

**ANALISIS IMPLEMENTASI CORPORATE CULTURE CORE VALUES AKHLAK
DALAM MENCAPAI PRODUKTIVITAS KERJA PEGAWAI
BANK SYARIAH INDONESIA PASCA MERGER
(Studi Kasus Pada Bank Syariah Indonesia KCP Pemalang Sudirman 1)**



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 :
ALFIATUL MUFIDAH
NIM. 214110202173

**PROGRAM STUDI PERBANKAN SYARIAH
JURUSAN EKONOMI DAN KEUANGAN SYARIAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
PROF. K.H. SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO
2025**

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Alfiatul Mufidah
NIM : 214110202173
Jenjang : S-1
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam
Jurusan : Ekonomi dan Keuangan Islam
Program Studi : Perbankan Syari'ah
Judul Skripsi : Analisis Implementasi *Corporate Culture Core Values* AKHLAK Dalam Mencapai Produktivitas Kerja Pegawai Bank Syariah Indonesia Pasca Merger (Studi Kasus Pada Bank Syariah Indonesia KCP Pemalang Sudirman 1)

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

Purwokerto, 17 April 2025

Saya yang Menyatakan



Alfiatul Mufidah

NIM. 214110202173

LEMBAR PENGESAHAN



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 IMPLEMENTASI *CORPORATE CULTURE CORE VALUES* AKHLAK
DALAM MENCAPI PRODUKTIVITAS KERJA PEGAWAI
BANK SYARIAH INDONESIA PASCA MERGER
(Studi Kasus Pada Bank Syariah Indonesia KCP Pemalang Sudirman 1)**

Yang disusun oleh Saudara **Alfiatul Mufidah NIM 214110202173** 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, 17 April 2025** dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk memperoleh gelar **Sarjana Ekonomi (S.E.)** oleh Sidang Dewan Penguji Skripsi.

Ketua Sidang/Penguji

Dr. Hj. Rahmini Hadi, S.E., M.Si.
NIP. 19701224 200501 2 001

Sekretaris Sidang/Penguji

Ryan Fahmi Hikmat, S.E., M.M.
NIP. 19920328 202012 1 005

Pembimbing/Penguji

Prof. Dr. H. Fathul Aminudin Aziz, M.M.
NIP. 19680403 199403 1 004



Purwokerto, 18 April 2025

Mengesahkan
Dekan,

Prof. Dr. H. Jamal Abdul Aziz, M.Ag.
NIP. 19730921 200212 1 004

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 terhadap penulisan skripsi dari saudari Alfiatul Mufidah NIM. 214110202173 yang berjudul:

"Analisis Implementasi Corporate Culture Core Values AKHLAK Dalam Mencapai Produktivitas Kerja Pegawai Bank Syariah Indonesia Pasca Merger (Studi Kasus Pada Bank Syariah Indonesia KCP Pemalang Sudirman 1)"

Saya berpendapat bahwa skripsi tersebut sudah dapat 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, 20 Maret 2025
Pembimbing,



Prof. Dr. H. Fathul Aminudin Aziz, M.M.
NIP. 19680403 199403 1 004

MOTTO

“Orang tua dirumah menanti kepulanganmu dengan hasil yang membanggakan, jangan kecewakan mereka. Simpan keluhmu, sebab letihmu tak sebanding dengan perjuangan mereka menghidupimu.”

-Ika df

“Setetes keringat orang tuaku dan kakakku yang keluar, ada seribu langkahku untuk maju.”



**ANALISIS IMPLEMENTASI *CORPORATE CULTURE CORE VALUES* AKHLAK
DALAM MENCAPAI PRODUKTIVITAS KERJA PEGAWAI
BANK SYARIAH INDONESIA PASCA MERGER
(Studi Kasus Pada Bank Syariah Indonesia KCP Pemalang Sudirman 1)**

**Alfiatul Mufidah
NIM. 214110202173**

Email: alfiatulmufidah1@gmail.com

**Program Studi Perbankan Syariah, Jurusan Ekonomi dan Keuangan Islam
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Universitas Islam Negeri Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto**

ABSTRAK

Bank Syariah Indonesia (BSI) merupakan hasil merger tiga bank syariah BUMN, yaitu Bank BRI Syariah, Bank BNI Syariah, dan Bank Syariah Mandiri. Proses merger ini menghadirkan tantangan dalam integrasi budaya organisasi, terutama penerapan nilai inti (*core values*) AKHLAK sebagai budaya perusahaan baru. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi *corporate culture core values* AKHLAK dalam meningkatkan produktivitas kerja pegawai di BSI Kantor Cabang Pembantu Pemalang Sudirman 1 pasca merger.

Metode penelitian yang digunakan adalah jenis pendekatan kualitatif deskriptif dengan observasi langsung di lapangan (*field research*). Teknik pengumpulan data pada penelitian ini adalah observasi, wawancara dan dokumentasi, wawancara dengan *Branch Manager*, *Branch Operation and Service Manager*, *Micro Relation Team Leader*, *Customer Service* dan 3 nasabah Eks BRIS, BNIS dan BSM. Penelitian ini menggunakan Teknik analisis yaitu reduksi data, penyajian data dan verifikasi data.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi *Corporate Culture Core Values* AKHLAK berhasil menciptakan identitas baru di Bank Syariah Indonesia KCP Pemalang Sudirman 1 pasca merger. Melalui empat fungsi manajemen yaitu perencanaan (*planning*) yang matang dengan penetapan tujuan strategi yang jelas, pengorganisasian (*organizing*) yang efektif dengan pembagian tugas fleksibel dan struktur organisasi yang mendukung nilai-nilai AKHLAK, pengendalian (*actuating*) yang menekankan peran pemimpin sebagai role model dan sosialisasi nilai AKHLAK melalui doa pagi, serta pengawasan (*controlling*) yang konsisten melalui evaluasi berkala dan tindakan tegas terhadap pelanggaran, BSI melakukan upaya misi integrasi dari tiga bank berbeda dan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif, yang dicapai dalam kualitas layanan dan motivasi kerja.

Kata Kunci: *Corporate Culture*, *Core Values* AKHLAK, Produktivitas Kerja, Bank Syariah Indonesia, Merger.

**ANALYSIS OF THE IMPLEMENTATION OF CORPORATE CULTURE
CORE VALUES MORALS IN ACHIEVING EMPLOYEE WORK
PRODUCTIVITY BANK SYARIAH INDONESIA POST MERGER
(Case Study at Bank Syariah Indonesia Pemalang Sudirman 1 Branch Office)**

Alfiatul Mufidah
NIM. 214110202173

Email: alfiatulmufidah1@gmail.com

**Sharia Banking Study Program, Department of Economics and Islamic Finance
Faculty of Economics and Islamic Business
State Islamic University Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto**

ABSTRACT

Bank Syariah Indonesia (BSI) is the result of the merger of three state-owned Islamic banks, namely Bank BRI Syariah, Bank BNI Syariah, and Bank Syariah Mandiri. This merger process presents challenges in the integration of organizational culture, especially the implementation of AKHLAK core values as a new corporate culture. This research aims to analyze the implementation of corporate culture core values AKHLAK in improving employee productivity at BSI Pemalang Sudirman 1 Sub-Branch Office after the merger.

The research method used is a descriptive qualitative approach with direct observation in the field (field research). Data collection techniques in this study are observation, interviews and documentation, interviews with Branch Manager, Branch Operation and Service Manager, Micro Relation Team Leader, Customer Service and 3 former BRIS, BNIS and BSM customers. This research uses analysis techniques, namely data reduction, data presentation and data verification.

Based on the results of the study, it shows that the implementation of Corporate Culture Core Values AKHLAK has succeeded in creating a new identity at Bank Syariah Indonesia Pemalang Sudirman 1 Branch Office after the merger. Through four management functions, namely careful planning with clear strategic objectives, effective organizing with flexible division of tasks and an organizational structure that supports AKHLAK values, controlling (actuating) which emphasizes the role of leaders as role models and socialization of AKHLAK values through morning prayers, and consistent controlling through periodic evaluations and strict action against violations, BSI made efforts to integrate missions from three different banks and create a harmonious and productive work environment, which was achieved in service quality and work motivation.

Keywords: Corporate Culture, Core Values AKHLAK, Work Productivity, Bank Syariah Indonesia, Merger.

PEDOMAN TRANSLITERASI BAHASA ARAB-INDONESIA

Transliterasi kata-kata yang dipakai dalam penelitian skripsi ini berpedoman pada Surat Keputusan Bersama antara Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI. 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 di atas)
ج	jim	j	je
ح	ħ	<u>h</u>	ha (dengan garis di bawah)
خ	kha'	kh	ka dan ha
د	dal	d	de
ذ	žal	ž	ze (dengan titik di atas)
ر	ra'	r	er
ز	zai	z	zet
س	sin	s	es
ش	syin	sy	es dan ye
ص	šad	<u>s</u>	es (dengan garis di bawah)
ض	d'ad	<u>d</u>	de (dengan garis di bawah)
ط	ṭa	<u>t</u>	te (dengan garis di bawah)
ظ	ža	<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	qi

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	hamzah	‘	apostrof
ي	ya’	y	ye

2. Konsonan Rangkap karena syaddah ditulis rangkap.

ع دة	ditulis	‘iddah
------	---------	--------

3. Ta’marbutah di akhir kata bila dimatikan ditulis h.

حكمة	ditulis	Hikmah	جزية	ditulis	Jizyah
------	---------	--------	------	---------	--------

(ketentuan ini tidak diperlakukan pada kata-kata Arab yang sudah terserap ke dalam Bahasa Indonesia, seperti zakat, salat dan sebagainya, kecuali bila dikehendaki lafal aslinya)

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

كرامة الاولياء	ditulis	Karâmah al-auliyâ’
----------------	---------	--------------------

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

زكاة لفطر	ditulis	Zakât al-fiṭr
-----------	---------	---------------

4. Vokal pendek

(َ)	Fathah	ditulis	a
(ِ)	Kasrah	ditulis	i
(ُ)	Dammah	ditulis	u

5. Vokal panjang

1.	Fathah + alif	ditulis	a
----	---------------	---------	---

	جا هلية	ditulis	jâhiliyah
2.	Fathah + ya' mati	ditulis	a
	تنس	ditulis	tansa
3.	Kasrah + ya' mati	ditulis	i
	كري م	ditulis	karîm
4.	Dammah + wawu mati	ditulis	u
	فروض	ditulis	furûd

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 apostrof

أنتم	ditulis	a'antum
أعدت	ditulis	u'iddat

8. Kata sandang alif + lam

a. Bila diikuti huruf qomariyyah

القياس	ditulis	al-qiyâs
--------	---------	----------

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

السماء	Ditulis	As-samâ
--------	---------	---------

9. Penulisan kata-kata dalam rangkaian kalimat

Ditulis menurut bunyi atau pengucapannya.

ذو الفروض	Ditulis	Zawi al-furûd
-----------	---------	---------------

LEMBAR PENGESAHAN

Dengan rasa syukur saya panjatkan kepada Allah SWT, karena atas rahmat dan karunia-Nya, saya dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Skripsi yang berjudul "Analisis Implementasi *Corporate Culture Core Values* AKHLAK Dalam Mencapai Produktivitas Kerja Pegawai Bank Syariah Indonesia Pasca Merger (Studi Kasus Pada Bank Syariah Indonesia KCP Pemalang Sudirman 1)" ini merupakan hasil dari proses belajar yang panjang dan penuh tantangan. Dalam kesempatan ini, izinkan saya menyampaikan persembahan yang tulus kepada orang-orang terkasih yang telah memberikan dukungan dan inspirasi dalam perjalanan akademik saya. Dengan penuh rasa syukur atas rahmat dan karunia Allah SWT, penulis persembahkan kepada:

1. Kepada Allah Yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang, segala puji dan syukur saya panjatkan atas limpahan rahmat, hidayah, dan kekuatan yang telah diberikan sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi ini. Tanpa izin dan ridha-Mu, semua ini tidak akan terwujud.
2. Kepada kedua orang tua saya, Ibu Darnisih, yang selalu menjadi sumber kekuatan dan inspirasi dalam hidup saya. Terima kasih atas kasih sayang, dukungan, dan doa yang tiada henti, yang telah membimbing saya hingga mencapai titik ini. Kepada Ayah Muhail (Alm) yang telah berpulang, meskipun tidak lagi di sisi saya, setiap kenangan dan ajaran yang Ayah berikan akan selalu hidup dalam hati saya. Semoga karya ini menjadi wujud dari semua pengorbanan dan harapan kalian, serta dapat mengharumkan nama keluarga.
3. Kepada kakak saya, Ahmad Muhrozik, yang telah menjadi pilar dukungan dan pengorbanan dalam perjalanan pendidikan saya. Terima kasih atas segala bantuan, baik materi maupun moral, yang telah membuat impian ini menjadi nyata. Tanpa kasih sayang dan dukungan, saya tidak akan bisa mencapai titik ini. Semoga karya ini dapat menjadi bukti bahwa setiap usaha dan pengorbanan yang di berikan tidak sia-sia, dan semoga Allah membalas semua kebaikanmu dengan berlipat ganda. Saya bangga memiliki kakak yang selalu siap membantu dan memberikan nasihat.

4. Terakhir, kepada diri saya sendiri, Alfiatul Mufidah, anak bungsu yang telah menyelesaikan skripsi di usia 20 tahun dan telah menapaki jalan penuh liku hingga mencapai titik ini. Terima kasih telah bertahan di tengah segala tantangan. Setiap lembar kertas ini menyimpan kisah perjuangan, sebagai bentuk penghargaan atas keteguhan hati, keberanian, dan semangat yang tak pernah padam. Terima kasih atas ketekunan, keberanian, dan komitmen dalam setiap langkah penyelesaian skripsi ini. Jadikanlah pencapaian ini menjadi tonggak awal dari perjalanan panjang yang masih menanti dengan segala hal indah dan impian yang lebih besar di masa depan.



KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Alhamdulillahirabbil'alamini, segala puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, hidayah, dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Shalawat serta salam semoga selalu tercurah kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW, beserta keluarga, sahabat, dan para pengikutnya hingga akhir zaman.

Skripsi yang berjudul "*Analisis Implementasi Corporate Culture Core Values AKHLAK Dalam Mencapai Produktivitas Kerja Pegawai Bank Syariah Indonesia Pasca Merger (Studi Kasus Pada Bank Syariah Indonesia Kcp Pemalang Sudirman 1)*" ini disusun guna memenuhi salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (S.E.) pada Program Studi Perbankan Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Universitas Islam Negeri Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto. Skripsi ini disusun sebagai bentuk pertanggungjawaban ilmiah selama penulis mengikuti proses pendidikan di jenjang Strata Satu (S1).

Dalam proses penyelesaian skripsi ini, penulis menyadari sepenuhnya bahwa tanpa adanya bimbingan, dorongan, dan bantuan dari berbagai pihak, penulisan skripsi ini tidak akan terwujud. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati dan penuh rasa hormat, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. K.H. Ridwan, M.Ag., selaku Rektor Universitas Islam Negeri Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto.
2. Prof. Dr. H. Suwito, M.Ag., selaku Wakil Rektor I Universitas Islam Negeri Prof. K.H.Saifuddin Zuhri Purwokerto.
3. Prof. Dr. H. Sulkhan Chakim, M.M., selaku Wakil Rektor II Universitas Islam Negeri Prof. K.H.Saifuddin Zuhri Purwokerto.
4. Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag., selaku Wakil Rektor III Universitas Islam Negeri Prof. K.H.Saifuddin Zuhri Purwokerto.

5. Dr. H. Jamal Abdul Aziz, M.Ag., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Prof. K.H.Saifuddin Zuhri Purwokerto.
6. Dr. H. Akhmad Faozan, Lc., M.Ag., selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Prof. K.H.Saifuddin Zuhri Purwokerto.
7. Prof. Dr. Hj. Tutuk Ningsih, M.Pd., selaku Wakil Dekan II Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Prof. K.H.Saifuddin Zuhri Purwokerto.
8. Dr. H. Chandra Warsito, M.Si., selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Prof. K.H.Saifuddin Zuhri Purwokerto.
9. Dr. Hj. Yoiz Shofwa Shafrani, SP., M.S.I., selaku Ketua Jurusan Ekonomi dan Keuangan Islam.
10. Hastin Tri Utami, S.E., M.Si., Ak., Selaku Koordinator Program Studi Perbankan Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Universitas Islam Negeri Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto.
11. Prof. Dr. H. Fathul Aminudin Aziz, M.M., Selaku Dosen Pembimbing Skripsi, yang dengan sabar telah mencurahkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk memberikan bimbingan, arahan, motivasi, dan saran yang sangat berharga dalam penyusunan skripsi ini. Semoga hal baik senantiasa mengiringi.
12. Seluruh Bapak, Ibu Dosen dan Staf Administrasi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Universitas Islam Negeri Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto.
13. Pimpinan dan staf Bank Syariah Indonesia KCP Pemalang Sudirman 1 yang telah memberikan izin, kesempatan, dan bantuan kepada penulis untuk melakukan penelitian serta mengumpulkan data yang diperlukan dalam penyusunan skripsi ini.
14. Kedua orang tua tercinta, Ayah Muhail (Alm) dan Ibu Darnisih, yang telah memberikan dukungan moral maupun materi, doa yang tiada henti, kasih sayang yang tulus, perhatian, dan pengorbanan yang tak terhingga demi keberhasilan penulis dalam menempuh pendidikan dan masa depan. Meskipun fisik Ayah tidak lagi bersama kami, namun setiap nasihat dan teladan yang Ayah tinggalkan akan selalu hidup dalam sanubari Penulis.

15. Kakakku tercinta Ahmad Muhrozik yang tak pernah lelah memberikan dukungan, baik secara materi, tenaga, maupun doa yang tak putus-putusnya. Terima kasih atas segala pengorbanan, semangat, dan motivasi yang telah diberikan selama ini. Ketulusan hati dan pengorbananmu semoga Allah membalas semua kebaikanmu dengan berlipat ganda.
16. Teruntuk seseorang yang namanya tertulis di *Lauhul Mahfudz*, terima kasih telah menjadi sumber motivasi dalam menyelesaikan skripsi ini. Semoga kita bertemu di versi terbaik diri kita masing-masing, seperti kata BJ Habibie, "Kalau memang dia dilahirkan untuk saya, kamu jungkir balik pun saya yang dapat."
17. Teman-teman seperjuangan Perbankan Syariah F 2021, yang telah memberikan kebersamaan, kerjasama, dan motivasi selama menempuh pendidikan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto.
18. Teman-teman terbaik saya Mailia Faizatunnida, Vina Uljanah dan Ida Aprilia yang memberikan keceriaan selama masa perkuliahan hingga penyelesaian skripsi ini.
19. Kepada Sahabat saya Marsandha Putri Ekasiwi, terima kasih atas kebersamaan dan semangat yang telah kita bagi. Semoga kita terus bersinar dan sukses bersama di masa depan!
20. kepada teman-teman organisasi PMII Rayon FEBI, DEMA FEBI 2022-2023, DEMA FEBI 2023-2024, FEBI English Club 2023-2024, Komunitas Perbankan Syariah, Senat Mahasiswa FEBI 2024-2025, dan Tim Resepsionis FEBI yang telah memberikan pengalaman dan inspirasi dalam setiap Langkah perjalanan akademik.
21. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah membantu penulis baik secara langsung maupun tidak langsung dalam menyelesaikan skripsi ini, penulis sampaikan rasa terima kasih yang mendalam. Dukungan, bimbingan, dan motivasi dari kalian semua sangat berarti dan telah memberikan kontribusi dalam proses penyelesaian Skripsi.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun dari berbagai pihak demi penyempurnaan penulisan karya ilmiah di masa yang akan datang. Akhir kata, penulis berharap semoga hasil karya ini dapat bermanfaat bagi pembaca dan menjadi inspirasi bagi penelitian selanjutnya..

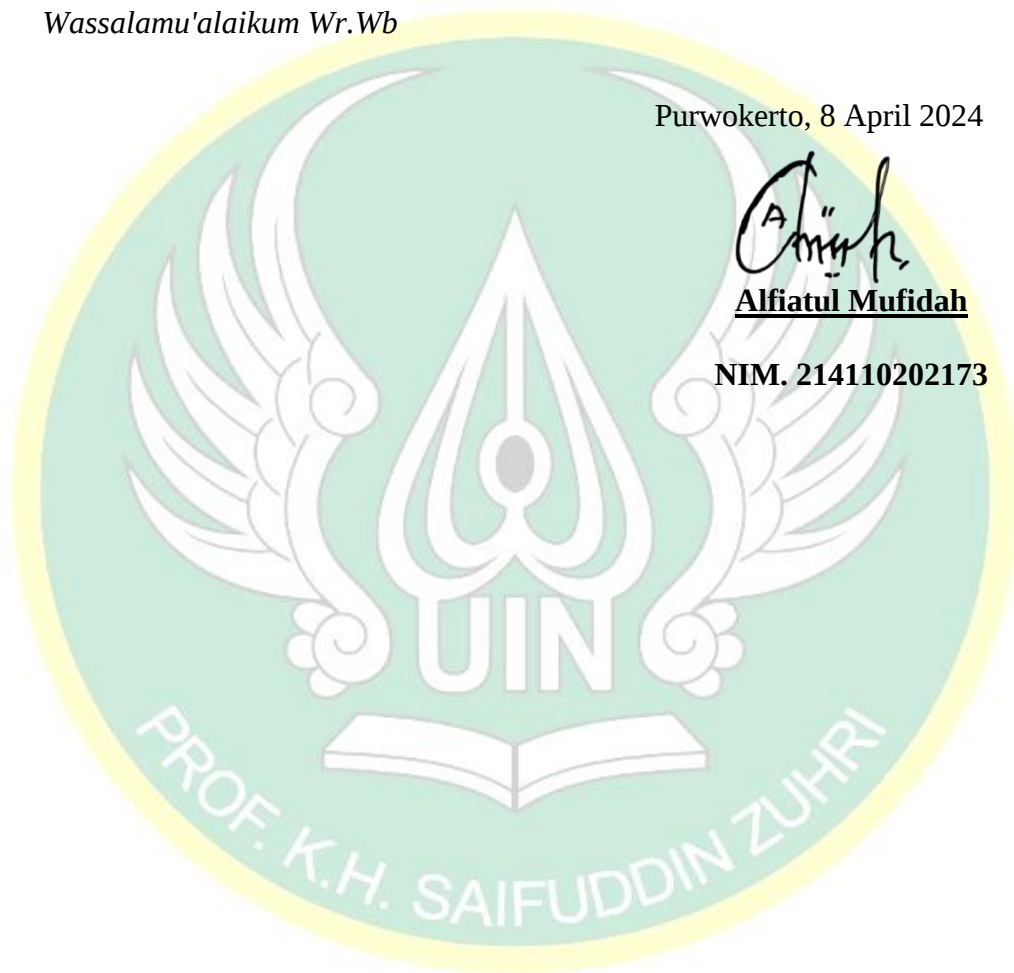
Wassalamu'alaikum Wr.Wb

Purwokerto, 8 April 2024



Alfiatul Mufidah

NIM. 214110202173



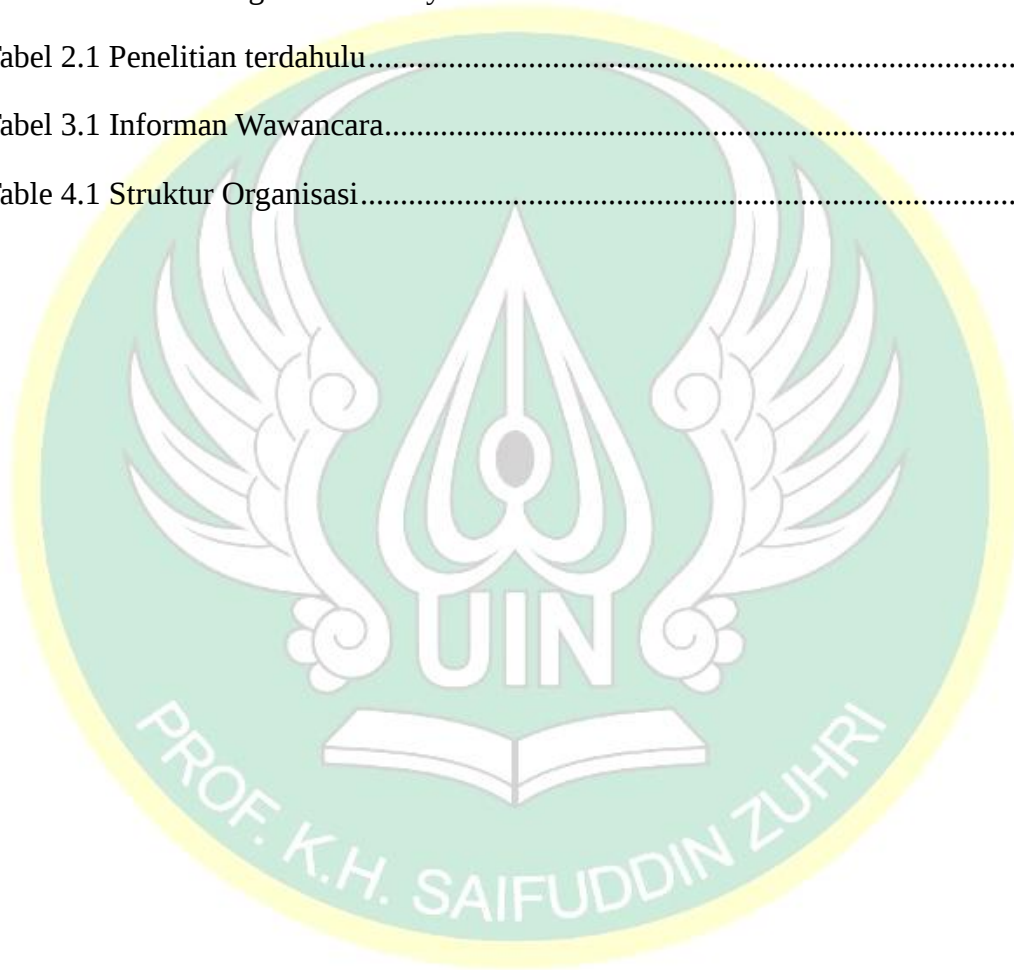
DAFTAR ISI

PERNYATAAN KEASLIAN	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
NOTA DINAS PEMBIMBING	iii
MOTTO.....	iv
ABSTRAK.....	v
ABSTRACT.....	vi
PEDOMAN TRANSLITERASI	vii
LEMBAR PENGESAHAN	x
KATA PENGANTAR.....	xii
DAFTAR ISI	xvi
DAFTAR TABEL.....	xviii
DAFTAR GAMBAR	xix
DAFTAR DIAGRAM.....	xx
DAFTAR LAMPIRAN	xxi
BAB I.....	1
PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Definisi Operasional.....	14
C. Rumusan Masalah	16
D. Tujuan Dan Manfaat Penelitian.....	16
E. Sistematika Pembahasan	18
BAB II	20
LANDASAN TEORI.....	20
A. Kajian Teori.....	20
B. Landasan Teologis.....	32
C. Landasan Teori (<i>Grand Theory</i>).....	35
BAB III.....	44
METODE PENELITIAN	44
A. Jenis Penelitian.....	44

B. Waktu dan tempat penelitian	46
C. Subjek dan Objek Penelitian	46
D. Jenis dan Sumber Data	47
E. Teknik Pengumpulan Data	48
F. Teknik Analisis Data	50
G. Uji Keabsahan Data.....	51
BAB IV	54
PENYAJIAN DATA DAN PEMBAHASAN	54
A. Gambaran Umum Objek Penelitian	54
B. Analisis Implementasi <i>Corporate Culture Core Values</i> AKHLAK dalam Mencapai Produktivitas Kerja Pegawai Pasca Merger.....	68
1. <i>Planning</i> (Perencanaan)	71
2. <i>Organizing</i> (Pengorganisasian)	76
3. <i>Actuating</i> (Pengendalian).....	79
4. <i>Controlling</i> (Pengawasan).....	84
BAB V	88
PENUTUP.....	88
A. Kesimpulan	88
B. Saran.....	89
DAFTAR PUSTAKA	90
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	96
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	125

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Top 10 <i>Global Islamic Bank</i>	2
Tabel 1.2 Kategori Bank	2
Tabel 1.3 Laporan Keuangan Tiga Bank Syariah.....	3
Tabel 1.4 Rincian Pegawai Bank Syariah Indonesia.....	6
Tabel 2.1 Penelitian terdahulu.....	39
Tabel 3.1 Informan Wawancara.....	48
Table 4.1 Struktur Organisasi.....	57



DAFTAR GAMBAR

Gambar 4. 1. Logo Bank Syariah Indonesia	54
--	----



DAFTAR DIAGRAM

Diagram 1.3 Data Pegawai Bank BSI di BSI KCP Pemalang Sudirman 1.....	12
---	----



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Pedoman Wawancara.....	96
Lampiran 2 Transkrip Wawancara.....	101
Lampiran 3 Dokumentasi Foto Penelitian.....	120
Lampiran 4 Surat Keterangan Lulus Ujian Seminar Proposal	121
Lampiran 5 Surat Keterangan Lulus Ujian Komprehensif	122
Lampiran 6 Surat Permohonan Riset Individual.....	123
Lampiran 7 Surat Permohonan Riset Individual pendahuluan	124
Lampiran 8 Daftar Riwayat Hidup.....	125



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam era globalisasi dan persaingan yang semakin ketat, perusahaan dituntut untuk tidak hanya berfokus pada profitabilitas, tetapi juga pada pengembangan sumber daya manusia (SDM) sebagai aset terpenting. Di Indonesia, Badan Usaha Milik Negara (BUMN) berperan strategis dalam perekonomian nasional, termasuk Bank Syariah Indonesia. BUMN diakui sebagai aktor utama yang menjalani transformasi di sektor sumber daya manusia untuk meningkatkan profesionalisme, akuntabilitas, dan daya saing. Untuk mencapai tujuan organisasi dan meningkatkan kinerja, Budaya perusahaan yang kuat menjadi sangat penting.

Bank Syariah Indonesia (BSI) dibentuk pada 1 Februari 2021, melalui proses merger tiga bank syariah BUMN, yaitu *PT Bank BRI Syariah Tbk*, *PT Bank Syariah Mandiri*, dan *PT Bank BNI Syariah* bergabung dalam merger ini. Otoritas Jasa Keuangan (OJK) memberikan izin resmi untuk merger tersebut pada 27 Januari 2021 dengan surat Nomor SR-3/PB.1/2021. Bank Syariah Indonesia secara resmi diresmikan oleh Presiden Joko Widodo pada 1 Februari 2021, dengan struktur kepemilikan saham BSI yang terdiri dari PT Bank Mandiri (Persero) Tbk sebesar 50,83%, PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk sebesar 24,85%, dan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk sebesar 17,25%. Sebelum terjadinya proses merger antara BRI Syariah, BNI Syariah, dan BSM, setiap bank memiliki nilai inti (*Core values*) masing-masing. BRI Syariah dikenal dengan *Core values* “PASTI OKE”. BNI Syariah disebut “Empat Enam”, dan Bank Syariah Mandiri disebut “SIFAT”.

