

**IMPLEMENTASI STRATEGI *BRANCH MANAGER* DALAM
MENGEMBANGKAN PENGETAHUAN PRODUK PERBANKAN
SYARIAH KARYAWAN *FUNDING OFFICER* PADA BSI KC
PALANGKA RAYA 3**

SKRIPSI

Diajukan Kepada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Palangka Raya
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi (S.E.)



Oleh:

TOBY RAHMADI
NIM 170411030

**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PALANGKA RAYA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
JURUSAN EKONOMI ISLAM
PROGRAM STUDI PERBANKAN SYARIAH
TAHUN 1442 H / 2021 M**

PERSETUJUAN SKRIPSI

JUDUL : **IMPLEMENTASI STRATEGI *BRANCH MANAGER* DALAM MENGEMBANGKAN PENGETAHUAN PRODUK PERBANKAN SYARIAH KARYAWAN *FUNDING OFFICER* PADA BSI KC PALANGKA RAYA 3**

NAMA : TOBY RAHMADI

NIM : 1704110130

FAKULTAS : EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

JURUSAN : EKONOMI ISLAM

PROGRAM STUDI : PERBANKAN SYARIAH

JENJANG : STRATA SATU (S1)

Palangka Raya, April 2021

Menyetujui

Pembimbing I



Jelita, S.H.I., M. S.I
NIP. 198301242009122002

Pembimbing II

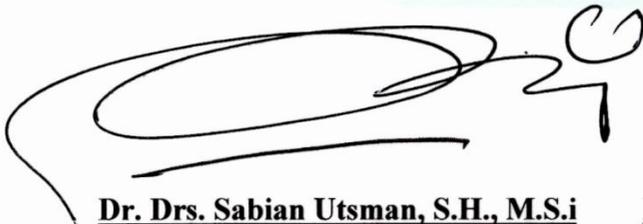


Nur Fuadi Rahman, S.Pd.I., M.Pd
NIK. 199112032018090222

Mengetahui

Dekan Fakultas

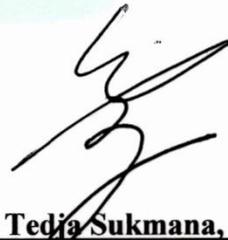
Ekonomi dan Bisnis Islam



Dr. Drs. Sabian Utsman, S.H., M.S.i
NIP. 196311091992031004

Ketua Jurusan

Ekonomi Islam



Enriko Tedja Sukmana, S.Th.I., M.S.I
NIP. 198403212011011012

NOTA DINAS

Palangka Raya, April 2021

Hal : Mohon Diuji Skripsi
Saudara Toby Rahmadi

Kepada

Yth. Ketua Panitia Ujian Skripsi

FEBI IAIN PALANGKA RAYA

di-

Tempat

Assalamualaikum Wr. Wb

Setelah membaca, memeriksa dan mengadakan perbaikan seperlunya, maka kami berpendapat bahwa Skripsi Saudara

NAMA : TOBY RAHMADI

NIM : 1704110130

JUDUL : **IMPLEMENTASI STRATEGI *BRANCH MANAGER***
DALAM MENGEMBANGKAN PENGETAHUAN
PRODUK PERBANKAN SYARIAH KARYAWAN
***FUNDING OFFICER* PADA BSI KC PALANGKA**
RAYA 3

Sudah dapat diujikan untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada FEBI Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Palangka Raya. Demikian atas perhatiannya diucapkan terimakasih.

Wassalamualaikum Wr. Wb

Pembimbing I



Jelita, S.H.I., M.S.I
NIP. 198301242009122002

Pembimbing II



Nur Fuadi Rahman, S.Pd.I., M.Pd
NIK. 199112032018090222

LEMBAR PENGESAHAN

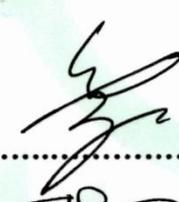
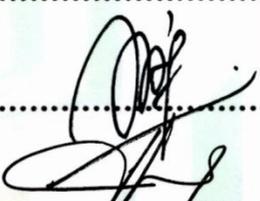
Skripsi yang berjudul **IMPLEMENTASI STRATEGI *BRANCH MANAGER* DALAM MENGEMBANGKAN PENGETAHUAN PRODUK PERBANKAN SYARIAH KARYAWAN *FUNDING OFFICER* PADA BSI KC PALANGKA RAYA 3** Oleh **Toby Rahmadi** NIM : 1704110130 telah dimunqasahkan oleh tim *Munqasah* Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Palangka Raya pada:

Hari : Rabu

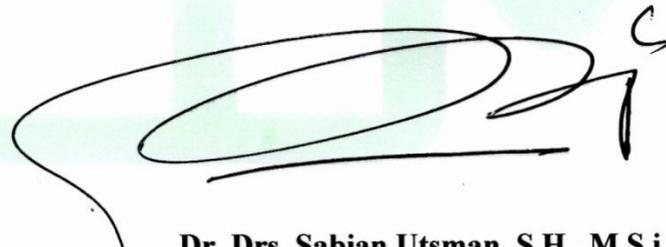
Tanggal : 28 April 2021

Palangka Raya, 28 April 2021

TIM PENGUJI

1. Enriko Tedja Sukmana, S. Th.I., M.S.I (.....)
Ketua Sidang 
2. Ali Sadikin, S.E., M.S.I (.....)
Penguji I 
3. Jelita, S.H.I., M.S.I (.....)
Penguji II 
4. Nur Fuadi Rahman, S.Pd.I., M.Pd (.....)
Sekretaris Sidang 

Dekan Fakultas
Ekonomi dan Bisnis Islam 



Dr. Drs. Sabian Utsman, S.H., M.S.i
NIP. 196311091992031004

IMPLEMENTASI STRATEGI *BRANCH MANAGER* DALAM MENGEMBANGKAN PENGETAHUAN PRODUK PERBANKAN SYARIAH KARYAWAN *FUNDING OFFICER* PADA BSI KC PALANGKA RAYA 3

ABSTRAK

Oleh: Toby Rahmadi

Penelitian ini berlatar belakang dari karyawan *funding officer* BSI KC Palangka Raya 3 yang memiliki disiplin ilmu diluar Perbankan Syariah dan Ekonomi Syariah, namun setelah dilihat dari pengetahuan mereka tentang produk Perbankan Syariah dapat dikatakan baik. Keberhasilan ini tentu adanya peran dari seorang *Branch Manager* BSI KC Palangka Raya 3 dengan mengimplementasikan strategi pengembangan pengetahuan produk terhadap karyawan *funding officer* yang ada di bank tersebut. Beranjak dari hal di atas, maka peneliti melakukan penelitian lebih lanjut mengenai hal ini. Peneliti melakukan indentifikasi rumusan masalah sebagai berikut (1) Bagaimana implementasi strategi *Branch Manager* BSI KC Palangka Raya 3 dalam mengembangkan pengetahuan produk Perbankan Syariah pada karyawan *funding officer* (2) Bagaimana kendala implementasi strategi *Branch Manager* BSI KC Palangka Raya 3 dalam mengembangkan pengetahuan produk Perbankan Syariah pada karyawan *funding officer*.

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan dengan menggunakan metode penelitian kualitatif. Subjek dari penelitian ini adalah *Branch Manager* BSI KC Palangka Raya 3 dan sebagai informan dua orang karyawan *funding officer* dan dua nasabah BSI KC Palangka Raya 3. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik observasi, wawancara dan dokumentasi. Pengabsahan data menggunakan teknik triangulasi dengan sumber. Adapun analisis menggunakan empat alur, yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan menarik kesimpulan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) *Branch Manager* BSI KC Palangka Raya 3 dalam mengembangkan pengetahuan produk Perbankan Syariah karyawan *funding officer* mengaplikasikan tiga implementasi strategi yaitu program (*core training, briefing, senioritas, functional training* dan *training internal*), mempersiapkan anggaran dan mengevaluasi seluruh program yang telah dan akan dilaksanakan (2) kendala implementasi strategi yang dialami seorang *Branch Manager* BSI KC Palangka Raya 3 dalam melaksanakan program yang ada adalah kurangnya sumber daya manusia atau karyawan yang memiliki kapasitas khusus dibidang Perbankan Syariah atau Ekonomi Syariah.

Kata Kunci: Strategi, *Branch Manager*, Produk Bank Syariah, *Funding Officer*, Bank Syariah

IMPLEMENTATION OF BRANCH MANAGER STRATEGY IN DEVELOPING KNOWLEDGE OF SHARIA BANKING PRODUCTS FOR EMPLOYEES FUNDING OFFICER AT BSI KC PALANGKA RAYA 3

ABSTRACK

By: Toby Rahmadi

This research is based on the background of the funding officer of BSI KC Palangka Raya 3 employees who have disciplines outside of Islamic Banking and Islamic Economics, but after seeing their knowledge of Islamic banking products it can be said to be good. This success is of course the role of a Branch Manager of BSI KC Palangka Raya 3 by implementing a product knowledge development strategy for funding officer employees at the bank. Moving on from the above, the researchers conducted further research on this matter. Researchers identified the problem formulations as follows (1) How to implement the strategy of the Branch Manager of BSI KC Palangka Raya 3 in developing knowledge of Islamic Banking products for funding officer employees (2) What are the obstacles in implementing the strategy of the Branch Manager BSI KC Palangka Raya 3 in developing knowledge of Islamic Banking products funding officer employees.

This research is a field research using qualitative research methods. The subjects of this study were the Branch Manager of BSI KC Palangka Raya 3 and as informants, two funding officers and two customers of BSI KC Palangka Raya 3. The data collection techniques in this study used observation, interview and documentation techniques. Data validation used triangulation techniques with sources. The analysis uses four lines, namely data collection, data reduction, data presentation and drawing conclusions.

The results showed that (1) Branch Manager of BSI KC Palangka Raya 3 in developing Islamic banking product knowledge, funding officer employees applied three strategy implementations, namely programs (core training, briefing, seniority, functional training and internal training), preparing budgets and evaluating all programs. what has been and will be implemented (2) the problem implementation strategy experienced by a Branch Manager of BSI KC Palangka Raya 3 in implementing existing programs is the lack of human resources or employees who have special capacities in the field of Sharia Banking or Sharia Economics.

Keywords: *Strategy, Branch Manager, Islamic Bank Products, Funding Officer, Islamic Bank*

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Puji syukur peneliti haturkan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“Implementasi Strategi *Branch Manager* Dalam Mengembangkan Pengetahuan Produk Perbankan Syariah Karyawan *Funding Officer* Pada BSI KC Palangka Raya 3”** dengan lancar. Shalawat dan salam semoga selalu tercurahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW beserta keluarga, sahabat dan pengikut beliau hingga akhir zaman.

Skripsi ini disusun demi melengkapi dan memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi. Penyelesaian skripsi ini tidak terlepas dari bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, peneliti mengucapkan ribuan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. H. Khairil Anwar, M.Ag selaku Rektor Institut Agama Islam Negeri Palangka Raya.
2. Bapak Dr. Drs. Sabian Utsman, S.H., M.S.i selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri Palangka Raya.
3. Ibu Jelita, S.H.I., M. S.I Selaku Dosen Pembimbing I yang juga selalu membimbing peneliti dengan ikhlas meluangkan waktu untuk memberikan arahan, pikiran dan penjelasan kepada penulis dalam pembuatan skripsi.
4. Bapak Nur Fuadi Rahman, S.Pd.I., M.Pd selaku Dosen Pembimbing II terimakasih untuk waktu yang diberikan untuk penulis dalam penyelesaian tahap demi tahap skripsi ini.

5. Bapak Wahyu Akbar, S.E.Sy., M.E selaku dosen Pembimbing Akademik terimakasih atas saran dan ilmu yang diberikan kepada peneliti.
6. Seluruh dosen dan staf di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Palangka Raya yang telah memberikan banyak ilmu pengetahuan selama peneliti menjalani perkuliahan dan membantu dalam urusan administrasi.
7. Ibu dan Ayah peneliti yang telah memberikan dukungan baik secara moril maupun materil dan selalu mendoakan keberhasilan dan keberkahan selama menempuh pendidikan.
8. Pihak BSI KC Palangka Raya 3 yang membantu dalam penyelesaian skripsi, serta pihak-pihak yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu,

Akhir kata semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua orang yang membacanya.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Palangka Raya, April 2021

TOBY RAHMADI
NIM. 1704110130

PERNYATAAN ORISINALITAS

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Toby Rahmadi
NIM : 1704110130
Jurusan/Prodi : Ekonomi Islam/Perbankan Syariah
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam

Menyatakan skripsi dengan judul “**Implementasi Strategi *Branch Manager* Dalam Mengembangkan Pengetahuan Produk Perbankan Syariah Karyawan *Funding Officer* Pada BSI KC Palangka Raya 3**”, adalah benar karya saya sendiri. dan bukan hasil menjiplak karya orang lain dengan cara yang tidak sesuai dengan etika keilmuan.

Jika kemudian hari ditemukan adanya pelanggaran, maka saya siap menanggung resiko atau sanksi dengan peraturan yang berlaku.

Palangka Raya, April 2021

Yang membuat pernyataan,

Peneliti



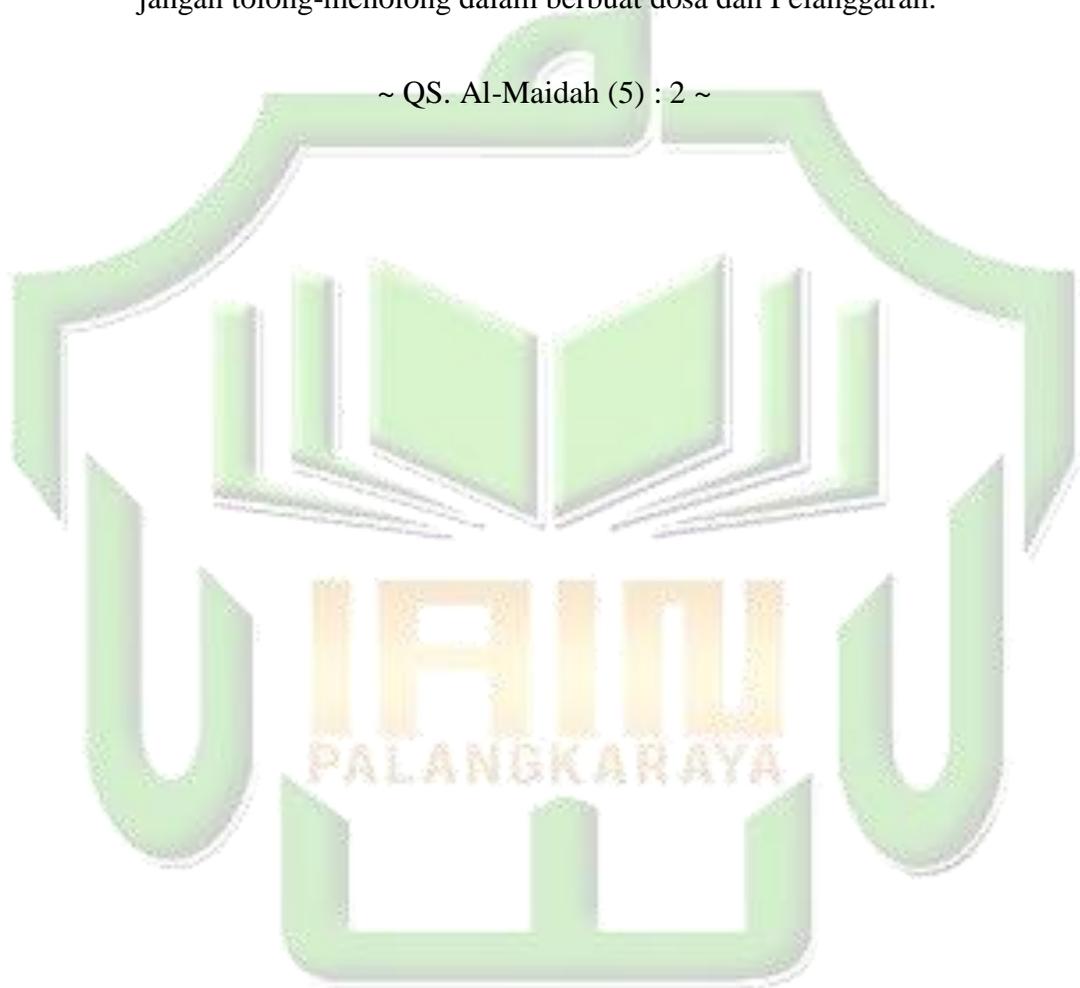
TOBY RAHMADI
NIM 1704110130

MOTTO

وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ ۚ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۖ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ

“Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan Pelanggaran.”

~ QS. Al-Maidah (5) : 2 ~



PERSEMBAHAN

Atas Ridho Allah SWT. Dengan mengucapkan syukur Alhamdulillah dan kerendahan hati peneliti, karya kecilku ini ku persembahkan kepada

~ Teruntuk Ayah saya Junaidi dan Ibu saya Marlita tercinta yang selalu memberikan do'a restu dan pengorbanan segalanya demi tercapainya cita-cita anaknya ini. Dengan harapan besar Ayah dan Ibu tak henti-hentinya memberikan dorongan baik moril maupun materil demi menghantarkan anaknya ini pada pintu kesuksesan. Semoga Ayah dan Ibu selalu diberikan kesehatan dan keselamatan dunia akhirat. Aamiin ya Allah ~

~ Saudara kandung saya Taufik Rahmadani yang selalu memberikan motivasi sehingga dapat menyelesaikan tahap pendidikan ini ~

~ Seluruh keluarga besar Alm H. Darmanor yang selalu memberikan semangat selama menjalani masa perkuliahan ini ~

~ Seluruh keluarga besar Alm Bajuri selalu memberikan semangat selama menjalani masa perkuliahan ini ~

~ Dosen Pembimbing saya Ibu Jelita, S.H.I., M.S.I dan Bapak Nur Fuadi Rahman, S.Pd.i, M.Pd yang telah memberikan masukan, motivasi dan telah meluangkan waktunya untuk membantu membimbing dalam pembuatan skripsi ini dengan penuh kesabaran sehingga skripsi ini dapat terselesaikan ~

~ Teruntuk Dosen dan Keluarga Besar Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam (FEBI) maupun Dosen pengajar lain dari Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Palangka Raya, saya ucapkan terimakasih banyak karena telah bersedia berbagi ilmu dan pengalaman yang sangat berharga ~

~ Seluruh mahasiswa dan mahasiwi Perbankan Syariah angkatan 2017 kelas A ~

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Berdasarkan Surat Keputusan Bersama Menteri Agama RI dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI No.158/1987 dan 0543/b/U/1987, tanggal 22 Januari 1988.

A. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Keterangan
أ	<i>Alif</i>	tidak dilambangkan	tidak dilambangkan
ب	<i>Bā'</i>	B	Be
ت	<i>Tā'</i>	T	Te
ث	<i>Śā'</i>	Ś	es titik di atas
ج	<i>Jim</i>	J	Je
ح	<i>Hā'</i>	H	ha titik di bawah
خ	<i>Khā'</i>	Kh	ka dan ha
د	<i>Dal</i>	D	De
ذ	<i>Żal</i>	Ż	zet titik di atas
ر	<i>Rā'</i>	R	Er
ز	<i>Zai</i>	Z	Zet
س	<i>Sīn</i>	S	Es
ش	<i>Syīn</i>	Sy	es dan ye
ص	<i>Şād</i>	Ş	es titik di bawah

ض	<i>Dād</i>	D ·	de titik di bawah
ط	<i>Tā'</i>	Ṭ	te titik di bawah
ظ	<i>Zā'</i>	Z ·	zet titik di bawah
ع	<i>'Ayn</i>	... ' ...	koma terbalik (di atas)
غ	<i>Gayn</i>	G	Ge
ف	<i>Fā'</i>	F	Ef
ق	<i>Qāf</i>	Q	Qi
ك	<i>Kāf</i>	K	Ka
ل	<i>Lām</i>	L	El
م	<i>Mīm</i>	M	Em
ن	<i>Nūn</i>	N	En
و	<i>Waw</i>	W	We
هـ	<i>Hā'</i>	H	Ha
ء	<i>Hamzah</i>	... ' ...	Apostrof
ي	<i>Yā</i>	Y	Ye

B. Konsonan Rangkap Karena *Tasydīd* Ditulis Rangkap

متعاقدين	Ditulis	<i>muta'āqqidīn</i>
عدّة	Ditulis	<i>'iddah</i>

C. *Tā' Marbūtah* Di Akhir Kata

1. Bila dimatikan, ditulis h.

هبة	Ditulis	<i>Hibah</i>
جزية	Ditulis	<i>Jizyah</i>

(Ketentuan ini tidak diperlukan terhadap kata-kata Arab yang sudah terserap ke dalam bahasa Indonesia seperti shalat, zakat, dan sebagainya, kecuali dikehendaki lafal aslinya).

2. Bila dihidupkan karena berangkaian dengan kata lain, ditulis t.

نعمة الله	Ditulis	<i>ni'matullāh</i>
زكاة الفطر	Ditulis	<i>zakātul-fitri</i>

D. Vokal Pendek

َ	Fathah	Ditulis	A
ِ	Kasrah	Ditulis	I
ُ	Dammah	Ditulis	U

E. Vokal Panjang

Fathah + alif	Ditulis	Ā
جاهلية	Ditulis	<i>Jāhiliyyah</i>
Fathah + ya' mati	Ditulis	Ā
يسعي	Ditulis	<i>yas'ā</i>
Kasrah + ya' mati	Ditulis	Ī
مجيد	Ditulis	<i>Majīd</i>

Dammah + wawu mati	Ditulis	Ū
فروض	Ditulis	<i>Furūd</i>

F. Vokal Rangkap

Fathah + ya' mati	Ditulis	Ai
بينكم	Ditulis	<i>Bainakum</i>
Fathah + wawu mati	Ditulis	Au
قول	Ditulis	<i>Qaul</i>

G. Vokal Pendek Yang Berurutan Dalam Satu Kata, Dipisahkan Dengan Apostrof

انتم	Ditulis	<i>a'antum</i>
اعدت	Ditulis	<i>u'iddat</i>
لئن شكرتم	Ditulis	<i>la'in syakartum</i>

H. Kata sandang Alif + Lām

1. Bila diikuti huruf *Qamariyyah*.

القران	Ditulis	<i>al-Qur'ān</i>
القياس	Ditulis	<i>al-Qiyās</i>

2. Bila diikuti huruf *Syamsiyyah* ditulis dengan menggunakan huruf *Syamsiyyah* yang mengikutinya, serta menghilangkan huruf “l” (el) nya.

