis tersebut. Maka dari itu pada tahun 1999 berdirilah bank syariah kedua di Indonesia yaitu Bank Syariah Mandiri yang merupakan suatu bank konversi dari Bank Susila Bakti, dimana bank tersebut merupakan bank konvensional yang dibeli oleh Bank Dagang Negara, juga BSM merupakan bank syariah yang didirikan oleh bank BUMN.

Bank Syariah Mandiri (BSM) merupakan bank milik pemerintah pertama yang melandaskan operasionalnya pada prinsip syariah. Secara structural, BSM berasal dari Bank Susila Bakti (BSB), sebagai salah satu anak perusahaan dilingkup Bank Mandiri (EX BDN), yang kemudian dikonversikan menjadi bank syariah secara penuh. Dalam rangka melancarkan proses konversi menjadi Bank Syariah, BSM menjalin kerja sama dengan Tazkia Institue, terutama dalam bidang pelatihan dan pendampingan konversi. Sebagai salah satu bank yang dimiliki oleh Bank Mandiri yang memiliki aset ratusan triliun dan *networking* yang sangat luas, BSM memiliki beberapa keunggulan komparatif dibanding pendahulunya. Demikian juga perkembangan politik terakhir di Aceh menjadi *blessing in disguise* bagi BSM. Hal Ini karena BSM akan menyerahkan seluruh cabang Bank Mandiri di Aceh kepada BSM untuk dikelola secara syariah. Langkah besar ini jelas akan

menggelambungkan aset BSM dari posisi pada akhir tahun 1999 sejumlah Rp 400.000.000, menjadi di atas 2 hingga 3 triliun. Perkembangan ini diikuti pula dengan peningkatan jumlah cabang BSM, yaitu dari 8 menjadi 20 cabang (Antonio, 2001:27).

Setelah pendirian Bank Syariah Mandiri di Indonesia berhasil, maka bank-bank syariah lainnya juga unit usaha syariah mulai bermunculan di Indonesia (Ismail, 2011), dimana hingga akhir tahun 2020 jumlah perbankan di Indonesia mencapai 14 Bank Umum Syariah (BUS), 20 Unit Usaha Syariah (UUS) dan 164 Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS).

**Tabel 2.1.3**  
**Perkembangan Perbankan Syariah di Indonesia Tahun 2016-2020**

	2016	2017	2018	2019	Jun-2020
Jumlah BUS	13	13	14	14	14
Jumlah UUS	21	21	20	20	20
Jumlah BPRS	166	167	167	164	164
Aset (%)	20,28%	18,97%	12,57%	9,93%	9,22%
Pembiayaan (%)	16,41%	15,27%	12,17%	10,89%	10,13%
DPK (%)	20,84%	19,89%	11,14%	11,93%	8,99%
Market Share (%)	5,3%	5,7%	5,9%	5,95%	9,63%

*Sumber: OJK, 2020*

Dalam tabel tersebut dijelaskan bahwa pada akhir tahun 2016, Otoritas Jasa Keuangan (OJK) mencatat jumlah Bank Umum Syariah (BUS) di Indonesia sebanyak 13 bank, Unit Usaha Syariah (UUS) 21 dan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) sebanyak

166. Pada tahun 2016 OJK juga mencatat bahwa pertumbuhan aset mencapai 20,41%, dan pertumbuhan pembiayaan mencapai 16,41% dan juga Dana Pihak Ketiga (DPK) sebesar 20,84% dengan total market share sebesar 5,3%.

Akan tetapi pertumbuhan aset, pembiayaan dan juga DPK mengalami penurunan pada tahun berikutnya. OJK mencatat pada tahun 2017 aset perbankan syariah sebesar 18,97%, pembiayaan 15,27% juga DPK dengan 19,89%, dengan total market share yang lebih baik sebesar 5,7%. Tahun 2017 juga merupakan konsolidasi bagi perbankan syariah dimana perlambatan pertumbuhan pada sektor riil merupakan dampak yang cukup berpengaruh terhadap pertumbuhan ekspansi pembiayaan maupun kualitas pembiayaan tersebut. Pada Desember 2017 tercatat aset perbankan syariah sebesar Rp435 Triliun atau setara dengan 5,7% *Market Share* dibandingkan dengan total aset perbankan konvensional yang mencapai Rp7.387 Triliun, sehingga konversi yang dilakukan oleh Bank Aceh dari konvensional menjadi Bank Umum Syariah (BUS) dapat memberikan kontribusi yang cukup baik untuk peningkatan aset perbankan syariah (Laporan Tahunan BNI Syariah, 2017). Jika dilihat dari segi Dana Pihak Ketiga (DPK) dapat dikatakan bahwa perbankan syariah mempunyai pertumbuhan yang cukup baik dibandingkan dengan pertumbuhan perbankan konvensional. Pada akhir tahun 2017 ini pertumbuhan Dana Pihak Ketiga (DPK) perbankan syariah mencapai 19,8% dibandingkan dengan pertumbuhan DPK perbankan konvensional yang hanya 9,4%.

Pertumbuhan tersebut terus mengalami penurunan pada tahun 2018 dimana pada tahun ini pertumbuhan aset, pembiayaan dan DPK masing-masing yaitu 12,57%, 12,17%, 11,14%. Akan tetapi jumlah market share pada tahun 2018 mengalami kenaikan sebesar 5,9%. Kemudian dilanjutkan pada tahun 2019 pertumbuhan perbankan syariah dari segi aset, dan pembiayaan terus menurun sebesar 9,93%, 10,89% akan tetapi DPK dan market share mengalami kenaikan sebesar 11,93%, 5,95%. Begitu pula pada tahun 2020 pertumbuhan perbankan syariah dari segi aset, pembiayaan dan DPK terus menurun sebesar 9,22%, 10,13%, 8,99% akan tetapi market share mengalami kenaikan sebesar 9,63%.

Perkembangan bank syariah saat ini semakin berkembang setelah BPD Aceh konversi menjadi Bank Aceh Syariah. Konversi Bank Aceh mendorong positif perkembangan dan pertumbuhan perbankan syariah di Indonesia selama 2016. Sejauh ini bank Aceh Syariah menunjukkan pertumbuhan yang positif baik dari sisi aset maupun kinerja keuangan ([www.bankaceh.co.id](http://www.bankaceh.co.id)). Dan hingga saat ini perkembangan perbankan syariah di Aceh juga mengalami peningkatan yang cukup baik maka dari itu untuk lebih mendukung perbankan syariah maka pada tahun 2018 pemerintah Aceh membentuk Qanun Lembaga Keuangan Syariah (LKS) No.11 Tahun 2018 yang mewajibkan semua Lembaga Keuangan yang beroperasi di Aceh harus dilaksanakan dengan prinsip syariah. Qanun tersebut juga diharapkan dapat mendorong terwujudnya perekonomian Aceh yang syariah. (pemerintah Aceh, 2020).

## **2.2 Sumber Daya Manusia**

### **2.2.1 Definisi Sumber Daya Manusia**

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu aspek yang amat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi, baik institusi ataupun industri. SDM juga kunci yang memastikan kemajuan industri. Pada hakikatnya, SDM berupa manusia yang dipekerjakan di sebuah organisasi sebagai pelopor, pemikir dan perencana untuk mencapai tujuan organisasi (Basariyadi, 2018).

Sumber Daya Manusia juga merupakan hal paling penting dalam dunia perbankan, karena sumber daya manusia merupakan faktor utama dalam menjalankan roda kegiatan operasional suatu bank. Untuk itu, penyedia sumber daya manusia (banker) sebagai penggerak operasional haruslah disiapkan semaksimal mungkin (Kasmir, 2008: 139). Sumber daya manusia yang dimiliki bank haruslah mempunyai kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dalam menjalankan setiap kegiatan perbankan, mengingat faktor pelayanan yang diberikan oleh para karyawan ini sangat menentukan sukses tidaknya bank kedepan. Kemampuan yang telah dimiliki oleh setiap karyawan haruslah di tingkatkan terus menerus, baik pengalaman kerja maupun pelatihan dan pengembangan karyawan.

Sumber Daya Manusia syariah secara esensial adalah keimanan SDM syariah terhadap keesaan Allah dan kesadaran tertingginya untuk tunduk sepenuhnya pada kehendak Allah SWT dan kesadaran bahwa dia sangat dekat dengan Allah, serta sumber

daya manusia syariah memposisikan seakan-akan melihat Allah yang selalu mengawasi atau Allah selalu berada di dalam hati setiap individu kapanpun dan dimanapun, (Triyuwono, 2002:252).

Manajemen Sumber Daya Manusia syariah dalam melakukan perencanaan serta pengawasan haruslah sesuai dengan Al-Quran dan Hadist, karena orang yang melakukan sesuatu berdasarkan Al-Quran dan Hadist akan mendapatkan keselamatan sepanjang hidup. Sebaliknya orang yang tidak melakukan sesuatu dengan berdasarkan Al-Quran dan Hadist akan menyebabkan kehancuran dalam kehidupannya, serta mendapatkan balasan dari Allah SWT di akhirat nanti. Dunia perbankan syariah semakin berkembang, maka yang menjadi salah satu aspek yang paling penting dalam dunia perbankan adalah sumber daya insani atau secara umum disebut sumber daya manusia. Hal ini disebabkan bahwa Sumber Daya Manusia merupakan peran utama dalam tercapainya kesuksesan dan tujuan suatu perbankan, walaupun di zaman sekarang sudah tersedia sarana dan prasarana teknologi yang canggih tetapi kegiatan perusahaan tidak akan terselesaikan dengan baik tanpa kinerja Sumber Daya Manusia.

Pengelolaan Sumber Daya Manusia yang memperlakukan manusia sesuai dengan norma-norma yang berlaku akan memberikan rasa keadilan kepada karyawan, dengan demikian akan memberikan motivasi yang kuat kepada karyawan untuk meningkatkan produktivitas perusahaan. Dalam hal ini sebagian besar dunia perbankan sudah mampu memberikan rasa keadilan dan

kemakmuran kepada karyawan dan juga suda di atas rata-rata produktivitas kegiatan usaha lainnya (Danupranta, 2013: 57).

Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Hasibuan (2014: 10) adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan karyawan agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Menurut Bohlander dan Snell (2010: 4) merupakan suatu ilmu yang mempelajari bagaimana memberdayakan karyawan dalam perusahaan, membuat pekerjaan, kelompok kerja, mengembangkan para karyawan yang mempunyai kemampuan, mengidentifikasi suatu pendekatan untuk dapat mengembangkan kinerja karyawan dan memberikan imbalan kepada mereka atas usahanya dan bekerja. Berdasarkan definisi tersebut tujuan utama dari MSDM adalah untk mastikan bahwa organisasi dapat mencapai tujuan organisasi melalui karyawan atau perusahaan. Orang yang bekerja untuk organisasi merupakan sumber utama kapabilitas dan efisiensi organisasi dalam mencapai tujuannya. Manajemen juga merupakan hal terpentil yang dimiliki oleh suatu organisasi yaitu dengan mendidik sumber daya manusia agar terampil, cakap, disiplin, tekun, kreatif, idealis, mau bekerja keras, kuat fisik/mental, setia kepada cita-cita dan tujuan organisasi, yang menghasilkan keberhasilan dan kemajuan organisasi.

Manajemen Sumber Daya Manusia perbankan adalah kegiatan pengelolaan sumber daya manusia yang ada di bank melalui kegiatan perencanaan analisis jabatan, perencanaan tenaga kerja,



rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, perencanaan karir, penilaian prestasi kerja sampai dengan pemberian kompensasi yang transparan (Kasmir, 2008: 143).

### **2.2.2 Ciri-ciri Sumber Daya Manusia**

Ruky (2003: 20) menyatakan, sumber daya manusia mempunyai ciri-ciri yaitu:

1. Menanamkan penuh rasa tanggung jawab yang dimiliki karena ketika kita sudah memiliki tugas yang harus dijalankan kita harus mampu menjaga kepercayaan yang diberikan oleh manajer.
2. Memiliki pengetahuan yang terkait dengan pelaksanaan pekerjaan.
3. Setiap pekerja mampu melaksanakan tugas yang embannya karena mempunyai keahlian yang diperlukan oleh sebuah organisasi.
4. Mampu menciptakan karya atau kreatifitas yang dapat menjadi daya tari dan dapat dipercaya.

### **2.2.3 Peran Sumber Daya Manusia**

Menurut Sutrisno (2009: 20) menyatakan bahwa pada dasarnya peran sumber daya manusia untuk menciptakan suatu keunggulan yaitu dengan menentukan suatu keberhasilan. Keberhasilan dalam perusahaan bukan hal yang mudah untuk dilakukan. Dalam menciptakan suatu keunggulan terhadap daya saing harus mampu menghadapi segala tantangan dan harus siap

menampung dampak-dampak resiko yang terjadi. Sumber daya manusia dapat tetap bertahan karena adanya kemampuan untuk memperoleh dan mengarahkan sumber daya manusia lain dalam menerapkan strategi perusahaan serta mampu menggali potensi SDM yang dimiliki perusahaan. Suatu produk dikatakan sudah unggul jika sudah memberikan kepuasan dan keinginan dari konsumen. Adapun peran sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Sumber Daya Manusia sebagai tenaga kerja ahli yaitu seseorang yang memiliki kemampuan yang profesional untuk menghasilkan suatu barang atau jasa baik untuk dirisendiri maupun orang lain.
2. Sumber Daya Manusia sebagai tenaga usahawan yaitu setiap orang yang mampu melakukan pekerjaan baik didalam maupun diluar hubungan kerja secara mandiri guna menghasilkan jasa atau barang untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Sebagai tenaga usahawan maka sumber daya manusia harus melibatkan dirinya dalam proses produksi.
3. Sumber Daya Manusia sebagai produsen yaitu setiap perbuatan yang menjadikan barang dapat lebih sempurna yang menabahnya nilai atau manfaat suatu produksi untuk memenuhi kebutuhan manusia. Produsen adalah pihak maupun pelaku yang melakukan produksi dalam menambah nilai guna suatu barang atau menciptakan barang baru,

sehingga lebih bermanfaat dalam memenuhi kebutuhan masyarakat.

#### **2.2.4 Strategi Pengelolaan Sumber Daya Manusia**

Menurut Sutrisno (2009: 12) pada umumnya perusahaan mempunyai strategi mengelola sumber daya manusia yaitu: perusahaan harus bisa menentukan dan memilih strategi bisnis mana yang tepat agar mampu membuka peluang bisnis yang bermanfaat dan mengantisipasi terjadinya masalah-masalah yang dihadapi sebagai dampak dari perubahan suatu lingkungan. Perubahan lingkungan cenderung mempengaruhi perubahan strategi perusahaan yang berarti bahwa strategi SDM dipertimbangkan dan disesuaikan. Salah satu yang terpenting dalam meraih keuntungan adalah melalui pengelolaan dan perkembangan yang tercermin pada setiap kegiatan SDM. Suatu prestasi dilihat dari karakteristik perusahaan untuk meningkatkan produktivitas kerja. Strategi dapat dibagi menjadi 3 yaitu:

1. Strategi perusahaan, adanya arahan atau pelatihan yang dilakukan untuk mengembangkan potensi, karya atau kemampuan yang ada pada setiap individu dan mempertimbangkan sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam meningkatkan kinerja dan pengetahuan bagi pekerja.
2. Strategi unit bisnis, dimana setiap perusahaan pasti mempunyai daya saing dalam dunia bisnis untuk mendapatkan posisi atau kedudukan yang tinggi dalam meningkatkan suatu produk atau jasa suatu perusahaan. Kita

mengharapkan bahwa setiap organisasi agar dapat bersaing dengan sehat untuk memperoleh suatu tujuan yang ingin dicapai.

3. Strategi fungsional, yaitu unit bisnis yang mampu berkembang kemampuan perusahaan untuk menghasilkan produktivitas dalam daya saing guna mencapai sebuah tujuan.

Menurut Yusuf (2014) bahwa tujuan pengembangan sumber daya manusia adalah meningkatkan kemampuan, keterampilan, sikap dan tanggung jawab karyawan sehingga lebih efektif dan efisien dalam mencapai sarana program dan tujuan organisasi. Tujuan organisasi atau perusahaan adalah jika para karyawan dapat menjalankan tugasnya dengan baik sehingga mencapai target. Oleh karena itu, Usaha pengembangan sumber daya manusia oleh organisasi harus dijalankan dengan tenaga kerja yang professional yang dilandasi pendidikan tertentu yaitu dengan keterampilan, kejujuran dan sebagainya dengan tujuan untuk memperbaiki produktivitas kerja dan efektivitas dalam melaksanakan dan mencapai sarana yang telah ditetapkan. Peningkatan efisiensi dan produktivitas sumber daya manusia dapat dicapai dengan cara meningkatkan pengetahuan karyawan, keterampilan karyawan, dan sikap tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.

### **2.3 Qanun Lembaga Keuangan Syariah**

Qanun Aceh No. 11 Tahun 2018 tentang Lembaga Keuangan Syariah adalah peraturan perundang-undangan yang mengatur tentang kegiatan lembaga keuangan dalam rangka mewujudkan ekonomi masyarakat Aceh yang adil dan sejahtera dalam naungan syariat Islam ([acehprov.go.id](http://acehprov.go.id)). Adapun Qanun Lembaga Keuangan Syariah merupakan salah satu bentuk kebijakan yang dibuat oleh pemerintahan Aceh terkait dengan sistem regulasi penerapan sistem keuangan pada lembaga keuangan syariah yang ada di Aceh dimana sistem operasionalnya harus berdasarkan prinsip syariah. Qanun ini lahir pada tahun 2018 dan lahirnya Qanun LKS merupakan hasil kesepakatan para petinggi pemerintahan yang ada di Aceh dengan maksud supaya dengan adanya Qanun ini dapat melegitimasi operasional LKS yang dilaksanakan berdasarkan prinsip syariah dan mendorong terwujudnya perekonomian Aceh yang Islami dan mendorong pertumbuhan pendapatan asli Aceh termasuk pendapatan asli kabupaten/kota (Utami & Basri, 2020).

Adapun dalam Qanun ini pasal 1 ayat 2 dan 3 dijelaskan bahwa Lembaga Keuangan Syariah yang selanjutnya disingkat LKS adalah lembaga yang melaksanakan kegiatan disektor perbankan, sektor keuangan syariah non perbankan dan sektor keuangan lainnya sesuai prinsip syariah. Bank Syariah adalah bank yang menjalankan usahanya berdasarkan prinsip syariah dan menurut jenisnya terdiri atas Bank Umum Syariah dan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah serta unit usaha syariah. Selanjutnya juga pada pasal 2 dijelaskan

bahwa lembaga keuangan yang beroperasi di Aceh harus berdasarkan prinsip syariah. Dalam hal ini pada bagian kedua pasal 17 juga dijelaskan bahwa bank syariah wajib berpartisipasi aktif dalam berbagai kegiatan edukasi dan pelatihan kepada pegawai dan masyarakat Aceh dalam rangka meningkatkan literasi keuangan syariah. Bank syariah melakukan penelitian, pengembangan inovasi akad dan produk serta implementasinya dengan tetap memperhatikan kepatuhan syariah aspek kehati-hatian dan analisis kelayakan yang memadai.

Selanjutnya dalam undang-undang juga dijelaskan tentang koordinasi antara bank syariah pada bagian ketiga pasal 18 bahwa Bank syariah yang beroperasi di Aceh dan regulator terkait wajib berkoordinasi paling kurang 2 (dua) kali dalam satu (1) tahun dalam rangka:

- a. Membahas kontribusi bank syariah dalam rangka mendorong pertumbuhan ekonomi di Aceh.
- b. Menjaga komitmen bank syariah dalam memenuhi fungsi LKS di Aceh sebagaimana diatur dalam pasal 15.
- c. Membahas isu strategis terkait perekonomian dan dan dinamika permasalahan perbankan syariah secara umum.
- d. Mengupayakan tersedianya infrastruktur dasar keuangan syariah secara merata di Aceh dalam rangka meningkatkan inklusivitas keuangan syariah masyarakat.

Dalam pelaksanaan Qanun ini tentunya perlu ada dukungan dari pihak-pihak terkait yang memahami tentang perbankan syariah

seperti yang dijelaskan dalam Qanun LKS No. 11 Tahun 2018 pasal 37 bahwa Lembaga keuangan non-bank syariah lainnya sebagaimana yang dimaksud pada ayat (1) dan ayat (2) dalam menjalankan kegiatan usaha harus terlebih dahulu memahami, memperhatikan dan memenuhi prinsip syariah dalam operasionalnya. Dan juga pada pasal 62 dijelaskan bahwa Bank Syariah dilarang melaksanakan kegiatan usaha yang bertentangan dengan prinsip syariah, jual beli saham secara langsung dipasar modal, kegiatan peransuransian (kecuali sebagai agen pemasaran), dan kegiatan usaha lainnya yang diatur oleh ketentuan peraturan perundang-undangan.

#### **2.4 Penelitian Terdahulu**

Berikut beberapa penelitian sebelumnya yang dapat dijadikan sebagai kajian pustaka: Penelitian Skripsi yang dilakukan oleh Nina Ristia Barus (2017) terkait “Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Upaya Meningkatkan Mutu Pelayanan Terhadap Nasabah Pada PT. Bank BNI Syariah KC Medan”. Berdasarkan hasil peneliataan yang telah dilakukan pada PT bank BNI Syariah KC Medan strategi pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan sudah sesuai prinsip syariah. Hal ini dikarenakan strategi pengembangan sumber daya manusia yang mereka lakukan seperti pemilihan karyawan dengan seleksi yang berhubungan langsung dengan keislaman calon karyawan, pembinaan keislaman untuk membentuk kepribadian yang muslim, selain itu ada juga hasanah titik yang bertujuan untuk meningkatkan mutu pelayanan terhadap

nasabah. Dalam mutu pelayanan yang diberikan pihak PT. Bank BNI Syariah juga sudah sesuai dengan harapan para nasabah yang mana nantinya akan meningkatkan citra perusahaan.

