

**IMPLEMENTASI BUDAYA ORGANISASI PADA
PT. BANK SYARIAH INDONESIA, Tbk.
PASCA MERGER
(STUDI PADA PT. BANK SYARIAH INDONESIA, Tbk.
KANTOR CABANG SURABAYA DHARMAWANGSA)**

TESIS

**Diajukan untuk memenuhi sebagian persyaratan
dalam memperoleh gelar Magister Manajemen (MM) pada
Departemen Manajemen Program Studi Magister Manajemen**



**Oleh
Adi Nara Acchedya
NIM : 041814353042**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2022**

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

**IMPLEMENTASI BUDAYA ORGANISASI PADA
PT. BANK SYARIAH INDONESIA, Tbk.
PASCA MERGER
(STUDI PADA PT. BANK SYARIAH INDONESIA, Tbk.
KANTOR CABANG SURABAYA DHARMAWANGSA)**

TESIS

**Diajukan untuk memenuhi sebagian persyaratan
dalam memperoleh gelar Magister Manajemen (MM) pada
Departemen Manajemen Program Studi Magister Manajemen**



**Oleh
Adi Nara Acchedya
NIM : 041814353042**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2022**

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

LEMBAR PENGESAHAN

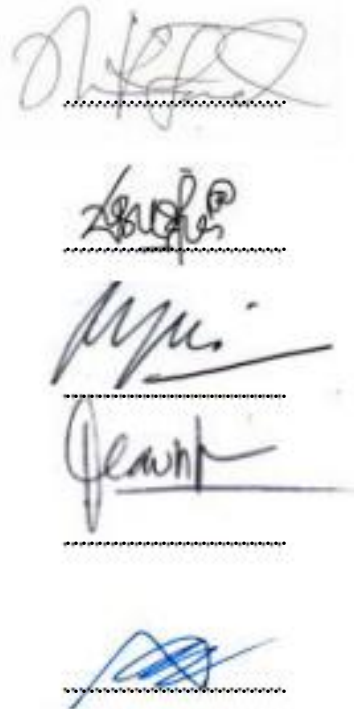
**IMPLEMENTASI BUDAYA ORGANISASI PADA
PT. BANK SYARIAH INDONESIA, Tbk. PASCA MERGER
(STUDI PADA PT. BANK SYARIAH INDONESIA, Tbk.
KANTOR CABANG SURABAYA DHARMAWANGSA)**

Oleh :
ADI NARA ACCHEDYA
NIM : 041814353042

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 2 Februari 2022,
dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima.

Susunan Dewan Penguji

1. Dr. Ahmad Rizki Sridadi
NIP. 197610292002121002
(Dosen Pembimbing)
2. Dr. Tri Siwi Agustina, SE., MSi.
NIP. 197208272002122002
(Dosen Penguji I)
3. Dr. Praptini Yulianti, SE., MSi.
NIP. 195807191994032001
(Dosen Penguji II)
4. Dian Ekowati, SE., MSi., M.App(Org.Ch)., Ph.D.
NIP. 197406081999032002
(Dosen Penguji III)
5. Dr. Ari Prasetya, SE., MSi.
NIP. 197101162005011002
(Dosen Penguji IV)



Surabaya, 4 Februari 2022
Koordinator Program Studi,



Dr. Masmira Kurniawati, SE., MSi
NIP. 197503232006042001

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

PERNYATAAN

Saya, (Adi Nara Acchedya, 041814353042), menyatakan bahwa:

1. Tesis ini adalah asli dan benar - benar hasil karya saya sendiri, dan bukan hasil karya orang lain dengan mengatasnamakan saya, serta bukan merupakan hasil peniruan atau penjiplakan (*plagiarism*) dari karya orang lain. Tesis ini belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik baik di Universitas Airlangga, maupun di perguruan tinggi lainnya.
2. Dalam tesis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar kepustakaan.
3. Pernyataan ini saya buat dengan sebenar - benarnya, dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis Tesis ini, serta sanksi - sanksi lainnya sesuai dengan norma dan peraturan yang berlaku di Universitas Airlangga.

