

**ANALISIS DAMPAK DISRUPSI TEKNOLOGI TERHADAP PEMENUHAN  
SUMBER DAYA INSANI (SDI) PERBANKAN SYARIAH  
(Studi Kasus : Bank Jateng Syariah Semarang)**

**SKRIPSI**

Disusun Untuk Memenuhi Tugas dan Melengkapi Syarat Guna Memperoleh Gelar  
Sarjana Strata S.1 dalam Perbankan Syariah



Oleh :

**HIKMATUL MAULIDA STANY**

**NIM. 1705036032**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO  
SEMARANG**

**2021**

**H. Khoirul Anwar, M.Ag.**

NIP. 19690420 199603 1 002

Jl. Bukit Baris D V/1, RT 01/RW10, Bringin, Ngaliyan

**Nurudin, S.E., MM.**

NIP. 19900523 201503 1 002

Sukodono RT 01/04 Kec. Bonang – Kab. Demak

---

---

### PERSETUJUAN PEMBIMBING

Lamp : 4 (empat) eksemplar

Hal : Naskah Skripsi

An. Sdri. Hikmatul Maulida Stany

Kepada Yth.

Dekan Ekonomi dan Bisnis Islam

UIN Walisongo Semarang

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Setelah saya meneliti dan mengadakan perbaikan seperlunya, bersama ini saya kirim naskah skripsi saudara :

Nama : Hikmatul Maulida Stany

NIM : 1705036032

Jurusan : S1 Perbankan Syariah

Judul Skripsi : Analisis Dampak Disrupsi Teknologi Terhadap Pemenuhan Sumber Daya Insani (SDI) Perbankan Syariah (Studi Kasus : Bank Jateng Syariah Semarang)

Dengan ini saya memohon kiranya skripsi saudara tersebut dapat segera dimunaqosahkan. Demikian harap menjadi maklum.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Semarang, 26 April 2021

Pembimbing I



**Khoirul Anwar, M.Ag.**

NIP. 19690420 199603 1 002

Pembimbing II



**Nurudin, S.E., MM.**

NIP. 19900523 201503 1 002



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**

Jl. Prof Dr. Hamka Kampus III Ngaliyan (024) 7601291 Fax. 7624691 Semarang 50185

---

**PENGESAHAN**

Nama : Hikmatul Maulida Stany  
NIM : 1705036032  
Fakultas / Jurusan : Ekonomi dan Bisnis Islam / S1 Perbankan Syariah  
Judul Skripsi : **Analisis Dampak Disrupsi Teknologi Terhadap Pemenuhan Sumber Daya Islami (SDI) Perbankan Syariah Studi Kasus : Bank Jateng Syariah Semarang**

Telah dimunaqosahkan oleh Dewan Penguji Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang dan dinyatakan lulus dengan predikat Cumlaude/Baik/Cukup pada tanggal :

**(30 April 2021)**

Dan dapat diterima sebagai syarat dalam menyelesaikan studi Program Strata 1 (S1) guna memperoleh gelar sarjana dalam Ilmu Perbankan Syariah tahun akademik 2019 / 2020.

Semarang, 30 April 2021

**Ketua Sidang**

Prof. Dr. H. Mujiyono, M.A.  
NIP. 19590215 198503 1 005

**Sekretaris Sidang**

H. Khoirul Anwar, M.Ag.  
NIP. 19690420 199603 1 003

**Penguji I**

Dr. Ratno Agriyanto, CA., CPA.  
NIP. 19800128 200801 1 010



**Penguji II**

Dra. Hj. Nur Huda, M.Ag.  
NIP. 19690830 199403 2 003

**Pembimbing I**

H. Khoirul Anwar, M.Ag.  
NIP. 19690420 199603 1 003

**Pembimbing II**

Nurudin, S.E., M.M.  
NIP. 19900523 201503 1 004

## MOTTO

وَإِذَا سَأَلَكَ عِبَادِي عَنِّي فَإِنِّي قَرِيبٌ ۖ أُجِيبُ دَعْوَةَ الدَّاعِ إِذَا  
دَعَانِ ۖ فَلْيَسْتَجِيبُوا لِي وَلْيُؤْمِنُوا بِي لَعَلَّهُمْ يَرْشُدُونَ

*“Dan apabila hamba-hamba-Ku bertanya kepadamu tentang Aku, maka (jawablah), bahwasanya Aku adalah dekat. Aku mengabulkan permohonan orang yang berdoa apabila ia memohon kepada-Ku, maka hendaklah mereka itu memenuhi (segala perintah-Ku) dan hendaklah mereka beriman kepada-Ku, agar mereka selalu berada dalam kebenaran.”*

QS. Al-Baqarah : 186

*“Tidak ada ruang untuk ragu, ketika berjalan dengan Iman. Karena DIA selalu bersama prasangka para hamba-NYA”*

Fardi Yandi – *Digital Creator and Founder of SocialKreatif*

## **PERSEMBAHAN**

Dengan mengucapkan syukur Alhamdulillah dan penuh rasa terimakasih, saya persembahkan karya kecil saya untuk orang-rang yang saya sayangi :

1. Almh. Mamah yang selalu menjadi alasan saya untuk tetap memperjuangkan mimpi-mimpi saya.
2. Bapak dan Ibu yang tak pernah lelah memanjatkan doa-doa terindahny untuk saya, memberikan motivasi dan kasih sayang, serta pengorbanan dan kesabaran dalam mendampingi langkah-langkah saya.
3. Kakak-kakak saya yang telah memberikan semangat, juga keponakan-keponakan saya yang menjadi penghibur di saat saya lelah.
4. Keluarga besar saya yang telah memberikan dukungan.
5. Keluarga besar Bank Jateng dan Bank Jateng Syariah Semarang yang telah memberikan saya kelonggaran waktu dan ilmunya sehingga saya dapat melaksanakan penelitian hingga tuntas.
6. Ana, Silmi, Nining, Maya, Linda dan Mbak Zizah atas persahabatan yang menyenangkan dan kehadirannya ketika saya butuh tempat berkeluh kesah.
7. Teman-teman PBAS-A angkatan 2017 dan teman-teman lainnya atas dukungan dan kebersamaan yang menyenangkan.
8. Serta semua pihak yang telah mendukung terselesaikannya skripsi ini.

## DEKLARASI

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Hikmatul Maulida Stany

NIM : 1705036032

Jurusan : S1 Perbankan Syariah

Dengan penuh kejujuran dan tanggung jawab, menyatakan bahwa skripsi ini tidak berisi materi yang pernah ditulis oleh orang lain atau diterbitkan. Demikian juga skripsi ini tidak berisi satu pun tentang pikiran-pikiran orang lain, kecuali adanya informasi yang dijadikan bahan rujukan.

Semarang, 14 April 2021



Hikmatul Maulida Stany

NIM. 1705036032

## ABSTRAK

Perkembangan teknologi melahirkan inovasi-inovasi di setiap sektor kehidupan. Salah satu inovasi tersebut adalah inovasi yang bersifat mengganggu yang kemudian disebut sebagai inovasi disrupsi (*Disruption Innovation*). Dampak dari fenomena inovasi disrupsi ini di sektor keuangan adalah pesatnya perkembangan perusahaan *fintech*. Maka untuk dapat bersaing, industri perbankan mulai memberikan layanan *digital banking*. Penelitian ini bertujuan untuk melihat dampak disrupsi teknologi terhadap strategi pemenuhan Sumber Daya Insani (SDI) dimana dari beberapa hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa adanya digitalisasi dalam sebuah perusahaan membuat terjadinya efisiensi pegawai. Adapun tempat penelitiannya adalah Bank Jateng Syariah Semarang. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif, dengan teknik pengumpulan datanya melalui wawancara, observasi dan studi kepustakaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya disrupsi teknologi di Bank Jateng Syariah, khususnya di Bank Jateng Syariah Semarang, melahirkan layanan *internet banking* yang berarti disrupsi teknologi ini bukanlah sebuah kendala. Namun, adanya digitalisasi perbankan ini merubah strategi pemenuhan kebutuhan SDI dimana saat ini ketika suatu posisi membutuhkan penambahan pegawai lebih diarahkan ke perekrutan internal terlebih dahulu. Selain itu, kualifikasi yang dibutuhkan pun lebih ditekankan dalam penguasaan bidang teknologi, teknik analisis pembiayaan dan operasional perbankan syariah.

**Kata Kunci :** Disrupsi Teknologi, Strategi Pemenuhan SDI, Digitalisasi Perbankan.

## **ABSTRACT**

*Technological developments give birth to innovations in every sector of life. One of these innovations is a disruptive innovation which is then referred to as a disruption innovation. The impact of this disruption innovation phenomenon in the financial sector is the rapid development of fintech companies. So to be able to compete, the banking industry began to provide digital banking services. This study aims to see the impact of technology disruption on the strategy of fulfilling Human Resources (HR) where the results of several previous studies have shown that the existence of digitalization in a company results in employee efficiency. The place of research is Bank Jateng Syariah Semarang. The research method used is a qualitative method, with data collection techniques through interviews, observation and literature study. The results showed that the technology disruption in Bank Jateng Syariah, especially in Bank Jateng Syariah Semarang, gave birth to internet banking services, which means that this technology disruption is not an obstacle. However, the digitalization of banking has changed the strategy for fulfilling HR needs, where at this time, when a position requires additional employees, it is more directed to internal recruitment first. In addition, the required qualifications are emphasized in the mastery of technology, financing analysis techniques and Islamic banking operations.*

**Keywords:** *Technology Disruption, HR Fulfillment Strategy, Banking Digitalization.*



## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah memberikan dengan segala rahmat-Nya, berupa kesehatan, ilmu pengetahuan dan petunjuk. Tak lupa sholawat dan salam semoga selalu tercurahkan kepada Baginda Nabi Muhammad SAW. Alhamdulillah, telah selesai penyusunan skripsi yang berjudul *Analisis Dampak Disrupsi Teknologi Terhadap Pemenuhan Sumber Daya Insani (SDI) Perbankan Syariah : Studi Kasus Bank Jateng Syariah Semarang*.

Penyusunan skripsi ini dilakukan guna memenuhi dan melengkapi salah satu dalam menyelesaikan program pendidikan S1 Perbankan Syariah di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Walisongo Semarang. Penulis menyadari bahwa dalam menyusun skripsi ini hingga selesai banyak bimbingan, bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Imam Taufiq, M.Ag. selaku Rektor UIN Walisongo Semarang.
2. Bapak Dr. H. Muhammad Saifullah, M.Ag selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Walisongo Semarang.
3. Ibu Henny Yuningrum, S.E., M.Si. selaku Ketua Prodi S1 Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Walisongo Semarang.
4. Bapak H. Khoirul Anwar, M.Ag. dan Bapak Nurudin, S.E., MM. selaku Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pikiran dalam membimbing dan mengarahkan penyusunan skripsi ini hingga selesai.
5. Ibu Cita Sari Dja'akum, M.E.I selaku Dosen Wali yang telah memberikan motivasi dan arahan selama proses perkuliahan hingga akhir.
6. Seluruh dosen dan karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam yang telah mendidik dan memberikan ilmu kepada penulis selama menuntut ilmu di Prodi S1 Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Walisongo Semarang.
7. Kedua orangtua dan keluarga saya yang telah memberikan doa, dukungan dan motivasi sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.

8. Sahabat-sahabat dan teman-teman yang telah menemani saya berproses selama perkuliahan, khususnya teman-teman PBAS-A angkatan 2017, yang telah memberikan kebersamaan yang manis dan dukungannya selama perkuliahan.
9. Serta pihak-pihak lainnya yang telah memberikan dukungan dan tidak dapat penulis sebutkan satu per satu.

Demikian ucapan terimakasih ini, penulis hanya dapat berdoa kepada Allah SWT agar kebaikan-kebaikan Bapak, Ibu dan teman-teman diberikan balasan yang sebaik-baiknya dari Allah SWT. Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna, tetapi penulis berharap skripsi ini dapat bermanfaat baik bagi penulis maupun bagi para pembaca. Aamiin.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Semarang, 26 April 2021



Hikmatul Maulida Stany

NIM. 1705036032

## DAFTAR ISI

PERSETUJUAN PEMBIMBING.....	i
PENGESAHAN .....	ii
MOTTO.....	iii
PERSEMBAHAN .....	iv
DEKLARASI .....	v
ABSTRAK .....	vi
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR TABEL .....	xii
DAFTAR GRAFIK .....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Diagram Keterkaitan Masalah.....	8
1.3 Rumusan Masalah .....	9
1.4 Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	9
1.4.1 Tujuan Penelitian.....	9
1.4.2 Manfaat Penelitian.....	9
1.5 Tinjauan Pustaka .....	10
1.6 Metode Penelitian .....	13
1.6.1 Objek dan Subjek Penelitian.....	13
1.6.2 Jenis Penelitian .....	13
1.6.3 Sumber Data .....	14
1.6.4 Metode Pengumpulan Data .....	14
1.6.5 Metode Analisis Data .....	15
1.6.6 Kredibilitas Data.....	15
1.7 Sistematika Penulisan.....	16
BAB II LANDASAN TEORI.....	18
2.1 Disrupsi Teknologi .....	18
2.2 Perbankan Syariah .....	23

2.3	Digitalisasi Perbankan Syariah.....	30
2.4	Perencanaan Sumber Daya Insani .....	35
2.5	Kompetensi.....	40
2.6	Kerangka Berpikir .....	43
BAB III GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN .....		44
3.1	Sejarah dan Perkembangan Bank Jateng Syariah.....	44
3.2	Visi dan Misi Bank Jateng Syariah.....	46
3.3	Struktur Organisasi .....	46
3.4	Budaya Perusahaan.....	48
3.5	Logo Bank Jateng Syariah.....	48
BAB IV ANALISIS DATA .....		50
4.1	Temuan Penelitian .....	50
4.1.1	Kondisi SDI Bank Jateng Syariah .....	50
4.1.2	Strategi Perencanaan Pemenuhan SDI Bank Jateng Syariah.....	52
4.1.3	Kompetensi Bankir .....	56
4.1.4	Persepsi Pegawai Bank Jateng Syariah terkait Disrupsi Teknologi .....	58
4.2	Konfirmasi Temuan dengan Teori.....	60
BAB V PENUTUP .....		64
5.1	Kesimpulan.....	64
5.2	Keterbatasan .....	65
5.3	Saran .....	65
Daftar Pustaka .....		66
Lampiran - Lampiran.....		71
Daftar Riwayat Hidup.....		86

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Perkembangan Jumlah Pegawai Bank Umum Syariah (BUS) dan Unit Usaha Syariah (UUS) .....	4
Tabel 1.2 Penelitian Terdahulu.....	10
Tabel 2.1 Perbedaan antara BUS dan UUS .....	28
Tabel 2.2 Jumlah Perkiraan Kebutuhan Sertifikasi Profesi Perbankan Tahun 2017-2019 .....	42
Tabel 3.1 Daftar Kantor Cabang Bank Jateng Syariah.....	44
Tabel 3.2 Daftar Kantor Cabang Pembantu Bank Jateng Syariah.....	45
Tabel 3.3 Daftar Kantor Kas Bank Jateng Syariah.....	45
Tabel 4.1 Jumlah Pegawai Bank Jateng Syariah Tahun 2018-2020.....	52
Tabel 4.2 Jumlah Pegawai Memasuki MPP .....	54
Tabel 4.3 Pekerjaan di Indonesia yang Mengalami Peningkatan dan Penurunan .....	62

## DAFTAR GRAFIK

Grafik 2.1 Persentase Penggunaan Layanan Digital Banking dan Aplikasi Keuangan .	22
Grafik 2.2 Persentase Penggunaan <i>e-Commerce</i> .....	22
Grafik 2.3 Persentase Pertumbuhan Ekonomi Digital di Asia Tenggara .....	31

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Diagram Keterkaitan Masalah .....	8
Gambar 2.1 Kerangka Berpikir .....	43
Gambar 3.1 Struktur Organisasi Bank Jateng Syariah Semarang .....	47
Gambar 3.2 Logo Bank Jateng Syariah .....	48

# BAB I PENDAHULUAN

## 1.1 Latar Belakang

Sekarang ini kita berada dalam revolusi industri 4.0, dimana salah satu cirinya adalah perkembangan teknologi yang tersedia semakin canggih. Perkembangan ini membuat perilaku kehidupan masyarakat semakin modern, mereka sangat tergantung pada penggunaan internet baik melalui komputer maupun *smartphone*. Masyarakat pun dapat mengakses informasi dari manapun dengan mudah, tanpa mengenal batasan waktu dan tempat. Kemudahan aksesibilitas, fleksibilitas waktu, harga dan kualitas merupakan indikator yang digunakan masyarakat saat ini dalam mempertimbangkan suatu produk. Hal itulah yang akhirnya membuat para pelaku usaha berlomba-lomba melakukan inovasi.

Inovasi bukanlah hal baru, tetapi inovasi yang dilakukan oleh pelaku usaha baru (*newcumbent*) yang mendobrak situasi pasar yang sedang dijalankan oleh pelaku usaha lama (*incumbent*) dapat menimbulkan gesekan dan perebutan pasar. Inovasi bersifat mengganggu tersebut yang kemudian disebut sebagai inovasi disrupsi (*Disruption Innovation*). Pada buku *The Innovator's Dilemma* yang terbit pada tahun 1997, Clayton M. Christensen mengungkapkan bahwa inovasi disrupsi terjadi karena munculnya *newcumbent* yang membawa inovasi besar yang tidak diprediksi oleh *incumbent*, sehingga *newcumbent* tersebut dapat menyaingi bahkan menggeser posisi *incumbent* yang telah mapan. Inovasi disrupsi dapat terjadi yang pertama karena adanya penawaran model bisnis baru yang diberikan oleh *newcumbent*. Seperti contohnya pelaku bisnis perhotelan dalam meningkatkan pendapatannya akan rutin melakukan renovasi kamar hingga penambahan fasilitas-fasilitas. Sedangkan aplikasi seperti Traveloka, Tiket.com, PegiPegi, dan lainnya menawarkan produknya dengan mempertemukan pemilik kamar dengan orang yang membutuhkan kamar, bahkan dalam satu aplikasi masyarakat dapat memilih beberapa layanan. Yang kedua inovasi disrupsi terjadi karena adanya permainan dan persaingan harga, dimana biasanya para *incumbent* lebih memfokuskan dirinya pada pasar atas, sedangkan *newcumbent* berkonsentrasi pada pasar bawah yang ketika pondasi telah kuat, mereka akan mulai merambah



pasar atas dengan terus memperbaiki kualitas. Walau Clayton tidak mengaitkan langsung antara disrupsi dengan dunia digital, namun para ahli menyetujui bahwa dengan adanya digitalisasi ini membuat disrupsi semakin kuat.<sup>1</sup> Oleh karena itu, agar dapat bersaing maka *incumbent* harus dapat mengimbangi inovasi tersebut melalui transformasi digital yang mana transformasi digital ini mengubah pola tatanan yang lama, mulai dari prosedur dan cara kerja, struktur organisasi hingga model bisnis. Lembaga riset *International Data Corporation* (IDC) Indonesia memaparkan bahwa 68% dari CEO mendukung adanya pengembangan perusahaan berbasis digital dan diperkirakan 33% dari perusahaan global terancam gulung tikar jika tidak melakukan transformasi digital.<sup>2</sup>

Salah satu dampak dari fenomena inovasi disrupsi ini di sektor keuangan adalah pesatnya perkembangan perusahaan *fintech*, seperti Amarta, Cek Aja, Modalku dan lainnya. Maka, untuk dapat bersaing industri perbankan memberikan layanan *digital banking*. Dalam Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK) Nomor 12/POJK.03/2018 Tentang Penyelenggaraan Layanan Perbankan Digital Oleh Bank Umum disebutkan pada pasal 3 contoh layanan-layanan tersebut adalah *Automated Teller Machine* (ATM), *phone banking*, *mobile banking*, *internet banking*, *Short Message Services* (SMS) *banking*, *Cash Deposit Machine* (CDM), *Electronic Data Capture* (EDC) dan *Point of Sales* (POS).<sup>3</sup>

Menurut Fathayatul Husna (2020) saat ini setiap industri, termasuk industri perbankan syariah tidak dapat lagi menghindar dari kegiatan digitalisasi. Oleh karena itu, selain merancang produk yang lebih energik dan menggandeng anak-anak millennial, perbankan syariah pun harus mampu mengoptimalkan penggunaan media digital, baik dalam pelayanannya hingga kegiatan sosialisasinya.<sup>4</sup> Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Asti Marlina dan Widhi Ariyo (2018), serta Elvira Ayu (2020) menunjukkan bahwa adanya digitalisasi perbankan berpengaruh positif terhadap peningkatan kepuasan yang dirasakan

---

<sup>1</sup> Nur Melinda Lestari, 'Analisis Kuantitas Dan Kualitas Tenaga Kerja Perbankan Syariah Yang Terdampak Disrupsi Teknologi', *Jurnal Ekonomi Islam*, 11.2 (2020), p. 112.

<sup>2</sup> Sonik Primiarti and others, 'Era Transformasi Digital Atau Gagal', *Lintasarta : Edisi 37* (Jakarta, July 2016), pp. 5–6.

<sup>3</sup> Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia, *Penyelenggaraan Layanan Perbankan Digital Oleh Bank Umum* (Indonesia, 2018).

<sup>4</sup> Fathayatul Husna, 'Wajah Ekonomi 4.0: Perbankan Syari'ah Digital, Peningkatan Daya Saing Dan Strategi Dakwah Islam', *Idarotuna : Jurnal Kajian Manajemen Dakwah*, 3.1 (2020), pp. 64–65.

oleh nasabah. Hasil penelitian dari Hassan, dkk (2020) dan Mukerjee (2020) menunjukkan bahwa digitalisasi perbankan pun berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas nasabah. Menurut Emi Susanti (2019), adanya digitalisasi perbankan juga berdampak positif bagi perbankan dimana perusahaan dapat menurunkan biaya tenaga kerja dan meningkatkan pendapatan dari *fee based income*.

Fenomena yang muncul saat ini yang berkaitan dengan digitalisasi perbankan adalah pengurangan pegawai. Menurut hasil wawancara antara media Bloomberg dengan Vikram Pandit, CEO dari Citigroup, yakni bank investasi multinasional Amerika, menyebutkan bahwa dalam jangka 5 tahun ke depan teknologi mampu menggantikan 30% pekerjaan yang ada di Bank. Dalam catatan Citigroup pula, hingga tahun 2017 jumlah pegawai di Amerika telah berkurang hingga 770.000 orang,<sup>5</sup> sedangkan Bank di Uni Eropa berkurang hingga 50.000 orang.<sup>6</sup>

Hal ini seperti yang dikemukakan oleh Wike dan Fika (2018), dalam penelitiannya menunjukkan bahwa sistem digitalisasi perbankan yang diterapkan membawa beberapa dampak, baik dampak positif maupun dampak negatif. Salah satu dampak negatif dari penerapan digitalisasi di bank BTPN Syariah adalah adanya pengurangan pegawai bagian operasional yang digantikan dengan pegawai *outsourcing* dan pengurangan kantor cabang KFO di wilayah 3 Cirebon. Hasil penelitian dari Salmah dan Andreas Murti (2020) pun menunjukkan bahwa 78% responden nya menyatakan peran *teller* dalam jangka 5 tahun ke depan akan mengalami penurunan secara signifikan, dan 61% responden pun menyatakan hal serupa terhadap peran dari *customer service*. Hasil serupa didapatkan juga dalam penelitian yang dilakukan oleh M. Rathi dan G. Parimaarani dimana penerapan digitalisasi perbankan di India menyebabkan terjadinya pengurangan pegawai, mencapai 20% hingga 25%. Selain itu, berdasarkan data Jaringan Komunikasi Serikat Pekerja Perbankan (Jarkom SP Perbankan), diketahui bahwa telah terjadi

---

<sup>5</sup> Chanyaporn Chanjaroen, 'Pandit Says 30% of Bank Jobs May Disappear in Next Five Years', *Bloomberg*, 2017.

<sup>6</sup> Emma Rumney, 'EU Banks Close Branches, Cut Jobs As Customers Go Online', *Reuters*, 2017.

Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) sebanyak 50.000 pegawai bank sejak tahun 2016 hingga tahun 2018.<sup>7</sup>

Tabel 1.1 Perkembangan Jumlah Pegawai Bank Umum Syariah (BUS) dan Unit Usaha Syariah (UUS)

<b>Tahun</b>	<b>BUS</b>	<b>UUS</b>	<b>Total</b>	<b>Pegawai Bank Jateng Syariah</b>
2008	6.609	2.562	9.171	
2009	10.348	2.296	12.644	
2010	15.224	1.868	17.092	
2011	21.820	2.607	24.427	
2012	24.111	3.108	27.219	
2013	26.717	11.511	38.228	
2014	41.393	4.425	45.818	
2015	51.413	4.403	55.816	
2016	51.110	4.487	55.597	
2017	51.068	4.678	55.746	
2018	49.516	4.955	54.471	241
2019	49.654	5.186	54.840	263
2020	50.212	5.326	55.538	265

Sumber : Statistik Perbankan Syariah oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK)

Oleh karena itu, menurut Rio Aji dan Umanto Eko (2020), dalam menghadapi era disrupsi industri 4.0, industri perbankan membutuhkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkompetensi mumpuni, terutama di bidang teknologi. Hal serupa pula dipaparkan oleh Nur Melinda (2020) dalam penelitiannya bahwa untuk ke depannya industri perbankan membutuhkan SDM yang mendukung adanya *digital banking service*, sehingga diperlukan pengembangan kompetensi dan *re-skilling* menyesuaikan dengan kebutuhan industri. Menurut Ni Putu Suda (2019) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa di

---

<sup>7</sup> Novi Kandiyah and Dyah Pikanthi Diwanti, 'Pengaruh Capacity Building Terhadap Kinerja Karyawan Perbankan Syariah', *JBMA*, VII.I (2020), p. 11.

era sekarang ini, yang menjadi kunci kesuksesan sebuah industri bukan lagi modal dan kekuasaan, tetapi pemanfaatan media digital secara optimal dan jeli dalam melihat peluang, mampu mendorong industri kecil untuk bersaing bahkan menggeser industri besar. Dan menurut Alvani dan Posma Sariguna (2018), ada beberapa hal yang dapat dilakukan oleh industri perbankan untuk mempertahankan eksistensinya dan terus berkembang, salah satunya adalah dengan berkolaborasi bersama perusahaan *fintech* seperti yang dilakukan oleh Bank Mandiri dan BTPN.

Namun, ketersediaan SDM yang sesuai dengan industri perbankan syariah masih menjadi sebuah kendala tersendiri. Hal ini ditunjukkan dari hasil survei perbankan Indonesia tahun 2014 oleh PwC (*PricewaterhouseCoopers*) didapatkan bahwa 44% responden nya menyebutkan sektor perbankan masih kekurangan SDM yang berkualitas.<sup>8</sup> Agustianto (2011) pun memaparkan fakta bahwa SDM perbankan syariah, terutama pada level menengah ke atas, sebagian besar merupakan lulusan yang berlatarbelakang pendidikan non-syariah. Hal serupa diungkapkan oleh Munthe (2012), bahwa industri perbankan syariah hingga saat ini cenderung masih meyakini lulusan non-syariah memiliki keunggulan dibandingkan dengan lulusan syariah.

Menurut Misnen Ardiansyah, dkk (2013) penyerapan lulusan non-syariah dilakukan oleh Lembaga Keuangan Syariah (LKS) dikarenakan belum adanya *link and match* yang efektif antara perguruan tinggi selaku lembaga pendidikan dengan LKS dalam mengembangkan kurikulum dan kompetensi mahasiswa yang sesuai dengan kebutuhan industri LKS. Sehingga, sampai saat ini banyak LKS yang masih merekrut SDM berlatar belakang pendidikan non-syariah, terutama untuk tingkat manajer ke atas. Dalam penelitiannya, Edwin (2011) mengungkapkan hal serupa, bahwa salah satu kendala yang menghambat perkembangan pendidikan ilmu ekonomi islam di Indonesia adalah masih kurangnya *link and match* antara perguruan tinggi selaku lembaga pendidikan dengan industri perbankan. Maka dari itu, Sula (2011) memberikan saran untuk perguruan tinggi dan industri LKS, terutama perbankan syariah, untuk merumuskan kurikulum yang sesuai dengan kebutuhan industri.

---

<sup>8</sup> PricewaterhouseCoopers Indonesia and KAP Tanudiredja Wibisana & Rekan, *Indonesian Banking Survey 2014* (Jakarta, 2014), p. 21.

Hasil berbeda di temukan di beberapa penelitian, diantaranya penelitian dilakukan oleh Alek Suparto (2020) menunjukkan bahwa kurikulum dan kompetensi lulusan program studi Perbankan Syariah IAIN Bengkulu telah sesuai dengan kebutuhan industri perbankan. Hasil yang sama ditemukan juga dalam penelitian Abdi Wahyudi (2019) yang menyebutkan bahwa di IAIN Palopo kompetensi lulusan program studi Perbankan Syariah nya telah menyesuaikan dengan kebutuhan industri perbankan. Begitu pula dengan hasil penelitian Suryanti (2018) yang melakukan penelitian di program studi Perbankan Syariah UIN Ar-Raniry Banda Aceh. Selain itu, ada 140 perguruan tinggi yang program studi S1 Perbankan Syariah nya telah terdaftar di Badan Akreditasi Nasional-Perguruan Tinggi (BAN-PT).

Selain itu, penelitian Nur Ellyanawati (2018), menunjukkan bahwa dalam beberapa tahun terakhir penerapan digitalisasi tidak menyebabkan terjadinya pengurangan pegawai, di beberapa bank syariah yang berada Yogyakarta, yakni BNI Syariah, BRI Syariah, BTN Syariah dan Bank Syariah Mandiri. Pada hasil penelitian Nabilah Fahma (2020) menunjukkan hal serupa dimana *digital banking* belum memberikan dampak terhadap jumlah pegawai di Bank Syariah Kota Medan.

Dari pemaparan diatas menunjukkan adanya *research gap*, yang pertama karena dari beberapa penelitian menunjukkan hasil yang berbeda terkait dampak digitalisasi terhadap jumlah pegawai. Dan yang kedua karena dalam beberapa penelitian menunjukkan hasil yang berbeda terkait kesesuaian kurikulum yang diberikan oleh perguruan tinggi dan kompetensi lulusannya dengan kompetensi yang dibutuhkan oleh industri perbankan. Lalu, penelitian Nur Ellyanawati (2018) dan Nabilah Fahma (2020) juga menunjukkan adanya *fenomena gap* dimana digitalisasi tidak selalu berdampak terhadap pengurangan tenaga kerja. Dapat dilihat pula pada tabel 1.1, data jumlah pegawai UUS tidak mengalami penurunan walaupun perbankan syariah telah menerapkan digitalisasi. Sementara itu berbagai laporan seperti yang dipaparkan oleh The Guardian (2018), World Economic Forum (2018), Business Insider (2018), Forbes (2018), USA Today (2018), Money (2018), Barclays (2018), McKinsey Global Institute (2017) dan sebagainya, memaparkan bahwa adanya perkembangan teknologi, komputerisasi,

otomatisasi dan lainnya menyebabkan kebutuhan akan tenaga kerja menjadi berubah dan hal ini berdampak pada pekerjaan manusia, salah satunya pegawai bank akan semakin berkurang.<sup>9</sup>

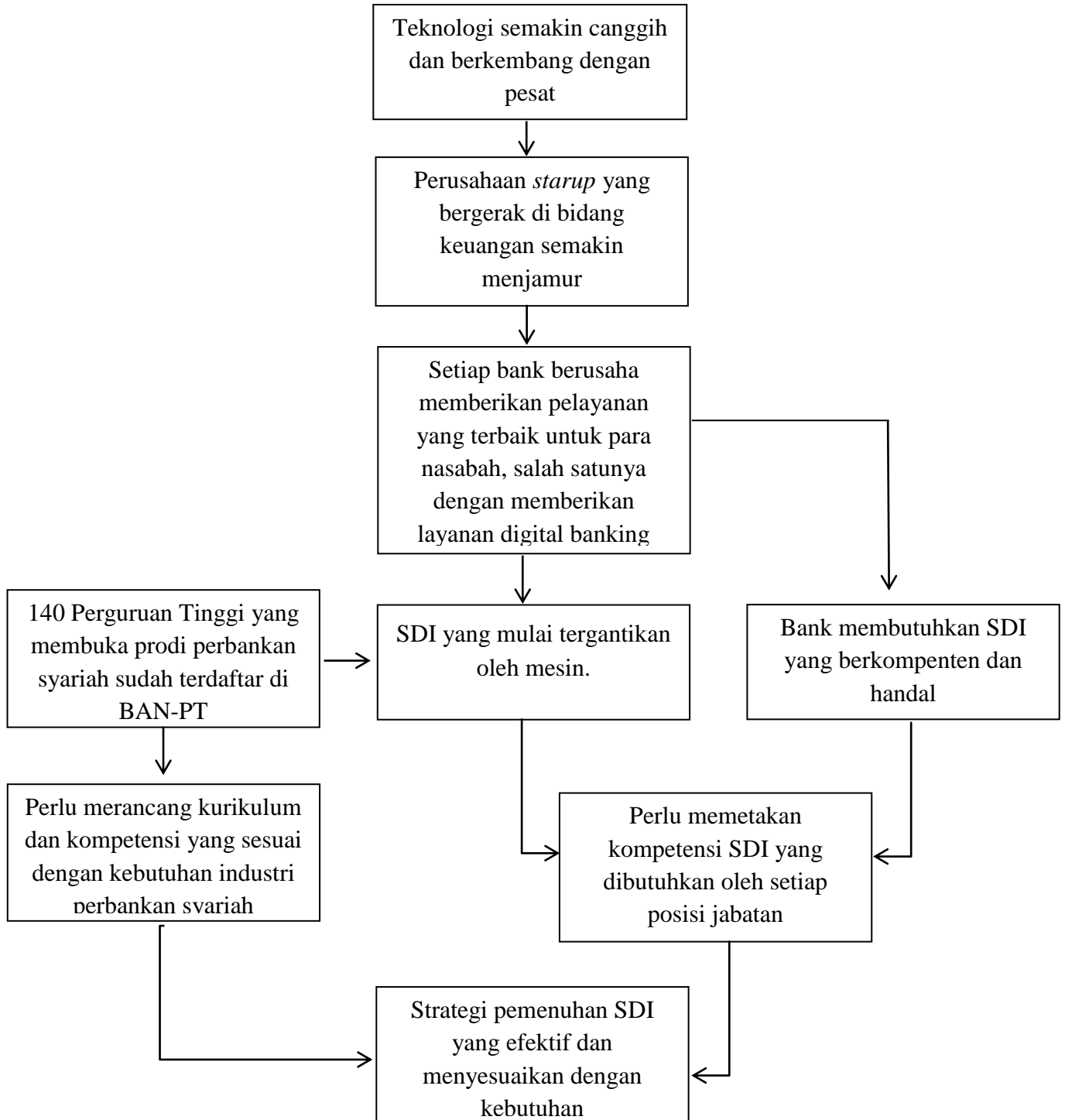
Oleh karena itu, dari *gap* tersebut peneliti terdorong untuk melakukan penelitian dengan mengangkat judul, “**Analisis Dampak Disrupsi Teknologi Terhadap Pemenuhan Sumber Daya Insani (SDI) Perbankan Syariah : Studi Kasus Bank Jateng Syariah KC Semarang**”.

---

<sup>9</sup> Singgih Wijayana, ‘Benarkah Peran Akuntan Digantikan Oleh Teknologi (Informasi)?’, *Universitas Gadjah Mada Faculty of Economics and Business*, 2018.

## 1.2 Diagram Keterkaitan Masalah

Gambar 1.1 Diagram Keterkaitan Masalah



### **1.3 Rumusan Masalah**

Dari pemaparan latar belakang tersebut, maka didapatkan rumusan masalah diantaranya adalah :

1. Bagaimana kondisi SDI Bank Jateng Syariah ?
2. Bagaimana strategi perencanaan terkait pemenuhan Sumber Daya Insani (SDI) perbankan syariah di tengah adanya disrupsi teknologi ?
3. Bagaimana kompetensi yang dibutuhkan industri perbankan saat ini ?
4. Bagaimana respon dari para pegawai terhadap adanya disrupsi teknologi yang diperkirakan akan menggantikan pekerjaan mereka ?

### **1.4 Tujuan dan Manfaat Penelitian**

#### **1.4.1 Tujuan Penelitian**

Dari rumusan masalah tersebut, dilakukannya penelitian ini bertujuan untuk :

1. Mengetahui kondisi SDI Bank Jateng Syariah.
2. Mengetahui strategi perencanaan terkait pemenuhan Sumber Daya Insani (SDI) perbankan syariah di tengah adanya disrupsi teknologi.
3. Mengetahui kompetensi yang dibutuhkan industri perbankan saat ini.
4. Mengetahui tanggapan dari para pegawai terhadap adanya disrupsi teknologi yang diperkirakan akan menggantikan pekerjaan mereka.

#### **1.4.2 Manfaat Penelitian**

Sedangkan untuk manfaat atas dilakukannya penelitian ini diantaranya :

1. Peneliti berharap penelitian ini mampu menjadi sumbangsih untuk pengembangan ilmu pengetahuan dan menjadi bahan penelitian dengan topik serupa di kemudian hari.
2. Menambah pengetahuan dan wawasan bagi para praktisi di industri perbankan syariah dalam pengambilan keputusan terkait pemenuhan Sumber Daya Insani (SDI) perbankan syariah ke depannya.



3. Memberi pemahaman dan pandangan baru bagi para pembaca terkait pertumbuhan industri perbankan syariah di Indonesia, khususnya daerah Semarang.
4. Menjadi catatan untuk perguruan tinggi yang membuka program studi perbankan syariah agar dapat melakukan *link and match* dengan industri perbankan syariah dalam merumuskan kurikulum dan kompetensi yang diberikan.

### 1.5 Tinjauan Pustaka

Tinjauan pustaka adalah kumpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan yang topik pembahasannya serupa dengan yang akan diteliti. Tinjauan pustaka ini digunakan sebagai bahan untuk membandingkan antara beberapa hasil penelitian terdahulu, dan menjelaskan bahwa tidak ada pengulangan ataupun duplikasi antara penelitian yang akan dilaksanakan dengan penelitian terdahulu.<sup>10</sup> Beberapa tinjauan pustaka yang berkaitan dengan penelitian ini diantaranya adalah :

Tabel 1.2 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Jasman Ginting Munthe (2012)	“Proyeksi Kebutuhan Sumber Daya Manusia (SDM) Perbankan Syariah dan Skenario Pemenuhannya”	Pada penelitian ini dapat disimpulkan untuk jangka pendek perbankan syariah dapat merekrut pegawai dengan komposisi 50% dari lulusan perguruan tinggi agama dan 50% lainnya dari perguruan tinggi umum. Sedangkan untuk jangka panjang perbankan syariah harus mampu merekrut 100% pegawai yang sudah memahami dan menguasai konsep juga teknik operasional perbankan syariah.

<sup>10</sup> Rizki Secondita Putri, ‘PROSEDUR DAN RISIKO PENGGUNAAN AKAD QARDH WAL MURABAHAH PADA PEMBIAYAAN TAKE OVER DI BANK JATENG CABANG PEMBANTU SYARIAH SALATIGA’ (UIN Walisongo Semarang, 2019), p. 5.

2	Anggia Sari Lubis dan Arief Hadian (2017)	“Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi Sumber Daya Manusia, Dan Perencanaan Karier Terhadap Kinerja Karyawan Perbankan Syariah Di Kota Medan”	Pada penelitian ini menunjukkan bahwa penanaman budaya organisasi yang kuat, SDM yang berkualitas dengan kompetensi mumpuni dan perencanaan karier yang jelas dapat meningkatkan kinerja perusahaan.
3	Ira Puspitadewi (2019)	“Pengaruh Digitalisasi Perbankan Terhadap Efektivitas dan Produktivitas Kerja Pegawai”	Dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa kompetensi digital sangatlah diperlukan saat ini, selain untuk mendukung operasional perbankan, kompetensi digital juga dapat meningkatkan efektivitas kerja dan produktivitas kerja para pegawainya
4	Nur Melinda Lestari (2020)	“Analisis Kuantitas dan Kualitas Tenaga Kerja Perbankan Syariah Yang Terdampak Disrupsi Digital”	Pada penelitian ini memaparkan bahwa digitalisasi perbankan sudah tidak dapat dihindari, dan untuk mempertahankan eksistensi bisnisnya, perbankan syariah membutuhkan SDM yang menguasai konsep bank syariah juga memiliki kemampuan yang berkaitan dengan teknologi, seperti programmer, digital and cyber security, decision engine dan lainnya.
5	Emi Susanti (2019)	“Inovasi digital banking dan kinerja perbankan di Indonesia”	Pada penelitian ini dapat disimpulkan bahwa masyarakat sudah mulai melakukan digital banking. Hal ini dikarenakan pada tahun 2013 hingga tahun 2018 terjadi peningkatan transaksi perbankan melalui delivery channel dari 2 miliar menjadi 14 miliar, dan pendapatan bank pun meningkat dari 497,384 miliar menjadi 820,646 miliar. Dan layanan digital banking ini berpengaruh terhadap peningkatan pendapatan bank.
6	Salmah dan Andreas Murti (2020)	“Dampak Digitalisasi Terhadap Peran Front Office Dalam Bisnis Perbankan”	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa meningkatnya penggunaan mobile banking dan internet banking di tengah-tengah masyarakat membuat peran font office menjadi menurun.

7	Shinta Winasis dan Setyo Riyanto	“Transformasi Digital di Industri Perbankan Indonesia : Impak pada Stress Kerja Karyawan”	Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya digitalisasi perbankan ini selain menurunkan peran front office, tetapi juga menjadi penyebab dari stress kerja yang dialami oleh pegawai. Jika tingkat stress kerja pegawai ini tidak diatasi dengan benar maka akan menyebabkan meningkatnya angka absenteisme dan turnover, penurunan produktivitas dan menghambat proses transformasi digital ini.
8	Nur Ellyanawati (2018)	“Analisa Perkembangan Jumlah Outlet Kantor Cabang dan Kebutuhan Frontliners di Era Digital Banking (Studi Kasus Bank Syariah di Yogyakarta)”	Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa dari tahun 2015 hingga 2017 Bank BNI Syariah, Bank BRI Syariah, Bank BTN Syariah, dan Bank Syariah Mandiri yang berada di Yogyakarta tidak mengurangi, baik jumlah outlet kantor maupun jumlah pegawai frontliners meskipun sudah membuka layanan digital banking.
9	Nabilah Fahma Hasibuan (2020)	“Analisa Perkembangan Jumlah Outlet Kantor Cabang dan Kebutuhan Frontliners di Era Digital Banking (Studi Kasus Bank Syariah di Kota Medan)”	Pada hasil penelitiannya dipaparkan bahwa penerapan digital banking belum berdampak pada pengurangan jumlah kantor cabang dan frontliners di Bank Syariah Kota Medan. Hal ini disebabkan karena digital banking belum mampu membackup seluruh kegiatan transaksi nasabah.
10	Wangsit Supeno (2018)	“Implementasi Kualitas Pelayanan di Era Disrupsi Pada PD BPR Bank Jombang Jawa Timur”	Hasil penelitiannya memaparkan bahwa penting untuk melakukan peningkatan kompetensi SDM, baik melalui pelatihan untuk para pegawai lama ataupun penambahan persyaratan ketika proses rekrutmen pegawai baru. Hal tersebut dilakukan karena untuk meningkatkan kualitas pelayanan berbasis teknologi membutuhkan SDM yang memiliki kompetensi yang relevan sehingga akan meningkatkan pula rasa kepercayaan masyarakat.

11	Misnen Ardiansyah, Ibnu Qizam, dan Joko Setyono (2013)	"Kontruksi Kompetensi Profesional Sarjana Ekonomi Syariah Pada Lembaga Keuangan Syariah"	Pada penelitian ini menampilkan jika hingga saat ini masih terdapat ketimpangan antara kompetensi yang diberikan perguruan tinggi dengan kebutuhan industri. Oleh karena itu banyak LKS yang masih menggunakan SDI yang berasal dari non syariah.
----	--	--	---

## 1.6 Metode Penelitian

Metode penelitian adalah prosedur yang tersusun secara sistematis yang guna memperoleh informasi ataupun pengetahuan.<sup>11</sup> Sebuah penelitian menggunakan metode penelitian untuk mengumpulkan informasi yang dibutuhkan terkait topik yang akan diteliti.

### 1.6.1 Objek dan Subjek Penelitian

Objek penelitian adalah sesuatu yang menjadi fokus dalam sebuah penelitian, dan dalam penelitian ini yang menjadi objek penelitian adalah dampak disrupsi teknologi terhadap pemenuhan SDI di perbankan syariah.

Sedangkan subjek penelitian dapat terdiri dari benda, hal maupun seseorang, yang ada di tempat data penelitian tersebut di peroleh, dan biasa disebut dengan istilah *informan* atau seseorang yang memiliki informasi terkait data-data yang diperlukan.<sup>12</sup> Untuk subjek dalam penelitian ini adalah Bank Jateng Syariah KC Semarang.

### 1.6.2 Jenis Penelitian

Penelitian ini termasuk penelitian kualitatif dengan memperoleh informasi dan data melalui pengamatan dan wawancara secara langsung. Pada umumnya, penelitian kualitatif akan dimulai dengan penjelasan yang bersifat umum, kemudian akan diperuncing setelah pengumpulan data untuk memperoleh pemahaman terkait permasalahan manusia dan sosial.<sup>13</sup> Selain itu, penelitian ini bersifat deskriptif, dimana peneliti akan mengeksplorasi segala hal yang mempunyai kaitan baik dengan objek

<sup>11</sup> Zulganey, 'Metode Penelitian Sosial Dan Bisnis', in *1* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2008), p. 8.

<sup>12</sup> Suharsini Arikunto, *Prosedur Penelitian* (Jakarta: Rineka Cipta, 2016), p. 26.

<sup>13</sup> Imam Gunawan, *Metode Penelitian Kualitatif: Teori Dan Praktik* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2013), p. 85.

penelitian maupun subjek penelitian yang kemudian hasilnya disusun secara sistematis, faktual dan akurat.<sup>14</sup>

### 1.6.3 Sumber Data

Pada penelitian ini sumber data yang digunakan ada 2 jenis, yakni sumber data primer dan sumber data sekunder. Sumber data primer didapatkan langsung dari hasil wawancara bersama informan yang sudah dipilih sesuai dengan kebutuhan. Informan dalam penelitian ini adalah terdiri dari pimpinan Bank Jateng Syariah KC Semarang, pimpinan divisi *Human Capital* Bank Jateng dan pegawai *frontliner*. Sedangkan untuk sumber data sekunder tidak didapatkan secara langsung dan membutuhkan perantara.<sup>15</sup> Sumber data sekunder ini berasal dari buku, jurnal, hasil seminar dan lainnya yang dapat melengkapi sumber data primer.

### 1.6.4 Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah-langkah yang digunakan untuk memperoleh data ataupun keterangan yang dibutuhkan dalam sebuah penelitian.<sup>16</sup> Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data yang dilaksanakan, diantaranya :

#### 1. Observasi

Observasi merupakan kegiatan yang langsung mendatangi tempat penelitian, dimana nantinya peneliti akan berinteraksi dengan lingkungan, memahami dan menganalisis situasi dan kondisi yang terjadi di tempat penelitian.

#### 2. Wawancara

Wawancara merupakan kegiatan tanya jawab yang bertujuan untuk bertukar informasi dan memahami pengalaman yang dibagikan oleh narasumber.

---

<sup>14</sup> Sugiyono, *Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2016), p. 13.

<sup>15</sup> Sugiyono, p. 131.

<sup>16</sup> Sugiyono, p. 401.

### 3. Penelitian Kepustakaan

Penelitian kepustakaan ini berupa membaca, mengkaji, meneliti dan menelaah berbagai macam literature, baik berupa buku, jurnal maupun makalah yang memiliki kaitan dengan topik yang diteliti, sehingga diperoleh informasi yang digunakan sebagai landasan teoritis untuk mengolah data-data.

#### **1.6.5 Metode Analisis Data**

Pada penelitian ini teknik analisis data yang digunakan adalah model *Miles and Huberman*, dimana model ini terbagi menjadi beberapa tahapan, diantaranya adalah :

##### 1. Reduksi Data

Reduksi data merupakan kegiatan memilih dan meringkas informasi yang didapatkan kemudian dijadikan fokus dalam penelitian sehingga informasi tersebut menjadi data berpola dan mudah untuk dipahami.

##### 2. Paparan Data

Paparan data merupakan kegiatan memaparkan data yang telah direduksi sehingga dapat meningkatkan pemahaman atas fokus penelitian dan dapat menjadi pedoman untuk melakukan pengambilan keputusan.

##### 3. Penarikan Kesimpulan

Penarikan kesimpulan dilakukan setelah data diverifikasi yang kemudian memunculkan sebuah kesimpulan yang menjadi jawaban atas fokus penelitian.