Persamaan penelitian ini adalah sama sama meneliti tentang strategi upaya yang dilakukan oleh pihak terkait dalam mempersiapkan SDM untuk mendapatkan kinerja yang lebih baik. Perbedaannya yaitu pada penelitian ini yang menjadi objek penelitiannya yaitu Bank Syariah dimana para SDM pada bank tersebut pada tahap melakukan perekrutan karyawan pihak bank syariah PT. Bank BNI KC Medan melakukan seleksi yang berhubungan langsung dengan keislaman calon karyawan, pembinaan keislaman untuk membentuk kepribadian yang muslim dan SDM tersebut sudah terbiasa dengan transaksi menggunakan prinsip syariah dikarenakan mereka bukan berasal dari bank konvensional.

Penelitian skripsi yang dilakukan oleh Dea Wilyi Angraini (2018) terkait “Implikasi Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Bank Aman Syariah Sekampung Lampung Timur”. Berdasarkan hasil penelitian di Bank Aman Syariah Sekampung Lampung Timur menunjukkan bahwa Bank Aman Syariah telah melakukan proses pengembangan sumber daya manusia dengan baik, antara lain seperti pelatihan, seminar internal, rotasi pekerjaan dan lain sebagainya, guna untuk meningkatkan kinerja karyawan yang akan berdampak pada produktivitas kerja mereka.



Persamaan penelitian ini adalah sama sama menggunakan metode kualitatif dan meneliti tentang sumber daya manusia. Perbedaannya yaitu pada penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh atau hubungan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan Bank Aman Syariah Sekampung Lampung Timur. Penelitian skripsi yang dilakukan oleh Ningsih (2019) terkait “Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Pelabuhan Indonesia 1 Medan)”. Berdasarkan hasil penelitian PT. Pelabuhan Indonesia 1 (persero) Medan telah melakukan beberapa strategi dalam peningkatan kinerja karyawan. Hasil analisis SWOT kinerja karyawan PT. Pelabuhan 1 (Persero) Medan meningkatkan kinerja karyawan bahwa hasil dari tabel Matriks IFAS dan EFAS, diketahui bahwa nilai IFAS nya adalah 2.710504 dan EFAS nya adalah 2.653142. Dengan demikian PT. Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) berada di sel V (lima), yaitu suatu keadaan dimana perusahaan berada pada *Growth Stability Strategy* yaitu strategi yang memiliki potensi dan beberapa pertimbangan strategi dalam rencana pengembangan kinerja tanpa harus mengubah strategi yang telah diterapkan. Pada prinsipnya strategi ini adalah pertumbuhan yang menekankan kepada titik peningkatan kinerja karyawan dengan segmen pasar yang besar dan fungsi-fungsi perusahaan karena berusaha untuk meningkatkan efisiensi disegala bidang dalam rangka meningkatkan kinerja dan keuntungan. Persamaan penelitian ini adalah sama sama meneliti tentang SDM. Perbedaannya yaitu

penelitian ini juga menggunakan tehnik analisis SWOT terhadap strategi peningkatan kinerja karyawan dengan matriks IFAS dan EFAS.

Nailil Amani (2018) terkait “Strategi untuk meningkatkan kualitas kinerja karyawan pada Bank Rakyat Indonesia (BRI) Syariah KC Purwokerto”. Hasil dari penelitian ini bahwa BRI Syariah KC Purwokerto menggunakan empat strategi dalam upaya meningkatkan upaya kinerja karyawannya. Strategi tersebut adalah rekrutmen karyawan, pelatihan karyawan, dorongan positif dan program bantuan karyawan. Dalam melakukan rekrutmen karyawan, BRI Syariah KC Purwokerto memiliki standar khusus dalam memilih calon karyawan. Pemilihan calon karyawan tersebut bertujuan untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas. Setelah mendapatkan karyawan yang berkualitas sesuai standar, kemudian karyawan mendapatkan pelatihan yang dilakukan setiap sebulan sekali atau setiap ada produk baru. Selain itu, BRI Syariah KC Purwokerto menerapkan strategi dorongan positif yang dilakukan agar karyawan termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi sehingga citra perusahaan juga akan membaik. Dan strategi selanjutnya yaitu berupa program bantuan karyawan di BRI Syariah KC Purwokerto berupa tunjangan kesehatan gratis.

Persamaan nya yaitu sama-sama menggunakan metode kualitatif dan meneliti tentang SDM. Perbedaannya yaitu objek penelitiaannya dimana pada penelietian yang dilakukan oleh Nailil Amani merupakan Bank BRI Syariah KC Purwokerto dan dari hasil

yang telah ditemukan yaitu bank BRI KC Purwokerto memiliki standar khusus dalam memilih calon karyawan dan penelitiannya dilakukan pada Bank Syariah bukan Bank yang Konversi kepada syariah.

Mirsal (2017) terkait “Strategi pengembangan Sumber Daya Manusia dalam upaya peningkatan kinerja karyawan pada Bank Syariah Mandiri Cabang Pembantu Batu Sangkar”. Berdasarkan hasilnya yaitu dalam meningkatkan kinerja upaya yang dilakukan oleh bank syariah mandiri berupa suatu pelatihan seperti pelatihan Based Training, Training Skill, E-Learning dan pengajian Rutin.

Persamaannya yaitu sama-sama meneliti tentang SDM dan menggunakan metode kualitatif. Sedangkan perbedaannya yaitu hasil penelitian yang dilakukan oleh mirsal dalam bentuk jurnal berfokus pada Strategi pengembangan Sumber Daya Manusia dalam upaya peningkatan kinerja karyawan sedangkan penulis lebih menekankan kepada upaya mempersiapkan SDM untuk konversi dari bank konvensional menjadi Bank Syariah.

Jurnal riset Hamdiya dkk (2016) terkait “peningkatan kinerja karyawan melalui kompensasi, lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan pada swalayan Banyumanik Semarang. Dengan Hasil penelitian ini meliputi: 1) pengaruh positif yang signifikan antara kompensasi dan kinerja karyawan, dibuktikan dengan nilai t hitung lebih besar daripada nilai t tabel yaitu  $5,766 > 1,667$  atau nilai signifikansi t sebesar  $0,000 < 0,05$ ; 2) nilai t tabel yaitu  $5,766 > 1,667$  atau nilai signifikansi t sebesar  $0,000 < 0,05$ ; 2) pengaruh positif yang

signifikan antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan, dibuktikan dengan nilai t hitung lebih besar daripada nilai t tabel yaitu  $2,722 > 1,667$  atau nilai signifikansi t sebesar  $0,008 < 0,05$ ; 3) pengaruh positif yang signifikan antara sifat kepemimpinan dan kinerja karyawan, dibuktikan dengan nilai t hitung lebih besar daripada nilai t tabel yaitu  $3,448 > 1,667$  atau nilai signifikansi t sebesar  $0,001 < 0,05$ ; 4) pengaruh positif yang signifikan antara kompensasi, lingkungan kerja, dan sifat kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, dibuktikan dengan nilai F hitung lebih besar daripada nilai F tabel yaitu  $48,832 > 2,73$  atau nilai signifikansi t sebesar  $0,000 < 0,05$ .

Pesamaannya yaitu sama-sama meneliti tentang SDM pada suatu perusahaan. Perbedaannya yaitu pada penelitian ini menggunakan purposive sampling dan hanya fokus pada peningkatan kinerja karyawan melalui kompensasi, lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan pada swalayan Banyumanik Semarang.

Untuk lebih memperjelas penelitian terdahulu, maka dapat dilihat pada table 2.1 di bawah ini:

**Tabel 2.1**  
**AR - Penelitian Terkait**

NO	Peneliti dan Tahun	Metode	Hasil
1	Ningsih (2019) terkait "Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi	Kualitatif Metode pengumpulan data dalam penelitian ini: 1. Data primer 2. Data sekunder	Berdasarkan hasil penelitian PT. Pelabuhan Indonesia 1 (persero) Medan telah melakukan beberapa strategi dalam peningkatan kinerja karyawan. Hasil

NO	Peneliti dan Tahun	Metode	Hasil
	Pada PT. Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan)”.	3. Observasi 4. Wawancara kepala pimpinan manajemen sumber daya manusia PT pelabuhan Indonesia (persero) Medan 5. Dokumentasi	analisis SWOT kinerja karyawan PT. Pelabuhan 1 (Persero) Medan meningkatkan kinerja karyawan bahwa hasil dari tabel Matriks IFAS dan EFAS, diketahui bahwa nilai IFAS nya
			adalah 2.710504 dan EFAS nya adalah 2.653142. Dengan demikian PT. Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) berada di sel V (lima), yaitu suatu keadaan dimana perusahaan berada pada <i>Growth Stability Strategy</i> yaitu strategi yang memiliki potensi dan beberapa pertimbangan strategi dalam rencana pengembangan kinerja tanpa harus mengubah strategi yang telah diterapkan. Pada prinsipnya strategi ini adalah pertumbuhan yang menekankan kepada titik peningkatan kinerja karyawan dengan segmen pasar yang

NO	Peneliti dan Tahun	Metode	Hasil
			<p>besar dan fungsi-fungsi perusahaan karena berusaha untuk meningkatkan efisiensi disegala bidang dalam rangka meningkatkan kinerja dan keuntungan</p>
2	<p>Nina Ristia Barus (2017) terkait “Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Upaya Meningkatkan Mutu Pelayanan terhadap Nasabah</p>	<p>Kualitatif Metode pengumpulan data dalam penelitian ini: 1. wawancara, Tanya jawab langsung dengan pegawai bank dan nasabah di PT. Bank BNI Syariah KC Medan.</p>	<p>Berdasarkan hasil peneliataan yang telah dilakukan pada PT bank BNI Syariah KC Medan strategi pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan sudah sesuai prinsip syariah. Hal ini dikarenakan</p>
	<p>Pada PT. Bank BNI Syariah KC Medan”</p>	<p>sebanyak 4 pegawai dan 7 nasabah</p>	<p>strategi pengembangan sumber daya manusia yang mereka lakukan seperti pemilihan karyawan dengan seleksi yang berhubungan langsung dengan keislaman calon karyawan, pembinaan keislaman untuk membentuk kepribadian yang muslim, selain itu ada juga hasanah titik yang bertujuan untuk meningkatkan mutu</p>

NO	Peneliti dan Tahun	Metode	Hasil
			<p>pelayanan terhadap nasabah. Dalam mutu pelayanan yang diberikan pihak PT. Bank BNI Syariah juga sudah sesuai dengan. Harapan para nasabah yang mana nantinya akan meningkatkan citra perusahaan.</p>
3	<p>Dea Wilyi Angraini (2018) terkait "Implikasi Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Bank Aman Syariah Sekampung Lampung Timur"</p>	<p>Kualitatif Metode pengumpulan data dalam skripsi ini:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Data primer</li> <li>2. Data sekunder</li> <li>3. wawancara, wawancara ini dilakukan kepada beberapa responden, diantaranya Direktur dan 6 karyawan bank Aman Syariah</li> </ol>	<p>Berdasarkan hasil penelitian di Bank Aman Syariah Sekampung Lampung Timur menunjukkan bahwa Bank Aman Syariah telah melakukan proses pengembangan sumber daya manusia dengan baik, antara lain seperti pelatihan, seminar internal, rotasi pekerjaan dan lain sebagainya, guna untuk meningkatkan</p>
			<p>kinerja karyawan yang akan berdampak pada produktivitas kerja mereka.</p>
4	<p>Nailil Amani (2018) terkait Strategi untuk meningkatkan kualitas kinerja karyawan pada</p>	<p>Kualitatif Metode pengumpulan data dalam skripsi ini:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sumber data primer</li> </ol>	<p>Hasil dari penelitian ini bahwa BRI Syariah KC purwokerto menggunakan empat strategi dalam upaya meningkatkan upaya</p>

NO	Peneliti dan Tahun	Metode	Hasil
	Bank Rakyat Indonesia (BRI) Syariah KC Purwokerto.	2.Data sekunder 3.Metode observasi 4.Wawancara, yang diwawancarai yaitu para karyawan bank BRI Syariah Purwokerto sebanyak 6 pegawai 5.Metode dokumentasi	kinerja karyawannya. Strategi tersebut adalah rekrutmen karyawan, pelatihan karyawan, dorongan positif dan program Bantuan karyawan. Dalam melakukan rekrutmen karyawan, BRI Syariah KC Purwokerto memiliki standar khusus dalam memilih calon karyawan. Pemilihan calon karyawan tersebut bertujuan untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas sesuai standar, kemudian karyawan mendapatkan pelatihan yang dilakukan setiap sebulan sekali atau setiap ada produk baru. Selain itu, BRISyariah KC Purwokerto menerapkan strategi dorongan positif yang dilakukan agar karyawan termotivasi untuk berkerja lebih baik lagi
			sehingga citra perusahaan juga akan membaik. Dan startegi selanjutnya yaitu berupa program



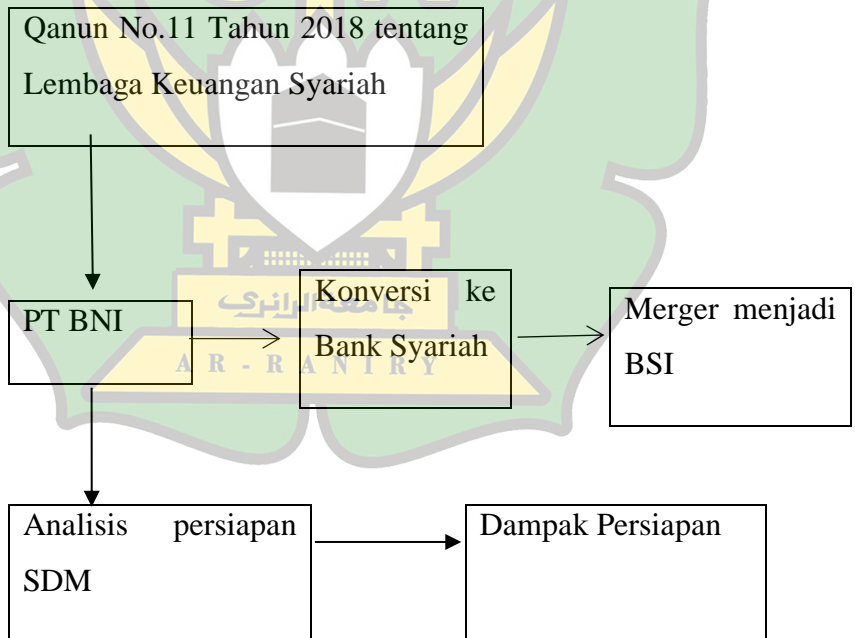
NO	Peneliti dan Tahun	Metode	Hasil
			bantuan karyawan di BRISyariah KC Purwokerto berupa tunjangan kesehatan gratis.
5	Mirsal (2017) terkait “Strategi pengembangan sumber daya manusia dalam upaya peningkan kinerja karyawan pada Bank Syariah Mandiri Cabang Pembantu Batu Sangkar”.	Metode Kualitatif Metode pengumpulan data dalam penelitian ini: 1. sumber data primer 2. sumber data sekunder 3. wawancara, melakukan wawancara dengan karyawan PT BSM cabang pembantu Batusangkar sebanyak 5 karyawan. 4. observasi 5. dokumentasi	Dalam meningkatkan kinerja upaya yang dilakukan oleh bank syariah mandiri berupa suatu pelatihan seperti pelatihan Based Training, Training Skill, E-Learning dan pengajian Rutin.
6.	Hamdiya dkk (2016) terkait “peningkatan kinerja karyawan melalui kompensasi, lingkungan kerja dan gaya	Purposive Sampling Metode pengumpulan data dalam penelitian ini: 1. Data primer 2. Uji asumsi klasik	Hasil penelitian ini meliputi: 1) pengaruh positif yang signifikan antara kompensasi dan kinerja karyawan, dibuktikan dengan nilai t hitung lebih besar daripada nilai t tabel yaitu $5,766 >$

NO	Peneliti dan Tahun	Metode	Hasil
	kepemimpinan pada swalayan Banyumanik Semarang”.		1,667 atau nilai signifikasi t sebesar $0,000 < 0,05$ ; 2) pengaruh positif yang signifikan antara lingkungan kerja dan F
			kinerja karyawan, dibuktikan dengan nilai t hitung lebih besar daripada nilai t tabel yaitu $2,722 > 1,667$ atau nilai signifikasi t sebesar $0,008 < 0,05$ ; 3) pengaruh positif yang signifikan antara sifat kepemimpinan dan kinerja karyawan, dibuktikan dengan nilai t hitung lebih besar daripada nilai t tabel yaitu $3,448 > 1,667$ atau nilai signifikasi t sebesar $0,001 < 0,05$ ; 4) pengaruh positif yang signifikan antara kompensasi, lingkungan kerja, dan sifat kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, dibuktikan dengan nilai F hitung lebih besar daripada nilai tabel yaitu $48,832 > 2,73$ .

## 2.5 Kerangka Pemikiran

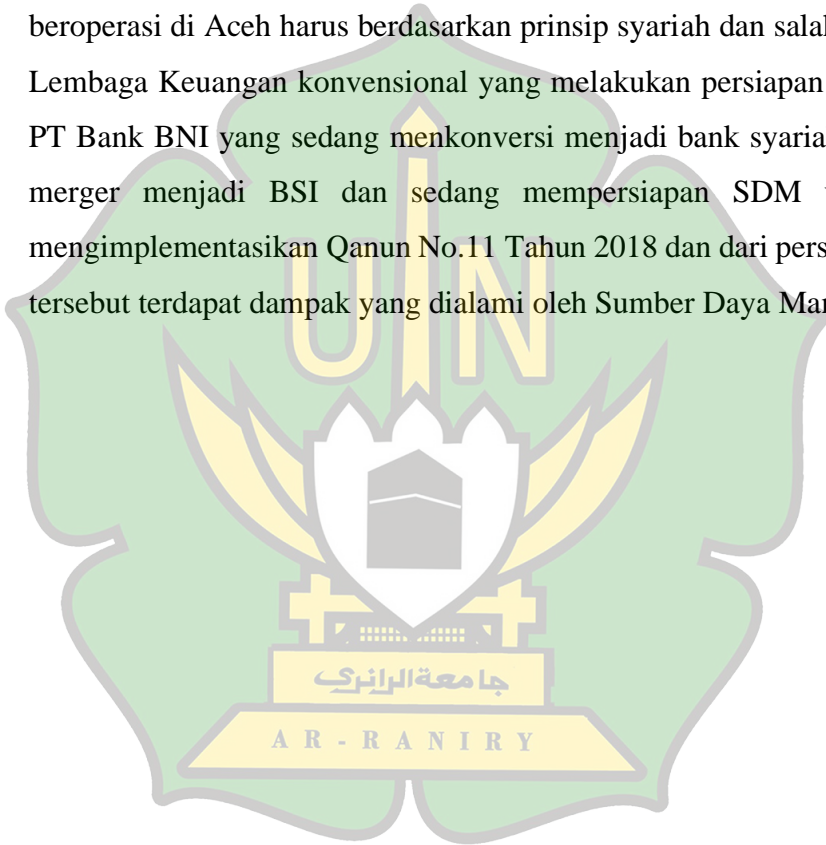
Kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Dalam kerangka pemikiran, peneliti harus menguraikan konsep atau variabel penelitiannya secara lebih terperinci (Muis, 2009:89).

Upaya mempersiapkan SDM saat ini sangat di butuhkan dalam mengimplementasikan Qanun Lembaga Keuangan Syariah No. 11 Tahun 2018. Mengingat semua lembaga keuangan yang ada di Aceh harus berdasarkan Prinsip Islam. Adapun kerangka pemikiran dari penelitian ini, yaitu:



**Gambar 2.1**  
**Skema Kerangka Pemikiran**

Berdasarkan gambar 2.1 dapat dijelaskan bahwa yang menjadi kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah Qanun No.11 Tahun 2018 tentang Lembaga Keuangan Syariah. Dimana Qanun tersebut mewajibkan semua Lembaga Keuangan yang beroperasi di Aceh harus berdasarkan prinsip syariah dan salah satu Lembaga Keuangan konvensional yang melakukan persiapan yaitu PT Bank BNI yang sedang menkonversi menjadi bank syariah dan merger menjadi BSI dan sedang mempersiapkan SDM untuk mengimplementasikan Qanun No.11 Tahun 2018 dan dari persiapan tersebut terdapat dampak yang dialami oleh Sumber Daya Manusia.





## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Penelitian yang digunakan adalah penelitian lapangan (*field research*) yaitu penelitian yang dilakukan di lapangan dalam kancah yang sebenarnya. Penelitian lapangan adalah penelitian yang dilakukan dengan menggali data yang bersumber dari lokasi atau lapangan penelitian (Suharto, dkk, 2004:99). Penelitian lapangan dilakukan dengan menggali data yang bersumber dari lokasi atau lapangan penelitian terhadap informan yang ada pada bank BNI KC Sigli. Penelitian yang akan dilakukan adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif yang bertujuan untuk melihat bahwa bagaimana upayamempersiapkan SDM serta memberikan gambaran atau penjelasan mengenai upayamempersiapkan SDM pada Bank BNI Kantor Cabang Sigli.

#### **3.2 Sumber Data**

Data adalah bahan keterangan tentang suatu objek penelitian yang diperoleh dilokasi penelitian (Bungin, 2005:130). Data yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut:

##### **3.2.1 Data Primer**

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumber data pertama di lokasi atau objek penelitian. Data primer yang dikumpul dalam penelitian ini nantinya diperoleh melalui wawancara dengan pihak MSDM, auditor, penyelia layanan dan

sumber daya manusia BNI KC Sigli serta pihak Akademisi fakultas ekonomi dan bisnis Islam UIN Ar-raniry.

### 3.2.2 Data Sekunder

Data sekunder data-data yang didapatkan dari sumber lain yang berfungsi sebagai data pendukung, yang diperoleh dari buku-buku atau laporan-laporan hasil penelitian yang pernah dilakukan. Data sekunder ini bersifat umum, dikatakan bersifat umum karena ia hanya bisa diketahui oleh pihak yang merasa berkepentingan dengan memenuhi persyaratan tertentu atau tanpa persyaratan tertentu. Data sekunder yang diperoleh dari Bank BNI KC Sigli terkait dengan gambaran umum, visi misi, tujuan Bank BNI KC Sigli.