Surabaya, 5 Februari 2022



Adi Nara Acchedya
NIM. 041814353042

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

DECLARATION

I, (Adi Nara Acchedya, 041814353042), declare that:

1. My Thesis is genuine and truly my own creation, and is not another's person work made by my name, nor a piracy or plagiarism. This thesis has never been submitted to obtain an academic degree in Airlangga University or in any other universities/colleges.
2. This thesis does not contain any work or opinion written or published by anyone, unless clearly acknowledged or referred to by quoting the author's name and stated in the references.
3. This statement is true; if on the future this statement is proven to be fraud and dishonest, I agree to receive an academic sanction in form of removal of the degree obtained through this thesis, and other sanctions in accordance to the prevailing norms and regulations in the Airlangga University.

Surabaya, 5 Februari 2022

Declared by,

A 10,000 Rupiah Indonesian revenue stamp (Meterai Tempel) with a signature over it. The stamp features the Garuda Pancasila emblem and the text 'SEPULUH RIBU RUPIAH', '10000', 'METERAI TEMPEL', and the serial number '75BEEAJX466875325'.

Adi Nara Acchedya

NIM. 041814353042

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, serta salam kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis yang berjudul **“IMLEMENTASI BUDAYA ORGANISASI PADA PT. BANK SYARIAH INDONESIA, Tbk. PASCA MERGER (STUDI PADA PT. BANK SYARIAH INDONESIA, Tbk. KANTOR CABANG SURABAYA DHARMAWANGSA) ”** sebagai salah satu syarat akademik memperoleh gelar Magister Manajemen pada Departemen Manajemen Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Budaya, Universitas Airlangga.

Penulis juga ingin menghaturkan terima kasih terhadap semua pihak yang sangat berpengaruh, membantu dan mempunyai andil besar dalam proses penyelesaian studi dan penulisan tesis ini. Pertama, penulis sampaikan terima kasih kepada orang tua dan istri yang telah memberikan doa dan memotivasi penulis tanpa kenal lelah.

Dan tentunya penulis juga menghaturkan terima kasih banyak kepada Bapak Dr. Ahmad Rizki Sridadi selaku dosen pembimbing, yang telah menuntun, membimbing serta memberikan masukan positif dalam menyelesaikan studi dan penelitian ini, hingga terselesaikannya penulisan tesis ini. Serta terima kasih banyak penulis haturkan kepada yang terhormat dan yang saya banggakan segenap bapak ibu dosen program studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis dan seluruh civitas akademika Universitas Airlangga yang tidak dapat

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

saya sebutkan satu per satu, yang telah berperan besar dalam proses studi penulis selama ini.

Penulis juga menghaturkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada pihak Pimpinan dan karyawan PT. Bank Syariah Indonesia, Tbk. Kantor Cabang SUrabay Dharmawangsa yang begitu supportif dan mendukung dalam pelaksanaan proses penelitian ini.

Akhir kata, penulis memohon maaf jika ada yang kurang berkenan dan atas kekurangan dalam penulisan serta penyusunan tesis ini, karena tidak ada sesuatu yang sempurna, kecuali Tuhan Yang Maha Mencipta. Semoga segala ilmu dan wawasan yang saya dapatkan selama menjalankan studi S2 Magister Manajemen Universitas Airlangga dapat memberikan berkah dan manfaat dunia akhirat. Dan semoga kehadiran karya ini dapat memperoleh tempat dan bermanfaat bagi para pembaca, akademisi, dan juga masyarakat secara umum.

Salam hormat,

Adi Nara Acchedya

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

RINGKASAN

Permasalahan yang dikaji dalam penelitian ini adalah bagaimana Implementasi Budaya Organisasi pada PT. Bank Syariah Indonesia, Tbk. Pasca Merger yang dilakukan di PT. Bank Syariah Indonesia, Tbk. Kantor Cabang Surabaya Dharmawangsa. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa nilai - nilai budaya organisasi dan bagaimana penerapannya pada PT. Bank Syariah Indonesia, Tbk. Pasca merger.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif, dengan teknik wawancara melalui pendekatan studi kasus untuk mengetahui fakta yang terjadi di lapangan. Fokus dalam penelitian ini yaitu meneliti tentang nilai - nilai yang terdapat di dalam budaya organisasi PT. Bank Syariah Indonesia, Tbk. Pasca merger, dan sejauh mana penerapan nilai - nilai budaya organisasi tersebut. Informan yang dipilih dalam penelitian ini adalah Kepala Cabang PT. Bank Syariah Indonesia, Tbk. Kantor Cabang Surabaya Dharmawangsa, Pegawai di unit layanan (*Costumer Service*) PT. Bank Syariah Indonesia, Tbk. Kantor Cabang Surabaya Dharmawangsa, dan Nasabah PT. Bank Syariah Indonesia, Tbk. Kantor Cabang Surabaya Dharmawangsa. Dipilihnya beberapa informan tersebut didasarkan pada studi kasus yang dilakukan mengenai nilai - nilai budaya organisasi dan penerapannya. Penulis menganggap bahwa informan tersebut menguasai serta memahami kasus atau kejadian yang sedang terjadi dan mengalaminya secara langsung.

