

NEW CULTURE INTEGRATION
PADA MERGER BANK SYARIAH INDONESIA (BSI)

DISERTASI

**Diajukan untuk Memenuhi Sebagian Syarat Memperoleh Gelar Doktor dalam
Program Studi Ekonomi Syariah**



Eric Kurniawan
NIM 01040220006

PROGRAM PASCASARJANA
UIN SUNAN AMPEL
SURABAYA
2023

PERNYATAAN KEASLIAN

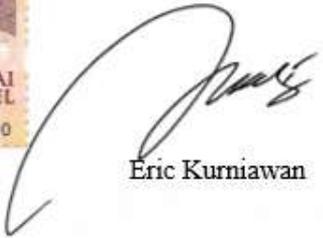
Yang bertandatangan di bawah ini saya:

Nama : Eric Kurniawan
NIM : 01040220006
Program : Doktor (S3)
Institusi : Pascasarjana UIN Sunan Ampel
Surabaya

Dengan sungguh-sungguh menyatakan bahwa **DISERTASI** dengan judul ***NEW CULTURE INTEGRATION PADA MERGER BANK SYARIAH INDONESIA (BSI)*** secara keseluruhan adalah hasil penelitian atau karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Surabaya, 12 Juni 2023
Yang Menyatakan,




Eric Kurniawan

PERSETUJUAN PROMOTOR

Disertasi berjudul "*New Culture Integration* Pada Merger Bank Syariah Indonesia (BSI)" yang ditulis oleh Eric Kurniawan ini telah disetujui

Pada tanggal, 12 Juni 2023

Oleh :

PROMOTOR



Prof. Dr. H. Yasid, MA., LLM

PROMOTOR



Dr. H. Iskandar Ritonga, M. Ag.

PENGESAHAN TIM PENGUJI UJIAN TERBUKA

Disertasi berjudul *NEW CULTURE INTEGRATION* DALAM PROSES MERGER BANK SYARIAH INDONESIA (BSI) yang ditulis oleh ERIC KURNIAWAN ini telah diuji dalam ujian disertasi terbuka pada tanggal 18 Juli 2023.

Tim Penguji:

1. Prof. H. Masdar Hilmy, S. Ag., M.A., Ph.D.
(Ketua Penguji)
2. Dr. Hj. Nurhayati, M.Ag
(Sekertaris Penguji)
3. Prof. Dr. H. Yasid, MA, LLM
(Promotor/Penguji)
4. Dr. Iskandar Ritonga, M.Ag.
(Promotor/Penguji)
5. Prof. Dr. H. Babun Suharto, SE, MM
(Penguji Utama)
6. Dr. Hj. Fatmah, ST., MM
(Penguji)
7. H. Ahmad Mansur, BBA., MEI, MA, Ph.D
(Penguji)

Masdar Hilmy

Nurhayati

Yasid

Iskandar Ritonga

Babun Suharto

Fatmah

Surabaya, 18 Juli 2023
Masdar Hilmy
Ketua,
Prof. H. Masdar Hilmy, S. Ag., M.A., Ph.D.
NIP 197103021996031002





UIN SUNAN AMPEL
SURABAYA

KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA
PERPUSTAKAAN

Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax.031-8413300
E-Mail: perpustakaan@uisby.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang berranda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Eric Kurniawan
NIM : 01040220006
Fakultas/Jurusan : Pascasarjana/ Doktor Ekonomi Syariah
E-mail address : eric.kurniawan@gmail.com

Demikian pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :

Skripsi Tesis Desertasi Lain-lain (.....)
yang berjudul :

New Culture Integration Pada Merger Bank Syariah Indonesia (BSI)

beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 09 September 2023.

Penulis

(Eric Kurniawan)
nama terang dan tanda tangan

ABSTRAK

Integrasi budaya pasca merger merupakan hal yang sangat penting dan mendasar bagi perusahaan yang melaksanakan merger. Karena pelaksanaan merger atau penggabungan dua atau lebih entitas yang berbeda menimbulkan tantangan atas perubahan-perubahan struktur organisasi, budaya organisasi dan sistem perusahaan. Seperti pada penelitian K. Bijlsma-Frankema yang meneliti terkait faktor-faktor keberhasilan integrasi budaya dan proses perubahan budaya dalam merger dan akuisisi. Dengan penelitian pada efek friksi antara struktur dan budaya, serta friksi antara budaya yang berbeda, terhadap fungsi organisasi.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana proses pengembangan kebijakan *new culture integration* pada merger Bank Syariah Indonesia, strategi implementasinya serta implikasi penerapan *new culture integration* pada merger Bank Syariah Indonesia. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, dimana objek penelitian berjumlah tujuh karyawan BSI yang relevan. Teori utama yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori Budaya Organisasi yang dikembangkan oleh Cortina dimana pedoman untuk mengintegrasikan budaya secara sukses dalam Organisasi yang melaksanakan merger. Teori *Seven Steps to Merger Excellence* Hill, R. Weiner dan Weiner serta teori pendukung yang digagas oleh Picot terkait tiga strategi dalam integrasi budaya. Dalam implementasi integrasi budaya baru, BSI memiliki 3 tahapan implementasi, yaitu; (1) *Diagnostic*, (2) *Activation*, dan (3) *Destination*.

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa proses *new culture integration* (NCI) pada merger BSI tidak berjalan instan, melainkan melalui proses *pre-merger*, *planning*, *implementation*, dan evaluasi. Strategi Implementasi NCI pada merger BSI dengan pengoptimalan peran pemimpin untuk memberikan inspirasi dan motivasi kepada seluruh karyawan. Implikasi NCI pada merger BSI terdapat pada perubahan struktur, produk dan sumber daya manusia.

Kata kunci: BSI, Merger, Budaya Organisasi, *New Culture Integration*

ABSTRACT

Post-merger cultural integration is very important and fundamental for companies carrying out mergers. Because the implementation of a merger or amalgamation of two or more different entities raises challenges to changes in organizational structure, organizational culture and company systems. As in the research of K. Bijlsma-Frankema which examines the factors related to the success of cultural integration and the process of cultural change in mergers and acquisitions. With research on the effects of friction between structure and culture, as well as friction between different cultures, on organizational functioning.

The purpose of this study is to find out how the process of developing new culture integration policies in the merger of Bank Syariah Indonesia, the implementation strategy and the implications of implementing new culture integration in the merger of Bank Syariah Indonesia. This study uses a qualitative method, where the object of research is seven relevant BSI employees. The main theory used in this study is the theory of Organizational Culture developed by Cortina which is a guideline for successfully integrating culture in organizations that carry out mergers. Hill, R.Weiner and Weiner's Seven Steps to Merger Excellence theory as well as the supporting theory initiated by Picot regarding three strategies in cultural integration. In implementing the new cultural integration, BSI has 3 stages of implementation, namely; (1) Diagnostic, (2) Activation, and (3) Destination.

The research results show that the process of new culture integration (NCI) in the BSI merger does not run instantaneously, but through a process of pre-merger, planning, implementation and evaluation. The NCI Implementation Strategy in the BSI merger by optimizing the role of the leader to provide inspiration and motivation to all employees. NCI's implications for the BSI merger lie in changes in structure, products and human resources.

Keywords: BSI, Merger, Organizational Culture, New Culture Integration

ملخص

يعد التكامل الثقافي بعد الاندماج مهمًا جدًا وأساسياً للشركات التي تنفذ عمليات الاندماج. لأن تنفيذ الدمج أو الدمج بين كيانين مختلفين أو أكثر يثير تحديات للتغييرات في الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية وأنظمة الشركة. كما هو الحال في بحث K. Bijlsma-Frankema الذي يدرس العوامل المتعلقة بنجاح التكامل الثقافي وعملية التغيير الثقافي في عمليات الدمج والاستحواذ. مع البحث عن آثار الاحتكاك بين الهيكل والثقافة ، وكذلك الاحتكاك بين الثقافات المختلفة ، على الأداء التنظيمي.

الغرض من هذه الدراسة هو معرفة كيفية عملية تطوير سياسات تكامل ثقافي جديدة في دمج بنك الشريعة الإندونيسي ، واستراتيجية التنفيذ والآثار المترتبة على تنفيذ تكامل ثقافي جديد في دمج بنك الشريعة الإندونيسي. تستخدم هذه الدراسة طريقة نوعية ، حيث يكون موضوع البحث سبعة من موظفي BSI ذوي الصلة. النظرية الرئيسية المستخدمة في هذه الدراسة هي نظرية الثقافة التنظيمية التي طورها كورتينا والتي تعد بمثابة دليل لدمج الثقافة بنجاح في المنظمات التي تنفذ عمليات الاندماج. Hill و R. Weiner و Weiner Seven Steps to Merger Excellence نظرية بالإضافة إلى النظرية الداعمة التي بدأتها Picot فيما يتعلق بثلاث استراتيجيات في التكامل الثقافي. في تنفيذ التكامل الثقافي الجديد ، BSI لديها ثلاث مراحل من التنفيذ ، وهي: (1) التشخيص ، (2) التنشيط ، (3) الوجهة.

تظهر نتائج البحث أن عملية دمج الثقافة الجديدة (NCI) في اندماج BSI لا تتم بشكل فوري ، ولكن من خلال عملية ما قبل الدمج والتخطيط والتنفيذ والتقييم. إستراتيجية تنفيذ NCI في اندماج BSI من خلال تحسين دور القائد لتوفير الإلهام والتحفيز لجميع الموظفين. تكمن آثار NCI على اندماج BSI في التغييرات في الهيكل والمنتجات والموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: BSI ، الاندماج ، الثقافة التنظيمية ، التكامل الثقافي الجديد

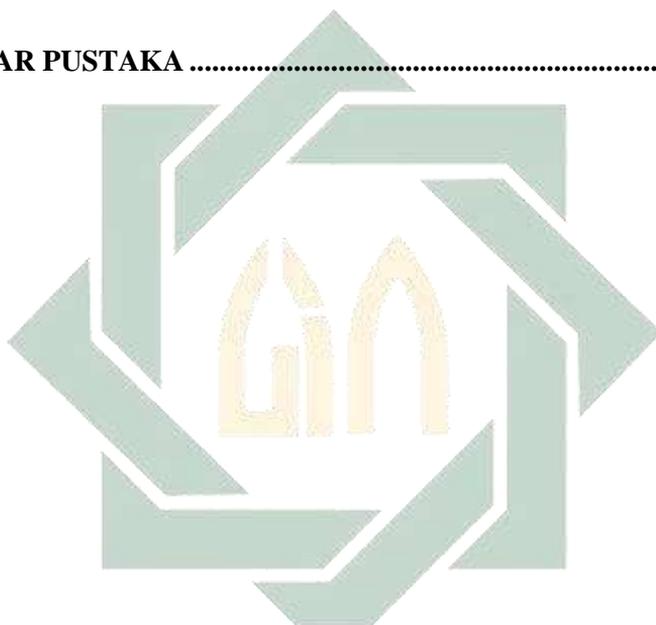
DAFTAR ISI

Halaman Cover.....	i
Halaman depan.....	ii
Halaman Pernyataan Keaslian	ii
Halaman Persetujuan Promotor.....	iv
Halaman Pengesahan.....	v
Pedoman Transliterasi	vi
Halaman Motto	vii
Abstrak	viii
<i>Abstract</i>	ix
ملخص.....	x
Kata pengantar	xi
Daftar Isi	xiii
Daftar Tabel	xvii
Daftar Gambar.....	xviii
BAB I: PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi dan Batasan Masalah.....	5
C. Rumusan Masalah	5
D. Tujuan Penelitian	6
E. Manfaat Penelitian	6
F. Kerangka Teoritik	6
G. Penelitian Terdahulu	20
H. Metodologi Penelitian	26
I. Obyek Penelitian	28
J. Sumber Data	28

K. Lokasi Penelitian	29
L. Teknik Pengumpulan Data	29
M. Teknik Analisis Data	30
N. Sistematika Pembahasan	32
BAB II: KAJIAN TEORITIS.....	33
A. Peran dan Kontribusi Bank Syariah di Indonesia.....	33
B. Konsep Merger.....	42
1. Jenis-jenis Merger	43
2. Motif Perusahaan yang Melakukan Merger	44
3. Tahap Pelaksanaan Merger	45
4. Kunci Sukses Merger Organisasi	47
5. Faktor Pendorong Kesuksesan Merger	48
C. Konsep Budaya Organisasi.....	49
1. Nilai-nilai Budaya Perusahaan	52
2. Peran Budaya Organisasi	55
3. Pentingnya Memahami Budaya Organisasi	59
4. Manfaat Budaya Organisasi	61
5. Kecocokan Individu dan Budaya Organisasi	62
6. Sosialisasi Budaya Organisasi.....	62
7. Tujuan Sosialisasi.....	63
8. Manfaat Sosialisasi.....	63
9. Proses Sosialisasi Budaya Organisasi	63
10. Peran Pemimpin dalam Mensosialisasikan Budaya Organisasi	64
D. <i>New Culture Integration</i> pada Perusahaan Merger	65
BAB III: KEBIJAKAN MERGER DAN PROSES PENGEMBANGAN NEW CULTURE INTEGRATION (NCI)	68

A. Profil Bank Syariah Indonesia (BSI)	68
1. Produk-produk BSI	72
2. Layanan <i>Digital Banking</i> BSI	72
3. Budaya BSI	73
4. Struktur Perusahaan BSI	74
B. Proses Merger dan Terbentuknya <i>New Culture Integration</i> di BSI.....	78
C. Deskripsi Profil Subyek Penelitian.....	85
BAB IV: ANALISIS PROSES DAN STRATEGI <i>NEW CULTURE INTEGRATION</i> (NCI) PADA BSI.....	92
A. Proses Pengembangan Kebijakan NCI.....	92
1. Proses Pre-Merger.....	98
2. Proses Evaluasi Internal-External	103
3. Analisis Proses Pengembangan NCI	107
B. Strategi Implementasi NCI Pada Merger BSI.....	108
1. Peran Kepemimpinan dalam Pelaksanaan NCI.....	108
2. Tantangan Pelaksanaan NCI di BSI	117
C. Implikasi NCI Pada Merger BSI	121
1. Penerapan NCI (<i>New Culture Integration</i>) pada merger BSI.....	183
2. Produk AKHLAK sebagai Budaya Baru BSI.....	191
3. Dampak NCI terhadap Produk BSI.....	196
4. Dampak NCI terhadap Struktur Organisasi BSI	198
5. Dampak NCI terhadap SDM BSI.....	206
6. Evaluasi Penerapan NCI pada Merger BSI	209
BAB V: PENUTUP.....	211
A. Kesimpulan.....	211
B. Implikasi Teoritik	212

C. Keterbatasan Studi	213
D. Rekomendasi	213
DAFTAR PUSTAKA	215



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Komparasi Rasio Keuangan Sebelum dan Sesudah Merger	4
Tabel 1.2 <i>The Seven Steps of Merger Excellence</i>	12
Tabel 1.3 Penelitian Terdahulu	24
Tabel 3.1 Proses Merger BSI	79
Tabel 4.1 Tabel Produk BSI	197
Tabel 4.2 Struktur Kantor Pusat BSI	198
Tabel 4.3 Struktur kantor regional BRIS, BNIS, BSM, BSI	203
Tabel 4.4 Struktur Kantor Area	204
Tabel 4.5 <i>Grading</i> BSM, BNIS, BRIS, BSI	207

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Hubungan Budaya Organisasi dengan Variable Kepemimpinan.....	18
Gambar 1.2 <i>A Process for Cultural Integration in Mergers and Acquisitions</i>	19
Gambar 3.1 Struktur Perusahaan	74
Gambar 3.2 Proses NCI di BSI.....	81
Gambar 3.3 Proses Formulasi Pre-Merger	82
Gambar 3.4 Bagan Akhlak yang disepakati	83
Gambar 3.5 Studi & Analisa ACT Consulting	83
Gambar 3.6 Perilaku Karyawan BSI.....	81
Gambar 3.7 <i>Culture Squad</i>	85
Gambar 4.1 Tahapan Internalisasi Akhlak	188
Gambar 4.2 Detail Index Per CDR.....	209

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Bank syariah telah menjadi salah satu lembaga keuangan terpopuler yang diakui secara global, termasuk di negara seperti Arab Saudi, Malaysia, Inggris, Jerman, Mesir, Pakistan, Singapura, dan Sudan. Keberadaannya banyak merubah wajah sistem ekonomi di era digital global. Begitupun dengan bank syariah di Indonesia yang menjadi harapan sebagian besar masyarakat karena potensinya bisa membawa kemaslahatan bangsa.¹

Potensi besar dimiliki Indonesia sebagai Negara berpenduduk muslim terbesar di dunia untuk mengembangkan bank syariah karena potensi pangsa pasar dengan jumlah penduduk yang sebagian besar sebagai konsumennya. Selain jumlah penduduk, dengan pertumbuhan ekonomi pada kisaran 6%-6,5% yang tergolong cukup tinggi, yaitu pada 6,0%-6,5% serta teintegrasinya sistem ekonomi dapat mendorong secara positif rating investasi. Hal tersebut dapat berbanding lurus minat investor untuk berinvestasi pada sektor ini. Selain itu Indonesia memiliki modal sumber daya alam (SDA) yang melimpah yang dapat difungsikan sebagai *underlying* dalam industri keuangan Syariah.²

Berdasar data per Agustus tahun 2022, *market share* bank syariah sebanyak 7,03 persen, dengan proporsi 66,14 % untuk bank umum syariah (BUS), sebanyak 31,39% pada unit usaha syariah dan sisanya atau sebanyak 2,47% pada bank pembiayaan rakyat syariah³. Pada kenyataannya, volume perbankan syariah dari keseluruhan transaksi hanya sebesar 1,6% dari total transaksi dibandingkan dengan pangsa pasar bank konvensional. Hal ini mencerminkan bahwa terjadi pergeseran dalam berkembangnya ekonomi syariah yang mengglobal. Di masa lalu, perkembangan ekonomi syariah terutama fokus pada industri keuangan syariah, namun saat ini fokusnya bergeser pada sektor *riil*. Data juga menunjukkan jika pangsa pasar Muslim menunjukkan peningkatan dalam pasar ekonomi syariah secara global dari aspek konsumsi di tahun 2016 sebanyak USD 2, 006 yang meningkat 11,9 persen dan ditahun 2022 diproyeksikan akan mencapai USD 3,081 miliar.⁴

Untuk mengantisipasi perubahan ini, pemerintah Indonesia melalui

¹Sri Kurnialis, "Perkembangan Perbankan Syariah Di Negara Muslim," *Journal Rumpun Ekonomi Syariah*, Vol. 05, No.02 (Desember, 2022), 119

²Erwin Saputra Siregar, "Menakar Potensi Bank Syariah," *Jurnal Ilmu Ekonomidan Keislaman*, Vol. 8 No.2 (Juli, 2020), 179

³ "Pangsa Pasar Perbankan Syariah," accessed June 23, 2023, <https://www.antaraneews.com/berita/3177193/ojk-catat-pangsa-pasar-perbankan-syariah-capai-703-persen-per-agustus>.

⁴KNKS, "Analisa keuangan 2019-2024" /https://knks.go.id/storage/upload/1573459280-MasterplanEksyar_Preview.pdf. Diakses tanggal 23 Januari 2023.

Menteri BUMN mengumumkan pada akhir tahun 2020 bahwa akan melakukan penggabungan atau merger tiga bank syariah. Bank yang dimiliki BUMN yaitu BRI Syariah, BNI Syariah dan Bank Syariah Mandiri akan menjadi entitas baru yaitu Bank Syariah Indonesia (BSI). Meskipun merger dilaksanakan saat pandemi COVID-19, merger tetap dilaksanakan dengan mengikuti peraturan perundang-undangan yang ada dengan tujuan untuk mendorong perkembangan, pertumbuhan dan ekspansi aset perseroan, pangsa pasar dan meningkatkan penjualan. Pada tanggal 1 Februari 2021 ketiganya (BNIS, BRIS, BMS) bersepakat bergabung dengan ditandai akta penggabungan oleh pimpinan langsung serta Presiden dan Wakil Presiden RI Joko Widodo Ma'ruf Amin.⁵

Merger adalah proses penggabungan dua atau lebih perusahaan atau terdiri dari entitas bisnis yang berbeda melebur menjadi satu entitas baru. Dalam merger, perusahaan yang ada secara hukum digabungkan menjadi satu entitas tunggal yang baru, dan pemegang saham (*stockholder*) perusahaan-perusahaan sebelum bergabung menjadi pemegang saham dalam entitas yang baru.

Setelah dilakukan merger, aset yang dimiliki BSI sebesar Rp 228 triliun dan 1.120 kantor layanan serta memiliki karyawan berjumlah 20.094. Selain itu BSI juga memiliki 1.785 mesin ATM di seluruh Indonesia. Dengan begitu, secara otomatis, bank hasil penggabungan tersebut akan menempati peringkat ke-7 di Indonesia, baik itu dalam kategori konvensional maupun syariah, dan nilai asetnya berada di atas Bank Panin, OCBC NISP, Bank Danamon, dan BTPN. Keberhasilan penggabungan ini menjadikan BSI sebagai harapan besar bagi pengembangan perbankan syariah di Indonesia.⁶

Masyarakat Indonesia banyak yang antusias dengan keberadaan BSI. Indikasinya dapat dilihat dari kenaikan harga saham BRISyariah yang begitu signifikan. Bahkan, dalam kurun waktu 3 tahun, harga saham BRIS telah meningkat pesat menjadi Rp 2.750 per lembar saham sebelum resmi disahkan pada tanggal 3 Februari 2021, dibandingkan dengan harga penawaran umum perdana (IPO) Rp 510 saat 9 Februari 2018 per lembar saham. Terlebih lagi, harga saham BRIS sempat mencapai puncaknya pada awal tahun 2021 dengan kisaran Rp 3.980, menjelaskan populernya harapan dan kepercayaan yang besar dari masyarakat terhadap perkembangan bisnis perbankan syariah di Indonesia.⁷

Pencapaian efisiensi operasional perusahaan adalah tujuan diperlukannya penggabungan atau merger bank-bank tersebut. Melakukan penggabungan organisasi dengan latar belakang dan tujuan yang berbeda serta budaya yang berbeda tentunya merupakan tantangan tersendiri. Menurut Prayudhayant dan Tjiharjad, efektivitas organisasi sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi yang dikembangkan. Oleh karena itu, membentuk model budaya organisasi yang

⁵Kompas, <https://www.kompas.tv/article/143117/resmikan-bank-syariah-indonesia-ini-4-pesan-jokowi>. Diakses tanggal 23 Januari 2023.

⁶Otoritas Jasa Keuangan, *Laporan Perkembangan Keuangan Syariah Indonesia 2021* (Jakarta: OJK Press), 16

⁷"<https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20210211075446-78-605051/bsi-ditargetkan-masuk-top-10-global-islamic-bank-pada-2025>," 2021.

positif sangat penting bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya. Sebuah penelitian juga menyebutkan bahwa ketika nilai-nilai budaya organisasi yang positif dapat ditekankan dalam perusahaan, maka hal tersebut dapat mendukung pertumbuhan dan perkembangan bisnis.⁸

Di sisi lain, perusahaan hasil merger rentan terhadap perubahan budaya organisasi. Mengingat bahwa budaya perusahaan merupakan variabel yang sangat dinamis dan terus berkembang serta perubahannya sulit diprediksi. Tentu saja, merger membawa banyak tantangan baru. Pertama, varian produk dan segmen pasar yang berbeda untuk setiap *legacy* bank, misalnya BRI Syariah yang secara historis lebih fokus pada segmen usaha kecil dan mikro, BNI Syariah yang lebih fokus pada sektor korporasi, perumahan dan retail, dan BSM Fokus pada segmen konsumen dan SME. Kedua, budaya kerja adalah keterbukaan di mana setiap orang memiliki aturan, karakteristik, dan gaya masing-masing. Bank yang melakukan penggabungan harus mengintegrasikan budaya kerja dari tiga bank yang berbeda.⁹ Konflik yang muncul dari masing-masing “diri” dan ego industri menjadi tantangan dalam penggabungan ketiga bank tersebut.

Beberapa penelitian tentang merger bank menunjukkan hasil positif maupun negatif. Menurut Bradt¹⁰ merger organisasi masih menjadi strategi pilihan dalam perubahan organisasi di masa depan. Beberapa contoh organisasi yang telah melakukan proses merger di antaranya Chevron Pacific Indonesia dan Chevron Indonesia Company, serta semaraknya proses merger sehubungan dengan integrasi bank ASEAN pada tahun 2020. Namun, meskipun tindakan merger organisasi disorot sebagai strategi penting, seringkali mengalami kegagalan. Menurut Bradt, sekitar 83% organisasi yang melakukan proses merger mengalami kegagalan. Kegagalan ini disebabkan sebagian besar oleh kesalahan para pemimpin organisasi.

Penelitian pendahuluan yang dilakukan peneliti di bank BSI melihat setelah dilakukannya kebijakan merger justru membawa dampak positif setidaknya dalam 6 aspek. Perbedaan itu bisa dibedakan dari tahun 2019-2022 dan 2021-2022, berikut perbandingannya:

Tabel 1.1 Komparasi laporan keuangan sebelum dan sesudah merger

No	Ukuran	Sebelum Merger		Setelah Merger	
		2019	2020	2021	2022 (Sept)

⁸Yoiz Shofwa Shafrani, “Analisis Pemetaan Profil Budaya Organisasi pada PT BSI Pasca Merger” *Jurnal Ekonomi Islam Vol.8 No.2* (2022), 71.

⁹Achmad Supriyanto, “Strategies of Cultural Integration in Successful Merger-Companies,” *Jurnal Pendidikan Humaniora Vol 6, no. 4* (2018), 162.

¹⁰Bradt, G. “The RootCause Of Every Merger’s Succes Or Failure: Culture Online. Retrieved From (<http://www.forbes.com/sites>). Diunduh pada hari Senin 23 Januari 2023“

1	<i>Net Income (Rp M)</i>	1,952	2,188	3,028	3,205
2	<i>Return On Equity</i>	11.28%	11.19%	17.66%	17.44%
3	<i>Return On Asset</i>	1.44%	1.38%	1.61%	2.08%
4	<i>Cost Of Credit</i>	2.17%	2.60%	2.36%	1.84%
5	<i>Cash Coverage</i>	86.81%	134.31%	148.87%	162.27%
6	<i>Non Performing Financing</i>	3.21%	2.88%	2.93%	2.67%

Sumber: Laporan Akhir tahun BSI 2022 (Dok. Pribadi)

Penelitian dari Supriyono¹¹ tentang merger bank menganalisa bahwa suksesnya merger bank ditentukan bagaimana kefokusannya dalam proses *new culture integration*. Artinya, analisis tentang merger bank menyimpulkan bahwa kesuksesan merger bank tergantung pada fokus dalam proses integrasi budaya baru. Implikasi dari penelitian ini dalam organisasi yang berhasil melakukan merger memiliki konsekuensi teoritis dan praktis yang jangka panjang. Implikasi ini difokuskan pada para pengamat dan pelaku mergers untuk mempertimbangkan integrasi budaya baru sebagai variabel dominan dalam mencapai kesuksesan merger organisasi..

Penelitian terdahulu mengenai, model, proses dan strategi integrasi budaya pada organisasi merger dilakukan oleh Supriyanto. Selain itu Katinka Bijlsma dan Frankema¹², Terrill L. Frantz¹³ dan Mehdi Safawi¹⁴ juga melakukan penelitian terkait hal tersebut.

Berdasarkan paparan di atas, maka secara akademik dirasa penting untuk dilakukan penelitian terkait dengan tema "*New Culture integration pada merger Bank Syariah Indonesia.*" Penelitian ini berupaya untuk mengkaji bagaimana kebijakan merger bank syariah milik negara, baik dari segi proses maupun dari strategi yang dihasilkan dari merger tersebut. Peran integrasi budaya tersebut menjadi hal yang sangat penting untuk diprioritaskan sebagai kunci sukses proses merger perusahaan atau organisasi.

¹¹Supriyanto, A and Burhanuddin. "New Culture Integration Proses of Successful Educational Organizations in Merger." *Jurnal Advances In Social Science, Education and Humanities Research* Vol 6, no. 4 (2018), 128.

¹²Katinka Bijlsma-Frankema & Rosalinde K.W, *Trust under Pressure, Empirical Investigations of Trust and Trust Building in Uncertain Circumstances*, Edward Elgar (USA: Inc Publishing, 2005), 45

¹³Frantz, Terrill L, "Relating CEO leadership behavior and organization culture in the Indian context", *Journal Leadership & Organization Development*, Vol. 38 Issue: 6 (2017), 7

¹⁴Mehdi Safawi, "Advancing Post-Merger Integration Studies: a Study of a Persistent Organizational Routine and Embeddedness in Broader Societal Context", *Jurnal Long Range Planning* Vol. 52. No. 6 (2021), 49

B. Identifikasi dan Batasan Masalah

Pada proses penelitian, identifikasi dan inventarisasi masalah diperlukan untuk mengetahui kemungkinan-kemungkinan cakupan yang muncul. Sehingga ruang lingkup permasalahan dapat dibatasi secara jelas dan mendapatkan masalah yang akan diteliti. Oleh karena itu, dalam konteks ini, diidentifikasi beberapa masalah yang diteliti, yaitu:

1. Adanya gap antara potensi dan kinerja bank syariah di Indonesia
2. Kinerja bank syariah sebelum merger masih jauh dari target yang ingin dicapai
3. Bank syariah, sebelum merger, masih berjalan sendiri-sendiri dan ego sektoral masih tinggi
4. Pengembangan merger menjadi solusi yang diperlukan guna menunjang peningkatan kinerja bank syariah di Indonesia
5. Adanya masalah baru pasca merger, yaitu perbedaan budaya organisasi dari setiap bank syariah (BNI, BSM, BRIS).
6. Adanya dampak negatif bagi nasabah maupun karyawan BSI pasca merger.

Untuk memfokuskan pembahasan penelitian perlu dibuat batasan masalah yaitu mencakup proses, model, dan strategi BSI dalam mengintegrasikan budaya baru setelah merger BSI. Hal ini dilakukan setelah mengidentifikasi masalah yang ada.

C. Rumusan Masalah

Berangkat dari uraian latar belakang di atas, beberapa masalah dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana proses pengembangan kebijakan *new culture integration* pada merger BSI?
2. Bagaimana strategi implementasi *new culture integration* pada merger BSI?
3. Bagaimana implikasi penerapan *new culture integration* pada merger BSI?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian rumusan masalah, penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis:

1. Untuk mendeskripsikan bagaimana proses pengembangan kebijakan *new culture integration* pada merger BSI.
2. Untuk mendeskripsikan bagaimana strategi implementasi *new culture integration* pada merger BSI.
3. Untuk mendeskripsikan bagaimana implikasi penerapan *new culture integration* pada merger BSI.

E. Manfaat Penelitian

Beberapa manfaat teoretis dan praktis dari penelitian ini antara lain seperti berikut:

1. Dalam aspek teoritis, penelitian ini dapat menjadi referensi dalam bidang Ilmu Budaya Organisasi Merger, khususnya Manajemen Perubahan dalam merger perusahaan keuangan. Sebagai konsekuensinya, penelitian ini dapat menjadi sumber referensi untuk penelitian selanjutnya dengan tema yang lebih terfokus.
2. Manfaat praktis dari penelitian ini juga signifikan. Bagi pimpinan perusahaan, hasil penelitian ini dapat menjadi pijakan untuk membuat kebijakan yang memperbaiki praktik dalam menyukkseskan proses new culture integration setelah merger. Sedangkan untuk staf, penelitian ini dapat menjadi pedoman dalam mendukung dan melaksanakan praktik-proses new culture integration dalam merger perusahaan keuangan dengan efektif.

F. Kerangka Teoritik

1. Konsep dan Definisi Merger

"Merger" yang memiliki arti "bergabung" atau "menyatu". Dalam konteks bisnis, merger mengacu pada proses penggabungan dua perusahaan atau entitas bisnis yang berbeda menjadi satu entitas tunggal yang baru. Dalam proses merger, salah satu perusahaan biasanya akan hilang secara hukum dan tergabung ke dalam perusahaan yang lain. Menurut UU Cipta Kerja No. 11 Tahun 2020, selanjutnya disebut UU CK, yang mengubah ketentuan UU Perseroan Terbatas dan memperjelas Pasal 109(1)Penggabungan merujuk pada tindakan hukum yang dilakukan oleh satu atau lebih perseroan untuk menggabungkan dirinya dengan perseroan lain yang sudah ada dengan konsekuensi bahwa aktiva dan pasiva dari perseroan yang bergabung menjadi hak perseroan penerima penggabungan, sementara status badan hukum perseroan yang bergabung diakhiri oleh hukum kata Black's Law Dictionary "*the fusion of absorbtion of one thing or right into another*" atau "penggabungan satu hal atau hak dengan yang lain"¹⁵.

Menurut Pasal 1 ayat 9 Undang-Undang Perusahaan Saham Jerman, merger ialah suatu tindakan hukum dimana satu atau lebih perusahaan memutuskan untuk bergabung dengan perusahaan yang sudah ada sehingga perusahaan yang tersisa tetap mempertahankan aset dan kewajiban, dan status hukum perusahaan yang digabungkan berakhir. Akibatnya, perusahaan yang bertahan mempertahankan aset dan kewajibannya dan

¹⁵Garner, Bryan A dan Henry, Black, Henry Campbell, "*Black's Law Dictionary*", (New York: St. aul, MN, 2009), 205.

status hukum perusahaan yang menggabungkan diri berakhir.¹⁶

Secara konseptual, proses penggabungan dua atau lebih organisasi yang bertransformasi menjadi entitas baru yang bersinergi dikenal sebagai merger. Dalam jangka panjang, organisasi gabungan (entitas baru) harus tumbuh dalam kekuatan dan nilai. Jika penggabungan dua atau lebih perusahaan tidak menciptakan perusahaan baru, tetapi kepemilikan perusahaan atau aset dialihkan ke perusahaan lain (dalam industri perbankan hal ini terjadi ketika lebih dari 50 persen saham diperoleh), yaitu. kasus ini disebut akuisisi.

Definisi lain merger atau disebut juga amalgamasi adalah proses menjadi satu entitas dari penggabungan dua atau lebih perusahaan. Ini adalah bentuk pertumbuhan eksternal di mana perusahaan menggabungkan sumber daya, operasi, dan bisnis mereka dengan tujuan mencapai berbagai manfaat, dengan tujuan mencapai sinergi, efisiensi, pertumbuhan, dan peningkatan nilai bagi pemegang saham.¹⁷

PSAK No. 22 menetapkan bahwa merger merujuk pada upaya penyatuan perusahaan dengan mengakuisisi satu atau lebih perusahaan. Setelah perusahaan yang diakuisisi diambil alih, perusahaan tersebut kemudian dibubarkan atau dilikuidasi sehingga keberadaannya sebagai badan hukum berhenti dan kegiatan usahanya dilanjutkan oleh perusahaan yang melakukan akuisisi. Keputusan KaBapepam Nomor Kep-52/PM/1997 pada tanggal 26 Desember 1997 memberikan pengertian mengenai merger perusahaan, yang dalam peraturan tersebut disebut sebagai “penggabungan usaha” yang dilakukan oleh satu atau beberapa perusahaan. Dalam penggabungan tersebut, perusahaan-perusahaan yang terlibat digabungkan dengan masyarakat dan kemudian perusahaan-perusahaan tersebut dibubarkan.”

Sebagai strategi untuk menata kembali suatu usaha, merger pada hakikatnya memiliki kelebihan dan kekurangan. Pada peraturan dan pedoman yang ada di Indonesia serta masih relevan hingga saat ini, termasuk juga merujuk pada beragam literatur negara lain, maka dapat disimpulkan definisi “merger”. Beragam pertimbangan dan dasar yang matang harus mejadi *concern* dalam pelaksanaan merger, dalam perkembangan dunia usaha dan perdagangan tujuan merger tidak terbatas pada upaya mengatasi permasalahan internal, namun juga bertujuan untuk mengembangkan usaha dan sekaligus juga memperluas jaringannya. Perusahaan yang digabungkan oleh pemilik atau kelompok perusahaan melakukannya pada dasarnya dengan maksud untuk menyelesaikan sejumlah masalah yang membebani perusahaan. Sinergi juga dianggap sebagai hasil dari merger dan akuisisi ketika nilai gabungan dari dua perusahaan atau lebih melebihi jumlah nilai masing-masing sebelum transaksi. Perusahaan juga dapat memperoleh manfaat dari merger dan akuisisi karena

¹⁶Bambang Mulyana, “Merger Dan Akuisisi Bank Indonesia Tahun 1995-2008,” *Institut Pertanian Bogor* (2012).

¹⁷Christopher Lovelock, “*Service Marketing and Management*, Prentice Hall,” (USA:New Jersey, 2004).

beragam alasan, diantaranya peningkatan pemasaran, riset, kemampuan manajerial, transfer teknologi, dan upaya efisiensi melalui penekanan biaya produksi.¹⁸

Sebagai strategi restrukturisasi perusahaan, merger hakekatnya memiliki kelebihan dan kekurangan. Padahal, pelaksanaan penggabungan harus dilaksanakan dengan pemikiran serta pertimbangan yang matang. Karena dunia bisnis dan perdagangan berkembang pesat, penggabungan tidak hanya untuk menangani masalah internal perusahaan, tetapi juga dapat digunakan untuk memperluas jaringan perusahaan dan mengembangkan perusahaan lebih lanjut. Perusahaan yang bergabung melalui pemilik atau kelompok perusahaan umumnya melakukannya dengan maksud untuk menyelesaikan beberapa masalah yang mengganggu perusahaan. Manfaat sinergis juga dianggap sebagai hasil dari merger dan akuisisi ketika nilai gabungan dari dua atau lebih perusahaan melebihi jumlah nilai masing-masing sebelum transaksi. Bisnis juga bisa mendapatkan keuntungan dari merger dan akuisisi karena beberapa alasan, termasuk peningkatan pemasaran, penelitian, bakat manajemen, transfer teknologi, dan efisiensi melalui biaya produksi yang lebih rendah.

Secara umum, berikut adalah bagian dari alasan di balik merger:

- a. Meningkatkan sinergi ;
Dengan menggabungkan sumber daya, keahlian, dan jaringan bisnis kedua perusahaan, mereka dapat menciptakan nilai tambahan yang lebih besar daripada jika mereka tetap beroperasi secara terpisah.
- b. Meningkatkan jumlah modal
Modal kedua perusahaan itu menambah jumlah aset perseroan. Modal dari keduanya dapat difungsikan untuk mengembangkan usaha. Seiring pertumbuhan perusahaan, begitu pula kekuatan kredit perusahaan.
- c. Menjaga kelangsungan produksi;
Pengintegrasian infrastruktur dan sistem: Selama merger, penting untuk mengintegrasikan infrastruktur dan sistem produksi dari kedua perusahaan. Hal ini mencakup pemilihan dan implementasi sistem yang terintegrasi untuk manajemen produksi, manajemen persediaan, dan manajemen kualitas. Pengintegrasian ini akan membantu mengoptimalkan aliran produksi dan meminimalkan gangguan operasional.
- d. Mengamankan jalur distribusi;
Dengan merger perusahaan diharapkan memiliki akses ke jalur distribusi yang lebih luas dan beragam, memperluas jangkauan geografis atau pasar target yang akan dilayani.
- e. Mengurangi Persaingan
Dengan menjadi satu entitas akan menjadikan lebih kuat dengan sumber daya yang lebih besar. keunggulan kompetitif dalam hal skala, efisiensi operasional, akses ke pasar baru, atau teknologi yang lebih baik. Dengan

¹⁸ Elsy Meida Arif and Reza Setiawan, "Efektifitas Merger Pada Bank OCBC NISP Ditinjau Dari Modal Kerja, Arus Kas Operasi Dan Laba Operasional," Jurnal Akuntansi FE-UB 15, no. 1 (2021), 48.

merger persaingan menjadi berkurang karena jumlah pemain di pasar menjadi terbatas atau dengan memberikan keuntungan yang signifikan bagi entitas yang baru terbentuk.

Dalam upaya memaksimalkan ekspansi perusahaan, meningkatkan kondisi jual beli, dan memperbaiki posisi keuangan, merger adalah tujuan utama yang bisa diambil. Dalam praktiknya, alasan yang paling umum mengembangkan merger antara lain:

- a. Pertumbuhan dan diversifikasi digunakan untuk mengembangkan perusahaan menjadi lebih besar, meningkatkan pangsa pasar, dan memperkenalkan produk baru yang terbukti aman bagi perusahaan. Selain itu, sinergi juga dapat mencapai skala ekonomi dan mengurangi biaya overhead sehingga meningkatkan pendapatan secara keseluruhan. Terakhir, merger dapat memungkinkan perusahaan untuk mengumpulkan dana lebih banyak dan dengan biaya rendah untuk memperluas bisnisnya.
- b. Tingkatkan likuiditas pemilik Merger dapat meningkatkan likuiditas. Jika mereka lebih besar dan lebih likuid daripada perusahaan kecil, Saham akan lebih mudah diperoleh dan pasar saham akan lebih terbuka.
- c. Meningkatkan keahlian dalam pengelolaan atau teknologi dapat membantu perusahaan yang memiliki kekurangan teknologi atau manajemen yang buruk. Keterampilan ini dapat dipergunakan untuk berkolaborasi dengan perusahaan lain yang memerlukan bantuan dalam pengelolaan atau pengembangan teknologi.
- d. Dengan bergabung bersama, perusahaan bisa meningkatkan likuiditas dan kapasitas pinjaman mereka serta mengurangi kewajiban keuangan mereka. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk mengumpulkan dana dengan harga rendah biaya untuk ekspansi eksternal maupun internal.
- e. Sinergi. Saat merger, sinergi tercapai jika menghasilkan skala ekonomi. Sinergi muncul sebagai tugas yang berlebihan dan tenaga kerja dihilangkan ketika bergabung berada di industri yang sama.

Selain itu, merger dapat memberikan manfaat dengan meningkatkan efisiensi dan stabilitas usaha, serta memperkuat kontribusi positif bagi perusahaan. Hal ini terkait dengan terjaminnya produk dan pasar yang jelas, mudahnya pendanaan yang didapat karena kepercayaan pemberi pinjaman terhadap perusahaan yang telah *settle*, pelanggan yang sudah terbangun, sistem operasional dan administrasi yang sudah teruji, karyawan yang berpengalaman pertumbuhan infrastruktur yang lebih cepat, dan adanya waktu yang tersedia untuk memulai pemasaran baru. Merger diyakini sebagai cara terefektif dan terefisien untuk memperkuat perusahaan. Meski begitu, persetujuan dari pemegang saham diperlukan dalam setiap merger yang kadang memerlukan waktu yang panjang. Meski memiliki banyak manfaat, merger juga memiliki kelemahan yang mungkin terjadi seperti:

- a. Sulit untuk secara akurat memperkirakan nilai perusahaan target; Karena dalam penilaian perusahaan melibatkan banyak faktor yang

kompleks dan bervariasi tergantung pada industri, situasi pasar, dan kondisi ekonomi saat ini

- b. Biaya konsultan yang mahal;
Proses merger biasanya terdiri dari berbagai tahap, mulai dari analisis awal hingga integrasi akhir antara perusahaan-perusahaan yang bersangkutan. Dalam setiap tahap, konsultan diperlukan untuk memberikan berbagai layanan, termasuk penilaian nilai perusahaan, penelitian hukum dan regulasi, analisis keuangan, pengembangan rencana integrasi, dan lain sebagainya. Besaran biaya konsultan juga ditentukan oleh reputasi perusahaan konsultan tersebut.
- c. Birokrasi yang lebih rumit;
Hal ini disebabkan oleh adanya perubahan struktur organisasi, budaya organisasi dan sistem perusahaan.
- d. Biaya mahal untuk koordinasi;
Dalam proses merger selain biaya konsultan terdapat biaya-biaya lainnya yang harus dikeluarkan seperti biaya hukum, biaya audit, biaya komunikasi dan publikasi, biaya pemberian insentif kepada karyawan, dan lain sebagainya untuk memperlancar koordinasi dan jalannya perusahaan.
- e. Moral organisasi menurun akibat merger;
Dengan adanya merger yang menyebabkan perubahan budaya organisasi yang rawan konflik saat masa adaptasi dapat menyebabkan moral organisasi menurun selain itu pergantian kepemimpinan atau perubahan dalam struktur hierarki, juga dapat berdampak pada moral organisasi. Jika karyawan merasa tidak puas dengan perubahan ini atau merasa tidak didengar oleh manajemen baru, moral mereka dapat menurun. Faktor lain yang dapat memicu moral menurun adalah pergantian kepemimpinan atau perubahan dalam struktur hierarki, juga dapat berdampak pada moral organisasi. Jika karyawan merasa tidak puas dengan perubahan ini atau merasa tidak didengar oleh manajemen baru, moral organisasi dapat menurun.
- f. Belum tentu nilainya naik.
Dengan merger perusahaan belum tentu lebih baik dari entitas alah karena dapat disebabkan oleh proses integrasi dan sinergi yang gagal serta respon asa terkait merger juga dapat membuat nilai perusahaan menurun.
- g. Tidaklah berarti bahwa peningkatan kekayaan bagi para pemegang saham yang terlibat dalam merger akan secara otomatis meningkatkan efisiensi dan produktivitas perusahaan. Selain dapat membantu mengatasi masalah seperti kesulitan keuangan dan ancaman kebangkrutan, merger juga bertujuan untuk mencapai beberapa target umum, seperti meningkatkan konsentrasi di pasar, meningkatkan produktivitas, membangkitkan ide-ide baru, memberikan peluang investasi, mengadopsi teknologi baru dan mendapatkan akses global, meningkatkan pemanfaatan sumber daya, dan menjamin ketersediaan bahan baku.

Selain memotong biaya yang terkait dengan transportasi dan rotasi manajer yang kurang baik performanya, merger berpotensi untuk lebih

meningkatkan pemanfaatan kelebihan kapasitas dan meningkatkan efisiensi. Merger juga akan memudahkan perusahaan untuk mengakses modal secara internal dan menguntungkan bagi R&D karena akan dapat melayani lebih banyak unit, memungkinkan perusahaan untuk mengembangkan teknologi dan ide baru.

Saat memutuskan merger dengan organisasi lain, setiap organisasi atau perusahaan diharuskan mengikuti prosedur yang terstruktur. Agar merger dapat dilakukan dengan sistematis, merger harus mematuhi peraturan dan sistem yang berlaku. Penyelesaian yang terstruktur melibatkan langkah-langkah yang diatur secara bertahap dan terorganisir secara obyektif.¹⁹

Hill, Weiner, & Weiner²⁰ menyarankan tujuh langkah terbaik dalam merger, yaitu *Seven Steps to Merger Excellence*. Tahap pre-merger terdiri dari *Cultural DNA Due Diligence*, di mana kolaborasi digunakan untuk mengembangkan budaya integrasi sebagai gambaran awal kerangka kerja. Langkah-langkah selanjutnya setelah pre-merger meliputi: (1) *Involvement and Engagement* dalam merumuskan identitas baru yang rasional, (2) *Shared Vision* untuk memperluas visi dan merealisasikan rencana, (3) *Analysis* untuk mengevaluasi kerangka strategi, (4) *Action* untuk mengeksekusi rencana yang disiapkan dengan memperlihatkan rasa kepemilikan, (5) *Implementation* untuk membangun momentum selama pelaksanaan, (6) *Maintenance* untuk menentukan arah dan energi dari identitas baru perusahaan, dan (7) *Renewal* untuk mengevaluasi kembali dan menciptakan kembali.

**Tabel 1.2 The Seven Steps of Merger Excellence
(Hill, Weiner, & Weiner)**

<i>Pre Merger</i>	<i>Cultural-DNA Due Diligence: Collaborating on an integration strategy Culture of Engagement framework</i>
<i>Step I</i>	<i>Involvement and Engagement: Dreaming the dream of the future New Identity formulation</i>
<i>Step II</i>	<i>Shared Vision: Expanding the vision from mine to ours and giving it life</i>
<i>Step III</i>	<i>Analysis: Evaluation of current reality in line with strategy</i>
<i>Step IV</i>	<i>Action: Cascading the process by creating ownership in the process</i>
<i>Step V</i>	<i>Implementation: Building and creating momentum</i>
<i>Step VI</i>	<i>Maintenance: Focusing direction and energy of corporate New Identity</i>

¹⁹ Hill, R.; Weiner, S.; & Weiner, S. 2008. Seven Steps to Merger Excellence. (Online). (<http://iveybusinessjournal.com/publication/sevensteps-to-merger-excellence/>). Diunduh pada hari Senin 23 Januari 2023

²⁰Ibid

<i>Step VII</i>	<i>Renewal: Re-evaluation and re-creation</i>
<i>REPEAT</i>	<i>Step I</i>

Sumber: Buku Budaya Organisasi (Dr. Ahmad Supriyanto)

Tahapan merger mengikuti siklus yang dapat diberikan *feedback* dan memulai kembali dari tahap awal untuk melanjutkan pada tahap berikutnya. Ada beberapa tahapan dalam proses merger menurut Dian Purnomo Jati²¹, yaitu:

a. Tahap perencanaan.