**Tabel 3.2.1**  
**Wawancara Pihak-pihak Terkait**

<b>NO</b>	<b>Keterangan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Tujuan</b>
1	Suryawan (ketua MSDM)	1	Untuk mengetahui upaya yang dilakukan pihak BNI KC Sigli dalam mempersiapkan karyawannya untuk mengimplementasikan Qanun lembaga keuangan syariah No.11 Tahun 2018 serta bagaimana solusi jika dari upaya yang telah dilakukan berdampak negatif terhadap pegawainya.
2	Andriansyah (auditor)	1	Untuk mengetahui bagaimana perencanaan yang telah dibuat untuk sumber daya manusia agar dapat mendukung

NO	Keterangan	Jumlah	Tujuan
			mengimplementasikan Qanun lembaga keuangan syariah serta perencanaan lainnya yang berkaitan dengan Qanun lembaga keuangan syariah.
3	Fitriana (penyelia layanan)	1	Untuk mengetahui bagaimana upaya-upaya yang dilakukan apakah sudah sesuai dengan yang diharapkan serta bagaimana kegiatan tersebut berjalan dengan lancar.
5	Karyawan	5	Untuk mengetahui bagaimana pendapat karyawan terhadap upaya yang dilakukan oleh pihak terkait untuk mempersiapkan SDM dalam mengimplementasikan Qanun lembaga keuangan syariah No.11 Tahun 2018 dan bagaimana dampak yang dirasakan oleh karyawan itu sendiri.
6	Dr. Azharsyah, SE, AK M.S.O.M dan Dr. Muhammad Yasir Yusuf, MA (pihak Akademisi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN-Ar-raniry).	2	Untuk mengetahui perkembangan dan kinerja BNI setelah diberlakukannya Qanun lembaga keuangan syariah.



### 3.3 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilokasi peneliti menggunakan beberapa metode diantaranya sebagai berikut:

#### 3.3.1 Wawancara

Dalam penelitian ini akan dilakukan melalui wawancara semi-struktur. Menurut Sugiyono (2015:72) jenis wawancara semi terstruktur adalah wawancara yang bebas di mana peneliti menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk pengumpulan datanya. Pedoman wawancara yang digunakan hanya berupa garis-garis besar permasalahan yang akan ditanyakan. Penulis menggunakan metode ini sebagai metode pokok dalam memperoleh data dari lokasi penelitian, terutama yang berkaitan dengan upaya mempersiapkan SDM dalam rangka Implementasi Qanun Lembaga Keuangan Syariah (LKS).

#### 3.3.2 Dokumentasi

Sugiyono (2011) dokumentasi merupakan sebuah cara yang dilakukan untuk menyediakan dokumen yang digunakan dalam penelitian kualitatif guna untuk memperkuat penelitian, dokumen yang berupa sumber-sumber, foto, buku-buku yang sesuai dengan penelitian, dan data tertulis lainnya. Penulis menggunakan metode dokumentasi untuk memperoleh data tentang Bank BNI KC Sigli.

### **3.4 Subjek dan Objek Penelitian**

#### **3.4.1 Subjek Penelitian**

Dalam penelitian kualitatif dikenal dengan namanya informan. Informan adalah orang yang memberikan informasi. Dengan kata lain, informan dapat dikatakan sebagai responden jika informasi yang diberikan ketika dipancing oleh peneliti. Informan atau subjek yang dipilih untuk diwawancarai sesuai dengan tujuan penelitian (Kriyantono, 2008:106). Informan yang menjadi subjek dalam penelitian ini memberikan berbagai informasi yang diperlukan selama proses penelitian ini dilakukan. Adapun yang menjadi subjek atau informan dalam penelitian ini ialah pihak Pimpinan Bank BNI KC Sigliserta Sumber Daya Manusia yang berkaitan dengan upaya PT. Bank BNI mempersiapkan SDM.

#### **3.4.2 Objek Penelitian**

Adapun yang menjadi objek dalam penelitian ini ialah PT Bank BNI KC Sigli dan yang menjadi fokus tujuan utama yaitu untuk melihat upaya yang dilakukan oleh pihak pimpinan PT. Bank BNI untuk mempersiapkan SDM dalam rangka Implementasi Qanun No. 11 Tahun 2018.

### **3.5 Metode Analisis Data**

Teknik analisis data adalah data yang terkumpul melalui kegiatan pengumpulan data dan proses pengelolaan serta pengkajian data dengan melalui editing kegiatan untuk meneliti kembali catatan data yang telah dikumpulkan oleh pencari data dalam suatu penelitian (Suryabrata, 2012:39). Data yang diperoleh akan

dianalisis oleh penulis dengan menggunakan metode penelitian lapangan dengan pendekatan kualitatif. Penulis menggunakan metode analisis deskriptif yaitu dengan cara merumuskan dan menafsirkan data yang diperoleh, menyusun dan mengklasifikasikan serta menganalisis dan menginterpretasikannya sehingga memberikan gambaran yang jelas mengenai keadaan perusahaan. Data yang diperoleh akan diklasifikasikan menurut fokus permasalahannya kemudian data tersebut dievaluasi dan dianalisis berdasarkan tujuan penelitian, kemudian hasilnya akan disimpulkan (Sugiyono, 2013:45). Untuk memudahkan peneliti melakukan analisis data, peneliti akan melakukan reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan (*verification/conclusion drawing*).

### 3.5.1 Reduksi Data

Reduksi data adalah proses pemilihan, penyederhanaan, pengabstrakan, dan perubahan data kasar yang muncul dari catatan tertulis yang dihasilkan ketika proses penelitian berlangsung (Martono, 2015:11). Reduksi data berlangsung terus menerus selama proyek yang berorientasi penelitian berlangsung. Reduksi data merupakan bagian dari analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu, dan mengorganisasi data dengan cara sedemikian rupa hingga kesimpulan-kesimpulan akhirnya dapat ditarik dan diverifikasi.

### 3.5.2 Penyajian Data

Tahapan selanjutnya yaitu penyajian data atau proses pengumpulan data yang dihasilkan dari identifikasi awal (proses reduksi data). Penyajian data merupakan aktivitas menyajikan data hasil penelitian, sehingga memungkinkan peneliti mengambil kesimpulan sementara dan dapat merencanakan tindakan berikutnya bila ternyata masih terdapat data yang tidak lengkap, perlu klarifikasi, atau sama sekali belum diperoleh (Martono, 2015:12). Penyajian data dalam penelitian ini yaitu dengan cara mendeskripsikan semua data yang telah diperoleh pada tahapan awal reduksi data sehingga dapat membuat menjadi panduan dalam tahap pengambilan kesimpulan.

### 3.5.3 Penarikan Kesimpulan

Kegiatan ketiga dalam analisis data ialah penarikan kesimpulan. Kesimpulan yang dibuat ialah jawaban dari masalah yang diteliti, akan tetapi sesuai atau tidaknya isi kesimpulan perlu diverifikasi. Artinya, perlu dibuktikan kembali kesimpulan yang disesuaikan dengan kenyataan yang ada (Anggito&johan, 2018:243). Kesimpulan yang diperoleh pada penelitian ini yaitu berasal dari tahapan-tahapan yang telah dilalui pada saat proses analisis data. Kesimpulan yang ditarik berupa data-data yang diperoleh pada saat peneliti melakukan penelitian langsung dilapangan kemudian data tersebut diproses dengan menggunakan kalimat deskripsi agar kesimpulan yang diperoleh tepat dan jelas.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Gambara Umum PT. BNI KC Sigli**

##### **4.1.1 Sejarah Singkat BNI**

BNI yang dahulu dikenal sebagai Bank Negara Indonesia, merupakan Bank pertama yang didirikan dan dimiliki oleh pemerintah Indonesia. Sejalan dengan keputusan penggunaan tahun pendirian sebagai bagian dari identitas perusahaan, nama Bank Negara Indonesia 1946 resmi digunakan mulai akhir tahun 1968. Perubahan ini menjadikan Bank Negara Indonesia lebih dikenal sebagai “BNI 46” dan ditetapkan bersamaan dengan perubahan identitas perusahaan tahun 1988 dari tahun ke tahun BNI selalu menunjukkan kekuatannya dalam industri perbankan dan kepercayaan masyarakat pun terbangun dalam memilih Bank Negara Indonesia sebagai pilihan tempat penyimpanan segala alat kekayaan yang terpercaya. Sehingga PT. BNI berupaya meningkatkan pelayanan terbaik kepada masyarakat dengan memperluas jaringannya ke berbagai daerah. Hal ini ditandai dengan dibukanya kantor cabang di Aceh dan kabupaten yang ada di Aceh salah satunya pada kabupaten Pidie. Berdirinya PT. BNI Kantor Cabang Sigli yang secara resmi mulai beroperasi pada tanggal 23 April tahun 1965 yang beralamat di jalan PROF.A.Majid Ibrahim No.6 Sigli. Permintaan akan perbankan yang sesuai dengan prinsip syariah pun mulai bermunculan yang pada akhirnya BNI membuka

layanan perbankan yang sesuai dengan prinsip syariah dengan konsep dual sistem banking, yakni menyediakan layanan perbankan umum dan syariah sekaligus. Hal ini sesuai dengan UU No. 10 Tahun 1998 yang memungkinkan bank-bank umum untuk membuka layanan syariah, diawali dengan pembentukan Tim Bank Syariah di Tahun 1999, Bank Indonesia kemudian mengeluarkan izin prinsip dan usaha untuk beroperasinya unit usaha syariah BNI (Hay, 2014).

Dengan berlandaskan pada Undang-undang No.10 Tahun 1998, pada tanggal 29 April 2000 didirikan Unit Usaha Syariah (UUS) BNI dengan 5 kantor cabang di Yogyakarta, Malang, Pekalongan, Jepara dan Banjarmasin. Selanjutnya UUS BNI terus berkembang menjadi 28 Kantor Cabang dan 31 Kantor Cabang Pembantu. Disamping itu nasabah juga dapat menikmati layanan syariah di Kantor Cabang BNI Konvensional (*office channelling*) dengan lebih kurang 1500 outlet yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia. Di dalam pelaksanaan operasional perbankan, BNI Syariah tetap memperhatikan kepatuhan terhadap aspek syariah. Dengan Dewan Pengawas Syariah (DPS) yang saat ini diketuai oleh KH.Ma'ruf Amin, semua produk BNI Syariah telah melalui pengujian dari DPS sehingga telah memenuhi aturan syariah.

Berdasarkan Keputusan Gubernur Bank Indonesia Nomor 12/41/KEP.GBI/2010 tanggal 21 Mei 2010 mengenai pemberian izin usaha kepada PT Bank BNI Syariah. Dan di dalam Corporate Plan UUS BNI tahun 2003 ditetapkan bahwa status UUS bersifat temporer dan akan dilakukan spin off tahun 2009. Rencana tersebut

terlaksana pada tanggal 19 Juni 2010 dengan beroperasinya BNI Syariah sebagai Bank Umum Syariah (BUS). Realisasi waktu spin off bulan Juni 2010 tidak terlepas dari faktor eksternal berupa aspek regulasi yang kondusif yaitu dengan diterbitkannya UU No.19 tahun 2008 tentang Surat Berharga Syariah Negara (SBSN) dan UU No.21 tahun 2008 tentang Perbankan Syariah. Disamping itu, komitmen Pemerintah terhadap pengembangan perbankan syariah semakin kuat dan kesadaran terhadap keunggulan produk perbankan syariah juga semakin meningkat. Juni 2014 jumlah cabang BNI Syariah mencapai 65 Kantor Cabang, 161 Kantor Cabang Pembantu, 17 Kantor Kas, 22 Mobil Layanan Gerak dan 20 Payment Point (BNI Syariah, 2018).

Dan setelah lahirnya Qanun No.11 tahun 2018 yang mengharuskan seluruh lembaga keuangan dan perbankan yang ada di Aceh wajib mengimplementasikan ketentuan yang ada dalam qanun LKS ini paling lama 3 tahun sejak qanun LKS diberlakukan. Salah satu perbankan yang siap mendukung untuk mengimplementasikan Qanun Lembaga Keuangan Syariah yaitu PT. BNI KC Sigli dimana dapat dilihat PT. BNI KC Sigli sudah beralih menjadi PT. BNI Syariah KC Sigli pada tanggal 1 Januari tahun 2021. Dan setelah bank BNI melakukan konversi menjadi bank syariah pada perkembangannya pemerintah mengambil kebijakan pada bulan Februari tahun 2021 untuk mengkoperasikan atau memmergerkan 3 bank syariah besar di Indonesia yaitu bank Syariah Mandiri, Bank BRI Syariah dan Bank BNI Syariah menjadi Bank

Syariah Indonesia (BSI) dan untuk mendukung kebijakan pemerintah tersebut maka pada 1 Februari tahun 2021 BNI Syariah kantor cabang Sigli telah berubah nama menjadi Bank Syariah Indonesia.

## **4.2 Visi dan Misi PT. Bank BNI KC Sigli**

### **4.2.1 Visi**

Menjadi lembaga keuangan yang unggul dalam layanan dan kinerja secara berkelanjutan.

### **4.2.1 Misi**

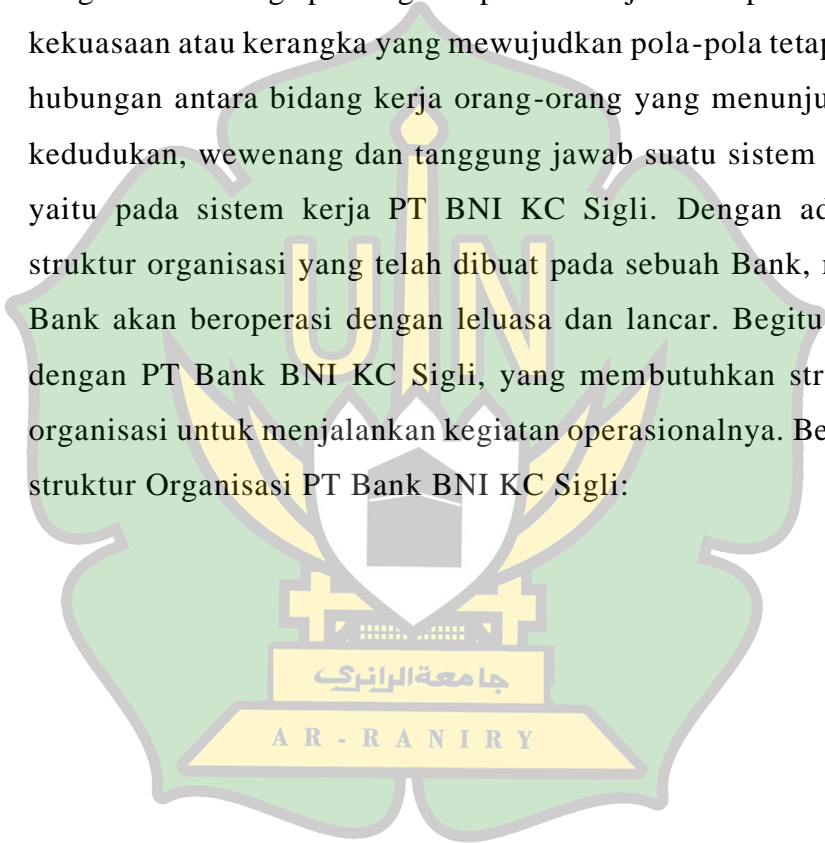
1. Memberikan layanan prima dan solusi digital kepada seluruh Nasabah selaku Mitra Bisnis pilihan utama.
2. Memperkuat layanan internasional untuk mendukung kebutuhan Mitra Bisnis Global
3. Meningkatkan nilai investasi yang unggul bagi investor
4. Menciptakan kondisi terbaik bagi karyawan sebagai tempat kebanggaan untuk berkarya dan berprestasi.
5. Meningkatkan kepedulian dan tanggung jawab kepada lingkungan dan masyarakat.
6. Menjadi acuan pelaksanaan kepatuhan dan tata kelola perusahaan yang baik bagi industri.



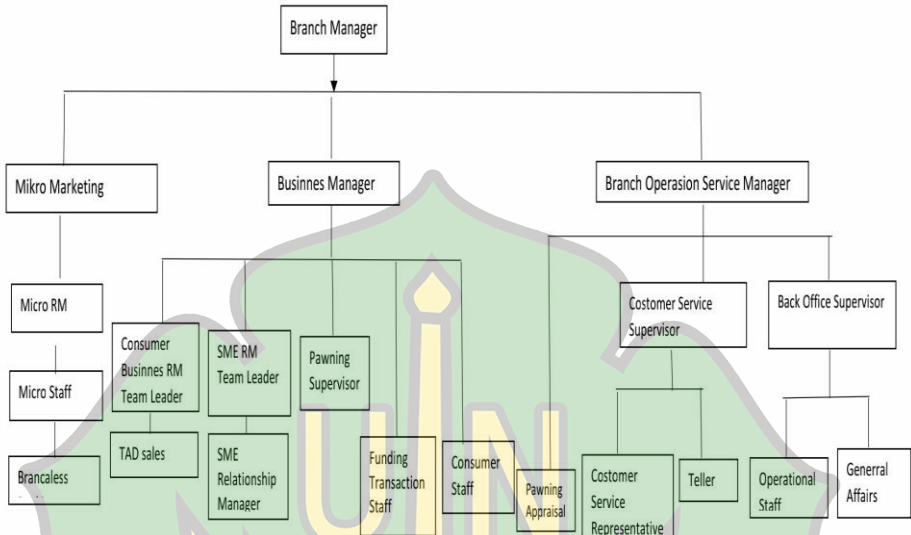
## **4.2 Manajemen dan Personalia PT. BNI KC Sigli**

### **4.2.1 Manajemen atau Struktur Organisasi PT. BNI KC Sigli**

Struktur organisasi merupakan bagan atau kerangka bangunan tentang pembagian posisi kerja dan pembagian kekuasaan atau kerangka yang mewujudkan pola-pola tetap dari hubungan antara bidang kerja orang-orang yang menunjukkan kedudukan, wewenang dan tanggung jawab suatu sistem kerja yaitu pada sistem kerja PT BNI KC Sigli. Dengan adanya struktur organisasi yang telah dibuat pada sebuah Bank, maka Bank akan beroperasi dengan leluasa dan lancar. Begitu pula dengan PT Bank BNI KC Sigli, yang membutuhkan struktur organisasi untuk menjalankan kegiatan operasionalnya. Berikut struktur Organisasi PT Bank BNI KC Sigli:



## STRUKTUR ORGANISASI PT. BNI KC SIGLI



**Gambar 4.1**  
**Struktur Organisasi PT. BNI KC Sigli**

### 4.3.2 Keadaan Personalia PT. BNI KC Sigli

Keadaan personalia adalah keadaan yang menggambarkan sistem kinerja atau jumlah karyawan yang terdapat di dalam sebuah lembaga atau perusahaan dan juga bidang-bidang yang terdapat pada lembaga atau perusahaan tersebut. PT. Bank BNI KC Sigli memiliki keadaan personalia yang masing-masing bagian pekerjaannya telah diketahui oleh seluruh karyawan dan masing-masing harus melaksanakan tugas untuk mengatur suatu kegiatan perusahaan sehingga

berjalan dengan baik, lancar serta sesuai dengan perencanaan perusahaan.

Hal ini tidak terlepas dari struktur yang telah ditetapkan oleh pihak PT. Bank BNI KC Sigli agar seluruh karyawan dapat memahami tugas dan peran mereka dengan baik sesuai bidang yang telah ditentukan. Pada bagian ini, penulis akan menjelaskan keadaan personalia PT. Bank BNI KC Sigli berdasarkan katagori jenis kelamin dan posisi kerja.

#### 1. Jenis Kelamin

Dibawah ini dapat dilihat jenis kelamin kelamin karyawan yang bekerja pada PT. BNI KC Sigli.

**Tabel 4.1**  
**Jumlah Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin PT. BNI KC Sigli.**

No	Jenis Kelamin	Jumlah Orang
1	Laki-laki	15 Orang
2	Perempuan	8 Orang
	Jumlah	23 Orang

*Sumber: PT. BNI KC Sigli (2021), diolah.*

Dari tabel 4.1 dapat dilihat bahwa jumlah karyawan PT. BNI KC Sigli dengan jumlah keseluruhan ialah 23 Sumber Daya Manusia diantaranya laki-laki berjumlah 15 orang serta perempuan berjumlah 8 orang.

#### 2. Posisi Kerja

- a. *Branch Manager*, bertugas memimpin dan memonitor aktivitas pengelolaan pencapaian target laba serta kinerja bisnis, aktivitas operasional serta layanan

cabang dan memastikan pencapaian kinerja seluruh unit bisnis yang berada di bawah koordinasinya secara *prudent* serta memutus pembiayaan sesuai limit kewenangannya.

- b. *Mikro Marketing Manager*, bertugas mengelola dan bertanggung jawab terhadap implementasi strategi pengembangan dan pencapaian bisnis mikro dan *branchless banking* secara efektif, efisien dan prudent di *branch office*.

Adapun dibawah *MikroMarketing Manager* terdapat bagian:

- a) Mikro RM (*Relationship Manager*) dan Mikro Staff, merupakan bagian yang melaksanakan aktivitas pemasaran, akuisisi, usulan pembiayaan calon nasabah/nasabah segmen mikro serta memelihara kualitas pembiayaan mikro agar dapat mencapai target laba dan kinerja dengan maksimal.
- b) *Branchless Banking*, bertugas melaksanakan proses pemasaran dan akuisisi calon nasabah/nasabah, menjalin *relationship* pemantauan bisnis dan kelengkapan infrastruktur pendukung Agen Laku Pandai, memonitor dan membangun *relationship* terkait layanan Branchless Banking untuk mencapai target dana FBI cabang.

c. *Businnes Manager*, bertugas untuk memimpin dan memonitor aktivitas pengelolaan pencapaian target laba serta kinerja bisnis pembiayaan dan dana ritel serta memastikan pencapaian kinerja seluruh unit bisnis yang berada di bawah koordinasinya secara *prudent* serta memutus pembiayaan sesuai limit kewenangan.

Adapun dibawah *Businnes Manager* terdapat bagian:

- a) *Consumer Businnes RM Team Leader*, merupakan bagian yang melaksanakan aktivitas penjualan produk dan akuisisi pembiayaan consumer dan dan ritel, untuk mencapai target yang ditetapkan.
- b) TAD Sales
- c) *SME Relationship Manager Team Leader*, merupakan bagian yang mengelola dan mengkoordinir aktivitas pemasaran produk segmen SME, membina dan mengembangkan relationship, menjaga kualitas pembiayaan nasabah SME untuk mencapai targer bisnis.
- d) *SME Relationship Manager*, merupakan bagian yang melaksanakan aktivitas pemasaran produk segmen SME, membina dan mengembangkan relationship, menjaga kualitas pembiayaan nasabah SME untuk mencapai target bisnis.

