

**ANALISIS *WORK CULTURE* PADA KARYAWAN HASIL MERGER  
LEMBAGA KEUANGAN BANK SYARIAH GUNA MENCAPAI *CORE  
VALUES* PERUSAHAAN**

**(Studi Kasus pada Bank Syariah Indonesia KCP Cilacap Kroya)**



**SKRIPSI**

**Diajukan Kepada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Prof. K.H. Saifuddin  
Zuhri Purwokerto Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh  
Gelar Sarjana Ekonomi (S.E)**

**Oleh :**

**NISA MUKHLISOTUN KHASANAH**

**NIM.1917202123**

**PROGRAM STUDI PERBANKAN SYARIAH  
JURUSAN EKONOMI DAN KEUANGAN SYARIAH  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI PROF. K.H. SAIFUDDIN ZUHRI  
PURWOKERTO  
2023**

## PERNYATAAN KEASLIAN

### PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Nisa Mukhlisotun Khasanah

NIM : 1917202123

Jenjang : S-1

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam

Program Studi : Perbankan Syari'ah

Judul Skripsi : Analisis *Work Culture* pada Karyawan Hasil Merger Lembaga Keuangan Bank Syariah Guna Mencapai *Core Values* Perusahaan

Menyatakan bahwa Naskah Skripsi ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/ karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Purwokerto, 29 November 2023

Saya yang menyatakan,



Nisa Mukhlisotun Khasanah

NIM. 1917202123



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI**  
**PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO**  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**  
Jalan Jenderal Ahmad Yani No. 54 Purwokerto 53126  
Telp: 0281-635624, Fax: 0281-636553; Website: febi.uinsaizu.ac.id

**LEMBAR PENGESAHAN**

Skripsi Berjudul

**ANALISIS WORK CULTURE PADA KARYAWAN HASIL MERGER  
LEMBAGA KEUANGAN BANK SYARIAH GUNA MENCAPAI CORE  
VALUES PERUSAHAAN (STUDI KASUS PADA BANK SYARIAH  
INDONESIA KCP CILACAP KROYA)**

Yang disusun oleh Saudara **Nisa Mukhlisotun Khasanah NIM 1917202123** Program Studi **S-1 Perbankan Syariah** Jurusan Ekonomi dan Keuangan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto, telah diujikan pada hari **Kamis, 19 Oktober 2023** dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk memperoleh gelar **Sarjana Ekonomi (S.E.)** oleh Sidang Dewan Penguji Skripsi.

Ketua Sidang/Penguji

Dani Kusumastuti, S.E., M.Si.  
NIP. 19750420 200604 2 001

Sekretaris Sidang/Penguji

Sarpini, M.E.Sy.  
NIP. 19830404 201801 2 001

Pembimbing/Penguji

Mahardhika Cipta Raharja, S.E., M.Si.  
NIDN. 2010028901

Purwokerto, 24 Oktober 2023

Saya ketahui/Mengesahkan  
Pia, Dekan



**Dr. H. Jassat Abdul Aziz, M.Ag.**  
NIP. 19730921 200212 1 004

## NOTA DINAS PEMBIMBING

### NOTA DINAS PEMBIMBING

Kepada

Yth. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto

di-

Purwokerto

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Setelah melakukan bimbingan, telaah, arahan, dan koreksi penulisan skripsi dari saudari Nisa Mukhlisotun Khasanah NIM. 1917202123 yang berjudul :

**“Analisis *Work Culture* pada Karyawan Hasil Merger Lembaga Keuangan Bank Syariah Guna Mencapai *Core Values* Perusahaan (Studi Kasus Bank Syariah Indonesia KCP Cilacap Kroya)”**

Saya berpendapat bahwa skripsi tersebut sudah diajukan kepada Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto untuk diujikan dalam rangka memperoleh gelar sarjana dalam Ilmu Perbankan Syariah (S.E.).

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Purwokerto, 29 November 2023

Pembimbing



**Mahardhika Cipta Raharja S.E., M.Si**  
NIDN. 2010028901

## MOTTO

“Tidak Mungkin Tuhan Menciptakan Hambanya Hanya Untuk Gagal”

“Karena Sesungguhnya Bersama Kesulitan Ada Kemudahan”

~Al Insyirah ayat 5 dan 6



## PERSEMBAHAN

Segala Puji dan syukur kepada Allah SWT atas rahmat dan karunia-Nya, penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Analisis *Work Culture* pada Karyawan Hasil Merger Lembaga Keuangan Bank Syariah Guna Mencapai *Core Values* Perusahaan (Studi Kasus Bank Syariah Indonesia KCP Cilacap Kroya)” Dengan penuh rasa syukur atas rahmat dan karunia Allah SWT, penulis persembahkan kepada :

1. Allah SWT yang telah memberikan kesehatan, rahmat, hidayah, serta rezeki kepada saya, sehingga skripsi ini dapat dibuat dan selesai sesuai harapan. Puji syukur yang tak terhingga pada Allah SWT.
2. Kepada Orang tua tercinta Bapak Muchtar dan Alm. Ibu Saniyah. Terima kasih karena telah menjadi orang tua terhebat, yang selalu memberikan bimbingan, motivasi, cinta dan kasih sayang serta doa yang tiada hentinya.
3. Kakak tercinta Ika Yulianti beserta keluarga kecilnya. Terimakasih untuk semangat dan kasih sayang kalian yang selalu mengiringi setiap langkah dengan untaian do'a.
4. Keluarga besar Bani Kaswadi dan Bani Sanwaji yang selalu memberi dukungan, doa, motivasi sekaligus pembelajaran mengenai hidup.
5. Semua guru dan dosen, terkhusus dosen pembimbing saya Bapak Mahardhika Cipta Raharja S.E.,M.Si., yang telah meluangkan waktu serta kesempatanya yang selalu sabar dalam memberikan bimbingan, arahan dan saran selama penyusunan skripsi.
6. Semua yang turut mendukung dan membantu dalam mengerjakan skripsi ini Besar harapan saya agar skripsi ini dapat bermanfaat bagiberbagai pihak berkepentingan.

**ANALISIS *WORK CULTURE* PADA KARYAWAN HASIL MERGER  
LEMBAGA KEUANGAN BANK SYARIAH GUNA MENCAPAI *CORE  
VALUES* PERUSAHAAN  
(Studi Kasus pada Bank Syariah Indonesia KCP Cilacap Kroya)**

**NISA MUKHLISOTUN KHASANAH**

**NIM. 1917202123**

E-Mail: [nisamukhlisotun@gmail.com](mailto:nisamukhlisotun@gmail.com)

Program Studi Perbankan Syari'ah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam  
Universitas Islam Negeri Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto

**ABSTRAK**

Latar belakang masalah dalam penelitian ini diawali dengan kemunculan bank Syariah hasil merger tiga bank syariah yaitu Bank Rakyat Indonesia Syariah (BRI Syariah), Bank Negara Indonesia Syariah (BNI Syariah) dan Bank Syariah Mandiri (BSM), menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI). Sesuai dengan penuturan wakil presiden Indonesia bahwa masalah terbesar yang di hadapi Bank Syariah Indonesia (BSI) adalah Integrasi budaya kerja. Integrasi budaya guna mencapai *core value* baru yang telah ditetapkan perusahaan.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode *field research* melalui proses observasi, wawancara dan dokumentasi. Penelitian dilakukan pada karyawan Bank Syariah Indonesia (BSI) KCP Cilacap Kroya. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh secara langsung terhadap informan, dan data sekunder dari berbagai data yang mendukung dalam penelitian ini. Teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Teknis analisis data yang digunakan meliputi pengumpulan data, reduksi data, analisis data, serta verifikasi dan penyimpulan. Sedangkan uji jebasan data menggunakan metode triangulasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa merger berakibat pada perubahan budaya kerja. Budaya yang dibawa dari perusahaan asal mengalami perubahan budaya kerja menjadi budaya kerja Bank Syariah Indonesia (BSI). Dalam proses perubahannya, maka perlu adaptasi guna mengenali lingkungan yang baru. Proses adaptasi meliputi toleransi, sosialisasi, memahami karakter, menghargai perbedaan, asumsi positif budaya lain. Faktor yang mempengaruhi proses adaptasi adalah komunikasi, lingkungan, dan *predisposisi* individu.

**Kata Kunci** : Merger, Budaya Kerja, Nilai Inti

**ANALYSIS WORK CULTURE ON EMPLOYEE OUTCOME OF MERGER'S  
FINANCIAL INSTITUTION SHARIA BANKING IN ORDER TO ACHIEVE  
CORPORATE CORE VALUE**  
*(Study Case in Bank Syariah Indonesia KCP Cilacap Kroya)*

**NISA MUKHLISOTUN KHASANAH**

**NIM. 1917202123**

E-Mail: [nisamukhlisotun@gmail.com](mailto:nisamukhlisotun@gmail.com)

*Islamic Banking Study Program Faculty of Economics and Business Islam  
State Islamic University Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto*

**ABSTRACK**

*The background of the problem in this study is starting from the phenomenon appearance merger of sharia banking in Indonesian from third sharia banking like Bank Rakyat Indonesia Syariah (BRI Syariah), Bank Negara Indonesia Syariah (BNI Syariah), and Bank Syariah Mandiri (BSM) to be unity in Bank Syariah Indonesia (BSI). From the statement of vice president Indonesia about The big problem of Bank Syariah Indonesia as a merger's institution is Integration of work culture. Integration can be purpose to reach corporate core value.*

*This study uses a descriptive qualitative analysis approach with the field research method by means of observation, interview, and documentation. Observation be held to employees of Bank Syariah Indonesia (BSI) KCP Cilacap kroya. Kind of the data in this study is primary and secondary data. Technic of analysis data in this study is collecting data, reduction data, analysis data, verification and concluding data. The validity test use triangulasi technique.*

*The results showed that merger can be changes on the corporate. Change of type and arrangement the corporate consequences the change of work culture. The begin of the corporate culture must be change with new corporate culture on Bank Syariah Indonesia (BSI) corporate culture. On the process of changing this culture, so need adaptation a new work culture. Adaptation must be held of employees to know a circle. Process adaptation pass an action like tolerance, socialization, understanding of character, appreciate of diversification, positive assumption of other culture. Factor influence of adaptation is communication, circle, and repositioning an individual.*

**Keywords:** *Merger, Work Culture, Core Value*



**PEDOMAN TRANSLITERASI  
ARAB-INDONESIA**

Transliterasi kata-kata Arab ke dalam bahasa Indonesia yang digunakan dalam penyusunan skripsi ini berpedoman pada Surat Keputusan Bersama antara Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia dengan Nomor : 158/1987 dan Nomor : 0543b/U/1987.

**1. Konsonan Tunggal**

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ا	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak Dilambangkan
ب	ba'	B	Be
ت	ta'	T	Te
ث	Ša	Š	es (dengan titik diatas)
ج	Jim	J	Je
ح	H	<u>H</u>	ha (dengan garis di bawah)
خ	kha'	Kh	ka dan ha
د	Dal	D	De
ذ	Žal	Ž	ze (dengan titik diatas)
ر	ra'	R	Er
ز	Zai	Z	Zet
س	Sin	S	Es
ش	Syin	Sy	es dan ye
ص	Šad	Š	es (dengan garis di bawah)
ض	d'ad	D	de (dengan garis di bawah)
ط	Ṭa	T	te (dengan garis di bawah)

ظ	Ẓa	<u>Z</u>	zet (dengan garis di bawah)
ع	'ain	‘	koma terbalik di atas
غ	Gain	G	Ge
ف	fa’	F	Ef
ق	Qaf	Q	Q
ك	Kaf	K	Ka
ل	Lam	L	‘el
م	Mim	M	‘em
ن	Nun	N	‘en
و	Waw	W	W
ه	ha’	H	Ha
ء	Hamza h	‘	Apostrof
ي	ya’	Y	Ye

## 2. Konsonan rangkap karena *syaddah* ditulis rangkap

عِدَّة	Ditulis	‘Iddah
--------	---------	--------

## 3. Marbūtah di akhir kata bila dimatikan ditulis h

حكمة	Ditulis	Hikmah	جزية	Ditulis	Jizyah
------	---------	--------	------	---------	--------

- a. Bila ditulis dengan kata sandang “al” serta bacaan ke dua itu terpisah, maka ditulis dengan h.

كرامةالولياء	Ditulis	Karāmah Al-Auliyā’
--------------	---------	--------------------

- b. Bila ta’ marbutah hidup atau dengan harakat, fathah atau kasrah atau dhommah ditulis dengan t.

زكاةالفطر	Ditulis	Zakāt Al-Fitr
-----------	---------	---------------

#### 4. Vokal Pendek

( ا )	Fatah	A
( اِ )	Kasroh	I
( اُ )	Dhomah	U

#### 5. Vokal Panjang

1.	Fathah + Alif	Ditulis	A
	جاهلية	Ditulis	Jāhiliyah
2.	Fathah+Ya'mati	Ditulis	A
	تنسي	Ditulis	Tansā
3.	Kasrah+Ya'mati	Ditulis	I
	كريم	Ditulis	Karim
4.	Dammah+Wawu Mati	Ditulis	U
	فروض	Ditulis	Furud

#### 6. Vokal Rangkap

1.	Fathah+Ya'mati	Ditulis	Ai
	بينكم	Ditulis	Bainakum
2.	Fathah Wawu Mati	Ditulis	Au
	قول	Ditulis	Qaul

#### 7. Vokal pendek yang berurutan dalam satu kata dipisahkan dengan *apostrof*

أنتم	Ditulis	a'antum
أعدت	Ditulis	u'iddat

#### 8. Kata sandang alif + lam

a. Bila diikuti huruf qomariyyah

القياس	Ditulis	al-qiyās
--------	---------	----------

- b. Bila diikuti huruf syamsyah ditulis dengan menggunakan huruf syamsyah yang mengikutinya, serta menggunakan huruf I (el)-nya

السماء	Ditulis	as-samā
--------	---------	---------

**9. kata-kata dalam rangkaian kalimat**

ذوئ الفروض	Ditulis	zawi al-furūd
------------	---------	---------------



## KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah SWT, Rabb semesta alam yang telah memberikan taufiq dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Shalawat serta salam semoga selalu tercurah kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW, kepada keluarga, sahabat, dan para pengikut jejaknya hingga hari perhitungan nanti, semoga Allah SWT mengagungkan perjuangan mereka.

Skripsi yang berjudul, “Analisis *Work Culture* Pada Karyawan Hasil Merger Lembaga Keuangan Bank Syariah Guna Mencapai *Core Values* Perusahaan (Studi Kasus pada Bank Syariah Indonesia KCP Cilacap Kroya” ini disusun guna memenuhi salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (S.E.) Program Studi Perbankan Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto. Penulisan skripsi ini juga dimaksudkan sebagai media untuk mengembangkan dan meningkatkan kualitas wacana keilmuan peneliti.

Skripsi ini tidak akan terwujud tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, baik moril maupun materi. Untuk itu, penulis menyampaikan penghargaan yang setinggi-tingginya dan ucapan terimakasih kepada yang terhormat:

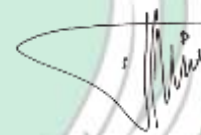
1. Prof. Dr. K.H. Moh Roqib, M.Ag., selaku Rektor Universitas Islam Negeri Prof. K.H Saifuddin Zuhri Purwokerto.
2. Prof. Dr. H. Fauzi, M.Ag., selaku Wakil Rektor I Universitas Islam Negeri Prof. K.H Saifuddin Zuhri Purwokerto.
3. Prof. Dr. H. Ridwan, M.Ag., selaku Wakil Rektor II Universitas Islam Negeri Prof. K.H Saifuddin Zuhri Purwokerto.
4. Prof. Dr. H. Sulkhan Chakim, S.Ag., M.M., selaku Wakil Rektor III Universitas Islam Negeri Prof. K.H Saifuddin Zuhri Purwokerto.
5. Dr. H. Jamal Abdul Aziz, M.Ag., Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto.

6. Ibu Yoiz Shofwa Shafrani, S.P., M.Si., Ketua Jurusan Ekonomi dan Keuangan Islam.
7. Ibu Hastin Tri Utami, S.E., M.Si., Ak., Koordinator Prodi Perbankan Syariah.
8. Bapak Mahardhika Cipta Raharja S.E., M.Si. Selaku Dosen Pembimbing. Terima kasih karena telah meluangkan waktu, tenaga dan pikirannya untuk memberikan bimbingan dalam penyusunan skripsi ini. Pembimbing Skripsi selama penulis melaksanakan penulisan laporan penelitian ini.
9. Bapak Faisal Agusalm selaku *Branch Manager* beserta staff karyawan Bank Syariah Indonesia KCP Cilacap Kroya.
10. Sahabat saya Uswatun Khasanah, Leilana Octaviani, Latifa Lina Fadila, Indriyani Angelina Putri dan Annisa Farah Tadayyana Wa Mutsaqof yang telah membersamai selama perkuliahan dan pertemanan. Yang selalu menemani, memberikan bantuan dengan ikhlas direpotkan dalam segala hal, yang selalu memotivasi, dan tidak henti-hentinya memberikan semangat. Terimakasih sudah mau direpotkan, kehadiran kalian sangat berarti dalam menyelesaikan skripsi ini.
11. Teman-teman seperjuangan Perbankan Syariah C 2019 terima kasih yang telah berjuang bersama, memberikan cerita, dukungan dan motivasi.
12. Terimakasih kepada semua pihak yang tidak dapat saya sebut satu persatu yang telah mendukung dan membantu saya dalam pengerjaan skripsi ini.
13. Terakhir, teruntuk diri saya sendiri. Terimakasih kepada diri saya sendiri yang sudah kuat melewati lika liku kehidupan hingga sekarang. Terima kasih kepada hati yang masih tetap tegar dan ikhlas menjalani semuanya. Terimakasih kepada raga dan jiwa yang masih tetap kuat dan waras hingga sekarang. Saya bangga pada diri saya sendiri, kedepannya untuk raga yang tetap kuat hati yang selalu tegar, mari berkerjasama untuk tetap berkembang lagi menjadi pribadi yang lebih baik dari hari ke hari.

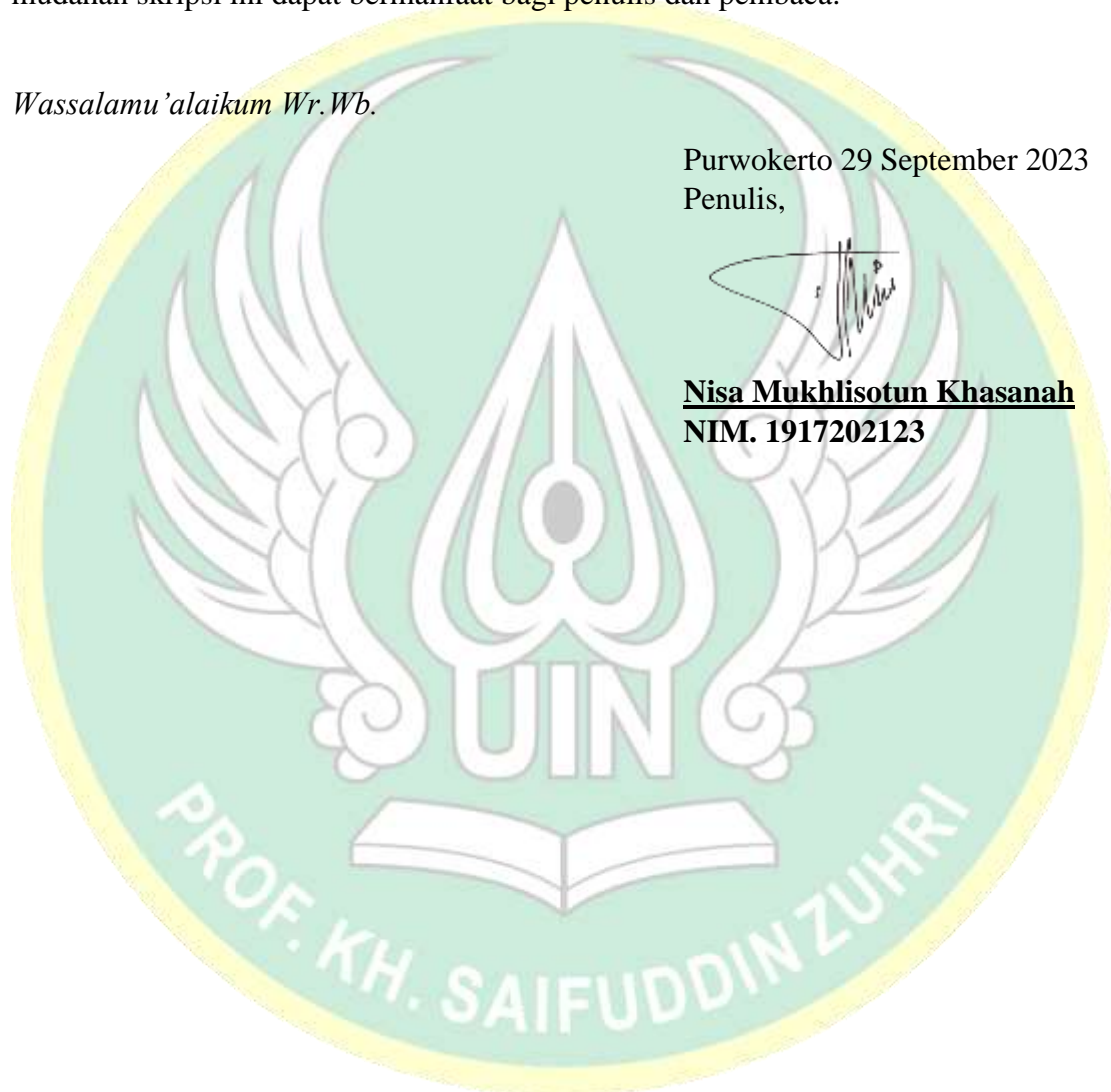
Semoga bantuan dan kebaikan kalian mendapatkan balasan yang terbaik dari Allah SWT. Penulisan skripsi ini tentunya masih banyak kekurangan dan kesalahan karena kesempurnaan hanya milik Allah SWT. Oleh karena itu peneliti mohon maaf dan mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari semua pihak. Mudah-mudahan skripsi ini dapat bermanfaat bagi penulis dan pembaca.