#### **1.6.6 Kredibilitas Data**

Sebuah informasi dapat dijadikan data penelitian apabila informasi tersebut telah diperiksa kredibilitasnya, sehingga dapat dipertanggungjawabkan. Data penelitian dapat dikatakan memenuhi kredibilitas apabila data tersebut memberikan deskripsi dan keterangan yang adil dan jujur, serta pemaparan interpretasi yang tepat dan bersifat

konsisten, yang artinya ketika penelitian serupa dilakukan oleh peneliti yang lain di tempat yang berbeda, tetap memberikan hasil yang sama.<sup>17</sup>

Dalam penelitian ini untuk mengukur kredibilitas data digunakan teknik *member checking* dan triangulasi. Untuk teknik triangulasi yang digunakan adalah triangulasi sumber data dan triangulasi teknik pengumpulan data. Sehingga setelah dilakukan wawancara dan penyusunan hasil wawancara tersebut, narasumber akan mereviewnya dan berdiskusi lebih lanjut apabila ditemukan hasil yang berbeda. Selain itu hasil wawancara juga disesuaikan dengan data-data yang ada seperti hasil rekaman, transkrip wawancara dan lainnya. Hal ini dilakukan agar ada kesepahaman antara peneliti dengan narasumber dan informasi dapat dijadikan dasar penarikan kesimpulan.

## **1.7 Sistematika Penulisan**

Adar diperoleh suatu penelitian yang sistematis, maka peneliti menguraikan rincian setiap bab termasuk sub bab di dalamnya. Rincian tersebut adalah sebagai berikut :

### **BAB I : PENDAHULUAN**

Berisi mengenai Latar Belakang Penelitian, Perumusan Masalah, Tujuan dan Manfaat Penelitian, Tinjauan Pustaka, Metodologi Penelitian dan Sistematika Penulisan.

### **BAB II : LANDASAN TEORI**

Berisi mengenai Disrupsi Teknologi, Operasional Perbankan Syariah, Digitalisasi Perbankan Syariah, Konsep Sumber Daya Insani dan Kompetensi Bankir.

### **BAB III : GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN**

Berisi mengenai Gambaran Bank Jateng Syariah, baik Sejarah Berdirinya, Visi dan Misi, Jaringan dan Data Kantor, maupun Struktur Organisasinya.

---

<sup>17</sup> JR Raco, *Metode Penelitian Kualitatif: Jenis, Karakteristik Dan Keunggulannya* (Jakarta: PT. Grasindo, 2010), pp. 33–36.

#### **BAB IV : ANALISIS DATA**

Berisi mengenai Penerapan dan Perkembangan *Digital Banking*, Persepsi Industri Perbankan Syariah Terhadap Pemenuhan Sumber Daya Insani (SDI), dan Tanggapan Pegawai Terhadap Fenomena Disrupsi Teknologi di Industri Perbankan.

#### **BAB V : PENUTUP**

Berisi mengenai Kesimpulan, Saran dan Keterbatasan Penelitian.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

#### **LAMPIRAN-LAMPIRAN**

#### **DAFTAR RIWAYAT HIDUP**



## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 Disrupsi Teknologi

Dalam kamus besar Bahasa Indonesia istilah disrupsi diartikan sebagai sesuatu yang terlepas dari akar. Sedangkan disrupsi teknologi dapat diartikan sebagian inovasi teknologi yang menyebabkan terciptanya pasar baru, atau mengganggu bahkan menyingkirkan pasar yang sudah ada.<sup>18</sup> Istilah disrupsi populer setelah Clayton M. Christensen dalam bukunya *The Innovator's Dilemma* tahun 1997 dan oleh Francis Fukuyama dalam buku *The Great Disruption : Human Nature and The Reconstitution of Social Order* tahun 1999.

Walau jarak penerbitan buku tersebut cukup dekat dan konteks zaman yang sama, namun ada perbedaan pemikiran antara Christensen dan Fukuyama. Christensen memandang bahwa disrupsi merupakan sebuah inovasi yang menguntungkan. Perusahaan mapan yang memiliki sistem kerja yang tertata hingga dapat memprediksi keuntungannya, tidak dapat mengabaikan keberadaan inovasi teknologi.<sup>19</sup> Rhenald Kasali memberikan contoh, dimana kondisi perusahaan taksi sekarang ini mulai tersaingi oleh perusahaan taksi *online*. Kondisi tersebut menjelaskan bahwa perusahaan lama yang telah mapan sekalipun akan kehilangan pasarnya jika mereka tetap mempertahankan budayanya, yang hanya fokus pada peningkatan kualitas produk dan mengesampingkan perkembangan teknologi. Sedangkan perusahaan baru seperti taksi *online*, mereka dapat menarik minat pasar karena melakukan sebuah inovasi disrupsi.<sup>20</sup> Inovasi disrupsi dalam bisnis merupakan suatu perubahan yang diawali dengan melakukan observasi dan riset pasar, kemudian memulai konsep bisnis yang baru dengan memperkenalkan produk yang memiliki kemudahan akses, kepraktisan, kenyamanan hingga biaya yang lebih terjangkau tetapi tetap berkualitas. Menurut Kasali, untuk mengatasinya perusahaan lama tidak perlu membanting setir

---

<sup>18</sup> Cita Sary Dja'akum, 'Peer to Peer Lending Against Ease of Business Technology Acceptance Model (TAM) Approach', *Economica : Jurnal Bisnis Islam*, 10.2 (2019), p. 220.

<sup>19</sup> Titits Yurina, 'KESIAPAN PEMIMPIN BANK MENGHADAPI DISRUPSI DAN PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN', *Intelektiva : Jurnal Ekonomi, Sosial Dan Humaniora*, 02.03 (2020), p. 159.

<sup>20</sup> Rhenald Kasali, *Disruption : Tak Ada Yang Tak Bisa Diubah Sebelum Dihadapi, Motivasi Saja Tidak Cukup* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2017), p. 139.

menjadi disruptor, mereka tetap dapat mempertahankan budayanya, namun mereka juga membuat suatu unit yang dapat melayani seperti para kompetitornya.<sup>21</sup> Karena memang pada dasarnya produk yang dihasilkan dari inovasi disruptor ini bertujuan untuk mengganggu pasar yang ada. Oleh karena itu, baik individu, organisasi ataupun perusahaan tidak dapat berpegangan hanya pada sistem yang tertata, *branding* yang terjaga maupun relasi yang tersebar luas saja, namun juga harus memperhatikan sumber daya dan potensi yang dimiliki, proses yang dilalui hingga nilai yang akan dicapai.

Berbeda dengan pandangan Christensen, Fukuyama berpendapat bahwa disruptor merupakan suatu gangguan yang dapat menyebabkan kekacauan. Meskipun begitu, Fukuyama mengakui bahwa adanya disruptor teknologi ini memberikan manfaat seperti, peningkatan taraf hidup masyarakat, demokrasi hingga kepedulian masyarakat terhadap hak asasi dan lingkungan hidup, karena arus informasi yang begitu cepat. Namun, di sisi lain kondisi sosial justru memburuk. Kejahatan meningkat tajam, rasa kekerabatan dan saling percaya di tengah masyarakat menurun, hingga angka perceraian dan kelahiran anak tanpa ayah meningkat. Merosotnya peradaban inilah yang menjadikan disruptor dianggap sebuah gangguan. Menurut Fukuyama, masyarakat tidak dapat mengabaikan perkembangan teknologi begitu saja karena hal tersebut sejalan dengan ilmu pengetahuan yang semakin berkembang pula. Masyarakat dituntut harus mampu menata kembali lingkungannya dengan cara meningkatkan kesadaran atas kodratnya sebagai makhluk sosial dan memiliki kecenderungan untuk mengorganisasikan dirinya.<sup>22</sup>

Disruptor merupakan perubahan yang terjadi secara masif dan cepat di seluruh sektor kehidupan, baik sektor ekonomi, pemerintahan, pelayanan kesehatan, pendidikan dan lainnya.

---

<sup>21</sup> Kasali, pp. 53–54.

<sup>22</sup> Johanis Ohoitmur, 'Tantangan Bagi Perkembangan Ilmu Pengetahuan Dan Peluang Bagi Lembaga Pendidikan Tinggi Johanis Ohoitmur', *Respons*, 23.02 (2018), pp. 46–47.

Beberapa pengaruh dari adanya disrupsi teknologi ini terhadap perkembangan bisnis menurut Astrid Savitri, yaitu :<sup>23</sup>

1. Peningkatan Produk

Adanya perkembangan teknologi memungkinkan untuk para produsen bereksperimen dengan desain produknya sesuai dengan kebutuhan konsumennya, terlebih pengembangan teknologi pencetakan 3D akan membuat proses ini akan lebih cepat dengan biaya yang lebih efektif.

2. Inovasi Kolaboratif

Teknologi yang terus berkembang memungkinkan suatu perusahaan berkolaborasi dengan lebih efisien dan meningkatkan penjualan serta keuntungan yang didapatkan. Contohnya sebuah maskapai penerbangan berkolaborasi dalam satu situs *website* pemesanan perjalanan dengan industri perhotelan dan layanan penyewaan kendaraan, sehingga memudahkan masyarakat ketika hendak berpergian.

3. *Customer Expectations*

Pengguna internet di seluruh dunia hingga Januari 2020 mencapai 4.54 miliar jiwa atau 59% dari total penduduk dunia. Masyarakat dapat mengakses segala informasi dimanapun dan kapanpun. Hal ini pula memberikan masyarakat kesempatan untuk menyuarakan pendapat mereka terkait suatu produk. Selain itu, masyarakat sekarang cenderung menginginkan suatu layanan yang cepat. Sehingga perusahaan harus mampu mengubah model bisnisnya dari model transaksional yang berfokus pada penjualan produk semata, menjadi model hubungan yang menghubungkan perusahaan dengan masyarakat secara lebih personal.

4. Bentuk Kerjasama dan Kesetaraan

Dalam era revolusi industri keempat ini, baik perusahaan swasta maupun perusahaan publik milik pemerintah dituntut untuk dapat bekerja sama dengan organisasi lain ataupun dengan teknologi. Selain itu, adanya peningkatan komunikasi diantara setiap orang dalam semua tingkat organisasi, tidak membuat sebuah organisasi se-hierarki sebelumnya.

---

<sup>23</sup> Astrid Savitri, *Revolusi Industri 4.0 : Mengubah Tantangan Menjadi Peluang Di Era Disrupsi 4.0* (Yogyakarta: Penerbit Genesis, 2019), p. 138.

Contoh kecil dari terjadinya fenomena disrupsi di Indonesia adalah menjamurnya Uber, Gojek, *e-Commerce*, dan lainnya yang akhirnya mendisrupsi perusahaan-perusahaan lama seperti toko ritel bahkan perusahaan raksasa jasa transportasi, *Bluebird*. Prof. Dwikorita Karnawati pada tahun 2017 berpendapat bahwa di tengah adanya disrupsi ini 5 tahun yang akan datang ada sekitar 35% pekerjaan yang terhapus, bahkan dapat menghapus 75% pekerjaan pada 10 tahun yang akan datang.<sup>24</sup> Salah satu industri yang bersiap untuk menerapkan digitalisasi dalam sistem operasionalnya adalah industri perbankan. McKinsey and Company melakukan sebuah penelitian yang hasilnya menunjukkan bahwa penetrasi *digital banking* telah mencapai angka 58% pada tahun 2019.<sup>25</sup> Hal ini didukung dengan meningkatnya penetrasi pengguna internet menjadi 73,7% atau 196,71 juta jiwa dari total penduduk Indonesia,<sup>26</sup> dan Indonesia merupakan negara dengan penggunaan *e-Commerce* terbesar di dunia yakni 88% dari total pengguna internet. Selain itu, adanya peluang yang besar untuk industri perbankan dalam menyediakan pelayanan *e-banking*, karena walau data OJK dan hasil survei dari McKinsey and Company menunjukkan adanya peningkatan pengguna *e-banking*, tetapi itu hanya 33% dari 88% pengguna *e-Commerce*.<sup>27</sup>

---

<sup>24</sup> Monovatra Predy Rezky and others, 'Generasi Milenial Yang Siap Menghadapi Era Revolusi Digital (Society 5.0 Dan Revolusi Industri 4.0) Di Bidang Pendidikan Melalui Pengembangan Sumber Daya Insani', in *Seminar Nasional Pascasarjana UNNES* (Semarang: Universitas Negeri Semarang, 2019), p. 120.

<sup>25</sup> Sonia Barquin and others, *Digital Banking in Indonesia : Building Loyalty and Generating Growth* (Global Banking Practice, 2019), p. 2.

<sup>26</sup> Aditya Wicaksono Irawan and others, *Laporan Survei Internet APJII 2019-2020 (Q2)* (Jakarta, 2020), p. 15.

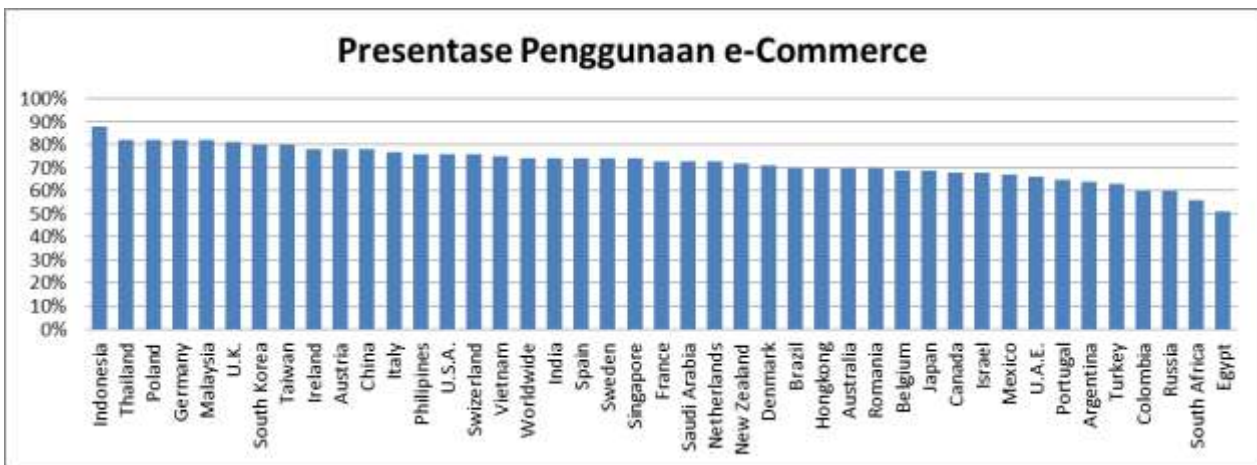
<sup>27</sup> Simon Kemp, *Digital 2020 : Indonesia* (London, 2020), p. 70.

Grafik 2.1 Persentase Penggunaan Layanan Digital Banking dan Aplikasi Keuangan



Sumber : Digital 2020 : Indonesia – We are Social & Hootsuite

Grafik 2.2 Persentase Penggunaan e-Commerce



Sumber : Digital 2020 : Indonesia – We are Social & Hootsuite

Ada beberapa ayat dalam Al-Qur'an yang menerangkan terkait sikap inovatif, salah satunya terdapat pada QS. Ar-Ra'd ayat 11 :

لَهُ مُعَقَّبَاتٌ مِنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُعَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُعَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ۗ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ ۗ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ

*Artinya : “Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, baik di depan dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan suatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan pada suatu kaum, maka tidak ada yang dapat menolaknya, dan sekali-kali tidak ada pelindung bagi mereka selain Dia.”*

Pada ayat tersebut disebutkan jika manusia dapat berubah dengan melakukan transformasi kesadaran, dimana mereka mempunyai kesadaran untuk membebaskan diri dari kebodohan, penindasan dan segala bentuk kezaliman lainnya. Dan salah satu caranya adalah berfikir inovatif dan didorong dengan keinginan untuk maju dan usaha untuk memperbaiki kehidupan.<sup>28</sup>

## 2.2 Perbankan Syariah

Perbankan merupakan semua hal yang berhubungan dengan bank, termasuk kelembagaan, kegiatan usaha dan sistem operasionalnya. Sedangkan bank adalah lembaga keuangan yang bertugas melakukan penghimpunan dana dari masyarakat, baik dalam bentuk simpanan tabungan, deposito dan sejenisnya, kemudian disalurkan kembali kepada masyarakat lainnya dalam bentuk kredit atau pembiayaan serta memberikan jasa-jasa keuangan lainnya, yang semua itu bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> Muhammad Amin, *PERUBAHAN SOSIAL DALAM PERSPEKTIF AL-QUR'AN: STUDI KOMPARATIF TAFSIR AL-THABARI DAN TAFSIR AL-AZHAR* (Yogyakarta, 2013), pp. 48–50.

<sup>29</sup> Kasmir, *Bank Dan :Embaga Keuangan Lainnya* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2008), p. 11.

Sejak diubahnya Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 menjadi Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998, Indonesia telah menerapkan sistem perbankan ganda (*dual system*), yakni beroperasionalnya bank konvensional dan bank syariah. Bank syariah di Indonesia yang pertama didirikan adalah Bank Muamalat Indonesia (BMI) tahun 1992.

Menurut Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2008 pasal 1 angka 7 dikatakan bahwa bank syariah merupakan bank yang kegiatan usahanya dijalankan berdasarkan prinsip syariah dan terdiri atas Bank Umum Syariah (BUS) dan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS).<sup>30</sup> Dalam perkembangannya tujuan dari perbankan syariah ini terdiri dari :<sup>31</sup>

1. Memperkenalkan dan menumbuhkan nilai-nilai islam, baik pada pegawai, klien maupun masyarakat.
2. Berkontribusi dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat.
3. Mengentaskan kemiskinan.
4. Melakukan proyek yang bersifat pembangunan berkelanjutan.
5. Memaksimalkan keuntungan yang diperoleh, baik untuk bank ataupun nasabah, dan meminimalisir biaya operasional.
6. Memberikan produk keuangan yang kompetitif.
7. Meningkatkan kualitas pelayanan dan produk yang ditawarkan.

Selain itu, ada beberapa fungsi dari bank syariah, diantaranya :<sup>32</sup>

1. Fungsi manajer investasi, yaitu bank akan melakukan penghimpunan dana dimana dana tersebut akan disalurkan ke pembiayaan yang bersifat produktif sehingga keuntungannya nanti akan diberikan ke pemilik dana sesuai dengan nisbah yang telah disetujui ketika akad.
2. Fungsi investor, dimana dalam melakukan penyaluran dana, bank bertindak sebagai investor yang menanamkan dananya pada pembiayaan produktif yang memiliki resiko kecil dengan tetap memperhatikan prinsip-prinsip syariah.

---

<sup>30</sup> Ahmad Dahlan, *Bank Syariah : Teoritik, Praktik, Kritik* (Yogyakarta: Penerbit Teras, 2012), p. 101.

<sup>31</sup> Ratno Agriyanto, 'REDEFINING OBJECTIVE OF ISLAMIC BANKING; STAKEHOLDERS PERSPECTIVE IN INDONESIA', *Economica : Jurnal Bisnis Islam*, 6.2 (2015), p. 83.

<sup>32</sup> Ascarya and Diana Yumanita, *Bank Syariah : Gambaran Umum* (Jakarta: Pusat Pendidikan dan Studi Kebanksentralan (PPSK) BI, 2005), p. 14.

3. Fungsi sosial, yaitu bank menghimpun dan menyalurkan dana zakat, infak, sedekah dan wakaf tanpa mengambil keuntungan.
4. Fungsi jasa keuangan, dimana dalam operasionalnya bank juga memberikan jasa keuangan lainnya seperti layanan kliring, transfer, *safe deposit box* dan sebagainya guna menunjang proses transaksi nasabah.

Dalam Al-Quran dan Hadist ada beberapa yang menjadi dasar hukum perbankan syariah, diantaranya adalah :

1. QS. Al-Baqarah ayat 275, yang merupakan perintah untuk meninggalkan riba.

الَّذِينَ يَأْكُلُونَ الرِّبَا لَا يَقُومُونَ إِلَّا كَمَا يَقُومُ الَّذِي يَتَخَبَّطُهُ الشَّيْطَانُ مِنَ  
 الْمَسِّ ۚ ذَٰلِكَ بِأَنَّهُمْ قَالُوا إِنَّمَا الْبَيْعُ مِثْلُ الرِّبَا ۗ وَأَحَلَّ اللَّهُ الْبَيْعَ وَحَرَّمَ الرِّبَا ۗ  
 فَمَنْ جَاءَهُ مَوْعِظَةٌ مِنْ رَبِّهِ فَانْتَهَىٰ فَلَهُ مَا سَلَفَ وَأَمْرُهُ إِلَى اللَّهِ ۗ وَمَنْ عَادَ  
 فَأُولَٰئِكَ أَصْحَابُ النَّارِ ۗ هُمْ فِيهَا خَالِدُونَ

*Artinya : “Orang-orang yang makan (mengambil) riba tidak dapat berdiri melainkan seperti berdirinya orang yang kemasukan syaitan lantaran (tekanan) penyakit gila. Keadaan mereka yang demikian itu, adalah disebabkan mereka berkata (berpendapat), sesungguhnya jual beli itu sama dengan riba, padahal Allah telah menghalalkan jual beli dan mengharamkan riba. Orang-orang yang telah sampai kepadanya larangan dari Tuhannya, lalu terus berhenti (dari mengambil riba), maka baginya apa yang telah diambilnya dahulu (sebelum datang larangan); dan urusannya (terserah) kepada Allah. Orang yang kembali (mengambil riba), maka orang itu adalah penghuni-penghuni neraka; mereka kekal di dalamnya.”*



2. QS. An-Nisa ayat 29, yang merupakan perintah untuk memanfaatkan harta dengan cara yang benar dan tidak bertentangan dengan agama.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَأْكُلُوا أَمْوَالِكُمْ بَيِّنَاتٍ إِلَّا أَنْ تَكُونَ

بِحَارَةٍ عَنْ تَرَاضٍ مِنْكُمْ ۚ وَلَا تَقْتُلُوا أَنْفُسَكُمْ ۚ إِنَّ اللَّهَ كَانَ بِكُمْ

رَحِيمًا

*Artinya : “Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu memakan harta sesamamu dengan jalan yang batil, kecuali dengan jalan perniagaan atas dasar suka sama-suka di antara kamu. Dan janganlah kamu membunuh dirimu; sesungguhnya Allah adalah Maha Penyayang kepadamu.”*

3. Hadist riwayat Thabrani, yang merupakan perintah untuk menjalankan amanah sesuai dengan persyaratan yang telah disetujui. Rasulullah SAW bersabda :

كَانَ سَيِّدُنَا الْعَبَّاسُ بْنُ عَبْدِ الْمُطَّلِبِ إِذَا دَفَعَ الْمَالَ مُضَارِبَةً اشْتَرَطَ عَلَى صَاحِبِهِ أَنْ

لَا يَسْلُكَ بِهِ بَحْرًا، وَلَا يَنْزِلَ بِهِ وَادِيًا، وَلَا يَشْتَرِي بِهِ دَابَّةً ذَاتَ كَبِدٍ رَطْبَةٍ، فَإِنْ فَعَلَ

ذَلِكَ ضَمِنَ، فَبَلَغَ شَرْطُهُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَآلِهِ وَسَلَّمَ فَأَجَازَهُ

*Artinya : “Abbas bin Abdul Muthallib menyerahkan harta sebagai mudharabah, ia mensyaratkan kepada mudharib-nya agar tidak mengarungi lautan, tidak menuruni lembah, dan tidak membeli hewan ternak. Jika persyaratan tersebut dilanggar, maka mudharib harus menanggung resikonya. Ketika persyaratan yang ditetapkan Abbas itu didengar Rasulullah, beliau membenarkannya.”*

4. Hadist riwayat Abu Daud dari Abu Hurairah, yang merupakan perintah untuk saling menjaga kepercayaan. Rasulullah SAW bersabda :

إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى يَقُولُ : أَنَا ثَالِثُ الشَّرِيكَيْنِ مَا لَمْ يُخْن أَحَدُهُمَا صَاحِبَهُ، فَإِذَا حَانَ أَحَدُهُمَا صَاحِبَهُ  
خَرَجْتُ مِنْ بَيْنَهُمَا

*Artinya : “Allah swt. berfirman: Aku merupakan pihak ketiga dari dua orang yang bersyarikat selama salah satu dari keduanya pihak tidak mengkhianati yang lain. Jika salah satu pihak telah berkhianat, Aku keluar dari mereka.”*

Secara kelembagaan BUS terbagi menjadi bentuk bank syariah penuh dan bentuk Unit Usaha Syariah (UUS) dari bank konvensional. Dalam Undang-Undang No 21 Tahun 2008 pasal 1 angka 10 disebutkan jika unit usaha syariah adalah unit kerja dari bank umum konvensional, baik yang berada di dalam negeri maupun di luar negeri, dimana unit kerja ini merupakan kantor pusat yang aktivitas bisnisnya dilaksanakan berdasarkan berprinsip syariah.

Adapun tugas dari UUS adalah :<sup>33</sup>

1. Mengelola dan mengawasi seluruh kegiatan operasional kantor usaha syariah atau kantor cabang syariah.
2. Mengatur keuangan yang dimiliki dan keuangan yang berasal dari kantor usaha syariah ataupun kantor cabang syariah.
3. Mendapatkan dan memeriksa laporan keuangan, baik dari kantor usaha syariah ataupun kantor cabang syariah.
4. Melaksanakan aktivitas bisnis lainnya sebagai kantor induk dari kantor usaha syariah atau kantor cabang syariah.