- e) *Pawning Supervisor*, mengelola dan memonitor aktivitas bisnis, layanan dan operasional pawning outlet serta penanganan handling complaint untuk mendukung pencapaian bisnis.
- f) *Funding & Transaction Staff*, merupakan bagian yang melaksanakan aktivitas penjualan produk dana retail dan transksional, melaksanakan akuisisi relationship nasabah dana dan transksional untuk mencapai target laba dan kinerja dana cabang.
- g) *Consumer Staff*, merupakan bagian yang melaksanakan aktivitas penjualan produk bisnis pembiayaan konsumen, melaksanakan akuisisi untuk mencapai target laba dan kinerja dana cabang.
- d. *Branch Operation Service Manager*, bertugas untuk memastikan seluruh aktivitas operasional branch office berjalan sesuai dengan ketentuan dalam rangka mendukung pencapaian target branch office.

Adapun dibawah *Branch Operation Service Manager* terdapat bagian:

- a) *Pawning Appraisal*, merupakan bagian yang melakukan aktivitas pengelolaan pembiayaan gadai untuk mendukung pencapaian target branch office.
- b) *Costumer Service Supervisor*, merupakan bagian yang mengelola aktivitas layanan produk dan jasa,

pengelolaan kas, dan pengembangan standar layanan dalam rangka mendukung pencapaian target bisnis.

Adapun di bawah *Costumer Service Supervisor* terdapat bagian:

- (a) *Costumer Service Respresentative*, merupakan bagian yang mengelola aktivitas layanan produk dan jasa, pengelolaan kas dan pengembangan standar layanan dalam rangka mendukung pencapaian target bisnis.
- (b) Teller, merupakan bagian yang melaksanakan aktivitas layanan transaksi dan sesuai dengan kebutuhan nasabah, melakukan pengelolaan pagu kas dan laporan untuk mendukung aktivitas operasional dan pencapaian target bisnis.
- c) *Back Office Supervisor*, merupakan bagian yang mengelola dan memonitor seluruh aktivitas umum, pembukuan transaksi cabang, administrasi kepegawaian, pengadaan kebutuhan logistik cabang, serta pelaksanaan kliring untuk mendukung kelancaran aktivitas operasional dan pencapaian target bisnis.

Adapun di bawah *Back Office Supervisor* terdapat bagian:

- (a) Operational Staff, merupakan bagian yang melaksanakan aktivitas pelayanan kliring dan

pembukuan transaksi operasional/layanan nasabah branch office dan pembukuan pembiayaan sesuai dengan ketentuan SLA yang telah ditetapkan.

(b) *General Affairs*, merupakan bagian yang melaksanakan seluruh kegiatan umum, pembukuan transaksional operasional, administrasi kepegawaian dan pengadaan kebutuhan logistic branch office sesuai ketentuan perusahaan dan SLA yang ditetapkan.

#### **4.4 Hasil Penelitian dan Pembahasan**

##### **4.4.1 Upaya PT. BNI KC Sigli Mempersiapkan Sumber Daya Manusia dalam Rangka Implementasi Qanun Lembaga Keuangan Syariah No. 11 Tahun 2018**

Upaya adalah usaha, akal atau ikhtiar untuk mencapai suatu maksud, memecahkan persoalan dan mencari jalan keluar dalam suatu organisasi agar mampu mengembangkan potensi dan kemampuannya agar mencapai tujuan yang diinginkan. Untuk itu upaya mempersiapkan Sumber Daya Manusia sangatlah penting dalam melakukan perubahan suatu organisasi karena peran SDM tentunya sangat mendukung keberhasilan sebuah perusahaan. Dalam penelitian ini dengan judul Analisis Upaya BNI Mempersiapkan SDM Dalam Rangka Implementasi Qanun No.11 Tahun 2018 Periode Tahun 2019-2021 peneliti mendapatkan 8 upaya yang dilakukan oleh pihak terkait PT. BNI KC Sigli 8 upaya tersebut



adalah memberi opsi atau pilihan terhadap Sumber Daya Manusia, pelatihan via zoom, melakukan simulasi, sharing mengenai perbankan syariah via WA group, melakukan rapat unit, mendatangkan pihak BNI syariah Banda Aceh, melakukan *role play* untuk layanan, melakukan uji evaluasi (tes Assessment) mengenai perbankan syariah.

#### 1. Memberi Opsi atau pilihan

Opsi atau pilihan adalah buah kegiatan memilih. Pilihan itu suatu atau lebih yang ditentukan lebih dikehendaki daripada yang lain yaitu sebuah tindakan untuk melakukan pertimbangan terhadap apapun dan yang ada didunia. Sesuai pasal 31 UU Ketenagakerjaan Nomor 13 tahun 2003 disebutkan bahwa setiap tenaga kerja mempunyai hak untuk memilih, mendapatkan atau pindah pekerjaan dan memperoleh penghasilan yang layak. Sesuai dengan hasil wawancara dengan pihak MSDM PT. BNI KC Sigli Bapak Suryawan, menyatakan bahwa salah satu upaya yang diberikan oleh BNI KC Sigli terhadap para karyawannya supaya tidak adanya pemaksaan dalam perusahaan maka PT. BNI KC Sigli memberikan pilihan terhadap SDM untuk memilih tetap berada pada BNI KC Sigli tetapi akan beroperasi sebagai BNI Syariah atau memilih pindah ke BNI Konvensional yang berada di luar Aceh. Begitupun halnya yang disampaikan oleh Bapak Andriansyah selaku auditor pada PT. BNI KC Sigli di mana untuk mempermudah dan menciptakan kenyamanan para karyawan (Sumber Daya Manusia) ketika berkerja, maka perusahaan memberikan opsi terhadap SDM

untuk memilih berkerja pada BNI Syariah atau BNI Konvensional dengan pemberian opsi tersebut maka satu orang karyawan yang memilih melanjutkan kinerjanya pada BNI Konvensional sedangkan karyawan lainnya bersedia bergabung dengan BNI Syariah.

Oleh karena itu sebelum melakukan konversi pihak BNI melakukan upaya terlebih dahulu agar prosedur konversi ini dapat berjalan dengan lancar melalui sosialisasi dan penjelasan terkait dengan perubahan operasional yang baru setelah diberitahu bagaimana perubahan yang baru maka sebaiknya meminta pendapat pihak SDM. Pernyataan karyawan PT Bank BNI KC Sigli dalam mempersiapkan SDM hampir serupa yang dijalankan oleh MSDM, bahwa Pimpinan sebelum melakukan segala upaya maka ditanyai atau diberi pilihan kepada setiap karyawan untuk memilih pilihannya yang dianggap tidak ada pihak yang dirugikan (wawancara karyawan PT Bank BNI KC Sigli, 28 mei 2021).

Dengan adanya opsi atau pilihan yang diberikan oleh pihak PT BNI KC Sigli tentu sangat tepat karena SDM akan merasa nyaman dalam melakukan segala perubahan sistem yang baru yang diterapkan dan pihak SDM sendiri tidak merasa ada keterpaksaan dan tertekan dalam melakukan segala perkerjaan yang ditentukan oleh pihak PT BNI KC Sigli dan upaya tersebut sudah sesuai dengan UU keternagakerjaan No. 13 Tahun 2003.

## 2. Pelatihan (*On The Job Training*).

Pelatihan merupakan berbagai usaha pengenalan untuk mengembangkan kinerja tenaga kerja pada pekerjaan yang

dipikulnya atau juga sesuatu berkaitan dengan pekerjaannya. Strategi pengembangan SDM yang tak kalah pentingnya adalah bagaimana upaya yang dilakukan oleh pihak perusahaan untuk terus meningkatkan skill dan kemampuan seorang pegawai sesuai dengan ranah kerjanya. Pelatihan-pelatihan sangat penting untuk diadakan, perusahaanlah yang bertanggung jawab untuk mengadakan upaya peningkatan kemampuan dan skill terhadap para pegawainya (Sudaryanto, 2016).

Sesuai dengan hasil wawancara yang dilakukan berkaitan dengan upaya yang dilakukan pihak BNI KC Sigli dalam mempersiapkan SDM dengan memberikan pelatihan kepada SDM sebagaimana yang dikatakan oleh Bapak Suryawan selaku pihak MSDM PT Bank BNI KC Sigli bahwa memberikan pelatihan terhadap SDM harus sesuai aturan yang berlaku karena setiap melakukan suatu perubahan maka pihak SDM harus dilatih atau diberi pemahaman terhadap perubahan yang baru, PT. BNI memberikan pelatihan via zoom dan offline. Pelatihan offline baru sempat diberikan sekali dilakukan pada hari sabtu dikarenakan tidak lama setelah itu Indonesia dalam keadaan pandemi Covid-19 maka pihak PT. BNI harus melanjutkan pelatihannya via zoom yang diikuti oleh semua SDM PT. BNI yang sebelumnya beroperasi sebagai Bank Konvensional yang berada di Aceh. Pelatihan via zoom berlangsung pada hari sabtu-minggu dalam jangka waktu 3 minggu dan dalam sehari materi yang disampaikan 5 sampai 6 atau bahkan lebih. Pelatihan via zoom dapat dianggap kurang efektif jadi

upaya PT. BNI KC Sigli dalam memajukan pemahaman stafnya yaitu dengan melakukan simulasi dan mendatangkan pihak BNI Syariah Banda Aceh.

Strategi pengembangan SDM pada hakikatnya bukan hanya untuk kepentingan personal seorang pegawai namun juga untuk kebutuhan jangka panjang perusahaan. Strategi pengembangan SDM yang baik tak hanya akan membuat perusahaan menjadi lebih dinamis, namun juga hubungan pemimpin perusahaan dengan para pegawai dapat berjalan lebih harmonis. Sebab pegawai bukan lah mesin, maka manusiakanlah seorang pegawai yang sudah bekerja keras untuk kelangsungan tujuan organisasi/perusahaan. Sebagaimana yang dinyatakan oleh Bapak Andriansyah selaku auditor pada PT. BNI KC Sigli, bahwa untuk kepentingan operasional dalam menjalankan suatu perusahaan atau organisasi jangka panjang perusahaan, perencanaan pelatihan dibuat sebagaimana peraturan yang harus dilakukan oleh setiap perusahaan yaitu memberikan pelatihan terhadap SDM dalam hal ini dikarenakan implementasi Qanun No. 11 tahun 2018 yang mengharuskan semua lembaga keuangan yang ada di Aceh beroperasi sebagai keuangan syariah dan pelatihan yang telah diberikan oleh pihak PT. BNI KC Sigli sukses diikuti oleh semua SDM PT. BNI KC Sigli (wawancara dengan Bapak Andriansyah, 28 mei 2021).

Dalam rangka implementasi Qanun Lembaga Keuangan Syariah No.11 tahun 2018 di Aceh semua lembaga keuangan yang

sebelumnya beroperasi sebagai konvensional maka harus berubah menjadi perbankan syariah dalam melakukan perubahan sebaiknya para karyawan diberi pemahaman tentang perbankan syariah. Sesuai dengan pernyataan Bapak Azharsyah selaku pihak Akademisi Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Negeri Ar-raniry, bahwa pelatihan sangat diperlukan terhadap SDM dalam suatu perbankan yang sebelumnya beroperasi sebagai bank konvensional dimana mereka belum terbiasa dengan operasional perbankan syariah yang berbeda dengan perbankan konvensional. Keuangan syariah sebagai lembaga yang bisa menggerakkan sektor ekonomi khususnya sektor real sehingga dibutuhkan SDM yang handal untuk mengevaluasi memitigasi dan memberikan penilaian yang layak bagi pelaku usaha ataupun nasabah yang ingin melakukan interaksi dengan bank syariah. Begitupun halnya dengan pernyataan dari Bapak M. Yasir Yusuf selaku Akademisi Universitas Islam Negeri Ar-raniry beliau juga menyetujui bahwa penting adanya pelatihan bagi Sumber Daya Manusia terlebih ketika melakukan peralihan operasional atau konversi.

Dengan adanya pelatihan maka pihak SDM dapat melakukan perubahan perilaku, sikap, keahlian, dan pengetahuan yang khusus atau spesifik. Sesuai dengan pernyataan karyawan PT Bank BNI KC Sigli dalam mempersiapkan SDM hampir serupa yang dijalankan oleh MSDM, bahwa diberikan pelatihan guna untuk memahami ilmu-ilmu tentang perbankan syariah baik itu sistem, produk dan lain-lain pelatihan dilakukan 1 kali offline dan 6 kali online sebelum

menyampaikan materi tentang produk-produk, pembiayaan dan lain-lain maka coach memberi arahan terlebih dahulu pelatihan via zoom dalam sehari dilakukan full seharian dan ada yang setengah hari (wawancara karyawan PT Bank BNI KC Sigli, 28 mei 2021).

Tentunya setiap perusahaan pasti membutuhkan pelatihan untuk dapat mengembangkan pengetahuan SDM begitupun halnya SDM PT. BNI KC Sigli yang mana pemahaman terkait dengan sistem operasional perbankan syariah dapat dikatakan masih kurang. Jadi dengan adanya pelatihan yang dilakukan pihak BNI KC Sigli SDM dapat mengetahui produk-produk dan sistem operasional perbankan syariah. Hanya saja jika pelatihannya dilakukan via zoom dengan jangka waktu 3 minggu dianggap kurang efektif karena tidak adanya interaksi secara langsung antara pemberi materi dengan karyawan yang mengikuti pelatihan tersebut dan juga mengingat jaringan tiap daerah pasti berbeda-beda jika apabila pelatihan dilakukan secara tatap muka maka lebih memudahkan karyawannya untuk memahami materi yang disampaikan.

### 3. Melakukan simulasi

Simulasi merupakan proses mendesain model dari suatu sistem nyata dan melakukan eksperimen dengan model tersebut untuk memahami perilaku sistem itu dan /atau mengevaluasi berbagai strategi operasi dari sistem. Simulasi berarti tiruan atau suatu perbuatan yang bersifat pura-pura sebagai metode belajar simulasi dapat diartikan sebagai suatu kegiatan yang menggambarkan keadaan sebenarnya. Sesuai hasil wawancara dengan Bapak Suryawan selaku

MSDM PT. BNI KC Sigli bahwasannya salah satu upaya yang dilakukan oleh PT BNI KC Sigli adalah dengan melakukan simulasi. Simulasi ini sendiri dilakukan dengan tujuan untuk memberikan gambaran terhadap SDM tentang sistem operasional perbankan syariah. Dan simulasi dilakukan untuk semua karyawan supaya karyawan mempunyai bekal paraktik terhadap perbankan syariah, akan tetapi untuk bagian pembiayaan tidak dilakukan simulasi karena bagian pembiayaan telah disediakan penasehat yang faham betul tentang perbankan syariah. Simulasi yang telah diberikan sangat efektif terlebih dalam hal migrasi rekening.

Dengan adanya simulasi maka pihak-pihak SDM akan lebih mudah memahaminya dikarenakan langsung mempraktik tentang perbankan syariah. Sebagaimana yang dinyatakan oleh Bapak Andriansyah selaku auditor pada PT. BNI KC Sigli, bahwa untuk lebih mempermudah SDM dalam melakukan operasional perbankan syariah juga sebaiknya harus melakukan simulasi yang diikuti oleh semua SDM dan simulasi efektif dijalankan oleh pihak karyawan PT. BNI KC Sigli terbukti saat melakukan migrasi rekening yang berjalan sesuai prosedur dan pada saat menghadapi nasabah sudah bisa melayani nasabah sesuai dengan ketentuan.

Adapun tujuan simulasi itu sendiri ialah agar karyawan lebih menguasai dan lebih akrab betul dengan kondisi kerja sebenarnya yang baru selanjutnya, sesuai dengan pernyataan karyawan PT Bank BNI KC Sigli dalam mempersiapkan SDM bahwa SDM untuk lebih cepat memahani sesuatu yang baru maka simulasi juga perlu karena

jika pelatihan saja tidak cukup jika tidak melakukan simulasi. Simulasi baru dilakukan sekali dalam hal migrasi rekening dan sistem operasional perbankan syariah serta tata cara pelayanan nasabah (wawancara karyawan PT. Bank BNI KC Sigli, 28 mei 2021).

Setelah mendapatkan bekal pada tahap pelatihan terkait produk- produk dan sistem perbankan syariah maka pihak PT. BNI KC Sigli sudah tepat dengan dilakukan simulasi karena dengan adanya simulasi dapat membuat karyawan lebih memahami atau minimal karyawan dapat mengetahui bagaimana gambaran ketika operasional dari perbankan konvensional berubah menjadi perbankan syariah sehingga mereka memiliki bekal praktik dalam menerapkan teori yang telah dipahami dari upaya yang diberikan sebelumnya yaitu pada proses pelatihan.

#### 4. Sharing mengenai perbankan syariah via WA Group

Sharing informasi adalah aliran komunikasi secara terus menerus antara mitra kerja baik formal maupun informal dan berkontribusi untuk suatu perencanaan serta pengawasan yang lebih baik dalam sebuah rangkaian. Berbagi pengetahuan merupakan salah satu metode dalam *knowledge management* untuk memberikan kesempatan kepada anggota kelompok, organisasi, instansi atau perusahaan untuk berbagi ilmu pengetahuan, teknik, pengalaman, dan ide yang mereka miliki, kepada anggota lainnya (Saefullah & Rusdiana, 2016)



Dengan melakukan sharing maka dapat memudahkan para SDM dalam melakukan suatu perubahan. Beberapa team leader, manager dari divisi-divisi yang ada diperusahaan mungkin memiliki pengetahuan dan pengalaman lebih serta pemahaman yang bagus maka bisa melakukan sharing dengan para bawahan atau karyawan pada perusahaan tersebut. Sebagaimana dinyatakan oleh Bapak Suryawan selaku pimpinan SDM pada BNI KC Sigli bahwa untuk lebih memudahkan para karyawan dalam melakukan operasional sebagai perbankan syariah dengan membagi informasi-informasi dalam hal ini sangat penting terlebih tentang perbankan syariah mungkin ada dari beberapa SDM yang kurang memahami atau mendapatkan informasi tentang perbankan syariah maka juga bisa di *share* kepada karyawan lainnya.

Untuk lebih mempermudah lagi urusan-urusan maka juga bisa dilakukan dengan memanfaatkan media sosial yang sudah cukup canggih yang dapat memudahkan urusan-urusan berbagi lebih mudah dilakukan dimana saja dan kapan saja, sebagaimana yang dinyatakan oleh Bapak Andriansyah selaku auditor pada PT. BNI KC Sigli, bahwa, untuk mempermudah melakukan sharing maka perlu pemanfaatan media sosial *WA group* di group tersebut saling sharing apa-apa saja informasi atau pertanyaan tentang perbankan syariah tidak hanya via WA saja tapi juga melakukan sharing secara tatap muka setiap hari kamis sore (wawancara Bapak Andriansya, 28 mei 2021). *Knowledge sharing* memungkinkan para individu pada sebuah organisasi untuk bersama-sama saling bertukar informasi,

ide, saran, gagasan dan pengalaman yang pada akhirnya menciptakan terbentuknya sebuah pengetahuan yang baru (Nonaka & Toyama, 2015). Sesuai dengan pernyataan karyawan PT BNI KC Sigli, bahwa dalam hal ini pihak pimpinan membuat sebuah Whatsapp group sebagai wadah berdiskusi atau sharing mengenai perbankan syariah sewaktu-waktu diperlukan, hal ini dilakukan dalam upaya meningkatkan pengetahuan dan pemahaman karyawan tentang informasi dan ilmu perbankan syariah sehingga bisa berdampak kepada kinerja perusahaan (wawancara karyawan PT Bank BNI KC Sigli, 28 mei 2021).

PT BNI KC Sigli selain melakukan sharing via *Whatsapp group* akan tetapi juga melakukan sharing secara offline yaitu sesuai dengan pernyataan Bapak Suryawan selaku pihak pimpinan SDM PT BNI KC Sigli bahwa, mereka melakukan sharing perdivisi khususnya bagian operasional dilakukan setiap hari senin sebelum jam kerja dimulai. Biasanya membahas tentang produk terbaru atau ketentuan terbaru yang harus diketahui khususnya bagian frontliner. Sehingga frontliner dapat memberitahukan kepada nasabah jika ada ketentuan terbaru, dan dapat melakukan cross selling terhadap nasabah.

Upaya sharing dalam suatu perusahaan sangat efektif dilakukan di dunia kerja dikarenakan dapat membangun interaksi sosial antar karyawan dan pimpinan dan dapat saling manambah ilmu pengetahuan serta informasi. Apalagi PT. BNI KC Sigli tidak hanya secara melakukan sharing secara offline saja tetapi juga

melakukan sharing bahkan dengan memanfaatkan media sosial yaitu whatsapp group maka akan lebih mempermudah pihak SDM untuk mengirim dan mendapatkan suatu informasi dimanapun dan kapanpun misalnya CS menanyakan syarat-syarat pembiayaan musyarahah mutanaqisah, tentang tata cara penutupan rekening disistem syariah berkas apa saja yang harus dilengkapi dan metode penutupannya seperti apa tata cara penepatan deposito syariah, sehingga dengan adanya whatsapp group CS bisa menanyakan langsung permasalahan tersebut pada whatsapp group dan bisa berdiskusi tidak hanya dengan manager saja akan tetapi staf lain juga bisa dapat membantunya dengan cepat.