السماء	Ditulis	<i>as-Samā'</i>
الشمس	Ditulis	<i>asy-Syams</i>

I. Penulisan kata-kata dalam rangkaian kalimat

1. Ditulis menurut penulisannya.

ذوى الفروض	Ditulis	<i>zawi al-furūd</i>
اهل السنة	Ditulis	<i>ahl as-Sunnah</i>



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PERSETUJUAN SKRIPSI.....	ii
NOTA DINAS.....	iii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACK	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ix
MOTTO	x
PERSEMBAHAN.....	xi
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN	xii
DAFTAR ISI.....	xvii
DAFTAR TABEL.....	xx
DAFTAR BAGAN.....	xxi
DAFTAR SINGKATAN.....	xxii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah	4
C. Tujuan Penelitian.....	4
D. Kegunaan Penelitian.....	5
BAB II KAJIAN PUSTAKA	6
A. Penelitian Terdahulu	6
B. Kajian Teoritis.....	15
1. Strategi	15
2. Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	24
3. <i>Branch Manager</i>	26
4. Bank Syariah.....	29
5. <i>Funding Officer</i>	42
6. Kendala Strategi.....	45

C. Kerangka Berpikir	46
BAB III METODE PENELITIAN	48
A. Waktu dan Tempat Penelitian	48
B. Jenis dan Pendekatan Penelitian.....	48
C. Subjek dan Objek Penelitian	49
D. Teknik Pengumpulan Data	50
E. Pengabsahan Data	52
F. Analisis Data	53
G. Sistematika Penulisan.....	55
BAB IV HASIL DAN ANALISIS PENELITIAN	57
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	57
1. Sejarah.....	57
2. Visi dan Misi	59
3. Produk dan Jasa BSI KC Palangka Raya 3	59
4. Struktur Organisasi BSI KC Palangka Raya 3	68
B. Penyajian Data.....	69
1. Implementasi Strategi <i>Branch Manager</i> BSI KC Palangka Raya 3 Dalam Mengembangkan Pengetahuan Produk Perbankan Syariah Pada Karyawan <i>Funding Officer</i>	70
2. Kendala Implementasi Strategi <i>Branch Manager</i> BSI KC Palangka Raya 3 Dalam Mengembangkan Pengetahuan Produk Perbankan Syariah Pada Karyawan <i>Funding Officer</i>	82
C. Analisis Data	84
1. Implementasi Strategi <i>Branch Manager</i> BSI KC Palangka Raya 3 Dalam Mengembangkan Pengetahuan Produk Perbankan Syariah Pada Karyawan <i>Funding Officer</i>	85
2. Kendala Implementasi <i>Branch Manager</i> BSI KC Palangka Raya 3 Dalam Mengembangkan Pengetahuan Produk Perbankan Syariah Pada Karyawan <i>Funding Officer</i>	92
BAB V PENUTUP.....	95
A. Kesimpulan.....	95
B. Saran.....	96
DAFTAR PUSTAKA	98
A. Buku	98

B. Skripsi dan Jurnal	99
C. Undang-Undang	100
D. Internet	100
LAMPIRAN.....	Error! Bookmark not defined.



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Perbandingan Penelitian Terdahulu.....	14
Tabel 3.1 Subjek Penelitian.....	50



DAFTAR BAGAN

Bagan 4.1 Skema Kerangka Berpikir Penelitian.....	47
Bagan 4.1 Strukur Organisasi BSI KC Palangka Raya 3.....	69



DAFTAR SINGKATAN



AMO	: Asisten Manager Operasional
BPRS	: Bank Pembiayaan Rakyat Syariah
BRI	: Bank Rakyat Indonesia
BSI	: Bank Syariah Indonesia
BRIS	: Bank Rakyat Indonesia Syariah
IB	: Islamic Banking
IMB	: Izzin Mendirikan Bangunan
KMF	: Kepemimpinan Multi Faedah
L/C	: Letter of Credit
NPWP	: Nilai Pokok Wajib Pajak
PT	: Perseroan Terbatas
PBB	: Pajak Bumi Bangunan
SimPel	: Simpanan Pelajar
SOP	: Standar Operasional Prosedur
SPR	: Surat Pemesanan Rumah
SLA	: Servive Level Agreement
SKU	: Surat Keterangan Usaha
Tbk	: Terbuka

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan Ekonomi Syariah di Indonesia saat ini berkembang pesat, karena Indonesia memiliki penduduk beragama Islam terbesar didunia. Sampai saat ini penduduk muslim di Indonesia telah mencapai 200 juta jiwa. Perkembangan Perbankan Syariah di Indonesia merupakan suatu perwujudan dari kebutuhan masyarakat yang menghendaki suatu sistem perbankan yang mampu menyediakan jasa keuangan yang sehat dan memenuhi prinsip-prinsip syariah.¹

Bank BRI Syariah merupakan Bank Syariah ketiga terbesar berdasarkan asset Bank BRI Syariah tumbuh dengan pesat baik dari sisi asset, jumlah pembiayaan dan perolehan dana pihak ketiga. Fokus pada segmen menengah bawah, Bank BRI Syariah menargetkan menjadi bank ritel modern terkemuka dengan berbagai ragam produk dan pelayanan perbankan. Sesuai dengan visinya, saat ini Bank BRI Syariah merintis sinergi dengan Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk dengan memanfaatkan jaringan kerja Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk sebagai Kantor Layanan Syariah dalam mengembangkan bisnis yang berfokus kepada kegiatan penghimpunan dana masyarakat dan kegiatan consumer berdasarkan prinsip Syariah.²

¹Burhanuddin Susanto, *Hukum Perbankan Syariah Di Indonesia*, Yogyakarta : UII press 2008, h.4

²Bank Rakyat Indonesia Syariah, Profil Perusahaan, Diakses Pada Tanggal 1 September 2020 ([Http://Www.Brisyariah.Co.Id](http://www.Brisyariah.Co.Id))

Laba bersih BRI Syariah sebesar Rp75,15 miliar pada kuartal I-2020, dengan pertumbuhan 150% (yoy). Sementara asset BRI Syariah pada tercatat sebesar Rp42,2 triliun, tumbuh 9,51% (yoy). Pertumbuhan pembiayaan dan dana murah perseoran juga mengalami peningkatan yang signifikan. Direktur Bisnis Komersial BRI Syariah Kokok Alun Akbar menyatakan pertumbuhan pembiayaan BRI Syariah mencapai 34,28% (yoy), sementara pertumbuhan dana murah (CASA) mencapai 77,51% (yoy). Pada kuartal I-2020, total pembiayaan yang disalurkan BRI syariah menjadi sebesar Rp 30,45 triliun dan total dana murah yang berhasil dihimpun menjadi sebesar Rp 16,86 triliun³.

Kesuksesan BRI Syariah ini juga dapat kita dilihat dari bermuculannya cabang-cabang baru hampir diseluruh daerah di Indonesia, salah satunya BRI Syariah memiliki cabang di Kota Palangka Raya yang terletak di Jalan Ahmad Yani No. 56 Langkai, Kecamatan Pahandut yang kini menjadi Bank Syariah Indonesia atau BSI KC Palangka Raya 3. Berbagai macam produk dan jasa pun ditawarkan disini diantaranya Tabungan Faedah BRI Syariah iB, Deposito BRI Syariah iB, SimPel BRI Syariah iB, KMF Purna iB, Pembiayaan Umroh, Tabungan Faedah Impian dan Griya Faedah.

Setiap lembaga Perbankan yang ada baik itu konvensional ataupun syariah setidaknya memiliki dua fungsi dalam menjalankan aktivitasnya, yakni menyalurkan dana (*financing*) dan menghimpun dana (*funding*) dari nasabah. Fungsi menghimpun dana ini adalah tugas dari seorang karyawan *funding officer*.

³Kontan.Co.Id, Kuartal I 2020 Laba BRI Syariah Tumbuh 150%, Diakses Pada Tanggal 2 September 2020, h 1 (<https://keuangan.kontan.co.id/news/kuartal-i-2020-laba-bri-syariah-tumbuh-150>)

Seorang karyawan *funding officer* sudah menjadi keharusan memahami produk yang mereka ingin tawarkan kepada nasabah guna mendapatkan dana sesuai dengan yang diharapkan atau direncanakan sebelumnya. Tentu, pengetahuan tentang produk ini sangatlah penting bagi seorang karyawan *funding officer*. Karena jika tidak, calon nasabah akan enggan menyimpan dananya ke lembaga perbankan yang bersangkutan dengan berbagai alasan seperti aktivitas perbankannya tidak sesuai syariah, risiko likuidasi dan alasan-alasan lainnya.

Karyawan *funding officer* di BSI KC Palangka Raya 3 sendiri bukanlah seorang yang berlatar belakang pendidikan Perbankan Syariah atau Ekonomi Syariah melainkan mereka merupakan lulusan seperti teknik industri, arsitek, bahasa dan hukum tata negara. Bank ini juga memiliki *karyawan funding officer* terbanyak yang bukan berdisiplin ilmu Perbankan Syariah atau Ekonomi Syariah di Kota Palangka Raya. Jika kita lihat dengan disiplin ilmu yang mereka pelajari, tentu mereka tidak memahami betul tentang produk yang ada di Bank Syariah. Namun, berdasarkan hasil observasi, karyawan *funding officer* BSI KC Palangka Raya 3 memiliki pengetahuan tentang produk yang ada di Bank tersebut dengan pengetahuan yang baik.⁴

Hal ini tentu ada peran dari seorang *Branch Manager* mengingat salah satu tugas dari seorang *Branch Manager* adalah melakukan pengembangan kegiatan operasional secara khususnya memberi pengetahuan tentang produk di suatu lembaga Perbankan yang ia pimpin. Selain itu juga seorang *Branch*

⁴Wawancara Bapak AW, 25 Maret 2021 Di BSI KC Palangka Raya 3

Manager memiliki tanggung jawab penuh atas Bank yang sedang ia pimpin. Untuk itulah peneliti menuangkannya dalam bentuk skripsi yang berjudul “Implementasi Strategi *Branch Manager* Dalam Mengembangkan Pengetahuan Produk Perbankan Syariah Karyawan *Funding Officer* Pada BSI KC Palangka Raya 3”

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, agar pembahasan skripsi ini lebih terarah, peneliti perlu melakukan indentifikasi rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana Implementasi Strategi *Branch Manager* BSI KC Palangka Raya 3 Dalam Mengembangkan Pengetahuan Produk Perbankan Syariah Pada Karyawan *Funding Officer* ?
2. Bagaimana Kendala Implementasi Strategi *Branch Manager* BSI KC Palangka Raya 3 Dalam Mengembangkan Pengetahuan Produk Perbankan Syariah Pada Karyawan *Funding Officer* ?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah sebagai berikut.

1. Untuk Mengetahui Implementasi Strategi *Branch Manager* BSI KC Palangka Raya 3 Dalam Mengembangkan Pengetahuan Produk Perbankan Syariah Karyawan Pada *Funding Officer* ?
2. Untuk Mengetahui Kendala Implementasi Strategi *Branch Manager* BSI KC Palangka Raya 3 Dalam Mengembangkan Pengetahuan Produk Perbankan Syariah Karyawan Pada *Funding Officer* ?

D. Kegunaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kegunaan Teoritis

- a. Sebagai penambah wawasan pengetahuan peneliti dibidang perbankan khususnya tentang implementasi strategi *Branch Manager* dalam pengembangan pengetahuan produk Perbankan Syariah terhadap karyawan *funding officer*.
- b. Sebagai kontribusi yang berguna dalam ilmu pengetahuan di dunia Perbankan Syariah.
- c. Sebagai acuan bagi penelitian selanjutnya yang dilakukan peneliti lain ataupun peneliti sendiri.

2. Kegunaan Praktis

- a. Sebagai syarat untuk mencapai gelar kesarjanaan di Program Studi Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Palangka Raya.
- b. Sebagai penambah lileratur bagi Perpustakaan FEBI dan IAIN Palangka Raya

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan peneliti dalam melakukan penelitian sehingga peneliti dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Dari penelitian terdahulu, peneliti tidak menemukan penelitian dengan judul yang sama seperti judul penelitian peneliti. Namun peneliti mengangkat beberapa penelitian sebagai referensi dalam memperkaya bahan kajian pada penelitian peneliti. Berikut merupakan penelitian terdahulu berupa beberapa skripsi terkait dengan penelitian yang dilakukan peneliti.

Pertama, penelitian yang dilakukan oleh Ditya Novitasari dengan judul “Penerapan Pola Kepemimpinan *Branch Manager* Dalam Pengelolaan PT. Asuransi Takaful Umum Kantor Pemasaran Cabang Pekanbaru”, penelitian ini dilaksanakan pada tahun 2014 dalam bentuk skripsi. Adapun rumusan masalah pada penelitian ini, yaitu bagaimana penerapan pola kepemimpinan *Branch Manager* dalam pengelolaan PT. Asuransi Takaful Umum kantor pemasaran cabang Pekanbaru.⁵

Metode yang peneliti gunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kualitatif. Dalam proses pengumpulan data, penulis menggunakan teknik observasi, wawancara dan dokumentasi. Hasil dari penelitian ini adalah penerapan pola kepemimpinan yang dominan diterapkan Bapak Drs. Khairul

⁵Dita Novitasari, “Penerapan Pola Kepemimpinan *Branch Manager* Dalam Pengelolaan PT. Asuransi Takaful Umum Kantor Pemasaran Cabang Pekanbaru”, Skripsi, Pekanbaru: Program Studi Manajemen Dakah, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim, 2014

Ansari selaku *Branch Manager* dalam pengelolaan PT. Asuransi Takaful Umum kantor pemasaran cabang Pekanbaru adalah pola kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard, dimana dalam pelaksanaan pola kepemimpinan ini mengedepankan tingkat kematangandan kesiapan anggotanya, sehingga pemimpin hanya berperan mengarahkan, membimbing dan memberi dukungan semata. Drs. Khairul Ansari selaku *Branch Manager* menyatakan bahwa pola kepemimpinan yang di terapkan dalam mengelola fungsional PT. Asuransi Takaful Umum kantor pemasaran cabang Pekanbaru yaitu dengan metode pengarahan dimana beliau hanya berperan mengarahkan dan memberi bimbingan mengenai tugas dan kewajiban yang dijalankan karyawan dan stafnya, hal ini di karena setiap tugas dan kewajiban karyawan atau staf tersebut sudah diatur dalam S.O.P dan SLA dan setiap bagian dalam perusahaan ini menjalankan seluruh tugas dan kewajiban berdasarkan SLA dan S.O.P yang telah di tentukan oleh kantor pusat yaitu PT. Syarikat Takaful Indonesia.⁶

Penelitian ini memiliki relevansi dengan penelitian yang akan dilakukan peneliti yaitu terdapat kesamaan menjadikan *Branch Manager* sebagai subjek penelitian yaitu *Branch Manager* PT. Asuransi Takaful Umum cabang Pekanbaru. Sedangkan penulis menjadikan *Branch Manager* BSI KC Palangka Raya 3. Selain itu, penelitian ini juga menggunakan teknik wawancara, observasi dan dokumentasi sebagai proses pengumpulan data.

⁶Ibid

Kedua, penelitian yang dilakukan oleh Yulita Sari dengan judul "Strategi Pengembangan Produk Pada Bank Syariah Dalam Meningkatkan Kualitas Pembiayaan Murabahah (Studi Pada PT. BPRS Mitra Agro Usaha Bandar Lampung)", penelitian ini dilaksanakan pada tahun 2017 dalam bentuk skripsi. Adapun rumusan masalah pada penelitian adalah bagaimana strategi pengembangan produk dalam pembiayaan murabahah dan bagaimana cara meningkatkan kualitas pembiayaan murabahah di PT. BPRS Mitra Agro Usaha Bandar Lampung.⁷

Penelitian ini menggunakan metodologi pendekatan kualitatif deskriptif analisis, dengan jenis penelitian studi kasus pada objek. Dengan dengan metodologi ini, peneliti berusaha memberikan pemecahan masalah dengan mengumpulkan data lapangan, menyusun, mengklarifikasi serta menganalisis data mengenai strategi pengembangan produk Bank Syariah dalam meningkatkan kualitas pembiayaan PT.BPRS Mitra Agro Usaha Bandar Lampung.⁸

Hasil penelitian yang diperoleh adalah strategi yang diterapkan PT.BPRS Mitra Agro Usaha Bandar Lampung dalam pengembangan produk pembiayaan murabahah adalah bauran pemasaran yaitu produk; yaitu PT.BPRS Mitra Agro Usaha menciptakan produk pembiayaan murabahah yang inovatif, yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan calon nasabah.⁹

⁷Yulita Sari, "Strategi Pengembangan Produk Pada Bank Syariah Dalam Meningkatkan Kualitas Pembiayaan Murabahah (Studi Pada Pt. Bprs Mitra Agro Usaha Bandar Lampung)", Skripsi, Lampung: Program Studi Perbankan Syariah, Universitas Islam Negeri Raden Intan, 2017

⁸Ibid

⁹Ibid

Penelitian ini memiliki relevansi dengan penelitian yang akan dilakukan peneliti karena sama-sama menggunakan metode kualitatif, pendekatan deskriptif kualitatif, penelitian lapangan dan sama-sama menggunakan teknik observasi, wawancara dan dokumentasi sebagai proses pengumpulan data. Selain itu juga, penelitian ini juga membahas tentang pengembangan produk Perbankan Syariah.

Ketiga, penelitian yang dilakukan oleh Anjarini Mandasari dengan judul “Pola Pengembangan Produk Bank Syariah Dalam Meningkatkan Kualitas Manajerial (Studi Kasus BRI Syariah Cabang Yogyakarta)”, penelitian ini dilaksanakan pada tahun 2010 dalam bentuk skripsi. Adapun rumusan masalah pada penelitian ini adalah bagaimana pola pengembangan produk bank syariah dalam meningkatkan kualitas manajerial di BRI Syariah cabang Yogyakarta.¹⁰

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, Deskriptif kualitatif yaitu menjelaskan dan menguraikan data-data yang telah dikumpulkan. Metode pengumpulan data dengan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan pada *Assistant of Operational Manager (AMO)*, staf pemasaran, operasional pelayanan nasabah dan nasabah BRI Syariah cabang Yogyakarta. Keabsahan data dengan menggunakan teknik uji triangulasi. Analisis data menggunakan tahapan pengembangan produk dari William J Stanton serta tahapan dari Boyd, Walker, dan Larreche.¹¹

¹⁰Anjarini Mandasari, “*Pola Pengembangan Produk Bank Syariah dalam Meningkatkan Kualitas Manajerial di BRI Syariah Cabang Yogyakarta*”, Skripsi. Yogyakarta: Fakultas Dakwah Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga, 2010

¹¹Ibid

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan produk BRI Syariah merupakan rancangan BRI Syariah dalam mengembangkan produk melalui proses perencanaan perusahaan untuk mengetahui keinginan pasar, menetapkan keputusan yang strategis dalam pembentukan produk, memperbaiki produk, bahkan membuat inovasi produk-produk baru sebagai upaya peningkatan kualitas layanan dan produk jasa Perbankan Syariah. Melalui prinsip syariah pada pola pengembangan produknya, maka produk-produk Bank Syariah dapat memberikan variasi yang halal dan baik untuk kemaslahatan masyarakat secara umum. Dapat diketahui pula, upaya yang berkaitan dengan pengembangan produk menghasilkan kinerja manajemen BRI Syariah Cabang Yogyakarta mengarah pada pelaksanaan kegiatan berupa peningkatan produk dan perbaikan fasilitas jasa layanan BRI Syariah melalui produk-produk baru yang ditawarkan, akses teknologi yang dikembangkan, dan profesional kinerja karyawan yang lebih baik. Hal ini sebagai wujud meningkatkan kualitas manajerial di BRI Syariah.¹²

Penelitian ini memiliki relevansi dengan penelitian yang akan dilakukan peneliti karena memiliki beberapa kesamaan dalam metode penelitian yang digunakan seperti penelitian ini juga berjenis penelitian lapangan dengan terjuan langsung ke lokasi, objek penelitian tentang pengembangan produk Perbankan Syariah dan juga kesamaan menggunakan teknik wawancara, observasi dan dokumentasi sebagai proses pengumpulan data.

¹²Ibid

Keempat, penelitian yang dilakukan oleh Raden Maghfira Leo Dena dengan judul “Pengaruh Gaya Komunikasi Pemimpin PT BRI Cabang Sunter Terhadap Kinerja Karyawan”, penelitian ini dilaksanakan pada tahun 2019 dalam bentuk skripsi. Adapun rumusan masalah pada penelitian ini adalah bagaimana gaya komunikasi pemimpin PT BRI cabang Sunter, bagaimana kinerja karyawan PT BRI cabang Sunter dan apakah gaya komunikasi pemimpin PT BRI cabang sunter berpengaruh terhadap kinerja karyawan.¹³

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan metode pengumpulan data dengan cara kuesioner. Populasi sebanyak 39 karyawan. Teknik pengambilan sampelnya secara total sampling maka sampel penelitiannya sebanyak 39 karyawan. Data penelitian menggunakan kuesioner. Analisis data secara kuantitatif dengan menggunakan rumus regresi linear sederhana.¹⁴

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya komunikasi pemimpin PT BRI Cabang Sunter termasuk kategori setuju atau dengan perkataan lain gaya komunikasi yang dilakukan pemimpin termasuk kategori baik, kinerja karyawan PT BRI Cabang Sunter termasuk kategori kinerja yang baik dan terdapat pengaruh gaya komunikasi pemimpin terhadap kinerja karyawan PT BRI Cabang Sunter, yang signifikan dan besarnya pengaruh termasuk kategori kuat.¹⁵

¹³Raden Maghfira Leo Dena, “*Pengaruh Gaya Komunikasi Pemimpin PT. BRI Cabang Sunter Terhadap Kinerja karyawan*”, Skripsi, Jakarta: Fakultas Komunikasi Universitas Moestopo, 2019

¹⁴Ibid

¹⁵Ibid

Penelitian ini memiliki relevansi dengan penelitian yang akan dilakukan peneliti karena memiliki beberapa kesamaan seperti menjadikan pimpinan cabang atau *Branch Manager* sebagai subjek penelitiannya, selain itu juga terdapat beberapa hal lainnya yang menjadi fokus dari dampak kepemimpinan pimpinan cabang yakni terhadap karyawan bank itu sendiri.

