

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sistem keuangan global menjadikan bank syariah sebagai pilihan kompetitif dengan semakin berkembangnya variasi produk dan layanan berkualitas (UUPS, 2008). Kebangkitan perbankan syariah tidak hanya di negara-negara Islam tetapi juga di negara-negara non-Islam seperti Inggris dan London (Suzuki et al., 2020). Bahkan di Inggris praktek keuangan syariah sudah sangat lazim dilakukan dan di London saat ini sudah menjadi pusat bisnis dan keuangan syariah kawasan Eropa. Bank sentral Inggris yakni Bank of England bahkan telah meluncurkan instrumen likuiditas khusus basis syariah (<https://www.cnbcindonesia.com>). Hal ini disebabkan karena dalam aktivitas perbankan tidak hanya sekedar untuk mempromosikan spiritualitas agama, tetapi juga untuk mendorong kesejahteraan dan keadilan sosial (Sugianto & Harapan, 2017).

Pada dasarnya prinsip utama perbedaan antara bank syariah dan bank konvensional adalah terletak pada larangan riba dan bunga dalam transaksi keuangannya sebagaimana ditegaskan dalam al-Qur'an surat al-Baqarah ayat 275 yang berbunyi:

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

Artinya:

Orang-orang yang memakan (bertransaksi dengan) riba tidak dapat berdiri, kecuali seperti orang yang berdiri sempoyongan karena kesurupan setan. Demikian itu terjadi karena mereka berkata bahwa jual beli itu sama dengan riba. Padahal, Allah telah menghalalkan jual beli dan mengharamkan riba. Siapa pun yang telah sampai kepadanya peringatan dari Tuhannya (menyangkut riba), lalu dia berhenti sehingga apa yang telah diperolehnya dahulu menjadi miliknya dan urusannya (terserah) kepada Allah. Siapa yang mengulangi (transaksi riba), mereka itulah penghuni neraka. Mereka kekal di dalamnya.

Ayat ini menegaskan bahwa pelarangan riba dalam setiap transaksi serta

memastikan bahwa keuntungan yang diperoleh bank sesuai dengan aturan syariah, sehingga bunga bank diharamkan sesuai fatwa Majelis Ulama Indonesia (MUI) Nomor 1 tahun 2004 tentang bunga (*interest/fa'idah*) yang menetapkan bahwa bunga adalah tambahan yang dikenakan dalam transaksi pinjaman uang yang diperhitungkan dari pokok pinjaman tanpa mempertimbangkan pemanfaatan/hasil pokok tersebut, berdasarkan tempo waktu, diperhitungkan secara pasti di muka, dan pada umumnya berdasarkan persentase ([http: mui.or.id](http://mui.or.id)). Dengan pelarangan bunga bank sesuai fatwa ini, maka prinsip-prinsip yang dapat diterapkan di bank syariah dalam memperoleh keuntungan meliputi asas kerjasama dengan model bagi hasil dan rugi (*profit and loss sharing*), asas jual beli, serta asas sewa guna usaha. Dalam Islam, setiap transaksi keuangan harus melibatkan aset nyata atau *real estate* sebagai bentuk transaksi yang konkret. Dengan menerapkan prinsip-prinsip ini, bank syariah tidak hanya menghindari praktik riba, tetapi juga memastikan bahwa semua transaksi bersifat transparan dan berkeadilan.

Di Indonesia, bank syariah berdiri pertama kali pada tahun 1991 dan mulai beroperasi pada tahun 1992 dengan nama Bank Muamalat Indonesia, yang lahir atas prakarsa MUI serta difasilitasi oleh pemerintah (Shandy Utama, 2018). Lahirnya bank syariah pertama di Indonesia ini mengilhami tumbuh dan berkembangnya bank syariah di Indonesia. Dilihat dari sejarahnya, perkembangan perbankan syariah mengalami peningkatan walaupun masih sangat jauh dari *market share* perbankan konvensional. Berdasarkan data statistik Otoritas Jasa Keuangan (OJK), terdapat 13 Bank Umum Syariah (BUS) di Indonesia, yang terdiri dari bank milik pemerintah, dan kepemilikan swasta, tiga diantaranya merupakan bank milik pemerintah daerah atau BPD, sebagaimana terlihat pada tabel berikut:

Tabel 1.1 Jumlah Bank Umum Syariah (BUS) di Indonesia

No	Bank Umum Syariah	Jumlah KPO/KC	Jumlah KCP	Total
1	PT. Bank Aceh Syariah	27	34	61
2	PT. BPD Riau Kepri Syariah	21	144	165
3	PT. BPD Nusa Tenggara Barat Syariah	12	28	40
4	PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk	80	155	135
5	PT. Bank Victoria Syariah	2	-	2
6	Pt. Bank Jabar Banten Syariah		60	61
7	PT. Bank Syariah Indonesia, Tbk	155	946	1101
8	PT. Bank Mega Syariah	30	35	65
9	PT. Bank Panin Dubai Syariah, Tbk	10	-	10
10	PT. Bank Syariah Bukopin	13	10	23
11	PT. BCA Syariah	15	62	77
12	PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Syariah	16	-	16
13	PT. Aladin Syariah	1	-	1
	Total	393	1.474	1.867

Sumber: data diolah dari Statistik Perbankan Syariah OJK Mei (2023)

Berdasarkan data SPS OJK pada tabel di atas, terdapat 13 BUS yang ada di Indonesia dengan 1.867 kantor cabang, kantor cabang pembantu. Sedangkan untuk jumlah bank syariah yang masih berstatus Unit Usaha Syariah (UUS) berjumlah 20 bank sesuai dengan tabel berikut ini:

Tabel 1.2 Jumlah Unit Usaha Syariah (UUS) di Indonesia

No	Unit Usaha Syariah	Jumlah KPO/KC	Jumlah KCP	Total
1	Bank Danamon Indonesia	10	5	15
2	Bank Permata	16	6	22
3	Bank Maybank Indonesia, Tbk	17	3	20
4	Bank CIMB Niaga, Tbk	24	1	25
5	Bank OCBC NISP, Tbk	10	-	10
6	Bank Sinarmas	31	10	41
7	Bank Tabungan Negara (persero), Tbk	34	75	109
8	BPD DKI	6	20	26
9	BPD Daerah Instimewa Yogyakarta	1	8	9
10	BPD Jawa Tengah	5	16	21
11	BPD Jawa Timur, Tbk	7	10	17
12	BPD Sumatera Utara	6	16	22
13	BPD Jambi	1	2	3
14	BPD Nagari	5	6	11
15	PT. Bank Jago, Tbk	1	-	1
16	BPD Sumatera Selatan dan Bangka Belitung	4	14	18
17	BPD Kalimantan Selatan	2	13	15
18	BPD Kalimantan Barat	4	5	9
19	BPD Kalimantan Timur	2	26	28
20	BPD Sulawesi Selatan dan Sulawesi Barat	4	-	4
	Total	190	236	426

Sumber: Statistik Perbankan Syariah OJK Mei (2023)

Berdasarkan data SPS OJK di atas, dapat diketahui bahwa jumlah jaringan bank syariah yang terdiri dari UUS sebanyak 426 dan BUS sebanyak 1.867 sehingga total berjumlah 2.293. Adapun jumlah karyawan bank syariah 56.298 orang (OJK, 2023).

