

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Dalam 20 tahun terakhir, pertumbuhan perbankan syariah di Indonesia mengalami peningkatan jumlah nasabah termasuk peningkatan dalam segi pengelolaan perusahaan dan keuangan. Tantangan dalam pengembangan bank syariah dapat dijawab dengan mudah melalui penerapan model bisnis dengan visi dan misi yang tepat, arif, serta mudah diterapkan untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada nasabah (Kara, 2005).

Perkembangan bank syariah di tengah - tengah masifnya pertumbuhan bank konvensional menjadi harapan bagi masyarakat khususnya umat Muslim seperti yang disampaikan oleh Prof. Dr. Abdul Ghofur Anshori bahwa “bank syariah hadir sebagai solusi bagi umat Islam dalam mengelola keuangan di tengah perkembangan bank konvensional. Penerapan sistem ekonomi Islam seperti konsep bagi hasil, memungkinkan keadilan dan kesejahteraan masyarakat terwujud” (Anshori, 2018).

Salah satu yang membedakan perbankan syariah dengan perbankan konvensional selain sistem ekonomi adalah budaya organisasi. Budaya sebuah perusahaan akan berbeda dengan budaya yang dimiliki perusahaan lain sekalipun mereka menjalankan aktivitasnya di bisnis yang sama. Budaya organisasi menurut Luthans (2013), diterjemahkans sebagai “*a pattern of basic assumptions that are taught to new personnel as the correct way to perceive, think, and act on a day-to-day basis*” (pola pemikiran dasar yang

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

diajarkan kepada personel baru sebagai cara untuk merasakan, berfikir dan bertindak secara benar dari hari-kehari). Oleh sebab itu, “budaya organisasi menjadi dasar bagi pimpinan/staff/ karyawan dalam suatu perusahaan untuk membuat perencanaan atau strategi dan taktik dalam menyusun visi-misi untuk mencapai tujuan perusahaan” (Permadi dan Ginanjar, 2019).

Kesuksesan suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh sumber daya yang mereka miliki, terutama sumber daya manusianya. Maka perusahaan harus selalu memikirkan bagaimana cara yang tepat dalam mengarahkan sumber daya manusia yang mereka miliki agar dapat memberikan yang terbaik bagi perusahaan. Hal tersebut mendukung pernyataan Robbins (2012), bahwa apa yang dilakukan oleh karyawan sangat mempengaruhi keberhasilan maupun kegagalan suatu perusahaan.

Bank syariah selaku lembaga perbankan yang berlandaskan syariah Islam, maka bank syariah wajib menerapkan budaya perusahaan yang tercermin nilai-nilai Islam di dalamnya sehingga menjadi pembeda dengan bank konvensional. Sejalan dengan pendapat Schein (1992) dan Brown (1998), Robbins and Coulter (2005), juga menyatakan:

...as the shared values, beliefs, or perceptions held by employees within an organization or organizational unit. Because organizational culture reflects the values, beliefs and behavioral norms that are used by employees in an organization to give meaning to the situations that they encounter, it can influence the attitudes and behavior of the staff.

Pandangan masyarakat tentang Islam di bidang ekonomi banyak dipengaruhi oleh setiap aktivitas di dalam bank syariah. Sehingga sangat

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

penting bagi bank syariah dalam membangun dan menjaga nilai - nilai Islam yang terkandung dalam setiap aktivitas perbankanya seperti pendapat yang dikemukakan oleh Byarwati (2016), bahwa:

Islamic banks is a representation of Islam in the field of economics, as well as a locomotive and spearhead in the delivery of the message of Islam in finance and banking. A poor performace of Islamic banks will have an unavoidable impact on public confidence in the economic system of Islam and also against Islam itself.

Seorang Muslim tidak akan terhindar dari konflik yang terjadi di tempat kerja, misalnya seperti korupsi, penipuan, pemalsuan informasi, diskriminasi, bahkan konflik kepentingan (Abuznaid, 2009). Namun, apabila seorang Muslim menjadikan Islam sebagai pedoman hidupnya, praktik tersebut tidak akan terjadi, sebab Islam telah mengajarkan solusi agar terhindar dari permasalahan tersebut. *“In Islam, it is not enough for a Muslim to observe the five pillars (Iman, Salah, Fasting, Hajj, and Zakat) of Islam; a Muslim must adhere to the Islamic code of culture”* (Hoque et al., 2015).