*Wassalamu'alaikum Wr.Wb.*

Purwokerto 29 September 2023  
Penulis,



**Nisa Mukhlisotun Khasanah**  
**NIM. 1917202123**



## DAFTAR GRAFIK

Gambar 1.1 Perkembangan Lembaga Keuangan Bank Syariah





## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Usia dan Total Aset BRI Syariah, BNI Syariah, dan Bank Syariah Mandiri (BSM) Pra Merger

Tabel 1.2 Usia dan Total Aset Bank Syariah Indonesia (BSI)

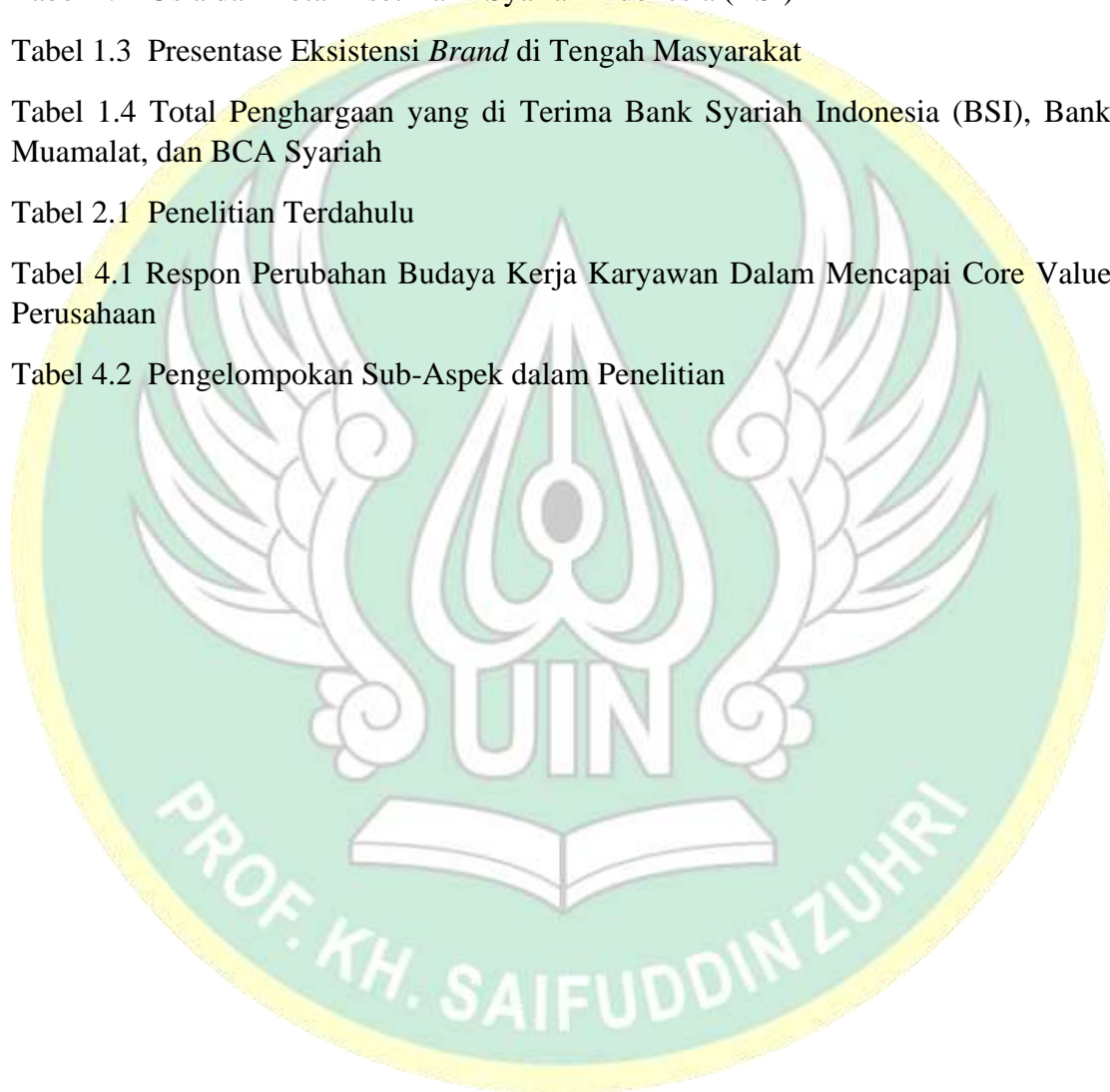
Tabel 1.3 Presentase Eksistensi *Brand* di Tengah Masyarakat

Tabel 1.4 Total Penghargaan yang di Terima Bank Syariah Indonesia (BSI), Bank Muamalat, dan BCA Syariah

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Tabel 4.1 Respon Perubahan Budaya Kerja Karyawan Dalam Mencapai Core Value Perusahaan

Tabel 4.2 Pengelompokan Sub-Aspek dalam Penelitian



## DAFTAR ISI

PERNYATAAN KEASLIAN.....	i
LEMBAR PENGESAHAN .....	ii
NOTA DINAS PEMBIMBING.....	iii
MOTO.....	iv
PERSEMBAHAN.....	v
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACT .....	vii
PEDOMAN TRANSLITERASI.....	ix
KATA PENGANTAR .....	xiii
DAFTAR GRAFIK.....	xv
DAFTAR TABEL.....	xvi
DAFTAR ISI .....	xvii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang .....	1
B. Definisi Operasional.....	11
C. Rumusan Masalah.....	12
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	13
E. Kajian Pustaka.....	13
F. Sistematika Penulisan .....	18
<b>BAB II LANDASAN TEORI</b>	
A. Budaya Kerja ( <i>work culture</i> ).....	20
B. Nilai Inti ( <i>Core Value</i> ) .....	23
C. Landasan Teologis.....	25

### **BAB III METODE PENELITIAN**

A. Jenis Penelitian.....	28
B. Lokasi dan Waktu Penelitian .....	29
C. Subjek dan Objek Penelitian.....	29
D. Sumber Data.....	30
E. Teknik Pengumpulan Data.....	31
F. Teknik Analisis Data.....	32
G. Uji Keabsahan Data.....	34

### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

A. Gambaran Umum Bank Syariah Indonesia.....	36
1. Sejarah Bank Syariah Indonesia (BSI) KCP Cilacap Kroya.....	36
2. Visi dan Misi Bank Syariah Indonesia (BSI).....	38
3. Struktur Organisasi Bank Syariah Indonesia KCP Cilacap Kroya	39
4. Nilai yang Dianut Bank Syariah Indonesia (BSI).....	43
B. Gambaran Umum Informan.....	45
C. Hasil Analisis .....	50
D. Pembahasan.....	74
1. Analisis <i>work Culture</i> pada BSI.....	77
2. Adaptasi Budaya Kerja Karyawan.....	79

### **BAB V PENUTUP**

A. Kesimpulan .....	81
B. Saran.....	82

### **DAFTAR PUSTAKA**

### **LAMPIRAN-LAMPIRAN**

# BAB I

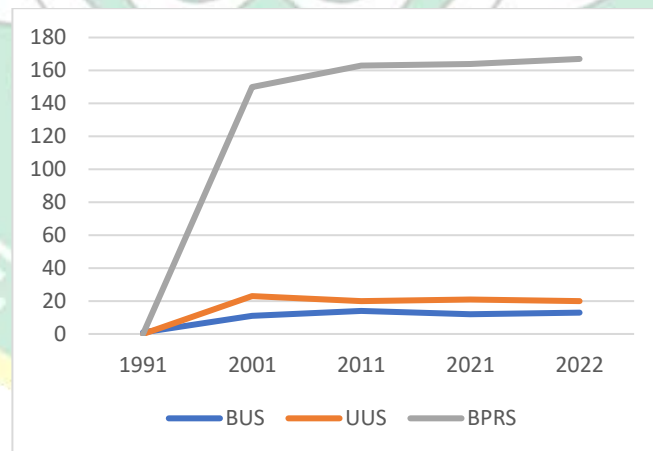
## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Eksistensi bank syariah ditunjukkan dengan pertumbuhan jumlah bank syariah di Indonesia. Eksistensi tersebut memberikan pemahaman masyarakat bagaimana penerapan prinsip hukum ekonomi Islam dalam bank syariah. Diketahui bahwa mayoritas populasi masyarakat Indonesia adalah beragama muslim, khususnya di sektor ekonomi, sehingga transaksi dilakukan sejalan dengan prinsip dan pengetahuan islam (Janah dan Raharja, 2023). Salah satu faktor diterimanya Bank syariah di Indonesia karena mampu menerapkan prinsip keadilan, kemanusiaan, dan integritas (Ar'rhasyidah, 2022).

Struktur Perbankan Syariah di Indonesia di klasifikasikan menjadi Bank Umum Syariah (BUS), Unit Usaha Syariah (UUS) dan Bank Perkreditan Rakyat Syariah (BPRS) (Laporan OJK, 2017).

Grafik 1.1  
Perkembangan Lembaga Keuangan Bank Syariah



Sumber : Laporan Otoritas Jasa Keuangan Mengenai Statistik Perbankan Syariah

Data di atas menunjukkan bahwa terjadi pertumbuhan bank syariah secara signifikan. Hal ini dibuktikan pada tahun 1991 Bank Umum Syariah (BUS) berjumlah 1 (satu), sedangkan pada tahun 2022 jumlah BUS sebanyak 13 (tiga belas). Unit Usaha Syariah (UUS) pada 1991 masih belum ada, namun pada tahun 2022 berjumlah 20 (dua puluh). Bank Perkreditan Rakyat Syariah (BPRS) juga mengalami peningkatan pada 1991 belum ada BPRS, dan pada tahun 2022 sudah tercatat sebanyak 167 (seratus enam puluh tujuh) BPRS (Laporan OJK, 2022).

Hal ini merupakan sikap positif dunia perbankan syariah yang mulai mengisi ruang di tengah masyarakat. Perkembangan lembaga keuangan bank syariah tidak terlepas dari adanya peranan regulasi atau peraturan pemerintah mengenai bank syariah. Regulasi mengenai bank syariah awalnya diatur dalam Undang-Undang Perbankan secara Nasional pada Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 yang kemudian diubah menjadi Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998 tentang Perbankan. Perubahan regulasi atau aturan baru mengenai perbankan Syariah yang terpisah tertuang dalam Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2008 tentang Perbankan Syariah (Fatimah dan Fasa, 2021).

Bank Syariah muncul pada tahun 1991 melalui lahir dan beroperasinya Bank Muamalat sebagai bank Islam pertama di Indonesia (Safitri et al, 2021). Perkembangan Lembaga keuangan syariah semakin cepat melalui pendirian Bank Umum Syariah (BUS), Bank Perkreditan Rakyat Syariah (BPRS), maupun Bank Konvensional yang mendirikan Unit Usaha Syariah (UUS) seperti Bank Syariah Mandiri (BSM), BRI Syariah dan BNI Syariah.

Regulasi mengenai *spin off* atau perubahan Unit Usaha Syariah (UUS) menjadi Bank Umum Syariah (BUS) sebagai salah satu dorongan guna mempercepat pertumbuhan industri Bank Syariah sesuai target Otoritas Jasa Keuangan (OJK) yaitu pertumbuhan 15% pada tahun 2023 (Rambe et al, 2021). Namun peraturan mengenai operasional transmisi atau perubahan UUS menjadi BUS perlu diperkuat dengan peraturan baru. Hal ini dikarenakan bahwa tidak semua Unit Usaha Syariah (UUS) mampu bersaing dengan Bank Umum yang

telah berdiri sebelumnya. Segi total asset, UUS terhitung masih minim jika dibandingkan dengan Bank Konvensional (Pratiwi et al, 2021). Hingga akhir tahun 2022, Dewan Perwakilan Rakyat (DPR) mengesahkan Undang Undang Pengembangan dan Penguatan Sektor Keuangan (UU PPSK) dan menghapus kewajiban UUS untuk *Spin off* menjadi BUS pada tahun 2023 (Nisaputra, 2022). Disamping itu, Pemerintah akan terus merancang langkah guna menjadikan bank Syariah unggul dan dipercaya masyarakat.

Erick Thohir, selaku Menteri Badan Usaha Milik Negara (BUMN) menyatakan bahwa kegiatan merger Bank Syariah merupakan salah satu dari dua aksi perusahaan (*corporate action*) berskala besar pada tahun 2020 (Utari et al, 2022). Merger Bank syariah diharapkan dapat menjadi pilar kekuatan baru dunia perekonomian nasional, sekaligus menjadikan Indonesia sebagai pusat perekonomian syariah global (Puspaningtyas, 2020). Kegiatan merger akan menciptakan bank syariah yang memiliki layanan lebih lengkap, jangkauan lebih luas, serta kapasitas permodalan yang kuat. Merger akan menciptakan sinergi atau nilai tambah yang melebihi jumlah nilai dari perusahaan-perusahaan secara terpisah sebelum merger (Martono, 2016).

Pemerintah melalui menteri Badan Usaha Milik Negara (BUMN) mengumumkan terjadinya merger tiga Bank syariah di Indonesia, yaitu BRI Syariah, BNI Syariah dan Bank Syariah Mandiri (BSM) menjadi satu kesatuan usaha yang bernama Bank Syariah Indonesia (BSI). Berdirinya Bank Syariah Indonesia (BSI) menjadi goresan sejarah baru di dunia perbankan Nasional. Bank Syariah Indonesia telah resmi beroperasi pada tanggal 1 Februari 2021. Kegiatan merger 3 (tiga) Bank Syariah milik pemerintah sesuai dengan visinya yaitu menjadi *Top 10 Global Islamic Bank* atau tergabung dalam top 10 bank besar dunia dalam kurun waktu 5 (lima) tahun kedepan (Sugiarti dan Any, 2021).

Tabel 1.1

Usia dan Total Aset BRI Syariah, BNI Syariah dan Bank Syariah Mandiri (BSM) Pra Merger

Faktor	BRI Syariah	BNI Syariah	BSM
Berdiri /beroperasi	17 November 2008	21 Mei 2010	25 Oktober 1999
Total Aset 2019	43,123 Triliun	49,98 Triliun	112,29 Triliun
Total Aset 2020	57,71 Triliun	55,01 Triliun	126,9 Triliun

Sumber : Laporan Keuangan BRI Syariah, BNI Syariah dan Bank Syariah Mandiri (BSM)

Tabel di atas menunjukkan adanya pertumbuhan nilai aset 2 (dua) tahun terakhir pada masing-masing perusahaan sebelum merger. Pertumbuhan aset BRI Syariah sebesar 33%, BNI Syariah 10,06% dan Bank Syariah Mandiri (BSM) sebesar 13,01% (Laporan Keuangan BRI Syariah, BNI Syariah, dan Bank Syariah Mandiri (BSM), 2020).

Tabel 1.2

Usia dan Total Asset Bank Syariah Indonesia (BSI)

Faktor	BSI
Berdiri /beroperasi	1 Februari 2021
Total Asset 2021	265,289 T

Sumber : Laporan Keuangan Bank Syariah Indonesia (BSI)

Erick Thohir selaku Menteri Badan Usaha Milik Negara (BUMN) menyatakan bahwa dalam hal total asset, PT Bank Syariah Indonesia Tbk (BSI) berhasil naik satu peringkat menjadi bank nomor 6 (enam) terbesar di Indonesia. (CNN Indonesia, 2023). Selain itu, Bank Syariah Indonesia juga masuk ke dalam kategori Kelompok Bank berdasarkan Modal Inti (KBMI) 3 dengan modal inti 23,2 Triliun per Desember 2021 dan naik menjadi 31,23 triliun tahun 2022 (Laporan Keuangan BSI, 2022).

Dalam hal keuangan, PT. Bank Syariah Indonesia Tbk telah membukukan kinerja yang impresif dengan mencatatkan laba bersih sebesar Rp 4,26 triliun,

tumbuh 40,68% per tahun (yoy) sepanjang tahun 2022. Hal ini merupakan pencapaian laba tertinggi sepanjang sejarah berdirinya bank syariah di Indonesia. Aset BSI mencapai Rp 305,73 triliun, tumbuh 15,24% yoy. Kinerja penghimpunan dana pihak ketiga (DPK) sebesar Rp 261,49 triliun yang tumbuh 12,11% secara yoy, pembiayaan yang tumbuh 21,26% secara yoy menjadi Rp 207,70 triliun, kualitas pembiayaan yang terjaga baik tercermin dari NPF Gross di level 2,42% serta peningkatan fee based income BSI Mobile mencapai Rp 251 miliar, tumbuh 67% secara yoy. Total pembiayaan BSI mencapai Rp 207,70 triliun (Laporan Keuangan BSI, 2021).

Heri Gunardy selaku Direktur Utama Bank Syariah Indonesia (BSI) mengatakan bahwa kinerja keuangan Bank Syariah Indonesia yang baik ini tentunya tidak lepas dari peranan kerja insan BSI yang telah berkolaborasi dan berdaya guna secara maksimal dalam menjalankan kerjanya (CNN Indonesia, 2023). BSI senantiasa menanamkan komitmen dalam rangka kemaslahatan umat sehingga orientasi awal yang dituju adalah kebaikan insan BSI. Selain itu, Bank Syariah Indonesia (BSI) senantiasa menjadi bank yang inklusif sehingga memberikan ruang untuk berkembang dan mencapai visi perusahaan. Bank Syariah Indonesia (BSI) tidak hanya memiliki laporan keuangan yang baik, namun menarik perhatian masyarakat melalui eksistensi *brand* nya. Eksistensi *brand* tahunan dilihat melalui hasil survei oleh organisasi survei brand yang dinamakan *Top Brand Award* Indonesia (Top Brand Award, 2021).

Tabel 1.3  
Presentase Eksistensi *Brand* di tengah Masyarakat

Top Brand 2023		Top Brand 2022	
BSI	60,10%	BSI	61,50%
BCA Syariah	20,80%	BCA Syariah	16,30%
Muamalat	4,10%	Muamalat	9,70%

Sumber : Top Brand Award



Menurut Top Brand Award kategori tabungan syariah, Bank Syariah Indonesia (BSI) menempati posisi teratas sejak tahun berdirinya. Disusul dengan BCA Syariah dan Bank Muamalat. Hal ini menunjukkan keunggulan merek Bank Syariah Indonesia (BSI) di tengah masyarakat (Top Brand Award 2021). Selain itu, Bank Syariah Indonesia (BSI) juga mengantongi penghargaan dari berbagai sumber penyelenggara penghargaan, seperti infobank award (Nisaputra, 2023).

Tabel 1.4

Total Penghargaan yang diterima Bank Syariah Indonesia (BSI), Bank Muamalat dan BCA Syariah

Faktor	BSI	Muamalat	BCA Syariah
Jumlah Penghargaan	123 Penghargaan (2 tahun 2021-2022)	177 penghargaan (10 tahun pada 2012 – 2022)	256 penghargaan (11 tahun pada 2011 – 2022)

Sumber : Laporan Penghargaan BSI, Bank Muamalat dan BCA Syariah

Dari segi jumlah penghargaan yang telah diperoleh, BSI telah menorehkan prestasi dengan progres mencapai 69,49% dibandingkan perolehan penghargaan Bank Muamalat. Progres BSI telah Mencapai 48,04% dari jumlah penghargaan yang telah diterima BCA Syariah (Laporan Penghargaan BSI, Bank Muamalat Indonesia (BMI) dan BCA Syariah, 2022). Penghargaan yang telah ditorehkan BSI antara lain BSI telah memboyong 5 penghargaan dari *Banking Service Excellence Award* tahun 2021; selain itu pada ajang *Satisfaction, Loyalty, & Engagemnt 2023* yang digelar oleh infobank, menempati posisi kedua dalam *satisfaction index*, peringkat pertama Mobile Banking, Kantor cabang dan satpam BSI, posisi ke tiga penilaian *Marketing Engagemnt Indeks*, peringkat kedua kategori Customer Service, Teller dan ATM, dan masih banyak penghargaan yang lainnya (Asianpost, 2023). Kinerja dan prestasi telah ditorehkan dengan baik oleh Bank Syariah Indonesia (BSI) dalam kurun waktu yang sangat singkat. Hal ini menjadi acuan sekaligus motivasi dalam menjalankan praktik kerja kedepannya. Diharapkan kinerja BSI senantiasa stabil dan meningkat sehingga keberlangsungan perusahaan tetap terjaga.

Budaya organisasi dapat menjadi penyebab keberlangsungan kegiatan merger (Supriyanto dan Burhanuddin, 2018). Budaya mengacu pada hubungan antara norma, nilai, kepercayaan, dan tingkah laku seseorang atau kelompok dalam menangani suatu masalah. Budaya organisasi atau budaya perusahaan berhubungan dengan komitmen organisasi dalam membangun visi dan misi perusahaan (Zebua, 2009). Kegagalan dan kesuksesan merger dilihat dari bagaimana penanganan perubahan budaya organisasi. Merger dapat berpengaruh negatif terhadap kinerja perusahaan dikarenakan kurang mempertimbangkan aspek non teknis yaitu Sumber Daya Manusia (SDM). Aspek non teknis berkaitan dengan integrasi budaya organisasi yang baru merger (Supriyanto, 2008). Budaya organisasi atau *corporate culture* yang bersifat positif akan memberikan efek pada penanaman rasa saling memiliki, partisipasi, serta tanggung jawab terhadap organisasi (komitmen kolektif). Komitmen ini mengacu pada tindakan karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya.

Budaya organisasi akan mempengaruhi perilaku karyawan, kemudian akan berimbas pada prestasi kerja karyawan (Ar'rhasyidah, 2022). Karyawan berperan sebagai penggerak sistem yang menciptakan cara kerja pada suatu organisasi. Oleh karena itu, Sumber Daya Manusia atau *Human Capital* menjadi faktor kunci dalam mencapai pertumbuhan ekonomi berkelanjutan serta dijadikan senjata negara untuk memenangkan kompetisi global (Sukarno dan Kustini, 2018). Dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab nya, setiap Sumber Daya Manusia (SDM) atau karyawan memiliki cara kerja khusus yang berpedoman pada budaya organisasi. Cara kerja tersebut biasa disebut dengan budaya kerja (*work culture*). Budaya kerja yang baik mencerminkan bahwa suatu perusahaan terkendalikan dengan baik (Darojat dan Wildani, 2023). Namun, dalam proses pengendalian kerja karyawan tentunya berhadapan dengan berbagai jenis tantangan.

Ma'ruf Amin, Wakil Presiden Republik Indonesia mengatakan bahwa tantangan terbesar Bank Syariah Indonesia adalah Integrasi budaya kerja. Sejak 1 Februari 2021 semua karyawan harus menyadari bahwa jiwa yang tertanam adalah jiwa Bank Syariah Indonesia (BSI), sehingga budaya kerja yang tertanam dalam diri karyawan adalah budaya kerja Bank Syariah Indonesia (BSI), bukan lagi BRI Syariah, BNI Syariah maupun Bank Syariah Mandiri (BSM) (Purnamasari, 2021).

Merger yang dilakukan oleh perusahaan membutuhkan waktu yang cukup untuk bersinergi meningkatkan nilai perusahaan, pertumbuhan menunjukkan sikap positif pasar dan menyambut baik keputusan perusahaan untuk merger (Putra, 2010). BSI selaku Bank syariah hasil merger perlu memperhatikan adaptasi penyesuaian diri karyawannya dari waktu ke waktu melalui penyesuaian berbagai perbedaan yang dibawa oleh masing-masing perusahaan lama. Langkah ini guna pembentukan integrasi budaya perusahaan baru. Sesuai dengan penelitian Kasmawati (2022) bahwa budaya organisasi yang terbentuk, dikembangkan, diperkuat atau bahkan diubah, memerlukan praktik yang dapat membantu menyatukan nilai budaya anggota dengan nilai budaya organisasi. Praktik adaptasi guna menciptakan budaya kerja baru yang berorientasikan pada nilai inti baru. Keberhasilan kerja berakar dari nilai-nilai yang di miliki serta berbagai perilaku yang menjadi kebiasaan.

Perilaku yang menjadi kebiasaan dikenal dengan budaya. Sedangkan budaya yang berhubungan dengan kualitas kerja disebut dengan budaya kerja (Wibowo, 2020). Budaya kerja berupa tindakan karyawan yang dilakukan secara berulang dengan membawa nilai inti (*core values*) yang dimiliki bersama oleh mayoritas anggota perusahaan (Triwanggono dan Suseno, 2018). Nilai inti sebagai jiwa dari berbagai nilai yang diilhami oleh perusahaan. Bagi seorang muslim, nilai inti yang dipandang paling baik adalah nilai yang bersumber dari ajaran agamanya. Islam memberikan nilai yang dapat digunakan dalam melatih mental individu pada suatu organisasi yaitu ikhlas, amanah, dan jama'ah (Taula, 2020).

Nilai inti budaya perusahaan mendorong tindakan atau budaya kerja karyawan (Nazwirman, 2012). Sehingga, setiap perusahaan memiliki nilai inti (*core values*) yang dijadikan sebagai pedoman nilai yang di anut oleh setiap insan perusahaan. Sebelum BRI Syariah, BNI Syariah dan BSM melakukan merger, setiap bank memiliki nilai inti (*core values*) masing-masing. Nilai inti atau *core values* BRI Syariah pra merger dikenal dengan *Core values* “PASTI OKE” yang merupakan akronim dari Profesional, Antusias, Penghargaan Sumber Daya Manusia (SDM), Tawakal, Integritas, Ber-Orientasi Bisnis, Kepuasan Pelanggan. Budaya organisasi BNI Syariah atau biasa disebut “Empat Enam” yang berisi empat nilai budaya kerja dan enam nilai perilaku utama insan BNI. Empat nilai budaya kerja BNI Syariah terdiri dari Profesionalisme, Integritas, Orientasi Pelanggan, dan Perbaikan Tiada Henti (Dewi dan Hasmiati, 2017). Sedangkan Bank Syariah Mandiri (BSM) memiliki budaya organisasi, nilai budaya BSM yaitu *Excellence, Teamwork, Humanity, Integrity, Customer Focus*. Setelah bergabung menjadi PT. Bank Syariah Indonesia (BSI) Tbk, nilai inti atau *core values* yang menjadi acuan adalah AKHLAK, atau *Core values* AKHLAK. AKHLAK merupakan akronim dari Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif.

Sesuai pernyataan Nazwirman (2012) mengenai nilai inti yang mendorong budaya kerja karyawan, maka dengan berubahnya nilai inti (*core values*) perusahaan akan merubah cara kerja atau budaya kerja (*work culture*) karyawan. Budaya kerja masing-masing perusahaan asal mengalami perubahan nilai inti (*core values*) sehingga budaya kerja pun beralih sesuai dengan *core values* baru yang melingkupinya. Berbagai perubahan terjadi seiring berubahnya struktur perusahaan akibat kegiatan merger bank Syariah. Sehingga perlu adanya tindakan untuk menjaga keberlangsungan kegiatan merger melalui penanganan perubahan budaya perusahaan. Budaya perusahaan yang berbeda harus mampu di integrasikan agar perusahaan dapat berlangsung dengan baik. Sesuai dengan pernyataan Bapak Ma'ruf Amin selaku wakil presiden Republik Indonesia mengenai tantangan Bank

Syariah Indonesia adalah Integrasi budaya kerja (Purnamasari, 2021). Hal ini menjadi tugas bersama dalam rangka menyelaraskan budaya yang ada guna mempertahankan keberlangsungan usaha. Penyelarasan budaya sejalan dengan nilai yang dijadikan kiblat dalam melakukan segala tindakan.

Berdasarkan pemikiran diatas, maka peneliti berusaha menganalisis perubahan *work culture* atau budaya kerja karyawan sekaligus proses adaptasi karyawan setelah mengalami perubahan nilai inti (*core values*) perusahaan hasil merger 3 Bank Umum Syariah. Berdasarkan fenomena yang ada, peneliti tertarik untuk meneliti tentang **“Analisis Work Culture Lembaga Keuangan Bank Syariah guna mencapai Core Values Perusahaan (Studi Kasus pada BSI KCP Cilacap Kroya)”**.