Meskipun mengalami peningkatan jumlah kantor, total aset, jumlah penyaluran pembiayaan, serta Dana Pihak Ketiga (DPK), akan tetapi *market share*

perbankan syariah tergolong masih sangat kecil jika dibandingkan dengan penetrasi pasar perbankan konvensional. Hal ini bisa dilihat pada gambar berikut:



Sumber: Statistik Perbankan Syariah OJK Agustus (2024)

Gambar 1.1 :Market Share Perbankan Syariah

Otoritas Jasa Keuangan (OJK) mencatat *market share* perbankan syariah nasional per Agustus 2024 hanya 7,33. Menurut Otoritas Jasa Keuangan (OJK), meski memiliki pangsa pasar yang masih kecil dan secara nilai masih jauh dibanding bank konvensional, akan tetapi peluang penetrasi perbankan syariah di dalam negeri masih terbuka luas. Penyaluran pembiayaan perbankan syariah per Agustus 2024 tumbuh 11,65% (*year on year/yoy* menjadi Rp. 620,33 triliun. Sementara itu, aset perbankan syariah juga meningkat sebesar 10,4% *yoy* menjadi Rp. 902,39 triliun. Serta Dana Pihak Ketiga (DPK) yang juga tumbuh 11,43% *yoy* menjadi sebesar Rp705,18 triliun (OJK, 2024).

Di samping itu keberadaan bank syariah juga memainkan peran penting dalam semua kegiatan ekonomi termasuk ekosistem industri halal. Kehadiran sektor perbankan syariah di Indonesia telah meningkat dan berkembang secara

signifikan. Inovasi produk, peningkatan layanan dan pengembangan jaringan menunjukkan perkembangan yang positif dari tahun ke tahun (Permana et al., 2018).

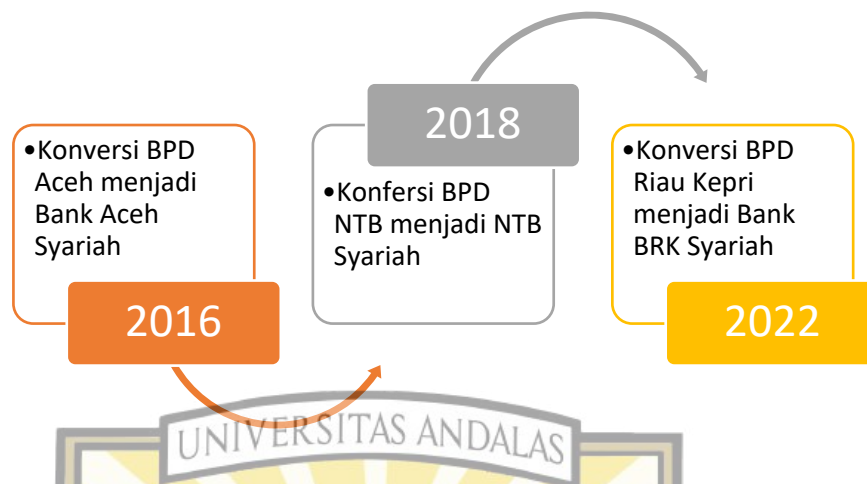
Berbagai upaya percepatan pengembangan perbankan syariah di Indonesia sudah dilakukan oleh pemerintah diantaranya dengan keluarnya Undang-Undang Nomor 21 tahun 2008 Tentang Perbankan syariah yang mengatur tentang perubahan status Unit Usaha Syariah (UUS) yang dimiliki oleh bank konvensional secara bertahap menjadi Bank Umum Syariah (BUS). Alasan pentingnya melakukan perubahan ini yang *pertama* merupakan bentuk pemenuhan dan kepatuhan terhadap ketentuan regulasi. *Kedua*, menambah jumlah BUS di Tanah Air, *urgensi ketiga* adalah untuk mendorong independensi UUS saat menjadi BUS mulai dari sisi manajemen, operasional, dan pengembangan produk (<https://www.republika.co.id>). Hingga tahun 2023 terdapat 13 Bank Umum Syariah (BUS) yang ada di Indonesia, sisanya masih ada 20 bank syariah yang berstatus Unit Usaha Syariah (UUS) dari bank konvensional, 12 UUS berbentuk Bank Pembangunan Daerah (BPD) dan tujuh UUS Bank Umum Swasta Nasional (BUSN) (www.ojk.go.id). Sesuai amanat UU No. 21 Tahun 2008 tentang Perbankan Syariah pasal 68 ayat (1) dan (2) dinyatakan bahwa Bank Umum konvensional yang memiliki UUS dengan nilai aset mencapai paling sedikit 50% (lima puluh persen) dari total nilai aset bank induknya atau 15 (lima belas) tahun sejak berlakunya Undang-undang Perbankan syariah (UUPS, 2008), yang kemudian Undang-Undang ini mengalami perubahan dengan keluarnya Undang-Undang Nomor 4 Tahun 2023 tentang Pengembangan dan Penguatan Sektor keuangan (P2SK) dimana pada pasal 68 (1) berbunyi “Dalam hal bank umum konvensional memiliki UUS, setelah memenuhi persyaratan tertentu yang ditetapkan oleh Otoritas Jasa Keuangan, bank umum konvensional tersebut harus melakukan pemisahan terhadap unit usaha syariahnya menjadi bank umum syariah yang terpisah. (2) Selain persyaratan sebagaimana dimaksud dalam ayat 1, Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dapat meminta pemisahan UUS menjadi Bank Umum Syariah dalam rangka konsolidasi perbankan Syariah. (3) Ketentuan tambahan mengenai pemisahan dan