Kelima, penelitian yang dilakukan oleh Agus Alimudin dengan judul "Peran kepemimpinan dalam meningkatkan etos kerja islam terhadap karyawan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) aman syariah", penelitian ini dilaksanakan pada tahun 2019 dalam bentuk skripsi. Adapun rumusan masalah pada penelitian adalah bagaimana peran kepemimpinan dalam meningkatkan etos kerja islam terhadap karyawan BPRS Aman Syariah¹⁶

Penelitian ini menggunakan metodologi pendekatan kualitatif deskriptif analisis. Adapun teknik pengumpulan data dilakukan dengan beberapa cara yakni observasi wawancara dan dokumentasi. Penelitian ini menggambarkan teknik analisa data kualitatif. Kualitatif merupakan penelitian yang bermaksud untuk memahami tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan lain-lain secara holistik dengan cara mendeskripsikannya dalam bentuk kata-kata dan bahasa.¹⁷

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti, kepemimpinan yang ada di BPRS Aman Syariah secara keseluruhan sudah cukup memenuhi dari indikator-indikator serta fungsi kepemimpinan berdampak pada etos kerja

¹⁶Agus Alimuddin, "Peran Kepemimpinan dalam Meningkatkan Etos Kerja Islam Terhadap Karyawan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Aman Syariah", Skripsi, Lampung:Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Metro, 2019

¹⁷Ibid

karyawan yaitu menjadi lebih bersemangat dalam menjalankan tugas maupun pekerjaan yang diberikan serta berpengaruh pada tanggung jawab kepada lembaga keuangan syariah sehingga dapat bekerja secara maksimal dan mencapai tujuan bersama yang ditetapkan oleh lembaga keuangan.¹⁸

Penelitian ini memiliki relevansi dengan penelitian yang akan dilakukan peneliti karena sama-sama menggunakan metode kualitatif, pendekatan deskriptif kualitatif, penelitian lapangan dan sama-sama menggunakan teknik observasi, wawancara dan dokumentasi sebagai proses pengumpulan data.

Secara keseluruhan dari kelima penelitian terdahulu di atas memiliki beberapa persamaan dan perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan peneliti, seperti kesamaan pembahasan tentang pengembangan produk dan penggunaan metodologi penelitian, misalnya proses pengumpulan data, jenis penelitian dan pendekatan penelitian. Kemudian dari sisi perbedaannya misalnya berbeda dalam hal subjek, objek, waktu dan tempat pelaksanaan penelitian.

Agar mempermudah melihat persamaan dan perbedaan penelitian, maka dibuatlah tabel berikut ini:

¹⁸Ibid

Tabel 2.1
Perbandingan Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul, Tahun dan Jenis Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Ditya Novitasari	Penerapan Pola Kepemimpinan Branch Manager Dalam Pengelolaan PT. Asuransi Takaful Umum Kantor Pemasaran Cabang Pekanbaru, 2014, Deskriptif Kualitatif	<i>Branch Manager</i> sebagai subjek penelitian	Meneliti tentang pengelolaan PT. Asuransi Takaful cabang Pekanbaru secara umum yang dilakukan <i>Branch Manager</i>
2	Yulita Sari	Strategi Pengembangan Produk Pada Bank Syariah Dalam Meningkatkan Kualitas Pembiayaan Murabahah (Studi Pada PT. BPRS Mitra Agro Usaha Bandar Lampung), 2017, Deskriptif Kualitatif	Pengembangan Produk dan jasa di Bank Syariah	Penelitian ini berfokus strategi pengembangan produk Bank Syariah. Sedangkan, penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah strategi yang yang dilakukan oleh <i>Branch Manger</i> dalam pemberian pengetahuan produk
3	Anjarini Mandasari	Pola Pengembangan Produk Bank Syariah Dalam Meningkatkan Kualitas Manajerial (Studi Kasus BRI Syariah Cabang Yogyakarta), 2010, Deskriptif Kualitatif	Produk dan jasa Bank Syariah	Penelitian ini berfokus pada pola pengembangan produk Bank Syariah untuk meningkatkan kualitas manajerial.

4	Raden Maghfira LeoDena	Pengaruh Gaya Komunikasi Pemimpin PT BRI Cabang Sunter Terhadap Kinerja Karyawan, 2019, Kuantitatif	<i>Branch Manager</i>) sebagai subjek penelitian	Penelitian ini untuk mengetahui pengaruh gaya komunikasi <i>Branch Manager</i> terhadap kinerja karyawan
5	Agus Alimuddin	Peran Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Etos Kerja Islam Terhadap Karyawan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Aman Syariah, 2019, Kualitatif deskriptif.	Menjadikan pimpinan lembaga keuangan syariah sebagai subjek penelitian.	Peran pimpinan BPRS Aman Syariah dalam meningkatkan etos kerja Islam di lembaga keuangan syariah yang ia pimpin

Sumber: Dibuat Oleh Peneliti

B. Kajian Teoritis

1. Strategi

a. Pengertian Strategi

Strategi berasal dari kata Yunani “*strategos*”, yang berarti Jenderal. Oleh karena itu kata strategi secara harfiah berarti “Seni dan Jenderal”. Kata ini mengacu pada apa yang merupakan perhatian utama manajemen puncak organisasi. Secara khusus, strategi adalah penempatan misi perusahaan, penetapan sasaran organisasi dengan mengikat kekuatan eksternal dan internal, perumusan kebijakan dan strategi tertentu mencapai sasaran dan memastikan implementasinya secara tepat, sehingga tujuan dan sasaran utama organisasi akan tercapai.¹⁹

¹⁹Syafi'i Antonio, *Bank Syariah dari Teori ke Praktek*, Cet. 1, Jakarta: GemaInsani, 2001, h. 153-157

Definisi strategi menurut beberapa ahli adalah sebagai berikut:

- 1) Chandler mengemukakan strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya.
- 2) Learned, Christensen, Andrews, dan Guth mengemukakan strategi merupakan alat untuk menciptakan keunggulan bersaing. Dengan demikian salah satu fokus strategi adalah memutuskan apakah bisnis tersebut harus ada atau tidak ada.
- 3) Argyris, Mintzberg, Steiner dan Miner mengemukakan strategi merupakan respon secara terus-menerus maupun adaptif terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat mempengaruhi organisasi.
- 4) Porter mengemukakan strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing.
- 5) Andrews, dan Chaffe mengemukakan strategi adalah kekuatan motivasi untuk stakeholders seperti stakeholders, debtholders, manajer, karyawan, konsumen, komunitas, pemerintah, dan sebagainya yang baik secara langsung maupun tidak langsung menerima keuntungan atau biaya yang ditimbulkan oleh semua tindakan yang dilakukan oleh perusahaan.
- 6) Homel dan Prahalad mengemukakan bahwa strategi merupakan tindakan yang bersifat senantiasa meningkat (*incremental*) dan terus-menerus dandilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang

diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian perencanaan strategi hampir selalu dimulai dari “apa yang terjadi” bukan “apa yang terjadi”. Terjadinya kecepatan inovasi pasar baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan

- 7) Menurut Buzzel dan Gale strategi adalah kebijakan dan keputusan kunci yang digunakan untuk manajemen, yang memiliki dampak besar pada kinerja keuangan. Kebijakan dan keputusan ini biasanya melibatkan sumber daya yang penting dan tidak dapat diganti dengan mudah.²⁰

Strategi adalah pendekatan secara keseluruhan yang berkaitan dengan gagasan, perencanaan, dan eksekusi, sebuah aktivitas dalam kurun waktu tertentu. Di dalam strategi yang baik terdapat koordinasi tim kerja, memiliki tema mengidentifikasi faktor pendukungnya sesuai dengan prinsip-prinsip pelaksanaan gagasan secara rasional, efisiensi dalam pendanaan dan memiliki taktik untuk mencapai tujuan secara efektif.²¹

Strategi adalah rencana yang menyeluruh dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Bagi perusahaan, strategi diperlukan tidak hanya untuk memperoleh proses sosial dan manajerial dengan mana individu dan kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan

²⁰Agustinus Sri Wahyudi, *Manajemen Strategi*, Jakarta: Binarupa Aksara, 1996, h. 19

²¹Fandi Tjiptono, *Strategi Pemasaran*, Cet. Ke-II, Yogyakarta: Andi, 2000, h. 17

cara menciptakan serta mempertukarkan produk dan nilai dengan pihak lain.²²

Strategi adalah sekumpulan tindakan atau aktivitas yang berbeda untuk mengantarkan nilai yang unik. Adapun ahli yang menegaskan strategi terdiri atas aktivitas-aktivitas yang penuh daya saing serta pendekatan-pendekatan bisnis untuk mencapai kinerja yang memuaskan (sesuai target).²³ Strategi sebenarnya didasarkan pada analisis yang terintegrasi dan holistik. Artinya, setelah strategi disusun, semua unsur yang ada dalam organisasi sudah prespektif jangka panjang, strategi dirumuskan untuk merealisasikan visi dan misi korporasi.²⁴

b. Jenis-Jenis Strategi

Suatu strategi memiliki dibagi dalam lima jenis, yaitu.²⁵

1) Strategi Penetrasi Pasar

Penetrasi pasar atau penerobosan pasar merupakan usaha perusahaan meningkatkan jumlah nasabah baik secara kuantitas maupun kualitas pada pasar saat ini melalui promosi dan distribusi secara aktif. Strategi ini cocok untuk pasar yang sedang tumbuh dengan lamban.

²²Setyo Soedrajat, *Manajemen Pemasaran Jasa Bank*, Jakarta:IkralMandiri Abadi,1994, h.

²³Rachmat, *Manajemen Strategik*, Bandung : CV Pustaka Setia, 2014, h. 2

²⁴Ibid., h. 6

²⁵Hari Suminto, *Pemasaran Blak-blakan*, Batam: InterAksara, 2002, h. 20

2) Strategi Pengembangan Produk

Strategi pengembangan produk merupakan usaha meningkatkan jumlah konsumen dengan cara mengembangkan atau memperkenalkan produk-produk baru perusahaan. Inovasi dan kreativitas dalam penciptaan produk menjadi salah satu kunci utama dalam strategi ini. Perusahaan selalu berusaha melakukan pembaharuan atau pengenalan produk baru kepada konsumen. Perusahaan tiada henti terus melakukan eksplorasi terhadap kebutuhan pasar dan berupaya untuk memenuhi kebutuhan pasar tersebut.

3) Strategi Pengembangan Pasar

Strategi pengembangan pasar merupakan salah satu untuk membawa produk ke arah pasar baru dengan membuka atau mendirikan atau anak-anak cabang baru yang dianggap cukup strategis atau menjalin kerjasama dengan pihak lain dalam rangka untuk menyerap konsumen baru.

4) Strategi Integrasi

Strategi integrasi merupakan strategi pilihan akhir yang biasanya ditempuh oleh para perusahaan yang mengalami kesulitan likuiditas sangat parah. Biasanya yang akan dilakukan adalah strategi diversifikasi horizontal, yaitu penggabungan perusahaan-perusahaan.

5) Strategi Diversifikasi

Strategi diversifikasi baik konsentrasi maupun diversifikasi konglomerat. Diversifikasi yang dimaksud disini adalah perusahaan memfokuskan pada suatu segmen pasar tertentu dengan menawarkan berbagai varian produk perusahaan dimiliki. Sementara diversifikasi konglomerat adalah perusahaan memfokuskan dirinya dalam memberikan berbagai varian produk perusahaan kepada kelompok konglomerat (korporat).

c. Unsur Strategi

Bila suatu organisasi mempunyai suatu strategi, maka strategi itu harus mempunyai bagian-bagian yang mencakup unsur-unsur strategi. Suatu strategi mempunyai 5 unsur, yaitu:²⁶

- 1) Gelanggang aktivitas atau arena merupakan area (produk, jasa, saluran distribusi, pasar geografis dan lainnya) di mana organisasi beroperasi. Unsur arena tersebut seharusnya tidaklah bersifat luas cakupannya atau terlalu umum, akan tetapi perlu lebih spesifik, seperti kategori produk yang ditekuni, segmen pasar, area geografis dan teknologi utama yang dikembangkan, yang merupakan tahap penambahan nilai atau value dari skema rantai nilai, meliputi perancangan produk, manufaktur, jasa pelayanan, distribusi dan penjualan.

²⁶David, *Manajemen Strategi*, Jakarta: Salemba Empat, 2006, h. 17

- 2) Sarana kendaraan atau *vehicles* yang digunakan untuk dapat mencapai arena sasaran. Dalam penggunaan sarana ini, perlu dipertimbangkan besarnya risiko kegagalan dari penggunaan sarana. Risiko tersebut dapat berupa terlambatnya masuk pasar atau besarnya biaya yang sebenarnya tidak dibutuhkan atau tidak penting, serta kemungkinan risiko gagal secara total.
- 3) Pembeda yang dibuat atau *differentiators*, adalah unsur yang bersifat spesifik dari strategi yang ditetapkan, seperti bagaimana organisasi akan dapat menang atau unggul di pasar, yaitu bagaimana organisasi akan mendapat pelanggan secara luas. Dalam dunia persaingan, kemenangan adalah hasil dari pembedaan yang diperoleh dari fitur atau atribut dari suatu produk atau jasa suatu organisasi yang berupa citra, kustomisasi, unggul secara teknis, harga, mutu atau kualitas dan reabilitas, yang semuanya dapat membantu dalam persaingan.
- 4) Tahapan rencana yang dilalui atau *staging*, merupakan penetapan waktu dan langkah dari pergerakan strategik. Walaupun substansi dari suatu strategi mencakup arena, sarana, dan pembeda, tetapi keputusan yang menjadi unsur yang keempat, yaitu penetapan tahapan rencana atau *staging*, belum dicakup. Keputusan pentahapan atau *staging* didorong oleh beberapa faktor, yaitu sumber daya (*resource*), tingkat kepentingan atau urgensinya, kredibilitas pencapaian dan faktor mengejar kemenangan awal.

- 5) Pemikiran yang ekonomis atau *economic logic*, merupakan gagasan yang jelas tentang bagaimana manfaat atau keuntungan yang akan dihasilkan. Strategi yang berhasil, tentunya mempunyai dasar pemikiran yang ekonomis, sebagai tumpuan untuk penciptaan keuntungan yang akan dihasilkan

d. Fungsi Strategi

Fungsi dari strategi pada dasarnya adalah berupaya agar strategi yang disusun dapat diimplementasikan secara efektif. Terdapat enam fungsi yang harus dilakukan secara simultan, yaitu:²⁷

- 1) Mengkomunikasikan suatu maksud (visi) yang ingin dicapai kepada orang lain. Strategi dirumuskan sebagai tujuan yang diinginkan, dan mengkomunikasikan, tentang apa yang akan dikerjakan, oleh siapa, bagaimana pelaksanaan pengerjaannya, untuk siapa hal tersebut dikerjakan, dan mengapa hasil kinerjanya dapat bernilai. Untuk mengetahui, mengembangkan dan menilai alternatif-alternatif strategi, maka perlu dilihat sandingan yang cocok atau sesuai antara kapabilitas organisasi dengan faktor lingkungan, di mana kapabilitas tersebut akan digunakan.

²⁷Sofjan Assauri, *Strategic Management : Sustainable Competitive Advantages*, Jakarta: Rajawali Pers, 2013, h. 5-8

- 2) Menghubungkan atau mengaitkan kekuatan atau keunggulan organisasi dengan peluang dari lingkungannya.
- 3) Memanfaatkan atau mengeksploitasi keberhasilan dan kesuksesan yang didapat sekarang, sekaligus menyelidiki adanya peluang-peluang baru.
- 4) Menghasilkan dan membangkitkan sumber-sumber daya yang lebih banyak dari yang digunakan sekarang. Khususnya sumber dana dan sumber-sumber daya lain yang diolah atau digunakan, yang penting dihasilkannya sumber-sumber daya nyata, tidak hanya pendapatan, tetapi juga reputasi, komitmen karyawan, identitas merek dan sumber daya yang tidak berwujud lainnya.
- 5) Mengkoordinasikan dan mengarahkan kegiatan atau aktivitas organisasi ke depan. Strategi harus menyiapkan keputusan yang sesuai dan sangat penting bagi upaya untuk pencapaian maksud dan tujuan organisasi.
- 6) Menanggapi serta bereaksi atas keadaan yang baru dihadapi sepanjang waktu. Proses yang terus-menerus berjalan bagi penemuan maksud dan tujuan untuk menciptakan dan menggunakan sumber sumber daya, serta mengarahkan aktivitas pendukungnya.

e. Implementasi Strategi

Implementasi strategi (*strategy implementation*), yaitu proses manajemen mewujudkan strategi dan kebijakan dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan evaluasi.²⁸

- 1) Program, yaitu pernyataan aktivitas atau langkah yang diperlukan untuk menyelesaikan perencanaan sekali pakai. Program melibatkan restrukturisasi perusahaan, perubahan budaya internal perusahaan atau awal dari usaha penelitian baru.
- 2) Anggaran, yaitu program yang dinyatakan dalam bentuk satuan uang, setiap program akan dinyatakan secara terperinci dalam biaya yang dapat digunakan oleh manajemen untuk merencanakan dan mengendalikan. Sekaligus menentukan laporan keuangan proforma yang menunjukkan pengaruh yang diharapkan dari kondisi keuangan perusahaan.
- 3) Evaluasi, yaitu membandingkan antara kinerja perusahaan dengan hasil yang diharapkan perusahaan. Kinerja adalah hasil akhir dari suatu aktivitas

2. Pengembangan Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan

²⁸Rachmat, *Manajemen Strategik*, Bandung : CV Pustaka Setia, 2014, h. 32

latihan.²⁹ Sumber daya manusia adalah faktor sentral dalam suatu organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaannya misi tersebut dikelola oleh manusia.³⁰ Menurut Saydam, pengembangan sumber daya manusia merupakan kegiatan yang harus dilaksanakan oleh perusahaan agar pengetahuan (*Knowledge*), kemampuan (*ability*), dan keterampilan (*skill*) mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan.³¹

b. Metode Pengembangan Sumber Daya Manusia

- 1) Pendidikan (*education*) hasil pendidikan dapat dilihat dari adanya perubahan tingkah laku, pendidikan pada hakikatnya bertujuan untuk mengubah tingkah laku pegawai. Tujuan pendidikan adalah deskripsi pengetahuan, sikap, tindakan, penampilan, yang diharapkan memiliki sasaran pendidikan pada periode tertentu. Lembaga pendidikan terutama formal, pada dasarnya memberikan output berupa perubahan sikap, dan perilaku yang disertai dengan tingkat pengetahuan, pengetahuan, dan analisis yang lebih mendalam. Itulah sebabnya perubahan sikap dan perilaku sebagai output pendidikan perlu dirumuskan terlebih dahulu dalam tujuan pendidikan.³²

²⁹Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2002, h. 75

³⁰Ike Kusdyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Andi Offset, 2008, h. 5

³¹Saydam Gouzali, *Bulit In Training: Jurus Jitu Mengembangkan Profesionalisme Sumber Daya Manusia*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2006, h. 21

³²Sayuti Hasibuan, *Ekonomi Sumber Daya Manusia, Teori dan Kebijakan*, Jakarta: Pustaka LP3ES Indonesia, 2011, h. 20-23

- 2) Metode Pelatihan (*training*), hal yang berkaitan dengan pelatihan adalah menyangkut waktu pelaksanaan, biaya, jumlah peserta, tingkat pendidikan, latar belakang pegawai, dan berbagai hal lainnya. Pelatihan pada dasarnya dipandang sebagai penerapan kecakapan dan keterampilan pekerjaan, oleh karena terfokus pada mempelajari bagaimana melaksanakan tugasnya khusus dalam waktu tertentu.³³

3. *Branch Manager*

a. Pengertian *Branch Manager*

Branch Manager atau pimpinan cabang adalah seseorang yang bertanggung jawab terhadap seluruh pelaksanaan pengembangan usaha, kegiatan operasional, pengembangan SDM serta merencanakan dan memonitoring target atau pencapaian sasaran usaha yang didasari atas ketentuan atau kebijakan yang telah ditetapkan oleh kantor pusat.³⁴

b. Ruang Lingkup

Seorang *Branch Manager* dalam melaksanakan pekerjaannya memiliki ruang lingkup, diantaranya sebagai berikut:³⁵

- 1) Merancang melaksanakan dan mengawasi serta mengembangkan rencana dan strategi seluruh aktivitas bisnis, operasional, dan *service* kantor cabang sehingga aktivitas bisnis, operasional dan *service* serta pengelolaan resiko cabang dapat berjalan dengan baik.

³³Ibid

³⁴<https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=pimpinan+cabang+bank+adalah>

³⁵Sri Wahyuni, “Pengaruh Persepsi Kualitas Pelayanan dan Bagi Hasil terhadap Minat Menabung Nasabah Bank Mandiri Syariah Cabang Semarang”, Skripsi, Semarang: Program Studi Perbankan Syariah, IAIN Walisongo, 2018, h. 30

- 2) Melakukan koordinasi dengan pimpinan pusat agar seluruh aktivitas bisnis dan operasional cabang berjalan dengan baik dan benar sesuai dengan ketentuan yang berlaku, serta turut mengelola resiko bisnis, operasional cabang dan menciptakan kondisi yang kondusif bagi seluruh staff dan nasabah.

c. Tugas dan Tanggung Jawab

Adapun tugas dan tanggung jawab utama seorang *Branch Manager* adalah sebagai berikut:³⁶

- 1) Membangun budaya *cost awareness* dan *cost efisiensi* serta mengelola dan melakukan monitoring terhadap seluruh biaya-biaya sehingga seluruh biaya yang dikeluarkan dapat termonitor dengan baik dan efisien serta tidak melebihi anggaran yang telah ditetapkanjuga dapat ditanggungjawabkan.
- 2) Menganalisa dan mengelola calon nasabah atau debitur bank syariah mandiri sesuai kewenangannya dan target yang telah ditentukan.
- 3) Melakukan koordinasi dengan pimpinan wilayah, divisi jaringan, dan layanan kantor pusat dalam rangka monitoring terhadap *service standard* yang diberikan oleh seluruh staff sehingga *service* yang diberikan sesuai dengan standar layanan bank.
- 4) Melakukan koordinasi dalam monitoring seluruh keluhan atau *complaint* nasabah terselesaikan dengan baik, serta penyelesaiannya dilakukan tepat waktu dan memenuhi kebutuhan nasabah dengan tetap memperhatikan ketentuan yang berlaku di bank.