#### 5. Melakukan rapat unit

Rapat unit adalah suatu forum yang diadakan untuk membahas sesuatu yang berhubungan dengan pelaksanaan program kerja sebuah organisasi/perusahaan pertemuan yang dilakukan diwilayah kerja yang melibatkan dua atau lebih unit. Rapat unit merupakan pertemuan yang sudah diagendakan untuk merumuskan jalan keluar dalam menghadapi masalah, sehingga pemutusan jalan keluar yang akan dihadapi dan lain sebagainya (Dharmani, 2012). Sebagaimana dinyatakan oleh Bapak Suryawan selaku pimpinan SDM pada BNI KC Sigli menyatakan bahwa, SDM PT. BNI KC Sigli mengadakan rapat unit setiap hari rabu. Rapat unit digunakan sebagai salah satu forum untuk menyelesaikan masalah, pembahasan program kerja, dan evaluasi program kerja seperti membicarakan permasalahan dan kendala yang terjadi di lapangan misalnya unit

pembiayaan jadi yang dibicarakan masalah pembiayaan dan termasuk tentang kedisiplinan, target yang dicapai maupun belum tercapai dan lain-lainnya. Dengan adanya upaya untuk mempersiapkan SDM dalam rangka implementasi Qanun LKS No.11 tahun 2018 maka dalam rapat tersebut juga membahas tentang sistem perbankan syariah dan kendala yang mungkin ada. Dalam pelaksanaannya, semua SDM PT. BNI KC peserta rapat memiliki hak untuk menyampaikan saran, kritik dan pendapat secara terbuka, fokus dan lugas.

Setiap proses perubahan pasti terdapat beberapa permasalahan yang dihadapi maka tujuan dilakukannya rapat yang dilakukan secara terbuka dengan para pimpinan serta karyawannya maka lebih memudahkan menemukan solusi atau mengetahui permasalahan yang ada. Sebagaimana yang dinyatakan oleh Bapak Andriansyah selaku auditor pada PT. BNI KC Sigli menyatakan bahwa, perencanaan selanjutnya yaitu rapat unit sebagai sarana penyelesaian masalah atau kendala yang ada pada operasional perbankan dan sarana untuk menyampaikan ide-ide atau saran dalam hal ini tentang perbankan syariah atau kendala SDM dalam mengimplementasi Qanun No.11 tahun 2018 dan dalam rapat tersebut para pimpinan memberikan masukan-masukan terhadap semua karyawan.

SDM sebagai yang menjalankan operasional perusahaan atau organisasi merupakan aset perusahaan yang lebih mengerti tentang situasi suatu perusahaan atau organisasi tersebut. Sesuai dengan

pernyataan karyawan PT BNI KC Sigli yang menyatakan bahwa dalam rapat unit pihak SDM dapat memberi tahu permasalahan apa saja yang terjadi di lapangan dan ide-ide yang mungkin bisa menyelesaikan permasalahan serta masukan-masukan tentang hal lain (wawancara karyawan PT Bank BNI KC Sigli, 28 mei 2021).

Tentu rapat unit sangat efektif dilakukan karena dengan adanya rapat unit maka seluruh karyawan dapat bebas memecahkan permasalahan serta mengeluarkan ide atau saran sehingga terbentuk kerja sama yang baik dan dapat mencari jalan keluar bersama sehingga tercapainya hasil yang diinginkan contohnya pada saat melakukan migrasi yang mengharuskan para karyawan menghubungi nasabah untuk memigrasi tabungannya akan tetapi ada beberapa nasabah yang tidak bisa dihubungi jadi dalam rapat unit karyawan PT. BNI KC Sigli dapat membahas tentang kendala tersebut sehingga menghasilkan saran atau cara untuk menghubungi nasabah dan juga dengan adanya rapat unit setiap segmen atau bagian unit dapat mengetahui target dan pencapaian kinerja masing-masing. Tidak hanya itu dengan adanya rapat unit juga dapat mengevaluasi serta menunjang ilmu pengetahuan tentang produk-produk perbankan syariah.

#### 6. Mendatangkan pihak BNI Syariah Banda Aceh

M mendatangkan pihak BNI Syariah Banda Aceh atau dengan kata lain berkerja sama adalah suatu usaha bersama antara orang atau perorangan atau kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Dalam

sebuah lembaga ataupun perusahaan biasanya kerja sama tim telah menjadi suatu kebutuhan untuk mewujudkan keberhasilan dalam mencapai tujuan. Sebagaimana dinyatakan oleh Bapak Suryawan selaku pimpinan SDM pada PT BNI KC Sigli menyatakan bahwa, untuk lebih memahami SDM maka juga perlu mengundang pihak-pihak yang lebih memahami ilmu tentang hal yang ingin dipelajari dalam hal ini pemahaman tentang perbankan syariah. Dimana pihak yang didatangkan tersebut harus memahami program secara menyeluruh seperti ruang lingkup, materi, metode dan media hendaknya dipahami betul oleh seorang pelatih serta mempunyai pengalaman dalam bidang tersebut (Fazrina, 2016).

Pengetahuan merupakan keahlian, keterampilan, pemahaman atau pengertian yang diperoleh dari pengalaman, latihan atau melalui proses belajar bahkan keahlian yang diperoleh melalui usaha dan bakat seseorang. Pengetahuan juga diperoleh dari individu-individu atau kelompok orang-orang yang mempunyai pengetahuan dalam suatu rutinitas organisasi (Kurniasih & Ningsih, 2015).

Dengan mendatangkan pihak-pihak yang sudah lebih memahami dan terlatih tentang ilmu yang ingin dipelajari dalam hal ini yaitu perbankan syariah maka akan sangat membantu pihak SDM dalam mempelajari dan menjalankan operasional perbankan syariah. Sebagaimana yang dinyatakan oleh Bapak Andriansyah selaku auditor pada PT. BNI KC Sigli yang menyatakan bahwa perencanaan selanjutnya ialah berkerja sama dengan BNI Syariah Banda Aceh yaitu dengan mendatangkan pihak BNI syariah Banda

Aceh yang sudah terlatih dan terbiasa dengan perbankan syariah untuk memberi ilmu-ilmu tentang perbankan syariah terhadap semua SDM yang ada pada BNI KC Sigli. Selama peralihan ke BNI Syariah pihak BNI Syariah Banda Aceh didatangkan ke BNI KC Sigli seminggu dua kali dalam jangka waktu 1 bulan dengan didatangkannya pihak BNI Syariah Banda Aceh sangat berdampak positif terhadap karyawan PT. BNI KC Sigli terlebih terhadap staf bagian kredit yang dapat membantu memberikan solusi dari permasalahan internal misalnya permasalahan dalam hal kredit.

Dengan pengetahuan tentang pemahaman perbankan syariah yang telah diberikan oleh pihak BNI Syariah Banda Aceh maka dapat membantu Sumber Daya Manusia BNI KC Sigli dalam melakukan operasional sebagai bank syariah. Sesuai dengan pernyataan pihak karyawan PT BNI KC Sigli menyatakan bahwa dengan mendatangkan pihak BNI Syariah Banda Aceh untuk memberi masukan, mengajarkan, memberi informasi-informasi mengenai perbankan syariah sangat membantu SDM BNI KC sigli dalam melakukan operasioanl bank sebagi bank syariah terlebih bagi bagian staf kredit (wawancara karyawan PT BNI KC Sigli).

Upaya ini sangat efektif dilakukan karena dengan mendatangkan pihak BNI Syariah Banda Aceh dapat menambah pemahaman para SDM terkait dengan operasional perbankan dengan sistem syariah. Hal ini dikarenakan pihak yang didatangkan dari BNI Syariah Banda Aceh merupakan pihak yang telah memiliki pengalaman dan pemahaman yang mendalam terkait dengan sistem

perbankan syariah sehingga diharapkan setelah adanya pembekalan dari pihak BNI Syariah Banda Aceh maka pihak BNI KC Sigli ketika menjalankan operasional bank menjadi syariah dapat lebih sistematis dan efektif.

#### 7. Melakukan *Role Play* untuk Layanan

*Role play* yaitu bertukar peran dimana setiap karyawan akan belajar bagaimana menjadi nasabah, Customer Service atau Teller. Dengan adanya *Role Play* maka pihak SDM akan memahami perilaku nasabah sehingga mengetahui apa sebenarnya yang dibutuhkan oleh nasabah tersebut. Sesuai dengan pernyataan Bapak Suryawan selaku pimpinan SDM PT BNI KC Sigli yang menyatakan bahwa PT. BNI KC Sigli melakukan *role play* pada hari senin seminggu sekali dan selama peralihan menjadi BNI Syariah *role play* sudah dilakukan semenjak tanggal 1 Januari 2021. *Role Play* ini dilakukan supaya *frontliner* memahami perilaku nasabah sehingga mengetahui apa yang sebenarnya dibutuhkan oleh nasabah tersebut. Selain itu, *Role Play* juga untuk mengetahui cara menangani nasabah yang *complain*, dan untuk mengetahui cara melayani nasabah/calon nasabah yang akan membuka rekening.

Setiap model pembelajaran memiliki tujuannya masing-masing dengan kesamaan untuk mencapai tujuan kompetensi yang diinginkan. Adapun tujuan *role playing* menurut Afifi (2017, hal. 32) model *role playing* bertujuan untuk melatih pengetahuan dan menghayati peran yang diperankan dan kerja sama toleransi dalam menjalankan kehidupan sosial bermasyarakat juga memecahkan



masalah. Jadi dengan adanya role play yang dapat memecahkan masalah maka perusahaan memerlukan metode *role playing* supaya lebih mudah melakukan operasionalnya. Sebagaimana yang dinyatakan oleh Bapak Andriansyah selaku auditor pada PT. BNI KC Sigli menyatakan bahwa *role play* sudah dilakukan bahkan sebelum melakukan konversi dikarenakan metode *role play* memang sudah ketentuan dalam PT. BNI KC Sigli akan tetapi *role play* yang dilakukan kali ini sesuai dengan tuntutan perbankan syariah.

Metode *role playing* merupakan salah satu metode yang efektif digunakan supaya kita dapat melihat bagaimana mengelola, berperilaku, dan seberapa efektif berkomunikasi dan terlibat dengan orang lain, boleh jadi mereka manajer lini, rekan sejawat, penerima langsung laporan, pelanggan potensial dan lain-lain. Sesuai pernyataan karyawan PT BNI KC Sigli, bahwa, dalam sebulan sekali pihak *frontliner* yang berhadapan langsung dengan nasabah melakukan *role play* yang dilakukan dengan bertukar peran dengan karyawan lainnya (wawancara karyawan PT BNI KC Sigli, 28 mei 2021).

Dengan melakukan *role play* maka SDM dapat memahami keinginan para nasabah dan meningkatkan layanannya serta dapat menemukan bagaimana cara efektif atau kekurangan dalam proses pelayanan karena *role play* merupakan proses pertukaran peran sehingga terciptanya interaksi yang baik antara nasabah dengan karyawan sesuai dengan visi misi perusahaan.

## 8. *Test Assessment*

*Assessment* adalah penilaian yang dilakukan oleh perusahaan kepada karyawan dalam periode waktu tertentu untuk lebih memahami apakah kinerja karyawan tetap mendukung tujuan perusahaan atau kegiatan menilai dan mengevaluasi pencapaian, kemampuan, dan melihat pertumbuhan dari karyawan. Kegiatan yang satu ini sangat perlu dilakukan oleh setiap perusahaan agar bisa mengevaluasi kinerja dan meningkatkan produktivitas dari karyawan. Sesuai dengan pernyataan Bapak Suryawan selaku pihak MSDM PT BNI KC Sigli yang menyatakan bahwa untuk lebih mengetahui bagaimana tingkat pengetahuan SDM maka dapat dilakukan dengan *test assessment* yang menampilkan sejumlah pertanyaan dalam bentuk soal yang berkaitan test assessment sudah dua kali dilakukan pertama test assessment dilakukan perbidang dan baru setelah itu pihak PT. BNI KC Sigli melakukan test assemssent keseluruhan serentak diikuti oleh semua SDM PT. BNI KC Sigli. Dengan tujuan mengasah pengetahuan yang pahami oleh setiap karyawan.

Setiap perusahaan memiliki standarisasi tertentu untuk sebuah posisi jabatan kerja, harapan perusahaan tentunya karyawan tidak terlalu lama dalam mewujudkan harapan perusahaan. Sebagaimana yang dinyatakan oleh Bapak Andriansyah selaku auditor pada PT. BNI KC Sigli menyatakan bahwa *test assessment* perlu dilakukan untuk mengetahui bagaimana perkembangan SDM terhadap

perbankan syariah dan dapat mengetahui tindakan apa saja selanjutnya yang harus dilakukan.

Setiap perusahaan yang akan melakukan perubahan maka perlu melakukan segala upaya seperti memberikan pelatihan dan lain-lain dan juga harus melakukan test pengetahuan tentang perubahan yang baru tersebut agar pihak pimpinan pada perusahaan dapat mengetahui sejauh mana pengetahuan yang diketahui oleh SDM, sesuai dengan pernyataan karyawan PT BNI KC Sigli yang menyatakan bahwa setelah mendapatkan pelatihan atau informasi pengetahuan tentang perbankan syariah maka setiap karyawan diwajibkan mengikuti uji evaluasi yang telah disediakan oleh pihak pimpinan untuk mengetahui bagaimana tingkat pengetahuan serta jika tidak mencapai target maka diharuskan mengikuti ujian lagi (wawancara karyawan PT BNI KC Sigli, 28 mei 2021).

Upaya *test assessment* sangat bagus dilakukan oleh PT. BNI KC Sigli apalagi PT. BNI KC Sigli baru saja melakukan perubahan sistem dari konvensional ke syariah oleh karena itu upaya ini sangat efektif dalam membantu SDM untuk mengetahui sejauh mana kinerja karyawan PT. BNI saat ini dan juga dapat mengukur kemampuan SDM nya dan upaya ini juga dapat digunakan untuk mengetahui kekurangan apa yang didapat dari proses pelaksanaan atau kinerja para SDM yang ada pada PT. BNI KC Sigli dengan adanya gambaran kinerja, tolak ukur kemampuan maupun kekurangan dari SDM ini maka pihak BNI KC Sigli dapat menganalisa dan mencari solusi yang terbaik untuk menyelesaikan permasalahan

yang nantinya akan dialami oleh SDM. Jadi kedepannya seluruh SDM PT. BNI KC Sigli bisa memiliki skill dan ilmu yang lebih baik untuk menunjang kemajuan PT. BNI KC Sigli sesuai dengan perkembangan zaman.

#### 4.4.2 Pendapat pihak Akademisi

Terkait dengan upaya-upaya yang telah dilakukan oleh pihak PT. BNI KC Sigli menunjukkan bahwasannya mereka telah berupaya untuk meningkatkan SDM mereka itu agar ketika proses konversi Bank BNI ini terjadi mereka dapat menjalankan sistem operasionalnya dengan lebih efektif, sistematis dan efisien. Upaya-upaya yang telah diberikan yaitu dengan memberikan beberapa bekal yaitu pelatihan, sharing, rapat unit, mendatangkan pihak BNI Syariah Banda Aceh, melakukan *role play* layanan, dan *test assessment*. Hal ini juga didukung oleh para akademisi namun dalam hal ini pihak akademisi menambahkan beberapa poin yang dapat digunakan atau dilakukan oleh pihak BNI supaya lebih meningkatkan potensi sumber daya mereka salah satunya melakukan:

1. Berkerja sama dengan pihak penghasil Sumber Daya Manusia dalam hal ini Universitas.

Untuk menghasilkan SDM maka harus dilakukan rekrutmen, secara umum rekrutmen diartikan sebagai pencarian dan pengadaan calon SDM yang berkualitas dan potensial, sehingga dapat diseleksi orang-orang yang paling tepat bagi kebutuhan kerja (Ulfatin,2016: 50). Maka dari itu untuk kepentingan jangka panjang perusahaan

perlu melakukan kerja sama dengan pihak-pihak yang menghasilkan SDM yang siap pakai. Dan alangkah lebih baiknya lagi jika pihak BNI KC Sigli berkerja sama dengan penghasil SDM yang sudah sesuai dengan prinsip operasional perusahaan tersebut. Misalnya pihak pimpinan perbankan syariah melakukan kerja sama dengan prodi perbankan syariah yang notabene mahasiswa pada prodi perbankan syariah telah mempelajari sistem maupun teori terkait dengan sistem perbankan syariah. Sesuai dengan pernyataan Bapak Azharsyah yang selaku pihak Akademisi Perbankan Syariah Universitas Islam Negeri Ar-raniry menyatakan bahwa pihak manajemen Sumber Daya Manusia tidak bisa hanya melakukan upaya untuk jangka pendek saja maka dari itu penting untuk berkerja sama dengan pihak penghasil sumber daya manusia yang siap pakai yang mempunyai bekal tentang pengetahuan perbankan syariah dengan tujuan lebih memudahkan pihak perusahaan dalam melakukan operasional perbankan syariah. Begitupun halnya dengan pernyataan dari Bapak M. Yasir Yusuf selaku Akademisi Universitas Islam Negeri Ar-raniry beliau juga menyetujui bahwa penting adanya kerja sama antara perbankan dengan pihak penghasil SDM dengan tujuan mencari SDM yang berkualitas tinggi maka perbankan syariah harus membuat kerja sama dalam melahirkan SDM yang berkualitas yang bisa digunakan secara baik, siap pakai

untuk Lembaga Keuangan Syariah paska mereka keluar dari kampus.

Dengan adanya kerjasama pihak PT. BNI KC Sigli dengan pihak penghasil SDM maka hal ini sangat efektif dilakukan mengingat kampus itu melahirkan calon-calon pekerja khususnya di bidang perbankan syariah seperti mahasiswa prodi perbankan syariah tentu sudah memiliki basic tentang prinsip perbankan syariah sehingga dapat memberikan keuntungan bagi pihak PT. BNI KC Sigli dalam jangka panjang.

## 2. Memberi pemahaman

Salah satu fungsi pihak manajemen adalah memberikan pengarahan atau suatu tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha (Seputra, 2014, 34). Jadi sebelum melakukan suatu perubahan maka pihak-pihak yang menjalankan perusahaan atau organisasi tersebut harus terlebih dahulu memahamkan terhadap perubahan yang bagaimana yang akan diterapkan sesuai dengan fungsi para manajemen yaitu dapat memberikan pemahaman kepada anggotanya. Sesuai dengan pernyataan Bapak Azharsyah selaku pihak Akademisi Perbankan Syariah Universitas Islam Negeri Ar-raniry menyatakan bahwa:

Untuk mengimplementasi Qanun Lembaga Keuangan Syariah No.11 tahun 2018 maka hal yang harus terlebih dahulu dilakukan yaitu harus memberi pemahaman kepada staff dan stalkholder untuk mengerti terlebih dahulu tentang Lembaga Keuangan Syariah. Yang

mana *stakeholder* sebagai penggerak dan pengambil keputusan, selain itu juga memahami bahwa bukan hanya perubahan sistem tetapi harus diikuti perubahan pola pikir sehingga lembaga keuangan syariah khususnya PT. BNI KC Sigli tidak hanya mengganti aturan operasional tetapi berupaya untuk menjadikan lembaga keuangan syariah sesuai dengan nilai-nilai *maqasyid syariah*. Begitupun halnya dengan pernyataan dari Bapak M. Yasir Yusuf selaku Akademisi Universitas Islam Negeri Ar-raniry beliau juga menyetujui bahwa penting upaya untuk menyakinkan bahwa PT. BNI KC Sigli bukan saja mengganti nama dan aturan tapi berupaya secara sistematis untuk menjadikan Lembaga Keuangan Syariah sesuai dengan nilai-nilai *maqasyid* yang diinginkan oleh syariah dengan mereka melakukan segala upaya tersebut pada intinya adalah output yang diinginkan bagaimana kemudian menjadikan SDM bepaham bahwa ini bukan saja mengganti nama akan tetapi dalam upaya yang sangat serius untuk menjadikan Lembaga Keuangan Syariah sesuai dengan nilai-nilai Lembaga Keuangan Syariah.

Dengan adanya pemahaman terkait perbankan syariah terutama dengan sistem operasionalnya, pelaksanaan, prinsipnya maupun akad-akad yang nanti akan diterapkan pada perbankan syariah diharapkan SDM selain memahami juga dapat mensosialisasikan kepada masyarakat terkait dengan sistem perbankan syariah. Dan diharapkan juga dengan adanya pemahaman ini tidak hanya diterapkan dalam pribadi mereka tetapi para SDM juga dapat mengerakkan sistem perekonomian pada sistem

perekonomian yang secara umum sehingga hal tersebut mendorong karyawan untuk berkeinginan menerapkan *maqasyid syariah* dalam kehidupannya sesuai dengan al-quran dan hadist.

### 3. Pertukaran Sumber Daya Manusia

Persaingan antara perusahaan di era globalisasi semakin tajam, sehingga sumber daya manusia dituntut untuk mampu mengembangkan diri secara proaktif. SDM harus menjadi manusia-manusia pembelajaran, yaitu pribadi yang mau belajar dan berkerja keras dengan penuh semangat, sehingga potensi insannya berkembang maksimal. Oleh karena itu, SDM yang sanggup menguasai teknologi dengan cepat, adaptif dan responsif terhadap perubahan Pertukaran (Sutrisno, 2009). Maka dengan adanya perubahan SDM harus memahami dan bisa beradaptasi dengan perubahan tersebut dalam dunia kerja supaya perusahaan dapat berjalan dengan lancar. Sesuai dengan pernyataan Bapak Azharsyah selaku pihak Akademisi Perbankan Syariah Universitas Islam Negeri Ar-raniry yang menyatakan bahwa pihak MSDM lembaga keuangan konvensional seharusnya melakukan pertukaran SDM dengan lembaga keuangan syariah sehingga terdapat proses pembelajaran dan *transfernotech*.

Hal ini efektif dilakukan sehingga karyawan dari konvensional bisa berinteraksi langsung dan melihat bagaimana karyawan syariah berkerja. Dengan itu adanya pembelajaran atau *transferknowlege* yang dilakukan karyawan syariah, selain itu



dengan tetap melakukan pelatihan dapat lebih menunjang segala upaya yang telah dijalankan.