Hingga Oktober 2020, sudah ada 20 UUS yang terdaftar di Otoritas Jasa Keuangan (OJK). Pada tahun 2019 aset UUS sendiri mengalami pertumbuhan sebesar 3.46% dari Rp 160.636 triliun menjadi Rp 166.910 triliun.

---

<sup>33</sup> Andri Soemitra, *Bank Dan Lembaga Keuangan Syariah* (Jakarta: Kencana, 2017), p. 67.

Adapun perbedaan dari BUS dan UUS, diantaranya :

Tabel 2.1 Perbedaan antara BUS dan UUS

Indikator	BUS	UUS
Perizinan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mendapatkan izin dari Bank Indonesia dengan modal utama Rp 1 triliun.</li> <li>2. Dimiliki WNI atau Badan Hukum Indonesia, ataupun dimiliki oleh WNI atau Badan Hukum Indonesia yang bekerja sama dengan WNA atau Badan Hukum Asing.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mendapatkan izin dari Bank Indonesia dengan modal utama Rp 100 milyar.</li> <li>2. Pembukaan UUS tercantum pada rencana bisnis BUK.</li> <li>3. BUK yang telah diizinkan, harus mencantumkan kata “Unit Usaha Syariah” sesudah nama Bank pada kantor UUS,</li> </ol>
Pimpinan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jumlah minimum Dewan Komisaris adalah 3 orang dan jumlah maksimumnya sesuai dengan jumlah anggota direksi. Dan 1 dewan komisaris wajib tinggal di Indonesia.</li> <li>2. Anggota dewan komisaris dan anggota direksi menjunjung tinggi kejujuran, memiliki wawasan dan reputasi keuangan serta lulus uji kemampuan dan kepatutan.</li> <li>3. Jumlah komisaris independen setidaknya terdiri dari 50% anggota dewan komisaris.</li> <li>4. Saham yang diperbolehkan dimiliki oleh anggota direksi</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penunjukkan dan penggantian direktur UUS wajib dilaporkan oleh BUK paling lambat 10 hari setelah pengangkatan dan penggantian tersebut.</li> <li>2. Selama tidak berbenturan, Direktur UUS diperbolehkan untuk memiliki tugas lain di BUK..</li> <li>3. Wawancara wajib dilakukan oleh calon direktur UUS.</li> <li>4. Dewan Pengawas Syariah minimal 2 orang dan maksimal 3 orang.</li> </ol>

	<p>tidak lebih dari 25%.</p> <p>5. Mempunyai Dewan Pengawas Syariah.</p>	
<p>Pembukaan Kantor Cabang (KC) atau Kantor Cabang Syariah (KCS)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memperoleh izin dari Bank Indonesia.</li> <li>2. Pelaksanaan pembukaan paling lambat 10 hari setelah izin terbit.</li> <li>3. Pembukaan KC tercantum dalam rencana bisnis.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memperoleh izin dari Bank Indonesia.</li> <li>2. Pelaksanaan pembukaan KCS paling lambat 30 hari setelah izin terbit dan paling lambat 10 hari untuk pelaporan.</li> <li>3. Rencana tersebut telah tercantum dalam rencana bisnis UUS.</li> </ol>
<p>Perubahan Nama</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memenuhi ketentuan perundang-undangan dan disetujui oleh Bank Indonesia.</li> <li>2. Proses pengajuan dan perubahan nama paling lambat 30 hari.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disetujui oleh Bank Indonesia.</li> <li>2. Mencantumkan alamat masing-masing kantor, layanan syariah logo iB dan kegiatan pelayanan seperti Kas Syariah.</li> </ol>
<p>Pencabutan Izin</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disetujui para pemegang saham.</li> <li>2. Telah menyelesaikan semua urusan bersama nasabah.</li> <li>3. Setelahnya melakukan permohonan kepada Bank Indonesia dengan membawa dokumen pendukung.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memperoleh izin dari Bank Konvensional yang merupakan bank induknya.</li> <li>2. Sudah memenuhi kewajiban bagi para nasabah.</li> </ol>

Selain perbedaan diatas, salah satu hal yang membedakan antara perbankan konvensional dengan perbankan syariah adalah adanya penerapan nilai-nilai islami dalam budaya perusahaan hingga teknis operasionalnya. Nilai-nilai islami tersebut secara umum terdiri dari :<sup>34</sup>

- *Al-Huriyyah* (kebebasan)
- *Al-Musawah* (kesetaraan)
- *Al-'Adalah* (keadilan)
- *Al-Sidq* (kejujuran)
- *Al-Ridha* (kerelaan)
- *Al-Kitabah* (pencatatan)

### 2.3 Digitalisasi Perbankan Syariah

Digitalisasi merupakan proses peralihan dari media cetak, baik berupa audio, dokumen ataupun video menjadi bentuk digital. Digitalisasi juga menjadi salah satu fenomena yang tidak dapat dihindari lagi oleh masyarakat dan telah terjadi sejak tahun 1980-an. Digitalisasi ini dapat menjadi peluang masyarakat dalam meningkatkan produktivitas, salah satunya dalam menjalankan bisnis ataupun pekerjaan. Namun, dapat juga menjadi hambatan ketika masyarakat tidak mau mengikuti perkembangan zaman Oleh karena itu, masyarakat dituntut untuk dapat menyesuaikan diri, karena jika tidak mereka akan tergerus arus perubahan.

Sekarang ini hampir 2/3 dari populasi manusia di dunia sudah menggunakan *smartphone* dan lebih dari setengah pengguna *smartphone* aktif mengakses informasi melalui internet. Sedangkan untuk di Indonesia pertumbuhan pengguna internet dari Januari 2019 hingga Januari 2020 sebesar 17% atau bertambah 25 juta pengguna dan hampir 90% dari pengguna internet tersebut mengakses layanan *e-commerce*.<sup>35</sup> Bahkan di tahun 2020, Indonesia dan Vietnam

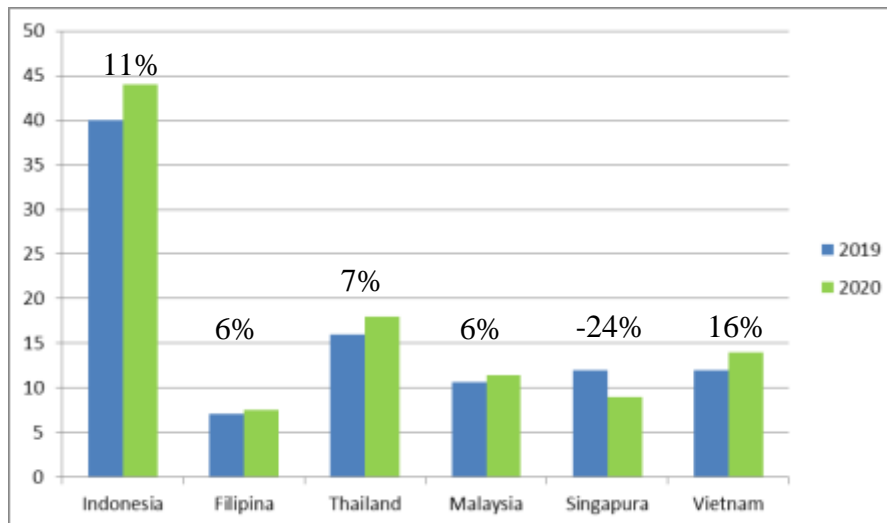
---

<sup>34</sup> Usep Deden Suherman, 'Pengaruh Penerapan Nilai-Nilai Islami Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Pemasaran Bank Umum Syariah Di Jawa Barat', *Economica : Jurnal Bisnis Islam*, 9.1 (2018), p. 52.

<sup>35</sup> Kemp, pp. 7–10.

adalah negara di Asia Tenggara yang mengalami pertumbuhan ekonomi digital sebesar dua digit, yakni 11% dan 16%.<sup>36</sup>

Grafik 2.3 Persentase Pertumbuhan Ekonomi Digital di Asia Tenggara



Sumber : Digital 2020 : Indonesia – We are Social & Hootsuite

Melihat perkembangan tersebut, perbankan pun mulai menerapkan *digital banking system*, artinya seluruh aktivitas perbankan dilakukan melalui pemanfaatan teknologi informasi yang bertujuan untuk memudahkan nasabah dalam bertransaksi secara mandiri.<sup>37</sup> Perbankan pun telah memberikan beberapa pelayanan yang memanfaatkan teknologi informasi, diantaranya *call center*, *internet banking* hingga *mobile banking*. Otoritas Jasa Keuangan (OJK) telah membagi *fintech* di Indonesia menjadi dua yakni *fintech 2.0* untuk lembaga keuangan yang memberikan layanan keuangan digital dan *fintech 3.0* untuk perusahaan *start up* yang memanfaatkan perkembangan teknologi dalam menyediakan produk dan jasa inovasi keuangannya.<sup>38</sup> Dan untuk pelayanan *digital banking* yang disediakan oleh beberapa bank termasuk ke dalam *fintech 2.0*.

<sup>36</sup> Google, TEMASEK, and BAIN & Company, *E-Conomy SEA 2020. At Full Velocity: Resilient and Acing Ahead*, 2020, p. 32.

<sup>37</sup> Siti Bunga Fatimah and Achsanika Hendratmi, 'DIGITALISASI PADA BANK MANDIRI SYARIAH DI TENGAH PERSAINGAN DAN PERUBAHAN TEKNOLOGI', *Jurnal Ekonomi Syariah Teori Dan Terapan*, 7.4 (2020), p. 803.

<sup>38</sup> Husna, p. 65.

Peraturan terkait pengembangan layanan *digital banking* di Indonesia terdapat pada Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK) Nomor 12/POJK.3/2018 terkait Penyelenggaraan Layanan Perbankan Digital oleh Bank Umum dan Peraturan Bank Indonesia (PBI) Nomor 9/15/PBI/2007 terkait Penerapan Manajemen Resiko dalam Penggunaan Teknologi Informasi oleh Bank Umum. Kedua aturan tersebut selain untuk meyakinkan nasabah akan pelayanan *digital banking* juga untuk mendorong perbankan dalam meningkatkan kualitas pelayanan dan sebagai bentuk dukungan agar perbankan selalu memberikan inovasi baru yang lebih optimal, efektif dan efisien.<sup>39</sup>

Adapun layanan *digital banking* yang diberikan diantaranya :

1. Anjungan Tunai Mandiri (ATM) atau dalam bahasa Inggris disebut *Automated Teller Machine* adalah mesin yang digunakan untuk transaksi-transaksi sederhana seperti pencairan saldo rekening, setor dan tarik tunai, transfer, dan pembayaran, baik pembayaran tagihan kartu kredit, pembelian barang dan jasa serta lainnya.<sup>40</sup> Layanan ini diberikan oleh bank untuk memudahkan masyarakat ketika hendak bertransaksi kapan pun, termasuk hari libur.
2. *Electronic Data Capture* (EDC) adalah layanan dengan menggunakan bantuan mesin gesek kartu ATM baik, kartu debit ataupun kartu kredit. Fungsinya hampir sama dengan mesin ATM yakni untuk transaksi pembayaran elektronik, yang membedakan adalah mesin EDC tidak dapat untuk penarikan tunai seperti mesin ATM.<sup>41</sup>
3. *Cash Deposit Machine* (CDM) adalah mesin untuk transaksi setor tunai dengan nominal tertentu. Jika mesin EDC hanya dapat melakukan transaksi pembayaran elektronik, maka mesin CDM hanya dapat melakukan transaksi penyetoran tunai saja. Hal ini pula yang membedakan mesin CDM baik dengan mesin ATM ataupun mesin EDC.<sup>42</sup>

---

<sup>39</sup> Emi Susanti, 'Inovasi Digital Banking Dan Kinerja Perbankan Di Indonesia' (Universitas Sebelas Maret, 2019), p. 8.

<sup>40</sup> Arifin Huda, 'Tanggung Jawab Bank Terhadap Uang Palsu Yang Terdapat Pada Mesin Anjungan Tunai Mandiri (ATM) Saat Penarikan Tunai' (Universitas Jember, 2018), p. 31.

<sup>41</sup> Raghita Yurisman, 'Analisis Sistem Pemeliharaan Mesin EDC (Electronic Data Capture) Dalam Efisiensi Biaya Operasional Di Bank X' (Universitas Widyatama, 2016), p. 13.

<sup>42</sup> Ibrahim Bazergan, 'PENGARUH LAYANAN CASH DEPOSIT MACHINE TERHADAP KEPUASAN NASABAH PADA PT. BANK RAKYAT INDONESIA (Persero) Tbk. CABANG AHMAD YANI MAKASSAR', *Jurnal Bisnis Dan Kewirausahaan*, 7.2 (2018), pp. 16–17.

4. *Point of Sales* (POS) merupakan *software* yang digunakan sebuah perusahaan untuk mencatat dan membantu ketika proses transaksi penjualan, atau biasa disebut mesin *cash register* (mesin kasir). Untuk sekarang ini terminal dari mesin POS akan secara langsung terkoneksi dengan rekening bank perusahaan tersebut dan terkoneksi juga ke *financial tracking system*.<sup>43</sup>
5. *Electronic Banking* (*e-Banking*) adalah salah satu layanan yang diberikan bank kepada masyarakat sehingga dapat bertransaksi dimanapun dan kapanpun melalui saluran elektronik tanpa harus mendatangi bank. Bentuk saluran elektronik tersebut yang pertama adalah *phone banking* artinya pelayanan dilakukan melalui telepon yang kemudian diarahkan ke bagian *Customer Service Operator* (CSO) atau sekarang ini dilayani oleh *Interactive Voice Response* (IVR), kedua *internet banking* artinya pelayanan dilakukan dengan memanfaatkan internet yang dapat diakses melalui laptop, *smartphone* dan sejenisnya, ketiga *Short Message Service* (SMS) *banking* artinya pelayanan dilakukan melalui SMS dan untuk fitur transaksinya tergantung pada akses yang diberikan oleh bank, yang terakhir *mobile banking* artinya pelayanan dilakukan melalui aplikasi yang disediakan oleh bank.<sup>44</sup>

Menurut Rhenald Kasali ada beberapa strategi yang dapat diterapkan dalam lingkungan bisnis ketika terjadi digitalisasi diantaranya adalah :<sup>45</sup>

#### 1. *Trend Watching*

*Trend Watching* merupakan kegiatan memantau perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan sehari-hari, terutama lingkungan bisnis. Seperti perubahan tren teknologi, ekonomi, politik bahkan kondisi alam. Dengan melakukan *trend watching* dilakukan untuk mengantisipasi dan meminimalisir efek negatif dari perubahan yang terjadi.

---

<sup>43</sup> Titania Grawidi Yuarita and Fitri Marisa, 'PERANCANGAN APLIKASI POINT OF SALES (POS) BERBASIS WEB MENGGUNAKAN METODE SIKLUS HIDUP PENGEMBANGAN SISTEM', *Jurnal Teknologi Dan Manajemen Informatika*, 3.2 (2017), pp. 67–68.

<sup>44</sup> Dewi Rosa Indah, 'Pengaruh E-Banking Dan Kualitas Pelayanan Terhadap Loyalitas Nasabah Pada PT. Bank BNI'46 Cabang Langsa', *Jurnal Manajemen Dan Keuangan*, 5.2 (2016), pp. 47–48.

<sup>45</sup> I Ketut Widnya, 'PERAN PERGURUAN TINGGI MENGHADAPI DISRUPSI PERADABAN', *Maha Widya Bhuwana*, 2.1 (2019), pp. 5–6.



## 2. *Research*

*Research* atau riset merupakan kegiatan mengumpulkan informasi yang berkaitan dengan perubahan yang terjadi dan mempelajarinya agar memperoleh data-data yang meyakinkan dan dapat dipertanggungjawabkan, sehingga dapat digunakan dalam pengambilan keputusan.

## 3. *Risk Management*

*Risk management* merupakan kegiatan pengelolaan resiko dari dampak terjadinya perubahan sehingga resiko yang diambil tidak terlalu berbahaya bagi kegiatan bisnis yang dijalankan.

## 4. *Innovation*

*Innovation* atau inovasi merupakan kegiatan membuat terobosan-terobosan baru atau memodifikasi sistem lama sebagai usaha penyesuaian dan pertahanan terhadap terjadinya perubahan.

## 5. *Switching*

*Switching* merupakan kegiatan memutar haluan bisnis ketika usaha melakukan inovasi dan modifikasi tidak memberikan dampak positif dan signifikan.

## 6. *Partnership*

*Partnership* merupakan kegiatan kerja sama dengan pihak lain dengan tujuan meningkatkan kemampuan usaha agar bisnis yang dijalankan dapat berkembang lebih luas dan memperoleh hasil yang lebih baik.

## 7. *Change Management*

*Change management* merupakan pendekatan terstruktur dan sistematis dengan merubah pola pikir dan menerapkan pengetahuan-pengetahuan baru agar dapat beradaptasi dengan perubahan yang terjadi dan meminimalisir dampak negatifnya.

Walaupun begitu ada beberapa manfaat dari digitalisasi perbankan ini, diantaranya :<sup>46</sup>

- Efisiensi bisnis
- Penghematan biaya
- Akurasi yang meningkat

---

<sup>46</sup> Susanti, pp. 10–12.

- Peningkatan daya
- Kelincahan yang lebih besar
- Keamanan yang ditingkatkan

#### 2.4 Perencanaan Sumber Daya Insani

Manusia termasuk ke dalam aset penting yang harus dimiliki dan dikelola dengan baik oleh sebuah organisasi. Manusia merupakan makhluk ciptaan Allah yang dilengkapi dengan perasaan dan kemampuan berfikir, serta mempunyai kedudukan tinggi diantara makhluk lainnya. Hal ini sesuai dengan firman Allah :

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

*Artinya : "Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat : "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi". Mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di muka bumi, orang itu yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui". (QS. Al-Baqarah ayat 30).*

Sedangkan Sumber Daya Insani adalah individu yang bekerja dalam sebuah organisasi dan menjadi penggerak dalam merancang dan memproduksi sesuatu yang menjadi tujuan dan merupakan aset bagi organisasi tersebut sehingga harus dikelola dan dikembangkan kemampuannya dengan baik atau biasa disebut dengan pegawai.<sup>47</sup> Secara umum Sumber Daya Manusia (SDM) dengan Sumber Daya Insani (SDI) memiliki arti yang sama, hanya saja penyebutan manusia diganti dengan kata insani dalam bahasa arab yang menunjukkan makna manusia seutuhnya.

<sup>47</sup> Nur Rahmawati, 'MANAJEMEN SUMBER DAYA INSANI (Konsep Dasar Perencanaan Dan Analisis Jabatan Di Perbankan Syariah)', *Justisia Ekonomika*, 4.1 (2020), p. 2.

Ada beberapa prinsip yang harus diperhatikan dalam mengelola SDI ini, diantaranya :

1. Amanah

Dalam QS. Al-Qashash ayat 26 :

قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ ۖ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ

*Artinya : "Salah satu dari wanita tersebut berkata, "Wahai Ayahku, ambillah ia sebagai orang yang bekerja (kepada kita), karena sesungguhnya sebaik-baik orang yang kamu ambil untuk bekerja (kepada kita) adalah orang yang kuat dan dapat dipercaya."*

Sesuai dengan ayat tersebut maka dalam mengelola SDI prinsip pertama yang harus diterapkan adalah amanah atau dapat dipercaya. Selain itu, islam pun mengusahakan untuk setiap manusia dapat memanfaatkan potensi yang dimilikinya seoptimal mungkin.

2. Transparansi, artinya dalam mengelola SDI haruslah ada keterbukaan baik dalam perencanaan hingga penyediaan informasi, dan juga dilakukan sesuai dengan kebutuhan. Karena pengelolaan SDI yang tidak sesuai dengan kebutuhan akan menghambat jalannya sebuah organisasi.

3. Tanggung Jawab, artinya dalam mengelola SDI haruslah dilakukan dengan penuh tanggung jawab. Rasulullah SAW bersabda :

*"Setiap kalian adalah pemimpin, dan setiap pemimpin akan dimintai pertanggungjawabannya."* HR. Bukhari.

4. Adil, artinya pengelolaan SDM harus dilakukan secara adil, baik berkaitan dengan penempatan hingga pemberian kompensasi dan tugas.

5. Kompetensi, artinya pihak yang berwenang dalam mengelola SDI ini harus dapat memetakan kompetensi yang dibutuhkan dan dapat mengidentifikasi kompetensi yang dimiliki oleh setiap anggota. Hal ini dilakukan agar ketika penempatan pegawai telah sesuai dengan kebutuhan dan kompetensi yang dimiliki. Rasulullah SAW bersabda :

*"Jika suatu urusan diserahkan kepada yang bukan ahli nya, maka tunggulah saat kehancurannya,"* HR. Bukhari dan Ahmad.

SDI merupakan unsur vital yang dapat mempengaruhi efisiensi dan efektivitas organisasi, karena SDI menempati peran-peran strategis, seperti perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, pengawasan hingga pelaksana operasional yang terdiri dari pemasaran, produksi, administrasi, keuangan dan lainnya. Oleh karena itu, kualitas SDI menjadi salah satu persoalan penting yang dihadapi organisasi.

Kualitas SDI dalam sebuah organisasi ditentukan oleh kebijakan dari manajemen SDI organisasi tersebut. Salah satu dari kegiatan manajemen SDI ini adalah perencanaan Sumber Daya Insani (*human resource planning*), yakni suatu kegiatan mengestimasi kebutuhan dan ketersediaan tenaga kerja di masa depan. Dalam perspektif Islam, perencanaan SDI didasari atas hasil pemikiran dan musyawarah dari orang-orang yang berkompeten, cermat, berpandangan luas dan visioner dalam mempertimbangkan langkah terbaik untuk ke depannya. Berorientasi pada kesejahteraan kehidupan dunia dan akhirat, tawakal serta ikhlas merupakan prinsip yang diterapkan dalam perencanaan SDI secara Islami.<sup>48</sup>

Perencanaan SDI ini bertujuan untuk :<sup>49</sup>

1. Mengetahui kebutuhan untuk mengisi semua jabatan dalam organisasi, baik dari segi kualitas maupun kuantitas.
2. Memastikan ketersediaan tenaga kerja, baik untuk sekarang ini juga untuk ke depannya.
3. Mengantisipasi adanya mismanajemen ataupun tumpang tindih pelaksanaan pekerjaan.
4. Mempermudah kegiatan koordinasi, integrasi dan sinkronisasi (KIS). Hal ini dapat meningkatkan produktivitas kerja.
5. Mengantisipasi terjadinya kekurangan ataupun kelebihan tenaga kerja.
6. Sebagai dasar untuk pelaksanaan program perekrutan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, pemberhentian pegawai hingga mutasi (horizontal atau vertikal) dan pensiun pegawai.
7. Menjadi dasar dalam pelaksanaan penilaian pegawai.

---

<sup>48</sup> Dhoni Kurniawati, 'Manajemen Sumberdaya Manusia Dalam Perspektif Islam Dan Relevansinya Dengan Manajemen Modern', *Ijtima'iyya : Jurnal Pengembangan Masyarakat Islam*, 11.1 (2018), p. 28.

<sup>49</sup> Priyono and Marnis, *Manajemen Sumber Daya Insani* (Sidoarjo: Zifatama, 2008), pp. 22–25.

Secara umum proses perencanaan SDI terbagi menjadi :<sup>50</sup>

### 1. Tahap Peramalan Kebutuhan SDI

Perencanaan SDI suatu organisasi dikatakan baik dan tepat ketika organisasi tersebut dapat memproyeksikan hasil analisis yang diperolehnya untuk perkiraan di masa depan. Kegiatan peramalan SDI ini terbagi menjadi 4 kelompok, diantaranya :

#### a. Kondisi eksternal

Kondisi eksternal terdiri kondisi ekonomi, kondisi sosial, kondisi politik, penerapan peraturan, kondisi penduduk, angkatan kerja, kondisi pasar, serta kemajuan teknologi.

#### b. Persyaratan SDI di masa depan

Selain dipengaruhi oleh kondisi eksternal, persyaratan SDI di masa depan mendapat pengaruh dari kebijakan organisasi meliputi pekerjaan yang dibutuhkan, perencanaan dan anggaran, kebijakan manajemen, sistem dan teknologi yang digunakan, serta tujuan, rencana dan filosofi organisasi tersebut.

#### c. Ketersediaan SDI di masa depan

Dalam memprediksi ketersediaan SDI di masa depan, sebuah organisasi melihat dan mempertimbangkannya dengan melihat data bakat dari pegawai yang ada saat ini, perkiraan pengurangan pegawai, perkiraan ekspansi organisasi serta pengaruh yang terjadi setelah program SDI.

#### d. Prakiraan kebutuhan SDI

Untuk dapat memperkirakan kebutuhan SDI, sebuah organisasi dituntut untuk dapat membedakan antara kebutuhan yang bersifat segera dengan kebutuhan yang bisa ditunda beberapa waktu, juga harus mempertimbangkan tingkat upah eksternal dan keadaan pegawai, baik yang mengundurkan diri, memerlukan perbaikan dan pengembangan atau realokasi pegawai, dan sebagainya.