peleburan, serta sanksi bagi bank umum konvensional yang tidak memenuhi pemisahan sebagaimana dimaksud dalam ayat 1 dan ayat 2, diatur dengan peraturan otoritas jasa keuangan setelah berkonsultasi dengan DPR. (UU P2SK, 2023). Dengan keluarnya regulasi baru ini, maka Bank Umum konvensional yang memiliki UUS wajib mempersiapkan perubahan UUS menjadi Bank Umum Syariah. Bank syariah yang masih berstatus UUS harus menentukan keputusannya untuk memilih antara murni *spin-off*, merger, akuisisi atau konversi. Otoritas Jasa Keuangan memberikan sanksi jika bank syariah yang masih berstatus unit usaha syariah tidak berupaya untuk memisahkan diri berubah menjadi BUS (Pasal 62 POJK 12/2023). POJK tahun 2023 Pasal 62 (1) ini mengatur UUS yang telah memenuhi kriteria tersebut, kewajiban ini bersifat wajib. Jika pemisahan tersebut tidak dilakukan, izin usaha UUS akan dicabut (POJK, 2023). Salah satu tujuan dari Undang-Undang ini adalah untuk mempercepat pertumbuhan industri perbankan syariah di Indonesia (Rianto et al., 2017). Menurut Subarjo Joyosumarto (mantan Deputy Gubernur Bank Indonesia), ada beberapa alasan mengapa kebijakan ini ditetapkan. Pertama, meningkatkan pertumbuhan industri perbankan syariah sehingga dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap perekonomian Indonesia. Kedua, meningkatkan independensi anak perusahaan bank. Ketiga, meningkatkan kinerja bank *spin-off*. Keempat, meningkatkan kepatuhan terhadap prinsip-prinsip Islam di bank-bank syariah (Rianto et al., 2017).

Untuk meningkatkan kinerja dan pertumbuhan industri perbankan syariah di Indonesia, pemerintah sebagai regulator telah menetapkan kebijakan *spin-off*, yaitu dengan menambah jumlah bank syariah yang berdiri sendiri. Semakin banyaknya jumlah bank syariah yang berdiri sendiri akan meningkatkan persaingan dan mengurangi biaya marjinal, sehingga industri perbankan syariah akan beroperasi lebih efisien dan kinerja bank syariah akan meningkat. Memilih opsi yang tepat untuk keputusan pemisahan UUS akan meminimalkan kerugian saat bank bertransisi menjadi bank umum syariah. Pemilihan opsi yang tepat terhadap keputusan *spin-off* sangat diharapkan sehingga mampu meminimal kerugian ketika bank beralih menjadi Bank Umum Syariah (Setiadi et al., 2019).

Dalam perjalanan sejarah perbankan syariah di Indonesia, Sejak ditetapkannya UU Perbankan Syariah, terdapat beberapa UUS yang berhasil melakukan proses *spin-off* dari induk perusahaannya, antara lain PT BRI Syariah, PT BNI Syariah, PT Bank Jabar Banten Syariah, PT Bank Syariah Bukopin, PT BCA Syariah, PT Bank Victoria Syariah dan masih banyak lagi. Setidaknya terdapat dua cara *spin off* yang ditempuh oleh UUS, yaitu: pertama: menggunakan badan hukum yang sudah ada, contohnya: PT BRI Syariah, PT Bank Syariah Bukopin, dan PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Syariah. Kedua: menggunakan badan hukum yang baru, contohnya PT BNI Syariah, PT Bank Jabar Banten Syariah, PT Bank Syariah Bukopin (Al Arif et al., 2020).

Meski sama-sama berstatus Unit Usaha syariah dari bank konvensional, 20 UUS yang masih ada di Indonesia tentunya memiliki perbedaan dalam merespon pasal 68 ayat 1 UU PPSK tahun 2023 ini. Pilihan perubahan dalam bentuk *Spin off* telah dilakukan oleh BRI Syariah, Bank Mandiri Syariah dan BNI Syariah. (Al Arif et al., 2020). Dengan komposisi pemegang saham yang homogen, keputusan pilihan bagi UUS Bank Umum Swasta Nasional (BUSN) tentu akan lebih cepat dibandingkan UUS Bank Pembangunan Daerah (BPD), yang komposisi pemegang sahamnya heterogen karena manajemen BPD harus bekerja ekstra keras untuk meyakinkan para pemegang saham. Peran kepala daerah sangat menentukan dalam pengambilan keputusan seperti yang terjadi pada Bank BPD Aceh dan Bank BPD NTB, BPD Riau dan persiapan konversi yang sedang dilakukan oleh BPD Sumatera Barat.



Sumber: Data diolah dari laporan OJK

Gambar 1.2 : BPD yang bertransformasi ke Syariah di Indonesia

Berdasarkan data di atas, pada tahun 2016, BPD Aceh memilih opsi konversi menjadi Bank Aceh Syariah. Hasil survey menunjukkan bahwa kebanyakan masyarakat memiliki reaksi yang positif terhadap konversi bank Aceh menjadi Bank Aceh syariah (Farlian & Nuraidar, 2017). Opsi konversi ini disusul oleh Bank Pembangunan Daerah (BPD) NTB melakukan konversi menjadi Bank NTB Syariah pada tanggal 4 September 2018. Studi tentang ini dilakukan oleh Ikono et al (2020) yang menemukan bahwa manajemen telah melakukan proses perubahan dengan mengendalikan Sumber Daya Manusia (SDM) pada setiap tahapan konversi menurut model perubahan Lewin. Manajemen proses dilakukan dengan cermat dan mempertimbangkan persiapan dan pelaksanaan, pengembangan SDI, kinerja Bank NTB Syariah, serta dokumentasi yang baik. Pada setiap tahapan konversi harus selalu memotivasi SDI yang ada agar tetap pada sistem konversi yang diinginkan dengan cara melakukan pelatihan, melakukan benchmark dan bekerja sama dengan lembaga lain. Pasca konversi Bank NTB Syariah mengalami peningkatan kinerja yang signifikan, dengan potret DPK yang meningkat sangat signifikan, yaitu sekitar 40% dari rata-rata pertumbuhan setiap tahunnya (Ikono & Reno Kemala Sari, 2020).