#### **4.3 Analisa upaya BNI mempersiapkan Sumber Daya Manusia yang dikaitkan dengan pendapat akademisi**

Sumber Daya Manusia dapat dikatakan sebagai aset berharga bagi sebuah perusahaan sehingga harus benar-benar diperhatikan kualitasnya. Terlebih lagi untuk melakukan perubahan sistem operasional maka hal yang harus diperhatikan yaitu SDM dikarenakan suatu perusahaan akan mencapai tujuannya melalui SDM yang handal dalam menjalankan sistem operasional perbankan syariah. Salah satunya adalah PT. BNI KC Sigli dalam melakukan perubahan sistem yang sesuai dengan penerapan Qanun Lembaga Keuangan Syariah No. 11 tahun 2018 yang mengharuskan lembaga keuangan yang beroperasi di Aceh harus dikonversi menjadi perbankan syariah. Jadi dalam mendukung implementasi Qanun Lembaga Keuangan Syariah tersebut pihak BNI KC Sigli sudah melaksanakan upaya mempersiapkan SDM dengan semaksimal mungkin demi tercapainya tujuan yang diinginkan bersama yaitu dengan melakukan upaya memberi opsi atau pilihan terhadap SDM untuk memilih tetap berkerja pada PT. BNI KC Sigli yang selanjutnya akan beroperasi sebagai BNISyariah atau memilih berkerja pada BNI konvensional dengan diberlakukannya opsi tersebut terdapat seorang staf yang memilih melanjutkan kinerjanya pada bank konvensional yang ditempatkan di luar Aceh, menempuh

7 kali pelatihan, 6 kali online dan 1 kali offline, sudah melakukan satu kali simulasi, sharing mengenai perbankan syariah baik itu online dan offline sharing offline dilakukan setiap sore kamis, melakukan rapat unit setiap hari rabu, mendatangkan pihak BNI Syariah Banda Aceh, melakukan *role play* layanan dan melakukan *tes assessment* (uji evaluasi).

Dengan upaya yang telah dilakukan pihak BNI KC Sigli yang telah disebutkan diatas tentu meningkatkan skill yang handal dan pemahaman tentang perbankan syariah sehingga SDM tidak merasa janggal dalam menerapkan perubahan yang baru dikarenakan kesiapan bank dalam menghadapi konversi diukur dari pemahaman SDM terhadap prinsip syariah.

Jika dilihat dari pendapat pihak akademisi yang menyebutkan bahwa upaya PT. BNI KC Sigli sudah dapat dikatakan tepat namun ada beberapa upaya yang seharusnya juga dilakukan oleh pihak terkait demi upaya jangka panjang suatu perusahaan pada PT. BNI KC Sigli yaitu, berkerjasama dengan pihak penghasil SDM seperti Universitas, memberi pemahaman dan pertukaran SDM.

Dengan demikian pihak BNI KC Sigli seharusnya berkerjasama dengan pihak akademisi untuk menghasilkan SDM yang berkualitas dalam jangka panjang. Karena peranan ilmu pengetahuan menjadi semakin menonjol karena hanya dengan pengetahuanlah semua perubahan yang terjadi dapat disikapi dengan tepat. Artinya, pendidikan memainkan peran penting dalam menjadikan Sumber Daya Manusia yang berkualitas dan kompetitif.

Ketatnya kompetisi secara global khususnya dalam bidang ekonomi telah menjadikan organisasi usaha memikirkan kembali strategi pengelolaan usahanya, dan SDM yang berkualitas dengan penguasaan pengetahuannya menjadi pilihan penting yang harus dilakukan dalam konteks tersebut. Hal ini sesuai dengan yang diharapkan oleh BNI KC Sigli dan pihak akademisi agar terbentuk SDM sesuai dengan tuntutan perbankan syariah yang berguna untuk perusahaan dalam menjalankan sistem operasional perbankan syariah.

#### **4.4 Dampak Upaya Yang Telah Dilakukan Oleh Pihak BNI KC Sigli Terhadap Sumber Daya Manusia**

Dalam pemberlakuan beberapa upaya yang telah diterapkan oleh PT. BNI KC Sigli yaitu memberi opsi terhadap sumber daya manusianya yaitu berupa, pelatihan via zoom, melakukan simulasi, sharing mengenai perbankan syariah, melakukan rapat unit, mendatangkan pihak BNI Syariah Banda Aceh, melakukan *role play* layanan dan test assessment pada prakteknya implementasinya juga memberikan dampak positif maupun negatif. Adapun dampak dari upaya yang telah dilakukan oleh pihak PT BNI KC Sigli terhadap Sumber Daya Manusia terkait dengan mempersiapkan sumber daya manusia dalam implementasi Qanun No.11 tahun 2018 sebagai berikut:

#### 4.4.1 Dampak Positif

##### 1. Peningkatan Pemahaman

Dengan adanya segala upaya yang telah dilakukan maka dengan itu para SDM dapat terjadinya peningkatan pemahaman dan penambahan ilmu-ilmu yang baru dalam hal ini yaitu ilmu perbankan syariah yang sebagaimana diketahui bahwa ilmu yang dipelajari dulu yaitu ilmu tentang perbankan konvensional sehingga dengan penerapan Qanun Lembaga Keuangan Syariah di Aceh yang mengharuskan perbankan konvensional melakukan konversi menjadi perbankan syariah dan sehingga para pimpinan melakukan segala upaya untuk mempersiapkan sumber daya manusia dengan cara meningkatkan pengetahuan-pengetahuan yang baru tentang perbankan syariah. Sesuai dengan hasil wawancara peneliti dengan pihak MSDM PT. BNI KC Sigli, menyatakan bahwa setelah melakukan upaya-upaya dalam mempersiapkan SDM untuk implementasi Qanun LKS dan telah dilakukan survei oleh pihak PT. BNI KC Sigli ditemukan bahwa karyawan PT. BNI KC Sigli terjadi peningkatan pemahaman berkaitan tentang perbankan syariah baik itu tentang produk, akad dan terlebih bagian staf kredit dimana pada saat pemutusan kredit dan saat pengambilan akad produk dan akad kredit pihak staff kredit sudah mengerti tentang hal tersebut.

2. Menjadikan Sumber Daya Manusianya lebih menggunakan prinsip syariah dalam hal menjalankan operasional perbankan syariah serta tata cara berpakaian

Dikarenakan sudah mendapatkan bekal tentang perbankan syariah dan operasional bank tidak lagi sebagai konvensional sehingga para karyawan tentunya harus menerapkan ilmu-ilmu prinsip operasional perbankan syariah yang diharapkan SDM nya dapat mengimplentasikan ilmu-ilmu tersebut dalam praktek operasional bank misalnya SDM harus memakai pakaian yang sopan dan islami tentunya berbeda dengan perbankan konvensional.

### 3. Mengetahui hal dan pengalaman yang baru

Pada sebelumnya para SDM PT. BNI KC Sigli mengetahui dan mempunyai pengalaman tentang praktek perbankan konvensional dan setelah diberakukannya Qanun LKS No.11 tahun 2018 di mana karyawan diharuskan untuk memahami bagaimana perbankan syariah tersebut yang mana hal tersebut merupakan hal yang baru serta prakteknya merupakan pengalaman baru yang dirasakan oleh SDM. Misalnya dalam hal tata cara pelayanan nasabah perbankan syariah, sistem perbankan syariah, produk-produk dan akad-akad perbankan syariah.

#### **4.4.2 Dampak Negatif dan Hambatan yang dihadapi oleh Pihak Sumber Daya Manusia**

##### 1. Pelatihan via zoom kurang efektif

Zoom merupakan salah satu aplikasi yang dapat melakukan konferensi jarak jauh dengan menggabungkan konverensi video, pertemuan online, obrolan hingga kolaborasi seluler. Aplikasi ini banyak digunakan sebagai media komunikasi jarak jauh seperti saat ini akibat terdampak covid-19. Kegiatan pelatihan via zoom

dilakukan seminggu 2 kali dalam rentang waktu 3 minggu pada hari libur kantor, materi yang disampaikan ada yang arahan dan pelatihan tentang produk-produk, pembiayaan dan lain-lainnya. Sesuai dengan kebijakan PT. BNI KC Sigli bahwa dalam sehari zoom dilakukan seharian dan ada pula setengah hari saja, pelatihan zoom diikuti oleh semua SDM PT. BNI KC Sigli serta zoom diadakan tergantung proposi petugas yang mana dalam sehari pimpinan mengikuti 2 kali pelatihan via zoom. Namun karena zoom membutuhkan komputer spesifikasi yang bagus dan jaringan internet yang lancar sehingga membuat karyawan yang mengikuti pelatihan merasa nyaman, lancar dan mudah materi yang disampaikan oleh leader atau coach. Akan tetapi komputer yang digunakan karyawan spesifikasi rendah dan jaringan internet tidak lancar sehingga terdapat 2 kali terjadinya gangguan jaringan dan sangat mengganggu konsentrasi karyawan yang mengikuti pelatihan melalui zoom dan membuat semua kegiatan tidak sesuai dengan yang telah direncanakan. Akan tetapi pihak PT. BNI KC Sigli langsung mengambil tindakan yaitu membuat keputusan bahwa semua SDM PT. BNI KC Sigli harus mengikuti pelatihan via zoom di kantor.

## 2. Mutasi

Dampak yang dihadapi oleh SDM yaitu terdapat dari 32 staf PT. BNI KC Sigli seorang staf memilih melanjutkan kinerjanya di BNI konvensional dan 7 staf yang dimutasi ke KCP yang ada di wilayah Pidie dan Pidie Jaya. sebagian SDM KC Sigli yang dimutasi atau dipindahkan ke beberapa daerah yang sudah ditentukan

oleh pihak pimpinan dan mereka tidak ada pilihan untuk menolaknya. Pada hakikatnya sebenarnya perbankan syariah mutasi itu memang dilakukan hanya saja mutasi yang dilakukan ini sebagai solusi dari upaya agar tidak terjadinya pengurangan SDM dan ketika dimutasi ditempat yang baru mereka ditempatkan pada proksi kerja yang bukan proksi kerja di awal.



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan pembahasan mengenai analisis upaya BNI mempersiapkan SDM dalam rangka implementasi Qanun Lembaga Keuangan Syariah No. 11 tahun 2018 periode tahun 2019-2021 studi pada PT. BNI KC Sigli yang telah diuraikan maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Dalam upaya mempersiapkan Sumber Daya Manusia terkait dengan implementasi Qanun Lembaga Keuangan Syariah No.11 tahun 2018 pihak terkait PT. BNI KC Sigli melakukan segala macam upaya yaitu memberikan memberi opsi atau pilihan terhadap SDM untuk memilih tetap berkerja pada PT. BNI KC Sigli yang selanjutnya akan beroperasi sebagai BNISyariah atau memilih berkerja pada BNI konvensional dengan diberlakukannya opsi tersebut terdapat seorang staf yang memilih melanjutkan kinerjanya pada bank konvensional yang ditempatkan di luar Aceh, menempuh 7 kali pelatihan, 6 kali online dan 1 kali offline dan sebelum melakukan pelatihan terdapat arahan yang disampaikan oleh coach atau leader, namun didapati oleh pihak pimpinan bahwa pelatihan via zoom kurang efektif, selain jaringan yang kurang bagus juga kurangnya kesadaran staf dengan mengikutinya dengan maksimal, sudah melakukan satu kali simulasi dalam hal



migrasi rekening dan tatacara operasional perbankan syariah tentunya simulasi yang telah dilakukan sangat efektif yang dapat dilihat dari saat menghadapi nasabah sudah bisa melayani sesuai prosedur syariah serta simulasi efektif dilakukan dalam hal migrasi rekening dimana pada saat melakukan migrasi berjalan sesuai dengan prosedur, sharing mengenai perbankan syariah baik itu online dan offline sharing offline dilakukan setiap sore kamis, melakukan rapat unit setiap hari rabu, mendatangkan pihak BNI Syariah Banda Aceh seminggu dua kali dalam jangka waktu 1 bulan dengan didatangkannya pihak BNI Syariah Banda Aceh sangat berdampak positif terhadap karyawan PT. BNI KC Sigli, melakukan *role play* layanan berdasarkan sistem atau operasional perbankan syariah yang sudah dilakukan semenjak tanggal 1 januari 2021 dan melakukan *tes assessment* (uji evaluasi) yang sudah dilakukan 2 kali.

2. Dalam melakukan segala upaya dalam mempersiapkan Sumber Daya Manusia tersebut terdapat beberapa dampak terhadap Sumber Daya Manusia yaitu pelatihan via zoom kurang efektif akibatnya sebagian karyawan masih belum terlalu memahami seutuhnya tentang produk perbankan syariah, ada sebagian karyawan yang dipindahkan ke KCP yang ada diwilayah Pidie dan Pidie Jaya dan bekerja pada proksi kerja yang berbeda sebelumnya, penurunan kinerja

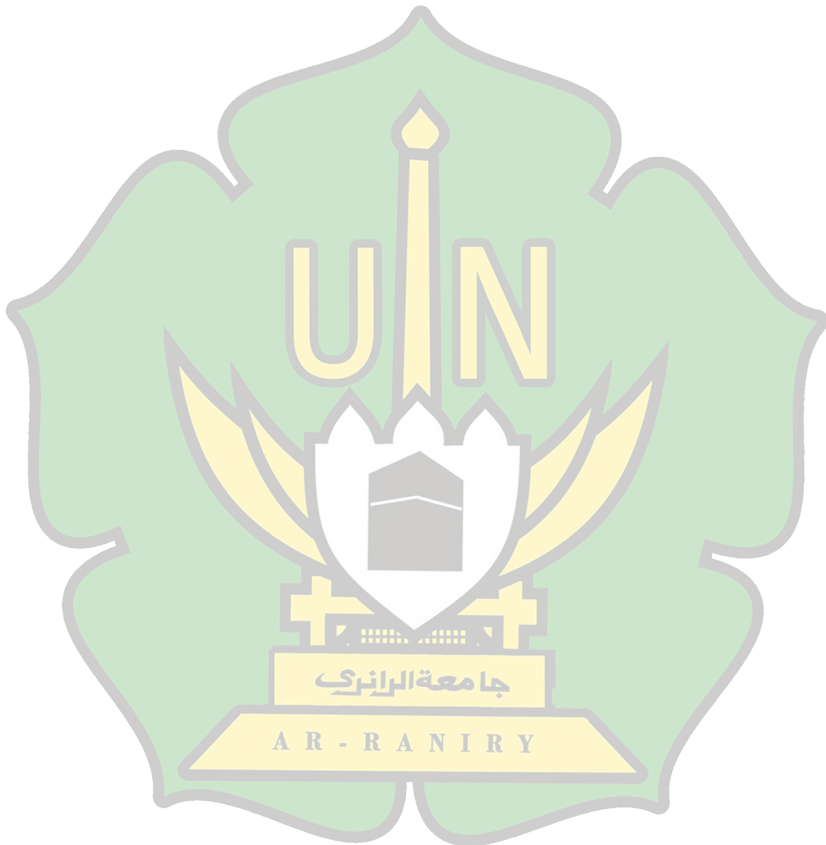
akibat belum terbiasa dengan sistem operasional atau pengetahuan perbankan syariah yang baru dijalankannya.

## 5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian, maka penulis mengemukakan beberapa saran yang bermanfaat bagi perkembangan dalam mempersiapkan sumber daya manusia pada PT. BNI KC Sigli, sebagai berikut:

1. Pihak-pihak terkait seperti MSDM pada PT. BNI KC Sigli tetap mempertahankan upaya-upaya yang telah dilakukan selama ini, bahkan harus dikembangkan dan dikemas sedemikian rupa agar para Sumber Daya Manusia dapat lebih meningkatkan kinerja pengetahuannya terlebih pemahaman tentang perbankan syariah.
2. Bagi Sumber Daya Manusia pada PT. BNI KC Sigli untuk lebih efektif dalam menjalankan upaya-upaya yang telah diberikan dan sudah diprogramkan oleh pihak-pihak terkait PT. BNI KC Sigli demi terciptanya sistem operasional pelaksanaan perbankan syariah yang sistematis, efektif dan efisien serta lebih meningkatkan lagi pemahaman dan sosialisasi tidak hanya pada pihak praktisi perbankan akan tetapi juga kepada masyarakat terkait dengan proses konversi antara bank syariah.
3. Bagi peneliti selanjutnya untuk melakukan kajian evaluasi secara berskala terkait dengan pengetahuan terhadap perbankan syariah oleh Sumber Daya Manusia hal ini

dikarenakan pengetahuan pemahaman tentang perbankan syariah dianggap penting dalam menjalankan operasional perbankan syariah.



## DAFTAR PUSTAKA

### a. Rujukan Buku dan Jurnal

- Antonio, Muhammad Syafi'i. (2001). Bank Syariah: Dari Teori Ke Praktik. Jakarta: Gema Insani
- Achmad, S. Ruky. (2003). Kualitas Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Anggraini, Dea Wilyi. (2018). Implikasi Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Bank Aman Syariah Sekampung Lampung Timur. Skripsi, Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Metro, Indonesia
- Amani, Nailil. (2018). Strategi Untuk Meningkatkan Kualitas Kinerja Karyawan Pada Bank Rakyat Indonesia Syariah KC Purwokerto. Skripsi, Institut Agama Islam Negeri Purwokerto, Indonesia
- Basariyadi, A. (2018). Sumber Daya Manusia (SDM) (MSDM): Pengertian, Fungsi dan Contoh. Diakses 20 Maret 2021, dari Nasabah Pada PT Bank BNI Syariah KC Medan. Skripsi, Universitas Islam Negeri Sumatra Utara Medan, Indonesia
- <https://majalah.pendidikan.com/sumber-daya-manusia-sdm-msdm-pengertian-fungsi-dancontoh/>.
- Barus, Nina Ristia. (2017). Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Upaya Meningkatkan Mutu Pelayanan Terhadap
- Bungin, Burhan. (2017). Metode Penelitian Kuantitatif Komunikasi Dan Kebijakan Public Serta Ilmu-ilmu Sosial Lainnya. Jakarta: Kencana
- Danupranta, G. (2013). Manajemen Perbankan Syariah. Jakarta

- Fitri, Maltuf. 2015. Prinsip Kesyariahan Dalam Pembiayaan Syariah. Jurnal Economic. 6 (1) 66
- Flippo, Edwin B. (2005). Manajemen Personalia. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Hasibuan, M. SP. (2014). Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Kedelapan Belas Jakarta: Bumi Aksara
- Hafied, Hamzah, & Nasir, Muhammad. (2013). Lembaga Keuangan Syariah Teori dan Penelitian Empiris Makassar: PT. Umitoha Ukhuwah Grafika
- Hamdiyah., Haryono, Andi Tri., Fathoni, Azis. (2016). Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Kompensasi, Lingkungan Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Pada Swalayan Bayumanik Semarang. Jurnal of Management Vol. 02, No.02, Maret 2016
- Ismail. (2011). Perbankan Syariah, Jakarta: Prenada Media Group
- Istiawan, Andi. (2016). Pengaruh Pengetahuan, Kemampuan, dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja SDM pada UKM Batik di Desa Wijirejo. Universitas PGRI Ypgyakarta: Skripsi.
- Karim, Adiwarman A. (2014). Bank Islam Analisis Fiqh dan Keuangan. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada
- Kasmir. (2009). Bank dan Lembaga Keuangan Syariah. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Kasmir. (2008) Manajemen Perbankan. Jakarta: Rajawali Pers
- Khalidin, Bismi. (2016). The Impack of InterestvRate Towards the Perfomance of Islamic Banks in Indonesia (Analysis of the Islamic Bank's Operation under Islamic Economic

Perspectives). PhD Thesis, Syiah Kuala University, Indonesia

Krisdianto, Bayu & Nurhajati. (2017) Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pariwisata Kota Batu, Jurnal Ilmu Manajemen, Vol. 11 No.2, Agustus 2017

Kamarni, N. (2012). Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Minat Masyarakat Dalam Berhubungan Dengan Bank Syariah Di Kota Padang. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol.3, No.1

Lestari. (2015). Pengaruh Religiusitas, Produk Bank, Kepercayaan, Pengetahuan dan Pelayanan Terhadap Preferensi Menabung Pada Perbankan Syariah. Jurnal Ilmiah Malang: Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya

Majid, Shabri Abd. (2014). Regulasi Perbankan Syariah: Studi Komparatif Antara Malaysia Dan Indonesia, Fakultas Ekonomi, Universitas Syiah Kuala. Media Syariah, Vol. XVI, No.1 Juni 2014.

Martono, Nanang. (2015). Metode Penelitian Kuantitatif. PT. Rajagrafindo Persada: Jakarta

Mirsal. (2017). Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan pada Bank Syariah Mandiri Cabang Pembantu Batusangkar, Universitas Putra Indonesia YPTK Padang, Indonesia, Jurnal Ekobistek Fakultas Ekonomi, Vol. 6, No.2, Oktober 2017

Ningsih. (2019). Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus PT

Pelabuhan Indonesia I Medan). Skripsi, Universitas Islam Negeri Sumatra Utara Medan, Indonesia.

Nur'aeni, & Sudirman, Miftahulhidaya. (2019). Pengaruh Pengetahuan, Kemampuan Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Bandung Suniarja. Jurnal Manajemen Perbankan Syariah.

Qanun Aceh Nomor 11 Tahun 2018 Tentang Lembaga Keuangan Syariah

Rusdiana, A. S. (2019). Prediksi Pertumbuhan Perbankan Syariah di Indonesia Tahun 2020 dengan Quantitatif Methods. Jurnal Ekonomi Syariah, 4 (2), 2019

Ruyatnasih, Anwar. (2013). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pada Bagian Operator SPBU. Mitra Buana Jayalestari Karawang. Jurnal Manajemen Vol. 10 No.3 April 2013. Karawang Universitas Singaperbangsa.

Sari, Mutiara Dewi. Zakaria, Bahri, Zahri, Hamat. (2013). Perkembangan Perbankan Syariah di Indonesia: Suatu Tinjauan. Jurnal Aplikasi Bisnis, Vol.3 No.2, April 2013

Sutrisno, Edy. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Kencana

Sugiyono. (2015). Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif. Bandung: Alfabeta.

Sari, Nilam & Amri, Abrar. (2018). Peran Sumber Daya Manusia (SDM) dalam perkembangan perbankan syariah (Analisis

Kualitas dan Kinerja Pegawai), Jurnal Wacana Hukum Islam dan Kemanusiaan, Vol.18 No.2, Desember 2018.

Sjahdeini, Sutan Remy. (2014). Perbankan Syariah Produk-produk dan Aspek Hukumnya. Jakarta: Prenamedia Grup.

Sutrisno, Edy. (2009). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Kencana Perdana Media

Triyuwono, I. (2002). Organisasi dan Akuntansi Syariah. Yogyakarta: LkiS.

Utamy, Irhamna & Basri, Ahmad Hasan. (2017). Konsep Keadilan Pada Qanun Aceh Nomor 11 Tahun 2018 Tentang Lembaga Keuangan Syariah, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta. Vol. 14, No. 1, Maret 2020.