## **B. Definisi Operasional**

### **1. Budaya Kerja (*Work culture*)**

Budaya Kerja atau *Work Culture* merupakan falsafah yang dijadikan sifat kebiasaan kelompok masyarakat yang tercermin dalam perilaku kerja (Suhendi dan Anggara, 2018 : 150). Budaya kerja menggambarkan derajat kekuatan suatu budaya pada suatu perusahaan, baik bersifat eksplisit melalui aturan kerja maupun implisit melalui tindakan manajemen dan karyawan. Budaya kerja atau *Work Culture* berlaku sebagai ciri khas perusahaan dalam menjalankan sistem operasional bisnisnya. Budaya kerja yang kuat akan berpengaruh positif pada kinerja bisnis yang menandakan karyawan mempunyai banyak nilai-nilai yang diyakini bersama sehingga menciptakan lingkungan kerja yang nyaman (Kotter dan Heskett, 1992).

Perusahaan yang telah mengalami perubahan struktur adalah Bank Syariah Indonesia (BSI). Bank Syariah Indonesia (BSI) adalah perusahaan hasil merger dari bank pelat merah Indonesia (BRI Syariah, BNI Syariah dan Bank Syariah Mandiri) yang dicanangkan oleh pemerintah. Dalam menjaga

keberlangsungannya, BSI perlu melakukan integrasi budaya yang berlandaskan pada nilai-nilai perusahaan yang baru. Budaya kerja yang tertanam di BSI seperti halnya kunjungan dengan nasabah prioritas dalam rangka menjalin tali persaudaraan, bersikap ramah, sopan santun dalam segi pelayanan, dan juga terjalinnya kerja sama antar divisi dalam mencapai tujuan bersama.

## 2. Nilai Inti (*Core values*)

Globalisasi menyebabkan perubahan budaya lebih cepat sehingga perusahaan perlu mendesain *core value* dengan baik agar nilai tetap otentik (Nazwirman, 2012). Nilai inti atau *core values* merupakan nilai-nilai yang berupa seperangkat prinsip dasar pembimbing arah yang tak lekang oleh waktu. *Core values* sangat diperlukan sebagai panduan berpikir dan bersikap tentang masa depan. Ketaatan dan kepatuhan terhadap *core values* memudahkan untuk menjadi produktif pada hari ini dan melangkah dengan penuh percaya diri menuju rencana jangka panjang (Fauzi, 2018). *Core value* memandu karyawan untuk berbuat sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan oleh perusahaan (Kotler at al, 2010).

Bank Syariah Indonesia memiliki nilai *core values* AKHLAK yang berpengaruh produktif terhadap produktifitas karyawan (Kasmawati, 2022). *Core values* AKHLAK merupakan akronim dari Amanah, Kompeten, Harmonis Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif

## C . Rumusan Masalah

Sesuai dengan isu yang telah diuraikan pada latar belakang, maka peneliti merumuskan beberapa masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini. Rumusan masalah dalam penelitian ini antara lain :

1. Bagaimana *work culture* yang diterapkan BSI KCP Cilacap Kroya setelah mengalami perubahan *core value*?

2. Bagaimana cara adaptasi kerja karyawan saat terjadinya perubahan *work culture* akibat merger beberapa bank syariah menjadi BSI KCP Cilacap Kroya?

#### **D. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

##### 1. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk menjawab rumusan masalah dalam penelitian ini. Penelitian bertujuan untuk mengetahui perubahan *work culture* serta adaptasi karyawan pada BSI KCP Cilacap Kroya setelah terjadinya merger, dapat diuraikan sebagai berikut :

- a. Mengetahui perubahan *work culture* yang terjadi pada BSI setelah mengalami perubahan *core value*
- b. Mengetahui adaptasi karyawan dalam menanggapi perubahan *work culture* akibat merger

##### 2. Manfaat Penelitian

Setelah penelitian ini dilakukan, peneliti berharap terdapat manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini untuk berbagai pihak berkepentingan. Manfaat penelitian ini antara lain :

###### a. Manfaat teoritis

Dengan adanya penelitian mengenai budaya (*culture*) pada bank syariah hasil merger, maka diharapkan dapat menambah pengetahuan di bidang perbankan, khususnya pengembangan manajemen sumber daya manusia. Selain itu juga dapat berkontribusi dalam rangka pengembangan teori peningkatan kinerja karyawan melalui pengembangan budaya kerja

###### b. Manfaat praktis

###### 1) Bagi Universitas Islam Negeri Prof. K. H. Saifuddin Zuhri

Sebagai referensi dalam perpustakaan UIN Prof. K. H. Saifuddin Zuhri maupun pojok baca Fakultas Ekonomi dan bisnis islam untuk

selanjutnya dapat dikembangkan dalam penelitian-penelitian selanjutnya.

2) Bagi peneliti

Memperluas dan meningkatkan tingkat keilmuan mengenai budaya (*culture*) yang ada di bank Syariah. Selain itu, hasil penelitian diharapkan dapat berguna sebagai referensi penelitian secara lebih lanjut.

3) Bagi perbankan Syariah

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan evaluasi perbaikan dalam pemeliharaan Sumber Daya Manusia (SDM) pada sektor perbankan syariah kedepannya agar lebih baik lagi.

## E. Kajian Pustaka

### 1. Penelitian Terdahulu

Penetapan dan acuan penelitian perlu didasarkan pada penelitian-penelitian dahulu sehingga terungkap bagian yang perlu dikaji. Kajian Pustaka dalam penelitian ini antara lain :

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang membahas mengenai analisis *work culture* melalui perubahan *core values* hasil merger, diantaranya Rottig dan Tarba (2015) dalam jurnal riset nya yang berjudul “*The Impact of Culture on Mergers and Acquisition : a third of a century of research*” menyampaikan peranan budaya terhadap merger dan akuisisi. Penelitian ini menyatakan bahwa budaya memiliki peran penting dan beragam dalam kegiatan merger dan akuisisi namun kurangnya koneksi bagian akan membatasi konsolidasi.

Penelitian lain oleh Shokef dan Erez (2017) yang berjudul “*Global Work Culture and Global Identity, as a Platform for a shared Understanding in Multicultural Teams*” yang dilakukan pada organisasi atau tim multikultural yang anggotanya merupakan karyawan gabungan lintas negara. Penelitian ini



menyatakan bahwa bentuk organisasi membutuhkan ketergantungan lintas negara yang tinggi, sehingga perlu berbagi makna, nilai dan kode perilaku agar dapat berkomunikasi dengan efektif dan mampu berkoordinasi dengan baik. Berbagai aturan, perilaku, nilai dan etika terbentuk di luar tatanan budaya nasional, sehingga mengikat anggota MCT (*Multicultural Teams*). Representasi akan nilai-nilai kerja global mengarahkan pada identitas global.

Sedangkan dalam penelitian Sari et al (2022) yang berjudul “Analisis Sinkronisasi Budaya Kerja Sumber Daya Manusia pada Bank Syariah Indonesia (BSI) Setelah Merger” yang dilakukan pada BSI secara general di Indonesia. Penelitian ini menyatakan bahwa setelah BRI Syariah, BNI Syariah dan Bank Syariah Mandiri (BSM) melakukan merger, terjadi perubahan budaya kerja menjadi berlandaskan core values BSI atau Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yaitu core values AKHLAK. Selain itu, ditemukan bahwa tantangan BSI adalah pada pengintegrasian kultur yang berbeda, sistem yang digunakan adalah sistem BSM serta kinerja setelah merger lebih baik dari sebelum merger.

Penelitian Sari et al (2022) didukung oleh penelitian Ar'hasyidah (2022) yang berjudul “Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan Bank Syariah Indonesia KCP Kedanton Bandar Lampung” mengambil studi kasus pada BSI KCP Kedanton Bandar Lampung sebagai subjek penelitian yang dituju. Penelitian ini menyatakan bahwa budaya yang diterapkan berdasar pada core values AKHLAK. Selain itu, budaya organisasi yang diterapkan dalam suatu perusahaan akan mempengaruhi budaya kerja karyawan yang akan berimbas pada kinerja karyawan.

Penelitian lain dilakukan oleh Nazwirman (2012) yang berjudul “Transformasi Nilai-Nilai Perusahaan Kepada Karyawan”. Penelitian ini menyatakan bahwa Budaya Perusahaan atau (*Corporate Value*) merupakan integritas yang menyelaraskan antara *share value* dan *common behaviour*. Budaya perusahaan harus memiliki jiwa kolaboratif, kultural dan kreatif

dalam rangka pelaksanaan usahanya. Selain itu, Budaya perusahaan juga harus dapat mentransformasikan kehidupan karyawan sekaligus pemberdayaan karyawan untuk mengubah kehidupan orang lain. Nilai-nilai yang terkandung dalam perusahaan tentunya harus diselaraskan dengan tindakan karyawan, sehingga perlu memasarkan nilai perusahaan kepada setiap karyawan.

Tabel 2.1  
Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Daniel Rottig, Taco H Reus dan Shlomo Y Tarba, (2015). <i>“The Impact of Culture on Mergers and Acquisition : a third of a century of research”</i>	a. Budaya memiliki peran penting dan beragam dalam merger dan akuisisi b. Kurangnya koneksi membatasi konsolidasi	Persamaan variabel budaya, dan objek pada kegiatan merger	Perbedaan pada focus pembahasan serta metode penelitian yang digunakan
2	Efrat Shokef dan Miriam Erez (2017) <i>“Global Work Culture and Global Identity, as a Platform for a shared Understanding in Multicultural Teams</i>	a. karyawan harus berbagi makna, nilai dan kode perilaku agar dapat berkomunikasi dengan efektif dan mampu berkoordinasi b. pemahaman bersama tentang aturan, perilaku, nilai dan etika terbentuk di luar tatanan budaya nasional,	Persamaan terletak pada variabel budaya kerja	Perbedaan terletak pada penambahan variabel <i>global identity</i> , objek dan jangkauan penelitian

		<p>sehingga mengikat anggota MCT</p> <p>c. Representasi nilai-nilai kerja global mengarah pada identitas global</p>		
3	<p>Putri Kurnia Sari, Ainun Ni'mah, dan Kharis Fadlulah Hana (2022)</p> <p><i>“Analisis Sinkronisasi Budaya Kerja Sumber Daya Manusia pada Bank Syariah Indonesia Setelah Merger”</i></p>	<p>a. Budaya kerja karyawan pasca merger menggunakan budaya perusahaan core values AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif).</p> <p>b. Budaya organisasi menyesuaikan budaya AKHLAK</p> <p>c. Tantangan BSI yaitu menyatukan kultur ketiga bank sebelumnya</p> <p>d. Sistem merger mengikuti BSM</p> <p>e. Kinerja SDM setelah merger lebih besar</p>	<p>Persamaannya ada pada variabel budaya kerja, serta subjek penelitian pada BSI setelah merger</p>	<p>Perbedaan terletak pada aspek penilaian kinerja keuangan yang ikut diteliti dalam penelitian ini.</p>
4	<p>Harfallah Jihan Ar'rhasyidah (2022)</p> <p><i>“Budaya Organisasi dan Kinerja</i></p>	<p>a. Budaya organisasi yang diterapkan BSI KCP Kedaton Bandar Lampung mengandung nilai-nilai Core</p>	<p>Persamaannya ada pada variabel budaya dengan subjek penelitian pada BSI, dan</p>	<p>Perbedaan terletak pada variabel yang digunakan, yaitu budaya organisasi terhadap kinerja.</p>

	<i>Karyawan Bank Syariah Indonesia KCP Kedaton Bandar Lampung</i>	<p><i>values</i> AKHLAK.</p> <p>b. Budaya organisasi akan mempengaruhi perilaku karyawan maupun prestasi kerja karyawan</p>	metode penelitian yang digunakan	
5	Nazwirman (2012) <i>“Transformasi Nilai-Nilai Perusahaan Kepada Karyawan”</i>	<p>a. Budaya perusahaan adalah integritas yang menyelaraskan <i>share value</i> dan <i>common behavior</i></p> <p>b. Budaya perusahaan harus kolaboratif, kultural, dan kreatif</p> <p>c. Budaya perusahaan harus mentransformasi kehidupan karyawan dan memberdayakan karyawan untuk mengubah kehidupan orang lain</p> <p>d. Pentingnya memasarkan nilai kepada karyawan</p>	Persamaannya adalah adanya transformasi kebudayaan yang melibatkan <i>core values</i>	Perbedaannya terletak pada subjek penelitian serta metode penelitian yang digunakan.

Dari kelima penelitian terdahulu mengenai budaya kerja, terdapat perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan saat ini. Adapun perbedaan dengan penelitian ini adalah cakupan dan lokasi penelitian terbatas pada BSI KCP Cilacap Kroya yang memiliki karakteristik berbeda dengan penelitian sebelumnya.

Selain itu, variabel yang digunakan dalam penelitian ini lebih signifikan mengacu pada budaya kerja (*work culture*) karyawan Lembaga keuangan Syariah hasil merger guna mencapai nilai inti (*core values*) bukan lagi tentang budaya organisasi (*Corporate Culture*) yang dimaknai melalui aktualisasi nilai perusahaan (*Corporate values*) secara general.

## **E. Sistematika Pembahasan**

Dalam penulisan skripsi, peneliti membagi menjadi 5 (lima) bab yang terdiri dari beberapa sub bab, sistem penulisan adalah sebagai berikut :

### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini menguraikan tentang latar belakang masalah yang menjadi alasan penting penelitian ini dilakukan. Selain itu, terdapat rumusan masalah beserta tujuan penelitian dalam rangka memberikan gambaran batasan permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini. Serta ditemui manfaat yang didapat setelah penelitian selesai dilaksanakan.

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini menguraikan tentang kajian pustaka mengenai beberapa sub bab materi pembahasan, yaitu meliputi budaya kerja (*work culture*), nilai inti (*core values*), serta merger.

### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

Bab ini menguraikan tentang jenis penelitian, tempat dan waktu penelitian, subjek dan objek penelitian, teknik pengumpulan data, Teknik keabsahan data dan teknik analisis data.

### **BAB IV PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN**

Bab ini menguraikan tentang hasil dan pembahasan penelitian. Bab ini merupakan inti penelitian yang didasarkan pada penelitian yang telah dilakukan sebelumnya.

## **BAB V PENUTUP**

Bab ini menguraikan tentang kesimpulan dan saran dari hasil analisis data yang berkaitan dengan penelitian. Saran berguna sebagai masukan untuk perbaikan sekaligus pengembangan penelitian selanjutnya.



## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Budaya Kerja (*Work Culture*)

Budaya adalah nilai yang diyakini, dipatuhi dan dijalankan oleh organisasi guna diaplikasikan sebagai pedoman hidup dan pemecah masalah. Secara luas dianut, di sosialisasikan dan diwariskan dapat mempengaruhi lingkungan serta perilaku manusia (Ndraha : 2004). Sedangkan menurut Sobirin, budaya adalah perpaduan ilmu pengetahuan, keyakinan, moral, hukum, adat kebiasaan, dan kebiasaan lainnya yang di dapat dari masyarakat (Sobirin, 2007). Budaya dapat diartikan sebagai hasil pemikiran manusia berupa pengetahuan, kepercayaan, kesenian, nilai dan moral yang berasal dari interaksi dengan lingkungan.

Budaya kerja diartikan sebagai seperangkat asumsi berupa keyakinan, nilai, norma dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku anggtanya dalam mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal (Mangkunegara, 2009). Sedangkan ndraha mengartikan bahwa Budaya kerja adalah kelompok program mental yang berfungsi untuk meningkatkan efisiensi kerja dan kerjasama demi meningkatkan efektivitas kerja golongan masyarakat (Ndraha : 2010). Sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya kerja adalah sistem nilai yang dijadikan landasan dalam melakukan aktivitas pekerjaan yang dijadikan sebagai kebiasaan. Dari berbagai pengertian tadi, budaya kerja memiliki peranan penting yang bermanfaat bagi kinerja organisasi.

Budaya kerja memiliki beberapa manfaat antara lain menjamin kualitas kerja yang baik; membuka jaringan komunikasi, keterbukaan, kebersamaan, gotong-royong, kekeluargaan, evaluasi, serta adaptasi diri (Sedarmayanti dan Rahadian, 2018). Sedangkan menurut Supriyadi dan Triguno (2013), manfaat budaya kerja adalah untuk mengubah sikap perilaku insan dalam meningkatkan efektivitas kerja guna menghadapi berbagai tantangan di masa depan. Selain

memiliki manfaat, budaya juga memiliki fungsi, diantaranya yang disebutkan oleh Rivai (2008) antara lain :

- a. Budaya kerja berperan sebagai tapal batas yang menciptakan perbedaan secara jelas antar organisasi
- b. Budaya kerja dijadikan identitas anggota organisasi
- c. Budaya kerja menciptakan komitmen bersama di atas kepentingan individu.
- d. Budaya kerja meningkatkan kemantapan sistem sosial.

Mangkuprawira dalam Sedarmayanti dan Rahadian (2018) menyatakan beberapa fungsi budaya kerja antara lain :

- a. Meningkatkan produktivitas kerja melalui perubahan sikap dan perilaku pegawai
- b. Meningkatkan kepuasan kerja pelanggan, pengawasan dan mengurangi pemborosan
- c. Menjamin hasil kerja berkualitas
- d. Memperkuat jaringan kerja (*networking*)
- e. Menjamin keterbukaan (*accountable*)
- f. Membangun kebersamaan

Dapat disimpulkan bahwa budaya kerja berperan sebagai tempat pengembangan diri dan penambahan nilai. Sehingga dapat dikatakan bahwa budaya yang baik adalah budaya yang dinamis, bersifat adaptif sesuai dengan keadaan internal maupun eksternal perusahaan. Budaya kerja yang baik sesuai dengan tujuan, visi dan misi yang telah ditetapkan perusahaan sehingga memudahkan pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien. Budaya kerja sebagai pembeda dari organisasi lain, penumbuh komitmen organisasi, memperkokoh solidaritas sosial serta alat kendali perilaku anggota organisasi.

Ndraha (2003) menyatakan bahwa ada 3 (tiga) indikator yang mencakup budaya kerja atau (*work culture*) dalam suatu organisasi atau perusahaan. Beberapa indikator budaya kerja yaitu :



### 1. Kebiasaan

Kebiasaan tercermin dari pembentukan perilaku organisasi karyawan. Perilaku berlandaskan pada kesadaran hak dan kewajiban, kewenangan dan tanggung jawab individu maupun kelompok dalam perusahaan. Kebiasaan berwujud tindakan berulang yang dilakukan karyawan dengan berpedoman pada peraturan yang bersifat baku.

### 2. Peraturan (Kepatuhan akan peraturan)

Peraturan berbentuk ketegasan untuk menciptakan kenyamanan dan ketertiban pelaksanaan pekerjaan. Peraturan dapat menciptakan karyawan yang disiplin dalam bertingkah laku. Terbentuknya suatu peraturan yaitu untuk dipatuhi oleh pihak yang bersangkutan. Karyawan sebagai penggerak suatu perusahaan sepatutnya bertindak patuh akan peraturan yang telah ditetapkan guna mencapai tujuan perusahaan itu sendiri.

### 3. Nilai-Nilai (Aktualisasi nilai-nilai)

Nilai sebagai penghayatan akan penting dan kurang penting, baik dan kurang baik, dan apa yang lebih dibandingkan dengan yang lain. Nilai dan budaya kerja tidak dapat dipisahkan dan harus ada keselarasan dengan budaya kerja yang berjalan searah, keserasian, dan keseimbangan. Nilai perusahaan bersifat abstrak tentunya perlu di aktualisasikan dalam bentuk sebuah media yang lebih nyata untuk mendapatkan penampakannya.

Budaya organisasi harus dapat ditransformasikan kepada karyawan guna menyampaikan pesan dan dalam pelaksanaan kerja sesuai dengan arahan yang telah ditetapkan (Robbins, 2003). Cara yang dapat dilakukan oleh karyawan dalam rangka mempelajari budaya antara lain :

#### a. Cerita.

Kejadian yang telah terjadi di masa lampau sebagai sejarah yang memiliki kesan mendalam seperti pendirian organisasi, aturan-aturan serta kesalahan yang telah terjadi sebelumnya.

#### b. Ritual

Kegiatan yang mengekspresikan sekaligus meneguhkan nilai utama organisasi yang sudah mengakar kuat sehingga menjadi suatu kebiasaan. Setiap organisasi memiliki corak ritual yang berbeda sesuai nilai yang tertanam dalam suatu organisasi.

#### c. Simbol Materi

Kekuatan simbol akan menciptakan atmosfer kepribadian suatu organisasi, sehingga simbol ini memiliki peranan yang sangat penting dalam organisasi. Simbol ini berupa atribut fisik yang dapat dilihat oleh indra manusia seperti halnya seragam pegawai, *layout* ruangan, dan lain sebagainya.

#### d. Bahasa

Bahasa sebagai sarana komunikasi verbal sangat berpengaruh besar terhadap kegiatan sosialisasi kebudayaan organisasi. Setiap unit organisasi menggunakan bahasa guna mengidentifikasikan dirinya.

Budaya kerja (*work culture*) dijalankan sesuai dengan pedoman aturan yang mengikatnya. Pedoman yang mengatur cara kerja karyawan tertuang dalam budaya organisasi atau budaya perusahaan yang biasa disebut *Corporate culture*. Budaya perusahaan (*corporate culture*) mengandung nilai-nilai yang meliputi nilai inti mengenai cara karyawan dalam bertindak. Penelitian ini berdasarkan pada Teori *Corporate Culture* yang dikemukakan oleh Brown dalam Willcoxson dan Millet (2000), budaya organisasi berupa seperangkat norma, keyakinan, prinsip, dan cara berperilaku yang bersama-sama memberikan karakteristik khas pada masing-masing organisasi. Denison mengartikan bahwa budaya organisasi adalah nilai, keyakinan, dan prinsip dasar yang menjadi landasan dalam menjalankan sistem dan praktik manajemen serta mengatur perilaku karyawan guna mendukung penguatan prinsipnya (Suhendi dan Anggara, 2018 : 128). Jadi pada dasarnya *corporate culture* mengacu pada aturan main mengenai tingkah laku karyawan yang

menjadi landasan pelaksanaan kewajiban dan kemudian diwariskan kepada generasi penerus nya (Suhendi dan Anggara, 2018 : 132).

*Corporate culture* diartikan sebagai aturan pada internal perusahaan yang dijadikan pedoman Sumber Daya Manusia (SDM) dalam menjalankan kewajibannya (Suhendi dan Anggara, 2018). Budaya organisasi memiliki ciri khas spesifik sesuai kepribadian setiap perusahaan (Arifin, 2010). Organisasi perusahaan terbentuk dari berbagai karakteristik individu yang berbeda, sehingga perlu pemersatu pandangan guna mencapai visi dan misi perusahaan (Jusmin, 2016). Hal ini bertindak sebagai sarana ketegasan perusahaan yang berbentuk budaya kerja sebagai cerminan karakter perusahaan.

#### **B. Nilai Inti (*Core Value*)**

Nilai mencerminkan keyakinan dasar bahwa perilaku keberadaan sosial lebih utama dibandingkan bentuk perilaku yang berlawanan (Robbins, 2006). Nilai mengandung unsur pertimbangan mengenai gagasan-gagasan individu tentang benar dan salah, baik dan buruk atau diinginkan dan tidak diinginkan, seharusnya dan tidak seharusnya. Nilai berperan penting dalam mempelajari perilaku organisasi karena berperan sebagai dasar sikap dan motivasi sehingga mempengaruhi persepsi (Suhendi dan Anggara : 2018). Fungsi utama nilai dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. Nilai sebagai standar, fungsinya adalah :
  - a. Membimbing individu dalam dalam mengambil posisi dalam kondisi *sosial issue*.
  - b. Mempengaruhi individu untuk menyukai ideologi politik tertentu
  - c. Mengarahkan cara menampilkan diri pada orang lain
  - d. Melakukan evaluasi dan membuat keputusan
  - e. Mengarahkan tingkah laku, keyakinan, sikap, orang lain.
2. Sistem nilai sebagai rencana umum dalam pemecahan konflik dan pengambilan keputusan. Situasi tertentu akan mengaktifkan nilai dalam

sistem nilai individu. Nilai yang teraktivasi biasanya adalah nilai yang dominan dalam individu

3. Fungsi Motivasioanal. Diartikan sebagai fungsi tidak langsung yang mengekspresikan kebutuhan dasar. Nilai dapat memotivasi, memberi arahan, dan intensitas emosional tertentu terhadap tingkah laku. Didasarkan pada teori yang menyatakan bahwa nilai merepresentasikan kebutuhan dan keinginan, diluar tuntutan sosial (Feather, 1994 et al).