Selanjutnya disusul oleh Konversi Bank Riau Kepri sebagaimana diamanatkan oleh pemegang saham pada rapat umum pemegang saham (RUPS) pada tahun 2018 akhirnya sampai kepada SK OJK tentang konversi Bank Riau Kepri ke Syariah pada bulan Juni 2022 menjadi *BRK Syariah* (Muzan et al., 2022). Berbeda halnya dengan BPD Sumatera Barat atau yang lebih terkenal dengan *call name* nya Bank Nagari meski keputusan pada Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa (RUPS LB) tahun 2019, seluruh pemegang saham memilih opsi untuk melaksanakan konversi Bank Nagari menjadi Bank Nagari Syariah. Opsi tersebut dipilih dilandasi salah satunya pijakan hasil survey yang dilaksanakan Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia (LPPI) kepada masyarakat atau non-nasabah Bank Nagari. Dari hasil survey itu diperoleh hasil 56,83 persen masyarakat mendukung opsi konversi. Sedangkan 43,17 persen memilih opsi spin-off, namun proses konversi ini tidak berjalan dengan baik karena masih terkendala dengan beberapa persyaratan yang harus dipenuhi sesuai persyaratan yang ditentukan oleh OJK, diantaranya adalah Perda tentang Konversi Bank Nagari serta polemik lainnya (Muzan et al., 2022). Begitu juga dengan rencana konversi Bank Bengkulu ke Syariah telah ditetapkan oleh RUPLS sejak tahun 2018 melalui RUPS 2019, pemegang saham sepakati bank Bengkulu konversi jadi bank syariah, namun proses ini berjalan cukup panjang hingga saat ini masih dalam proses perizinan dari OJK (Muzan et al., 2022).

Sejalan dengan amanat Undang-Undang perbankan syariah di atas, bentuk akselerasi lainnya yang dilakukan oleh pemerintah berupa merger bank syariah nasional Indonesia, yaitu Bank Negara Indonesia Syariah (BNIS), Bank Syariah Mandiri (BSM) dan Bank BRI Syariah (BRIS) (Al-Shamali et al., 2021). Merger tiga bank syariah milik BUMN ini diberi nama Bank Syariah Indonesia (BSI). Melalui strategi merger diharapkan dapat mendorong perbankan syariah dengan menciptakan lebih banyak aset, sehingga pasar perbankan syariah di Indonesia dapat berkembang (Fiqri et al., 2021) dan bertujuan agar dapat meningkatkan efisiensi organisasi dengan tujuan meningkatkan adaptabilitas organisasi terhadap perubahan lingkungan serta perubahan perilaku anggota organisasi. Setiap tahapan perubahan yang terjadi harus dicermati karena produktivitas suatu

organisasi tergantung pada sejauh mana organisasi dapat beradaptasi dengan keputusan perubahan tersebut. Perubahan bank syariah melalui opsi *merger* tiga bank besar syariah ini tentunya bukan tanpa masalah. Berbagai persoalan dihadapi oleh karyawan dalam menerima perubahan mulai dari perubahan budaya organisasi dimana sebelumnya pada tiga bank tersebut berlaku budaya organisasi masing-masing, namun setelah merger, PT Bank Syariah Indonesia memperkenalkan budaya organisasi baru. Melalui proses pembahasan *top-down* (BUMN) dan *top-down* (Kementerian BUMN), dari *core value* yang ada di BUMN dirumuskan dalam satu bahasa AKHLAK (Amanah, Kompetensi, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan kolaboratif), seluruh karyawan Bank hasil merger ini harus beradaptasi dengan budaya baru ini. Begitu juga dengan teknologi informasi (TI) yang mengalami perubahan seiring dengan perkembangan zaman serta perubahan permodalan yang semuanya tentu membawa kepada perubahan sikap dan perilaku karyawan yang membutuhkan kesiapan.

Untuk menghadapi perubahan organisasi (*organization change*) yang dihadapi oleh perbankan syariah ini maka manajemen perlu mempersiapkan karyawannya untuk berubah (*readiness to change*) sehingga karyawan bank syariah-selanjutnya disebut sebagai Sumber Daya Insani (SDI)- lebih mampu merespon setiap perubahan-perubahan yang dihadapi. Armenakis et al., (1993) berpendapat bahwa ketidaksiapan individu terhadap perubahan bisa berakibat kepada resistensi. Menurutnya resistensi tidak hanya sebagai sesuatu yang berhubungan dengan perilaku, tetapi juga menunjukkan ada kondisi lain yang mendahului resistensi, yaitu ketidaksiapan. Perubahan tidak mudah diimplementasikan, berdasarkan beberapa penelitian melaporkan bahwa sekitar 50-70% program inisiatif perubahan gagal (Stevens, 2013). Proses perubahan juga seringkali menimbulkan tantangan yang tidak terduga, dan reaksi karyawan yang mendukung atau menolak perubahan pada akhirnya dapat memutuskan apakah perubahan itu berhasil atau tidak (Foster-Fishman, 2007). Organisasi harus fokus pada aspek proses dan respon serta kesiapan organisasi untuk menghadapi perubahan organisasi. Kesiapan organisasi ini dibutuhkan tidak hanya oleh

organisasi tetapi juga oleh sumber daya manusia sebagai sumber daya organisasi yang penting.

Dalam konsepsi manajemen, kesiapan untuk berubah (*readiness to change*) merupakan faktor psikologis dimana anggota organisasi dituntut harus menerapkan perubahan dalam organisasi serta percaya terhadap kemampuan yang diambil oleh manajemen dalam melakukan perubahan (Holt et al., 2007a). Kesiapan individu untuk berubah dapat dijelaskan sebagai sikap, keyakinan, dan niat individu tentang perubahan. Ini melibatkan sejauh mana seorang individu menyadari perlunya perubahan, dan kemampuan organisasi untuk melaksanakan perubahan tersebut (Armenakis et al., 1993). Sebelum mengembangkan sikap positif terhadap perubahan organisasi, karyawan harus dapat memvisualisasikan situasi organisasi saat ini dan lingkungan dengan membandingkan perspektif masa lalu dan masa depan yang diantisipasi (Al-Hussami et al., 2018).

Kesiapan individu untuk berubah merupakan faktor pendorong yang positif karena perubahan dapat berfungsi sebagai sarana untuk mengatasi banyak tantangan dalam menghadapi persaingan bisnis yang sangat kompetitif dan terus berkembang sehingga dapat bertahan dan tetap eksis, tidak salah arah, pudar, tidak perlu, dan membuang-buang sumber daya (Lewis, 2014). Setidaknya terdapat tiga perubahan yang akan dihadapi oleh SDI bank syariah ketika perubahan status UUS menjadi BUS, yaitu: Pertama, dengan perubahan bisnis UUS menjadi BUS, maka bank yang sudah berubah menjadi entitas baru tidak lagi tergantung kepada permodalan bank induknya dan telah mandiri secara hukum (Hadziq et al., 2023) Kedua, perubahan yang terjadi menuntut adanya perubahan perilaku karyawan yang semakin kompleks seperti perubahan skill karyawan, dan mereka juga dituntut agar lebih proaktif dan responsif sehingga mereka harus siap dengan tantangan baru untuk bersaing dengan bank-bank syariah yang sudah lebih dahulu memiliki pangsa pasar (Nawawi, 2023). Ketiga, karyawan diminta untuk bisa mempersiapkan diri dari risiko kerugian setelah terjadinya perubahan, karena menurut hasil studi menjelaskan bahwa risiko pembiayaan meningkat setelah terjadinya pemisahan (Trinugroho et al., 2020).