Tahap perencanaan terdiri dari identifikasi awal dan *screening*. Identifikasi awal dilakukan untuk mencari dan mengumpulkan informasi mengenai perusahaan-perusahaan yang potensial untuk diajak bergabung. Hal ini harus sesuai dengan motif perusahaan dalam melakukan kegiatan merger dan akuisisi. Tahap selanjutnya adalah *screening* yang berfungsi sebagai proses penyaringan dan pemilihan dari berbagai calon perusahaan target yang telah terkumpul informasinya.

b. Tahap Proses Merger

Ada empat langkah dalam tahapan ini, yakni penawaran formal, *due diligence*, negosiasi/*deal*, dan *closing*. Penawaran formal dilakukan melalui pendekatan resmi perusahaan dengan memberikan notifikasi tertulis kepada manajemen perusahaan yang menjadi target tentang niat penggabungan usaha. Langkah selanjutnya adalah *due diligence* atau uji tuntas, yaitu investigasi menyeluruh terhadap berbagai aspek perusahaan target, mulai dari aspek hukum, keuangan, organisasi, sumber daya manusia, pemasaran, hingga teknologi dan produksi. Setelah itu, tahap negosiasi/*deal* dilakukan untuk mencapai kesepakatan tentang persyaratan yang harus dipenuhi dalam proses penggabungan usaha. Tahap terakhir adalah *closing* yang melibatkan penyelesaian transaksi penggabungan usaha atau akuisisi dengan status hukum yang baru untuk perusahaan yang bergabung.

c. Tahap Pasca Merger

Hal ini di mana perusahaan yang sudah melakukan penggabungan usaha menjadi satu entitas mengimplementasikan rencana strategis dan aksi untuk memastikan kelangsungan bisnis yang solid. Tahap ini diawali dengan integrasi karyawan, sistem, dan budaya perusahaan baru. Pada tahap pasca merger perusahaan harus mengimplementasikan hal ini, yaitu integrasi operasional, integrasi data dan teknologi informasi, serta integrasi portofolio dan kontrak. Tahap pasca merger adalah tahap yang sangat penting dalam memastikan kesuksesan dan stabilitas hasil penggabungan usaha..

²¹ Learnly Easy, Pengertian Perusahaan Holding, diakses pada <http://laerneyeasy.com/pengertian-holding-apa-itu-pengertianholding.html>. Diunduh pada 07 Juni 2023.

Evaluasi yang bersifat *holistik* perlu dilakukan sebagai bentuk evaluasi pasca merger. Di dalam evaluasi ini berbagai hal menjadi fokus evaluasi, seperti performa keuangan, operasional, budaya organisasi, manajemen dan SDM, strategi dan rencana perusahaan, serta aspek legal dan regulasi. Berbagai aspek tersebut dianalisis dengan mempertimbangkan visi, misi, dan tujuan perusahaan yang dibandingkan dengan performa sebelum merger, pasca merger, dan juga dibandingkan dengan empat perusahaan terbesar di industri minyak dan gas.

Beberapa aspek yang dapat dievaluasi dalam evaluasi pasca merger yaitu:

- d. Kinerja financial: Evaluasi keuangan melibatkan analisis kinerja keuangan perusahaan setelah merger. Fokus pada pertumbuhan pendapatan, laba bersih, arus kas, dan perubahan struktur modal. Dapat juga melibatkan perbandingan dengan proyeksi yang dibuat sebelum merger.
- e. Operasional: Evaluasi operasional melibatkan penilaian efisiensi operasional dan produktivitas setelah merger. Ini melibatkan analisis terhadap proses operasional, rantai pasokan, efektivitas produksi, dan efisiensi biaya. Perbaikan atau perubahan proses dapat diidentifikasi untuk meningkatkan kinerja operasional.
- f. Integrasi budaya Perusahaan: Evaluasi budaya perusahaan mencakup penilaian kecocokan budaya antara perusahaan yang bergabung. Penting untuk memastikan bahwa nilai-nilai, kebijakan, dan praktik perusahaan yang berbeda dapat terintegrasi dengan baik dan menciptakan lingkungan kerja yang koheren.
- g. Manajemen dan Karyawan: Evaluasi ini melibatkan penilaian keberhasilan penggabungan tim manajemen dan karyawan. Fokus pada kemampuan manajemen baru dalam mengintegrasikan tim, mempertahankan karyawan kunci, dan menjaga motivasi dan keterlibatan karyawan.
- h. Pelanggan dan pasar: Evaluasi pelanggan dan pasar melibatkan pemantauan hubungan dengan pelanggan, kepuasan pelanggan, dan pangsa pasar setelah merger. Evaluasi ini dapat membantu mengidentifikasi peluang pertumbuhan dan perbaikan layanan pelanggan.
- i. Legal dan Regulasi: Evaluasi ini melibatkan penilaian kepatuhan perusahaan baru terhadap peraturan dan regulasi yang berlaku. Pastikan perusahaan mematuhi hukum dan perizinan yang relevan serta memenuhi persyaratan pasar dan industri.
- j. Strategi dan Tujuan: Evaluasi pasca merger juga melibatkan peninjauan kembali strategi dan tujuan perusahaan. Melihat apakah merger telah berhasil mencapai tujuan awal dan apakah strategi yang dijalankan masih relevan.²²

2. Konsep Budaya Organisasi

²²Chandra Alamsyah; Sofjan Assauri, "Evaluasi terhadap Kinerja Pasca Merger Perusahaan Multinasional Minyak dan Gas Bumi "TFE" dalam Persaingan Global, (Tesis -- Universitas Indonesia, Depok, 2022)

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), budaya berasal dari bahasa Sansekerta yaitu *budhayyah*, yang mewakili bentuk jamak dari buddhi yang menerjemahkan sebagai prinsip-prinsip yang terkait dengan kepala dan pemikiran manusia. Di antropologi dan sejarah, budaya menjadi inti dari kelompok dan sosial yang berbeda pada pandangan dan interaksi anggotanya dengan orang asing dan bagaimana mereka menyelesaikan persoalan.²³

Karya cipta manusia yang timbul dan diterapkan pada lingkungan hidup disebut dengan budaya. Apabila budaya tersebut dilaksanakan secara berkesinambungan, maka akan membangun pola masyarakat, misalnya kebiasaan disiplin dalam bekerja. Kebiasaan ini akan memberi dampak positif dan berkelanjutan hingga pada saat lanjut usia. Namun, apabila terbiasa menjadi malas dan tidak termotivasi dalam bekerja, akan menimbulkan dampak negatif yang mempengaruhi pada saat usia tua.

Budaya organisasi diartikan sebagai sebuah sistem makna bersama yang diterima dan dipraktikkan oleh anggota organisasi dengan tujuan membedakan organisasi tersebut dari yang lain. Sistem makna ini terdiri dari karakteristik kunci yang dihargai oleh organisasi. Budaya organisasi juga dapat dijelaskan sebagai proses spesifik yang menghasilkan nilai dan konsep yang dianut oleh organisasi, dan juga menjadi pijakan untuk perilaku anggota organisasi. Apabila budaya organisasi sesuai dengan strategi organisasi, maka dapat menjadi faktor penting dalam mencapai keunggulan kompetitif organisasi. Sjumlah fungsi budaya di dalam sebuah organisasi, yaitu meliputi:

- a. Peranan penting dari budaya organisasi adalah dalam memberikan identitas bagi anggota organisasi, sehingga setiap individu memiliki sikap, kepribadian, dan karakteristik yang sesuai dengan lingkup organisasi tempatnya bernaung.
- b. Budaya organisasi yang kuat memungkinkan individu untuk lebih mudah terlibat dalam komitmen yang luas, yang mempromosikan kepentingan organisasi, serta memaksimalkan kapasitas dan pemikirannya secara konsisten dengan visi organisasi.
- c. Budaya organisasi meningkatkan stabilitas sistem sosial pada organisasi, karena memiliki pengaruh kuat dalam menuntun tindakan dan keputusan yang diambil dalam organisasi.
- d. Sebagai mekanisme pengaturan dan kendali, budaya organisasi membentuk sikap dan perilaku karyawan, sehingga perilaku mereka sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai dan norma-norma yang dipegang dalam budaya organisasi.

Beberapa indikator dapat digunakan untuk mengukur nilai-nilai inti atau dasar suatu budaya organisasi: seperti pemahaman anggota terhadap tujuan yang hendak dicapai, kemampuan organisasi dalam memberikan kesempatan pada anggota-anggotanya untuk ikut serta dalam pengambilan keputusan, kemampuan

²³Veitzal Rivai, Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik. (Jakarta: PT.Rajagrafindo Persada. 2003)

organisasi dalam meningkatkan kinerja dan tidak memihak kelompok tertentu di dalam organisasi, sikap organisasi terhadap prestasi anggota, penggunaan bukti-bukti empirik dalam pengambilan keputusan, kualitas hubungan sosial antar anggota, dan integritas organisasi dalam bekerja dengan jujur dan terpercaya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.:

- a. Prinsip konsensus mampu menunjukkan kapabilitas organisasi dalam memberikan peluang serta kesempatan pada anggotanya untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.
- b. Prinsip keunggulan, menggambarkan bagaimana organisasi dapat mendorong anggotanya untuk selalu memperlihatkan kemampuan terbaik dan berprestasi di atas rata-rata.
- c. Prinsip tujuan menunjukkan pemahaman yang dimiliki anggota terhadap target atau sasaran yang ingin dicapai oleh suatu organisasi.
- d. Prinsip kesatuan, menunjukkan kesetaraan dan keadilan yang dijunjung oleh organisasi terhadap seluruh anggotanya, tanpa memihak kelompok tertentu.
- e. Prinsip prestasi menunjukkan pandangan organisasi terhadap kinerja dan pencapaian yang dilakukan oleh setiap anggotanya.
- f. Prinsip empirik, yaitu penggunaan fakta atau bukti empiris dalam proses pengambilan keputusan, kualitas relasi sosial diantara anggota organisasi.
- g. Prinsip keakraban, memberikan deskripsi mengenai komunikasi dan interaksi sosial yang terjalin antar anggota organisasi, juga kualitas hubungan mereka.
- h. Prinsip integritas, integritas organisasi ditunjukkan dengan cara bekerja secara jujur serta membangun kepercayaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Dalam sebuah korporasi yang besar, terdapat budaya dominan dan beberapa sub-budaya. Budaya dominan mencerminkan nilai-nilai inti yang dianut sebagian besar anggotanya, yang menggambarkan masalah, situasi, atau pengalaman bersama. Jika sebuah organisasi tidak memiliki budaya dominan, maka variabel budaya organisasi akan menjadi kurang signifikan karena tidak ada penafsiran yang berkesinambungan mengenai perilaku yang dianggap tepat atau tidak tepat. Namun, perlu diakui bahwa banyak organisasi juga memiliki sub-budaya yang dapat mempengaruhi perilaku anggota. Sehingga budaya memiliki kekuatan pada pencapaian kerja organisasi, yaitu:

- a. Meskipun sulit untuk diubah, budaya organisasi dapat ditingkatkan untuk meningkatkan kinerja perusahaan.
- b. Prestasi kerja perusahaan dalam jangka panjang dapat dipengaruhi secara signifikan oleh budaya organisasi yang ada di dalamnya.
- c. Faktanya, budaya organisasi memiliki peranan yang sangat vital dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan perusahaan di masa depan.
- d. Budaya organisasi yang mencegah pencapaian keuntungan yang stabil dalam jangka panjang seringkali muncul dan berkembang secara alami.

Dalam konteks budaya organisasi, ada empat variabel yang memengaruhinya adalah *process*, *people*, *structures*, dan *environment*. (1) *Process* merupakan perilaku, sikap, dan interaksi di antara individu, kelompok, dan intergrup di dalam organisasi. (2) *People* merujuk pada harapan, kebutuhan, kemampuan, dan nilai anggota organisasi. Sementara itu, (3) *structures* adalah mekanisme formal dan sistem yang didesain untuk mengarahkan tingkah laku dan mencapai tujuan organisasi, sedangkan (4) *environment* merujuk pada lingkungan eksternal organisasi seperti pasar, teknologi, pemegang saham, pelanggan, regulasi pemerintah, budaya, dan norma sosial.

Karakteristik dan dimensi dari budaya organisasi mempengaruhi para anggota organisasi dalam perilaku mereka. Dimensi dan karakteristik budaya organisasi yang dipilih juga berpengaruh pada pembentukan budaya organisasi yang ada saat ini. Menurut Edison, terdapat lima dimensi budaya organisasi yang dibedakan sebagai berikut: ²⁴ (1) Keagresifan, di mana para anggota organisasi menetapkan tujuan yang menantang tetapi masih realistis, menetapkan rencana kerja dan strategi untuk mencapai tujuan, serta menajarnya dengan penuh semangat; (2) Performa, di mana anggota organisasi memiliki nilai kreativitas, memenuhi kuantitas, mutu, dan efisiensi; (3) Kepribadian, di mana para anggota berperilaku dengan saling menghargai, ramah, terbuka, dan peka terhadap kepuasan kelompok serta memperhatikan aspek kepuasan pelanggan internal dan eksternal; (4) Kesadaran diri, di mana para anggota organisasi bekerja untuk meraih kepuasan dalam pekerjaan mereka, meningkatkan diri, mengikuti aturan, memberikan produk dan layanan berkualitas tinggi; (5) Orientasi tim, di mana para anggota organisasi berkolaborasi dengan baik, melakukan komunikasi dan koordinasi yang efektif, dengan melibatkan semua anggota aktif, yang pada akhirnya memberikan hasil kepuasan dan komitmen bersama.

Menurut Kreitner dan Kinicki, budaya organisasi memiliki karakteristik yang membedakannya dari yang lain. Karakteristik pertama adalah bahwa proses sosialisasi digunakan untuk mengenalkan karakteristik pada karyawan baru. Karakteristik kedua adalah bahwa perilaku karyawan di tempat kerja dipengaruhi oleh karakteristik ini. Karakteristik ketiga berlaku pada dua tingkat berbeda, yaitu dalam kaitannya dengan pandangan ke luar dan kemampuan bertahan terhadap perubahan.²⁵

Berpijak dari kerangka sebelumnya, peneliti mempertegas lagi pentingnya budaya dalam organisasi dari aspek peran. Peranan budaya di dalam organisasi diperjelas dalam penelitian ini dari sudut pandang peran. Menurut Cortina, ²⁶

²⁴Edison, Emron., dkk. “*Manajemen Sumber Daya Manusia*”, (Bandung: Alfabeta, 2002).

²⁵ Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. “*Perilaku Organisasi. Edisi 9. Buku 1*,” (Jakarta: Salemba Empat, 2005)

²⁶Cortina, C. 2015. *The Role of Organizational Culture in Mergers and Acquisitions Management Consultant at Amg Consulting*. (Online). (<https://www.linkedin.com/pulse/role-organizational-culture-mergers-acquisitions-cecilia-cortina>), Diunduh pada hari Senin 23 Januari 2023

budaya kerja menentukan kesuksesan merger di dalam organisasi. Integrasi budaya organisasi yang lancar menjadi kunci untuk keberhasilan merger tersebut.

Temuan pada penelitian lain menyimpulkan *“that as many as 75 % of mergers and acquisitions fail to produce their intended financial results because people do an inadequate job of engaging employees and integrating the culture of merging organizations”* atau Merger yang tidak sukses terjadi akibat adanya ketidakcocokan antara anggota organisasi dengan budaya baru dan ketidakmampuan untuk mengintegrasikan budaya organisasi.²⁷

Peran budaya organisasi yang penting terlihat pada perubahan budaya menjadi integrasi dengan budaya organisasi yang baru. Agar peran budaya dalam organisasi yang mengalami merger memberikan dampak yang menguntungkan, diperlukan beberapa kunci yang harus diperhatikan (*the key to cultural change*). Salah satu kunci perubahan budaya yang penting adalah lima asumsi dasar, yaitu: 1. Budaya organisasi ada (*Organizational cultures exist*). 2. Setiap budaya organisasi relatif unik (*each organizational culture is relatively unique*). 3. Konsep budaya organisasi dibangun secara social (*Organizational culture is a socially constructed concept*). 4. Budaya organisasi memberikan cara pada anggota organisasi untuk memahami (*Organizational culture provides organization members with a way of understanding*) dan 5. Memberikan makna terhadap peristiwa dan symbol (*Making sense of events and symbols*).²⁸

Dengan memperhatikan budaya organisasi, pegawai/anggota organisasi dapat diarahkan untuk mencapai tujuan jangka panjang. Budaya organisasi dianggap sebagai kunci keberhasilan organisasi dan pendorong efektivitas dan performansi. Artinya, hal ini berkaitan dengan keluaran organisasional seperti kepuasan kerja, komitmen organisasional, intensitas masuk dan keluarnya pegawai, serta pengaruh perbedaan budaya organisasi dari organisasi yang merger terhadap keluaran kerja yang signifikan.

Penelitian yang dilakukan oleh Kwantes & Boglarsky²⁹ mengungkapkan adanya hubungan erat antara budaya organisasi dan efektivitas kepemimpinan di beberapa negara. Khususnya, budaya organisasi yang meningkatkan kapasitas para anggota dalam mencapai kepuasan kerja intrinsik memiliki hubungan positif yang kuat dengan efektivitas kepemimpinan di organisasi.

Champoux melaporkan hasil kajiannya yang menunjukkan terdapat hubungan antara karakteristik budaya organisasi tertentu dengan kinerja

²⁷ Sperduto, V.W. *“The impact of the appreciative inquiry summit process on employee engagement and organizational culture in a merger and acquisition”*, (US: Benedictine University, 2007)

²⁸Min-Chin, Ch, *“Changes In Organizational Effectiveness and Culture Resulting from Mergers: An Empirical Analysis Of Academic Department Mergers in Nine US States”*, (State University of New York at Albany: UMI, Ann Arbor, 2007)

²⁹Kwantes, C. T., & Boglarsky, C. A. *“Perceptions of organizational culture, leadership effectiveness and personal effectiveness across six countries.” Journal of International Management*, (2013), 204

organisasi. Bukti empiris menunjukkan bahwa terdapat beberapa jenis budaya organisasi yang dapat meningkatkan kinerja organisasi, antara lain: (1) budaya kuat yang menekankan kepuasan pelanggan, karyawan, mitra kerja dan peran kepemimpinan; (2) budaya partisipatif dalam pengambilan keputusan; (3) organisasi yang terorganisir dengan baik dan memiliki tujuan serta prosedur yang jelas; (4) budaya organisasi yang telah melekat kuat pada seluruh anggota; (5) organisasi yang mempromosikan nilai tanggung jawab sosial; (6) organisasi yang menekankan akurasi, prediktabilitas, dan keberanian dalam mengambil risiko; dan (7) organisasi yang menghargai nilai bersama dan kemampuan beradaptasi. Pola hubungan kedua variabel dapat diilustrasikan pada Gambar 1.1 dalam bentuk diagram yang menggambarkan karakteristik budaya organisasi dengan kinerja organisasi yang dihasilkan.³⁰



Sumber: Dokumen Pribadi

Gambar 1.1 Hubungan Budaya Organisasi dengan Variabel Efektivitas Kepemimpinan

Selain itu, *acculturation* (akulturasi) juga menjadi bagian penting dalam budaya organisasi. Akulturasi merujuk pada proses dimana anggota organisasi dari satu kelompok budaya mengadopsi kepercayaan dan perilaku yang dimiliki oleh kelompok organisasi lain. Menurut Nahavandi & Malekzadeh³¹ proses akulturasi tersebut dapat diilustrasikan dalam situasi merger dimana dua budaya bersatu. Oleh karena itu, perlu dilakukan desain akulturasi yang lancar untuk memastikan pelaksanaannya tidak mengganggu setiap orang dalam organisasi dengan budaya baru.

Prosedur untuk mengintegrasikan budaya ke dalam merger dan akuisisi digambarkan pada Gambar 1.2 oleh Denison, Adkins, dan Guidroz³², Adanya strategi yang berkembang, khususnya penggabungan organisasi yang menyerukan sasaran-sasaran potensial, merupakan langkah awal dalam proses integrasi budaya ini. Ini membutuhkan beberapa tahapan. Aspek yang paling

³⁰ Champoux, Joseph e, "Organizational Behavior. Second Edition", (USA: SouthWestern, 2003).

³¹Nahavandi A. & Malekzadeh M. "Organizational culture in the management of mergers", (Quorum Books: Westport, 1993)

³²Denison, D. R.; Adkins, B. & Guidroz, A. M. 2011. Managing Cultural Integration In Cross-Border Mergers and Acquisitions. (Online). Diakses 29 Mei 2016.

penting adalah bagaimana budaya baru diintegrasikan ke dalam bisnis untuk menciptakan entitas baru. Dalam jangka panjang, entitas baru harus terus dikembangkan dan dipelihara. Hingga proses menjadi siklus, strategi baru dapat dirumuskan kembali sebagai respons terhadap perkembangan baru.



Gambar 1.2 A Process for Cultural Integration in Mergers and Acquisitions

Kesuksesan transformasi budaya organisasi pada organisasi pasca merger sangat dipengaruhi oleh perilaku kepemimpinan dan kemampuan manajer dalam mengatasi hambatan yang muncul. Model hubungan sebab-akibat antara kepemimpinan, strategi manajemen perubahan, dan budaya organisasi selama proses merger telah dikembangkan oleh Kavanagh³³. Oleh karena itu, penerimaan perubahan budaya oleh anggota organisasi tergantung pada strategi kepemimpinan dan manajemen yang diterapkan oleh pemimpin untuk mempengaruhi mereka melakukan perubahan manajemen.

G. Penelitian Terdahulu

Sebagai informasi tambahan, penelitian terdahulu dilakukan guna memvalidasi hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya serta memberikan acuan dan pertimbangan agar penelitian yang baru memiliki nilai tambah. Beberapa hasil penelitian terdahulu yang dapat menjadi perbandingan dalam kajian materi antara lain sebagai berikut:

Disertasi Supriyanto yang berjudul Pengaruh merger terhadap respon sikap, adaptasi diri, komitmen kerja, integrasi budaya kerja, dan kinerja pegawai

³³Kavanagh, M.H. "The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture and Individual Acceptance of Change during a Merger", *British Journal of Management*, 17 (S1) S8 1-S103

bank (studi pada beberapa bank hasil merger di kota Malang), pada Studi ini berfokus pada efek merger terhadap sikap respons, adaptasi diri, komitmen kerja, integrasi budaya kerja, dan kinerja pegawai di beberapa bank hasil merger di kota Malang. Metode kuantitatif digunakan dengan melakukan survei pada 100 responden *ex facto*, dengan model analisis SEM (*Structural Equation Modeling*) dan Metode *Partial Least Square* (PLS). Variabel penelitian terdiri dari Pre, Semi, dan *Full Institutionalization*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa respons sikap (konstruktif) memiliki pengaruh pada integrasi budaya kerja pegawai bank, yang pada gilirannya berpengaruh pada kinerja pegawai bank merger. Semakin tinggi integrasi budaya kerja, semakin meningkatkan kinerja pegawai bank merger, dan integrasi budaya kerja memberikan kontribusi terbesar terhadap kinerja pegawai bank hasil merger.³⁴

Supriyanto memiliki beberapa penelitian terkait *new integration culture* pada perusahaan merger seperti pada penelitian yang berjudul *New Culture Integration Process (NCIP) Model In Merger Organization* pada tahun 2017. Dengan metode penelitian kualitatif deskriptif, pengambilan data uji dengan Forum Grup Discussion serta *workshop* model NCIP pada pegawai perusahaan LK yang melakukan merger. Dalam penelitian ini, terdapat temuan bahwa Model NCIP membutuhkan penyempurnaan dalam beberapa aspek, seperti sinergi, perluasan, dan kebutuhan hidup pada tahap pra-merger, visi dan misi, penyatuan organisasi, penyatuan potensi, dan perlindungan organisasi pada tahap merger, serta diperkuat dengan penggunaan sumber daya manusia, standar pelayanan, pemberian instruksi, dan laporan berkala pada tahap pasca merger. Meskipun demikian, karakteristik utama Model NCIP masih dapat terlihat melalui aspek kepercayaan, komunikasi multi arah, dan komitmen.³⁵

Penelitian lain terkait strategi perusahaan yang melakukan merger, dengan judul penelitian *Strategies of Cultural Integration in Successful Merger Companies*, Supriyanto dan Burhanudin. Penelitian ini menggunakan pendekatan meta-analisis dengan desain penelitian *facto*. Dalam penelitian ini, diindikasikan bahwa integrasi budaya baru dilakukan oleh banyak perusahaan melalui nilai-nilai internal dan eksternal, dan dilaksanakan melalui 'pra, proses, dan pasca merger'. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa strategi yang diterapkan sangat berkontribusi terhadap perubahan manajemen yang efektif di

³⁴ Achmad Supriyanto, “*Pengaruh Merger Terhadap Respons Sikap, Adaptasi Diri, Komitmen Kerja, Integrasi Budaya Kerja, dan Kinerja Pegawai Bank (Studi pada Beberapa Bank Hasil Merger di Kota Malang)*”, (Disertasi -- Malang: Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya, 2008).

³⁵ Achmad Supriyanto dan Burhanuddin, “*New Culture Integration Process (NCIP) Model In Merger Organizations*”, *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, volume 128 (2017):151-155

tingkat mikro, meso, dan makro, sehingga para pemimpin perusahaan harus mempertimbangkan strategi integrasi budaya baru secara tepat.³⁶

Mehdi Safawi pada tahun 2021 melakukan penelitian terhadap bagaimana *post merger integration* pada sekolah tinggi seni yang merger dengan universitas yang lebih besar menggunakan metode eksploratif. Dengan judul penelitian “*Advancing Post-Merger Integration Studies: a Study of a Persistent Organizational Routine and Embeddedness in Broader Societal Context*”. Dalam penelitiannya Mehdi menemukan bahwa terdapat dilema integrasi dan pelestarian budaya pasca-merger dengan mengilustrasikan bagaimana interaksi dan keterikatan dalam organisasi dan konteks sosial yang lebih luas pasca merger.³⁷

Penelitian yang berkaitan berikutnya adalah penelitian yang dilakukan Katinka Bijlsma dan Frankema pada tahun 2021 yang menelaah terkait kesuksesan faktor integrasi budaya dan proses perubahan budaya pada organisasi yang dimerger dan akuisisi. Penelitian menggunakan pendekatan empiris dan studi literatur yang dianalisis. Yang menyimpulkan bahwa budaya integrasi terbentuk karena adanya saling memercayai yang dibangun dengan berbagi tujuan, dialog untuk mencari norma bersama, pemantauan dan penanganan jika terjadi penyimpangan.³⁸

Sally Riad pada tahun 2005 Terkait budaya organisasi saat merger ia menemukan dalam penelitiannya yang berjudul “*The Power of 'Organizational Culture' as a Discursive Formation in Merger Integration*” bahwa proses normalisasi disiplin dalam integrasi merger mengakibatkan 'budaya' dan dalam prosesnya yang telah dinaturalisasi menjadi 'organisasi'. Integrasi merger menggambarkan dua sketsa 'pengawasan' dan 'tempat perlindungan' pada organisasi baru.³⁹

Shawn M. Clark, dkk. Pada tahun 2010 meneliti terkait dampak perubahan identitas sementara saat proses merger pada dua perusahaan kesehatan yang melaksanakan merger dan hasilnya identitas sementara efektif untuk memepkenalkan kepada pihak eksternal meskipun pada pihak internal

³⁶ Acmad Supritanto dan Burhanudin, “*Strategies of Cultural Integration in Successful Merger Companies*”, *Jurnal Pendidikan Humaniora* Volume 6, No 4, (Desember 2018): 162

³⁷ Mehdi Safawi, "Advancing Post-Merger Integration Studies: a Study of a Persistent Organizational Routine and Embeddedness in Broader Societal Context", *Jurnal Long Range Planning* Vol. 52. No. 6 (2021), 49

³⁸ Katinka Bijlsma dan Frankema, "On Managing Cultural Integration and Cultural Change Processes in Mergers and Acquisitions", *Journal of European Industrial Training* 25/2/3/4,(2001), 192

³⁹ Sally Riad, *The Power of 'Organizational Culture' as a Discursive Formation in Merger Integration*, *Organization studies* 26, no. 10 (2005): 1529-1554.

terjadi keambiguan dengan judul “*Transitional identity as a facilitator of organizational identity change during a merger*”⁴⁰

Terkait identitas pada perusahaan merger Anna A. Lupina-Wegener, dkk pada tahun 2011 menemukan bahwa identitas organisasi baru sebagian besar dibagi di antara anggota subkelompok yang berbeda. Meskipun karyawan menganggap identitas pra-merger mereka dipertaruhkan, ancaman yang dialami ini tidak diungkapkan dengan kuat dalam survei. Bahkan, sub-kelompok mampu mempertahankan kekhasan, mengakui nilai tambah dari masing-masing kelompok, dan memiliki akses ke sumber daya.⁴¹

George Lodorfos dan Agyenim Boateng pada tahun 2006 Studi ini menemukan bahwa perbedaan budaya antara perusahaan yang bergabung merupakan elemen kunci yang mempengaruhi efektivitas proses integrasi dan akibatnya keberhasilan merger. Selain itu, penelitian ini menemukan bahwa, meskipun manajer setuju bahwa perbedaan budaya menciptakan tantangan organisasi, namun perhatian yang diberikan pada masalah integrasi budaya selama M&A paling lemah dan dalam beberapa kasus bersifat reaktif. Studi ini, oleh karena itu, menyarankan pendekatan empat tahap dalam menghadapi perbedaan budaya.⁴²

Pada penelitian C. Lakhsman pada tahun 2011 yang menggunakan pendekatan teoritis meneliti terkait mekanisme integrasi budaya dan organisasi terhadap efektivitas integrasi. Hal ini diukur berdasarkan kemajuan dalam merger/akuisisi, HRM strategis, manajemen pengetahuan, dan literatur kepemimpinan yang terlibat dalam desain proses integrasi dari serangkaian praktik yang efektif untuk integrasi.⁴³

Mark N.K. Saunders, dkk pada tahun 2009 meneliti terhadap reaksi karyawan pada manajemen budaya pasca-merger terintegrasi dalam industri perhotelan dengan judul “*The Management of Post-Merger Cultural Integration: Implications from the Hotel Industry*” yang menyimpulkan pentingnya dinamika sumber daya manusia dan pentingnya kepemimpinan yang kuat, komunikasi yang terbuka dan jujur sebagai pra-kursor untuk integrasi dalam merger organisasi/perusahaan. Peneliti menyarankan untuk audit budaya pra-merger karena penggabungan dua organisasi melibatkan dedikasi dari tingkat sumber daya dan aktivitas yang luar biasa baik sebelum dan sesudah merger. Agar

⁴⁰Clark, S.M., Gioia, D.A., Ketchen, D.J., Thomas, J.B., “Transitional identity as a facilitator of organizational identity change during a merger.” *Jurnal Administrative Science Quarterly*, (2010), 397.

⁴¹Anna A. Lupina-Wegener, dkk, “Different experiences of socio-cultural integration: a European merger in Mexico” *Journal of Organizational Change Management*, (2011)

⁴²George Lodorfos dan Agyenim Boateng, “The role of culture in the merger and acquisition process: Evidence from the European chemical industry”, *Jurnal Management Decision Vol 44 No.10*, (2006), 1405

⁴³C.Lakshman, “Postacquisition Cultural Integration in Mergers & Acquisitions: A KnowledgeBased Approach”, *Jurnal Human Resource Management Vol. 50 No. 5*, (2011), 605

mengurangi atau mencegah kemungkinan kegagalan dan ketidakkepatuhan terhadap manajemen dengan budaya terintegrasi pasca merger. Penelitian ini menggunakan metode campuran antara penyebaran kuesioner dan wawancara pada 30 karyawan kantor pusat.⁴⁴

Yaakov Weber dan Shlomo Yedidia Tarba pada tahun 2012 menemukan bahwa kurangnya aktivitas yang disinkronkan dari semua tahap merger menyebabkan tingkat kegagalan merger dan akuisisi yang tinggi sedangkan aktivitas persiapan merger dan akuisisi yang baik menghasilkan perusahaan yang lebih berkembang.

Post-Merger Integration: Looking Under The Haziness of Culture Conflict merupakan hasil penelitian Terrill L. Frantz pada tahun 2015 yang memaparkan hasil diskusi teoretis terkait dinamika praktis proses integrasi pasca-merger. Tujuannya untuk mendalami pemahaman tentang aspek-aspek tingkat mikro yang kritis dan kurang diakui dari tahap integrasi pasca merger, khususnya yang mendasari pengembangan dan pemeliharaan budaya organisasi dan mengarah pada kinerja organisasi. Dalam merger arus informasi harus diperbaiki untuk penyatuan sosial dan nilai kinerja untuk mencapai tujuan merger.⁴⁵

Pentingnya integrasi budaya pada organisasi yang melakukan merger diteliti oleh Daniel R. Denison, dkk pada tahun 2011 yang menyimpulkan bahwa integrasi budaya merupakan komponen penting untuk mengurangi kemungkinan kegagalan organisasi yang melakukan merger atau akuisisi dengan judul "*Managing Cultural Integration in Cross-Border Mergers and Acquisitions*"⁴⁶

Beberapa penelitian terdahulu di atas dapat diringkas dan disajikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 1.3 Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Tahun	Fokus dan Hasil Penelitian
1	Katinka Bijlsma dan Frankema	2001	Budaya integrasi pasca merger terbentuk karena adanya saling memercayai yang dibangun dengan berbagi tujuan, dialog untuk mencari norma bersama, pemantauan dan penanganan jika terjadi penyimpangan
2	Caterina L. Valentino	2004	Peran manajer menengah saat perusahaan melakukan merger adalah sebagai agen perubahan adalah untuk menyatukan dan mentransmisikan budaya organisasi

⁴⁴Mark N.K. Saunders, dkk, "The Management of Post-Merger Cultural Integration: Implications from the Hotel Industry", *The Service Industries Journal* Vol. 29, No. 10, (2009), 1375

⁴⁵Terrill L. Frantz, "Post-Merger Integration: Looking Under The Haziness of Culture Conflict", *Advances in Mergers and Acquisitions*, Volume 14 (2015), 103

⁴⁶Daniel R. Denison, dkk, "Managing Cultural Integration in Cross-Border Mergers and Acquisitions", *Jurnal Advances in Global Leadership*, Volume 6, (2011), 95.

3	Sally Riad	2005	Proses normalisasi disiplin dalam integrasi merger mengakibatkan 'budaya' dan dalam prosesnya yang telah dinaturalisasi menjadi 'organisasi'. Integrasi merger menggambarkan dua sketsa 'pengawasan' dan 'tempat perlindungan' pada organisasi baru
4	George Lodorfos dan Boateng Agyenim	2006	Perbedaan budaya antara perusahaan yang bergabung merupakan elemen kunci yang mempengaruhi efektivitas proses integrasi dan akibatnya keberhasilan Merger.
5	Achmad Supriyanto	2008	Pentingnya respons sikap yang konstruktif terhadap integrasi budaya kerja pegawai bank berdampak positif pada kinerja mereka di dalam organisasi. Inti dari integrasi budaya kerja pada pegawai bank harus lebih ditingkatkan lagi agar kinerja pegawai bank merger dapat meningkat signifikan. Dapat disimpulkan bahwa integrasi budaya kerja memiliki sumbangan terbesar untuk meningkatkan kinerja pegawai bank merger.
6	N.K. Saunders, dkk	2009	Pentingnya dinamika sumber daya manusia dan pentingnya kepemimpinan yang kuat, komunikasi yang terbuka dan jujur sebagai pra-kursor untuk integrasi dalam merger organisasi/perusahaan
7	Shawn M. Clark, dkk.	2010	Dampak perubahan identitas sementara saat proses merger pada dua perusahaan kesehatan yang melaksanakan merger dan hasilnya identitas sementara efektif untuk memperkenalkan kepada pihak eksternal meskipun pada pihak internal terjadi keambiguan
8	C. Lakhsman	2011	Mekanisme integrasi budaya yang efektif pada organisasi merger
9	Daniel R. Denison, dkk	2011	Integrasi budaya merupakan komponen penting untuk mengurangi kemungkinan kegagalan organisasi yang melakukan merger atau akuisisi
10	Anna A. Lupina-Wegener, dkk	2011	Identitas organisasi baru pada perusahaan merger sebagian besar dibagi di antara

			anggota subkelompok yang berbeda. Meskipun karyawan menganggap identitas pra-merger mereka dipertaruhkan.
11	Yaakov Weber dan Shlomo Yedidia Tarba	2012	Kurangnya aktivitas yang disinkronkan dari semua tahap merger menyebabkan tingkat kegagalan merger dan akuisisi yang tinggi sedangkan aktivitas persiapan merger dan akuisisi yang baik menghasilkan perusahaan yang lebih berkembang.
12	Terrill L. Frantz	2015	Meneliti terkait aspek-aspek tingkat mikro yang kritis dan kurang diakui dari tahap integrasi pasca merger, khususnya yang mendasari pengembangan dan pemeliharaan budaya organisasi dan mengarah pada kinerja organisasi. Dalam merger arus informasi harus diperbaiki untuk penyatuan sosial dan nilai kinerja untuk mencapai tujuan merger.
13	Achmad Supriyanto	2018	Model proses integrasi budaya baru (NICP) dapat dilihat dari beberapa perspektif, yaitu kepercayaan, komunikasi multi arah, dan komitmen.
14	Achmad Supriyanto dan Burhanuddin	2018	Pada organisasi yang mengalami merger, strategi NICP sangat membantu dalam menciptakan perubahan manajemen yang efektif pada tiga tingkatan, yaitu mikro, meso, dan makro. Oleh karena itu, para pimpinan harus mempertimbangkan strategi integrasi budaya baru dengan benar agar merger dapat berjalan sukses dan optimal.
15	Mehdi Safawi	2021	Terdapat dilema integrasi dan pelestarian budaya pasca-merger dengan mengilustrasikan bagaimana interaksi dan keterikatan dalam organisasi dan konteks sosial yang lebih luas pasca merger.

H. Metodologi Penelitian

1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif dengan menggunakan metode deskriptif kebijakan (*Policy research*). Masalah yang biasanya dimiliki oleh pengurus perusahaan atau pengambil keputusan menjadi titik awal penelitian kebijakan. Ini menjadi signifikan karena administrator, manajer, dan pembuat keputusan organisasi harus menyelesaikan masalah. Menurut Sugiono (2011), penelitian kebijakan adalah suatu proses melakukan penelitian untuk mengkaji masalah-masalah sosial yang mendasar guna memberikan rekomendasi solusi praktis kepada para pengambil keputusan. Akibatnya, temuan penelitian kebijakan digunakan untuk membuat keputusan yang tepat tentang bagaimana memecahkan masalah sosial.⁴⁷

Selain itu, McMillan dan Shumacher juga menyatakan bahwa penelitian kebijakan adalah:

*“Analisis politik mengevaluasi kebijakan pemerintah untuk memberikan rekomendasi berorientasi tindakan pragmatis kepada para pengambil keputusan. Kebijakan adalah dan apa yang ingin dicapai oleh tindakan pemerintah dan usaha kumulatif dari tindakan, asumsi dan tindakan. rakyat, yang melaksanakan keputusan kebijakan public.”*⁴⁸

Berdasarkan uraian yang telah disampaikan oleh McMillan dan Shumacher dan Sugiono dapat ditarik kesimpulan bahwa kebijakan tersebut ditujukan secara spesifik pada para pembuat kebijakan. Dalam konteks penelitian ini, fokus analisis kebijakan difokuskan pada implementasi kebijakan tentang merger di BSI. Bagaimana sebelumnya, terdapat bank syariah yang berdiri sendiri-sendiri, yaitu BNIS, BRIS, BMS, dijadikan 1 dengan kebijakan dalam payung BSI.

Terkait dengan penelitian tentang implementasi kebijakan tentang merger pada BSI maka para *policymaker*-nya meliputi 1. Direktur Utama BSI, 2. Pimpinan BSI bagian Sumber Daya, 3. Pimpinan BSI Divisi *Culture*, 4. Pimpinan Wilayah BSI, 5. Kepala Cabang yang mempresentasikan seluruh cabang BSI. Berdasarkan penjelasan di atas, kajian implementasi kebijakan merger di BSI merupakan rangkaian kegiatan yang diawali dengan mempersiapkan peneliti untuk melakukan penelitian, melakukan penelitian, dan diakhiri dengan persiapan peneliti untuk melakukan penelitian. rekomendasi atau pengiriman. untuk rekomendasi berorientasi tindakan pragmatis. Sudarman Danim⁴⁹ berpendapat bahwa ciri-ciri penelitian kebijakan adalah:

- a. Obyek penelitian bersifat banyak dimensi atau multidimensional.

⁴⁷Sugiyono. *Metode Penelitian Kebijakan*. (Yogyakarta, Penerbit Alfabeta: 2011).

⁴⁸McMillan, J.H. and Schumacher, S. *“Research in Education.”* (New York: Longman, Inc, 2001), 545

⁴⁹ Danim Sudarman, *“Pengantar Studi Penelitian Kebijakan”*. (Yogyakarta: Aksara, 2000), 8

- b. Gabungkan dimensi masa depan dan masa kini.
- c. Arah penelitian adalah induksi empiris.
- d. Memenuhi kebutuhan pengguna hasil penelitian.
- e. Tentukan aspek kerjasama.

Berdasarkan pemaparan tersebut, maka penelitian yang menganalisis implementasi merger di BSI memiliki perbedaan yang khas dibandingkan dengan penelitian lain, yaitu penekanan pada masing-masing fitur dan integrasi dari setiap fitur.

Agar analisis implementasi kebijakan terkait merger di BSI akurat, kajian implementasi kebijakan di atas harus disertai dengan penjelasan ilmiah melalui penggunaan metode kualitatif sebagaimana dikemukakan Suryadi dan Tilaar⁵⁰ mengatakan bahwa :

Hampir dapat dipastikan bahwa pendekatan analisis politik sepenuhnya bersifat kualitatif, karena analisis politik pada dasarnya adalah proses memahami masalah-masalah politik guna menghasilkan ide dan pemikiran untuk memecahkannya. Pertanyaan kebijakan secara inheren bersifat kualitatif karena proses analisis kebijakan yang berwawasan penuh dengan ide-ide kualitatif.

Banyak ahli telah mengungkapkan pandangan mereka tentang metode penelitian kualitatif. Menurut Creswell⁵¹ penelitian kualitatif adalah suatu cara untuk menjelajahi dan memahami makna yang ditemukan oleh sekelompok individu atau orang-orang dalam konteks masalah yang berhubungan dengan masyarakat atau kemanusiaan.

Untuk melakukan penelitian kualitatif dengan tepat dan akurat, peneliti harus memperhatikan proses perencanaan studi kualitatif yang akan dilakukan. Creswell adalah salah satu referensi yang dapat digunakan oleh peneliti dalam merencanakan studi kualitatif.:

“Proses perancangan penelitian kualitatif muncul dari proses survey, namun biasanya mengikuti pola penelitian ilmiah. Ini dimulai dengan asumsi luas dan lensa interpretatif/teoretis, dan tema penelitian utama dari penelitian kualitatif. Setelah merumuskan masalah penelitian atau masalah pada subjek, peneliti mengajukan beberapa pertanyaan penelitian terbuka, mengumpulkan beberapa jenis data yang berbeda untuk menjawab pertanyaan tersebut, dan memahami data dengan mengelompokkan data ke dalam kode, tema atau kategori, dan dimensi luas.”⁵²

⁵⁰Suryadi, “Analisis Kebijakan Pendidikan”, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1994), 48

⁵¹Creswell, John W, “Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, Mixed” (Yogyakarta: Pustaka Pelajar).

⁵²Ibid, 18

I. Obyek Penelitian

Sugiyono menjelaskan bahwa objek penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya. Penelitian kualitatif dilakukan pada objek yang alamiah.⁵³ Menurut Sugiyono objek yang alamiah adalah objek yang berkembang apa adanya, tidak dimanipulasi oleh peneliti dan kehadiran peneliti tidak begitu mempengaruhi dinamika pada objek tersebut.⁵⁴

Berdasarkan pengertian diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa objek penelitian merupakan sasaran ilmiah yang bertujuan untuk mendapatkan suatu data sehingga dapat diolah dan ditarik kesimpulannya. Pada penelitian ini yang menjadi objek penelitian karyawan BSI. Dilihat dari asalnya, objek penelitian kualitatif menurut *Spradley* disebut sebagai realitas sosial yang terdiri dari tiga faktor, yang meliputi tempat, pelaku dan gabungan kegiatan interaksi karyawan BSI.⁵⁵

J. Sumber Data

Sumber data penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Menurut Sugiyono, dalam mengumpulkan data dapat digunakan sumber primer dan sekunder mengenai sumber informasi. Sumber informasi utama atau sumber utama informasi yaitu informasi lisan yang diperoleh dari informan (masyarakat), dalam hal ini 7 informan dari berbagai *stakeholder*, seperti kantor pusat BSI di Jakarta, pengurus daerah di perwakilan provinsi dan cabang yang berada di kota. perwakilan. Merujuk pada sumber data sekunder, atau sumber data yang tidak memberikan data secara langsung kepada pengumpul data, seperti melalui orang atau dokumen lain. Sumber data sekunder adalah sumber data tambahan yang melengkapi informasi yang diperlukan untuk data primer. Data sekunder dalam penelitian ini adalah informasi yang diperoleh dari buku, literatur, brosur dan artikel yang berhubungan dengan penelitian ini.

Teknik pengambilan sampel sumber data yang digunakan adalah *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel suatu sumber data berdasarkan pertimbangan tertentu. Poin-poin tertentu antara lain bahwa orang yang dipilih sebagai narasumber atau informan dianggap paling berpengalaman atau mumpuni untuk mengintegrasikan budaya baru merger BSI.

⁵³ Sugiyono, “*Metode Penelitian Kebijakan*”, (Yogyakarta, Penerbit Alfabeta: 2011), 38

⁵⁴ *Ibid*, 14

⁵⁵ Sugiono, “*Memahami Penelitian Kualitatif*” (Bandung: Alfabeta, 2010), 49.

K. Lokasi Penelitian

Menurut Sugiyono mengatakan lokasi penelitian merupakan tempat di mana situasi sosial tersebut berkaitan dengan sasaran atau permasalahan yang akan diteliti.⁵⁶

Senada dengan hal itu, Suwarna Al Muchtar menyampaikan tentang darimana peneliti mendapatkan informasi tentang informasi yang diperlukan. Tempat penelitian adalah tempat dilakukannya penelitian. Pemilihan website harus didasarkan pada daya tarik, keunikan dan kesesuaian dengan topik yang dipilih. Dengan memilih tempat ini, hal-hal yang signifikan dan baru diharapkan oleh para peneliti.⁵⁷

Para ahli tersebut berkesimpulan bahwa lokasi penelitian merupakan lokasi yang harus memenuhi syarat-syarat tertentu agar layak dijadikan sebagai objek tempat penelitian, Diantara menarik, unik, dan jarang diteliti. Dalam konteks tersebut, peneliti meneliti kantor BSI sebagai representasi mergernya sebuah bank syariah. Lokasi penelitian berada di kantor pusat BSI yang berada di Jakarta, kantor perwakilan BSI di perwakilan provinsi, dan kantor cabang BSI yang berada di perwakilan kota/kab.

L. Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data kualitatif yang paling independen terhadap semua metode pengumpulan data dan teknik analisis data adalah wawancara secara mendalam, observasi partisipasi, bahan dokumenter, serta metode-metode baru seperti metode bahan visual dan metode penelusuran bahan internet.

Dalam penelitian ini metode pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Metode Observasi

Metode observasi melibatkan pengamatan langsung terhadap perilaku, kejadian, atau situasi dalam lingkungan penelitian. Peneliti mengamati dan mencatat apa yang mereka saksikan. Oleh karena itu, peneliti dalam penelitian ini melakukan observasi tentang integrasi budaya baru dalam konteks merger BSI.

2. Metode Wawancara

Wawancara melibatkan interaksi langsung antara peneliti dan responden. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan wawancara mendalam untuk menggali permasalahan secara lebih terbuka dan intensif, dimana pihak-pihak yang diundang wawancara dimintai pendapat dan ide-idenya. Metode ini memberikan informasi tentang integrasi budaya baru ke dalam fusi BSI.

3. Metode Dokumentasi

⁵⁶*Ibid*, 53

⁵⁷Al Muchtar Suwarna. “*Dasar Penelitian Kualitatif*”, (Bandung: Gelar Pustaka Mandiri.), 243

Metode dokumentasi adalah teknik pengumpulan data dengan menghimpun dan menganalisis dokumen-dokumen, baik dokumen tertulis, gambar maupun elektronik.⁵⁸ Dokumen dapat memberikan informasi historis, kebijakan, prosedur, atau catatan yang relevan dengan penelitian. Peneliti dapat menganalisis dan menggunakan dokumen ini untuk memperoleh wawasan tambahan tentang konteks atau peristiwa yang terjadi.

4. *Triangulasi*.