10 TOP *Global Islamic Bank* Langkah ini merupakan bagian dari visi BSI untuk menjadi salah satu dari Top 10 *Global Islamic Bank* dalam kurun waktu lima tahun ke depan, menjadikan Indonesia sebagai pusat

keuangan syariah global (Sugiarti dan Any, 2021). Menurut Pusaningtyas (2020), merger bank syariah diharapkan akan menjadikan Indonesia sebagai pusat perekonomian syariah dunia dan menjadi pilar kekuatan baru di seluruh dunia untuk ekonomi nasional. Proses merger akan menghasilkan bank syariah dengan layanan lebih lengkap, jangkauan lebih luas, dan kemampuan permodalan yang lebih besar. Setiap bank memiliki nilai-nilai inti dan budaya kerja yang unik, yang dapat menyebabkan resistensi di antara pegawai saat beradaptasi dengan *Core Values* AKHLAK yang baru. (Martono, 2016).

Tabel 1.1 Top 10 Global Islamic Bank

Rentang Hari	Rp2.820,00 – Rp2.890,00
Rentang Tahun	Rp1.455,00 – Rp3.350,00
Kapitalisasi Pasar	131,52 T IDR
Volume Rata-Rata	30,36 jt

Sumber : Laporan Penghargaan Bank Syariah Indonesia

Berdasarkan data hasil laporan penghargaan Bank Syariah Indonesia bahwa BSI resmi masuk jajaran Top 10 *Global Islamic Bank* dari sisi kapitalisasi pasar. kapitalisasi pasar BRIS mencapai Rp131,47 triliun pada 14 Maret 2024, lalu pada 13 November 2024 mencapai Rp131,52 triliun.

Tabel 1.2 Kategori Bank

NEWSWEEK	
Rank	Company
30	Bank BSI
31	Berkshire Bank
32	Ameris Bank

Sumber : Majalah Newsweek Top Brand Award

Daftar *World's Most Trustworthy Companies 2024* kategori bank yang diterbitkan oleh majalah *Newsweek*. Peningkatan Aset Memasuki tahun 2024, BSI berhasil melaporkan pertumbuhan yang signifikan dalam beberapa indikator kinerja. Pertumbuhan aset mencapai 15,10% *year-on-year (yoy)*, dengan total aset sebesar Rp353,62 Triliun. Angka ini menjadikannya sebagai pertumbuhan tertinggi di antara sepuluh bank teratas di Indonesia, menunjukkan bahwa BSI tidak hanya memenuhi ekspektasi setelah merger tetapi juga melampaui banyak pesaingnya di pasar perbankan. Selain pencapaian di tingkat nasional, BSI juga mendapatkan pengakuan di level internasional dengan masuk dalam daftar *World's Most Trustworthy Companies 2024* kategori bank yang diterbitkan oleh majalah *Newsweek*. Dalam daftar tersebut, BSI menempati urutan ke-30 dari 66 bank di seluruh dunia, sebuah prestasi yang menunjukkan kepercayaan yang tinggi dari masyarakat terhadap layanan dan produk yang ditawarkan oleh bank.

Tabel 1.3 Laporan Keuangan Tiga Bank Syariah

				Bank Hasil Penggabungan
Total Aset	Rp 49,58 triliun	Rp 114,40 triliun	Rp 50,76 triliun	Rp 214,65 trilyun
Pembiayaan	Rp 37,4 triliun	Rp 75,62 triliun	Rp 34,33 triliun	Rp 144,34 trilyun
Dana Pihak Ketiga	Rp 41 triliun	Rp 101,78 triliun	Rp 43,64 triliun	Rp 186,42 trilyun
Laba 02-2020	Rp 117,2 miliar	Rp 719 miliar	Rp 266,64 miliar	Rp 1.102 trilyun
Jumlah Nasabah	3,8 juta	8 juta	3,6 juta	13,5 juta

Jumlah Cabang	69 cabang 226 sub-cabang 10 kantor kas	736 outlet	385 outlet	1.200 cabang 1.700 ATM
Jumlah karyawan	5.790 karyawan	8.622 karyawan	5.692 karyawan	20.094 karyawan

Sumber : Neraca keuangan tiga bank syariah BUMN

Laporan keuangan Juni 2020, gabungan tiga bank syariah menghasilkan total aset mencapai Rp 214,65 triliun, terdiri dari aset BSM Rp 114,40 Triliun, BNI Syariah Rp 50,76 triliun, dan BRIS Rp 49,58 triliun.

Sebelum merger, Bank BNI Syariah (BNIS) dikenal dengan budaya kerja yang disebut “Empat Enam”, yang terdiri dari empat nilai budaya utama yaitu Profesionalisme, Integritas, Orientasi Pelanggan, dan Perbaikan Tiada Henti. Nilai-nilai ini menjadi pedoman perilaku karyawan dalam menjalankannya. BNIS merupakan unit syariah dari PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk (BNI) yang berdiri sejak tahun 2000 dan resmi beroperasi sebagai PT Bank BNI Syariah sejak 19 Januari 2009, dengan fokus pada layanan perbankan syariah serta dukungan dari BNI sebagai induk Perusahaan. Bank BRI syariah (BRIS) memiliki nilai-nilai inti yang dikenal dengan akronim “PASTI OKE,” yang meliputi Profesional, Antusias, Penghargaan SDM, Tawakal, Integritas, Berorientasi Bisnis, dan Kepuasan Pelanggan. Budaya ini menekankan profesionalisme dan orientasi bisnis yang kuat. Sebelum merger, BRIS merupakan unit syariah dari PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk (BRI) dengan fokus pada segmen mikro dan ritel syariah serta memiliki jaringan luas di Indonesia (Kurniasari, 2022). Bank Syariah Mandiri (BSM) menerapkan budaya organisasi yang dirangkum dalam nilai-nilai *Excellence*,

Teamwork, Humanity, Integrity, dan Customer Focus. Nilai-nilai ini menekankan keunggulan, kerja sama tim, kemanusiaan, integritas, dan fokus pada pelanggan. BSM merupakan anak perusahaan syariah dari PT Bank Mandiri (Persero) Tbk dan termasuk salah satu bank syariah terbesar di Indonesia sebelum merger (Rukayah, 2023).

Setelah merger bank ketiga tersebut menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI) pada 1 Februari 2021, budaya perusahaan mengalami transformasi dengan mengadopsi nilai-nilai inti baru yang dikenal sebagai AKHLAK, yaitu Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. Nilai-nilai AKHLAK ini menjadi pedoman budaya kerja seluruh insan BSI dan merupakan bagian dari nilai-nilai BUMN yang menaungi BSI (Rukayah, 2023). Proses integrasi budaya ini menjadi tantangan terbesar pasca merger karena harus menyatukan budaya yang berbeda dari BNIS, BRIS, dan BSM. Sistem operasional yang digunakan mengikuti sistem BSM, sementara budaya kerja baru tekanan kolaborasi dan profesionalisme sesuai nilai-nilai inti AKHLAK. Penyesuaian budaya organisasi BSI juga dilakukan dengan mengkonsolidasikan nilai-nilai inti sebelum merger agar internalisasi budaya baru dapat berjalan lancar. Seluruh karyawan dari bank ketiga peserta merger terjadi tanpa adanya pemutusan hubungan kerja (PHK), sehingga meminimalisir konflik sumber daya manusia dan memperkuat sinergi budaya kerja baru di BSI. Budaya kerja yang terbentuk pasca merger berfokus pada pengembangan nilai-nilai Islam yang profesional dan amanah, serta mendukung kinerja organisasi secara keseluruhan (Sari, 2022).

Tabel 1.4 Rincian Pegawai Bank Syariah Indonesia
JUMLAH KARYAWAN BERDASARKAN STATUS KEPEGAWAIAN

Status Pegawai	2023		2022	
	Total	%	Total	%
Pegawai Tetap	17.245	69,33	17.636	66,24
Pegawai Kontrak	664	2,67	945	3,55
Ahli Daya	6.966	28,00	8.045	30,21
Grand Total	24.875	100,00	26.626	100,00

Sumber : Buku Laporan Tahunan 2023 bank syariah Indonesia.

Bank Syariah Indonesia (BSI) memiliki total 1.244 kantor cabang dan kantor cabang pembantu yang beroperasi di seluruh Indonesia. Dalam hal sumber daya manusia, BSI memiliki total pegawai sebanyak 24.875 pada tahun 2023, terdiri dari pegawai tetap, kontrak, dan alih daya. BSI juga menunjukkan komitmen terhadap pengembangan sumber daya manusia dengan lebih dari 10.000 pegawai generasi milenial, yang berperan dalam mendorong literasi keuangan syariah.

Selama tiga tahun terakhir, sejak merger pada 1 Februari 2021 hingga Desember 2023, basis nasabah Bank Syariah Indonesia telah tumbuh hingga mencapai 19,5 juta nasabah, dan melampaui 20,5 juta pada semester pertama 2024, sehingga menjadi Bank Syariah Indonesia sebagai Bank Syariah terbesar di dunia berdasarkan jumlah nasabah. Total aset yang dibukukan oleh BSI pada tahun 2023 meningkat 15,67% atau Rp47,90 triliun dari tahun sebelumnya sebesar Rp305,73 triliun sehingga menjadi Rp353,62 triliun. Ekuitas BSI meningkat 15,62% atau Rp5,23 triliun dari Rp33,51triliun di tahun 2022 menjadi Rp38,74 triliun ditahun 2023. (bankbsi.co.id)

Menurut Thohir dan Agustian (2019:10) dalam buku *"AKHLAK Untuk Negeri,"* pengelolaan BUMN membutuhkan akuntabilitas dan profesionalisme. BUMN sering kali terpapar politisasi, yang menunjukkan kurangnya nilai moral dalam sumber daya manusia mereka. Selain itu, Indonesia diprediksi akan mengalami bonus demografi antara tahun 2030 dan 2040, yang memberikan peluang besar. Memanfaatkan bonus demografi ini melalui manajemen bakat yang transparan sangat penting untuk meningkatkan profesionalisme, akuntabilitas, dan daya saing di BUMN.

Berdasarkan karakteristik unik system perbankan syariah, maka penilaian kinerja perbankan syariah saat ini cenderung mengutamakan pencarian keuntungan, sehingga bank syariah terkadang melalaikan tanggung jawabnya dalam memenuhi fungsi sosialnya. Banyak instrument pengukuran kinerja bank telah dikembangkan yang disesuaikan dengan karakteristik perbankan syariah (Ubaidillah, 2022). Setiap perusahaan termasuk lembaga keuangan syariah memiliki suatu tujuan yang harus dicapai bersama. Tujuan tersebut bisa dicapai apabila memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dan bisa memberikan kontribusi terbaiknya. Sumber daya manusia yang berkualitas dilihat dari bagaimana sumber daya manusia tersebut memiliki budaya organisasi yang baik karena kesuksesan suatu perusahaan sangat bergantung pada aktivitas dan kreativitas sumber daya manusia yang tersedia untuk mencapai visi dan misi perusahaan (Rahma Nova, 2023).

Perusahaan yang beroperasi berdasarkan prinsip-prinsip islam tidak diragukan lagi memiliki budaya organisasi yang berakar pada nilai-nilai yang konsisten dengan hukum islam. Entitas yang dimerger sangat rentan terhadap pergeseran budaya ini. Karena merupakan aspek dinamis yang terus berkembang dan terbukti sulit untuk diprediksi. (Mualiningsih, sunasih, 2020:42). Merger ini sejalan dengan Masterplan Ekonomi dan Keuangan Syariah Indonesia (MEKSI) untuk periode 2019-2024. Integrasi bank ketiga tersebut pastinya akan menyebabkan tantangan bagi performa

Perusahaan yang tercermin dalam prestasi karyawan yang ada (Shafrani et al., 2022). Setiap bank yang terlibat dalam merger memiliki nilai inti dan budaya kerja yang unik, yang dapat menyebabkan resistensi di antara pegawai saat beradaptasi dengan *Core Values* AKHLAK yang baru. Ini menunjukkan adanya tantangan dalam integrasi budaya organisasi pasca-merger.

Corporate culture (budaya Perusahaan) merupakan nilai dan karakter yang mendasari sikap dalam suatu organisasi. Budaya dapat didefinisikan sebagai keterkaitan antara norma, nilai, kepercayaan, dan perilaku individu maupun kelompok saat menghadapi suatu masalah. Menurut Zebua (2009), Budaya organisasi atau perusahaan berkaitan erat dengan komitmen organisasi dalam mewujudkan visi dan misi Perusahaan. Budaya organisasi atau *corporate culture* yang positif dapat menumbuhkan rasa kepemilikan, partisipasi, dan tanggung jawab terhadap organisasi, yang sering disebut sebagai komitmen kolektif. Komitmen ini terlihat dari perilaku karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Budaya kerja melibatkan tindakan karyawan yang dilakukan secara konsisten dengan mengutamakan nilai-nilai inti (*core values*) yang disepakati bersama oleh sebagian besar anggota perusahaan (Triwanggono dan Suseno, 2018).

Sesuai dengan Surat Edaran Menteri Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia Nomor. SE-7/MBU/07/2022 *Tentang Nilai-Nilai Utama (Core Values)*. *Core Values* AKHLAK pada Sumber Daya Manusia BUMN ditetapkan sebagai identitas serta pengikat budaya kerja yang mendukung perbaikan kinerja secara berkelanjutan dan sebagai dasar dalam membentuk karakter sumber daya manusia di lingkungan BUMN. Budaya/Nilai-Nilai Perusahaan Bank Syariah Indonesia didirikan oleh Badan Usaha Milik Negara (BUMN), yang saat ini menjadi pemegang saham mayoritas Bank. Pada tahun 2020, Menteri Badan Usaha Milik Negara, (Erick Thohir), memulai inisiatif transformasi besar di Kementerian dan BUMN. Menurut surat edaran di atas, BUMN diakui

sebagai aktor utama dalam perekonomian nasional Indonesia dan menjalani transformasi di sektor sumber daya manusia. Transformasi ini mencakup pembentukan *Core Values* yang dikenal sebagai *Corporate Culture* baru BUMN. *Core Values* ini, yang secara kolektif disebut "AKHLAK," merupakan singkatan dari Amanah (*Trustworthy*) Kami memegang teguh kepercayaan yang diberikan, Kompeten (*Competent*) kami terus belajar dan mengembangkan kapabilitas, Harmonis (*Harmonious*) kami saling peduli dan menghargai perbedaan, Loyal (*Loyal*) Kami berdedikasi dan mengutamakan kepentingan Bangsa dan Negara, Adaptif (*Adaptive*) Kami terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan, dan Kolaboratif (*Collaborative*) Kami membangun kerja sama yang sinergis. dan diwajibkan untuk diterapkan di semua BUMN. Hal ini menandai pergeseran dari praktik sebelumnya di mana setiap BUMN memiliki *Corporate Culture* yang berbeda.

Core Values adalah prinsip-prinsip dan nilai-nilai utama yang menjadi dasar fondasi, acuan dan referensi dalam sebuah organisasi atau Perusahaan. Namun *Core Values* harus bisa merefleksikan visi dan misi suatu Perusahaan. Selain itu, *Core Values* ini adalah sesuatu hal yang dipuji, dijalankan, dijunjung tinggi dan merupakan jati diri dari suatu Perusahaan. Dalam Badan Usaha Milik Negara (BUMN), *Core Values* disimbolkan dengan istilah AKHLAK, yakni (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan kolaboratif) yang menjadi pedoman bagi pegawai BSI KCP Pemalang Sudirman 1. Istilah AKHLAK sendiri digunakan sebagai pedoman moral dalam menghadapi tantangan-tantangann di era *VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity)* yaitu kondisi yang selalu berubah, tidak pasti, kompleksitas, dan ambigu. Hal ini sangat penting bagi kemajuan perusahaan karena banyaknya masalah yang harus dihadapi BUMN saat ini, seperti kurangnya implementasi nilai-nilai moral yang seharusnya dijaga dan dijunjung tinggi. Oleh karena itu, AKHLAK sebagai nilai moral akan membawa

BUMN dan individu di dalamnya menuju kemajuan dan berkontribusi lebih lanjut bagi negeri (Erik Tohir, 2020).

Merger yang terjadi dalam suatu organisasi sering kali membawa perubahan signifikan, baik dalam struktur maupun budaya organisasi. Dalam konteks perubahan yang signifikan akibat merger, penting untuk memahami bagaimana pegawai beradaptasi dilingkungan baru dalam menghadapi tantangan dalam menyesuaikan diri terhadap *Corporate Culture* yang baru. *Grand Theory of Adaptation* (Teori Adaptasi) menekankan pentingnya kemampuan individu dan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan dan kondisi eksternal yang dinamis, terutama dalam konteks merger yang dapat mengubah struktur dan budaya organisasi. Adaptasi ini penting untuk memastikan kelangsungan dan efektivitas operasional, serta untuk memelihara motivasi dan kinerja pegawai (Smith, J, 2021). Selain itu, *Theory of Planned Behavior* (TPB) Teori Perilaku Terencana bahwa pegawai dipengaruhi oleh budaya organisasi dan nilai-nilai inti yang diterapkan. TPB dapat digunakan untuk menganalisis bagaimana nilai-nilai AKHLAK mempengaruhi hubungan antara sikap, niat, dan perilaku seseorang pegawai dalam menjalankan tugasnya (Robinson, S. P., & Judge, T. A., 2017). Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sari, D. M. (2021) dan Viantik, R. N (2023). Penelitian tersebut pun berhasil untuk mengeksplorasi hubungan antara implementasi *Corporate Culture Core Values* AKHLAK dalam produktivitas kerja pegawai ,serta mengidentifikasi yang mempengaruhi proses adaptasi tersebut.

Merger yang terjadi antara tiga bank syariah besar di Indonesia menuntut adanya perubahan budaya organisasi yang signifikan. Dalam konteks ini, penerapan nilai-nilai AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif) menjadi krusial untuk membentuk perilaku karyawan yang selaras dengan tujuan perusahaan dan meningkatkan kinerja secara keseluruhan (bank.bsi.co.id). Dalam hal ini, pegawai bank kurang memahami mendalam mengenai bagaimana nilai-

nilai AKHLAK diinternalisasikan oleh karyawan dan pengaruhnya terhadap perilaku serta produktivitasnya. Meskipun terdapat peningkatan indeks kesehatan budaya organisasi di BSI, masih ada tantangan dalam penerapan nilai-nilai tersebut secara konsisten di seluruh cabang yang menyoroti tantangan yang dihadapi dalam implementasi nilai-nilai tersebut di lapangan, terutama dalam situasi pasca-merger yang seringkali kompleks. (Viantik, R. N., 2023).

Salah satu anak Perusahaan BUMN yang menerapkan *Corporate Culture core values* AKHLAK adalah Bank Syariah Indonesia KCP Pemalang Sudirman 1. Tujuan mengimplementasikan *Corporate Culture Core Values* AKHLAK adalah agar setiap sumber daya manusia di Bank Syariah Indonesia KCP Pemalang Sudirman 1 dapat secara serius, konsisten, dan konsekuen mengimplementasikan serta menginternalisasikan nilai-nilai utama (*Core Values*) SDM BUMN. Dalam hal ini, pegawai bank menghadapi tantangan untuk memahami dampak dari penerapan *corporate culture* terhadap produktivitas pegawai di BSI pasca merger. Fokus pada perubahan *Core Values* AKHLAK yang terjadi akibat penggabungan beberapa lembaga keuangan syariah memberikan kontribusi signifikan terhadap pemahaman bagaimana nilai-nilai tersebut dapat mempengaruhi produktivitas kerja pegawai. Penelitian ini menyoroti pentingnya adaptasi karyawan terhadap nilai-nilai baru dalam konteks budaya organisasi yang telah berubah, yang merupakan aspek yang belum banyak diteliti dalam sektor perbankan syariah di Indonesia.

Mengingat bahwa integrasi budaya kerja merupakan tantangan utama dalam merger lembaga keuangan. Di tengah persaingan yang ketat di sektor perbankan syariah, penerapan *corporate culture core values* AKHLAK berfungsi sebagai panduan bagi pemimpin dan pegawai dalam menjalankan tugas, sehingga menciptakan budaya kerja yang positif, produktif, meningkatkan motivasi, dan memfasilitasi kolaborasi antar pegawai yang mendukung pembentukan corporate culture BUMN sesuai dengan nilai-nilai inti perusahaan. Produktivitas tinggi tidak hanya

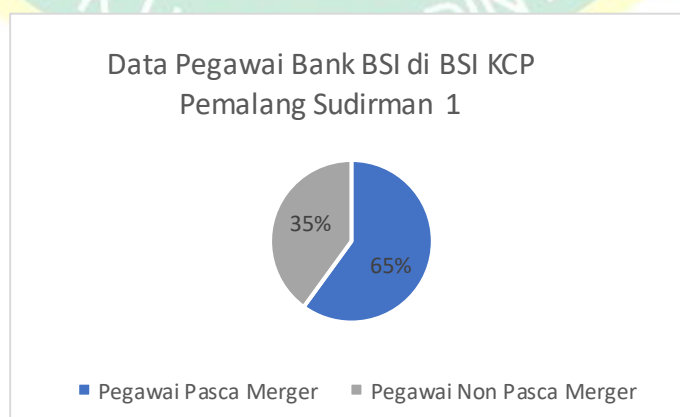
berkontribusi pada kinerja individu tetapi juga pada pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan (Devitasi R.M., 2023).

Bank Syariah Indonesia (BSI) KCP Pemalang Sudirman 1, sebagai bagian dari Badan Usaha Milik Negara (BUMN), berupaya meningkatkan produktivitas kerja karyawannya. Salah satu strategi atau model *Corporate Culture* yang diadopsi adalah implementasi *Core Values* AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif). Masing-masing nilai ini memiliki makna dan dampak yang signifikan terhadap perilaku dan kinerja pegawai. Namun, efektivitas implementasi *Corporate Culture Core Values* AKHLAK terhadap produktivitas kerja pegawai di BSI KCP Pemalang Sudirman 1 masih perlu dikaji lebih lanjut.

Dalam konteks ini, penelitian ini menggunakan pendekatan metodologi kualitatif untuk memahami secara mendalam bagaimana penerapan *Corporate Culture Core Values* AKHLAK dapat meningkatkan produktivitas kerja pegawai di Bank Syariah Indonesia KCP Pemalang Sudirman 1 pasca merger. Metodologi kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi pandangan, pengalaman, dan persepsi pegawai mengenai implementasi *Core Values* AKHLAK dengan melibatkan wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi kasus.

Diagram 1.3

Data Pegawai Bank BSI di BSI KCP Pemalang Sudirman 1



Sumber : Hasil survei BOSM BSI KCP Pemalang Sudirman 1, 2024

Berdasarkan wawancara dengan ibu Dian Retnowati selaku BOSM (*Branch Operational Service Manager*) pada Bank Syariah Indonesia KCP Pemalang Sudirman 1 sudah menerapkan *core values* AKHLAK sejak merger yang resmi dilakukan pada 1 Februari 2021. Observasi awal menunjukkan bahwa implementasi nilai-nilai ini tidak hanya berfungsi sebagai pedoman perilaku pegawai, tetapi juga sebagai alat untuk meningkatkan motivasi dan kinerja dalam menghadapi tantangan pasca-merger. Dengan fokus pada pengembangan sumber daya manusia dan integrasi budaya kerja yang baru (Dian Retnowati, 2024).

Hal tersebut sesuai dengan survei awal yang sudah dilakukan oleh peneliti, bahwa terdapat sejumlah pegawai Bank Syariah Indonesia (BSI) KCP Pemalang Sudirman 1 yang masih menghadapi tantangan akibat perubahan yang signifikan tentang implementasi *Corporate Culture Core Values* AKHLAK. Meskipun nilai-nilai ini telah diterapkan sejak merger yang resmi dilakukan pada 1 Februari 2021, kesadaran mereka terhadap pentingnya nilai-nilai tersebut dalam meningkatkan produktivitas kerja masih harus di optimalkan. Hal ini menunjukkan bahwa sosialisasi dan pemahaman mengenai penerapan *corporate culture core values* AKHLAK melalui program internal harus dilakukan secara maksimal oleh pihak BSI.

Berdasarkan penelitian terdahulu, Secara keseluruhan semua penelitian tersebut membahas implementasi nilai-nilai budaya organisasi dalam konteks perbankan syariah, masing-masing memiliki fokus yang berbeda. pada penelitian Dewi, M. S (2021) berfokus pada transformasi nilai-nilai budaya, selanjutnya pada penelitian Nur, A. (2023) berfokus pada peningkatan produktivitas kerja, sedangkan penelitian Maya, dkk. (2022) berfokus pada hambatan dalam penerapan budaya kerja, sedangkan penelitian Viantik, R. N. (2023) berfokus pada kolaborasi antar karyawan dan penelitian Djuhair N. U (2022) berfokus pada nilai-nilai ajaran islam. Dalam konteks ini, penelitian ini bertujuan untuk mengisi kekosongan literatur dengan menganalisis hubungan antara implementasi *Corporate Culture Core Values* AKHLAK dalam produktivitas kerja pegawai Bank

Syariah Indonesia pasca merger, khususnya di BSI KCP Pemalang Sudirman 1. Dengan mempertimbangkan berbagai fokus yang telah dibahas dalam penelitian sebelumnya, penelitian ini akan mengeksplorasi bagaimana penerapan nilai-nilai AKHLAK dapat meningkatkan produktivitas, kualitas layanan melalui *core values* AKHLAK, hal ini bank dapat memperkuat kepercayaan nasabah dan meningkatkan loyalitas, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap pertumbuhan bisnis dan juga kinerja karyawan dalam menghadapi tantangan integrasi budaya organisasi pasca merger.

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih komprehensif mengenai hubungan antara budaya perusahaan dan kinerja pegawai, serta memberikan rekomendasi praktis untuk meningkatkan produktivitas di Bank Syariah Indonesia KCP Pemalang Sudirman 1. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya berkontribusi pada pengembangan teori budaya perusahaan, tetapi juga memberikan panduan bagi manajemen dalam menghadapi tantangan industri perbankan syariah yang terus berkembang.

Berdasarkan latar belakang diatas maka perlu dilakukan penelitian yang berjudul **“Analisis Implementasi *Corporate Culture Core Values* Akhlak Dalam Mencapai Produktivitas Kerja Pegawai Bank Syariah Indonesia Pasca Merger (Studi Kasus Pada Bank Syariah Indonesia KCP Pemalang Sudirman 1)”**.

B. Definisi Operasional

Judul penelitian membutuhkan penafsiran yang benar agar tidak menimbulkan kesalahpahaman, maka untuk menjelaskan istilah dalam pengambilan judul penelitian ini, penulis akan memberi batasan istilah yang terkandung dalam judul penelitian sebagai berikut :

1. Implementasi

Menurut Horn (Tahir, 2014:55), “ mengartikan bahwa implementasi sebagai tindakan-tindakan yang dilakukan oleh baik

individu-individu/pejabat-pejabat atau kelompok-kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan pada pencapaian tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam kebijakan”.

2. *Corporate Culture* (Budaya Perusahaan)

Corporate Culture (Budaya Perusahaan) adalah mengacu pada system makna yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, yang membedakan mereka dari orang lain. Setiap organisasi merupakan system yang unik, sehingga memiliki kepribadian dan jadi diri tersendiri. Oleh karena itu, setiap organisasi pasti memiliki budaya yang khas. (Robbins, 2002:305).

3. *Core Values* (Nilai Inti)

Core Values (Nilai inti) Nilai mencerminkan keyakinan fundamental bahwa perilaku keberadaan sosial lebih penting dibandingkan dengan perilaku yang bertentangan. (Robbins, 2006). Nilai-nilai ini mencakup unsur pertimbangan mengenai pandangan individu tentang apa yang benar dan salah, baik an buruk, serta apa yang diinginkan dan tidak diinginkan, seharusnya dan tidak serahurnya. Nilai berperan penting dalam memahami perilaku organisasi, karena berperan sebagai dasar bagi sikap dan motivasi, yang pada gilirannya mempengaruhi persepsi (Suhendi dan Anggara, 2018).

4. Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan hasil capaian dari semua Tindakan an kebijakan yang dilakukan dalam rangkaian proses kerja selama periode waktu tertentu, dengan tujuan untuk mencapai sasaran yang diinginkan. Menurut robbins dalam Nawani (2006:62), kinerja dapat diartikan sebagai jawaban atas pertanyaan tentang seberapa baik suatu organisasi atau individu telah mencapai tujuannya atau apa hasil yang dicapai seseorang sesudah mengerjakan sesuatu.

5. Integrasi budaya perusahaan

Integrasi budaya perusahaan adalah proses penyatuan nilai, keyakinan, dan norma dari berbagai unit atau entitas organisasi menjadi satu kesatuan budaya yang kuat dan seragam. Integrasi budaya perusahaan penting untuk menciptakan sinergi, meningkatkan efisiensi, dan mencapai tujuan organisasi.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan dari pemaparan latar belakang masalah, maka peneliti merumuskan masalah yang akan dibahas di dalam penelitian ini yaitu Bagaimana Analisis Implementasi *Corporate Culture Core Values* AKHLAK dalam mencapai produktivitas kerja pegawai di Bank Syariah Indonesia KCP Pemalang Sudirman 1 Pasca Merger?

D. Tujuan Dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan inti permasalahan yang telah disebutkan, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui *Corporate Culture core values* AKHLAK dalam mencapai produktivitas kinerja pegawai di Bank Syariah Indonesia KCP Pemalang Sudirman 1 Pasca Merger.

2. Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis berasal dari manfaat yang berkaitan langsung dengan kapasitas pengetahuan, baik dari segi konsep maupun teori. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dan memperluas pengetahuan mengenai ruang lingkup perbankan syariah, khususnya di bidang kelembagaan perbankan syariah, serta dapat menjadi referensi untuk penelitian selanjutnya. Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Memberi Gambaran secara detail mengenai *Corporate Culture Core Values* AKHLAK
- 2) Meningkatkan produktivitas kinerja pegawai pasca merger di Bank Syariah Indonesia

b. Manfaat Praktis

1) Bagi peneliti

Untuk memenuhi salah satu syarat kelulusan strata satu (S1), serta untuk menambah pengetahuan dan praktik secara langsung dari keilmuan yang diperoleh selama dibangku perkuliahan maupun diluar perkuliahan. Melalui penelitian ini, penulis dapat memperluas wawasan dan pengalaman praktis dengan melakukan penelitian lapangan terkait implementasi *Corporate Culture Core Values* AKHLAK dalam mencapai produktivitas kerja pegawai Bank Syariah Indonesia pasca merger pada Bank Syariah Indonesia KCP Pemalang Sudirman 1.

2) Bagi UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto

Sebagai referensi bagi pembaca, serta menambah wawasan, pengetahuan dalam perpustakaan UIN Prof. K. H. Saifuddin Zuhri maupun pojok baca Fakultas Ekonomi dan bisnis islam untuk selanjutnya dapat dikembangkan dalam penelitian-penelitian selanjutnya

3) Bagi Bank Syariah Indonesia KCP Pemalang Sudirman 1

Penelitian tentang produktivitas kerja di Bank Syariah Indonesia (BSI) KCP Pemalang Sudirman 1 memberikan manfaat dalam meningkatkan efisiensi dan kinerja operasional bank. Hasilnya diharapkan dapat meningkatkan kualitas layanan kepada nasabah, memperkuat loyalitas, dan pada akhirnya meningkatkan profitabilitas serta kontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi lokal.

E. Sistematika Pembahasan

Teknik analisis data merupakan Langkah berikutnya yang dilakukan setelah data diperoleh dari lapangan. Analisis data adalah kegiatan mengklasifikasi, mengkaji, menafsirkan, mengorganisasikan, dan memvalidasi data untuk memberikan nilai akademik dan ilmiah. Dalam penelitian ini, analisis data dilakukan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif.