Salah satu yang menyebabkan seringnya terjadi konflik atau permasalahan dalam organisasi adalah rendahnya penerapan sistem nilai dalam suatu organisasi seperti yang dikatakan oleh Abbasi et al., (2010) *“lack of value system in organizational culture is the reason of many problems in today's organization. So, if there is sincerity in an organizational culture, then every stakeholder will act sincerely which will lead to better performance of an organization”*.

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

Pertumbuhan perbankan syariah di Indonesia masih belum mampu mengimbangi pencapaian pertumbuhan perbankan konvensional. Maka, sebagai usaha untuk meningkatkan pertumbuhan perbankan syariah di Indonesia, pada awal tahun 2021 pemerintah melakukan penggabungan atau merger beberapa bank syariah anak perusahaan bank BUMN yaitu PT. Bank Syariah Mandiri (BSM), PT. Bank BNI Syariah (BNIS), dan PT. Bank BRI Syariah, Tbk. (BRIS), menjadi PT. Bank Syariah Indonesia, Tbk. Menurut Aldrin Herwany, Ekonom Universitas Padjadjaran, menyatakan bahwa “merger antara Bank Syariah BUMN akan memberikan efek berganda atau *multiplier effect* terhadap industri keuangan. Dimana asuransi syariah berkembang, dana pensiun syariah berkembang, produk halal berkembang dan seterusnya. Peran bank hasil penggabungan tersebut dinanti untuk membantu pemulihan ekonomi”. Wakil Ketua Komisi VIII DPR RI, Ace Hasan Syadzily, juga mengatakan bahwa “sebagai negara berpenduduk muslim terbesar di dunia, sudah seharusnya Indonesia menjadi contoh tentang bagaimana keuangan syariah dapat berkembang dan tumbuh dengan pasar yang besar,” (Rezkiari, 2020).

Proses penggabungan atau merger beberapa perusahaan bukan merupakan pekerjaan sederhana. Setelah melakukan proses penggabungan, masih ada banyak aspek yang harus diperhatikan salah satunya adalah perbedaan budaya yang tidak dapat dihindari dalam suatu proses merger dan akuisisi. Sebagai salah satu unsur yang mempengaruhi keberhasilan suatu

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

proses penggabungan, maka budaya organisasi harus selalu diperhatikan untuk mencapai tujuan perusahaan (Suprijatini, 2016).

Adanya latar belakang budaya perusahaan yang berbeda menurut Schein (2010), dapat mengakibatkan gagalnya proses penggabungan beberapa perusahaan. Melalui penelitian yang dilakukannya, Brad (2015), menyampaikan bahwa dari beberapa perusahaan yang melakukan penggabungan, sebanyak hampir 83% diantaranya mengalami kegagalan. Cortina (2015), menyatakan “*despite the increasing popularity of mergers and acquisitions, it has been reported that more than twothirds of large merger deals fail.*” Salah satu yang dinilai menjadi penyebab utamanya adalah tidak terakomodirnya integrasi budaya perusahaan yang berbeda - beda. “*The cultural element is one of the key issues that may help explain the failure of many mergers*” (Cortina, 2015).

Untuk menghindari kegagalan proses merger tersebut, sangat penting bagi perusahaan untuk melakukan perumusan integrasi budaya perusahaan yang berbeda sehingga budaya perusahaan yang baru dapat disepakati dan diterapkan oleh seluruh karyawan (Supriyanto and Burhanuddin, 2017). Namun, salah satu tantangan paling besar bagi PT. Bank Syariah Indonesia, Tbk. dalam tahap pasca merger ini adalah integrasi budaya. Hal tersebut disampaikan oleh Abdullah Firman Wibowo, selaku jajaran Direksi PT. Bank Syariah Indonesia, Tbk. Bahwa, “proses harmonisasi ini cukup sulit karena BSI berasal dari tiga entitas berbeda, yang masing-masing memiliki *behavior, beliefs* dan *value* yang tidak sama”. Untuk mengatasi masalah

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

tersebut, PT. Bank Syariah Indonesia, Tbk. telah menyiapkan budaya organisasi baru yang diberi nama “BSI One Culture”, yaitu hasil dari integrasi budaya ketiga entitas sebelumnya (Sukmawijaya, 2021).