Triangulasi adalah konsep di mana peneliti menggunakan beberapa metode pengumpulan data untuk memvalidasi dan mengkonfirmasi temuan mereka. Dengan menggabungkan data dari berbagai sumber dan metode, triangulasi bertujuan untuk memperkuat keandalan, keabsahan, dan ketepatan interpretasi temuan penelitian. Dengan melihat fenomena dari berbagai sudut pandang, triangulasi dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif dan meminimalkan bias atau kekurangan yang mungkin ada dalam satu metode pengumpulan data. Penerapan triangulasi memungkinkan peneliti untuk menguji konsistensi dan kesesuaian temuan mereka, serta melihat aspek yang mungkin tidak terlihat jika hanya menggunakan satu metode. Hal ini dapat meningkatkan kepercayaan dan validitas kesimpulan penelitian.⁵⁹

M. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah proses meninjau dan memantapkan secara sistematis semua data yang dikumpulkan melalui observasi, wawancara, dan studi dokumentasi melalui langkah-langkah analisis data. Teknik analisis kualitatif yang digunakan dalam karya ini adalah teknik analisis data menurut model kontribusi, dimana seseorang mencoba membandingkan apa yang terjadi dengan apa yang dimaksudkan atau diharapkan, yaitu membandingkan hasil yang diperoleh dengan standar yang digunakan sebelumnya. Analisis data dalam penelitian kualitatif terjadi selama pengumpulan data.

Teknik analisis data yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman melibatkan tiga kegiatan yaitu (1) reduksi data (2) penyajian data (3) penarikan kesimpulan. Mengenai analisis data ini peneliti melakukannya dengan cara setelah peneliti mengumpulkan data yang diperoleh melalui metode observasi, wawancara dan dokumentasi. Reduksi data adalah proses meringkas, meringkas, atau memilih data yang dikumpulkan. Jadi semua data ini dapat diklasifikasikan,

⁵⁸ Nana Syaodih, “*Metode Penelitian Pendidikan*”, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2010), 221

⁵⁹ Nurul Zuriah, “*Metodologi Penelitian Sosial dan Pendidikan*”, (Jakarta: Bumi Aksara, 2002), 182

ditargetkan atau disesuaikan dengan masalah yang sedang dipelajari.⁶⁰ Buku lain menyatakan bahwa reduksi data adalah proses data mentah yang dikumpulkan, diintegrasikan, dan disistematisasikan sehingga mudah dipahami dan dilacak. Reduksi data ini merupakan bentuk analisis data agar kesimpulan akhir penelitian dapat diverifikasi. Dalam hal ini, peneliti mereduksi informasi terkait proses integrasi budaya baru dari merger BSI. Kesimpulan dibuat dengan membandingkan penerapan pernyataan yang diselidiki dengan makna yang terkandung dalam konsep penelitian yang dipelajari. Inferensi diasumsikan sebagai penemuan baru berupa deskripsi atau gambaran suatu objek yang pernah ada.⁶¹

1. Pengecekan keabsahan data

Verifikasi kebenaran data bertujuan untuk menunjukkan bahwa penelitian yang dilakukan telah memenuhi unsur-unsur penelitian ilmiah, sekaligus untuk menguji informasi yang diperoleh dalam penelitian ini.

Menurut Sugiono dalam penelitian kualitatif meliputi kegiatan yang terdiri dari:

- a. *Reliabilitas* adalah uji kehandalan data penelitian yang diberikan oleh peneliti, sehingga hasil penelitian yang dilakukan tidak diragukan lagi sebagai karya ilmiah. Kegiatan ini dapat dilakukan dengan cara: 1) memperluas observasi, 2) meningkatkan ketelitian penelitian, 3) triangulasi yang terdiri dari triangulasi data, triangulasi observasi, triangulasi teori, triangulasi dengan metode data, 4) analisis negatif kasus, 5) menggunakan bahan referensi, 6) melakukan kontrol mamber.
- b. *Transferabilitas* dalam penelitian kualitatif merupakan validitas internal, sehingga validitas eksternal diharapkan dapat menunjukkan keakuratan atau keterapan pada populasi penelitian sehingga temuan penelitian dapat digunakan dan diterapkan dalam konteks sosial yang berbeda.
- c. *Reliabilitas adalah reliabilitas*, yaitu penelitian yang dapat dipercaya, dengan kata lain selalu diperoleh hasil yang sama dalam pengujian yang dilakukan. Proses ini dapat dilakukan dengan melakukan review terhadap keseluruhan proses penelitian. Penasihat dapat bertindak sebagai auditor independen untuk memastikan bahwa penelitian dilakukan sesuai dengan prinsip ilmiah penelitian.
- d. *Verifiability* Dalam proses ini peneliti melakukan control test, yaitu peneliti menguji semua proses penelitian agar penelitian dapat dikatakan objektif apabila hasil penelitian disetujui oleh beberapa orang sehingga

⁶⁰Sanapiah Faisal, “*Format-format Penelitian Sosial*”, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2001), 258

⁶¹Imam Suprayogo dan Tobroni, “*Metodologi Penelitian Sosial Agama*”, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001), 193

penelitian menjadi objektif. penyampaian informasi oleh peneliti dapat dipertimbangkan.⁶²

N. Sistematika Pembahasan

Kajian ini akan dipisahkan menjadi lima bagian, yang masing-masing akan memiliki banyak percakapan dan akan saling berhubungan. Hal-hal tersebut termasuk dalam penyelidikan awal yang dimulai, yaitu:

Bab pertama berupa pendahuluan latar belakang masalah, identifikasi dan batasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, kajian pustaka, definisi operasional, metode penelitian, dan sistematika pembahasan.

Bab dua berisi tentang peran bank syariah di Indonesia, teori merger, budaya organisasi, serta teori tentang *New Culture Integration (NCI)* yang akan dibedah dan meminjam analisis para ilmuwan terkemuka yang sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan kontemporer dalam bidang Ekonomis Syariah.

Dalam Bab Tiga akan berisi mengenai profile bank syariah secara umum, kemudian spesifik tentang BSI mengenai pengembangan dan potensi di dalamnya. Dan hal-hal yang menjadi bagian dari pendirian BSI hingga pengembangan saat ini.

Kemudian Bab empat akan berisi tentang analisis hasil wawancara dan kajian pustaka, proses dan strategi *new culture integration* pada merger bank BSI serta pembahasan hasil penelitian dan analisis penelitian yang meliputi proses dan strategi *new culture integration* pada merger bank BSI.

Bab lima merupakan bab terakhir yang berisi kesimpulan, implikasi teoritik dan rekomendasi

⁶²Sugiono, “*Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*” (Bandung: Alfabeta, 2007), 270

BAB II KAJIAN TEORITIS

A. Peran dan Kontribusi Bank Syariah di Indonesia

Bank didefinisikan dalam UU Perbankan No. 7 Tahun 1992, sebagaimana telah diubah dengan UU No. 10 Tahun 1998, Bab 1, Pasal 1:

1. Bank adalah pengusaha yang menghimpun uang dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat sebagai kredit atau dengan cara lain untuk perbaikan taraf hidup masyarakat secara umum.
2. Perbankan adalah segala sesuatu yang berhubungan dengan bank, meliputi lembaga, usaha serta cara dan proses usahanya.
3. Bank umum adalah bank yang beroperasi menurut prinsip tradisional atau syariah dan menawarkan jasa dalam transaksi pembayaran.

Dari UU di atas dapat diuraikan jika bank merupakan lembaga yang menghimpun (simpanan) serta menyalurkan (kredit) dana dengan tujuan menaikkan taraf hidup masyarakat.

Bank mempunyai peran sebagai berikut:¹

1. Fungsi *Financial Intermediary*
Fungsi *Financial Intermediary* adalah fungsi yang dimiliki oleh bank sebagai agen kepercayaan yang menyerap dana dari masyarakat dalam bentuk tabungan, giro atau deposito berjangka, untuk kemudian disalurkan kepada masyarakat yang memerlukan dana dalam bentuk fasilitas kredit. Dalam hal ini bank menjalankan fungsi sebagai *agent of trust*.
2. Agen Pembangunan
Aktivitas ekonomi masyarakat berhubungan erat dengan sektor riil dan sektor moneter, keduanya saling terkait dan saling mempengaruhi, sehingga fungsi bank sebagai *financial Intermediary* dibutuhkan untuk mendorong kegiatan perekonomian masyarakat, sehingga aktivitas investasi, produksi, distribusi dan konsumsi barang serta jasa dalam rangka pembangunan menjadi lancar.
3. Agen Pelayanan
Bank adalah agen pelayanan dalam bidang finansial untuk membantu kelancaran transaksi keuangan masyarakat pada umumnya. Dengan produknya yang berupa tabungan, giro, deposito, transfer, kliring, *Real Time Gross Settlement (RTGS)*, *Internet Banking*, *Mobile Banking Credit Card*, *Electronic Money*, *Safe Deposit Box* dan sejenisnya, yang akan sangat memudahkan masyarakat untuk memenuhi ragam kebutuhan finansialnya.

Bank di Indonesia terbagi menjadi dua jenis menurut jenis usahanya, yaitu bank konvensional dan bank syariah. Sejak tahun 1992 yaitu setelah berdirinya

¹ Devita Retno, Sejarah Terbentuknya Bank, Fungsi dan Jenis Bank, <https://sejarahlengkap.com/lembaga-pemerintah/sejarah-terbentuknya-bank>. Diakses pada tanggal 10 Oktober 2022.

Bank Muamalat, terdapat dua jenis bank di Indonesia. UU RI Tahun 2008 No. Menurut 21, bank tradisional adalah bank yang melakukan usahanya secara tradisional dan terdiri dari bank umum tradisional dan bank perkreditan rakyat. Bank tradisional menggunakan metode suku bunga untuk menghasilkan keuntungan dan menetapkan harga untuk pelanggan. Untuk layanan perbankan lainnya, bank tradisional menetapkan biaya yang berbeda dengan nominal atau persentase tertentu. Meskipun ada bank syariah. Sebagian besar masyarakat Indonesia masih menggunakan bank tradisional untuk transaksi pembayaran yaitu sekitar 80% yang dapat dikaitkan dengan sejarah perbankan di Indonesia yang dimulai di Belanda.²

Bank syariah adalah bank umum yang beroperasi berdasarkan prinsip syariah Islam. Penetapan harga pada bank syariah didasarkan pada kesepakatan antara bank dengan nasabah yang menitipkan uang, mengikuti prinsip bagi hasil menurut jenis dan waktu penyeteroran. Tujuan bank syariah adalah mendukung pembangunan negara dengan meningkatkan keadilan, keterpaduan dan pemerataan kesejahteraan manusia menurut UU No. 21, 2008 Pasal 3. Sementara itu, kegiatan bank syariah seperti penghimpunan dan penyaluran dana masyarakat serta penyelenggaraan kegiatan sosial dalam bentuk lembaga Baitul mal diatur dengan UU No. 21, 2008 Pasal 4.³

Bank syariah memiliki dua peran utama, yaitu badan usaha (*tamwil*) dan badan sosial (*maal*). Seperti Tamwil, bank syariah memiliki beberapa fungsi seperti manajer investasi, investor dan jasa. Sebagai investor, bank syariah menyalurkan dananya melalui kegiatan investasi atas dasar bagi hasil, jual beli atau sewa.⁴

Bank syariah adalah lembaga keuangan yang menyediakan berbagai layanan termasuk layanan keuangan, layanan non-keuangan dan layanan keagenan. Layanan keuangan yang ditawarkan meliputi wakalah, kafalah, hiwalah, rahn, qardh, sharf dan banyak prinsip lainnya. Di sisi lain, bank syariah juga menyediakan layanan wadi'ah yad amanah (safe deposit box) non finansial dan layanan keagenan sesuai prinsip mudharabah muqayyadah. Selain itu, bank syariah juga berperan penting sebagai lembaga sosial dalam pengelolaan dana sosial.⁵

²CNN Indonesia, <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20210210164446-78-604821/180-juta-umat-muslim-baru-30-juta-jadi-nasabah-bank-syariahdiakses> 15 Februari 2023,

³Ibid.,.

⁴Ascarya dan Diana Yumanita, Bank Syariah: Gambaran Umum, (Jakarta:Pusat Pendidikan dan Studi Kebanksentralan (PPSK) BANK INDONESIA, 2005):14

⁵ Sapta AD Atmadji, dkk. "Analisis Penerapan Permodalan Bank Syariah Terhadap Pelaku Umkm di Kota Bandar Lampung", *Tazkiyya: Jurnal Keislaman, Kemasyarakatan dan Kebudayaan Volume 23 No. 2*, (2022): 143

Bank syariah memiliki kontrak atau disebut dengan akad transaksi sebagai berikut:

1. *Wadiah*
Akad penitipan barang atau uang adalah sebuah aktivitas yang melibatkan nasabah yang ingin menitipkan atas kepercayaan bank untuk menjaga keselamatan, keamanan, dan keutuhan barang atau uang nasabah.⁶
2. *Mudharabah*
Akad bagi hasil antara pemilik dana (*shahibul maal*) dan pengelola dana (*mudharib*). Bank syariah bertindak sebagai *mudharib* yang mengelola dana nasabah dan membagikan hasil keuntungan sesuai dengan kesepakatan.⁷
3. *Musyarakah*
Akad kerjasama antara dua pihak atau lebih untuk berbagi modal, keuntungan, dan risiko. Bank syariah dan klien berbagi modal dalam suatu proyek atau usaha tertentu dan membagi keuntungan dan risiko sesuai kesepakatan.⁸
4. *Murabahah*
Akad jual-beli dengan markup atau keuntungan yang diungkapkan secara terbuka. Bank syariah membeli aset atas permintaan klien, lalu menjualnya kepada klien dengan diangsur⁹
5. *Salam*
Akad pembelian barang secara tunai dengan pembayaran di muka. Bank syariah menerima pembayaran di muka dari klien dan berjanji untuk mengirimkan barang yang dibutuhkan pada waktu yang akan datang.¹⁰
6. *Istisna'*
Akad pesanan pembuatan barang dengan spesifikasi tertentu. Bank syariah menerima pesanan pembuatan barang dari klien dan membayar harga yang disepakati, kemudian barang tersebut akan diserahkan kepada klien setelah selesai dibuat..¹¹
7. *Ijarah*

⁶ CIMB NIAGA, <https://www.cimbniaga.co.id/id/inspirasi/perencanaan/pengertian-wadiah-yang-digunakan-dalam-akad-pada-tabungan-syaria>, diakses 22 April 2023

⁷ OJK, Akad-akad Dalam Transaksi Perbankan Syariah, diakses 20 April 2023 <https://www.ojk.go.id/id/kanal/syariah/tentang-syariah/pages/akad-PBS.aspx>

⁸ Pembiayaan Usaha dengan Skema Musyarakah, diakses 27 April 2023 <https://www.maybank.co.id/Business/syariah-business/working-capital/musyarakah-new#:~:text=Musyarakah%20adalah%20bentuk%20pembiayaan%20dengan,disepakati%20pada%20jangka%20waktu%20tertentu.>

⁹ Walid Nopriansyah, "Pendekatan Akad Murabahah di Perbankan Syariah Secara Normatif," *Islamic Banking* Volume 2 Nomor 2, (Februari, 2017): 21

¹⁰ FKIP Uhamka, "Mengenal Beberapa Akad pada Bank Syariah," 16 Juli 2020, diakses 27 April 2023 <https://fkip.uhamka.ac.id/gallery-kegiatan/wacana/mengenal-beberapa-akad-pada-bank-syariah/>

¹¹ Bank Suriyah, "Pembiayaan Istishna," diakses 28 April 2023, <https://www.banksuriyah.com/istishna/>

Akad sewa-menyewa, di mana bank syariah menyewakan aset kepada klien dengan pembayaran sewa dalam jangka waktu tertentu.¹²

8. *Ijarah muntahiyah bit tamlik*

Semacam fusi antara kontrak penjualan dan sewa atau kontrak sewa yang berakhir dengan kepemilikan barang berada di tangan penyewa. Sifat pengalihan kepemilikan juga membedakannya dari sewa biasa, yang terdapat dalam lembaga keuangan konvensional.¹³

9. *Qardh*

Akad pemberian pinjaman tanpa bunga atau dengan bunga yang dihapuskan. Bank syariah memberikan pinjaman kepada nasabah yang membutuhkan dana dengan syarat pengembalian yang ditentukan..¹⁴

Di Indonesia, perbankan syariah pertama kali dimulai pada tahun 1990 oleh kelompok kerja yang didirikan oleh Majelis Ulama Indonesia (MUI) dengan tujuan untuk mendirikan bank Islam. Pada tahun yang sama, lokakarya tentang bunga bank dan perbankan digelar di Cisarua, Bogor yang kemudian dipertajam lagi dalam Musyawarah Nasional IV MUI tahun 1990 di Jakarta. Amanat pembentukan kelompok kerja pendirian bank Islam di Indonesia menghasilkan bank syariah pertama, PT Bank Muamalat Indonesia (BMI), yang secara resmi berdiri pada tanggal 1 Nopember 1991. Sejak tanggal 1 Mei 1992, BMI resmi beroperasi.¹⁵

Selama dua dekade perkembangan keuangan syariah nasional, banyak capaian yang telah dicapai baik dari aspek kelembagaan maupun infrastruktur pendukung, perangkat regulasi dan sistem kontrol, serta *awareness* dan literasi layanan keuangan syariah secara menyeluruh. Sistem keuangan Syariah Indonesia adalah salah satu sistem terbaik dan terlengkap yang diakui secara internasional. Per Juni 2015, sektor perbankan syariah terdiri dari 12 bank umum syariah, 22 unit usaha syariah milik bank umum tradisional, dan 162 BPRS.¹⁶

Peran Bank syariah di Indonesia dalam rangka pembangunan perekonomian yang sesuai UU No.21 tahun 2008 pasal 3 yaitu:¹⁷

¹² Miko Polindi, "Implementasi Ijarah Dan Ijarah Muntahia Bit-Tamlik (Imbt) Dalam Perbankan Syariah Di Indonesia," *AL-INTAJ* Vol. 2, No. 1, (Maret, 2016): 32

¹³ Dara Fitriani dan Nazaruddin, "Ijarah dalam Sistem Perbankan Syariah," *Al-Hiwalah: (Sharia Economic Law) Volume 1* No. 1, (Januari- Juni, 2022):38

¹⁴ Tresia, "Apa Itu Qardh dalam Perbankan Syariah? Simak Penjelasannya!," *Finansial* 04 Februari 2022, diakses 30 April 2023 <https://finansial.bisnis.com/read/20220204/55/1496812/apa-itu-qardh-dalam-perbankan-syariah-simak-penjelasannya>

¹⁵ Husain, "Falsafah Hukum Perbankan Syariah di Indonesia," *Sulesana* Volume 14 Nomor 1, (2020): 68

¹⁶ Dini Selasi, Cory Vidiati dan Ahmad Munajim, "Pertumbuhan Bank Syariah di ASEAN: Dalam Sejarah The Growth of Islamic Banks in ASEAN: In History," *Ecobankers : Journal of Economy and Banking* Volume 3 Nomor 2, (2022):161

¹⁷ Setia Budhi Wilardjo. "Pengertian, peranan Dan Perkembangan Bank Syari'an Di Indonesia". *Value Added*, No. 1, (2004)

1. Investasi pada bank syariah belum memberikan kepastian *return* (keuntungan) yang pasti, namun bank syariah harus mampu memberikan *return* yang lebih baik dibandingkan dengan bank konvensional. Nasabah pembiayaan akan memberikan bagi hasil sesuai dengan keuntungan yang didapatkannya, dan pengusaha harus bersedia memberikan keuntungan yang tinggi kepada bank syariah.
2. Bank syariah memiliki potensi menjadi perekat nasionalisme baru dan menjadi fasilitator aktif dalam membentuk jaringan usaha ekonomi kerakyatan. Dalam hal ini, bank syariah dapat mengadopsi keberhasilan sarekat dagang islam pada masa lalu dan mengimplementasikan prinsip keberhasilan tersebut pada masa modern ini, dengan menonjolkan karakter nasionalis, demokratis, religius, dan ekonomi yang tangguh.
3. Bank syariah berupaya untuk menekan spekulasi di pasar keuangan dengan mendorong terjadinya transaksi produktif dari dana masyarakat.
4. Bank syariah tidak hanya mengumpulkan dana dari pihak ketiga, tetapi dapat juga mengumpulkan dana Zakat, Infaq, dan Shadaqah (ZIS), serta menyalurkannya melalui pembiayaan *Qardul Hasan*, yang dapat mendorong pertumbuhan ekonomi dan pemerataan pendapatan.
5. Bank Syariah harus memiliki visi ekonomi kerakyatan sebagai dasar pengelolaannya dan menjalankan operasional yang transparan guna mendorong pemberdayaan ekonomi umat.
6. Dengan adanya produk *al-mudharabah al-muqayyadah*, bank syariah memiliki kebebasan dalam melakukan investasi atas dana yang diserahkan oleh investor. Ini membuat bank syariah sebagai financial arranger dapat memperoleh komisi atau bagi hasil, bukan karena spread bunga, sehingga efisiensi mobilisasi dana dapat ditingkatkan.

Indonesia adalah masyarakat majemuk yang lebih menghargai keragaman daripada keseragaman karena memiliki banyak budaya, ras, dan agama. Sebagai salah satu negara Muslim terbesar di dunia, umat Islam Indonesia sangat membutuhkan segala sesuatu yang halal, termasuk hukum Syariah dalam ekonomi. Oleh karena itu, interaksi ekonomi suatu masyarakat tidak lepas dari keberadaan lembaga keuangan yang mendistribusikan uang kepada masyarakat atau nasabah. Oleh karena itu, peran bank tetap penting, terutama sebagai perantara dan pendukung sistem pembayaran di tingkat lokal, nasional, dan internasional.¹⁸

BSI secara resmi mulai beroperasi pada 1 Februari 2021 dengan bergabungnya tiga bank syariah dari bank milik negara (HIMBARA), yaitu Bank BRI Syariah, Bank Syariah Mandiri dan Bank BNI Syariah. Kebijakan

¹⁸ Ilfa Dianita, Heri Irawan dan Andi Deah Salsabila Mulya, "Peran Bank Syariah Indonesia dalam Pembangunan Ekonomi Nasional," *Asy-Syarikah Jurnal Lembaga Keuangan, Ekonomi dan Bisnis Islam Volume 3, No. 2*, (2021):149

merger pemerintah harus menawarkan kepada publik pilihan lembaga keuangan baru dan kesempatan untuk meningkatkan perekonomian negara. Pemerintah melihat penyebaran perbankan syariah di Indonesia jauh dari perbankan konvensional. Oleh karena itu, Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN) mengumumkan dimulainya penggabungan ketiga lembaga keuangan tersebut pada 12 Oktober 2020 dan diharapkan selesai pada Februari 2021. Menurut Menteri BUMN Erick Tohir Di samping itu, pemerintah melihat peluang bahwa merger ini bisa membuktikan sebagai negara dengan mayoritas muslim punya bank syariah yang kuat secara fundamental.¹⁹

Dalam tulisannya “Peran Perbankan Syariah dalam Mendorong Pertumbuhan Ekonomi”, Irawan menyebutkan bahwa perbankan syariah memiliki peran penting dalam mendorong pertumbuhan ekonomi Indonesia, yang dilakukan dengan meningkatkan sektor investasi melalui DPK dan pendanaan. melalui PYD di masyarakat. Perkembangan perbankan syariah di Indonesia relatif baik dan tumbuh pesat dari tahun ke tahun, terlihat dari pertumbuhan BUS, UUS dan BPRS yang mengalami perkembangan sangat signifikan dari tahun 2012 hingga tahun 2017. Analisis data menjelaskan hal tersebut. bahwa DPK perbankan syariah meningkat positif dari waktu ke waktu dari Rp150.449.802 miliar pada tahun 2012 menjadi Rp341.706,28 miliar pada tahun 2017. Artinya DPK perbankan syariah meningkat dan meningkat dari tahun 2012 ke tahun 2017.

Ahmad Mansur (2011) menjelaskan dalam penelitiannya “*The Role of Islamic Banks in Economic Development*” bahwa bank syariah memiliki peran dan fungsi dalam sistem keuangan tripartit. Pertama, bank berperan sebagai lembaga transfer yang memfasilitasi pertukaran barang dan jasa dengan menggunakan instrumen uang dan kredit sebagai alat tukar. Dalam hal ini bank dapat menciptakan kredit dengan menciptakan simpanan yang sewaktu-waktu dapat ditarik dari kelebihan uang, menciptakan uang dan mengedarkannya di masyarakat. Kedua, bank berperan sebagai lembaga keuangan yang menghimpun dana dari rumah tangga atau masyarakat yang memiliki kelebihan dana dalam bentuk tabungan dan deposito. Bank kemudian menyalurkan dana tersebut sebagai pinjaman kepada mereka yang membutuhkan uang untuk meningkatkan produktivitas dan keuntungan mereka, terutama sektor industri. Diharapkan dapat meningkatkan pendapatan dan kekayaan masyarakat melalui kegiatan ekonomi sektor riil dan membantu meningkatkan output masyarakat dengan peningkatan produktivitas. Ketiga, bank memberikan jaminan dan jaminan hukum atas dana masyarakat yang dipercayakan kepada bank. Misalnya, bank dapat menghindari risiko kerugian dan memberikan jaminan tentang kemampuan bank untuk membayar deposan yang membayar

¹⁹ Ibid

tabungannya, termasuk jaminan bahwa bank akan mengembalikan dana masyarakat yang disimpan pada saat jatuh tempo.²⁰

Bank Syariah telah memberikan kontribusi positif dalam meningkatkan pertumbuhan ekonomi di Indonesia dan masyarakat secara umum. Meskipun demikian, perbaikan teknis tetap diperlukan untuk memastikan kelancaran kinerja bank tersebut. Selain itu, perkembangan ekonomi syariah juga memiliki dampak positif dalam hal kultural, karena ekonomi syariah tidak dapat dipisahkan dari kearifan lokal dan sosio-kultur masyarakat. Sebagai contoh, pola bagi hasil yang sudah lama dipraktikkan oleh masyarakat Indonesia, seperti paroan, pertelon dan prapatan, mencerminkan semangat kemitraan dan keadilan dalam aktivitas ekonomi. Namun, pemahaman terhadap kultur masyarakat harus diperhatikan dalam membangun institusi bisnis, termasuk bank syariah, untuk menciptakan hubungan ekonomi yang lebih riil dan bersinergi.²¹

Pemahaman terhadap kultur masyarakat dan kearifan lokal memiliki peran penting sebagai syarat utama dalam merancang, menyesuaikan, dan mengembangkan bisnis kita. Oleh karena itu, suatu institusi bisnis tidak hanya mengutamakan kepentingan korporasi semata, tetapi juga harus selaras dengan konteks sosio-kultural dan mengemban tanggung jawab sosial.²²

Budaya merupakan hasil dari nilai-nilai yang dijunjung tinggi, sikap yang luhur, dan tradisi yang berakar kuat dalam suatu masyarakat yang berlangsung secara terus-menerus. Dalam perkembangannya, budaya terbentuk dari interaksi bahkan akulturasi antara keyakinan religius, sosial, dan tradisi masyarakat. Interaksi tersebut menciptakan pandangan, keyakinan, sikap, dan ideologi yang beragam dan dinamis. Oleh karena itu, kerangka yang digunakan untuk memahami budaya dalam suatu komunitas tertentu harus meliputi pandangan, sikap, dan ideologi yang berlaku di dalam komunitas tersebut.²³

Dalam masyarakat yang berbudaya, kultur dibangun atas kesepakatan nilai-nilai kearifan lokal. Apabila kultur dan kearifan lokal dikaitkan dengan aktivitas bisnis, hal itu membentuk suatu entitas yang tidak bisa dipisahkan. Bisnis tidak dapat lepas dari nilai-nilai budaya dan kehidupan sosial masyarakat yang dianut. Keduanya tidak bisa bertentangan, melainkan harus dihubungkan atau bahkan diintegrasikan. Oleh karena itu, pemahaman terhadap nilai-nilai

²⁰ Ahmad Mansur, "Peran Bank Syariah Dalam Pembangunan Ekonomi". *Jurnal Of Islamic Economic and Busines Vol.1, No. 01* (Oktober 2011), 24

²¹Mujahidin, "Ekonomi Islam, Sejarah, Konsep, Instrumen, Negara dan Pasar", (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2013), 47.

²²Sudarsono, "Bank dan Lembaga Keuangan Syariah Deskripsi dan Ilustrasi", (Yogyakarta: Ekonisia, 2015), 37.

²³Hasjmy, "Sejarah Kebudayaan Islam di Indonesia", (Jakarta: Bulan Bintang, 2003), 232.

kearifan kultur lokal menjadi sangat penting dalam membangun landasan ekonomi syariah.²⁴

Agama ketuhanan Islam memiliki prinsip sosial *homo-homini socius*, yang menurutnya manusia adalah makhluk sosial. Hal ini menunjukkan bahwa manusia saling membutuhkan dalam kehidupan sosialnya. Islam menekankan pentingnya gotong royong (*ta'awun*) dan saling menjaga (*takaful*), karena dalam konstruksi sosial Islam berarti saling membantu untuk memperkuat diri sendiri. Keadaan miskin atau rendahnya kecerdasan seseorang bukanlah suatu kesalahan, karena terjadi ketidakadilan dalam persaingan dalam kehidupan. Padahal, orang kaya dan cerdas seharusnya membantu dan meringankan bebannya, karena kehadirannya memberikan keuntungan yang sangat penting.

Dengan demikian, prinsip *homo-homini socius* di atas menunjukkan bahwa individu dan masyarakat saling membutuhkan dalam lingkungan sosial dan komunal. Baik individu maupun kelompok, organisasi atau lembaga masyarakat tetap membutuhkan kehadiran individu dan masyarakat lain di luar dirinya. Bahkan dalam bisnis bank syariah yang mengelola sistem ekonomi dan keuangan di tengah-tengah masyarakat, mereka tidak dapat bertahan sendiri tanpa peran masyarakat dalam hal kelangsungan bisnis.²⁵

Sebagai lembaga bisnis keuangan, bank syariah berperan penting di dalam menjalankan modalnya guna memperoleh laba sekaligus membantu meringankan beban kehidupan masyarakat ekonomi lemah serta kaum marginal. Tanggung jawab moral dari manajerial bank syariah ialah memberikan dukungan kepada kalangan mencari nafkah rendah untuk memperbaiki kualitas hidup mereka. Selain itu, sebagai institusi keuangan yang terhormat dari sisi bisnis, bank syariah serta para karyawannya memiliki peran penting di tengah-tengah masyarakat, terutama bagi mereka yang lemah secara ekonomi maupun dari sisi keilmuan dan keberdayaan. Kaum marginal dalam Islam memerlukan perlindungan dari eksploitasi dan perlu dibantu dalam hal keberdayaan agar mereka tidak semakin terpuruk²⁶

Islam memberikan petunjuk bahwa Allah adalah "*Rabbul mustadh'afin*" yakni Allah menyerukan perlindungan terhadap orang yang tertindas dan hal ini seharusnya menjadi prinsip bagi kaum muslim dalam membebaskan orang yang tersisihkan serta menjaga mereka dari eksploitasi..

²⁴Gie, "*Etika Bisnis, Sistem Ekonomi dan Peran Pemerintah, dalam Etika Bisnis Cina, Suatu Kajian terhadap Perekonomian di Indonesia*", (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2006) Hal 79

²⁵Manan, "*Teori dan Praktek Ekonomi Islam*",(Yogyakarta: PT. Dana Bhakti Prima Yasa, 2007), 53

²⁶Achsien, "*Investasi Syariah di Pasar Modal, Menggagas Konsep dan Portofolio Syariah*", (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2003), 23

Bank syariah berkomitmen untuk melindungi kaum marginal dari ketidaktahuan mereka dengan memberikan pendampingan, pelatihan, dan pemasaran produk hasil kerajinan tangan untuk meningkatkan kemampuan ekonomi mereka. Inisiatif sosial seperti ini termasuk dalam program pengembangan komunitas yang berkelanjutan, di mana bank syariah berperan sebagai bagian dari individu yang membantu menyebarkan keadilan dalam mendistribusikan kekayaan dan pendapatan.

Bank syariah juga dapat menjadi mitra pemerintah dalam mengurangi kemiskinan dan pengangguran di Indonesia dengan mengelola dananya dalam bentuk tabungan, giro, dan deposito, kemudian dikelola dan disalurkan kembali sebagai pembiayaan. Sebagian keuntungan dari bisnis yang dijalankan juga digunakan untuk berpartisipasi dalam kegiatan sosial yang bermanfaat bagi masyarakat. Semua langkah ini membuat bank syariah memiliki peran penting dalam meningkatkan kesejahteraan ekonomi masyarakat dan mempromosikan kegiatan sosial yang membantu orang yang kurang mampu.²⁷

B. Konsep Merger

Menurut Brigham, merger merujuk pada tindakan penggabungan dua atau lebih perusahaan menjadi satu entitas organisasi tunggal.²⁸ Terkait definisi beberapa pakar memiliki pandangan berbeda tentang pengertian merger, namun mereka memiliki tujuan yang sama. Ada yang mengartikan merger atau amalgamasi tersebut sebagai penggabungan dua atau lebih perusahaan menjadi satu bisnis menurut landasan yang disetujui oleh manajemen perusahaan dan pemegang saham, seperti yang diungkap oleh Christopher.²⁹

Pandangan *Ketiga*, menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 27 Tahun 1988, merger adalah suatu bentuk perbuatan hukum yang dilakukan oleh dua perseroan atau lebih untuk bergabung dengan perseroan lain yang telah ada. Setelah proses penggabungan tersebut selesai, perseroan yang bergabung akan bubar.

Keempat, mengacu pada Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) Nomor 22, merger mengacu pada penggabungan usaha melalui pengambilalihan satu atau lebih perusahaan lain, dimana perusahaan yang diambil alih akan dibubarkan atau dilikuidasi, dan kegiatan usahanya dilanjutkan oleh perusahaan pengambil alih.

Kelima, merger secara konseptual adalah bergabungnya dua atau lebih organisasi menjadi satu kesatuan baru yang tersusun secara sinergis. Menurut

²⁷*Op.Cit*, 132

²⁸Brigham, “*Dasar Dasar Manajemen Keuangan. Edisi Kesepuluh*. (Jakarta: Salemba Empat, 2006), 377

²⁹Christopher Lovelock, “*Service Marketing and Management*”, (Prentice Hall, New Jersey, 2004), 373

definisi Morres dan Alberto Pezzi, organisasi gabungan harus menjadi lebih kuat dan lebih berharga dalam jangka panjang.

Merger dan akuisisi (Manda) secara tradisional dapat didefinisikan sebagai pembelian seluruh perusahaan atau aset tertentu mereka oleh perusahaan lain. Transaksi Manda dengan demikian berarti menggabungkan dana yang ada ke dalam bentuk baru. Dalam dunia tanpa gesekan, penyatuan aset terjadi setiap kali aset perusahaan tidak digunakan dengan cara terbaik.³⁰

Berdasarkan konsep merger selama ini dapat disimpulkan bahwa merger adalah proses penggabungan dua perusahaan atau lebih, dimana perusahaan penerima tetap ada dan perusahaan yang diakuisisi menghilang. Perusahaan yang selamat disebut perusahaan yang bertahan atau emiten, sedangkan perusahaan yang mati disebut perusahaan gabungan. Perusahaan yang bertahan menjadi lebih besar karena semua aset dan kewajiban perusahaan yang digabungkan dipindahkan ke dalamnya. Sebagai bagian dari perusahaan yang bertahan, perusahaan hasil penggabungan tidak dapat mengambil tindakan hukum atas namanya sendiri. Secara teori, merger diharapkan dapat menciptakan sinergi antar perusahaan peserta merger yang dapat meningkatkan efisiensi usaha dan menciptakan nilai tambah yang berkelanjutan. Sinergi bisnis ini didasarkan pada asumsi bahwa tambah $1 > 2$. Bukan 1 tambah 1, hasilnya 2.

Penggabungan dilakukan untuk mencapai beberapa tujuan, yaitu: (1) memperkuat struktur permodalan; (2) Meningkatkan pencegahan risiko bank pasca merger dan membantu bank meningkatkan posisinya dalam persaingan baik di dalam negeri maupun di luar negeri; (3) memperluas basis nasabah untuk menciptakan segmen nasabah yang lebih luas, meningkatkan dana pihak ketiga dan kemampuan bank untuk menyalurkan kredit dengan pendapatan bunga yang lebih tinggi; (4) memperluas jenis dan ragam produk dan layanan perbankan sesuai dengan kepentingan usaha masing-masing bank; (5) meningkatkan nilai jual sehingga penerimaan sektor pemerintah lebih optimal; dan (6) memberikan manfaat kepada pemangku kepentingan melalui pengembalian yang lebih tinggi melalui pajak dan dividen serta kas dari penjualan bank pasca-merger. Menurut De Camara dan Renjen “Rahasia Merger yang Berhasil: Pengusiran dari Garis Depan”, aktivitas merger terus berlanjut dan menjadi topik hangat di kalangan eksekutif senior.

Merger sebagai strategi yang kuat telah diterapkan oleh banyak organisasi dalam beberapa tahun terakhir. Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa dampak dari strategi ini dapat berujung pada hasil keuangan. Hal ini terutama disebabkan oleh kurangnya perhatian terhadap aspek non-teknis sumber daya manusia dan integrasi budaya baru setelah merger. Oleh karena itu, organisasi harus hati-hati mempertimbangkan aspek non-teknis dari merger untuk mencapai keberhasilan yang diinginkan.

³⁰Moressi, “*Cross-border Mergers and Acquisitions: Theory and Empirical Evidence*”, (New York: Palgrave Macmillan, 2006), 1

1. Jenis-jenis Merger

Berdasarkan aktivitas ekonomi, merger dan dapat diklasifikasikan dalam lima tipe:

- a. Merger Horizontal: Merger horizontal terjadi ketika dua perusahaan yang beroperasi dalam industri yang sama atau sejenis bergabung. Tujuan dari merger horizontal adalah untuk memperkuat posisi perusahaan di pasar dengan meningkatkan pangsa pasar, mengurangi persaingan, dan menggabungkan kekuatan sumber daya dan kompetensi masing-masing perusahaan.
- b. Merger Vertikal: Merger vertikal terjadi ketika dua perusahaan yang beroperasi dalam rantai pasokan atau distribusi yang saling terkait bergabung. Dalam merger vertikal, perusahaan yang berada pada tahap produksi, distribusi, atau penjualan yang berbeda dalam rantai pasokan bergabung untuk mencapai efisiensi yang lebih tinggi, mengurangi biaya, meningkatkan kontrol atas proses produksi, atau memperluas jangkauan pasarnya.
- c. Merger Ekstensi Pasar: Merger ekstensi pasar terjadi ketika dua perusahaan yang beroperasi dalam industri yang sama atau sejenis bergabung, tetapi melayani pasar yang berbeda. Dalam merger ekstensi pasar, tujuan utama adalah memperluas basis pelanggan dan mencapai penetrasi pasar yang lebih luas dengan menggabungkan sumber daya dan keahlian masing-masing perusahaan.
- d. Merger Ekstensi Produk: Merger ekstensi produk terjadi ketika dua perusahaan yang beroperasi dalam industri yang sama atau sejenis bergabung, tetapi menawarkan produk yang berbeda atau saling melengkapi. Dalam merger ekstensi produk, perusahaan bertujuan untuk memperluas portofolio produk mereka, meningkatkan penawaran produk yang lengkap, atau mencapai sinergi dalam pengembangan, pemasaran, atau distribusi produk baru.
- e. Merger konglomerat adalah jenis merger di mana dua perusahaan atau lebih yang beroperasi dalam industri yang berbeda atau tidak terkait secara langsung bergabung. Dalam merger konglomerat, perusahaan-perusahaan yang berbeda dalam sektor-sektor yang beragam bergabung untuk membentuk satu entitas yang lebih besar dan beragam dalam portofolio bisnisnya.

Selain itu juga terdapat beberapa dasar klasifikasi untuk merger:

- a. Klasifikasi berdasarkan pola
Klasifikasi berdasarkan pola merger merujuk pada strategi bisnis yang diterapkan oleh perusahaan hasil merger. Dalam hal ini, pola merger

mengacu pada sistem bisnis yang akan diadopsi atau dijadikan acuan oleh perusahaan hasil merger. Terdapat dua kategori dalam klasifikasi berdasarkan pola merger, yaitu:

- 1) *Mothership Merger*: *Mothership Merger* terjadi ketika sebuah perusahaan yang lebih besar (*mothership*) mengakuisisi atau bergabung dengan perusahaan yang lebih kecil. Dalam pola ini, perusahaan yang lebih besar memegang peran utama sebagai pemimpin atau induk dalam struktur perusahaan yang baru. *Mothership Merger* umumnya dilakukan untuk memperluas bisnis, mengakuisisi teknologi atau keahlian khusus, memperoleh pangsa pasar baru, atau mengintegrasikan bisnis yang saling melengkapi.
- 2) *Platform Merger*: *Platform Merger* terjadi ketika dua perusahaan yang relatif sebanding bergabung untuk membentuk entitas yang lebih besar. Dalam pola ini, kedua perusahaan memiliki peran dan kontribusi yang setara dalam struktur perusahaan yang baru. *Platform Merger* biasanya dilakukan untuk menciptakan sinergi, memperoleh keunggulan kompetitif, memperluas cakupan geografis atau produk, dan menciptakan kekuatan bersama dalam industri atau pasar.

2. Motif Perusahaan yang Melakukan Merger

Perusahaan yang melakukan merger, menurut Brigham memiliki motif seperti berikut:³¹

a. Motif Ekonomi:

Motif ekonomi merupakan salah satu alasan utama di balik merger. Dalam motif ini, perusahaan berusaha untuk mencapai efisiensi ekonomi yang lebih tinggi melalui penggabungan dengan perusahaan lain. Hal ini dapat dicapai dengan mengurangi biaya produksi dan operasional, meningkatkan skala produksi, memanfaatkan keunggulan teknologi, atau mengakses sumber daya yang lebih murah. Motif ekonomi sering kali terkait dengan peningkatan profitabilitas dan nilai perusahaan.

b. Motif Diversifikasi:

Motif diversifikasi muncul ketika perusahaan ingin memperluas portofolio bisnisnya dengan mengakuisisi atau bergabung dengan perusahaan di industri yang berbeda. Tujuan utama dari motif diversifikasi adalah mengurangi risiko dengan memperluas keberagaman bisnis perusahaan. Diversifikasi dapat melibatkan masuk ke industri baru yang memiliki siklus bisnis yang berbeda,

³¹ Josua Tarigan, "*Merger dan Akuisisi dari Perspektif Strategis dan Kondisi Indonesia (Pendekatan Konsep dan Studi Kasus)*", (Yogyakarta: Ekuilibria, 2016), 33

memperoleh sumber pendapatan yang lebih stabil, atau menghindari ketergantungan pada satu pasar atau produk.

c. **Motif Sinergi:**

Motif sinergi muncul ketika perusahaan mengharapkan adanya sinergi atau keuntungan tambahan yang diperoleh melalui penggabungan dengan perusahaan lain. Sinergi dapat terjadi dalam berbagai aspek bisnis, seperti efisiensi operasional, pemanfaatan saluran distribusi yang lebih luas, peningkatan pangsa pasar, penggabungan keahlian dan teknologi, atau manfaat finansial. Motif sinergi bertujuan untuk menciptakan nilai tambahan yang lebih besar daripada nilai masing-masing perusahaan sebelum merger.

3. Tahap Pelaksanaan Merger

Merger merupakan proses kompleks yang membutuhkan perencanaan dan pelaksanaan yang hati-hati untuk memastikan keberhasilan. Untuk mencapai keunggulan merger, terdapat tujuh langkah kunci (*seven steps of excellence*) yang harus diikuti oleh organisasi.³²

a. **Pemantapan Strategis**

Langkah pertama dalam proses merger adalah memastikan adanya pemantapan strategis antara dua organisasi. Hal ini melibatkan penilaian kompatibilitas model bisnis, budaya, dan tujuan kedua organisasi. Penting untuk mengidentifikasi sinergi potensial dan menentukan bagaimana merger akan menciptakan nilai bagi kedua organisasi.

b. **Penilaian Kelayakan**

Sebelum melanjutkan dengan merger, proses penilaian kelayakan yang komprehensif harus dilakukan. Ini melibatkan analisis mendalam terhadap aspek keuangan, hukum, dan operasional kedua organisasi. Penting untuk mengidentifikasi risiko atau masalah potensial yang dapat mempengaruhi keberhasilan merger.

c. **Perencanaan Integrasi**

Setelah proses penilaian kelayakan selesai, langkah selanjutnya adalah mengembangkan rencana integrasi yang komprehensif. Rencana ini harus menjelaskan kegiatan kunci, jangka waktu, dan sumber daya yang diperlukan untuk berhasil mengintegrasikan kedua organisasi. Penting melibatkan pemangku kepentingan utama dari kedua organisasi dalam proses perencanaan untuk memastikan persetujuan dan keselarasan.

d. **Komunikasi dan Manajemen Perubahan**

³² Cornelius Simanjuntak, "*Hukum Merger Perseroan Terbatas :Teori dan Praktek*", (Bandung, Citra Aditya Bakti, 2014) :39-95

Komunikasi yang efektif sangat penting sepanjang proses merger. Penting untuk menjaga karyawan, pelanggan, dan pemangku kepentingan lainnya terinformasi tentang perkembangan merger dan perubahan yang mungkin terjadi. Strategi manajemen perubahan juga harus diterapkan untuk membantu karyawan beradaptasi dengan perubahan dan meminimalkan resistensi.

e. Pelaksanaan

Fase pelaksanaan melibatkan implementasi rencana integrasi dan pengelolaan operasional sehari-hari organisasi hasil merger. Ini mencakup integrasi sistem, proses, dan orang, serta penanganan masalah atau tantangan yang muncul. Penting untuk memiliki tim integrasi yang ditunjuk untuk mengawasi pelaksanaan rencana.

f. Pemantauan dan Evaluasi

Setelah merger selesai, penting untuk memantau dan mengevaluasi keberhasilan proses integrasi. Ini melibatkan pelacakan indikator kinerja utama dan menilai apakah merger telah mencapai tujuan yang diinginkan. Jika diperlukan, penyesuaian atau tindakan korektif harus diambil untuk memastikan keberhasilan berkelanjutan.

g. Peningkatan Berkelanjutan

Langkah terakhir dalam mencapai keunggulan merger adalah memupuk budaya peningkatan berkelanjutan. Hal ini melibatkan pembelajaran dari pengalaman merger dan menerapkan pelajaran tersebut untuk merger atau akuisisi di masa depan. Penting untuk menangkap dan berbagi praktik terbaik guna meningkatkan kemampuan perusahaan yang melakukan merger.

Saat perusahaan mempertimbangkan untuk melakukan merger, maka perusahaan tersebut secara bertahap mempersiapkan proses merger dari pra, saat dan setelah merger dilakukan. Dengan tahapan persiapan perusahaan sebelum Merger dengan membreakdown *The Seven Steps of Merger Excellence* sebagai berikut:³³

a. Penunjukan Pihak Profesional

pihak profesional diperlukan untuk membantu memberikan nasihat-nasihat didalam bidang *policy* dan strategi, maupun juga terhadap hal-hal mendetail lainnya. Pihak profesional yang dimaksud antara lain seperti Akuntan, Konsultan Hukum, Notaris dan lainnya.

b. Pemeriksaan Hukum (*Legal Due Diligence*).

Tujuan *due diligence* adalah untuk mengkonfirmasi atau merevisi asumsi-asumsi yang menjadi dasar suatu pengambil alihan

³³ Cornelius Simanjuntak, "*Hukum Merger Perseroan Terbatas :Teori dan Praktek*", (Bandung, Citra Aditya Bakti, 2014) :39-95

- (takeover/merger). Dan memuat persyaratan-persyaratan dan ketentuan yang akan dituangkan dalam perjanjian (akta) merger
- c. Penyusunan Usulan Rencana Penggabungan/Merger, Rancangan Penggabungan/Merger dan Konsep Akta Merger
Usulan rencana merger yang berisi terkait Nama dan tempat kedudukan perusahaan merger, alasan melakukan Merger dan persyaratan Merger, rancangan perubahan Anggaran Dasar hasil merger atau rancangan akta pendirian hasil konsolidasi serta hasil rapat umum pemegang saham yang menyetujui perubahan permodalan.
 - d. Penyampaian rencana merger kepada para stakeholder perusahaan merger
 - e. Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), tidak ada merger tanpa keputusan dari RUPS
 - f. Pembiayaan Terhadap Pelaksanaan Merger/Penggabungan
Dana yang dibutuhkan dalam merealisasikan proses merger menentukan keberhasilan merger. bentuk pembiayaan terhadap merger, yang paling umum adalah pembiayaan dari kas perusahaan atau lembaga yang melakukan penggabungan/merger tersebut
 - g. Pengajuan izin merger kepada pihak yang berwenang, pengesahan, publikasi serta peralihan hak dan kewajiban.