Perubahan organisasi khususnya di perbankan syariah tentu juga akan mempengaruhi individu atau SDI nya serta merubah persepsi yang mungkin mendukung atau menentang. Dukungan karyawan terhadap perubahan menunjukkan kesiapan karyawan terhadap perubahan tersebut terhadap pola baru. Kesiapan berubah didefinisikan sebagai keyakinan, niat, sikap dan perilaku tentang sejauh mana perubahan diperlukan dan organisasi berhasil mencapainya (Rafferty et al., 2013). Tanpa kesiapan maka niscaya keberhasilan yang ingin dicapai oleh organisasi sulit untuk diperoleh. SDI bank syariah harus mempersiapkan untuk menerima perubahan organisasi baik secara fisik dan psikologis. Pribadi yang siap untuk ini lebih mampu beradaptasi dengan perubahan, sehingga resistensi terhadap perubahan berkurang. Disamping itu manajemen juga harus meyakinkan bahwa perkembangan organisasi yang sedang berjalan tidak lagi dapat diterima dan relevan dengan lingkungan bisnis sehingga perlu untuk mempertahankan atau memperoleh kembali kesuksesan (Tolman, 1948).

Berdasarkan wawancara dengan pihak Bank Nagari yang sedang proses perubahan menuju syariah diperoleh informasi bahwa manajemen telah melakukan training Syariah Banking kepada semua Pegawai Bank Nagari, training berkelanjutan oleh eksternal dan internal serta mutasi dan promosi karyawan pada bank konvensional ke syariah agar ada pemerataan skill dan kompetensi Syariah (wawancara, 2021). Hal ini dilakukan karena mandatori perubahan status dari UUS menjadi BUS mesti melibatkan kesiapan karyawan agar mengurangi resistensi.

Guna meningkatkan kesiapan berubah (*readiness to change*) SDI perbankan syariah terhadap perubahan status perbankan syariah ini, berbagai kajian literatur telah mengungkapkan peran dan kontribusi dengan berbagai faktor diantaranya adalah komitmen perubahan (Soumyaja et al., 2015). Komitmen perubahan (*Commitment to change*) merupakan kesediaan seseorang untuk melibatkan diri dan menunjukkan loyalitas terhadap organisasinya (Meyer & Allen, 1991). Komitmen perubahan adalah salah satu perilaku yang paling banyak dibahas dan diteliti dalam organisasi sebagai variabel dependen, variabel

independen dan variabel antara. Penelitian empiris tentang komitmen perubahan terutama berfokus pada perilaku yang mendukung perubahan (Feng et al., 2020).

Selain itu, Etika kerja islami juga sangat menentukan kesiapan berubah karyawan di perbankan syariah. Studi sebelumnya mengungkapkan bahwa terdapat hubungan antara pengaruh etika kerja islami pada komitmen karyawan terhadap perubahan. Penelitian ini secara spesifik menawarkan pemahaman unik tentang afiliasi etika kerja Islami dengan sikap karyawan terhadap perubahan, khususnya di sektor perbankan Islam (Al-Shamali et al., 2021). Bank syariah sebagai bank yang berbasis islami, memerlukan sikap dan perilaku personil seyogyanya berbasis pada etika kerja islami (*Islamic work ethic*). Literatur terkini menunjukkan bahwa studi tentang etika dalam bekerja semakin populer di kalangan peneliti karena alasan yang sangat jelas yaitu *moral hazard*. Tidak jarang perusahaan mengalami kerugian besar disebabkan karena kasus skandal dan pelanggaran moral di antara karyawan yang berkontribusi pada bencana keuangan perusahaan. Oleh karena itu, diyakini bahwa ada kemungkinan hubungan antara etika kerja yang islami dalam menghadapi perubahan organisasi. Etika kerja islami juga sangat menentukan kesiapan perubahan karyawan di perbankan syariah (Mohammad et al., 2018). Etika kerja islami merupakan harapan Islam terkait perilaku seseorang di tempat kerja, yang meliputi bisnis, dedikasi, kerja tim, tanggung jawab, hubungan sosial, dan kreativitas. Penerapan etika islami di perbankan akan menjadi pembeda mendasar antara bank syariah dengan bank konvensional. Dalam literatur perilaku organisasi, etika kerja Islami mengacu kepada nilai kerja seperti, prestasi, kepedulian, keadilan dan kejujuran sehingga dapat ditarik garis merah perbedaan antara etika kerja berdasarkan Islam dengan etika lainnya karena berkaitan dengan niat, tujuan yang hendak dicapai, serta sumber penentuan nilai (Shafi et al., 2021b). Etika kerja islami memiliki dua dimensi yaitu ukhrawi dan duniawi. Dalam dimensi ukhrawi, Etika kerja islami menekankan pentingnya niat agar suatu pekerjaan memiliki nilai religius, yaitu semata-mata untuk mendapatkan keutamaan Allah. Sedangkan dari sisi duniawi, Islam mengedepankan konsep ihsan yang berarti selalu menyempurnakan pekerjaan, dan itqon yang berarti proses pembelajaran yang murni, tepat, dan

sempurna. (Andriyanto & Haerudin, 2018). Etika kerja islami mencerminkan bahwa bank syariah tidak hanya sekedar *profit oriented*, tetapi lebih dari itu bank syariah harus mengedepankan etika islami dalam bekerja sehingga pemilihan penggunaan bank bagi masyarakat lebih cenderung kepada bank syariah.

Di samping etika kerja islami, kepemimpinan transformasional (*transformasional leadership*) juga sangat menentukan dalam menetapkan tujuan dan arah masa depan perusahaan ketika akan melakukan perubahan. seorang pemimpin harus dapat mengalokasikan sumber daya yang tersedia, fokus pada tujuan perusahaan, mengkoordinasikan perubahan yang terjadi, menjalin komunikasi yang baik dengan karyawan dan menentukan arah yang diinginkan perusahaan. Secara konseptual, kepemimpinan transformasional adalah kemampuan pemimpin untuk mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja dan kebiasaan kerja, serta nilai-nilai kerja yang dialami oleh bawahan agar dapat lebih mengoptimalkan kinerjanya untuk mencapai tujuan organisasi (Carter, 2020). Kepemimpinan transformasional telah ditetapkan sebagai gaya kepemimpinan yang paling efektif dan meyakinkan selama perubahan organisasi, khususnya dalam hal mengembangkan dukungan perilaku karyawan terhadap perubahan (Deviana & Hendarsjah, 2023).