Nilai berperan dalam mengarahkan standar dalam bertingkah laku. Keberhasilan kerja berakar pada nilai-nilai yang dimiliki berimbas pada perilaku kebiasaan yang dijalankan (Suhendi dan Anggara, 2018 : 149). Setiap perusahaan tentunya memiliki akar dengan kekuatan berbeda yang dijadikan sebagai landasan dalam menjalankan kegiatan usahanya. Nilai-nilai yang dipegang teguh dan diyakini oleh seluruh karyawan untuk kemudian diaplikasikan dalam perilaku dan menjadi tulang punggung perusahaan disebut dengan nilai perusahaan atau (*Corporate Value*) (Atmadja, 2009). Nilai-nilai ini melekat pada setiap karyawan agar dapat menghasilkan nilai positif bagi perusahaan. Nilai yang baik adalah nilai yang sesuai dengan perubahan jalan bisnis (Kotler et al, 2010). Disamping itu, beberapa indikator yang melekat pada *corporate value*, antara lain pelayanan, organisasi, inovasi, mutu dan produktivitas (Sutisna et al, 2014).

Menurut jenisnya, Nilai Perusahaan atau *Corporate Value* diklasifikasikan menjadi 4 (tiga) bagian yang mengarahkan tindakan karyawan, terdiri dari *Permission to Play Values*, *Aspirational Values*, *Accidental Value*, dan *Core Value* (Lencioni, 2007), yaitu :

- a. *Permission to Play Values* yaitu perilaku dasar yang harus dimiliki oleh seorang karyawan Ketika bergabung dengan perusahaan. Nilai ini sangat mendasar sehingga perusahaan lain memiliki standar yang sama.

- b. *Aspirational Values* yaitu nilai yang tidak dimiliki oleh perusahaan, namun manajemen berharap dapat mencapainya. Nilai ini tidak dapat dibentuk secara fundamental.
- c. *Accidental Values* yaitu nilai yang terkandung dalam sifat kepribadian umum karyawan. Nilai ini akan memberikan dampak pada pengasingan karyawan yang memiliki kepribadian berbeda dari karyawan pada umumnya.
- d. *Core Values* yaitu nilai utama yang dijadikan fondasi perusahaan dalam berkehendak sesuai dengan hak dan tanggung jawab karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Dari keempat jenis *corporate value*, *core value* merupakan nilai yang berbentuk fundamental dan dapat dirumuskan dengan pasti. Nilai inti atau *core value* mengawal karyawan agar berbuat sesuai *share value* dan *common behavior* (Kotler et al., 2010). *Share value* merupakan nilai yang sejalan dengan visi merk perusahaan (*brand mission*), sehingga dijadikan sebagai panduan karyawan dalam bertindak sesuai tujuan perusahaan. Sedangkan *common behavior* adalah tindakan yang umum dilakukan oleh karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

### **C. Landasan Teologis**

Budaya dalam kehidupan manusia memiliki peranan yang sangat penting, khususnya yaitu sebagai identitas diri. Budaya menunjukkan karakter dalam diri seseorang maupun kelompok orang dalam suatu organisasi. Al Qur'an memandang kebudayaan sebagai suatu proses dan meletakkan kebudayaan sebagai eksistensi hidup manusia. Kebudayaan yang dilaksanakan tentunya berdasar pada ajaran agama islam. Dalam hal ini, Al-Qur'an sebagai pedoman dalam ber agama tentu memiliki keterikatan khusus dengan budaya. Agama mempengaruhi budaya melalui nilai-nilai, norma, aturan, serta pandangan mengenai pola kehidupan manusia.

ولكل وجهة فاستبوا الخيرت اين ما تكونواياتبكم الله جمعان الله على كل شيءقدير

*“Dan bagi tiap-tiap umat ada kiblatnya (sendiri) yang ia menghadap kepadanya. Maka berlomba-lombalah (dalam membuat) kebaikan. Dimanapun kamu berada pasti Allah akan mengumpulkan kamu sekalian (pada hari kiamat). Sesungguhnya Allah Maha Berkuasa atas segala sesuatu (Qur’an Surat Al Baqarah ayat 148).”*

Ayat di atas menjelaskan bahwa setiap umat memiliki kiblat masing-masing, yang terpenting adalah kepatuhan kepada Allah SWT dan berbuat kebaikan terhadap orang lain. Dalam hal ini, setiap karyawan dalam menjalankan tugasnya, memiliki budaya yang berupa nilai, aturan, dan kebiasaan yang perlu ditaati.

Budaya perlu mengalami perubahan seiring berubahnya zaman. Hal ini bertujuan demi menjaga eksistensinya di mata dunia. Salah satu faktor yang perlu berubah adalah budaya organisasi. Budaya organisasi ini akan berpengaruh pada anggota organisasi (Rahman, 2022). Proses perubahan budaya dinamakan dengan adaptasi. Adaptasi merupakan sesuatu hal yang sangat penting sehingga sahabat nabi, Sayyidina Ali pernah memberikan statementnya mengenai adaptasi. Berikut sabda Sayyidina Ali mengenai adaptasi :

لَوْلَا الْوَنَاءُ لَمَلَكَ الْإِنْسَانُ

*“Andaikan tidak ada adaptasi (dalam pergaulan) niscaya manusia akan sirna.”*

Dari pernyataan diatas menggambarkan betapa pentingnya peranan budaya serta proses adaptasi budaya. Sehingga sebagai seorang individu tau karyawan dalam suatu kelompok perlu terus membudayakan berbagai budaya yang tertanam di dalam perusahaan sekaligus menerima berbagai perubahan budaya demi kemajuan organisasi.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Jenis Penelitian**

Kajian penelitian menggunakan jenis penelitian lapangan atau *field research* yang dilakukan pada subjek tertentu terkait objek yang dituju. Objek yang di amati dalam penelitian ini adalah mengenai gejala – gejala yang terjadi di tengah masyarakat (Arikunto, 2013). Penelitian ini dilakukan dengan cara terjun langsung ke lokasi untuk mendapatkan data yang berupa informasi berkaitan.

Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif. Menurut Sugiyono (2018) metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang ditujukan untuk meneliti kondisi objek yang alamiah dan tidak berusaha untuk dilakukan manipulasi, dimana peneliti sebagai instrumen kunci dalam mengulik hingga terpecahkannya suatu masalah, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif menekankan makna daripada generalisasi. Tujuan utama penelitian kualitatif adalah untuk menemukan sebuah temuan baru, sehingga kunci utama penelitian ini adalah hal yang belum dikenal sehingga dapat dijadikan fokus pengamatan selanjutnya. Deskriptif diartikan sebagai penyajian data penelitian dengan cara mendeskripsikan atau memberikan gambaran data yang ada sebelumnya tanpa membuat suatu kesimpulan untuk umum (Sugiyono, 2018).

Penelitian ini ditujukan kepada lembaga keuangan bank syariah yang telah melakukan kegiatan merger. Bank Syariah Indonesia (BSI) merupakan bank Syariah hasil penggabungan (merger) dari tiga bank Syariah dibawah naungan perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yaitu BRI Syariah, BNI Syariah, dan Bank Syariah Mandiri. Merger telah memberikan banyak pengaruh akan perubahan tatanan kehidupan dunia perbankan, khususnya dalam hal budaya kerja serta nilai dan norma yang dianutnya. Sehingga perlu adanya penelitian mengenai

perubahan budaya kerja yang dirasa akan menghasilkan suatu temuan baru dalam dunia perbankan.

## **B. Lokasi dan Waktu Penelitian**

Tempat penelitian adalah lokasi yang digunakan oleh seorang peneliti untuk melakukan aksinya. Tempat penelitian biasa disebut dengan lapangan. Peneliti akan melihat segala sesuatu yang ada pada lokasi penelitian, baik dari hal yang umum sampai hal yang khusus untuk mendapatkan data yang lebih banyak dan bermakna (Sugiyono, 2013). Peneliti mengambil lokasi penelitian pada BSI KCP Cilacap Kroya. Pemilihan lokasi ini dilatarbelakangi karena kecocokan lokasi dengan topik yang peneliti angkat yaitu mengenai *work culture*. BSI KCP Cilacap Kroya yang berlokasi di Jalan Ahmad Yani No 11, Kecamatan Kroya Kabupaten Cilacap merupakan lokasi baru atau pindahan dari lokasi sebelumnya yaitu di jalan S. Parman Kabupaten Cilacap.

Waktu penelitian adalah kapan penelitian akan dilakukan, yang menunjukkan hari, tanggal, bulan, dan tahun dilaksanakannya penelitian. Waktu ditetapkan sesuai dengan waktu paling efisien untuk dilakukan penelitian, baik dari pihak informan maupun peneliti. Penelitian ini direncanakan akan dilakukan pada tanggal 31 Mei 2023 sampai dengan 27 September 2023.

## **C. Subjek dan Objek Penelitian**

Subjek penelitian berupa orang yang memahami informasi mengenai objek penelitian (Bungin, 2007). Subjek penelitian atau informan yang berperan sebagai penyedia informasi berupa jawaban atas masalah yang akan diteliti. Teknik pengambilan informan menggunakan teori penelitian dengan pendekatan kualitatif. Dalam hal ini, kriteria informan ditentukan berdasarkan kualitas informasi yang di dapatkan. Informan dengan kualitas informasi paling baik menjadi subjek potensial dalam penelitian ini. Informan dalam penelitian ini diharapkan mengetahui informasi terkait perubahan *work culture* yang terjadi pada karyawan BSI pra



merger serta proses adaptasi yang terjadi. Subjek penelitian mengarahkan pada karyawan yang memiliki informasi mendalam mengenai permasalahan dalam penelitian ini yang meliputi bagaimana *work culture* yang diterapkan BSI KCP Cilacap Kroya setelah mengalami perubahan *core value* dan bagaimana cara adaptasi kerja karyawan saat terjadinya perubahan *core values* akibat merger beberapa bank syariah menjadi BSI KCP Cilacap Kroya. Informan dalam penelitian ini adalah karyawan BSI KCP Cilacap Kroya yang merupakan karyawan *ex* BRI Syariah, BNI Syariah dan Bank Syariah Mandiri (BSM) sebelum menjadi Bank Syariah Indonesia. Selain itu, informan utama dalam penelitian ini adalah pimpinan BSI KCP Cilacap Kroya.

Objek penelitian dapat diartikan sebagai suatu situasi sosial yang terdiri dari tempat, pelaku dan aktivitas (Sugiyono, 2013 : 228). Objek penelitian sebagai isu yang akan diteliti oleh subjek penelitian. Objek yang diambil dalam penelitian ini mengenai budaya kerja yang berlaku dan perubahannya, sekaligus bagaimana karyawan melakukan adaptasi dalam menangani perubahan budaya kerja yang terjadi di BSI setelah merger dan mengalami perubahan *core values*.

#### **D. Jenis Sumber Data**

Sumber data berarti suatu data berasal atau didapatkan. Sumber data dapat berupa kutipan berbagai kajian maupun informasi yang didapatkan dari subjek penelitian. Beberapa jenis sumber data, antara lain :

##### **a. Data primer**

Data primer adalah data yang dibuat oleh peneliti dalam rangka penyelesaian suatu permasalahan. Data diambil langsung dari subjek penelitian melalui berbagai teknik pengumpulan data. Data primer menjadi data inti yang kemudian akan dianalisis secara mendalam untuk mendapatkan informasi mengenai pemecahan suatu isu terkait. Hal ini terjadi karena informasi yang diperoleh akan lebih luas dan terpercaya. Teknik pengumpulan data primer melalui proses observasi, wawancara dan dokumentasi tentang analisis *work*

*culture* guna mencapai *core values* hasil merger Bank Syariah Indonesia pada BSI KCP Cilacap Kroya

b. Data sekunder

Data sekunder merupakan data yang didapatkan melalui berbagai sumber kajian. Kajian berupa buku, jurnal, thesis yang membahas mengenai topik dalam penelitian ini. Kajian dijadikan sebagai referensi tambahan dalam membahas suatu temuan. Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari berbagai kajian teori yang relevan dengan penelitian ini seperti data profil perusahaan BSI KCP Cilacap Kroya.

### **E. Teknik Pengumpulan Data**

Data dapat diolah dan diperoleh hasil setelah melakukan proses pengumpulan data. Pengumpulan data dilakukan guna mengumpulkan berbagai informasi yang berkaitan dengan topik pengamatan. Teknik yang dapat digunakan dalam mengumpulkan data antara lain :

a. Observasi

Observasi merupakan serangkaian proses kompleks yang terdiri dari proses pengamatan dan ingatan (Sugiyono, 2013 : 145). Observasi juga dapat diartikan sebagai proses pengamatan yang dilakukan oleh seorang peneliti dengan sengaja dan secara sistematis terhadap aktivitas maupun objek yang diteliti (Anggraini, 2022). Observasi digunakan untuk meneliti perilaku manusia, proses, kerja serta berbagai gejala alam dengan menggunakan panca indra manusia. Observasi bertujuan untuk mengetahui ciri-ciri tingkah laku manusia pada fenomena perubahan budaya kerja yang terjadi pada BSI KCP Cilacap Kroya.

b. Wawancara

Metode wawancara adalah cara pengumpulan data melalui tanya jawab antar pihak yang dikerjakan secara sistematis dan berlandaskan pada tujuan penelitian (Marzuki, 2005). Pengumpulan data dilakukan dengan cara

komunikasi berupa tanya jawab secara langsung kepada pihak berkepentingan. Pelaksanaan wawancara dilakukan dengan wawancara terstruktur yang melibatkan instrumen berupa daftar pertanyaan agar pengumpulan data terarah. Dalam melakukan wawancara ini, setiap responden diberikan pertanyaan yang sama (Sugiyono, 2013 : 138). Dalam hal ini, wawancara dilakukan bersama dengan subjek penelitian yaitu perwakilan karyawan BSI KCP Cilacap Kroya.

c. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan teknik pengumpulan informasi berupa data dan fakta yang relevan dengan masalah dan tujuan penelitian. Tujuannya adalah untuk mendapatkan informasi yang mendukung analisis dan interpretasi data (Sugiyono, 2013). Dokumentasi berupa foto, video, jurnal ilmiah, website, buku dan lain sebagainya.

## **F. Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data merupakan proses pengolahan data sehingga menghasilkan suatu informasi yang valid dan dapat diterima oleh umum. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis interaktif yang dikembangkan oleh Milles dan Huberman (1984). Miles dan Huberman mengatakan bahwa aktivitas dalam analisis kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas hingga datanya jenuh. Kegiatan ini dilakukan dengan cara menganalisis data atau jawaban yang telah diperoleh sebelumnya, jika data yang diperoleh masih kurang puas maka peneliti melakukan proses penelitiannya dengan melanjutkan pertanyaan (dalam wawancara) sampai ditemukan data yang kredibel atau dikatakan jenuh. Kejenuhan data diperoleh dari tidak adanya data baru (Sugiyono, 2018). Teknik analisis ini dilakukan melalui beberapa tahapan, meliputi proses pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, verifikasi serta penyimpulan.

a. Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan telusur informasi mengenai suatu topik yang sedang diteliti di lapangan. Proses pengumpulan data diperlukan dalam rangka mendapatkan berbagai informasi hingga ditemukan jawaban paling relevan dan berkualitas dalam menjawab suatu permasalahan (Sugiyono, 2013). Proses pengumpulan data dilakukan melalui berbagai teknik seperti observasi, wawancara dan dokumentasi. Dokumentasi dapat berupa foto, video maupun berbagai kajian teori seperti jurnal, buku, dan artikel.

b. Reduksi Data (*Data Reduction*)

Reduksi data dapat diartikan sebagai proses merangkum, mengambil inti sari, fokus pada hal penting sehingga ditemukan tema dan pola dari data yang telah terkumpul. Langkah ini dilakukan dengan pencatatan dan pengelompokan data yang banyak dilakukan secara tepat dan teliti. Data wawancara dikelompokkan dari yang paling penting (Sugiyono, 2016 : 247). Tahapan dalam mereduksi data antara lain:

- 1) Mengedit data, mengelompokkan data, dan meringkas data agar menjadi laporan yang jelas dan lugas.
- 2) Mengedit kode dan catatan tentang topik yang terkait.

c. Penyajian Data (*Data Display*)

Hasil data yang telah di reduksi kemudian disajikan secara sistematis dalam bentuk laporan yang jelas. Laporan yang jelas berarti dapat dipahami dengan lebih baik, sehingga dapat dijadikan acuan langkah selanjutnya dalam pengolahan data. Penyajian data diuraikan dalam bentuk yang singkat, bagan, dan hubungan antar kategori (Sugiyono, 2016 : 249).

d. Verifikasi dan Penyimpulan Data

Langkah verifikasi dan penyimpulan data merupakan langkah terakhir yang diambil dalam mengolah data (Sugiyono, 2016 : 252). Verifikasi berupa pemikiran ulang peneliti mengenai suatu objek yang sama. Verifikasi dilakukan untuk menguji ulang suatu objek dalam mengetes konsistensi suatu hasil penelitian.

Apabila uji dilakukan berkali-kali dengan hasil yang sama, maka data bersifat konsisten dan mendapatkan tingkat kepercayaan tinggi. Sedangkan dalam penyimpulan, data harus dipastikan kredibel dan objektif. Kesimpulan penelitian berupa suatu temuan baru mengenai objek tertentu. Temuan disajikan dalam bentuk suatu narasi yang menjelaskan secara singkat, padat dan jelas mengenai sesuatu topik pembahasan dalam menjawab masalah penelitian

### **G. Uji Keabsahan Data**

Keabsahan data dapat diuji menggunakan berbagai jenis metode pengujian, misalnya dengan menggunakan metode triangulasi Metode Triangulasi merupakan suatu analisa data yang menggunakan pendekatan ganda dengan memanfaatkan berbagai teknik dan sumber data yang ada sehingga dapat berperan dalam meningkatkan kekuatan data (Sugiyono, 2013 : 241). Triangulasi bertujuan untuk meningkatkan pemahaman tentang penemuan informasi. Pengumpulan data dari berbagai sumber data dilakukan untuk menguji kredibilitas data. Pengujian dilakukan dengan cara mengecek data dari sumber yang sama menggunakan teknik yang berbeda (Bachri, 2010). Triangulasi dibagi menjadi 3 (tiga) bagian, antara lain:

#### **a. Triangulasi Sumber**

Teknik analisis ini diperoleh dengan membandingkan derajat kepercayaan informasi melalui sumber yang berbeda. Sumber yang digunakan relevan sehingga dapat dijadikan sebagai acuan pengujian kredibilitas data. Penelitian dilakukan dengan menggunakan teknik yang sama namun melalui sumber yang berbeda (Sugiyono, 2013). Hal ini dapat dilakukan dengan membandingkan hasil penelitian melalui proses wawancara dan informasi pada situs website BSI serta berbagai temuan pada BSI KCP Cilacap Kroya mengenai isu terkait.

#### **b. Triangulasi Teknik**

Teknik analisis yang digunakan untuk mengukur keabsahan data melalui pemanfaatan berbagai teknik pengumpulan data. Teknik ini dilakukan dengan

cara mengecek data pada sumber yang sama namun dengan teknik yang berbeda (Sugiyono, 2013). Peneliti berusaha meneliti perilaku karyawan melalui berbagai teknik pengumpulan data seperti teknik observasi partisipatif, wawancara mendalam, dan dokumentasi pada sumber data yang sama.

c. Triangulasi waktu

Teknik analisis ini diperuntukkan validitas data yang berkaitan dengan perubahan proses dan perilaku manusia yang berubah seiring berjalannya waktu (Sugiyono, 2013). Waktu dapat mengubah peradaban dengan berbagai cara yang dilakukan oleh manusia teradapnya.



## **BAB IV**

### **PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN**

#### **A. Gambaran Umum Bank Syariah Indonesia**

##### **1. Sejarah Bank Syariah Indonesia (BSI) KCP Cilacap Kroya**

Indonesia merupakan negara dengan mayoritas penduduk beragama Islam terbesar di dunia, hal ini menjadi potensi besar dalam industri keuangan syariah. Meningkatnya kesadaran masyarakat mengenai halal matter serta dukungan yang kuat dari stakeholder, menjadi faktor penting dalam pengembangan industri halal di Indonesia, termasuk dalam hal ini adalah perbankan syariah. Bank syariah memiliki peran penting sebagai fasilitator dalam seluruh kegiatan ekonomi industri halal. Keberadaan industri perbankan syariah di Indonesia telah mengalami peningkatan dan pengembangan yang signifikan terhadap berbagai inovasi produk, peningkatan layanan, serta peningkatan jaringan yang menunjukkan trend yang positif setiap tahun.

Bank Muamalat Indonesia (BMI) merupakan tonggak awal berdirinya perbankan syariah di Indonesia pada tahun 1991. Sejak saat itu, perbankan syariah di Indonesia terus mengalami perkembangan dengan munculnya bank-bank syariah lain seperti BNI Syariah, BRI Syariah, Mandiri Syariah, BPRS, dan lainnya. Dalam perjalanannya bank syariah tidaklah seagresif dan semulus bank konvensional yang mana telah hadir terlebih dahulu dari pada bank syariah, pangsa pasar bank syariah juga relatif lebih rendah dibandingkan dengan bank konvensional yang baru mencapai 7,03% pada Agustus 2022. Mengingat eksistensi perbankan syariah tidaklah konsisten seperti bank konvensional, maka Menteri Badan Usaha Milik Negara (BUMN) mengambil kebijakan dengan melakukan merger terhadap tiga bank Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yaitu BNI Syariah, Mandiri Syariah dan BRI Syariah. Adanya

merger ini diharapkan dapat menguatkan bank syariah agar dapat membangun ekonomi Indonesia pada khususnya (Noorhisyam, 2012).

Bertepatan pada tanggal 1 Februari 2021 (19 Jumadil Akhir 1442 H) menjadi sejarah bergabungnya Bank Syariah Mandiri, BNI Syariah, dan BRI Syariah menjadi satu entitas yaitu PT. Bank Syariah Indonesia Tbk (BSI). Penggabungan ini menyatukan kelebihan dari ketiga bank syariah sehingga dapat menghadirkan layanan yang lebih lengkap, jangkauan yang lebih luas serta memiliki kapasitas modal yang lebih baik. Merger bank syariah ini merupakan ikhtiar untuk melahirkan bank syariah kebanggaan umat, yang diharapkan menjadi energi baru pembangunan ekonomi nasional serta memberikan kontribusi bagi kesejahteraan masyarakat luas. Keberadaan Bank Syariah Indonesia juga menjadi cerminan wajah perbankan syariah di Indonesia yang modern, universal, dan memberikan kebaikan bagi segenap alam (*Rahmatan Lil'Alamin*).

Bank Syariah Indonesia (BSI) secara resmi didirikan dengan dikeluarkannya izin merger tiga usaha bank syariah oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK) pada 27 Januari 2021 melalui surat Nomor SR-3/PB.1/2021. Hal ini menguatkan posisi BSI untuk melakukan aktivitas perbankan berlandaskan konsep syariah dan penggabungan dari tiga bank syariah pembentuknya. Pendirian Bank Syariah Indonesia ini merupakan bagian dari upaya pemerintah dalam memajukan ekonomi syariah sebagai pilar baru kekuatan ekonomi nasional yang juga secara jangka panjang akan mendorong Indonesia sebagai salah satu pusat keuangan syariah global. Sesuai dengan visinya Bank Syariah Indonesia ini menjadi salah satu dari *Top 10 Global Islamic Bank* dalam 5 tahun kedepan. Dengan merger ini juga mengarahkan perbankan syariah menjadi lebih inovatif, bermanfaat dan lebih kuat sehingga bisa menjadi motor pembangunan Indonesia (Indah, 2019).



BSI KCP Cilacap Kroya telah diresmikan pada 17 Oktober 2022 yang ditandai dengan pengguntingan pita dan pemotongan tumpeng oleh Wakil Bupati Cilacap, Syamsul Auliya Rachman. Wakil Bupati Cilacap berharap hadirnya BSI KCP Cilacap Kroya dapat meningkatkan perekonomian masyarakat, khususnya umat islam di Kecamatan Kroya dan Kabupaten Cilacap pada umumnya. *Branch Manager* BSI KCP Cilacap Kroya mengatakan bahwa kantor BSI sebelumnya bertepatan di Jalan S. Parman, Kecamatan Cilacap Tengah yang kemudian melakukan relokasi ke Jalan A. Yani, Kecamatan Kroya. Sehingga mulai tanggal 17 Oktober 2022, BSI KCP Cilacap Kroya telah beroperasi secara efektif (Heni, 2022). Adanya relokasi maka mengakibatkan segala kegiatan BSI KCP S. Parman dialihkan ke BSI KCP Cilacap Kroya.