4. Kunci Sukses Merger

Ada beberapa kunci sukses dalam penggabungan organisasi. Bradt mencatat, "Kunci sukses merger adalah memutuskan budaya mana yang akan digabungkan." Dengan kata lain, kunci keberhasilan penggabungan organisasi ditentukan oleh karakteristik budaya organisasi sasaran. Budaya organisasi antara satu organisasi dengan organisasi lainnya ternyata memiliki perbedaan yang jelas. Jika sebuah organisasi yang menggabungkan unit atau kekuatan yang berbeda dapat menggabungkan budaya menjadi budaya baru, penggabungan tersebut dapat dianggap berhasil. Brad menambahkan kunci lain untuk integrasi organisasi yang sukses melalui kontak, meningkatkan antusiasme untuk keuntungan organisasi. "Budaya perusahaan adalah satu-satunya keunggulan kompetitif yang benar-benar berkelanjutan dan akar penyebab kegagalan atau kesuksesan merger. Buatlah pilihan yang jelas tentang perilaku, hubungan, sikap, nilai, dan lingkungan entitas baru yang digabungkan"

Penggabungan entitas organisasi dapat dipengaruhi oleh budaya organisasi, yang meliputi faktor penyebab keberhasilan dan kegagalan penggabungan atau merger organisasi. Tujuan akhir dari proses tersebut tentu saja meraih keberhasilan penggabungan yang diharapkan. Pilihan yang tegas dan jelas terkait dengan entitas baru tidak cukup hanya didasarkan pada hal-hal yang terobservasi, melainkan diperlukan upaya konkret dalam menyikapi faktor perilaku organisasi yang baru. Selain itu, perlu mempertimbangkan hubungan antar berbagai pihak, sikap-sikap, nilai-nilai, dan lingkungan yang mendukung kesuksesan penggabungan organisasi secara menyeluruh. Artinya, dalam suatu

merger organisasi, perlu mempertimbangkan aspek perilaku manusia seperti culture integration, selain aspek aset/fisik.

Dalam situasi seperti ini, kepemimpinan yang efektif sangatlah penting bagi pimpinan organisasi agar mampu mendukung pengembangan dan pembinaan budaya organisasi yang sedang berkembang di sebuah organisasi yang sedang mengalami proses merger. Temuan dari penelitian oleh Kwantes dan Boglarsky menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keberhasilan kepemimpinan dan manajemen, hal ini diperkuat dengan penelitian pada beberapa negara yang dilakukan oleh kedua peneliti tersebut. Oleh karena itu, sistem manajemen dalam organisasi yang baru saja mengalami merger perlu mempertimbangkan faktor kepemimpinan dalam membangun budaya organisasi yang memberikan kontribusi positif terhadap keuntungan dan kesuksesan organisasi tersebut.³⁴

5. Faktor Pendorong Kesuksesan Merger

Ada beberapa faktor yang dapat mendorong keberhasilan merger organisasi. Pendorong strategis (*strategic drivers*) merger organisasi meliputi meningkatkan pertumbuhan organisasi, meningkatkan pangsa pasar, memperoleh akses ke pasar baru, dan memperoleh produk baru.

Meningkatkan pertumbuhan organisasi dilakukan dengan cara memperluas peluang dan meningkatkan *leverage* secara sederhana, sehingga organisasi dapat tumbuh menjadi lebih besar. Biasanya, hal ini dilakukan dengan meningkatkan likuiditas dan akses ke modal serta memperluas kesadaran merek dalam pasar tambahan. Strategi tersebut dapat meningkatkan kinerja keuangan melalui penggunaan skala ekonomi dasar. Meningkatkan pangsa pasar, di sisi lain, dapat membantu organisasi untuk mengidentifikasi daerah yang kompetitif. Melalui strategi ini, organisasi diharapkan dapat membantu integrasi yang efektif dan meningkatkan pencapaian pangsa pasar. *Gaining entry into new markets* dalam merger organisasi diharapkan dapat mempermudah proses pasar baru dan meminimalkan risiko bagi organisasi. *Obtaining new products* menjadi kunci sukses dalam mencapai keunggulan strategis. Produk baru harus hadir secara lebih cepat dan lebih intens setiap hari, dan organisasi harus mempersiapkan diri dengan sebaik-baiknya.

Selain faktor pendorong strategis, faktor budaya organisasi juga harus diperhatikan dalam merger sebagai pendorong kesuksesannya. Budaya organisasi ditunjukkan oleh Robbins & Coulter dan memiliki peran yang krusial dalam suksesnya merger.:

....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

³⁴Kwantes, Perceptions of organizational culture, leadership effectiveness and personal effectiveness across six countries, *Journal of International Management*, No. 13 (2007), 204-230.

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.

Champoux telah melakukan penelitian teori dan empiris yang menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara karakteristik budaya organisasi tertentu dengan kinerja organisasi. Bukti-bukti empiris menunjukkan bahwa beberapa tipe budaya organisasi lebih efektif dalam meningkatkan kinerja organisasi, termasuk: (1) fokus pada kepuasan pelanggan, karyawan, dan mitra kerja, serta pengakuan peran kepemimpinan pada semua level; (2) partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan; (3) ketertiban organisasi dengan tujuan dan prosedur kerja yang jelas; (4) budaya yang telah melekat pada seluruh anggota organisasi; (5) promosi nilai tanggung jawab sosial; (6) penekanan pada akurasi, prediktabilitas, dan pengambilan risiko yang berani; dan (7) penghargaan terhadap nilai bersama dan kemampuan untuk beradaptasi dengan situasi yang ada.

C. Konsep Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi-organisasi lainnya. Sistem makna bersama ini adalah sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi.³⁵ Definisi lain budaya organisasi merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya. Budaya organisasi dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama, yaitu bila budaya organisasi mendukung strategi organisasi.

Sebagai panduan dalam tingkah laku karyawan dan pengambilan keputusan dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi mengandung nilai-nilai dan keyakinan organisasi yang diinternalisasi dan diaplikasikan oleh karyawan dalam bertindak sehingga membentuk norma dan aturan perilaku dalam organisasi. Sebagai pengendali dan pengarah sikap dan perilaku karyawan, budaya organisasi diharapkan memberikan pengaruh positif terhadap pribadi anggota dan keseluruhan organisasi dalam mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi. Dengan demikian, budaya organisasi berperan penting dalam proses pengembangan dan pematapan organisasi yang efektif dan berkelanjutan.³⁶

1. Garis pemisah terhadap lingkungan, organisasi atau kelompok lain dapat dijelaskan oleh identitas khas yang dimiliki suatu kelompok atau organisasi yang tidak dipunya oleh organisasi atau kelompok lain, sehingga menimbulkan batas pembeda.

³⁵, Stephen P Robbins, *“Perilaku Organisasi Buku 2”*, (Jakarta: Salemba Empat, 2008), 256-266

³⁶ Moh, T. Panbundu, *“Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan”*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), 14

2. Bagian dari komitmen kolektif para anggota organisasi adalah menjadi perekat dalam suatu organisasi. Mereka merasa bangga sebagai pegawai perusahaan atau organisasi dan memiliki rasa memiliki, partisipasi, serta tanggung jawab terhadap kemajuan perusahaan.
3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial dapat terlihat dari lingkungan kerja yang bersifat positif dan mendukung, serta konflik atau perubahan yang diatur secara efektif.
4. Sebagai mekanisme untuk mengarahkan sikap dan perilaku para anggota organisasi. Dengan meluasnya mekanisme kontrol, struktur organisasi, tim-tim kerja yang diperkenalkan dan hak anggota organisasi, serta makna bersama yang diberikan oleh kebudayaan yang kuat, memastikan bahwa seluruh orang diarahkan pada tujuan yang sama.
5. Kebudayaan organisasi mampu menjadi integrator melalui secara otomatisnya kehadiran sub-budaya baru. Ini dapat terlihat pada perusahaan besar dengan adanya sub-budaya baru di setiap unitnya, sehingga menjadi integrator dalam organisasi.
6. Fungsi utama ini bertujuan untuk membentuk tindakan anggota organisasi agar memahami bagaimana mencapai tujuan organisasi.
7. Fungsi budaya organisasi juga berperan sebagai saran dalam mengatasi masalah-masalah penting yang dihadapi organisasi. Diharapkan dengan budaya organisasi yang baik, organisasi dapat mengatasi tantangan dari lingkungan eksternal dan membangun integrasi internal. Budaya organisasi dapat membantu organisasi mengatasi masalah-masalah pokok dengan cara membentuk kebiasaan yang baik dan meningkatkan integrasi internal.
8. Fungsi budaya organisasi juga bisa menjadi panduan dalam merencanakan pemasaran, memilih segmen pasar dan menentukan posisi perusahaan di pasar. - Melalui budaya organisasi yang kuat, perusahaan dapat menyusun rencana pemasaran yang lebih efektif dengan memilih segmen pasar yang terbaik dan memutuskan posisi yang tepat di pasar.
9. Budaya organisasi juga dapat berperan sebagai alat komunikasi. Komunikasi yang efektif antara pimpinan dan anggota atau sesama anggota penting dalam organisasi. Sehingga, dengan budaya organisasi yang kuat, akan lebih mudah untuk menciptakan komunikasi yang efektif.- Budaya organisasi selain berperan sebagai alat komunikasi, tetapi juga segala sesuatu yang berkaitan dengan perilaku, kata-kata, hingga aspek-aspek material yang dianut dalam organisasi.
10. Terkadang, budaya organisasi dapat menjadi hambatan untuk berinovasi. Apabila budaya organisasi tidak mampu mengatasi masalah penting terkait lingkungan eksternal dan integrasi internal, organisasi akan

kesulitan untuk berinovasi. Oleh karena itu, penting untuk memiliki budaya organisasi yang sesuai agar dapat membentuk sikap dan perilaku anggota organisasi dalam menghadapi masalah organisasi.

Untuk mencapai tingkat keberhasilan dalam pengembangan budaya organisasi, pemimpin harus mampu melaksanakan fungsinya dengan baik sesuai peranannya. Oleh karena itu, peran pemimpin sangat berpengaruh dalam memotivasi dan membimbing karyawan untuk berperilaku sesuai dengan nilai dan norma yang telah ditetapkan. Sebagai pencipta dan pembentuk budaya organisasi, pemimpin harus memiliki nilai dan keyakinan yang kuat tentang visi dan misi organisasi. Pemimpin juga harus memberikan contoh dengan memberi arahan yang jelas dan mengikuti contoh norma yang telah ditetapkan, sehingga bawahannya dapat mengikuti dan berkembang sesuai dengan harapan organisasi.³⁷

Komunikasi yang saling terbuka dan kepercayaan antar anggota organisasi sangat penting untuk menyebarluaskan nilai-nilai dan norma dalam budaya organisasi. Integrasi antara anggota organisasi dengan menggunakan bahasa dan tata cara yang berlaku, norma-norma seperti standar perilaku, petunjuk pekerjaan yang harus dilaksanakan, dan nilai penting yang harus ditanamkan bersama oleh semua anggota. Budaya organisasi mempengaruhi perilaku, pemikiran, dan pengambilan keputusan anggota organisasi dan pemimpin memainkan peranan penting dalam membangun budaya organisasi melalui interaksi terus-menerus dengan anggota organisasi lainnya. Komunikasi strategis dan dasar kuat dalam kepemimpinan juga sangat dibutuhkan untuk membentuk budaya organisasi yang baik.³⁸

Perubahan organisasi merupakan tindakan untuk meningkatkan efektivitas organisasi melalui perubahan pada unsur-unsur organisasi. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan efisiensi organisasi guna beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan meningkatkan produktivitas orang-orang dalam organisasi. Tujuan perubahan organisasi adalah untuk memperbaiki kemampuan organisasi dalam beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan mengubah perilaku orang-orang dalam organisasi untuk meningkatkan produktivitas.³⁹

Para pemimpin saat ini menghadapi tantangan besar dalam mengelola perubahan yang terjadi di dalam organisasi. Mereka harus menggunakan gaya kepemimpinan yang paling efektif untuk mempengaruhi persepsi anggota organisasi mengenai tujuan dan cara mencapainya. Secara umum, perubahan organisasi dapat dikategorikan ke dalam tiga jenis. Pertama, perubahan yang bersifat bertahap, sistematis, dan dapat diprediksi. Kedua, perubahan yang

³⁷ Jayanti Trioctavia, dkk. "Peranan Pemimpin dalam Mengembangkan Budaya Organisasi (Studi Kasus Pada PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Regional Office)," *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)|Vol. 40 No.1*, (November,2016), 153

³⁸ Kertahadi, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, (Malang: UM Press, 2003), 32

³⁹ Yusuf Suwandono dan Vivie Laksmi, "*Manajemen perubahan Menuju Organisasi Berkinerja Tinggi*" (Yogyakarta: Deepublish, 2019), 2

bersifat bertahap namun dipengaruhi oleh periode tertentu yang ditandai dengan percepatan perubahan. Terakhir, perubahan yang bersifat intermiten dan sangat cepat dalam prosedur, struktur, atau budaya organisasi.⁴⁰

Kepentingan kepemimpinan berpengaruh terhadap perubahan adalah bahwa pemimpin yang berpengaruh dengan hati-hati melaksanakan perubahan dengan mengembangkan bagian-bagian yang berbeda, bukan melakukannya tanpa rencana yang jelas. Selain itu, ditegaskan bahwa menyelidiki dan mengevaluasi faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan perubahan dapat memberikan efek positif pada keberhasilannya. Untuk menjamin keberhasilan perubahan, prosedur yang tepat harus diterapkan melalui kerja sama tim yang baik dengan pemimpin yang mampu mengendalikan kerja sama tim. Tim dengan struktur kooperatif lebih produktif daripada individu atau struktur kompetitif karena peran pemimpin dalam mengarahkan perubahan menjadi penting. Namun, pelaksanaan ini sangat menantang dan banyak rintangan yang harus dihadapi.⁴¹ Seperti pada QS al Araf terkait perintah untuk mengikuti pemimpin:

إِتَّبِعُوا مَا أَنْزَلَ إِلَيْكُم مِّن رَّبِّكُمْ وَلَا تَتَّبِعُوا مِن دُونِهِ أَوْلِيَاءَ قَلِيلًا مَّا تَذَكَّرُونَ

Terjemahan: “Ikutilah apa yang diturunkan kepadamu dari Tuhanmu, dan janganlah kamu ikuti selain Dia sebagai pemimpin. Sedikit sekali kamu mengambil pelajaran.”

1. Nilai-Nilai Budaya Organisasi

Miller⁴² mengatakan bahwa masa depan akan menjadi salah satu persaingan global dan perusahaan yang sukses akan mampu merangkul budaya baru dengan nilai-nilai yang membentuk perilaku menuju kesuksesan kompetitif. Saat ini sedang memasuki era dan peradaban baru yang bersifat global, saling bergantung dan kompetitif, yang ditandai dengan:

- a. Saat ini, karyawan memiliki lebih banyak pilihan daripada sebelumnya. Dia tahu bagaimana bergerak, bergerak dan mengatur. Kepemimpinan yang menakutkan mulai menghilang dan kepemimpinan partisipatif atau partisipatif dan motivasi positif diperkenalkan
- b. Motivasi yang hanya berdasarkan imbalan materi semakin tidak mencukupi lagi. Kebutuhan pribadi material menurun sedangkan kebutuhan spiritual meningkat. Pemimpin yang sukses harus mempelajari semangat produktif

⁴⁰ Euis Soliha dan Hersugondo, “Kepemimpinan yang Efektif dan Perubahan Organisasi,” Fokus Ekonomi (FE), (Agustus, 2008),92

⁴¹ Ayu Sulastris dan M. Rifa’i, Strategi Pemimpin dalam Pengelolaan Perubahan Organisasi, *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* Volume 3 Nomor 1, (2019), 34

⁴² Miller, American Spirit, Vision of a New Corporate Culture, (New York: N.Y. Warner Books, 1984).

baru di dalam organisasi. Tugas manajer seharusnya membantu karyawannya mendapatkan harga diri.

- c. Jumlah pengawas akan berkurang drastis. Pekerja berpendidikan membutuhkan sedikit manajer jika mereka sepenuhnya terlatih, terlibat, terdorong, dan diberi penghargaan yang memadai. Pemimpin saat ini dan yang masih hidup adalah teknisi berpengalaman yang bernegosiasi dengan seni membuat komitmen, bukan seni memerintah;
- d. Sifat kerja menjadi kurang fisik dalam arti kurang sadar akan kekuatan fisik murni dan lebih bersifat kognitif karena lebih banyak kreativitas, pembelajaran dan partisipasi yang dibutuhkan dari pekerja.
- e. Persaingan global tidak hanya dalam teknologi tetapi juga dalam kemampuan manajerial. Kami ditantang bukan karena negara lain mengembangkan teknologinya, tetapi karena mereka menantang kami dalam hal kepemimpinan. Kualitas kepemimpinan akan menjadi faktor penentu keberhasilan perusahaan dan bangsa dalam persaingan baru.

Kelima fenomena tersebut di atas kini telah menjadi kenyataan. Oleh karena itu, perusahaan yang berdaya saing dan ingin sukses harus mengubah budaya organisasi lama menjadi baru yang mengandung nilai-nilai operasional inti yang mendasari operasional perusahaan. Pengamatan Miller (1984), selama 14 tahun di berbagai perusahaan di AS, menyimpulkan bahwa setidaknya ada delapan nilai fundamental yang menjadi seni budaya perusahaan yang sukses, yaitu switch: (1) tujuan, (2) konsensus, (3) keunggulan, (4) kesatuan, (5) pencapaian, (6) pengalaman, (7) keakraban, dan (8) keakraban, integrasi.

Secara ringkas, masing-masing prinsip tersebut dijelaskan sebagai berikut:

a. Asas Tujuan

Perusahaan yang paling sukses adalah perusahaan yang tujuannya menghasilkan produk dan layanan yang bermanfaat bagi pelanggannya serta menginspirasi dan memotivasi karyawannya. Manajemen perusahaan harus memiliki visi yang luhur tentang tujuan perusahaan dan menginspirasi karyawan untuk bekerja ke arah itu. Karyawan dapat meningkatkan moral dan energi untuk berfokus pada produk dan pelanggan—produk terbaik dan pelanggan yang paling puas.

b. Asas Konsensus

Perusahaan masa depan yang sukses adalah perusahaan yang para pemimpinnya menunjukkan kebijaksanaan kolektif dalam proses pengambilan keputusan, yang berarti bahwa keputusan bersama dibuat demi kepentingan terbaik. Keputusan konsensus adalah keputusan kelompok, seringkali lebih kompleks, jangka panjang, lebih strategis, dan dibuat setelah mempertimbangkan pengetahuan banyak orang yang terlibat. Keputusan konsensus adalah keputusan kelompok, seringkali lebih kompleks, jangka panjang, lebih strategis, dan dibuat setelah mempertimbangkan pengetahuan

banyak orang yang terlibat. Keputusan konsensus lebih baik, lebih kreatif, lebih tegas dan diikuti dengan tindakan yang terkoordinasi daripada keputusan yang sewenang-wenang, berwibawa, atau konsultatif. Adalah tugas para pemimpin saat ini untuk mengembangkan proses konsensus, karena perusahaan besar yang sukses menyadari bahwa kesuksesan mereka disebabkan oleh keputusan berdasarkan konsensus.

c. Asas Keunggulan

Keunggulan adalah semangat yang mengendalikan hidup dan jiwa seseorang atau perusahaan. Hasrat atau dorongan untuk berprestasi merupakan proses tanpa akhir yang memberikan kepuasan tersendiri. Keunggulan hanya dapat dicapai melalui kemampuan untuk belajar dan merespon kondisi lingkungan dengan cara yang kreatif dan efektif. Manajer yang sukses menciptakan budaya keunggulan dan melaksanakannya dengan usaha yang tak henti-hentinya dengan mengembangkan tiga unsur, yaitu: standar, motivasi dan umpan balik.

d. Asas Kesatuan

Kita semua adalah pekerja, tetapi juga manajer. Di depan. Untuk menciptakan persatuan dan kesatuan, tidak ada lagi pembagian kelas tradisional. Waktunya telah tiba bagi karyawan untuk berpartisipasi dalam manajemen dan kinerja yang efektif, karena tuntutan dunia korporat modern tidak lagi membedakan antara otak murni dan pekerjaan berbasis otot. Upaya mempertahankan perbedaan kelas korporasi akan terus menjadi kendala dalam penciptaan produktivitas, khususnya di bidang manufaktur. Perbedaan yang keliru dan tidak nyaman antara eksekutif dan non-eksekutif, serta antara satu kelompok atau kelas dengan lainnya, hanya menciptakan kebencian, ketidakpuasan, dan inefisiensi dalam masyarakat. Oleh karena itu, perasaan berbeda harus diubah menjadi perasaan unik, demi kesuksesan bisnis.

e. Asas Sukses

Hukum utama perilaku manusia adalah bahwa perilaku adalah fungsi dari konsekuensinya dan perilaku yang dihargai meningkatkan kesuksesan. Jika kita menghargai prestasi orang lain atau prestasi pekerja kita, kita akan merebut kembali karya orang lain yang kita hargai. Penghargaan karyawan atas kinerja dapat berupa upah, gaji, promosi, bonus, kepemilikan saham, bagi hasil, keselamatan kerja, surat ucapan terima kasih, kesempatan mengikuti pelatihan, dll. Semua ini adalah bentuk penghargaan atau penghargaan yang harus didistribusikan berdasarkan prestasi. Imbalan ini merupakan biaya bagi perusahaan, tetapi dikembalikan sebagai manfaat karena umpan balik kinerja yang diberikan oleh masing-masing karyawan. Hal ini harus ditanamkan dalam perusahaan.

f. Asas eksperimental

Kesuksesan perusahaan di masa depan dan saat ini bergantung pada kemampuannya untuk berpikir secara realistis, jernih, kritis, dan kreatif. Untuk alasan ini, data nyata diperlukan secara empiris, sepanjang waktu,

2. Peran Budaya Organisasi

Peran budaya organisasi dalam merger dicatat oleh Cortina “meskipun merger dan akuisisi semakin populer, telah dilaporkan bahwa lebih dari dua pertiga merger besar gagal. Meremehkan pentingnya budaya adalah salah satu masalah utama yang dapat menjelaskan kegagalan banyak merger.” Hasil studi lain menunjukkan bahwa “hingga 75% merger dan akuisisi gagal memberikan hasil keuangan yang diharapkan karena orang tidak melakukan pekerjaan yang baik dalam keterlibatan karyawan dan integrasi budaya.” dari organisasi yang digabungkan”. Kegagalan penggabungan terjadi karena anggota organisasi memiliki ketidaksesuaian dengan budaya baru dan ketidakmampuan untuk mengintegrasikan budaya organisasi. Peran budaya organisasi dapat dilihat pada perubahan budaya untuk mengintegrasikan budaya organisasi.

Ada beberapa kunci dampak menguntungkan dari peran budaya dalam penggabungan organisasi, diantaranya adalah memperhatikan kunci perubahan budaya. Kunci perubahan budaya didasarkan pada lima asumsi dasar, yaitu: (1) memiliki budaya organisasi (2) masing-masing relatif unik, (3) budaya organisasi adalah konsep yang dibangun secara sosial (4) budaya organisasi menyediakan anggota mengorganisir sarana untuk memahami dan (5) memahami makna fakta dan simbol. Budaya organisasi merupakan mekanisme pengaturan perilaku yang dapat mempengaruhi jalannya organisasi pada tingkat makro dan mikro dengan memperhatikan tujuan dan sumber daya yang dimiliki oleh organisasi tersebut. Selain itu, budaya organisasi juga menjadi faktor kunci dalam mencapai keberhasilan organisasi dan menciptakan aura positif bagi para anggotanya.

Hal ini sesuai dengan pandangan Cortina bahwa budaya organisasi merupakan faktor penting dalam kesuksesan organisasi. “Meskipun merger dan akuisisi semakin populer, telah dilaporkan bahwa lebih dari dua pertiga merger besar gagal. Meremehkan pentingnya elemen budaya adalah salah satu masalah utama yang dapat menjelaskan kegagalan banyak merger.” Artinya budaya kerja memegang peranan yang sangat penting dalam mendukung keberhasilan merger. Keberhasilan proses integrasi organisasi organisasi baru. budaya Hasil studi lain menunjukkan bahwa “hingga 75 persen merger dan akuisisi tidak menghasilkan hasil ekonomi yang diinginkan, karena orang tidak berbuat cukup untuk melibatkan karyawan dan mengintegrasikan budaya organisasi yang bergabung”. Penyebab gagalnya integrasi adalah tidak adanya adaptasi anggota organisasi terhadap budaya baru dan ketidakmampuan untuk mengintegrasikan budaya

organisasi. Peran budaya organisasi dapat dilihat pada perubahan budaya untuk mengintegrasikan budaya organisasi.⁴³

Ada beberapa kunci untuk membuat budaya berguna dalam peran pemersatu dalam organisasi, yaitu memperhatikan kunci perubahan budaya. Kunci perubahan budaya didasarkan pada lima asumsi dasar: (1) budaya organisasi ada (2) setiap budaya organisasi relatif unik, (3) budaya organisasi adalah konsep yang dibangun secara sosial (4) budaya organisasi memberikan peluang bagi organisasi. anggota memahami dan (5) memahami peristiwa dan simbol.⁴⁴

Budaya organisasi dapat digunakan untuk memandu perilaku organisasi, termasuk karyawan/anggotanya, untuk mencapai tujuan jangka panjang. Budaya organisasi juga dipandang sebagai pendorong keberhasilan organisasi. Cortina mendukung klaim tersebut, yaitu:

Budaya organisasi telah dianggap sebagai faktor kunci dalam efektivitas dan efisiensi organisasi, yang terkait dengan banyak hasil utama organisasi, seperti kepuasan kerja karyawan, kepuasan pelanggan, komitmen organisasi karyawan, niat berpindah, dan perbedaan pergantian dalam budaya organisasi perusahaan yang menggabungkan dapat . menjadi besar mempengaruhi kinerja tersebut..

Budaya organisasi telah menjadi faktor penting untuk mendorong efektivitas dan performansi yang berhasil dalam organisasi. Hal ini berkaitan dengan berbagai hasil organisasi yang esensial seperti kepuasan kerja karyawan, komitmen organisasional karyawan, frekuensi absensi karyawan, dan tingkat keluar karyawan dari organisasi yang merger. Seperti yang ditunjukkan oleh penelitian oleh Kwantes & Boglarsky, hubungan yang erat antara budaya organisasi dan efektivitas kepemimpinan telah diidentifikasi dalam beberapa negara. Faktor penting dari budaya organisasi yang berkontribusi pada peningkatan kapasitas anggota dalam mencapai kepuasan kerja intrinsik, memiliki hubungan positif yang sangat erat dengan efektivitas kepemimpinan organisasi. Poin penting dalam hubungan ini adalah bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan organisasi dapat dipengaruhi secara signifikan oleh budaya organisasi yang lebih kuat dan lebih positif.⁴⁵

⁴³ Spurduto, The impact of the appreciative inquiry summit process on employee engagement and organizational culture in a merger and acquisition. (Dissertation, US: Benedictine University, 2007)

⁴⁴ Min-Chin, Ch, Changes In Organizational Effectiveness and Culture Resulting from Mergers: An Empirical Analysis Of Academic Department Mergers in Nine US States, (Dissertation, State University of New York at Albany, UMI, Ann Arbor, 1990)

⁴⁵ Kwantes, Perceptions of organizational culture, leadership effectiveness and personal effectiveness across six countries, *Journal of International Management*, 13 (2007), 204-230.

Menurut Champoux, terdapat hubungan antara karakteristik tertentu dari budaya organisasi dan efektivitas organisasi.⁴⁶ Beberapa bukti empiris menunjukkan bahwa terdapat beberapa jenis budaya organisasi yang dapat meningkatkan kinerja organisasi, antara lain: (1) organisasi dengan budaya yang kuat mengutamakan kepuasan pelanggan, karyawan, mitra dan mengakui kepemimpinan di semua tingkatan; (2) organisasi yang menerapkan budaya partisipatif dalam proses pengambilan keputusan; (3) organisasi yang terorganisir dengan baik dengan tujuan dan metode kerja yang jelas; (4) organisasi dengan budaya yang kuat pada setiap anggotanya; (5) organisasi yang mengedepankan nilai tanggung jawab sosial; (6) organisasi yang menekankan akurasi, prediktabilitas, dan keberanian dalam pengambilan risiko; dan (7) organisasi yang menghargai nilai-nilai bersama dan mampu beradaptasi dengan tuntutan situasi.

Kerja tim juga merupakan bagian penting dari budaya organisasi. Akulturasi adalah proses yang mengacu pada proses dimana anggota organisasi dari satu kelompok budaya mengadopsi keyakinan dan perilaku kelompok organisasi lainnya. Proses tersebut diilustrasikan oleh Nahavandi dan Malekzadeh bahwa “proses akulturasi dapat menggambarkan apa yang terjadi ketika dua budaya bertabrakan dalam situasi peleburan. Sekalipun adaptasi datang dengan cepat dan lancar.” Proses akulturasi dapat digambarkan dengan apa yang terjadi ketika dua budaya bertemu dalam situasi pertemuan, meskipun adaptasi terjadi dengan cepat dan tidak membahayakan. Dengan kata lain, akulturasi harus direncanakan sehingga pelaksanaannya berjalan lancar tanpa mengganggu setiap orang dengan budaya baru dalam organisasi.

Cortina membuat panduan bagi para pemimpin agar berhasil mengintegrasikan budaya dalam organisasi yang terhubung. Pedoman tersebut terdiri dari tiga tahap, yaitu pra asimilasi dan pra perencanaan, perencanaan, pelaksanaan serta tahap evaluasi, review dan refleksi.

a. Tahap Premerger and Pre-Planning:

- 1) Identifikasi Motivasi: Organisasi mengidentifikasi dan memahami alasan dan motivasi di balik merger, seperti pertumbuhan bisnis, sinergi, efisiensi, atau diversifikasi.
- 2) Evaluasi Kesiapan: Dilakukan evaluasi menyeluruh terhadap kesiapan organisasi secara internal dan eksternal untuk melakukan merger, termasuk analisis finansial, hukum, operasional, dan budaya perusahaan.
- 3) Penentuan Strategi: Merancang strategi merger yang sesuai, termasuk penentuan struktur perusahaan yang baru, identifikasi sumber daya yang diperlukan, dan penilaian risiko dan peluang yang terkait dengan merger.

⁴⁶Champoux, *Organizational behavior: Essential tenets* (2nd ed.), (Australia: Thompson South-Western, 2003)

- 4) Membangun Tim Merger: Membentuk tim khusus yang bertanggung jawab atas perencanaan dan pelaksanaan merger, serta menetapkan peran dan tanggung jawab masing-masing anggota tim.
- b. Tahap Planning dan Implementation:
- 1) Penggabungan Operasional: Melakukan perencanaan dan implementasi penggabungan operasional, termasuk integrasi sistem, proses, dan infrastruktur perusahaan yang terlibat dalam merger.
 - 2) Manajemen Perubahan: Mengelola perubahan organisasional dan budaya yang timbul akibat merger, serta memastikan komunikasi yang efektif kepada karyawan dan pihak terkait lainnya.
 - 3) Integrasi Sumber Daya Manusia: Mengintegrasikan struktur organisasi, kebijakan SDM, dan tim manajemen dari perusahaan yang digabungkan.
 - 4) Integrasi Keuangan dan Hukum: Melakukan penggabungan aspek keuangan, hukum, dan perpajakan, termasuk akuntansi, perpajakan, perjanjian kontrak, dan kewajiban hukum.
- c. Tahap Evaluation, Review, and Reflection:
- 1) Evaluasi Hasil Merger: Melakukan evaluasi terhadap hasil dan pencapaian yang diharapkan dari merger, termasuk pertumbuhan pendapatan, efisiensi operasional, penghematan biaya, dan nilai tambah bagi pemegang saham.
 - 2) Review dan Refleksi: Merefleksikan pengalaman dan pembelajaran dari proses merger, mengidentifikasi keberhasilan dan hambatan yang dihadapi, serta mengambil langkah-langkah perbaikan dan perubahan yang diperlukan.
 - 3) Penilaian Kembali Strategi: Meninjau kembali strategi bisnis dan tujuan jangka panjang perusahaan, serta melakukan penyesuaian atau perubahan yang diperlukan untuk memastikan kesinambungan dan pertumbuhan setelah merger.

Perubahan budaya dalam organisasi yang mengalami proses merger dapat diterima atau ditolak oleh anggota organisasi, tergantung pada strategi kepemimpinan dan manajemen yang diterapkan oleh pemimpin dalam mempengaruhi mereka untuk menerima perubahan manajemen. Dalam menghadapi persaingan global, organisasi perlu memperhatikan dampaknya terhadap budaya perusahaan, karena perubahan manajemen dan struktur organisasi dapat mempengaruhi budaya perusahaan, dan begitu pula sebaliknya. Restrukturisasi manajemen yang tidak disertai dengan budaya yang kondusif terhadap perubahan dapat menghambat terwujudnya hasil optimal. Untuk mengurangi tingkat turn over karyawan, penting bagi organisasi untuk mencocokkan budaya personal setiap individu dengan budaya organisasi yang ada, sehingga karyawan cenderung bertahan di organisasi tersebut. Maka,

sosialisasi budaya organisasi bisa digunakan sebagai strategi untuk menguatkan kecocokan antara personal dan budaya organisasi.

Agar karyawan dapat menjadi anggota organisasi yang baik, proses sosialisasi sangatlah penting. Proses ini memungkinkan karyawan untuk memahami nilai-nilai, prosedur, dan kebijakan organisasi sehingga mereka tidak merasa asing dan dapat beradaptasi dengan mudah. Terutama untuk karyawan yang baru bergabung, proses sosialisasi perlu dilakukan untuk memberikan pemahaman tentang situasi dan budaya organisasi yang benar. Hal ini bertujuan untuk memberikan dampak positif bagi organisasi pada akhirnya.

Salah satu tujuan utama dari sosialisasi adalah untuk mengenalkan nilai-nilai budaya organisasi kepada karyawan sehingga mereka dapat berperilaku sesuai dengan budaya organisasi dan menjadi bagian dari organisasi secara keseluruhan. Proses sosialisasi budaya organisasi membutuhkan waktu yang cukup lama dan memerlukan perhatian yang serius agar karyawan dapat memahaminya dengan benar. Oleh karena itu, dibutuhkan keterlibatan baik dari karyawan maupun organisasi serta dukungan dan koordinasi yang tepat dari pemimpin dalam proses sosialisasi..

3. Pentingnya Memahami Budaya Organisasi

Menurut Robbins⁴⁷, Definisi budaya organisasi bervariasi dalam setiap organisasi. Budaya organisasi merupakan seperangkat sistem nilai bersama yang menentukan cara para karyawan melakukan aktivitas untuk mencapai tujuan organisasi. Nilai-nilai ini digunakan sebagai panduan oleh sumber daya manusia dalam mengatasi permasalahan eksternal dan mengintegrasikan diri ke dalam perusahaan. Oleh karena itu, setiap anggota organisasi harus memahami nilai-nilai ini dan bagaimana bertindak dan bertingkah laku pada waktu yang tepat.

Pemahaman akan budaya organisasi sangat penting di setiap kegiatan organisasi, baik itu perencanaan strategis dan taktikal, maupun implementasi perencanaan. Sebuah penelitian oleh O'Reilly menunjukkan pentingnya budaya organisasi dalam mempengaruhi perilaku dan sikap individu. Ada hubungan positif antara person-organizational fit dengan tingkat kepuasan kerja, komitmen, dan keputusan turn-over karyawan. Insan yang kompatibel dengan budaya organisasi akan cenderung mencapai kepuasan kerja dan komitmen yang tinggi terhadap suatu organisasi dan memiliki perhatian yang tinggi dalam menjalankan tugasnya di organisasi. Namun sebaliknya insan yang gagal beradaptasi dengan budaya organisasi cenderung kepuasan dan komitmennya relatif rendah serta berpotensi meninggalkan organisasi. Pada penelitian ini juga dapat ditarik kesimpulan bahwa nilai-nilai budaya dapat berdampak signifikan

⁴⁷Robbins, *Organizations Behavior*, Upper Saddle River, (New York: Prentice-Hall, 2001)

terhadap efektivitas organisasi melalui pengurangan biaya tenaga kerja dan peningkatan kualitas output.⁴⁸

Paham dan sadarnya arti pentingnya budaya organisasi bagi setiap individu dapat menjadi hal yang memotivasi para manajer untuk menciptakan kultur yang menekankan pada *interpersonal relationship* yang tentunya juga akan lebih menarik bagi setiap karyawan dibandingkan dengan *work task*.

- a. *Member identity*: Mengacu pada sejauh mana identitas individu terkait dengan anggota organisasi secara keseluruhan daripada identitas mereka dalam kelompok kerja atau bidang profesi tertentu.
- b. *Reward criteria*: Menunjukkan sejauh mana imbalan dan penghargaan diberikan berdasarkan kinerja karyawan dibandingkan dengan faktor lain seperti senioritas atau favoritisme. Budaya yang adil dalam kriteria penghargaan memberikan pengakuan dan insentif yang sesuai dengan kinerja.
- c. *Unit integration*: Menggambarkan sejauh mana unit-unit dalam organisasi diintegrasikan dan bekerja bersama secara efektif. Budaya yang mendorong integrasi unit mempromosikan kolaborasi antara departemen dan pemecahan masalah secara lintas-fungsional.
- d. *People focus*: Mencerminkan sejauh mana keputusan manajemen mempertimbangkan dampaknya pada anggota organisasi. Organisasi yang memiliki fokus pada orang cenderung memperhatikan kesejahteraan, kebutuhan, dan kepuasan karyawan.
- e. *Risk tolerance*: Menggambarkan seberapa besar organisasi mendorong karyawan untuk bersikap agresif, inovatif, dan berani mengambil risiko dalam bekerja. Budaya yang mendukung toleransi terhadap risiko memberikan kebebasan kepada karyawan untuk mencoba hal baru tanpa rasa takut akan hukuman atau penilaian negatif
- f. *Group emphasis*: Menunjukkan sejauh mana kerja sama kelompok ditekankan lebih daripada kerja individu. Organisasi dengan budaya yang kuat dalam hal ini memberikan nilai tinggi pada kerja tim dan kolaborasi.
- g. *Means-ends orientation*: Menunjukkan sejauh mana manajemen lebih fokus pada hasil daripada pada teknik atau proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut. Budaya yang mengutamakan orientasi tujuan mempertimbangkan hasil yang diinginkan dan menyesuaikan pendekatan untuk mencapainya.
- h. *Conflict tolerance*: Mengacu pada sejauh mana karyawan didorong untuk terbuka terhadap konflik dan kritik. Budaya yang mendukung

⁴⁸O'Reilly, Coporations, Cults, and Organizational Culture: Lesson from Silicon Valley Firms, In Gregory Morrhead & Ricky W. Griffin. Organization Behavior, (Boston: Houghton Mifflin Company, 1983)

toleransi terhadap konflik menghargai perspektif yang berbeda dan mendorong diskusi terbuka untuk mencapai solusi yang terbaik.

- i. *Control*: Merujuk pada sejauh mana organisasi menggunakan aturan, peraturan, dan pengawasan langsung untuk mengendalikan perilaku karyawan. Budaya yang kuat dalam hal kontrol menekankan pemantauan yang ketat dan kepatuhan terhadap prosedur.
- j. terhadap perubahan pasar, teknologi, dan tren eksternal.

4. Manfaat Budaya Organisasi

Perkembangan dan keberlanjutan suatu perusahaan sangat tergantung pada budaya perusahaan tersebut. Susanto mengemukakan bahwa budaya perusahaan dapat dijadikan dasar daya saing perusahaan dalam menghadapi perubahan dan tantangan. Budaya organisasi juga dapat dijadikan sebagai rantai pengikat yang menyelaraskan pemahaman atau visi anggota suatu organisasi tentang suatu masalah sehingga menjadi satu kesatuan untuk mencapai suatu tujuan.

Robins (1993) memaparkan beberapa manfaat budaya organisasi sebagai berikut:

- a. Tentukan peran yang membedakan satu organisasi dari yang lain dengan cara yang lebih terbatas. Setiap organisasi memiliki perannya masing-masing, sehingga budaya yang kuat harus diintegrasikan ke dalam sistem dan operasi organisasi.
- b. Ciptakan ikatan emosional dengan anggota organisasi. Melalui budaya organisasi yang kuat, anggota organisasi merasa memiliki identitas yang menjadi ciri khas organisasi.
- c. Mengutamakan tujuan bersama di atas kepentingan individu.
- d. Untuk mendukung stabilitas organisasi. Kesatuan elemen organisasi yang terkait dengan pemahaman budaya yang sama dapat membuat kondisi organisasi menjadi lebih stabil.

Keempat fungsi tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat membentuk perilaku dan tindakan karyawan di dalam organisasi. Oleh karena itu, nilai-nilai budaya organisasi harus disosialisasikan kepada setiap insan organisasi sejak awal.

5. Kecocokan Individu dan Budaya Organisasi

Budaya organisasi berpengaruh terhadap perilaku individu dalam cara menyikapi pekerjaannya, bekerja sama dengan rekan kerja, dan melihat masa depan organisasi. Menurut beberapa studi mengenai perilaku dalam organisasi, nilai budaya organisasi dapat menentukan efektifitas organisasi dan respon individu. Kemajuan produktivitas, kepuasan kerja, kinerja, komitmen organisasi,

serta keinginan untuk tetap dalam perusahaan dapat ditingkatkan melalui kesesuaian antara anggota organisasi dengan nilai budaya yang dianut. O'Reilly menekankan bahwa harmonisasi antara individu dengan ekosistem budaya organisasi berdampak pada pemajuan kinerja, kepuasan, dan pengurangan efek negatif pergantian personil di berbagai posisi.

6. Sosialisasi Budaya Organisasi

Ada beberapa strategi untuk memperkenalkan budaya homogen dalam suatu organisasi, salah satunya adalah sosialisasi budaya organisasi. Dalam strategi ini, perusahaan memanipulasi budaya/persepsi untuk mengubah hal-hal yang dianggap berdampak negatif bagi karyawan menjadi positif. Dengan demikian, hasil dari kegiatan ini dapat menciptakan kondisi yang ideal bagi seluruh anggota perusahaan.

Sosialisasi dapat diartikan sebagai proses dimana individu di luar organisasi diubah menjadi anggota organisasi yang efektif. Dengan kata lain terjadi perubahan pada diri individu dari luar organisasi sehingga ia dapat berpartisipasi aktif dalam organisasi.⁴⁹

Menurut Gibson, sosialisasi adalah suatu aktivitas organisasi yang bertujuan untuk mengintegrasikan antara tujuan individual dan organisasional. Proses ini berhasil jika proses sosialisasi didukung oleh karyawan dan organisasi. Sosialisasi meliputi pengajaran mengenai organisasi dan interaksi antar anggota untuk menjalankan aktivitas organisasi. Dua masalah yang tercakup dalam sosialisasi adalah masalah makro dan mikro. Masalah makro terkait dengan tugas karyawan dan masalah mikro berkaitan dengan kebijakan, struktur dan budaya organisasi. Dalam hal ini, penting untuk memperhatikan partisipasi karyawan dan dukungan organisasi untuk keberhasilan sosialisasi. Oleh karena itu, organisasi sebaiknya mampu mengajak karyawan, terutama yang baru, untuk menyesuaikan diri dengan budaya organisasi yang menjadi pedoman dalam mencapai kinerja yang optimal. Selain itu, manajemen tingkat atas perlu membantu organisasi dalam melakukan sosialisasi terhadap sumber daya manusia yang ada, sehingga implementasi dari sosialisasi budaya organisasi dapat memberikan dampak positif terhadap produktivitas, komitmen terhadap organisasi, dan turnover rate dari sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi.

7. Tujuan Sosialisasi

Dalam hal ini tujuan sosialisasi adalah untuk mengembangkan sikap dasar, kebiasaan dan nilai-nilai yang dapat mendorong kerjasama, kejujuran dan komunikasi yang efektif dalam suatu organisasi; memperkenalkan budaya organisasi kepada seluruh anggota organisasi; serta meningkatkan komitmen dan

⁴⁹ Gruen, Relationship Marketing Activities, Commitment, and Membership Behaviors in Profesional Associations, *Journal of Marketing* 64 (July, 2000), 34-49

keaktivitas anggota organisasi terhadap organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

8. Manfaat Sosialisasi

Manfaat sosialisasi dapat dilihat dari dua sudut pandang, yaitu karyawan dan organisasi. Dalam sosialisasi, karyawan memiliki peran organisasi yang jelas, sehingga karyawan dapat mengambil keputusan yang tepat sesuai dengan situasi. Di sisi lain, sosialisasi dapat memfasilitasi penyesuaian karyawan terhadap lingkungan, pekerjaan, dan anggota organisasi, yang meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi dan pada akhirnya meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Pada saat yang sama, sosialisasi merupakan alat yang berguna bagi organisasi untuk mengkomunikasikan aktivitas organisasi dan nilai-nilai budaya organisasi kepada karyawan. Dalam proses ini, sosialisasi membantu organisasi mendapatkan sumber daya manusia yang tepat dan peluang untuk berkembang. Pemilihan karyawan yang cocok untuk organisasi mendorong penerapan nilai-nilai budaya organisasi, yang memperkuat budaya organisasi dan berdampak positif pada optimalisasi kinerja organisasi.

9. Proses Sosialisasi Budaya Organisasi

Proses sosialisasi budaya organisasi adalah suatu langkah penting untuk memperkenalkan dan memastikan pemahaman yang komprehensif terhadap budaya organisasi kepada karyawan baru yang bergabung dengan perusahaan. Menurut Luthan, proses sosialisasi budaya organisasi dapat melalui tahap-tahap berikut:

- a. Seleksi: Tahap ini melibatkan pemilihan calon karyawan yang dapat menerima dan menghargai budaya perusahaan. Proses seleksi akan memastikan bahwa calon karyawan memiliki kesesuaian dengan nilai dan norma yang berlaku dalam budaya organisasi.
- b. Penempatan: Karyawan baru ditempatkan pada pekerjaan tertentu, bahkan pekerjaan yang lebih mudah, dengan tujuan agar mereka dapat menghargai kolega dan memahami norma serta nilai-nilai yang berlaku dalam perusahaan. Langkah ini juga bertujuan untuk membangun rasa kesatuan di antara karyawan.
- c. Pendalaman bidang pekerjaan: Karyawan baru diberikan kesempatan untuk memahami tugas dan tanggung jawab mereka secara mendalam. Dalam tahap ini, diharapkan karyawan semakin terintegrasi dengan budaya organisasi yang ada di perusahaan.
- d. Penilaian kinerja dan pemberian penghargaan: Melalui penilaian kinerja, perusahaan memberikan umpan balik kepada karyawan dan memberikan penghargaan yang sesuai. Hal ini bertujuan agar karyawan dapat memahami

- dan menerapkan norma budaya perusahaan secara lebih intensif di masa yang akan datang.
- e. Kesetiaan kepada nilai-nilai organisasi: Karyawan didorong untuk memiliki kesetiaan terhadap nilai-nilai yang dimiliki oleh organisasi, seperti kesiapan untuk berkorban demi kelangsungan hidup perusahaan. Dalam tahap ini, karyawan harus meyakini bahwa pengorbanan yang mereka lakukan memiliki nilai penting bagi tujuan individu dan organisasi.
 - f. Penyebaran cerita dan berita: Organisasi memperluas cerita dan berita yang terkait dengan budaya organisasi, seperti cerita tentang tindakan tegas terhadap pelanggaran aturan oleh karyawan. Melalui berita ini, pentingnya moralitas dalam setiap karyawan ditekankan, dan moralitas tersebut tidak dapat dikompromikan hanya dengan potensi yang dimiliki.
 - g. Pengakuan dan promosi: Karyawan yang telah melaksanakan tugas, kewajiban, dan tanggung jawab dengan baik akan diberikan pengakuan dan kesempatan untuk promosi. Hal ini memberikan contoh yang baik bagi karyawan baru, terutama yang baru bergabung dengan perusahaan. Kriteria yang jelas dan dapat diterapkan secara konsisten digunakan sebagai dasar dalam memberikan pengakuan dan promosi, seperti kemampuan teknis, keterampilan hubungan manusiawi, kepribadian, potensi, dan keterampilan manajerial.

10. Peran Pemimpin dalam Mensosialisasikan Budaya Organisasi

Dalam lingkungan perusahaan, pimpinan memiliki peranan yang sangat penting dalam menentukan kebijakan dan aktivitas yang harus dijalankan oleh para karyawan. Kehadiran seorang pemimpin dapat memengaruhi kemajuan atau kemunduran suatu organisasi. Dalam proses sosialisasi, penting bagi seorang pemimpin untuk memberikan dukungan dan koordinasi terhadap karyawan, khususnya karyawan baru, agar lebih memahami budaya organisasi. Selain itu, seorang pemimpin harus memiliki keterampilan dalam memotivasi bawahannya dan memberikan ruang kreativitas bagi para karyawan untuk terlibat lebih dalam dalam berbagai kegiatan. Salah satu tugas terpenting bagi seorang pimpinan adalah memelihara keberlangsungan budaya organisasi yang ada. Oleh karena itu, untuk dapat menjaga budaya organisasi dengan baik, diperlukan beberapa langkah penting yang harus diimplementasikan. Pemimpin perusahaan harus senantiasa memberikan dorongan kepada para manajer dan karyawan untuk mengimplementasikan budaya perusahaannya dalam setiap even penting, terutama yang bersifat ritual.