Beberapa penelitian telah dilakukan terkait kepemimpinan transformasional dan pengaruhnya terhadap kesiapan berubah menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan untuk berubah (Putra, 2019), begitu juga penelitian yang dilakukan oleh (Faupele & Süß, 2019) di mana penulis menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan keterlibatan kerja karyawan dan persepsi tentang konsekuensi perubahan yang selanjutnya membangkitkan perilaku karyawan untuk mendukung perubahan. Penelitian di bidang kepemimpinan juga masih belum banyak menjelaskan komponen perubahan organisasi secara keseluruhan walaupun sudah ada penelitian yang menyentuh luaran berupa kesiapan karyawan terhadap perubahan (Puspasari et al., 2017) dan (Lubis et al., 2022). Akan tetapi penelitian-penelitian terdahulu lebih banyak menyentuh isu seperti kompetensi kepemimpinan (Spangenberg et al., 1999); karakteristik pemimpin (Fries et al.,

2021); kepemimpinan situasional (Mustofa & Muafi, 2021), dan masih sedikit yang berusaha mengarah pada luaran yang bersifat organisasional seperti kesiapan karyawan terhadap perubahan organisasi secara spesifik organisasi perbankan syariah.

Dalam perubahan manajemen organisasi, adaptabilitas (*adaptability*) juga merupakan suatu problema yang perlu dipecahkan ketika seseorang ataupun sekelompok orang mampu menyesuaikan perilakunya dalam lingkungan yang berubah, yang merupakan faktor seperti sifat cenderung memprediksi perilaku efektif dalam proses perubahan. Adaptabilitas merupakan kemampuan kelompok orang atau individu untuk belajar dan berubah artinya ada kemampuan untuk berubah agar sesuai dengan keadaan yang berubah (Heidrich, Kamara, Maltese, Cecconi, et al., 2017). Adaptasi terhadap perubahan pada tingkat karyawan diartikan sebagai penyesuaian dan modifikasi perilaku dan sikap, yang diperlukan untuk beradaptasi dengan perubahan di lingkungan kerja. Tujuan dari adaptasi ini adalah untuk mempertahankan dan mengembalikan keseimbangan kesejahteraan dan kinerja (Van Den Heuvel et al., 2020). Penelitian terdahulu di bidang kemampuan adaptasi menemukan hasil yang berbeda-beda terkait dampak adaptasi terhadap luaran perubahan organisasi.

Penelitian (Tan & Nadarajah, 2021) menemukan hasil penelitian bahwa kemampuan beradaptasi dengan tiga dimensi (menghadapi ketidakpastian, pelatihan dan pembelajaran, dan kemampuan beradaptasi antar pribadi) secara signifikan memprediksi proaktivitas pada kesiapan perubahan. Begitu juga dengan studi lain yang menemukan hubungan antara kemampuan beradaptasi karyawan dan persepsi ketidakpastian terkait perubahan serta kepuasan dan kinerja karyawan (Cullen et al., 2014). Studi terdahulu belum banyak mengkaji tuntas tentang luaran organisasi khususnya adaptabilitas karyawan terhadap kesiapan perubahan perbankan syariah. Temuan penelitian tentang kesiapan karyawan berubah dari bank konvensional menjadi bank syariah menunjukkan bahwa keterbukaan terhadap perubahan signifikan secara statistik. Ini berarti bahwa perubahan yang dipaksakan tidak mempengaruhi kesiapan karyawan untuk beralih ke perbankan Islam dan terlepas dari tingkat keterbukaan karyawan

apakah lebih tinggi atau lebih rendah. Hasil studi ini berkontribusi pada literatur tentang pengelolaan perubahan sehingga karyawan lebih siap menerima perubahan (Abusloum et al., 2021).

Selain itu dalam lingkungan organisasi, terdapat faktor yang sering kali diabaikan namun memiliki dampak besar terhadap perilaku karyawan, yaitu *perception of organizational politics*. Politik organisasi mencakup segala bentuk manuver, aliansi, dan taktik yang digunakan individu atau kelompok dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut Miles dikutip dalam penelitian Gunawan et.al (2012), politik organisasi merupakan proses aktor atau kelompok organisasi yang membangun “kekuasaan” untuk mempengaruhi penetapan tujuan, kriteria atau proses pengambilan keputusan operasional dalam rangka memenuhi kepentingannya (Gunawan & Santosa, 2012). Terdapat beberapa penelitian yang menjadikan persepsi politik organisasi sebagai variabel moderasi seperti penelitian Pramesti & Laili yang memoderasi antara multinasionalitas dengan penghindaran pajak (Pramesti & Laili, 2024). Selain itu penelitian Didi juga menggunakan variabel politik organisasi memoderasi kompetensi auditor dengan kinerja auditor (Didi, 2019). Tingginya persepsi politik dalam organisasi sering dikaitkan dengan meningkatnya stres kerja, rendahnya kepuasan kerja, dan penurunan komitmen organisasional, karena karyawan merasa bahwa keberhasilan di tempat kerja lebih dipengaruhi oleh manuver politik daripada kinerja (Vigoda, 2000). Persepsi ini memengaruhi sikap dan perilaku karyawan dan pada akhirnya kinerja organisasi (Nyathi, 2022). Lamanya proses perubahan biasanya di pengaruhi oleh keputusan politik ekonomi oleh pemerintah daerah. Apalagi lembaga perbankan yang dimiliki oleh pemerintah daerah, seperti BPD (Muzan et al., 2022).

Pada penelitian ini melibatkan beberapa anteseden. Anteseden merupakan suatu peristiwa yang mendahului dan mempengaruhi terjadinya suatu perilaku atau kejadian sebagai pemicu atau penyebab suatu Tindakan. Adapun yang menjadi anteseden dalam riset ini adalah komitmen perubahan, etika kerja islami, kepemimpinan transformasional dan adaptabilitas terhadap kesiapan berubah organisasi bank syariah.

Studi tentang kesiapan berubah (*readiness to change*) dalam konteks perbankan syariah ini penting dilakukan karena alasan berikut: pertama, kesiapan transformasi perbankan syariah ditentukan oleh kesiapan dari Sumber Daya Insani nya (SDI), kedua, transformasi perubahan status UUS menjadi BUS merupakan amanat undang-undang yang mesti dijalankan oleh setiap bank konvensional yang memiliki cabang syariah, ketiga, diperlukan bukti empiris peran variabel komitmen perubahan sebagai mediasi dalam hubungan dengan kesiapan SDI perbankan syariah dalam menghadapi perubahan organisasi karena komitmen perubahan adalah sebagai variabel sikap yang membentuk kekuatan untuk perubahan.

