

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pesatnya perubahan dan perkembangan era digital membutuhkan inovasi dan pembaharuan strategis di berbagai elemen bisnis, termasuk perbankan syariah. Faktor perbankan memegang peranan penting dalam struktur perekonomian Indonesia. Dilandasi oleh mayoritas penduduk muslim di Indonesia maka perbankan syariah perlu membuat berbagai macam strategi serta peningkatan profesionalisme pengelola manajemen perusahaan yang baik guna meningkatkan kepercayaan masyarakat untuk menggunakan layanan jasanya karena secara umum bisnis bank didasarkan pada kepercayaan masyarakat.

Bank Syariah Mandiri mendapatkan predikat bank syariah terbaik di Indonesia berkat upaya peningkatan kualitas layanan melalui pengembangan SDM serta teknologi informasi. Bank Syariah Mandiri merupakan salah satu Perusahaan milik pemerintah yang tergabung sebagai anggota Himpunan Bank Milik Negara (Himbara), kemudian pada tanggal 12 Oktober 2020 Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN) memutuskan untuk melaksanakan merger Bank syariah Mandiri bersama 2 Bank Syariah milik BUMN lainnya, yaitu BNI Syariah, dan Bank BRI Syariah yang kemudian di targetkan rampung pada 1 Februari 2021 (2020)

Merger secara resmi diakui pada tanggal 1 februari 2021 dengan mengganti logo dan nama menjadi Bank Syariah Indonesia (selanjutnya disebut BSI). Merger dimaksudkan agar geliat pertumbuhan perbankan syariah lebih menguat dan meningkatkan pangsa pasar ekonomi syariah. Pelaksanaan merger menurut Caves (dalam Estanol, B. & Jo, 2004) terbagi menjadi 3 bagian yaitu *pre-merger*, *merger stage*, *post-merger*. Dalam tahap *post-merger* perlu dilakukan restrukturisasi, membangun suatu kultur baru dan juga melancarkan transisi. Pelaksanaan merger tentunya akan menimbulkan tantangan bagi masing-masing pegawai dan tim manajemen bank saat bertransformasi menjadi satu bagian utuh dalam naungan nama Bank Syariah Indonesia (BSI). Dalam masa *post-merger*, manajemen perusahaan perlu menetapkan beberapa strategi untuk menghadapi tantangan merger tersebut, mulai dari perbaikan terhadap proses bisnis, integrasi budaya, penguatan terhadap manajemen risiko, peningkatan terhadap kualitas layanan, penguatan terhadap sumber daya manusia (SDM), hingga pada penguatan digital.

Tabel 1.1

Kinerja 3 Bank Syariah BUMN dan Hasil Merger BSI (Dalam Rp Triliun)

	BNI Syariah		BRI Syariah		Mandiri Syariah		Bank Syariah Indonesia
	2019	2020	2019	2020	2019	2020	
Total Aset	44,98	55,01	43,12	57,70	112,29	126,85	239,56
Pembiayaan	43,77	47,97	34,12	49,34	99,81	112,58	209,98
Dana Pihak Ketiga	32,58	33,05	27,38	40,00	75,54	83,43	156,51
Laba	0,6	0,5	0,074	0,25	1,28	1,43	2,19

Sumber: Paparan PT Bank Syariah Indonesia, Tbk. Bisnis Indonesia, 2 Februari

2021

Tabel diatas Menunjukkan modal awal yang didapatkan oleh Bank Syariah Indonesia dari pasca merger terhadap 3 Bank syariah salah satunya adalah Bank Mandiri syariah yang pada tahun 2020 memiliki total aset sebanyak 126,85 Triliun Rupiah dan meraih laba yang sebanyak 1,43 Triliun. Tingkat kinerja bank Syariah Indonesia ditandai dengan diperolehnya laba sebanyak 2.19 Triliun pada awal diresmikan, kinerja perusahaan ini tidak terlepas dari hasil kinerja para pegawainya.

Menurut Sinambela (2012) kinerja organisasi adalah kumulatif dari kinerja pegawai, oleh karenanya semakin tinggi kinerja pegawai maka akan semakin tinggi pula kinerja organisasi. Keberhasilan suatu organisasi tentunya tidak akan terlepas dari kontribusi yang diberikan oleh sumber daya manusia yang ada di dalamnya karena tinggi rendahnya kualitas kinerja dan profesionalisme sumber daya manusia akan menentukan tinggi rendahnya tingkat keberhasilan organisasi tersebut dalam mencapai tujuannya.