- a. Pemimpin perusahaan diharapkan dapat memberikan motivasi kepada para manajer dan karyawan agar implementasi budaya perusahaan dapat dilakukan dalam setiap acara penting, terutama yang memiliki nilai ritual.

- b. Seorang pemimpin perusahaan seharusnya memberikan contoh yang baik, terutama dalam lingkungan paternalistik yang memosisikan dirinya sebagai figur sentral. Demikian pula, selaku pemimpin suatu unit kerja, ia memiliki peran penting dalam memengaruhi para anggota dalam pola pikir dan tindakan mereka. Perusahaan perlu bersikap fleksibel terhadap subkultur yang ada, selama hal tersebut tidak bertentangan dengan budaya perusahaan, sehingga dapat memperkaya budaya dominan yang ada di perusahaan tersebut.
- c. Pemimpin perusahaan dan manajer dapat memberikan panduan bagi kelompok dengan subkultur tertentu, untuk memahami dan menerima keberadaan kelompok lain dengan subkultur yang berbeda, dan membantu dalam menyelesaikan tantangan yang dihadapi.
- d. Pemimpin perusahaan dan manajer harus selalu memberikan penjelasan dan menggarisbawahi bahwa keberadaan subkultur yang beragam pada akhirnya akan memperkaya perusahaan dan membuatnya semakin kuat.

D. *New Culture Integration* pada Perusahaan Merger

Dalam kamus *Collins Cobuild*, integrasi didefinisikan sebagai proses menjadi bagian dari kelompok sosial di mana seseorang berbaur dengan orang-orang dalam kelompok tersebut. Sementara itu, *integrated* berarti menggabungkan sesuatu (benda atau orang) sehingga terhubung erat atau membentuk satu kesatuan.⁵⁰ Dalam kamus *The Contemporary English-Indonesian Dictionary*, integrasi juga berasal dari kata *integrate (verb)* yang berarti menggabungkan, menyatu, atau mengintegrasikan. Kata *integrated* juga mengacu pada kemampuan untuk bergaul dengan orang-orang dari berbagai latar belakang suku dengan dasar yang sama.⁵¹ Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, integrasi memiliki arti pembauran hingga menjadi kesatuan yang utuh atau bulat. Ketika terjadi merger antara dua perusahaan, penting untuk menangani integrasi budaya baru dalam organisasi yang digabungkan.⁵²

Dalam Kamus Sosiologi yang ditulis oleh Soerjono Soekanto, integrasi didefinisikan sebagai proses pengendalian terhadap konflik dan penyimpangan dalam suatu sistem sosial dan menciptakan keseluruhan dari unsur-unsur tertentu. Selain itu, integrasi kultural memiliki arti tingkat ketergantungan fungsional antara unsur-unsur dalam suatu kebudayaan. Dalam ilmu antropologi, konsep integrasi juga memiliki beberapa pengertian lain, seperti penyatuan berbagai budaya yang berbeda dan membentuk kesatuan budaya yang berbeda

⁵⁰ John Sinclair, dkk. *Collins Cobuild: English Learner's Dictionary* (Fulham; Harper Collins Publisers, 1994): 499

⁵¹ Peter Salim, *The Contemporary English-Indonesian Dictionary: With British And American Pronoutation And Spelling* (Yogyakarta; Media Eka Pustaka, 2005):1143

⁵² Lukman ali, dkk., *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta; Balai Pustaka, 1997):383

dari budaya asalnya. Proses ini dapat disebut sebagai akulturasi, difusi, inkulturasi, dan asimilasi.⁵³

Integrasi budaya dalam konteks perusahaan merger adalah proses menggabungkan budaya organisasi yang berbeda setelah dua perusahaan bergabung. Integrasi budaya yang sukses memainkan peran penting dalam keseluruhan keberhasilan merger. Proses integrasi budaya baru melibatkan beberapa fase dan strategi. Ini adalah aspek kritis dari kesuksesan merger, karena perbedaan budaya yang tidak diatasi dengan baik dapat menyebabkan ketegangan, konflik, dan ketidakharmonisan di antara karyawan dan departemen. Pertama-tama, penting untuk menjelaskan poin-poin utama dari budaya yang terlibat dan berfokus pada budaya baru yang akan dibentuk dalam organisasi yang digabungkan. Hal ini melibatkan pemahaman terhadap nilai-nilai, keyakinan, dan praktik dari setiap budaya dan mengidentifikasi area keselarasan dan konflik potensial. Manajemen aktif dari proses integrasi sangat penting. Ini termasuk mengambil tindakan inisiatif untuk menjembatani kesenjangan antara budaya, menghilangkan disparitas, dan menentukan budaya baru yang akan memandu organisasi yang digabungkan. Penting untuk melibatkan pemangku kepentingan utama dan memastikan partisipasi aktif mereka dalam proses integrasi.⁵⁴

Membangun visi bersama, konten, dan nilai-nilai baru adalah aspek penting lainnya dari integrasi budaya. Ini melibatkan penyelarasan tujuan dan objektif organisasi yang digabungkan serta mengembangkan pemahaman bersama tentang budaya yang diinginkan. Pengukuran prestasi dan perbaikan berkelanjutan juga diperlukan untuk memastikan integrasi budaya baru yang sukses. Dampak budaya organisasi terhadap proses integrasi tidak dapat diabaikan. Budaya organisasi memengaruhi efektivitas implementasi perubahan dan manajemen proses integrasi. Jenis budaya organisasi yang berbeda, seperti budaya hierarkis, kelompok, rasional, dan perkembangan, dapat memiliki efek yang berbeda pada dimensi integrasi rantai pasok. Misalnya, budaya rasional dianggap paling sesuai untuk integrasi rantai pasok, sementara budaya hierarkis dan perkembangan terkait dengan integrasi internal dan pelanggan. Selain itu, harapan dan persepsi karyawan mengenai merger dan budaya baru juga penting untuk integrasi yang Karyawan dari organisasi yang berbeda mungkin memberikan makna yang berbeda terhadap budaya masing-masing dan memiliki harapan yang berbeda terhadap organisasi yang digabungkan. Mengelola harapan ini dan menangani ancaman atau kekhawatiran yang dirasakan adalah penting untuk integrasi yang lancar.⁵⁵

Integrasi budaya mengacu pada proses menggabungkan dan memadukan budaya dari dua atau lebih organisasi selama merger atau akuisisi. Menurut Picot

⁵³ Soerjono Soekanto, *Kamus Sosiologi* (Jakarta; Rajawali, 1985): 244

⁵⁴ Supriyanto dan Burhanuddin, "Strategies of Cultural Integration in Successful Merger-Companies." *Jurnal Pendidikan Humaniora*. 2018;6(4):162

⁵⁵ Ingrid Dackert, dkk. "Eliciting and analysing employees' expectations of a merger," *Human Relations Vol 56* (2003): 170

(2002), terdapat tiga strategi berbeda untuk integrasi budaya. 1) Asimilasi, Strategi ini melibatkan salah satu organisasi mengadopsi budaya organisasi lain. Ini memerlukan organisasi dominan untuk memaksakan budayanya pada organisasi yang diakuisisi, yang mengakibatkan kehilangan identitas bagi organisasi yang diakuisisi. Asimilasi dapat efektif ketika terdapat ketimpangan kekuasaan yang jelas antara organisasi atau ketika budaya mereka sangat kompatibel. 2) Integrasi, dalam strategi ini, kedua organisasi bekerja sama untuk menciptakan budaya baru yang mencakup elemen dari kedua organisasi. Ini membutuhkan komunikasi terbuka, kolaborasi, dan kompromi untuk mengembangkan budaya bersama yang mencerminkan nilai-nilai dan tujuan dari kedua organisasi. Integrasi sering dianggap sebagai pendekatan yang lebih seimbang yang memungkinkan pelestarian elemen budaya unik dari setiap organisasi. 3) Pemisahan, Strategi ini melibatkan mempertahankan budaya terpisah untuk setiap organisasi tanpa mencoba mengintegrasikannya. Ini biasanya digunakan ketika organisasi memiliki identitas dan budaya yang berbeda yang sulit untuk diselaraskan. Pemisahan dapat menjadi solusi sementara sampai strategi integrasi yang lebih cocok dapat dikembangkan, atau dapat menjadi pendekatan jangka panjang jika organisasi beroperasi secara independen.⁵⁶

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

⁵⁶ A. Picot, "The Role of Culture in Mergers and Acquisitions: A Review of the Literature. *European Management Journal*, (2002): 555

BAB III

KEBIJAKAN MERGER DAN PROSES PENGEMBANGAN NEW CULTURE INTEGRATION PADA BSI

A. Profil Bank Syariah Indonesia (BSI)

Sebagai negara dengan penduduk muslim terbesar di dunia, Indonesia memiliki potensi besar untuk menjadi pemimpin dalam keuangan syariah. Faktor terpenting dalam membangun ekosistem industri halal yang baik di Indonesia adalah meningkatnya kesadaran masyarakat akan halal dan dukungan yang kuat dari pemangku kepentingan. Salah satu elemen penting dalam ekosistem ini adalah lembaga keuangan syariah.

Lembaga keuangan syariah merupakan pihak yang sangat penting untuk memfasilitasi kegiatan keuangan seluruh industri halal. Di Indonesia, sektor perbankan syariah telah berkembang pesat selama tiga dekade terakhir, dengan bukti inovasi produk, peningkatan layanan, dan pengembangan jaringan yang terus meningkat dari tahun ke tahun. Bahkan, tingginya semangat untuk maju juga tercermin dari banyaknya bank syariah yang melakukan kegiatan korporasi, termasuk bank syariah nasional seperti Bank Syariah Mandiri, BNI Syariah dan BRI Syariah.

1. Bank Syariah Mandiri (BSM)

Pasca krisis keuangan tahun 1998, PT. Bank Mandiri mendirikan Bank Syariah Mandiri pada 1 November 1999. Bank Syariah Mandiri dibentuk setelah akuisisi tiga bank, yakni PT Bank Susila Bakti, PT Bank Dagang Negara, dan PT Mahkota Prestas, yang semuanya terkena dampak krisis. Bank Syariah Mandiri merupakan bank milik negara yang menerapkan nilai-nilai religi dalam operasionalnya dan inilah keunggulan utama Bank Syariah Mandiri Indonesia. Nasabah dapat memilih berbagai produk perbankan syariah seperti tabungan, produk pinjaman syariah dan layanan investasi.

Produk simpanan yang tersedia di Bank Syariah Mandiri antara lain Tabungan Mudharabah, Tabungan iB Simpel, Tabungan Terencana, Tabungan Wadiah, Tabungan Investa Scholar, Tabungan Dollar, Tabungan Pensiun dan Tabunganku. Tabungan Mudharabah merupakan produk yang paling banyak diminati dengan akad mudharabah dan muthlaqharabah.

hasil Bank Syariah Mandiri juga menawarkan produk tabungan haji dan umrah, deposito syariah, investasi dan layanan Mandiri Syariah Prioritas kepada nasabah khusus. Sebelum merger dengan BSI, Bank Syariah Mandiri memiliki 1 kantor pusat dan 1.736 jaringan cabang yang terdiri dari 129 cabang, 398 kantor cabang, 50 kantor cabang, 1.000 layanan Bank Syariah di Bank Mandiri dan jaringan cabang lainnya, 114 payment point, 36 pegadaian, Menurut informasi website resmi Bank Syariah Mandiri memiliki 6 cabang mikro dan 3 cabang non operasional di seluruh provinsi Indonesia, serta akses ke jaringan lebih dari 200.000 ATM.

2. BNI Syariah (BNIS)

Pada masa krisis keuangan tahun 1997, sistem perbankan syariah menunjukkan ketahanannya ketika prinsip syariah yang adil, transparan, dan menguntungkan mampu menjawab kebutuhan masyarakat akan sistem perbankan yang lebih adil. Menurut informasi resmi di website BNI Syariah, BNI Syariah sebelumnya beroperasi pada tanggal 9 April 2000 sebagai Unit Usaha Syariah (BARU) BNI berdasarkan UU No. 10 Tahun 1998. Saat itu ada lima cabang USS di Yogyakarta, Malang, Pekalongan, Jepara dan Banjarmasin. Seiring berjalannya waktu, NOVA BNI berkembang menjadi 28 kantor cabang dan 31 kantor cabang pembantu. Pada tanggal 19 Juni 2010, NOVA BNI menjadi Bank Umum Syariah (BUS) BNI Syariah. Perubahan ini telah direncanakan dalam corporate plan UUS BNI pada tahun 2003, status sementara dan pemisahan UUS direncanakan pada tahun 2009.

Pada hari tersebut dilakukan pemisahan dan mulai saat itu BNI Syariah beroperasi sebagai bus. Keberhasilan exit pada bulan Juni 2010 ini didasari oleh aspek regulasi yang menguntungkan dengan terbitnya Undang-Undang Surat Berharga Negara Syariah (SBSN) No. 19 Tahun 2008 dan Undang-Undang Perbankan Syariah No. 21 Tahun 2008. Selain itu, pemerintah Indonesia telah komitmen yang sangat kuat untuk meningkatkan pengembangan perbankan syariah, serta awareness masyarakat terhadap produk perbankan syariah juga semakin meningkat.

BNI Syariah kini memiliki tiga kantor wilayah dengan total 68 kantor cabang, 218 kantor cabang pembantu, 13 kasir, 23 mobile service van dan 58 payment point. Nasabah juga dapat menikmati layanan Syariah di kantor cabang tradisional (cabang cabang) BNI yang memiliki sekitar 1.746 cabang di seluruh Indonesia.

3. Bank Rakyat Indonesia Syariah (BRIS)

BRISyariah didirikan dengan membeli PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk dan Bank Jasa Arta pada tanggal 19 Desember 2007, kemudian pada tanggal 16 Oktober 2008, Bank Indonesia memperoleh izin untuk beroperasi sebagai BSI dan seluruh kegiatan usahanya berlandaskan Islam. Prinsip Syariah. Segmen Syariah PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk kemudian digabung dengan BRISyariah pada 19 Desember 2008. Proses tersebut mulai berlaku pada 1 Januari 2009. Pada tahun 2018, BRISyariah menyelesaikan IPO sebagai anak usaha pertama BUMN di bawah Syariah. sektor ini akan merealisasikan pencatatan pertamanya di Bursa Efek Indonesia pada 9 Mei 2018, dengan izin dari Badan Jasa Keuangan (OJK).

BSI didirikan melalui penggabungan Bank Syariah Mandiri, Bank BNI Syariah dan BRISyariah dengan tujuan menjadi salah satu dari sepuluh bank syariah terbesar di dunia dan salah satu dari sepuluh bank terbesar di Indonesia. Pemegang saham terbesar dalam merger tersebut berasal dari PT Bank Mandiri

Tbk dengan kepemilikan 51,2 persen, diikuti oleh Bank Negara Indonesia Tbk dengan kepemilikan 25,0 persen dan PT Bank Rakyat Indonesia Tbk dengan kepemilikan 17,4 persen. Rencana penggabungan ketiga bank syariah ini dimulai pada Maret 2020 dan melalui tahapan persetujuan OJK.

Setelah Kementerian Hukum dan HAM mengesahkan nama baru dan menyiapkan logo baru, Presiden Joko Widodo secara resmi membuka BSI pada 1 Februari 2021 dan mulai beroperasi di beberapa wilayah Indonesia. Untuk memfasilitasi one stop development dan menciptakan dampak yang lebih besar lagi, diputuskan untuk menggabungkan tiga bank syariah milik negara dengan rekam jejak yang baik hingga saat ini, yaitu BRI Syariah, BNI Syariah dan Mandiri Syariah. Di masa pandemi Covid-19, pertumbuhan perbankan syariah tetap positif, sehingga pengukuhan kehadiran BSI diharapkan dapat menjadi salah satu katalisator pertumbuhan ekonomi Indonesia. Dukungan sinergis dengan perusahaan induk (Mandiri, BNI, BRI) dan keterlibatan pemerintah melalui Kementerian BUMN seharusnya mendorong perbankan syariah Indonesia bersaing secara global. Penggabungan tiga bank syariah ini merupakan inisiatif untuk mewujudkan sebuah bank syariah yang menjadi kebanggaan bangsa dan diharapkan dapat memberikan energi baru bagi perkembangan perekonomian negara dan memberikan kontribusi bagi kesejahteraan masyarakat luas.

Keberadaan BSI juga mencerminkan wajah perbankan syariah di Indonesia yang modern, universal, dan menawarkan kebaikan bagi seluruh alam (*Rahmatan Lil' Aalam*). Penggabungan ketiga bank syariah tersebut memiliki visi menjadi salah satu dari sepuluh bank syariah terbesar, dengan misi:

1. Menyediakan akses solusi keuangan syariah di Indonesia
Kami melayani lebih dari 20 juta pelanggan dan merupakan bank 50T teratas berdasarkan aset (500T) dan nilai buku pada tahun 2025.
2. Menjadi bank besar yang memberikan nilai terbaik bagi pemegang saham
5 bank paling menguntungkan di Indonesia (ROE 18%) dan nilai yang kuat (PB > 2).
3. Menjadi perusahaan pilihan dan kebanggaan talenta terbaik Indonesia
Sebuah perusahaan dengan nilai-nilai yang kuat dan pengaruh komunitas, berkomitmen untuk mengembangkan karyawannya dengan budaya berbasis kinerja.

Pada tahun 2021, jaringan BSI akan diperluas ke seluruh Indonesia dan mencakup 1.244 kantor cabang dan kantor cabang pembantu. BSI juga memperkuat posisi Indonesia di kancah global dengan menjadi bank pertama di Indonesia yang memiliki kantor perwakilan di Kawasan Timur Tengah, karena BSI telah beroperasi di Dubai pada tanggal 28 Januari 2022. Jumlah total karyawan BSI mencapai 19.449. Selama tahun 2021, BSI berhasil memperoleh 73 Penghargaan dari pihak luar sebagai bentuk pengakuan atas kinerjanya baik nasional maupun internasional. BSI berhasil meraih Peringkat #7 Bank Umum di

Indonesia Berdasarkan Aset. Pada akhir 2021, laba bersih BSI mencapai Rp3,0 Triliun yang tumbuh 38,42% dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Aset mencapai Rp265,3 Triliun pada tahun 2021 dengan pertumbuhan 10,73% dibandingkan dengan tahun 2020. Untuk meningkatkan pelayanan kepada nasabah, BSI telah melakukan inovasi pada produk dan layanan digital banking. Hal ini dilakukan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat yang beragam dan merespons perkembangan yang terjadi di industri perbankan, terutama dalam hal kecepatan, kemudahan, dan keamanan dalam bertransaksi melalui berbagai layanan digital yang ditawarkan.¹

Tujuan besar dibentuknya BSI adalah untuk membangun Bank Syariah terbesar, menjadi barometer market di Indonesia dan mempunyai daya saing global. Berikut tujuan merger yang dilakukan oleh BSI :

1. Meningkatkan Layanan untuk Nasabah Bank Syariah:
Melalui penggabungan tiga bank syariah besar, BSI bertujuan untuk mengoptimalkan prospek bisnis dan pengembangan perbankan syariah di Indonesia. Sinergi yang dihasilkan dari merger ini diharapkan dapat memperkuat visi bank syariah di Indonesia dan meningkatkan pelayanan yang diberikan kepada nasabah.
2. Perbaikan Proses Bisnis:
BSI akan mengawal prinsip syariah yang lebih baik dalam proses bisnisnya. Dengan mengelola proses bisnis syariah secara terintegrasi, BSI berharap dapat memperbaiki proses bisnis yang sudah berjalan baik selama ini. Meskipun ada tantangan dalam penggabungan nasabah, hal ini diimbangi dengan proses bisnis syariah yang semakin baik di masa depan.
3. *Risk Management*:
Melalui merger menjadi BSI, diharapkan risiko-risiko yang mungkin terjadi dalam pengelolaan bisnis perbankan dapat diminimalisir. Keberhasilan Bank Mandiri yang berasal dari merger empat bank sebelumnya menjadi pembelajaran bahwa risiko perbankan dapat diminimalisir dengan menggabungkan tiga bank syariah plat merah ini menjadi satu.
4. Sumber Daya Instansi:
BSI akan melakukan seleksi terhadap sumber daya terbaik dari tiga entitas bank yang melakukan merger untuk menjalankan industri perbankan syariah. Dengan demikian, setiap instansi dan jajaran direksi akan diisi oleh tenaga profesional yang bekerja dalam satu lembaga dengan visi dan misi yang sejalan.
5. Penguatan Teknologi Digital:
BSI akan menyatukan teknologi syariah yang ada di Indonesia. Dengan menerapkan teknologi digital yang kuat, BSI berharap dapat menjadi tolak ukur dalam sistem teknologi informasi berbasis syariah secara nasional. BSI juga akan mengembangkan website dan aplikasi mobile berbasis online

¹BSI, Laporan Tahunan 2021, https://ir.bankbsi.co.id/newsroom/7334c81a8a_52b37d059b.pdf. diakses 10 April 2023

untuk memudahkan masyarakat mengakses layanan perbankan syariah.

1. Produk-produk BSI

BSI memiliki beragam produk perbankan; baik produk pendanaan, pembiayaan dan jasa perbankan lainnya, diantaranya;

- 1) Tabungan
Produk tabungan yang berbeda sesuai prinsip syariah, mulai dari akad wadiah yad dhamanah dan akad Mudharabah, berikut diantara produk tabungan BSI; Tabungan BSI Easy Wadiah, Tabungan BSI Classic, Tabungan Pensiun BSI, Tabungan BSI Junior, Tabungan pada surat berharga Syariah BSI, Tabungan Perusahaan BSI, Tabungan Payroll, Tabungan Mudharabah BSI Easy, Tabungan Rencana BSI, Tabungan Siswa BSI, Tabungan Forex BSI, Tabungan Pendidikan BSI, BSI Tabungan Rencana, BSI Tabungan Simpanan Pelajar, BSI tabungan Smart, BSI Tabungan Valas, dan BSI Tabunganku.
- 2) Haji dan Umroh, adapun beragam produk haji dan umrah unggulan diantaranya; BSI Tabungan Haji Indonesia dan BSI Tabungan Haji Muda Indonesia
- 3) Pembiayaan, beragam produk pembiayaan syariah sebagai berikut; Bilateral Financing, BSI Cash Collateral, BSI Distributor Financing, BSI Griya Hasanah, BSI Griya Maburur, BSI Griya Simuda, BSI KPR Sejahtera, BSI KUR Kecil, BSI KUR Mikro, BSI KUR Super Mikro, BSI Mitra Beragun Emas (Non Qardh), BSI Mitraguna Berkah, BSI Multiguna Hasanah, BSI Oto, BSI Pensiun Berkah, BSI Umrah, Mitraguna Online.
- 4) Investasi; Beragam produk investasi sesuai syariah sebagai berikut; Bancassurance, BSI Deposito Valas, BSI Reksa Dana Syariah, *Cash Waqf Linked Sukuk Ritel* (Sukuk Wakaf Ritel), Deposito Rupiah, SBSN Ritel.
- 5) Produk Berbasis Emas; BSI Cicil Emas dan BSI Gadai Emas
- 6) Layanan Prioritas; BSI Prioritas, BSI Private dan *Safe Deposite Box* (SDB)

2. Layanan *Digital Banking*

Merupakan produk yang kegiatannya dijalankan melalui saluran elektronik. Diantaranya; BSI Mobile, Buka Rekening Online, *BSI Cardless Withdrawal*, *BSI Debit Card*, *BSI Aisyah*, *BSI JadiBerkah.id*, *BSI API*

Platform, BSI Smart Agent, BSI Payment Point, dan Kartu Pembiayaan BSI Hasanah Card (Classic, Gold dan Platinum).

3. Budaya BSI

Budaya Perusahaan yang dimiliki oleh BSI yaitu “AKHLAK”

a. Amanah:

BSI mengedepankan nilai amanah, yang berarti memegang teguh kepercayaan yang diberikan oleh nasabah, masyarakat, dan pemangku kepentingan lainnya. Bank ini bertanggung jawab dalam menjaga dan mengelola dana nasabah dengan integritas dan kejujuran.

b. Kompeten:

BSI mendorong para karyawan untuk terus belajar dan mengembangkan kapabilitas mereka. Bank ini berkomitmen untuk menjadi institusi yang kompeten dalam memberikan pelayanan perbankan syariah yang berkualitas tinggi.

c. Harmonis:

BSI mendorong budaya harmonis di antara karyawan dan seluruh pemangku kepentingan. Bank ini mengedepankan saling peduli dan menghargai perbedaan antara individu-individu dalam organisasi.

d. Loyal:

BSI mengutamakan loyalitas terhadap bangsa dan negara. Bank ini berdedikasi untuk mendukung pembangunan ekonomi yang berkelanjutan, serta mengutamakan kepentingan nasional dalam setiap keputusan dan tindakan yang diambil.

e. Adaptif:

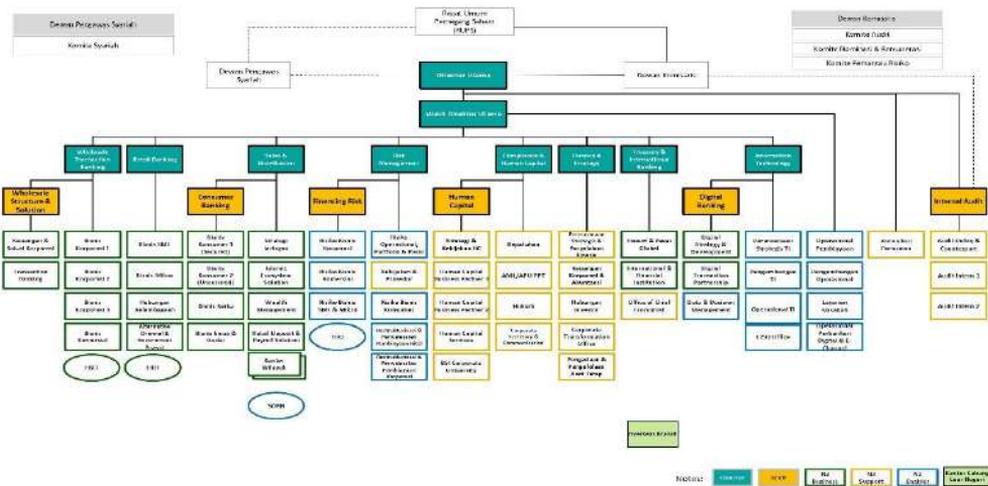
BSI menganut budaya adaptif, yang berarti terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan atau menghadapi perubahan. Bank ini siap beradaptasi dengan dinamika perbankan syariah dan kebutuhan nasabah serta masyarakat.

f. Kolaboratif:

BSI mempromosikan budaya kolaboratif, yang berarti membangun kerja sama yang sinergis antara tim, departemen, dan unit kerja dalam organisasi. Bank ini mendorong kolaborasi untuk mencapai tujuan bersama dan memberikan pelayanan yang lebih baik kepada nasabah.

4. Struktur Perusahaan BSI

Adapun struktur perusahaan BSI Pasca merger merupakan struktur organisasi hasil dari kesepatan stream struktur sebagai kompromi dan best practice hasil penggabungan 3 bank syariah dengan kelebihan dan kelemahan struktur awal masing-masing Bank, diharapkan dengan adanya struktur baru pasca merger bisa tercapai efektivitas struktur dan fungsi organisasi demi tercapainya kinerja optimal perusahaan.



Sumber: Dok. Pribadi
Gambar 3.1 Struktur Perusahaan
 (Update per-01 Juni 2023)

Job description

a. Branch Manager

Rumusan Tugas

- 1) Mengelola SDM secara maksimal dalam mencapai target-target bisnis dan operasional cabang sesuai yang direncanakan pada rencana bisnis bank.
- 2) Merencanakan strategi dan eksekusi pemasaran dalam rangka mencapai target cabang yang telah ditentukan.
- 3) Menyusun target operasional dan implementasi strategi pencapaiannya.

b. Micro Relationship

Rumusan Tugas

- 1) Melakukan pemetaan terhadap potensi bisnis mikro di sekitar unit kerja.

- 2) Memastikan implemementasi strategi bisnis mikro dapat dieksekusi dengan baik oleh tim bisnis mikro di cabang.
 - 3) Menganalisa dan memastikan objek usaha nasabah sesuai dan *comply* secara ketentuan dan memenuhi semua persyaratan administratifnya.
 - 4) Merekomendasikan dan mengusulkan paket usulan nasabah kepada para pemutus pembiayaan atau komite pembiayaan.
 - 5) Memastikan taeget bisnis mikro di cabang dapat dipenuhi oleh tim mikro.
 - 6) Memastikan semua kewajiban terkait administrative dapat terpenuhi sesuai ketentuan bank regulator.
 - 7) Memonitor pelaksanaan prinsip Anti Pencucian Uang (APU) dan Pencegahan Pendanaan Teroris (PPT).
- c. *Area SME Account Maintenance Staff*
Rumusan Tugas
- 1) Penagihan
Melaksanakan proses penagihan kepada semua segmen pembiayaan yang tidak memenuhi kewajiban angsurannya melebihi dari 30 hari.
 - 2) Pelelangan
Melakukan proses pendaftaran lelang kepada instansi KPKNL bagi nasabah yang sudah lebih dari setahun menunggak serta melakukan proses gugatan sederhana untuk jenis pembiayaan yang sifatnya bawah tangan atau tanpa jaminan.
 - 3) Sidang
Mewakili bank untuk menghadiri kegiatan sidang yang melibatkan pihak-pihak terkait.
 - 4) Eksekusi
Memastikan semua prosedur hukum lelang dan eksekusi Jaminan telah memenuhi semua persyaratan serta berkordinasi dengan pihak-pihak terkait dan proses eksekusi jaminan.
- d. *Branch Operation and Service Manager*
Rumusan Tugas
- 1) Melakukan pendampingan, pembinaan dan supervise atas pelaksanaan proses layanan yang dilakukan oleh *frontliner*.
 - 2) Melakukan pengawalan terhadap pelaksanaan tugas back office dan support dalam menjaga ketersediaan dan kesiapan infrastruktur dan peralatan penunjang kerja lainnya.
- e. *SME Business Staff*
Rumusan Tugas
- 1) Melaksanakan pelaporan harian dan pekanan terkait kinerja bisnis SME
 - 2) Melakukan proses pemasaran terhadap nasabah potensial SME
 - 3) Berkordinasi dengan bagian manajemen resiko dan pemutus dalam menganalisa usulan pembiayaan.

- 4) Melakukan proses pemeliharaan kualitas nasabah dengan cara aktif monitoring.
 - 5) Melakukan proses penagihan bagi nasabah yang telat bayar dan wanprestasi atas sebab lainnya.
- f. *Funding Transaction RM*
Rumusan Tugas
Mengelola nasabah- nasabah non perorangan, seperti instansi pemerintahan, rumah sakit, Lembaga keuangan non bank, sekolah dan instansi lainnya yang membutuhkan *account handling*.
- g. *Funding Transaction Staff*
Rumusan Tugas
Bertanggungjawab atas pengelolaan dana pihak ketiga kantor cabang, mengakuisisi nasabah pendanaan baru dan intensifikasi terhadap nasabah *existing* kantor cabang.
- h. *Consumer Business RM*
Rumusan Tugas
- 1) Melaksanakan aktivitas pemasaran nasabah consumer di area pemasaran sesuai unit kerja masing-masing.
 - 2) melakukan mapping dan identifikasi potensi bisnis consumer di sekitar lokasi unit kerja.
 - 3) Memastikan penerapan dan implementasi strategi pengembangan bisnis consumer dan branchless banking di Branch Office dapat sejalan dengan strategi bank.
 - 4) Melakukan proses validasi dan Analisa terhadap keabsahan data dan dokumen usulan pembiayaan dengan prinsip *prudential* dan *Know Your Customer*(KYC).
 - 5) Merekomendasikan paket usulan pembiayaan consumer yang telah dilakukan validasi pada proses sebelumnya.
 - 6) Memaksimalkan upaya pencapaian target bisnis sesuai yang sudah direncanakan pada target RBB.
 - 7) melaksanakan kewajiban pelaporan secara administratif atas kinerja dan hasil yang telah didapatkan sesuai dengan periode pelaporannya.
 - 8) Memonitor pelaksanaan prinsip Anti Pencucian Uang (APU) dan Pencegahan Pendanaan Teroris (PPT).
- i. *Customer Service Supervisor*
Rumusan Tugas
- 1) Melakukan pendampingan dan supervise atas kinerja teller dan CS agar berkinerja sesuai standar.
 - 2) Menjalankan otorisasi transaksi atas transaksi-transaksi *frontliner* yang membutuhkan *one up level* putusan otorisasi.
 - 3) Melakukan pendampingan dan pengawasan atas hasil inputan system pada masing-masing transaksi teller dan CS.

j. *Branch Financing Operation SVP*

Rumusan Tugas

- 1) Melakukan pengecekan atas dokumen-dokumen paket usulan pembiayaan apakah semuanya sudah sesuai dengan persyaratan dan ketentuan.
- 2) Melakukan pengecekan keabsahan jaminan serta mengawal proses penyimpanan jaminan secara *proper*.
- 3) bertanggungjawab atas semua proses administrative pelaporan pembiayaan.
- 4) Melakukan pengarsipan dokumen dan berkas pembiayaan secara aman.

k. *Operasional Staff*

Rumusan Tugas

- 1) Mengoptimalkan keberadaan SDM operasional agar semuanya dapat menjalankan tugas sesuai dengan tupoksinya.
- 2) Menyusun rencana dan target capaian operasional dan satu tahun kedepan.
- 3) Memastikan semua persyaratan pemutus pembiayaan yang tercantum di SP3 telah sesuai dan dipenuhi oleh nasabah sebelum pencairan pembiayaan.
- 4) memenuhi kebutuhan administratif kantor seperti materai dan lain-lain.

l. *General Affair Staff*

Rumusan Tugas

- 1) Melakukan pembukuan operasional kantor.
- 2) Melakukan pengadaan atas barang dan inventaris penunjang kantor.
- 3) Menyusun perencanaan belanja kantor dalam satu tahun.
- 4) Mengidentifikasi kebutuhan infrastruktur dan peralatan kerja yang menjadi kebutuhan staf lainnya.

m. *Customer Service*

Rumusan Tugas

- 1) Menjelaskan kepada nasabah mengenai jenis produk beserta seluruh fitu-fiturnya secara sistematis dan sesuai dengan buku pedoman produk yang standar.
- 2) Melayani aktivitas pembukaan rekening pendanaan sesuai kebutuhan nasabah setelah mendapatkan penjelasan sebagaimana point 1 di atas.
- 3) Memberikan pelayanan kepada semua nasabah yang datang ke kantor, baik untuk melakukan transaksi ataupun mengajukan pengaduan atas beragam layanan kantor dan sejenisnya.

n. *Teller*

Rumusan Tugas

- 1) Bertanggung jawab atas uang tunai selama proses transaksi layanan.

- 2) memastikan uang tunai keluar dan masuk brangkas sesuai prosedur bank.
- 3) Melayani penyeteroran tunai maupun non tunai dengan benar dan cepat.
- 4) Bertanggung jawab kepada supervisor atas semua transaksi yang dijalan dalam satu hari layanan.

B. Proses Merger dan Terbentuknya *New Culture Integration* di BSI

Pada bulan Februari tahun 2021, PT Bank Syariah Indonesia Tbk. (BSI) telah diresmikan oleh Presiden Republik Indonesia, Joko Widodo. BSI akan menjadi gabungan antara tiga bank syariah, yaitu Bank BRI Syariah, Bank BNI Syariah, dan Bank Mandiri Syariah. Presiden Jokowi berharap perusahaan ini dapat memenuhi kebutuhan dari berbagai segmen konsumen tanpa terkecuali agama mereka, termasuk umat non-Islam. Selain itu, Presiden Jokowi juga menekankan bahwa BSI harus mampu memanfaatkan teknologi digital untuk menjangkau masyarakat yang selama ini belum terlayani oleh layanan perbankan, serta dapat menarik minat generasi milenial untuk menjadi nasabah. Harapannya adalah BSI bisa memfasilitasi nasabah agar dapat naik kelas secara cepat dan menjadi tulang punggung ekonomi negara, serta memenuhi kebutuhan berbagai segmen konsumen, mulai dari ritel, UMKM sampai dengan korporasi.²

Peresmian tersebut menandakan berawalnya perjalanan BSI setelah merger. Setelah sebelumnya bank syariah di Indonesia yang didominasi oleh BNIS, BRIS dan BMS, kini semuanya menjadi satu dalam naungan BSI. Dalam kesempatan yang berbeda yaitu saat rakernas BSI, Wakil Presiden Republik Indonesia, K.H. Maruf Amin juga mengungkapkan pesen terkait mergernya bank syariah menjadi BSI:

Tantangan terbesar dari merger adalah mengintegrasikan budaya kerja. Saya harap semua anggota BSI memahami bahwa mulai 1 Februari 2021 Anda menjadi anggota BSI. Anda bukan lagi pegawai Bank Syariah Mandiri, BNI Syariah atau BRI Syariah. Kalian semua harus bersatu sebagai satu BSI dengan budaya kerja yang sama.

Mergernya Bank BSI bukan bersifat tiba-tiba. Melainkan terdapat persiapan panjang. Mulai dari rencana, riset, evaluasi, membuat program, kemudian menyiapkan segala hal teknisnya. Sebelum adanya merger bank BSI, terdapat persiapan beberapa tahun sebelumnya yang pada akhirnya diresmikan oleh Presiden Joko Widodo. Peneliti membaginya dalam *timeline* singkat sebagai berikut:³

² <https://www.kompas.tv/article/143117/resmikan-bank-syariah-indonesia-ini-4-pesan-jokowi> diunduh pada tanggal 26 Maret 2023 jam 10.48

³ <https://www.cnbcindonesia.com/market/20201022075932-17-196187/kapan-merger-bank-s6yariah-bumn-kelar-catat-ini-timeline-nya> diunduh pada hari Minggu tanggal 26 Maret 2023 jam 117.13

Tabel 3.1. Proses Merger BSI

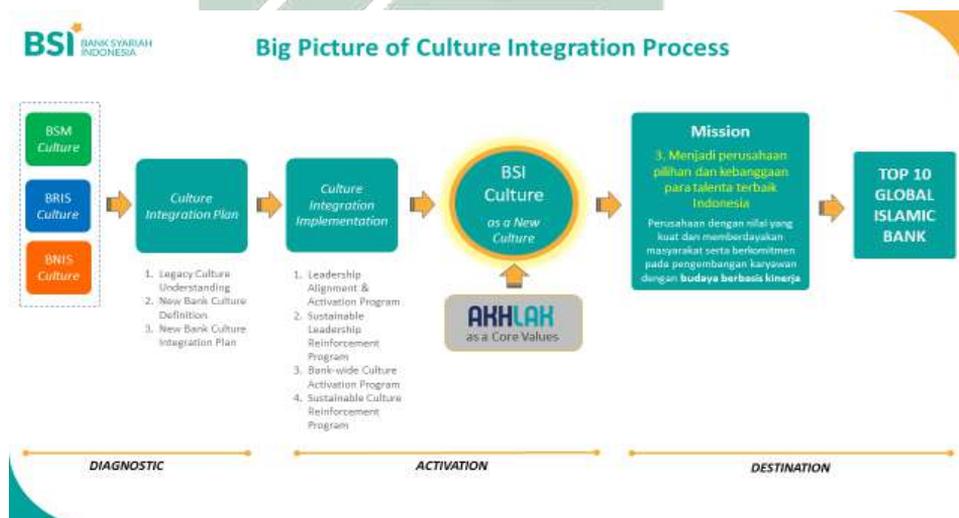
No	Agenda	Timeline
1	Persetujuan Dewan Komisaris BRIS, BNIS dan BSM atas Rancangan Penggabungan	20 Oktober 2020
2	Pengumuman Ringkasan Rancangan Penggabungan dalam Surat Kabar Harian	21 Oktober 2020
3	Penyampaian Pernyataan Penggabungan kepada OJK yang berisikan Rancangan Penggabungan yang telah disetujui oleh Dewan Komisaris Bank Peserta Penggabungan beserta Dokumen Pendukung	21 Oktober 2020
4	Penyampaian Rancangan Penggabungan kepada OJK - DPBS dan DPPS beserta dokumen pendukung	21 Oktober 2020
8	Direksi Bank Peserta Penggabungan memberikan pemberitahuan secara tertulis kepada karyawan tentang rencana Penggabungan	21 Oktober 2020
9	Penyampaian permohonan pencatatan saham hasil Penggabungan ke BEI	21 Oktober 2020
10	Penyampaian rencana dan agenda RUPSLB BRIS kepada OJK	27 Oktober 2020
11	Batas waktu bagi para kreditur Bank Peserta Penggabungan untuk mengajukan keberatan	4 November 2020
12	Pengumuman akan dilakukannya penyelenggaraan RUPSLB BRIS	5 November 2020
13	Tanggal terakhir pencatatan pemegang saham dalam Daftar Pemegang Saham BRIS yang berhak hadir dalam RUPSLB dan yang mempunyai hak untuk menjual sahamnya	19 November 2020
14	Pemanggilan RUPSLB BRIS	20 November 2020
15	Perkiraan tanggal Pernyataan Efektif dari OJK (Pengawas Pasar Modal) atas rencana Penggabungan	25 November 2020
16	Penyampaian laporan tertulis ke BEI setelah Pernyataan Penggabungan	26 November 2020

	menjadi efektif	
17	Pengumuman perubahan ringkasan Rancangan Penggabungan dalam surat kabar harian	9 Desember 2020
18	RUPSLB BRIS, BSM dan BNIS	15 Desember 2020
19	Direksi Bank Peserta Penggabungan menandatangani Akta Penggabungan berdasarkan rancangan Akta Penggabungan yang disetujui RUPLSB	15 Desember 2020
20	Pemberitahuan hasil RUPLSB kepada OJK (Pengawas Pasar Modal) dan Bursa Efek Indonesia dan pengumuman hasil RUPSLB kepada masyarakat dalam 2 (dua) surat kabar berbahasa Indonesia	16 Desember 2020
21	Penyampaian Salinan Akta Penggabungan kepada OJK (Pengawas Pasar Modal)	16 Desember 2020
22	Pengajuan permohonan Penggabungan kepada OJK (DPPS)	17 Desember 2020
23	Penyampaian informasi Penggabungan kepada BI	17 Desember 2020
24	Periode Permohonan Penjualan bagi pemegang saham yang tidak setuju terhadap Keputusan RUPS BRIS mengenai Penggabungan	17 Desember 2020- 5 Januari 2021
25	Persetujuan Penggabungan dari OJK (DPPS)	22 Januari 2021
26	Penyampaian Akta Penggabungan dan Perubahan Anggaran Dasar ke Kemenkumham	22 Januari 2021
27	Penyampaian Persetujuan Penggabungan ke Bursa Efek Indonesia	25 Januari 2021
28	Tanggal Efektif Penggabungan (Legal Merger day-1)	1 Februari 2021
29	Tanggal Pembayaran atas saham yang dijual oleh pemegang saham	5 Maret 2021

Sumber: Dokumen Pribadi

Adanya merger tersebut tidak serta merta berjalan dengan lancar. Terdapat banyak pekerjaan rumah yang harus dilakukan oleh jajaran pimpinan baru BSI untuk melaksanakan harapan Presiden Joko Widodo dan Wakil Presiden K.H Maruf Amin. Dalam konteks penelitian di gambaran umum ini, peneliti

memberikan gambaran terkait bagaimana proses merger dalam hal *New Culture Integration* (NCI) di mana hal ini sangat berpengaruh dalam proses budaya kerja sehari-hari seluruh karyawan BSI. Sebelumnya, BNIS memiliki budaya kerja sendiri, BMS memiliki budaya kerja sendiri dan BRIS memiliki budaya kerja sendiri. Perbedaan budaya tersebut diintegrasikan dalam lingkungan budaya kerja yang baru di BSI. Pekerjaan rumah tersebut dicarikan solusi oleh tim yang berada di BSI. Berikut adalah proses *New Culture Integration* (NCI).



Sumber: Dokumen Pribadi
Gambar 3.2 Proses NCI di BSI

Sebelum dilakukannya merger, tim inti yang dibentuk melalui kesepakatan bersama antara perwakilan BNIS, BRIS, BSM, melakukan riset yang menggandeng konsultan internasional bernama Willis Tower Watson. Konsultan ini berfokus dalam 4 hal: 1. *Desk Analysis*, 2. *Obervation*, 3. *Interviews & FGD*, 4. *Mapping & Assesment*. Hasil dari riset tersebut selanjutnya digunakan sebagai bahan untuk rapat pimpinan jajaran BSI. Berikut petanya:



Sumber: Dokumen Pribadi

Gambar 3.3 Proses Formulasi Pre-Merger

Jajaran BSI yang melakukan rapat kemudian menyepakati suatu pola budaya kerja baru yang disepakati bersama. Budaya yang terbentuk ini adalah penerjemahan dari SE BUMN (tentang budaya AKHLAK) sebelumnya yang menyatakan bahwa seluruh budaya kerja harus sesuai dengan SE BUMN yang sudah disepakati bersama. Berikut adalah hasil penerjemahan AKHLAK yang digagas oleh jajaran BSI. Setelah menghasilkan 18 panduan dalam budaya kerja, tim inti yang dibentuk BSI tersebut kemudian menggandeng sebuah konsultan internasional yang bernama ACT konsulting internasional. Konsultan ini menerjemahkan lebih detail terkait satuan budaya kerja yang akan dijalankan oleh setiap karyawan BSI. Berikut salah satu bagian yang dibuat ACT consulting:

Bagaimana Seharusnya Perilaku Insan BSI?

Bank BSI memiliki 18 Panduan Perilaku yang diharapkan terinternalisasi dengan baik ke setiap pegawai. Nilai-nilai dalam Panduan Perilaku inilah yang menjadi budaya yang diharapkan tertanam di masa depan sebagai "desire culture".