---

<sup>50</sup> Masram and Mu'ah, *Manajemen Sumber Daya Insani Profesional* (Sidoarjo: Zifatama, 2017), pp. 82–83.

## 2. Tahap Perencanaan Program

Perencanaan program yang berkaitan dengan SDI diantaranya :

- a. Manajemen kinerja, yang pertama berkaitan dengan hal-hal keorganisasian seperti aktifitas kerja, hubungan kerja, standar kerja dan kualitas kehidupan kerja. Kedua berkaitan dengan penilaian kinerja seperti perencanaan, tujuan kinerja, bimbingan dan evaluasi. Ketiga kompensasi yang diberikan seperti gaji dan pembagian keuntungan.
- b. Manajemen karier, yang meliputi sistem dan kebijakan organisasi, suksesi manajemen, kesempatan berkarier, dan rencana karier.

Perencanaan SDI ini berkaitan dengan lima dimensi, diantaranya :<sup>51</sup>

### 1. Sasaran

Sasaran dalam perencanaan SDI ini harus dirumuskan secara jelas, termasuk tahapan-tahapannya. Apabila dihubungkan dengan waktu, penetapan sasaran ini mempunyai implikasi terhadap usaha untuk menghindari ketidakpastian. Sehingga penetapan sasaran jangka pendek harus memperhatikan kaitannya dengan sasaran jangka panjang.

### 2. Perencanaan Organisasi

Perencanaan SDI merupakan bagian dari perencanaan organisasi, dimana keduanya dilakukan harus dengan memperhitungkan perubahan-perubahan yang terjadi di sekitar, baik internal maupun eksternal. Sehingga perencanaan dan pengelolaan yang dilakukan efektif.

### 3. Auditing Tenaga Kerja

Auditing tenaga kerja dilakukan untuk menentukan jumlah pegawai yang dibutuhkan oleh suatu organisasi, dengan membandingkan beban tugas yang ditanggung dengan kapasitas optimal dari setiap pegawai. Adapun hal yang perlu diperhatikan dalam proses auditing tenaga kerja ini adalah inventarisasi keahlian dan pergeseran pegawai.

---

<sup>51</sup> Donni Juni Priansa, *Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Insani*, ed. by Agus Garnida (Bandung: Alfabeta, 2017), pp. 63–65.

#### 4. Peramalan SDI

Beberapa faktor yang mempengaruhi proses peramalan SDI dalam sebuah organisasi adalah jumlah produksi, perubahan teknologi yang digunakan organisasi tersebut, dan perencanaan karir bagi pegawai.

#### 5. Program Pelaksanaan

Program pelaksanaan ini meliputi :

- a. Rencana pengadaan pegawai, dengan tahapan rencana perekrutan dan seleksi calon pegawai, penempatan hingga pembekalan calon pegawai.
- b. Rencana pengembangan pegawai.
- c. Rencana pemeliharaan pegawai.

Selain memperhatikan hal-hal yang telah dijabarkan, dalam melakukan perencanaan SDI suatu organisasi pun perlu memperhatikan beberapa kendala yang biasanya terjadi, seperti :<sup>52</sup>

1. Tidak ada tolak ukur yang pasti atas kompetensi yang dimiliki oleh seorang pegawai, sehingga peramalan-peramalan yang dilakukan bersifat subjektif.
2. Manusia merupakan makhluk hidup yang tidak mampu dikendalikan layaknya sebuah mesin. Tentu ini menjadi kendala, dikarenakan tidak mudah menyesuaikan antara rencana dengan kondisi aktual. Contohnya seorang pegawai mempunyai suatu kemampuan tetapi ia kurang melepaskan kemampuannya tersebut, sehingga hasilnya kurang maksimal.
3. Situasi SDI meliputi persediaan, mutu, dan sebaran penduduk yang masih kurang mendukung kebutuhan SDI organisasi.
4. Adanya perubahan kebijakan dari pemerintah.

## 2.5 Kompetensi

Secara bahasa kompetensi dapat diartikan sebagai kecakapan dan keberdayaan yang merujuk pada kualitas diri. Sedangkan secara luas kompetensi diartikan oleh Mitrani dan Spencer sebagai karakteristik yang mempengaruhi sikap seseorang dalam melaksanakan pekerjaan atau tugasnya secara efektif.<sup>53</sup>

---

<sup>52</sup> Priyono and Marnis, pp. 32–33.

<sup>53</sup> Ardiana, Brahmayanti, and Subaedi, 'Kompetensi SDI UKM Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja UKM Di Surabaya', *JURNAL MANAJEMEN DAN KEWIRAUSAHAAN*, 12.1 (2010), p. 44.

Selain itu, Mitrani dan Spencer pun menjelaskan bahwa ada 5 karakteristik kompetensi yang mempengaruhi kinerja seseorang, diantaranya :<sup>54</sup>

- *Motives* (konsistensi seseorang dalam berfikir dan bertindak).
- *Traits* (watak yang mempengaruhi seseorang dalam bertindak dan memberikan respon).
- *Self-concept* (sikap dan prinsip yang dimiliki seseorang).
- *Knowledge* (pengetahuan seseorang tentang bidang tertentu).
- *Skills* (kemampuan yang dimiliki seseorang, baik kemampuan fisik ataupun non fisik).

Kompetensi dalam islam dikenal dengan istilah *ahliyyah* artinya kapabilitas seseorang dalam menjalankan kewajiban atau tanggung jawabnya.<sup>55</sup> Dalam sebuah organisasi dikenal pula kompetensi kerja yakni kompetensi yang dimiliki oleh setiap individu yang menunjukkan perilaku dan performa kerjanya. Tujuan mengetahui kompetensi kerja setiap individu adalah memudahkan sebuah organisasi dalam melihat kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya serta merancang program-program pengembangan SDI sesuai dengan kebutuhan.<sup>56</sup> Kaitannya dengan industri perbankan syariah, ada beberapa indikator dalam kompetensi ini, yaitu :

- *Islamic Characters : Responsibility, commitment, ethnics moral and intellectuality.*
- *Banking knowledge : Islamic banking operational, fiqh muamalah, etc.*
- *Skills : communication, managerial skills, and analytical thinking.*

Setiap organisasi dapat dipastikan memiliki kriteria tertentu untuk setiap anggotanya. Untuk menunjang profesi bankir sendiri, Lembaga Sertifikasi Profesi Perbankan menunjukkan setidaknya ada 13 sertifikasi yang dibutuhkan, baik

---

<sup>54</sup> Muhammad Tho'in, 'KOMPETENSI SUMBER DAYA INSANI BANK SYARIAH BERDASARKAN PRINSIP-PRINSIP SYARIAH ISLAM (Studi Kasus Pada BNI Syariah Surakarta)', *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 2.3 (2016), p. 161.

<sup>55</sup> Hayatul Muthmainnah Rusmahafi, 'ANALISIS PENGARUH KOMPETENSI SYARIAH, KOMPENSASI ISLAMIS DAN KECERDASAN SPIRITUAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Kasus Bank Muamalat Cabang Ternate)' (UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, 2016), p. 11.

<sup>56</sup> Taufiqurokhman, *Mengenal Manajemen Sumber Daya Insani* (Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama, 2009), p. 32.



untuk perbankan konvensional maupun perbankan syariah, yang terdiri dari *internal audit, funding and service, compliance, finance and accounting, general banking, human resources, information technology, lending, operation, risk management, treasury, sales and marketing* dan *wealth management*. Dibawah ini data perkiraan kebutuhan sertifikasi profesi perbankan pada tahun 2017-2019 yang disajikan oleh LSPP :

Tabel 2.2 Jumlah Perkiraan Kebutuhan Sertifikasi Profesi Perbankan Tahun 2017-2019

<b>Bidang Pekerjaan</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Internal Audit	9.049	8.226	9.048
Funding and Service	337.063	371.546	408.700
Compliance	8.767	9.644	10.608
General Banking	147.424	162.166	178.382
Credit	81.949	90.144	99.158
Operation	132.504	145.755	160.330
General Risk Management	25.296	27.826	30.608
Risk Management Specialist	15.272	16.799	18.478
Treasury	5.514	6.066	6.672
Wealth Management	55.928	61.520	67.672
Lainnya	60.312	66.344	72.978
<b>Total</b>	<b>879.078</b>	<b>966.096</b>	<b>1.062.634</b>

Sumber : Data Lembaga Sertifikasi Profesi Perbankan (LSPP)

Salah satu ayat yang menjelaskan terkait kompetensi adalah QS. Az-Zumar ayat 39 :

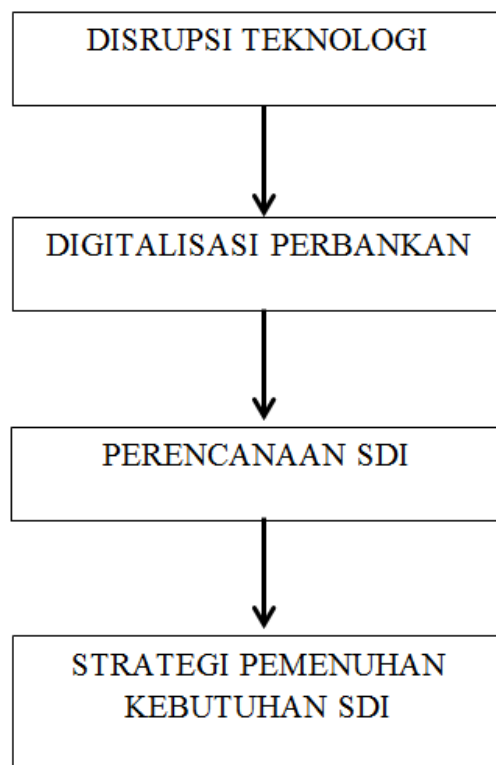
قُلْ يَا قَوْمِ اعْمَلُوا عَلَىٰ مَكَانَتِكُمْ إِنِّي عَامِلٌ ۖ فَسَوْفَ تَعْلَمُونَ

Artinya : “Hai kaumku, bekerjalah sesuai dengan keadaanmu, sesungguhnya aku akan bekerja (pula), maka kelak kamu akan mengetahui.”

Pada ayat tersebut disebutkan bahwa setiap manusia dalam urusan pekerjaan haruslah dilakukan secara profesional dan sesuai dengan bidang kompetensi dan keahlian yang dimiliki. Dan salah satu bentuk keprofesionalan seseorang adalah dengan beradaptasi ketika terjadi perubahan-perubahan dengan cara meningkatkan kompetensi dan pengembangan kurikulum yang diterapkan di lembaga pendidikan, baik melalui pengembangan kurikulum baru maupun penyempurnaan kurikulum yang sudah ada.<sup>57</sup>

## 2.6 Kerangka Berpikir

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir



---

<sup>57</sup> Syarifuddin Sabda, *Pengembangan Kurikulum (Tinjauan Teoritis)* (Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2016), p. 179.

### BAB III

#### GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN

##### 3.1 Sejarah dan Perkembangan Bank Jateng Syariah

Bank Pembangunan Daerah (BPD) Jawa Tengah didirikan berdasarkan Surat Persetujuan Menteri Pemerintah Umum dan Otonomi Daerah Nomor DU 57/1/35 tanggal 13 Maret 1963 dan izin usaha dari Menteri Urusan Bank Sentral Nomor 4/Kep/MUBS/63 tanggal 14 Maret 1963 yang kemudian dijadikan sebagai dasar dari kegiatan operasionalnya. BPD Jawa Tengah mulai beroperasi pada tanggal 6 April 1963, dengan kantor pusat di Gedung Bapindo, Jalan Pahlawan Nomor 3 Semarang.

Seiring dengan perkembangan, kebutuhan masyarakat terhadap produk dan layanan Islami meningkat, maka dari itu Bank Jateng kemudian mendirikan Unit Usaha Syariah yang diresmikan pada tanggal 26 April 2008, dengan kantor pusatnya berada di Gedung Grinatha Lantai IV, Jalan Pemuda Nomor 142 Semarang. Hingga bulan Januari 2021, dalam *website* Bank Jateng Syariah tercantum bahwa ada 5 Kantor Cabang Syariah, 9 Kantor Cabang Pembantu Syariah, 10 Kantor Kas Syariah, dan 145 Layanan Syariah yang telah tersebar di seluruh wilayah Jawa Tengah.

Berikut ini merupakan daftar kantor cabang, kantor cabang pembantu dan kantor kas dari Bank Jateng Syariah :

Tabel 3.1 Daftar Kantor Cabang Bank Jateng Syariah

<b>Kantor Cabang</b>		
<b>No.</b>	<b>Lokasi</b>	<b>Alamat</b>
1	KC Syariah Kudus	Jl. Jend Sudirman No. 95 A Kudus
2	KC Syariah Pekalongan	Jl. Imam Bonjol No.83 Pekalongan
3	KC Syariah Purwokerto	Jl. Overste Isdiman No. 532 A Purwokerto
4	KC Syariah Semarang	Jl. Pemuda No.142 Semarang
5	KC Syariah Surakarta	Jl. Slamet Riyadi No.332 Surakarta

Tabel 3.2 Daftar Kantor Cabang Pembantu Bank Jateng Syariah

<b>Kantor Cabang Pembantu</b>		
<b>No.</b>	<b>Lokasi</b>	<b>Alamat</b>
1	KCP Syariah Boyolali	Jl. Raya Boyolali – Semarang
2	KCP Syariah Klaten	Jl. Veteran RT 2 RW 12 Ngingas, Barenglor, Klaten Utara, Kab. Klaten
3	KCP Syariah Magelang	Jln. Mayjend Bambang Sugeng Km. 1 Mertoyudan Magelang
4	KCP Syariah Semarang Barat	Jl. Prof Dr. Hamka No.100 Kel Tambakaji Kec Ngaliyan
5	KCP Syariah UNISSULA Semarang	Jl. Kaligawe Km. 4 Semarang
6	KCP Syariah Sragen	Jl. Raya Sukowati No.156 Sragen
7	KCP Syariah Sukoharjo	Jl. Slamet Riyadi Balesari RT.1 RW.5 Gayam Sukoharjo
8	KCP Syariah UMS	Gedung Induk Siti Walidah UMS (Gd. Rektorat UMS) Jl. Ahmad Yani, Tromol Pos 1, Pabelan, Kartasura, Kabupaten Sukoharjo
9	KCP Syariah Tegal	Ruko Karanganyar Blok 21 D, Jl. Raya Karanganyar No. 21 Kabupaten Tegal

Tabel 3.3 Daftar Kantor Kas Bank Jateng Syariah

<b>Kantor Kas</b>		
<b>No.</b>	<b>Lokasi</b>	<b>Alamat</b>
1	KKS Karanganyar	Jl. Citarum I No.12 Rt.01 Rw.04 Donomulyo, Tegalgede, Karanganyar
2	KKS RS PKU Muhammadiyah Delanggu	RS PKU Muhammadiyah Delanggu, Jl. Raya Delanggu Utara No. 19 Delanggu, Klaten
3	KKS UMP Purwokerto	Jl. Raya Dukuhwaluh PO Box 202 Kode Pos 53182 Purwokerto
4	KKS UIN Walisongo Semarang	Gedung A Lt. 1 Kampus I UIN Walisongo, Jl. Walisongo No.3-5 Semarang
5	KKS UNIMUS Semarang	Gedung Unit Medical Center (UMC) Lantai 1 Komplek Kampus UNIMUS, Jl. Kedungmundu Raya No.18 Semarang
6	KKS AKBID-APIKES Citra Medika Surakarta	Jl. KH. Samanhudi No. 93 Surakarta
7	KKS IAIN Surakarta	Kampus IAIN Surakarta, Jl. Pendawa Pucangan, Kartasura, Sukoharjo
8	KKS Mojosongko Surakarta	Jl. Tangkuban Perahu Mojosongko, Jebres Surakarta
9	KKS PPMI Assalam Surakarta	Komplek PPMI Jl. Pabelan, Gonilan, Kartasura, Sukoharjo
10	KKS RS PKU Muhammadiyah Surakarta	Jl. Ronggowarsito No. 130, Timuran, Banjarsari, Kota Surakarta

### 3.2 Visi dan Misi Bank Jateng Syariah

#### Visi<sup>58</sup>

“Menjadi Bank Syariah yang terpercaya dan menjadi kebanggaan masyarakat”.

#### Misi<sup>59</sup>

1. Membantu Bank Jateng dalam meningkatkan perolehan laba.
2. Menciptakan produk-produk dan jasa perbankan syariah yang dapat meningkatkan rasa puas dan nilai tambah bagi nasabah dan masyarakat, dengan tetap memberikan layanan prima, sehingga dapat menggerakkan sektor riil dan berdampak pada pertumbuhan ekonomi regional.
3. Menjadi kemitraan dengan pihak lain dalam rangka membangun sinergi untuk pengembangan bisnis.
4. Memberikan peluang dan dorongan untuk para pegawai dengan memfasilitasi mereka dalam mengembangkan seluruh potensi yang dimiliki untuk meningkatkan kesejahteraan diri dan keluarganya, nasabah dan masyarakat pada umumnya.

### 3.3 Struktur Organisasi

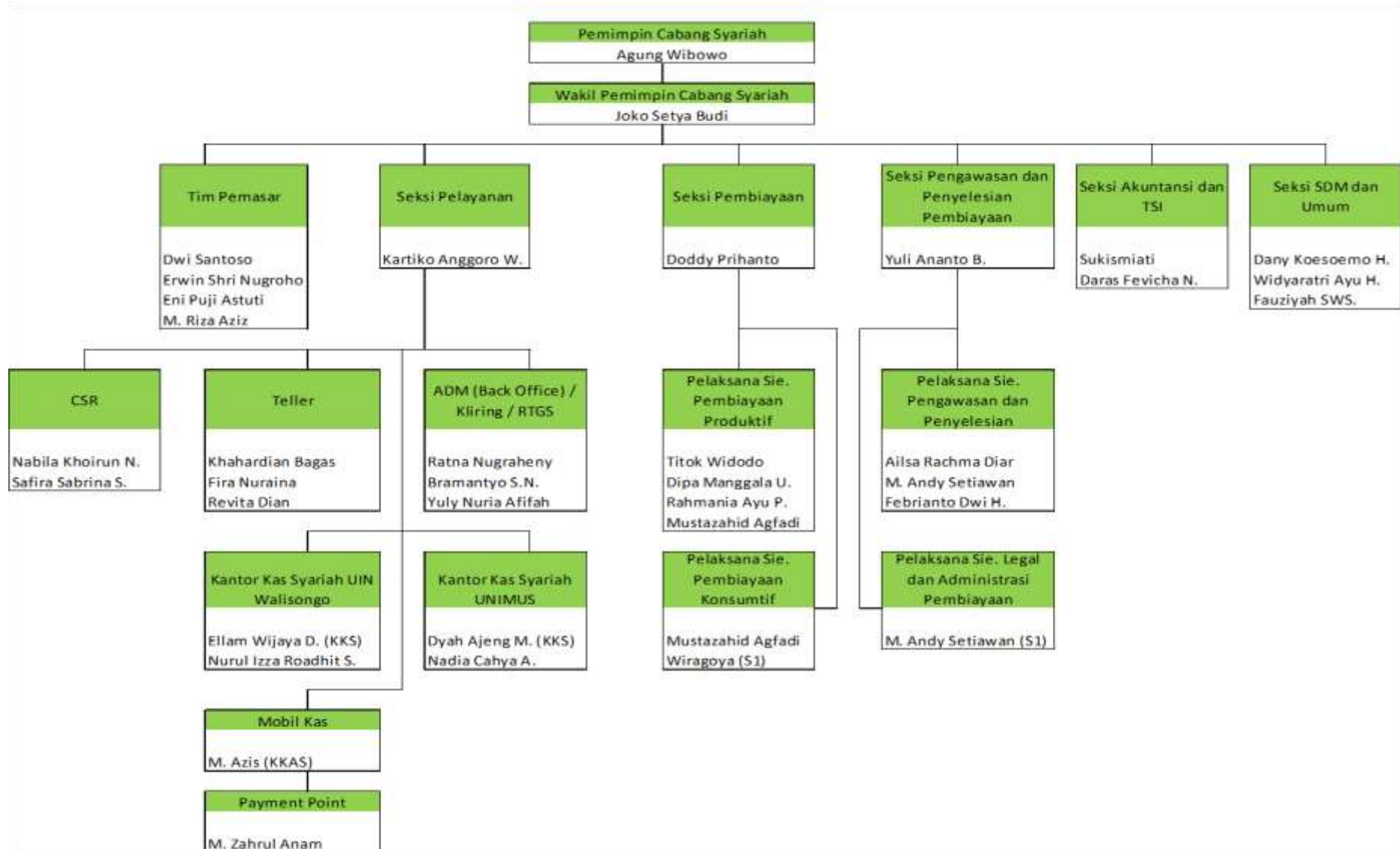
Setiap posisi pekerjaan memiliki deskripsi dan spesifikasi pekerjaan masing-masing. Begitu pula dengan SDI di Bank Jateng Syariah Semarang, setiap posisi pekerjaan memiliki tugas dan peran yang harus dilaksanakan dan berpengaruh pada kinerja perusahaan sehingga harus diorganisir dengan baik. Adapun pegawai di Bank Jateng Syariah terdiri dari 10 pegawai tidak tetap seperti *security*, *office boy* dan *driver*, dan 37 pegawai tetap, dengan rincian posisi pekerjaan sebagai berikut :

---

24. <sup>58</sup> PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah, ‘Company Profile 2020’ (Semarang, 2020), p.

<sup>59</sup> PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah, p. 24.

Gambar 3.1 Struktur Organisasi Bank Jateng Syariah Semarang



### 3.4 Budaya Perusahaan

Budaya perusahaan merupakan nilai-nilai yang diberlakukan sejak lama dan dipatuhi oleh seluruh anggota perusahaan untuk menjadi dasar dalam berperilaku dan dasar dalam pemecahan segala permasalahan. Adapun budaya dari Bank Jateng Syariah sesuai dengan nilai-nilai Bank Jateng, diantaranya :<sup>60</sup>

1. Profesional, artinya rasa tanggung jawab dan komitmen dalam melaksanakan pekerjaan untuk memperoleh hasil yang maksimal.
2. Integritas, artinya memiliki keberanian untuk mengungkapkan kebenaran, bermoral tinggi, jujur dan memiliki konsistensi berdasarkan standar etika.
3. Inovasi, artinya mempunyai pandangan dan ide-ide yang kreatif dan inovatif serta berusaha mengembangkan perusahaan melalui perubahan yang dilakukan.
4. Kepemimpinan, artinya memiliki kemampuan dalam memberikan motivasi dan pengaruh terhadap anggotanya untuk bekerja hingga mewujudkan tujuan organisasi dan juga menjadi contoh bagi anggotanya.

### 3.5 Logo Bank Jateng Syariah

Gambar 3.2 Logo Bank Jateng Syariah



Lambang Bank Jateng Syariah adalah turunan dari lambang Bank Jateng, dimana lambang tersebut berbentuk seperti sinar matahari yang memiliki arti yaitu

---

<sup>60</sup> Bank Jateng, 'Identitas Perusahaan' <[www.bankjateng.co.id/tentang-kami/korporasi/informasi-umum/tentang-perusahaan/](http://www.bankjateng.co.id/tentang-kami/korporasi/informasi-umum/tentang-perusahaan/)> [accessed 3 February 2021].

sumber kehidupan juga sinar penuntun untuk Bank Jateng dalam melakukan aktivitas bisnisnya. Selain itu, bentuk sinar matahari juga merupakan simbol kemajuan pola berpikir dan pembaharuan untuk kehidupan sosial dalam meraih tujuan serta menggambarkan kesehatan dan kesejahteraan bank, baik itu para pegawai, *stakeholder*, maupun nasabah. Pantulan sinarnya menggambarkan sumber energi yang berlimpah dan sangat luas yang dapat dirasakan hingga ke berbagai daerah. Matahari yang selalu hadir menggambarkan komitmen, integritas, kekuatan dan kebanggaan yang abadi. Sedangkan huruf-hurufnya ditulis dengan memakai model huruf *sans-serif modifikasi* yang menggambarkan keluwesan dan modernitas dengan tetap memperhatikan nilai-nilai budaya.<sup>61</sup>

Sedangkan makna dari warna-warna dalam logo tersebut adalah :<sup>62</sup>

1. Kuning, memiliki arti kecerdasan, kedamaian dan kemajuan yang pesat dari Bank Jateng serta mempersatukan unsur-unsur yang ada di dalamnya.
2. Biru, memiliki arti kedalaman, kestabilan dan keluwesan Bank Jateng ketika melakukan kegiatan usahanya. Selain itu, warna biru memiliki makna loyalitas, kebijaksanaan dan kepercayaan.
3. Merah, memiliki arti keberanian dan kekuatan, juga menjadi dasar untuk perkembangan Bank Jateng di masa depan.

Penambahan tulisan syariah pada logo Bank Jateng Syariah melambangkan asas dan prinsip yang digunakan dalam melakukan operasionalnya dan memberikan perbedaan yang dapat menarik minat nasabah.