³⁶Ibid

- 5) Melakukan koordinasi dalam membuat rencana atau langkah-langkah perbaikan *service* yang harus dilakukan di cabang serang sehingga *service* yang diberikan kepada nasabah meningkat dari waktu - ke waktu sesuai dengan target.

d. Wewenang

Seorang *Branch Manager* dalam memimpin kantor cabang disuatu lembaga perbankan memiliki kewenangan sebagai berikut:³⁷

- 1) Menandatangani surat dan dokumen lainnya yang diberikan dengan tugas kantor cabang
- 2) Mewakili direksi dalam hubungan dengan pihak eksterndalam upaya pencapaian misi kantor cabang secara optimal
- 3) Menetapkan pembagian tugas serta penengahan disiplin kepada pejabat atau pegawai yang menjadi tanggung jawab penyelesaiannya.
- 4) Memberikan penilaian kinerja secara objektif dan memberikan *feedback* baik positif maupun negatif terhadap pejabat dan pegawai bawahannya.
- 5) Menyampaikan rekomendasi untuk pengembangan pejabat dan pegawai bawahannya

³⁷Ibid

4. Bank Syariah

a. Pengertian Bank Syariah

Bank secara bahasa diambil dari bahasa Itali, yakni *banco* yang mempunyai arti meja. Penggunaan istilah ini disebabkan dalam realita kesehariannya bahwa setiap proses dan transaksi sejak dahulu dan mungkin di masa yang datang dilaksanakan di atas meja. Dalam bahasa Arab, Bank biasa disebut dengan *mashrof* yang bearti tempat berlangsung saling menukar harta, baik dengan cara mengambil ataupun menyimpan atau selain untuk melakukan muamalat.³⁸

Bank Syariah merupakan Bank yang secara operasional berbeda dengan Bank Konvensional. Salah satu ciri khas Bank Syariah yaitu tidak menerima atau membebani bunga kepada nasabah, akan tetapi menerima atau membebankan bagi hasil serta imbalan lain sesuai dengan akad-akad yang diperjanjikan. Konsep dasar bank syariah didasarkan pada Al-Qur'an dan Hadist dan semua produk dan jasa yang ditawarkan tidak boleh bertentangan dengan isi Al-Qur'an dan hadis Rasulullah SAW.³⁹

Bank Syariah dikembangkan sebagai lembaga bisnis keuangan yang melaksanakan kegiatan usahanya sejalan dengan prinsip-prinsip dasar dalam ekonomi Islam. Tujuan ekonomi Islam bagi Bank Syariah tidak hanya terfokus pada tujuan komersil yang tergambar pada pencapaian keuntungan maksimal, tetapi juga mempertimbangkan perannya dalam memberikan kesejahteraan secara luas bagi masyarakat.

³⁸Djazuli dan Yadi Yanuari, *Lembaga-lembaga Perekonomian Umat*, Jakarta: Rajawali Press, 2001, h. 53

³⁹Ismail, *Perbankan Syariah*, Edisi Pertama, Jakarta: Kencana, 2011, h. 29

Kontribusi untuk turut serta dalam mewujudkan kesejahteraan masyarakat tersebut merupakan peran Bank Syariah dalam pelaksanaan fungsi sosial.⁴⁰

b. Kegiatan Usaha Bank Syariah

Berdasarkan peraturan Bank Indonesia Nomor: 62/24/PBI/2004 tanggal 14 Oktober 2004 tentang Bank Umum yang melaksanakan kegiatan usaha berdasarkan prinsip syariah, kegiatan usaha Bank Syariah dapat dibedakan sebagai berikut:⁴¹

1) Penghimpunan Dana (*Funding*)

Penghimpunan dana adalah kegiatan penarikan dana atau penghimpunan dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan investasi berdasarkan prinsip syariah. Bentuk-bentuk simpanan berdasarkan prinsip syariah seperti giro berdasarkan prinsip wadiah, tabungan berdasarkan prinsip wadiah atau mudharabah dan deposito berjangka berdasarkan prinsip mudharabah.

2) Penyaluran Dana (*Financing*)

Dalam menyalurkan dana pada nasabah, secara garis besar produk pembiayaan syariah terbagi kedalam tiga kategori yang dibedakan berdasarkan tujuan penggunaannya yaitu:

⁴⁰Herry Sutanto dan Khaerul Umam, *Manajemen Pemasaran Bank Syariah*, Bandung: Pustaka Setia, 2013, h.106

⁴¹Dahlan Siamat, *Manajemen Lembaga Keuangan*, Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, 2005, h.408

- a) Transaksi pembiayaan yang ditujukan untuk memiliki barang dilakukan dengan prinsip jual beli. Prinsip yang digunakan adalah murabahah, salam dan istishna.
- b) Transaksi pembiayaan yang ditujukan untuk mendapatkan jasa dilakukan dengan prinsip sewa. Prinsip yang dapat digunakan adalah ijarah.
- c) Transaksi pembiayaan untuk usaha kerjasama yang ditujukan untuk mendapatkan sekaligus barang dan jasa dengan prinsip bagi hasil. Prinsip yang digunakan adalah musyarakah dan mudharabah.

3) Jasa Perbankan (*Customer Service*)

Jasa perbankan dengan pola lainnya pada umumnya menggunakan akad-akad *tabarru* yang dimaksudkan tidak untuk mencari keuntungan, tetapi dimaksudkan sebagai fasilitas pelayanan kepada nasabah dalam melakukan transaksi perbankan.

c. Tujuan Bank Syariah

Upaya pencapaian keuntungan yang setinggi-tingginya (*profit maximization*) adalah tujuan yang biasa dicanangkan oleh Bank komersial, terutama Bank Konvensional. Berbeda dengan tujuan Bank Konvensional, Bank Syariah berdiri untuk menggalakkan, memelihara dan mengembangkan jasa-jasa serta produk-produk perbankan yang berdasarkan prinsip-prinsip syariat Islam. Bank syariah juga memiliki kewajiban untuk mendukung aktivitas investasi dan bisnis yang ada di

lembaga keuangan sepanjang aktivitas tersebut tidak dilarang dalam Islam. Selain itu, Bank Syariah harus lebih menyentuh kepentingan masyarakat kecil.⁴²

d. Produk dan Jasa Bank Syariah

Pada dasarnya, produk dan jasa yang ditawarkan oleh Perbankan Syariah dapat dibagi menjadi tiga bagian besar, yaitu:

1) Penghimpun Dana (*Funding*)

a) Giro Syariah

Giro adalah simpanan yang penarikannya dapat dilakukan setiap saat dengan menggunakan cek, bilyet giro, sarana perintah bayar lainnya atau dengan pemindahbukuan.⁴³ Sedangkan giro syariah adalah giro yang dijalankan berdasarkan prinsip-prinsip syariah.

b) Tabungan Syariah

Tabungan adalah simpanan yang penarikannya hanya dapat dilakukan menurut syarat tertentu yang disepakati, tetapi tidak ditarik dengan cek, bilyet giro, dan atau alat lainnya yang dipersamakan dengan itu. Tabungan syariah adalah tabungan yang dibenarkan adalah tabungan yang berdasarkan prinsip wadiah dan mudharabah atau akad lain yang tidak bertentangan dengan prinsip syariah.⁴⁴

⁴²Irham, *Pengantar Perbankan Teori dan Aplikasi*, Bandung: Alfabeta, 2014, h. 32

⁴³Undang-Undang Republik Indonesia No.10 Tahun 1998 Tentang Perubahan Atas Undang-Undang No. 7 Tahun 1992 Tentang Perbankan.

⁴⁴Ibid

c) Deposito Syariah

Deposito adalah simpanan yang penarikannya hanya dapat dilakukan pada waktu tertentu berdasarkan perjanjian antara nasabah dengan Bank.⁴⁵ Deposito syariah adalah deposito yang dijalankan berdasarkan prinsip syariah.

2) Penyaluran Dana (*Financing*)

a) Pembiayaan dengan Pinsip Jual Beli

(1) Pembiayaan Murabahah

Murabahah (*al-bai' tsaman ajil*) lebih dikenal sebagai murabahah saja. Murabahah, yang berasal dari kata *ribhu* (keuntungan), adalah transaksi jual beli di mana bank menyebut jumlah keuntungannya. Bank bertindak sebagai penjual, sementara nasabah sebagai pembeli. Harga jual adalah harga beli bank dari pemasok ditambah keuntungan (*margin*). Kedua belah pihak harus menyepakati harga jual dan jangka waktu pembayaran. Harga jual dicantumkan dalam akad jual beli dan jika telah disepakati tidak dapat berubah selama berlakunya akad. Dalam perbankan, murabahah selalu dilakukan dengan cara pembayaran cicilan (*bi tsaman ajil atau muajjal*). Dalam transaksi ini barang yang diserahkan segera

⁴⁵ Muhammad, *Dasar-Dasar Manajemen Bank Syariah*, Yogyakarta: UII Press, 2006, h. 38

setelah akad sedangkan pembayaran dilakukan secara tangguh atau cicilan.⁴⁶

(2) Pembiayaan Salam

Salam adalah transaksi jual beli di mana barang yang diperjual belikan belum ada. Oleh karena itu barang diserahkan secara tangguh sedangkan pembayaran dilakukan tunai. Bank bertindak sebagai pembeli, sementara nasabah sebagai penjual. Sekilas transaksi ini mirip jual beli ijon, namun dalam transaksi ini kuantitas, kualitas, harga dan waktu penyerahan barang harus ditentukan secara pasti.⁴⁷

(3) Pembiayaan Istishna

Produk istishna menyerupai produk salam, tapi dalam istishna pembayarannya dapat dilakukan oleh Bank dalam beberapa kali (*termin*) pembayaran. Skim pembayaran istishna dalam Bank Syariah umumnya di aplikasikan pada pembiayaan manufaktur dan konstruksi. Skim fiqih lainnya juga populer digunakan dalam Perbankan Syariah adalah skim jual beli istishna. Transaksi istishna ini hukumnya boleh (*jawaz*) dan telah dilakukan oleh masyarakat Muslim sejak masa awal tanpa ada pihak (ulama) yang mengingkarinya.⁴⁸

⁴⁶Zainal Arifin, *Dasar-Dasar Manajemen Bank Syariah*, Jakarta: Azkia Publisher, 2009, h.

⁴⁷Ibid

⁴⁸Ibid., h. 64

b) Pembiayaan dengan Prinsip Sewa

(1) Ijarah

Transaksi ijarah dilandasi adanya perpindahan manfaat (hak guna), bukan perpindahan kepemilikan (hak milik). Jadi pada dasarnya prinsip ijarah sama saja dengan prinsip jual beli, tapi perbedaannya terletak pada objek transaksinya. Bila pada jual beli objek transaksinya adalah barang, pada ijarah objek transaksinya adalah jasa. Pada dasarnya, ijarah didefinisikan sebagai hak untuk memanfaatkan barang atau jasa dengan membayar imbalan tertentu.⁴⁹

(2) Ijarah *Muntahia Bittamlik*

Ijarah *Muntahia Bittamlik* merupakan kombinasi antara akad ijarah dan jual beli atau hibah di akhir masa sewa. Dalam Ijarah *Muntahia Bittamlik*, pemindahan hak milik barang terjadi dengan salah satu cara yaitu; pihak yang menyewakan berjanji akan menjual barang yang disewakan tersebut pada akhir masa sewa dan pihak yang menyewakan berjanji akan menghibahkan barang yang disewakan tersebut pada akhir masa sewa.⁵⁰

⁴⁹Ibid

⁵⁰Zainal Arifin, *Dasar-Dasar Manajemen Bank Syariah*,...,h. 66

c) Pembiayaan dengan Prinsip Bagi Hasil

(1) Pembiayaan Musyarakah

Bentuk umum dari usaha bagi hasil adalah musyarakah (*syirkah* atau *syarikah*). Transaksi musyarakah dilandasi adanya keinginan para pihak yang bekerja sama untuk meningkatkan nilai aset yang mereka miliki secara bersama-sama. Semua bentuk usaha yang melibatkan dua pihak atau lebih dimana mereka secara bersama-sama memadukan seluruh bentuk sumber daya baik yang berwujud maupun tidak berwujud.⁵¹

(2) Pembiayaan Mudharabah

Secara spesifik terdapat bentuk musyarakah yang populer dalam produk Perbankan Syariah yaitu mudharabah. Mudharabah adalah bentuk kerja sama antara dua atau lebih pihak dimana pemilik modal (*shahib al-maal*) mempercayakan sejumlah modal kepada pengelola (*mudharib*) dengan suatu perjanjian pembagian keuntungan. Bentuk ini menegaskan kerja sama dalam paduan kontribusi 100% modal khas dari *shahib al-maal* dan keahlian dari *mudharib*. Transaksi jenis ini tidak mensyaratkan adanya wakil *shahib al-maal* dalam manajemen proyek. Sebagai orang kepercayaan, *mudharib* harus bertindak hati-hati dan tanggung jawab untuk setiap

⁵¹Ibid., h. 67

kerugian yang terjadi akibat kelalaian. Sedangkan sebagai *wakil shahib al-maal* dia diharapkan untuk mengelola modal dengan cara tertentu untuk menciptakan laba optimal.⁵²

(3) Pembiayaan *Al-Muzara'ah*

Al-Muzara'ah adalah kerja sama pengelolaan pertanian antara pemilik lahan dengan penggarap. Pemilik lahan menyediakan lahan kepada penggarap untuk ditanamai produksi pertanian dengan imbalan bagian tertentu dari hasil panen. Dalam dunia perbankan kasus ini diaplikasikan untuk pembiayaan bidang plantation atas dasar bagi hasil panen. *Al-Muzar'ah* sering kali diidentikkan dengan *mukhabarah*. Diantara keduanya terdapat sedikit perbedaan sebagai berikut: *Muzara'ah*, benih dari pemilik lahan dan *Mukhabarah*, benih dari penggarap.⁵³

(4) Pembiayaan *Al-Musaqah*

Al-Musaqah merupakan bagian dari *al-muzara'ah* yaitu penggarap hanya bertanggung jawab atas penyiraman dan pemeliharaan dengan menggunakan dana dan peralatan mereka sendiri. Imbalan tetap diperoleh dari persentase hasil panen pertanian. Jadi tetap dalam konteks adalah kerja sama

⁵²Ibid

⁵³Muhammad Syafi'i Antonio, *Bank Syariah Dari Teori Ke Praktik*,..., h. 99

pengelolaan pertanian antara pemilik lahan dengan penggarap.⁵⁴

d) Pembiayaan dengan Akad Pelengkap

(1) *Hiwalah*

Tujuan fasilitas *hiwalah* adalah untuk membantu *supplier* mendapatkan modal tunai agar dapat melanjutkan produksinya. Bank mendapat ganti biaya atas jasa pemindahan piutang. Untuk mengantisipasi risiko kerugian yang akan timbul, Bank perlu melakukan penelitian atas kemampuan pihak yang berhutang dan kebenaran transaksi antara yang memindahkan piutang dengan yang berhutang. Katakanlah seorang *supplier* bahan bangunan menjual barangnya kepada pemilik proyek yang akan dibayar dua bulan kemudian. Karena kebutuhan *supplier* akan likuiditas, maka ia meminta bank untuk mengambil alih piutangnya. Bank akan menerima pembayaran dari pemilik proyek.⁵⁵

(2) *Rahn*

Tujuan akad *rahn* adalah untuk memberikan jaminan pembayaran kembali kepada Bank dalam memberikan pembiayaan. Barang yang digadaikan wajib memenuhi kriteria seperti milik nasabah sendiri, jelas ukuran, sifat dan nilainya ditentukan berdasarkan nilai riil pasar, dan dapat dikuasai

⁵⁴Kasmir, *Dasar-Dasar Perbankan*, Jakarta: Rajawali Pers, 2015, h. 250

⁵⁵Ibid

namun tidak boleh dimanfaatkan oleh bank. Atas izin bank, nasabah dapat menggunakan barang tertentu yang digadaikan dengan tidak mengurangi nilai dan merusak barang yang digadaikan. Apabila barang yang digadaikan rusak atau cacat, nasabah harus bertanggung jawab. Apabila nasabah wanprestasi, bank dapat melakukan penjualan barang yang digadaikan atas perintah hakim. Nasabah mempunyai hak untuk menjual barang tersebut dengan seizin bank. Apabila hasil penjualan melebihi kewajibannya, kelebihan tersebut menjadi milik nasabah. Dalam hal hasil penjualan tersebut lebih kecil dari kewajibannya, maka nasabah harus menutupi kekurangannya.⁵⁶

(3) *Qardh*

Qardh adalah pinjaman uang. Aplikasi *qardh* dalam perbankan biasanya dalam 4 (empat) hal, yaitu sebagai pinjaman talangan haji, di mana nasabah calon haji diberikan pinjaman talangan untuk memenuhi syarat penyetoran biaya perjalanan haji. Nasabah akan melunasinya sebelum keberangkatan haji, sebagai pinjaman tunai (*cash advanced*) dari produk karu kredit syariah, dimana nasabah diberi keleluasaan untuk menarik uang tunai milik bank melalui ATM. Nasabah akan mengembalikan sesuai waktu yang

⁵⁶Ibid., h. 43

ditentukan, sebagai pinjaman kepada pengusaha kecil, di mana menurut perhitungan Bank akan memberatkan si pengusaha bila diberikan pembiayaan dengan skema jual beli, ijarah atau bagi hasil, sebagai pinjaman kepada pengurus Bank, di mana bank menyediakan fasilitas ini untuk memastikan terpenuhinya kebutuhan pengurus Bank. Pengurus Bank akan mengembalikan dana pinjaman itu secara cicilan melalui pemotongan gajinya.⁵⁷

(4) *Wakalah*

Wakalah dalam aplikasi perbankan terjadi apabila nasabah memberikan kuasa kepada Bank untuk mewakili dirinya melakukan pekerjaan jasa tertentu, seperti pembukuan L/C, inkaso dan transfer uang. Bank dan nasabah yang dicantumkan dalam akad pemberian kuasa harus cakap hukum. Khusus untuk pembukaan L/C, apabila dana nasabah ternyata tidak cukup, maka penyelesaian L/C (*settlement L/C*) dapat dilakukan dengan pembiayaan murabahah, salam, ijarah, mudharabah atau musyarakah. Kelalaian dalam menjalankan kuasa menjadi tanggung jawab Bank, kecuali kegagalan karena *force majeure* menjadi tanggung jawab nasabah. Apabila bank yang ditunjuk lebih dari satu, maka masing-masing bank tidak boleh bertindak sendiri-sendiri tanpa

⁵⁷Ibid

musyawarah dengan bank yang lain, kecuali dengan seizin nasabah. Tugas, wewenang dan tanggung jawab Bank harus jelas sesuai kehendak nasabah Bank. Setiap tugas yang dilakukan harus mengatas namakan nasabah dan harus jelas sesuai kehendak nasabah Bank. Atas pelaksanaan tugasnya tersebut, bank mendapat pengganti biaya berdasarkan kesepakatan bersama. Pemberian kuasa berakhir setelah tugas dilaksanakan dan disetujui bersama antara nasabah dengan Bank.⁵⁸

(5) *Kafalah*

Kafalah dapat diberikan dengan tujuan untuk menjamin pembayaran suatu kewajiban pembayaran. Bank dapat mensyaratkan nasabah untuk menempatkan sejumlah dana untuk fasilitas ini sebagai *rahn*. Bank dapat pula menerima dana tersebut dengan prinsip wadiah. Untuk jasa-jasa ini, bank mendapatkan pengganti biaya atas jasa yang diberikan.⁵⁹

3) Jasa Bank Syariah (*Customer Servie*)

a) Jual Beli Valuta Asing (*Sharf*)

Penurunan valas merupakan jasa yang diberikan Bank Syariah untuk membeli atau menjual valuta asing yang sama (*single currency*) maupun berbeda (*multy currency*) yang hendak

⁵⁸Ibid

⁵⁹Ibid., h. 44

ditukarkan atau dikehendaki oleh nasabah. Akad yang digunakan adalah *sharf* yaitu transaksi pertukaran antara mata uang berlainan jenis. Landasan syariahnya adalah Fatwa DSN MUI No. 28/DSN-MUI/III/2002 tentang Jual Beli Valuta Asing (*Sharf*).⁶⁰

b) Sewa

Jenis kegiatan ijarah antara lain penyewaan kotak simpanan (*safe deposit box*) dan jasa tata laksana administrasi dokumen (*custodian*). Bank mendapat imbalan sewa dari jasa tersebut.⁶¹

5. *Funding Officer*

a. Pengertian *Funding Officer*

Dunia perbankan dalam fungsi jabatan *Marketing Funding* juga sering disebut dengan *funding officer*. Menurut Abdul Pauji, *funding officer* pada pemasaran jasa lebih dilihat sebagai *outcome* dari kegiatan distribusi dan *logistic*, dimana pelayanan diberikan kepada konsumen untuk mencapai kepuasan.⁶² Secara umum, pengertian *funding officer* adalah setiap kegiatan yang diperuntukan atau ditujukan untuk memberikan kepuasan nasabah melalui pelayanan yang diberikan seseorang. Menurut Ikatan Banker Indonesia, *funding officer* adalah seorang karyawan yang bekerja di bidang marketing yang diharapkan

⁶⁰Andri Soemitra, *Bank Lembaga Keuangan Syariah*,..., h. 84

⁶¹Ibid

⁶²Abdul Pauji, "Strategi Pemasaran *Funding Officer* Dalam Meningkatkan Minat Nasabah Di BPRS Amanah Ummah," AL-INFAQ: Jurnal Ekonomi Islam Vol. 6 No. 2, September 2015, h. 403-404

dapat menghimpun dana pada suatu bank yang dikelola dalam bentuk simpanan.⁶³

Beberapa pengertian *funding officer* di atas, dapat peneliti simpulkan bahwa *funding officer* merupakan personil yang diharapkan dapat melayani keinginan dan kebutuhan masyarakat dalam mengumpulkan dana sebagai sumber dana bank dalam melakukan aktivitas usahanya.

b. Fungsi *Funding Officer*

Fungsi *funding officer* harus dilaksanakan dengan baik dan bertanggung jawab penuh dalam hal pelayanan nasabah. Sehingga seorang *funding officer* dapat menjalankan fungsinya secara prima. Beberapa fungsi *funding officer* dalam praktiknya sebagai berikut:⁶⁴

- 1) Menyusun rencana penjualan (*Sales Plan*) berdasarkan *marketing strategy* yang sudah ditetapkan.
- 2) Mengidentifikasi pasar dan nasabah potensial.
- 3) Melaksanakan kunjungan, persentasi dan penjualan produk dana kepada nasabah baik perorangan maupun perusahaan.
- 4) Untuk mencari nasabah (pihak ketiga) yang mempunyai dana lebih agar mau untuk menyimpannya dalam bentuk produk yang ditawarkan oleh bank itu sendiri. Produk bank yang dimaksud dibagi menjadi tiga kategori, yaitu dalam bentuk simpanan tabungan, simpanan giro dan simpanan deposito.

⁶³Ikatan Banker Indonesia, *Mengelola Kualitas Layanan Perbankan*, Jakarta: PT Gramedia PustakaUtama, 2010, h. 167

⁶⁴Ikatan Banker Indonesia, *Mengelola Kualitas Layanan*, h. 191

- 5) Memperkenalkan, mempromosikan, memasarkan produk perbankan, dan memperluas jaringan atau relasi antar perbankan atau dengan dunia diluar perbankan itu sendiri.
- 6) Melaksanakan proses monitoring dan *maintenance* nasabah.
- 7) Menyusun laporan penjualan.