<div style="background-color: #008080; color: white; padding: 5px; font-weight: bold; text-align: center;">AMANAH</div> <ol style="list-style-type: none"> 1. INTEGRITY (konsisten antara yang dipikirkan, dikatakan dan dilakukan). 2. SYARIAH COMPLIANCE (menjalankan praktik bisnis sesuai prinsip syariah). 3. STAKEHOLDER FOCUS (mengutamakan para pemangku kepentingan). 	<div style="background-color: #008080; color: white; padding: 5px; font-weight: bold; text-align: center;">HARMONIS</div> <ol style="list-style-type: none"> 7. COMPASSION (memperhatikan dan peduli terhadap kondisi orang lain). 8. OPEN MIND (menghargai dan menghormati perbedaan orang lain). 9. INCLUSIVE (bergaul dengan siapapun dan luwes). 	<div style="background-color: #008080; color: white; padding: 5px; font-weight: bold; text-align: center;">ADAPTIF</div> <ol style="list-style-type: none"> 13. TRANSFORMATION MINDSET (berpartisipasi aktif dalam transformasi yang terjadi). 14. THINKING AHEAD, THINKING ACROSS, THINKING AGAIN (menganalisis situasi yang mungkin akan terjadi). 15. AGILITY (merespon perubahan situasi dengan cepat). 	<div style="background-color: #008080; color: white; padding: 5px; font-weight: bold; text-align: center;">KOMPETEN</div> <ol style="list-style-type: none"> 4. WELL PLANNED & MANAGED (merencanakan dan mengelola pekerjaan dengan baik). 5. EXCELLENT EXECUTION (mengekskusi dengan akurat, efektif dan efisien). 6. OUTSTANDING PERFORMANCE (mencapai hasil kerja yang melampaui harapan). 	<div style="background-color: #008080; color: white; padding: 5px; font-weight: bold; text-align: center;">LOYAL</div> <ol style="list-style-type: none"> 10. SENSE OF BELONGING (mencintai dan bangga menjadi pegawai BSI). 11. ORGANIZATION FIRST (memprioritaskan kepentingan BSI). 12. PROTECTING THE BANK (menjaga dan melindungi BSI). 	<div style="background-color: #008080; color: white; padding: 5px; font-weight: bold; text-align: center;">KOLABORATIF</div> <ol style="list-style-type: none"> 16. HUMILITY (bersikap rendah hati). 17. UNITY (antusias dan mudah diajak kerjasama). 18. TRUST (menjaga kepercayaan yang diberikan).
--	--	---	---	--	---

*(Based on Leaders as Meaning Maker Session, February 22, 2021)

Sumber: Dokumen Pribadi
Gambar 3.4 Bagan AKHLAK yang disepakati

Studi & Analisa oleh ACT Consulting

AKHLAK	Wells Tower Watson Recommendation	Clustering	Keyword
AMANAH <ul style="list-style-type: none"> Menaati janji dan komitmen. Bertanggung jawab atas tugas, keputusan, dan tindakan yang dilakukan. Sampung teguh memegang moral dan etika. 	<ul style="list-style-type: none"> Wells Discussion - Compliance - Integrity Program pemertanian di kawasan - e-commerce lokal apakan - Amanah - Pemanah view of BSI - Syariah compliance - Menjaga reputasi publik - Stakeholder focused - Menjaga kepercayaan Floor Discussion 	<ul style="list-style-type: none"> Integrity, komunikasi, transparansi, amanah High level of life, compliance, Syariah compliance Menjaga reputasi publik, membangun komunikasi, stakeholder focused, program pemertanian - Amanah 	<ul style="list-style-type: none"> Integrity - moral values Syariah Compliance - standard & procedures Stakeholders focused - customer
KOMPETEN <ul style="list-style-type: none"> Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah. Membantu orang lain belajar. Mengembangkan tugas dengan kualitas terbaik. 	<ul style="list-style-type: none"> WTW - Easy to get things done Floor Discussion - Eksklusivitas - Role based - Eff focused - Disiplin - Penerapan manajemen risiko yang terbaik Well planned well managed - Fokus pada strategi yang ditetapkan Layanan digital perbankan Syariah - Berkeadilan dan berprestasi 	<ul style="list-style-type: none"> Well planned well managed, Fokus pada strategi yang ditetapkan Eksklusivitas, penerapan manajemen risiko yang terbaik, role based, disiplin RPI focused, lokomotif digital perbankan Syariah, berkarya dan berprestasi 	<ul style="list-style-type: none"> Well planned and managed - strategy Execution Excellence - implementasi Outstanding Performance - result
HARMONIS <ul style="list-style-type: none"> Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya. Suka menolong orang lain. Membangun lingkungan kerja yang kondusif. 	<ul style="list-style-type: none"> WTW - Inclusive Floor Discussion - Terbuka - Low Profile - Acceptance - Strong Personal Connection - Hangat dan detail 	<ul style="list-style-type: none"> Hangat dan detail, strong personal connection, acceptance, low profile Terbuka Inclusive 	<ul style="list-style-type: none"> Compassion - feeling Open Mind - trusting Inclusive - strong
LOYAL <ul style="list-style-type: none"> Menjaga nama baik sesama karyawan, pimpinan, BUMN dan Negara. Raja berkeadilan untuk masyarakat yang lebih kaya. Panuh kepada pimpinan apapun tingkat dan berinteraksi dengan seluruh dan etika. 	<ul style="list-style-type: none"> WTW - Organization First EQD - Sense of belonging - Protecting the Bank Floor Discussion - Jilbab 	<ul style="list-style-type: none"> Sense of belonging Organization First, nilai-nilai Protecting the bank 	<ul style="list-style-type: none"> Sense of Belonging - Principle Organization First - Attitude Protecting the Bank - Behaviour
ADAPTIF <ul style="list-style-type: none"> Cepat menyesuaikan diri untuk menghadapi baik. Tanggap menaruh perhatian terhadap kemajuan teknologi. Berorientasi prospek. 	<ul style="list-style-type: none"> WTW - Proactive - Flexible EQD - Transformation mindset - Thinking ahead - Thinking again - Agile Floor Discussion - Thinking across - Stakeholder adaptive 	<ul style="list-style-type: none"> Transformation mindset Flexible, agile, proactive, stakeholder adaptive Thinking ahead, thinking again, thinking across 	<ul style="list-style-type: none"> Transformation Mindset - flexibility Agile - agile Stakeholder Thinking - competency
KOLABORATIF <ul style="list-style-type: none"> Membantu rekan/rekanin kepada berbagai pihak untuk berkembang. Tahu bahwa dalam bekerja harus selalu mengabdikan diri ke sesama. Mengembangkan pemanfaatan berbagai sumber daya untuk tujuan bersama. 	<ul style="list-style-type: none"> WTW - Participative Floor Discussion - Unity - Sangat kolaboratif - jamaah - Humble 	<ul style="list-style-type: none"> Humble Unity, jamaah Sangat kolaboratif, partisipatif 	<ul style="list-style-type: none"> Humility - self Unity - group of people Trust - others

Sumber: Dokumen Pribadi
Gambar 3.5 Studi & Analisa ACT Consulting

Hasil dari ACT Consulting ini digunakan jajaran BSI untuk membentuk 101 perilaku yang harus dilaksanakan seluruh karyawan BSI. Mulai dari pimpinan hingga jabatan yang paling bawah. Perilaku inilah yang menjadi panduan budaya kerja baru di BSI. Berikut beberapa contohnya:

101 Perilaku Spesifik (Specific Behaviour) Insan BSI

The infographic is titled "101 Perilaku Spesifik (Specific Behaviour) Insan BSI". It is divided into three main categories, each with a list of specific behaviors:

- INTEGRITY** (konsisten antara yang dipikirkan, dikatakan dan dilakukan)
 1. Menyampaikan pendapat dengan terus terang.
 2. Melakukan apa yang disampaikan.
 3. Memenuhi janji.
 4. Menyampaikan informasi dan data sesuai fakta.
 5. Selalu datang tepat waktu.
 6. Berani menyampaikan ketidaksetujuan dengan santun.
 7. Menjalankan tugas dan tanggung jawab
- STAKEHOLDER FOCUS** (mengutamakan para pemangku kepentingan)
 15. Menjelaskan risiko dan keuntungan dari setiap opsi yang disampaikan kepada pelanggan.
 16. Melayani pelanggan dengan sopan dan ramah.
 17. Meminta umpan balik dari pelanggan.
 18. Menyelesaikan komplain dan menindaklanjuti masukan pelanggan.
- SYARIAH COMPLIANCE** (menjalankan praktik bisnis sesuai prinsip syariah)
 8. Sholat di awal waktu dan berjamaah
 9. Mengawal dan menutup meeting dengan doa
 10. Bekerja sesuai prosedur dan standar.
 11. Melakukan verifikasi dengan benar.
 12. Menjalankan proses bisnis dengan zero fraud.
 13. Menyelesaikan pekerjaan sesuai SLA.
 14. Mematuhi kode etik bankir & prinsip syariah.

On the right side of the infographic, there is a logo for "AMANAH" with the word "AKHLAK" above it, and the "BSI" logo below it.

Sumber: Dokumen Pribadi
Gambar 3.6 Perilaku Karyawan BSI

Dalam mengawal perilaku seluruh karyawan BSI, dibentuklah *squad* yang terdiri dari pimpinan hingga perwakilan manajer cabang. Perwakilan ini bertugas untuk mengawal, menjalankan, dan mengevaluasi budaya baru yang dijalankan di BSI. Culture Squad dibentuk berjenjang agar bisa optimal dalam mengawal implementasi budaya kerja baru, baik di level kantor pusat, regional maupun entitas unit kerja terkecil yaitu kantor cabang, Change Agents menjadi kunci vital dalam implementasi internalisasi budaya karena keberadaannya di level unit kerja cabang sehingga langsung dapat mengeksekusi program-program yang diturunkan oleh kantor pusat maupun program-program lokal di level cabang yang diinisiasi oleh change agents dan karyawan lainnya, selain itu change agent juga berfungsi sebagai role model dalam upaya internalisasi budaya organisasi sehingga umumnya SDM yang ditunjuk sebagai change agents merupakan best talent yang ada di level cabang masing-masing, baik dari sisi perilaku maupun dari sisi produktivitas dan kinerja, jika di tengah jalan terdapat catatan mendasar pada dua aspek tersebut maka pemimpin cabang diperkenankan untuk menunjuk penggantinya, Berikut gambarnya:



Sumber: Dokumen Pribadi
Gambar 3.7 Culture Squad

Begitulah gambaran umum terkait proses merger dan proses transformasi menuju NCI di BSI. Proses tersebut dijalankan oleh seluruh karyawan BSI. Sebelumnya setiap karyawan memiliki budaya kerja di banknya masing-masing, setelahnya mereka semuanya bersepakat untuk menjalankan budaya kerja baru demi terciptanya target yang dicita-citakan bersama. Secara peresmian, BSI mulai berlaku pada 1 februari 2021, namun fakta di lapangan, berubahnya BSI berlaku mulai 1 November 2021. Perubahan transformasi ini untuk menyatukan satu system, satu budaya, dan juga satu cita-cita.

C. Deskripsi Profil Subjek Penelitian

Dalam penelitian kualitatif, terdapat istilah subjek penelitian yang sering dipakai. Spradley (2007) mengemukakan bahwa ada lima kriteria minimal dalam memilih informan yang baik, yaitu informan yang sudah terenkulturasi sepenuhnya dalam kebudayaannya, terlibat langsung dalam peristiwa kebudayaan yang diteliti, mengetahui detail tentang lingkungan budaya yang belum diketahui oleh penulis etnografi, memiliki waktu yang cukup untuk berpartisipasi dalam penelitian, dan informan yang menyampaikan berbagai kejadian dan tindakan dari sudut pandang mereka tanpa melakukan analisis arti atau makna dari kejadian dan tindakan tersebut.⁴

Pemanfaatan informan dalam penelitian kualitatif dilakukan untuk mendapatkan banyak informasi yang mendalam dalam waktu singkat. Melalui berinteraksi dengan informan, peneliti dapat mengeksplorasi dan membandingkan kejadian terkait dengan topik tertentu. Sesuai dengan proses

⁴Spradley, "Metode Etnografi", (Yogyakarta: Tiara Wacana, 1997)

penelitian yang dilakukan, secara khusus, subjek yang diwawancarai, dari total seluruh karyawan di diwawancarai berjumlah 7 orang. Ketujuh narasumber ini merupakan perwakilan dari setiap BSI, baik bagian sumber daya manusia (SDM), kepala cabang, maupun bagian lain yang relevan. Secara keseluruhan, identitas ketujuh narasumber tersebut adalah sebagai berikut:

Pertama, A. Azhar Syarief. Ia menyelesaikan pendidikan sekolah menengah atas di Ibukota Jakarta. Ia tercatat sebagai siswa di SMU 16 Jakarta sejak 25 Desember 2000.⁵ Lokasi ia bersekolah sama seperti lokasi ia tinggal saat ini. A. Azhar Syarief, memiliki keahlian diberbagai bidang, diantaranya : bidang *banking, bussiness analysis, bussiness strategy, learning management, leadership development, HR transformation, culture change*, dan *Islamic finance*. A. Azhar Syarief meluangkan waktunya untuk mengabdikan pada masyarakat dengan mengemban pekerjaan sukarelawan. Ia sangat antusias ketika terpilih menjadi Kepala Sekolah di Taman Pendidikan Al Quran (TPA) Jannatunnaim sejak September 2021 sampai September 2023. Selain itu ia juga memiliki pekerjaan sukarelawan dengan menjadi Komite Kampanye Nasional Ekonomi Islam, sejak September 2003 sampai Desember 2003.

Selain mengabdikan diri untuk pekerjaan sukarelawan, A. Azhar Syarief memiliki profesi yang tidak bisa dipandang sebelah mata, yaitu sebagai *Assistant Vice President* BSI. Sebelum menduduki jabatan tersebut, ia memiliki pengalaman pekerjaan yang cukup bervariasi. Sejak tahun 2021 sampai saat ini, ia juga berprofesi sebagai dosen paruh waktu mata kuliah Perbankan dan Investasi Syariah. Program Diploma di Universitas Indonesia (UI), lokasi kampusnya berada di Depok, Jawa Barat. Selain itu, sejak tahun 2021 sampai saat ini ia juga berprofesi sebagai Learning Consultant – Corporate University di BSI. Pekerjaan tersebut ia jabat sejak Februari 2021, dan di waktu yang sama pula ia berprofesi sebagai *Transformation Management Department Head*. Namun, pekerjaan tersebut hanya berlangsung selama 1 tahun. Sejak Agustus hingga November 2020, A. Azhar Syarief berprofesi sebagai *Head of Organizational Development Department* dimana lokasi kantornya berada di Jakarta. Ia juga pernah berprofesi sebagai *Head of Culture Development Section*, sejak Maret 2014 sampai Februari 2020. Tugas yang ia laksanakan diantaranya : mengkonsep, mendesain, dan menjalankan program-program penyemaian budaya unggul profesional di BRI Syariah, sehingga menjadikan setiap SDM BRI Syariah menjadi SDM unggul dan berakter.

Berbagai pengalaman pekerjaan yang dimiliki oleh A. Azhr Syarief, tentunya membuat ia memimiliki banyak pengalaman menjalankan project, diantaranya : Inisiator pembuatan *Human Capital Readiness Index* (HCRI) sebagai tools untuk mengetahui kesiapan SDM BRI Syariah dalam melakukan

⁵Azhar Syarief, Wawancara, Surabaya. Senin, 10 April 2023.

pekerjaan, Ketua Tim Employee Engagement Survey 2014, PT Bank BRI Syariah, Ketua Tim Counterpart Penyusunan “*Corporate Culture Health Index* 2014 ‘PT Bank BRI Syariah’ bersama dengan ESC *Leadership Center*, membawahi tim kerja yang terdiri dari 2 orang selevel officer dan 1 orang selevel staff. Berbagai project yang berhasil ia selesaikan dengan baik, tentunya tidak luput dari keahlian yang ia miliki. Keahlian tersebut ia dapatkan saat ia menjadi peserta diberbagai pelatihan. Saat ini ia telah mendapat berbagai sertifikasi, diantaranya : Corporate Culture Spesialist, diperoleh dari Badan Nasional Sertifikasi Profesi pada Oktober 2021, Certified Human Capital Manager yang diperoleh dari Badan Nasional Sertifikasi Profesi pada Juni 2021, Job Evaluation yang diperoleh dari Korn Ferry pada September 2020, NLP (Neuro Linguistic Program) for Succesfull Trainer yang diperoleh dari NLP Academy pada Agustus 2017, serta Sertifikasi Manajemen Risiko Perbankan Level 1 dan Level 2 yang diterbitkan oleh LSP euangan Syariah pada tahun 2017 dan tahun 2020.

Kedua, Fitriyah Herawati. Ia lahir di Kota Surabaya, Jawa Timur. Di kota yang sama pula ia menempuh pendidikan akademik jenjang Sekolah Menengah Atas (SMA). Berdasarkan pengakuannya, ia merupakan siswa dari SMA Negeri 2 Surabaya. Ia bersekolah di SMA tersebut sejak tahun 1995. Tidak puas dengan pendidikan tingkat menengah atas, Fitriyah Herawati menempuh pendidikan di Universitas Airlangga pada tahun 1998 dengan mengambil Program Studi Perpajakan. Pendidikan yang ia ambil adalah (D.3). Barulah pada tahun 2010, ia melanjutkan pendidikan Strata 1 (S.1) di Universitas Wr Supratman. Prodi yang ia ambil adalah Manajemen.⁶

Pendidikan akademik yang ditempuh oleh Fitriyah Herawati berbuah manis karena ia mampu menduduki posisi sebagai Branch Manager di PT Bank Syariah Indonesia Tbk. Lokasi kantor tempat ia bekerja adalah di BSI Diponegoro. Sebelum ia menduduki posisi tersebut, ia bekerja di BNI Syariah. Namun, sejak 2020 BNI Syariah, BRI Syariah, DAN Bank Syariah Mandiri bersatu menjadi BSI, sehingga saat ini ia tercatat sebagai staf di PT Bank Syariah Indonesia Tbk. Kegiatan sehari-harinya ia abdikan untuk BSI.

Ketiga, Abdul Hamid Rahmatdillah. Sejak kecil ia tumbuh dan dibesarkan di Kabupaten Agam, Sumatra Barat. Ia menempuh pendidikan akademik tingkat dasar di SD Inpres 675 Kota Tengah Kecamatan Tilatang Kamang, Kabupaten Agam. Setelah menyelesaikan pendidikan tingkat dasar, ia melanjutkan pendidikan tingkat menengah pertama di MTS YATI Kamang Mudik Tilatang Kamang Kabupaten Agam. Di Kabupaten yang sama pula, Abdul Hamid Rahmatdillah menempuh pendidikan sekolah menengah atas. Tercatat ia adalah siswa di MAN Baru Mandi Tilatang Kamang Kabupaten Agam. Tidak puas

⁶Fitriyah Herawati, Wawancara, Surabaya. Kamis, 13 April 2023

dengan pencapaiannya, ia melanjutkan pendidikannya hingga ke perguruan tinggi. Berdasarkan pengakuannya, ia menempuh pendidikan (S.1) di STAIN Syech M Djamil Djambek Bukittinggi, Sumatra Barat.⁷

Guna mengasah *soft skill*, Abdul Hamid Rahmatdillah mengikuti beberapa organisasi, diantaranya : yang pertama saat ia masih menempu pendidikan ditingkat menengah atas, ia terlibat dalam kegiatan OSIS. Tercatat, ia menjadi Sekretaris OSIS di MAN Batumandi Tilatang Kamang sejak tahun 1993 sampai tahun 1994. Yang kedua, ia pernah menjadi Ketua Bidang Intelektual SENAT Mahasiswa STAIN Syech M Djamil Djambek Bukittinggi, Sumatra Barat. Pengalaman kerja Abdul Hamid Rahmatdillah dapat disebut lebih banyak daripada pengalaman organisasi. Sebelum ia menjabat sebagai Branch Manager, ia pernah menjabat sebagai Team Leader di HSBC sejak tahun 2002 hingga tahun 2004.

Sejak tahun 2006, Abdul Hamid Rahmatdillah berprofesi sebagai Financial Advisor di AXA Mandiri 2006. Profesi tersebut berakhir pada tahun 2008. Di tahun yang sama ia beralih profesi menjadi *Funding Officer* di Bank Syariah Mandiri hingga tahun 2010. Tidak puas dengan pengalaman kerjanya, pada tahun 2011 ia berganti profesi menjadi *Account Officer* di Bank Syariah Mandiri. Profesi tersebut dia duduki sampai tahun 2016, selanjutnya di tahun 2017 ia menjadi Branch Manager di PT Bank Syariah Indonesia Tbk hingga saat ini. Sebelum perusahaan berganti nama menjadi BSI, ia adalah Branch Manager di Bank Syariah Mandiri. Dapat dikatakan bahwa ia menjabat sebagai Branch Manager sejak 2017 hingga saat ini.

Keempat, Aidil Bustamir. Ia berasal dari Kota Jakarta, namun menetap di Depok.⁸ Aidil Bustamir merupakan sosok yang memiliki minat besar di dunia perbankan. Berdasar pengakuannya ia tertarik pada BSI, Komite Nasional Ekonomi dan Keuangan Syariah, *Young Entrepreneurs Across America*, di BSI lain Pak Aidil juga tertarik dengan PT Pertamina. Minat yang dimilikinya bisa berkembang karena didukung dengan keahlian yang dimilikinya. Keahlian yang dimilikinya diantaranya: keahlian di bidang pemasaran, layanan pelanggan, keuangan, training, pinjaman komersial.

Sejak tahun 2002, Aidil Bustamir telah menjabat sebagai Area Manager PT Bank Syariah Indonesia Tbk. Lokasi kantornya berada di Surabaya. Dalam menjalankan profesinya, ia mengemban tugas utama yaitu mengkoordinir bisnis, operasional, mengelola SDM, dan aset bank. Saat ini ia menjabat sebagai Area Manager Padang. Demi mendapat posisi sebagai direksi, ia rela dipindahkan tugaskan ke berbagai daerah di Indonesia.

⁷Rahmadiannur, *Wawancara*, Surabaya. Selasa, 11 April 2023

⁸Aidil Bustamir, *Wawancara*, Surabaya. Jumat, 14 April 2023

Karir cemerlang yang dimiliki Aidil Bustamir tidak luput dari proses pendidikan akademik yang ditempuhnya. Ia pernah menempuh pendidikan akademik setara SMA di SMEA Negeri Sungai Penuh. Aidil Bustamir tercatat sebagai angkatan 1989. Pendidikannya berlanjut di Pendidikan Diploma di STAN (Politeknik Keuangan Negara) angkatan 1993. Tidak puas dengan pencapaiannya, ia menempuh lagi pendidikan (S.1) di Jurusan Akuntansi. Lokasi kampus tempatnya menimba ilmu adalah di STIE Pontianak. Ia tercatat sebagai angkatan 2001. Pendidikan Aidil Bustamir tidak berhenti di jenjang (S.1), ia kembali menimba ilmu di Universitas Tadulako untuk pendidikan (S.2) dengan mengambil Jurusan Marketing Management. Aidil Bustamir tercatat sebagai angkatan 2010.

Kelima, Tri Budi Tjahjono. Lahir di Kabupaten Madiun juga tempat Tri Budi Tjahjono menempuh pendidikan di jenjang Sekolah Menengah Atas. Berdasar pengakuannya, ia menimba ilmu di SMASA Madiun. Tri Budi Tjahjono termasuk dalam angkaan 86. Tidak puas dengan pendidikannya ditingkat menengah atas. Ia kemudian melanjutkan studi di jenjang pendidikan tinggi. Pendidikan tinggi strata satu (S.1) ia selesaikan pada tahun 2007 di Prodi Ilmu Hukum Universitas Brawijaya (UB). Di tahun 2007 juga Tri Budi Tjahjono melanjutkan pendidikan (S.2). Prodi yang diambilnya yaitu Ekonomi Syariah. Universitas yang dipilihnya untuk mendapat gelar Magister adalah Universitas Indonesia (UI). Tepat pada tahun 2009, ia berhasil menyelesaikan studi (S.2). Se jauh ini pendidikan terakhir dari sosok Tri Budi Tjahjono adalah Magister.⁹

Perjalanan karir Tri Budi Tjahjono sangatlah cemerlang, meski masih menempuh pendidikan (S.2), ia sudah menjabat sebagai Human Resource Senior Manager di Bank Rakyat Indonesia dimana kantornya berlokasi di Kantor Cabang Yogyakarta dan Denpasar. Tidak berhenti di situ, karirnya semakin memuncak saat ia menjabat sebagai *Senior Manager Assesment Center*. Posisi tersebut ia duduki sejak April 2012 sampai Oktober 2015. Tepat di Bulan Oktober tahun 2015, ia beralih profesi menjadi *Human Capital Assistant Vice President* dimana lokasi kantornya berada di Jakarta. Profesi Tri Budi Tjahjono berganti lagi tepat di tanggal 1 Oktober 2018, saat itu ia menjabat sebagai *Head of Human Capital Business Partner 1*. Profesi yang didudukinya saat ini adalah Human Capital Division Head di PT. Bank Syariah Tbk.

Keenam, Rizki Alamsyah. Ia lahir di Tegal. Meski lahir di Tegal, saat ini ia lebih memilih untuk tinggal di Surabaya. Keputusannya untuk tinggal di Surabaya karena ia telah menduduki profesi sebagai Branch Manager dimana lokasi kantornya berada di Surabaya. Pengabdianya ia dedikasikan untuk PT Bank Syariah Indonesia *Branch Officer* Surabaya Sungkono sejak 1 Januari

⁹Tri Budi Tjahjono, *Wawancara*, Surabaya. Selasa, 11 April 2023

2022. Rizki Alamsyah menapat jabatan tersebut tentunya dengan melewati proses yang panjang, sebelumnya ia pernah menjabat sebagai Support Pembiayaan. Posisi tersebut merupakan awal karirnya di dunia perbankan, tercatat sejak tahun 2004-2005.

Pada tahun 2005, Rizki Alamsyah berganti profesi menjadi Financing Support Unit Head di Bank Mega Syariah, Kanca Semarang. Posisi tersebut ia duduki sampai tahun 2009 dan di tahun yang sama ia beralih profesi menjadi *Financing Support* di PT Bank Brisyarlah, Kanca Surabaya Gubeng, bahkan di tahun 2010 karirnya naik menjadi *Financing Support Manager* di perusahaan yang sama. Selanjutnya ia juga menjabat sebagai Manager Operasional pada tahun 2012 sampai 2013 di perusahaan yang sama. Pada tahun 2015, Rizki Alamsyah menjalani profesi baru di kantor yang berbeda, yaitu di PT. Bank BRISyariah KCP Surabaya Perak sebagai Pemimpin Cabang Pembantu.

Berkat semangat dan kegigihan, Rizki Alamsyah menjabat sebagai Pemimpin Cabang Pembantu di PT. Bank BRI syariah KCP Bangkalan Trunojoyo pada tahun 2015 sampai 2016. Ditahun yang sama ia juga menjadi Pemimpin Cabang Pembantu di PT. Bank BRISyariah KCP Gresik soetomo, PT Bank BRISyariah KC Jember, dan PT. Bank BRISyariah KC Kendari Silondae sebagai Pemimpin Cabang. Di tahun 2018, profesi Rizki Alamsyah tetap sama, yaitu sebagai Pemimpin Cabang di PT. Bank BRISyarah, Tbk KC Padang Veteran. Saat 3 bank merger menjadi PT Bank Syariah, ia tetap menjadi Pemimpin Cabang di KC Sidoarjo dan profesi tersebut ia duduki sejak 1 Januari 2020 sampai Januari 2022.

Berbagai profesi yang diduduki oleh Rizki Alamsyah tidak luput dari proses panjang yang ia jalani. Ia aktif mengikuti berbagai pelatihan atau kursus untuk menambah wawasan serta pengetahuannya di bidang perbankan. Pelatihan yang ia ikuti, diantaranya : Pada tahun 2020 ia sangat aktif mengikuti kursus atau training secara online, diantaranya: Fraud in digital Era, Outlook Perbankan Syariah, dan Sharia Business yang diadakan oleh Corpu BRI serta Transformasi Perbankan Nasional Bank BRI Syariah yang diadakan oleh LPPI. Selain mengikuti pelatihan secara online, ia juga sangat aktif menjadi peserta kursus secara offline, diantaranya : BSMR level 2, General Banking Syariah Level 2 dan *Leadership Strategic Execution* pada tahun 2020, BSMR Level 1 pada tahun 2014, Sertifikat APU PPT, *Retired Not Expired* pada tahun 2020, pada tahun 2020 juga mengikuti kursus di Padang terkait Strategi Bank Syariah Dalam Menghadapi Persaingan di Era IR 4.0.

TOT Pendidikan Dasar Perbankan Syariah pada tahun 2011, Basic Knowledge for ADP. Pada tahun 2010, Pelatihan Leadership SESKOAL pada tahun 2018, Training Deteksi uang Palsu dan Grafonomi pada tahun 2012, *Effective Sales Leadership* pada tahun 2015.

Keberhasilan yang diraih oleh Rizki Alamsyah, tidak luput pula dari proses belajar yang ia jalani di bidang akademik. Berdasarkan pengakuannya, ia menempuh pendidikan sekolah dasar di SD Pangkah 04 pada tahun 1986 sampai 1991. Tidak berhenti di tingkat dasar, pendidikan Rizki Alamsyah berlanjut ke jenjang yang lebih tinggi, ia bersekolah di SMPN 1 Slawi pada tahun 1991-1994. Sedangkan saat SMA, ia memilih untuk menempuh pendidikan di SMAN 3 Pekalongan pada tahun 1994 – 1997 jurusan IPS. Tidak puas dengan pencapaiannya, pendidikan dari Rizki Alamsyah berlanjut hingga perguruan tinggi, ia tercatat sebagai mahasiswa di Universitas Muhammadiyah Yogyakarta sejak tahun 1997-1998 jurusan Hubungan Internasional. Ia tidak menamatkan lalu berpindah ke Universitas Jenderal Soedirman Purwokerto pada tahun 1998-2002.¹⁰

Ketujuh, Rahmadiannur. Ia lahir di Kotawaringin Timur, Kalimantan Tengah. Rahmadiannur tumbuh dan berkembang di lingkungan keluarga yang menganut Agama Islam. Sejak kecil ia tinggal di Pulau Kalimantan,¹¹ namun ketika ia beranjak dewasa, ia berpindah domisili ke Jawa. Hal tersebut lantaran ia menempuh pendidikan di salah satu Institut Perguruan Tinggi di Surabaya. Rahmadiannur tercatat sebagai mahasiswa Teknik Kimia ITS (Institut Teknologi Sepuluh Nopember) Surabaya. Dapat dikatakan bahwa saat ini ia adalah alumni Teknik Kimia ITS.

Perjuangan Rahmadiannur dalam menempuh pendidikan akademik tidak sia-sia karena ia berhasil menduduki beberapa jabatan di dunia perbankan. Ia pernah menjabat sebagai Pemimpin Cabang BRI Syariah Banjarmasin, Kalimantan Selatan. Lokasi kantor awal ia berkarir memang masih satu pulau dengan pulau keahiran, namun ketika ia menjadi Pemimpin Cabang BRI Syariah Makasar, ia harus meninggalkan pulau kelahirannya. Tidak puas dengan pencapaiannya, Rahmadiannur berkarir hingga merantau ke Jawa, ia menjadi pemimpin Cabang BRI Syariah Surabaya Merr. Selanjutnya ia bekerja sebagai Area Manager BSI Purwokerto. Saat ini ia berdomisili di Medan Raya, hal tersebut karena ia berprofesi sebagai Area Manager BSI Medan Raya. Profesi tersebut ia duduki sejak awal tahun 2023 hingga sekarang.

¹⁰Rizki Alamsyah, *Wawancara*, Surabaya. Rabu, 12 April 2023.

¹¹Rahmadiannur, *Wawancara*, Surabaya. Selasa, 11 April 2023.

BAB IV PROSES DAN STRATEGI NCI PADA BSI

Hasil penyajian dan analisis data merupakan gambaran hasil penelitian dengan mengacu pada kerangka penelitian dan informasi yang terkandung dalam objek penelitian. Penyajian dan analisis data meliputi deskripsi data dan hasil yang diperoleh melalui metode observasi, wawancara dan dokumentasi sebagai sarana untuk memperoleh informasi yang relevan untuk mendukung penelitian ini.

A. Proses Pengembangan Kebijakan NCI

Menurut teori yang digunakan dalam penelitian ini, Hill, Weiner dan Weiner menunjukkan tujuh langkah menuju penggabungan yang unggul (*Seven Steps To Merger Excellence*). Tahapan fusi dapat dijelaskan sebagai berikut. Sebelum lanjut ke tujuh tahap tersebut, terdapat kegiatan *pre-fusion*, yaitu Uji tuntas Kultur-DNA, yaitu kerjasama dalam membangun strategi integrasi budaya sebagai kerangka perjanjian atau kontrak awal. Setelah pra-merger, langkah-langkah berikut diikuti: (1) Partisipasi dan keterlibatan, yaitu untuk bermimpi mimpi rasional merumuskan identitas baru, (2) Sebuah visi bersama, yaitu memperluas visi yang diperoleh dan mengimplementasikan visi tersebut; (3) Analisis yaitu penilaian terhadap kondisi yang ada dalam kerangka strategi yang telah disusun; (4) Tindakan, yaitu menyelesaikan proses yang telah disiapkan dengan menciptakan rasa memiliki; (5) Eksekusi, yaitu menciptakan dan menciptakan momentum atau kekuatan terpenting selama eksekusi; (6) Pemeliharaan, yaitu fokus pada arah dan energi identitas korporat baru (*new organization identity*); dan (7) renovasi, yaitu revaluasi dan rekreasi atau revaluasi dan rekreasi.¹

Senada dengan hal itu, penelitian yang dilakukan di Universitas Florida juga menungkapkan Proses pengembangan kebijakan perusahaan melibatkan serangkaian langkah dan tahapan yang dirancang untuk memastikan bahwa kebijakan yang dibuat sesuai dengan tujuan dan nilai perusahaan serta memenuhi kebutuhan internal dan eksternal. Berikut adalah analisis umum mengenai proses pengembangan kebijakan perusahaan:

1. Identifikasi kebutuhan: Tahap awal dalam pengembangan kebijakan perusahaan adalah mengidentifikasi kebutuhan atau masalah yang perlu diatasi. Hal ini bisa melibatkan analisis situasi internal dan eksternal perusahaan, evaluasi kinerja, dan pemahaman atas tren industri dan peraturan yang berlaku.

¹ Hill, R.; Weiner, S.; & Weiner, S. 2008. Seven Steps to Merger Excellence. (Online). (<http://iveybusinessjournal.com/publication/sevensteps-to-merger-excellence/>). Diakses pada hari Kamis 1 Juni 2023

2. Penetapan tujuan dan tujuan: Setelah mengidentifikasi kebutuhan, langkah selanjutnya adalah menetapkan tujuan dan tujuan kebijakan. Tujuan ini haruslah jelas, terukur, terkait dengan kebutuhan yang diidentifikasi, dan selaras dengan visi dan misi perusahaan.
3. Penelitian dan perumusan: Pada tahap ini, tim pengembangan kebijakan akan melakukan penelitian mendalam untuk mengumpulkan informasi dan data yang relevan. Mereka akan mempelajari praktik terbaik, melibatkan pemangku kepentingan yang relevan, dan melakukan analisis risiko untuk memastikan kebijakan yang diusulkan efektif dan sesuai dengan kondisi perusahaan.
4. Penulisan kebijakan: Setelah melalui tahap penelitian dan perumusan, kebijakan akan ditulis secara rinci. Ini mencakup tujuan kebijakan, deskripsi singkat tentang konteks dan latar belakangnya, serta langkah-langkah konkret yang harus diikuti oleh karyawan atau unit bisnis tertentu. Kebijakan harus ditulis dengan jelas, ringkas, dan mudah dipahami oleh semua pihak yang terlibat.
5. *Review* dan persetujuan: Setelah penulisan kebijakan, langkah selanjutnya adalah melakukan review dan memperoleh persetujuan. Tim pengembangan kebijakan akan memeriksa kebijakan untuk memastikan bahwa itu konsisten dengan kebutuhan dan tujuan perusahaan, serta memenuhi persyaratan hukum dan peraturan yang berlaku. Setelah itu, kebijakan akan diajukan kepada pihak yang berwenang dalam perusahaan untuk mendapatkan persetujuan akhir.
6. *Implementasi*: Setelah kebijakan disetujui, tahap implementasi dimulai. Ini melibatkan komunikasi kebijakan kepada semua pihak yang terlibat, pelatihan yang sesuai, dan perencanaan pelaksanaan. Selain itu, perlu adanya pemantauan dan pengukuran untuk memastikan kebijakan diterapkan dengan benar dan memberikan hasil yang diharapkan.
7. Evaluasi dan peninjauan ulang: Proses pengembangan kebijakan tidak berakhir dengan implementasi. Evaluasi dan peninjauan ulang terhadap kebijakan sangat penting untuk memastikan bahwa kebijakan tetap relevan, efektif, dan sesuai dengan perubahan lingkungan bisnis. Jika diperlukan, perubahan atau penyempurnaan kebijakan dapat²

Dengan adanya merger yang merupakan suatu kegiatan perubahan organisasi yang berskala besar menyebabkan perlunya integrasi budaya perusahaan agar perusahaan merger dapat adaptif dan mencapai tujuan merger. Dalam integrasi budaya baru perusahaan merger memerlukan beberapa tahap salah satunya yaitu proses pengembangan kebijakan *new culture Integration*.

²Penelitian ini dilakukan oleh University of Florida Career Resource Center dengan judul “Decision Making Process”. Diakses pada 23 Juni 2023.

Benchmarking yang dilakukan BSI dalam proses pengembangan kebijakan NCI (*New Culture Integration*) saat merger dengan belajar *benchmark* ke bank Mandiri terkait nilai-nilai budaya kerja. Sebagaimana penuturan dari Tribudi selaku *Human Capital Division Head* mengatakan:

“Sepengetahuan saya *benchmark* itu, e... bisa dilakukan di nasabahnya bank mandiri Pak, karena apa? Karena memang induk, induk apa namanya ini, diakui di bank Mandiri kan? Meskipun bank ini ada sahamnya masing-masing tapi kan dominasi kan mandiri, ya... ya... Sehingga pada saat itu, untuk sementara waktu itu kan dippegan sama Pak Ino, ya... Pak Ino bersama anggota tim termasuk Mas Azhar, Mas Aden terus, rasanya ada dia juga mencoba belajar *benchmar* ke Mandiri, seinget saya ya? Tapi bukan berarti mengikuti Mandiri karena, karena isian dari mana terus apa anamanya kompeten dan seterusnya itu bisa ke kita, isi-isinya 18 perilaku terus berapa perilaku itu ini kita kan?”

Selain melakukan *benchmarking* pada Bank Mandiri sebagai induk, BSI juga meng*hire* konsultan eksternal yang berpengalaman pada perusahaan global yaitu McKinsey & Company, Willis Towers Watson dan ACT Consulting, Dari aspek AKhlaq, BSI menggunakan jasa konsultan ESQ Training milik Ary Ginanjar. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh A.Azhar Syarief selaku *Assistant Vice President*, berikut penuturannya:

“...pada saat itu kita benar-bener pure belajar dari consultant yang pernah menangani beberapa perusahaan milik global. Dari Mckenzie, Willis townen watson, ACT juga masuk di sana... SQ-nya Pak Ari Ginanjar. Ada 3 consultant yang ngeroyok... *Benchmarking* baru bisa kita lakukan pasca merger. Kita belajar ke Telkom, kemudiaan... Dan, sampai saat ini. Pelindo kan di merger ya, itu kan belajar banyak sama kita. Jadi mercusuar, nih...”

Terlaksananya merger BSI mengartikan bahwa telah terjadi pengintegrasian tiga entitas berbeda yaitu Bank Syariah Mandiri (BSM), Bank Negara Indonesia Syariah (BNIS) dan Bank Rakyat Indonesia Syariah (BRIS) yang sebelumnya adalah pesaing antara satu sama lain, namun setelah merger menjadi satu kekuatan yang diharapkan memberikan dampak yang cukup besar bagi perkembangan perbankan syariah di Indonesia. Hal ini diungkapkan oleh Rizki Alamsyah selaku *Branch Manager*:

“..dari konsep sangat bagus karena mengintegrasikan tiga entitas berbeda yang dahulunya terjadi persaingan, Ketika digabung menjadi satu kekuatan yang memberikan dampak yang cukup besar bagi perkembangan perbankan syariah.”

Perkembangan bisnis global terus berjalan seiring waktu. Demi bertahan hidup dan sukses, setiap perusahaan harus mampu menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi. Sebagaimana tumbuhan yang memerlukan akar yang kuat untuk bertahan dari cuaca buruk, perusahaan membutuhkan pondasi yang kokoh untuk bertahan dalam kondisi ekonomi yang tidak menentu.

Mempelihara nilai-nilai dan budaya organisasi termasuk faktor penting untuk menjaga keberhasilan perusahaan. Budaya mencakup sistematika berulang dalam cara berpikir, sikap, dan perilaku, serta ciri khas yang membedakan suatu kelompok dari kelompok yang lain. Nilai-nilai ini juga harus mendukung tujuan perusahaan.

Badan Usaha Milik Negara perlu melakukan transformasi SDM sebagai identitas budaya dan perekat untuk meningkatkan kinerja. Untuk mendorong pertumbuhan ekonomi, kesejahteraan sosial, dan menciptakan lapangan kerja, perusahaan perlu mengadopsi budaya dan nilai-nilai utama yang disebut "AKHLAK" yang berarti Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif dalam lingkungan BUMN.

Di dalam Badan Usaha Milik Negara (BUMN), terdapat nilai-nilai akhlak yang ditekankan untuk mendorong praktik bisnis yang etis dan bertanggung jawab. Beberapa nilai akhlak yang umumnya dijunjung tinggi dalam lingkungan BUMN meliputi:

Integritas: Integritas merupakan nilai yang penting dalam BUMN. Ini berarti bertindak jujur, adil, dan konsisten dengan prinsip-prinsip moral. Kejujuran dan ketelitian dalam melaksanakan tugas serta menegakkan keadilan dalam segala aspek bisnis menjadi landasan bagi BUMN.

Transparansi: BUMN diharapkan untuk mengutamakan transparansi dalam semua aktivitasnya. Hal ini mencakup pengungkapan informasi yang akurat dan tepat waktu kepada para pemangku kepentingan, termasuk karyawan, pemegang saham, dan masyarakat umum. Transparansi juga mencakup pengelolaan keuangan yang terbuka dan akuntabel.

Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan: BUMN diharapkan untuk bertanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan sekitarnya. Ini berarti menjalankan kegiatan bisnis dengan memperhatikan dampak sosial, lingkungan, dan ekonomi yang dihasilkan. BUMN juga diharapkan untuk berkontribusi pada pembangunan sosial, mempromosikan keberlanjutan, dan menjaga lingkungan hidup.

Keadilan: Keadilan merupakan nilai yang penting dalam BUMN. Setiap keputusan dan tindakan yang diambil harus didasarkan pada prinsip-prinsip keadilan, termasuk dalam hal pengelolaan sumber daya manusia, pemberian peluang, dan distribusi hasil bisnis secara adil.

Profesionalisme: BUMN menekankan pentingnya profesionalisme dalam menjalankan aktivitas bisnisnya. Ini mencakup kompetensi, dedikasi, dan etika kerja yang tinggi. Karyawan BUMN diharapkan untuk melaksanakan tugas-

tugasnya dengan penuh tanggung jawab, menjaga kerahasiaan informasi, dan menjunjung tinggi standar etika profesional.

Inovasi dan Kualitas: BUMN perlu mendorong inovasi dan kualitas dalam semua aspek bisnisnya. Ini melibatkan upaya untuk terus meningkatkan produk, layanan, dan proses kerja dengan tujuan memberikan nilai tambah kepada para pemangku kepentingan.

Keberagaman dan Kesetaraan: BUMN diharapkan menerapkan prinsip keberagaman dan kesetaraan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Hal ini mencakup pengakuan dan penghargaan terhadap perbedaan, tanpa diskriminasi berdasarkan ras, agama, jenis kelamin, atau latar belakang lainnya.

Nilai-nilai akhlak ini menjadi panduan penting bagi BUMN untuk menjalankan bisnis mereka dengan integritas, bertanggung jawab, dan dalam kepentingan yang lebih luas. Dengan mempraktikkan nilai-nilai ini, BUMN dapat membangun kepercayaan, menjaga reputasi, dan memberikan manfaat yang berkelanjutan bagi masyarakat.

Pada bulan Juli 2020, Kementerian BUMN meluncurkan nilai dasar "AKHLAK" yang merupakan singkatan dari Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif, sebagai prinsip yang harus dipegang oleh seluruh pegawai BUMN dalam menjalankan bisnis dan kegiatan mereka sehari-hari. Prinsip ini bertujuan untuk membentuk panduan perilaku yang diterapkan oleh para pekerja dalam lingkungan kantor serta di luar lingkungan kantor, serta demi menjalankan proses transformasi BUMN secara menyeluruh hingga ke setiap sumber daya manusianya. Selain itu, nilai-nilai utama atau Core Values SDM BUMN yang baru seperti BSI juga ditetapkan sebagai "AKHLAK" sebagai identitas dan perekat budaya kerja untuk meningkatkan kinerja secara berkelanjutan.

Kode Etik (*Code of Conduct*) telah disusun untuk memberikan panduan dalam berperilaku bagi Dewan Komisaris, Direksi, dan karyawan Bank dalam mewujudkan nilai-nilai dan etika bisnis sebagai nilai budaya Bank. Hal ini dimaksudkan agar Visi dan Misi Bank dapat tercapai. Sebagai pelaksana pedoman berperilaku, Kode Etik mempunyai tanggung jawab untuk mendorong perilaku profesional, menjunjung tinggi tanggung jawab, kesopanan, kewajaran, dan kepercayaan dalam menjalin hubungan bisnis dengan pelanggan, rekanan, dan rekan sekerja. Seluruh Sumber Daya Insani BSI diharapkan dapat menjalankan tanggung jawab tersebut.

Saat itu, BSI sedang proses merger, sehingga BSI mempersiapkan diri agar menjadi badan yang adaptif dengan perubahan tidak hanya skala nasional bahkan internasional dengan mengeluarkan SK (surat keputusan) untuk formalisasi tata nilai budaya pada masing-masing *legacy*. Hal ini dikemukakan oleh Azhar Syarief selaku *Assistant Vice President*:

“...kementrian BUMN itu baru dirilis di Juni 2021 tentang provelius akhlak, artinya kita harus nyiapin diri nih, BRIS, BNIS, dan BSM pada saat itu langsung bergerak cepat merubah SK. Tata

nilai budaya di masing-masing legacy itu langsung diformalisasi dalam bentuk SK, dalam bentuk kebijaka gitu kan”.

Senada dengan hal itu, pernyataan serupa juga disampaikan oleh Rizki Alamsyah selaku Branch Manager yang mengungkapkan bahwa AKHLAK merupakan adopsi yang sudah menyeluruh dari bagian kerja anak perusahaan BUMN. Berikut penuturannya:

“..Seperti yang disampaikan di awal, ini mengusung tema akhlak. Dimana akhlak itu memang sudah diadopsi oleh seluruh bank BUMN, yaitu kita harus menjadi adaptif dengan perubahan bukan hanya lokal tapi internasional. Dari sisi Konsep ini sudah cukup ideal ya...”

Namun, menurut Rizki Alamsyah, masih terdapat evaluasi terkait pelaksanaan *benchmarking* bahwa baru bisa menyeluruh dilaksanakan saat pasca merger. Berikut penuturannya:

“..karenanya kita tuh awal-awal *Benchmark* ke perusahaan tertentu. *Benchhmark* itu baru bisa dilakukan ketika pasca merger.”

Subjek lain yang peneliti wawancarai memiliki tanggapan cukup dinamis, salah satunya dari jajaran menengah ke bawah. Penyatuan bank syariah tersebut, memiliki dinamika sangat panjang dan menyita pikiran namun poses ini telah disiapkan oleh kantor pusat. Sebagaimana yang disampaikan oleh Hamid Rahmatdillah, berikut penuturannya:

“ Cukup menyita pemikiran, menyita energi nih. Nih gimana? Untungnya uda disiapin sama kantor pusat, ada ini ada ini gitu. Jadi kan kita fokus ke bisnis.”

Wacana merger BSI sebenarnya telah *disounding* sejak masa pemerintahan Presiden Susilo Bambang Yudhoyono namun timbul tenggelam seiring pergantian menteri BUMN Sugiharto (2004-2007). Wacana ini selanjutnya *breakdown* ke salah satu Deputy di kementerian BUMN untuk dikaji. Hal ini diungkapkan oleh Azhar Syarief selaku *Assistant Vice President*:

“..Sejak masa Pak SBY, pada saat masa kementerian BUMN-nya adalah Pak Dahlan Iskan. Sebenarnya sih sejak zaman Pak Sugiharto kalau nggak salah ya. Jadi Bapak Sugiharto jadi Mentri BUMN, itu wacana merger bank syariah itu sudah sejak zaman itu cuman itu kan masih wacana yang belum digodok, di deputy, ada salah satu deputy di kementerian negara BUMN namanya deputy

tentang lembaga keuangan, Deputi Sriharto kalau nggak salah. Nah itu sudah ada kajiannya...”

Setelah pasang surut terkait wacana merger, di tahun 2017 saat Menteri BUMN ibu Rini Soemarno (2014-2019) wacana merger mencuat kembali, namun belum dapat terealisasi karena BRIS menolak wacana tersebut hingga di tahun 2018 BRIS melakukan IPO dan saat itu *political will* terkait perkembangan bank syariah di Indonesia tidak ada. Hal ini dijelaskan oleh Tribudi selaku HRD:

“Tahun 2011 kan sudah ada ya? Dan memang bener ya? Cuma kan tertunda-tertunda terus diinisiasi, ditetani. Waktu 2017, Bu Rini ya waktu itu, Menteri Keuangan ya punya masang rencana itu juga keknya”

Saat pemerintahan Presiden Jokowi pada periode kedua dengan Wakil Presiden KH. Ma’ruf Amin dan atas *endorsement* beliau dan dukungan menteri BUMN Erick Tohir, merger tiga bank syariah milik BUMN terlaksana dengan proses dimulai bulan November 2020 dan sah merger pada Februari 2021. Seperti diungkapkan oleh Tribudi selaku HRD:

“Gara-gara memang *endorsement* dari Kiai Ma’ruf Amin. Peran Kiai Ma’ruf Amin itu memang gede banget di situ. Kalau dulu kan *endorsement* politiknya nggak ada.”

1. Proses Pre-Merger

Sebelum menjalani proses pre-merger, BSI melakukan persiapan yang cermat untuk memastikan kelancaran dan keberhasilan merger. Berikut ini beberapa persiapan yang dilakukan oleh BSI sebelum pre-merger:

Pertama, Analisis dan evaluasi: BSI melakukan analisis mendalam terhadap kondisi keuangan, operasional, dan hukum perusahaan mereka sendiri serta perusahaan yang akan digabung. Ini melibatkan evaluasi kinerja keuangan, identifikasi kekuatan dan kelemahan, serta pemahaman yang komprehensif tentang struktur organisasi dan aset yang terlibat.

Kedua, Penentuan strategi: BSI menentukan strategi dan tujuan mereka dalam melakukan merger. Apakah tujuannya untuk memperluas pasar, mengakuisisi teknologi baru, atau meningkatkan efisiensi operasional? Hal ini penting untuk memastikan keselarasan visi dan arah perusahaan setelah merger.

Ketiga, Tim penggabungan: BSI membentuk tim khusus yang bertanggung jawab atas proses penggabungan. Tim ini akan terdiri dari berbagai fungsi perusahaan, termasuk keuangan, hukum, sumber daya manusia, dan operasional. Tim ini akan mengawasi dan mengoordinasikan semua tahapan dan aspek merger.

Keempat, Pembahasan kesepakatan: BSI melakukan pembahasan dan negosiasi secara detail terkait struktur perjanjian merger. Ini meliputi penentuan nilai saham, pemilihan manajemen, penyelesaian kewajiban hukum, dan aspek lainnya yang relevan dengan merger.

Kelima, Konsultasi hukum dan keuangan: BSI menggandeng konsultan hukum dan keuangan yang berpengalaman untuk memberikan panduan dan nasihat dalam proses pre-merger. Konsultan ini akan membantu dalam penelitian hukum, evaluasi keuangan, penyusunan dokumen, dan pemenuhan persyaratan hukum yang berkaitan dengan merger.