---

<sup>61</sup> PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah, p. 6.

<sup>62</sup> PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah, p. 7.



## **BAB IV**

### **ANALISIS DATA**

Pada bab ini data yang telah dikumpulkan, baik dari hasil wawancara, observasi, dokumentasi hingga data lainnya akan dikelompokkan ke dalam suatu pola dan diklarifikasi juga di analisis hingga dapat ditarik suatu kesimpulan. Analisis ini digunakan untuk menjawab rumusan masalah sebagaimana yang tertulis pada bab I. Beberapa temuan yang diperoleh secara garis besar menggambarkan dampak dari adanya disrupsi yang terjadi di industri perbankan, khususnya di Bank Jateng Syariah Semarang.

#### **4.1 Temuan Penelitian**

##### **4.1.1 Kondisi SDI Bank Jateng Syariah**

Disrupsi teknologi merupakan inovasi teknologi yang membawa perubahan pada tatanan pasar, bahkan dapat menyebabkan suatu pasar menjadi tersingkirkan. Disrupsi teknologi yang terjadi dalam industri keuangan berdampak pada munculnya perusahaan-perusahaan yang bergerak di bidang *financial technology*. Oleh karena itu, untuk dapat mempertahankan eksistensinya, industri perbankan pun mulai memberikan layanan *digital banking*.

Layanan *digital banking* ini termasuk dalam jenis *fintech 2.0* berdasarkan pembagian jenis *fintech* yang dilakukan oleh OJK. Salah satu perbankan yang telah memberikan layanan *digital banking* ini adalah Bank Jateng yang pertama kali memperkenalkan layanan *internet banking* pada tahun 2018. Sedangkan untuk layanan *internet banking* Bank Jateng Syariah diperkenalkan pada 30 Agustus 2020. Peluncuran layanan *internet banking* ini menunjukkan bahwa bagi Bank Jateng, termasuk Bank Jateng Syariah Semarang, adanya disrupsi teknologi bukanlah sebuah kendala, melainkan sebuah peluang untuk dapat memperluas kegiatan usaha, meningkatkan kinerja perusahaan dan mempertahankan eksistensinya melalui layanan *digital banking*. Hal ini mendukung pemikiran Christensen bahwa disrupsi teknologi merupakan sebuah peluang untuk

mengembangkan bisnis dari suatu perusahaan. Selain itu, layanan *digital banking* ini bertujuan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat akan kehandalan dan daya tanggap dari suatu produk ataupun layanan dan dapat menjangkau nasabah hingga ke pelosok daerah sebagaimana visi dan misi serta budaya perusahaan dari Bank Jateng Syariah.

Hingga Maret 2021, adanya layanan *internet banking* ini tidak membuat Bank Jateng Syariah, termasuk bank Jateng Syariah Semarang, mengalami perubahan jumlah pegawai. Hal ini dikarenakan tidak semua pekerjaan dapat dilakukan oleh mesin. Selain itu, ada beberapa transaksi yang memiliki limit tertentu sehingga perlu adanya konfirmasi lanjutan melalui pegawai secara langsung.

Namun, perwakilan dari Divisi *Human Capital* Bank Jateng menjelaskan bahwa tidak menutup kemungkinan ke depannya terjadi efisiensi pegawai secara bertahap. Hal ini dikarenakan untuk pengembangan layanan *digital banking* Bank Jateng Syariah membutuhkan biaya yang cukup besar. Sementara itu, saat ini biaya untuk pemeliharaan dan pengembangan SDI termasuk ke dalam pos pengeluaran yang cukup besar. Penjelasan informan tersebut mendukung hasil penelitian dari Wike dan Fika (2018) juga hasil penelitian Nidaul Izzah dan Muhammad Zakaria (2019) yang menyatakan bahwa digitalisasi perbankan berdampak pada pengurangan pegawai perbankan yang memiliki posisi tidak terlalu strategis. Terlebih dalam laporan tahunan Bank Jateng hingga akhir tahun 2020, dijelaskan bahwa penetrasi nasabah Bank Jateng terhadap layanan *internet banking* ini masih belum optimal, baik itu layanan BIMA *mobile banking* Bank Jateng, layanan *internet banking* Bank Jateng ataupun layanan *internet banking* Bank Jateng Syariah. Sehingga jika menyesuaikan rencana bisnis Bank Jateng tahun 2020-2023, masih banyak hal yang perlu ditingkatkan, terutama berkaitan dengan penguatan teknologi dan pengembangan SDI yang berkompeten.

Adapun data pegawai Bank Jateng Syariah seluruh Jawa Tengah dari tahun 2018 hingga 2020, berdasarkan tingkat pendidikannya adalah sebagai berikut :

Tabel 4.1 Jumlah Pegawai Bank Jateng Syariah Tahun 2018-2020

Tingkat Pendidikan	2018	2019	2020	Total
Diploma 3	2	3	2	7
Strata 1	213	232	241	686
Strata 2	25	27	21	73
Strata 3	1	1	1	3
Jumlah	241	263	265	769

Sumber : Data Divisi *Human Capital* Bank Jateng (tidak termasuk pegawai tidak tetap)

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa hingga Desember 2020 SDI Bank Jateng Syariah didominasi oleh pegawai lulusan strata 1 dan tidak ada penurunan jumlah pegawai. Sedangkan untuk pegawai Bank Jateng Syariah Semarang sendiri hingga Maret 2021 berjumlah 37 orang yang merupakan pegawai tetap dan 10 orang yang merupakan pegawai tidak tetap. Karena untuk jumlah pegawai yang terkena efisiensi belum dapat dipastikan, maka dalam memperkirakan jumlah SDI yang dibutuhkan dengan menghitung jumlah pegawai sekarang ini, jumlah pegawai yang akan memasuki Masa Persiapan Pensiun (MPP) dan tingkat turnover pegawai.

#### 4.1.2 Strategi Perencanaan Pemenuhan SDI Bank Jateng Syariah

Adanya perubahan jumlah pegawai menyesuaikan dengan kebutuhan Bank Jateng Syariah. Berdasarkan hasil wawancara dengan perwakilan pimpinan Bank Jateng Syariah Semarang didapatkan informasi bahwa untuk pelaksanaan perencanaan SDI Bank Jateng Syariah, baik rekrutmen dan seleksi calon pegawai, penempatan, hingga pelatihan dan

program pengembangan SDI lainnya, masih berada pada keputusan Bank Jateng selaku bank induknya. Sehingga ketika Bank Jateng Syariah Semarang membutuhkan penambahan pegawai, maka perwakilannya akan mengajukan kepada Divisi *Human Capital* Bank Jateng dengan menyertakan posisi dan kriteria yang dibutuhkan.

Salah satu upaya untuk menghasilkan suatu strategi perencanaan pemenuhan SDI yang efektif, maka suatu perusahaan dapat melakukan penetapan sasaran yang sesuai dengan kebutuhan dan melakukan auditing tenaga kerja. Hal ini pula yang dilakukan oleh Bank Jateng ketika akan melakukan perencanaan SDI, baik untuk SDI Bank Jateng ataupun untuk SDI Bank Jateng Syariah, dimana proses perencanaan SDI dilakukan rutin setiap satu tahun sekali dengan evaluasi dan penilaian kinerja pegawai dilakukan setiap satu bulan sekali. Salah satu hasil dari kegiatan ini adalah tersusunnya *database* pegawai yang memuat komposisi pegawai saat ini, jumlah pegawai yang akan memasuki masa pensiun (MPP), persiapan seleksi untuk posisi-posisi manajerial, perencanaan program-program, hingga inventarisasi bakat pegawai yang ada pada saat ini. Sehingga pemenuhan kebutuhan SDI nantinya dapat dilakukan baik dari sumber internal maupun sumber eksternal.

Namun, untuk realisasi dari perencanaan ini menyesuaikan dengan kebutuhan bisnis setiap bank, yang dalam hal ini adalah Bank Jateng Syariah. Dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan perencanaan SDI ini, ada beberapa hal yang menjadi pertimbangan setiap perusahaan, diantaranya :<sup>63</sup>

- a. Perubahan kebijakan perusahaan, seperti rotasi pegawai, pensiun, pemberhentian pegawai, dan lainnya.
- b. Ketersediaan sarana dan prasarana, seperti dana yang digunakan untuk perekrutan dan pelatihan, waktu dan jumlah tim perekrut, serta lainnya.
- c. Tingkat kinerja dan produktivitas pegawai.
- d. Perkembangan teknologi dalam lingkungan perusahaan.

---

<sup>63</sup> Priansa, p. 50.

Tabel 4.2 Jumlah Pegawai Memasuki MPP

Tahun	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Jumlah Pegawai	241	263	265					
Jumlah Pegawai MPP				5	5	4	5	7

Sumber : Data Divisi *Human Capital* Bank Jateng

Tabel diatas merupakan salah satu tabel dari *database* yang digunakan Divisi *Human Capital* Bank Jateng untuk memperkirakan perubahan komposisi SDI Bank Jateng Syariah berdasarkan jumlah pegawai yang akan memasuki masa pensiun. Jika ternyata mengalami kekurangan SDI, maka dalam pemenuhan kebutuhan akan pegawai ini, Divisi *Human Capital* Bank Jateng melakukan beberapa hal, diantaranya:

1. Rekrutmen internal, artinya mengisi suatu posisi dengan menggunakan pegawai yang sudah ada dalam organisasi, baik melalui proses promosi, demosi, rotasi atau transfer hingga *re-employing* mantan pegawai.
2. Rekrutmen eksternal, artinya mengisi suatu posisi dengan merekrut pegawai dari luar organisasi, dimana calon pegawai mendatangi secara langsung tempat perekrutan, ataupun bekerja sama dengan lembaga pendidikan, agen tenaga kerja, hingga pemasangan iklan, *job fair*, dan lainnya.

Di tengah perkembangan teknologi seperti saat ini ketika suatu posisi membutuhkan penambahan SDI, maka Divisi *Human Capital* Bank Jateng lebih mengarahkan ke rekrutmen internal terlebih dahulu. Jika memang tidak ada kuota untuk rekrutmen internal, barulah dibuka rekrutmen eksternal. Hal ini dilakukan untuk meminimalisir terjadinya efisiensi pegawai dalam jumlah besar dan merupakan salah satu *output* dari program inventarisasi bakat pegawai. Adapun proses rekrutmen eksternal dilakukan dengan memasang iklan dalam *website* Bank Jateng, setelah data calon pegawai terkumpul, maka akan dilakukan proses seleksi. Untuk

pegawai *entry level*, seleksi dilakukan langsung oleh pihak internal Divisi *Human Capital* Bank Jateng dengan mempertimbangkan beberapa faktor, diantaranya latar belakang pendidikan, usia, status pernikahan dan lainnya sesuai dengan kebutuhan. Sedangkan untuk *advance level*, seleksi dilakukan oleh pihak konsultan rekrutmen. Kemudian, terdapat beberapa tes untuk para calon pegawai yang telah lolos seleksi, diantaranya tes psikologi dan pengetahuan, tes kesehatan, hingga tes wawancara.

Firman Allah SWT dalam QS. Al-Baqarah ayat 42 :

وَلَا تَلْمِزُوا الْحَقَّ بِالْبَاطِلِ وَتَكْتُمُوا الْحَقَّ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ

*Artinya : " Dan janganlah kamu campur adukkan yang hak dengan yang bathil dan janganlah kamu sembunyikan yang hak itu, sedang kamu mengetahui."*

Ayat diatas merupakan salah satu perintah Allah SWT dimana jika dikaitkan dengan pelaksanaan kegiatan pengelolaan dan pemeliharaan SDI, maka suatu perusahaan haruslah memegang prinsip transparansi, jujur dan adil. Prinsip ini juga digunakan oleh Divisi *Human Capital* Bank Jateng, hal ini dapat dilihat dari pembagian informasi ketika suatu posisi membutuhkan pegawai dan pihak Bank Jateng yang bekerja sama dengan pihak konsultan ketika proses seleksi.

Perencanaan SDI terus berlanjut, mulai dari peramalan kebutuhan, perencanaan strategi pemenuhan kebutuhan SDI hingga perencanaan program-program. Untuk perencanaan program pengembangan SDI ini terdiri dari manajemen kinerja dan manajemen karir, dimana manajemen kinerja yang dilakukan oleh Bank Jateng Syariah adalah dengan memberikan pelatihan secara rutin untuk para pegawai yang membutuhkan *up-skilling* guna menunjang pekerjaannya, memberikan pelatihan kepada pegawai baru yang salah satu tujuannya adalah membentuk keterikatan antara perusahaan dengan pegawai, evaluasi dan penilaian kinerja pegawai secara rutin. Sedangkan untuk manajemen karir yang dilakukan oleh Bank

Jateng Syariah adalah dengan melakukan rekrutmen secara internal, sehingga setiap pegawai memiliki kesempatan yang sama untuk mendapatkan promosi, transfer, dan lainnya. Dalam hasil penelitian Anggia Sari dan Arief Hadian (2017) menyebutkan bahwa perencanaan karier dan program yang jelas untuk para pegawai dalam suatu perusahaan termasuk salah satu faktor yang menyebabkan kinerja pegawai mengalami peningkatan.

Berdasarkan hasil penelitian Usep Deden (2018), penerapan nilai-nilai islami yang baik dalam sebuah perusahaan juga memiliki dampak besar terhadap peningkatan kinerja pegawai. Dan salah satu program yang diterapkan di Bank Jateng Syariah dalam rangka mendukung adanya *digital* banking dan meningkatkan kinerja para pegawai, selain adanya perencanaan karier yang jelas adalah dengan merangsang para pegawai untuk memiliki *digital mindset* dengan tetap menerapkan nilai-nilai islami yang terkandung dalam budaya perusahaan.

#### **4.1.3 Kompetensi Bankir**

Keberhasilan suatu perusahaan ditentukan salah satunya dengan kualitas SDI yang berada di dalamnya. Sehingga dalam merencanakan pemenuhan kebutuhan SDI, selain memperhatikan jumlah dan sumber perekrutan, suatu perusahaan juga harus memperhatikan kualifikasi yang dibutuhkan. Hal ini agar penempatan pegawai nantinya sesuai dengan kompetensi yang dimiliki, sehingga mampu mengoptimalkan kinerja pegawai tersebut. Secara umum, kualifikasi yang diajukan oleh Bank Jateng Syariah Semarang ketika membutuhkan penambahan pegawai terdiri dari :

##### **a. Kesehatan**

Setiap calon pegawai Bank Jateng Syariah dituntut untuk sehat, baik secara fisik maupun rohani. Karena pegawai yang memiliki kesehatan yang baik memiliki kecakapan yang lebih bagus dan berpengaruh pada kinerjanya.

b. Latar belakang pendidikan

Untuk latar belakang perguruan tinggi tidak mempengaruhi proses rekrutmen calon pegawai. Namun, memang tidak dapat dipungkiri bahwa latar belakang pendidikan berpengaruh pada kinerja seorang pegawai, hal ini berkaitan dengan pola pikirnya. Sehingga penting untuk calon pegawai tersebut memiliki pengalaman, karena mayoritas orang yang berpengalaman akan lebih cepat beradaptasi dengan lingkungan.

c. Keahlian

Secara umum setiap calon pegawai Bank Jateng Syariah harus memahami hal-hal dasar yang berkaitan dengan operasional perbankan syariah, keuangan syariah, teknik analisis dan *Microsoft Office*. Namun, adanya perkembangan teknologi yang cukup pesat membuat kualifikasi pun bertambah dengan menekankan ke bidang digital yang mendukung adanya layanan *digital banking*, baik itu memiliki *digital mindset*, kemampuan dalam bidang *programmer*, kemampuan *digital marketing* dan lainnya.

Sedangkan untuk sertifikasi profesi perbankan di Bank Jateng Syariah Semarang dibutuhkan untuk para pegawai yang memperoleh kenaikan jabatan menjadi pimpinan divisi atau setingkatnya dan beberapa posisi tertentu, seperti divisi *Information Technology* (IT), divisi auditor, dan lainnya. Umumnya di Bank Jateng Syariah Semarang sertifikasi yang dibutuhkan terdiri dari :

- |                                  |                           |
|----------------------------------|---------------------------|
| a. <i>Internal Audit</i>         | d. <i>Risk Management</i> |
| b. <i>Finance and Accounting</i> | e. <i>Treasury</i>        |
| c. <i>General Banking</i>        |                           |

Perwakilan Divisi *Human Capital* Bank Jateng menambahkan bahwa adanya perkembangan teknologi ini membuat kompetensi yang dibutuhkan mengalami perubahan. Hal ini terjadi sebagai bentuk upaya



dalam mendorong perkembangan perbankan syariah ke depannya. Pernyataan ini mendukung hasil penelitian dari Ira Puspitadewi (2019) dimana dalam memberikan layanan *digital banking* selain harus mempersiapkan teknologi yang digunakan, perusahaan juga harus mempersiapkan SDI yang memiliki keahlian khusus di bidang teknologi digital.

Adapun kompetensi yang dibutuhkan oleh Bank Jateng, khususnya Bank Jateng Syariah hingga saat ini adalah :

- a. *Digital Mindset*, artinya setiap pegawai tidak hanya memahami cara kerja dari suatu teknologi semata, tetapi dapat juga memanfaatkan teknologi tersebut dalam pelaksanaan aktivitasnya.
- b. *Digital Marketing*, artinya setiap pegawai mampu mempublikasikan produk, jasa, dan informasi lainnya kepada masyarakat melalui media yang berbasis internet.

Banyaknya kompetensi dan keahlian yang harus diketahui dan dipahami oleh para pegawai dan calon pegawai Bank Jateng, menunjukkan bahwa harus ada pembenahan dari segi kurikulum yang diberikan oleh pihak perguruan tinggi atau lembaga pendidikan lainnya. Karena jika melihat pada hasil wawancara, hingga saat ini kondisi SDI yang ada di lapangan belum memenuhi kualifikasi industri perbankan, salah satunya Bank Jateng Syariah. Hasil wawancara tersebut sejalan dengan hasil penelitian dari Sula (2011) yang menyarankan untuk diadakannya perumusan kurikulum dan kompetensi secara bersama-sama antara perguruan tinggi dengan industri perbankan, sehingga melahirkan lulusan-lulusan yang lebih kompeten dan sesuai kebutuhan.

#### **4.1.4 Persepsi Pegawai Bank Jateng Syariah terkait Disrupsi Teknologi**

Perkembangan teknologi sudah tidak dapat dihindarkan lagi dan hal tersebut membuat pola hidup masyarakat, pola bekerja dan berkomunikasi menjadi lebih modern dan mendisrupsi segala sesuatu yang sifatnya konvensional dengan sesuatu yang lebih modern juga praktis, seperti

*penggunaan e-commerce, transportasi online, media sosial dan lainnya. Maka untuk dapat mengikuti perkembangan teknologi dan meningkatkan kinerja, setiap pegawai harus mempelajari keterampilan baru atau bahkan mengikuti pendidikan lanjutan dan sertifikasi. Hasil wawancara tersebut mendukung penelitian dari Nur Melinda (2020) yang menjelaskan bahwa untuk dapat mendorong kinerja pegawai dan perusahaan diperlukan adanya *reskilling* SDI yang mendukung kegiatan pelayanan *digital banking*.*

Kesadaran pegawai terkait pentingnya *reskilling* merupakan salah satu upaya guna mempertahankan eksistensinya di tengah persaingan. Selain itu, kesadaran tersebut termasuk dalam persepsi seseorang terhadap sebuah obyek, dimana unsur-unsur persepsi sendiri terdiri dari :<sup>64</sup>

- a. Adanya rangsangan yang dirasakan oleh panca indera.
- b. Penafsiran terhadap rangsangan.
- c. Muncul kesadaran terhadap obyek yang menjadi fokus rangsangan.
- d. Tanggapan terhadap rangsangan tersebut yang umumnya dipengaruhi oleh pengalaman dan prinsip yang dimiliki.

Selain itu, adanya disrupti teknologi menimbulkan isu-isu terkait efisiensi pegawai dan kecenderungan perusahaan-perusahaan saat ini yang tidak terlalu memperhatikan latar belakang pendidikan, hal tersebut memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai. Pola komunikasi, pemberian kompensasi, tekanan dan motivasi oleh atasan merupakan beberapa faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai juga.

Hasil dari penelitian Shinta Winasis dan Setyo Riyanto memaparkan bahwa digitalisasi merupakan perubahan yang radikal yang dapat meningkatkan stress kerja pada pegawai dan menurunkan kinerja mereka. Oleh karena itu, jika memang Bank Jateng Syariah Semarang akan mengadakan efisiensi pegawai, diharapkan pihaknya dapat melakukan komunikasi terlebih dahulu terhadap pegawai agar level keterikatan antara

---

<sup>64</sup> Khaerun Nadhor and others, 'PENGARUH PENURUNAN TARIF PAJAK UMKM DAN SISTEM PELAYANAN ONLINE TERHADAP PERSEPSI WAJIB PAJAK (STUDI PADA UMKM YANG TERDAFTAR DI KPP SEMARANG BARAT)', *El Muhasaba : Jurnal Akuntansi*, 11.1 (2020), p. 99.

pegawai dengan perusahaan tetap terjaga dan tidak membuat kinerja pegawai menurun.

#### 4.2 Konfirmasi Temuan dengan Teori

Dalam sub bab ini, temuan-temuan yang diperoleh akan dikonfirmasi dengan teori yang ada, dimana pada penelitian ini peneliti mengacu pada teori disrupsi yang dikemukakan oleh *Clayton M. Christensen*.

*“Disruptive innovation is the process in which a smaller company, usually with fewer resources, is able to challenge an established business (often called an “incumbent”) by entering at the bottom of the market and continuing to move up-market.”*<sup>65</sup>

Menurut Christensen inovasi disrupsi berawal dari perusahaan *incumbent* yang lebih berfokus pada pengembangan produk dan layanan yang mendatangkan keuntungan besar pada mereka, sehingga mengabaikan konsumen-konsumen yang tidak dapat menjangkaunya. Dari sinilah perusahaan *newcumbent* mulai menawarkan produk dan layanannya kepada konsumen-konsumen yang terabaikan tersebut. Karakteristik dari perusahaan *newcumbent* ini diantaranya keuntungan yang lebih rendah, target pasar yang kecil dan produk juga layanan yang ditawarkan lebih sederhana. Adanya kecenderungan perusahaan *incumbent* merasa nyaman, aman dan kuat dengan sistem yang dimiliki membuat mereka mengabaikan perusahaan *newcumbent* tersebut dan memberikan peluang untuk mereka menciptakan sebuah pasar.

Dalam hubungannya dengan data yang diperoleh oleh peneliti merupakan dampak dari adanya disrupsi di industri perbankan, dimana saat ini perusahaan-perusahaan *star-up* yang bergerak di bidang keuangan telah menjamur dimana-mana. Perusahaan inilah yang biasa disebut dengan *financial technology (fintech)*. Pesatnya perkembangan *fintech* ini dikarenakan pemberian produk dan layanannya yang cenderung lebih mudah, praktis, dan menawarkan bunga yang lebih rendah

---

<sup>65</sup> Chris Larson, ‘DISRUPTIVE INNOVATION THEORY: WHAT IT IS & 4 KEY CONCEPTS’, *Harvard Business School Online*, 2016.

dibandingkan dengan industri perbankan. Terlebih keamanan *fintech* saat ini telah memiliki regulasi dan terjamin oleh pengawasan yang dilakukan oleh OJK.

Melihat hal tersebut, bank-bank saat ini mulai berlomba-lomba memberikan pelayanan terbaiknya melalui peluncuran sistem *digital banking*, baik itu, *sms banking*, *internet banking*, *mobile banking*, dan lainnya. Hal ini sejalan dengan salah satu tujuan perbankan syariah saat ini dimana perbankan syariah berusaha semaksimal mungkin untuk meningkatkan produk dan layanannya sehingga menghasilkan produk yang kompetitif. Walau Christensen tidak mengaitkan disrupsi dengan teknologi digital secara langsung, namun banyak ahli yang menyatakan bahwa adanya perkembangan teknologi digital mendukung perkembangan disrupsi semakin cepat. Salah satu bank yang memberikan layanan *digital banking* tersebut adalah Bank Jateng Syariah. Hal ini selain bertujuan untuk mempertahankan eksistensinya di tengah berkembangnya perusahaan *fintech* juga bertujuan untuk mengembangkan aktivitas bisnis dan meningkatkan kinerjanya.