Fungsi *funding officer* di atas, *funding officer* berfungsi penuh dalam hal pelayanan nasabah dan mempromosikan produk simpanan yang ada di bank serta memperluas jaringan atau relasi antar perbankan.

c. Tanggung Jawab *Funding Officer*

Seorang *funding officer* memiliki beberapa tanggung jawab, yaitu:⁶⁵

- 1) *Funding officer* sendiri bertanggung jawab pada pencapaian target bidang usaha pendanaan (*funding*). Seorang *funding officer* akan diberikan target dari suatu bank yang mempekerjakannya untuk dapat menghimpun dana sebanyak-banyaknya dari nasabah. Dana dapat berasal dari beberapa produk Bank diantara melalui simpanan tabungan, simpanan giro maupun simpanan deposito dari para nasabahnya. Selanjutnya dana yang telah dihimpun oleh seorang *funding officer* akan kembali disalurkan keluar dari pihak bank melalui berbagai macam produk pinjaman yang ditawarkan kepada nasabahnya baik pinjaman secara individu, lembaga maupun pihak swasta akan diproses oleh seorang *marketing lending*.

⁶⁵Hamdani, *Manajemen PemasaranJasa*, Jakarta: Salemba Empat, 2006, h. 52

- 2) Seorang *funding officer* dituntut untuk mempunyai kemampuan berkomunikasi yang baik, memiliki kemampuan untuk menjaga hubungan baik dengan nasabah ataupun calon nasabah, memiliki keahlian dalam menganalisa calon nasabah dari segi kebutuhan nasabah, memiliki interpersonal skill yang baik, serta mampu untuk menjalin atau memperluas jaringan atau *networking*, berorientasi pada target yang ditetapkan.

6. Kendala Strategi

Berdasarkan kamus besar bahasa Indonesia kendala berarti halangan, rintangan, faktor atau keadaan yang membatasi, menghalangi atau mencegah pencapaian sasaran dan kekuatan yang memaksa pembatalan pelaksanaan. Teori kendala atau *theory of constraints* merupakan filosofi manajemen sistem yang dikembangkan oleh Eliyahu M Goldratt sejak awal 1980-an. Teori kendala menyatakan bahwa kinerja perusahaan atau sistem dibatasi *constraints*. Teori ini mengakui bahwa kinerja setiap perusahaan dibatasi oleh kendala-kendalanya yang kemudian mengembangkan pendekatan kendala untuk mendukung tujuan, yaitu kemajuan yang terus menerus suatu perusahaan (*continious improvement*).⁶⁶

Kendala dapat didefinisikan sebagai segala sesuatu yang menghambat suatu sistem untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi. Ada dua tipe pokok kendala, yaitu batasan fisik dan batasan non fisik. Batasan fisik adalah batasan yang berhubungan dengan kapasitas mesin, sedangkan batasan non

⁶⁶Budi Kurniawan, "Teori Kendala Sebagai Alat Pengukuran Kinerja", Jurnal Akuntansi Binsis, Vol. 2 No. 9, 2 Oktober 2017, h. 9

fisik berupa permintaan terhadap produk dan prosedur kerja. Berdasarkan teori kendala, jika hendak meningkatkan profitabilitas perusahaan secara keseluruhan, maka *Manager* perlu mengidentifikasi kendala-kendala yang ada, mengeksploitasinya dalam jangka pendek atau jangka panjang dan menemukan cara bagaimana mengatasi kendala tersebut.⁶⁷

Pada penerapannya strategi memiliki beberapa penyebab diantaranya kendala strategi yang berseumber dari komunikasi yang kurang baik, kendala terhadap anggaran, kendala terhadap peralatan atau mesin dan kendala yang berasal dari kurangnya sumber daya manusia⁶⁸

C. Kerangka Berpikir

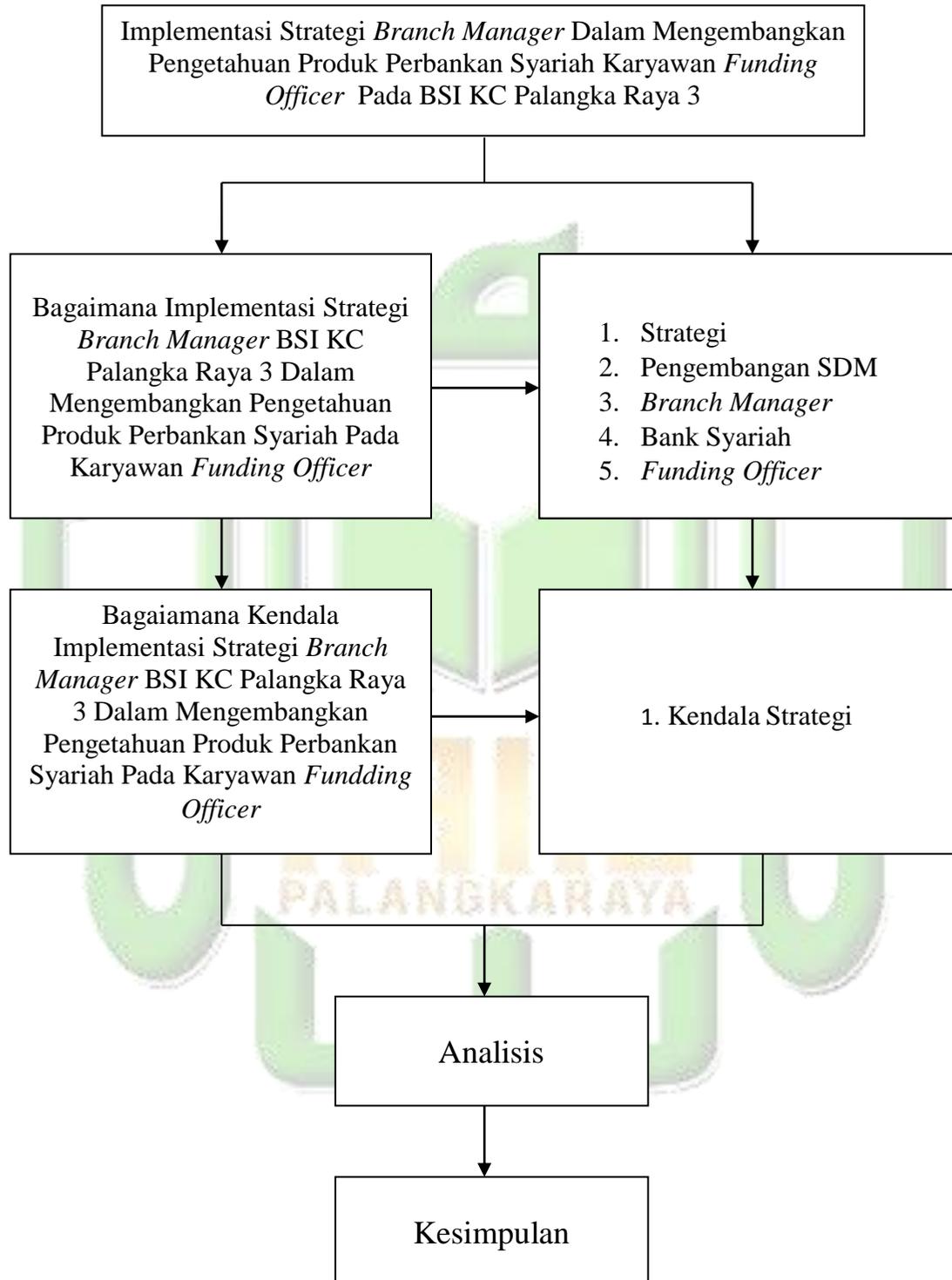
Bank Syariah merupakan lembaga keuangan yang menjalankan aktivitasnya berdasarkan syariat Islam, sama halnya dengan lembaga perbankan lainnya. Bank syariah juga melakukan fungsi menyalurkan dan menghimpun dana dari masyarakat atau nasabah. Fungsi menghimpun dana di dalam lembaga keuangan ditugaskan kepada karyawan *funding officer*, maka dari itulah seorang karyawan *funding officer* harus memiliki pengetahuan yang baik dan mumpuni tentang produk Bank Syariah di tempat ia bekerja. Oleh sebab itu, sudah seharusnya seorang *Branch Manager* memiliki strategi khusus dalam pemberian pengetahuan produk kepada karyawan *funding officer*.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dibuat skema kerang berpikir sebagai berikut:

⁶⁷Ibid.

⁶⁸Ibid

Bagan 2.1
Skema Kerangka Berpikir



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Waktu dan Tempat Penelitian

Waktu yang telah ditempuh oleh peneliti dalam melaksanakan penelitian ini yaitu, 2 (dua) bulan yakni pada tanggal 5 Februari sampai tanggal 5 April. Berkaitan lokasi yang ingin dijadikan sebagai tempat penelitian, maka dalam hal ini peneliti memutuskan tempat penelitian di BSI KC Palangka Raya 3 yang berada di Jalan. Jendral Ahmad yani No. 85, Kota Palangka Raya. Peneliti memilih tempat tersebut karena satu-satunya Bank Syariah di Palangka Raya yang memiliki karyawan *funding officer* bukan berlatar belakang pendidikan Ekonomi Syariah atau Perbankan Syariah terbanyak.

B. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian ini termasuk penelitian lapangan (*field research*) dengan metode kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati dan diarahkan pada latar alamiah dan individu tersebut secara menyeluruh. Berdasarkan metode ini peneliti berupaya menggali informasi dari objek penelitian yaitu strategi *Branch Manager* BSI KC Palangka Raya 3 dalam pengembangan pengetahuan produk Perbankan Syariah terhadap karyawan *funding officer*.

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan deskriptif kualitatif. Pendekatan deskriptif kualitatif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengumpulkan informasi aktual secara terperinci yang menggambarkan

keadaan yang ada.⁶⁹Penggunaan pendekatan ini bertujuan untuk mendeskripsikan perilaku orang, peristiwa lapangan, serta kegiatan-kegiatan tertentu secara terperinci dan mendalam.

C. Subjek dan Objek Penelitian

1. Subjek Penelitian

Subjek penelitian atau responden adalah pihak-pihak yang dijadikan sebagai sampel dalam sebuah penelitian. Penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah salah satu jenis teknik pengambilan sampel yang biasa digunakan dalam penelitian ilmiah. *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel dengan menentukan kriteria-kriteria tertentu.⁷⁰

Maka dalam hal ini, yang menjadi subjek penelitian adalah sebagai berikut:

- a. *Branch Manager* BSI KC Palangka Raya 3
- b. Karyawan *funding officer* Bank BSI KC Palangka Raya 3 sebagai informan untuk memverifikasi data yang didapat dari *Branch Manager* yang berjumlah 2 orang dengan kriteria, yaitu karyawan *funding officer* yang masih Aktif, bukan berasal dari disiplin ilmu Perbankan Syariah atau Ekonomi Syariah dan bekerja lebih dari 4 Tahun

⁶⁹Uhar Suharsaputra, *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Tindakan*, Bandung: Reifika Aditama, 2018, h. 181.

⁷⁰Abdurrahman Fatoni, *Metodologi Penelitian dan Teknik Penyusunan Skripsi*, Jakarta: Rineka Cipta, 2011, h. 104

- c. Nasabah BSI KC Palangka Raya 3 yang pernah berhubungan langsung dengan karyawan *funding officer* sebagai informan yang berjumlah 2 orang.

Tabel 3.1
Subjek Penelitian

No	Nama (Inisial)	Tugas	Jenis Kelamin	Pendidikan	Sebagai
1	AW	<i>Branch Manager</i>	Lak-Laki	Akuntansi	Narasumber Utama
2	MS	Karyawan <i>Funding Officer</i>	Perempuan	Teknik Industri	Informan
3	I	Karyawan <i>Funding Officer</i>	Laki-Laki	Hukum Tata Negara	Informan
4	F	Nasabah	Perempuan	Perbankan Syariah	Informan
5	HW	Nasabah	Perempuan	-	Informan

2. Objek Penelitian

Objek penelitian merupakan inti dari problematika yang terdapat pada suatu penelitian. Adapun objek dalam penelitian ini yaitu implementasi strategi *Branch Manager* BSI KC Palangka Raya 3 dalam pengembangan pengetahuan produk Perbankan Syariah karyawan *funding officer*.

D. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah cara atau langkah yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data penelitiannya. Pada penelitian ini teknik pengumpulan yang dilakukan peneliti adalah:

1. Observasi

Observasi adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui sesuatu pengamatan, dengan disertai pencatatan-pencatatan terhadap keadaan atau perilaku objek sasaran⁷¹ Teknik observasi adalah pengamatan dan pencatatan secara sistematis fenomena-fenomena yang diselidiki. Dalam arti yang luas, observasi sebenarnya tidak hanya terbatas pada pengamatan yang dilaksanakan baik secara langsung maupun tidak langsung.⁷²

Penelitian ini menggunakan metode observasi sebagai langkah dalam pengumpulan data artinya peneliti akan datang langsung ke lokasi penelitian BSI KC Palangka Raya 3 untuk memperoleh data.

2. Wawancara (*Interview*)

Wawancara menurut Freed N. Kerlinger yang dinukil dalam buku Amiruddin dan Zainal Asikin wawancara adalah situasi peran antar pribadi bertatap muka (*face to face*) ketika seseorang yakni pewawancara mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang dirancang untuk memperoleh jawaban-jawaban yang relevan dengan masalah penelitian.⁷³ Dalam wawancara ini peneliti menggunakan jenis wawancara terstruktur yaitu peneliti secara langsung mengajukan pertanyaan pada informan terkait dengan data yang diinginkan berdasarkan panduan pertanyaan yang telah disiapkan sebelumnya (*interview guide*).

⁷¹Ibid

⁷²Singarimbun Masri dan Efendi Sofran, *Metode Penelitian Survey*, Jakarta:LP3ES,1995, h. 46.

⁷³Amiruddin dan Zainal Asikin, *Pengantar Metode Penelitian Hukum*, Jakarta: Rajawali Press, 2006, h. 82

Dalam hal ini melakukan wawancara dengan pihak yang menjadi subjek penelitian yaitu *Branch Manager* BSI KC Palangka Raya 3 terkait implementasi strategi yang dilakukan dalam pengembangan pengetahuan produk kepada karyawan *funding officer*, karyawan *funding officer* dan nasabah.

3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan metode wawancara. Dokumentasi adalah mencari data yang berhubungan dengan topik penelitian berupa catatan, transkrip, formulir, dan sebagainya. Metode dokumentasi ini digunakan untuk memperoleh data berkas tentang sejarah berdiri BSI KC Palangka Raya 3, struktur organisasi, dan catatan yang mempunyai relevansi dengan pokok bahasan penelitian.

E. Pengabsahan Data

Penelitian ini menggunakan metode triangulasi dengan sumber untuk mengecek keabsahan data. Menurut Patton yang dinukil oleh Moleong, triangulasi dengan sumber berarti membandingkan dan mengecek kembali suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam pendekatan kualitatif.⁷⁴

Metode Triangulasi dengan sumber dapat diperoleh dengan cara:

1. Membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara
2. Membandingkan apa yang dikatakan orang didepan umum dengan apa yang dikatakannya secara pribadi

⁷⁴Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, Edisi Revisi, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2005, h. 330

3. Membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakannya sepanjang waktu
4. Membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang seperti rakyat biasa, orang yang berpendidikan menengah atau tinggi, orang berada, orang pemerintahan
5. Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.

Pada penelitian ini menggunakan menggunakan metode triangulasi dengan sumber yaitu membandingkan hasil wawancara dengan *Branch Manager* BSI KC Palangka Raya 3 dengan infoman lainnya seperti karyawan *funding officer* dan nasabah.

F. Analisis Data

Menurut Miles dan Huberman, analisis terdiri dari empat alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan, yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan. Mengenai alur tersebut secara lebih lengkapnya adalah sebagai berikut:⁷⁵

1. Pengumpulan data

Pengumpulan data merupakan proses pengumpulan data dengan menggunakan teknik pengumpulan data yang telah ditentukan sejak awal. Pengumpulan data tersebut menggunakan teknik observasi, wawancara dan dokumentasi.

⁷⁵Milles dan Huberman, *Analisis Data Kualitatif*, Jakarta: Universitas Indonesia Press, 1992, h. 16

2. Reduksi Data (*Data Reduction*)

Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Reduksi data berlangsung terus-menerus selama proyek yang berorientasi penelitian kualitatif berlangsung. Antisipasi akan adanya reduksi data sudah tampak waktu penelitiannya memutuskan kerangka konseptual wilayah penelitian, permasalahan penelitian, dan pendekatan pengumpulan data mana yang dipilihnya. Selama pengumpulan data berlangsung, terjadilah tahapan reduksi selanjutnya (membuat ringkasan, mengkode, menelusur tema, membuat gugus-gugus, membuat partisi, membuat memo). Reduksi data ini berlanjut terus sesudah penelitan lapangan, sampai laporan akhir lengkap tersusun.

3. Penyajian Data (*Data Display*)

Miles dan Huberman membatasi suatu penyajian sebagai sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Mereka meyakini bahwa penyajian-penyajian yang lebih baik merupakan suatu cara yang utama bagi analisis kualitatif yang valid, yang meliputi berbagai jenis matrik, grafik, jaringan dan bagan. Semuanya dirancang guna menggabungkan informasi yang tersusun dalam suatu bentuk yang padu dan mudah diraih. Dengan demikian seorang penganalisis dapat melihat apa yang sedang terjadi, dan menentukan apakah menarik kesimpulan yang benar ataukah terus melangkah melakukan analisis

yang menurut saran yang dikisahkan oleh penyajian sebagai sesuatu yang mungkin berguna.

4. Menarik Kesimpulan dan Verifikasi (*Conclusion Drawing and Verification*)

Penarikan kesimpulan menurut Miles dan Huberman hanyalah sebagian dari satu kegiatan dari konfigurasi yang utuh. Kesimpulan-kesimpulan juga diverifikasi selama penelitian berlangsung. Verifikasi itu mungkin sesingkat pemikiran kembali yang melintas dalam pikiran peneliti selama ia menulis, suatu tinjauan ulang pada catatan-catatan lapangan, atau mungkin menjadi begitu seksama dan menghabiskan tenaga dengan peninjauan kembali serta tukar pikiran di antara teman sejawat untuk mengembangkan kesepakatan intersubjektif atau juga upaya-upaya yang luas untuk menempatkan salinan suatu temuan dalam seperangkat data yang lain. Singkatnya, makna-makna yang muncul dari data yang lain harus diuji kebenarannya, kekokohnya dan kecocokannya, yakni yang merupakan validitasnya. Kesimpulan akhir tidak hanya terjadi pada waktu proses pengumpulan data saja, akan tetapi perlu diverifikasi agar benar-benar dapat dipertanggungjawabkan.

G. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan bertujuan untuk menunjukkan rangkaian pembahasan secara sistematis sehingga jelas kerangka penelitian yang akan diajukan. Pada penulisan penelitian ini disajikan dalam 5 bab antara lain sebagai berikut:

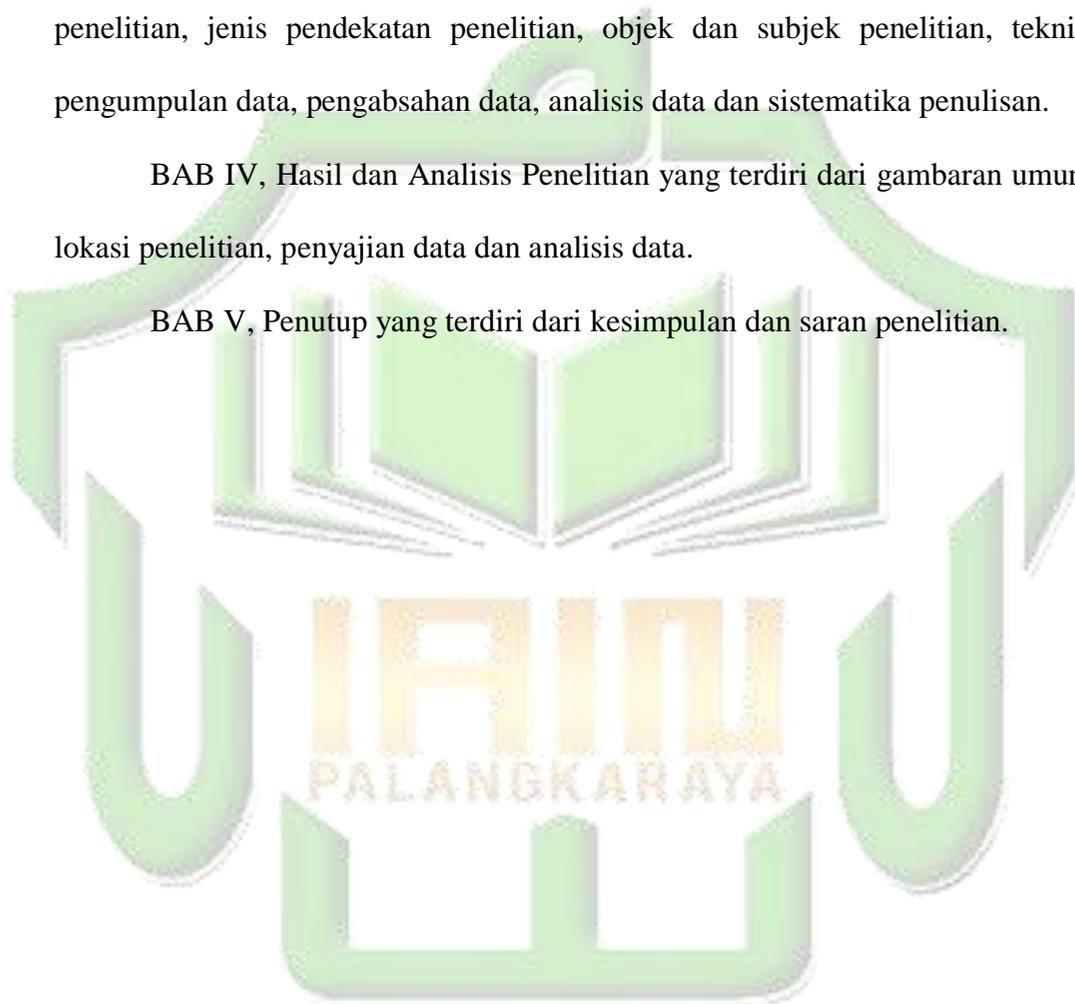
BAB I, Pendahuluan yang berisikan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, batasan masalah dan kegunaan penelitian.

BAB II, Kajian Pustaka yang memaparkan penelitian terdahulu, kajian teoritis dan kerangka berpikir.

BAB III, Metode Penelitian yang terdiri dari waktu dan tempat penelitian, jenis pendekatan penelitian, objek dan subjek penelitian, teknik pengumpulan data, pengabsahan data, analisis data dan sistematika penulisan.

BAB IV, Hasil dan Analisis Penelitian yang terdiri dari gambaran umum lokasi penelitian, penyajian data dan analisis data.

BAB V, Penutup yang terdiri dari kesimpulan dan saran penelitian.