Berdasarkan wawancara yang penulis lakukan untuk menunjang penelitian di PT. Bank Syariah Indonesia, Tbk., diperoleh penjelasan pertama dari Regional Financing Operation Manager PT. Bank Syariah Indonesia, Tbk. Regional Office IX Surabaya Bapak Zainal Aqli, beliau mengatakan bahwa budaya organisasi di PT. Bank Syariah Indonesia, Tbk., didasari atas religiusitas dan spiritualitas karyawan seperti tepat waktu dan berjamaah pada saat beribadah, serta kejujuran dalam bekerja. Hambatan yang muncul dengan adanya merger yaitu kurangnya kepercayaan antar karyawan, timbulnya persaingan, dan komunikasi yang tidak berjalan dengan baik.

Penjelasan kedua dari hasil wawancara dengan Bapak Barno Sudarwanto selaku kepala cabang PT. Bank Syariah Indonesia, Tbk. Kantor Cabang Surabaya Dharmawangsa, beliau mengatakan budaya organisasi memiliki peranan penting dalam mencapai tujuan organisasi, seperti pada kegiatan keagamaan yang salah satunya kegiatan pengajian dan bersedekah. Kegiatan ini dilakukan oleh seluruh karyawan atas dasar religiusitas dan spiritualitas yang dijadwalkan dalam seminggu sekali. Dampak kegiatan pengajian dan sedekah ini diharapkan dapat berbagi dengan sesama yang membutuhkan serta meningkatkan prestasi dalam organisasi melalui semangat yang positif. Meskipun demikian, tantangan bagi karyawan bank syariah yang melakukan merger yaitu adaptasi terhadap struktur, jabatan, dan

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

tugas kerja yang baru serta komunikasi yang belum berjalan secara efektif merupakan permasalahan yang harus segera dicarikan solusi baik oleh pimpinan maupun karyawan.

Beberapa hambatan yang terjadi pasca penggabungan bank syariah BUMN menjadi PT. Bank Syariah Indonesia, Tbk., mendorong manajemen PT. Bank Syariah Indonesia, Tbk. untuk melibatkan seluruh pegawai dalam melakukan harmonisasi dan integrasi budaya organisasi. Seluruh pegawai PT. Bank Syariah Indonesia, Tbk. dilibatkan melalui kegiatan “Taujih Pekan” yang merupakan pengenalan terhadap budaya organisasi, kebijakan, serta ketentuan baru yang diterapkan oleh PT. Bank Syariah Indonesia, Tbk. Kegiatan tersebut juga diharapkan dapat meningkatkan pemahaman serta kinerja seluruh pegawai agar visi, misi dan tujuan PT. Bank Syariah Indonesia, Tbk. dapat tercapai. Hal tersebut didukung oleh Ascarya dan Yumanita (2008), yang berpendapat bahwa “salah satu faktor penting bank syariah yang tidak efisien di Indonesia adalah rendahnya kualitas sumber daya manusia. Sehingga, pegawai (SDM) perbankan syariah di Indonesia perlu mengubah sikap kerja yang menentukan perilaku dan kinerja pegawai”.

Atas dasar tersebut penelitian ini dimaksudkan untuk menganalisa nilai-nilai budaya organisasi PT. Bank Syariah Indonesia, Tbk. hasil integrasi dari ketiga entitas yang berbeda dan sejauh mana penerapannya pada PT. Bank Syariah Indonesia, Tbk. Kantor Cabang Surabaya Dharmawangsa dengan menggunakan penelitian kualitatif dan analisis di bidang manajemen serta perilaku organisasi. Penelitian dengan pendekatan studi kasus dilakukan

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

untuk mengetahui permasalahan tentang bagaimana nilai - nilai yang terkandung dalam budaya organisasi hasil integrasi dan bagaimana penerapannya di PT. Bank Syariah Indonesia, Tbk. Kantor Cabang Surabaya Dharmawangsa. Diharapkan PT. Bank Syariah Indonesia, Tbk. mampu menerapkan nilai-nilai yang terkandung dalam budaya organisasi hasil integrasi dan menjadikannya sebagai acuan dalam menjalankan aktivitas organisasi PT. Bank Syariah Indonesia, Tbk. hingga mampu menembus pangsa pasar global.

1.2. Rumusan Masalah

Melalui paparan di atas permasalahan yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana nilai-nilai budaya organisasi pada PT. Bank Syariah Indonesia, Tbk. pasca merger?
2. Bagaimana penerapan nilai-nilai budaya organisasi pada PT. Bank Syariah Indonesia, Tbk. pasca merger?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis nilai-nilai budaya organisasi pada PT. Bank Syariah Indonesia, Tbk. pasca merger

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

2. Mendeskripsikan penerapan nilai-nilai budaya organisasi ada PT. Bank Syariah Indonesia, Tbk. pasca merger

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini dirancang untuk menjadi stimulus dalam upaya penerapan budaya organisasi pada PT. Bank Syariah Indonesia, Tbk. pasca merger.