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini terdiri dari beberapa subbab, antara lain: Latar Belakang Masalah, Rumusan Masalah, Tujuan dan Manfaat Penelitian, Tinjauan Pustaka, Metode Penelitian, dan Sistematika Pembahasan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini terdiri dari penjelasan terkait dengan implementasi, *Corporate Culture* (Budaya Perusahaan), *Core Values* (Nilai Inti) dan kinerja pegawai.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini berisi informasi tentang jenis penelitian, sumber data, Teknik pengumpulan data, dan Teknik analisis data.

BAB IV PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Bab ini menyajikan hasil penelitian yang mencakup data yang diperoleh oleh peneliti tentang Gambaran umum Bank BSI KCP Pemalang Sudirman 1, hasil penelitian dan pembahasan *Corporate Culture Core Values* AKHLAK dalam meningkatkan motivasi dan produktivitas kinerja pegawai dan menginterpretasikan hasil serta membahas implikasinya terhadap pertanyaan penelitian yang sedemikian rupa sehingga memperoleh hasil penelitian.

BAB V PENUTUP

Paragraf ini terdiri dari Kesimpulan dan saran. Kesimpulan tersebut berisi ringkasan temuan utama dari penelitian. Dan saran berisi rekomendasi berdasarkan hasil penelitian untuk tindakan selanjutnya atau penelitian lebih lanjut.



BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kajian Teori

1. Implementasi

a. Pengertian Implementasi

Menurut Horn (Tahir, 2014:55), “mengartikan bahwa implementasi sebagai tindakan-tindakan yang dilakukan oleh baik individu-individu/pejabat-pejabat atau kelompok-kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan pada pencapaian tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam kebijakan”.

Implementasi melibatkan tindakan yang diambil untuk mewujudkan tujuan yang ditetapkan dalam suatu Keputusan. Proses ini bertujuan untuk mengubah Keputusan tersebut menjadi kerangka operasional dan berupaya untuk menghasilkan perubahan besar atau kecil seperti yang telah ditentukan sebelumnya. (Yogi Suprayogi, 2011 : 88)

1) Tahapan Implementasi

Menurut Suprayogi, proses implementasi terdiri dari tiga tahapan, yaitu:

a) Tahapan Interpretasi

Tahapan ini melibatkan penjabaran kebijakan yang bersifat abstrak dan umum menjadi kebijakan atau Tindakan yang lebih konkret dan operasional. Kegiatan dalam tahap ini tidak hanya mencakup penjelasan dari kebijakan abstrak ke petunjuk pelaksanaan, tetapi juga melibatkan komunikasi dan sosialisasi mengenai kebijakan tersebut, baik yang bersifat abstrak maupun operasional.

b) Tahap pengorganisasian

Pada tahap ini, ditentukan siapa yang akan melaksanakan kebijakan, melibatkan berbagai instansi pemerintah dan Masyarakat. Proses ini mencakup penetapan prosedur tetap yang berfungsi sebagai pedoman, petunjuk, dan referensi bagi pelaksana, serta mencegah terjadinya kesalahan paham ketika menghadapi masalah.

c) Tahap implikasi

Tahap ini merupakan realisasi dari semua tahapan yang telah dilaksanakan sebelumnya.

Implementasi terdiri dari fungsi manajemen, sedangkan pengertian manajemen secara islam menurut Aziz (2018) manajemen adalah niat, ikhtiar/action yang maksimal dan tawakkal. Islam memandang esensi sebuah perbuatan adalah niat. Dari pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen terjadi dalam sebuah organisasi atau perusahaan, manajemen mengandung suatu tujuan yang akan dicapai, manajemen memiliki tahapan-tahapan kegiatan, pencapaian tujuan melibatkan sumber daya manusia dan sumber lainnya.

Menurut Kristiawan, M Safitri dan Lestari R (2017) manajemen adalah ilmu dan spesialisasi membuat hak, mengendalikan, memberikan dan menggunakan memanfaatkan semua sumber daya yang ada dalam organisasi dengan Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling merupakan contoh fungsi manajerial yang dapat membantu suatu perusahaan mencapai tujuannya dengan lebih efektif dan efisien.

4 fungsi manajemen:

1. *Planning* (Perencanaan)

Planning adalah Peran manajemen ini memerlukan perencanaan dalam manajemen, yang memerlukan pengambilan keputusan perencanaan sebagai bagian dari penyelesaian setiap rencana.

2. *Organizing* (Organisasi)

Organisasi adalah menentukan, mengklasifikasikan, dan mengatur berbagai aktivitas yang diperlukan untuk memenuhi tujuan, mengalokasikan orang (pekerja) untuk aktivitas ini, menyediakan komponen fisik yang memadai untuk tuntutan kerja, dan menyediakan koneksi wewenang yang didelegasikan kepada setiap orang dalam kaitannya dengan pelaksanaan setiap aktivitas yang diharapkan.

3. *Actuating* (Pelaksanaan)

Actuating atau pelaksanaan merupakan menginspirasi dan mendorong semua anggota kelompok untuk memiliki keinginan yang kuat untuk mencapai tujuan dan bekerja sama untuk merencanakan kepemimpinan dan kegiatan organisasi.

4. *Controlling* (Pengawasan)

Controlling atau pengawasan merupakan dapat dirumuskan sebagai metode penetapan apa yang harus dicapai yaitu standar, apa yang dilakukan yaitu pelaksanaan, review pelaksanaan, dan bila diperlukan melakukan modifikasi, sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana yaitu standar (ukuran).

2. **Corporate Culture (Budaya Perusahaan)**

a. Pengertian Budaya Organisasi

Corporate Culture (Budaya Perusahaan) adalah mengacu pada system makna yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, yang membedakan mereka dari orang lain. Setiap organisasi merupakan system yang unik, sehingga memiliki kepribadian dan jadi diri tersendiri. Oleh karena itu, setiap organisasi pasti memiliki budaya yang khas. (Robbins, 2002:305). Budaya Perusahaan juga dapat didefinisikan sebagai Kumpulan nilai, norma, persepsi, dan pola perilaku yang diciptakan atau dikembangkan dalam suatu Perusahaan untuk mengatasi berbagai masalah, baik yang berkaitan dengan adaptasi eksternal maupun integrasi internal. Budaya

Perusahaan (*Corporate Culture*) mencakup nilai-nilai inti (*Core Values*) yang memandu tingkah laku pegawai dalam bertindak yang menjadi dasar aturan pelaksanaan tugas dan diwariskan kepada generasi berikutnya (Suhendi dan Anggra, 2018:132). Dengan demikian, budaya Perusahaan berfungsi sebagai alat, metode, atau informasi yang relevan untuk menyesuaikan masalah eksternal dan masalah internal (Darsono, 2010:255).

Implementasi budaya perusahaan yang kuat dapat meningkatkan produktivitas kerja pegawai. (Faridatun N., & Afifah N.M., 2019). Penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi yang positif berkontribusi pada motivasi kerja karyawan, yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja mereka. Hal ini terlihat dari hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan; semakin kuat budaya organisasi, semakin tinggi motivasi dan kinerja pegawai. (Affini, D. N., & Surip, N., 2018).

b. Fungsi Budaya Perusahaan (*Corporate Culture*)

Fungsi budaya menurut Robbins (dalam Sulaksono Hari, 2015: 29) dibagi menjadi beberapa yaitu :

1. Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara suatu organisasi dengan organisasi lainnya.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi para anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dari pada kepentingan diri individual seseorang.
4. Budaya membantu mempersatukan organisasi dengan memberikan standar standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.
5. Budaya sebagai kendali yang memandu dan membentuk sikap dan perilaku karyawan.

c. Karakteristik Budaya Organisasi

karakteristik utama dari budaya organisasi Menurut Sulaksono Hari, (2015: 7) ada tujuh karakteristik yaitu :

1. Inovasi dan keberanian pengambilan risiko.
Para pekerja didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil risiko
2. Memperhatikan pada hal-hal rinci
Para Pekerja diharapkan untuk menunjukkan analisis, dan memperhatikan detail.
3. Orientasi pada hasil
Manajemen menitikberatkan pada perolehan atau hasil dan bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapainya.
4. Orientasi pada organisasi
Tingkat pengambilan keputusan yang diambil oleh manajemen dengan mempertimbangkan efek dari hasil terhadap orang-orang yang ada di dalam organisasi.
5. Orientasi pada tim
Tingkat aktivitas kerja diorganisir dalam tim dari pada individu.
6. Keagresifan
Tingkat orang-orang akan menjadi agresif dan kompetitif dan bukannya santai.
7. Stabilitas
Tingkat aktivitas organisasional menekankan pada mempertahankan status quo yang kontras dengan pertumbuhan.

d. Indikator Budaya Organisasi

Menurut Edison et al., (2016 : 131) untuk menunjang kinerja, sangat diperlukan budaya organisasi yang kuat. Berikut indikator dari budaya organisasi :

1. Kesadaran diri
2. Keagresifan

3. Kepribadian
4. Performa
5. Orientasi tim

Indikator-indikator budaya organisasi di atas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Kesadaran diri

Anggota organisasi dengan kesadarannya bekerja untuk mendapatkan kepuasan dari pekerjaan mereka, mengembangkan diri, menaati aturan, serta menawarkan layanan tinggi.

2. Keagresifan

Anggota Organisasi menetapkan tujuan yang menantang tapi realistis. Mereka menetapkan rencana kerja dan strategi untuk mencapai tujuan.

3. Kepribadian

Anggota bersikap saling menghormati, ramah, terbuka, dan peka terhadap kepuasan kelompok.

4. Performa

Anggota organisasi memiliki nilai kreativitas, memenuhi kuantitas, mutu, dan efisien.

5. Orientasi tim

Anggota organisasi melakukan kerja sama yang baik serta melakukan komunikasi dan koordinasi yang efektif dengan keterlibatan aktif para anggota yang pada gilirannya mendapatkan hasil kepuasan tinggi serta komitmen bersama.

3. *Core Values* (Nilai Inti) AKHLAK

- a. Pengertian *Core Values* (Nilai Inti) AKHLAK

Core Values (Nilai inti) Nilai mencerminkan keyakinan fundamental bahwa perilaku keberadaan sosial lebih penting dibandingkan dengan perilaku yang bertentangan. (Robbins, 2006).

Nilai-nilai ini mencakup unsur pertimbangan mengenai pandangan individu tentang apa yang benar dan salah, baik an buruk, serta apa yang diinginkan dan tidak diinginkan, seharusnya dan tidak serahurnya. Nilai berperan penting dalam memahami perilaku organisasi, karena berperan sebagai dasar bagi sikap dan motivasi, yang pada gilirannya mempengaruhi persepsi (Suhendi dan Anggara, 2018).

AKHLAK BUMN adalah konsep yang merujuk pada enam nilai inti yang harus dipegang oleh seluruh sumber daya manusia di Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Indonesia, yaitu Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. Nilai-nilai ini ditetapkan melalui Surat Edaran Menteri BUMN Nomor SE-7/MBU/07/2020 dan berfungsi sebagai pedoman perilaku yang harus diterapkan dalam keseharian untuk membentuk budaya kerja yang positif. Menurut Erick Thohir, Penerapan AKHLAK BUMN bertujuan sebagai kerangka kerja yang mengarahkan pegawai untuk bertindak dengan integritas, profesionalisme, dan semangat kerjasama untuk meningkatkan kinerja organisasi, membangun kepercayaan publik, serta mendukung peran BUMN sebagai penggerak pertumbuhan ekonomi dan penyedia lapangan kerja di Indonesia.

Menurut penelitian Kusumawati (2021), implementasi nilai-nilai AKHLAK berdampak signifikan pada peningkatan kinerja karyawan dan efektivitas organisasi. Budaya perusahaan yang dibangun berdasarkan nilai-nilai AKHLAK menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pencapaian tujuan strategis perusahaan.

Sementara itu, Pratama dan Setiawan (2023) menjelaskan bahwa internalisasi nilai-nilai AKHLAK dalam budaya perusahaan BUMN telah mendorong transformasi budaya yang lebih berfokus pada pelanggan, inovasi, dan keberlanjutan.

b. Nilai Nilai *Core Values* AKHLAK

- 1) Nilai Amanah : menekankan tanggung jawab dan kepercayaan
- 2) Kompeten : mendorong terus belajar dan mengembangkan kapabilitas
- 3) Harmonis : menciptakan hubungan yang baik saling peduli dan menghargai perbedaan
- 4) Loyal : menunjukkan berdedikasi dan mengutamakan kepentingan bangsa dan negara
- 5) Adaptif : mengajak pegawai untuk terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan, dan Kolaboratif membangun Kerjasama yang sinergis.

c. Indikator *Core Values* AKHLAK

Terdapat beberapa indikator tercapainya Amanah menurut Tasmara, yaitu tanggung jawab, tepat janji dan transparan (Herianingrum S., dkk : 2015)

1) Tanggung Jawab

Tanggung jawab diartikan sebagai sikap dan tindakan seseorang di dalam menerima sesuatu sebagai amanah dengan rasa cinta menunaikannya dalam bentuk amal-amal saleh

2) Tepat Janji

Tepat janji merupakan salah satu Key Performance Indicator dalam amanah. Sikap amanah dan tepat janji adalah dua sifat yang saling berkaitan, apabila ada amanah pasti ada sikap menepati janji, jika satu sifat hilang maka hilang pula yang lain. Seseorang dikatakan amanah apabila ia mampu menepati janji dan ucapannya di hadapan orang lain, sebaliknya seseorang dikatakan menepati janjinya jika ia memiliki karakter amanah dalam dirinya

3) Transparan

Transparan diartikan terbuka, yaitu melaporkan segala kegiatan baik kepada publik maupun kepada atasan. Tidak

pernah mengkomersilkan jabatan atau memanipulasi dan memanfaatkan juga merupakan pedoman bersikap dan bertingkah laku berdasarkan amanah.

3. Produktivitas Kinerja Karyawan

Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia (2020) Produktivitas kerja adalah perbandingan antara hasil yang dicapai dengan sumber daya yang digunakan dalam proses kerja, yang mencakup waktu, tenaga kerja, dan modal. Peningkatan produktivitas kerja menjadi salah satu fokus utama dalam pengembangan sumber daya manusia di Indonesia.

Sedangkan menurut Hasibuan dalam Busro (2018:340), produktivitas adalah perbandingan antara output (hasil) dengan input (masukan). Jika produktivitas naik akan meningkatkan efisiensi (waktubahan-tenaga) dan sistem kerja, teknik produksi dan adanya peningkatan keterampilan dari tenaga kerjanya

Produktivitas merupakan salah satu indikator kinerja penting yang mencerminkan efisiensi dan efektivitas operasional suatu organisasi. Dalam konteks BUMN Bank Syariah Indonesia (BSI), produktivitas tidak hanya diukur dari aspek finansial, tetapi juga dari kemampuan bank dalam memberikan layanan yang berkualitas sesuai dengan prinsip syariah. Produktivitas BUMN Bank Syariah Indonesia (BSI) menjadi fokus penting dalam konteks pengelolaan lembaga keuangan syariah di Indonesia. Sebagai bank syariah terbesar di Indonesia, BSI memiliki peran strategis dalam mendukung pertumbuhan ekonomi nasional dan inklusi keuangan. (Anwar, 2020).

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Dessler (dalam Bintoro dan Daryanto, 2017 : 106) menyatakan kinerja merupakan prestasi kerja yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang diterapkan. Kinerja sebagai ungkapan seperti output, efektivitas, dan efesiensi yang sering

dihungkan dengan produktivitas (Faustino Cardosa Gomos dalam Sulaksono Hari, 2015: 91).

Kinerja merupakan hasil capaian dari semua Tindakan an kebijakan yang dilakukan dalam rangkaian proses kerja selama periode waktu tertentu, dengan tujuan untuk mencapai sasaran yang diinginkan. Menurut robbins dalam Nawani (2006:62), kinerja dapat diartikan sebagai jawaban atas pertanyaan tentang seberapa baik suatu organisasi atau individu telah mencapai tujuannya atau apa hasil yang dicapai seseorang sesudah mengerjakan sesuatu.

Kinerja merujuk pada tindakan atau pelaksanaan tugas yang dilakukan oleh individu dalam jangka waktu tertentu dan dapat diukur.

b. Faktor-Faktor yang mempengaruhi kinerja Karyawan

1) Efektivitas

Mengukur sejauh mana suatu organisasi berhasil mencapai tujuannya. Semakin besar kontribusi hasil yang diperoleh terhadap pencapaian tujuan atau target yang ditetapkan, semakin efektif pula proses kerja dalam unit organisasi tersebut (Mardiasmo, 2017:134).

2) Efisiensi

Menurut Sedarmayanti (2014:22), adalah ukuran sejauh mana sumber daya digunakan secara optimal dalam suatu proses. Semakin hemat penggunaan sumber daya, semakin efisienlah proses tersebut. Proses yang efisien ditandai dengan penggunaan sumber daya yang lebih murah dan lebih cepat.

3) Otoritas

Otoritas dapat diartikan sebagai kewenangan yang diberikan secara sah kepada individu, kelompok, atau instansi untuk mematuhi peraturan yang didukung oleh norma dan regulasi yang ada.

4) Disiplin

Disiplin adalah usaha mencegah terjadinya pelanggaran terhadap ketentuan yang telah disepakati, serta untuk memastikan bahwa aktivitas dilaksanakan dengan baik agar sanksi terhadap individu atau kelompok dapat dihindari (Dolet Unaradjan, 2018:181).

5) Kemampuan dan keahlian

karyawan merujuk pada keterampilan yang dimiliki oleh setiap individu. Semakin banyak keterampilan yang dimiliki, semakin tinggi pula kualitas hasil kerja yang dapat dihasilkan.

6) Motivasi kinerja karyawan

Motivasi kinerja karyawan adalah faktor-faktor yang mendorong individu untuk berperilaku positif. Penting untuk mencari motivasi yang harus sesuai dengan nilai-nilai yang baik. Karena motivasi harus mengarah pada perbaikan diri dan pencapaian kualitas yang lebih baik.

c. Indikator Kinerja Pegawai

Menurut Robbins (2016:260), indikator kinerja berfungsi sebagai alat untuk mengevaluasi sejauh mana pencapaian kinerja pegawai. Beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan meliputi kualitas kerja, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian.

1) Kualitas Kerja

Mengukur seberapa baik hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan, termasuk kesesuaian dengan standar yang ditetapkan.

2) Kuantitas

Menilai jumlah output yang dihasilkan oleh karyawan dalam periode tertentu, biasanya dinyatakan dalam unit atau siklus aktivitas.

3) Ketepatan Waktu

Mengukur kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan tenggat waktu yang ditentukan.

4) Efektivitas

Menilai penggunaan sumber daya yang ada (seperti waktu, tenaga, dan biaya) untuk mencapai hasil yang maksimal.

5) Kemandirian

Mengukur sejauh mana karyawan dapat menjalankan tugasnya tanpa pengawasan atau bantuan dari atasan.

4. Bank Syariah Indonesia

Bank Syariah Indonesia (BSI) adalah bank syariah terbesar di Indonesia yang resmi beroperasi sejak 1 Februari 2021. BSI merupakan hasil merger dari tiga bank syariah milik negara, yaitu PT Bank BRIsyariah Tbk, PT Bank Syariah Mandiri, dan PT Bank BNI Syariah. Proses merger ini mendapatkan izin dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK) pada 27 Januari 2021, dan diresmikan oleh Presiden Joko Widodo di Istana Negara. (Ir.bankbsi.co)

Bank Syariah Indonesia adalah lembaga keuangan yang beroperasi berdasarkan prinsip syariah Islam, yang mengutamakan keadilan sosial dan kesejahteraan masyarakat. Menurut Undang-Undang Republik Indonesia No. 21 Tahun 2008 tentang Perbankan Syariah. Bank Syariah Indonesia adalah lembaga keuangan yang beroperasi berdasarkan prinsip-prinsip syariah Islam, yang melarang praktik riba, gharar (ketidakpastian), dan maysir (perjudian). Menurut M. Syafii Antonio, seorang ahli ekonomi syariah, bank syariah berfungsi untuk menghimpun dana dari masyarakat dan menyalurkannya dalam bentuk pembiayaan yang sesuai dengan syariah, seperti murabahah, musyarakah, dan mudharabah, dengan

tujuan untuk mencapai kesejahteraan sosial dan ekonomi (Antonio, 2001).

Kehadiran BSI sangat berperan penting dalam konteks ekonomi syariah Indonesia. Sebagai bank syariah yang modern dan universal, BSI diharapkan dapat berkontribusi pada kesejahteraan masyarakat serta menjadi fasilitator dalam ekosistem industri halal. Selain itu, dengan populasi Muslim terbesar di dunia, Indonesia memiliki potensi besar untuk mengembangkan sektor perbankan syariah. (bankbsi.co)

B. Landasan Teologis

a. Keterkaitan *Corporate Culture* dengan *Core Values* AKHLAK

Dalam konteks organisasi, *corporate culture* atau budaya perusahaan memiliki peran yang sangat penting dalam membentuk karakter dan perilaku pegawai. Di Bank Syariah Indonesia, nilai-nilai inti AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif) menjadi landasan dalam membangun budaya kerja yang produktif dan beretika. Landasan teologis ini berfungsi untuk menguatkan implementasi nilai-nilai tersebut dalam mencapai produktivitas kerja pegawai.

Pegawai yang amanah akan bekerja dengan integritas, pegawai yang kompeten akan terus mengembangkan diri, dan pegawai yang harmonis menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Dengan loyalitas yang tinggi, adaptasi terhadap perubahan, serta kolaborasi yang efektif, *core values* AKHLAK akan mendorong pegawai BSI untuk memberikan kinerja terbaik, meningkatkan produktivitas, dan mencapai tujuan perusahaan sesuai prinsip syariah.

Sebuah hadis tentang etos kerja, Allah mencintai seseorang yang bekerja dengan profesional untuk mencapai produktivitas kerja pegawai.

عَنْ عَائِشَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهَا قَالَتْ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى يُجِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُثَقِّلَهُ

(رواه الطبرني والبيهقي)

Artinya: “Dari Aisyah r.a., sesungguhnya Rasulullah S.A.W. bersabda: “Sesungguhnya Allah mencintai seseorang yang apabila bekerja, mengerjakannya secara profesional”. (HR. Thabrani, No: 891, Baihaqi, No: 334).

Dalam buku (Komite Nasional Ekonomi dan Keuangan Syariah, 2020), Hadis ini menekankan pentingnya bekerja dengan profesionalisme. Hal ini mencakup usaha yang tidak hanya keras, tetapi juga cerdas dan menyeluruh, yang merupakan ciri-ciri utama dari profesionalisme. Selain itu, integritas juga menjadi faktor penentu dalam profesionalisme. Seseorang dianggap profesional jika ia dapat mewujudkan apa yang telah ia ucapkan. Ketika dikaitkan dengan *core values* perusahaan, hadis ini dapat memberikan motivasi kuat kepada para karyawan untuk selalu berusaha memberikan yang terbaik dalam pekerjaannya.

Sebuah Perspektif Tafsir Al-Qur'an Analisis implementasi nilai-nilai AKHLAK dalam konteks perusahaan, khususnya pada Bank Syariah Indonesia (BSI) pasca merger, merupakan upaya menarik untuk dikaji. Nilai-nilai AKHLAK yang berakar pada ajaran Islam memiliki potensi besar untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan. Dalam konteks ini, Al-Qur'an sebagai sumber utama ajaran Islam dapat memberikan perspektif yang kaya dan mendalam.

Al-Qur'an memberikan prinsip-prinsip umum yang dapat menjadi landasan bagi peningkatan produktivitas kerja di Bank Syariah Indonesia. Dengan menerapkan nilai-nilai Islam dalam pengelolaan perusahaan, diharapkan dapat tercipta lingkungan kerja yang harmonis, produktif, dan berkelanjutan. Landasan Teoritis dari Al-Qur'an mengandung banyak ayat yang relevan dengan implementasi nilai-nilai AKHLAK dalam dunia kerja. Beberapa di antaranya adalah:

Salah satu ayat penting dalam Surah At-Taubah adalah ayat 105, yang berbunyi:

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ۖ وَسَتُرَدُّونَ اِلٰى عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ
فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya: *"Katakanlah (Nabi Muhammad), 'Bekerjalah! Maka, Allah, rasul-Nya, dan orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu. Kamu akan dikembalikan kepada (Zat) yang mengetahui yang gaib dan yang nyata. Lalu, Dia akan memberitakan kepada kamu apa yang selama ini kamu kerjakan'."* (QS. At-Taubah (9) : 105).

Dalam Jurnal Studi Manajemen Pendidikan islam, ayat ini menekankan pentingnya bekerja dengan sungguh-sungguh dan menunjukkan bahwa setiap amal perbuatan akan diperhatikan oleh Allah. Dalam konteks BSI, implementasi *Core Values* AKHLAK yang mencakup amanah, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, dan kolaboratif dapat dilihat sebagai manifestasi dari etos kerja yang ditekankan dalam ayat ini. Surah At-Taubah ayat 105 mengandung pesan yang kuat tentang pentingnya bekerja dengan baik, akuntabilitas, dan integritas. Nilai-nilai seperti kolaboratif dan harmonis sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif. ayat ini dapat menjadi pedoman bagi pegawai untuk meningkatkan produktivitas kerja mereka dengan selalu mengingat bahwa setiap tindakan mereka diawasi oleh Allah dan akan dipertanggungjawabkan di akhirat (Desriliwa et al., 2023).

Menurut Muhammad Jauhar Kholish (2021) dalam Jurnal Riset Agama, Akhlak merupakan salah satu ajaran pokok agama Islam yang harus dipegang teguh oleh setiap muslim. Rasulullah Saw diutus ke dunia ini dengan tujuan untuk menyempurnakan akhlak manusia, (Habibah S : 2015) Nabi bersabda:

إِنَّمَا بُعِثْتُ لِأَتَمِّمَ مَكَارِمَ الْأَخْلَاقِ

Artinya: “Sesungguhnya aku diutus untuk menyempurnakan akhlak”. (HR. Ahmad dan Baihaqi).

C. Landasan Teori (*Grand Theory*)

a. *Theory of Planned Behavior* (TPB) atau Teori Perilaku Terencana

Theory of Planned Behavior (TPB) atau Teori Perilaku Terencana adalah sebuah teori yang dikembangkan oleh Icek Ajzen pada tahun 1985. *Theory of Planned Behavior* (TPB) adalah hubungan antara sikap, niat, dan perilaku seseorang. TPB merupakan pengembangan dari *Theory of Reasoned Action* (TRA) dan menambahkan dimensi baru yaitu *perceived behavioral control* atau kontrol perilaku yang dipersepsikan (Ajzen, I., 1991). Hal ini menyatakan bahwa niat untuk melakukan suatu perilaku dipengaruhi oleh tiga faktor utama:

- 1) sikap terhadap perilaku : mencerminkan evaluasi positif atau negatif individu terhadap tindakan tertentu.
- 2) norma subjektif : tekanan sosial yang dirasakan untuk melakukan atau tidak melakukan perilaku tersebut.
- 3) kontrol perilaku yang dipersepsikan : individu memiliki kendali atas pelaksanaan perilaku tersebut.

b. *Theory of Adaption* atau Teori adaptasi

Theory of Adaption atau Teori adaptasi menekankan kemampuan organisasi untuk menanggapi dan beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal. Menurut Denison (1995), organisasi yang efektif harus mampu menerima, menafsirkan, dan menerjemahkan gangguan dari lingkungan luar ke dalam norma internal untuk kelangsungan hidup dan kesuksesan organisasi. Tiga aspek kunci dari kemampuan beradaptasi mencakup persepsi dan respons terhadap lingkungan eksternal, kemampuan untuk menanggapi kebutuhan pelanggan internal, serta reaksi cepat terhadap perubahan yang muncul baik dari pelanggan internal maupun

eksternal. Selain itu, Schindehutte dan Moris (2001) mendefinisikan adaptasi sebagai tindakan para pelaku usaha dalam memproses informasi dari lingkungan dan melakukan penyesuaian yang diperlukan dengan cepat. Dalam konteks penelitian tentang implementasi *Corporate Culture Core Values* AKHLAK di Bank Syariah Indonesia pasca-merger, teori adaptasi ini dapat membantu memahami bagaimana organisasi ini dapat bertransformasi dan meningkatkan produktivitas karyawan dengan menginternalisasi nilai-nilai AKHLAK dalam menghadapi tantangan baru.

D. Kajian Pustaka

kajian pustaka adalah bagian dari penelitian yang berfungsi untuk mengumpulkan informasi dari berbagai sumber yang relevan, yang dapat membantu peneliti dalam merumuskan masalah penelitian dan menentukan metode yang tepat untuk penelitian tersebut (Moleong, 2018)

1. Penelitian Terdahulu

Kajian Pustaka adalah usaha untuk menguraikan dan menjelaskan laporan-laporan yang telah disusun oleh peneliti sebelumnya yang relevan dengan topik penelitian penulis. Setelah mengamati beberapa penelitian, penulis mendapatkan hasil penelitian yang memiliki hubungan tema dengan judul yang diangkat dalam penelitian ini, sebagai berikut :

Pertama, Skripsi Dewi Mustika Sari (2021) dengan judul Implementasi Nilai-nilai Budaya Organisasi Pada Karyawan di PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto. Hasil penelitian diketahui bahwa nilai-nilai budaya pada PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto sebelumnya yaitu TRUST (Terpercaya, Responsif, Unggul, Sehat dan Terkemuka) kemudian bertransformasi menjadi AKHLAK yang mana secara keseluruhan telah diterapkan pada karyawan melalui sosialisasi yang dilakukan sejak awal pemilihan calon karyawan dan juga pada karyawan yang sudah bekerja di perusahaan, tidak hanya itu

sosialisasi dilakukan juga oleh Kementerian BUMN dan media sosial yang dijadikan pedoman dalam berperilaku, kemudian nilai-nilai budaya tersebut diwujudkan dalam kegiatan sehari-hari karyawan. Penerapan nilai-nilai budaya organisasi pada karyawan PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto ini sudah cukup baik, sehingga berdampak pada keseharian para karyawan di kantor menjadi lebih semangat, disiplin dan bertanggung jawab, memiliki hubungan baik antar karyawan serta hubungan yang baik dengan atasan, meningkatnya kepercayaan dan loyalitas para mitra dan stakeholder terhadap PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto terlihat dengan adanya penghargaan yang didapatkan oleh karyawan seperti karyawan terproduktif dan juara pendapatan subrogasi sekantor wilayah Semarang.

Kedua, Jurnal Nur Azizah dan (2023) dengan judul Implementasi Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja di Bank Muamalat Kantor Cabang Denpasar. Hasil penelitian yang dilakukan, Bank Muamalat KC Denpasar menerapkan nilai budaya IDEAL, yang mencakup aspek Islami, Modern, dan Profesional. Nilai-nilai ini tercermin dalam menjaga integritas sesuai ajaran Islam, mengikuti perkembangan zaman sambil mempertahankan nilai-nilai Islam, serta menekankan sikap kompeten, bertanggung jawab, dan pelayanan prima. Bank Muamalat Kantor Cabang Denpasar telah berhasil meningkatkan produktivitas kerja karyawan dengan menerapkan budaya perusahaan sesuai prinsip syariah. Pengukuran produktivitas melibatkan berbagai aspek seperti kemampuan, hasil kerja, semangat, pengembangan diri, mutu, dan efisiensi. Karyawan di Bank Muamalat meningkatkan produktivitas kerja dengan rajin membaca, belajar, mengikuti training, memahami prosedur dan produk perusahaan, serta melaksanakan tugas dengan efisien. Mereka juga berani mengambil tantangan untuk mencapai target perusahaan.