Pada dasarnya kinerja pegawai merupakan tingkat pegawai mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Jika pelaksanaan suatu pekerjaan telah sesuai atau bahkan melebihi uraian pekerjaan, hal ini berarti pekerjaan tersebut berhasil diselesaikan dengan baik, begitupun sebaliknya. Berdasarkan hasil wawancara dengan Perwakilan Pimpinan Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Thamrin, kinerja pegawai Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Thamrin bersifat fluktuatif pada awal merger dilaksanakan, hal tersebut disebabkan oleh adanya perubahan tatanan manajemen serta perubahan budaya organisasi dalam tubuh Bank Syariah Indonesia. Terjadinya perubahan budaya organisasi Menurut Victor

S.L Tan (dalam Wibowo, 2016) yaitu pada saat dua perusahaan atau lebih yang mempunyai latar belakang berbeda bergabung. Selama dalam tahapan merger menurut Estanol dan Jo (dalam Wibowo, 2016), hal yang harus dilakukan oleh tim manajemen untuk pertama kalinya dalam tahap ini adalah penyesuaian diri serta saling mengintegrasikan diri dengan partner mereka agar dapat terbangun sinergi satu sama lain. Permasalahan yang dihadapi Bank Syariah Indonesia Cabang Thamrin dalam kinerja dapat dilihat penilaian kinerja pegawai bulan Februari – Juni dalam tabel 1.2 berikut:

Tabel 1.2
Rekap Penilaian Kinerja Pegawai Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Thamrin Bulan Februari – Juni 2021

No	Penilaian	Bulan				
		Februari	Maret	April	Mei	Juni
1	Istimewa	16	18	18	12	20
2	Sangat Baik	11	10	8	12	6
3	Baik	13	14	22	11	18
4	Kurang Baik	8	6	2	11	4
5	Tidak Baik	3	3	1	5	3
Total		51	51	51	51	51

Sumber: HRD Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Thamrin, 2021

Dari rekap kinerja Bank Syariah Indonesia cabang Thamrin terjadi fluktuatif hal tersebut terlihat pada bulan Februari sekitar 16 pegawai yang mendapatkan predikat kinerja istimewa, dan pada bulan Maret pegawai yang mendapatkan predikat kinerja istimewa meningkat menjadi 18 dan di bulan April

pun sama, 18 orang yang mendapatkan kinerja dengan predikat istimewa akan tetapi terjadi penurunan pada bulan Mei pegawai yang mendapat predikat istimewa hanya menjadi 23,52 % saja tapi kemudian naik lagi pada bulan Juni yang mencapai 39,21% pegawai yang mendapat predikat istimewa. Adanya fluktuasi ini diperkirakan difaktori oleh pergeseran budaya organisasi dan berkurangnya tingkat komitmen pegawai pasca merger. Maka perlu ditelusuri faktor apa yang membuat kinerja pegawai ini bersifat fluktuatif dalam 4 bulan terakhir pasca merger.

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai baik secara internal (dalam diri) maupun eksternal (lingkungan organisasi) adalah kompensasi, pelatihan, komitmen organisasi, kepemimpinan, budaya organisasi, dan lingkungan kerja. Kinerja pegawai merupakan salah satu faktor penting dalam setiap perusahaan. Sondang Siagian (2010) menjelaskan bahwa bagi individu kinerja dipengaruhi oleh Kompensasi, Pelatihan, komitmen Organisasi, Kepemimpinan, Budaya Organisasi, lingkungan Kerja yang bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karirnya. Bagi organisasi, hasil penilaian terhadap kinerja sangat penting untuk menjadi pertimbangan dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem balas jasa, serta berbagai aspek lain dalam proses manajemen SDM.