## **2. Visi dan Misi Bank Syariah Indonesia (BSI)**

Bank Syariah Indonesia (BSI) sebagai badan usaha yang beroperasi pada sektor keuangan memiliki fungsi menghimpun dan menyalurkan dana masyarakat (intermediasi) memiliki tujuan yang ingin dicapai dalam rentan waktu yang ditentukan. Begitupun perlu adanya penentuan langkah yang dapat digunakan guna mencapai tujuannya. Tujuan dan langkah pencapaian ini disebut dengan visi dan misi perusahaan, atau dalam hal ini adalah visi dan misi Bank Syariah Indonesia (BSI). Visi dan Misi Bank Syariah Indonesia antara lain :

### **Visi :**

Menjadi Top 10 Global Islamic Bank

### **Misi :**

1. Memberikan akses solusi keuangan syariah di Indonesia.

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

2. Menjadi bank besar yang memberikan nilai terbaik para pemegang saham.

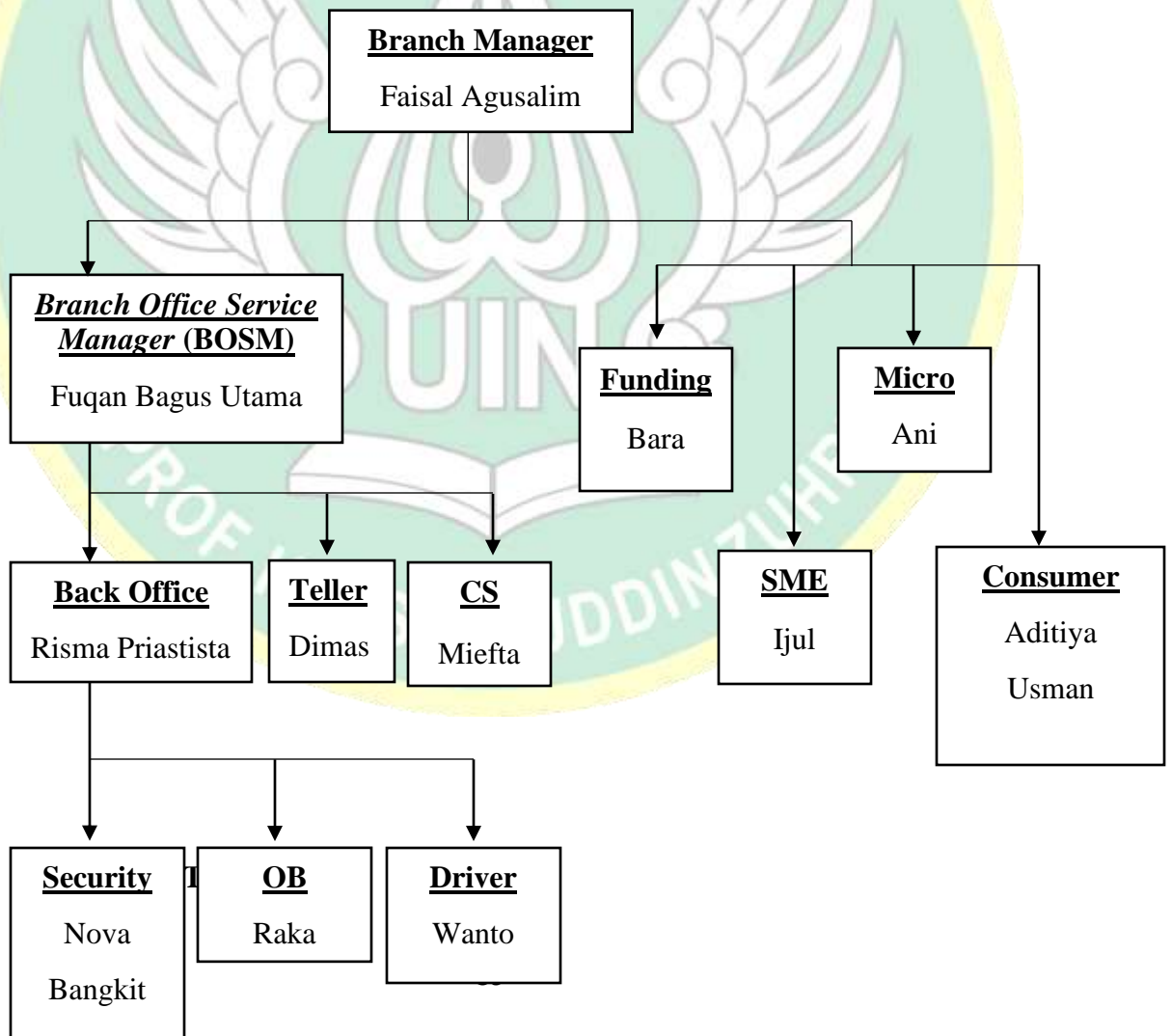
*Top 5 Bank yang paling profitable di Indonesia (ROE 18%) dan valuasi kuat (PB> 2)*

3. Menjadi perusahaan pilihan dan kebanggaan para talenta terbaik Indonesia.

*Perusahaan dengan nilai yang kuat dan memberdayakan masyarakat serta berkomitmen pada pengembangan karyawan dengan budaya berbasis kinerja*

### 3. Struktur Organisasi Bank Syariah Indonesia (BSI) KCP Cilacap Kroya

Setiap organisasi memiliki struktur organisasinya masing-masing agar organisasi senantiasa tertata dengan rapih sesuai pada porsinya. Struktur organisasi ini diisi oleh individu dengan kemampuannya masing-masing sehingga memiliki tugas dan tanggung jawabnya masing-masing. Berikut ini merupakan gambaran struktur organisasi yang ada pada Bank Syariah Indonesia KCP Cilacap Kroya.



1. Kepala cabang atau *Branch Manager* merupakan seorang manajer yang ditempatkan di kantor cabang, adapun tugas dan tanggung jawab *Branch Manager* yaitu :

- a. Mengawasi dan melakukan koordinasi kegiatan operasional
- b. Memimpin kegiatan perusahaan
- c. Memonitor kegiatan operasional perusahaan
- d. Memantau prosedur operasional manajemen resiko
- e. Melakukan pengembangan kegiatan operasional
- f. Observasi atas kinerja karyawan
- g. Memberikan solusi atas semua masalah
- h. Memberikan penilaian atas kinerja karyawan

2. *Branch Office Service Manager (BOSM)*

- a. Menyusun rencana kerangka dan anggaran perusahaan untuk waktu atau yang akan datang dan berusaha mewujudkannya
- b. Bertanggung jawab kepada *Branch Manager* mengenai tugas dan kewajibannya
- c. Bertanggung jawab atas kelancaran kegiatan administrasi tabungan, deposito, dan pembiayaan
- d. Menandatangani bukti-bukti pembukuan antara lain nisbah deposito, nisbah tabungan, dan kota-kota lainnya.

3. *Back Office*

Tugas dan tanggung jawab seorang back office adalah :

- a. Membuat dan mengelola laporan keuangan
- b. Melakukan pengecekan dan mengontrol invoice dan pemesanan
- c. Mengurus laporan pemasaran dan penjualan
- d. Bertanggung jawab penuh terhadap pelaporan pengecekan barang *fast moving* maupun *slow moving*
- e. Monitoing stok dan selalu melakukan pengecekan agar kondisi stok tidak habis

- f. Melakukan kegiatan administrasi perusahaan
- g. Bertanggung jawab penuh untuk menyelenggarakan pemesanan barang terhadap supplier.

#### 4. *Consumer Business*

*Consumer Business* bertugas sebagai berikut :

- a. Melaksanakan pemasaran produk bank
- b. Bertanggung jawab dalam kegiatan penghimpunan dana
- c. Melakukan survey dan mendata calon nasabah mengenai jenis yang sesuai dengan calon nasabah
- d. Mencari calon debitur (perorangan maupun badan hukum) yang membutuhkan pinjaman kredit
- e. Memeriksa seluruh dokumen dari calon debitur
- f. Menganalisis kelayakan calon debitur
- g. Menjaga debitur untuk tetap bernaung di bawah bank tempatnya bekerja.

#### 5. *Funding and Transaction*

- a. Mempromosikan dan memasarkan produk bank berupa tabungan, giro, dan deposito
- b. Membuat tabungan baru atau akuisisi
- c. Menjalin hubungan baik kepada para nasabah agar tetap menyimpan atau berinvestasi di bank tersebut
- d. Mencari dan mengajak nasabah untuk melakukan top up
- e. Mengawasi dan memonitoring produk bank yang terjual
- f. Mem-follow up semua produk yang dibeli nasabah
- g. Melakukan segala jenis aktivitas dan program yang sudah dijalankan.
- h. Mengerjakan tugas tambahan yang diberikan dari atasan
- i. Memberikan pendekatan secara rutin dan baik supaya nasabah akan tetap loyal.

## 6. Customer Service (CS)

Adapun tugas *customer service* sebagai berikut :

- a. Memberikan informasi kepada nasabah terkait produk-produk perusahaan
- b. Melayani keluhan/komplain yang diajukan oleh nasabah
- c. Mengelola dan menyimpan dokumen hasil kegiatan pelayanan nasabah terkait dengan pembukuan rekening tabungan dan deposito
- d. Mempersiapkan dan mengelola formulir pengaduan komplain nasabah. Mengelola, mencatat dan memonitor ketersediaan buku tabungan dan bilyet deposito.

## 7. Teller

Tugas dan tanggung jawab *teller* adalah :

- a. Menangani dan mengelola kegiatan pencatatan dan pelayanan kepada nasabah yang berkaitan dengan setoran angsuran kredit, angsuran tabungan, penarikan tabungan, setoran deposito, penarikan deposito
- b. Menangani kegiatan pembayaran pengeluaran kas atas biaya-biaya atau pembelian barang atau persetujuan kasie akuntansi dan pelayanan atau direksi
- c. Memelihara persediaan uang tunai sesuai dengan batas toleransi menyimpan uang di teller's box
- d. Menyetorkan kas teller kepada atasan langsung untuk diperiksa kebenarannya
- e. Melakukan kas opname atau posisi kas harian dari ruang khasanah bersama atasan langsung saat sore hari
- f. Membuat dan memastikan laporan harian kas, laporan harian tabungan harian, laporan deposito harian, dan laporan kredit harian
- g. Melaksanakan kegiatan yang berkaitan dengan pengarsipan berkas diteller

h. Melakukan tugas-tugas kedinasan lainnya yang diberikan oleh atasan langsung atau direksi.

8. Security

Security bertugas untuk :

- a. Bertanggung jawab kepada kepala cabang mengenai keamanan kantor
- b. Menjaga dan mengawasi berlangsungnya kegiatan operasional
- c. Mengawal nasabah untuk melakukan transaksi
- d. Waspada terhadap segala kemungkinan yang akan menyebabkan keamanan terganggu

9. Office Boy

- a. Menjaga kebersihan kantor secara keseluruhan
- b. Membantu dalam penyimpanan arsip
- c. Membantu dalam pengiriman (sebagai kurir) jika dibutuhkan

10. Driver

- a. Menunjang kelancaran bertransportasi
- b. Merawat kendaraan agar tetap siap pakai
- c. Melapor ketika kendaraan terjadi kerusakan agar dapat segera diperbaiki.

**4. Nilai yang Dianut Bank Syariah Indonesia (BSI)**

Bank Syariah Indonesia (BSI) sebagai badan usaha yang bernaung dibawah perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) perlu menerapkan nilai inti (*core values*) yang diterapkan oleh kebijakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Nilai inti (*core values*) ini dijadikan sebagai Kompas dalam menjalankan praktik kerja. *Core values* Badan Usaha Milik Negara (BUMN) ditetapkan dalam rangka mewujudkan peranan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sebagai mesin pertumbuhan ekonomi, akselerator kesejahteraan sosial, penyedia lapangan kerja dan penyedia talenta. Nilai inti ini digagas oleh Menteri Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang saat ini menjabat yaitu Pak Erick Thohir yang dikenal dengan *Core Values* AKHLAK. *Core Values*

AKHLAK merupakan akronim dari beberapa nilai budi karyawan yang terdiri dari Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. *Core Values* AKHLAK dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. Amanah, artinya Memegang teguh kepercayaan yang diberikan
2. Kompeten, artinya terus belajar dan mengembangkan kapabilitas
3. Harmonis, artinya saling peduli dan menghargai perbedaan
4. Loyal, artinya berdedikasi dan mengutamakan kepentingan bangsa dan negara
5. Adaptif, artinya terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan
6. Kolaboratif, artinya membangun kerjasama yang sinergis.

Sesuai dengan Surat Edaran Menteri Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Nomor SE/7/MBU/07/2020 tentang Nilai-Nilai Utama (*Core Values*) Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara, maka setiap nilai yang dijadikan inti memiliki pedoman dalam pengangaktualisasiannya. Pedoman perilaku core values AKHLAK antara lain :

1. Amanah
  - a. Memenuhi janji dan komitmen
  - b. Bertanggung jawab atas tugas, keputusan, dan tindakan yang dilakukan
  - c. Berpegang teguh kepada nilai moral dan etika
2. Kompeten
  - a. Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah
  - b. Membantu orang lain belajar
  - c. Menyelesaikan tugas dengan kualitas terbaik.
3. Harmonis
  - a. Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya
  - b. Suka menolong orang lain
  - c. Membangun lingkungan kerja yang kondusif

4. Loyal
  - a. Menjaga nama baik sesama karyawan, pimpinan, Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan negara
  - b. Rela berkorban untuk mencapai tujuan yang lebih besar
  - c. Patuh kepada pimpinan sepanjang tidak bertentangan dengan hukum dan etika
5. Adaptif
  - a. Cepat menyesuaikan diri untuk menjadi lebih baik
  - b. Terus menerus melakukan perbaikan mengikuti perkembangan teknologi
  - c. Bersifat proaktif
6. Kolaboratif
  - a. Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi
  - b. Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah
  - c. Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumber daya untuk tujuan bersama.

## **B. Gambaran Umum Informan**

### 1. Informan 1 (Furqan)

Nama : Furqan Bagus Utama

Nama Panggilan : Furqan

Jabatan : *Branch Office Service Manager (BOSM)*

Karir di Dunia Perbankan :

Lama Berkarir : 10 Tahun (2013 – Sekarang)

Perusahaan Asal Sebelum BSI : Bank Negara Indonesia Syariah (BNI Syariah).

Menjadi seorang *freshgraduate* dari salah satu universitas tentunya menjadi suatu kebanggaan karena telah menyelesaikan studi dan menyabet gelar sarjana S-1. Disisi lain, hal ini menjadi titik permulaan jenjang karir yang harus di hadapi. Beliau memulai karirnya di dunia perbankan tidak lama sejak ia



melaksanakan wisudanya. *Open Recruitmen* karyawan BNI Syariah menjadi salah satu pilihannya dalam memulai karir nya.

Seorang Sarjana Teknik yang terjun ke dunia perekonomian tentunya perlu berbagai adaptasi dan pengenalan mengenai dunia baru ini. Marketing menjadi jenjang awal karir yang beliau jalani. Dengan berbagai pelatihan dan praktik, maka tugas dan tanggung jawab nya berjalan dengan baik. Menjalin hubungan relasi dengan berbagai pihak sudah sepatutnya dilakukan dimanapun dan kapanpun, dengan tujuan memenuhi tugas dan tanggung jawabnya. Pemasaran produk berjalan dengan sangat baik hingga akhirnya mendapatkan promosi menjadi seorang *Supervisor*. Kesempatan emas menjadi seorang pimpinan dimanfaatkan dengan baik.

Hingga akhirnya BNI Syariah, tempatnya bernaung melakukan merger dan berubah menjadi BSI sehingga jabatan yang ia emban saat ini adalah seorang BOSM (*Branch Office Service Manager*) di sebuah kantor cabang pembantu yaitu di BSI KCP Cilacap Kroya. Hingga saat ini, beliau masih mengemban amanah di BSI KCP Cilacap Kroya dengan posisi yang sama.

## 2. Informan 2 (Usman)

Nama : Usman Auladi

Nama Panggilan: Usman

Jabatan : *Back Office* yang beralih menjadi *Consumer business*

Karir di Dunia Perbankan :

Lama Berkarir : 4 Tahun (2019 – Sekarang)

Perusahaan Asal Sebelum BSI : Bank Negara Indonesia Syariah (BNI Syariah)

Tamatnya pendidikan di jenjang Sarjana-1 Ekonomi Pembangunan menjadi satu langkah besar beliau untuk dapat mengepakkan sayap karirnya di dunia perekonomian. Mengabdikan diri di lingkup perekonomian sebagai bentuk tanggung jawab moral nya sebagai mahasiswa ekonomi yang harus menumpahkan segala pengetahuannya ke dunia perekonomian agar menjadi

lebih baik lagi. Hingga pada November 2019 resmi menjadi karyawan BNI Syariah. Posisi ini ia jalani dengan senang hati sehingga berimbas pada hasil kerjanya yang baik. Berbagai pengetahuan dan pengalaman baru didapatkan setelah tergabung di dalam dunia perbankan Syariah ini.

BSI menjadi udara baru bagi beliau untuk terus belajar dan mengenal dunia perbankan modern. Bekerja di belakang layar menjadi seorang *Back Office* menjadi hal yang sangat disukainya karena dari sini banyak hal yang dapat diurus setiap harinya. Selain itu, frekuensi kerja yang hampir sama dalam setiap bulannya menjadi nilai plus berada di posisi ini. Namun posisinya menjadi seorang *Back Office* BSI harus dipindah karena terdapat situasi yang penting sehingga perlu adanya *rolling* jabatan. Beliau menjadi seorang *Consumer business* bersama rekan satu bidangnya. Beruntung rasa ingin tahunya sangat besar, maka ia dapat dengan cepat belajar hal baru. Selain itu, sebelum ia berada pada posisinya sekarang, ia sedikit banyak sudah belajar mengenai posisinya saat ini. Menjalani hari-hari baru sebagai seorang *Consumer business* diawalinya dilaluinya dengan baik.

### 3. Informan 3 (Adit)

Nama : Aditia Pilarosa

Nama Panggilan: Adit

Jabatan : *Consumer business*

Karir di Dunia Perbankan :

Lama Berkarir : 5 Tahun (2018 – Sekarang)

Perusahaan Asal Sebelum BSI : Bank Negara Indonesia Syariah (BNI Syariah)

Bertahan dan bernaung di dunia perbankan, khususnya dalam jabatan menjadi seorang *Custmer Business* menjadikannya seorang yang sedikit banyak mengetahui dunia sosial dan pemasaran. Hal ini tentunya ia geluti dengan berbagai lika liku yang telah dilalui dlama beberapa tahun ini. Namun proses

pendewasaan ini dijalannya dengan perasaan yang Bahagia, hal ini tercermin dari jiwa humoris yang tertanam dalam dirinya.

Jiwa humoris yang ia miliki merupakan salah satu senjata yang ia pergunakan dalam menjalankan misinya dalam bekerja. Dengan begitu, maka tugas dan tanggung jawab akan terasa lebih ringan. Apalagi dengan berubahnya BNI Syariah menjadi BSI, tentunya memiliki berbagai perbedaan dan tekanan atas tanggung jawab yang berbeda, entah itu lebih berat atau justru lebih ringan baginya. Hal penting yang harus diketahui bahwa hadapi segala tanggung jawab yang ada di depan mata, segala resiko ditanggung belakangan.

#### 4. Informan 4 (Arie)

Nama : Arie Setiyawan

Nama Panggilan: Arie

Jabatan : *Consumer business*

Karir di Dunia Perbankan :

Lama Berkarir : 11 Tahun (2012 – Sekarang)

Perusahaan Asal Sebelum BSI : Bank Syariah Mandiri (BSM)

Awal karirnya di dunia perekonomian rupanya kurang sesuai dengan harapannya, namun tetap dijalannya karena ini menjadi kesempatannya dalam mendapatkan karir yang baik. Hal ini dikarenakan awal mula posisi yang Mas Arie lamar adalah pada posisi IT, sesuai dengan *passion* dan juga rekam jejak pendidikannya di dunia IT. Hal ini dikarenakan posisi IT sedang tidak ada lowongan posisi. Posisi kosong yang dapat di tempati beliau adalah menjadi seorang marketing, maka dari situ beliau mencoba hal baru dari dunia marketing Bank Syariah Mandiri (BSM) ini.

Berjalannya waktu membuat beliau nyaman dengan posisinya saat ini, hal ini dibuktikan dengan lamanya beliau mengabdikan dirinya pada perusahaan di posisinya saat ini. Dengan beralihnya BSM menjadi BSI tentu berimbas pada kegiatannya. Menjadi satu-satunya karyawan *ex* BSM di kantor baru perlu

proses adaptasi yang lumayan berat ia jalani. Namun karena kerja sama yang solid dan lingkungan yang positif, maka beliau tidak membutuhkan waktu lama untuk dapat bergabung dengan rekan kerjanya yang baru.

#### 5. Informan 4 (Ijul)

Nama : Yulianto

Nama Panggilan: Ijul

Jabatan : Small Medium Enterprise (SME)

Karir di Dunia Perbankan :

Lama Berkarir : 8 tahun

Perusahaan Asal Sebelum BSI : Bank Rakyat Indonesia Syariah (BRI Syariah)

Berkarir dalam dunia perbankan sebagai seorang Small Medium Enterprise (SME) dijalani dengan sangat baik oleh beliau. Hal ini dapat dilihat dari bagaimana antusiasme yang diperlihatkannya saat bekerja. Berkumpul dengan pimpinan berbagai instansi besar dan mutasi rekening nasabah sudah menjadi makanannya sehari-hari. Tak heran jika karyawan lain menjadi ikut bersemangat karena melihat semangat nya bekerja.

Seorang karyawan *ex* Bank Rakyat Indonesia Syariah (BRI Syariah) ini menjalani hidupnya dikantor dengan penuh canda tawa bersama karyawan lain. Hal ini menjadi salah satu cara beliau untuk beradaptasi dengan karyawan lain, mengingat beliau adalah satu-satunya karyawan *ex* BRI Syariah yang ditempatkan di BSI KCP Cilacap Kroya. Benar saja, tidak membutuhkan waktu yang lama, beliau dapat beradaptasi dengan lingkungan dan budaya kerja yang baru, walaupun belum sepenuhnya terintegrasikan dalam dirinya.

### C. Hasil dan Analisis Data

Bagian hasil dan analisis data memuat tentang analisis data yang dilakukan peneliti melalui metode pengumpulan data. Data telah diperoleh oleh peneliti terhadap informan mengenai isu terkait yang kemudian dianalisis menggunakan teknik analisis data yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman (1984). Peneliti mengumpulkan data menggunakan teknik observasi dan wawancara sebagai teknik pokok, sedangkan teknik dokumentasi sebagai teknik pendukung. Teknik observasi dilakukan demi mendapatkan informasi berupa budaya kerja yang berlangsung setelah terjadinya perubahan *core value*. Teknik wawancara dilakukan demi mendapatkan informasi mendalam mengenai budaya kerja yang berlangsung setelah terjadinya perubahan *core value*. Sedangkan teknik dokumentasi digunakan untuk memperoleh informasi tambahan yang mendukung data observasi dan wawancara.

Berdasarkan observasi yang dilakukan oleh peneliti, objek dalam penelitian ini berupa budaya kerja karyawan. Observasi dilakukan melalui pengamatan mendalam yang mengandalkan panca indra peneliti mengenai bagaimana karyawan berinteraksi, melaksanakan tugas dan tanggung jawab nya serta bagaimana karyawan mengatasi permasalahan. Hal ini dilakukan sebagai langkah awal untuk mendapatkan informasi dasar mengenai budaya kerja yang terjadi.

Selain itu, peneliti juga melakukan proses wawancara dalam rangka memperoleh hasil mendalam dari informan. Data wawancara berfungsi untuk mempertegas hasil data observasi yang telah dilakukan sebelumnya. Wawancara diajukan kepada informan yang memiliki pengetahuan lebih akan budaya kerja yang terapkan. Wawancara berupa kegiatan tanya jawab yang dilakukan oleh peneliti terhadap subjek yang memiliki informasi terkait (informan). Sehingga data hasil proses wawancara termasuk ke dalam data primer, disandingkan dengan data hasil observasi. Sedangkan dokumentasi adalah data pendukung dan pelengkap

data hasil observasi dan wawancara. Dokumentasi dapat berupa data perusahaan, jurnal, artikel, foto, maupun data lainnya.

Setelah peneliti mengumpulkan data dari proses observasi, wawancara, dan dokumentasi, peneliti berusaha untuk menganalisis data dengan beberapa tahap analisis, antara lain :

1. Reduksi Data berarti merangkum, mengambil inti sari, fokus pada hal penting sehingga dihasilkan pola dari data hasil penelitian ini. Dengan begitu maka peneliti akan lebih mudah untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya. Data hasil lapangan yang kompleks, rumit, Panjang dan belum bermakna, berusaha untuk dicapatakan inti sari nya agar lebih bermakna. Dalam penelitian ini bertujuan untuk menganalisis budaya kerja karyawan hasil merger sekaligus proses adaptasi yang dilakukannya. Maka dalam mereduksi data, peneliti akan memfokuskan pada data budaya kerja karyawan hasil merger sekaligus proses adaptasi yang dilakukannya.
2. Penyajian Data berarti data disajikan dalam bentuk yang lebih padat, singkat dan jelas sehingga dapat dipahami oleh banyak orang. Data dapat disajikan dalam berbagai bentuk, seperti uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori dan lain sebagainya. Penyajian data dalam penelitian kualitatif adalah berupa narasi yang menggambarkan suatu fenomena tertentu. Dalam hal ini, peneliti menyajikan data budaya kerja karyawan BSI KCP Cilacap Kroya sekaligus proses adaptasi yang dilakukannya ke dalam urutan tabel sehingga lebih mudah di pahami. Setelah dilakukan analisis secara mendalam ternyata ada perubahan yang terjadi pada budaya kerja karyawan hasil merger.
3. Verifikasi dan Penyimpulan Data berarti setelah diperoleh data hasil analisis mendalam masih perlu verifikasi lebih lanjut. Verifikasi dilakukan guna mengetahui konsistensi hasil data yang telah diperoleh sebelumnya. Langkah ini dilakukan dengan menguji ulang terhadap subjek lain terhadap objek yang sama. Setelah data dirasa konsiten, maka perlu ditarik kesimpulan.