Ketiga, Maya Apriyana dan Taufik Fadilah (2022) dengan judul Analisis Implementasi Budaya Kerja Organisasi Pada Pt Bintang Farma Perkasa. Hasil penelitian ini ditemukan bahwa terdapat beberapa hambatan dalam penerapan budaya kerja organisasi pada PT Bintang Farma Perkasa yakni: 1) Perbedaan kepribadian antara karyawan 2) kurang tertibnya karyawan dalam disiplin waktu 3) Adanya ketidaksesuaian dalam struktur organisasi dengan yang dijalankan. Dari adanya hambatan tersebut maka diperlukan solusi dan upaya untuk menciptakan budaya kerja yang baik dengan cara menyepakati kesepakatan antara pihak manajemen dengan staff untuk bisa melaksanakan aturan yang telah dibuat secara bersama.

Keempat, Rahma Nova Viantik (2023) dengan judul Analisis Implementasi *Core Values* Akhlak Pada Kinerja Karyawan Bsi Kcp Tasikmalaya Ahmad Yani. Hasil dari penelitian yang telah dilakukan, dapat penulis simpulkan bahwasanya *core values* AKHLAK yang meliputi Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif telah diimplementasikan oleh karyawan BSI KCP Tasikmalaya Ahmad Yani sesuai dengan indikator dari masing-masing poin. Penerapan AKHLAK mampu meningkatkan kinerja karyawan BSI KCP Tasikmalaya Ahmad Yani dan juga berimplikasi pada terjalinnya kolaborasi yang baik antar karyawan melalui kerja sama dan sikap saling mendukung dalam mencapai target perusahaan.

Kelima, Nadya Ulfah Djuhair, Dkk (2022) dengan judul Implementasi Corporate Culture Bank Sumut Syariah KCP Rantau Prapat Dalam Perspektif Islam. Hasil penelitian Budaya perusahaan di Bank Sumut Syariah KCP Rantau Prapat mengadopsi prinsip nilai perusahaan yang dikenal dengan singkatan TERBAIK, serta visi, misi, dan motto perusahaan sebagai pedoman utama bagi seluruh karyawan. Nilai-nilai perusahaan, visi, dan misi tersebut berfungsi sebagai acuan dalam setiap tindakan dan keputusan yang diambil oleh setiap individu di bank tersebut. Budaya yang diterapkan di Bank Sumut Syariah KCP

Rantau Prapat sepenuhnya berlandaskan pada ajaran Islam, yang tercermin dalam nilai-nilai perusahaan, visi, misi, dan motto yang diusung. Oleh karena itu, seluruh elemen tersebut mencakup aspek spiritual Islam. Beberapa langkah strategis yang diterapkan oleh pihak bank antara lain briefing pagi untuk evaluasi harian, diskusi mengenai tugas dan tanggung jawab, serta pemberian sanksi kepada karyawan yang terlambat, seperti denda Rp. 1000 untuk keterlambatan satu menit, dan seterusnya.

Tabel 2.1
Penelitian terdahulu
Persamaan dan perbedaan dengan penelitian terdahulu

No	Penulis, Tahun dan Judul	Hasil Penelitian	Persamaan dan Perbedaan
1.	Dewi Mustika Sari (2021) dengan judul Implementasi Nilai Budaya Organisasi Pada Karyawan di PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto.	Hasil penelitian diketahui mengungkapkan bahwa PT Jamkrindo telah bertransformasi dari nilai budaya TRUST (Terpercaya, Responsif, Unggul, Sehat, dan Terkemuka) menjadi AKHLAK. Sosialisasi nilai-nilai ini dilakukan sejak tahap rekrutmen dan berdampak positif pada semangat, disiplin, dan hubungan antar karyawan. Penerapan ini juga meningkatkan kepercayaan dan loyalitas mitra, terlihat dari penghargaan yang	1. Persamaan dengan penelitian terdahulu adalah sama-sama meneliti Budaya Organisasi Perusahaan. 2. Perbedaan terletak pada objek penelitian yang diteliti Variabel budaya organisasi yang berbeda, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji tantangan integrasi budaya pasca merger di sektor perbankan syariah, sementara penelitian Dewi Mustika Sari bertujuan untuk menekankan transformasi nilai dalam satu Perusahaan.

		diterima karyawan.	
2.	Jurnal Nur Azizah dan (2023) dengan judul Implementasi Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja di Bank Muamalat Kantor Cabang Denpasar.	Hasil penelitian yang dilakukan Di Bank Muamalat KC Denpasar, penerapan nilai budaya IDEAL berhasil meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Nilai-nilai ini mencakup aspek Islami, modern, dan profesional, yang tercermin dalam integritas dan pelayanan prima. Karyawan aktif dalam pengembangan diri dan efisiensi kerja.	1. Persamaan pada penelitian ini adalah memiliki fokus yang sama yaitu mengkaji dampak budaya organisasi terhadap produktivitas kerja pegawai. penelitian ini juga menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif. 2. Perbedaan pada objek dan subjek penelitian. Penelitian ini menyoroti bagaimana penerapan nilai AKHLAK dapat mempengaruhi perilaku dan motivasi pegawai. Sedangkan penelitian terdahulu menekankan pengukuran produktivitas berdasarkan kemampuan, hasil kerja, semangat, dan efisiensi pegawai.
3.	Maya Apriyana dan Taufik Fadilah (2022) dengan judul Analisis Implementasi Budaya Kerja Organisasi Pada Pt Bintang Farma	Hasil penelitian ini ditemukan bahwa terdapat beberapa hambatan dalam penerapan budaya kerja organisasi pada PT Bintang Farma Perkasa yakni: Perbedaan kepribadian antara karyawan, kurang tertibnya karyawan dalam disiplin waktu, Adanya ketidaksesuaian	1. Persamaannya meneliti implementasi budaya kerja perusahaan sebagai upaya meningkatkan kinerja atau produktivitas kerja pegawai. Persamaan dengan penelitian terdahulu adalah menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif. 2. Perbedaan pada objek dan subjek penelitian,

	Perkasa.	dalam struktur organisasi dengan yang dijalankan. Dari adanya hambatan tersebut maka diperlukan solusi dan upaya untuk menciptakan budaya kerja yang baik dengan cara menyepakati kesepakatan antara pihak manajemen dengan staff untuk bisa melaksanakan aturan yang telah dibuat secara bersama.	penelitian ini berfokus pada tantangan adaptasi terhadap nilai-nilai baru pasca-merger. sedangkan penelitian terdahulu meneliti berfokus pada hambatan seperti perbedaan kepribadian dan kurangnya disiplin waktu di PT Bintang Farma Perkasa.
4.	Rahma Nova Viantik (2023) dengan judul Analisis Implementasi Core Values Akhlak Pada Kinerja Karyawan Bsi Kcp Tasikmalaya Ahmad Yani.	Hasil dari penelitian yang telah dilakukan, dapat penulis simpulkan bahwasanya core values AKHLAK yang meliputi Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif di BSI KCP Tasikmalaya telah diimplementasikan dengan baik, menunjukkan bahwa di BSI KCP Tasikmalaya meningkatkan kinerja karyawan dan kolaborasi antar tim sesuai dengan indikator dari masing-masing poin.	1. Persamaan : Penelitian ini sama-sama fokus menekankan penerapan nilai-nilai AKHLAK—Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif dalam meningkatkan kinerja dan kolaborasi antar karyawan.. Persamaan dengan penelitian ini juga menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif. 2. Perbedaan pada objek dan variabel penelitian. Penelitian Viantik berfokus pada penerapan nilai-nilai AKHLAK di BSI KCP Tasikmalaya Ahmad Yani dan bagaimana

			implementasi tersebut berimplikasi pada kolaborasi antar karyawan serta peningkatan kinerja. sementara penelitian ini lebih luas dengan menganalisis dampak penerapan nilai-nilai AKHLAK pasca merger tiga bank syariah besar di Indonesia, serta tantangan yang dihadapi pegawai dalam beradaptasi dengan budaya baru yang muncul akibat merger.
5.	Nadya Ulfah Djuhair, Dkk (2022) dengan judul, Implementasi <i>Corporate Culture</i> Bank Sumut Syariah KCP Rantau Prapat Dalam Prespektif Islam.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya perusahaan Di Bank Sumut Syariah KCP Rantau Prapat, budaya perusahaan mengadopsi prinsip TERBAIK yang berlandaskan pada ajaran Islam. Budaya ini berfungsi sebagai pedoman dalam tindakan sehari-hari karyawan, dengan langkah strategis seperti evaluasi harian dan sanksi bagi keterlambatan.	1. Penelitian ini sama-sama focus menekankan pentingnya <i>Core Values</i> dalam budaya organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan, dengan menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif. 2. Perbedaan penelitian terdapat pada objek dan subjek penelitian, penelitian Nadya Ulfah Djuhair, lebih menekankan pada nilai-nilai perusahaan yang spesifik dan ajaran Islam. Sementara penelitian ini berfokus pada adaptasi dan integrasi budaya pasca merger di sektor perbankan syariah.

Berdasarkan kajian Pustaka tersebut, terdapat persamaan dan perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini yang akan dilakukan. perbedaan diantaranya dalam ruang lingkup, asal usul dan focus implementasi memberikan nuansa yang unik pada masing masing konsepnya. Sedangkan persamaannya memiliki kesamaan dalam tujuan untuk meningkatkan kinerja dan menciptakan kerja yang positif.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Metode penelitian pada dasarnya adalah suatu pendekatan ilmiah yang digunakan untuk memperoleh data dengan tujuan dan manfaat tertentu (Sugiyono, 2015:3). Oleh karena itu, metodologi penelitian merupakan metode ilmiah yang tepat dan menyeluruh untuk mengumpulkan, mengolah, menganalisis data, dan menarik kesimpulan secara sistematis dan objektif untuk memecahkan masalah yang berkaitan dengan kehidupan manusia, merupakan upaya untuk mempelajari dan menyelidiki masalah dengan menerapkannya secara sistematis (Abubakar, 2021).

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Menurut Sugiyono (2018), metode penelitian kualitatif adalah pendekatan yang digunakan untuk menyelidiki objek dalam kondisi alamiah tanpa melakukan manipulasi. Dalam metode ini, peneliti berperan sebagai instrumen utama dalam menggali dan menganalisis masalah yang ada. Pengumpulan data dilakukan dengan teknik triangulasi, yang menggabungkan berbagai sumber dan metode, sementara analisis data bersifat induktif. Hasil dari penelitian kualitatif menekankan pada pemahaman makna dari data yang digeneralisasi. Tujuan utama dari penelitian kualitatif adalah untuk menemukan temuan baru, sehingga fokusnya adalah pada aspek-aspek yang belum dikenal dan dapat menjadi perhatian untuk penelitian selanjutnya (Sugiyono, 2018).

Dalam penelitian kualitatif, dasar teori yang diajukan bersifat sementara. Penelitian ini juga mengharuskan dilakukan penelitian lapangan, yaitu mengembangkan teori berdasarkan data yang diperoleh melalui observasi langsung di lapangan (*field research*) atau dalam konteks sosial (Sugiyono, 2015:296). Data dikumpulkan dan dianalisis melalui pengamatan

yang detail, mencakup deskripsi dalam konteks rinci disertai catatan hasil observasi, wawancara mendalam serta dokumentasi.

Dalam penelitian kualitatif, populasi didefinisikan sebagai kelompok individu atau objek yang menjadi fokus penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Bank Syariah Indonesia KCP Pemalang Sudirman 1. Penelitian ini menggunakan purposive sampling sebagai teknik penentuan sampelnya. Teknik pengambilan sampel yang tepat untuk penelitian ini adalah Purposive sampling. Purposive sampling adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2016:85). Penggunaan teknik Purposive Sampling karena tidak semua sampel memiliki kriteria yang sesuai dengan fenomena yang diteliti. Teknik Purposive Sampling dalam penelitian ini menetapkan pertimbangan-pertimbangan atau kriteria-kriteria tertentu yang harus dipenuhi oleh sampel-sampel yang digunakan dalam penelitian ini.

Penelitian ini ditujukan kepada Lembaga keuangan bank yang telah melakukan kegiatan merger. Bank Syariah Indonesia (BSI) merupakan bank Syariah hasil penggabungan (merger) dari tiga bank Syariah milik BUMN yaitu BRI Syariah, BNI Syariah, dan Bank Syariah Mandiri. Merger telah memberikan banyak tantangan akan perubahan dunia perbankan, khususnya dalam hal budaya kerja serta nilai dan norma. Penelitian ini menggunakan metode purposive sampling untuk memilih responden. Dari total 15 pegawai, peneliti memilih kriteria pegawai untuk diwawancarai secara mendalam yaitu yang memiliki pengalaman kerja di Bank Syariah Indonesia pasca-merger dan 4 informan dari pegawai yang berasal dari eks bank merger (BRI Syariah, BNI Syariah, dan Bank Syariah Mandiri), Memilih informan dari berbagai jabatan (seperti *Branch Manager*, *BOSM*, *Customer Service*, dan *MRTL*) untuk mendapatkan perspektif yang beragam dan Informan yang terlibat langsung dalam proses merger atau yang mengalami perubahan budaya organisasi. Selain itu informan dari Nasabah Eks Bank Merger, Memilih 3 informan dari nasabah eks bank merger dengan tujuan memberikan sudut pandang eksternal tentang bagaimana

perubahan budaya dan nilai-nilai baru mempengaruhi pengalaman mereka sebagai nasabah atas layanan Bank dan memberikan umpan balik yang dirasakan oleh nasabah. Hal ini pun adanya penelitian mengenai perubahan budaya kerja yang dirasa akan menghasilkan suatu temuan baru dalam dunia perbankan.

B. Waktu dan tempat penelitian

1. Waktu Penelitian

Waktu Penelitian ini dilakukan pada tanggal 30 Januari 2025 sampai dengan tanggal 28 Februari 2025.

2. Tempat Penelitian

Tempat penelitian adalah lokasi di mana peneliti melaksanakan penelitian. Penelitian ini dilakukan di Bank Syariah Indonesia KCP Pemalang Sudirman 1, yang beralamat di Jl. Jenderal Sudirman No. 129, Mulyoharjo, Pelutan, Kec. Pemalang, Kab. Pemalang, Jawa Tengah. 5231.

C. Subjek dan Objek Penelitian

1. Subjek Penelitian

Dalam penelitian kualitatif, istilah yang digunakan adalah subjek penelitian. Subjek penelitian yaitu informan yang menjadi narasumber dalam menggali informasi yang dibutuhkan oleh peneliti (Salim, 2012:142). Subjek penelitian adalah pegawai Bank Syariah Indonesia KCP Pemalang Sudirman 1 yaitu *Branch Manager*, BOSM, Tim marketing dan *Frontliner* yang bekerja setelah proses merger dan Nasabah BRIS, BNIS, BSM sebelum merger yang akan memberikan informasi dan data mengenai bagaimana *corporate culture core values* AKHLAK diimplementasikan dalam pekerjaan sehari-hari dan dampaknya terhadap produktivitas kerja.

2. Objek Penelitian

Menurut Sugiyono (2019), objek penelitian adalah atribut atau sifat dari orang, objek, atau kegiatan yang memiliki variasi tertentu dan ditetapkan oleh peneliti dan ditarik kesimpulan. Objek penelitian adalah fenomena atau hal yang menjadi fokus dalam penelitian. objek penelitian ini adalah implementasi *Corporate Culture Core Values* AKHLAK dan produktivitas kerja pegawai. Penelitian ini akan menganalisis bagaimana nilai-nilai tersebut diterapkan dalam lingkungan kerja dan bagaimana penerapannya berkontribusi terhadap peningkatan motivasi dan produktivitas pegawai di Bank Syariah Indonesia setelah merger.

D. Jenis dan Sumber Data

1. Sumber data sekunder

Menurut Sugiyono (2017: 193) data sekunder adalah data yang dipahami sebagai sumber yang tidak memberikan data secara langsung kepada peneliti. Sumber data penelitian ini diperoleh melalui media perantara atau secara tidak langsung berupa buku catatan, jurnal, skripsi, thesis, bukti bukti yang ada atau pusat arsip yang berkaitan dengan penelitiannya. Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari berbagai sumber atau kajian teori yang relevan, seperti data profil perusahaan BSI KCP Pemalang Sudirman 1.

2. Sumber data primer

Menurut Sugiyono (2017: 193) data primer adalah data yang diperoleh langsung dari subjek penelitian melalui metode pengumpulan data yang relevan. Peneliti mengumpulkan data dengan melalui proses yaitu proses observasi, wawancara dengan pegawai Bank Syariah Indonesia KCP Pemalang Sudirman 1 yang bekerja setelah proses merger tentang penerapan *Corporate Culture Core Values* AKHLAK dalam mencapai produktivitas pegawai Bank Syariah Indonesia KCP Pemalang Sudirman 1.

E. Teknik Pengumpulan Data

1. Observasi

Menurut Sugiyono (2019:183), pengumpulan data dapat dilakukan dengan cara mengamati langsung objek atau fenomena yang sedang diteliti. Nasution (1988) dalam Sugiyono (2015) menyatakan bahwa observasi merupakan fondasi dari seluruh ilmu pengetahuan. peneliti akan beroperasi berdasarkan data yang berupa fakta tentang realitas yang diperoleh melalui proses observasi di Bank Syariah Indonesia KCP Pemalang Sudirman 1.

2. Wawancara

Wawancara digunakan peneliti untuk berinteraksi langsung dengan responden dan menggali informasi secara mendalam. wawancara sebagai alat untuk memperoleh data yang kaya dan mendalam, terutama ketika peneliti ingin memahami perspektif, pengalaman, dan opini responden. (Arikunto, 2010). Dalam metode kualitatif teknik pengumpulan data ini, wawancara dilakukan kepada informan yaitu Pegawai bank BSI KCP Pemalang Sudirman 1, meliputi BOSM, *Branch Manager*, *Frontliner* dan Tim marketing yang bekerja pasca merger pada BSI KCP Pemalang Sudirman 1 dan Nasabah Bank Rakyat Indonesia Syariah, Bank Negara Indonesia Syariah, Bank Syariah Mandiri.

Tabel 3.1

Informan Wawancara

No	Nama	Keterangan
1.	Noviyanto	<i>Branch Manager</i>
2.	Dian Retnowati	<i>BOSM</i>
3.	Firman Arifvianto A.	<i>MRTL</i>
4.	Arini Rizky Amelia	<i>Customer Service</i>
5.	Darnisih	Nasabah Eks BRIS

6.	Ahmad M.	Nasabah Eks BSM
7.	Diana Putri	Nasabah Eks BNIS

Informan Wawancara:

1) Identitas Informan I

Nama : Noviyanto (*Branch Manager*)

Asal Perusahaan : Bank Syariah Mandiri - 2012

Jabatan : *Branch Manager*

2) Identitas Informan II

Nama : Dian Retnowati

Asal Perusahaan : Bank Rakyat Indonesia Syariah - 2012

Jabatan : *Branch Operational Service Manager (BOSM)*

3) Identitas Informan III

Nama : Firman Arifvianto A.

Asal Perusahaan : Bank Negara Indonesia Syariah - 2011

Jabatan : *Micro Relation Team Leader. (MRTL)*

4) Identitas Informan IV

Nama : Arini Rizky Amelia

Asal Perusahaan : Bank Rakyat Indonesia Syariah - 2020

Jabatan : (*Customer Service*)

5) Identitas Informan V Nasabah

Nama : Darnisih

Asal Perusahaan : Nasabah Bank Rakyat Indonesia Syariah

Pekerjaan : PNS

6) Identitas Informan VI Nasabah

Nama : Ahmad M.

Asal Perusahaan : Nasabah Bank Syariah Mandiri Pemalang

Pekerjaan : Pengusaha

7) Identitas Informan VII Nasabah

Nama : Diana Putri

Asal Perusahaan : Nasabah Bank Rakyat Indonesia Syariah

Pekerjaan : Guru

3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah metode pengumpulan data yang melibatkan pengumpulan dan analisis dokumen atau catatan yang relevan dengan topik penelitian (Zikmund et al, 2010). Peneliti menggunakan teknik ini untuk mencari data mengenai objek penelitian berupa surat, catatan harian, arsip, jurnal agenda dan lain sebagainya yang mengenai dengan penelitian (V. Wiratna Sujarweni, 2019:33). Dalam penelitian ini, pengumpulan dokumentasi dilakukan di Bank Syariah Indonesia KCP Pemalang Sudirman 1.

F. Teknik Analisis Data

Menurut Sugiyono (2021) analisis data dalam penelitian kualitatif adalah Proses yang bertujuan untuk mengorganisir dan menganalisis data agar dapat memberikan pemahaman yang mendalam tentang fenomena yang diteliti. Menurut Lexy J. Moleong (2014) menyatakan bahwa teknik analisis data adalah kegiatan pemeriksaan terhadap instrumen penelitian seperti dokumen, catatan, dan rekaman. Ini mencakup proses sistematis dalam mencari dan menyusun data yang telah diperoleh melalui berbagai metode pengumpulan data seperti wawancara dan observasi. Analisis ini bersifat iteratif dan reflektif, di mana peneliti terus-menerus terlibat dalam proses analisis untuk menemukan pola dan tema dari data yang dikumpulkan. (Miles dan Huberman, 1994). Tiga kategori analisis data :

1. Reduksi Data (*Data Reduction*)

Reduksi data adalah proses pemilihan, penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data yang telah dikumpulkan selama penelitian dengan tujuan untuk mengurangi data yang tidak relevan dan menyoroti informasi yang penting. Dalam hal ini, reduksi data atau kategorisasi data, peneliti memilih temuan yang

diperoleh dari wawancara, observasi, dan analisis dokumen yang dianggap paling relevan untuk mendukung penelitian (Sugiyono, 2019). Pada reduksi data ini meliputi penyusunan data dari informan yang berkaitan dengan *corporate culture core values* AKHLAK yang diterapkan di BSI KCP Pemalang Sudirman 1 dalam meningkatkan produktivitas kinerja pegawai pasca merger.

2. Penyajian Data (*Data Display*)

Penyajian data adalah tahap di mana peneliti menyusun dan menyajikan data yang telah direduksi dalam format yang mudah dipahami. Misalnya, table untuk menyajikan data secara terstruktur, grafik untuk menggambarkan pola atau tren yang ada dan narasi yang menggambarkan hasil penelitian dalam bentuk deskripsi yang jelas (Sugiyono, 2019). Tahapan ini melampirkan data dari hasil yang sudah didapatkan dari reduksi atau kategorisasi data yang telah diterapkan di Bank Syariah Indonesia KCP Pemalang Sudirman 1 terkait *corporate culture core values* AKHLAK dalam produktivitas kinerja pegawai pasca merger.

3. Verifikasi dan Penyimpulan Data (*Conclution Drawing*)

Verifikasi dan Penyimpulan Data adalah proses dimana peneliti ini memastikan isi keakuratan dan validitas data yang telah dianalisis (Sugiyono, 2019). Penyimpulan data dilakukan setelah melakukan verifikasi, peneliti menarik kesimpulan berdasarkan analisis yang dilakukan, dan terdapat temuan yang berkaitan dengan pertanyaan penelitian dan teori yang ada dan mencakup semua informasi penting dan valid yang ditemukan dalam penelitian (Miles dan Huberman, 1984).

G. Uji Keabsahan Data

Menurut Lincoln dan Guba (1985) dalam Wijaya (2018), Keabsahan data dalam penelitian kualitatif bersifat nyata dan dinamis, sehingga tidak ada yang konsisten dan berluang seperti sebelumnya.

Keabsahan data dapat dicapai dengan menggunakan proses pengumpulan data dengan menggunakan Teknik triangulasi data.

Keabsahan data merupakan konsep penting yang diperbarui dari konsep kesahihan validitas dan keandalan realibilitas. Untuk menentukan keabsahan data diperlukan teknik pemeriksaan, yakni pemeriksaan didasarkan atas jumlah criteria tertentu. Ada empat criteria dalam menentukan keabsahan data yakni derajat kepercayaan, keteralihan, ketergantungan dan kepastian. (Moleong, 2007: 324-326).

Dari sebuah data kualitatif yang berhasil dikumpulkan maka Langkah selanjutnya yaitu harus bisa dianalisa kebenarannya. Dalam hal ini, alat yang digunakan yaitu teknik analisa data triangulasi. Menurut Maleong (2004), metode triangulasi yaitu suatu metode dengan cara memeriksa dan membandingkan kembali derajat kepercayaan dari informasi yang didapat dengan waktu dan data yang berbeda. Triangulasi didefinisikan sebagai metode pengumpulana data yang menggabungkan berbagai Teknik pengumpulan data dengan sumber-sumber data yang ada. Triangulasi dapat dilakukan untuk membandingkan hasil dari berbagai sumber dan keakuratan informasi yang diperoleh. Menurut (Wahyu, 2010: 102-103) ada empat macam teknik triangulasi yaitu, antara lain:

1. Triangulasi Metode, merupakan suatu teknik menganalisa data serta informasi dengan minimal memakai dua metode. Bila informasi yang diperoleh berupa wawancara maka, perlu dilakukan uji kebenarannya dengan hasil dari observasi.
2. Triangulasi Sumber, yaitu sebuah teknik pengujian keabsahan data dengan cara mencari data dan informasi yang serupa dengan subyek yang lainnya. Data serta informasi tertentu perlu dipertanyakan kembali tapi dengan responden yang berbeda dengan bukti dari dokumentasi. Hasil komparasi dan pengecekan sumber ini guna membuktikan apakah data yang didapatkan memiliki kebenaran yang tidak sama ataukah kebalikannya.

3. Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain. Di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Teknik triangulasi yang paling banyak digunakan ialah pemeriksaan melalui sumber lainnya (Moleong, 2007: 331).

Teknik triangulasi peneliti lakukan dengan cara:

- a) Membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara dengan pihak BSI dan nasabah .
 - b) Membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakan karyawan BSI secara pribadi.
 - c) Membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian di BSI KCP Pemalang Sudirman 1 dengan apa yang dikatakan narasumber secara langsung.
 - d) Membandingkan hasil wawancara terhadap pihak BSI dengan isi dokumen penelitian yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi
4. Triangulasi Situasi, yaitu suatu bentuk pengujian kebenaran data dari penyampaian seseorang responden jika dalam keadaan orang lain bukan dalam keadaan sendirian. Dalam hal ini, faktor lingkungan sangat mempengaruhi hasil wawancara.
 5. Triangulasi Teori, yaitu suatu bentuk pengujian data dengan mengkomparasikan apakah terdapat keparalelan penjelasan atau tidak antara teori satu dengan teori yang lainnya terhadap hasil penelitian.

BAB IV

PENYAJIAN DATA DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Objek Penelitian

1. Sejarah Bank Syariah Indonesia

a. Profil Bank Syariah Indonesia



Gambar 2. 1. Logo Bank Syariah Indonesia

Sumber: (Bank BSI, 2021)

Bank Syariah Indonesia (BSI) adalah lembaga keuangan syariah yang dibentuk dari penggabungan tiga bank syariah milik negara, yaitu PT Bank BRI syariah Tbk, PT Bank Syariah Mandiri, dan PT Bank BNI Syariah, yang resmi beroperasi pada 1 Februari 2021. Bank Syariah Indonesia (BSI) dibentuk pada 1 Februari 2021 bertepatan dengan 19 Jumadil Akhir 1442 H menjadi penanda sejarah bergabungnya Bank Syariah Mandiri, BNI Syariah. melalui proses merger tiga bank syariah BUMN, yaitu *PT Bank BRI Syariah Tbk, PT Bank Syariah Mandiri, dan PT Bank BNI Syariah* tergabung dalam merger ini. Otoritas Jasa Keuangan (OJK) memberikan izin resmi untuk merger tersebut pada 27 Januari 2021 dengan surat Nomor SR-3/PB.1/2021. Bank Syariah Indonesia secara resmi diresmikan oleh Presiden Joko Widodo pada 1 Februari 2021, dengan struktur kepemilikan saham BSI yang terdiri dari PT Bank Mandiri (Persero) Tbk sebesar 50,83%, PT Bank

Negara Indonesia (Persero) Tbk sebesar 24,85%, dan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk sebesar 17,25%. Sebelum terjadinya proses merger antara BRI Syariah, BNI Syariah, dan Bank Syariah Mandiri, setiap bank memiliki nilai inti (*Core values*) masing-masing. BRI Syariah dikenal dengan *Core values* “PASTI OKE”. BNI Syariah disebut “Empat Enam”, dan Bank Syariah Mandiri disebut “SIFAT”. Setelah merger, BSI berkomitmen untuk memperluas jangkauan layanan dan meningkatkan kualitas produk yang ditawarkan. BSI juga berfokus pada digitalisasi layanan perbankan untuk memenuhi kebutuhan nasabah yang semakin berkembang. Salah satu langkah penting adalah peluncuran aplikasi perbankan digital "BYOND by BSI" yang menawarkan berbagai layanan perbankan secara online.

Di kota Pemalang sendiri Bank Syariah Indonesia sudah mulai dikenal dan menunjukkan eksistensinya di dunia perbankan. Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Pembantu Pemalang Sudirman 1 terletak di Jl. Jend. Sudirman No. 129, Pemalang, Jawa Tengah. Bank Syariah Indonesia KCP Pemalang Sudirman 1 merupakan salah satu kantor cabang Bank Syariah Indonesia yang berada di Pemalang. Bank Syariah Indonesia KCP Pemalang Sudirman 1 sampai saat ini mencapai 20.800 Jumlah Nasabah.

2. Visi dan Misi Bank Syariah Indonesia

Visi Bank Syariah Indonesia

1) Menjadi Top 10 Bank Syariah Global:

Misi Bank Syariah Indonesia

- a) Memberikan akses solusi keuangan syariah di Indonesia
- b) Melayani lebih dari 20 juta nasabah dan menjadi top 5 bank berdasarkan aset (500+T) dan nilai buku 50T pada tahun 2025
- c) Menjadi bank besar yang memberikan nilai terbaik bagi para pemegang saham

- d) Menjadi top 5 bank yang paling profitable di Indonesia (ROE 18%) dan valuasi kuat (PB>2)
- e) Menjadi perusahaan pilihan dan kebanggaan para talenta terbaik Indonesia
- f) Perusahaan dengan nilai yang kuat dan memberdayakan masyarakat serta berkomitmen pada pengembangan karyawan dengan budaya berbasis kinerja

3. Fungsi Manajemen

Menurut Kristiawan, M Safitri dan Lestari R (2017) manajemen ilmu dan spesialisasi membuat hak, mengendalikan, memberikan dan menggunakan memanfaatkan semua sumber daya yang ada dalam organisasi dengan Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling merupakan contoh fungsi manajerial yang dapat membantu suatu perusahaan mencapai tujuannya dengan lebih efektif dan efisien. Berikut penjelasan mengenai 4 fungsi manajemen:

1. *Planning* (Perencanaan)

Planning adalah Peran manajemen ini memerlukan perencanaan dalam manajemen, yang memerlukan pengambilan keputusan perencanaan sebagai bagian dari penyelesaian setiap rencana.

2. *Organizing* (Organisasi)

Organisasi adalah menentukan, mengklasifikasikan, dan mengatur berbagai aktivitas yang diperlukan untuk memenuhi tujuan, mengalokasikan orang (pekerja) untuk aktivitas ini, menyediakan komponen fisik yang memadai untuk tuntutan kerja, dan menyediakan koneksi wewenang yang didelegasikan kepada setiap orang dalam kaitannya dengan pelaksanaan setiap aktivitas yang diharapkan.