Studi tentang kesiapan berubah telah banyak dilakukan pada penelitian terdahulu akan tetapi dalam konteks kesiapan karyawan terhadap perubahan bank syariah masih sangat relevan untuk diteliti. Studi ini mengintegrasikan variabel etika kerja islami (*islamic work ethic*), kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*), adaptabilitas (*adaptability*) terhadap kesiapan berubah (*readiness to change*) SDI perbankan syariah dengan mempertimbangkan komitmen perubahan (*commitment to change*) sebagai variabel mediasi dan *perception of organizational politics* sebagai variabel moderasi.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh etika kerja islami terhadap komitmen perubahan SDI bank Syariah di Indonesia?
2. Bagaimana pengaruh etika kerja islami terhadap kesiapan berubah SDI bank Syariah di Indonesia?
3. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen perubahan SDI bank Syariah di Indonesia?
4. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan berubah SDI bank Syariah di Indonesia?

5. Bagaimana pengaruh adaptabilitas terhadap komitmen perubahan SDI bank Syariah di Indonesia?
6. Bagaimana pengaruh adaptabilitas terhadap kesiapan berubah SDI bank Syariah di Indonesia?
7. Bagaimana pengaruh komitmen organisasional terhadap kesiapan berubah SDI bank Syariah di Indonesia?
8. Bagaimana pengaruh *perception of organizational politics* terhadap kesiapan berubah SDI bank Syariah di Indonesia?
9. Bagaimana pengaruh komitmen perubahan dalam peran memediasi pengaruh antara etika kerja islami terhadap kesiapan berubah SDI bank syariah di Indonesia?
10. Bagaimana pengaruh komitmen perubahan dalam peran memediasi pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan berubah SDI bank syariah di Indonesia?
11. Bagaimana pengaruh komitmen perubahan dalam peran memediasi pengaruh antara adaptabilitas terhadap kesiapan berubah SDI bank syariah di Indonesia?
12. Bagaimana pengaruh *perception of organizational politics* dalam peran memoderasi hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan berubah SDI bank syariah di Indonesia?

1.3 Batasan Masalah

Agar penelitian ini lebih terarah, terfokus dan tidak meluas berdasarkan rumusan masalah di atas, maka penulis membatasi penelitian ini hanya pada pengaruh etika kerja islami, kepemimpinan transformasional, adaptabilitas terhadap kesiapan berubah khususnya pada karyawan perbankan syariah pada Unit Usaha Syariah (UUS) bank konvensional BPD (Bank Pembangunan Daerah) yang ada di Indonesia dengan mempertimbangkan komitmen perubahan sebagai variabel mediasi dan *perception of organizational politics* sebagai variabel memoderasi.

Pemilihan UUS BPD karena karakteristik BPD yang berbeda dengan UUS

bank swasta, karena kepemilikan UUS BPD merupakan milik kepala daerah seluruh kabupaten/kota masing-masing provinsi, sehingga pengambilan keputusannya berbeda dengan UUS bank swasta.

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh etika kerja islami terhadap komitmen perubahan SDI bank Syariah di Indonesia?
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh etika kerja islami terhadap kesiapan berubah SDI bank Syariah di Indonesia?
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen perubahan SDI bank Syariah di Indonesia?
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan berubah SDI bank Syariah di Indonesia?
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh adaptabilitas terhadap komitmen perubahan SDI bank Syariah di Indonesia?
6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh adaptabilitas terhadap kesiapan berubah SDI bank Syariah di Indonesia?
7. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh komitmen organisasional terhadap kesiapan berubah SDI bank Syariah di Indonesia?
8. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *perception of organizational politics* terhadap kesiapan berubah SDI bank Syariah di Indonesia?
9. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh komitmen perubahan dalam peran mediasi pengaruh antara etika kerja islami terhadap kesiapan berubah SDI bank syariah di Indonesia?
10. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh komitmen perubahan dalam peran mediasi pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan berubah SDI bank syariah di Indonesia?
11. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh komitmen perubahan dalam peran mediasi pengaruh antara adaptabilitas terhadap kesiapan berubah SDI bank

syariah di Indonesia?

12. Untuk menguji dan menganalisis hubungan peran *perception of organizational politics* dalam memoderasi hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan berubah SDI bank syariah di Indonesia?

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah

1. Pertama, secara teoritis perubahan organisasi bank syariah di Indonesia merupakan amanat Undang-Undang yang mesti dijalankan oleh perbankan yang berstatus Unit Usaha Syariah (UUS). Kajian ini sangat penting dilakukan karena keberhasilan perubahan organisasi dari Unit Usaha Syariah menjadi Bank Umum Syariah tergantung kepada kesiapan karyawan terhadap perubahan organisasi itu sendiri.
2. Ketiga, bukti empiris mengenai pengaruh komitmen perubahan sebagai mediasi dalam hubungan dengan kesiapan karyawan untuk perubahan organisasi penting dilakukan di Indonesia terutama pada obyek penelitian Unit Usaha Syariah yang akan berubah menjadi Bank Umum Syariah.
3. Keempat, secara praktis, hasil penelitian bisa menjadi pedoman bagi UUS yang akan menentukan sikap menjadi BUS sesuai amanat undang-undang perbankan syariah Nomor 21 tahun 2008 dan Undang-Undang Nomor 4 tahun 2023 tentang Penguatan dan Pengembangan Sektor Keuangan (PPSK).

1.6 Novelty (Kebaruan Penelitian)

Novelty dalam konteks penelitian ini merujuk pada kebaruan atau kontribusi unik dari sebuah studi terhadap ilmu pengetahuan atau praktik yang ada. *Novelty* menunjukkan sejauh mana penelitian tersebut memperluas, memperbaiki, atau menawarkan perspektif baru terhadap literatur atau isu yang sedang dikaji. Adapun yang menjadi kebaruan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Konteks penelitian yang spesifik.

Penelitian sebelumnya tentang *readiness to change* sering berfokus pada organisasi umum atau sektor tertentu seperti pendidikan, kesehatan, atau

manufaktur. Namun, kajian tentang kesiapan berubah dalam konteks karyawan perbankan syariah masih jarang dilakukan. Penelitian ini mengisi kesenjangan tersebut dengan fokus pada sektor perbankan syariah, yang memiliki karakteristik unik, termasuk prinsip-prinsip syariah yang mempengaruhi budaya kerja dan perilaku organisasi.