Wahyuningsih, Sri. (2012). Pengaruh Pengalaman, Pengetahuan, Kemampuan Dan Pelatihan Terhadap Keahlian Auditor Dalam Bidang Auditing (Studi Empiris Pada Auditor yang Bekerja di Kantor Akuntan Publik Pekanbaru). Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau: Skripsi.

Wibowo. (2018). Manajemen Perubahan. Depok: Rajawali Pers.

Wijaya, Riski Sukma (2019). Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Produktivitas Karyawan.

#### **b. Rujukan Media**

AntaraneWS (2020). Aset Perbankan di Aceh Capai Rp68,5 Triliun diakses pada <https://aceh.antaraneWS.com/berita/182140/ojk-aset-perbankan-di-aceh-capai-rp685-triliun>. Diakses Tanggal 20 Maret 2021.

BNI Syariah. (2020). Tentang BNI syariah diakses pada <https://www.bnisyariah.co.id/id->

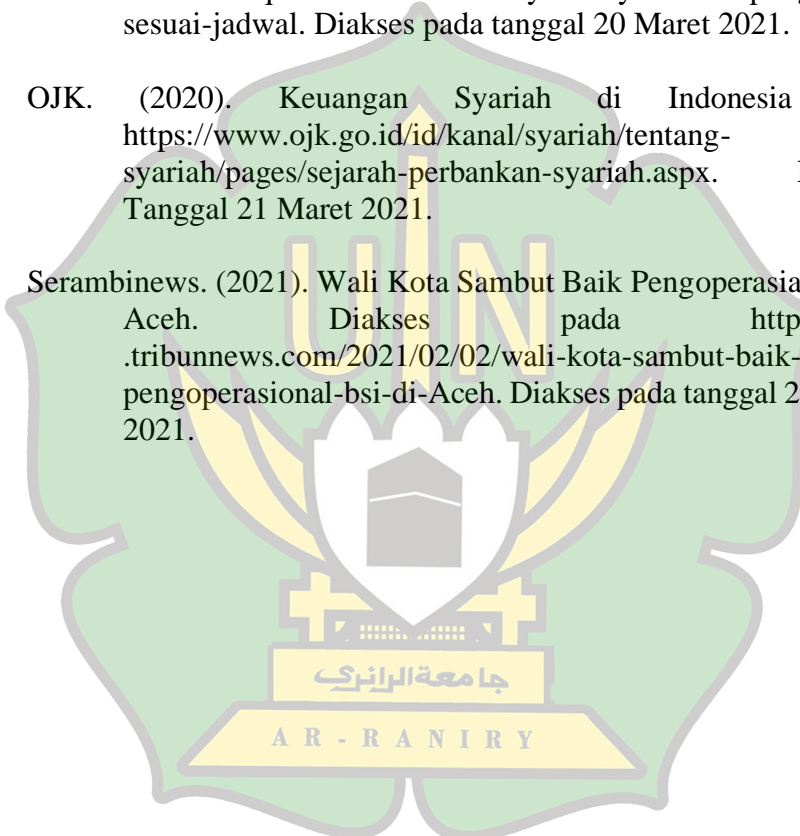


id/beranda/berita/siaranpers/ArticleIID/2668(diakses tanggal 20 Maret 2021).

Bisnis. (2020). Implmentasi Qanun LKS Aceh, BNI Syariah Yakin Rampung Sesuai Dengan Jadwal pada <https://finansial.bisnis.com/read/20201110/231/135700/implmentasi-qanun-lks-aceh-bni-syariah-yakin-rampung-sesuai-jadwal>. Diakses pada tanggal 20 Maret 2021.

OJK. (2020). Keuangan Syariah di Indonesia pada <https://www.ojk.go.id/id/kanal/syariah/tentang-syariah/pages/sejarah-perbankan-syariah.aspx>. Diakses Tanggal 21 Maret 2021.

Serambinews. (2021). Wali Kota Sambut Baik Pengoperasional BSI Aceh. Diakses pada <https://aceh.tribunnews.com/2021/02/02/wali-kota-sambut-baik-pengoperasional-bsi-di-Aceh>. Diakses pada tanggal 20 Maret 2021.



## LAMPIRAN

### Lampiran 1 Pedoman Wawancara

#### A. Bagi Pimpinan SDM

1. Bagaimana peningkatan efisiensi pekerja di PT Bank BNI KC Sigli dengan adanya Implementasi Qanun No. 11 Tahun 2018?

Jawaban:

Mengenai peningkatan efisiensi pekerja pada tahun sekarang ini belum bisa diupdatekan karena kalau tahun sebelumnya masih bisa kita updatekan tetapi kalau kita lihat kembali dari konvensional ke syariah peningkatan kinerjanya otomatis ya kita harus berupaya semaksimal mungkin sejauh ini background BNI KC Sigli konvensional jadi harus lebih meningkatkan pengetahuan, pemahaman terkait keuangan syariah karena BNI KC Sigli sedang beralih menjadi perbankan syariah tapi tidak bisa dipungkiri pasti ada dari sebagian SDM yang terjadi penurunan kinerja karena belum terlalu memahami perubahan tersebut.

2. Bagaimana dampak Implementasi Qanun LKS No.11 Tahun 2018 terhadap SDM dalam melakukan operasional?

Jawaban:

- a. Melakukan perubahan dalam sistem pelayanan bank
- b. Dengan peroperasi sebagai bank syariah jelas bank ini mengikuti aturan syariah islam. Semua kegiatan operasional yang dijalankan dibank syariah akan

dilakukan berdasarkan ketentuan yang telah dikeluarkan melalui fatwa MUI yang diambil berdasarkan ketentuan-ketentuan syariat islam.

- c. Dalam melakukan transaksi tentu memiliki perbedaan dengan konvensional yang mana akad yang digunakan pada perbankan syariah yaitu memiliki akad seperti Mudharabah, musyarakah dan lain-lain.
3. Bagaimana upaya yang Bapak lakukan selaku pimpinan SDM pada BNI KC Sigli terkait untuk mempersiapkan SDM dalam rangka Implimentasi Qanun No.11 Tahun 2018?

Jawab:

- a. Pilihan atau opsi

Hal yang pertama kali dilakukan dalam mempersiapkan Sumber Daya Manusia pada PT BNI KC Sigli yaitu pihak BNI KC Sigli memberikan pilihan atau opsi terhadap para karyawan kami untuk memilih tetap bekerja pada PT BNI KC Sigli yang akan beroperasi sebagai BNI Syariah atau bekerja pada BNI konvensional yang ditempatkan diluar Aceh supaya tidak ada pemaksaan dan salah satu pihak tidak ada dirugikan dan jika karyawan kami semua memilih pada tetap berada pada BNI KC Sigli yang akan beroperasi sebagai BNI Syariah maka kami tetap akan menyerap semua karyawan tersebut dengan diberlakukan opsi tersebut terdapat seorang staf yang melanjutkan kinerjanya pada perbankan konvensional.

b. Pelatihan

memberikan pelatihan terhadap Sumber Daya Manusia sesuai aturan yang berlaku karena setiap melakukan suatu perubahan maka pihak Sumber Daya Manusia harus dilatih atau diberi pemahaman terhadap perubahan yang baru. Pelatihan dilakuakn secara online dan offline pelatihan offline baru sempat dilakukan sekali dikarenakan setelah itu Indonesia dalam keadaan pandemic covid-19 maka pelatihan dilanjutkan via zoom sebanyak 6 kali selama 3 minggu melalui via zoom, semua SDM pada PT Bank BNI KC Sigli wajib mengikuti pelatihan dan pelatihan tersebut dilakukan berdasarkan jabatannya.

c. Melakukan simulasi

BNI KC Sigli juga memberikan simulasi terhadap SDM supaya SDM lebih mudah memahaminya dan tidak merasa janggal dalam menerapkan sistem perbankan syariah dikarenakan SDM kami merupakan SDM konvensional simulasi dilakukan dalam hal migrasi rekening dan tata cara pelayanan nasabah dan simulasi baru dilakukan sekali.

d. Sharing mengenai perbankan syariah

Untuk lebih memudahkan para karyawan kami melakukan sharing tentang perbankan syariah via WA group, sekarang kita mempunyai media sosial yang sudah canggih seperti Whatsapp yang dapat memudahkan urusan-urusan kita jadi kita harus memanfaatkan media tersebut untuk membagi

informasi-informasi dalam hal ini yaitu tentang perbankan syariah mungkin ada dari beberapa sumber daya manusia ada yang kurang memahami atau mendapatkan informasi tentang perbankan syariah maka juga bisa di share via whatsapp group

e. Melakukan rapat unit

Rapat unit digunakan sebagai salahsatu forum untuk menyelesaikan masalah, pembahasan program kerja, dan evaluasi program kerja. Dalam pelaksanaannya, semua pihak sumber daya manusia PT BNI KC Sigli dalam hal ini peserta rapat memiliki hak untuk menyampaikan saran, kritik dan pendapat secara terbuka, fokus dan lugas.

f. Mendatangkan pihak BNI Syariah Banda Aceh

Untuk mempersiapkan sumber daya manusia pada PT BNI KC Sigli maka PT BNI KC Sigli berkerja sama dengan PT BNI Syariah pusat di Banda Aceh dengan cara mendatangkan pihak-pihak BNI Syariah Banda Aceh untuk memberikan ilmu-ilmu tentang perbankan syariah terhadap SDM pada PT BNI KC Sigli supaya lebih memudahkan sumber daya manusia terhadap pemahamannya tentang perbankan syariah

g. Role play layanan

Role Play ini dilakukan setiap satu bulan sekali pelatihan Role Play ini bertujuan untuk me-refresh kinerja frontliner yang hampir setiap hari bertatapan muka dengan nasabah,

agar frontliner memahami perilaku nasabah sehingga mengetahui apa yang sebenarnya dibutuhkan oleh nasabah tersebut. Selain itu, Role Play ini juga untuk mengetahui cara menangani nasabah yang complain, dan untuk mengetahui cara melayani nasabah/calon nasabah yang akan membuka rekening.

h. Test Assessment

Untuk lebih mengetahui bagaimana pengetahuan SDM terutama pengetahuan tentang perbankan syariah maka salah satu upaya mempersiapkan SDM yang kami lakukan yaitu tes assessment pengetahuan SDM tentang perbankan syariah yang kami lakukan via online membuat sejumlah pertanyaan mengenai perbankan terlebih perbankan syariah dan semua pihak SDM pada PT BNI KC Sigli wajib mengikuti ujian tersebut dan menjawabnya via web yang telah kami sediakan.

4. Apa yang menjadi permasalahan atau kendala PT Bank BNI KC Sigli dalam upaya mempersiapkan SDM untuk Implementasi Qanun No.11 Tahun 2018 serta bagaimanakah untuk menghadapi kendala tersebut?

Jawaban:

Kendalanya yang ada tidak terlalu menjadi permasalahan terhadap BNI KC Sigli karena masih bisa diatasi tapi memang dikarenakan pelatihan yang dilakukan via zoom mempunyai kendala terhadap jaringan karna kecepatan

jaring tiap daerah berbeda-beda karna pelatihan dilakukan di rumahnya masing-masing jadi pasti SDM mempunyai kendala tersebut. Dan untuk menghadapi kendala tersebut tentunya melakukan rapat unit supaya mencari jalan keluar terkait dengan kendala yang dihadapi.

5. Bagaimana dampak yang didapatkan oleh SDM terkait dengan upaya yang telah lakukan?

Jawaban:

Dampaknya terhadap SDM tidak ada dampak yang signifikan artinya memang dampak yang lumrah yang dialami oleh pihak yang baru melakukan konfersi dari konvensional menjadi syariah, ya paling dampaknya penurunan kinerja seperti yang kita ketahui konversinya baru dijalankan sebagai syariah ya pasti SDM pada umumnya baik di BNI maupun bank lain pasti terjadi penurunan kinerja karna bacround kami dulu yaitu konven akan tetapi kami akan terus berupaya untuk meningkatkan kinerja para sumber daya manusia.

6. Apa hambatan yang ada saat ini dan bagaimana solusi yang diberikan oleh PT Bank BNI KC Sigli jika terjadi upaya yang dilakukan berdampak tidak baik terhadap SDM?

Jawaban:

Hambatan dalam operasionalnya yaitu jaringan perbankan nya kurang baik.

7. Menurut Bapak selaku pimpinan pada PT Bank BNI KC Sigli apa saja langkah-langkah membentuk SDM yang berbasis Syariah sesuai dengan tuntutan dalam perbankan syariah?

Jawaban:

Yang pasti kita melakukan pelatihan, sharing produk terkait dengan perbankan syariah kemudian kita melakukan simulasi, role play untuk layanan dan lain sebagainya.

8. Sejauh ini apakah BNI KC Sigli sudah memiliki DPS (dewan pengawas syariah)? Dan bagaimana kontribusi DPS di BNI KC Sigli dalam Implementasi Qanun No.11 Tahun 2018?

Jawaban:

terkait dewan pengawas syariah ini tidak ada dikita terkait kontribusinya kalau jauh sekali kita masukin pada dasarnya jika konvensional yang bergabung ke syariah ini kami hanya mengikuti kebijakan-kebijakan yang telah ditentukan oleh DPS jadi dengan kebijakan-kebijakan dan aturan tersebutlah yang membuat kita menjadi pedoman untuk melakukan kegiatan operasional perbankan syariah.

9. Jika ada permasalahan dalam hal operasional bagaimana cara DPS mengatasinya?

Jawaban:

Tugas DPS yaitu mengawasi perbankan syariah jadi tentunya sudah ada aturan tersendiri yang dikeluarkan oleh pihak DPS



dan jika kami melanggarnya tentu akan ada konsekuensi atau sanksi terhadap perusahaan.

10. Bagaimana dengan bidang kepatuhan syariah, apakah terdapat staf khusus untuk menangani bidang tersebut?

Jawaban:

Dikantor cabang tidak ada staf khusus untuk menangani bidang kepatuhan syariah.

#### B. Penyelia Layanan

1. Sejauh ini bagaimana Bapak/Ibu memperoleh informasi terkait dengan upaya pengembangan SDM anda?

Jawaban:

Untuk mempersiapkan sumber daya manusia tentunya kami memperoleh informasinya yaitu sesuai dengan arahan para pimpinan-pimpinan.

2. Bagaimana upaya-upaya untuk mempersiapkan SDM yang telah dilakukan oleh pihak terkait apakah sesuai dengan yang diharapkan?

Jawaban:

Tentunya semua upaya tersebut sudah kami lakukan diskusi terlebih dahulu dengan pihak-pihak terkait untuk mengetahui pendapat dan resiko yang mungkin akan terjadi jadi kalo bagi kami untuk upaya tersebut sudah sesuai dengan yang diharapkan jawabannya tentu sudah sesuai walaupun ada kendala-kendala tapi bisa kami atasi karna sudah sesuai SOP yang telah ditentukan.

3. Bagaimana kegiatan tersebut bisa berjalan dengan lancar?

Jawaban:

Karena sudah sesuai dengan aturan-aturan yang telah ditetapkan walaupun ada terjadi hambatan pada jaringan dikarenakan pelatihan via zoom.

4. Apa masalah dan kendala dalam menerapkan Qanun LKS No.11 Tahun 2018?

Jawaban

a. Jaringan perbankan syariah nya kurang baik

b. ATM nya tidak tersedia dimana saja

c. Sistemnya tidak seanggih perbankan konvensional

5. Jika terjadi kendala yang dialami oleh pihak SDM bagaimana tindakan yang akan di lakukan?

Jawaban:

Jika terjadi kendala tentunya pihak BNI KC Sigli akan berusaha memperbaiki kendala tersebut contohnya memberikan pelatihan lagi, memberi saran-saran dan masukan serta mencari jalan keluar yang tepat untuk menyelesaikan permasalahan atau kendala tersebut.

6. Bagaimana cara meningkatkan manajemen kinerja dalam suatu organisasi?

Jawaban:

Untuk meningkatkan manajemen kinerja tentu dengan melakukan pelatihan dan perkembangan sumber daya manusia itu sendiri.

C. Auditor

1. Bagaimana perencanaan yang telah dibuat untuk SDM agar dapat mendukung mengimplementasikan qanun LKS No.11 Tahun 2018?

Jawaban:

PT. BNI KC Sigli membuat sejumlah perencanaan yang telah disepakati dan sesuai dengan arahan para pimpinan yaitu;

- a. Pilihan atau opsi terhadap karyawan

Untuk lebih mempermudah dan kenyamanan para Sumber Daya Manusia dalam bekerja kami memberikan opsi terhadap sumber daya manusia untuk memilih bekerja pada BNI Syariah atau BNI konvensional jika mereka memilih BNI Konvensional maka pihak kami akan memindahkan sumber daya manusia tersebut pada cabang-cabang BNI konvensional yang berada diluar Aceh

- b. pelatihan

Membuat perencanaan pelatihan sebagaimana peraturan yang harus dilakukan oleh setiap perusahaan yaitu memberikan pelatihan terhadap sumber daya manusia dalam hal ini dikarenakan implementasi Qanun No. 11

tahun 2018 yang mengharuskan semua lembaga keuangan yang ada di Aceh beroperasi sebagai keuangan syariah dan BNI KC Sigli merupakan BNI konvensional yang akan beroperasi sebagai keuangan syariah sehingga memerlukan berupa pelatihan agar para karyawan memahami produk-produk perbankan syariah.

c. Simulasi

Untuk lebih mempermudah SDM dalam melakukan operasional perbankan syariah BNI KC Sigli juga melakukan simulasi yang diikuti oleh semua sumber daya manusia BNI KC Sigli

d. Sharing

Melakukan segala upaya agar sumber daya manusia BNI KC Sigli dapat dengan cepat memahami tentang perbankan syariah jadi memanfaatkan media sosial yang ada yaitu WA group di group tersebut kami saling sharing apa-apa saja informasi atau pertanyaan tentang perbankan syariah tidak hanya via WA saja kami juga melakukan sharing secara tatap muka

e. Rapat unit

Perencanaan selanjutnya yaitu rapat unit sebagai sarana penyelesaian masalah atau kendala yang ada pada operasional perbankan dan sarana untuk menyampaikan ide-ide atau saran dalam hal ini tentang perbankan syariah atau kendala sumber daya manusia dalam

mengimplementasi qanun No.11 tahun 2018 dan dalam rapat tersebut kami memberikan masukan-masukan terhadap semua karyawan,

- f. Mendatangkan pihak yang berpengalaman dan paham betul dalam perbankan syariah perencanaan selanjutnya yaitu pihak BNI KC Sigli berkerja sama dengan BNI syariah Banda Aceh yaitu dengan mendatangkan pihak BNI syariah Banda Aceh yang lebih memahami perbankan syariah karna mereka sudah terlatih dan terbiasa dengan perbankan syariah untuk memberi ilmu-ilmu tentang perbankan syariah terhadap semua sumber daya manusia yang ada pada BNI KC Sigli
- g. *Role play* layanan pihak kami juga melakukan *role play* bahkan sebelum melakukan konversipun *role play* memang ketentuan dalam PT. BNI KC Sigli akan tetapi dalam hal ini *role play* yang kami lakukan berbeda dengan sebelumnya kali ini dilakukan sesuai tuntutan perbankan syariah
- h. Test assessment untuk mengetahui bagaimana perkembangan sumber daya manusia terhadap perbankan syariah maka pihak kami juga melakukan perencanaan yaitu tes assessment agar lebih mempermudah mengevaluasi pengetahuan

terhadap perbankan syariah dan dapat mengetahui tindakan apa saja selanjutnya yang harus dilakukan

2. Bagaimana cara Bapak membuat perencanaan tersebut serta pertimbangan apa saja yang menjadi dasar dari perencanaan yang dibuat?

Jawaban:

Perencanaan tentunya dibuat dari hasil yang telah disepakati bersama dengan melalui segala pertimbangan-pertimbangan agar tidak hal-hal yang tidak diinginkan misalnya dapat mengganggu pekerjaan serta konsentrasi para pegawai kami pada PT. BNI KC Sigli.

3. Apakah terdapat perencanaan lain untuk mengimplementasikan qanun LKS No.11 Tahun 2018?

Jawaban:

Perencanaan lain untuk sumber daya manusia tidak ada, perencanaan yang kami buat itu seperti yang telah saya sebutkan diatas kecuali kalau persiapan untuk nasabah nya yaitu meliputi:

- a. Menutup deposito seluruh nasabah dan dialihkan ke deposito syariah
- b. Menutup dual banking satu persatu sehingga tersisa hanya KC utama
- c. Membuat data lead untyuk menghubungi nasabah yang memiliki potensi tabungan besar

4. Apa yang membedakan perencanaan yang dilakukan oleh pihak BNI KC Sigli dengan bank lainnya dalam mendukung Qanun LKS No.11 Tahun 2018?

Jawaban:

Pada hakikat nya pasti sama saja seperti melakukan pelatihan memang sudah kewajiban seluruh perusahaan apalagi dengan perubahan sistem yang baru karnapun saya kurang tau upaya apa saja yang dilakukan oleh pihak bank lain dalam mempersiapkan sumber daya manusianya mungkin akan tetapi jadwal nya dan rentang waktu yang dibutuhkan pasti berbeda.

5. Jika, salah satu karyawan tidak menyetujui salah satu perencanaan yang telah dibuat, bagaimana solusi yang akan dilakukan?

Jawaban:

Tentunya kami menanyakan dulu alasan untuk dia menolaknya serta meminta saran dari beliau dan jika alasan yang diberikan kurang logis maka kami tidak bisa menerimannya dan selanjutnya kami memberi masukan dan menjelaskan lebih mendetail lagi tentang tujuan dari perencanaan tersebut.