3. *Actuating* (Pelaksanaan)

Actuating atau pelaksanaan merupakan menginspirasi dan mendorong semua anggota kelompok untuk memiliki keinginan

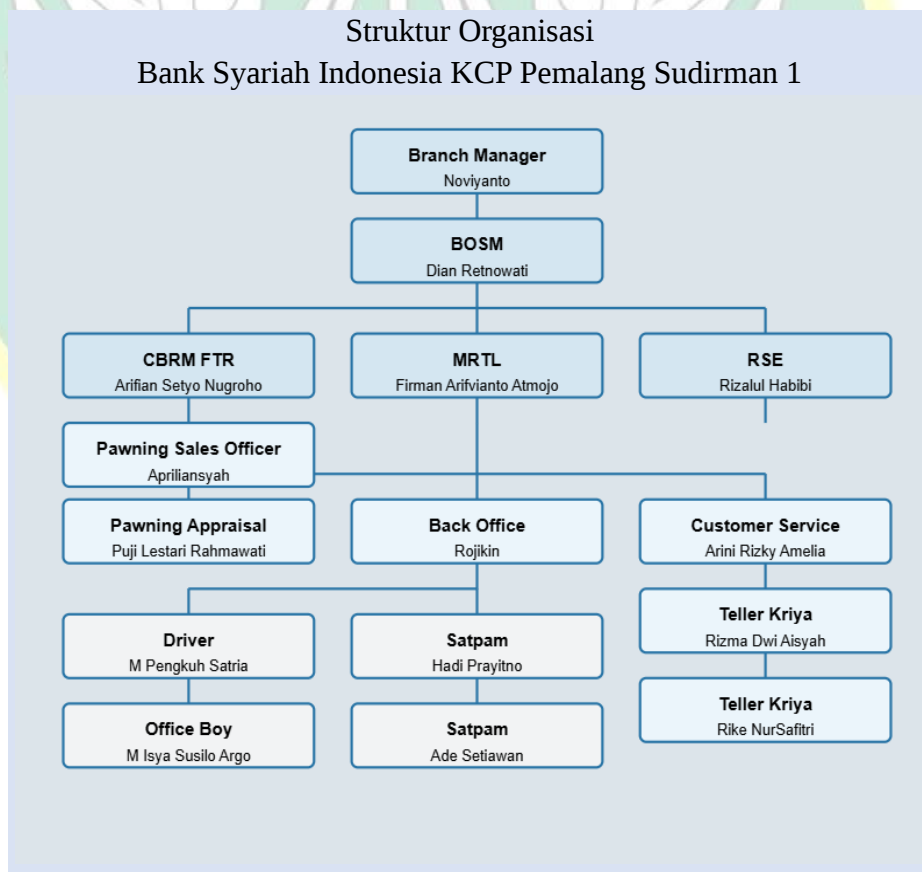
yang kuat untuk mencapai tujuan dan bekerja sama untuk merencanakan kepemimpinan dan kegiatan organisasi.

4. *Controlling* (Pengawasan)

Controlling atau pengawasan merupakan dapat dirumuskan sebagai metode penetapan apa yang harus dicapai yaitu standar, apa yang dilakukan yaitu pelaksanaan, review pelaksanaan, dan bila diperlukan melakukan modifikasi, sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana yaitu standar (ukuran).

4. Struktur Perusahaan atau Organisasi PT. Bank Syariah Indonesia KCP Pemalang Sudirman 1.

Berdasarkan hasil wawancara dengan *operation staff*, BSI KCP Pemalang Sudirman 1 memiliki 15 Karyawan yang terbagi menjadi beberapa jabatan atau posisi.



Sumber : Rojikin, 2024

5. Fungsi dan tugas pejabat BSI KCP Pemalang Sudirman 1

Setiap pejabat (karyawan) BSI KCP Pemalang Sudirman 1 memiliki fungsi dan tugas masing masing. Berdasarkan hasil wawancara dengan staff operasional, fungsi dan tugas dari pejabat pejabat BSI KCP Pemalang Sudirman 1 antara lain :

Berikut adalah jobdesk dari masing masing jabatan di atas:

1) BM (*Branch Manager*)

Tugas–tugas dan pimpinan cabang, antara lain:

- a) Bertanggung jawab secara keseluruhan terhadap operasional Bank Syariah Indonesia KCP
- b) Sebagai koordinator seluruh crew Bank Syariah Indonesia KCP
- c) Sebagai pelaksana kebijakan–kebijakan direksi terkait dengan operasional Indonesia KCP
- d) Mempunyai wewenang tertinggi di Indonesia KCP
- e) Pemegang limit pengeluaran biaya dan pembiayaan.

2) BOSM (*Branch Operation and Service Manajer*)

Tugas Branch office Service Manajer, antara lain:

- 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 nota-nota lainnya
- e) Bertanggung jawab atas pengelolaan operasional cabang, termasuk persetujuan transaksi, otorisasi, dan pengaturan prosedur operasional di cabang bank.

3) CBRM (*Customer Banking Relationship Manager*)

Tugas Customer Banking Relationship Manager, antara lain:

- a) Mencari calon debitur (perorangan maupun badan hukum) yang membutuhkan pinjaman kredit
- b) Memeriksa seluruh dokumen dari calon debitur
- c) Menganalisis kelayakan calon debitur
- d) Menjaga debitur untuk tetap bernaung di bawah bank tempatnya bekerja.

4) MRTL (*Micro Relation Team Leader*)

Tugas Micro Relation Team Leader, antara lain:

- a) Mencari nasabah mikro
- b) Menangani penagihan
- c) Menghandel unit mikro
- d) merencanakan dan mengawasi pencapaian target tim dalam pembiayaan mikro.

5) RSE (*Retail Sales Executive*)

Tugas Retail Sales Executive, antara lain:

- a) Bertanggung jawab terhadap promosi produk untuk mendukung tercapainya penjualan
- b) Menyusun rencana kerja (proyeksi pencapaian, perencanaan penjualan, rencana produktifitas)
- c) Membuat daftar list seluruh klien dalam sistem dan informasi yang dibutuhkan seperti harga, kode dan segmen
- d) Mengatur jadwal yang efektif demi tercapainya pertemuan dan negosiasi
- e) Kegiatan prospecting bersama kelompok atau individu
- f) Kemampuan menjual dengan personil sale

6) CS (*Customer Service*)

Tugas Customer Service, antara lain:

- a) Melayani kebutuhan nasabah

- b) Mengatasi masalah pelanggan dan menyelesaikan secara tepat waktu dan efisien
- c) Memberikan solusi terhadap permasalahan yang dialami nasabah
- d) Memberikan penawaran kepada nasabah mengenai produk-produk yang ada di Bank Syariah Indonesia .

7) Teller

Tugas Teller, antara lain:

- a) Mengelola keuangan sesuai rencana atau anggaran perusahaan
- b) Menerima dan membayar uang kepada nasabah sejumlah bukti yang ada, membuat rincian uang tunai, mencatat dan mengumpulkan bukti atas pengambilan dan penyetoran kas dalam formulir rekapitulasi kas yang telah disediakan
- c) Mencocokkan saldo kas yang dicatat, rekapitulasi kas dengan daftar perincian uang tunai pada setiap tutup kas

8) Kriya Teller

Teller Kriya adalah suatu program dimana BSI mengundang lulusan SMA untuk magang di BSI. Para karyawan magang ini bisa mengenal dunia kerja dan memperoleh keterampilan sehingga dapat menjadi calon tenaga kerja yang terampil dan siap di dunia kerja.

9) *Operational Staff*

Tugas Operational Staff, antara lain:

- a) Memastikan dokumen pembiayaan
- b) Melakukan input data pembiayaan didalam sistem dengan benar dan akurat
- c) Mencetak dokumen-dokumen pembiayaan SP3 akad, surat penolakan, surat kuasa dan dokumen turunan pembiayaan

10) *Security*

Tugas security, antara lain:

- a) Menjaga keamanan dan ketertiban dilingkungan/kawasan kerjanya

- b) Melaksanakan pengamanan

11) Pramubakti (*Office Boy*)

Tugas Pramubakti, antara lain:

- a) Memastikan kebersihan dilingkungan kerja terutama terkait dengan layanan nasabah
- b) Melakukan penataan ruangan, alat, maupun perlengkapan kerja setiap pegawai dengan tujuan menciptakan suasana yang nyaman bagi para pegawai dalam bekerja

12) Supir (*Driver*)

Tugas Driver, antara lain:

- a) Melaksanakan pemeliharaan kendaraan inventaris kantor
- b) Mengantar pegawai kantor ketika akan melakukan kunjungan.

6. Produk dan Layanan Bank Syariah Indonesia

a. Tabungan

Ada beberapa produk tabungan yang dimiliki bank BSI, diantaranya sebagai berikut.

1) Tabungan Easy Mudharabah

BSI Tabungan Easy Mudharabah. Tabungan dalam mata uang rupiah yang penarikan dan setorannya dapat dilakukan setiap saat.

Tabungan berakad Mudharabah Muthlaqah merupakan jenis tabungan di mana nasabah sebagai pemilik dana memberikan keleluasaan kepada bank sebagai pengelola dana untuk menginvestasikan dan mempergunakan dana tersebut dalam usaha sesuai prinsip syariah dan dengan tujuan untuk mencapai keuntungan. Bagi hasil dari investasi tersebut akan dibagikan antara nasabah dan bank sesuai dengan kesepakatan yang telah ditetapkan.

- a) GRATIS biaya tarik tunai di seluruh ATM BSI & ATM Bank Mandiri.

- b) BEBAS biaya transaksi di seluruh EDC Bank Mandiri, Semua EDC Bank di Indonesia dan EDC berjaringan PRIMA.
- c) Kemudahan transaksi dengan mobile banking dan net banking.
- d) Kartu ATM yang dapat digunakan di seluruh ATM BSI, Bank Mandiri, ATM Bersama, ATM Prima, ATM Link, dan ATM berlogo VISA.
- e) Dapat dibuka melalui pembukaan rekening online. Syarat: KTP & NPWP

*KETERANGAN: Nisbah bagi hasil adalah porsi pembagian keuntungan antara nasabah dan bank berdasarkan pendapatan yang diperoleh bank dari pengelolaan dana nasabah sesuai dengan kesepakatan yang telah ditetapkan di awal kontrak.

- 2) Tabungan Easy Wadiah Tabungan Rupiah dengan akad Wadiah yad Dhamanah, menggunakan skema titipan tanpa bagi hasil.
 - a) BEBAS biaya administrasi bulanan.
 - b) GRATIS biaya tarik tunai di seluruh ATM BSI & ATM Bank Mandiri.
 - c) BEBAS biaya transaksi di seluruh EDC Bank Mandiri, Semua EDC Bank di Indonesia dan EDC berjaringan PRIMA.
 - d) Kemudahan transaksi dengan mobile banking & net banking.
 - e) Kartu ATM yang dapat digunakan di seluruh ATM BSI, Bank Mandiri, ATM Bersama, ATM Prima, ATM Link, dan ATM berlogo VISA.
 - f) Dapat dibuka melalui pembukaan rekening online. Syarat: KTP & NPWP

***KETERANGAN:**

Akad Wadiah Yad Dhamanah merupakan perjanjian di mana nasabah sebagai pemilik dana menitipkan dananya kepada bank, dan bank bertanggung jawab untuk mengelola dana tersebut tanpa mengurangi nilai titipan yang telah diberikan oleh nasabah.

3) BSI Tabungan Haji Indonesia.

Tabungan perencanaan haji dan Umroh berlaku untuk seluruh usia berdasarkan prinsip syariah dengan akad Wadiah dan Mudharabah.

- a) GRATIS biaya administrasi bulanan
- b) Fasilitas notifikasi saat saldo cukup didaftarkan untuk porsi haji
- c) Online dengan SISKOHAT Kementerian Agama
- d) BEBAS biaya standing instruction ke Tabungan Haji agar disiplin menabung setiap bulannya
- e) Mendapatkan kartu ATM Haji Umrah BSI & fasilitas e-channel apabila nasabah telah melakukan pendaftaran haji.

Syarat: KTP & NPWP

Sasaran segmen: Individu berusia 17 tahun ke atas yang memiliki rencana untuk melaksanakan ibadah haji atau umrah.

4) Tabungan Haji Muda Indonesia

Tabungan Rupiah untuk perencanaan ibadah haji dan umrah bagi anak.

- a) Tabungan didaftarkan atas nama anak
- b) GRATIS biaya administrasi bulanan
- c) Fasilitas notifikasi saat saldo cukup didaftarkan untuk porsi haji
- d) Online dengan SISKOHAT Kementerian Agama
- e) BEBAS biaya standing instruction agar disiplin menabung setiap bulannya

- f) Mendapatkan kartu ATM Haji Umrah BSI & fasilitas e-channel apabila nasabah telah melakukan pendaftaran haji.

Syarat:

- a) Pengisian dan penandatanganan formulir pembukaan rekening diisi dengan data dan nama orang tua/wali QQ nama anak secara lengkap sesuai identitas diri.
- b) KTP orang tua/wali
- c) Kartu Keluarga (KK)/Akte Kelahiran/Kartu Pelajar
- d) Membuat surat pernyataan dari orang tua/wali bahwa setuju dan mengetahui buku tabungan dicetak atas nama anak.

Sasaran segmen: Individu perorangan di bawah usia 17 tahun yang berencana untuk melaksanakan ibadah haji atau umrah bersama keluarga atau sebagai bagian dari program dari Sekolah-sekolah Islam.

5) BSI Tabungan Bisnis.

Tabungan dengan akad Mudharabah Muthlaqah dalam mata uang rupiah yang dapat memudahkan transaksi segmen wiraswasta.

- a) GRATIS biaya Transfer RTGS & SKN via Teller dan Net Banking.
- b) GRATIS biaya titipan kliring.
- c) Limit transaksi relatif besar.
- d) Mutasi transaksi yang informatif.

Manfaat:

- a) Gratis biaya transfer RTGS, SKN dan Titipan Kliring via Teller dan Net Banking dengan ketentuan saldo sebelum transaksi minimal Rp10.000.000,-
- b) Kemudahan transaksi via e-channel (BSI Mobile, Internet Banking, Mandiri Syariah Debit)
- c) Kemudahan dalam pengelolaan bisnis melalui limit transaksi yang besar.

d) Deskripsi transaksi di mutasi rekening yang jelas.

Fasilitas Perorangan:

- a) BSI Mobile (dengan limit bisnis)
- b) Internet Banking (dengan limit bisnis)
- c) Debit Card/ Kartu ATM (Visa Platinum)
- d) Notifikasi transaksi.

Non Perorangan:

- a) Internet Banking dengan limit bisnis
- b) Debit Card/ Kartu ATM Visa Platinum (Optional).
- c) Jika menginginkan menggunakan Debit Card, maka disyaratkan surat kuasa pengelolaan rekening dan jumlah kuasa yang ditunjuk hanya 1 orang.
- d) Notifikasi transaksi

Tabungan Berencana Tabungan berjangka dengan sistem nisbah bagi hasil berjenjang, di mana setiap bulan memiliki jumlah setoran tetap (installment) dan dilengkapi dengan perlindungan asuransi.

- a) Membantu disiplin menabung setiap bulan.
- b) Gratis perlindungan asuransi syariah.
- c) Pilihan jangka waktu s.d. 10 tahun dengan min. setoran Rp100.000,-
- d) Membantu pengaturan pencapaian target dana.

Syarat: WNI, menyertakan KTP & NPWP, memiliki rekening tabungan/giro sebagai rekening asal (source account).

Akad: Mudharabah Mutlaqah, dengan skema bagi hasil.

- 6) BSI Tabungan Valas. Yaitu tabungan dalam mata uang dollar yang penarikan dan setorannya dapat dilakukan setiap saat atau sesuai ketentuan Bank.
 - a) Kemudahan dalam transaksi valas.
 - b) Mendapat bonus bulanan sesuai kebijakan bank.

- c) Mendapat account statement setiap bulan. 1
- d) BSI Tabungan Efek Syariah Tabungan yang digunakan untuk penyelesaian transaksi efek di bursa efek.
Familiar disebut Rekening Dana Nasabah (RDN)
 - a) Mendapatkan bagi hasil yang kompetitif.
 - b) Tidak ada biaya admin
 - c) Tidak ada minimal setoran awal
- 7) BSI Tabungan Pendidikan. Tabungan dengan akad Mudharabah Muthlaqah yang diperuntukan bagi segmen perorangan dalam merencanakan pendidikan.
- 8) BSI Tabunganku. Tabungan dengan akad Wadiah Yad Dhamanah untuk perorangan dengan persyaratan mudah dan ringan yang diterbitkan secara bersama oleh bank-bank di Indonesia.
 - a) BEBAS biaya administrasi bulanan.
 - b) GRATIS biaya tarik tunai di seluruh ATM BSI & ATM Bank Mandiri.
 - c) Fasilitas Mandiri Syariah Debit yang berfungsi sebagai kartu ATM & Debit.
 - d) Fasilitas e-banking, yaitu BSI Mobile, BSI Net Banking, Notifikasi Transaksi.

Syarat Pembukaan Rekening: KTP & NPWP

- 9) BSI Tabungan Pensiun. Tabungan yang diperuntukan bagi nasabah perorangan yang terdaftar di Lembaga Pengelola Pensiun yang telah bekerjasama dengan Bank.

Diantara jenis produk tabungan diatas masih banyak lagi produk tabungan yang lain seperti BSI Tabungan Efek Syariah, BSI Tabungan Smart, BSI Tabungan Prima, BSI Tapenas Kolektif, BSI Tabungan Payroll, BSI Tabungan Mahasiswa, BSI Tabungan Junior, BSI Tabungan Simpanan Pelajar, BSI Tabungan Easy Wadiah dan msih banyak lagi produk tabungan lainnya.

b. Pembiayaan

Selain produk tabungan di bank BSI juga terdapat produk pembiayaan diantaranya:

- a) BSI KUR. Fasilitas pembiayaan yang diperuntukan bagi UMKM untuk memenuhi kebutuhan modal kerja dan investasi s.d Rp. 500 Juta.
- b) BSI Griya. Layanan pembiayaan kepemilikan rumah untuk ragam kebutuhan, seperti pembelian rumah baru/ rumah second/ruko/rukan/apartemen.
- c) BSI Mitraguna Berkah. Pembiayaan untuk tujuan multiguna tanpa agunan dengan berbagai manfaat dan kemudahan bagi pegawai payroll di BSI.
- d) BSI OTO. Layanan pembiayaan kepemilikan kendaraan (mobil baru, mobil bekas dan motor baru) dengan cara mudah dan angsuran tetap.
- e) BSI Pensiun Berkah. Pembiayaan yang diberikan kepada para penerima manfaat pensiun bulanan, diantaranya: Pensiunan ASN dan Pensiunan Janda ASN, Pensiunan BUMN/BUMD, dan Pensiunan Janda ASN/PNS yang belum memasuki TMT Pensiun namun telah menerima SK Pensiun.

Selain kelima produk pembiayaan diatas masih banyak produk pembiayaan yang lain, diantaranya Mitraguna Online (via BSI), BSI Mitra Beragun Emas (Non Qardh), BSI Distributor Financing, BSI KPR Sejahtera, BSI Cash Collateral, BSI Umrah dan Bilateral Financing.

c. Investasi Produk

investasi terdiri dari beberapa produk turunan yaitu BSI Deposito Valas, BSI Reksa Dana Syariah. Bancassurance. SBSN Ritel. Cash Waqf Linked Sukuk Ritel (Sukuk Wakaf Ritel). Referral Retail Brokerage. Sukuk Negara Ritel Seri SR016. SBSN tanpa warkat (scripless).

Dari beberapa produk dan layanan yang telah disebutkan diatas terdapat pula beberapa layanan lain yang ada di bank BSI, diantaranya transaksi yang terdiri dari BSI Giro Valas dan, BSI Giro Rupiah. Kemudian ada pula layanan Emas yng terdiri dari BSI Gadai Emas dan BSI Cicil Emas. Selanjutnya ada layanan Bisnis/Wirusaha yang terdiri dari BSI KUR, BSI Giro Optima, BSI *Cash Management*, BSI Pembiayaan Investasi dan lain-lain.

Perhitungan Bagi Hasil: Total pendapatan distribusi bagi hasil untuk simpanan sejenis x Nisbah bagi hasil.

B. Analisis Implementasi *Corporate Culture Core Values* AKHLAK dalam Mencapai Produktivitas Kerja Pegawai Pasca Merger

Dalam konteks perekonomian global yang semakin kompetitif, perusahaan-perusahaan di Indonesia, khususnya Badan Usaha Milik Negara (BUMN), dihadapkan pada tantangan untuk meningkatkan profitabilitas, dan juga mengembangkan sumber daya manusia (SDM) sebagai aset terpenting. Bank Syariah Indonesia (BSI), yang resmi beroperasi sejak 1 Februari 2021 setelah proses merger tiga bank syariah BUMN, menghadapi tantangan signifikan dalam mengintegrasikan budaya organisasi yang berbeda dari masing-masing bank yang terlibat. Setiap bank memiliki nilai inti (*core value*) yang unik, yang dapat menyebabkan resistensi di antara pegawai saat beradaptasi dengan budaya perusahaan baru yang diusung oleh Bank Syariah Indonesia.

Corporate Culture Core Values AKHLAK berfungsi sebagai pedoman perilaku pegawai dan juga sebagai alat untuk meningkatkan kinerja dalam menghadapi tantangan pasca merger. Penerapan *Corporate Culture Core Values* AKHLAK menjadi krusial untuk menciptakan keselarasan antara tujuan individu dan organisasi, terutama di tengah tantangan integrasi budaya dari tiga bank yang berbeda. penting untuk memahami bagaimana *Corporate Culture Core Values* AKHLAK dapat diinternalisasikan dalam perilaku sehari-hari pegawai, serta dampaknya

terhadap produktivitas dan kinerja mereka. Selain itu, dengan meningkatnya persaingan di sektor perbankan syariah, dengan adanya penerapan nilai-nilai AKHLAK dapat meningkatkan motivasi kerja, kolaborasi antar tim, dan kepuasan nasabah, yang berkontribusi pada keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

Hal ini sejalan dengan dengan *theory* Robins dan judge (dalam Sulaksono Hari, 2015: 2) budaya organisasi adalah sistem yang dianut oleh semua anggota organisasi yang membedakan organisasi satu dan organisasi lainnya. Budaya organisasi menjadi dasar orientasi bagi karyawan untuk memperhatikan kepentingan semua karyawan dalam hal menciptakan lingkungan kerja yang positif, meningkatkan kepuasan kerja, dan mendorong kolaborasi yang efektif.

Corporate Culture Menurut Mangkunegara (2017) dalam Syardiansah et al., (2020:440) Budaya Organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Dalam BSI KCP Pemalang Sudirman 1, penerapan *Corporate Culture Core Values* AKHLAK bukan sekedar slogan, tetapi telah bertransformasi menjadi kompas moral dan profesional yang mengarahkan setiap keputusan dan tindakan pegawai. Teori kinerja karyawan menekankan bahwa ketika nilai-nilai budaya perusahaan diimplementasikan dengan konsisten dan autentik, hal tersebut menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan individu dan kolektif. Para pegawai BSI KCP Pemalang Sudirman 1 yang sebelumnya berasal dari bank-bank syariah yang berbeda, kini telah menemukan identitas baru yang menyatukan mereka dalam semangat kerja yang sama. Nilai amanah membuat mereka bertanggungjawab, kompetensi mendorong mereka untuk terus belajar, harmonisasi menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, loyalitas membangun komitmen jangka panjang,

adaptabilitas menghadapi perubahan dengan percaya diri, dan kolaborasi memfasilitasi sinergi tim yang efektif. Melalui penerapan nilai-nilai AKHLAK inilah, BSI KCP Pemalang Sudirman 1 berhasil mencapai produktivitas kerja yang optimal meskipun berada dalam masa transisi pasca merger..

Hasil observasi di Bank Syariah Indonesia KCP Pemalang Sudirman 1 menunjukkan bahwa penerapan nilai-nilai budaya organisasi, khususnya *corporate culture core values* AKHLAK, telah diinternalisasi dengan baik oleh karyawan. Selama periode observasi, terlihat bahwa karyawan secara aktif menerapkan nilai amanah dalam interaksi mereka dengan nasabah, yang tercermin dari sikap transparan dan responsif terhadap kebutuhan nasabah. Selain itu, karyawan menunjukkan kolaborasi yang baik dalam tim, dengan adanya komunikasi yang terbuka dan saling mendukung dalam mencapai target. Observasi juga mencatat bahwa kegiatan doa pagi dan rapat rutin yang dilakukan setiap hari berkontribusi pada peningkatan semangat kerja, di mana karyawan merasa lebih termotivasi dan terhubung dengan visi misi perusahaan. Dengan demikian, data ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat dan konsisten dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan karyawan di lingkungan kerja.

Berdasarkan hasil observasi terungkap bahwa integrasi budaya di BSI KCP Pemalang Sudirman 1 memiliki dampak signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai dan motivasi. Meskipun terdapat tantangan awal akibat perbedaan budaya dari tiga entitas bank yang bergabung, komitmen pimpinan cabang dan BOSM (*Business Operation and Service Manager*) dalam mensosialisasikan dan memberikan contoh nyata nilai-nilai AKHLAK yang membentuk lingkungan kerja yang lebih harmonis dan kolaboratif.

Menurut teory Kristiawan, M Safitri dan Lestari R (2017) Dalam menganalisis manajemen *corporate culture core values* AKHLAK dalam mencapai produktivitas kerja pegawai bank syariah pasca merger, maka

penelitian ini penulis menganalisis fungsi manajemen yaitu, Planning Perencanaan, Pengorganisasian, Pengarahan dan Pengawasan untuk semua program program yang masih dijalankan, antara lain:

1. *Planning* (Perencanaan)

Perencanaan merupakan fungsi manajemen yang berkaitan dengan pendefinisian sasaran-sasaran yang akan dicapai oleh kinerja keorganisasian dan memutuskan tugas-tugas dan sumberdaya-sumberdaya yang dibutuhkan untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut. Dinyatakan bahwa perencanaan adalah proses penetapan tujuan-tujuan kinerja serta pemilihan dan penentuan tindakan-tindakan yang seharusnya diambil untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Secara lebih luas, dalam pembahasan perencanaan yaitu pentuan sasaran-sasaran, formulasi strategi, dan pengambilan keputusan.

Perencanaan atau *Planning* adalah penentuan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan (Arif, 2017). Perencanaan (*planning*) sangat penting dalam *Corporate Culture Core Values* akhlak di Bank Syariah Indonesia (BSI) pasca merger, seperti yang diungkapkan oleh karyawan dalam wawancara. Perencanaan yang efektif mencakup penetapan tujuan yang jelas dan strategi untuk mengintegrasikan nilai-nilai akhlak, seperti amanah, kolaboratif, dan harmonis, ke dalam setiap aspek operasional. Karyawan menyatakan bahwa penerapan nilai-nilai ini tidak hanya meningkatkan rasa memiliki terhadap perusahaan, tetapi juga mendorong produktivitas yang lebih tinggi. Dengan adanya perencanaan yang matang, BSI dapat memastikan bahwa semua pegawai memahami dan menerapkan *Core Values AKHLAK* dalam pekerjaan sehari-hari, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif, serta mampu bersaing di pasar yang semakin kompetitif setelah merger.

Definisi Perencanaan dikemukakan oleh Erly Suandy (2001:2) menyatakan bahwa perencanaan adalah proses penentuan tujuan

organisasi (perusahaan) dan kemudian menyajikan (mengartikulasikan) dengan jelas strategi-strategi (program), taktik-taktik (tata cara pelaksanaan program), dan operasi (tindakan) yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan secara menyeluruh.

Adapun dalam perencanaan terdapat beberapa tahapan, yang dilakukan oleh Bank Syariah Indonesia KCP Pemalang Sudirman 1 yaitu:

a. Menentukan tujuan dan serangkaian tujuan

Menentukan tujuan dengan mengutamakan prioritas dan memanfaatkan sumber daya yang tersedia, sehingga visi dan misi yang telah dirancang dapat diwujudkan secara efektif dan efisien.

Bank Syariah Indonesia KCP Pemalang Sudirman 1 dalam hal ini sudah menentukan tujuan sebagaimana yang tercantum dalam visi dan misinya yang terdapat pada profil. Visi dan misi tersebut didapatkan dari hasil wawancara yang penulis lakukan. Dalam menentukan visi dan misi yang ditentukan sebagai tujuan untuk Menjadi Top 10 Bank Syariah Global dan seperti misinya untuk memberikan akses Solusi keuangan syariah di Indonesia. Hal ini juga organisasi dapat memastikan bahwa setiap aktivitas berjalan sesuai arah yang telah ditentukan, sehingga visi dan misi dapat tercapai secara efektif dan efisien.

b. Mengembangkan rencana yang akan dicapai

Mengembangkan rencana yang akan dicapai untuk memastikan keberhasilan organisasi. Proses ini melibatkan identifikasi tujuan utama, analisis kebutuhan, dan perumusan langkah-langkah strategis yang terukur. Dalam pengembangan rencana, Pimpinan harus mempertimbangkan berbagai faktor seperti sumber daya yang tersedia, waktu yang diperlukan, dan potensi risiko yang mungkin terjadi. Dengan perencanaan yang matang, organisasi dapat menentukan arah yang jelas serta

mempersiapkan strategi untuk menghadapi tantangan di masa depan.

Sebelum merger terjadi, tiga bank syariah yang masing-masing punya cara sendiri dalam menjalankan bisnisnya. Ada yang fokus pada operasional murni, ada yang punya banyak produk termasuk asuransi, dan ada juga yang sederhana dengan adanya tabungan haji. Masing-masing punya kelebihan dan kekurangan, tapi intinya semua berusaha melayani masyarakat dengan prinsip syariah. Namun, setelah merger menjadi BSI, tantangannya menjadi lebih besar. BSI harus menyatukan budaya dari tiga bank yang berbeda, menyesuaikan diri dengan manajemen yang baru, dan bersaing di pasar yang semakin kompetitif. Meskipun begitu, *Core Values* AKHLAK seperti amanah, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, dan kolaboratif tetap menjadi landasan dalam menjalankan bisnis BSI, dengan harapan dapat memberikan yang terbaik bagi masyarakat Indonesia. Menurut Bapak Noviyanto selaku *branch manager* di BSI KCP Pemalang Sudirman 1 menyatakan dalam wawancara sebagai berikut:

“Awal saya di Bank Mandiri Syariah tahun 2012 dulu ETICK, setelah merger tahun 2021 menjadi AKHLAK, kami menghadapi tantangan baru dan perubahan yang signifikan. Saya menyadari bahwa sebagai pemimpin, saya harus mensosialisasikan dan memahami dampak dari setiap keputusan yang saya buat. Kesadaran yang membantu saya untuk menjadi contoh yang baik bagi tim dan memastikan bahwa mereka juga menyadari peran mereka dalam mencapai tujuan organisasi. saya berusaha untuk selalu berkomunikasi secara terbuka dan jujur, sehingga setiap anggota tim merasa dihargai dan terlibat. Mungkin kita juga ngasih Kayak pelatihan-pelatihan Yang bisa mengembangkan soft skill Mungkin kayak soft skill itu

kan sekarang Kalau dunia usaha jasa Barang dan jasa itu Membutuhkan skill videographer Skill voice over Itu mungkin salah satunya ya Kita kembangkan Ada beberapa yang kita arahkan Pengembangannya disitu Jadi teman-teman tidak stalk Hanya menjalankan rutinitasnya saja Tapi dia juga bisa melakukan Mungkin hobinya dia Pake videography Yang nantinya bisa membangun branding"
(wawancara, Noviyanto:30 Januari 2025)

Menurut wawancara penulis dengan *Branch Manager* BSI KCP Pemalang Sudirman 1, Penentuan tujuan dan serangkaian tujuan merupakan Langkah awal yang krusial, Tujuan utama harus dirumuskan dengan mempertimbangkan visi misi organisasi, Namun hal ini juga disusun saling melengkapi dan mendukung pencapaian tujuan utama. Dalam hal ini setiap anggota tim memiliki pemahaman yang sama tentang arah yang ingin dicapai, sehingga dapat berkontribusi secara efektif dalam mencapai hasil yang diinginkan.