BAB IV

HASIL DAN ANALISIS PENELITIAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

1. Sejarah

Berawal dari akuisisi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk., terhadap Bank Jasa Arta pada 19 Desember 2007 dan setelah mendapatkan izin dari Bank Indonesia pada 16 Oktober 2008 melalui suratnya o.10/67/KEP.GBI/DpG/2008, maka pada tanggal 17 November 2008 PT Bank BRI Syariah Tbk secara resmi beroperasi. Kemudian PT Bank BRI Syariah Tbk merubah kegiatan usahayang semula beroperasi secara konvensional, kemudian diubah menjadi kegiatan perbankan berdasarkan prinsip syariah Islam.⁷⁶

Dua tahun lebih PT Bank BRI Syariah Tbk hadir mempersembahkan sebuah bank ritel modern terkemuka dengan layanan finansial sesuai kebutuhan nasabah dengan jangkauan termudah untuk kehidupan lebih bermakna. Melayani nasabah dengan pelayanan prima (service excellence) dan menawarkan beragam produk yang sesuai harapan nasabah dengan prinsip syariah.⁷⁷

Aktivitas PT Bank BRI Syariah Tbk semakin kokoh setelah pada 19 Desember 2008 ditandatangani akta pemisahan Unit Usaha Syariah PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk, untuk melebur ke dalam PT Bank BRI Syariah Tbk (proses spin off) yang berlaku efektif pada tanggal 1 Januari

⁷⁶Suara Manado, BRI Syariah Membuka Layanan Kantor Cabangnya di Manado, diakses dari www.suaramanado.com, pada 1 Januari 2021 Pukul 16.30 WIB

⁷⁷Ibid

2009. Penandatanganan dilakukan oleh Bapak Sofyan Basir selaku Direktur Utama PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk, dan Bapak Ventje Rahardjo selaku Direktur Utama PT Bank BRISyariah Tbk.⁷⁸

Saat ini PT Bank BRI Syariah Tbk menjadi Bank Syariah ketiga terbesar berdasarkan aset. PT Bank BRI Syariah Tbk tumbuh dengan pesat baik dari sisi aset, jumlah pembiayaan dan perolehan dana pihak ketiga. Dengan berfokus pada segmen menengah bawah, PT Bank BRI Syariah Tbk menargetkan menjadi bank ritel modern terkemuka dengan berbagai ragam produk dan layanan perbankan.⁷⁹

Sesuai dengan visinya, saat ini PT Bank BRI Syariah Tbk merintis sinergi dengan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk, dengan memanfaatkan jaringan kerja PT. Bank Rakyat Indonesia(Persero), Tbk, sebagai Kantor Layanan Syariah dalam mengembangkan bisnis yang berfokus kepada kegiatan penghimpunan dana masyarakat dan kegiatan konsumen berdasarkan prinsip Syariah.⁸⁰

Saat ini BRI Syariah telah berubah nama menjadi Bank Syariah Indonesia, setelah adanya kebijakan *merger* yang menggabungkan tiga Bank Syariah (BNI Syariah, Bank Syariah Mandiri dan BRI Syariah). Awal peresmian penggabungan tersebut dilaksanakan pada tanggal 1 Februari 2021 yang lalu. Kemudian BRI Syariah Cabang Palangka Raya berubah nama menjadi BSI KC Palangka Raya 3 yang beralamatkan di Jalan Ahmad Yani Nomor 56 Palangka Raya.

⁷⁸Ibid

⁷⁹Ibid

⁸⁰Ibid

2. Visi dan Misi

Setiap lembaga keuangan setidaknya memiliki visi dan misi dalam menjalankan aktivitas atau untuk mencapai tujuannya. Adapun visi dan misi BSI KC Palangka Raya 3 sebagai berikut:

a. Visi

Menjadi bank ritel modern terkemuka dengan ragam layanan financial sesuai dengan kebutuhan nasabah dengan jangkauan termudah untuk kehidupan lebih bermakna.

b. Misi

- 1) Memahami keragaman individu dan mengakomodasi beragam kebutuhan financial nasabah.
- 2) Menyediakan produk dan layanan yang mengedepankan etika sesuai prinsip-prinsip syariah.
- 3) Menyediakan akses ternyaman melalui berbagai sarana kapanpun dan di manapun
- 4) Memungkinkan setiap individu untuk meningkatkan kualitas hidup dan menghadirkan ketentraman pikiran.

3. Produk dan Jasa BSI KC Palangka Raya 3

Produk dan jasa merupakan sesuatu yang penting di dalam aktivitas lembaga keuangan untuk ditawarkan kepada nasabah, berikut ini merupakan produk dan jasa pada BSI KC Palangka Raya 3.⁸¹

⁸¹Ibid

a. Tabungan Faedah BRI Syariah iB

Tabungan Faedah BRI Syariah merupakan produk simpanan dari BSI KC Palangka Raya 3 bagi nasabah perorangan yang menginginkan kemudahan dalam melakukan transaksi keuangan sehari-hari. Syarat yang perlu anda penuhi untuk membuka akun Tabungan Faedah adalah fotokopi KTP dan fotokopi NPWP.

Tabungan Faedah BRI Syariah memiliki beragam fasilitas atau keunggulan yaitu setoran awal yang sangat ringan sebesar Rp 100.000. Tabungan Faedah juga menggratiskan biaya administrasi bulanan dan biaya ATM bulanan. Selain itu, Faedah BRI Syariah juga memiliki biaya ringan dalam tarik tunai di seluruh jaringan ATM BRI/BSI, Bersama, dan Prima.

Selain setoran awal yang ringan, fitur dan biaya yang perlu diperhatikan dari tabungan ini adalah setoran selanjutnya sebesar minimum Rp 10.000 dan saldo mengendap Rp 50.000. Tabungan Faedah dari BSI KC Palangka Raya 3 juga dilengkapi dengan fasilitas e-channel berupa Mobile Banking atau SMS Banking dan Internet Banking.

Nasabah juga dapat menikmati gratis biaya penggantian buku tabungan habis, atau hanya perlu membayar Rp 5.000 untuk mengganti buku tabungan rusak atau hilang. Biaya pembuatan ATM hanya dipatok Rp 15.000 serta Rp 25.000 untuk biaya penutupan rekening.

b. Deposito BRI Syariah iB

Merupakan produk simpanan berjangka menggunakan Akad Bagi Hasil sesuai prinsip syariah bagi nasabah perorangan maupun perusahaan yang memberikan keuntungan optimal dengan akad Mudharabah *Muthlaqah* dengan Fasilitas/Keunggulan:

- 1) Bagi Hasil yang kompetitif
- 2) Dapat dilakukan pemotongan zakat secara otomatis dari bagi hasil yang nasabah dapatkan
- 3) Pemindah bukuan otomatis setiap bulan dari bagi hasil yang didapat ke rekening Tabungan atau Giro di BRI syariah
- 4) Dapat diperpanjang secara otomatis dengan nisbah bagi hasil sesuai yang berlaku pada saat diperpanjang
- 5) Dapat dijadikan sebagai jaminan pembiayaan

c. Simpanan Pelajar (SimPel)

SimPel adalah kependekan dari Simpanan Pelajar. Produk ini merupakan jenis tabungan untuk siswa yang diterbitkan secara nasional oleh bank-bank di Indonesia dengan persyaratan yang mudah dan sederhana dan disertai dengan fitur yang menarik, dalam rangka pemberian edukasi dan inklusi keuangan untuk mendorong budaya menabung sejak muda.

Terdapat beberapa keunggulan dari produk SimPel keluaran Bank BSI KC Palangka Raya 3 ini seperti setoran awal yang sangat ringan yaitu sebesar Rp 1.000 dan setoran lanjutan minimum Rp 1.000. Nasabah juga

akan dibebaskan dari biaya administrasi, dapat memperoleh kartu ATM, memperoleh buku tabungan, bisa mendapatkan bonus sesuai dengan kebijakan bank dan rekening dapat diberikan fasilitas layanan autodebet berdasarkan *standing instruction*, pembayaran tagihan rutin, zakat, infaq atau sedekah, *autosweep*, dan sebagainya.

Selain keuntungan yang sudah disebutkan di atas, terdapat pula berbagai keuntungan tak hanya bagi siswa sebagai nasabah namun juga bagi orang tua siswa dan sekolah. Manfaat yang paling bisa dirasakan bagi siswa adalah mereka akan mendapatkan edukasi keuangan sejak dini, mendapatkan dorongan untuk gemar menabung, serta dapat melatih pengelolaan keuangan sejak usia dini.

Keuntungan bagi para orang tua ialah dapat berperan aktif memberikan edukasi tentang produk tabungan, membantu mengajarkan kemandirian pada anak dalam mengelola keuangan, serta dapat memudahkan orang tua untuk mengontrol pengeluaran anak. Pihak sekolah juga akan diuntungkan karena tabungan SimPel dapat menjadi sarana edukasi praktis keuangan dan perbankan bagi siswa dan guru, dapat turut menumbuhkan budaya menabung di sekolah, dan juga memiliki peran sebagai sarana sistem pembayaran dan pengelolaan keuangan yang efektif dan efisien di lingkungan sekolah.

Namun ada beberapa hal yang perlu anda perhatikan seperti batas maksimal penarikan dalam sehari adalah sebesar Rp 500.000, membayarkan biaya Rp 5.000 untuk mengganti buku tabungan yang

hilang atau rusak, dan menambah sebesar Rp 5.000 sebagai biaya pembuatan kartu ATM. Jika kartu ATM anda rusak atau hilang, maka anda perlu membayar Rp 15.000 sebagai biaya penggantian.

d. KMF Purna iB

KMF Purna iB adalah Kepemimpinan Multi Faedah fasilitas pembiayaan yang diberikan kepada para pensiunan untuk memenuhi sebagian atau keseluruhan kebutuhan paket barang atau jasa dengan menggunakan prinsip jual beli (murabahah) atau sewa menyewa (ijarah) dimana pembayaran secara angsuran dengan jumlah angsuran yang telah ditetapkan dimuka dan dibayar setiap bulan. Adapun manfaat produk ini yaitu:

- 1) Tujuan penggunaan diantaranya biaya untuk pembelian barang seperti, Perabotan rumah tangga, barang elektronik, kendaraan, renovasi rumah, barang konsumtif lainnya
- 2) Paket jasa yang dapat dibiayai KMF BRI syariah seperti, Paket jasa pendidikan, Paket jasa kesehatan, Paket jasa wisata muslim, Paket jasa lainnya yang tidak bertentangan dengan prinsip syariah
- 3) Take Over pembiayaan multiguna/multijasa dari bank konvensional

e. Pembiayaan Umroh

Setiap muslim pasti merindukan *Baitullah* sempurnakan kerinduan nasabah pada *Baitullah* dengan ibadah umrah pembiayaan umroh BRI Syariah IB hadir membantu nasabah untuk menyempurnakan niat nasabah beribadah dan berjarak ke *Baitullah*. Adapun fitur dari produk ini yaitu:

- 1) Jangka waktu hingga 36 bulan
- 2) Plafond pembiayaan 10 juta sampai Rp 150000000
- 3) Dapat diangsur setelah nasabah menyempurnakan ibadah umroh
- 4) Uang muka ringan minimal 10% dari nilai paket umroh yang dibeli
- 5) Satu orang nasabah dapat mengajukan pembiayaan maksimal untuk 5 paket umroh
- 6) Paket umroh tersedia dari berbagai pilihan biro Tour dan Travel yang telah bekerjasama dengan BSI KC Palangka Raya 3

Selain itu juga terdapat persyaratan nasabah yang harus dipenuhi diantaranya sebagai berikut:

- 1) Usia minimal 21 tahun atau telah menikah dan maksimal usia 65 tahun Pada saat pembiayaan umroh jatuh tempo (belum berulang tahun ke-66)
- 2) Suami atau istri (untuk pembiayaan umroh di atas 50 juta)
- 3) Memiliki jaminan
- 4) Karyawan tetap dan minimal bekerja 2 tahun (termasuk di perusahaan sebelumnya)
- 5) Copy KTP permohonan dan KTP pasangan (bila sudah menikah)
- 6) Copy kartu keluarga
- 7) Copy surat nikah bila sudah menikah
- 8) Copy NPWP pribadi untuk pembiayaan di atas 50 juta
- 9) Surat keterangan pekerjaan asli atau fotocopy SK pengangkatan
- 10) Surat keterangan penghasilan atau slip gaji asli

11) Copy rekening tabungan atau giro calon nasabah

f. Tabungan Faedah Impian

Produk produk simpanan berjangka dari BSI Syariah KC Palangka Raya 3 untuk nasabah perorangan yang dirancang untuk mewujudkan impian nasabahnya (kurban, pendidikan, liburan, belanja) dengan terencana memakai mekanisme autodebet setoran rutin bulanan menggunakan akad mudharabah mutlaqah. Adapun Fasilitas yang diberikan pada produk ini diantaranya:

- 1) Mendapatkan buku tabungan dan sertifikat asuransi
- 2) Gratis asuransi

Adapun Syarat dan ketentuan yang harus dipenuhi adalah sebagai berikut:

- 1) Melampirkan fotocopy KTP
- 2) Melampirkan fotocopy NPWP
- 3) Memiliki produk tabungan faedah BRI syariah IB sebagai rekening induk

Adapun Syarat dan ketentuan yang harus dipenuhi adalah sebagai berikut:

- 1) Setoran awal minimum Rp50.000
- 2) Setoran rutin bulanan minimum Rp50.000 dan kelipatannya
- 3) Jangka waktu 12 sampai 240 bulan kelipatan 12 bulan atau hingga usia penabung saat jatuh tempo Maksimal 65 tahun
- 4) Tidak mendapatkan kartu ATM

- 5) Wajib memiliki tabungan faedah BRI Syariah IB sebagai rekening induk
 - 6) Satu rekening induk bisa memiliki beberapa tabungan impian BRI Syariah IB
 - 7) Satu tabungan impian BRI Syariah hanya dapat memiliki satu rekening induk
 - 8) Dana hanya dapat ditarik pada saat jatuh tempo melalui rekening induk
 - 9) Dapat dilakukan pemotongan zakat secara otomatis dari bagi hasil yang anda dapatkan
 - 10) Tidak dapat dilakukan perubahan jangka waktu, setoran rutin bulanan rekening induk 12. dapat dilakukan setoran non rutin sewaktu-waktu
 - 11) Biaya administrasi bulanan gratis
 - 12) Biaya premi asuransi gratis
 - 13) Biaya autodebet setoran gratis
 - 14) Biaya gagal autodebet gratis
 - 15) Biaya penutupan rekening Sebelum jatuh tempo Rp50.000
- g. Griya Faedah

Griya faedah adalah pembiayaan kepemilikan rumah kepada perorangan untuk memenuhi sebagian atau keseluruhan kebutuhan akan hunian dengan menggunakan prinsip jual beli (murabahah) atau sewa-

menyewa (ijarah) di mana pembiayaan secara angsuran dengan jumlah angsuran yang telah ditetapkan dimuka dan dibayar setiap bulan.

Adapun Dokumen persyaratan nasabah yang harus dipenuhi sebagai berikut:

- 1) Copy KTP pemohon dan KTP Pasangan (bila sudah menikah)
- 2) Copy Kartu Keluarga
- 3) Copy Surat Nikah (bila sudah menikah)
- 4) Copy NPWP Pribadi
- 5) Surat Keterangan Penghasilan/Slip Gaji (Asli)
- 6) Copy Rekening tabungan/giro calon nasabah
- 7) Laporan Keuangan 2 tahun terakhir
- 8) Akte perusahaan, SIUP, TDP dan Ijin Usaha lainnya misalnya SKU (Surat Keterangan Usaha)
- 9) Copy Surat Pemesanan Rumah (SPR) Untuk rumah baru dari developer kerjasama
- 10) Copy sertifikat, IMB & PBB Untuk tujuan rumah bekas/ renovasi/ pembangunan/ *take over*.

h. BRIS online

Agar nasabah mudah dalam melakukan transaksi maka BSI KC Palangka Raya 3 memiliki suatu aplikasi digital, aplikasi ini memiliki dua jenis transaksi yaitu:

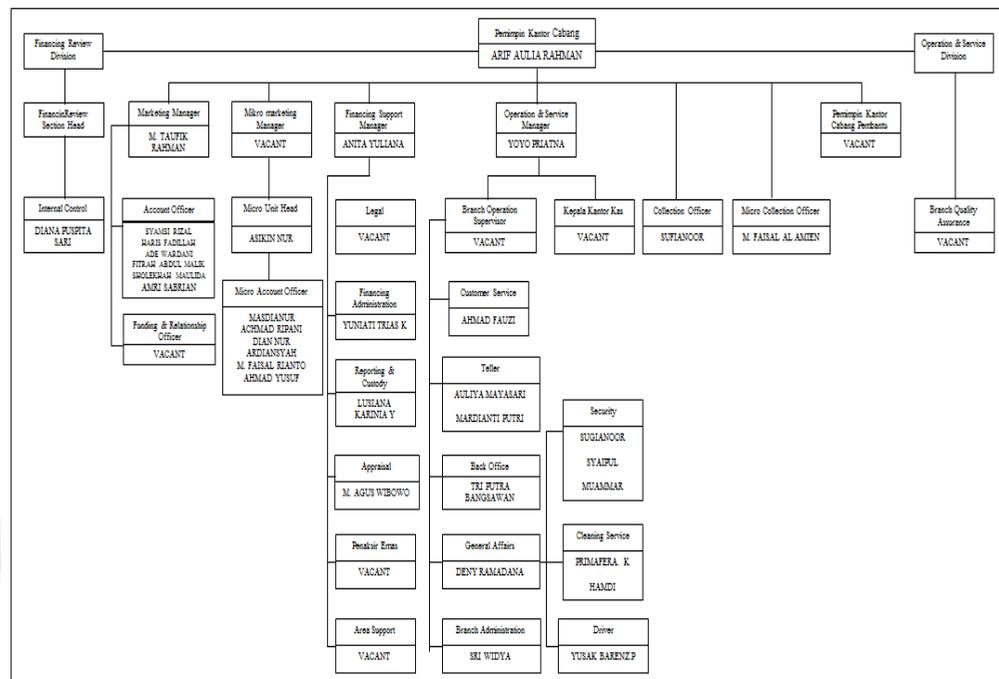
- 1) Transaksi non finansial, transaksi ini dapat melakukan akses seperti informasi saldo, informasi mutasi 3 transaksi terakhir, ganti pin, cek history transaksi atau inbox aplikasi dan daftar transaksi favorit.
- 2) Transaksi finansial, transaksi ini dapat melakukan akses seperti transfer sesama rekening BRI Syariah, transfer antar bank, pembayaran tagihan PLN, pembayaran PLN non tagihan listrik, pembayaran tagihan telepon, pembayaran Telkom Flexi, pembayaran Kartu Halo Telkomsel, pembayaran XL postpaid, pembayaran Smartfren postpaid Speedy, pembayaran Transvision, pembayaran Big TV, pembayaran Indovision, pembayaran donasi, pembayaran institusi, pembelian PLN prepaid atau token, pembelian pulsa Telkomsel, pembelian pulsa Indosat, pembelian pulsa XL, pembelian pulsa Smartfren, pembelian paket internet Telkomsel, pembelian Big TV dan Top Up gopay gojek dan OVO.

4. Struktur Organisasi BSI KC Palangka Raya 3

Sama seperti halnya bentuk-bentuk perusahaan lain yang mana selalu ada seorang pemimpin yang berkewajiban untuk mengatur serta mengawasi jalannya perusahaan. Untuk mewujudkan perencanaan dalam rangka mencapai tujuan yang ingin dicapai, maka diperlukannya suatu organisasi sebagai wadah menampung aktivitas lembaga keuangan. Oleh karena itu, perlu adanya struktur organisasi, tidak terkecuali BSI KC Palangka Raya 3. Adapun gambaran dari struktur operasional BSI KC Palangka Raya 3 yaitu:

Bagan 4.1

Struktur Organisasi BSI KC Palangka Raya 3



Sumber: BSI KC Palangka Raya 3, Tahun 2020

B. Penyajian Data

Penelitian ini dilakukana di BSI KC Palangka Raya 3 setelah dikeluarkannya surat izin riset dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Palangka Raya dan Dinas Perizinan kota Palangka Raya. Pada penelitian ini terdapat dua rumusan masalah dan beberapa pertanyaan yang peneliti ajukan terkait implementasi strategi *Branch Manager* BSI KC Palangka Raya 3 dalam mengembangkan pengetahuan produk Perbankan Syariah pada karyawan *funding officer*. Berikut hasil wawancara tersebut:

1. Implementasi Strategi *Branch Manager* BSI KC Palangka Raya 3 Dalam Mengembangkan Pengetahuan Produk Perbankan Syariah Pada Karyawan *Funding Officer*

Berdasarkan rumusan masalah dalam penelitian ini, mengenai bagaimana implementasi strategi *Branch Manager* BSI KC Palangka Raya 3 dalam mengembangkan pengetahuan produk Perbankan Syariah pada karyawan *funding officer*, peneliti menanyakan berdasarkan pedoman wawancara yang dibuat oleh peneliti (terlampir). Berikut ini adalah wawancara antara peneliti dan subjek penelitian:

- a. Identitas subjek penelitian wawancara adalah Bapak AW, bejenis kelamin laki-laki selaku *Branch Manager* BSI KC Palangka Raya 3

Peneliti menanyakan tentang pentingnya keberadaan karyawan *funding officer* pada BSI KC Palangka Raya 3 ini. Berikut hasil wawancara dengan Bapak AW:

“Sangat penting karena karyawan *funding officer* merupakan implementasi dari fungsi lembaga keuangan, yaitu untuk menghimpun atau mencari dana dari nasabah. Dengan begitu, maka aktivitas dunia perbankan akan berjalan dengan baik. Sebaliknya, tanpa seorang karyawan *funding officer* mustahil lembaga keuangan seperti Bank dapat beraktivitas”⁸²

Berdasarkan hasil wawancara Bapak AW menjelaskan keberadaan karyawan *funding officer* di Bank BSI KC Palangka Raya 3 sangat penting, karena karyawan tersebut dapat memenuhi salah satu fungsi lembaga keuangan yaitu fungsi menghimpun dana.

⁸²Wawancara Bapak AW, 25 Maret 2021

Peneliti menanyakan pentingnya karyawan *funding officer* yang memiliki pengetahuan yang baik tentang produk pada BSI KC Palangka Raya 3. Berikut hasil wawancara dengan Bapak AW:

“tentu, sebab mereka berhubungan langsung dengan calon nasabah, bagaimana calon nasabah ingin berinvestasi atau menyimpan dananya di bank ini kalau mereka saja tidak paham tentang produk yang mereka akan sampaikan kepada calon nasabah tersebut”⁸³

Menurut Bapak AW selaku pimpinan BSI KC Palangka Raya 3 seorang karyawan *funding officer* sangatlah penting memiliki pengetahuan produk yang baik, karena merekalah yang berhubungan langsung dengan nasabah untuk mengajak calon nasabah berinvestasi dan menyimpan dananya kepada BSI KC Palangka Raya 3.