Kesimpulan berupa narasi singkat, padat, dan jelas mengenai suatu objek dalam menjawab masalah dalam penelitian.

Dalam proses analisis data, peneliti menggunakan cara berfikir induktif yang bermula dari fakta-fakta khusus, peristiwa yang berupa kongkrit, kemudian ditarik generalisasi yang bersifat umum dan berfikir tolak pada penguatan yang umum guna menilai kejadian yang khusus.

Bab ini memberikan gambaran analisis yang dilakukan peneliti berdasarkan pada teknik pengumpulan data berupa observasi, wawancara dan dokumentasi terhadap subjek penelitian yaitu karyawan BSI KCP Cilacap Kroya. Analisis ini digunakan untuk menjawab masalah dalam penelitian yang telah dirumuskan pada bab I, yaitu :

*“Bagaimana work culture yang diterapkan BSI KCP Cilacap Kroya setelah mengalami perubahan core value?” dan “Bagaimana cara adaptasi kerja karyawan saat terjadinya perubahan work culture akibat merger beberapa bank syariah menjadi BSI KCP Cilacap Kroya?”*

Untuk menjawab masalah tersebut, peneliti mencoba untuk menggunakan teknik observasi, wawancara dan dokumentasi. Observasi dan wawancara digunakan dalam rangka mendapatkan informasi pokok mengenai budaya kerja (*work culture*) pada karyawan BSI KCP Cilacap Kroya. Sedangkan informasi penunjang diperoleh dari berbagai dokumentasi yang mendukung. Setelah semua data terkumpul, peneliti berusaha menganalisis data tersebut dengan diuraikan dan kemudian disimpulkan menggunakan metode induktif deskriptif. Deskriptif induktif dapat diartikan sebagai penggambaran objek penelitian secara nyata dan apa adanya untuk ditarik kesimpulan atau generalisasi bersifat umum.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti terhadap karyawan BSI KCP Cilacap Kroya yang merupakan karyawan *ex* BRI Syariah, BNI Syariah dan BSM, maka peneliti berhasil mengumpulkan beberapa informasi terkait budaya kerja (*work culture*) yang berlaku di BSI KCP Cilacap Kroya, serta bagaimana adaptasi yang dilakukan karyawan dalam menghadapi perubahan budaya kerja (*work culture*).

Informasi ini peneliti kumpulkan melalui proses wawancara terstruktur (tanya jawab terbatas) mengenai objek penelitian yang akan dikaji.

#### 1. Budaya Kerja (*Work Culture*) BSI KCP Cilacap Kroya

Budaya kerja diartikan sebagai suatu kelompok program mental yang berfungsi untuk meningkatkan kerja sama sehingga mencapai efisiensi kerja. Apabila program ini disosialisasikan secara luas, maka akan mempengaruhi lingkungan dan perilaku manusia di sekitarnya (Ndraha, 2004). Talidziduhu Ndraha menyatakan bahwa indikator dari budaya kerja meliputi aktualisasi nilai, ketaatan pada aturan dan kebiasaan.

##### a. Aktualisasi Nilai

Nilai merupakan sesuatu yang diyakini oleh individu dan masyarakat, namun keberadaannya tidak dapat dilihat dengan indra manusia sehingga perlu adanya aktualisasi akan nilai-nilai. Nilai di aktualisasikan tertulis dalam bentuk aturan dan tingkah laku anggota perusahaan. Dalam kehidupan manusia, ada banyak sekali nilai-nilai yang digunakan dalam mengarahkan manusia untuk menjadi manusia beradab. Menjadi segerombolan manusia yang hidup dalam suatu wilayah tertentu pasti memiliki aturan baku dan tidak baku dalam bertindak.

Nilai sebagai penghayatan mengenai penting atau tidak penting, baik atau kurang baik nya sesuatu, sehingga keberadaannya tidak dapat dipisahkan dari budaya kerja karyawan dalam suatu perusahaan. Nilai bersifat abstrak sehingga perlu di aktualisasikan sehingga akan terlihat wujud nyata nya. Pengaktualisasian akan nilai dapat dilihat dari peraturan dan kebiasaan yang terbentuk dalam perusahaan. Optimalisasi nilai yang terkandung dalam budaya BSI menjadi langkah yang baik dilakukan oleh perusahaan.

Nilai budaya sebagai kompas yang menentukan perilaku kerja karyawan guna mencapai tujuan perusahaan. Setiap perusahaan memiliki tujuan yang berbeda yang ingin dicapai untuk jangka waktu kedepan. Merger yang telah



merubah BRI Syariah, BNI Syariah dan BSM menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI) tentunya memiliki tujuan yang berbeda dari perusahaan sebelumnya. BRI Syariah dengan visinya yaitu

*“Menjadi Bank Retail Modern Terkemuka dengan Ragam Layanan Finansial Sesuai Kebutuhan Nasabah dengan Jangkauan Termudah untuk Kehidupan Lebih Bermakna”.*

Sedangkan BNI Syariah memiliki tujuan tertulis yang di muat dalam visi Bank Negara Indonesia Syariah (BNI Syariah). Visi BNI Syariah antara lain yaitu :

*“Menjadi Bank Syariah Pilihan Masyarakat yang Unggul dalam Layanan maupun Kinerjanya”.*

Bank Syariah Mandiri sebagai Lembaga keuangan bank syariah yang bergabung dalam BSI pra merger tentunya memiliki tujuan yang dituangkan dalam visi Bank Syariah Mandiri, yaitu :

*“Bank Syariah Terdepan dan Modern”.*

Namun setelah terjadinya merger 3 (tiga) bank syariah menjadi satu kesatuan usaha utuh yang bernama Bank Syariah Indonesia (BSI), maka visi BSI yaitu :

*“Top 10 Global Islamic Bank”.*

Dengan perubahan visi atau tujuan perusahaan tadi, maka terjadi perubahan akan nilai pedoman yang mengatur perilaku karyawan. Hal tersebut telah memaparkan bahwa setiap perusahaan memiliki tujuan dan langkah pencapaiannya masing-masing. Perilaku karyawan akan berlangsung sesuai dengan tujuan yang berlaku.

Hasil wawancara terhadap informan mengenai nilai yang dianut perusahaan pra dan pasca merger memiliki persamaan dan perbedaan. Baik itu dalam bentuk penambahan, pengurangan maupun penggantian dengan istilah lain yang masih memiliki keterkaitan yang sama. Pembentukan nilai

yang di anut ini tentunya akan mengantarkan perusahaan dalam mencapai tujuannya melalui kerja yang diukir oleh karyawan. Hal ini tentunya tercermin dari perilaku karyawan yang senantiasa berada pada batasan nilai yang telah ditetapkan sehingga masih berada pada jalur yang di tentukan oleh perusahaan.

Nilai yang dianut tiap perusahaan memiliki perbedaan, seperti yang di sampaikan oleh karyawan *ex* BNI Syariah, BRI Syariah dan BSM. Karyawan *ex* BRI Syariah menyatakan bahwa nilai pada BRI Syariah pra merger yaitu nilai “PASTI OKE” yang merupakan akronim dari nilai Profesional, Antusias, SDM yang Berkualitas, Tawakal, Integritas, Berorientasi Bisnis dan Kepuasan Pelanggan. Sedangkan BNI Syariah memiliki 4 Nilai budaya kerja dan 6 nilai perilaku utama insan BNI. Nilai budaya kerja BNI Syariah antara lain nilai Profesionalisme, Integritas, Orientasi Pelanggan, dan Perbaikan Tiada Henti. Bank Syariah Mandiri (BSM) juga memiliki nilai inti budaya seperti yang disebutkan oleh karyawan *ex* Bank Syariah Mandiri (BSM), nilai budaya BSM yaitu *Excellence, Teamwork, Humanity, Integrity, Customer Focus*.

Sedangkan pasca terjadinya merger menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI), maka nilai inti (*core value*) BSI KCP Cilacap Kroya yang dimiliki adalah nilai inti (*core value*) AKHLAK. *Core Value* AKHLAK merupakan sekumpulan nilai yang dijadikan sebagai landasan perusahaan dalam mengarahkan perilaku karyawan. *Core value* AKHLAK merupakan akronim dari nilai-nilai Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif serta Kolaboratif. Sebagai perusahaan yang masih berada pada lingkup BUMN, BSI menggunakan AKHLAK sebagai pedoman nilai yang digunakan dalam mencapai visi perusahaan.

BSI memiliki beberapa persamaan nilai dari perusahaan asal, seperti nilai *teamwork* (kolaborasi), *humanity* (harmonis), SDM yang berkualitas (kompeten), dan Orientasi Bisnis (Adaptif). Adapun nilai lain yang

terkandung di BSI namun tidak tertulis yaitu nilai religiusitas, sosial, integritas, dan nilai profesionalitas. Nilai-nilai tersebut tergabung menjadi satu kesatuan yang mendasari tindakan karyawan dalam menjalankan tugas dan kewajibannya.

Nilai inti yang dianut BSI adalah nilai Amanah yang merupakan pengungkapan sikap pribadi yang setia, tulus dan jujur dalam melaksanakan sesuatu yang dipercayakan kepadanya (Sudarsono, 2003). Sebelum merger, karyawan BRI Syariah, BNI Syariah dan BSM mengaktualisasikan nilai amanah dengan menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan sebaik mungkin. Misalnya saja karyawan BNI Syariah yang senantiasa melakukan pencatatan data dan penyusunan laporan BNI Syariah dengan baik dan benar. Segenap insan BNI Syariah mencatat data-data dan Menyusun laporan kerja yang terkait dengan fungsi dan tanggung jawabnya secara jujur, tepat, benar dan akurat. Selain itu juga ada larangan penyalahgunaan jabatan.

Karyawan BSI KCP Cilacap Kroya telah menjalankan sikap Amanah yang tercermin dari pengaktualisasian akan perilaku konsisten antara yang dipikirkan, dikatakan, dan dilakukan; melakukan praktik bisnis sesuai dengan prinsip Syariah; serta mengutamakan para pemangku kepentingan. Pengamalan sikap Amanah ini menggambarkan bahwa adanya suatu kejujuran serta tanggung jawab besar yang perlu dilakukan oleh karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Aktualisasi nilai Amanah ini telah sesuai dengan pedoman yang perilaku yang di sebutkan dalam surat edaran Menteri BUMN.

Nilai inti kedua adalah kompeten, nilai ini diungkapkan oleh IGI Global, yang menyebutkan bahwa kompeten merupakan kemampuan seseorang dalam untuk melakukan sesuatu yang baik. Kompeten merupakan respon individu terhadap kewajiban pelaksanaan tugas dan tanggung jawab dengan baik (Audina, 2023). Sebelum merger, nilai ini telah terapkan oleh BRI Syariah, BNI Syariah dan Bank Syariah Mandiri yaitu dalam nilai Antusias,

Profesionalitas dan *Excellence*. Nilai tersebut sama-sama menjelaskan bahwa setiap karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dilakukan dengan sungguh-sungguh sesuai dengan aturan yang ada, serta selalu ikut andil dalam pengembangan diri.

Nilai kompeten telah diaplikasikan oleh BSI KCP Cilacap Kroya dalam perilaku merencanakan dan mengelola pekerjaan dengan baik; mengeksekusi dengan akurat, afektif, dan efisien serta tercapainya hasil kerja yang melampaui harapan. Dalam rangka meningkatkan kompetensi diri, setiap karyawan memiliki tugas dalam mempelajari hal baru setiap harinya melalui *website* yang dapat di akses oleh karyawan. Materi baru akan diberikan setiap dua minggu sekali. Pemberian materi serta pembaharuannya ditujukan untuk membantu karyawan untuk ikut bergerak mengikuti perubahan.

Nilai ketiga adalah nilai Harmonis. Nilai harmonis berasal dari kata harmoni yang artinya keselarasan hidup dan saling menghargai. Dengan adanya nilai harmonis ini maka hidup akan berjalan dengan seimbang, selaras dan nyaman. Pra merger, Orientasi pelanggan menjadi nilai yang perlu di perhatikan oleh karyawan, karena dengan menjaga keharmonisan di antara berbagai pihak akan menghasilkan suatu respon yang baik juga. Selain itu juga menjaga keharmonisan internal perusahaan juga sangat diperlukan yang digunakan dalam menciptakan lingkungan yang baik.

Nilai harmonis diaplikasikan BSI KCP Cilacap Kroya dalam perilaku memperhatikan dan peduli dengan kondisi orang lain; menghormati dan menghargai perbedaan orang lain; serta mau bergaul dengan siapapun. Perilaku tersebut memberikan pemahaman pada karyawan dalam penerapan norma masyarakat untuk saling menghargai satu sama lain dan meminimalisir perbedaan yang ada.

Nilai ke empat yaitu Nilai Loyal. Nilai Loyal sebagai perwujudan akan kepatuhan dan kesetiaan anggota terhadap perusahaan. Loyal di definisikan sebagai tindakan yang menunjukkan dukungan dan kepatuhan yang teguh

kepada perusahaan. Loyalitas karyawan dibuktikan dengan rasa saling memiliki sehingga muncul sikap untuk setia dan bangga menjadi bagian dari dalam diri perusahaan. Setiap karyawan memiliki cara dan sudut pandang tersendiri dalam menjaga loyalitas akan diri dan kewajibannya, perusahaan serta negeri. Nilai loyal di implementasikan BSI KCP Cilacap Kroya dalam perilaku mencintai dan bangga menjadi pegawai BSI; memprioritaskan kepentingan BSI; serta menjaga dan melindungi BSI.

Nilai kelima yaitu Adaptif yang merupakan suatu respon individu terhadap lingkungan yang baru. menurut KBBI, Adaptif diartikan sebagai perilaku yang mudah menyesuaikan (diri) dengan keadaan. Nilai adaptif telah di aktualisasikan sebelum merger menjadi Bank Syariah Indonesia. Perilaku pembaruan dari segi sistematika kerja maupun lingkungan kerja. Nilai ini memiliki peranan penting agar tetap bertahan di dunia industri. Nilai adaptif diimplementasikan oleh BSI KCP Cilacap kroya dengan perilaku berpartisipasi aktif dalam transformasi; mengantisipasi situasi yang mungkin terjadi; serta merespon perubahan situasi dengan cepat.

Nilai ke enam yaitu kolaboratif, menurut KBBI kolaboratif adalah sebuah kata yang berarti perbuatan untuk bekerja sama dengan siapa saja. Dalam hal ini, nilai kolaboratif diaplikasikan oleh karyawan satu dengan yang lainnya maupun karyawan dengan pihak diluar internal perusahaan. Kolaborasi dilakukan guna mencapai tujuan perusahaan dengan lebih baik. Diartikan bahwa, dengan adanya kolaborasi maka kerja karyawan akan semakin efektif serta efisien karena mengandalkan keahlian setiap karyawan dalam setiap menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Nilai kolaboratif diimplementasikan pada perilaku bersikap rendah hati; antusias; serta menjaga kepercayaan yang di berikan.

Dari hasil bservasi dan wawancara peneliti dengan karyawan BSI KCP Cilacap Kroya mengenai nilai yang dianut oleh BSI KCP Cilacap Kroya, mendapatkan informasi berupa nilai Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal,

Adaptif dan Kolaboratif telah diimplementasikan dengan baik oleh karyawan BSI KCP Cilacap Kroya. Hal ini dibuktikan dengan perilaku yang tercermin oleh karyawan sesuai dengan pedoman perilaku yang telah ditetapkan dalam Surat Edaran BUMN SE/7/MBU/07/2020 Tentang Nilai-Nilai Utama (*Core Values*).

Tabel 4.1

Respon Perubahan Budaya Kerja Karyawan Dalam Mencapai Core Value Perusahaan

Core Value	BRI Syariah	BNI Syariah	Bank Syariah Mandiri
Amanah	Tanggung jawab atas tugas semakin berat karena seluruh prosesi dilakukan secara mandiri atau tanggung jawab penuh.	Nilai Amanah telah tertanam dalam perilaku insan BNI Syariah, yaitu Amanah jamaah sehingga bukan merupakan hal baru bagi karyawan dalam menanggapi nilai Amanah ini.	Nilai yang sudah tertanam dalam perusahaan lama, dan dijalankan lagi atas nama Bank Syariah Indonesia (BSI)
Kompeten	Selalu mengembangkan kapabilitas melalui berbagai langkah pengembangan diri	Insan BNI Syariah dalam bekerja selalu ingin maju dan berproses dalam pengembangan dirinya dengan menunaikan tugas sesuai kemampuan serta selalu meningkatkan kompetensi diri secara sinergis. Dengan segitu maka nilai kompeten sudah tertanam dalam diri karyawan <i>ex</i> BNI Syariah pra merger, sehingga saat ini nilai	Pengembangan kompetensi semakin dikembangkan dengan adanya NPS ( <i>New Police System</i> ) yang disediakan BSI pusat.

		kompeten masih tertanam dalam diri karyawan.	
Harmonis	Menambah jiwa sosial yang ada pada diri setiap karyawan.	Menambah komunikasi dan sosialisasi terhadap masyarakat, dikarenakan tujuan dan target yang dicapai adalah menjadi bagian dalam dunia perbankan secara global.	Keharmonisan dijadikan pedoman dalam menjaga lingkungan kerja yang baik, sehingga tercapai kinerja yang baik juga.
Loyal	Perpindahan kecintaan terhadap sesuatu membutuhkan waktu dan proses sehingga bukan tidak mungkin kalau masih belajar menjaga loyalitas diri terhadap perusahaan.	Selalu belajar untuk menerima dan mencintai perusahaan dengan segala tugas dan tanggung jawab yang ada.	Menumbuhkan bibit kecintaan, kesetiaan dan kebanggaan pada perusahaan baru
Adaptif	Perubahan dalam segi sistem yang terintegrasi dengan teknologi sangat menjadi PR bersama.	Perubahan perilaku dalam aktualisasi nilai adaptif ini sangat signifikan. Hal ini disebabkan karena perubahan bentuk struktur. Struktur organisasi yang dulu di pegang teguh oleh BNI Syariah seakan sekarang mulai tak berfungsi.	Kebijakan mayoritas diadopsi oleh Bank Syariah Mandiri, sehingga tidak terlalu banyak perubahan.
Kolaboratif	Sistem kerja yang terjalin antar karyawan terbatas pada penyelesaian tugas dan tanggung jawab dalam	Kerja sama yang terjalin antar karyawan sangat baik dalam segala hal baik dalam hal pemenuhan tugas dan tanggung	Kolaborasi terjadi dalam cakupan lebih luas antara karyawan pada kantor pusat, kantor cabang,

	pekerjaannya	jawabnya atau diluar itu, hal ini dibuktikan dengan kolaborasi yang sinergis dalam cakupan yang lebih kecil	maupun kantor cabang pembantu
--	--------------	---	-------------------------------

Selain nilai AKHLAK yang berperan sebagai nilai inti (*core values*) BSI, terdapat nilai lain yang meliputinya, namun tidak tertulis secara implisit dalam aturan perusahaan. Nilai ini meliputi nilai religiusitas, nilai sosial kemasyarakatan, nilai integritas serta nilai profesionalitas. Nilai religiusitas tentunya senantiasa melingkupi segala pergerakan karyawan dalam bertindak. Nilai religiusitas adalah nilai yang bersumber pada ajaran agamanya. Dalam hal ini adalah agama islam, karena perusahaan yang di anut ini adalah perbankan islam.

Hasil wawancara dengan perwakilan karyawan *ex* BNI Syariah yang mengatakan bahwa dalam hal nilai religiusitas, dulu BNI Syariah menjalankan budaya adzan di setiap sela waktu memasuki waktu sholat berlangsung, ngaji dan pelatihan membaca Al-Qur'an bersama dalam rangka menjadikan karyawan BNI Syariah unggul dalam hal ibadah, selain itu ada budaya pengajian setiap hari jumat yang dilakukan oleh setiap unit kerja. Hasil wawancara dengan karyawan *ex* BSM dan BRI Syariah. Beliau mengatakan bahwa dalam aspek nilai religiusitas BSI tidak banyak berubah dengan BSM dan BRI Syariah. Masih ada budaya taujeh setiap hari Jum'at. Dimana hal tersebut merupakan budaya yang telah diadopsi dari BSM.

Sedangkan, setelah bergabung menjadi BSI, beberapa budaya seperti adzan, pelatihan dan murojaah al qur'an tidak ada, serta pengajian hanya dilakukan via zoom meeting yang di komandoi oleh pusat. Dengan begitu, maka nilai religiusitas BNI Syariah lebih kental dibandingkan BSI. Di BSI banyak budaya yang berakar dari nilai religiusitas BNI Syariah hilang.



Sedangkan budaya religiusitas BSI ini tidak mengubah budaya BSM dan BRI Syariah pra merger dengan masih adanya taujeh setiap hari jum'at.

Selain nilai religiusitas, nilai sosial juga senantiasa menemani setiap tingkah laku karyawan dalam bertindak. Nilai sosial adalah nilai yang berlaku dalam masyarakat serta masyarakatlah yang menentukan tingkah laku seseorang dalam masyarakat itu sendiri. Nilai ini memberikan gambaran baik atau tidak baiknya tindakan seseorang masyarakat menurut pandangan masyarakat umum lainnya yang bersifat mayoritas pada wilayah masyarakat itu sendiri.

Hasil wawancara dengan Karyawan *ex* BNI Syariah tentang aktualisasi nilai sosial yang berlaku pra merger yang terjadi, antara lain dengan menjaga nama baik perusahaan di mata masyarakat luas. Langkah yang ditempuh yaitu dengan menjaga silaturahmi antar pihak berkepentingan. Selain itu juga dengan adanya *Corporate Social Responsibility* (CSR) menjadi penghubung antara pihak perusahaan dengan masyarakat luas. CSR memberikan bukti kepedulian perusahaan terhadap lingkungan sosial.

Seperti halnya pada BNI Syariah pra merger, BRI Syariah dan BSM pun memiliki budaya sosial yang hampir sama yaitu dengan menggalakkan *Corporate Social Responsibility* (CSR) serta menjalin silaturahmi dengan berbagai pihak. Silaturahmi dengan kolega bisnis maupun terhadap nasabah prioritas menjadi hal yang perlu diperhatikan mengingat kenyamanan masyarakat menjadi tolak ukur loyalitas nya terhadap suatu produk maupun perusahaan.

Budaya sosial yang sudah digalakkan pada perusahaan pra merger masih berlaku hingga saat ini, pasca merger menjadi BSI. Hal ini dikarenakan pengamalan akan nilai sosial ini dianggap baik untuk diimplementasikan secara berkelanjutan mengingat pentingnya menjaga tali silaturahmi diantara pihak perusahaan dengan masyarakat luas.

Nilai integritas menjadi nilai berikutnya yang melingkupi tindakan karyawan, namun tidak tertulis secara implisit dalam aturan perusahaan. Integritas berupa konsistensi antara ucapan dan keyakinan yang tercermin dalam perbuatan. Atau dalam kata lain penyatuan segala keyakinan dan ucapan yang dilakukan searah yang dibuktikan dalam suatu perbuatan karyawan.

Hasil wawancara dengan Karyawan *ex* BNI Syariah, beliau menyatakan bahwa nilai integritas BSI belum dapat diaplikasikan secara maksimal dikarenakan berbagai alasan. Salah satu alasannya adalah karena karyawan telah memiliki budaya lama yang melekat dalam diri tiap insan, sehingga perlu adaptasi dalam waktu lebih lama untuk menanamkan jiwa baru yang disebabkan oleh perubahan. Ia mengatakan bahwa

*“Mengubah budaya yang telah tertanam lebih sulit daripada menanamkan budaya baru”.*

Hal tersebut juga didukung oleh pernyataan yang dilontarkan oleh karyawan *ex* BRI Syariah, yang mengatakan bahwa :

*“Budaya BSI belum sepenuhnya terintegrasi dengan baik, masih dalam proses menerima budaya baru dan adaptasi budaya yang ada”.*

Namun terdapat pendapat lain mengenai integrasi budaya kerja diutarakan oleh karyawan *ex* Bank Syariah Mandiri (BSM). Beliau mengatakan bahwa :

*“Budaya kerja BSI sudah terintegrasi dengan baik, berhubung budaya kerja yang ada saat ini tidak jauh berbeda dengan budaya yang diterapkan pada perusahaan asal, baik dari sistem maupun cara kerjanya”.*

Pernyataan berbeda dilontarkan oleh karyawan *ex* Bank Syariah Mandiri (BSM), mengingat bahwa Bank Mandiri menjadi pemegang saham terbesar Bank Syariah Indonesia (BSI) sejak awal berdirinya sehingga sistem serta kebijakan yang berlaku adalah mengikuti sistem Bank Syariah Mandiri (BSM). Sehingga, karyawan BRI Syariah dan BNI Syariah harus melebur ke

dalam sistem kerja dan kebijakan Bank Mandiri sebagai perusahaan induk. Tentu hal ini menjadi perhatian khusus, mengingat merger adalah hasil perpaduan berbagai budaya yang diintegrasikan menjadi satu kesatuan utuh.