#### D. Sumber Daya Manusia

1. Apa tanggapan Bapak/Ibu selaku karyawan pada PT Bank BNI KC Sigli terhadap Implementasi Qanun LKS No. 11 Tahun 2018?

Jawaban:

- a. Pendapat Fahrul Rozi: Yang pastinya mendukung upaya pemerintah dengan adanya Qanun ini pegawaiipun bisa menjalankan prinsip syariah sesuai Al-quaran dan hadist.
  - b. Pendapat Shenny Mellyan : dengan implementasi qanun tentunya sudah tepat dilakukan mengingat wilayah Aceh merupakan serambi mekkah yang mayoritas penduduknya beragama Islam.
  - c. Teuku Ananta Irawady: dengan adanya qanun kami itu lebih terarah terhadap prinsip-prinsip syariah agar terciptanya kinerja karyawan yang sesuai dengan ketentuan syariaah.
  - d. Lisna Shella: Dengan adanya qanun lembaga keuangan syariah No.11 tahun 2018 maka berdampak positif bagi lembaga keuangan di Aceh dan pihak karyawan karena meningkatkan pertumbuhan ekonomi berbasis syariah serta berdampak positif bagi masyarakatnya.
  - e. Cut Maivita: sangat bagus karna sudah menerapkan yang sesuai dengan syariat islam
2. Apa upaya pimpinan Bapak/Ibu dalam meningkatkan kapasitas SDM?

Jawab:

- a. Pendapat Fahrul Rozi: tentunya kami diberikan training yang sesuai dengan bidang karyawannya masing-masing.



- b. Pendapat Shenny Mellyan: pimpinan memberikan pelatihan-pelatihan terhadap karyawan dan jika juga belum sesuai yang diinginkan maka pimpinan akan melakukan training sampai seperti yang diharapkan
  - c. Teuku Ananta Irawady: diberikan training seperti training attitude atau perilaku
  - d. Lisna Shella: dikasih training atau pelatihan dan tentunya sering melakukan *sharing-sharing* dengan pimpinan.
  - e. Cut Maivita: pimpinan lebih peduli layanan dan kesejahteraan pegawai dengan memberikan segala pelatihan atau training.
3. Upaya-upaya apa saja yang telah di berikan oleh pihak BNI KC Sigli dalam mempersiapkan SDM untuk Implementasi Qanun No.11 Tahun 2018?

Jawab:

- a. Pendapat Fahrul Rozi: yang pertama memberikan pilihan terhadap pegawai untuk memilih tetap ingin berkerja pada bank konvensional namun bersedia ditempatkan keluar daerah Aceh atau tetap berkerja pada BNI KC Sigli yang akan dikonversi menjadi syariah. Setelah itu kami melakukan pelatihan dalam waktu 3 minggu dihari libur kerja yang mana dalam pelatihan tersebut diajarkan tentang konsep-konsep perbankan syariah. Melakukan simulasi, simulasi yang dilakukan adalah praktek tentang perbankan syariah. Sharing mengenai perbankan syariah

selain offline pihak BNI KC Sigli juga melakukan sharing via online untuk lebih memudahkan. Rapat Unit, dengan jadwal seminggu sekali. Mendatangkan pihak BNI Syariah Banda Aceh guna untuk memberikan pemahaman tentang perbankan syariah yang mana pihak yang ditangkan sudah memiliki pemahaman ilmu pengetahuan tentang perbankan syariah yang bagus. Role Play layanan, guna untuk mengetahui apa yang diinginkan oleh nasabah selanjut nya ada Test Assessment, dari upaya yang telah dilakukan maka perusahaan melakukan uji evaluasi guna untuk mengetahui tingkat pemahaman setiap karyawannya.

- b. Shenny Mellyan: di berlakunya opsi atau pilihan untuk memilih berkeja pada bank syariah atau konvensional. Dikasih pelatihan karena kami merupakan pegawai ex konvensional jika tidak diberikan pelatihan tentu kami tidak mengetahui tentang perbankan syariah baik itu produk atau lain sebagainya, terus harus melakukan simulasi karena untuk mengetahui cara menjelaskan ke nasabah tentang akad perbankan syariah. Selanjutnya melakukan sharing dengan pimpinan dan karyawan lainnya. Melakukan rapat yaitu rapat unit, role play layanan, mendatangkan pihak BNI Syariah Banda Aceh dengan tujuan mengajarkan tentang perbankan syariah dan selanjutnya test assessment untuk mengetahui

apakah setiap karyawan sudah memahami tentang perbankan syariah atau belum.

- c. Teuku Ananta Irawady: Dalam mempersiapkan SDM pihak karyawan diberikan opsi itu pilihan untuk memilih antara perbankan syariah atau perbankan konvensional jika memilih perbankan syariah maka tetap diserap oleh PT. BNI KC Sigli. Selanjutnya pelatihan yang harus diikuti oleh semua sumber daya manusia biasanya pelatihan dilakukan secara offline dikarenakan kondisi pandemi corona jadi pelatihannya dilakukan secara online. Dan melakukan simulasi supaya mengetahui tata cara operasional perbankan syariah dengan melakukan praktek Dan pihak pegawai juga sering melakukan sharing baik itu online atau offline. Melakukan rapat unit dengan tujuan dapat mengetahui kendala dan SDM dapat memberikan saran atau ide tidak hanya itu dalam rapat tersebut kami juga membahas perbankan syariah yang mana belum kami faham. Selanjutnya pimpinan Bank menghubungi dan mendatangkan pihak BNISyariah Banda Aceh dalam upaya mempersiapkan sumber daya manusia pada PT. BNI KC Sigli. Role play layanan nasabah. Dan yang terakhir test assesstmen dalam test tersebut ada berupa soal tentang perbankan syariah.
- d. Lisna Shella: seperti yang telah disampaikan oleh karyawan lainnya dan pihak pimpinan bahwa upaya yang

diberikan oleh PT. BNI KC Sigli untuk mempersiapkan SDM dalam rangka implementasi qanun yaitu: *sharing* mengenai perbankan syariah, melakukan *role play* layanan, simulasi, pelatihan karena kami belum memahami tentang perbankan syariah makanya harus ada pelatihan, mendatangkan pihak yang sudah memahami betul-betul memahami tentang perbankan syariah seperti mendatangkan pihak BNI Syariah Banda Aceh, dan tentu harus ada uji evaluasi untuk mengetahui kemampuan pihak karyawan.

- e. Cut Maivita: Tahap pertama yaitu diberikan pilihan ingin berkerja pada BNI Syariah atau konvensional, selanjutnya dilakukan pelatihan untuk menambah wawasan atau ilmu tentang perbankan syariah yang dilakukan via zoom dikarenakan dalam keadaan pandemi covid-19, setelah diberikan pelatihan selanjutnya menerapkan simulasi dengan tujuan mempraktek ilmu-ilmu yang didapatkan. Melakukan *sharing* antar karyawan dan juga pimpinan untuk menambah wawasan ilmu pengetahuan dalam kelompok tersebut para karyawan aktif memberikan informasi dan kebijakan tentang perbankan syariah juga terdapat group khusus dalam WA group untuk *sharing* informasi. Melakukan rapat unit, rapat dilakukan perdevisi dan juga dengan seluruh karyawan dan pimpinan BNI KC Sigli dengan

tujuan membahas secara mendalam tentang perbankan syariah dan juga membicarakan kendala-kendala serta memberikan ide dan saran para karyawan lainnya. Mendatangkan pihak BNI Syariah Banda Aceh untuk memberi pemahaman tentang perbankan syariah dimana pihak tersebut sudah memiliki pengalaman dan ilmu tentang perbankan syariah yang sangat bagus. Melakukan *Role Play* layanan untuk mengetahui apa yang sebenarnya diinginkan oleh para nasabah tetapi kali ini dilakukan dengan menggunakan prinsip operasional perbankan syariah. Terakhir yaitu semua karyawan diuji tingkat pemahamannya tentang perbankan syariah melalui test assessment atau uji evaluasi.

4. Bagaimana solusi yang diberikan oleh PT Bank BNI KC Sigli jika terjadi upaya yang dilakukan berdampak tidak baik terhadap SDM?

Jawaban:

- a. Pendapat Fahrul Rozi: tentunya pimpinan akan berusaha semaksimal mungkin untuk meningkatkan kinerja misalnya karena dalam konversi ini karyawan tentunya belum sepenuhnya memahami tentang perubahan yang baru. Jadi pimpinan akan melakukan pelatihan dan uji evaluasi lagi

- b. Shenny Mellyan: mengevaluasi kembali dan ditanyai apa yang menjadi permasalahan sehingga pimpinan dapat memberikan solusi atau saran yang tepat
  - c. Teuku Ananta Irawady: dilakukan tindakan yang berupa perbaikan dan mengevaluasi kinerja sebelumnya supaya dapat diperbaiki lebih bagus lagi
  - d. Lisna Shella: upaya yang dilakukan adalah mempertahankan SDM kontrak khususnya bagian *frontliner* dan tidak terlalu mempertahankan SDM kontrak bagian *back office*
  - e. Cut Maivita: dikaji dan dievaluasi kembali dan tentunya pasti diberikan motivasi, saran beserta penjelasannya.
5. Menurut Bapak/ibu apakah upaya yang dilakukan oleh pimpinan anda sudah tepat?

Jawaban:

- a. Pendapat Fahrul Rozi: sudah, tetapi perlu pengembangan selalu agar lebih baik lagi
- b. Shenny Mellyan: bagi saya pribadi tentu sudah sesuai karena setiap upaya yang telah dilakukan pasti sudah berdasarkan aturan yang berlaku
- c. Teuku Ananta Irawady: sudah, karena sudah berdasar SOP
- d. Lisna Shella: sudah tepat, karena tentunya sebelum dibuat upaya tersebut pihak pimpinan sudah melakukan

rapat dan meminta pendapat dari karyawan tentang upaya yang akan dilakukan.

e. Cut Maivita: Sudah

6. Bagaimana tantangan yang harus Bapak/Ibu hadapi dalam upaya yang telah dilakukan oleh pihak pimpinan untuk mempersiapkan SDM?

Jawaban:

- a. Pendapat Fahrul Rozi: tantangannya yaitu pelatihannya dilakukan via zoom karena via zoom dapat dianggap kurang efektif tidak ada interaksi langsung dengan pemberi materi jadi mungkin ada sebagian karyawan yang belum sepenuhnya memahami materi yang telah disampaikan sehingga dilakukan rapat unit dan melakukan sharing belum lagi dengan adanya gangguan jaringan.
- b. Shenny Mellyan: tantangan yang dihadapi adalah dimana ada beberapa diantara sumber daya manusia harus dipindahkan ke KCP dan jauh dari keluarga demi tidak terjadinya pengurangan karyawan dan mengikuti perintah pimpinan dan juga harus mempelajari prosin kerja yang bukan proksi kerja awal.
- c. Teuku Ananta Irawady: semua karyawan harus memahami semua prinsip syariah secara lebih mendetail dan mendasar karena kami belum mempunyai

pengalaman tentang operasional perbankan syariah dan tentunya juga membuat kami sering merasa kewalahan.

- d. Lisna Shella: Harus menyesuaikan keadaan yang baru
- e. Cut Maivita: dengan adanya perubahan sistem yang mengharuskan bank konvensional beralih menjadi bank syariah tentunya kami dikasih pelatihan dan upaya lainnya yang diharapkan dapat meningkatkan pemahaman setiap karyawannya. Dan dalam melakukan operasional yang baru para SDM harus menyesuaikan diri serta harus mengetahui dan menjelaskan dengan baik tentang produk-produk perbankan syariah kepada nasabah.

7. Bagaimana pendapat anda selaku karyawan pada bank BNI tentang operasional bank BNI sesudah konversi?

Jawaban:

- a. Fahrul Rozi: jaringan perbankan syariah kurang bagus
- b. Shenny Melyan: operasional bank sesudah konversi tidak maksimal, dimana ada beberapa transaksi yang tidak bisa dilakukan di bank syariah dan beberapa operasional lainnya salah satunya seperti pengeluaran dana dalam hal pembelian barang kantor
- c. Teuku Ananta Irawady: setelah dikonversi menjadi perbankan syariah, sistem perbankan syariah tidak seanggih sistem perbankan konvensional.
- d. Lisna Shella: tentunya operasional PT. BNI KC Sigli setelah konversi aman-aman saja Walaupun ada kendala



tetapi kami tetap berusaha memberikan yang terbaik kepada nasabah dengan cara memperbaiki kendala tersebut misalnya nya dalam gangguan jaringan.

- e. Cut Maivita: sedikit sulit, karena kita harus simulasikan kepada nasabah bahwa saldo nasabah tetap aman akan tetapi buku dan ATM saja yang berganti dan nasabah harus datang sendiri ke cabang untuk melakukan konversi.

E. Pihak Akademisi

- 1. Menurut pendapat Bapak selaku pihak Akademisi perbankan syariah apa yang seharusnya dilakukan oleh pihak BNI KC Sigli untuk mempersiapkan SDM dalam mengimplementasi Qanun No.11 Tahun 2018?

Jawaban:

Bapak Azharsyah Ibrahim:

- a. Untuk mengimplementasi Qanun Lembaga Keuangan Syariah No.11 tahun 2018 maka harus memahami dulu kepada semua stakeholder bahwa qanun ini sudah mulai berlaku sejak tahun 2020 dan qanun ini akan efektif tiga tahun sejak diundangkan dan semua lembaga keuangan harus dikonversi sebagai syariah dan ada budaya perusahaan yang berbeda antara syariah dengan konvensional, syariah bukan saja perubahan sistem tetapi harus ada perubahan pola pikir berpengaruh kepada bagaimana orang memandang sesuatu misalnya dia

bagaimana memandang perbedaan antara syariah dengan konvensional orang cenderung memandangkan kuantitas perkuantitas tanpa memperhitungkan efek jangka panjang itu seperti apa dari segi bisnis dalam resiko yang mungkin terjadi seperti terjadi krisis, pola akad nya bagaimana, keberkahan yang akan didapatkan seperti apa, karena syariah tidak hanya dituntut melihat penghasil dari apa yang terlihat akan tetapi secara keberkahan orang luput memperhitungkan karena semua keberkahan dapat diperoleh dari rezeki yang halal itu adalah syariah konsep seperti yang harus diyakinkan dulu karna keyakinan tidak dapat bisa diukur.

- b. Pelatihan, karena mereka merupakan perbankan konvensional yang beralih sebagai perbankan syariah sesuatu yang berbeda, tentunya mereka harus membuat pelatihan tentang perbankan syariah terlebih dahulu untuk beroperasi sebagai keuangan syariah dan membutuhkan proses sementara operasional bank berjalan dengan cepat.
- c. Mengabungkan antara SDM di syariah dengan sdm konvensional perpindahan sebagian sdm syariah dipindahkan ke bni konvensional dan sdm konvensional dipindahkan ke bni syariah sehingga disitu ada proses pembelajaran dan transfernolech sambil karyawan konvensional diikuti terus menerus dgn pelatihan-

pelatihan karena tanpa pelatihan mereka tidak akan paham.

Pendapat Bapak Yasir Yusuf:

- a. Pihak bank harus melakukan rekrutmen secara transparan sesuai dengan kriteria yang diinginkan tentunya rekrutmen ini ada hubungan dengan kampus-kampus yang ada yang kemudian memproduksi tenaga kerja yang akan bisa diserap oleh pihak bank syariah oleh karena itu sebenarnya persiapan SDM ini adalah bagaimana kemudian bank itu melakukan upaya dan kerja sama dengan lembaga-lembaga pendidikan yang ada guna melahirkan sumber daya manusia yang menekuni untuk bekerja pada lembaga keuangan tersebut.
- b. Training kemudian ditingkatkan kemampuan literasi mereka tentang perbankan syariah yang semakin hari semakin berkembang, penguatan literasi ini bukan hanya pada tingkat pemahaman, pengetahuan akan tetapi juga pada kekuatan spiritual pekerja bank syariah tetapi juga harus dibangun dengan pemahaman yang benar dengan niat yang lurus bahwa mereka bukan hanya berkerja untu mendapatkan pendapatan akan tetapi lebih jauh dari itu ini bagian daripada ibadah

ataupun upaya jihad mereka yang serius dalam mengerakkan ekonomi yang sesuai dengan syariah

2. Persiapan apa saja yang harus dilakukan pimpinan untuk SDM supaya SDM siap dalam implementasi Qanun No.11 Tahun 2018?

Jawaban:

Bapak Azharsyah Ibrahim:

Sosialisasi, proses pelatihan dan di level pimpinan mempersiapkan segala kebijakan seperti tata sikap seperti, tata cara berpakaian seperti, pengenalan produk seperti terdapat budaya perusahaan yang berbeda antara syariah dengan konvensional, syariah bukan saja perubahan sistem tetapi harus ada perubahan pola pikir berpengaruh kepada bagaimana orang memandang sesuatu misalnya dia bagaimana memandang perbedaan antara syariah dengan konvensional orang cenderung memandikan kuantitas perkuantitas tanpa memperhitungkan efek jangka panjang itu seperti apa dari segi bisnis dalam resiko yang mungkin terjadi seperti terjadi krisis, pola akad nyan bagaimana, keberkahan yang akan didapatkan seperti apa, karna syariah tidak hanya dituntut melihat penghasil dari apa yang terlihat misalnya kuantitas yang didapat pada konvensional lebih tinggi akan tetapi secara keberkahan orang luput memperhitungkan karena semua keberkahan dapat diperoleh dari rezeki-rezeki yang halal itu adal

syariah konsep ini yang harus diyakinkan dulu karna keyakinan tidak dapat bisa diukur.

Bapak Yasir Yusuf:

Manajemen sumber daya manusia harus bekerjasama dengan lembag-lembaga yang memproduksi sdm dalam hal ini kampus. Kejasama ini dilakukan dalam rangka menyaring dan mempersiapkan sdm kampus yang sesuai dengan kebutuhan ataupun sesuai dengan dunia kerja yang dilakukan. Pengayaan, training dan motivasi mereka berkerja yang tentunya sesuai dengan semangat qanun LKS bagaimana kemudian menjadikan bank syariah sebagai lembaga yang bisa mengerakkan sektor ekonomi khususnya sektor real sehingga kemudian dibutuhkan sumber daya manusia yang handal untuk mengevaluasi, memidigasi dan memberikan penilaian yang layak bagi pelaku usaha dan nasabah yang ingin melakukan interaksi dengan bank syariah.

Ini menjadi sebuah keharusan yang harus dilakukan oleh LKS karena perlakuan qanun LKS No.11 tahun 2018 ini sedikit banyaknya sangat berbeda dengan apa yang dituntut oleh OJK khusnya dalam pengelolaan dana untuk kegiatan UMKM

3. Bagaimana pendapat bapak selaku Akademisi dalam perbankan syariah tentang upaya yang dilakukan oleh pihak BNI KC Sigli apakah sudah sesuai dengan prinsip syariah?

Jawaban:

Bapak Azharsyah Ibrahim:

Upaya yang tadi harus dilakukan terus menerus seperti pendalaman yang mereka lakukan hanya sekedar mempersiapkan sdm tersebut dalam jangka pendek tapi dalam jangka panjang mereka tidak mempersiapkan. Akan tetapi mereka juga harus merekrut tenaga syariah yang harus siap pakai misalnya para mahasiswa yang telah lulus dari program studi perbankan syariah artinya mereka langsung memasukkan tenaga-tenaga syariah yang memang konsepnya sudah syariah dari awal jagan yang dilatih dikarenakan syariah itu susah untuk dilatih.

Bapak Yasir Yusuf:

Pada prinsipnya itu boleh-boleh saja bagaimana kemudian upaya untuk menyakinkan bahwa PT. BNI KC Sigli bukan saja mengganti nama dan aturan tapi memang kita berupaya secara sistematis untuk menjadikan lembaga keuangan syariah ini sesuai dengan nilai-nilai maqasyid yang diinginkan oleh syariah apakah mereka melakukan segala upaya itu pada intinya adalah output yang diinginkan bagaimana kemudian mmenjadikan mereka berpaham bahwa ini bukan saja mengganti nama tapi dalam upaya

yang sangat serius untuk menjadikan lks ini sesuai dengan nilai-nilai yang diinginkan oleh lembaga keuangan syariah.

4. Bagaimana pendapat Bapak tentang perbandingan perkembangan bank BNI sebelum konversi dengan sesudah konversi?

Jawaban:

5. Menurut pendapat Bapak bagaimana membentuk SDM serta mengembangkan sumber daya manusia berbasis syariah sesuai dengan tuntutan perbankan syariah.

Jawaban:

Bapak Azharsyah Ibrahim:

Untuk membentuk sumber daya manusia berbasis syariah maka harus terlebih dahulu menanamkan pola pikir sumber daya manusia tersebut tentang syariah atau hukum-hukum Islam dan harus didukung oleh aksi-aksi syariah atau sumber daya manusia harus bertindak sesuai dengan pola syariah jika terdapat sesuatu yang tidak sesuai dengan prinsip syariah seharusnya SDM terdapat keinginan dan berusaha untuk merubah sistem yang tidak berdasarkan prinsip syariah sehingga diperlukan SDM yang paham betul dengan konsep syariah yang sebenarnya.

Bapak Yasir Yusuf:

- a. mencari sumber daya manusia yang berkualitas tinggi dan ini ada hubungannya dengan penyediaan sumber SDM tersebut yaitu lembaga-lembaga pendidikan maka

perbankan syariah harus membuat kerja sama dalam melahirkan SDM yang berkualitas yang bisa digunakan secara baik, siap pakai untuk lembaga keuangan syariah paska mereka keluar dari kampus

- b. penyiapan SDM bukan hanya berbicara literasi sejauh mana tingkat pemahaman mereka akan tetapi SDM harus memahami pola kerja, semangat kerja yang dibangun oleh pemahaman Islam yang benar bahwa tujuan mereka berkerja karena Allah SWT harus mebangun aspek religiusitas dengan baik
- c. harus melakukan upgrening, trening dan pelatihan dilakukan secara gradual terdapat promosi yang terus dilakukan pihak lembaga keuangan syariah dengan cara melakukan pelatihan demi pelatihan sehingga melahirkan SDM yang berkualitas tinggi berdaya saing dan mampu menjawab kebutuhan pasar modern yang semakin berkembang.
- d. Mengkapikalisasi SDM syariah untuk kemudian memiliki daya saing global. Artinya SDM syariah harus diuji kompetitifkan dengan SDM konvensional sehingga nampak bahwa SDM syariah lebih unggul.



Lampiran 2 bukti dokumentasi



Wawancara pimpinan SDM, auditor dan karyawan  
PT. BNI KC Sigli



Wawancara penyelia layanan PT. BNI KC Sigli



Wawancara karyawan PT. BNI KC Sigli



Wawancara pihak akademisi