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

Melalui hasil wawancara dapat diketahui bahwa bahwa unsur nilai pada PT. Bank Syariah Indonesia, Tbk. meliputi kode etik, prinsip organisasi, serta tujuan organisasi. Kode Etik tersebut merupakan pedoman bagi setiap insan PT. Bank Syariah Indonesia, Tbk. untuk berperilaku secara profesional, bertanggungjawab, patut dan sesuai dengan prinsip syariah. Adapun prinsip utama dalam menjalankan bank syariah adalah bebas dari aktivitas riba. Nilai-nilai pada budaya organisasi PT. Bank Syariah Indonesia, Tbk. pada dasarnya merupakan landasan dalam mengimplementasikan *Good Corporate Governance* (GCG). PT. Bank Syariah Indonesia, Tbk. berkomitmen untuk menguatkan dan meningkatkan pelaksanaan prinsip-prinsip GCG di seluruh aspek kegiatan usaha.

Seluruh pegawai PT. Bank Syariah Indonesia, Tbk. akan memiliki karakter yang kuat dalam berfikir dan bertindak sesuai dengan nilai AKHLAK. *Core Values* PT. Bank Syariah Indonesia, Tbk. mencakup nilai-nilai yang menjadi landasan cara berpikir, berperilaku dan bertindak, untuk kemudian ditanamkan sebagai Budaya Kerja yang diterjemahkan dalam AKHLAK yaitu, Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif. Penerapan AKHLAK sebagai kerangka utama dari pertumbuhan perusahaan harus diterapkan secara konsisten dan berkesinambungan. Manajemen PT. Bank Syariah Indonesia, Tbk. sendiri memiliki komitmen yang kuat untuk menerapkan AKHLAK secara konsisten dengan melanjutkan tahapan yang telah dilakukan pada tahun-tahun sebelumnya. Pelaksanaan nilai AKHLAK merupakan bagian dari konsep Tata Kelola Perusahaan yang terus dikembangkan seiring dengan pertumbuhan dan

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

target yang ingin dicapai guna mendorong terciptanya budaya yang menjunjung tinggi profesionalisme, integritas, kualitas layanan.

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

ABSTRAK

Bank syariah adalah lembaga keuangan yang menjalankan fungsi perantara (*intermediary*) dalam penghimpunan dana masyarakat serta menyalurkan pembiayaan kepada masyarakat sesuai dengan prinsip-prinsip syariah. Salah satu urgensi yang perlu diperhatikan oleh sebuah organisasi, termasuk PT. Bank Syariah Indonesia, Tbk. (BSI), adalah budaya organisasi. PT. Bank Syariah Indonesia, Tbk. memiliki budaya organisasi yang menarik untuk dianalisis. Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis nilai - nilai budaya organisasi yang ada di PT. Bank Syariah Indonesia, Tbk. dan bagaimana perapannya. Dengan menggunakan metode kualitatif deskriptif melalui pendekatan studi kasus, dilakukan wawancara dengan beberapa narasumber yang terdiri dari Pimpinan, Pegawai di Unit Layanan, serta Nasabah PT. Bank Syariah Indonesia, Tbk. Dari hasil wawancara diperoleh hasil bahwa unsur nilai pada PT. Bank Syariah Indonesia, Tbk. meliputi kode etik, prinsip organisasi, serta tujuan organisasi. Adapun prinsip utama dalam menjalankan bank syariah adalah bebas dari aktivitas riba. Nilai-nilai tersebut kemudian menjadi landasan cara berpikir, berperilaku dan bertindak, untuk kemudian ditanamkan sebagai Budaya Kerja yang diterjemahkan dalam AKHLAK yaitu, Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif.