Dengan adanya disrupsi, fungsi-fungsi dari bank syariah mulai dilaksanakan dengan memanfaatkan teknologi. Di Bank Jateng Syariah sendiri fungsi bank sebagai manajer investasi dan penyedia jasa keuangan terasa mulai bergeser. Hal ini dikarenakan proses penghimpunan dana hingga transaksi transfer telah dapat dilakukan melalui layanan *internet banking*. Dari pergeseran fungsi-fungsi bank inilah yang telah membuat pola kebutuhan pegawai di beberapa industri mengalami perubahan, tak terkecuali di industri perbankan. Sebagai contoh pada tahun 2016 ada sekitar 9.200 cabang bank-bank Uni Eropa yang terpaksa harus ditutup karena para konsumennya telah beralih menggunakan layanan *digital banking* dan hal tersebut berdampak pada diberhentikannya 50.000 pegawainya.<sup>66</sup> Hal serupa pula terjadi di Indonesia dimana pada tahun 2016 hingga 2018 ada 50.000 pegawai bank juga yang terpaksa harus diberhentikan. Begitupun di Bank Jateng Syariah yang tidak menutup kemungkinan ke depannya akan terjadi efisiensi pegawai.

---

<sup>66</sup> Rumney.

Perubahan pola kebutuhan pegawai ini dapat dilihat dari adanya beberapa pekerjaan yang akan menghilang karena otomatisasi, munculnya jenis pekerjaan baru, dan keterampilan-keterampilan baru yang harus dipelajari. Dalam laporan *The Future of Jobs Report 2020 World Economic Forum* dipaparkan beberapa pekerjaan di Indonesia yang mengalami peningkatan permintaan, salah satunya adalah *digital marketing*.<sup>67</sup> Hal ini sesuai dengan temuan peneliti dimana di Bank Jateng Syariah saat ini salah satu kompetensi yang dibutuhkan adalah *digital marketing*.

Tabel 4.3 Pekerjaan di Indonesia yang Mengalami Peningkatan dan Penurunan

No.	Pekerjaan Yang Mengalami Peningkatan	Pekerjaan Yang Mengalami Penurunan
1.	Data Analysts and Scientists	Accounting, Bookkeeping and Payroll Checks
2.	Big Data Specialists	Data Entry Clerks
3.	AI and Machine Learning Specialists	Material-Recording and Stock-Keeping Clerks
4.	Digital Marketing and Strategy Specialists	Assembly and Factory Workers
5.	Renewable Energy Engineers	Administrative and Executive Secretaries
6.	Process Automation Specialists	Mining and Petroleum Extraction Workers
7.	Internet of Things Specialists	Mechanics and Machinery Repairers
8.	Digital Transformation Specialists	Human Resources Specialists
9.	Business Services and Administration Managers	Accountant and Auditors
10.	Business Development Professionals	Business Services and Administration Managers

Sumber : *World Economic Forum Report 2020*

Dalam laporan yang dipublikasikan oleh *McKinsey Global Institute* diperkirakan hingga tahun 2030 ada sekitar 75 hingga 375 juta penduduk dunia yang harus mengganti pekerjaannya dan meningkatkan keterampilan dan pengetahuannya.<sup>68</sup> Hal ini menunjukkan pentingnya mempelajari keterampilan dan pengetahuan baru untuk dapat bersaing di dunia kerja di era disrupsi ini.

<sup>67</sup> World Economic Forum, *The Future of Jobs Report 2020* (Cologny, Swiss, 2020), p. 83.

<sup>68</sup> James Manyika and others, 'Jobs Lost, Jobs Gained: What the Future of Work Will Mean for Jobs, Skills, and Wages', *McKinsey Global Institute*, 2017.

Selain itu, ada beberapa hal yang harus dilakukan dalam menghadapi era disrupsi ini berdasarkan laporan lainnya yang dipublikasikan oleh *World Economic Forum (WEF)* hingga laporan penelitian dari Nur Melinda (2019), diantaranya :

1. Perusahaan perlu melakukan *up-skilling* dan *re-skilling* para pegawai melalui penataan ulang program pelatihan dan pengembangan, menyesuaikan dengan kebutuhan dan perkembangan lingkungan, sehingga menghasilkan pegawai yang berkompeten dan *database* yang selalu diperbaharui.
2. Perusahaan tidak menutup diri dengan berkolaborasi bersama pihak lainnya sehingga menciptakan produk dan layanan yang inovatif dan menarik.
3. Perusahaan memberikan kompensasi yang seimbang untuk para pegawainya sesuai dengan beban kerja yang ditanggung.
4. Lembaga pendidikan bekerja sama dengan pihak industri kerja dalam merumuskan kurikulum dan kompetensi yang diberikan sehingga sesuai dengan kebutuhan.
5. Pemerintah merangkul pihak swasta dalam merumuskan kebijakan-kebijakan terutama yang berkaitan dengan operasional suatu perusahaan, seperti kebijakan kompensasi dan lainnya, sehingga menciptakan lingkungan bisnis yang kondusif dan mempertahankan pertumbuhan ekonomi yang kuat.

Berdasarkan temuan peneliti lainnya, untuk meminimalisir terjadinya efisiensi pegawai dalam jumlah besar, Bank Jateng Syariah melakukan beberapa hal diantaranya melakukan rekrutmen internal ketika suatu posisi membutuhkan pegawai baru, memberikan kesempatan yang sama untuk setiap pegawai dalam memperoleh promosi, transfer dan lainnya, serta mengadakan musyawarah terkait kebijakan-kebijakan yang akan diambil. Hal ini telah sesuai dengan prinsip perencanaan SDI secara islami dimana perencanaan SDI haruslah dilakukan dengan menerapkan prinsip transparansi dan juga telah sesuai dengan peraturan Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2020, terkait Pemutusan Hubungan Kerja (PHK), dimana perusahaan telah berupaya untuk tidak terjadi PHK ini.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Dari pemaparan hasil dan pembahasan penelitian dapat disimpulkan bahwa dampak dari adanya disrupsi teknologi yang dirasakan oleh Bank Jateng Syariah adalah :

1. Disrupsi teknologi dalam Bank Jateng Syariah menyebabkan diluncurkannya layanan *internet banking*. Hal ini menandakan bahwa disrupsi teknologi bukanlah sebuah penghambat. Dan hingga Maret 2021, kondisi SDI Bank Jateng Syariah secara umum belum mengalami pengurangan jumlah pegawai secara signifikan. Walaupun begitu, tidak menutup kemungkinan ke depannya akan terjadi efisiensi pegawai.
2. Strategi perencanaan terkait pemenuhan SDI Bank Jateng Syariah di tengah adanya disrupsi ini pun telah mengalami perubahan, dimana perekrutan internal lebih dahulu dilakukan ketika suatu posisi pekerjaan membutuhkan pegawai. Hal ini dilakukan untuk meminimalisir terjadinya efisiensi pegawai dalam jumlah yang besar.
3. Dengan adanya perubahan pada strategi perencanaan pemenuhan SDI, kompetensi yang dibutuhkan oleh Bank Jateng Syariah pun mengalami perubahan, dimana selain kompetensi yang berkaitan dengan teknik analisis pembiayaan dan operasional perbankan syariah, kompetensi *digital mindset* dan *digital marketing* juga sangat dibutuhkan. Sedangkan untuk sertifikasi, mengambil pendidikan lanjut dan lainnya dilakukan sesuai dengan kebutuhan.
4. Dalam menghadapi isu-isu terkait efisiensi pegawai, komunikasi antara pihak perusahaan dengan pegawai merupakan kunci penting agar level keterikatan antara pegawai dengan perusahaan tetap terjaga dan tidak membuat kinerja pegawai menurun. Selain itu, dalam mendukung adanya digitalisasi dan mempertahankan eksistensi, penguasaan terhadap keterampilan dan pendidikan baru juga sangat dibutuhkan.

## 5.2 Keterbatasan

Dalam penelitian ini masih memiliki banyak keterbatasan. Adapun keterbatasan tersebut diantaranya :

1. Penelitian ini hanya dilakukan di Bank Jateng Syariah Semarang. Sehingga adanya kemungkinan perbedaan hasil penelitian dan kesimpulan, apabila penelitian serupa dilakukan di tempat penelitian yang berbeda.
2. Penelitian ini hanya terbatas pada dampak disrupsi teknologi terhadap strategi pemenuhan SDI Perbankan Syariah, sedangkan masih banyak dampak dari disrupsi teknologi yang berpengaruh dalam perbankan syariah.

## 5.3 Saran

Peneliti menyadari bahwa penelitian ini masih banyak kekurangan dan kelemahan, sehingga sangat diperlukan masukan untuk dapat membuat penelitian yang akan datang menjadi lebih baik Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan, ada beberapa saran yang dapat diajukan guna kebaikan ke depannya, diantaranya :

1. Perlu adanya *link and match* antara perguruan tinggi dengan industri perbankan syariah dalam merumuskan kurikulum dan kompetensi yang diberikan sehingga sesuai dengan kebutuhan industri perbankan syariah.
2. Untuk pegawai dan calon pegawai perbankan syariah harus memiliki kompetensi dan *soft skill* lainnya yang dapat menunjang kinerja dan mendukung perkembangan teknologi.
3. Penelitian ini terbatas hanya pada Bank Jateng Syariah Semarang. Oleh karena itu, untuk penelitian selanjutnya dapat meneliti perbankan syariah lainnya yang telah melaksanakan digitalisasi perbankan dan melakukan peramalan jumlah SDI yang dibutuhkan menggunakan metode kuantitatif.



## Daftar Pustaka

- Agriyanto, Ratno, 'REDEFINING OBJECTIVE OF ISLAMIC BANKING; STAKEHOLDERS PERSPECTIVE IN INDONESIA', *Economica : Jurnal Bisnis Islam*, 6.2 (2015)
- Amin, Muhammad, *PERUBAHAN SOSIAL DALAM PERSPEKTIF AL-QUR`AN: STUDI KOMPARATIF TAFSIR AL-THABARI DAN TAFSIR AL-AZHAR* (Yogyakarta, 2013)
- Ardiana, Brahmayanti, and Subaedi, 'Kompetensi SDM UKM Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja UKM Di Surabaya', *JURNAL MANAJEMEN DAN KEWIRAUSAHAAN*, 12.1 (2010)
- Arikunto, Suharsini, *Prosedur Penelitian* (Jakarta: Rineka Cipta, 2016)
- Ascarya, and Diana Yumanita, *Bank Syariah : Gambaran Umum* (Jakarta: Pusat Pendidikan dan Studi Kebanksentralan (PPSK) BI, 2005)
- Bank Jateng, 'Identitas Perusahaan' <[www.bankjateng.co.id/tentang-kami/korporasi/informasi-umum/tentang-perusahaan/](http://www.bankjateng.co.id/tentang-kami/korporasi/informasi-umum/tentang-perusahaan/)> [accessed 3 February 2021]
- Barquin, Sonia, Guillaume de Gantes, Vinayak HV, and Duhita Shrikande, *Digital Banking in Indonesia : Building Loyalty and Generating Growth* (Global Banking Practice, 2019)
- Bazergan, Ibrahim, 'PENGARUH LAYANAN CASH DEPOSIT MACHINE TERHADAP KEPUASAN NASABAH PADA PT. BANK RAKYAT INDONESIA (Persero) Tbk. CABANG AHMAD YANI MAKASSAR', *Jurnal Bisnis Dan Kewirausahaan*, 7.2 (2018)
- Chanjaroen, Chanyaporn, 'Pandit Says 30% of Bank Jobs May Disappear in Next Five Years', *Bloomberg*, 2017
- Dahlan, Ahmad, *Bank Syariah : Teoritik, Praktik, Kritik* (Yogyakarta: Penerbit Teras, 2012)
- Dja'akum, Cita Sary, 'Peer to Peer Lending Against Ease of Business Technology Acceptance Model (TAM) Approach', *Economica : Jurnal Bisnis Islam*, 10.2 (2019)
- Fatimah, Siti Bunga, and Achsanika Hendratmi, 'DIGITALISASI PADA BANK MANDIRI SYARIAH DI TENGAH PERSAINGAN DAN PERUBAHAN TEKNOLOGI', *Jurnal Ekonomi Syariah Teori Dan Terapan*, 7.4 (2020)

- Google, TEMASEK, and BAIN & Company, *E-Conomy SEA 2020. At Full Velocity : Resilient and Acing Ahead*, 2020
- Gunawan, Imam, *Metode Penelitian Kualitatif: Teori Dan Praktik* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2013)
- Huda, Arifin, 'Tanggung Jawab Bank Terhadap Uang Palsu Yang Terdapat Pada Mesin Anjungan Tunai Mandiri (ATM) Saat Penarikan Tunai' (Universitas Jember, 2018)
- Husna, Fathayatul, 'Wajah Ekonomi 4.0: Perbankan Syariah Digital, Peningkatan Daya Saing Dan Strategi Dakwah Islam', *Idarotuna : Jurnal Kajian Manajemen Dakwah*, 3.1 (2020)
- Indah, Dewi Rosa, 'Pengaruh E-Banking Dan Kualitas Pelayanan Terhadap Loyalitas Nasabah Pada PT. Bank BNI'46 Cabang Langsa', *Jurnal Manajemen Dan Keuangan*, 5.2 (2016)
- Irawan, Aditya Wicaksono, Aan Yusufianto, Dwi Agustina, and Reagan Dean, *Laporan Survei Internet APJII 2019-2020 (Q2)* (Jakarta, 2020)
- Kandiyah, Novi, and Dyah Pikanthi Diwanti, 'Pengaruh Capacity Building Terhadap Kinerja Karyawan Perbankan Syariah', *JBMA*, VII.I (2020)
- Kasali, Rhenald, *Disruption : Tak Ada Yang Tak Bisa Diubah Sebelum Dihadapi, Motivasi Saja Tidak Cukup* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2017)
- Kasmir, *Bank Dan :Embaga Keuangan Lainnya* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2008)
- Kemp, Simon, *Digital 2020 : Indonesia* (London, 2020)
- Kurniawati, Dhoni, 'Manajemen Sumberdaya Manusia Dalam Perspektif Islam Dan Elevansinya Dengan Manajemen Modern', *Ijtimaiyya : Jurnal Pengembangan Masyarakat Islam*, 11.1 (2018)
- Larson, Chris, 'DISRUPTIVE INNOVATION THEORY: WHAT IT IS & 4 KEY CONCEPTS', *Harvard Business School Online*, 2016
- Lestari, Nur Melinda, 'Analisis Kuantitas Dan Kualitas Tenaga Kerja Perbankan Syariah Yang Terdampak Disrupsi Teknologi', *Jurnal Ekonomi Islam*, 11.2 (2020)
- Manyika, James, Susan Lund, Michael Chui, Jacques Bughin, Jonathan Woetzel, Parul Batra, and others, 'Jobs Lost, Jobs Gained: What the Future of Work Will Mean for Jobs, Skills, and Wages', *McKinsey Global Institute*, 2017
- Masram, and Mu'ah, *Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional* (Sidoarjo:

- Zifatama, 2017)
- Nadhor, Khaerun, Nur Fatoni, Nurudin, and Faris Shalahuddin Zaky, 'PENGARUH PENURUNAN TARIF PAJAK UMKM DAN SISTEM PELAYANAN ONLINE TERHADAP PERSEPSI WAJIB PAJAK (STUDI PADA UMKM YANG TERDAFTAR DI KPP SEMARANG BARAT)', *El Muhasaba : Jurnal Akuntansi*, 11.1 (2020)
- Ohoitumur, Johanis, 'Tantangan Bagi Perkembangan Ilmu Pengetahuan Dan Peluang Bagi Lembaga Pendidikan Tinggi Johanis Ohoitumur', *Respons*, 23.02 (2018)
- Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia, *PENYELENGGARAAN LAYANAN PERBANKAN DIGITAL OLEH BANK UMUM* (Indonesia, 2018)
- Priansa, Donni Juni, *Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, ed. by Agus Garnida (Bandung: Alfabeta, 2017)
- PricewaterhouseCoopers Indonesia, and KAP Tanudiredja Wibisana & Rekan, *Indonesian Banking Survey 2014* (Jakarta, 2014)
- Primiarti, Sonik, Annisa Anggraini, Arif Wicaksono Aryadi, Ryo Naldho, and Aulia Anggiansyah, 'Era Transformasi Digital Atau Gagal', *Lintasarta : Edisi 37* (Jakarta, July 2016)
- Priyono, and Marnis, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Sidoarjo: Zifatama, 2008)
- PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah, 'Company Profile 2020' (Semarang, 2020)
- Putri, Rizki Secondita, 'PROSEDUR DAN RISIKO PENGGUNAAN AKAD QARDH WAL MURABAHAH PADA PEMBIAYAAN TAKE OVER DI BANK JATENG CABANG PEMBANTU SYARIAH SALATIGA' (UIN Walisongo Semarang, 2019)
- Raco, JR, *Metode Penelitian Kualitatif: Jenis, Karakteristik Dan Keunggulannya* (Jakarta: PT. Grasindo, 2010)
- Rahmawati, Nur, 'MANAJEMEN SUMBER DAYA INSANI (Konsep Dasar Perencanaan Dan Analisis Jabatan Di Perbankan Syariah)', *Justisia Ekonomika*, 4.1 (2020)
- Rezky, Monovatra Predy, Joko Sutarto, Titi Prihatin, Arief Yulianto, and Irajuaana Haidar, 'Generasi Milenial Yang Siap Menghadapi Era Revolusi Digital (Society 5.0 Dan Revolusi Industri 4.0) Di Bidang Pendidikan Melalui Pengembangan

- Sumber Daya Manusia’, in *Seminar Nasional Pascasarjana UNNES* (Semarang: Universitas Negeri Semarang, 2019)
- Rumney, Emma, ‘EU Banks Close Branches, Cut Jobs As Customers Go Online’, *Reuters*, 2017
- Rusmahafi, Hayatul Muthmainnah, ‘ANALISIS PENGARUH KOMPETENSI SYARIAH, KOMPENSASI ISLAMI DAN KECERDASAN SPIRITUAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Kasus Bank Muamalat Cabang Ternate)’ (UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, 2016)
- Sabda, Syarifuddin, *Pengembangan Kurikulum (Tinjauan Teoritis)* (Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2016)
- Savitri, Astrid, *Revolusi Industri 4.0 : Mengubah Tantangan Menjadi Peluang Di Era Disrupsi 4.0* (Yogyakarta: Penerbit Genesis, 2019)
- Soemitra, Andri, *Bank Dan Lembaga Keuangan Syariah* (Jakarta: Kencana, 2017)
- Sugiyono, *Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2016)
- Suherman, Usep Deden, ‘Pengaruh Penerapan Nilai-Nilai Islami Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Pemasaran Bank Umum Syariah Di Jawa Barat’, *Economica : Jurnal Bisnis Islam*, 9.1 (2018)
- Susanti, Emi, ‘Inovasi Digital Banking Dan Kinerja Perbankan Di Indonesia’ (Universitas Sebelas Maret, 2019)
- Taufiqurokhman, *Mengenal Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama, 2009)
- Tho’in, Muhammad, ‘KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA BANK SYARIAH BERDASARKAN PRINSIP-PRINSIP SYARIAH ISLAM (Studi Kasus Pada BNI Syariah Surakarta)’, *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 2.3 (2016)
- Widnya, I Ketut, ‘PERAN PERGURUAN TINGGI MENGHADAPI DISRUPSI PERADABAN’, *Maha Widya Bhuwana*, 2.1 (2019)
- Wijayana, Singgih, ‘Benarkah Peran Akuntan Digantikan Oleh Teknologi (Informasi)?’, *Universitas Gadjah Mada Faculty of Economics and Business*, 2018
- World Economic Forum, *The Future of Jobs Report 2020* (Cologny, Swiss, 2020)
- Yuarita, Titania Grawidi, and Fitri Marisa, ‘PERANCANGAN APLIKASI POINT OF SALES (POS) BERBASIS WEB MENGGUNAKAN METODE SIKLUS HIDUP PENGEMBANGAN SISTEM’, *Jurnal Teknologi Dan Manajemen Informatika*,

3.2 (2017)

Yurina, Titits, 'KESIAPAN PEMIMPIN BANK MENGHADAPI DISRUPSI DAN PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN', *Intelektiva : Jurnal Ekonomi, Sosial Dan Humaniora*, 02.03 (2020)

Yurisman, Raghitemia, 'Analisis Sistem Pemeliharaan Mesin EDC (Electronic Data Capture) Dalam Efisiensi Biaya Operasional Di Bank X' (Universitas Widyatama, 2016)

Zulganev, 'Metode Penelitian Sosial Dan Bisnis', in *I* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2008)

## **Lampiran - Lampiran**

### **Daftar Pertanyaan Untuk Pimpinan Divisi *Human Capital***

1. Untuk saat ini, bagaimana kondisi SDI Bank Jateng, terutama Bank Jateng Syariah, di tengah semakin berkembangnya teknologi ?
2. Bagaimana kondisi SDI Bank Jateng Syariah, baik kualitas maupun kuantitasnya, di tengah era disrupsi teknologi ?
3. Perkiraan hingga 5 tahun ke depan, berapa jumlah SDI yang diperlukan Bank Jateng Syariah ?
4. Bagaimana strategi perencanaan yang dilakukan oleh Bapak/Ibu dalam melakukan peramalan jumlah kebutuhan SDI Bank Jateng Syariah ?
5. Untuk pemenuhan kebutuhan SDI, bagaimana strategi yang dilakukan oleh Bapak/Ibu ?
6. Bagaimana sistem perekrutan pegawai di Bank Jateng Syariah ?
7. Untuk saat ini, bagaimana kondisi SDI yang ada di lapangan ?
8. Apakah adanya perkembangan teknologi saat ini merubah kualifikasi SDI yang digunakan oleh Bapak/Ibu ketika melakukan perekrutan pegawai ?
9. Dalam merekrut pegawai, bagaimana preferensi SDI yang digunakan oleh Bapak/Ibu?
10. Menurut Bapak/Ibu, apakah latar belakang dari SDI berpengaruh pada kinerjanya ?
11. Hingga saat ini SDI yang berkecimpung di industri perbankan syariah berlatar belakang pendidikan non-syariah. Menurut Bapak/Ibu mengapa hal tersebut dapat terjadi ?
12. Menurut Bapak/Ibu, bagaimana kesesuaian kurikulum program studi perbankan syariah yang sudah diterapkan saat ini dengan kebutuhan industri perbankan ?
13. Hal apa yang menurut Bapak/Ibu harus dimasukkan atau dirasa masih kurang dalam kurikulum program studi perbankan syariah ?
14. Menurut Bapak/Ibu, di tengah perkembangan teknologi saat ini, hal apa yang perlu dibenahi dan skill apa yang dibutuhkan untuk dapat mendukung perkembangan perbankan syariah ?

**Daftar Pertanyaan Untuk Pimpinan Bank Jateng KC Syariah Semarang :**

1. Saat ini perkembangan teknologi kian pesat, termasuk di sektor perbankan. Apakah hal tersebut menjadi sebuah kendala atau malah peluang bagi pihak Bank Jateng Syariah ?
2. Berdasarkan data Jaringan Komunikasi Serikat Pekerja Perbankan, sejak tahun 2016 hingga 2018 telah terjadi PHK sebanyak 50.000 pegawai dikarenakan pekerjaan yang mulai tergantikan oleh mesin. Dan seperti yang kita tahu bahwa Bank Jateng Syariah pada tahun 2020 baru saja mengenalkan layanan *internet banking*. Untuk saat ini, apakah SDI Bank Jateng Syariah mengalami perubahan jumlah ?
3. Perkiraan hingga 5 tahun ke depan, berapa jumlah SDI yang diperlukan Bank Jateng Syariah ?
4. Untuk memenuhi kebutuhan SDI tersebut, bagaimana strategi yang dilakukan oleh Bapak/Ibu ?
5. Bagaimana sistem perekrutan pegawai di Bank Jateng Syariah ?
6. Dalam merekrut pegawai, bagaimana preferensi SDI yang digunakan oleh Bapak/Ibu?

Bagian pertama :

- SDI lulusan Perguruan Tinggi Umum
- SDI lulusan Perguruan Tinggi Agama

Bagian kedua :

- Mempunyai pengetahuan terkait operasional perbankan
- Mempunyai pengetahuan keuangan syariah
- Mempunyai kemampuan untuk menganalisis
- Mempunyai pemahaman terkait teknologi

7. Menurut Bapak/Ibu, apakah latar belakang dari SDI berpengaruh pada kinerjanya ?
8. Hingga saat ini SDI yang berkecimpung di industri perbankan syariah berlatar belakang pendidikan non-syariah. Menurut Bapak/Ibu mengapa hal tersebut dapat terjadi ?

9. Dari data yang dipaparkan oleh Lembaga Sertifikasi Profesi Perbankan, ada 13 sertifikasi yang dapat diambil oleh praktisi perbankan. Untuk Bank Jateng Syariah, sertifikasi apa saja yang dibutuhkan ?

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Internal Audit         | <input type="checkbox"/> Lending             |
| <input type="checkbox"/> Funding and Service    | <input type="checkbox"/> Operation           |
| <input type="checkbox"/> Compliance             | <input type="checkbox"/> Risk Management     |
| <input type="checkbox"/> Finance and Accounting | <input type="checkbox"/> Treasury            |
| <input type="checkbox"/> General Banking        | <input type="checkbox"/> Sales and Marketing |
| <input type="checkbox"/> Human Resources        | <input type="checkbox"/> Wealth Management   |
| <input type="checkbox"/> Information Technology |  |

10. Menurut Bapak/Ibu, apakah untuk saat ini kurikulum program studi perbankan syariah yang diterapkan sudah sesuai dengan kebutuhan industri perbankan ?