Peneliti menanyakan kepada Bapak AW selaku *Branch Manager* BSI KC Palangka Raya 3 terkait jumlah karyawan *funding officer* di BSI KC Palangka Raya 3, kemudian Bapak AW menjawab bahwa karyawan *funding officer* yang ada di BSI KC Palangka Raya 3 berjumlah 11 orang.⁸⁴

Peneliti menanyakan tentang karakteristik atau kriteria yang harus dimiliki karyawan *funding officer* di Bank BSI KC Palangka Raya 3. Berikut ini hasil wawancara dengan Bapak AW:

“Untuk menjadi seorang karyawan *funding officer* di bank ini sudah selayak dan seharusnya karyawan tersebut memiliki kemampuan seperti kemampuan komunikasi yang baik, mampu mencapai target yang telah direncanakan, pintar dalam hal menganalisis data atau peluang yang ada di pasar, penguasaan

⁸³Ibid

⁸⁴Ibid

teknologi yang tinggi, memiliki kemampuan bernegosiasi dan memiliki kreativitas yang tinggi”⁸⁵

Bapak AW menjelaskan bahwa karyawan *funding officer* yang bekerja di BSI KC Palangka Raya 3 setidaknya memiliki kriteria seperti memiliki kemampuan seperti kemampuan komunikasi yang baik, mampu mencapai target yang telah direncanakan, pintar dalam hal menganalisis data atau peluang yang ada di pasar, penguasaan teknologi yang tinggi, memiliki kemampuan bernegosiasi dan memiliki kreativitas yang tinggi

Peneliti menanyakan tentang strategi yang digunakan untuk mengembangkan pengetahuan produk Perbankan Syariah pada karyawan *funding officer*. Berikut ini hasil wawancara dengan Bapak AW:

“Kalo untuk pengembangan pengetahuan produk di Bank Syariah ini, kami biasanya melakukan berbagai macam pelatihan dengan tujuan seluruh karyawan disini paham betul tentang produk itu dik, tidak hanya pada karyawan *funding officer* aja tetapi seluruh karyawan fungsional lainnya”⁸⁶

Bapak AW menjelaskan bahwa telah melaksanakan pelatihan dalam upaya untuk mengembangkan pengetahuan produk kepada seluruh karyawan yang bekerja di BSI KC Palangka Raya 3 dengan tujuan terciptanya karyawan yang memiliki pengetahuan tentang produk di tempat ia bekerja, pelatihan ini tidak hanya diikuti oleh karyawan *funding officer* saja, melainkan karyawan lainnya juga wajib mengikuti program ini.

⁸⁵Ibid

⁸⁶Ibid

Peneliti selanjutnya menanyakan kepada Bapak AW: Dalam hal ini pelatihan seperti apa yang telah diselenggarakan, beliau menjawab:

“Pelatihan yang telah kami selenggarakan terdiri dari berbagai macam yang ditujukan kepada karyawan operasional dan manajerial agar mereka dapat menjalankan tugas, fungsi dan tanggung jawabnya masing-masing. Pelatihan ini biasanya gabungan program dari BRI Syariah pusat, OJK, Bank Indonesia dll”⁸⁷

Peneliti menanyakan tentang penggunaan pelatihan awal yang dilaksanakan bank sebagai salah satu cara mengembangkan pengetahuan produk karyawan *funding officer* di BSI KC Palangka Raya 3 . Berikut ini hasil wawancara dengan Bapak AW:

“Hal ini merupakan langkah umum disetiap lembaga perbankan dalam mendidik dan melatih seluruh karyawan yang baru bergabung atau bahkan karyawan yang lama disini. Pendidikan atau pelatihan ini sering disebut dengan *core training*, kegiatan ini biasanya dilakukan dalam kurun waktu dua bulan.”⁸⁸

Peneliti menanyakan tentang strategi pengembangan sumber daya manusia dalam pemberian pengetahuan produk karyawan *funding officer* dengan cara *briefing*. Berikut hasil wawancara dengan Bapak AW:

“Biasanya saya menggunakan kesempatan *briefing* pagi pada pukul 07:30 WIB untuk menyampaikan produk-produk dan jasa di BRI Syariah ini dengan maksud dan tujuan agar seluruh karyawan khususnya bagian *funding officer* mampu memahami secara kompleks produk dan jasa yang ada, baik itu fitur, syarat, manfaat dan kelengkapan dokumen yang harus dipenuhi nasabah. Biasanya kegiatan ini dilakukan sekitar 15 menit dan dengan cara membaca produk dan jasa tersebut secara bergantian oleh saya sendiri atau juga karyawan *funding officer* itu sendiri”⁸⁹

⁸⁷Ibid

⁸⁸Ibid

⁸⁹Ibid

Bapak AW menjelaskan bahwa dia menerapkan dan memanfaatkan momentum *briefing* pagi sebagai suatu kesempatan untuk menyampaikan produk dan jasa yang ada BSI KC Palangka Raya 3 sendiri. Adapaun maksud dan tujuan beliau adalah agar seluruh karyawan terlebih khusus karyawan *funding officer* memahami produk dan jasa tersebut secara kompleks. Beliau melaksanakan ini dengan membacakan sendiri produk dan jasa atau karyawan *funding officer* itu sendiri secara bergantian.

Peneliti kemudian bertanya kepada Bapak AW terkait pengembangan kemampuan karyawan *funding officer* dengan cara pelatihan berdasarkan tugas dan fungsi masing-masing karyawan. Berikut jawaban Bapak AW:

“Dalam hal ini, kami biasanya melakukan beberapa jenis pelatihan yang disebut dengan *functional training* yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan atau kompetensi karyawan berdasarkan jabatannya masing-masing, salah satunya karyawan *funding officer* ini juga diwajibkan mengikuti pelatihan ini”⁹⁰

Berdasarkan penjelasan Bapak AW didapatkan bahwa telah melakukan upaya pelatihan berdasarkan tugas dan fungsi masing-masing karyawan, karyawan *funding officer* pun juga mengikuti pelatihan ini. Pelatihan ini bertujuan untuk meningkatkan kemampuan karyawan berdasarkan jabatan atau tugasnya di BSI KC Palangka Raya 3

⁹⁰Ibid

Peneliti kemudian bertanya kepada Bapak AW terkait penggunaan strategi dengan cara *senioritas* untuk metode mengembangkan pengetahuan produk pada karyawan *funding officer*. Berikut jawaban Bapak AW:

“Pembelajaran atau pendidikan secara langsung antara karyawan dan atasan saya rasa sangat krusial dan berdampak bagi si karyawan yang diajarkan suatu materi, apalagi terkait pengembangan pemahan suatu produk. Biasanya saya memerintahkan disetiap kepala bagian atau yang lebih berpengalaman untuk mengajarkan terkait hal ini kepada karyawan dibawahnya secara langsung”⁹¹

Berdasarkan penjelasan Bapak AW juga melakukan upaya lain guna mengembangkan pengetahuan produk karyawan *funding officer* upaya itu disebut *senioritas*, upaya ini dilakukan dengan cara seorang karyawan *funding officer* yang lebih berpengalaman atau senior mengajarkan langsung kepada karyawan *funding officer* yang belum terlalu mengerti akan produk di BSI KC Palangka Raya 3.

Peneliti kemudian bertanya kepada Bapak AW terkait penggunaan strategi pelatihan internal untuk metode mengembangkan pengetahuan produk pada karyawan *funding officer*. Berikut jawaban Bapak AW:

“Berbeda dengan pelatihan *core training* yang dilaksanakan bersamaan dengan lembaga-lembaga lain melalui koordinasi pusat dsb, pelatihan internal kami lakukan atas inisiatif sendiri yang artinya hanya diikuti oleh karyawan bak ini saja, tanpa melibatkan pihak luar. Pelatihan ini ditujukan agar telaksananya pelatihan yang bersifat intens di internal bank yang salah satunya melibatkan karyawan *funding officer*, terlebih lagi mengenai pengembangan pengetahuan produk”⁹²

⁹¹Ibid

⁹²Ibid

Berdasarkan penjelasan Bapak AW selaku pimpinan di BSI KC Palangka Raya 3, terdapat pelatihan internal yang ikuit dan diselenggarakan oleh BSI KC Palangka Raya 3 saja. Adapun pelatihan ini bertujuan untuk mengembangkan kemampuan seluruh karyawan yang ada, salah satunya karyawan bagian *funding officer*

Peneliti kemudian bertanya kepada Bapak AW terkait evaluasi mengenai program-program yang sedang atau telah dilakukan. Berikut jawaban Bapak AW:

“Pada upaya berupa pelatihan-pelatihan memang harus ada evaluasi yang dilakukan dengan tujuan saya mampu melihat hal apa saja yang harus dikoreksi, seberapa besar *output* dari upaya itu dan dapat melihat apakah upaya ini dapat berjalan dengan efektif dan efisien”⁹³

Berdasarkan penjelasan Bapak AW diatas, diketahui bahwa beliau melakukan evaluasi strategi didalam mengimplemntasikan program-program pelatihan yang telah atau sedang dilaksanakan. Evaluasi yang beliau lakukan berupa melihat sejauh mana program berjalan sesuai dengan tujuan, melihat seberapa efektif dan efisien program-program tersebut dan mengetahui hal apa yang harus dikoreksi dari programnya.

Selanjutnya, untuk menguji kredibilitas data yang telah didapatkan dari subjek penelitian, peneliti kemudian melakukan pengabsahan data dengan beberapa informan. Berikut ini hasil wawancara dengan beberapa informan tersebut:

⁹³Ibid

- a. Identitas informan penelitian wawancara adalah Ibu MS, bejenis kelamin perempuan selaku karyawan *funding officer* BSI KC Palangka Raya 3

Peneliti menanyakan kepada infroman yang pertama selaku karyawan *funding officer* di BSI KC Palangka Raya 3 terkait program *core training*. Berikut jawaban Ibu MS:

“Pada saat awal-awal saya bergabung di BSI KC Palangka Raya 3 ini, saya pernah mengikuti pelatihan wajib yang diikuti seluruh karyawan disini. Pelatihan tersebut berisikan materi seputar program pengembangan karyawan, penyusunan recana tahunan dengan cara presentase”⁹⁴

Lebih lanjut Ibu MS menjelaskan bahwa pada kegiatan ini berisikan penyampaian materi seperti *Good Coporate Governace* (GCG), analisa laporan keuangan, tingkat kesehatan Bank dan *job description* tiap karyawan. Adapun yang menyampaikan materi ini beragam diantaranya *Branch Manager* langsung, *operation officer* dan bagian divisi atas lainnya yang dilaksanakan dalam waktu 1 bulan⁹⁵

Peneliti menanyakan kepada infroman yang pertama selaku karyawan *funding officer* di BSI KC Palangka Raya 3 terkait program *briefing*. Kemudian Ibu MS membenarkan adanya program *briefing* yang diisi dengan pembacaan produk-produk dan beliau pernah terkena gilliran program tersebut.⁹⁶

⁹⁴Wawancara Ibu MS, 30 Maret 2021

⁹⁵Ibid

⁹⁶Ibid

Pelaksanaan *briefing* ini dilakukan setiap pagi, yakni pada pukul 07:30 WIB yang berisikan pembukaan, penyampain informasi, penyampain target, pemberian motivasi dan ditutup dengan doa. Khusus pada hari Jumat dilaksanakan pembacaan Surah Yasiin bersama dan kulture yang disampaikan oleh karyawan secara bergantian.⁹⁷

Peneliti menanyakan kepada informan yang pertama selaku karyawan *funding officer* di BSI KC Palangka Raya 3 terkait program *functional training* dan *training* internal. Kemudian Ibu MS menjelaskan bahwa dia pernah mengikuti kegiatan *functional training* yang hanya melibatkan karyawan *funding officer* dan beliau pernah melaksanakan *training* internal yang diikuti seluruh karyawan BRI Syariah Palangka Raya saja yang dilakukan enam bulan sekali. Pelatihan internal ini berisikan materi pelatihan seperti evaluasi bank selama beberapa bulan terakhir, pendalaman fungsi dan tugas karyawan, SOP bank dan pengembangan pengetahuan teknis.⁹⁸

Peneliti menanyakan kepada informan yang pertama selaku karyawan *funding officer* di BSI KC Palangka Raya 3 terkait program *senioritas*. Berikut jawaban Ibu MS:

“Tentu, karyawan *funding officer* yang belum terlalu paham tentang produk akan bertanya atau dibimbing langsung oleh karyawan *funding officer* yang lebih senior dan memiliki pengetahuan produk yang baik tentang produk⁹⁹

⁹⁷Ibid

⁹⁸Ibid

⁹⁹Ibid

- b. Identitas informan penelitian wawancara adalah Bapak I, berjenis kelamin laki-laki selaku karyawan *funding officer* BSI KC Palangka Raya 3

Peneliti menanyakan kepada informan yang kedua selaku karyawan *funding officer* di BSI KC Palangka Raya 3 terkait program *core training*. Kemudian Bapak I menjelaskan bahwa seluruh karyawan di BSI KC Palangka Raya 3 wajib mengikuti pelatihan *core training* selain itu beliau juga menjelaskan bahwa kegiatan ini biasanya dilaksanakan bersama dengan kantor pusat¹⁰⁰

Selanjutnya, peneliti menanyakan kepada informan selaku karyawan *funding officer* di BSI KC Palangka Raya 3 terkait program *birefing*. Kemudian Bapak I menjelaskan bahwa pembacaan produk secara bergantian pada saat *briefing* itu pernah dia lakukan dan dilaksanakan setelah arahan dari *Branch Manager* dan kegiatan ini dilaksanakan di *banking hall*. Bapak I lebih lanjut menjelaskan susunan kegiatan *briefing* berisikan pembukaan, penyampaian informasi, penyampaian target, motivasi dan doa.¹⁰¹

Peneliti selanjutnya menanyakan kepada informan selaku karyawan *funding officer* di BSI KC Palangka Raya 3 terkait program *senioritas*. Menurut Bapak I seorang karyawan yang baru bergabung di BSI KC Palangka Raya 3 akan diperintahkan untuk belajar langsung dengan karyawan lain yang lebih berpengalaman di dalam divisinya¹⁰²

¹⁰⁰Wawancara Bapak I, 27 Maret 2021

¹⁰¹Ibid

¹⁰²Ibid

Pelaksanaan program *senioritas*, Bapak I memaparkan bahwa setiap karyawan yang belum terlalu paham akan suatu produk yang ada atau karyawan yang baru bergabung maka akan diarahkan dan diperintahkan untuk belajar secara langsung kepada karyawan yang lebih senior dan berpengalaman, pelatihan ini bersifat tidak formal hanya sebuah pembelajaran langsung dari karyawan ke karyawan.¹⁰³

Bapak I selaku informan yang kedua menjelaskan bahwa program pelatihan internal dilaksanakan selama kurang lebih enam bulan sekali, pada pelatihan ini berisikan pembelajaran terkait tanggung jawab dan tugas masing-masing karyawan secara mendalam yang disampaikan oleh *Branch Manager* dan tiap kepala divisi¹⁰⁴

Terakhir peneliti menanyakan kepada Bapak I terkait program *functional training*, beliau menjelaskan bahwa pelatihan ini biasanya dilaksanakan disuatu Hotel dan dalam kurun waktu 8 bulan sekali. Lebih lanjut beliau menjelaskan pelatihan ini berisikan materi seperti tugas dan tanggung jawab karyawan *funding officer*, *marketing funding*, target kinerja dan *interpersonal communication skill* yang disampaikan beberapa pemateri seperti *branch manager* sendiri dan kepala bagian tiap divisi.

¹⁰³Ibid

¹⁰⁴Ibid

- c. Identitas informan penelitian wawancara adalah Ibu F, berjenis kelamin laki-laki selaku nasabah BSI KC Palangka Raya 3

Peneliti menanyakan kepada informan nasabah di BSI KC Palangka Raya 3 terkait produk yang dia digunakan. Berikut jawaban Ibu F:

“Saya menggunakan tabungan faedah dari BSI KC Palangka Raya 3, produk ini awal saya gunakan ketika ada salah seorang marketing menghubungi saya setelah saya selesai magang di bank tersebut dengan setoran awal saya Rp 100.000,00 dan pada saat itu saya tidak datang langsung ke kantor, hanya melengkapi persyaratan dan saya berikan seseorang marketing itu buku rekening saya sudah jadi”¹⁰⁵

Peneliti menanyakan kepada informan nasabah di BSI KC Palangka Raya 3 terkait pengetahuan produk karyawan *funding officer*. Berikut jawaban Ibu F:

“Mereka memiliki pengetahuan produk Perbankan Syariah yang cukup baik, mereka ketika menyampaikan suatu produk yang ditawarkan, mereka juga mampu menjelaskan akad dan ketentuan syariah pada produk itu. Apa yang mereka sampaikanpun tidak jauh berbeda dengan apa yang telah saya pelajari selama ini kuliah di UIN Antasari Banjarmasin”¹⁰⁶

- d. Identitas informan penelitian wawancara adalah Ibu HW, berjenis kelamin perempuan selaku Ibu dari nasabah BSI KC Palangka Raya 3

Peneliti menanyakan kepada informan nasabah BSI KC Palangka Raya 3 terkait produk yang digunakan di Bank BSI KC Palangka Raya 3. Berikut jawaban Ibu HW:

¹⁰⁵Wawancara Ibu F, 4 April 2021

¹⁰⁶Ibid

“Menggunakan produk SimPel atau simpanan pelajar, sebenarnya didalam buku tabungan atas nama anak saya M. Al-Maggali yang bersekolah di MIS Miftahul Huda 2 Jalan Tjilik Kriwut KM 4, Pada awal membuka tabungan ini datang beberapa orang dari Bank BRI Syariah dengan setoran/tabungan awal sebesar Rp 5.000,00 tanpa harus datang ke bank, buku tabungan sudah jadi setelah sekitar 3 hari, untuk penarikan berjumlah 5 juta rupiah tidak bisa dilakukan dalam satu hari melainkan 4 hari”¹⁰⁷

Peneliti menanyakan kepada informan nasabah di BSI KC Palangka Raya 3 terkait pengetahuan produk karyawan *funding officer*.

Berikut jawaban Ibu HW:

“Menurut saya, mereka memiliki kemampuan pengetahuan produk itu dengan baik, mereka kemaren tidak hanya menjelaskan teknis penarikan dan setoran pada produk SimPel saja tapi juga dijelaskan tentang akad yang digunakan adalah akad *wadiah yad dhmanah*, juga menawarkan produk lain kepada orang tua murid dan memberikan penjelasan sedikit tentang perbedaan umum produk-produk BSI dengan produk Bank Konvensional”¹⁰⁸

2. Kendala Implementasi Strategi *Branch Manager* BSI KC Palangka Raya

3 Dalam Mengembangkan Pengetahuan Produk Perbankan Syariah Pada Karyawan *Funding Officer*

Berdasarkan rumusan masalah yang kedua pada penelitian ini mengenai kendala implementasi strategi *Branch Manager* BSI KC Palangka Raya 3 dalam mengembangkan pengetahuan produk Perbankan Syariah pada karyawan *funding officer*, peneliti menanyakan berdasarkan pedoman wawancara yang dibuat oleh peneliti (terlampir). Berikut ini adalah wawancara antara peneliti dan subjek penelitian:

¹⁰⁷Wawancara Ibu HW, 6 April 2021

¹⁰⁸Ibid

- a. Identitas subjek penelitian wawancara adalah Bapak AW, bejenis kelamin laki-laki selaku *Branch Manager* BSI KC Palangka Raya 3

Peneliti menanyakan tentang kendala apa saja yang dihadapi dari sudut sumber daya manusia dalam pelaksanaan strategi mengembangkan pengetahuan produk pada karyawan *funding officer* di BSI KC Palangka Raya 3. Berikut hasil wawancara dengan Bapak AW:

“kendala yang saya rasakan berasal dari terbatasnya sumber daya manusia. Terbatasnya sumber daya manusia atau karyawan yang memiliki kompetensi dan kualifikasi khusus dibidang Perbankan Syariah masih terbilang minim, baik itu di level atas seperti kepala divisi maupun dilevel bawah yang salah satunya karyawan *funding officer* ini. Jika hal ini sudah terpenuhi maka saya pikir dapat lebih memudahkan seorang pimpinan cabang dalam memberikan sebuah pelatihan dengan mengundang tokoh luar atau dari internal bank ini”¹⁰⁹

Peneliti menanyakan tentang kendala yang dirasakan terkait komunikasi dalam melaksanakan strategi mengembangkan pengetahuan produk pada karyawan *funding officer* di BSI KC Palangka Raya 3.

Berikut hasil wawancara dengan Bapak AW:

“Menurut saya selama ini jarang sekali terjadi kesalahan dalam komunikasi ketika adanya pemberitahuan pelatihan karyawan dsb, sebab setiap informasi yang disampaikan terkait pelatihan dsb dapat dilakukan dengan dua cara yaitu, melalui *whatapps group* dan melalui pengantaran surat secara langsung dengan perantara *officeboy*. Selain itu, terdapat program khusus yang terjadwal seperti *briefing* pagi yang jadikan sebagai wadah penyampaian informasi dari pimpinan cabang ataupun karyawan lainnya”

¹⁰⁹Wawancara Bapak AW, 25 Maret 2021

Peneliti menanyakan terkait kendala mesin atau alat dalam melaksanakan strategi mengembangkan pengetahuan produk pada karyawan *funding officer* di BSI KC Palangka Raya 3. Berikut hasil wawancara dengan Bapak AW:

“Kalo hal itu sebenarnya selama ini aman-aman aja, misalnya ketika melakukan pelatihan secara *offline* dan *online* kami telah memiliki alat sendiri sebagai pendukung seperti *speaker, mic, projector, screen projector*, dan peralatan lainnya. Kalo kendala serius yang dirasakan sekali lagi tidak ada”¹¹⁰

Peneliti menanyakan terkait kendala anggaran atau pendanaan dalam melaksanakan strategi mengembangkan pengetahuan produk pada karyawan *funding officer* di BSI KC Palangka Raya 3. Berikut hasil wawancara dengan Bapak AW:

“Untuk dana dalam mengimplementasikan upaya pengembangan produk pada karyawan BSI KC Palangka Raya 3 ini, berasal dari dana operasional itu sendiri. Jadi tidak terdapat kendala yang dirasakan ketika melakukan sebuah kegiatan untuk kepentingan bank”¹¹¹

C. Analisis Data

Pada sub pembahasan ini, berisi tentang pembahasan dan analisis kesimpulan dari hasil penelitian yang berjudul implementasi strategi *Branch Manager* dalam mengembangkan pengetahuan produk Perbankan Syariah karyawan *funding officer* pada BRI Syariah Cabang Palangka Raya. Berikut ini hasil analisis tersebut akan diuraikan berdasarkan rumusan masalah dan penganalisisan berdasarkan teori yang ada.