Secara praktis, penelitian ini diharapkan mampu:

1. Memberikan informasi terkait studi analisis dan penerapan nilai-nilai budaya organisasi.
2. Memberdayakan kemampuan mahasiswa serta memberikan gambaran bagi mahasiswa yang akan melakukan penelitian lebih lanjut ataupun penelitian yang sejenis.

1.4.1 Manfaat Teoritis

Manfaat hasil penelitian ini bagi pengembangan ilmu secara teoritis yaitu sebagai landasan teori dalam memperdalam ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan analisis dan penerapan nilai-nilai budaya organisasi bank syariah pasca merger bagi penelitian selanjutnya di masa depan.

1.4.2 Manfaat Praktis

1. Bagi Top Manajemen Perusahaan

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai pedoman, acuan serta masukan dalam pengelolaan, pengembangan serta pengambilan kebijakan dalam mengatasi permasalahan yang terjadi dalam penerapan budaya organisasi pasca merger di masa yang akan datang.

2. Bagi Pengelola Perguruan Tinggi

Penelitian ini mengeksplorasi bagaimana fenomena penerapan budaya organisasi dapat dilakukan khususnya pada perusahaan yang hendak atau telah melakukan merger, sehingga perusahaan dapat mengelola organisasi dan mencapai tujuan yang diinginkan.

1.5. Lingkup Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT. Bank Syariah Indonesia, Tbk. (BSI) Kantor Cabang (Kantor Cabang) Surabaya Dharmawangsa. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif melalui studi kasus dengan metode analisis hasil yang bersifat deskriptif. Artinya penelitian ini dilakukan dengan menggunakan data-data naratif yang diperoleh melalui wawancara mendalam tanpa menggunakan teknik statistika maupun *numeric* dalam menganalisis data-data penelitian. Oleh karena itulah, digunakan berbagai teori sebagai analisis pada pembahasan penelitian. Adapun teori yang digunakan adalah teori budaya organisasi yang di dalamnya mencakup elemen-elemen budaya organisasi, terutama nilai-nilai/*value* budaya pada sebuah organisasi, serta penerapan nilai-nilai Islam pada budaya bank syariah.

Tabel 1.1.
Ruang Lingkup Penelitian

No	Lingkup Penelitian	Keterangan
1	Lingkup Riset	Budaya Organisasi
2	Jenis Penelitian	Kualitatif
3	Metode Penelitian	Deskriptif
4	Teknik Pengumpulan Data	Wawancara Mendalam
5	Teori	a) Bank Syariah b) Budaya Organisasi c) Penerapan Nilai Islam pada Bank Syariah
6	Waktu Penelitian	September-November 2021

Sumber: Olah Data Peneliti, 2021

1.6. Sistematika Penulisan Tesis

Sistematika penulisan dalam tesis ini dapat digambarkan sebagai berikut :

BAB 1. Pendahuluan

Bab ini menjelaskan tentang latar belakang permasalahan, rumusan masalah yang nantinya akan dijawab melalui penelitian ini, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan tesis.

BAB 2. Tinjauan Pustaka

Bab ini menjelaskan tentang penelitian terdahulu serta tinjauan teoritis yang dapat dijadikan sebagai bahan referensi. Kerangka konseptual penelitian dan *research question* yang akan dijawab juga disajikan dalam bab ini.

BAB 3. Metode Penelitian

Bab ini menjabarkan mengenai metode yang digunakan dalam penelitian, meliputi: jenis penelitian, objek dan informan penelitian, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, desain penelitian, prosedur penelitian, teknik

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

analisa data, keabsahan data dan *interview guideline* yang akan digunakan dalam penelitian ini.

BAB 4. Hasil dan Pembahasan

Bab ini menjabarkan tentang deskripsi objek penelitian, hasil data kualitatif, analisa data, serta pembahasan dari hasil penelitian yang telah dianalisis.

BAB 5. Penutup

Bab ini berisi tentang kesimpulan dari hasil penelitian serta saran yang ditujukan kepada pihak Universitas Airlangga maupun kepada peneliti selanjutnya di masa depan.