Selain nilai integritas, ada nilai profesionalitas. Nilai profesionalitas adalah penggambaran tindakan yang sesuai dengan tata nilai dan aturan yang berlaku. Nilai ini tentu saya mengaitkan antara tindakan seseorang dengan berbagai aturan yang mengaturnya. Semakin tinggi tingkat kesamaan atau ketaatan seseorang dalam menjalankan aturan yang ada, maka semakin tinggi pula nilai profesionalitas yang dimiliki oleh seseorang.

Hasil wawancara mengenai nilai profesionalitas yang diterapkan oleh karyawan BSI KCP Cilacap Kroya yaitu sudah baik. Hal ini ditunjukkan dengan bagaimana cara karyawan dalam menanggapi berbagai aturan yang ada dengan baik. Segala perilaku yang ditunjukkan karyawan berdasarkan pada aturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Semua karyawan dituntut untuk bekerja secara professional dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya tanpa terpengaruh kepentingan lain. Karyawan menjalankan tugas dan tanggung jawab secara disiplin, kompeten dengan *output* yang baik.

b. Ketaatan pada Aturan

Peraturan berbentuk ketegasan untuk ditaati oleh anggotanya dalam rangka menciptakan kenyamanan dan ketertiban dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Peraturan dibentuk guna mengatur karyawan agar berperilaku sesuai dengan tujuan perusahaan. Sikap taat pada aturan berarti tunduk pada aturan yang telah dibuat. Ketaatan pada aturan mencerminkan sikap pengendalian diri yang baik.

Aturan memiliki peranannya sendiri dalam hal mengatur karyawan dalam bertindak serta bertingkah laku. Peranan ini tentunya tidak terlepas dari keberadaan peraturan perusahaan serta kebijakan yang ditetapkan oleh atasan. berperan sebagai penggerak karyawan dalam bertindak. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peraturan berperan sebagai dasar landasan

dalam bekerja sehingga memiliki arah tujuan yang jelas. Peraturan akan menjaga karyawan agar tetap berada pada jalur (*on track*) yang telah ditentukan perusahaan. Hal ini disampaikan oleh *Branch Office Service Manager*. Beliau mengatakan bahwa :

*“Peraturan berperan sebagai tameng pembatas dalam rangka mencapai tujuannya. Bisa diilustrasikan bahwa peraturan sebagai pembatas jalan dengan berbagai kendaraan yang melintasi jalan tersebut. Jadi, setiap tindakan karyawan selalu di batasi oleh peraturan agar senantiasa tertib dan dapat mencapai tujuan melalui jalur yang telah ditetapkan oleh perusahaan.”*

Pernyataan tersebut juga didukung oleh pernyataan yang dilontarkan seorang *consumer business* mengenai peranan aturan dalam menjalankan tugas dan kewajibannya sebagai karyawan di BSI KCP Cilacap Kroya.

*“Peraturan berperan sebagai landasan aturan yang dibentuk perusahaan dalam rangka mencapai tujuannya. Setiap tindakan karyawan selalu di batasi oleh peraturan agar senantiasa tertib dan dapat mencapai tujuan melalui jalur yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Bagaimana peraturan dan jobdesc”*

Setiap kejadian memiliki sebab dan akibat, begitu juga dengan peraturan. Peraturan yang berlaku dan ditetapkan pada anggota kelompoknya dibentuk dengan sedemikian rupa. Peraturan sering kali dikaitkan dengan istilah *jobdesc*. Peraturan secara umum mengatur segala bentuk tindakan karyawan, sedangkan *jobdesc* mengatur secara khusus mengenai tugas dan tanggung jawab yang diemban oleh masing-masing karyawan pada bagiannya tersendiri.

*“Peraturan sebagai dasar landasan dalam bekerja sehingga memiliki arah tujuan yang jelas. Peraturan akan menjaga karyawan agar tetap berada pada jalur (*on track*) yang telah ditentukan perusahaan. Sedangkan *jobdesc* terbentuk sesuai akan kebutuhan, jadi setiap ada kebutuhan yang perlu dipertanggungjawabkan, maka muncul lah *jobdesc* ini.”*

Karyawan BSI KCP Cilacap Kroya memiliki tugas dan tanggung jawab masing-masing. Tugas dan tanggung jawab ini biasa disebut dengan *jobdesc*. *Jobdesc* tiap karyawan berbeda-beda dikelompokkan sesuai dengan bagiannya masing-masing. Berdasarkan hasil wawancara dengan BOSM BSI KCP Cilacap Kroya menyebutkan bahwa *Jobdesc* karyawan terbentuk dari kebutuhan. Sehingga *jobdesc* memiliki keterkaitan secara langsung dengan proyeksi perusahaan. *Jobdesc* berperan sebagai operasional atau langkah pengimplementasian peraturan-peraturan. *Jobdesc* melekat pada jabatan dan perusahaan yang dalam pelaksanaannya dibentengi oleh nilai inti (*core value*).

Peraturan perusahaan dibentuk untuk ditaati oleh anggotanya sehingga menciptakan kenyamanan dalam meraih tujuannya melalui paksaan. Karyawan BSI KCP Cilacap Kroya terhadap peraturan itu adalah dengan menaatinya. Berbagai peraturan yang disajikan tidak hanya dijadikan sebagai formalitas saja, namun dijadikan acuan dalam bertindak. Hal ini merupakan sikap positif karyawan terhadap peraturan yang ada. BOSM BSI KCP Cilacap Kroya, mengatakan bahwa

*“Karyawan BSI KCP Cilacap Kroya sampai saat ini telah menaati berbagai aturan yang ada, baik dari hal yang berhubungan langsung dengan pekerjaan maupun hal kecil yang dilakukan di dalam kerjanya. Peraturan yang terdapat di BSI KCP Cilacap Kroya adalah peraturan yang berupa eksplisit yang ditunjukkan dari tindakan pimpinan dan managemennya, sedangkan peraturan implisit tidak ada”.*

Hasil wawancara dengan karyawan BSI menunjukkan bahwa ketaatan karyawan BSI KCP Cilacap Kroya disebabkan adanya ketegasan aturan yang melandasi kerja karyawan. Dengan begitu maka karyawan akan lebih berhati-hati dalam bertindak. Segala bentuk peraturan memiliki sisi ketegasannya sendiri, sehingga apabila tidak ditegakkan maka hukuman yang akan menghampirinya. Hukuman bersikap tegas pada siapapun tanpa terkecuali, sehingga perlu menjadi catatan penting dalam bertindak.

*“Saat ini karyawan memiliki tingkat ketaatan yang lumayan tinggi, alasannya pasti bukan semata karena adanya aturan yang mengatur, tapi juga karena jiwa profesionalitas yang dimiliki karyawan itu lumayan tinggi, dan juga mereka sudah terbiasa dengan ketaatan akan aturan yang sama sejak pra merger.”*

c. Kebiasaan

Kebiasaan tercermin dari pembentukan perilaku organisasi karyawan. Kebiasaan terbentuk oleh tindakan yang dilakukan seseorang dalam bertindak yang dilakukan secara berulang. Pengulangan ini menjadi suatu kebiasaan kerja karyawan. Kebiasaan tercipta dari adanya peraturan perusahaan. Apabila peraturan berubah, maka kebiasaan yang berlaku juga dipaksa untuk berubah mengikuti alur peraturan yang berlaku.

Kebiasaan kerja karyawan meliputi berbagai aspek, salah satunya mengenai kebiasaan mendasar yang dilakukan oleh setiap karyawan. Hal ini sesuai dengan pernyataan *consumer business*

*“Kebiasaan itu terbagi dua yah, ada kebiasaan umum yang dilakukan oleh karyawan, itu seperti berpenampilan rapih dan menarik, bahkan tidak jarang menggunakan seragam untuk karyawan frontliner. Selain itu juga ada kebiasaan yang berfokus pada tujuan yang telah di tetapkan perusahaan. Kebiasaan ini yang bisa dikatakan taat akan segala aturan dan pengawasan dalam menjalankannya.”*

Berikut kebiasaan umum yang dilakukan oleh karyawan BSI KCP Cilacap Kroya, antara lain yaitu menciptakan lingkungan yang baik dengan sikap sopan santun dan saling menghargai, mematuhi dan menghormati pimpinan sebagaimana struktur organisasi berlaku serta selalu menjalin komunikasi dan Kerjasama yang sinergis inter personal demi mencapai tujuan bersama.

Kebiasaan umum tadi biasa dilakukan oleh karyawan di semua lapisan. Kebiasaan ini bersifat umum dan tidak mengerucutkan tujuan tertentu pada subjek tertentu. Kebiasaan ini sangat perlu diterapkan dalam bertindak, mengingat hal ini adalah hal wajar yang dilakukan oleh karyawan. Apabila

mempelajari lebih dalam mengenai kebiasaan kerja karyawan, ada beberapa aspek yang perlu diperhatikan seperti halnya proses kerja, orientasi kerja, struktur organisasi perusahaan.

Hasil wawancara dengan *Consumer Business* BSI KCP Cilacap Kroya menyatakan bahwa terjadi perbedaan pelaksanaan struktur organisasi perusahaan.

*“Dengan berubahnya nilai inti, tentu berdampak pada perubahan internal perusahaan, khususnya pada bentuk, sistem kerja dan struktur organisasi perusahaan. BSI sebagai perusahaan baru yang memiliki visi besar dalam perkembangan Lembaga keuangan bank Syariah tentunya akan berimbas pada karyawan. Imbasnya itu nggak lain ya pasti tekanan dari sana sini, paling parah pasti tekanan target dan juga atasan. So, disini kita kerja juga dengan mengemban tanggung jawab masing-masing, seharusnya tetep liat struktur organisasi perusahaan kan ? tapi karena keadaan yang selalu memberikan tekanan pada tiap karyawan justru malah mematahkan struktur yang ada. struktur kepegawaian seolah tidak berfungsi. Selain itu juga dengan pemilihan sistem operasional yang sebenarnya kurang cocok, karena sistem yang digunakan BSI saat ini dirasa tidak lebih baik dari sistem yang diterapkan oleh perusahaan asal. Hal ini mungkin saja terjadi karena sesuai dengan kesepakatan bersama untuk merger, yang memiliki asset terbesar berhak mengambil mayoritas kebijakan yang berjalan pada perusahaan. Jadi dalam hal-hal tertentu justru bukan mengambil hal positif atau keunggulan yang telah dimiliki oleh perusahaan untuk kemudian di adopsi dalam BSI, namun justru mengadopsi secara mayor kebijakan BSM yang entah itu lebih baik atau tidak.”*

Perusahaan lama yang telah ia tempati sangat memperhatikan sistem struktural organisasi yang berlaku, sehingga semua sistem tertata dengan baik sesuai alur dan porsinya masing-masing. Namun saat ini telah terjadi kecacatan struktur organisasi yang ada di BSI sehingga dianggap bahwa struktur organisasi tidak berfungsi dengan baik. Hal ini tercermin dengan adanya tindakan pimpinan yang langsung menegur seorang staff sehingga menyalahi struktur kepegawaian yang ada. Kecacatan ini bisa disebabkan oleh dua faktor antara lain karena watak pribadi atau karena tekanan yang

dialami sehingga bertindak menekan bawahannya (walaupun tidak sesuai prosedur).

Selain itu, dengan berubahnya perusahaan maka akan mengubah juga alur atau sistem kerja yang dijalani. Karyawan *ex* BNI Syariah menyatakan bahwa perubahan alur sistem yang ditetapkan BSI terlalu rumit dan membutuhkan banyak persetujuan sehingga menghambat kerja karyawan. Hal ini di dukung oleh pernyataan karyawan *ex* BRI Syariah, ia menganggap bahwa sistem yang ditawarkan terlalu banyak melibatkan pihak di luar kantor KCP sehingga menghilangkan sistem *lobbying* antara pihak pemohon dengan pihak pemutus. Sistem ini dianggap perlu perbaikan untuk menciptakan efektivitas kerja. Namun menurut karyawan *ex* BSM, sistem yang diterapkan bukan merupakan masalah dalam menjalankan kerjanya, ia berasumsi demikian karena sistem yang diterapkan di dalam BSI telah mengadopsi sistem kerja BSM. Hal ini tentu perlu diperhatikan lagi oleh perusahaan agar tercipta sistem kerja terbaik menurut semua pihak.

Motivasi kerja sangat diperlukan oleh karyawan. Motivasi terbesar seorang karyawan adalah tercapainya tujuan perusahaan dengan berorientasi pada hal yang sudah ditentukan oleh perusahaan.

*“Peranan motivasi kerja juga tidak kalah penting karena segala tindakan yang dilakukan harus memiliki motivasi terlebih dahulu agar segala tingkah laku dilakukan secara lebih maksimal dan enjoy saat dijalani.”*

Karyawan *ex* BNI Syariah menyatakan bahwa BNI Syariah berorientasi kerja pada keunggulan layanan dan kinerjanya, maka akan menonjolkan sikap dalam hal layanan serta kinerjanya. Berbeda dengan karyawan *ex* BRI Syariah yang berpendapat dari sudut pandang BRI Syariah yang memiliki orientasi untuk menjadi bank ritel modern terkemuka dengan mengutamakan layanan finansial serta memperluas jangkauan masyarakat. Hal berbeda juga dilontarkan karyawan *ex* BSM mengenai orientasi perusahaan BSM yaitu berorientasi pada modernisasi bank Syariah.



Namun setelah terjadinya merger, maka orientasi kerja karyawan yaitu pada pengembangan dari berbagai sudut pandang penilaian guna tergabung dalam *top 10 global Islamic bank*. Dengan begitu maka budaya kerja diarahkan pada target pencapaian baik secara berkelanjutan agar diakui dunia. Segala langkah dicapai oleh Bank Syariah Indonesia guna mencapai visi yang telah ditetapkan perusahaan. Serperti halnya mengembangkan kepekaan sayap usahanya di berbagai negara di dunia, hal ini bertujuan agar Bank Syariah Indonesia diakui oleh mata dunia.

## 2. Cara Adaptasi Budaya Kerja Baru Pasca Perubahan nilai inti (*core value*)

Proses adaptasi individu dengan lingkungannya sangatlah beragam. Namun proses adaptasi merupakan proses yang harus dihadapi oleh setiap individu dalam mengikuti alur berjalannya semesta. Adaptasi sebagai sistem pertahanan dirinya terhadap lingkungan saat ini sehingga tidak tersingkir dari lingkungannya. Seleksi alam terjadi secara spontan dan tanpa ada aba-aba. Bahkan bukan hal yang aneh jika terjadi *culture shock* yang akan mengakibatkan disorientasi, kesalahpahaman, konflik, stress dan kecemasan (Utami, 2015).

Proses adaptasi setiap individu tentunya memiliki perbedaan. Proses adaptasi yang ditempuh karyawan BSI KCP Cilacap Kroya adalah melalui proses toleransi, sosialisasi, memahami karakter dan kebudayaan, menghargai perbedaan, serta menaruh asumsi positif tentang budaya lain. Hal ini sesuai dengan pernyataan yang dilontarkan karyawan *ex* Bank Syariah Mandiri :

*“Proses adaptasi dengan karyawan di BSI KCP Cilacap Kroya tidak terlalu sulit karena memang lingkungan yang tercipta sudah sangat positif. Disamping itu juga karena sebagian besar karyawan berusia muda maka suasana nya cocok dengan saya. Prosesnya sis ama kaya proses adaptasi di lingkungan lainnya, kita perlu toleransi budaya baru, setelah itu pasti perlu sosialisasi untuk keberlanjutan proses adaptasi. Selain itu juga harus mau memahami karakter budaya yang tercipta sehingga dari situ kita baru bisa untuk menerima segala perbedaan yang ada dan menerimanya. Segala budaya yang ada pada suatu organisasi tentunya memiliki segi positif dan negatifnya,*

*jadi untuk bisa menerima budaya baru kita juga harus melihat sisi positif akan budaya baru yang berlaku.”*

Proses adaptasi diawali dengan melakukan toleransi terhadap segala lingkungan dan situasi yang ada, dengan begitu maka mental dan fisik akan mencoba menerima hal baru dalam hidup. Menerima lingkungan baru dengan segala keragaman isinya menjadi hal pertama dan utama yang dilakukan karyawan BSI KCP Cilacap Kroya. Menerima lingkungan baru dengan orang baru, sistem kerja baru, peraturan baru dan segala kebaruan yang ada. Diketahui bahwa karyawan BSI berangkat dari budaya dan lingkungan asal yang berbeda sesuai dengan perusahaan asal yang ditempati. Apabila diri bisa mentolerir akan perbedaan budaya ini, maka dengan proses adaptasi akan lebih mudah dilakukan.

Karyawan BSI perlu melakukan sosialisasi keberlanjutan tentang lingkungan baru ini. Budaya baru yang tercipta adalah budaya BSI, bukan lagi tentang BRI Syariah, BNI Syariah maupun Bank Syariah Mandiri. Sosialisasi ini dilakukan oleh individu terkait kebudayaan baru yang didapatkan di BSI. Sosialisasi pendekatan akan mengikis perbedaan yang ada diantara diri dengan lingkungan baru. Proses sosialisasi ini dilakukan melalui interaksi dengan orang lain, cara berperilaku, berfikir dan merasakan sehingga menghasilkan suatu peranan partisipasi sosial. Berbagai kegiatan dilakukan dengan tujuan untuk mempererat tali silaturahmi, misalnya saja dengan adanya *event Family Gathering* yang dilakukan di luar kantor dengan mempertemukan semua karyawan beserta keluarga di luar kegiatan kantor. Selain itu juga dengan adanya berbagai perayaan kecil-kecilan yang dilakukan bersama di lingkungan kantor seperti perayaan ulang tahun BSI atau perayaan tahun baru, dan sebagainya.

Disamping itu, perlu adanya sikap untuk terus memahami karakter dan kebudayaan yang ada. Dengan begitu maka proses adaptasi ini mulai diterima oleh akal naluri dan di cermati secara logika untuk kemudian dirangsang untuk

mencapai sebuah kenyamanan dalam diri, yaitu budaya BSI. Karakter yang dibawa masing-masing personal tentunya perlu dipahami sebagai suatu keberagaman yang indah. Keberagaman ini berusaha dipahami oleh karyawan untuk mendapatkan titik kesamaannya. Kesamaan visi kerja karyawan adalah hal yang perlu ditanamkan dalam setiap diri karyawan, yang dijalankan dengan berbagai karakter individu tadi.

Dalam hal memahami karakter ini tentunya terbesit untuk menghargai perbedaan. Perbedaan yang ia bawa dengan budaya baru yang tersusun tentunya harus segera di rapihkan dalam tumpukan rak kepribadian baru karena budaya dan lingkungan baru tentu memiliki segi positif yang dapat diambil. Segala perbedaan tadi perlu dihargai agar terdapat kenyamanan dalam lingkungan kerja. Kemudian akan menghasilkan tumpukan buku lain yang lebih rapih dengan suasana yang berbeda, lingkungan budaya BSI. Itulah gambaran proses adaptasi yang dilakukan oleh karyawan BSI KCP Cilacap Kroya.

Hasil wawancara yang dilakukan terhadap karyawan BSI KCP Cilacap Kroya ditemukan bahwa saat awal tergabung menjadi BSI mereka mengalami *Culture Shock*, dimana terjadinya stress kerja saat memasuki budaya baru. Hal ini merupakan hal wajar yang dialami oleh individu atau kelompok saat menjumpai dengan budaya baru. Namun hal ini tidak berlangsung dalam jangka waktu yang lama. *Culture shock* pada BSI KCP Cilacap Kroya dapat diatasi dengan baik karena lingkungan kerja yang positif. Lingkungan positif tersebut membawa karyawan hanyut di dalamnya dan tidak menyadari bahwa sudah terbawa dengan budaya baru.

Disamping itu, karyawan BSI KCP Cilacap Sebagian besar adalah karyawan yang masih berusia muda sehingga frekuensi berfikir nya kurang lebih sama. Semangat yang dimiliki, pemikiran yang terbesit, serta segala yang berhubungan dengan kerja maupun kepribadian lainnya dapat menyatu dengan mudah karena mereka lahir pada generasi yang tidak terlalu jauh. Disamping itu, pimpinan yang membebaskan karyawannya untuk berinovasi dan selalu

memberikan ruang untuk diskusi adalah cara ampuh untuk menumbangkan segala rasa mengganjal dalam diri.

Setiap individu senantiasa berusaha meminimalisir berbagai kejanggalan yang terjadi di dalam perusahaan, tidak terkecuali mengenai proses adaptasi budaya kerja karyawannya. Maka dari itu perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi proses adaptasi karyawannya. Faktor yang memengaruhi proses adaptasi antara lain yaitu komunikasi, lingkungan dan predisposisi individu.

Wawancara dengan karyawan BSI KCP Cilacap Kroya menghasilkan informasi mengenai beberapa faktor yang perlu di perhatikan dalam proses adaptasi budaya kerja, seperti yang disebutkan oleh karyawan *ex* BRI Syariah :

*“faktor komunikasi, lingkungan, kesiapan klita menerima budaya baru . Faktor ini sangat berpengaruh terhadap proses adaptasi budaya kerja.”*

Dari penjelasan diatas diketahui bahwa komunikasi menjadi faktor pertama dan utama yang perlu diperhatikan mengingat pentingnya komunikasi dalam menjalani kehidupan. Komunikasi berfungsi sebagai fasilitator penyampaian pesan dalam proses adaptasi. Sehingga komunikasi memiliki peranan yang sangat penting dalam menghubungkan karyawan dari berbagai budaya lama yang dibawanya. Komunikasi ini dilakukan dua arah sehingga terjadi interaksi langsung dan mendapatkan timbal balik juga dari lawan bicaranya. Komunikasi yang dilakukan tidak hanya dalam forum diskusi saja, namun juga komunikasi secara informal di pembahasan kerja. Semua hal perlu dikomunikasikan dengan baik agar tidak tercipta suatu kesalahpahaman diantara karyawan.

Disamping itu, faktor lingkungan berupa faktor eksternal diri individu mempengaruhi arah gerak yang akan diambil oleh individu tersebut. Lingkungan internal perusahaan akan mempengaruhi kenyamanan individu dalam bertindak sehingga lingkungan positif perlu di ciptakan bersama demi kinerja yang baik. lingkungan yang tercipta di dalam BSI KCP Cilacap Kroya

sudah cukup positif dan sehat sehingga tidak membutuhkan waktu lama dalam proses adaptasi lingkungan. Lingkungan yang ramah, saling bantu, tidak saling menekan adalah lingkungan yang tercipta oleh BSI KCP Cilacap Kroya saat ini.

Faktor selanjutnya adalah mengenai kesiapan seorang individu dalam memasuki lingkungan yang baru. kesiapan ini terdiri dari kesiapan mental, emosi, motivasi, etnik yang ada, dan karakteristik pribadi. Kesiapan ini dapat dilihat dari bagaimana motivasi yang dibawa karyawan dalam bekerja. Motivasi untuk memberikan hal yang terbaik untuk perusahaan adalah motivasi terbesar karyawan BSI KCP Cilacap.

Karyawan BSI menyatakan bahwa berbagai faktor yang mempengaruhi adaptasi itu sudah dapat dikendalikan dengan baik sehingga proses adaptasi berjalan dengan baik dan dalam jangka waktu yang efisien. Karyawan datang dengan motivasi yang positif dan menjalani dengan sepenuh hati, sehingga proses adaptasi berjalan dengan baik.