11. Hal apa yang menurut Bapak/Ibu harus dimasukkan atau dirasa masih kurang dalam kurikulum program studi perbankan syariah ?

12. Apa harapan dan pesan Bapak/Ibu untuk para calon bankir ?

Catatan : untuk pertanyaan yang terdapat kotak pilihan itu dimaksudkan untuk diurutkan sesuai dengan prioritas.

**Daftar Pertanyaan Untuk Pegawai *Front Office* :**

1. Bagaimana pendapat Saudara terkait banyaknya pekerjaan yang mulai tergantikan oleh mesin ?

2. Untuk meningkatkan daya saing apa yang akan Saudara lakukan ?

3. Menurut Saudara hal apa yang mempengaruhi kinerja pegawai ?

- |                                     |                                   |
|-------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Komunikasi | <input type="checkbox"/> Motivasi |
| <input type="checkbox"/> Kompensasi | <input type="checkbox"/> Tekanan  |

4. Bagaimana pendapat Saudara terhadap banyaknya para lulusan yang bekerja tidak sesuai dengan konsentrasinya ketika kuliah ?

5. Bagaimana harapan Saudara ke depannya terutama terhadap perusahaan berkaitan dengan perkembangan teknologi yang semakin pesat ?



## **Jawaban Bapak Budi**

1. Saat ini perkembangan teknologi kian pesat, termasuk di sektor perbankan. Apakah hal tersebut menjadi sebuah kendala atau malah peluang bagi pihak Bank Jateng Syariah ?

*Jawaban : Adanya teknologi bukanlah suatu kendala bagi Bank Jateng Syariah Semarang, malah menjadi sebuah peluang untuk Bank Jateng Syariah mengembangkan produk dan layanannya. Oleh karena itu, bank harus dapat menyesuaikan diri.*

2. Berdasarkan data Jaringan Komunikasi Serikat Pekerja Perbankan, sejak tahun 2016 hingga 2018 telah terjadi PHK sebanyak 50.000 pegawai dikarenakan pekerjaan yang mulai tergantikan oleh mesin. Dan seperti yang kita tahu bahwa Bank Jateng Syariah pada tahun 2020 baru saja mengenalkan layanan *internet banking*. Untuk saat ini, apakah SDI Bank Jateng Syariah mengalami perubahan jumlah ?

*Jawaban : Setelah memperkenalkan layanan internet banking, di Bank Jateng Syariah Semarang tidak ada penurunan jumlah pegawai. Hingga 01 Maret 2021, pegawai tetap di Bank Jateng Syariah Semarang berjumlah 37 orang, sedangkan pegawai tidak tetap, seperti satpam dan supir, berjumlah 10 orang.*

3. Kira-kira dalam beberapa tahun ke depan, berapa jumlah SDI yang dibutuhkan ?

*Jawaban : Belum dapat diperkirakan, tapi kalau melihat dari tingkat turnover pegawai Bank Jateng Syariah Semarang sekitar 12%-14%, sekitar ada 5-7 pegawai baru. Sedangkan untuk efisiensi pegawai, belum ada informasi apapun.*

4. Untuk memenuhi kebutuhan SDI tersebut, bagaimana strategi yang dilakukan oleh Bapak/Ibu ?

*Jawaban : Pemenuhan kebutuhan SDI di Bank Jateng Syariah masih dilakukan secara terpusat, mulai dari perekrutan hingga seleksi. Sehingga, ketika Bank Jateng Syariah Semarang membutuhkan penambahan pegawai, nanti ada perwakilan yang mengajukan kepada Divisi Human Capital dengan menyertakan posisi dan kriteria yang dibutuhkan. Lalu, Divisi Human Capital akan mengkaji*

*terkait pemenuhannya, bisa jadi melakukan rekrutmen eksternal ataupun rekrutmen internal.*

5. Bagaimana sistem perekrutan pegawai di Bank Jateng Syariah Semarang ?

*Jawaban : Adapun alur perekrutan pegawai Bank Jateng Syariah Semarang:*

- a. Perwakilan Bank Jateng Syariah Semarang mengajukan penambahan pegawai ke Divisi Human Capital.*
- b. Divisi Human Capital akan membuat pengumuman melalui papan informasi jika dilakukan perekrutan internal dan melalui website karir Bank Jateng jika dilakukan perekrutan eksternal.*
- c. Setelah data calon pegawai terkumpul, diseleksi oleh Divisi Human Capital ataupun bekerja sama dengan pihak konsultan.*
- d. Diberikan beberapa tes, dari tes tertulis hingga wawancara.*

6. Dalam merekrut pegawai, bagaimana preferensi SDI yang digunakan oleh Bapak/Ibu?

Bagian pertama :

- SDI lulusan Perguruan Tinggi Umum
- SDI lulusan Perguruan Tinggi Agama

Bagian kedua :

- Memiliki pengetahuan terkait operasional perbankan
- Memiliki pengetahuan keuangan syariah
- Memiliki kemampuan untuk menganalisis
- Memiliki pemahaman terkait teknologi

*Jawaban : Untuk latar belakang perguruan tinggi tidak mempengaruhi proses rekrutmen calon pegawai. Yang terpenting calon pegawai tersebut memiliki pengalaman. Dan untuk bagian kedua berkaitan dengan kompetensi, setidaknya calon pegawai memahami hal-hal dasar yang berkaitan dengan operasional perbankan syariah, keuangan syariah, teknik analisis dan teknologi. Namun, jika diminta untuk memilih dari keempat pilihan tersebut, maka yang paling diutamakan adalah calon pegawai yang mengerti dan paham terkait operasional perbankan.*

7. Menurut Bapak/Ibu, apakah latar belakang dari SDI berpengaruh pada kinerjanya ?

*Jawaban : Berpengaruh, terutama berkaitan dengan pengalaman yang didapatkan sewaktu pendidikan. Dimana pegawai yang sewaktu pendidikannya memiliki pengalaman yang cukup akan membantu ia untuk cepat beradaptasi di dunia kerja.*

8. Seperti yang kita ketahui bahwa untuk saat ini perbankan syariah masih didominasi oleh SDI yang berlatar belakang pendidikan non-syariah. Menurut Bapak/Ibu mengapa hal tersebut dapat terjadi ?

*Jawaban : Dari pengalaman yang sudah, lulusan yang dari jurusan umum dibekali dengan banyak pengalaman melalui latihan dan praktek yang dilakukan, jadi memiliki pemahaman yang lebih terhadap operasional perbankan.*

9. Dari data yang dipaparkan oleh Lembaga Sertifikasi Profesi Perbankan, ada 13 sertifikasi yang dapat diambil oleh praktisi perbankan. Untuk Bank Jateng Syariah, sertifikasi apa saja yang dibutuhkan ?

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Internal Audit         | <input type="checkbox"/> Treasury               |
| <input type="checkbox"/> Lending                | <input type="checkbox"/> General Banking        |
| <input type="checkbox"/> Funding and Service    | <input type="checkbox"/> Sales and Marketing    |
| <input type="checkbox"/> Operation              | <input type="checkbox"/> Human Resources        |
| <input type="checkbox"/> Compliance             | <input type="checkbox"/> Wealth Management      |
| <input type="checkbox"/> Risk Management        | <input type="checkbox"/> Information Technology |
| <input type="checkbox"/> Finance and Accounting |   |

*Jawaban : Di Bank Jateng Syariah sertifikasi dibutuhkan kalau naik jabatan menjadi pimpinan divisi semacamnya. Untuk ujiannya difasilitasi oleh Bank Jateng dan bekerja sama dengan pihak ketiga. Umumnya sertifikasi yang dibutuhkan terdiri dari:*

- a. Internal Audit*
- b. Finance and Accounting*
- c. General Banking*

d. *Risk Management*

e. *Treasury*

*Sedangkan untuk pegawai lainnya terutama bagi yang fresh graduate belum diwajibkan memiliki sertifikasi. Tetapi mereka harus memiliki kompetensi yang berkaitan dengan teknologi seperti Microsoft Office, berkaitan dengan bahasa Inggris dan selebihnya menyesuaikan dengan kebutuhan.*

10. Menurut Bapak/Ibu, apakah untuk saat ini kurikulum program studi perbankan syariah yang diterapkan sudah sesuai dengan kebutuhan industri perbankan ?

*Jawaban : Sampai sejauh ini belum ada koordinasi antara pihak lembaga pendidikan dengan Bank Jateng terkait perumusan kurikulum. Sehingga belum dapat menilai kesesuaian kurikulum yang diberikan dengan kebutuhan perbankan syariah.*

11. Hal apa yang menurut Bapak/Ibu harus dimasukkan atau dirasa masih kurang dalam kurikulum program studi perbankan syariah ?

*Jawaban : Selain memberikan pengetahuan terhadap teori-teori yang berkaitan dengan perbankan syariah, mahasiswa juga harus diberikan praktek-praktek yang lebih banyak.. Karena terkadang teori tidak dapat 100% bekerja secara sempurna di lapangan, pasti ada kendalanya.”*

12. Apa harapan dan pesan Bapak/Ibu untuk para calon bankir ?

*Jawaban : Meningkatkan skill dengan belajar mandiri di luar yang diberikan oleh kampus.*

### **Jawaban Bapak Dani**

1. Untuk saat ini, bagaimana kondisi SDI Bank Jateng Syariah, baik dilihat dari kualitas maupun kuantitasnya, di tengah era disrupsi teknologi ?

*Jawaban : Secara kuantitas, SDI Bank Jateng Syariah, termasuk Cabang Semarang, belum mengalami perubahan jumlah yang signifikan, setelah diperkenalkannya layanan internet banking. Sedangkan secara kualitas, di era digitalisasi ini membutuhkan digital mindset. Oleh karena itu, secara*

*keseluruhan pegawai Bank Jateng dirangsang untuk dapat memiliki digital mindset tersebut guna mendukung perkembangan Bank Jateng.*

2. Kira-kira dalam beberapa tahun ke depan, berapa perkiraan jumlah SDI yang dibutuhkan Bank Jateng Syariah ?

*Jawaban : Divisi Human Capital Bank Jateng telah memiliki database yang memuat data seluruh pegawai Bank Jateng, termasuk pegawai Bank Jateng Syariah Semarang. Terkait perkiraan jumlah SDI yang dibutuhkan ini dapat mencocokkan dengan jumlah pegawai sekarang ini, jumlah pegawai yang akan memasuki Masa Persiapan Pensiun (MPP) dan tingkat turnover pegawai. Sedangkan untuk efisiensi pegawai belum dapat diperkirakan jumlahnya. Sehingga kita tidak dapat memberikan jumlah pastinya.*

3. Secara garis besar, bagaimana tahapan dalam membuat strategi perencanaan yang dilakukan oleh Bapak/Ibu terutama terkait peramalan jumlah kebutuhan SDI Bank Jateng Syariah ?

*Jawaban : Untuk perencanaan SDI biasanya dilakukan setiap satu tahun sekali, tetapi setiap bulannya ada evaluasi. Hal ini dilakukan, selain untuk mempermudah kami dalam mendata pegawai, juga karena adanya keharusan dimana setiap bank yang berada di bawah pengawasan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) untuk setiap tahunnya memberikan draft perencanaan SDI per 3 tahun, jadi kami harus selalu mengupdate-nya terutama yang berkaitan dengan jumlah SDI yang berada di Bank Jateng, termasuk di Bank Jateng Syariah.*

4. Untuk pemenuhan kebutuhan SDI, bagaimana strategi yang dilakukan oleh Bapak/Ibu ?

*Jawaban : Untuk sekarang ini pemenuhan kebutuhan SDI lebih diarahkan ke perekrutan secara internal terlebih dahulu. Jika SDI yang ada tidak dapat memenuhinya barulah dilakukan perekrutan secara eksternal.*

5. Bagaimana sistem perekrutan pegawai di Bank Jateng Syariah ?

*Jawaban : Adapun alur perekrutan pegawai Bank Jateng Syariah :*

- a. Perekrutan dilakukan menyesuaikan dengan kebutuhan, termasuk kualifikasinya.*
- b. Divisi Human Capital akan membuat pengumuman melalui papan informasi jika dilakukan perekrutan internal dan melalui website karir Bank Jateng jika dilakukan perekrutan eksternal.*
- c. Setelah data calon pegawai terkumpul, diseleksi oleh Divisi Human Capital untuk calon pegawai yang berada di entry level dengan mempertimbangkan beberapa faktor, diantaranya latar belakang pendidikan, usia, status pernikahan dan lainnya sesuai dengan kebutuhan, sedangkan untuk pegawai yang berada di advance level seleksi dilakukan bekerja sama dengan pihak konsultan.*
- d. Kemudian, terdapat beberapa tes untuk para calon pegawai yang telah lolos seleksi, diantaranya tes psikologi dan pengetahuan, tes kesehatan, hingga tes wawancara.*

6. Untuk saat ini, bagaimana kondisi SDI yang ada di lapangan ?

*Jawaban : Kondisi SDI di lapangan untuk saat ini masih banyak yang belum memenuhi standar kerja di sebuah industri. Hal ini dikarenakan hanya sedikit orang yang sadar untuk memiliki pengetahuan dan keterampilan lain, baik itu berkaitan dengan konsentrasi yang diambil ketika sekolah ataupun di luar konsentrasi.*

7. Langkah seperti apa yang diambil Bapak/Ibu ketika menghadapi kendala terkait perekrutan SDI ? Misal, SDI di lapangan tidak memenuhi standar.

*Jawaban : Sebenarnya untuk setiap pegawai baru selalu diberikan pelatihan, menyesuaikan dengan kondisinya. Selain itu, ada beberapa pelatihan yang rutin diberikan untuk seluruh pegawai yang menyesuaikan dengan kebutuhan. Penyesuaian program-program pengembangan SDI ini merupakan salah satu tugas pokok dari divisi Human Capital Bank Jateng, yang salah satu hasilnya adalah penyusunan database terkait inventarisasi bakat yang ada pada saat ini dan yang perlu dikembangkan.”*

8. Apakah adanya perkembangan teknologi saat ini merubah kualifikasi SDI yang digunakan oleh Bapak/Ibu ketika melakukan perekrutan pegawai ?

*Jawaban : Adanya perkembangan teknologi pastinya merubah kualifikasi SDI yang dibutuhkan, terlebih kualifikasi yang berkaitan dengan teknologi, seperti memiliki kompetensi digital mindset, kemampuan dalam bidang programmer, dan lainnya.”*

9. Dalam merekrut pegawai, bagaimana preferensi SDI yang digunakan oleh Bapak/Ibu ?

*Jawaban : Lebih melihat ke pengalaman yang dimiliki oleh SDI, seperti pengalaman magang, perlombaan, organisasi dan lainnya. Selebihnya mengikuti dengan kebutuhan.*

10. Menurut Bapak/Ibu, apakah latar belakang dari SDI berpengaruh pada kinerjanya ?

*Jawaban : Berpengaruh, terutama terhadap pola pikir. Contohnya pegawai yang berlatar belakang bidang seni akan memiliki pola pikir bebas, sedangkan pegawai yang berlatar belakang bidang eksak akan memiliki pola pikir sistematis. Oleh karena itu, penting untuk setiap pegawai memiliki kemampuan beradaptasi, dan sikap terbuka terhadap perubahan dan perbedaan.*

11. Seperti yang kita ketahui bahwa untuk saat ini perbankan syariah masih didominasi oleh SDI yang berlatar belakang pendidikan non-syariah. Menurut Bapak/Ibu mengapa hal tersebut dapat terjadi ?

*Jawaban : Karena jumlah lapangan pekerjaan yang tidak sebanding dengan jumlah lulusan yang ada. Selain itu, ada beberapa posisi pekerjaan yang tidak memperhatikan latar belakang pendidikan. Sehingga untuk dapat bersaing maka harus dibekali dengan keterampilan lainnya.*

12. Menurut Bapak/Ibu, bagaimana kesesuaian kurikulum program studi perbankan syariah yang sudah diterapkan saat ini dengan kebutuhan industri perbankan ?

*Jawaban : Secara subjektif kurikulum tersebut masih belum sesuai dengan kebutuhan industri kerja. Sedangkan secara keseluruhan belum dapat*

*memberikan penilaian, karena walau perguruan tinggi telah menyesuaikan kurikulumnya dengan kebutuhan industri kerja, tetapi kompetensi dan kemampuan seseorang berbeda-beda.*

13. Hal apa yang menurut Bapak/Ibu harus dimasukkan atau dirasa masih kurang dalam kurikulum program studi perbankan syariah ?

*Jawaban : Lebih diarahkan ke pemberian praktek-praktek di lapangan. Selain, dapat merangsang kreativitas seseorang dan menambah wawasan, praktek secara langsung dapat membuat seseorang lebih memahami prospek karir dari program studi yang diambil, cara menyikapi permasalahan yang terjadi, dan melatih mental.*

14. Menurut Bapak/Ibu, di tengah perkembangan teknologi saat ini, hal apa yang perlu dibenahi dan skill apa yang dibutuhkan untuk dapat mendukung perkembangan perbankan syariah ?

*Jawaban : Yang dibutuhkan di era digitalisasi seperti saat ini, di bidang apapun, adalah kemampuan digital marketing dan memiliki digital mindset.*

### **Jawaban Pegawai Frontliner**

1. Bagaimana pendapat Saudara terkait banyaknya pekerjaan yang mulai tergantikan oleh mesin ?

*Jawaban : Perkembangan teknologi sudah tidak dapat dihindarkan lagi. Dengan adanya hal tersebut membuat gaya hidup masyarakat juga menjadi lebih modern, salah satunya menginginkan produk atau layanan yang praktis dan mudah digunakan, seperti penggunaan e-commerce, transportasi online dan lainnya.*

2. Untuk meningkatkan daya saing apa yang akan Saudara lakukan ?

*Jawaban : Meningkatkan daya saing dengan mempelajari keterampilan dan wawasan baru atau jika ada budget lebih dapat mengambil pendidikan lanjut maupun sertifikasi.*



3. Menurut Saudara hal apa yang mempengaruhi kinerja pegawai ?

- |                                     |                                   |
|-------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Komunikasi | <input type="checkbox"/> Motivasi |
| <input type="checkbox"/> Kompensasi | <input type="checkbox"/> Tekanan  |

*Jawaban : Yang terpenting komunikasi, karena jika komunikasi berjalan dengan baik maka hasil pekerjaan pun mengikuti. Tidak ada misinterpretasi, tumpang tindih tugas, merasa terasingkan, dan lainnya. Lalu yang kedua ada kompensasi dan tekanan, dimana jika keduanya seimbang maka kinerja pegawai pun baik, tetapi jika tidak maka dapat menjadi faktor menurunnya kinerja pegawai. Yang terakhir motivasi.*

4. Bagaimana pendapat Saudara terhadap banyaknya para lulusan yang bekerja tidak sesuai dengan konsentrasinya ketika kuliah ?

*Jawaban : Dari dulu sebelum adanya digitalisasi sudah banyak yang seperti itu. Ini dikarenakan jumlah lapangan pekerjaan yang sesuai dengan konsentrasi kuliah terkadang hanya sedikit dan tidak selalu ada.*

5. Bagaimana harapan Saudara ke depannya terutama terhadap perusahaan berkaitan dengan perkembangan teknologi yang semakin pesat ?

*Jawaban : Jika memang perusahaan yang akan mengadakan efisiensi pegawai, diharapkan pihaknya dapat melakukan komunikasi terlebih dahulu terhadap pegawai agar diperoleh keputusan yang lebih bijak, seperti pegawai yang terkena efisiensi tersebut di transfer ke bagian lain atau semacamnya, dan tidak mempengaruhi kinerja pegawai.*



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO SEMARANG  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**

Jl. Prof. Dr. Hamka Kampus III Ngaliyan Telp/Fax (024)7505454 Semarang 50185  
website : febi.Walisongo.ac.id – Email febi @ walisongo.ac.id

Nomor : B-853/Un.10.5/D1/PP.00.9/02/2021  
Lamp. : •  
Hal : Permohonan Ijin Riset / Penelitian

24 Februari 2021

Kedada Yth :  
Kepala Divisi Perencanaan Startegis Bank Jateng  
Di Tempat.

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Dengan hormat, kami sampaikan bahwa dalam rangka penyusunan Skripsi unuk mencapai gelar kesarjanaan pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang, dengan ini kami memohon kesediaan Bapak / Ibu untuk memberikan izin riset kepada :

Nama : Hikmatul Maulida Stany  
Nim : 1705036032  
Semester : VIII  
Jurusan / Prodi : S.1 Perbankan Syariah  
Alamat : Desa Karangjengkeng - Kec. Tonjong - Kab. Brebes  
Tujuan Penelitian : Mencari data untuk penyusunan Skripsi  
Judul Skripsi : Analisis Dampak Disrupsi Teknologi Terhadap Pemenuhan Sumber Daya Manusia Perbankan Syariah (Studi di Kantor Bank Jateng Syariah Semarang)  
Waktu Penelitian : 02 Maret 2021 sampai selesai  
Lokasi Penelitian : Jl. Pemuda No.142, Sekayu, Kec. Semarang Tengah, Kota Semarang

Demikian surat permohonan riset, dan dipergunakan sebagaimana mestinya.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

A.n. Dekan  
Wakil Dekan Bidang Akademik  
Sembagaan,  
  
*Mrs*  
**FATONIH**

Tembusan :  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Walisongo Semarang



Semarang, 23 Februari 2021

Nomor : **1838** /PRC.03/2021  
Sifat : BIASA  
Lampiran : -  
Perihal : Izin Penelitian Mahasiswa

Kepada :  
Yth. Wakil Dekan Bidang Akademik dan Kelembagaan  
Fakultas Ekonomi Bisnis Islam  
Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang  
Jl. Prof. Dr. Hamka Kampus III Ngaliyan  
di  
SEMARANG

Dengan hormat,

Memujuk surat dari Wakil Dekan Bidang Akademik dan Kelembagaan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang nomor: B-353/Un.10.5/D1/PP.00.9/02/2021 tanggal 09 Februari 2021 permohonan izin pra-riset / penelitian bagi mahasiswa sebagai berikut:


Nama : Hikmatul Maulida Stany (NIM. 1705036032)  
Jurusan : S1-Perbankan Syariah  
Judul Penelitian : Analisis Dampak Disrupsi Teknologi Terhadap Pemenuhan Sumber Daya Manusia Perbankan Syariah (Studi Kasus di Kantor Bank Jateng Syariah Semarang)

dapat kami sampaikan hal-hal sebagai berikut:

1. Bank Jateng telah menyetujui penelitian tersebut dan dapat dilaksanakan dengan jangka waktu maksimal 2 (dua) bulan (tanggal 01 Maret 2021 s/d 01 Mei 2021) di Divisi Human Capital dan Kantor Cabang Syariah Semarang dengan mengklasirkan pada ketentuan yang mengatur tentang penelitian yang berlaku di Bank Jateng dengan tetap berpedoman pada Prinsip Kerahasiaan Bank dan Kerahasiaan Perusahaan.
2. Pelaksanaan penelitian selama pandemi COVID-19 harus memperhatikan ketentuan protokol kesehatan serta dilakukan dengan pemanfaatan teknologi digital (menggunakan aplikasi *video conference* atau kuesioner online).
3. Surat ini hanya berlaku sebagai izin untuk melakukan pra penelitian, bukan sebagai surat keterangan telah melakukan penelitian. Apabila mahasiswa yang bersangkutan akan melakukan penelitian lanjutan di Bank Jateng maka wajib mengajukan surat permohonan izin penelitian kembali.

Demikian untuk menjadikan maklum, atas kerjasamanya disampaikan terima kasih.

**PT BANK PEMBANGUNAN DAERAH  
JAWA TENGAH**

Divisi Perencanaan Strategis 



TEMBUSAN disampaikan kepada Yth.:

1. Kepala Divisi Human Capital
2. Pemimpin Bank Jateng KC Syariah Semarang
3. Sdr. Hikmatul Maulida Stany
4. Arsip



## Daftar Riwayat Hidup

### Identitas Diri

Nama : Hikmatul Maulida Stany  
Tempat, Tanggal Lahir : Purwakarta, 16 Juni 1999  
Alamat : Jl. Masjid Maruga Ciater – Serpong – Kota  
Tangerang Selatan  
Jenis Kelamin : Perempuan  
Agama : Islam  
Email : [elmauli216@gmail.com](mailto:elmauli216@gmail.com)

### Riwayat Pendidikan

SD/MI : MI Tarbiyatul Athfal Karangjengkeng  
SMP/MTs : SMP Nurudin Tonjong  
SMA/MA : MAN Babakan Lebaksiu Tegal  
Perguruan Tinggi : UIN Walisongo Semarang

Demikian daftar riwayat hidup ini saya buat dengan sebenar-benarnya.

Semarang, 26 April 2021



Hikmatul Maulida Stany

NIM. 1705036032