Adapun perencanaan *Corporate Culture Core Values* AKHLAK BSI KCP Pemalang Sudirman 1 meliputi:

1. Bank Syariah Indonesia KCP Pemalang Sudirman 1 menetapkan tujuan strategis yang jelas untuk mencapai visi dan misinya dan mengintegrasikan budaya dari tiga bank yang berbeda setelah merger. Berikut Visi dan Misinya:

Visi Bank Syariah Indonesia

- a) Menjadi Top 10 Bank Syariah Global:

Misi Bank Syariah Indonesia

- a) Memberikan akses solusi keuangan syariah di Indonesia
- b) Melayani lebih dari 20 juta nasabah dan menjadi top 5 bank berdasarkan aset (500+T) dan nilai buku 50T pada tahun 2025
- c) Menjadi bank besar yang memberikan nilai terbaik bagi para pemegang saham

- d) Menjadi top 5 bank yang paling profitable di Indonesia (ROE 18%) dan valuasi kuat (PB>2)
 - e) Menjadi perusahaan pilihan dan kebanggaan para talenta terbaik Indonesia
2. Fokus pada pengoptimalan produk dan layanan yang ditawarkan kepada nasabah. seperti: Tabungan Wadiah, Gadai, Tabungan Haji, layanan Byond by bsi, layanan gadai emas, dll
 3. Melakukan alokasi sumber daya yang efisien untuk mendukung berbagai kegiatan.
 4. Mengatur penjadwalan kegiatan secara terstruktur agar seluruh tim dapat berkolaborasi dengan efektif.
 5. Memastikan kesiapan tim dalam menghadapi tantangan di pasar yang kompetitif.
 6. Berkomitmen untuk memberikan layanan terbaik kepada masyarakat.

Hasil observasi menunjukkan bahwa sosialisasi nilai-nilai baru yang dilakukan sejak tahap rekrutmen hingga pelatihan karyawan menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan kolaboratif. Karyawan merasa lebih terikat dengan perusahaan, yang kemudian tercermin dalam peningkatan kinerja mereka serta penghargaan yang diberikan sebagai bentuk pengakuan atas produktivitas dan kontribusi mereka. Hal ini sesuai dengan *Theory of Planned Behavior (TPB)*, di mana sikap positif terhadap budaya organisasi, norma subjektif yang mendorong perilaku kolaboratif, dan kontrol perilaku yang dirasakan oleh karyawan menjadi faktor utama dalam membentuk niat untuk berperilaku sesuai dengan nilai-nilai perusahaan. Penelitian sebelumnya oleh Dewi Mustika Sari (2021) mendukung temuan ini, menunjukkan bahwa implementasi nilai-nilai budaya organisasi di PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto berhasil meningkatkan semangat dan disiplin karyawan, yang berkontribusi pada lingkungan kerja yang produktif dan harmonis.

Dalam perencanaan yang dilakukan di Bank Syariah Indonesia (BSI) KCP Pemalang Sudirman 1 adalah bahwa BSI menetapkan tujuan strategis yang jelas untuk mencapai visi dan misinya. BSI menyusun langkah-langkah konkret untuk mengintegrasikan budaya dari tiga bank yang berbeda setelah merger, serta mengoptimalkan produk dan layanan yang ditawarkan. Alokasi sumber daya yang efisien dan penjadwalan kegiatan yang terstruktur juga menjadi bagian dari perencanaan, dengan tujuan agar seluruh tim dapat berkolaborasi secara efektif untuk menghadapi tantangan di pasar yang kompetitif dan memberikan layanan terbaik kepada Masyarakat.

2. *Organizing* (Pengorganisasian)

Fungsi pengorganisasian dalam manajemen merupakan proses yang melibatkan pengaturan tugas, wewenang, dan tanggung jawab masing-masing individu dalam manajemen, sehingga semuanya dapat bersatu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Huda, 2020). Dalam proses ini melibatkan pengaturan sumber daya, pembagian tugas, dan penetapan struktur organisasi untuk mencapai tujuan.

Dalam Struktur Organisasi di BSI KCP Pemalang Sudirman 1, Orang yang bertanggung jawab adalah Bapak Noviyanto sebagai Branch Manager dan Ibu Dian Retnowati Sebagai BOSM. Proses Pengorganisasian juga terdapat 3 langkah berikut :

a. Pengaturan Sumber Daya

Dalam pengorganisasian, sumber daya manusia, material, dan finansial diatur sedemikian rupa agar dapat digunakan secara efektif dan efisien, pengorganisasian melibatkan pengaturan sumber daya manusia, produk, dan sistem operasional. Contohnya, pasca-merger antara tiga bank syariah (BRI Syariah, BNI Syariah, dan Mandiri Syariah), tantangan utama adalah menyatukan budaya organisasi yang berbeda untuk membentuk satu manajemen baru yang kolaboratif. Pegawai di BSI diarahkan untuk mengoptimalkan produktivitas melalui target individu dan

tim, serta memanfaatkan teknologi seperti sistem online untuk mendukung operasional.

b. Pembagian Tugas

Tugas-tugas didistribusikan sesuai dengan kemampuan dan keahlian individu atau tim. Pembagian tugas di BSI dilakukan secara fleksibel sesuai dengan kebutuhan organisasi. Misalnya, seorang pegawai dapat dipindahkan dari bagian operasional ke customer service meskipun belum berpengalaman di posisi tersebut. Hal ini menunjukkan pentingnya adaptabilitas dalam struktur organisasi BSI. Selain itu, setiap pegawai diberikan tanggung jawab spesifik, seperti mengelola nomor kontak nasabah untuk tujuan pemasaran, yang diarahkan oleh BOSM (Branch Operational and Service Manager).

c. Penetapan Struktur Organisasi

Struktur organisasi dirancang untuk mendefinisikan hubungan kerja, jalur komunikasi, dan alur wewenang. Struktur organisasi di BSI mengalami perubahan signifikan pasca-merger. Sebelumnya, sistem birokrasi di BRIS lebih sederhana karena langsung terhubung ke kantor pusat. Namun, di BSI, alur persetujuan melewati beberapa tahapan seperti area dan kantor wilayah sebelum mencapai kantor pusat. Perubahan ini mencerminkan upaya untuk memperkuat koordinasi dan kontrol dalam organisasi yang lebih besar.

d. *Corporate Culture Core Values* AKHLAK

Nilai-nilai inti seperti "AKHLAK" (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif) menjadi pedoman utama dalam budaya kerja di BSI. Nilai-nilai ini diterapkan secara konsisten melalui doa pagi, pelatihan rutin, dan komunikasi berulang oleh pimpinan sebagai role model. Budaya kerja di BSI juga lebih fleksibel dibandingkan sebelumnya. Misalnya,

penggunaan bahasa daerah diperbolehkan dalam pelayanan nasabah untuk mempermudah komunikasi.

e. Tantangan dalam pengorganisasian

Tantangan utama adalah meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap bank syariah. Branding menjadi fokus utama untuk memperluas market share BSI di tengah dominasi bank konvensional

Selain itu, resistensi terhadap perubahan budaya organisasi pasca-merger menjadi tantangan yang harus diatasi melalui adaptasi bertahap dan penerapan nilai-nilai inti secara konsisten.

f. Evaluasi dan Pengembangan

Evaluasi terhadap penerapan nilai-nilai AKHLAK dilakukan secara berkala (setahun sekali) untuk memastikan keselarasan antara teori dan praktik. Pelatihan juga diberikan sesuai jabatan masing-masing pegawai untuk mendukung pengembangan kompetensi Organisasi.

Seperti dalam wawancara dengan *Branch Manager* BSI KCP Pemalang Sudirman 1 :

"Definisi budaya ya definisinya mungkin sebenarnya sama sih. Kalau pemimpin itu kan role model. Sebelum kita minta tim untuk menjalankan AKHLAK itu, pimpinannya harus menjalankan dulu karena pimpinannya sebagai role model. Kalau pimpinannya nggak menjalankan, ya otomatis timnya nggak akan menjalankan juga" (Wawancara, Noviyanto: 30 Januari 2025).

Selanjutnya Wawancara dengan Ibu Dian Retnowati selaku BOSM, Menyatakan:

"bahwa pasca-merger, salah satu tantangan utama adalah menyatukan budaya dari tiga bank yang berbeda, dan kolaborasi menjadi kunci untuk menghadapi manajemen yang baru. "Awal-awal harus bisa kolaborasi 3

bank dari culture berbeda, dari budaya yang berbeda kita disatukan, harus benar-benar kolaborasi menghadapi satu manajemen yang baru bagi saya dan pegawai memiliki fleksibilitas untuk dipindahkan ke bagian lain sesuai kebutuhan, meskipun belum memiliki pengalaman di bidang tersebut. "Di BSI seseorang bisa dipindah dimanapun asal levelnya sama, misal samasama staff pelaksana, antara CS dan BO, MISAL di BO tapi dipindah ke CS walaupun belum siap harus siap ditempatkan di tempat berbeda sekalipun belum berpengalaman di tempat itu" (Wawancara, Dian Retnowati: 30 Januari 2025)

Dengan Penjelasan dari wawancara diatas, Pengorganisasian di BSI KCP Pemalang Sudirman 1 dilakukan dengan fungsi pengorganisasian yang tidak hanya berfokus pada pembagian kerja tetapi juga pada penciptaan sistem yang mendukung kolaborasi dan sinergi antarindividu dalam organisasi. Proses ini menjadi fondasi penting bagi keberhasilan manajemen dalam mencapai target yang telah ditentukan. Hal ini bahwa fungsi pengorganisasian di BSI melibatkan proses adaptasi budaya pasca-merger, pembagian tugas yang fleksibel, pengaturan sumber daya yang optimal, serta penerapan nilai-nilai inti sebagai fondasi budaya kerja. Semua elemen ini diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif.

3. *Actuating* (Pengendalian)

Pengendalian atau pelaksanaan dalam manajemen merupakan salah satu fungsi penting yang bertujuan untuk memastikan bahwa semua kegiatan organisasi berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Pengendalian mencakup serangkaian kebijakan, prosedur, dan metode yang digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengelola kinerja operasional. Dengan sistem pengendalian manajemen yang baik, organisasi dapat memantau penggunaan sumber

daya secara efisien, mengidentifikasi risiko, serta memastikan bahwa tujuan strategis tercapai (Huda, 2020).

Actuating (Pengendalian) merupakan faktor yang menginspirasi dan mendorong semua anggota kelompok untuk memiliki keinginan yang kuat untuk mencapai tujuan dan bekerja sama untuk merencanakan kepemimpinan dan kegiatan organisasi. Pengarahan memiliki fungsi yang penting dan sangat krusial dalam menganalisis implementasi *core values* AKHLAK di Bank Syariah Indonesia (BSI) pasca-merger. Hal ini melibatkan upaya berkelanjutan dari manajemen untuk memotivasi, mengarahkan, dan membimbing karyawan agar selaras dengan tujuan organisasi. Pemimpin berarti memastikan bahwa nilai-nilai Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif (AKHLAK) tidak hanya menjadi slogan, tetapi juga diinternalisasi dan diimplementasikan secara konsisten oleh seluruh karyawan.

Adapun Langkah Langkah kongkrit yang dilakukan BSI KCP Pemalang Sudirman 1 meliputi:

1) Penggabungan Tiga Bank Syariah

Tujuan Strategis mencapai visi dan misi dengan penggabungan tiga bank yaitu PT Bank BRI Syariah Tbk, PT Bank Syariah Mandiri, dan PT Bank BNI Syariah pada 1 Februari 2021. Otoritas Jasa Keuangan (OJK) memberikan izin resmi untuk merger tersebut pada 27 Januari 2021 dengan surat Nomor SR-3/PB.1/2021. Bank Syariah Indonesia secara resmi diresmikan oleh Presiden Joko Widodo pada 1 Februari 2021.

2) Pengoptimalan produk dan layanan

Dalam pelaksanaan strategi pengembangan bisnis, Bank Syariah Indonesia (BSI) melakukan sosialisasi dan promosi produk secara intensif melalui berbagai kanal digital dan offline agar produk lebih dikenal dan diminati nasabah. Dari sisi produk, BSI melakukan ekspansi dengan menawarkan berbagai produk

tabungan seperti Tabungan Easy Mudharabah, Tabungan Easy Wadiah, dan BSI Tabungan Haji Indonesia yang dilengkapi fitur menarik seperti gratis biaya administrasi dan tarik tunai di ATM. Sementara itu, dari sisi layanan pembiayaan, BSI menyediakan berbagai fasilitas pembiayaan yang disesuaikan dengan kebutuhan nasabah, antara lain pembiayaan KUR (Kredit Usaha Rakyat) untuk UMKM dengan nilai hingga Rp 500 juta, pembiayaan kepemilikan rumah melalui layanan BSI Griya untuk pembelian rumah baru, bekas, ruko, rukan, dan apartemen, pembiayaan multiguna tanpa agunan melalui BSI Mitraguna Berkah khusus bagi petugas payroll BSI, pembiayaan kendaraan dengan layanan BSI OTO untuk mobil baru, mobil bekas, dan motor baru dengan angsuran tetap, serta pembiayaan pensiun melalui BSI Pensiun Berkah bagi para penerima manfaat pensiun bulanan. Dalam hal ini, BSI memastikan produk dan layanan yang ditawarkan menjangkau berbagai segmen nasabah secara efektif dan memberikan solusi keuangan yang sesuai kebutuhan.

Layanan yang ditawarkan kepada nasabah dengan cara mengintegrasikan teknologi digital seperti aplikasi mobile banking (contoh: BYOND by BSI) untuk memudahkan akses dan transaksi produk-produk. Menyediakan fitur layanan yang responsif dan personalisasi sesuai segmen nasabah, seperti: fitur tabungan haji dengan kemudahan setoran dan pelaporan. Selain itu layanan gadai emas BSI memanfaatkan media sosial seperti Instagram, WhatsApp, dan platform digital lainnya untuk menyebarkan dan edukasi tentang informasi produk gadai emas secara luas dan interaktif.

- 3) pelaksanaan alokasi sumber daya yang efisien, BSI telah menerapkan sistem manajemen berbasis prioritas yang mengoptimalkan penggunaan SDM, dana, dan teknologi.

- 4) pengaturan jadwal kegiatan yang terstruktur, rapat koordinasi mingguan diselenggarakan untuk sinkronisasi antar divisi dan membahas kendala yang muncul. Kalender bersama telah diimplementasikan agar seluruh waktu dapat melihat timeline kegiatan dan tenggat waktu penting, sehingga kolaborasi berjalan efektif tanpa tumpang tindih jadwal.
- 5) memastikan kesiapan waktu menghadapi pasar kompetitif, BSI KCP Pemalang Sudirman 1 melakukan studi banding secara berkala terhadap layanan bank syariah pesaing dan mengidentifikasi peluang diferensiasi.
- 6) Komitmen BSI dalam memberikan layanan terbaik kepada masyarakat yang diimplementasikan melalui serangkaian inisiatif pelayanan prima. Seluruh frontliner dibekali pelatihan *service excellence* dan pemahaman mendalam tentang produk syariah. Prosedur operasional standar pelayanan pelanggan diperbarui untuk memastikan kecepatan dan ketepatan transaksi.

Seperti wawancara peneliti dengan Branch Manager pada tanggal 30 Januari 2025, sebagai berikut:

“memotivasi dan mendorong sebagai pemimpin itu kan role model Sebelum kita minta tim untuk menjalankan ahlak itu Pimpinannya harus menjalankan dulu Karena pemimpinannya sebagai role model Kalau pemimpinannya nggak menjalankan Ya otomatis timnya nggak akan menjalankan juga Jadi kalau buat saya sih Ya role model, Mengkomunikasikan nilai nilai akhlak di cara 1 di doa pagi ya Kayak kaset rusak Harus diputar terus sampe bosan sampe ini sampe bener-bener tertanam di teman-teman Yang penting itu tadi Kalau kita cuman sekedar ngomong Kita nggak menjalankan Tim nggak akan ini Jadi kalau buat saya Ngomong dan menjalankan Otomatis nanti timnya akan ikut, Memberikan pelatihan untuk

mengembangkan soft skill pegawai, seperti videography untuk membangun branding dan Adaptif kita perkembangan jamannya seperti apa Kita ikutin Nggak ketinggalan” (Wawancara, Noviyanto: 30 Januari 2025)

Selanjutnya wawancara dengan Ibu Dian Retnowati selaku BOSM:

“Pentingnya sinergi dan kolaborasi antar pegawai, terutama setelah merger dari tiga bank yang berbeda, pastinya sebagai BOSM juga harus memotivasi dan mendorong penampilan (grooming), Pelayanan internal dan eksternal, Dukungan bisnis ritel, Program Apk byond walaupun menjadi tanggung jawab jwb Bersama namun saya lebih ngdrive dan mengamanhi ke karyawan , contoh 1 karyawan dikasih 20 nomor hp nasabah. Dari situ bosm mengarahkan pagawai ke wa nasabah..” (Wawancara, Dian Retnowati: 30 Januari 2025)

Implementasi *corporate culture core values* AKHLAK dalam mencapai produktivitas kerja pegawai pasca merger BSI KCP Pemalang Sudirman 1 dengan prinsip yang ditekankan dari perspektif (QS. At-Taubah (9) : 105) ayat ini menekankan pentingnya bekerja dengan sungguh sungguh dan menunjukkan bahwa setiap amal perbuatan akan diperhatikan oleh Allah. Ditekankan dalam HR. Thabrani, No:334) bahwa pentingnya bekerja dengan profesionalisme.

Hal ini dianalisis menggunakan *Theory of Planned Behavior* (TPB), yang menekankan bahwa perilaku individu dipengaruhi oleh sikap, norma subjektif, dan kontrol perilaku yang dirasakan. Hasil observasi menunjukkan bahwa pergerakan dalam organisasi melibatkan peran penting pemimpin sebagai *role model* yang menjalankan nilai-nilai AKHLAK, sehingga menjadi contoh nyata bagi pegawai dalam melaksanakan perilaku yang diharapkan. Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Maya Apriana yang menunjukkan bahwa PT Bintang Perkasa berhasil menciptakan budaya

organisasi yang baik melalui kesepakatan bersama antara manajemen dan staf dalam melaksanakan peraturan yang dibuat secara kolektif, sehingga memperkuat niat dan komitmen seluruh anggota organisasi untuk bertindak sesuai nilai yang disepakati.

Hasil wawancara diatas menunjukkan bahwa *actuating* dalam organisasi melibatkan peran penting pemimpin sebagai *role model* yang menjalankan nilai-nilai AKHLAK, pelaksanaan budaya perusahaan yang berulang-ulang melalui doa pagi, pemberian pelatihan *soft skill* dan Memberikan penghargaan atas pencapaian. Selain itu, sinergi dan kolaborasi antar pegawai, terutama setelah *merger*, ditekankan melalui tindakan tegas terhadap pelanggaran dan evaluasi tahunan berdasarkan nilai AKHLAK dan pencapaian target.

4. *Controlling* (Pengawasan)

Controlling atau pengawasan dirumuskan sebagai metode penetapan apa yang harus dicapai yaitu standar, apa yang dilakukan yaitu pelaksanaan, review pelaksanaan, dan bila diperlukan melakukan modifikasi, sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana yaitu standar (ukuran).

pekerjaan berjalan sesuai dengan visi, misi, aturan dan program kerja maka dibutuhkan pengontrollan atau pengawasan dari manager kepada bawahannya. Bahwa BSI di KCP Pemalang Sudirman 1 *Branch Manager* Menghandle dan mengawasi *Mikro Relation Team Leader*, dan Gadai Emas, sementara BOSM Mengawasi *Teller, Customer Service, Security, Operational Staff, Office Boy, Driver*.

Pengawasan merupakan proses penting dalam manajemen, seorang manajer melaksanakan pemantauan pembinaan, dan pengontrollan kinerja bawahannya dengan tujuan mencapai kesesuaian dengan visi, misi, serta aturan kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi. Proses ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap anggota tim menjalankan tugasnya dengan baik, sesuai dengan rencana kerja dan kode etik yang

berlaku. Dalam konteks budaya kerja organisasi, pengawasan juga berperan dalam memastikan implementasi (core values) AKHLAK yang meliputi Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif sebagai pedoman moral dan budaya kerja yang mendukung produktivitas serta integritas karyawan. Dengan pengawasan yang efektif, manajer dapat membantu mencegah penyimpangan dari tujuan organisasi dan membangun lingkungan kerja yang profesional serta berorientasi pada pencapaian bersama.

Sebagaimana wawancara dengan Bapak Noviyanto selaku *Branch Manager* di BSI KCP Pemalang Sudirman 1

“Mengawasi kinerja berdasarkan penetapan standar perencanaan awal, pengawasan aktif itu bisa dilihat secara langsung bagaimana pegawai menjalankan tugas, evaluasi berkala juga termasuk penilaian tahunan yang melibatkan target dan evaluasi penerapan nilai nilai AKHLAK. Dengan hal itu apakah ada penyimpangan atau kinerja yang tidak memenuhi standar dari hasil evaluasi tersebut”.

(Wawancara, Noviyanto: 30 Januari 2025)

Selanjutnya sebagaimana wawancara dengan Bapak Dian Retnowati selaku *BOSM* di BSI KCP Pemalang Sudirman 1:

“Pengawasan dari pimpinan Evaluasi setiap satu tahun sekali core values akhlak nya, tahapan penilaiannya dari pimpinan cabang satu, misal dari operasional ke BOSM. Evaluasi hasil pencapaian target sampai nilai-nilai nya akhlak nya. Evaluasi dari diri sendiri, Misal Amanah seperti saya tidak melakukan prond atau kesalahan terkait dengan penyimpangan keuangan dan sebagainya. Kolaboratif seperti bisa bekerjasama dengan tim lain, khusus nilai akhlak ada setahun sekali. Dari pimpinan cabang akan dinilai juga. Budaya doa pagi dan rapat, harus ada Tindakan tegas misalnya mengenai orang orang

yang terlambat dan kesadaran orang-orangnya. Kalau pimpinan sudah dalam berusaha, kalau saya pribadi Ketika tidak berdoa ya sangat disayangkan. Pimpinan sudah mengasih peringatan langsung di depan, toleransi, 7.35 dan peringatan tidak ada terlambat dan bahkan diterapkan denda Rp. 25.000. Ketegasan pimpinan yang menjadi keutamaan segan pegawai” (Wawancara, Dian Retnowati: 30 Januari 2025).

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Noviyanto dan Ibu Dian Retnowati, Branch Manager serta BOSM di BSI KCP Pemalang Sudirman 1, penerapan fungsi pengawasan menunjukkan karakteristik Teori Adaptasi Organisasi yang dikemukakan oleh Schinddehutte dan Morris (2001) menekankan kemampuan organisasi untuk menyesuaikan proses internalnya terhadap perubahan lingkungan. Evaluasi pegawai yang dilakukan setahun sekali, mencakup pencapaian target dan penerapan nilai AKHLAK, dinilai oleh pimpinan cabang dan diri sendiri. Saran peningkatan budaya kerja meliputi doa pagi, rapat, serta tindakan tegas terhadap pelanggaran denda menunjukkan upaya controlling melalui penegakan disiplin yang merupakan mekanisme adaptif yang memungkinkan organisasi menyesuaikan diri dengan tuntutan pemangku kepentingan. Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Nadya Ulfah yang menunjukkan bahwa kinerja karyawan Bank Sumut Syariah mengadopsi prinsip TERBAIK sebagai pedoman sehari-hari dengan langkah-langkah strategi seperti evaluasi harian dan sanksi bagi keterlambatan.

Kesimpulan dari hasil wawancara dengan Bapak Noviyanto, Branch Manager di BSI KCP Pemalang Sudirman 1, menunjukkan bahwa pengawasan kinerja pegawai dilakukan melalui beberapa langkah sistematis. Branch manager menekankan pentingnya penetapan standar perencanaan awal sebagai dasar untuk mengawasi

kinerja. Pengawasan aktif dilakukan secara langsung untuk melihat bagaimana pegawai menjalankan tugas mereka. Selain itu, evaluasi berkala, termasuk penilaian tahunan, melibatkan pengukuran pencapaian target dan penerapan nilai-nilai AKHLAK. Dengan pendekatan ini, *branch manager* dapat mengidentifikasi adanya penyimpangan atau kinerja yang tidak memenuhi standar, sehingga tindakan korektif dapat diambil untuk meningkatkan kinerja pegawai secara keseluruhan. Hal ini menunjukkan bahwa controlling tidak hanya berupa pengawasan, tetapi juga pengembangan karyawan agar selaras dengan nilai-nilai perusahaan dan tuntutan pekerjaan.

Karyawan menunjukkan pemahaman yang baik terhadap *core values* dan mengaplikasikannya dalam tugas sehari-hari, yang berujung pada peningkatan kualitas layanan kepada nasabah. Motivasi kerja juga meningkat seiring dengan adanya program pelatihan dan pengembangan yang relevan dengan kebutuhan karyawan, serta evaluasi kinerja yang terintegrasi dengan nilai-nilai AKHLAK. Namun, masih ada ruang untuk perbaikan, terutama dalam mengatasi resistensi terhadap perubahan dan meningkatkan kesadaran seluruh pegawai mengenai pentingnya AKHLAK dalam mendukung visi dan misi BSI. Dengan fokus berkelanjutan pada penguatan budaya kerja dan peningkatan komunikasi internal, BSI KCP Pemalang Sudirman 1 dapat terus meningkatkan produktivitas dan motivasi pegawai, serta memperkuat posisinya sebagai lembaga keuangan syariah terpercaya.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Penelitian yang telah dilaksanakan oleh peneliti pada Bank Syariah Indonesia KCP Pemalang Sudirman 1, telah memberikan Kesimpulan penelitian yakni sebagai berikut:

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa implemetasi *Corporate Culture Core Values* AKHLAK berhasil menciptakan identitas baru dengan empat fungsi manajemen di BSI KCP Pemalang Sudirman 1 telah berhasil mendukung standar *Corporate Culture Core Values* AKHLAK pasca merger. Melalui perencanaan (*planning*) yang matang dengan penetapan tujuan strategi yang jelas, pengorganisasian (pengorganisasian) yang efektif dengan pembagian tugas fleksibel dan struktur organisasi yang mendukung nilai-nilai AKHLAK, pengendalian (*actuating*) yang menekankan peran pemimpin sebagai role model dan sosialisasi nilai AKHLAK melalui doa pagi, serta pengawasan (*controlling*) yang konsisten melalui evaluasi berkala dan tindakan tegas terhadap pelanggaran, BSI melakukan upaya misi integrasi dari tiga bank berbeda dan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif, yang dicapai dalam kualitas layanan dan motivasi kerja

Pengembangan rencana yang dilakukan BSI KCP Pemalang Sudirman 1 mempunyai resistensi terhadap perubahan budaya organisasi. Pegawai yang berasal dari latar belakang budaya perusahaan yang berbeda terkadang mengalami kesulitan dalam beradaptasi dengan nilai-nilai baru. Oleh karena itu, sosialisasi dan pelatihan yang berkesinambungan sangat diperlukan dalam memperkuat pemahaman dan penerapan nilai-nilai AKHLAK. Dari empat fungsi manajemen terdapat temuan menarik dari penelitian ini terkait pengawasan dimana terdapat evaluasi yang

memungkinkan BSI KCP Pemalang Sudirman 1 dapat beroperasi dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa BSI KCP Pemalang Sudirman 1 sudah baik dalam menerapkan core value AKHLAK dengan budaya perusahaan yang ada, sehingga dapat meningkatkan citra positif BSI KCP Pemalang Sudirman 1.

B. Saran

Untuk meningkatkan efektivitas integrasi budaya perusahaan dengan *core values* AKHLAK di BSI KCP Pemalang Sudirman 1, direkomendasikan hal-hal berikut:

1. Bagi Bank Syariah Indonesia KCP Pemalang Sudirman 1 harus tetap mengedukasi pegawai tentang pentingnya *Corporate Culture Core Values* AKHLAK dalam pekerjaan. Mengembangkan program pelatihan yang lebih komprehensif, Melakukan evaluasi kinerja karyawan yang berbasis pada nilai-nilai AKHLAK, Memperkuat budaya kerja yang positif dan saling mendukung dan Meningkatkan kesadaran akan pentingnya AKHLAK.
2. Saran untuk peneliti selanjutnya adalah untuk mengeksplorasi lebih dalam tentang dampak nilai-nilai AKHLAK dalam berbagai organisasi, Penelitian perbandingan antara institusi yang menerapkan *core values* AKHLAK dengan yang tidak. Selain itu, disarankan untuk menggunakan berbagai metode penelitian, termasuk pendekatan kuantitatif, guna mendapatkan data yang lebih menyeluruh dan detail terkait hubungan antara *corporate culture* dan kinerja pegawai di berbagai sektor.

DAFTAR PUSTAKA

- Abubakar. (2021). *Meniti Krisis: Naluri Kepemimpinan Mustafa Abubakar*. Penerbit Buku Kompas.
- Aditama, M. W. W., Sriyanto, D., & Marpaung, N. (2023). *Implementasi corporate culture "AKHLAK" dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan di masa pandemi COVID-19 (Studi pada PT Jasa Marga Belmera)*. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 1(2), 70-79.
- Affini, D. N., & Surip, N. (2018). Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Employee engagement yang Berdampak pada Turnover. *Jurnal Manajemen Ilmiah Bisnis/volume IV*, No. 01, Maret 2018: 117-131 Intentions. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 4(1), 113-127.
- Affini, D. N., & Surip, N. (2018). Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Employee Engagement yang Berdampak pada Turnover Intentions. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 4(1), 113-127.
- Agustian, D., Purnomo, S., & Widodo, E. (2022). Implementasi Core Values AKHLAK dalam Membentuk Budaya Organisasi BUMN. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 13(2), 112-128.
- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.
- Antonio, M. Syafii. (2001). *Bank Syariah: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Gema Insani Press.
- Apriyana, M., Ayuniyyah, Q., & Beik, I. S. (2023, August). Analysis of Sharia Bank Strategy Management in Dealing with 2023 Recession Issues. In *Proceeding of International E-Conference On Management & Small Medium Enterprise* (pp. 496-506).
- Arikunto, S. (2016). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Astuti, T. P., & Ubaidillah. (2022). "Financial Performance Measurement Analysis of Shariah Commercial Banks in Indonesia Using Risk Based Bank Rating (RBBR) and Shariah Conformity and Profitability (SCnP) Methods." *Wealth: Journal of Islamic Banking and Finance*, 1(1), 51-70. DOI: [10.24090/wealth.v1i1.7003](https://doi.org/10.24090/wealth.v1i1.7003). This study evaluates the performance of Islamic commercial banks in

Indonesia over the period 2017-2019, using both RBBR and SCnP methods.

Azizah, N., Mansur, E., & Sahrial, S. (2023). Implementasi Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja di Bank Muamalat Kantor Cabang Denpasar. *Jurnal Nirta: Studi Inovasi*, 3(1), 25-36.