¹¹⁰Ibid

¹¹¹Ibid

1. Implementasi Strategi *Branch Manager* BSI KC Palangka Raya 3 Dalam Mengembangkan Pengetahuan Produk Perbankan Syariah Pada Karyawan *Funding Officer*

Mengimplementasikan strategi dalam mengembangkan pengetahuan produk Perbankan Syariah kepada karyawan *funding officer* di BSI KC Palangka Raya 3 yang notabene bukan berdisiplin ilmu Perbankan Syariah dan Ekonomi Syariah merupakan suatu upaya yang sangat krusial untuk dilaksanakan. Berdasarkan hal tersebut, peneliti akan melakukan analisis dengan data hasil wawancara dari subjek penelitian (*Branch Manager*) dan diperkuat dua informan yaitu karyawan *funding officer* itu sendiri dan nasabah.

Berdasarkan teori yang telah dikemukakan oleh Rachmat, setidaknya dalam pengimplentasian strategi memiliki beberapa aspek seperti program, anggaran dan evaluasi. Berikut uraian aspek tersebut dan analisisnya:

a. Program

Aspek yang pertama dalam mengimplementasikan strategi adalah program. program merupakan suatu kegiatan, aktivitas dan pelatihan nyata yang telah direncanakan atau telah dilaksanakan oleh individu atau suatu organisasi untuk mencapai visi dan misi yang ada. Strategi tidak akan mungkin bisa tercapai tanpa adanya pengaplikasian program dalam pencapaian-pencapain strategi.

Pimpinan cabang (*Branch Manager*) BSI KC Palangka Raya 3 memiliki beberapa program terkait pengembangan pengetahuan produk karyawan *funding officer* dengan tujuan karyawan di luar disiplin ilmu Perbankan Syariah atau Ekonomi Syariah memiliki pengetahuan yang baik. Adapun program tersebut seperti adalah:

1) *Core Training*

Program ini merupakan sebuah pelatihan yang ada pada lembaga keuangan berbasis bank, program ini wajib diikuti seluruh karyawan yang ada. *Core training* biasanya suatu pelatihan yang berisikan penyampaian tujuan bank kedepan, megenal struktur organisasi dunia perbankan dan pengembangan karyawan lainnya.

Branch Manager BSI KC Palangka Raya 3 sendiri menggunakan pelatihan ini sebagai wadah pembelajaran guna mengembangkan karyawan *funding officer* khususnya pada pengembangan pengetahuan produk mereka. Pelaksanaan *core training* di BSI KC Palangka Raya 3 dilakukan dalam kurun waktu dua bulan.

Pelaksanaan *core training* di BSI KC Palangka Raya 3 berisikan penyampaian materi berupa pembelajaran seperti penyusunan rencana tahunan, *job description* tiap karyawan, *Good Coporate Governace* (GCG), analisa laporan keuangan dan tingkat kesehatan Bank. Adapun yang menyampaikan materi ini beragam

diantaranya *Branch Manager* langsung, *operation officer*, bagian divisi atas lainnya dan pemateri pusat, pihak Bank Indonesia.

2) *Briefing*

Secara umum *briefing* merupakan suatu kegiatan pengarahan atau proses penyampaian informasi untuk setiap anggota atau karyawan pada suatu organisasi. *Briefing* memiliki beberapa manfaat seperti mampu menjalin komunikasi yang baik antar karyawan, dapat membangun semangat kerja, mampu membina keakraban, wadah menyatukan visi dan persepsi dan sebagai wadah penyampaian evaluasi singkat.

Kegiatan *briefing* di BSI KC Palangka Raya 3 dilaksanakan setiap pagi yakni pada pukul 07:30 WIB, *Branch Manager* BSI KC Palangka Raya 3 menggunakan kegiatan *briefing* pagi sebagai salah satu wadah yang dilaksanakan guna mengembangkan pengetahuan produk karyawan *funding officer* oleh seorang *Branch Manager*. Dalam hal pengembangan pengetahuan produk seorang *Branch Manager* BSI KC Palangka Raya 3 menyelipkan kegiatan membaca produk yang dibacakan karyawan *funding officer* secara bergantian tiap harinya atau langsung dilakukan oleh *Branch Manager* sendiri, terkait isi materi dari pembacaan produk itu berupa jenis, fitur, syarat dan akad dari produk itu sendiri secara rinci.

Kegiatan *briefing* di BSI KC Palangka Raya 3 dilaksanakan di *banking hall* BSI KC Palangka Raya 3 sendiri yang berisikan pembukaan, penyampain informasi, penyampain target, pemberian motivasi dan ditutup dengan doa. Khusus pada hari Jumat dilaksanakan pembacaan Surah Yasiin secara bersama dan kultum yang disampaikan oleh karyawan yang ada secara bergantian.

3) *Functional Training*

Pelatihan fungsional merupakan pelatihan yang dilakukan berdasarkan divisi tertentu pada karyawan disuatu organisasi. Pelatihan ini tidak adanya penggabungan pelatihan dari divisi lain. Manfaat dari pelatihan ini, seseorang karyawan dapat belajar dan memahami materi secara mendalam sesuai tugas jabatan yang ia tempuh.

Pada BSI KC Palangka Raya 3 sendiri telah mengimplementasikan strategi pengembangan pengetahuan produk karyawan dengan melaksanakan pelatihan yang diikuti karyawan per divisi saja, salah satunya pada karyawan *funding officer* yang biasanya dilakukan di Hotel atau di BSI KC Palangka Raya 3 sendiri. Pelaksanaan kegiatan ini dilaksanakan dalam kurun waktu delapan bulan sekali tergantung arahan dari pimpinan.

Materi yang disampaikan ketika kegiatan *functional training* ini berisikan pembelajaran seperti tugas dan tanggung dan tanggung jawab karyawan *funding officer*, *marketing funding*, target dan kinerja

karyawan *funding officer* dan *interpersonal communication skill* yang disampaikan oleh *Branch Manager* dan kepala tiap Divisi.

4) *Senioritas*

Senioritas merupakan suatu metode pelatihan dengan cara pengajaran yang dilakukan secara langsung oleh seseorang yang lebih ahli atau senior kepada bawahannya. Manfaat yang didapat dari metode ini adalah seorang karyawan yang diajarkan mendapatkan pengetahuan berdasarkan ilmu dan pengalaman dari seorang yang lebih ahli dan senior.

Seorang *Branch Manager* BSI KC Palangka Raya 3 ini pun tidak luput dalam penggunaan metode *senioritas* sebagai wadah pengembangan pengetahuan produk pada karyawan *funding officer* yang bekerja disini. Seorang karyawan *funding officer* yang lebih senior sesuai dengan perintah *Branch Manager* BSI KC Palangka Raya 3 mengajarkan tentang produk yang ada di bank ini kepada karyawan *funding officer* yang cenderung baru atau belum paham betul tentang hal tersebut.

Pelaksanaan upaya *senioritas* dalam mengembangkan pengetahuan produk di BSI KC Palangka Raya 3, tidak ada waktu khusus, melainkan waktu yang bersifat *fleksibel* artinya kapan dan dimana saja karyawan *funding officer* ingin belajar mengenai pengetahuan produk kepada karyawan *funding officer* yang lebih senior. Adapun cakupan materi pembelajaran itu berupa fitur, akad

yang digunakan, syarat dan teknik yang digunakan dalam menyampaikan produk kepada calon nasabah.

5) *Training* Internal

Training internal merupakan merupakan salah satu cara yang dapat digunakan dalam meningkatkan kemampuan karyawan pada suatu organisasi. Pelatihan ini biasanya hanya diikuti dan dilaksanakan oleh lingkup organisasi itu saja. Dalam hal pengembangan pengetahuan produk karyawan *funding officer*, *Branch Manager* BSI KC Palangka Raya 3 sendiri telah melakukan atau melaksanakan pelatihan internal yang hanya diikuti oleh lingkup karyawan BSI KC Palangka Raya 3 saja tanpa melibatkan pihak luar.

Kegiatan ini dilaksanakan dalam waktu enam bulan sekali tergantung kebijakan dari *Branch Manager* BSI KC Palangka Raya 3 sendiri. Materi yang disampaikan pada kegiatan ini diantaranya evaluasi aktivitas Bank dalam beberapa bulan terakhir, pendalaman fungsi dan tugas masing-masing karyawan, standar operasional prosedur dan pengembangan pengetahuan teknis yang disampaikan oleh *Branch Manager* sendiri selaku pemateri utama dan kepala-kepala setiap divisi yang ada di BSI KC Palangka Raya 3 sendiri.

b. Anggaran

Anggaran merupakan aspek yang harus ada di dalam pengimplementasian strategi. Anggaran adalah suatu perwujudan program yang dinyatakan dalam bentuk satuan uang, setiap program akan dinyatakan secara terperinci dalam biaya yang dapat digunakan oleh manajemen untuk merencanakan dan mengendalikan. Sekaligus menentukan laporan keuangan proforma yang menunjukkan pengaruh yang diharapkan dari kondisi keuangan perusahaan.

Seorang pimpinan atau *Branch Manager* BSI KC Palangka Raya 3 dalam melaksanakan program seperti *core training*, *briefing*, *functional training*, *senioritas* dan *training* internal dalam rangka pengembangan pengetahuan produk di BRI Syariah menggunakan anggaran khusus yang telah disiapkan khusus. Anggaran ini berasal dari anggaran dasar dalam bentuk dana operasional.

c. Evaluasi

Evaluasi pada penerapan strategi merupakan suatu langkah atau cara bagi pelaku strategi untuk mengevaluasi dalam upaya mencapai tujuan strategis. Evaluasi memberikan metode objektif untuk menguji efisiensi serta startegi yang sedang dilaksanakan adalah menggerakkan tujuan strategi yang dimaksud.

Seorang *Branch Manager* BSI KC Palangka Raya 3 dalam hal ini juga melakukan evaluasi terhadap program-program khususnya dalam pengembangan pengetahuan produk karyawan *funding officer*. Evaluasi

yang dilakukan *Branch Manager* BRI Syariah Cabang Palangka sendiri dengan tujuan seperti *Branch Manager* dapat menentukan sejauh mana program atau kegiatan berada dijalurnya sehingga *Branch Manager* dapat melakukan aksi atau koreksi yang diperlukan, *Branch Manager* dapat memastikan penggunaan sumber daya yang paling efektif dan efisien dan mengevaluasi sejauh mana program memiliki dampak yang diinginkan.

2. Kendala Implementasi *Branch Manager* BSI KC Palangka Raya 3 Dalam Mengembangkan Pengetahuan Produk Perbankan Syariah Pada Karyawan *Funding Officer*

Setiap strategi yang telah dilakukan dalam upaya peningkatan sumber daya manusia berupa karyawan *funding officer* yang notabennya berasal bukan dari disiplin ilmu Perbankan Syariah atau Ekonomi Syariah. Begitu juga dengan implementasi strategi yang dilakukan seorang *Branch Manager* BSI KC Palangka Raya 3 ini pun tidak luput dari kendala yang dialami. Berikut ini adalah analisis kendala yang berdasarkan hasil wawancara dan penggunaan teori yang ada.

a. Sumber Daya Manusia

Terbatasnya sumber daya manusia merupakan suatu aspek yang dapat menjadikan kendala dalam penerapan suatu strategi, itu artinya semakin minimnya sumber daya manusia yang mumpuni akan cenderung lebih sulit dalam penerapan strategi tersebut. Pada penerapan strategi pengembangan pengetahuan produk karyawan *funding officer*, seorang *Branch Manager* BSI KC Palangka Raya 3 dalam hal ini memiliki

kendala, sebab minimnya karyawan dan tokoh luar yang memiliki kualifikasi dan kompetensi khusus dibidang Perbankan Syariah atau Ekonomi Syariah, sehingga terkait dalam pelaksanaan program pelatihan pengembangan pengetahuan produk cenderung lebih sulit.

b. Komunikasi

Komunikasi merupakan salah satu aspek kendala dalam penerapan strategi, semakin besar kendala yang bersumber dari komunikasi yang buruk maka akan cenderung lebih sulit dalam menjalankan strategi yang ingin dicapai. Pada BRI Syariah Cabang Palangka sendiri, seorang *Branch Manager* dalam menerapkan strategi pengembangan pengetahuan produk kepada karyawan *funding officer* tidak terdapat kendala komunikasi karena berkenaan dalam penyampaian informasi terkait pelatihan program-program pengembangan pengetahuan produk karyawan *funding officer* dan sebagainya menggunakan *whatsapp group* dan melalui surat resmi yang antarkan langsung oleh karyawan *officeboy*.

c. Peralatan

Keterbatasan peralatan merupakan suatu kendala dalam penerapan strategi dengan tujuan yang ingin dicapai. Pada strategi *Branch Manager* BSI KC Palangka Raya 3 sendiri, tidak terdapat kendala yang bersumber dari ketersediaan peralatan dalam menunjang program-program dalam upaya pengembangan pengetahuan produk karyawan *funding officer*. Sebab di BRI Syariah sendiri telah memilikinya seperti *speaker, mic, projector, screen projector* dan peralatan lainnya.

d. Anggaran

Ketersediaan anggaran dalam mengimplementasikan suatu strategi merupakan sesuatu yang sangat penting, strategi tidak akan dapat terlaksana jika terdapat kendala dari ketiadaan anggaran. Pada penerapannya strategi seorang *Branch Manager* BRI Syariah Palangka Raya ini, tidak terdapat kendala atau hambatan dalam melaksanakan program-program terkait pengembangan pengetahuan produk kepada karyawan *funding officer*. Sebab seluruh anggaran dalam pelaksanaan program-program itu berseumber dari dana oprasional BSI KC Palangka Raya 3 sendiri yang telah dipersiapkan di awal.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan peneliti, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Seorang *Branch Manager* BSI KC Palangka Raya 3 mengimplementasikan strategi dalam mengembangkan pengetahuan produk Perbankan Syariah pada karyawan *funding officer*. Implementasi strategi itu dilaksanakan dengan tiga unsur implementasi strategi. Pertama, seorang *Branch Manager* BSI KC Palangka Raya 3 memiliki beberapa program seperti *core training*, *briefing*, *functional training*, *senioritas* dan *internal training*. Selanjutnya, *Branch Manager* BSI KC Palangka Raya 3 menggunakan anggaran yang berasal dari dana operasional yang telah dipersiapkan di awal untuk melaksanakan program-program di atas. Dari beberapa program yang ada kemudian seorang *Branch Manager* BSI KC Palangka Raya 3 melakukan implementasi unsur strategi yang terakhir, yaitu evaluasi terhadap program-program yang sedang atau telah dilaksanakan dengan tujuan program tersebut menghasilkan *output* yang diharapkan.
2. Implementasi strategi yang sedang atau telah dilaksanakan seorang *Branch Manager* BSI KC Palangka Raya 3 guna meningkatkan pengembangan pengetahuan produk Perbankan Syariah inipun memiliki kendala yang dirasakan, diantara empat sumber kendala strategi yang ada

seperti kendala strategi yang bersumber dari komunikasi, peralatan atau mesin, sumber daya manusia dan anggaran atau dana. Seorang *Branch Manager* BSI KC Palangka Raya 3 dalam melaksanakan programnya hanya mengalami kendala yang bersumber dari sumber daya manusia saja. Hal ini dirasakan beliau karena minimnya karyawan yang memiliki kapasitas khusus dibidang ilmu Perbankan Syariah.

B. Saran

Berdasarkan dari pengkajian hasil penelitian di lapangan, maka peneliti bermaksud memberikan saran yang mudah-mudahan bermanfaat untuk lembaga maupun untuk peneliti selanjutnya. Adapun saran tersebut sebagai berikut:

1. Diharapkan kepada *Branch Manager* BSI KC Palangka Raya 3 terus dan terus melakukan upaya guna meningkatkan kualitas dan kapasitas karyawannya, khususnya karyawan pencarian dana yang notabennya bukan memiliki disiplin ilmu Perbankan Syariah dan Ekonomi Syariah, karena tugas mereka merupakan salah satu bagian terpenting yang harus ada di lembaga keuangan perbankan.
2. Diharapkan kepada karywan *funding officer* BSI KC Palangka Raya 3 memperluas cakupan sektor pencarian dana atau melakukan kerjasama dengan pengusaha yang bergerak dibidang Ekonomi Syariah, pendidikan yang berbasis syariah dan UMKM yang menjual produk olahan masyarakat lokal.

3. Tentu penelitian ini terdapat banyak kekurangan akan tetapi peneliti mengharapkan penelitian ini memberikan manfaat secara langsung maupun tidak langsung untuk pembaca dan diharapkan kepada peneliti selanjutnya untuk meneliti terkait dampak dari karyawan *funding officer* yang memiliki pengetahuan produk Perbankan Syariah secara kuantitatif.



DAFTAR PUSTAKA

A. Buku

- Antonio, Syafi'. *Bank Syariah dari Teori ke Praktek*. Cet. 1, Jakarta: GemaInsan. 2001.
- Arifin,Zainal. *Dasar-Dasar Manajemen Bank Syariah*. Jakarta: Azkia Publisher. 2009.
- Ascarya, *Akad dan Produk Bank Syariah*, Jakarta: Rajawali Press. 2007.
- Assauri, Sofjan. *Strategic Management: Sustainable Competitive Advantages*. Jakarta: Rajawali Pers. 2013.
- Banker Indonesia, Ikatan. *Mengelola Kualitas Layanan Perbankan*, Jakarta: PT Gramedia PustakaUtama. 2014.
- Dahlan Siamat. *Manajemen Lembaga Keuangan*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. 2005.
- David. *Manajemen Strategi*. Jakarta: Salemba Empat. 2006.
- Djazuli dan Yadi Yanuari. *Lembaga-lembaga Perekonomian Umat*. Jakarta: Rajawali Press. 2001.
- Hamdani. *Manajemen Pemasaran Jasa*. Jakarta: Salemba Empat. 2006.
- Hasibuan, Malayu. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara. 2002
- Irham. *Pengantar Perbankan Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta. 2014.
- Ismail. *Perbankan Syariah*. Edisi Pertama. Jakarta: Kencana. 2011.
- Kartajaya, Hermawan dkk. *Marketing*. Bandung: MizanPustaka. 2006.
- Kasmir. *Dasar-Dasar Perbankan*. Jakarta: Rajawali Pers. 2015.
- Kusdyah, Ike. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset. 2008
- Muhammad. *Dasar-Dasar Manajemen Bank Syariah*. Yogyakarta: UII Press. 2006.
- Rachmat. *Manajemen Strategik*. Bandung : CV Pustaka Setia. 2014.

Suharsaputra, Uhar. *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Tindakan*. Bandung: Reifika Aditama. 2018.

Soedrajat, Setyo. *Manajemen Pemasaran Jasa Bank*. Jakarta: Ikral Mandiri Abadi. 1994.

Soemitra, Andri. *Bank Lembaga Keuangan Syariah*. Jakarta: Kencana. 2009.

Susanto, Burhanuddin. *Hukum Perbankan Syariah Di Indonesia*. Yogyakarta: UII press. 2008.

Sutanto, Herry dan Khaerul Umam. *Manajemen Pemasaran Bank Syariah*, Bandung: Pustaka Setia. 2013.

Sri Wahyudi, Agustinus. *Manajemen Strategi*. Jakarta: Binarupa Aksara. 1996.

Suminto, Hari. *Pemasaran Blak-blakan*. Batam: InterAksara. 2002.

Tjiptono, Fandi. *Strategi Pemasaran*. Cet. Ke-II, Yogyakarta: Andi. 2000.

B. Skripsi dan Jurnal

Alimuddin, Agus. “Peran Kepemimpinan dalam Meningkatkan Etos Kerja Islam Terhadap Karyawan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Aman Syariah”, Skripsi, Lampung: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Metro, 2019

Dena, Raden Maghfira Leo. “Pengaruh Gaya Komunikasi Pemimpin PT. BRI Cabang Sunter Terhadap Kinerja karyawan”, Skripsi, Jakarta: Fakultas Komunikasi Universitas Moestopo, 2019

Kurniawan, Budi. “Teori Kendala Sebagai Alat Pengukuran Kinerja”, Jurnal Akuntansi Binsis, Vol. 2 No. 9, 2 Oktober 2017.

Mandasari, Anjarini. “Pola Pengembangan Produk Bank Syariah dalam Meningkatkan Kualitas Manajerial di BRI Syariah Cabang Yogyakarta”, Skripsi. Yogyakarta: Fakultas Dakwah Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga. 2010.

Novitasari, Dita. “Penerapan Pola Kepemimpinan Branch Manager Dalam Pengelolaan PT. Asuransi Takaful Umum Kantor Pemasaran Cabang Pekanbaru”, Skripsi, Pekanbaru: Program Studi Manajemen Dakwah, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim, 2014.

Pauji, Abdul. “Strategi Pemasaran Funding Officer Dalam Meningkatkan Minat Nasabah Di BPRS Amanah Ummah,” AL-INFAQ: Jurnal Ekonomi Islam Vol. 6 No. 2, September 2015.

Sari, Yulita. *“Strategi Pengembangan Produk Pada Bank Syariah Dalam Meningkatkan Kualitas Pembiayaan Murabahah (Studi Pada Pt. Bprs Mitra Agro Usaha Bandar Lampung)”*, Skripsi, Lampung: Program Studi Perbankan Syariah, Universitas Islam Negeri Raden Intan, 2017.

Wahyuni, Sri *“Pengaruh Persepsi Kualitas Pelayanan dan Bagi Hasil terhadap Minat Menabung Nasabah Bank Mandiri Syariah Cabang Semarang”*, Skripsi, Semarang: Program Studi Perbankan Syariah, IAIN Walisongo, 2018.

C. Undang-Undang

Undang-Undang Republik Indonesia No.10 Tahun 1998 Tentang Perubahan Atas Undang-Undang No. 7 Tahun 1992 Tentang Perbankan.

D. Internet

Anggar Septiadi. 2020. Kuartal I 2020 Laba BRI Syariah Tumbuh 150%. <https://keuangan.kontan.co.id/news/kuartal-i-2020-laba-bri-syariah-tumbuh-150> (online 2 September 2020)

Bank Rakyat Indonesia Syariah. Profil Perusahaan. [Http://Www.Brisyariah.Co.Id](http://www.brisyariah.co.id) (online 1 September 2020)

Bank Rakyat Indonesia Syariah. <https://www.brisyariah.co.id/produkPerbankan>. (online 10 Oktober 2020)

Detik Finance, Sejarah Berdirinya Bank Syariah. <https://finance.detik.com/moneter/d-3894544/sejarah-berdirinya-bank-syariah-di-indonesia> (online 30 September 2020)

Groedu. Job Desk Dan Tanggungjawab Seorang Manajer Dalam Mengelola Kantor Cabang. <https://www.softwareaccountingsurabaya.com/job-desk-dan-tanggungjawab-seorang-manajer-branch-manager-dalam-mengelola-kantor-cabang/> (online 1 Oktober 2020)

Suara Manado, BRI Syariah Membuka Layanan Kantor Cabangnya di Manado, diakses dari www.suaramanado.com, (Online 1 Januari 2020)