2. Integrasi Variabel Unik

Studi ini mengintegrasikan variabel yang jarang dikaji secara bersamaan dalam penelitian sebelumnya, yaitu etika kerja islami atau *Islamic Work Ethic (IWE)*, kontribusi nilai etika kerja islami terhadap kesiapan karyawan untuk berubah. Ini merupakan dimensi unik yang relevan untuk konteks perbankan syariah. Variabel ini kemudian disandingkan dengan variabel kepemimpinan transformasional atau *transformational leadership*. Peran kepemimpinan yang menginspirasi dan memotivasi dalam menciptakan kesiapan berubah, serta *adaptability* yang fokus pada fleksibilitas individu untuk menghadapi perubahan yang menantang. Penggabungan ketiga variabel ini memberikan pendekatan multidimensional yang kaya dalam memahami *readiness to change*.

3. Peran Variabel Mediasi dan Moderasi

Penelitian ini memberikan kerangka konseptual yang lebih kompleks dengan menambahkan komitmen Perubahan (*Commitment to Change*) sebagai variabel mediasi yang menghubungkan faktor-faktor seperti kepemimpinan transformasional dan etika kerja islami dengan kesiapan berubah. Kemudian *Perception of Organizational Politics (POP)* sebagai variabel moderasi, untuk mengeksplorasi bagaimana persepsi tentang politik organisasi mempengaruhi hubungan antara variabel-variabel utama.

4. Relevansi dalam transformasi industri perbankan syariah

Industri perbankan syariah khususnya Unit Usaha Syariah Bank Konvensional saat ini menghadapi tuntutan untuk mempersiapkan diri melakukan perubahan sesuai dengan regulasi, perubahan teknologi, dan persaingan serta kebutuhan akan kepuasan nasabah. Studi ini menjadi sangat relevan karena memberikan wawasan tentang bagaimana sumber daya

manusia dapat dipersiapkan untuk mendukung transformasi yang sesuai dengan prinsip syariah.

5. Implikasi Teoritis dan Praktis

Dari sisi teoritis, penelitian ini memperkaya literatur kesiapan berubah (*readiness to change*) dengan mengintegrasikan teori Lewin dalam mempersiapkan individu pada tahapan *unfreezing* sehingga karyawan siap menggunakan perubahan.

Sedangkan secara praktis penelitian ini memberikan pedoman bagi manajemen bank syariah untuk meningkatkan kesiapan karyawan menerima perubahan sesuai dengan regulasi yang berlaku.

Secara empiris transformasi dari UUS ke BUS kemudian dari konvensional ke syariah dalam konteks BPD menjadi anteseden kesiapan berubahnya sebuah organisasi sehingga ini dapat diklaim sebagai novelty.

Secara keseluruhan, *novelty* penelitian ini terletak pada pendekatan holistik, kontekstual, dan multidimensi untuk memahami kesiapan berubah di sektor perbankan syariah, yang sangat diperlukan untuk menjawab tantangan di era transformasi industri saat ini.

1.7 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan itu sendiri adalah tata cara, metode atau urutan untuk merampungkan sebuah penelitian atau riset yang di dalamnya terkandung pendahuluan, tujuan dan metode. Berikut adalah tahap dari sistematika penulisan:

BAB I Pendahuluan

Pada bab pertama menyajikan pendahuluan bab yang berisi latar belakang, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan *novelty* (kebaruan penelitian).

BAB II Landasan Teori

Pada bab kedua ini mengulas tentang manajemen perubahan, kesiapan perubahan, etika kerja islami, kepemimpinan transformasional, adaptabilitas, dan komitmen perubahan pada karyawan bank syariah di Indonesia.

BAB III Kerangka Konseptual dan Hipotesis

Kerangka konseptual penelitian adalah suatu hubungan atau kaitan antara konsep satu terhadap konsep yang lainnya dari masalah yang akan diteliti. Kerangka konsep ini gunanya untuk menghubungkan atau menjelaskan secara panjang lebar tentang suatu topik yang akan dibahas. Hipotesis adalah dugaan atau jawaban sementara dari pertanyaan penelitian atau harapan yang ingin dicapai oleh tujuan penelitian dan belum tentu benar sehingga hipotesis dapat saja ditolak atau diterima berdasarkan hasil penelitian.

BAB IV Metodologi Penelitian

Pada bab ketiga akan menjelaskan mengenai metodologi penelitian mulai dari; filosofi dan paradig penelitian, rancangan penelitian, pendekatan dan jenis penelitian, populasi, sampel, dan unit analisis, teknik sampling, jumlah dan kriteria sampel, teknik pengambilan data, teknik analisis data, dan pengujian hipotesis.

BAB V Hasil dan Pembahasan

Pembahasan bab kelima hasil penelitian dapat dijelaskan sebagai pemikiran asli peneliti untuk memberikan penjelasan dan interpretasi atas hasil penelitian yang telah dianalisis guna menjawab pertanyaan pada penelitiannya. Jadi, pembahasan hasil penelitian merupakan bahasan terhadap temuan yang diperoleh. Pembahasan hasil penelitian adalah penafsiran hasil penelitian yang berkaitan dengan hipotesis yang berisi paparan objektif peneliti terhadap hasil-hasil penelitian, antara lain: penemuan-penemuan penelitian, penjelasan serta penafsiran dari data dan hubungan yang diperoleh, serta pembuatan generalisasi dari penemuan. Selanjutnya menjelaskan hasil dari hipotesis yang telah dibuat sebelumnya.

BAB VI Penutup

Pada bab keenam ini akan menyuguhkan saran serta kesimpulan dari hasil penelitian. Hal ini bertujuan agar sistem bisa lebih maksimal setelah adanya proses analisis di bab sebelumnya. Kesimpulan dan saran berguna agar hasil dari penelitian yang dilakukan bisa bermanfaat bagi penulis/penelitian lain sebagai

bahan pertimbangan agar penelitian dengan pembahasan yang sama atau penelitian lanjutan bisa lebih maksimal.

Kesimpulan

Pada bagian kesimpulan, peneliti akan merangkum butir-butir yang penting pada isi penelitian yang telah dibahas. Kesimpulan dituntut untuk mempunyai isi esensi yang gamblang dan mudah dipahami, terutama bagi pembaca.

Saran

Pada tahap ini penulis akan memberi saran/anjuran apabila pembaca atau peneliti lain ingin meneliti topik yang sama. Ini bertujuan agar penelitian selanjutnya bisa berjalan lebih maksimal dan meminimalkan kesalahan.

Daftar Pustaka

Merupakan susunan tulisan di akhir sebuah penelitian yang isinya merupakan sumber dari penelitian. Daftar pustaka dipakai sebagai sumber atau rujukan seorang penulis dalam penelitian.

Lampiran

Pada bagian ini penulis akan menyediakan data yang telah diolah ke dalam rupa grafik, tabel dan gambar. Selain itu lampiran juga bisa diisi dengan gambar atau foto dari penelitian.