Peneliti melakukan pra survei kepada 40 orang pegawai Bank Syariah Mandiri pada Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Thamrin dengan tujuan

untuk mengetahui seberapa besar pengaruh dari faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja para Pegawai Bank Syariah Mandiri pasca merger. Berikut Hasil Pra survei faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dapat dilihat dalam tabel 1.3 sebagai berikut:

Tabel 1.3
Hasil Pra Survei Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Bank
Syariah Mandiri pasca merger Bank Syariah Indonesia

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Jumlah Skor	Mean
		STS (1)	TS (2)	RR (3)	S (4)	SS (5)		
Kompensasi	Gaji	0	0	2	20	18	176	4,40
	Bonus	0	0	0	21	19	179	4,47
	Tunjangan	0	0	2	20	18	176	4,40
	Penghargaan	0	0	3	18	19	175	4,37
	Fasilitas	0	0	4	21	15	171	4,28
Skor Rata-rata Kompensasi							877	4,38
Pelatihan	Inst ruktur	0	2	13	14	11	154	3,85
	Peserta	0	1	15	14	10	153	3,82
	Materi	0	1	9	20	10	159	3,97
	Metode	0	0	11	19	10	159	3,97
	Tujuan	0	1	6	24	9	161	4,02
	Sasaran	0	0	11	21	8	157	3,92
Skor Rata-rata Pelatihan							943	3,92
Komitmen Organisasi	Komitmen Afektif	0	3	10	18	9	153	3,82
	Komitmen Berkelanjutan	0	2	9	22	7	154	3,85
	Komitmen Normatif	1	2	12	18	7	148	3,70
Skor Rata-rata Komitmen Organisasi							455	3,79
Kepemimpinan	Pengaruh ideal	0	2	4	22	12	164	4,10
	Motivasi Inspirasi	0	2	4	23	11	163	4,07
	Motivasi intelek	0	1	10	16	13	161	4,02
	Pertimbangan Individual	0	3	7	24	6	153	3,82
Skor Rata-rata Kepemimpinan							641	4,0

Lanjutan Tabel 1.3

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Jumlah Skor	Mean
		STS (1)	TS (2)	RR (3)	S (4)	SS (5)		
Budaya Organisasi	Inovasi dan Keberanian Mengambil Risiko	2	2	6	25	5	149	3,74
	Perhatian Pada Hal-hal Rinci	0	2	7	24	7	156	3,90
	Orientasi Hasil	0	1	8	25	6	156	3,90
	Orientasi Orang	1	3	12	19	5	144	3,60
	Orientasi Tim	0	3	6	26	5	153	3,82
	Keagresifan	0	4	6	16	14	160	4,00
	Stabilitas	2	1	9	18	10	153	3,82
Skor Rata-rata Budaya Organisasi							1055	3,82
Lingkungan Kerja	Fisik	0	6	7	14	7	154	3,85
	Non Fisik	0	4	8	15	13	157	3,92
Skor Rata-rata Lingkungan Kerja							311	3,88
Jumlah Skor = Nilai x F								
Mean = Jumlah Skor : Jumlah Pegawai (40)								
Skor Rata-rata = Jumlah Mean : Jumlah Pernyataan								

Sumber: Hasil olah data kuesioner pra survei, 2021

Berdasarkan Tabel 1.3 diatas faktor yang mempengaruhi kinerja faktor dengan rata-rata yang terendah diantaranya adalah budaya organisasi dan komitmen organisasi yaitu 3,79 untuk komitmen organisasi dan 3,82 untuk budaya organisasi dapat dilihat bahwa hasil skor rata-rata tersebut masih kurang baik atau masih dianggap rendah dari seluruh faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja. Selain dari hasil pra survei diatas, peneliti melakukan wawancara dengan HRD Bank Syariah Indonesia dikatakan bahwa budaya organisasi yang dimiliki

perusahaan hanya sedikit memberikan pengaruh terhadap tingkat kinerja Pegawai, selain itu faktor yang membuat kinerja pegawai ini bersifat fluktuatif adalah jauhnya pemahaman pegawai terhadap visi dan misi serta budaya kerja Bank Syariah Indonesia. Berdasarkan laporan *Good Corporate Governance* (GCG) Bank Syariah Indonesia, Budaya organisasi yang dimiliki yaitu AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif) yang kemudian sudah seharusnya diinterpretasikan ke dalam kehidupan kerja sehari-hari. Peneliti melakukan pra survei kepada Pegawai Bank Syariah Mandiri tentang pengaruh Budaya Organisasi Bank Syariah Indonesia yaitu AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif) terhadap kinerja mereka pasca Merger dilaksanakan dalam tabel 1.4 berikut:

Tabel 1.4
Hasil Pra Survei Budaya organisasi Bank Syariah Indonesia

No.	Budaya Organisasi	Frekuensi					Jumlah Skor	Mean
		STS (1)	TS (2)	RR (3)	S (4)	SS (5)		
1	Amanah	0	1	9	15	15	164	4,10
2	Kompeten	0	1	10	17	12	160	4,00
3	Harmonis	0	0	10	20	10	160	4,00
4	Loyal	0	2	10	19	9	155	3,87
5	Adaptif	0	2	10	15	13	159	3,97
6	Kolaboratif	0	1	10	15	14	162	4,05
Skor Rata-rata							960	3.99
Jumlah Skor = Nilai x F								
Mean = Jumlah Skor : Jumlah Pegawai (40)								
Skor Rata-rata = Jumlah Mean : Jumlah Pernyataan								

Sumber: Hasil olah data kuesioner pra survei, 2021

Berdasarkan hasil pra survei diatas dapat dilihat jika para pegawai Bank Syariah Indonesia menyadari bahwa budaya kerja AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif) memberikan pengaruh terhadap kinerja, hal itu dibuktikan dengan semua unsur mendapatkan banyak pilihan setuju dan sangat setuju yaitu unsur amanah mendapatkan 15 setuju dan 15 Sangat setuju, kompeten 17 setuju dan 12 Sangat setuju, harmonis 20 setuju dan 10 Sangat setuju, loyal 19 setuju dan 9 Sangat setuju, adaptif 15 setuju dan 13 Sangat setuju dan terakhir kolaboratif 15 setuju dan 14 Sangat setuju.

Tingginya kesadaran Pegawai Bank Syariah Indonesia akan pengaruh budaya organisasi dalam kinerja pegawai berbanding terbalik dengan kinerja pegawai yang fluktuatif selama periode bulan Februari–Juni 2021. Hal tersebut dikarenakan melemahnya komitmen pegawai kepada perusahaan untuk menjalankan tugasnya dengan baik.

Komitmen pegawai yang rendah terhadap perusahaan menimbulkan kerugian untuk kedua belah pihak yakni bagi perusahaan dan individu pegawai tersebut. Beberapa kerugian karena komitmen rendah mempengaruhi perusahaan adalah rusaknya struktur sosial dan komunikasi dalam perusahaan, kehilangan pegawai yang memiliki kinerja tinggi dan hilangnya kepuasan di antara pegawai yang menetap. Kerugian bagi pegawai yang keluar adalah hilangnya senioritas dan penghasilan tambahan, stress yang terkait dengan proses transisi, dan dampak jalur karir.

Berdasarkan hasil wawancara dengan perwakilan Pimpinan Bank Syariah Indonesia Cabang Thamrin mengatakan bahwasanya dengan kuatnya komitmen pegawai maka dapat menjaga perusahaan untuk tetap pada jalurnya untuk memenuhi target serta tujuan bisnisnya, kemudian disebutkan terdapat permasalahan pada bulan Mei, yaitu ada beberapa Pegawai yang absennya selalu menurun untuk setiap minggunya. Permasalahan yang ada saat ini adalah bagaimana menciptakan sumber daya manusia yang akan menghasilkan kinerja yang terbaik agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Menurunnya tingkat absensi Pegawai tersebut menyebabkan turunnya kinerja Pegawai, sehingga perlu mendapatkan perhatian khusus dari pihak perusahaan.

Komitmen seorang pegawai terhadap perusahaan dapat menjadi suatu instrumen penting untuk meningkatkan kinerja dari Pegawai. Menurut Robbins dan Judge (2016) salah satu hasil yang spesifik dari budaya organisasi yang kuat adalah menurunnya tingkat perputaran Pegawai. Pencapaian keselarasan tujuan yang tercapai antara Pegawai dan perusahaan melalui budaya kerja akan membangun suatu komitmen organisasional dalam diri Pegawai. Selain komitmen organisasi yang mempengaruhi kinerja Pegawai, budaya kerja juga yang akan menentukan hasil kinerja Pegawai.