Azizah, P. H., & Nugraha, D. H. (2024). *Etos Kerja dalam Manajemen Pendidikan Islam Menurut Tafsir Al-Wahidi (Kitab Al-Basit) terhadap Surat At-Taubah ayat 105*. *Al-Idaroh: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan Islam*, 8(1), 119-132.

Darsono, S. (2010). *Belajar dan Pembelajaran*. Semarang: IKIP Semarang Press.

Departemen Agama RI, Al-qur'an dan terjemah / Departemen Agama RI, 7th ed. (Jakarta: Pustaka AlKautsar, 2020), accessed January 18, 2024

Departemen Agama RI, Al-qur'an dan terjemah / Departemen Agama RI, 7th ed. (Jakarta: Pustaka AlKautsar, 2020), accessed January 18, 2024

Desriliwa, A. M., & Zilsafil, Z. I. (2023). Implementasi nilai Al-Qur'an terhadap etos kerja di IAIN Kendari (Studi Living Qur'an pada QS. At-Taubah ayat 105). *Al-Fahmu: Jurnal Ilmu Al-Qur'an Dan Tafsir*, 2(2). <https://doi.org/10.58363/alfahmu.v2i2.38>

Devitasary Rahma Mut Mutiah. 2023. "Pengaruh Penerapan Nilai AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif) Pegawai Bank Syariah Indonesia Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Bank Syariah Indonesia Area Surakarta)

Dewi Mustika Sari. (2021). *Implementasi Nilai-Nilai Budaya Organisasi Pada Karyawan di PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto* (Skripsi). IAIN Purwokerto.

Djuhair, N. U., dkk. (2022). *Teori Pembelajaran Pendidikan Islam: Teori dan Aplikasi pada Kisah-kisah Nabi dan Rasul*. Tasikmalaya: Rumah Cemerlang Indonesia.

Djuhair, N. U., Hasibuan, R. R. A., Adinata, U., & Reyfandy, M. (2022). Analisis Implementasi Corporate Culture Bank Sumut Syariah KCP Rantauprapat Prapat. *PROFIT: Jurnal Kajian Ekonomi dan Perbankan Syariah*, 6(2).

- GajiGesA. (n.d.). Pengertian dan Tipe-tipe Corporate Culture. Diakses dari <https://gajigesA.com/pengertian-corporate-culture/>
- Habibah, S. (2015). *Akhlak dan Etika dalam Islam*. Jurnal Pesona Dasar, 1(4), 73–87.
- Huda, M. (2020). *Pengendalian Manajemen: Konsep dan Implementasi*. Jakarta
- Jurnal Ilmu Manajemen & Bisnis. (2013). *Vol. 04, No. 01 Maret 2013*. Bandung: Fakultas Pendidikan Ekonomi dan Bisnis Universitas Pendidikan Indonesia.
- Jurnal STIALAN. (2023). Analisis Produktivitas Kerja Pegawai di Biro Pengawasan Perilaku Hakim Sekretariat Jenderal Komisi Yudisial Republik Indonesia
- Kemenpan RB. (2021). Surat Edaran tentang Core Values ASN BerAKHLAK.
- Komite Nasional Ekonomi dan Keuangan Syariah. (2020). *Kumpulan kulturekonomi syariah seri 3. Komite Nasional Ekonomi dan Keuangan Syariah*. ISBN 978-623-90941-7-1.
- Kristiawan, M., Safitri, L., & Lestari, R. (2017). Manajemen Ilmu dan Spesialisasi: Mengelola Sumber Daya dalam Organisasi. Jurnal Manajemen dan Bisnis, 15(2), 123-135
- Kurniasari, P., Ni'mah, A., & Fadlullah Hana, K. (2022). Analisis Sinkronisasi Budaya Kerja Sumber Daya Manusia Pada Bank Syariah Indonesia Setelah Merger. *Jurnal Ilmu Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 4 (1), 31-41. <https://doi.org/10.24239/jiebi.v4i1.91.31-41>
- Kusumawati, R. (2021). Pengaruh Internalisasi Nilai-Nilai AKHLAK terhadap Kinerja Karyawan BUMN. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, 36(3), 245-260.
- Lexy J. Moleong (2014). *Metodologi Penelitian Kualitatif*.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Manajemen Pertahanan. (2019). *Vol. 5 No. 1 Juni 2019*. Jakarta: Pusat Penelitian dan Pengembangan Kementerian Pertahanan Republik Indonesia.
- Mardiasmo. (2017). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi.

- Martono, N. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif (Analisis Isi dan Data Sekunder)*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Melina, S., & Shafrani, Y. S. (2022). Analysis of Customer Satisfaction from Service Quality Dimensions Using Fuzzy-Carter Method (A Case Study at BPRS Khasanah Ummat Purwokerto). *Wealth: Journal of Islamic Banking and Finance*, 1(1), 16-36.
- Mulyadi. (2011). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Edisi Kedua. Jakarta: Salemba Empat.
- Nur Azizah, & Maya Apriyana, Taufik Fadilah. (2023). *Upaya Peningkatan Kemampuan Membaca Serta Minat Baca Peserta Didik di PAUD dan MIS*. Yogyakarta: Universitas Islam Negeri.
- Pratama, A. W., & Setiawan, B. (2023). Transformasi Budaya Perusahaan melalui Implementasi Core Values AKHLAK di BUMN Indonesia. *Jurnal Administrasi Bisnis dan Manajemen*, 5(1), 78-92.
- Puspaningtyas, N. D. (2020). *Persepsi peserta didik terhadap pembelajaran berbasis daring*. JPMI (Jurnal Pembelajaran Matematika Inovatif), 3(6), 703-712.
- Rahma Nova Viantik. (2023). *Metodologi Penelitian Kualitatif: Pendekatan dan Aplikasi*. Jakarta: Penerbit Universitas.
- Rahma Nova. (2023). *Pengaruh penerapan nilai AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif) pegawai Bank Syariah Indonesia terhadap kinerja karyawan* (Skripsi). Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta.
- Rianto, H., & Santoso, P. B. (2021). Analisis Penerapan Nilai-Nilai AKHLAK sebagai Pembentuk Budaya Perusahaan di Lingkungan BUMN. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis*, 16(2), 183-197.
- Robbins, S. P. (2002). *Organizational Behavior*. Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2006). *Perilaku Organisasi* (Edisi kesepuluh). Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (13th ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Robinson, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*. 17th Edition. Pearson.
- Robinson, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*.

- Rukayah. (2023). Tinjauan Maqâsid Al-Syarî'ah Terhadap Budaya Organisasi dan Sumber Daya Manusia dalam Kasus Merger Bank Syariah Indonesia. *Justisia Ekonomika: Jurnal Magister Hukum Ekonomi Syariah* , 7 (2), 921-934.
- Rusmiati, R., Nurnasrina, N., & Sunandar, H. (2023). Implementasi Fungsi Pengawasan dan Pengendalian Bank Syariah di Indonesia. *Jurnal Ekonomi Utama*, 2(2), 155-161.
- Sari, D. (2023). Analisis Implementasi Good Governance dalam Pengelolaan Sumber Daya Alam di Indonesia. *Jurnal Tata Kelola Pemerintahan yang Baik*, 20(1), 15-30
- Sari, D. M. (2021). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Pasca Merger*. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 12(1), 45-60.
- Sari, PK, Ni'mah, A., & Hana, KF (2022). Analisis Sinkronisasi Budaya Kerja Sumber Daya Manusia pada Bank Syariah Indonesia Setelah Merger. *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Bisnis Islam - JIEBI* , 4 (1), 32-37.
- Shafrani, Y. S., Wahyuningtyas, I. P., & Farida, S. (2022). Analisis Pemetaan Profil Budaya Organisasi Pada Pt Bsi, Tbk Pasca Merger. *Studia Economica: Jurnal Ekonomi Islam*, 8(2), 281-296.
- Smith, J. (2021). *Organizational Culture and Employee Performance*. *Journal of Business Management*, 45(3), 123-145.
- Sri Herianingrum, Meri Indri Hapsari, dan Syahrudin, "Implementasi Nilai-Nilai Amanah pada Karyawan Hotel Darussalam Pondok Pesantren Gontor di Ponorogo", *Jurnal Al Tijarah*, Vol. 1 No. 1, Juni 2015, hlm. 61-64.
- Sugiarti, & Any. (2021). *Implementasi nilai-nilai budaya organisasi pada karyawan di PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto*. Skripsi, IAIN Purwokerto.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suhendi, A., & Anggara, R. (2018). *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*. Yogyakarta: Andi.

- Suhendi, H., & Anggara, S. (2018). *Perilaku Organisasi*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Suliyanto. (2018). *Metode Penelitian Bisnis: Untuk Skripsi, Tesis, dan Disertasi*. Yogyakarta: Andi.
- Sunasih Mulianingsih, "Pengaruh Strategi Manajemen Perubahan Dan Kepemimpinan Transformasional Dalam Merubah Budaya Organisasi," Papatung: Jurnal Ilmu Administrasi Publik, Pemerintahan dan Politik 3, no. 3 (2020): 42–52
- Suprayogi, Y. (2011). *Pendidikan Karakter dalam Pembelajaran*. Jakarta: Prenada Media.
- Syarifah Habibah, "Akhlak dan Etika dalam Islam", Jurnal Pesona Dasar, Vol. 1 No. 4, Desember 2015, hlm. 73
- Tahir, M. (2014). *Implementasi Kebijakan Publik*. Hal. 55
- Thohir, E., & Agustian, A. G. (2020). *Akhlak Untuk Negeri*. PT. Arga Tilanta.
- Tohir, E. (2020). *Inovasi Pembelajaran di Era Digital*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Triwanggono, A., & Suseno, H. (2018). *Karakteristik Budaya Organisasi, Kemampuan Adaptasi, dan Kinerja Usaha Mikro Kecil Menengah*. Jurnal Ilmu Manajemen & Bisnis, 4(1), 1-10.
- Unaradjan, D. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Yogyakarta: Penerbit Universitas.
- Viantik, R. N. (2023). *ANALISIS IMPLEMENTASI CORE VALUES AKHLAK PADA KINERJA KARYAWAN BSI KCP TASIKMALAYA AHMAD YANI* (Doctoral dissertation, Universitas Siliwangi).
- Widyastuti, A., & Nugroho, R. (2022). Strategi Internalisasi Core Values AKHLAK dalam Membangun Corporate Culture BUMN. Jurnal Manajemen Strategis, 8(3), 324-341.
- Wijaya, N. (2018). *Metodologi Penelitian Kualitatif: Teori dan Praktik*. Yogyakarta: Calpulis.
- Wiratna Sujarweni, V. (2019). *Metodologi Penelitian Bisnis & Ekonomi*. Yogyakarta: PT Pustaka Baru Press.
- Zebua, A. (2009). *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*. Medan: Penerbit Universitas Sumatera Utara.

LAMPIRAN-LAMPIRAN

1. Lampiran 1 Pedoman Wawancara

Daftar pertanyaan observasi dan wawancara

Pegawai yang bekerja sebelum merger

1. Apa perusahaan asal yang telah ditempati dan Bagaimana budaya organisasi ditempat sebelumnya dan Berapa lama bpk/ibu menjadi karyawan di BSI atau BRI Syariah, BNI Syariah dan BSM (sebelum merger)
2. Apakah bpk/ibu melihat adanya perubahan yang signifikan dalam budaya organisasi pasca merger? Jika ya, apa saja?
3. Apa pandangan bpk/ibu tentang nilai-nilai inti (*core values*) yang diterapkan di bank BSI KCP Pemalang Sudirman 1, dan bagaimana nilai-nilai tersebut mempengaruhi cara bpk/ibu bekerja?
4. Apakah bpk/ibu merasa bahwa nilai-nilai tersebut diterapkan secara konsisten di seluruh organisasi?
5. Menurut bpk/ibu, bagaimana perbandingan budaya perusahaan di Mandiri Syariah/Bni Syariah/BRI Syariah berbeda dengan bank BSI KCP Pemalang Sudirman 1?
6. Apakah ada elemen dari budaya organisasi bpk/ibu sebelumnya yang bpk/ibu anggap penting untuk diterapkan di Bank Syariah Indonesia setelah merger?
7. Apa saja tantangan terbesar yang di hadapi dalam beradaptasi dengan budaya baru?
8. Apa saran bpk/ibu untuk meningkatkan implementasi budaya perusahaan di Bank Syariah Indonesia KCP Pemalang Sudirman 1?
9. Bagaimana pandangan bpk/ibu tentang budaya organisasi di Bank Syariah Indonesia setelah merger?
10. Apakah bpk/ibu merasa budaya baru ini lebih baik, sama, atau berbeda dibandingkan dengan budaya sebelumnya di bank bpk/ibu bekerja?

Nasabah

1. Nama lengkap: Usia: Pekerjaan
2. Sejak kapan bapak/ibu menjadi nasabah Bank Syariah Indonesia?
3. Apakah bapak/ibu Puas dengan Layanan yang Ditawarkan?
4. Masukan dari bapak/ibu untuk Meningkatkan Layanan Bank Syariah Indonesia
5. Sejauh mana bapak/ibu mengetahui tentang nilai-nilai AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif) yang diterapkan oleh Bank Syariah Indonesia?
6. Menurut bapak/ibu, apakah nilai-nilai tersebut tercermin dalam pelayanan yang bapak ibu terima?

Branch Manager

1. Bagaimana pimpinan *Branch Manager* mendefinisikan budaya perusahaan di Bank Syariah Indonesia pasca merger dan memimpin tim dalam menerapkan *core values* AKHLAK?
2. Apa langkah-langkah yang *Branch Manager* ambil untuk menciptakan budaya kerja yang mendukung Core Values AKHLAK?
3. Bagaimana *Branch Manager* mengkomunikasikan pentingnya core values AKHLAK kepada seluruh pegawai di BSI KCP Pemalang Sudirman 1?
4. Apakah *Branch Manager* memiliki program atau inisiatif tertentu untuk meningkatkan pemahaman pegawai tentang nilai-nilai tersebut?
5. Menurut pimpinan *branch manager*, Bagaimana pengamatan pimpinan *Branch Manager* mengenai pengaruh perubahan perilaku dan motivasi pegawai setelah penerapan budaya perusahaan core values AKHLAK terhadap kinerja dan produktivitas pegawai di BSI KCP Pemalang Sudirman 1 ?
6. Bagaimana pimpinan *Branch Manager* mengukur keberhasilan implementasi budaya perusahaan di BSI KCP Pemalang Sudirman 1?
7. Indikator kinerja apa yang digunakan untuk menilai dampak merger core values AKHLAK terhadap produktivitas pegawai?

8. Apa tantangan terbesar yang dihadapi dalam mengintegrasikan budaya perusahaan dari tiga bank syariah yang berbeda?
9. Bagaimana pimpinan *Branch Manager* mengatasi resistensi dari pegawai terhadap perubahan budaya?
10. Apa strategi yang *Branch Manager* terapkan untuk meningkatkan pemahaman dan penerapan nilai-nilai AKHLAK di kalangan pegawai?
11. Nilai-nilai atau elemen budaya apa yang bpk/ibu rasa perlu dipertahankan atau ditingkatkan untuk mencapai produktivitas kerja yang lebih baik?

Frontliner:

1. Bagaimana bpk/ibu menerapkan core values AKHLAK dalam interaksi sehari-hari dengan nasabah?
2. Apakah Frontliner merasa nilai-nilai AKHLAK membantu dalam memberikan pelayanan yang lebih baik kepada nasabah?
3. Apa saja contoh konkret Frontliner menerapkan nilai-nilai AKHLAK dalam pekerjaan sehari-hari?
4. Bagaimana budaya organisasi yang ada mempengaruhi kinerja Frontliner sebagai pegawai frontliner?
5. Apakah bpk/ibu merasakan dukungan dari budaya organisasi dalam mencapai target kinerja?
6. Apa Feedback (umpan balik) yang Frontliner terima dari nasabah terkait perubahan budaya dan layanan yang diberikan?
7. Apa tantangan yang Frontliner hadapi dalam menerapkan *core values* AKHLAK di lapangan dan Bagaimana Frontliner mengatasi tantangan tersebut.

(Branch Operation Service Manager)

1. Apa peran BOSM dalam membangun dan mempertahankan budaya organisasi di cabang?
2. Bagaimana BOSM mendukung pegawai dalam menerapkan *core values* AKHLAK?
3. Bagaimana nilai-nilai AKHLAK diterapkan dalam lingkungan kerja di Bank Syariah Indonesia? Apakah ada kesenjangan antara teori dan praktik?
4. Sejauh mana budaya organisasi yang dipengaruhi oleh nilai-nilai AKHLAK berkontribusi pada peningkatan kinerja individu dan tim dalam perusahaan? Apakah pegawai merasa lebih termotivasi dan puas dengan budaya kerja yang didasarkan pada nilai-nilai tersebut?
5. Bagaimana BOSM mengevaluasi kinerja pegawai terkait dengan penerapan budaya perusahaan dan nilai-nilai AKHLAK pasca merger?
6. Apa strategi yang ibu gunakan untuk memastikan bahwa *core values* AKHLAK diintegrasikan dalam setiap aspek kerja di tim di BSI KCP Pemalang Sudirman 1?
7. Bagaimana ibu mengukur keberhasilan penerapan nilai-nilai *core values* AKHLAK di dalam tim Anda?
8. Apakah ada system, alat, program pelatihan atau sosialisasi yang dilakukan untuk membantu dan mendukung pegawai memahami dan menerapkan *core values* AKHLAK?
9. Bagaimana BSOM mengumpulkan dan menanggapi (*Feedback*) umpan balik dari pegawai mengenai penerapan Budaya Perusahaan dan nilai-nilai AKHLAK?

TIM MARKETING

1. Bagaimana *Core values* AKHLAK diintegrasikan dalam strategi pemasaran Bank Syariah Indonesia?
2. Apakah ada contoh konkret di mana nilai-nilai AKHLAK mempengaruhi kampanye pemasaran yang bpk/ibu jalankan?
3. Bagaimana budaya organisasi di Bank Syariah Indonesia mempengaruhi cara bpk/ibu bekerja, Apakah bpk/ibu merasa bahwa budaya organisasi mendukung inovasi dan kolaborasi di dalam tim bpk/ibu? Jika ya, bagaimana?
4. Apa pendekatan yang digunakan untuk mengkomunikasikan budaya perusahaan kepada nasabah dan Masyarakat dalam kegiatan pemasaran?
5. Apakah bpk/ibu melihat perubahan dalam respons nasabah terhadap pendekatan pemasaran yang berfokus pada core values AKHLAK?
6. Apa tantangan yang bpk/ibu hadapi dalam menerapkan *core values* AKHLAK dalam pekerjaan sehari-hari di tim marketing? dan Bagaimana bpk/ibu mengatasi tantangan tersebut?
7. Apa saran bpk/ibu untuk meningkatkan penerapan core values AKHLAK dalam tim marketing? Dan Nilai-nilai atau elemen budaya apa yang perlu dikembangkan lebih lanjut untuk meningkatkan efektivitas pemasaran?

Lampiran 2 Transkrip Wawancara

1. Transkrip wawancara dengan Pegawai Bank Eks BRIS/BNIS dan BSM

P : Peneliti

N1 : Narasumber 1 (Noviyanto-Branch Manager)

N2 : Narasumber 2 (Dian Retnowati-BOSM)

N3 : Narasumber 3 (Firman Arifvianto A-MRTL)

N4 : Narasumber 4 (Arin Rizky Amelia-Frontliner CS)

Waktu : Kamis, 30 Januari 2025

Tempat : BSI KCP Pemalang Sudirman 1

P	Apa perusahaan asal yang telah ditempati dan Bagaimana budaya organisasi ditempat sebelumnya dan Berapa lama bpk/ibu menjadi karyawan di BSI atau BRI Syariah, BNI Syariah dan BSM (sebelum merger) dan Apakah bpk/ibu melihat adanya perubahan yang signifikan dalam budaya organisasi pasca merger? Jika ya, apa saja?
N1	“Awal saya di Bank Mandiri Syariah tahun 2012 dulu ETICK, setelah merger tahun 2021 menjadi AKHLAK, kami menghadapi tantangan baru dan perubahan yang signifikan. Menurut saya perubahan ada, karena di BSI lebih luas jangkauan nya, karena orang2 masih awam dengan Bank Syariah”.
N2	“Saya Awal di BRIS 2021 dan merger 2021 langsung di BSI, Kalo perubahan pasti ya ada perubahan yang signifikan dan tantangan BSI awal Awal harus bisa kolaborasi 3 bank dari culture berbeda kita disatukan harus benar benar kolaborasi menghadapi satu manajemen yang baru bagi saya. Ya karena beda manajemennya juga”
N3	“Sebelum merger itu di BRIS dari tahun 2011, menurut saya perubahan ada karena dulu di BRIS itu lebih kecil ya bahasanya, lalu merger menjadi BSI yang basicnya bank syariah satu satunya, lingkupnya juga lebih besar”

N4	“Aku Join BRIS 2020, Pengaruh dari budaya kerja yang dibri syariah itu yang mungkin semacam akhlak kali ya. Cuma kalau di BRI syariah. Kalau jujur aku memang enggak terlalu mendalami budaya kerjanya yang dibri syariah cuman memang tidak terlalu banyak Pengaruh sih ke pekerjaan ya pada saat itu di BRI syariah. Cuma setelah akhirnya kita migrasi ke bsi. Nah kalau dulu di BRI syariah itu memang budaya yang kaya akhlak ini memang tidak terlalu ditonjolkan sih. Kalau menurut versi aku yang non versi aku.”
P	Apa pandangan bpk/ibu tentang nilai-nilai inti (core values) yang diterapkan di bank BSI KCP Pemalang Sudirman 1, dan bagaimana nilai-nilai tersebut mempengaruhi cara bpk/ibu bekerja? Apakah bpk/ibu merasa bahwa nilai-nilai tersebut diterapkan secara konsisten di seluruh organisasi?
N1	“Oh ya, A-nya harus amanah ya kan, terus kompeten-kompeten ya kemampuan kita harus sesuai dengan apa yang kita lakukan Hanya kejujuran gitu kan, honesty itu juga sama Jadi sebenarnya nilai-nilai itu memang hal yang wajib dilakukan Kalau pengaruhnya sangat berpengaruh ya, apalagi kalau memang kita mau menjadi yang terbaik Di posisi kita, kita harus itu, menjalankan itu, ahlak itu dan kita harus menerapkannya juga harus konsisten”
N2	“Kalau di KCP diusahakan konsisten, kareena temen 2 disini kebetulan secara individu itu sinergisnya gampang, awal masuk saya kesini dari lingkungan bsm, Alhamdulillah disini tidak pernah membandngkan orang2nya, kita sekarang jadi BSI Jadi sinergisnya enak kolaborasinya juga. Kalau dibilang harmonis ya harmonis, walaupun tantangan 3 bank jadi satu kebiasaan ya, Setiap cabang Awal jadi bsi masih banyak pegawai yang menerapkan terapan dari sebelum merger. Dan harus mengikuti alurya. Contoh: Karir Di Culture Bris, Ke Operasional, Ke Manager Op Dan Lanjut Ke Bisnis. Di BSI seseorang bisa dipindah

	dimanapun asal levelnya sama, missal samasama staff pelaksana, antara CS dan BO, MISAL di Bo tapi dipindah ke CS walopun blm siap harus siap ditempatkan di tempat berbeda sekalipun blm berpengalaman di tempat itu.”
N3	Iya, core value akhlak memang salah satu pedoman. Sebenarnya semua karyawan diharuskan berpedoman ke core value Syariah yang tiap pagi kita baca, sebagai marketing juga harus menerapkan Amanah data nasabah yang ada dikita”
N4	“Akhirnya setelah aku merger ke bsi dan dengan segala akhlak dan lain lain. Yang ini sangat amat berbeda sih dengan yang dulu aku di BRI syariah. Cuma memang aku melihatnya dengan adanya budaya pekerjaan itu aku merasa kita lebih solid aja sih vi lebih kayak ada rasa sense of belonging gitu loh sama perusahaan, jadi karena akhlak itu kan macam macam nih ada amanah kolaboratif gitu gitu nah. Ketika kita bisa merepresentasikan dan kita bisa mengaplikasikan itu, itu memang membuat kita jadi merasa ada rasa apa ya? Rasa bangga gitu loh vi ya aku uh di bsi kita punya akhlak loh kita BUMN lah itu jadi jadi kebanggaan tersendiri sih dan ditambah jadi kita jadi merasa ada itu ada rasa sayes of belonging, jadi kita lebih care sama perusahaan, jadi kita kerjanya lebih tulus kayaknya ya daripada kan kalau misalnya kita kerja berangkat kerja dong, maksudnya tidak ada, tidak ada rasa miliki gitu ya dari kita ke perusahaan kan kayaknya capek doang kan dapatnya kalau di sini kita juga dapat ininya sih dapat semangatnya juga dapat solidnya juga gitu. Yang ngerasain itu sih.”
P	Menurut bpk/ibu, bagaimana perbandingan budaya perusahaan di Mandiri Syariah/Bni Syariah/BRI Syariah berbeda dengan bank BSI KCP Pemalang Sudirman 1?

N1	“Kalau budaya dari dulu juga di BSM atau Mandiri syariah itu ETICK sekarang AKHLAK lebih luas, mungkin karena sekarang BSI itu bank besar Tidak ada saingannya lah ya, jadinya ya udah Memang tuntutan nya lebih dari pada yang dulu Kalau dulu kan mungkin masih ada bris, masih ada bnis Jadi kan kita share-nya, market share-nya dibagi-bagi tiga Kalau sekarang kan karena market share-nya cuman BSI tok Akhirnya otomatis tuntutan dari manajemen pun pengennya jadi nomor satu Ya”
N2	“Karir Di Culture Bris itu misal Operasional, Manager Op Dan Lanjut Ke Bisnis Ketika memang siap. Di BSI seseorang bisa dipindah dimanapun asal levelnya sama, misal sama sama staff pelaksana, antara CS dan BO, misal di Bo tapi dipindah ke CS walopun blm siap harus siap ditempatkan di tempat berbeda sekalipun blm berpengalaman di tempat itu.”
N3	“dulu BRIS lingkupnya kecil, kalau sekarang BSI sudah besar bank syariah satu2nya, yang punya plat merah lah. Kalau dulu kan masih kayak terkelompok. Ini punya anak perusahaannya BRIS, ini punya anak mandiri, ini punya anak BRIS. Kalau sekarang kan lingkupnya lebih besar ya. otomatis secara pendiranya kan juga lebih besar ya secara pendiranya.”
N4	“secara simplenya kalau dulu di BRIS menurut saya tidak terlalu kelihatan ya, seperti kerja ya kerja, kalau sekarang harmonis dan kesolidan itu sangat terasa”
P	Apa saja tantangan terbesar yang di hadapi dalam beradaptasi dengan budaya baru?
N1	“Kalau di sini Di Bank Sharia Budaya-nya tantangannya ya itu karena secara penduduk muslim itu kan kita terbesar Cuman market share-nya dari Bang Sharia itu kan masih relatif kecil ya Masih orang-orang

	masih memilih di bang konvensional gitu kan Masih memilih di bang swasta konvensional Jadi tantangannya di situ bagaimana caranya untuk orang-orang itu lebih percaya kepada Bank syariah Terutama BSI Jadi untuk meningkatkan market share aja sih tantangannya di situ Karena memang beberapa ada yang bahkan mungkin di daerah belum tahu BSI itu apa? gitu kan Dikira ada beberapa itu BSI ya, universitas kan ada yang ini universitas BSI. Branding-nya aja sih yang mungkin tantang harus lebih dibranding lagi Itu branding-nya yang tantangannya di situ”
N2	“tantangan saya sebagai BOSM itu ya kalau dulu tdk ada asuransi. Bris produknya simpe hanya Tabungannya. Tabungan haji dan Tabungan lainnya yg tdk begitu Panjang dan tdk lebih dri 5, begitu masuk bsi puluhan krna akadnya akad Tabungan itu dibagi menjadi wadiah , mudharabah. Kalu di bris hanya wadiah (titipan). Tantangan BRIS : Hanya murni dioperasional. Kalau BSI : Ada target bisnis harus procelling dengan produk produk lainny, Pegawai sangat produktivitas untuk melakukan penargetan produk dan sudah optimal karena Targetnya /tim namun pencapaian nya /person dan di hitung.
N3	“tantangan terbesarnya ya membawa bank Syariah semakin maju bertambah, bersaing dengan bank konvensional yang ada ya. Karena kan sekarang bank syariah semakin lebih besar, diharapkan bisa bersaing dengan bank konvensional sebelumnya yang sudah bulan besar.”
N4	“tantangan bsi dari 3 bank pastinya ada perbedaan dan perselisihan bri ke nasabah mikro, jadi petani dagang, memang banyak yang keras. Dan digabungkan Bersama bni dan mandiri yang pasarannya pengusaha dokter, pns jadi kesannya lebih memeriya dan pastinya ada perbedaan2an, seperti karakter dan isi kepala, dan dari core vales akhlak jdi akar Perusahaan antara bri bnis bsm menjadi 1 yang

	berpedoman core values akhlak sebagai pegangan untuk lebih menghargai 1 sama lain. Tantangan latar Belakang, namun dengan adanya core values akhlak memang membantu untuk merekatkan dan komitmen dari berbeda2 warna. Berbeda2 latar Belakang dan isi pikiran yang mempunyai budaya sendiri2 dari perusahaan sebelumnya.
P	Apa saran bpk/ibu untuk meningkatkan implementasi budaya perusahaan di Bank Syariah Indonesia KCP Pemalang Sudirman 1? Apakah bpk/ibu merasa budaya baru ini lebih baik, sama, atau berbeda dibandingkan dengan budaya sebelumnya di bank bpk/ibu bekerja?
N1	“Kalau saran saya ya pegawai harus menerapkan AKHLAK yang sekarang menjadi budaya kita karena BSI sudah menjadi bank syariah satu2 nya”
N2	“Budaya doa pagi dan rapat, harus ada Tindakan tegas misalnya mengenai orang orang yang terlata dan kesadaran orang2nya. Kalo pimpinan sudah dlm berusaha, kalo saya pribadi Ketika tdk berdoa ya sangat disayangkan. Pimpinan sudah mengasih peringatan langsung didepan , toleransi, 7.35 dan peringatan tidak ada terlambat dan bahkan diterapkan denda. Ketegsaan pimpinanyang menjadi keutamaan segan pegawai”
N3	“Kalau untuk meningkatkan itu kita lebih turun, kalau marketing mikro kan lebih turunnya langsung ke lapangan ya. Entah itu ke pasar, entah itu langsung ke tempat-tempat usaha yang ada di rumah atau di lingkungan industri. Untuk menginformasikan lah bahasanya ya. Karena kan secara akad juga bang konvensional sama bang Syariah kan juga berbeda. Terus masyarakat sekarang itu lebih cenderung ke yang Syariah sih yang kita lihat saat ini.”
N4	“budaya kerja pastinya ada ceremonyal nya jg, doa pagi, milad tumpengan, penghargaan terhadap pekerjaan. Pemimpin lebih tegas

	untuk peraturan penerapan budayanya, seperti terlat doa pagi harus denda 25 rb spy lebih memnghargai budaya kerja yg di miliki bsi pml 1. Penerapannya fleksibel dalam core values. Apresiasi pekerjaan / penghargaan di bsi sangat banyak: contoh closing hari ini bisa nasabah buka tab. Haji 10 nnti dpt fee. dapat program lagi seperti byond. Budaya kerja yang sangat menghargai. Pegawai merasa termotivasi dan sangat dihargai buat jadi lebih baik lagi. Impect semakin pinter, jago semakin berprestasi impact ke bsi semakin memberikan keuntungan.
--	--