Keenam, Komunikasi internal dan eksternal: BSI mempersiapkan strategi komunikasi yang baik, baik kepada karyawan internal maupun pihak eksternal seperti pemegang saham, mitra bisnis, dan pelanggan. Komunikasi yang efektif dapat membantu mengurangi ketidakpastian dan kekhawatiran serta menjaga kepercayaan dan dukungan selama proses merger.

Ketujuh, Perencanaan integrasi: BSI merencanakan integrasi setelah merger. Ini melibatkan penggabungan sistem, proses, kebijakan, dan budaya organisasi. Rencana integrasi yang matang akan membantu meminimalkan gangguan operasional dan mempercepat pencapaian sinergi pasca-merger.

Persiapan yang matang sebelum pre-merger sangat penting untuk mengurangi risiko dan memastikan kesuksesan merger. Dengan persiapan yang baik, BSI dapat mengatasi tantangan dan memaksimalkan manfaat dari proses penggabungan.

Proses mengkaji peraturan perundangan yang mengatur terselenggaranya proses merger BSI dibantu oleh 3 konsultan yang berpengalaman McKinsey & Company, Willis Towers Watson dan ACT Consulting, hal ini dijelaskan oleh Tribudi selaku HRD:

“Pake konsultan juga nggak ya? Bener-bener, ESQ, Pak Ari Ginanjar itu. Jadi konsultan kita itu konsultan pra-merger dengan konsultan pasca merger. Lebih ke prosesnya Pak, ya... ya... Mapping kondisi SDM dan lain sebagainya.”

Dalam pengaturan pekerja pada perusahaan merger atau BSI tidak ada peserta merger yang superior dan struktur organisasinya tidak terpusat pada satu *legacy* namun setara karena berdasar penjelasan Fitriyah Herawati selaku Banch Manager bahwa BSI adalah merger bukan akuisisi maupun konsolidasi yang merupakan pengambil alihan kepemilikan perusahaan bukan merger.

“Struktur organisasinya tidak hanya satu legacy, karena ini kan merger. Iya... Ini kan bukan konsolidasi, apa namanya yang kita itu diambil dan harus ada di bawahnya gitu loh. Akuisisi gitu ya... Setara... kalau sekarang mungkin sudah ada ya, e... mungkin SP, SP gitu itu, ya... mungkin yang awal-awal memang ya itu ya. Kalau

sekarang mungkin bisa lah ya kembali ke SP supaya bisalah ya e...
Ya mungkin di luaran tidak setuju dan lain sebagainya itu.”

Kelebihan terlaksananya merger tiga bank syariah milik BUMN menjadi BSI menurut Tribudi selaku HRD adalah membuka bank syariah yang besar di Indonesia di mana sebelumnya BNIS dan BRIS menempati posisi bawah dalam dunia perbankan Indonesia serta setara dengan Bank Muamalat dan Bank Mega Syariah Syariah namun dengan merger tersebut BSI melesat jauh meninggalkan bank-bank yang sebelumnya setara dan menjadi bank besar serta cita-citanya tidak hanya nasional tapi mengglobal.

“...membuka bank syariah yang besar, yang besar dan cita-citanya tidak hanya nasional tapi ada yang global sehingga meninggalkan kayaknya gas syariah, muamalat syariah, terus bank mega syariah yang waktu sebelum merger ini setara-setara aja kan? Kalau kita bikin rangking perbankan, ini kan setara-setara aja kan? Posisi syariah itu kan baik BSM, BNIS selalui di bawah jauh dari konsep itu...”

Kekurangan dari terlaksananya merger adalah tantangan yang harus dihadapi dalam menyatukan budaya dari tiga legacy yang berbeda, hal ini juga diungkapkan oleh Tribudi selaku HRD:

“..kalau bicara kekurangannya kaitannya dengan penyatuan legacy, penyatuan tiga legacy ini. Bagaimana dengan SDM-nya lah ini memang perlu kerja keras untuk menyatukan ya, terkait dengan satu culture, one culture terus mainsednya harus berubah terus perlu apa bahasanya itu, pembauran. Cross polination,”

Terkait kekurangan merger BSI diperkuat oleh Rizki Alamsyah selaku *Brancmanager*:

“..tantangan menyatukan di lapangan, seperti komunikasi dan juga mungkin mind set yang butuh waktu untuk menyamakan visi dan misi. Memang hari ini, contoh lah sekarang BM, level staff, level officer sudah di acak ya, tetapi dalam prakteknya kita baru menemukan sesuatu. Apa itu? contoh mungkin ritme kerja atau masalah pengatur tentang strategi, yang ini ternyata yang antara satu legacy dan lainnya belum sama dan ritme antar karyawan ketika perpindahan itu juga belum sama. Ini mengakibatkan memang one culture itu belum sepenuhnya bisa diaplikasikan.”

Saat proses merger fungsi pengawasan dan control pada penerapan regulasi dari regulator yaitu OJK terkait merger seperti BSI berfokus pada

pengawasan penerapan *one culture* di lapangan seperti penggunaan atribut masing-masing legacy seperti logo perusahaan maupun warna khas masing-masing *legacy* sebelum merger seperti yang dijelaskan 2 subjek yaitu Azhar Syarief selaku *Assistant Vice President* dan Aidil Bustamir selaku *Area Manager* Padang:

“..diaturan dari OJK atau dari regulator menghilangkan semua, bahkan sampai lock note, sampai logo-logo lama itu hilang semuanya. Tidak boleh ada warna, logo, kemudian hal-hal lain yang berbau dengan ex..”

“Lepas dengan yang dulu-dulunya dan tidak ada satu yang lebih dominan, itu sebenarnya bagus. Harusnya bagus..”

Penentuan target perusahaan bagi internal ditujukan untuk optimalisasi pembauran budaya serta mengkolaborasikan antar satuan kerja maupun antar *ex legacy* seperti consumer tidak hanya berkolaborasi dengan consumer, mikro dapat berkolaborasi dengan bagian gadai, mitraguna, pensiun, dsb, hal tersebut berdasarkan penjelasan subjek nomor 3 yaitu Abdul Hamid selaku *Branch Manager*:

“Awal-awal saya masuk itu masih, masih ada yang seperti mereka itu. Mikro, ya uda main mikro aja sih. Ayo dong, jangan mikro aja, ini ada loh, ini produk championnya BSI, mitraguna, pensiun, mikro, dan lain-lain semua harus dikerjakan. Temen-temen harus kolaborasi, mungkin dulu mereka, apa ee. Job masing-masing.”

Senada dengan hal itu, menurut Aidil Bustamir juga mengungkapkan kolaborasi masih kurang. Mungkin masih butuh waktu agar bisa menyatu:

“Nah ini, kolaborasi, mereka kolaborasi agak kurang. Kolaborasi di internal, iya... Belum menyatu, kayak konsumen ya, dikonsumer aja, mikro ya mikro aja, nggak bisa gitu. Nih konsumen sama mikro bisa jadi satu nih. Atau konsumen dengan gadai, begitu. Kita belum bisa melihat sebagai suatu kesatuan, padahal kan mainsetnya wah ini harus terpenuhi kan? Gimana caranya gadai nggak bisa sendiri dia. Mikro nggak bisa sendiri, harus kolaborasi. Ya nggak bisa... Tapi, e. sekarang sih uda mulai ya, kayak, kayak uda mikirin funding, jadi nggak ada acces ulang, mikro uda mikirin e... Ada nasabah mikro kan selama ini kan nggak. Dulu kan mikirnya mikronya doang kan? Gadainya doang... Nggak bisa itu Pak.”

Harapan untuk segera menerapkan *one culture* juga diungkapkan beberapa narasumber yang peneliti wawancarai. Dua diantaranya datang dari narasumber Tribudi dan Rizki Alamsyah:

“Bagaimana dengan SDM-nya lah ini memang perlu kerja keras untuk menyatukan ya, terkait dengan satu culture, one culture terus mainsednya harus berubah terus perlu apa bahasanya itu, pebauran.”

“..organ yang baru itu diharapkan itu bisa memastikan nilai-nilai one culture bisa terfasilitasi.”

Dalam membangun komitmen SDM dari tiga bank BSM, BRIS dan BNIS selama proses merger BSI dengan dikeluarkanlah panduan 18 perilaku khas BSI yang dikeluarkan oleh pihak direksi agar dalam pengelolaan sumber daya manusia BSI sesuai dengan kaidah yang dikeluarkan BUMN dengan menyesuaikan berdasarkan nilai perusahaan. selain itu komitmen SDM dibangun dengan mendorong SDM agar beradaptasi dengan *one culture* setelah merger. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Azhar Syarief dan Aidil Bustamir

“..nentuin namanya 18 perilaku tadi yang jadi panduan perilakunya. Nah itulah yang menjadi ke khas-an yang nggak ada BUMN yang lain, di perusahaan yang lain, Cuma ada di BSI. sebenarnya ada, cuma ya kita diberikan kebebasan untuk menciptakan ke-khas-an.”

“Punya keunggulan semua gitu loh. Punya keunggulan masing-masing. Sehingga menjadi tiga warna di dalam BSI itu. Nah, sehingga ini tidak mempersulit ya dari setiap legacy untuk beradaptasi,”

Berdasarkan penjelasan narasumber yang bernama Rahmaddiannur mengungkapkan komitmen sumber daya manusia dari masing-masing legacy menjadi satu kesatuan BSI dapat dilakukan *assesmet* ulang:

“..terus kemudian pejabat-pejabatnya juga dari situ, padahal ini dari tiga legacy. Idealnya mungkin bisa di accesment ulang.”

“..ayo kita diuji di asesmen ulang, terutama yang dalam 2 tahun terakhir ini sudah menunjukkan kinerja..”

Alur birokrasi perusahaan dan budaya komunikasi ketika merger BSI dibangun dengan menyamakan visi dan misi agar antar legacy ritme kerja, ritme rotasi dan mutasi karyawan serta penentuan strategi selaras dan kompak hal ini berdasarkan penjelasan Rizki Alamsyah selaku *Branch Manager*:

“..mind set yang butuh waktu untuk menyamakan visi dan misi. Memang hari ini, contoh lah sekarang BM, level staff , level officer sudah di acak ya, tetapi dalam prakteknya kita baru menemukan sesuatu. Apa itu? contoh mungkin ritme kerja atau masalah pengatur tentang strategi, yang ini ternyata yang antara satu legacy dan lainnya belum sama dan ritme antar karyawan ketika perpindahan itu juga belum sama.”

Menurut Fitriyah Herawati selaku *Branch Manager* mengungkapkan budaya komunikasi baik dapat terwujud dengan yang dapat diadakannya kegiatan *outing* agar kompak satu sama lain.

“Menurut kami itu bukan hal yang besar itu tapi bisa membuat kami bisa kompak itu ya diadakannya makan bareng gitu... Keluar, di luar ya, kalau suasana di kantor itu kan akan berbeda. Kalau di luar itu kan berbeda kalau di kantor.”

Selain itu Azhar Syarief menjelaskan bahwa di tahun 2025 BSI menargetkan tercapainya *employee proposition* dan tahun 2023 berada pada tahap *strengthening* yaitu penguatan budaya baru yang terbentuk menjadi sistem dan cara kerja tidak hanya hafal dan terinternalisasi.

“Sampai 2025, sampai kita punya employ proposition sendiri. Nah, 2023 strengtening namanya. Penguatan bagaimana culture itu bukan hanya sekedar diinternaliskan kemudian dihafal, ada artefaknya. Kemudian diukur, itu masuk dalam sistem kerja, cara kerja, hidup dan tumbuh di masing-masing unit kerjanya nih...”

2. Proses Evaluasi Internal-Eksternal

Proses evaluasi perusahaan melibatkan analisis mendalam terhadap berbagai aspek bisnis, termasuk kinerja keuangan, operasional, strategi, dan faktor lingkungan eksternal. Tujuan dari evaluasi ini adalah untuk mendapatkan pemahaman yang komprehensif tentang kondisi perusahaan dan mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan atau diperbaiki. Berikut adalah langkah-langkah umum yang terlibat dalam proses evaluasi perusahaan:

Pertama, Pengumpulan data: Langkah pertama dalam proses evaluasi adalah mengumpulkan data yang relevan tentang perusahaan. Ini termasuk laporan keuangan, laporan operasional, data penjualan, data keuangan internal, dan informasi lainnya yang berkaitan dengan kinerja bisnis.

Kedua, Analisis keuangan: Evaluasi keuangan melibatkan analisis laporan keuangan seperti laporan laba rugi, neraca, dan arus kas. Hal ini bertujuan untuk menilai kesehatan keuangan perusahaan, termasuk tingkat profitabilitas, likuiditas, solvabilitas, dan efisiensi.

Ketiga, Analisis operasional: Evaluasi operasional fokus pada proses bisnis inti perusahaan. Ini mencakup peninjauan struktur organisasi, efisiensi

operasional, rantai pasok, manajemen inventaris, dan kinerja produksi. Analisis operasional bertujuan untuk mengidentifikasi area yang mungkin perlu ditingkatkan untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas.

Keempat, Evaluasi strategi: Evaluasi strategi melibatkan penilaian terhadap arah dan rencana jangka panjang perusahaan. Ini mencakup analisis pasar, identifikasi kekuatan dan kelemahan kompetitif, serta peninjauan rencana bisnis dan strategi pengembangan produk. Tujuan dari evaluasi ini adalah untuk memastikan bahwa strategi perusahaan sesuai dengan tren pasar dan memungkinkan pertumbuhan yang berkelanjutan.

Kelima, Analisis lingkungan eksternal: Evaluasi perusahaan juga melibatkan analisis terhadap faktor-faktor lingkungan eksternal yang dapat mempengaruhi bisnis. Ini meliputi faktor politik, ekonomi, sosial, teknologi, dan hukum yang dapat memengaruhi operasional dan pertumbuhan perusahaan.

Keenam, Identifikasi area perbaikan: Berdasarkan hasil evaluasi, identifikasi area yang perlu ditingkatkan atau diperbaiki. Ini dapat mencakup aspek keuangan, operasional, strategi, manajemen, atau sistem internal. Setiap area perbaikan harus memiliki tujuan yang jelas dan rencana tindakan yang dapat diimplementasikan.

Ketujuh, Pengembangan rekomendasi: Setelah identifikasi area perbaikan, langkah selanjutnya adalah mengembangkan rekomendasi untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Rekomendasi ini harus spesifik, terukur, dapat dilaksanakan, dan disesuaikan dengan tujuan jangka panjang perusahaan.

Kedelapan, Implementasi dan pemantauan: Setelah rekomendasi dikembangkan, langkah terakhir adalah mengimplementasikan perubahan yang diperlukan dan memantau hasilnya. Monitoring dan pengukuran kinerja secara berkala akan membantu memastikan bahwa perusahaan terus mengikuti perkembangan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Proses evaluasi perusahaan merupakan alat penting dalam mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan. Dengan evaluasi yang komprehensif, perusahaan dapat mengambil langkah-langkah yang tepat untuk meningkatkan kinerja dan mencapai keberhasilan jangka panjang.

Proses evaluasi internal dan eksternal yang dilakukan pasca merger BSI dijelaskan oleh informan 1 dengan *value stream mapping* atau perangkat dari manajemen kualitas (*quality management tools*) yang dapat menyusur keadaan saat ini dari sebuah proses dengan cara membuka kesempatan untuk melakukan perbaikan dan mengurangi ketid efisienan. Setelah itu mendapatkan rekomendasi sesuai *culture integration* dan selanjutnya mendapatkan *treatment* dari pak Ganjar Ary selaku ACT Konsulting.

“ *Value stream mapping*, kemudian tata kerja di mapping, semua di mappinglah sama mereka. Sampai keuarlah rekomendasi apa yang ada di *culture integration plan*. Kemudian pasca merger IIP itu

dibawa II consulting atau WSQ Grup. Nah, Pak Ari Ginanjarlah yang melanjutkan proses menyemayani itu, internalisasi.”

Dalam evaluasi kinerja informan 6 mengaku belum puas, karena masih ada kendala yang harus diselesaikan. *One culture* ini masih terbatas di kantor pusat namun belum terbreakdown maksimal di lapangan.

“Belum puas, karena masih ada kendala yang harus diselesaikan. *One culture* ini masih terbatas di kantor pusat saja tetapi di lapangan kayaknya ya masih belum.”

Peran baru pimpinan dari 3 bank yang dimerger pasca merger BSI terjadi penyesuaian karena merger membuat perubahan struktur organisasi menjadi menyempit karena penutupan outlet atau cabang yang memiliki kantor alamat berdekatan satu sama lain seperti kantor BSI jl hayam wuruk Kediri sebelumnya terdapat 2 kantor yaitu BNI Syariah dan BSM, sehingga harus ditutup salah satu. Hal ini membuat organisasi terlalu gemuk dan mempersempit karir path dan jika akan bersaing belum ada parameternya pun jika untuk menduduki suatu jabatan belum ada parameter dan fairnessnya. Sebagaimana dijelaskan oleh Rahmaddiannur:

“..struktur organisasi semakin menyempit. Menyempit dengan apa? Yaitu penutupan outlet-outlet atau cabang-cabang. Dengan putupan cabang-cabang ini tadi kaitanya dengan nomor satu, itu akan semakin mempersempit namanya karir path. Karena kalau memang organisasi sangat gemuk dan sebagainya, kita mau bersaing juga saat ini belum ada parameternya. Hari ini parameternya given, legacy di copy paste, sehingga kita terima. Sehingga untuk menduduki sutu jabatan itupun parameter-parameter belum ada, mungkin sudah ada tapi fairness nya belum ada.”

Berdasarkan penjelasan dari Azhar Syarief terkait jabatan kebanyakan masih mengikuti *legacy* asal, misal cabang A sebelumnya BSM maka setelah menjadi BSI pejabat-pejabatnya semua masih berasal dari BSM, padahal sudah dimerger dari tiga *legacy*.

“..cabang masih menjabat pada tempatnya masing-masing. Kalau area itu kan dari... Areanya ngikut salah-satu, gitu ya? Terus kemudian pejabat-pejabatnya juga dari situ, padahal ini dari tiga *legacy*.”

Berdasarkan penjelasan Rizki Alamsyah mengungkapkan karakter SDM masing-masing *legacy* seperti BRIS memiliki militansi bagus dan masuk dalam kuadran pekerja. Sementara kebanyakan BSM pemikir sedangkan BNIS lebih kepada syariahnya dengan kebanyakan karakter individunya kalem dan tenang.

Hal ini berkaitan dengan sistem budaya yang dikembangkan oleh masing-masing legacy dan ternyata linear dengan tipologi SDM yang ada.

“Tapi dari segi militansi tadi BRIS bagus. Kalau dikatakan di mapping itu versi saya BRIS itu pekerja, kuadran kuadran pekerja. Sementara tadi orang BSM ya mohon maaf, pemikir gitu ya.”

Pasca merger BSI terbentuk karakter budaya baru berlandaskan enam pilar atau AKHLAK, diharapkan pasca merger BSI memiliki *high performance* sebagai indikator organisasi sehat. Hal ini sesuai dengan penjelasan Azhar Syarief:

“..itu ada enam pilar. Bukan cuman masalah, kan... culture itu kayak model solidaritas team doang. Main sepeda, BSI Club, gitu kan? Interfacenya begitu. Karena kita pengen high performance. Syarat organisasi yang sehat kan high performance.”

Hasil evaluasi kesuksesan BSI pasca merger menurut Abdul Hamid Ramatdillah telah mencapai 80-90% karena ada beberapa hal yang belum menyatu namun mengarah ke arah sana masih ada egosentris masing-masing bank asal.

“Kalau menurut saya sih yang menyatu uda sampai 80 sampai 90 persen keknya belum ya? Karena beberapa, beberapa hal yang saya lihat gitu kan? Oh... Oh masih belum menyatu secara utuh. Nah, tapi mulai uda mulai ke arah sana sejak 2022 uda mulai tuh Pak, sudahlah kta nggapain lagi sih. Ingat-ingat BRIS, ingat-ingat BSM, ingat-ingat BNIS gitu kan? Kita jalan aja sekarang di BSI. Nggak mungkin kembali, haha.... Hampir 100 persen ndak mungkin. Sistemnya beda, semua beda...”

Menurut Aidil Bustamir menilai kesuksesan BSI setelah merger dapat saling melengkapi produk dan jasa anata bank satu sama lain dan menyatu, seperti dulu BSM tidak memiliki unit mikro sekarang di BSI terdapat unit mikro yang merupakan produk dari BRIS.

“BSM nggak punya... sekarang lengkap, punya. Kan gitu, katanya merger ini. Kemudian, BSM mikro dulu nggak ada paket full, nggak ada alat-alatnya, masih mirip dengan SME. Kan, sekarang ada alat namanya gigroma yang lebih ringkas gitu loh. Itu kan keunggulan, gitu. Jadi sehingga karena diambil semuanya kebetulan, sehingga memudahkan untuk semua anggota untuk memahami gitu.

Nah ini juga menjadi kekuatan tersendiri bagi BNIS, digabungkan menjadi produk apa namanya BSI gitu. Produk champion, kalau champion-nya BNIS kan dua itu tadi ya? Kemudian, eee... hal lain ada pemisahan nih teman teman, e... di BRIS ya? Banyak ya BM tidak menjadi... BRI syariah saya temukan banyak yang nggak punya limid. Karena limid ini diputuskan diaknwil gitu. Beda dengan BRIS dan GSM dikasih satu juta limid-nya 50 jt dikasih, bahkan gadai juga dikasih. Ini banyak yang, kesanya hanya menjalankan operational”

3. Analisis Proses Pengembangan NCI

Proses Pengembangan Kebijakan NCI ini sejalan dengan teori yang digagas oleh Hill, Weiner, & Weiner.³ dalam teori (*Seven Steps To Merger Excellence*) tahapan sukses merger organisasi tersebut, Hill mengungkapkan Dalam tahapan pre-merger, Cultural DNA Due Diligence dilakukan untuk memahami dan menganalisis budaya organisasi yang akan digabungkan. Hal ini melibatkan kolaborasi antara pihak-pihak yang terlibat untuk membangun strategi integrasi budaya yang akan menjadi landasan kerja dalam proses merger. Pasca pre-merger dilanjutkan dengan tahapan: (1) *Involvement and Engagement* yaitu memimpikan mimpi yang rasional mengenai formulasi identitas baru, (2) *Shared Vision* yaitu memperluas visi dari yang dimiliki dan memberikan visi menjadi terealisasi; (3) *Analysis* yaitu mengevaluasi kondisi yang ada dalam kerangka strategi yang disusun.

Menurut narasumber-narasumber yang diwawancarai peneliti. BSI sudah melakukan tahapan dengan benar, yaitu, *pertama*, melakukan *Involvement and Engagement*. Gagasan tersebut sudah lama diinisiasi sebelum kepemimpinan Presiden Joko Widodo dan Wakil Presiden Maruf Amin. Gagasan ini kemudian disempurnakan dengan *melaunching* merger 3 bank syariah (BNIS, BSM, BRIS) untuk menjadi BSI.⁴

Kedua, memperkuat *Shared Vision*. BSI, dalam hal ini menyiapkan tim khusus sebelum merger. Mereka menggandeng konsultan internasional bernama Willis Tower Watson. Konsultan ini berfokus dalam 4 hal: 1. *Desk Analysis*, 2. *Obervation*, 3. *Interviews & FGD*, 4. *Mapping & Assesment*. Hasil dari riset tersebut selanjutnya digunakan sebagai bahan untuk rapat pimpinan jajaran BSI Selain itu, juga menggandeng konsultan lain milik Ary Ginanjar yang bernama ACT konsulting internasional. Konsultan ini menerjemahkan lebih detail terkait satuan budaya kerja yang akan dijalankan oleh setiap karyawan BSI. Penguatan visi ini disempurnakan dengan tim yang membentuk struktur karyawan maupun budaya mulai dari atasan hingga bawahan.

³ Ibid

⁴ Kompas, <https://www.kompas.tv/article/143117/resmikan-bank-syariah-indonesia-ini-4-pesan-jokowi>. diunduh pada hari Jumat 13 Januari 2023

Dalam teori yang digagas oleh Cortina, mengintegrasikan budaya dalam organisasi yang melakukan merger dapat berhasil melalui tiga tahap pedoman. Tahap pertama, disebut pre-merger and pre-planning, merupakan tahap yang sangat penting dalam persiapan menuju tahap besar berikutnya. Interaksi antara anggota kedua organisasi dapat mengumpulkan informasi dan membangun kepercayaan. Workshop dapat menjadi strategi yang baik untuk mengidentifikasi kesenjangan budaya dan mengklarifikasi ketakutan. Pada tahap ini, dilakukan perancangan untuk menciptakan kesadaran budaya yang merujuk pada apresiasi kombinasi dari aspek sejarah, gaya, dan reputasi organisasi. Penggunaan pedoman ini dapat membantu manager merencanakan dan melaksanakan merger secara sukses.

B. Strategi Implementasi NCI pada Merger BSI

1. Peran Kepemimpinan dalam Proses pelaksanaan NCI

Kepemimpinan memiliki peran yang sangat krusial dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Penting bagi perusahaan untuk memahami bagaimana merumuskan visi yang jelas, serta bagaimana memotivasi sumber daya manusia untuk berubah dan bergerak ke arah visi baru. Dalam hal ini, kepemimpinan memiliki dua komponen penting, yaitu pemimpin dan pengikut. Sementara itu, sumber daya manusia juga memegang peran penting dalam kesuksesan perusahaan. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia harus memastikan bahwa perusahaan memiliki pemimpin dan karyawan yang kompeten. Berkaitan dengan perkembangan teknologi, kepemimpinan juga sangat diperlukan untuk mengatasi tantangan yang ada dalam dunia bisnis. Berbagai gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi kesuksesan atau kegagalan suatu organisasi

Gaya manajemen yang digunakan seorang manajer dalam suatu perusahaan merupakan kunci terpenting untuk mencapai lingkungan kerja yang baik. Apa yang dilakukan manajer untuk meningkatkan motivasi karyawan mempengaruhi peningkatan produktivitas dan kinerja staf sehingga tujuan perusahaan yang paling penting terwujud.

Kepemimpinan yang efektif adalah pemimpin yang mengetahui bagaimana menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan tingkat kematangan karyawannya. Dipercaya bahwa manajemen yang memiliki hubungan baik dengan karyawan dapat memastikan tingginya efisiensi kinerja karyawan.

Memang benar bahwa seorang pemimpin, baik sendiri maupun dalam kelompok, mungkin tidak dapat bekerja sendiri, tetapi membutuhkan sekelompok orang lain, atau bawahan, yang dipimpin sedemikian rupa sehingga bawahan terlibat dan berkontribusi pada organisasi. . . terutama bagaimana bekerja secara efektif dan efisien. , ekonomis dan produktif. Berdasarkan konsep teoritis, manajer memiliki tanggung jawab yang besar untuk mencapai tujuan organisasi, karena manajemen adalah inti dari manajemen, yang merupakan penggerak sumber daya dan aktivitas manajemen serta alat-alat lainnya.

Kualitas kepemimpinan manusia diperlukan untuk menggerakkan sumber daya, terutama sumber daya manusia atau karyawan.

Menurut Werren Bennis dan Burt Nanus, kemampuan pemimpin untuk mengarahkan, menjadi agen perubahan, bertindak sebagai komunikator dan pendidik merupakan penilaian kualitas kepemimpinan. Untuk menerapkan ketiga aspek tersebut secara efektif, seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk mempengaruhi para pengikutnya dengan gaya kepemimpinan yang tepat. Meskipun para sarjana telah memberikan 850 definisi kepemimpinan selama 75 tahun terakhir, Bennis lebih berfokus pada pemimpin yang efektif dan organisasi yang efektif daripada membuat perbedaan yang tegas antara pemimpin dan bukan pemimpin. Menurut Werren Bennis, peran seorang manajer dalam suatu organisasi adalah meningkatkan kemampuan staf agar efektif dalam melaksanakan tugas-tugas manajerial. Namun, mempengaruhi karyawan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan tidaklah mudah mengingat setiap orang memiliki karakteristik yang berbeda. Oleh karena itu, diperlukan gaya kepemimpinan yang memungkinkan, yaitu suatu standar perilaku yang digunakan seorang pemimpin untuk mempengaruhi perilaku orang lain.

Hersey dan Blanchard bahkan menekankan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang konsisten yang digunakan pemimpin saat bekerja dengan orang lain, bergantung pada bagaimana mereka memandang gaya tersebut. Namun, penting untuk dicatat bahwa gaya kepemimpinan harus fleksibel untuk beradaptasi dengan situasi dan orang-orang yang terlibat.

Para pimpinan BSI memiliki cara tersendiri untuk memberikan inspirasi dan motivasi kepada seluruh jajarannya demi tercapainya visi misi yang sama. Sebagaimana yang selalu dilakukan oleh Tribudi selaku Branch Manager. Menurutnya dia selalu memberi nasihat kepada bawahannya agar memiliki prestasi yang besar. Berikut penuturannya:

“Di BSI ini banyak anak muda. Yang masih segerlah. Nggak lama, paling tahun 2016 2018. Selanjutnya, ya tapi gitu, tapi kerjanya lebih memang beda. Dengan latar belakang itu semua, gimana menjadi banker sejati itu. Tak dorong gitu. Kamu berarti harus mengimplementasikan semua ilmumu. Saya bilang ke temen-temen ini perkembangan ini nggak bisa berlangsung terus, temen-temen itu harus menyadari bahwa legacy-mu adalah masa lalu, legacy sudah berubah, kita akan anak-anak muda harus melihat lagi ke depan. Paham? Saya bilang, kamu kalau sudah merasa punya niat aku akan betah di sini, dan saya akan betah di sini dan saya akan ngembangkan, pastikan itu. Tapi kalau anda merasa nggak nyaman juga pastian jangan berlama-lama di BSI, karena apa? Karena kalian itu mampu berjalan terus. Argonya jalan dan ternyata kejadian kan temen-temen itu, saya mengatakan gini, kan emosi merasa setara tapi diperlakukan gaji masih ada GEP yang ckp

akhirnya secara emosi dia nggak nyadarin keluar, pindah ke tempat lain, nggak bertahan juga. Lah berarti sebenarnya internal kita di BSI ini penyesuaian adaptasinya itu kan belum clear. Belum finish tapi sudah buru-buru memastikan ini nggak lebih baik dari yang sebelumnya aku pindah. Nah, sekarang ini aku melihat temen-temen itu berprestasi ya contoh misalnya pada waktu kemaren itu pemberian opo? Hadiah? Yang awrds itu lah itu kan ada temen-temen dari BSI secara nasional e... menjadi juara kan? Misalnya the best collection, Si ramah, itu.

Tribudi selalu mencontohkan anak-anak muda BSI yang banyak memiliki prestasi dan diangkat di kantor pusat. Terlebih dia selalu memotivasi bahwa, perbedaan bank sebelumnya dengan bank BSI hari ini pasca merger, itu tambah bagus dan untuk kebaikan agama dan negara. Maka anak buahnya harus bisa beradaptasi. Berikut penuturannya:

“Bagi yang masih 2 tahun ini belum tertata hatinya, memastikan diri bahwa saya bertahan atau nggak, ya waktu mikirmu itu berjalan terus, akhirnya yang lain sudah berpikiran ke depan, Anda masih mikirin goncangan-goncangan ini nggak maju-maju. Sehingga saya menyampaikan ke temen-temen itu tadi, udahlah perbedaan-perbedaan apapun baik kaitannya dengan secara real katakanlah suatu saat akan ketemu, ketemunya dimana kalau anda bisa berprestasi. Kemudian saya itu menggambarkan gini mas salah satu yang secara kebijakan perlakuan itu kan kalau kita di BRIS itu kan menggunakan nilai SMK, di sini kan namanya PL, PL di legacy BRIS namanya PL3 padahal sesuatu yang sudah cukup bagus itu. Karea sudah bisa dimanfaatkan untuk promosi, untuk menerima bonus, kenaikan grat, kan gitu toh. Kebijakan di BSI ini mengacu pada kebijakan BSM, yang diutamakan adalah sesuatu yang biasa itu adalah PL2, PL3 termasuk orang-orang kurang berkualitas ya kan?”

Para pemimpin selalu mencari solusi dari setiap permasalahan yang ada. Tidak menyurutkan semangatnya untuk berkolaborasi menjadikan NCI sebagai bagian dari hal yang harus dilaksanakan oleh BSI. Sebagaimana yang selalu dilakukan oleh Fitriyah Herawati selaku *Branch Manager*. Berikut penuturannya:

“Menurut kami itu bukan hal yang besar itu tapi bisa membuat kami bisa kompak itu ya diadakannya makan bareng gitu... Keluar, di luar ya, kalau suasana di kantor itu kan akan berbeda. Kalau di luar itu kan berbeda kalau di kantor. Ya, sekali-kalilah... Mungkin ya tiga bulan sekali kita bisa keluar gitu. Mengobrol, ya mungkin

mengobrol kayak raker kecil-kecilan ya. Hahaha, tapi waktu itu pernah nggak sama sekali. Tanpa ngobrol. Dan kita mengikutkan keluarga. Pasangannya, keluarganya, gitu... Jadi kita e... peduli nggak ke pegawai aja. Keluar kota ya, nginep bareng gitu. Jadi kenallah semuanya, nggak Cuma pegawai. Kalau yang normatif ya sama lah, sama-sama kalau di suruh dari kantor pusat ya harus sama-sama ikut. Bareng-bareng gitu ya? Mengawal, ya mengawal... Seperti itu, kalau untuk yang di luar normatif ya apa ya? Apa ya? Kayak, misalnya kegiatan mungkin... Bisa ya kayak gitu? Bareng, kita sama-sama bareng, gitu... Entah itu kita, banyaklah ya misalnya makan gitu ya, nggak Cuma kelompok-kelompok aja, ya semuanya gitu... Dianggap samalah semua, kalau saya ya... “

Lain pemimpin, lain yang dilakukan. Apa yang dilakukan Ahar Syarief ternyata berbeda dengan yang dilakukan Fitriyah Herawati. Azhar Syarief yang merupakan Asisstent Vice President itu sendiri melakukan intervensi kepada para karyawan agar bisa melaksanakan budaya baru di BSI demi kebaikan perusahaan. Berikut penuturannya:

“Pertama intervensi, salah satunya intervensi. Mungkin, e... temen-teme berpikir, ya sudahlah gitu kan? Karena kita da nggak ada lagi kan? Nggak bisa kembali. Secara nggak bisa diulang, sudahlah sekarang kita da BSI uda nyatu. Temen-temen uda, jangan lagilah ada... ada... pembatas antara BRIS, sama BNIS, sama BSM gitu ya? Udalah sekarang kita satu, bos kita satu. Walaupun bos kita di atas itu macam-macam, kan instruksi cuma satu. Saya kira nggak masalah sih Pak. Mereka yang mengarah ke sana, tapi e... nuansa-nuansa legacy-nya sih masih. Masih ada, masih ada kecil, sedikit... Ya, ya....”

Pada awal merger, banyak karyawan BSI yang kaget, terlebih dengan budaya baru yang dibawah (NCI). Para pimpinan menyadari hal itu. Maka untuk mengantisipasinya peran kepemimpinan sangat penting. Aidil Bustamil selaku Branch Manager sering memberikan pandangan baru (*mindset*) kepada para bawahannya agar mengerti perubahan tersebut dan melaksanakan aturan baru meskipun belum sempurna. Berikut penuturannya:

Ketika temen-temen masuk ke legacy BSI ini, saya lihat terjadi kekagetan-kekagetan seperti itu. Nah ini di tahap awal terutama perlu upaya yang cukup keras untuk menyamakan gitu loh. Agar temen-temen juga bisa ikut. Yang marketing-marketing harus ikut semuanya mau nggak mau kan? Riskan gitu ceritanya, awalnya agak sedikit, itu apa namanya, e... Agak sulit gitu, tetapi karena

tujuan merger di sini adalah untuk membesarkan ekonomi Syaariah untuk berjuan, berjihad bersama-sama, alhamdulillah saya lihat tidak terlalu signifikan ya? Artinya bisa dikondisikan dan bisa ikut gitu, bisa menyesuaikan. Awal-awal agak berat gitu. Karena memang kita sedang berjuang. Iya, terutama BNI syariah yang tidak punya budaya itu. Iya... Itu saya lihat, e... Saya lihat tidak terlalu signifikan. Hal lain yang perlu kita perhatikan juga dari sisi kepeahaman terhadap produk, a... Ini juga, ini produk ini kan disesuaikan semua nih. Diambil apa namanya, terbaik, BNIS apa champion-nya, BRIS apa champion-nya, BSM apa champion-nya,”

Sebagai pimpinan dan manajer dalam mengembangkan budaya keterbukaan pada implementasi NCI menggunakan metode *habituation* atau pembiasaan perilaku untuk membentuk karakter seseorang. Karena pembentukan kebiasaan baru membutuhkan waktu lama, diperlukan konsistensi untuk intervensi dan internalisasi. Internalisasi adalah proses menanamkan nilai-nilai organisasi kepada para anggotanya sehingga dapat diwujudkan dalam sikap dan perilaku setiap anggota. Intervensi adalah metode yang harus digunakan untuk merencanakan perbaikan berdasarkan masalah yang ditemukan selama proses diagnosis dan umpan balik. Para anggota organisasi akan lebih bekerja sama untuk mencapai tujuan utama organisasi jika nilai-nilai organisasi diwariskan kepada mereka. Hal terpenting yang harus dilakukan untuk mewujudkannya adalah kepemimpinan.

Peran leader dibutuhkan dalam membangun system dan membuat kebijakan agar lebih terbuka dan tidak terlalu birokratis. Hal ini dijelaskan oleh Azhar Syarief selaku *Assistant Vice President*, berikut penuturannya:

“..Kita buat habitulatinion, melakukan pembudayaan atau pembiasaan prilaku. Nah ini, itu memang sebenarnya utuh waktu ndak langsung dalam waktu 3 bulan selesai. Itu butuh waktu lebih dari tjuh tahun. Makannya internalisasi itu nggak boleh bosenn. Interfensi itu nggak boleh bosen, kuncinya ada di leaership sih. Tantangan kita adalah, bagaimana kita ngedevelop sistem, ngedevelop kebijakan-kebijakan yang masih belum, e... apa namanya, belum fear dengan saat ini. Banyak yang mengatakan masih birokratis nih, masih belum... Nah, itu yang yang butuh masukan dari banyak orang. Ya, harus memperbaiki sistem itu. ”

Abdul Hamid selaku *Branch Manager* menambahkan untuk keterbukaan baiknya lebih membaur dan menghilangkan batas-batas antar eks *legacy* dan penerimaan atas system baru bukan yang tenggelam dalam masa lalu, karena menurutnya hal itu tak akan pernah kembali:

“Kita jalan aja sekarang di BSI. Nggak mungkin kembali, haha.... Hampir 100 persen ndak mungkin. Sistemnya beda, semua beda... uda berbaur aja sih. Saya bilang dulu ke anak-anak, walaupunnya saya legacy-nya BSM tetapannya begini, kalian lebih banyak dari legacy BRIS, ayo kita bareng-bareng. Nurut Pak, Nurut ini loh BSI gini...”

Intervensi yang dibutuhkan dalam rangka mendekati posisi gap antara realita dengan ekspektasi pada proses implementasi NCI menurut narasumber Rizki Alamsyah mengatakan dibentuknya struktur *one culture* departemen level region yang langsung di bawah koordinasi kantor pusat untuk menjembatani target dan kebutuhan antara keduanya dengan tujuan terwujudnya kelancaran komunikasi antar keduanya.

“Menurut saya minimal di level region itu dibentuk struktur yang langsung di bawah kantor pusat. Sebuah badan atau organisasi *one culture* departemen, sehingga yang bersangkutan itu benar-benar memastikan keliling tiap cabang, tiap area untuk memastikan bahwa apa yang dimaui oleh kantor pusat itu bisa tersosialisasikan. Karena hari ini komunikasi itu mandeg. Tidak tau mandegnya dimana. Kalau ada sebuah lembaga atau badan sendiri ataupun organ yang baru itu diharapkan itu bisa mematikan nilai-nilai *one culture* bisa terfasilitasi. Informasi-informasi yang dimiliki oleh kantor pusat sudah bisa tersampaikan. Nggak usah lama-lama lah mungkin 2 tahun atau 3 tahun budaya *one culture* ini bisa diseriusi.”

Selain budaya terbuka dalam internal BSI, untuk menunjang ketercapaian implementasi NCI adalah dengan menerapkan strategi kepemimpinan efektif sebagai kerangka dasar untuk mengelola perubahan. Azhar Syarief mengungkapkan bahwa dirinya sering menghidupkan yang namanya *performance culture*, *service culture*, kemudian *riskal culture*, kemudian *namanya community development*. Kemudian membangun solidaritas team, berikut penuturannya:

“Main sepeda, BSI Club, gitu kan? Interfacenya begitu. Karena kita pengen high performance. Syarat oerorganisasi yang sehat kan high performance. Nah itu tadi inspektrum itu tadi yang harus ditekankan. Interfacenya tapi pentingsupaya layanan kita itu standar dengan layar yang ada di Indonesia, tetapi performance dari culture ini sendiri yang jadi perhaian sekarang. Nah intinya harus intens. Nah, kita lagi ngebangun bagaimana perilaku-perilaku orang BSI itu berkorelasi terhadap, e... performance-nya, di unit kerjanya, dan lain sebagainya itu. Kita lagi melakukan yang namanya modifikasi, apa namanya, intervensi prilaku. Bagaimana ada roll model kemudian kita duplikasi. Nisalnya Mas Erick punya relasi misalnya

Pak Anton atau siapa gitu. Bagaimana menduplikasi orang itu tumbuh dan hidup dalam valuesnya tingkah lakunya Mas Erick. Nah itu perlu waktu berapa lama, caranya gimana, apa yang harus dilakuin, dan seterusnya apa aja. Nah itu itu PR. Kayak mungkin kita lagi coba buat pilotting gitu. Kita buat habitulatinion, melakukan pembudayaan atau pembiasaan prilaku. Nah ini, itu memang sebenarnya utuh waktu ndak langsung dalam waktu 3 bulan selesai. Itu butuh waktu lebih dari tujuh tahun. Makannya internalisasi itu nggak boleh bosenn. Interfensi itu nggak boleh bosen, kuncinya ada di leadership sih. Tantangan kita adalah, bagaimana kita ngedevelop sistem, ngedevelop kebijakan-kebijakan yang masih belum, e... apa namanya, belum fear dengan saat ini. Banyak yang mengatakan masih birokratis nih, masih belum... Nah, itu yang yang butuh masukan dari banyak orang. Ya, harus memperbaiki sistem itu. Kemudian soal... Agility itu sama dengan plin plan. Dua dilsi yang berbeda antara plin plan dengan agility, yang diperlukan bukan proses oriented.”

Perubahan dalam organisasi tidak terjadi secara instan, membutuhkan waktu dan usaha yang tepat, terutama bagi BSI yang tengah tumbuh dan menerapkan NCI. Perkembangan teknologi, informasi, lingkungan yang dinamis, tidak dapat diprediksi, dan kompleks, mendorong organisasi untuk melakukan perbaikan melalui proses perubahan. Tujuannya adalah untuk mempertahankan kelangsungan hidup organisasi agar tetap kompetitif dalam tantangan global. Organisasi yang dapat beradaptasi dengan cepat terhadap lingkungan yang berubah akan bertahan di era persaingan global. Beberapa bentuk perubahan dalam organisasi dapat berasal dari kondisi internal atau eksternal yang tidak diharapkan, ketidaksesuaian situasi, atau kebutuhan inovasi dalam proses. Selain itu, perubahan dapat disebabkan oleh perubahan struktur industri atau pasar, perubahan demografis, perubahan persepsi, suasana, dan pengetahuan baru.⁵ Sebagaimana yang disampaikan Tri Budi, berikut penuturannya:

“ya jadi memang proses ini namanya merger memang tidak seperti membalikkan tangan. Apalagi penggabungan dari sekian ribu orang menjadi satu. Sehingga, opo, apa namanya Mas Erick ini mencoba, tentunya belum tentu mewakili semua pegawai kan gitu tapi esensinya menurut saya itu hal yang wajar karena opo, e... diskusi Mas Erick terjadi kan baru-baru ini aja kan ya? Baru dua tahun ya kurang lebih, diantara dua tahun itu, dan bisa jadi yang dirasa itu. Nah, apalagi sebulan terakhir ini kan sebenarnya harapan dari sisi culture kan? Sebenarnya sudah selesai, Berbeda dengan

⁵Drucker, *The Practice of Management*. Harper Business, (New York: P. E, 1993).

pada saat masih diawal kan gitu, betl. Tapi ternyata nggak begitu juga kan? Ya, kan yang pengen saya sampaikan begini. Memang bener Mas Erick dari tiga lembaga itu, atau dari 3 bank syariah ini ada yang mengatakan enakan dulu di legacy, itu suatu sisi. Giyonannya, penak zamanku to, hahaha. Dan itu mungkin di satu sisi, tapi di sisi lain ada yang lumayan lebih baikan, tapi yang sering disorot adalah tapi dalam tanda kutip tidak lebih baiknya itu, BSI ini.

Azhar Syarief bercerita bagaimana peran pimpinan dan manajer pada proses merger sehingga menghasilkan integrasi budaya. Pasca merger itu yang dikebut adalah *integrasi culture*. Bahkan salah dua pimpinan BSI juga focus *integration culture*. Berikut penuturannya:

“Jadi di awal tahun Pak Firman invest banget. Dan kita keliling dan lain sebagainya... Pak Firman di update posisi juga inten, jadi bener-benerkonsen bangetlah. Pada saat itu... Komandan kita namanya Pak Firman. Kalau yang bisnis Pak Ngatari waktu itu. Nah berikutnya yang kedua adalah pasca merger di BSI tanggal 22 Februari 21 Februari, nah Pak HG semua direksi ngumpul tuh nentuin namanya 18 perilaku tadi yang jadi panduan perilakunya. Nah itulah yang menjadi ke khas-an yang nggak ada BUMN yang lain, di perusahaan yang lain, Cuma ada di BSI.”

Saat menjalankan integrasi budaya, pimpinan BSI memiliki prosedur bagi pimpinan dan manajer dalam membuat keputusan yang tepat dalam setiap masalah. Sebagaimana yang diungkapkan Azhar SYarief, berikut penuturannya:

“Di culture itu terbagi dalam tiga... Semacam tiga fragmen pekerjaan. Yang pertama namanya plan and monitoring evaluation. Kemudian yang kedua implementationnya ada dua. Implementation yang sifatnya content creator. Kemudian, apa namanya... sosialisasi melalui media, sosialisasi melalui vidio, dan lain sebagainya. Itu adalah satu fragmen lagi... Impelentation kedua dalam bentuk event, dalam bentuk kegiatan-kegiatan, lain sebagainya. Nah, itu dibagi berdasarkan kegiatan-kegiatan itu, nah... kita nggak bisa mengukur sesuatu, lo nggak bakal bisa manage sesuatu gitu. Mengukur sesuatu hal yang abstrak menjadi konkret itu kan masih perlu, perlu effort yang luar biasa. Mengukur yang lain dan menjadi membumi itu kan bukan hal yang mudah. Kita pengen culture itu menciptakan suau hal yang konkrit, terukur, kemudian berdampak. Entah dampak finansial, entah dampak perilaku, entah dampak macem-macam yang pentik punya dampak positif terhadap perusahaan. Tapi itu tadi, harus menciptakan yang konkrit dan bisa

diukur. Dan ini kan masih PR banget kan? Nggak semua perusahaan bisa melakukan itu, kan? Kalau kita tanya benchmarking ke perusahaan lain, ya masih kek kita di tahun 2021, main kungfu panda, yang penting rame gitu aja. Yang penting efektifitas dari sebuah program itu masih jadi PR, dan masih dicari formula yang pas itu gimana. Karena kan hati manusia, perilaku manusia itu kan susah.”

Di sisi lain, para pimpinan juga selalu memastikan akulturasi berjalan dalam proses merger BSI. Azhar Syarief menceritakan pada awal mula menerapkan NCI, fokus utama adalah penguatan, termasuk dalam sistem kerja. Berikut penuturannya:

“Kita lihat survei-survei kan bags banget perkembangannya. Ini jawabannya keren ya, di tahun 2020, apa namanya... pertama kita uda selesai membahas masalah triksi legacy. Mungkin sudah selesai terkait masalah sekarang adalah kita ngebuat sebuah formula yang baru, cara yang baru, yang itu nggak ada di legacy yang lain. Sejak awal itu sudah, kalau ditanya orang BSM, BSI ini beda banget. Makannya, kata orang BRIS, BSI ini beda banget. Tanya orang BRIS, BSI gimana? Jadi semua legacy yang mapan beda banget dengan zaman dulu. Gue waktu di BSM, beda bangetlah pokoknya... Karena Pak HG itu bukan dari BSM kan sebenarnya ya, karena kan jadi berpengaruh kan waktu itu. Oleh karena itu kalau ditanya tantangan, culture itu kan journey ya bukan destination. Jadi, kalau ditanya, a... culture itu nggak ada ujungnya sebenarnya. Dia adalah journey, dia adalah perjalanan yang harus dinikmatin. Supaya nantinya setiap orang itu ngerasain oh ternyata seumur hidup tumbuh begini dan lain sebagainya.”