Jhon P. Kotter dan James L. Heskett (1997) menyebutkan bahwa budaya korporasi dapat memiliki dampak yang signifikan pada kinerja ekonomi dalam jangka panjang. Budaya korporasi bahkan mungkin akan menjadi faktor yang lebih penting dalam mempertimbangkan keberhasilan atau kegagalan perusahaan dalam periode yang akan datang. Budaya organisasi yang menunjukkan kinerja

yang menurun dapat memiliki dampak keuangan yang negatif, yang disebabkan oleh kecenderungan untuk mencegah perusahaan melakukan perubahan strategi atau taktis yang diperlukan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Ryndian Gusty yang berjudul pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening (studi pada Hotel Mutiara Merdeka Pekanbaru) memberikan hasil penelitian bahwa terbukti budaya organisasi mempunyai pengaruh yang kuat terhadap kinerja karyawan baik secara simultan (bersama-sama), maupun secara parsial (sendiri-sendiri) (Ryndian Gusty & Seno Andri., 2018) . oleh karena itu, dapat dijelaskan dari hasil penelitian ini bahwa semakin tinggi budaya organisasi dan komitmen organisasi diberikan kepada para karyawan maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan. Penelitian yang sama juga dilakukan oleh Beberapa penelitian seperti Safitri (2018) telah membuktikan bahwa budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan. Artinya jika budaya organisasi ditingkatkan kearah yang lebih baik, maka dapat berimplikasi semakin baik pula kinerja karyawan suatu perusahaan. Sebelumnya, hasil penelitian dari Joko Sabtohadri (2019) membuktikan adanya pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, budaya organisasi terhadap komitmen organisasi, dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai. Serta variabel komitmen organisasi merupakan variabel yang berperan sebagai partial mediation hubungan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten Kutai Kartanegara.

Dengan mengacu pada penjelasan telah dikemukakan di atas maka tujuan dalam penelitian ini untuk mengetahui dan menganalisis secara mendalam pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja melalui komitmen organisasi sebagai intervening dalam Perusahaan Bank Syariah Indonesia terhadap pegawai Bank Syariah Mandiri Pasca Merger.

1.2 Rumusan Masalah

Dengan mengacu dari fokus masalah, maka peneliti merumuskan permasalahan, yaitu:

1. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Bank Syariah Indonesia pasca merger?
2. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi pegawai Bank Syariah Indonesia pasca merger?
3. Apakah terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai Bank Syariah Indonesia pasca merger?
4. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Bank Syariah Indonesia pasca merger melalui komitmen organisasi sebagai intervening?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini, berkaitan dengan perumusan masalah yang dikemukakan diatas adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Bank Syariah Indonesia pasca merger.

2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi pegawai Bank Syariah Indonesia pasca merger.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai Bank Syariah Indonesia pasca merger.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Bank Syariah Indonesia pasca merger melalui komitmen organisasi sebagai intervening.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan nilai dan manfaat yang besar terutama kepada peneliti sendiri maupun kepada pihak lain secara umum, antara lain:

1.4.1 Manfaat Teoritis

1. Secara akademik hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya ilmu manajemen sumber daya manusia yang dapat memberikan referensi dalam mempelajari dan memahami tentang bagaimana pengaruh Budaya organisasi terhadap Kinerja dengan komitmen organisasi sebagai intervening pada pegawai Bank Syariah Mandiri pasca merger Bank Syariah Indonesia.
2. Bagi Peneliti, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi proses pembelajaran guna menambah pengetahuan, wawasan, dan pengalaman dalam memahami masalah-masalah Manajemen Sumber Daya Manusia.

3. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih luas dalam mengkaji pengaruh Budaya organisasi terhadap Kinerja dengan komitmen organisasi sebagai intervening pada pegawai Bank Syariah Mandiri pasca merger untuk menjawab berbagai persoalan terutama dalam bidang manajemen Sumber Daya Manusia.

1.4.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan masukan dan pemikiran bagi pihak-pihak yang membutuhkan informasi terkait pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dengan komitmen organisasi sebagai intervening pada pegawai Bank Syariah Mandiri pasca merger.

1. Bagi tim manajemen Bank Syariah Indonesia, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan referensi dan diharapkan mampu memberikan pandangan baru dalam proses manajemen Sumber Daya Manusia yang dilakukan dapat berdampak pada hal yang lebih positif dengan inovasi baru dan dapat meningkat secara optimal.
2. Bagi masyarakat, hasil penelitian ini dapat menjadi salah satu sumber informasi yang berguna untuk menyamakan persepsi dan *mindset* mengenai pengaruh Budaya organisasi terhadap Kinerja dengan komitmen organisasi sebagai intervening pada pegawai Bank Syariah Mandiri pasca merger Bank Syariah Indonesia.