Kata Kunci : Bank Syariah, Budaya Organisasi, Penerapan Nilai - nilai Islam pada Bank Syariah

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

ABSTRACT

A sharia bank is a financial institution that carries out an intermediary function in collecting public funds and distributing financing to the public in accordance with sharia principles. One of the urgency that need to be considered by an organization, including PT. Bank Syariah Indonesia, Tbk. (BSI), is an organizational culture. PT. Bank Syariah Indonesia, Tbk. has an interesting organizational culture to analyze. This research was conducted to analyze the values of organizational culture in PT. Bank Syariah Indonesia, Tbk. and how it is applied. By using descriptive qualitative method through a case study approach, interviews were conducted with several sources consisting of Branch Manager, Customer Service, and the customer of PT. Bank Syariah Indonesia, Tbk. From the interview, it was found that the elements of the value at PT. Bank Syariah Indonesia, Tbk. consists of a code of ethics, organizational principles, and organizational goals. The main principle of PT. Bank Syariah Indonesia, Tbk is free from usury activities. These values then become the basis for ways of thinking, behaving and reacting, then applied as a Work Culture translated into AKHLAK, stands for Amanah (Trustworthy), Kompeten (Competent), Harmonis (Harmonious), Loyal (Loyal), Adaptif (Adaptive) and Kolaboratif (Collaborative).

Keywords: Islamic Banks, Organizational Culture, Application of Islamic Values in Islamic Banks

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

DAFTAR ISI

COVER.....	i
LEMBAR PENGESAHAN.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN.....	iiii
KATA PENGANTAR.....	viii
RINGKASAN.....	viii
ABSTRAK.....	xi
DAFTAR ISI.....	xiii
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	8
1.3. Tujuan Penelitian.....	8
1.4. Manfaat Penelitian.....	9
1.4.1 Manfaat Teoritis.....	9
1.4.2 Manfaat Praktis.....	9
1.5. Lingkup Penelitian.....	10
1.6. Sistematika Penulisan Tesis.....	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	13
2.1. Landasan Teori.....	13
2.1.1. Perbankan Syariah.....	13
2.1.1.1. Pengertian Bank Syariah.....	13
2.1.1.2. Perbedaan Bank Syariah dan Bank Konvensional.....	14
2.1.2. Budaya Organisasi.....	16
2.1.2.1. Pengertian Budaya Organisasi.....	16
2.1.2.2. Fungsi Budaya Organisasi.....	18
2.1.2.3. Elemen Budaya Organisasi.....	20

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

2.1.2.4. Jenis-Jenis Budaya Organisasi.....	25
2.1.3. Penerapan Budaya Islam Dalam Bank Syariah.....	29
2.1.3.1. Pengertian Budaya Islam.....	29
2.1.3.2. Pentingnya Penerapan Nilai Islam dalam Bank Syariah.....	30
2.2. Penelitian Terdahulu.....	34
2.3. Kerangka Pemikiran.....	40
BAB III METODE PENELITIAN.....	44
3.1. Metode Penelitian.....	44
3.2. Jenis Penelitian.....	45
3.3. Waktu dan Tempat Penelitian.....	48
3.4. Objek dan Subjek Penelitian.....	48
3.5. Teknik Pengumpulan Data.....	51
3.6. Teknik Pengorganisasian dan Analisis Data.....	59
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	63
4.1. Gambaran Umum Objek dan Subjek Penelitian.....	63
4.2. Hasil Penelitian.....	67
4.3. Pembahasan.....	74
BAB V PENUTUP.....	61
5.1. Kesimpulan.....	61
5.2. Saran.....	61
5.3. Implikasi Penelitian.....	623
5.4. Keterbatasan Penelitian dan Arah Bagi Penelitian Selanjutnya.....	64
5.4.1. Keterbatasan Penelitian.....	64
5.4.2. Arah Bagi Penelitian Selanjutnya.....	65
DAFTAR PUSTAKA.....	666

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Ruang Lingkup Penelitian.....	11
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	34
Tabel 4.1 Triangulasi Hasil Wawancara.....	68

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Penelitian.....	43
Gambar 4.1 Roadmap Penerapan Budaya AKHLAK Pada PT. Bank Syariah Indonesia, Tbk.....	105