Tabel 4.2  
Pengelompokan Sub-Aspek yang Berperan dalam Penelitian

Aspek		Keterangan	
Analisis <i>Work Culture</i> pada BSI	Aktualisasi Nilai	Amanah	Amanah merupakan segala hal berupa benda, rahasia maupun kewajiban
		Kompeten	Kemampuan seseorang untuk melakukan suatu hal dengan baik dan efisien. Kemampuan ini sebagai respon individu terhadap kewajiban akan tugas dan tanggung jawabnya.
		Harmonis	Perwujudan rasa saling peduli dan menghargai perbedaan antar sesama manusia untuk mencapai keselarasan hidup.
		Loyal	Tindakan individu yang menunjukkan dedikasinya terhadap institusi, bangsa maupun negara

		Adaptif	Perilaku individu yang mudah merespon lingkungan maupun berbagai keadaan baru.
		Kolaboratif	Tindakan individu yang saling membutuhkan sehingga perlu adanya kerjasama yang sinergis
		Religiusitas	Nilai yang bersumber pada ajaran agamanya
		Sosial	Nilai yang berlaku dalam masyarakat yang menentukan tingkah laku seseorang dalam masyarakat itu sendiri
		Integritas	Konsistensi antara ucapan dan keyakinan yang tercermin dalam perbuatan.
		Profesionalitas	Tindakan sesuai dengan tata nilai dan aturan yang berlaku
	Ketaatan Pada Aturan	Peranan Aturan	Aturan dibentuk sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Maka aturan memiliki peranan penting
		Terbentuknya Aturan dan <i>jobdesc</i>	Agar tercipta kenyamanan dan ketertiban dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab, perlu dibentuk suatu aturan. Setiap karyawan harus memiliki tugas dan tanggung jawab sesuai dengan batasannya, maka perlu pembentukan <i>jobdesc</i> untuk mengelompokkannya
		Ketegasan Aturan	Aturan dibentuk untuk ditaati dan diberi hukuman apabila melanggar.
		Kedisiplinan	Bagaimana sikap karyawan dalam menaati peraturan yang ada
		Landasan Ketegasan	Setiap anggota organisasi perlu menanamkan ketaatan pada aturan yang berlaku. Hal ini dapat disebabkan oleh beberapa hal
	Kebiasaan	Kebiasaan Umum	Karyawan sebagai penggerak sistem memiliki kebiasaan

			umum yang sama dengan karyawan lainnya
		Struktur Organisasi	Penetapan dan Pelaksanaan tugas dan tanggung jawab seorang karyawan ditunjukkan pada struktur organisasi yang berlaku.
		Alur Sistem Kerja	Berubahnya perusahaan maka akan mengubah juga alur atau sistem kerja yang dijalani
		Orientasi Kerja	dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab tentu memiliki orientasi yang dijadikan acuan
Adaptasi Budaya Kerja	Proses Adaptasi	Toleransi	Sikap menerima segala perbedaan yang ada dengan tidak membeda-bedakan.
		Sosialisasi	Sikap bergabung dengan berbagai pihak untuk mendapatkan <i>feedback</i> berupa informasi
		Memahami Karakter	Karakter yang terbentuk dalam setiap orang berbeda, sehingga perlu dipahami dan dihormati.
		Menghargai Perbedaan	Berbagai perbedaan yang ada perlu untuk dihargai dan dimaknai menjadi suatu keberagaman yang indah.
		Asumsi Positif Budaya Lain	Setiap budaya pasti memiliki berbagai sisi, maka asumsikan bahwa budaya lain juga memiliki sisi positif
		Faktor yang Mempengaruhi	Komunikasi
	Lingkungan		Segala sesuatu yang ada di sekitar manusia dan mempengaruhi kehidupan manusia
	Predisposisi Individu		Kesiapan seorang individu dalam memasuki lingkungan yang baru.
	Kesenjangan	<i>Culture Shock</i>	Perasaan terkejut dalam

			menanggapi lingkungan atau budaya baru.
--	--	--	---

#### D. Pembahasan Hasil Penelitian

##### 1. Budaya Kerja (*Work Culture*) Karyawan BSI KCP Cilacap Kroya

Budaya kerja sebagai cara seorang karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya terhadap perusahaan. Budaya kerja mencerminkan bagaimana perusahaan memberikan sinyal atau gambaran mengenai perusahaan tersebut terhadap khalayak umum. Hal ini diperkuat dengan pendapat Mangkunegara mengenai budaya kerja, menurutnya budaya kerja (*woek culture*) adalah seperangkat asumsi yang berupa keyakinan, nilai, norma dalam organisasi yang dijadikan sebagai pedoman tingkah laku anggota dalam mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal (Mangkunegara, 2009). Dapat diartikan bahwa budaya kerja merupakan nilai yang dijadikan landasan dalam melakukan aktivitas yang dijadikan suatu kebiasaan. Ndraha (2003) menyatakan bahwa setidaknya ada 3 (tiga) indikator yang tercangkup dalam budaya kerja itu sendiri, yaitu :

###### a. Aktualisasi Nilai

Bank Syariah Indonesia (BSI) sebagai badan usaha yang menjalankan usahanya di bidang keuangan tentunya memiliki nilai yang diyakinin bersama dalam rangka menjadi pedoman karyawan dalam bertindak. Nilai perusahaan harus tertanam dalam jiwa setiap karyawan dalam rangka menumbuhkan rasa saling memiliki sekaligus menumbuhkan komitmen kolektif karyawan. Bank Syariah Indonesia (BSI) sebagai perusahaan hasil merger dari 3 (tiga) bank Syariah tentunya memiliki nilai yang perlu ditaati bersama. Perusahaan yang berada pada lingkungan BUMN pastinya memiliki budaya yang hampir sama dengan budaya perusahaan di bawah naungan BUMN.



Nilai inti yang tertanam dan menjadi pedoman tingkah laku karyawan BSI KCP Cilacap Kroya adalah nilai inti (*core value*) AKHLAK yang merupakan akronim dari nilai Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif. Namun tidak hanya nilai AKHLAK yang diterapkan pada BSI, melainkan adanya nilai lain yang tertanam dalam dirinya, yaitu nilai Religiusitas, Sosial, Integritas serta Profesionalitas.

b. Ketaatan Pada Aturan

Peraturan dibentuk guna mengatur karyawan agar berperilaku sesuai dengan tujuan perusahaan. Sikap taat pada aturan berarti tunduk pada aturan yang telah dibuat. Peraturan berperan sebagai landasan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya yang dibuktikan dengan tindakan pimpinan dan anggota perusahaan dalam menjalankan usahanya. Hasil wawancara memberikan gambaran mengenai ketaatan aturan karyawan BSI KCP Cilacap Kroya terhadap peraturan yang ada. Karyawan BSI KCP Kroya sudah taat terhadap berbagai aturan yang ada. Hal ini ditunjukkan dengan proses dan hasil kerja positif yang ditorehkan selama menjadi karyawan BSI.

Peraturan yang berlaku dan diterapkan oleh BSI KCP Cilacap Kroya bersifat tegas sehingga segala konsekuensinya dapat dipertanggungjawabkan. Selain itu, pembentukan *jobdesc* yang didasarkan pada kebutuhan perusahaan dalam menjalankan usahanya tetap didasarkan pada aturan yang berlaku sehingga mengarahkan karyawan dalam batasan yang ditunjukkan oleh perusahaan demi tercapainya tujuan bersama.

c. Kebiasaan

Kebiasaan terbentuk dari kegiatan yang dilakukan secara berulang-ulang. Kebiasaan yang terbentuk pada BSI KCP Cilacap Kroya adalah kebiasaan yang berlandaskan pada aturan yang berlaku. Kebiasaan yang terjadi dikelompokkan menjadi kebiasaan umum (*common behavior*) dan

kebiasaan yang berjalan sesuai dengan tujuan perusahaan (*share value*). Kebiasaan umum (*common behavior*) mencakup segala kegiatan yang dilakukan yang dilakukan secara normal oleh semua karyawan pada lembaga keuangan, seperti yang berpenampilan menarik, sopan dan ramah, serta unggul dalam hal *public speaking*. Sedangkan kebiasaan khusus (*share value*) dalam BSI terdiri dari struktur organisasi yang berlaku, alur kerja, serta orientasi kerja. Kebiasaan yang dimaksudkan seperti perilaku berulang dalam hal pengolahan data, sosialisasi produk, pelayanan dan penginputan data nasabah, dan lain sebagainya. Kebiasaan ini membentuk suatu budaya baru yang akan mempengaruhi kinerja karyawan terhadap perusahaan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Anggraeny (2022) yang menyatakan bahwa budaya kerja sangat penting dalam kesuksesan perusahaan. Keberhasilan perusahaan untuk mengimplementasikan aspek-aspek atau nilai-nilai budaya kerja dapat memberikan dorongan kepada perusahaan menjadi tumbuh dan berkembang secara berkelanjutan.

## 2. Adaptasi Perubahan Budaya Kerja (*Work Culture*) pada BSI KCP Cilacap Kroya

Terjadinya kegiatan merger pada perusahaan, tentunya memiliki sisi positif dan negatifnya. Seperti halnya merger dapat memperkuat sistem permodalan perusahaan, namun disisi lain berakibat pada berubahnya berbagai sistem serta budaya yang berkembang dalam suatu perusahaan. Karyawan perlu melakukan suatu adaptasi budaya baru agar dapat menjalankan usaha sehingga menghasikan kinerja yang baik.

Proses adaptasi kerja tidak terlepas dari peranan Sumber Daya Manusia dengan lingkungannya. Dimana setiap insan BSI harus mau menjalani setiap proses adaptasi seperti toleransi, sosialisasi, memahami karakter dan kebudayaan, menghargai perbedaan serta berasumsi positif pada budaya lain.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa BSI KCP Cilacap Kroya telah melalui proses adaptasi karyawan dengan baik. Sehingga tidak membutuhkan usaha dan waktu lama untuk beradaptasi antara karyawan dengan lingkungannya. Berbagai perbedaan karakter dicoba untuk disamakan, dan kesamaan yang dimiliki dicoba untuk diperkuat.

Selanjutnya, faktor yang mempengaruhi adaptasi karyawan dibagi menjadi komunikasi, lingkungan, dan predisposisi individu. Karyawan BSI KCP Cilacap Kroya memiliki sisi positif dalam beberapa faktor tadi, sehingga mengarahkan adaptasi pada akibat yang positif pula. Komunikasi berjalan dengan lancar, sehingga penyampaian pesan berjalan dengan baik. Lingkungan kerja yang positif mendorong kegiatan karyawan yang positif. Lingkungan kerja yang positif digambarkan dengan adanya rasa saling memiliki dan menghargai setiap usaha karyawan dalam bekerja, namun tidak melanggar aturan yang ada. Selain itu, individu karyawan BSI KCP Cilacap Kroya sudah memiliki kesiapan mental dan fisik dalam melakukan adaptasi, sehingga pengimplementasian adaptasi berjalan dengan lancar.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Nasuha (2012) dan Siregar & Sissah (2021) yang menyatakan bahwa pasca merger, perusahaan akan mengalami penyesuaian dengan masyarakat dengan sistem baru yang akan digunakan setelah beberapa bulan melakukan merger. Maka perusahaan akan mampu beradaptasi serta memberikan dampak-dampak positif bagi perusahaan.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berubahnya bentuk usaha maka akan berimbas pada berubahnya beberapa aspek usaha itu sendiri. Salah satu perubahan yang terjadi adalah pada budaya kerja (*work culture*) yang terjalin. Seperti halnya nilai yang tertanam pada perusahaan awal berbeda dengan perusahaan saat ini, BSI. Hal ini juga berimbas pada aktualisasi nilai yang terjadi. Nilai inti yang tertanam dan menjadi pedoman tingkah laku karyawan BSI KCP Cilacap Kroya adalah nilai inti (*core value*) AKHLAK yang merupakan akronim dari nilai Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif. Serta terdapat nilai lain yang tertanam namun tidak tertulis dalam dirinya, yaitu nilai Religiusitas, Sosial, Integritas serta Profesionalitas. Selain itu, Peraturan yang berlaku dan diterapkan oleh BSI KCP Cilacap Kroya bersifat tegas sehingga segala konsekuensinya dapat dipertanggungjawabkan. Selain itu juga terbentuk suatu kebiasaan baru, kebiasaan yang dimaksudkan seperti perilaku berulang dalam hal pengolahan data, sosialisasi produk, pelayanan dan penginputan data nasabah, dan lain sebagainya. Kebiasaan ini membentuk suatu budaya baru yang akan mempengaruhi kinerja karyawan terhadap perusahaan.

Selain imbas kegiatan merger, tentunya ada proses adaptasi yang perlu dilakukan karyawan guna menciptakan lingkungan harmonis agar menunjang kinerjanya. Proses adaptasi dilakukan melalui proses toleransi, sosialisasi, memahami karakter, menghargai perbedaan, serta asumsi positif terhadap budaya lain. Berbagai proses adaptasi telah dilakukan dan dilalui dengan baik oleh karyawan BSI KCP Cilacap Kroya. Selain itu, dalam prosesnya, ada beberapa hal yang perlu karyawan perhatikan agar proses adaptasi berjalan dengan baik yaitu mengenai komunikasi, lingkungan, serta predisposisi individu. Berbagai faktor ini sangat diperhatikan oleh karyawan BSI KCP Cilacap Kroya sehingga berimbas

pada berbagai kinerja positif selama proses adaptasi berlangsung. Di sisi lain, karyawan sempat mengalami adanya *culture shock* yang terjadi dikarenakan terjadinya suatu perubahan yang tidak sedikit dalam budaya kerjanya. Namun proses *culture shock* ini tidak berjalan lama dikarenakan lingkungan kerja serta karyawannya yang bersifat positif.

## **B. Saran**

Dari segi teoritis, diharapkan penelitian ini dapat diujikan kembali pada studi kasus yang lebih luas dengan melibatkan pengaruh pimpinan terhadap budaya kerja dan adaptasi budaya kerja dalam suatu perusahaan. Selain itu juga dapat dijadikan sebagai panduan pembelajaran serta dapat dikembangkan dalam penelitian-penelitian terbarukan yang lainnya. Sehingga pengetahuan mengenai budaya kerja (*work culture*) karyawan terus berkembang dengan berubahnya zaman. Selain itu, secara praktis diharapkan penelitian ini dapat dijadikan acuan perbaikan BSI dapat menentukan serta menetapkan kebijakan serta sistem mana yang perlu dianut. Pemilihan kebijakan dan sistem terbaik dapat dilakukan dengan mengadopsi berbagai kebijakan dan sistem usaha pra merger. Kebijakan dan sistem kerja terbaik yang telah terlaksana oleh ketiga bank Syariah pra merger dapat diadopsi untuk menjadikan kinerja BSI semakin baik lagi.

## Daftar Pustaka

- Achmad, Sobirin. 2007. *Budaya Organisasi, Pengertian, Makna dan Aplikasinya Dalam Kehidupan Organisasi*. Jakarta : Unit Penerbit STM YKPN
- Agustina, Shinta. 2019. Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Restoran Srikandi Lesehan Keluarga Medan Marelان. Skripsi. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
- Anggraini, Rifani dan Nurul Inayah. 2022. *Analisis Minat Nasabah Non-Muslim Untuk Melakukan Pembiayaan Pada PT. BPRS Gebu Prima Medan*. Jurnal Ilmu Perbankan dan keuangan syariah. Vol. 4 No 1
- Arifin, 2010 *Kinerja Karyawan(Fungsi Dari Kemampuan Motivasi dan Lingkungan*. Yogyakarta : Penerbit Teras.
- Arikunto, Suharsimi. 2013. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta : Rineka Cipta
- Asian Post. 2023. *Terdepan di Layanan Syariah, BSI Kantongi Sederet Penghargaan di SLE Award 2023*. <https://asianpost-id.cdn.ampproject.org>
- Atmadja, S.S. 2009. *Making the Giant Leap, How to Unleash the Extraordinary Human Potential*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama
- Audina, Nika. 2023. *4 Perbedaan Kompeten vs Kompetensi : Arti dan Penggunaannya*. <https://glints.com/id/lowongan/perbedaan-kompeten-dan-kompetensi/>
- Bachri, Bachtiar S. 2010. *Meyakinkan Validitas Data Melalui Triangulasi pada Penelitian Kualitatif*. Jurnal Teknologi Pendidikan. Vol 10 Nomor 1
- Bungin, Burhan. 2007. *Penelitian Kualitatif : Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik dan Ilmu Sosial lainnya*. Jakarta : Putra Grafika
- CNN Indonesia. 2023. *Eric Thohir Sebut BSI Sudah Jadi Bank Terbesar ke-6 di RI*. <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20230221172024-78-915969/eric-thohir-sebut-bsi-sudah-jadi-bank-terbesar-ke-6-di-ri>
- CNN Indonesia. 2023. *Terdepan di Sektor Bank Syariah, BSI Raih Berbagai Penghargaan*. <https://cnnindonesia.com>
- Darojat, Tubagus Achmad dan M Dandan Wildani. 2023. *Pentingnya Budaya Kerja Tinggi dan Kuat : Absolute*.

[https://perpustakaan.kasn.go.id/index.php?p=show\\_detail&id=26&key\\_words=](https://perpustakaan.kasn.go.id/index.php?p=show_detail&id=26&key_words=)

- Dewi, Nur Sari dan Hasmiati. 2017. *Analisis Budaya Organisasi pada Bank BNI Syariah Cabang Kota Lhokseumawe Menurut Konsep Manajemen Syariah (Kajian pada perencanaan strategi dalam suatu organisasi)*. Jurnal JESKaPe Vol 1 No 2
- Fatimah, A dan Fasa, M. I. 2021. *Analisis Kinerja Keuangan : Dampak Merger 3 Bank Syariah BUMN dan Strategi Bank Syariah Indonesia (BSI) dalam Pengembangan Ekonomi Nasional*. Vol 34 Nomor 11
- Fauzi. 2018. *Pembentukan dan transformasi core values di sekolah alam*. Jurnal ilmiah VISI PGTK PAUD dan Dikmas vol 13 No 1
- Heni. 2022. *Wakil Bupati Resmikan BSI KCP Cilacap Kroya*. <https://humas.cilacapkab.go.id/wakil-bupati-resmikan-bsi-kcp-cilacap-kroya/>
- Indah, S. N. *Perbankan Syariah "Prinsip, Sejarah dan Aplikasinya"*. Semarang : PT Pustaka Rizki Putra, 2019.
- Jamaluddin, Rudi Salam, Harisman Yunus dan Haedar Akib. 2017. *"Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan"*. Jurnal Pemikiran Ilmiah dan Pendidikan Administrasi Perkantoran. Vol. 4 No.1
- Janah. Fadilla Fatkhul dan Mahardhika Cipta Raharja. 2023. *The Effect of Religiosity, Literacy, and Perception Levels on Students Interest in Saving in Islamic Banking*. Indonesian Journal of Islamic Business and Economics Vol 05 No. 01
- Jusmin, Ahmad. 2016. *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Administrasi Perhubungan Jayapura*. Jurnal Future
- Kasmawati. 2022. *Pengaruh Core Values AKHLAK Terhadap Produktivitas Pegawai pada PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan dan Penyaluran (UIKL) Sulawesi*. Skripsi. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar
- Kotler, Philip et al. 2010. *Marketing 3.0 : Mulai dari Produk ke Pelanggan ke Human Spirit*. Jakarta: Erlangga
- Kotter, John P dan James L Heskett. 1992. *Corporate Culture dan Performance Free Press*. New York, NY
- Laporan Keuangan PT. Bank Syariah Indonesia (BSI) Tbk. 2022
- Laporan Keuangan PT. Bank Syariah Mandiri (BSM) 2019

- Laporan Keuangan PT. Bank Syariah Mandiri (BSM) 2020
- Laporan Keuangan PT. BNI Syariah 2019
- Laporan Keuangan PT. BNI Syariah 2020
- Laporan Keuangan PT. BRI Syariah 2020
- Laporan Keuangan PT. BRI Syariah. 2019
- Laporan Otoritas Jasa Keuangan. Statistik Perbankan Syariah 2023
- Laporan Penghargaan Bank Muamalat Indonesia (BMI) 2022
- Laporan Penghargaan BCA Syariah 2022
- Laporan Penghargaan BSI 2022
- Mangkunegara, AA Anwar Prabu. 2009. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung : Refika Aditama
- Martono. 2016. *Perbandingan Kinerja Keuangan Perusahaan Pengakuisisi Sebelum dan Sesudah Melakukan Merger dan Akuisisi*, Universitas Negeri Yogyakarta
- Marzuki. 2005. *Metodologi Riset*. Yogyakarta : Ekonisia
- Nazwirman. 2012. *Transformasi Nilai-Nilai Perusahaan Kepada Karyawan*. Jurnal Cakrawala Vol 12 Nomor 2
- Ndraha, Taliziduhu. 2003. *Metodologi Ilmu Pemerintahan*. (Jakarta : PT Rineka Cipta)
- Ndraha, Taliziduhu. 2010. *Budaya Organisasi*. Jakarta : Rineka Cipta
- Nisaputra, 2022. *Komparasi Merek Indeks*. [https://www.topbrand-award.com/komparasi\\_brand/bandingkan?id\\_award=1&id\\_kategori=7&id\\_subkategori=213](https://www.topbrand-award.com/komparasi_brand/bandingkan?id_award=1&id_kategori=7&id_subkategori=213)
- Nisaputra, Rezkiana. 2023. *Terdepan Berikan Layanan, BSI Kantongi Sederet Penghargaan di SLE Awards 2023*. <https://infobanknews.com/terdepan-berikan-layanan-bsi-kantongi-sederet-penghargaan-di-sle-awards-2023/>
- Noorhisyam, S.Y. *Perbankan Syariah “Prinsip, Sejarah dan Aplikasinya”*. Semarang: PT. Pustaka Rizki Putra, 2012.
- Pratiwi, Angrum, Fitria Rizal dan Dedy Mainata. 2021. *Spin Off Sharia Banking in Indonesia : Calculation Projection and Critical Study Regulation*. Jurnal Penelitian Islam. Vol 15. Nomor 2



- Purnamasari, Deti Mega. 2021. *Wapres : Tantangan Terbesar Bank Syariah Indonesia adalah Integrasi Budaya Kerja*. <https://amp-kompas-com.cdn.ampproject.org>
- Puspaningtyas, Lida. 2020. *Alasan Pentingnya Merger Bank Syariah BUMN*. *Republika Online*. <https://republika.co.id>
- Putra, C., E.S. 2010. *Dampak Publikasi Merger dan Akuisisi Perusahaan yang Termasuk dalam LQ 45 terhadap Abnormal Return dan Volume Perdagangan (Event Study pada Perusahaan yang Terdaftar di BEI*. Brawijaya, Malang
- Rahman, Muhammad. 2022. Strategi Perubahan Budaya Organisasi untuk Meningkatkan Kecerdasan Emosional dan Spiritual Anggota Organisasi. *Al-Hiwar: Jurnal Ilmu dan Teknik Dakwah*. Volume 10 No 1
- Rambe, Laila Afni, Muhammad Saddam Jamaluddin Ishaq dan Uswatun Khasanah. 2021. *Analisis Pengaruh Spin off bagi Unit Usaha Syariah di Indonesia*. *Jurnal Muslim Heritage*. Volume 6 Nomor 1
- Robbins, P. Staphen. 2003. *Perilaku Organisasi / Organizational Behavior*. Klaten : Indeks
- Safitri, Annisa Nur, Muhammad Iqbal Fasa, dan Suharto. 2021. *Dampak Pandemi Covid-19 terhadap Perkembangan dan Prospek Perbankan Syariah*. *Jurnal Econmics and Digital Business Review*. Vol. 2 Issue 2
- Sudarsono. 2003. *Kamus Agama Islam*. Jakarta : PT Rineka Cipta
- Sugiarti, Dian dan Any Meilani. 2021. *Dimensi Carter Kualitas Layanan Bank Syariah Indonesia : Studi Komparatif Sebelum dan Setelah Merger*. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam* Vol 7 Nomor 3
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. (Bandung : Alfabeta)
- . 2018. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. (Bandung : Alfabeta)
- Suhendi, Hendi dan Sahya Anggara. 2018. “*Perilaku Organisasi*”. (Bandung : Pustaka Setia)
- Sukarno, gendut dan Kustini. 2018. *Pemicu Kinerja Pegawai Perbankan Melalui Penguatan Knowledge Management dan budaya kerja*. *Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia* Vol. 1 No. 4
- Supriyadi dan Triguno. 2013. *Budaya Organisasi Pemerintah-Bahan Ajar Diklan Prajabatan Golongan III*. Jakarta : LAN RI

- Supriyanto, A. 2008. *Pengaruh Merger Terhadap Respons Sikap, Adaptasi Diri, Komitmen Kerja, Integrasi Budaya Kerja, dan Kinerja Karyawan Bank (Studi pada Beberapa Bank Hasil Merger di Kota Malang)*. Disertasi. Malang : Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya
- Supriyanto, Achmad dan Burhanuddin. 2018. *Budaya Organisasi Merger : Integrasi Budaya Baru dalam Organisasi yang Berhasil Melakukan Merger*. Malang: Universitas Negeri Malang
- Supriyanto, achmad dan Burhanuddin. 2018. *Budaya Organisasi Merger Integrasi Budaya Baru dalam Organisasi yang Berhasil Melakukan Merger*. (Malang : Universitas Negeri Malang)
- Taula, Riyuzen Praja. 2020. *Budaya Organisasi dan Kepemimpinan di Lembaga Pendidikan Islam*. (Bandar Lampung: Pusaka Media)
- Tobari, H. 2015. *Membangun Budaya Organisasi Pada Instansi Pemerintahan*. (Yogyakarta: Deepublish).
- Top Brand Award 2021.
- Triwanggono, aloysius dan Hg. Suseno T. W. 2018. *Karakteristik Budaya Organisasi, Kemampuan Adaptasi, dan Kinerja Usaha Mikro Kecil Menengah*. Exero: Journal of Research in Business and Economics. Vol. 1 No. 1
- Utami, Lusia Savitri Setyo. 2015. "Teori-Teori Adaptasi Antar Budaya." *Jurnal Komunikasi*. Vol.7 No.2
- Utari, Kuta Karmila, Yeni Septiyana, dan Khairiah Elwardah. 2022. *Efisiensi Keputusan Merger Tiga Bank Syariah di Indonesia pada Masa Pandemi Covid-19 (Studi di BSI Kc Bengkulu Panorama)*
- Wibowo, Bagas N. 2020. *Budaya Kerja Sebagai Pondasi Bekerja di Perusahaan*. <https://www.kemenperin.go.id/artikel/21789/Budaya-Kerja-Sebagai-Pondasi-Bekerja-di-Perusahaan>
- Zebua, Juneta. 2009. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Insentif Terhadap Kinerja Staff Rekam Medik Rumah Sakit Umum Pusat H.Adam Malik Tahun 2008*.