2. Transkrip wawancara dengan Nasabah Eks BRIS/BNIS dan BSM

P : Peneliti

N1 : Darnisih- Nasabah BRIS

Waktu : 14 Februari 2025

N2 :Ahmad Muhrozik - Nasabah BSM

Waktu : 14 Februari 2025

N3 : Diana Putri – Nasabah BNIS

Waktu : 15 Februari 2025

P	Nama lengkap: Usia: Pekerjaan Sejak kapan bpk/ibu menjadi nasabah Bank Syariah Indonesia?
N1	“Saya Darnisih, Nasabah BRIS, dan saya seorang PNS, Saya mulai menjadi nasabah Bank Rakyat Indonesia Syariah (BRIS) sejak tahun 2018 di Pemalang. Namun, setelah merger menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI), Pengalaman awal saya sangat positif, karena pelayanan yang diberikan sangat ramah dan proses pembukaan rekeningnya cepat. saya merasa ada peningkatan dalam layanan, terutama dalam hal digital banking yang lebih mudah diakses.”
N2	“Ahmad M., Nasabah Bank Syariah Mandiri Pemalang, Pengusaha, Saya menjadi nasabah Bank Syariah Mandiri sejak tahun 2019, setelah

	merger dari Bank Syariah Mandiri. Saya menjadi nasabah di bank syariah Indonesia, Pengalaman awal saya sangat positif. Proses pembukaan rekening berjalan lancar dan cepat, dan saya merasa disambut dengan baik oleh staf di KCP pemalang Sudirman 1. Mereka sangat membantu dalam menjelaskan produk produk yang sesuai dengan kebutuhan saya sebagai pengusaha."
N3	"Diana Putri, Nasabah Bank Negara Indonesia Syariah, Guru, "Saya menjadi nasabah Bank Syariah Indonesia sejak proses transformasi dari BRIS ke BSI. Saya menjadi nasabah bnis sejak tahun 2018. Ketika saya pertama kali mengunjungi kantor BSI, saya disambut dengan hangat oleh pegawai yang ramah dan siap membantu. Mereka menjelaskan proses migrasi dengan jelas, sehingga saya merasa nyaman dan tidak khawatir tentang perubahan ini."
P	Apakah bpk/ibu Puas dengan Layanan yang Ditawarkan?
N1	"Saya sangat puas dengan layanan yang ditawarkan oleh Bank Syariah Indonesia. Mereka selalu responsif terhadap pertanyaan dan keluhan saya. Selain itu, fitur f itur yang ada di aplikasi mobile banking sangat membantu dalam melakukan transaksi sehari-hari. Namun, saya berharap ada peningkatan dalam waktu tunggu saat melakukan transaksi di cabang."
N2	"Saya sangat puas dengan layanan yang ditawarkan oleh Bank Syariah Indonesia. Stafnya selalu ramah dan siap membantu, baik dalam hal transaksi maupun konsultasi mengenai produk. Selain itu, saya juga menghargai kemudahan dalam menggunakan aplikasi mobile banking yang memudahkan saya dalam melakukan transaksi bisnis sehari-hari."
N3	"Saya sangat puas dengan layanan yang diberikan oleh BSI. Pegawai selalu responsif dan siap membantu setiap kali saya memiliki pertanyaan atau kebutuhan. Misalnya, ketika saya mengalami kesulitan dalam

	menggunakan aplikasi mobile banking, pegawai dengan sabar membantu saya hingga saya bisa menggunakannya dengan lancar. Layanan pelanggan yang baik ini membuat saya merasa dihargai sebagai nasabah.”
P	Masukan dari bpk/ibu untuk Meningkatkan Layanan Bank Syariah Indonesia
N1	"Saya menyarankan agar Bank Syariah Indonesia lebih memperbanyak sosialisasi mengenai produk-produk syariah yang mereka tawarkan. Mungkin bisa diadakan seminar atau workshop untuk nasabah agar lebih memahami manfaat dan keunggulan produk syariah. Selain itu, peningkatan dalam layanan customer service, baik secara online maupun offline, juga sangat penting."
N2	"Saya menyarankan agar Bank Syariah Indonesia lebih aktif dalam mengadakan seminar atau workshop untuk nasabah, terutama bagi pengusaha kecil dan menengah. Ini bisa menjadi kesempatan untuk memberikan edukasi tentang produk syariah dan manajemen keuangan. Selain itu, peningkatan dalam layanan customer service, terutama dalam hal responsif terhadap pertanyaan nasabah, juga sangat penting."
N3	“Saran saya adalah untuk meningkatkan pelatihan pegawai dalam hal komunikasi dan empati. Meskipun layanan sudah baik, terkadang ada situasi di mana nasabah membutuhkan perhatian lebih. Mungkin bisa diadakan program pelatihan berkala untuk meningkatkan kemampuan pegawai dalam menghadapi berbagai situasi nasabah.”
P	Sejauh mana bpk/ibu mengetahui tentang nilai-nilai AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif) yang diterapkan oleh Bank Syariah Indonesia?
N1	"Saya cukup mengetahui tentang nilai-nilai AKHLAK yang diterapkan

	oleh Bank Syariah Indonesia. Saya sering melihat nilai-nilai tersebut diimplementasikan dalam berbagai kegiatan bank, baik dalam pelayanan maupun dalam interaksi dengan nasabah. Saya percaya bahwa nilai-nilai ini sangat penting untuk membangun kepercayaan nasabah."
N2	" Saya merasakan nilai-nilai ini diimplementasikan dalam interaksi sehari-hari dengan staf bank. Mereka selalu berusaha untuk memberikan pelayanan yang terbaik dan menjaga kepercayaan nasabah."
N3	"Saya merasa pegawai bank menerapkan nilai-nilai tersebut dalam interaksi. Misalnya, mereka selalu berusaha untuk memberikan informasi yang akurat dan transparan, yang mencerminkan nilai Amanah dan Kompeten."
P	Menurut bapak/ibu, apakah nilai-nilai tersebut tercermin dalam pelayanan yang Anda terima? Berikan contoh.
N1	"Ya, saya merasa nilai-nilai AKHLAK tercermin dalam pelayanan yang saya terima. Misalnya, dalam hal Amanah, petugas bank selalu memberikan informasi yang jelas dan transparan mengenai produk yang saya pilih. Dalam hal Kompeten, mereka selalu siap menjawab pertanyaan saya dengan baik. Saya juga merasakan suasana Harmonis saat berada di bank, di mana semua karyawan saling membantu dan berkolaborasi untuk memberikan pelayanan terbaik kepada nasabah."
N2	"pelayanan yang saya terima di Bank Syariah Indonesia, nilai-nilai seperti keadilan dan transparansi sangat tercermin. Misalnya, ketika saya mengajukan pembiayaan, pegawai bank memberikan penjelasan yang jelas mengenai akad yang digunakan, sehingga saya sebagai nasabah merasa aman dan percaya terhadap transaksi yang dilakukan."
N3	"pelayanan yang saya terima itu ketika saya mengajukan permohonan pembiayaan, pegawai bank menjelaskan semua syarat dan ketentuan

	dengan sangat jelas, menunjukkan nilai Amanah. Selain itu, mereka juga berusaha untuk memahami kebutuhan saya dan memberikan solusi yang sesuai, yang mencerminkan nilai Adaptif dan Kolaboratif. Hal ini membuat saya merasa bahwa BSI benar-benar peduli terhadap nasabahnya.”
--	--

3. Transkrip wawancara dengan Branch Manager

P : Peneliti

N : Narasumber Noviyanto

P	Bagaimana pimpinan Branch Manager mendefinisikan budaya perusahaan di Bank Syariah Indonesia pasca merger dan memimpin tim dalam menerapkan core values AKHLAK?
N	“ definisi budaya Kalau pemimpin itu kan role model Sebelum kita minta tim untuk menjalankan akhlak itu Pimpinannya harus menjalankan dulu Karena pemimpinannya sebagai role model Kalau pemimpinannya nggak menjalankan Ya otomatis timnya nggak akan menjalankan juga Jadi kalau buat saya sih Ya role model”
P	Bagaimana Branch Manager mengkomunikasikan pentingnya core values AKHLAK kepada seluruh pegawai di BSI KCP Pemalang Sudirman 1?
N	“Saya menyadari bahwa sebagai pemimpin, saya harus mensosialisasikan dan memahami dampak dari setiap keputusan yang saya buat. Kesadaran yang membantu saya untuk menjadi contoh yang baik bagi tim dan memastikan bahwa mereka juga menyadari peran mereka dalam mencapai tujuan organisasi. saya berusaha untuk selalu berkomunikasi secara terbuka dan jujur, sehingga setiap anggota tim merasa dihargai dan terlibat. Mengkomunikasikan di cara 1 di doa pagi ya Kayak kaset rusak Harus diputar terus sampe bosan sampe ini sAmpe

	bener-bener tertanam di teman-teman Yang penting itu tadi Kalau kita cuman sekedar ngomong Kita nggak menjalankan Tim nggak akan ini Jadi kalau buat saya Ngomong dan menjalankan Otomatis nanti timnya akan ikut. Berarti untuk meningkatkan pemahaman itu Harus setiap hari kita ulang-ulang akhlak itu. Seperti Kompeten ya Mungkin kita juga ngasih Kayak pelatihan-pelatihan Yang bisa mengembangkan soft skill Mungkin kayak soft skill itu kan sekarang Kalau dunia usaha jasa Barang dan jasa itu Membutuhkan skill videographer Skill voice over Itu mungkin salah satunya ya Kita kembangkan Ada beberapa yang kita arahkan Pengembangannya disitu Jadi teman-teman tidak stalk Hanya menjalankan rutinitasnya saja Tapi dia juga bisa melakukan Mungkin hobinya dia Pake videography Yang nantinya bisa membangun branding”
P	Apa tantangan terbesar yang dihadapi dalam mengintegrasikan budaya perusahaan dari tiga bank syariah yang berbeda dan bagaimana mengatasi resistensi dari pegawai terhadap perubahan budaya?
N	“Ya caranya ya kita Ini aja Adaptif perkembangan jamannya seperti apa Kita ikutin Nggak ketinggalan Kayak misalnya dalam contoh Kayak dulu kiss-nya Nokia ya Kalau Mbak mungkin pernah dengar Nokia Dia kan dulu Cuma karena Nggak bisa ngimbangin gitu kan Nggak bisa ngimbangin Android Dia stalk dengan Ke egoisan dia, ke logisnya Akhirnya kan lanjut Maksudnya kita juga berpikir Apa yang diputuskan Oleh masyarakat ya Kita harus ada Untuk mengatasi itu, Pemimpin pendidikan juga harus update terus”

4. Transkrip wawancara dengan BOSM

P : Peneliti

N : Narasumber Dian Retnowati

P	Apa peran BOSM dalam membangun dan mempertahankan budaya organisasi di cabang dan mendukung pegawai dalam menerapkan core values AKHLAK?
N	“Mulai ketentuan Penampilan Grooming bertanggung jawab all pegawai, Pelayanan service internal sesama karyawan ssini ataupun eksternal ke nasabah, Support bisnis ritel, Tabungan haji, oprasional, Program Apk byond walaupun menjadi tanggung jwb Bersama namun saya lebih ngdrive dan mengamanhi ke karyawan , contoh 1 karyawan dikasih 20 nomor hp nasabah. Dari situ bosm mengarahkan pagawai untuk wa nasabah. Dan Sarana dan prasarana. Cth: Kebersihan. (BOSM spti Iburumahtangga)
P	Sejauh mana budaya organisasi yang dipengaruhi oleh nilai nilai AKHLAK berkontribusi pada peningkatan kinerja individu dan tim dalam perusahaan? Apakah pegawai merasa lebih termotivasi dan puas dengan budaya kerja yang didasarkan pada nilai-nilai tersebut?
N	“Termotivasi dan harus mengikuti alurnya akhlak untuk berkarir dan sebagai BOSM juga harus peka dalam menerapkan, semisal kita kasih reward ke pegawai supaya lebih baik dalam meningkatkan nilai AKHLAK”
P	Bagaimana BOSM mengevaluasi kinerja pegawai terkait dengan penerapan budaya perusahaan dan nilai-nilai AKHLAK pasca merger?
N	“Evaluasi setiap satu tahun sekali core values akhlaknya, tahapan peneilaiannya dari pimpinan cabang satu, missal dari operasional ke bosm. Evaluasi hasil pencapaian target sampai nilai nilai nya akhlak nya. Evaluasi dari diri sendiri, Misal Amanah= saya tidak melakukan

	distortion (penyimpangan) atau kesalahan terkait dengan penyimpangan keuangan dan sebagainya. Kolaboratif= bisa bekerjasama dengan timlain, khusus nilai akhlak ada setahun sekali. Dari pimpinan cabang akan dinilai juga.”
P	Apakah ada system, alat, program pelatihan atau sosialisasi yang dilakukan untuk membantu dan mendukung pegawai memahami dan menerapkan core values AKHLAK?
N	“Online melalui media zoom / teams Offline langsung dari area/karwil/pusat Area. Brp bulan sekali pelatihan ? opsional (standar BOSM harus mengikuti pelatihan ABCD jadi di CV online otomatis akan terdaftar di pelatihan tersebut baik melalui zoom maupun offline) dan nantinya otomatis dapat undangan, jadi pelatihan tersebut menyesuaikan masing2 jabatan untuk pelatihannya. Dan setiap pelatihan sesuai dengan jabatan, misal bagian BOSM ya kumpul dengan sesama BOSM Berbagai cabang dari Area.”
P	“Bagaimana BSOM mengumpulkan dan menanggapi (Feedback) umpan balik dari pegawai mengenai penerapan Budaya Perusahaan dan nilai-nilai AKHLAK?”
N	“Pertama kali mereka ada yang setuju dan tidak setuju (pro/kontra). Yang setuju akan bertanggung jawab dan langsung melaksanakan tugasnya sesuai apayg diminta manajemen. Dan kalau yg pro aktif / tidak setuju dia akan klah sendiri dengan berangsurnya waktu dan mengikuti tahapnya. Namun harus bertahap akan adanya kepribadi masing2nya. Dia mau menerima perubahan atau tidak.”
P	Bagaimana BOSM mengevaluasi kinerja pegawai terkait dengan penerapan budaya perusahaan dan nilai-nilai AKHLAK pasca merger?

N	Budaya doa pagi dan rapat, harus ada Tindakan tegas misalnya mengenai orang-orang yang terlambat dan kesadaran orang-orangnya. Kalau pimpinan sudah dalam berusaha, kalau saya pribadi Ketika tidak berdoa ya sangat disayangkan. Pimpinan sudah mengasih peringatan langsung di depan, toleransi, 7.35 dan peringatan tidak ada terlambat dan bahkan diterapkan denda Rp 25.000. Ketegasan pimpinan yang menjadi keutamaan segan pegawai. dan saya BOSM mengawasi Bo, Cs, Security, Teller, Cs Satpam, Ob. Sedangkan BM= Marketing, Pollin/Mikro, Gadai.

5. Transkrip wawancara dengan MRTL

P : Peneliti

N : Narasumber Firman Arifvianto A

P	Bagaimana Core values AKHLAK diintegrasikan dalam strategi pemasaran Bank Syariah Indonesia?
N	Kalau marketing lebih banyak berinteraksi langsung ke nasabah. Misalkan kita datang ke pasar, misalkan dalam satu pasar kita membagikan brosur ya, juga brosur otomatis kalau yang orang awam kan akan bertanya, ini bank syariah bedanya apa, Pak? Sama bank konvensional, pasti banyak orang bertanya seperti itu ya. Tapi kita berusaha menjelaskan soalnya dengan akad itu kan, akad syariah prinsip akadnya saja sudah berbeda dengan bank konvensional. Kalau kita kan akadnya murabahah, jual-beli. Jadi, di awal kita jelaskan semua tuh keperluan nasabahnya buat apa, terus keuntungan banknya berapa, angsuran perbulannya berapa. Kalau pengalaman dulu, saya juga pernah di bank konvensional ya, orang pinjem sekian juta, angsurannya sekian, jadi nggak dijelasin keuntungan banknya sekian, angsuran sekian, nggak gitu. Kalau angsuran sih udah disebutin ya, keuntungan bank kan nggak

	dijelasin di awal. Jadi lebih sepakat di Sariah harus sepakat dulu di awal. Nasabah setuju baru bisa dilakukan akad.”
P	Apakah ada contoh konkret di mana nilai-nilai AKHLAK mempengaruhi kampanye pemasaran yang bpk/ibu jalankan?
N	“Kalau yang sudah berjalan itu kita bagi brosur. Kita bagi brosur, kita catat brosur, terus dibagikan karena mikro ya, berarti kita baginya kebanyakan ke orang-orang yang punya usaha. Entah itu di pasar, entah itu di perumahan, entah itu di lingkungan industri, yang penting si calon nasabahnya itu UMKM lah terutamanya.”
P	Apa pendekatan yang digunakan untuk mengkomunikasikan budaya perusahaan kepada nasabah dan Masyarakat dalam kegiatan pemasaran?
N	“Kalau yang tertutur langsung sih brosur, kalau yang lain kan melihat lewat media online WhatsApp itu pasang status lah, entah apa kayak gitu, jadi kita benar pasang di medsos, terus spanduk spanduk di depan kantor.”
P	Apakah bpk/ibu melihat perubahan dalam respons nasabah terhadap pendekatan pemasaran yang berfokus pada core values AKHLAK?
N	“Kalau masalah respon sih nasabah bagus ya, cuma memang kalau ketertarikan nasabah mengambil pembiayaan atau enggak itu tergantung dari kebutuhan mereka. Kadang-kadang ada mereka yang butuh tapi ternyata ada beberapa syarat yang enggak bisa terpenuhi kan juga enggak bisa dijadikan nasabah untuk pembiayaan.”
P	Apa tantangan yang bpk/ibu hadapi dalam menerapkan core values AKHLAK dalam pekerjaan sehari-hari di tim marketing? dan Bagaimana bpk/ibu mengatasi tantangan tersebut?

N	“Kalau tantangan salah setiap individu kan punya masing-masing ya, kepahamannya masing-masing. Jadi enggak bisa kita menyamakan, saya bisa, kalau dia harus bisa itu enggak bisa, jadi harus pelan-pelan sih, pelan-pelan kita ke tim marketing ngasih arahan, terutama ya kalau kita mau bawahan kita bisa menjalankan itu ya dari diri kita dulu, kita harus bekerja sesuai core values ahlak yang ada, jadi di tim bawahan kita bisa mengikuti. Kalau kitanya sendiri enggak bisa menjalankan ya, bawahan kita pasti akan mencontoh atasannya aja enggak jalan ya bawahnya, ngapain saya ikuti.”
P	Apa nilai budaya yang sangat berpengaruh di tim marketing?
N	“Amanah itu yang paling penting, kan kita hubungannya dengan masyarakat itu kan kita kepercayaan ya, kita berikan amanah ke nasabah. Contoh yang paling simpel adalah data diri pribadi nasabah itu kan rahasia sekali ya, kita bisa menyimpan amanah itu, jalan sampah itu jatuh ke orang lain atau tersebar ke mana.”

6. Transkrip wawancara dengan Frontliner Customer Service

P : Peneliti

N : Narasumber Arin Rizky Amelia

P	Bagaimana bpk/ibu menerapkan core values AKHLAK dalam interaksi sehari-hari dengan nasabah?
N	“Dalam interaksi sehari-hari, pastinya menerapkan core values AKHLAK dengan selalu berusaha untuk bersikap Amanah, yaitu menjaga kepercayaan nasabah dengan memberikan informasi yang akurat dan transparan. Dan juga berusaha untuk selalu bersikap Kualitas, dengan memberikan pelayanan yang terbaik dan responsif terhadap kebutuhan nasabah dan berusaha untuk menunjukkan kepedulian dan empati kepada nasabah, sehingga mereka merasa dihargai dan didengar.

P	Apakah Frontliner merasa nilai-nilai AKHLAK membantu dalam memberikan pelayanan yang lebih baik kepada nasabah?
N	“Ya, saya merasa lebih terarah dalam berinteraksi dengan nasabah. Misalnya, dengan mengedepankan nilai Kualitas, saya dapat lebih fokus pada kebutuhan nasabah dan memberikan solusi yang tepat. tidak hanya meningkatkan kepuasan nasabah, tetapi juga membangun hubungan yang lebih baik antara nasabah dan bank.”
P	Apa saja contoh konkret Frontliner menerapkan nilai-nilai AKHLAK dalam pekerjaan sehari-hari?
N	“disaat menerima keluhan dari nasabah. Saya berusaha untuk mendengarkan dengan seksama dan memberikan solusi yang sesuai dengan kebutuhan nasabah, berusaha untuk selalu bersikap ramah dan sopan (Hormat) dalam setiap interaksi, serta menjaga integritas dalam setiap transaksi yang dilakukan.”
P	Bagaimana budaya organisasi yang ada mempengaruhi kinerja Frontliner sebagai pegawai frontliner?
N	“Budaya organisasi sangat mempengaruhi kinerja Frontliner ya apalagi CS, Budaya sekarang ini mendukung kolaborasi dan komunikasi terbuka membuat saya merasa lebih nyaman untuk mencari solusi dengan rekan kerja yang menciptakan lingkungan kerja yang positif, di mana setiap pegawai merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik bagi nasabah”
P	Apakah bpk/ibu merasakan dukungan dari budaya organisasi dalam mencapai target kinerja?
N	“Ya, saya merasakan dukungan yang kuat dari budaya organisasi dalam mencapai target kinerja. Misalnya, adanya pelatihan dan pengembangan

	yang rutin untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan. Selain itu, dukungan dari atasan dan rekan kerja juga meningkatkan motivasi tambahan untuk mencapai target yang telah ditetapkan.”
P	Apa Feedback (umpan balik) yang Frontliner terima dari nasabah terkait perubahan budaya dan layanan yang diberikan?
N	“contohnya nasabah merasa lebih puas dengan pelayanan yang lebih cepat dan responsif. Beberapa nasabah mengapresiasi sikap ramah dan profesional menurut pengalam saya ya, yang mencerminkan nilai-nilai AKHLAK yang kami terapkan. Hal itu menjadi motivasi bagi saya cs untuk terus meningkatkan kualitas layanan.”
P	Apa tantangan yang Frontliner hadapi dalam menerapkan core values AKHLAK di lapangan dan Bagaimana Frontliner mengatasi tantangan tersebut?
N	Salah satu tantangan yang dihadapi itu ketika berhadapan dengan nasabah yang tidak puas atau marah. situasi seperti ini, saya berusaha untuk tetap tenang dan mendengarkan keluhan mereka dengan empati. saya berusaha untuk memberikan solusi yang cepat dan tepat, serta menjelaskan proses yang harus dilalui dengan jelas supaya meredakan ketegangan dan membangun kembali kepercayaan nasabah terhadap layanan CS.”

Lampiran 3 Dokumentasi Penelitian

Kantor BSI KCP Pemalang Sudirman 1 	Wawancara dengan Branc Manager dan MRTL 
Wawancara dengan Nasabah Eks BSM- Ahmad M Rozik 	Wawancara dengan BOSM Ibu Dian Retnowati 
Wawancara dengan Nasabah Eks BNIS 	Wawancara dengan Nasabah Eks BRIS 

Lampiran 4 Surat Keterangan Lulus Ujian Seminar Proposal



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: 0281-636624 Fax: 0281-636603; Webalta: feblul@saizu.ac.id

SURAT KETERANGAN LULUS SEMINAR PROPOSAL

Nomor: 58/Un.19/FEBI.J.PS/PP.009/1/2023

Yang bertanda tangan dibawah ini Koordinator Prodi Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Profesor Kiai Haji Saifuddin Zuhri Purwokerto menerangkan bahwa mahasiswa atas nama :

Nama : Alfiatul Mufidah
 NIM : 214110202173
 Program Studi : Perbankan Syariah
 Pembimbing Skripsi : Prof. Dr. H. Fathul Aminudin Aziz, M.M.
 Judul : ANALISIS IMPLEMENTASI CORPORATE CULTURE
 CORE VALUES AKHLAK DALAM MENCAPAI
 PRODUKTIVITAS KERJA PEGAWAI BANK SYARIAH
 INDONESIA PASCA MERGER (Studi Kasus Pada Bank
 Syariah Indonesia KCP Pemalang Sudirman 1

Pada tanggal 15 Januari 2025 telah melaksanakan seminar proposal dan dinyatakan **LULUS**, dengan perubahan proposal/ hasil proposal sebagaimana tercantum pada berita acara seminar.

Demikian surat keterangan ini dibuat dan dapat digunakan sebagai syarat untuk melakukan riset penulisan skripsi.

Purwokerto, 15 Januari 2025
 Koord. Prodi Perbankan Syariah

Hastin Tri Utami, S.E., M.Si.,Ak.
 NIP. 19920613 201801 2 001

Lampiran 5 Surat Keterangan Lulus Ujian Komprehensif



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: 0281-535624 Fax: 0281-636553; Webalta: febl.uinrasizu.ac.id

SURAT KETERANGAN LULUS UJIAN KOMPREHENSIF
Nomor: 478/Un.19/FEBI.J.PS/PP.009/3/2025

Yang bertanda tangan dibawah ini Koordinator Prodi Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Profesor Kiai Haji Saifuddin Zuhri Purwokerto menerangkan bahwa mahasiswa atas nama :

Nama : Alfiatul Mufidah
NIM : 214110202173
Program Studi : Perbankan Syariah

Pada tanggal 27 Februari 2025 telah melaksanakan ujian komprehensif dan dinyatakan **LULUS** dengan nilai **81 / A-**.

Demikian surat keterangan ini dibuat dan dapat digunakan sebagai syarat untuk mendaftar ujian munaqasyah.

Purwokerto, 5 Maret 2025
Koord. Prodi Perbankan Syariah



Hastin Tri Utami, S.E., M.Si., Ak.
NIP. 19920613 201801 2 001

Lampiran 6 Surat Permohonan Riset Individual



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
Jalan Jenderal Ahmad Yani No. 51 Purwokerto 53126
Telp: 0281-835624, Fax: 0281-836553; Website: febi.uinsu.ac.id

Nomor : 574/Un.19/WD.I.FEBI/PP.009/2/2025
Lampiran : -
Hal : Permohonan Izin Riset Individual

10 Februari 2025

Kepada Yth.
Bapak/Ibu Pimpinan BSI KCP Pemalang Sudirman 1
Di
Pemalang

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dalam rangka pengumpulan data guna penyusunan skripsi, yang berjudul Analisis Implementasi *Corporate Culture Core Values* AKHLAK Dalam Mencapai Produktivitas Kerja Pegawai Bank Syariah Pasca Merger. Maka kami mohon Bapak/Ibu berkenan memberikan izin Riset Individual kepada mahasiswa/i kami atas nama:

Nama : Alfiatul Mufidah
NIM : 214110202173
Prodi / Semester : S-1 Perbankan Syariah / VIII

Adapun Riset Individual tersebut akan dilaksanakan dengan ketentuan sebagai berikut:

Objek Penelitian : Corporate Culture Core Values AKHLAK
Tempat Penelitian : BSI KCP Pemalang Sudirman 1
Waktu Penelitian : 30 Januari s/d 28 Februari 2025
Metode Penelitian : Kualitatif Deskriptif

Demikian permohonan ini kami buat, atas izin dan perkenan Bapak/Ibu kami ucapkan terima kasih.

Wa'alaikumsalam Wr. Wb.



a.n. Dekan,
Wakil Dekan I,

Dr. H. Akhmad Faozan, Lc., M.Ag.
NIP. 19741217 200312 1 006

Lampiran 7 Surat Permohonan Riset Individual Pendahuluan



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 836624, Fax: 0281 836653; Website: libia.uin-purwora.ac.id

Nomor : 2141/Un.19/WD.I.FEBI/PP.009/11/2024 28 November 2024
Lampiran : -
Hal : Permohonan Izin Observasi Pendahuluan

Kepada Yth.
Bapak/Ibu Pimpinan Bank Syariah Indonesia KCP Pemalang Sudirman 1
Di
Pemalang

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dalam rangka pengumpulan data guna penyusunan skripsi, yang berjudul Analisis Implementasi Corporate Culture Core Values AKHLAK Dalam Mencapai Produktivitas Kerja Pegawai Bank Syariah Indonesia Pasca Merger (Studi Kasus Pada Bank Syariah Indonesia KCP Pemalang Sudirman 1).

Maka kami mohon Bapak/Ibu berkenan memberikan izin Observasi Pendahuluan kepada mahasiswa/i kami atas nama:

Nama : ALFIATUL MUFIDAH
NIM : 214110202173
Prodi / Semester : S-1 Perbankan Syariah / VII

Adapun Observasi Pendahuluan tersebut akan dilaksanakan dengan ketentuan sebagai berikut:

Objek Penelitian : Branch Manager, BSOM, Marketing dan Frontliner.
Tempat Penelitian : Bank Syariah Indonesia KCP Pemalang Sudirman 1
Waktu Penelitian : 14 Oktober 2024 s/d 3 Februari 2025
Metode Penelitian : Kualitatif Deskriptif

Demikian permohonan ini kami buat, atas izin dan perkenan Bapak/Ibu kami ucapkan terima kasih.

Wa'alaikumsalam Wr. Wb.



a.n. Dekan,
Wakil Dekan I,

Dr. H. Akhmad Faozan, Lc., M.Ag.

Lampiran 8 Daftar Riwayat Hidup

DAFTAR RIWAYAT HIDUP**A. Identitas Diri**

1. Nama Lengkap : Alfiatul Mufidah
2. NIM : 214110202173
3. Tempat/Tgl. Lahir : Pemalang, 14 Juli 2004
4. Alamat Rumah : Desa Kendaldoyong. Dsn Pejalaran Rt10/Rw02.
Kec. Petarukan. Kab. Pemalang. Jawa Tengah.
5. Nama Orang Tua
Nama Ayah : Muhail (Alm)
Nama Ibu : Darnisih
6. No. Hp : 085929020447
7. Email : alfiatulmufidah1@gmail.com

B. Riwayat Pendidikan

1. Pendidikan Formal
 1. SD/MI : SD N 06 Kendaldoyong (2009)
 2. SMP/MTS : MTS Al-Mu'awanah Kendaldoyong (2015)
 3. SMA/SMK/MA : SMK N 1 Petarukan (2018)
 4. SI : UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto(2021)
2. Pendidikan Non-Formal
 - a. TPQ Al Himah Kendaldoyong
 - b. Wustha Al Hikmah Kendaldoyong
 - c. Pondok Pesantren Modern El Fira 4 Purwokerto Utara

C. Pengalaman Organisasi

1. IPPNU Ranting Kendaldoyong
2. PMII Rayon FEBI (Biro Keperempuanan)
3. Komunitas Marketing Perbankan Syariah
4. Komunitas FEBI English Club (Sekretaris Umum-2023)
5. Dewan Eksekutif Mahasiswa FEBI (Kominfo-2022)
6. Dewan Eksekutif Mahasiswa FEBI (KemenPP-2023)
7. Senat Mahasiswa FEBI (Komisi A-2024)

D. Pengalaman Magang/Kerja

1. Asuransi Bumi Putera Pemalang
2. Bank Syariah Indonesia Pemalang Sudirman 1
3. Resepsionis Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN SAIZU Purwokerto
4. Kantor Perwakilan Bank Indonesia Purwokerto
5. Tentor Bimbingan Belajar Seventh Education Purwokerto (SM - Ekonomi & Sosiologi)
6. Marketing Onlineshop
7. Crew Deogracia Wedding Organizer

Purwokerto, 10 April 2025



Alfiatul Mufidah

NIM. 214110202173