Salah satu pimpinan yang bernama Abdul Hamid bercerita pada awal-awal tahun 2021 itu sangat merasakan, bagaimana kubu-kubu itu masih ada dan berpihak kepada bank nya masing-masing, namun pada tahun 2022, mulai melebur menjadi BSI. Berikut penuturannya:

“Pada awal tahun 2021 geng-gengnya masih ada, masing-masing masih berpihak ke masing-masing BNIS, BRIS, BSM itu masih ada. Tapi, 2022 uda mulai melebur. Sempurnanya sih, saya kira masih belum ya? Mungkin ya saya bilang itu tadi 70, 60 persenlah. Pertama intervensi, salah satunya intervensi. Mungkin, e... temen-teme berpikir, ya sudahlah gitu kan? Karena kita da nggak ada lagi kan? Nggak bisa kembali. Secara nggak bisa diulang, sudahlah sekarang kita da BSI uda nyatu. Temen-temen uda, jangan lagilah

ada... ada... pembatas antara BRIS, sama BNIS, sama BSM gitu ya? Udalah sekarang kita satu, bos kita satu. Walaupun bos kita di atas itu macam-macam, kan instruksi cuma satu. Saya kira nggak masalah sih Pak. Mereka yang mengarah ke sana, tapi e... nuansa-nuansa legacy-nya sih masih. Masih ada, masih ada kecil, sedikit... Ya, ya.... Ya rolling SDM, artinya uda mix. Perputaran legacy. Perputaran lintas sektor, mungkin berpengaruh. Karena kan karakter orang BSM dulu kan uda cocok begini nih, sama area sama regen, masuk ke legacy-nya BRIS tempatnya yang berbeda loh Pak. Nah, iyaa.... Itu di BNIS juga lain lagi itu. Nggak ada AM itu, ya ngalir aja. Temen-temen yang beda legacy ini ya uda, uda berbaur aja. Ex BRIS masih dominan, kalau BSM itu saya, di BSM sama Mas Ade. Mas Ade kru pusat. Jika BNIS si Nina, Nina dari MCS, NIS. Eh, satu lagi BSM yang pihak e... Nah, sisa itu BRIS. Mikro or BRIS, Mikro, CS Teller BRIS, e... Kemudian JPRM BRIS, eemm... ininya BSM. Iya... tapi nggak ada empat bulan saya di sini, e... nggak ada sih Pak yang, e... istilahnya saya dulu ini, uda berbaur aja sih. Saya bilang dulu ke anak-anak, walaupun saya legacy-nya BSM tetapannya begini, kalian lebih banyak dari legacy BRIS, ayo kita bareng-bareng. Nurut Pak, Nurut ini loh BSI gini”

2. Tantangan Pelaksanaan NCI di BSI

Pelaksanaan budaya baru di BSI dihadapkan pada tantangan integrasi budaya yang tidak mudah. Saat terjadi merger, Abdullah Firman Wibowo, Wakil Direktur Utama II BSI, mencatat bahwa 80 persen proses keberhasilan merger tidak berhasil karena sulitnya menyatukan nilai-nilai culture yang berbeda. Proses harmonisasi tersebut memang cukup sulit karena tiga entitas pendahulu BSI memiliki behavior, beliefs dan values yang tidak sama. Namun demikian, BSI kini harus mampu membangun BSI *One Culture* yang merupakan hasil dari integrasi budaya ketiga entitas sebelumnya. Migrasi sistem juga menjadi tantangan besar selain integrasi budaya, karena ketiga entitas pendahulu juga memiliki format sistem yang beragam.⁶ Azhar Syarief selaku *Assisten Vice President* juga mengatakan tantangan terberat adalah melakukan integrasi budaya. Berikut penuturannya:

“Kalau ditanya tantangan, culture itu kan journey ya bukan destination. Jadi, kalau ditanya , a... culture itu nggak ada ujungnya sebenarnya. Dia adalah journey, dia adalah perjalanan yang harus dinikmati. Supaya nantinya setiap orang itu ngerasain oh ternyata seumur hidup tumbuh begini dan lain sebagainya. Kan kita pengen

⁶Kumparan, <https://kumparan.com/kumparanbisnis/integrasi-budaya-jadi-tantangan-keberhasilan-merger-bank-syariah-indonesia-1vyIcm5Vty1/full>. diunduh pada hari Kamis 25 Mei 2023.

orang itu, e... bisa berubah ketika berada di dalam lingkungan yang baik. Jadi ketika orang buruk ditempatkan di lingkungan yang baik. Kita berharap orang buruk itu bisa jadi baik gitu ya? Ah, kita pengen berharap begitu. Mkannya pertama kali kita melakukan survey terkait dengan value, value lo sama dengan value perusahaan nggak sih? Terus kalau nilai pribadi lo sama, nilai dihadapan lo sama nggak sih? Nah itu, Nilai dia pribadi, nilai lingkungan kerjanya. Dan value di masa depan gimana menurut harapannya mereka. Nah itu yang kita sorotin, dan alhamdulillah uda mulai selaras itu temen-temen di survei-survei dan lain sebagainya. Tantangannya banyak Ma Erick, terkait kunci-kunci strateginya BSI. Jadi bagaimana mengiladimaidkan secara logis bahwa culture itu berdampak pada performance. Kita kan bukan Laznaz, ya kan? Jadi bukan kegiatan yang happy-happy, tapi juga harus ngebangun 6 pilar.”

Dalam integrase budaya, pertama harus menghidupkan yang namanya *performance culture*, *service culture*, kemudian *riskal culture*, kemudian namanya *community development*. Kemudian membangun solidaritas team, dan lain sebagainya itu ada enam pilar. Berikut penuturan Azhar Syarief:

“Bukan cuman masalah, kan... culture itu kayak model solidaritas team doang. Main sepeda, BSI Club, gitu kan? Interfacenya begitu. Karena kita pengen high performance. Syarat oerorganisasi yang sehat kan high performance. Nah itu tadi inspektrum itu tadi yang harus ditekankan. Interfacenya tapi pentingsupaya layanan kita itu standar dengan layar yang ada di Indonesia, tetapi performance dari culture ini sendiri yang jadi perhaian sekarang. Nah intinya harus intens. Nah, kita lagi ngebangun bagaimana perilaku-perilaku orang BSI itu berkorelasi terhadap, e... performance-nya, di unit kerjanya, dan lain sebagainya itu. Kita lagi melakukan yang namanya modifikasi, apa namanya, intervensi prilaku. Bagaimana ada roll model kemudian kita duplikasi. Nisalnya Mas Erick punya relasi misalnya Pak Anton atau siapa gitu. Bagaimana menduplikasi orang itu tumbuh dan hidup dalam valuesnya tingkah lakunya Mas Erick. Nah itu perlu waktu berapa lama.”

Dalam setiap perusahaan, terdapat tantangan-tantangan khusus yang harus dihadapi, termasuk dalam konteks merger yang diterapkan oleh BSI. Selain tantangan integrasi budaya, perusahaan juga harus menghadapi konflik yang mungkin timbul akibat perbedaan dalam interpretasi dan pengalaman individu. Perbedaan pengalaman dapat diasosiasikan dengan latar belakang budaya yang berbeda, dan seseorang yang dapat mencapai makna interpersonal dengan orang lain adalah orang yang mampu memahami perbedaan tersebut. Pemahaman budaya organisasi oleh semua sumber daya manusia sangat penting,

karena dapat mempengaruhi sukses atau kegagalan suatu organisasi. Individu yang bergabung dari organisasi yang berbeda juga mungkin memiliki kesulitan dalam beradaptasi dengan budaya organisasi yang baru.

Memelihara tingkat konflik yang kondusif merupakan bentuk pengendalian untuk memastikan efektivitas dan dinamika organisasi yang optimal. Konflik muncul di sini disebabkan perbedaan latar belakang budaya tiga organisasi yang merger dan mencakup setiap karyawan.⁷

Menurut Fitriyah Herawati mengungkapkan, sejak awal masih ada senioritas dalam tubuh BSI. Terlebih beberapa pimpinan merupakan junior dari senior-senior yang ada.

“Ya itu tadi masih ada egosentris-egosentris gitu ya.... Karena ya wajarlah, kita berapa lama gitu ya? Ikut legacy yang sebelumnya, kemudian jadi legacy yang bsru dan dirasakan sendiri seperti apa. Ya, maksudnya ada yang lebih dominan mungkin membuat kita, ya merasa seperti ini, gitu... Ya diawal-awal terasa banget gitu ya? Ya mungkin, e... itu tadi, apa? E... tidak, maksudnya apa ya? Maksudnya ini nih merger bukannya akuisisi jadi paling tidak apa ya? E... kesempatan itu, kesempatan diberikan kepada e... mungkin jadi dua legacy yang berbeda, jadi e... supaya memang terasa gitu ya? Tidak ada perasaan yang e... oh, e... sebenarnya ini bukan merger, ini akuisisi gitu. Jadi itu... Bukan akuisisi tetapi merger, sorry, kek gitu. Juga dari, e,, yang apa, ketentuan-ketentuan mungkin. Setiap insan di BSI ini mendapatkan kesempatan yang sama gitu... Untuk bisa menempati posisi-posisi strategis, gitu. Khususnya di level kantor pusat, yaaa kantor wilayah. Ya minimal ya area ya. Bukan mengikuti struktur develop-nya salah satu legacy. E... kalau sekarang mungkin sudah ada ya, e... mungkin SP, SP gitu itu, ya... mungkin yang awal-awal memang ya itu ya. Kalau sekarang mungkin bisa lah ya kembali ke SP supaya bisalah ya e... Ya mungkin di luaran tidak setuju dan lain sebagainya itu. Sebenarnya Serikat Pekerja, SP ini kan bagaimana sih supaya e... pegawai atau pekerja itu bisa e... menyatu gitu ya? Ya seperti itu, punya wadah aspirasi. Dulu BNIS ada dan kuat, ya. Kalau BRIS ada nggak terlalu kuat. Itu aja sih.... Biar nggak ngeremeng gitu....”

Cara untuk meredam konflik terkait senioritas dan junioritas, kalau menurut Rahmadiannur selaku Area Manager Medan Raya adalah dengan cara menjadi yang terbaik dan berprestasi. Berikut penuturannya:

⁷Wirawan, *Konflik dan Manajemen Konflik: Teori, Aplikasi dan Penelitian*, (Jakarta: Salemba Humanika, 2010).

“Saya sejak awal menjabat bisa mensejajarkan dengan mereka, walaupun harus kita akui tadi karena kita lebih belakangan, kita banyak menyesuaikan. Tapi ketika misalnya contoh AMC, itu kita berdiskusi menyampaikan pikiran ya, kalau saya boleh meng claim, saya bisa mengimbangi mereka ketika berhitung kita ada simulasi saya bisa nge lead, bahkan saya juga bisa mengambil alih, ibaratnya kelihatan sebagai miliknya untuk mengatur segala macam. Begitu juga dengan berdiskusi. Bisa dibuktikan waktu ranking pun saya masuk penghargaan, walaupun tidak nomor satu. Karena nomor satunya itu rata-rata sudah pernah ikut, mengulang. Nah itu jadi komunikasi saya bisa menyesuaikan dan bisa menunjukkan itu. Terbukti saya pimpin Purwokerto itu, 2 tahun berturut-turut menjadi area terbaik di region tersebut. Bahkan dari predikat ABC itu hanya satu-satunya satu dari lima area itu, hanya Purwokerto yang predikatnya A, 2 tahun berturut-turut, yang lainnya B. Dampaknya terhadap tingkat penerimaan saya di area Purwokerto. Orang-orang se region karena kita sering meeting dan tahu perkembangan, akhirnya saya merasa mereka dari segi penerimaan menerima saya. Dan bisa jadi saya pindah ke bagian lain, semua orang sedikit banyak mendengar. Walaupun saya merasa kenapa saya bisa berhasil, salah satu key success selain memang kita menerapkan model-model gaya style saya, saya didukung oleh faktor lingkungan BRIS. Maksudnya saya bisa melakukan itu semua, selain saya pengambil keputusan, saya didukung teman-teman yang langsung sejalan juga. Semua asisten saya kan BRIS, karena jatah. Sehingga mereka dapat dan sangat solid. Yang kedua, teman-teman di Purwokerto itu dalam tanda petik rata-rata BM-nya bukan BM senior. Sementara kesenioran saya tuh muncul, sehingga pengalaman apa pun dari mereka saya tahu itu loh. Itu yang membuat menumbuhkan kepercayaan mereka. Jadi saya merasa selamanya di sana tidak ada BM yang tanda petik itu mbalelo. Walaupun ada 1 atau 2 yang diskusi, nggak papa, masih wajar. Jadi tergantung individunya. Teman-teman yang lain seperti apa, saya nggak bisa berkomentar Seperti termasuk dengan 3 pilar pun kita bisa diterima.”

Pembahasan di atas mengakui bahwa peran tata kelola sangat penting dalam pengelolaan lembaga pasca merger yang efisien dan efektif selama fase transisi. Selain itu, keberhasilan dalam proses M&A membutuhkan lebih dari sekadar manajemen strategi dan operasi yang proaktif dan efektif. Faktor penting di sini adalah keseimbangan antara kepemimpinan dan manajemen, yang diperlukan untuk mencapai tujuan proses merger.

Hasil penelitian BSI menunjukkan bahwa pemimpin memainkan peran penting dalam mengintegrasikan budaya baru ke dalam organisasi. Dalam hal ini pemimpin harus selalu memberikan inspirasi dan motivasi kepada setiap unsur proses penggabungan yang berkaitan dengan pencapaian tujuan. Selain itu, pengelola dan pengawas harus mampu menciptakan komunikasi yang jujur, terbuka dan multi arah dalam menjelaskan tugas-tugas yang mengarah pada pencapaian visi dan misi. Manajemen yang efektif juga harus mampu mengelola perubahan yang timbul selama proses merger dan membuat kerangka kerja untuk perubahan terencana sehingga pengukuran internal dapat dilakukan secara efektif.

Kharisma kepemimpinan juga diperlukan dalam proses integrasi organisasi, karena kharisma ini diyakini dapat menghasilkan integrasi budaya yang efektif di yayasan yang sebelumnya memiliki kondisi kelembagaan yang buruk atau tidak stabil. Selain itu, manajer harus dapat membuat keputusan yang tepat dan menjelaskan dengan baik kepada anggota organisasi.

Dalam organisasi yang berhasil digabungkan, BSI menerapkan nilai-nilai internal dari proses integrasi budaya baru, termasuk kejelasan visi dan misi lembaga baru, proses strategis dan fleksibel untuk menyelesaikan masalah merger, integrasi sistem informasi yang menyatukan keunikan organisasi. setiap penggabungan perusahaan, kekuatan manajemen dan kepemimpinan dalam mengarahkan lembaga baru pasca merger, kebijakan urgensi dan kontinjensi yang kuat dalam pengambilan keputusan, kemampuan menciptakan dan mempertahankan identitas organisasi baru, keterbukaan dan struktur kerja yang jelas, teknologi jaringan yang mendukung operasi pasca merger, komitmen organisasi terhadap kebutuhan pelanggan, komunikasi terfokus dan terbuka, kepercayaan antara staf dan manajemen, modal yang memadai untuk kehidupan pasca merger dan keamanan karyawan.

Di sisi lain, temuan penelitian menunjukkan bahwa nilai-nilai eksternal dari proses integrasi budaya baru organisasi yang berhasil menyelesaikan penggabungan antara lain perlindungan politik yang memungkinkan perbaikan kondisi organisasi sebagai sebuah hasil dari perubahan lingkungan dan reaksi pasar. Adanya lembaga baru pasca merger, persaingan antar lembaga, kebutuhan pelanggan, pengembangan teknologi dan keterampilan di luar lingkungan merger, dan pertumbuhan ekonomi di wilayah tersebut. Hal ini berlaku untuk organisasi di berbagai sektor, baik itu pendidikan, bisnis maupun perbankan.

C. Implikasi NCI pada merger BSI

Secara teknis, organisasi yang berhasil melakukan merger pada tahap pra-merger harus melakukan benchmarking terhadap perusahaan dan bank lain dalam bidang yang sejenis. Hal ini untuk melakukan evaluasi diri dan mempersiapkan keputusan merger. Selain itu, diperlukan analisis tentang

peraturan perundangan yang mengatur proses merger, serta melakukan penilaian terhadap kelebihan, kekurangan, peluang, dan ancaman dalam proses merger tersebut. Pada tahap selama proses merger, fungsi pengawasan dan kontrol pencapaian/target lebih dominan untuk menilai kemajuan bank atau perusahaan selama merger dilaksanakan. Sebagai contoh, perbankan dapat membaca tren nilai saham dan aset untuk mengetahui apakah merger menguntungkan dan aman.

Pada tahap pasca-merger, evaluasi aktivitas menjadi prioritas utama perusahaan atau bank. Aktivitas ini meliputi penilaian kinerja, peningkatan nilai saham, dan meningkatkan daya saing terhadap pesaing. Hal ini dilakukan untuk mengevaluasi apakah perusahaan atau bank berencana melakukan merger lagi atau mengakhirinya. Secara keseluruhan, proses merger yang sukses membutuhkan fungsi manajemen yang efektif dan efisien. Beberapa caranya seperti menerapkan perencanaan asesmen yang baik, benchmarking, pengawasan dan kontrol kondisi, serta mengevaluasi kinerja perusahaan dan kinerja pegawai.⁸

Menurut Cortina⁹ ada tiga tahap yang harus dilakukan oleh para manajer dalam mengintegrasikan budaya dengan sukses dalam organisasi yang melakukan merger, yaitu tahap premerger dan perencanaan awal, perencanaan, implementasi, dan tahap evaluasi, ulasan, dan refleksi. BSI telah melaksanakan ketiga tahap tersebut dan tetap memonitor sejak disahkan pada tahun 2021 dengan melakukan *benchmarking* dan analisis terhadap berbagai undang-undang serta kebijakan yang berkaitan dengan merger, serta proses pengawasan dan pengambilan keputusan. Bab ini berfokus untuk menganalisa bagaimana implikasi NCI yang dilakukan di BSI. Azhar Syarif selaku Assistant Vice President BSI mengungkapkan proses merger berlangsung sangat cepat. Meskipun begitu, kecepatan itu tidak menghilangkan esensi persiapan matang yang dilakukan BSI. Karena BSI membangun pola budaya baru di merger bank dan hari ini sedang melihat implikasinya. Berikut penuturannya:

“Kementrian BUMN itu baru merilis di Juni 2021 tentang *core values* AKHLAK, artinya kita harus nyiapin diri nih, BRIS, BNIS, dan BSM pada saat itu langsung bergerak cepat merubah SK. Tata nilai budaya di masing-masing *legality* itu langsung diformalisasi dalam bentuk SK, dalam bentuk kebijaka gitu kan. Nah itu yang tanggal 21 Februari, bulan November kalau tidak salah. Bulan

⁸Supriyanto, *Budaya Organisasi Merger (Integrasi Budaya Baru dalam Organisasi yang Berhasil Melakukan Merger)*, (Malang: Percetakan Universitas Negeri Malang, 2018)

⁹Cortina, C. *The Role of Organizational Culture in Mergers and Acquisitions Management Consultant at Amg Consulting.* (Online). (<https://www.linkedin.com/pulse/role-organizational-culturemergers-acquisitions-cecilia-cortina>), diakses 22 Mei 2023.

November, 3 bulan sebelum legal merger. Dan korelasi AKHLAK itu memang baru... Dulu kan kita masih pasti oke... Ada namanya Bahana, Bahana itu lead consultant, IMO. Lead consultant, nah, eeh... Bahana ini membawahi beberapa consultant ada Mckenzie, Willis town watson, akuntan publik, dan lain sebagainya. Nah yang ditujuk untuk mengelola PSDM-an namanya Willis Town Watson. Nah, WTW yang mendesain culture inetgration plan namanya CIP. Nah, mereka menginterview berdiskusi dengan para direksi ex legacy, dan beberapa karyawan, dan grup head ex legacy pada saat itu. Mereka diskusi, mereka mapping. value di mapping, kemudian tata kerja di mapping, semua di mappinglah sama mereka. Sampai keluarlah rekomendasi apa yang ada di *culture integration plan*.”

Pada saat mengawali proses merger tersebut, beriringan dengan kementerian BUMN dalam merilis nilai-nilai yang dikenal dengan sebutan AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif) sebagai nilai utama seluruh perusahaan BUMN. Nilai-nilai yang dirilis oleh kementerian BUMN tersebut direspon oleh para *stake holder* 3 Bank Syariah milik BUMN yang akan melakukan merger yaitu BRIS, BNIS, dan BSM dengan melakukan formalisasi terhadap nilai-nilai AKHLAK dalam bentuk SK. Dengan demikian, dari adanya nilai-nilai tersebut telah memunculkan adanya rekomendasi berupa *culture integration plan* sebagai hasil dari berbagai proses pemetaan yang telah dilakukan untuk mempersiapkan proses merger.

Pemimpin yang ada di BSI menyadari bahwa terdapat perbedaan nilai-nilai organisasi pada ketiga bank Islam (BSM, BRIS, dan BNIS) yang melakukan penggabungan. Oleh karena itu, diperlukan pemilihan nilai-nilai budaya baru agar penggabungan tersebut berjalan lancar. Dengan cara ini, seluruh anggota BSI akan memiliki panduan untuk menjalankan tugas-tugasnya. Hal ini sejalan dengan Wallach yang menyatakan bahwa budaya organisasi atau budaya korporasi berkaitan dengan pandangan bersama tentang cara kerja anggota dalam organisasi. Dalam hal ini, kepercayaan, norma, nilai, dan filosofi individu akan mempengaruhi pengaturan tindakan-tindakan organisasi. Semuanya mempengaruhi gaya kerja, standar perilaku, bahasa yang digunakan, penampilan, dan aturan-aturan yang perlu diikuti.

SK sebagai bentuk formulasi nilai-nilai AKHLAK tersebut menunjukkan bahwa keputusan *stakeholder* untuk membuat formulasi tata nilai budaya baru dalam proses merger yang mengambil bentuk SK, menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan salah satu hal penting untuk kesuksesan mencapai tujuan dari adanya merger dari masing-masing bank. Sebab, nilai-nilai dalam suatu organisasi yang langsung diformulasikan dalam bentuk SK pada saat awal-awal proses merger tersebut adalah salah satu komponen budaya

organisasi. Hal ini sesuai dengan pendapat dari Bartol, *et. al*¹⁰, yang mengatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu sistem yang memiliki empat komponen, antara lain: nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, dan norma-norma yang menghubungkan antar anggota organisasi.

Fitriyah Herawati selaku *Branch Manager* mengapresiasi langkah BSI untuk membuat konsep NCI tersebut. Sebab, konsep NCI tersebut telah membawa implikasi yang memiliki dampak terhadap kinerja BSI. Sebelum adanya keputusan melakukan merger, setiap bank Islam di Indonesia saling bersaing satu sama lain. Kini ketiga bank tersebut memilih untuk melakukan kolaborasi di bawah satu bendera yang bernama BSI. Berikut penuturannya:

“Secara konsepnya sih sebenarnya bagus, menurutku sih bagus. Sebenarnya bagus, harusnya bagus gitu ya.... Apalagi kalau dipake di semua BUMN ya, *one culture* itu ya. Maksudnya untuk itu bagus. Harusnya, e... itu dilaksanakan dengan sepenuh hati gitu ya? Sudah bisa.... Lepas dengan yang dulu-dulunya dan tidak ada satu yang lebih dominan, itu sebenarnya bagus. Harusnya bagus.”

Lebih lanjut kemudian, menurutnya adanya keputusan melakukan merger terhadap tiga bank Islam di bawah payung pengelolaan BUMN tersebut membuat masing-masing bank dengan budaya organisasi yang awalnya berbeda-beda menjadi terintegrasi dalam satu budaya organisasi. Dengan kata lain, telah terbentuk satu kebudayaan atau *one culture* yang disebabkan oleh prose merger.

Selain itu, keputusan untuk melakukan merger membuat tidak ada dominasi antara satu bank Islam dengan bank Islam lain yang sama-sama dibawah pengelolaan BUMN. Oleh karena itu, tidak muncul kecemburuan yang disebabkan oleh adanya persaingan yang terjadi. Dengan demikian, bank Islam milik BUMN dalam satu bendera dengan nama BSI tersebut diharapkan menjadi lebih efisien, efektif dan produktif. Dengan catatan, proses merger tersebut harus dijalankan dengan sepenuh hati, tanpa adanya kepentingan-kepentingan lain dibalik merger tersebut.

Akan tetapi, dalam perjalanannya proses untuk melakukan integrasi tiga bank Islam dengan berbagai perbedaan tersebut tidaklah menjadi sesuatu yang mudah. Butuh waktu yang terbilang tidak singkat untuk menyatukan masing-masing organisasi yang memiliki perbedaan antara satu dengan yang lainnya itu. Seperti yang diungkapkan oleh Abdul Hamid Rahmatdillah selaku Branch Manager yang menilai bahwa butuh proses yang panjang untuk membentuk *one culture* di BSI. Supriyanto dan Burhanuddin¹¹ mengatakan bahwa dalam level

¹⁰Bartol, *Management: A Pacific Rim Focus (3rd ed.)* Roseville NSW 2069, (Australia: The McGraw Hill-Company, 20220).

¹¹Supriyanto, *Budaya Organisasi Merger (Integrasi Budaya Baru dalam Organisasi yang Berhasil Melakukan Merger)*. (Malang : Percetakan Universitas Negeri Malang, 2020).

pasca merger, bentuk kegiatan yang lebih dominan dilakukan oleh perusahaan maupun perbankan adalah evaluasi. Bentuk kegiatan evaluasi tersebut misalnya penilaian kinerja, peningkatan nilai saham dan daya saing dengan kompetitor lain. Adanya berbagai kegiatan atau program tersebut berfungsi untuk menentukan keputusan apakah terus melakukan proses merger atau mengakhiri merger. Dengan kata lain, dapat dikatakan bahwa secara keseluruhan proses organisasi yang sukses melakukan merger tidak jauh dengan fungsi manajemen. Baik merger yang dilakukan pada tingkat perusahaan maupun perbankan. Beberapa komponen dari adanya manajemen tersebut adalah dengan mengaplikasikan perencanaan yang baik/ asesmen, *benchmarking*, pengawasan/kontrol kondisi hingga evaluasi kinerja perusahaan dan kinerja pegawai.

Abdul Hamid Rahmatdillah menyatakan bahwa baru pada tahun 2022, 3 organisasi perbankan dengan berbagai perbedaan tersebut baru bisa menyatu. Awalnya 3 organisasi perbankan Islam milik BUMN tersebut sangat sulit untuk melebur. Hal ini tidak bisa dilepaskan dari kenyataan bahwa antara BSM (Bank Syariah Mandiri), BNIS (BNI Syariah), dan BRIS (BRIS Syariah) memiliki ciri khas budaya masing-masing. Bahkan, pada awal-awal dilakukannya merger yaitu pada tahun 2021, perbedaan budaya antara ketiga bank Islam tersebut sangat terasa dan muncul ke permukaan. Berikut penuturannya:

“Di awal-awal tahun 2021 itu sangat merasakan banget, ya geng-gengnya masih ada, masing-masing masih berpihak ke masing-masing BNIS, BRIS, BSM itu masih ada. Tapi, 2022 uda mulai melebur. Sempurnanya sih, saya kira masih belum ya? Mungkin ya saya bilang itu tadi 70, 60 persenlah.”

Dalam awal-awal proses merger, masing-masing individu yang menjadi pegawai di BSI cenderung mengelompok sesuai dengan asal mula tempat mereka bekerja. Hal ini tidak bisa dilepaskan karena masih adanya perasaan tidak cocok antara masing-masing pegawai yang memiliki perbedaan nilai-nilai antara satu organisasi dengan organisasi lainnya atau sebagai implikasi dari adanya perbedaan budaya yang dibawa dari lingkungan organisasi sebelumnya. Kondisi ini sejalan dengan pendapat Bartol, et. al¹², yang mengatakan bahwa keempat komponen dari budaya organisasi (nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, dan norma-norma) berasal dari lingkungan yang dibawa oleh individu atau anggota organisasi.

Walaupun demikian, setelah merger berlangsung selama satu tahun, kondisi itu telah berubah. Masing-masing pegawai yang saat awal-awal merger masih merasa kurang cocok untuk melakukan kolaborasi dengan pegawai dari anggota bank yang lain, perlahan-lahan sudah bisa saling memahami dan

¹²Bartol, *Management: A Pacific rim focus (3rd ed.)*, (Australia: The McGraw Hill-Company Australia Pty Limited, 2002).

menjadi satu kesatuan di bawah payung BSI. Meskipun pada beberapa sisi proses integrasi yang terjadi tersebut belum bisa dikatakan sempurna.

Pada sisi lain, Abdul Hamid Rahmatdillah mengungkapkan bahwa keberhasilan merger BSI walaupun belum bisa dikatakan sempurna itu, tidak bisa lepas dari *benchmark* yang di susun dari kantor pusat. Sebagai staf dari sebuah perusahaan, maka setidaknya semua individu dapat memaknai konsep yang telah diberikan oleh kantor pusat. Walaupun demikian, menjadi hal yang wajar apabila masing-masing individu memiliki penafsiran atau pemaknaan yang berbeda-beda berkaitan dengan konsep yang sudah ditentukan oleh kantor pusat tersebut. Berikut penuturannya:

Tapi, e.. sekarang sih uda mulai ya, kayak, kayak uda mikirin funding, jadi nggak ada acces ulang, mikro uda mikirin e... Ada nasabah mikro kan selama ini kan nggak. Dulu kan mikirnya mikronya doang kan? Gadainya doang... Nggak bisa itu Pak... Itu yang mulai tak satuin, uda mulai berubah lah ya. Mungkin 2025, 100 persen ya. Sekarang masih transisi Pak, sekarang kan masih ada pembenahan e... penataan jaringan, yakni merger yang, yang cukup masih berlangsung nih. Kalau secara teori kan sudah dibikin sama kantor pusat ya? Konsepnya... iya... Kita tinggal ngikutin aja kan? Heem, prakteknya... Prakteknya itu memaknainya beda-beda, BSM kan sudah 20 tahun-an, di BRIS berapa tahun tuh Pak? 2008, berarti 15 tahun-an, BNIS berapa tahun, berarti puluhan tahun kan? Puluhan tahun kan khasnya beda-beda. Uda ngakar gitu, nah pas masuk ke BSI jadi one culture jadi nggak langsung serta merta sih Pak.”

Abdul Hamid Rahmatdillah menyadari bahwa proses merger yang masih berlangsung antara ketiga bank Islam tersebut akan mengalami keberhasilan apabila masing-masing anggota yang berasal dari organisasi berbeda-beda itu memiliki pemahaman yang sama berkaitan dengan budaya organisasi di tempat yang baru. Meskipun masing-masing pegawai membawa nilai-nilai yang bersumber dari budaya organisasi sebelumnya dan telah mengakar, namun pria yang sudah menjabat sebagai Branch Manager sejak 2017 itu dengan percaya diri mengatakan apabila di tahun 2025 proses integrasi dan pemaknaan yang sama berkaitan dengan nilai-nilai budaya organisasi dalam diri masing-masing pegawai tersebut bisa terinternalisasi 100 %.

Hal di atas menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki peran penting yang tidak bisa dikesampingkan dalam proses merger berbagai organisasi yang memiliki perbedaan. Apabila perbedaan-perbedaan dari masing-masing organisasi yang melakukan merger tersebut tidak disatukan, maka resiko kegagalan dalam merger akan terjadi. Sejalan dengan yang disampaikan oleh

Cortina¹³ bahwa meskipun semakin populernya merger dan akuisisi, namun telah dilaporkan bahwa lebih dari dua pertiga kesepakatan merger besar gagal. Meremehkan pentingnya unsur budaya adalah salah satu masalah utama yang dapat membantu menjelaskan kegagalan banyak merger.

Melihat bahwa proses merger dapat mengalami kesuksesan apabila perbedaan budaya organisasi itu dapat disatukan, Aidil Bustamir selaku Area Manager Padang beranggapan bahwa kantor pusat BSI telah melakukan berbagai upaya agar penyatuan budaya organisasi atau *one culture* dapat terbentuk di dalam BSI. Berbagai *event* atau agenda diselenggarakan oleh kantor pusat agar SDM dari 3 organisasi perbankan yang berbeda itu dapat berbaur dan membentuk satu budaya organisasi yang baru atau tercipta *one culture*. Mulai dari mengadakan acara taujih, mengadakan agenda BRI Olimpia, maupun pemberian penghargaan terhadap pegawai yang memiliki prestasi. Upaya-upaya tersebut dilakukan agar masing-masing pegawai yang berasal dari organisasi dengan perbedaan nilai-nilai tersebut mau untuk saling berinteraksi secara non formal. Dengan demikian, nilai-nilai baru yang ingin dihadirkan dalam BSI bisa terinternalisasi secara baik dalam diri masing-masing individu. Padah akhirnya, semakin merasa menjadi bagian dari organisasi yang dinamakan BSI. Berikut penuturannya:

“E... kalau dari sisi programnya sudah cukup banyak ya yang dilakukan kantor pusat ya? Mulai dari BSI one culture, bagaimana menyatukan, e... Apa namanya, budaya berbeda menjadi satu budaya BSI ya? Dengan kita mengadakan acara tauji, banyak acara. Kemudian menyatukan dalam acara BSI Olimpia gitu kan? Kemudian juga penganugerahan gitu kan? Itu sudah banyak dilakukan upaya kantor pusat. Ya.... Bahkan dalam bentuk refreshmen, refreshmen apa namanya, culture kemaren, ya. Maka kita di tes kepehaman kita terhadap point-point dan nilai-nilai yang ada di apa namanya, e...”

Selain itu, salah satu contoh ciri khas yang dimiliki oleh BSI yang belum tentu ada di perusahaan lain adalah shalat tepat waktu. Sebagaimana diketahui bahwa BSI merupakan bank syariah yang memegang teguh syariat Islam. Terbentuknya budaya shalat tepat waktu tentu tidak lepas dari peran kantor pusat yang mengupayakan 3 *legacy* berbaur menjadi satu. Aidil Bustamir juga menilai bahwa adanya berbagai program dari kantor pusat BSI sangat diperlukan untuk mengukur seberapa budaya telah melebur jadi satu. *One culture* yang ada di BSI perlu adanya pengukuran dalam skala individu, hal tersebut berkaitan dengan sejauh mana individu memahami bahwa BSI telah memiliki budaya baru yang

¹³ Cortina, *The Role of Organizational Culture in Mergers and Acquisitions Management Consultant at Amg Consulting.* (Online). (<https://www.linkedin.com/pulse/role-organizational-culturemergers-acquisitions-cecilia-cortina>), Diakses 17 April 2016

membawa nilai-nilai dari kementerian BUMN dengan AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif) sebagai *core value* nya. Berikut penuturannya:

“Di budaya kerja itu gitu loh. Kan, e... kemaren dilihat nilainya berapa ya? AKHLAK itu berapa nilainya di bawa masuk area gitu loh. Nah, namun e, menurut saya ada suatu hal yang penting yang, harus kita perhatikan gitu loh. Apakah, e... Program-program dari kantor pusat ini bagaimana mengujinya gitu loh. Menguji bahwa program ini benar-benar berhasil menyatukan budaya kerja. Nah, mengujinya tentu adalah dengan apa? Dengan keberhasilan setiap individu dan setiap outlet mencapai apa yang diamanahkan. Katankah misalnya kita harus melampaui target sesuai apa yang diamanahkan oleh management misalnya. Itu kan budaya kerja tuh, point pertama, nah, sejauh mana SDM ini terdorong dan bergerak ya untuk melampaui target itu ya. Ketika dia memahami nilai-nilai *new integration* ini gitu loh. Memang itu perlu pengukuran gimana kita ngukurinya? Dalam skala individu ya, bukan skala unit kerja. Ya, itu perlu, apa namanya, diukur. Dan, tidak sebatas persepsi semata maksud saya, tetapi dalam *action* yang nyata ya. Bahwa, kemudian juga, e... Bentuk keberhasilan diharapkan, diamanahkan.”

Misalnya dalam melakukan pengukuran sejauh mana nilai-nilai dari AKHLAK yang pertama, yaitu amanah ini terinternalisasi dalam diri masing-masing individu sebagai pegawai di BSI dan sekaligus melakukan implementasinya. Maka hal itu dapat dilihat dari apakah masing-masing individu mampu mencapai bahkan melampaui target yang sudah diamanahkan oleh management kepada mereka. Dengan kata lain, AKHLAK sebagai nilai-nilai dari adanya *new integration* tidak hanya dalam tataran pemahaman oleh masing-masing individu sebagai pegawai di BSI. Lebih dari itu, juga harus bisa diimplementasikan oleh masing-masing pegawai.

Selain itu, Aidil Bustamir beranggapan bahwa apabila AKHLAK sebagai nilai-nilai yang dihadirkan dalam *new integration* tersebut telah mendarah daging dalam diri masing-masing individu sebagai pegawai BSI, maka hal itu akan menjadi ciri khas dari organisasi. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa AKHLAK menjadi karakter yang tertanam kuat dalam diri masing-masing pegawai. Karakter yang tidak hanya tercermin ketika para pegawai sedang bekerja saja. Akan tetapi, juga menjadi cerminan individu pada saat berada di luar tempat kerja. Sehingga orang lain akan bisa menilai bahwa karakter tersebut adalah cerminan dari pegawai di BSI. Berikut penuturannya:

“Jika perlu Pak Erick, ketika *new integration* ini bisa diimplementasikan, maksud saya AKHLAK di sini ya? Kepada

ketiga *legacy* ya? Itu menjadi ciri khas atau karakter khas daripada individu-individu yang ada di BSI. Bagaimana caranya itu? Sehingga nilai-nilai budaya kerja AKHLAK itu yang sudah terintegrasi mandirinya itu menjadi ciri khas dirinnya. Ketika dia keluar tidak bekerja, itu orang BSI tuh, yang seperti itu di BSI, itu baru mantap gitu loh. Tidak terbatas pada jam kerja gitu loh. Nah, orang bilang, itu anak BSI, dia seperti itu. AKHLAK nya seperti ini gitu, kan seperti itu. Itu mantap tuh.”

Organisasi yang berada di bawah payung pengelolaan BUMN memiliki *core value* yang sama, yaitu AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif). Oleh karena itu, menjadi sulit untuk mencari perbedaan antara organisasi yang satu dengan yang lain karena membawa semangat yang sama, yaitu nilai-nilai AKHLAK. Walaupun demikian, Aidil Bustamir mengatakan bahwa BSI yang merupakan organisasi perbankan dengan semangat nilai-nilai Islam memiliki peluang untuk memberikan perbedaan, karena terdapat program melaksanakan sholat dengan tepat waktu. Hal ini bisa terjadi karena nilai-nilai yang dibawa oleh BSI adalah organisasi perbankan yang membawa semangat nilai-nilai Islam. Oleh karena itu, banyak pegawai yang merupakan pemeluk agama Islam, sehingga dapat menerapkan kebijakan melaksanakan sholat dengan tepat waktu. Berikut penuturannya:

“BSI itu punya program pembeda dengan yang lain, dengan BUMN-BUMN yang lain. Karena kenapa semua BUMN itu AKHLAK gitu loh, nah semuanya AKHLAK. Tetapi apa pembeda antara satu BUMN-BUMN dengan yang lain. Nah ini, ya. Salah satu kuncinya adalah sholat tepat waktu misalnya, itu kan BSI hanya satu-satunya BSI, ndak ada di BUMN yang lain. Hahaha... Itu pembeda tuh.”

Selain itu, Aidil Bustamir selaku Area Manager Padang juga menilai bahwa *branchmark* yang ada di BSI merupakan penyempurnaan dari BSM (Bank Syariah Mandiri). Sebagaimana diketahui bahwa BSM merupakan penyumbang terbesar di BSI, baik dari non teknis yaitu SDM dan aspek teknis yaitu aset. Sehingga, merupakan sesuatu yang wajar apabila dari segi pengelolaan di BSI dinilai sebagai penyempurnaan dari sistem yang ada di BSM. Berikut penuturannya:

“Kalau apa namanya, saya kan di BSM-nya 1 tahun ya? 2022 saya diterima, gabung di BSI-ya 2021 ya? Boleh dikatakan 20 tahun lah di BSM. Terus di sini baru dua tahun ini, memang saya lihat dari sisi e, apa namanya. E... bagaimana pengelolaannya ya? Kalau saya lihat ya pertama ini penyempurnaan yang ada di BSM.”

Aidil Bustamir beranggapan bahwa selain melakukan internalisasi nilai-nilai budaya AKHLAK yang bersumber dari kementerian BUMN. BSI juga seharusnya mengembangkan budaya yang lebih mengedepankan *growth mindset* dalam diri masing-masing pegawai. Adanya anggapan tersebut tidak bisa dilepaskan dari pengalaman ketika ia masih berada di BSM. Pada saat itu, *growth mindset* adalah nilai-nilai yang selalu dijalankan oleh BSM. Ia menilai bahwa dengan adanya budaya *growth mindset* tersebut, maka bisa membawa BSI menuju ke arah keberhasilan dari adanya merger. Apalagi BSI merupakan penggabungan tiga organisasi perbankan dengan berbagai perbedaan latar belakang. Berikut penuturannya:

“Contoh budaya e... apa, apa *growth mindset* misalnya, *grow mindset* kita uda lama nih dibahas nih, uda 2016 sudah tuh. Bahwa yang kita bahas pertumbuhan bagaimana kita punya mainsed-mainsed perubahan ke depan. Itu dibahas di kita nah di sini pun dikuatkan ketika dulu awal GM itu dibahas di BSM itu paling berat. Antar satu bagian dengan bagian lan itu saling mempertanya diri. Bahkan ruangan antar ris kan kita uda mulai 3 pilar itu ya? Tiga pilar 2016 sampai anak-anak ris itu kalau punya mobil ndak di kasih tuh sampai kertas pun punya printer di hitung. Sampai kepala space pun mereka dihitung, sampai ada cabang itu di area memisahkan antar bayar listriknya dikeep dua kilometer. Gila banget karena belum jatuhnya. Nah, ke sini kan semakin bagus, tiga pilar semakin bagus, konsep GM pun semakin bagus. Menjadi begitu BSI kan teman-teman saya lihat teman-teman yang BRIS, BRIS kan bingung. Kok kita bicara lama lagi nih. Kan tidak boleh ada cap rugi dan lain sebagainya nih. Nah, kalau saya melihat memang dia institusi baru tapi kalau dari sisi bagaimana kita mencapai target ya?”

Meskipun pada saat berada di BSI, beberapa kolega – khususnya yang tidak berasal dari BSM seperti BRIS mengalami kebingungan dari adanya nilai-nilai *growth mindset* ini, namun ia menilai bahwa nilai-nilai tersebut akan membuat pengelolaan institusi menjadi lebih baik. Sehingga upaya untuk mengembangkan *growth mindset* tersebut dapat mencapai target yang diharapkan.

Selain *growth mindset* sebagai nilai-nilai yang harus diterapkan dalam BSI seperti halnya di BSM dulu. BSI sebagai penyempurnaan dari BSM itu juga dilihat oleh Aidil Bustamir dalam tata cara mengolah bisnis dan mencari target market. Satu hal yang membuatnya bisa menilai bahwa BSI adalah penyempurnaan BSM ialah produk-produk unggulan yang dulunya berasal dari BSM. Oleh karena itu, ia menganggap bahwa pola-pola dalam pengelolaan bisnis di BSI tersebut adalah warisan dari BSM. Walaupun demikian, pola pengelolaan tersebut dilengkapi juga dengan sistem pengelolaan yang ada di

BRIS dan BNIS. Dengan demikian, pola pengelolaan yang ada di BSI menjadi semakin bervariasi dan menyeluruh. Berikut penuturannya:

“Kemudian bagaimana kita mengolah bisnis ya? Kemudian bagaimana kita e... mencari target market ya? Sepertinya perpanjangan dari yang ada di BSM, disempurnakan diambil produk-produk unggulan yang ada di bank-bank legacy yang dua gitu loh. Itu saya lihat seperti itu. Sehingga pola berkebudayaan dilanjutkan, pola perel, pola GM, bahkan dulu... Road baru dibahas dikit, sekarang muncul baru cher gitu. Cher dan chir dibahas gitu. Nah itu sebenarnya kalau menurut saya e... membawa, penyempurnaan growth terus yang berkembang terus. Sehingga kita tuh PD, PD ya berhadapan dengan bank-bank besar lainnya. Bahwa kita ini sudah sekelas dengan mereka. Ketika mereka bicara tentang perbankan unsig, siap. Bicara tentang perkembangan daerah kita siap, bicara ekonomi syariah kita siap. Jadi itu sejak perkembangan lanjutan gitu loh. Dari ada, kemudian dilengkapi dengan yang lain.”

Lebih lanjut kemudian, menurut Aidil Bustamir, berbagai strategi yang diterapkan oleh BSI tersebut akan memunculkan kepercayaan diri bahwa organisasi perbankan yang masih tergolong cukup muda itu mampu bersaing dengan bank lainnya yang sudah memiliki nama di masyarakat luas. Bahkan, bisa dikatakan memiliki persamaan kelas dengan bank lainnya yang sudah lama berdiri. Karena BSI sebagai organisasi perbankan hasil merger tersebut memiliki SDM yang melimpah. Kondisi itu membuat BSI mampu untuk membicarakan hal-hal yang berhubungan dengan perbankan, perkembangan ekonomi di daerah, maupun secara khusus membicarakan ekonomi syariah yang merupakan bidang dari BSI itu sendiri.

Sementara itu, pada sisi lain, Tri Budi Tjahjono selaku Human Capital Division Head mengemukakan bahwa pada saat terjadinya merger tiga bank syariah di bawah pengelolaan BUMN tersebut nilai-nilai tentang AKHLAK yang dibawa oleh kementerian BUMN adalah budaya organisasi yang diterapkan di semua instansi di bawah BUMN, termasuk di BSI. Pada tahap awal merger, nilai-nilai AKHLAK sudah diperkenalkan terlebih dahulu, tepatnya pada tanggal 1 Februari 2020. Nilai-nilai AKHLAK yang dihadirkan oleh kementerian BUMN tersebut juga menjadi pembanding dengan instansi lain yang tidak berada di bawah payung BUMN. Berikut penuturannya:

“Jadi gini, cikal bakalnya dulu ya saya cerita, jadi gini. Sebelum merger, legacy ini sudah dipatenkan untuk berubah menjadi, culture-nya menjadi AKHLAK kan. Jadi kalau nggak salah waktu itu, e... pengenalan itu sebelum merger tanggal 1 Februari itu, semua berubah menjadi AKHLAK, Cuma pada saat setelah merger itu kan didaleman kan? Karena kita sudah satu pada saat merger itu

sudah satu culture, AKHLAK, dan... Lah, sepengetahuan saya *benchmark* iku, e... bisa dilakukan di nasabahnya bank mandiri Pak, karena apa? Karena memang induk, induk apa namanya ini, diakui di bank Mandiri kan? Meskipun bank ini ada sahamnya masing-masing tapi kan dominasi kan mandiri, ya... ya... Sehingga pada saat itu, untuk sementara waktu itu kan dipegang sama Pak Ino, ya... Pak Ino bersama anggota tim termasuk Mas Azhar, Mas Aden terus, rasanya ada dia juga mencoba belajar *benchmark* ke Mandiri, seinget saya ya? Tapi bukan berarti mengikuti Mandiri karena, karena isian dari mana terus apa namanya kompeten dan seterusnya itu bisa ke kita.”

Dalam mengawali proses merger tersebut, *benchmark* diperlukan agar bisa membandingkan nilai-nilai dalam budaya organisasi sebelumnya dengan nilai-nilai yang ingin diterapkan pada organisasi yang telah mengalami proses merger. Proses *benchmarking* itu dilakukan oleh para *stake holder* yang sudah ditentukan bersama dengan anggota-anggotanya. Dengan belajar melalui bank Mandiri Syariah (BSM), proses *benchmark* tersebut dilakukan. Proses *benchmarking* dengan belajar kepada BSM tersebut bukan tanpa alasan. Keputusan itu dilakukan karena dari segi saham, BSM tercatat mendominasi di dalam BSI. Meskipun begitu, proses *benchmarking* itu tidak serta merta membuat BSI meniru atau mengikuti BSM, melainkan hanya dalam taraf belajar atau studi banding. Sebab, nilai-nilai AKHLAK yang lain seperti halnya kompeten juga bisa dipelajari dari BRIS maupun BNIS.

Sebagai pembeda antara BSI dengan organisasi BUMN lain yang juga menerapkan AKHLAK sebagai *core value* dalam budaya organisasi. Maka BSI menerapkan 18 perilaku yang dapat menjadi salah satu pembeda antara BSI dengan BUMN yang lain. Tri Budi Tjahjono selaku Human Capital Division Head mengatakan bahwa perilaku tersebut mengarah kepada 18 perilaku sebagai wujud ESQ (Emotional, Spiritual, dan Quotion) yang dicetuskan oleh Ary Ginanjar. Ary Ginanjar sendiri merupakan konsultan sebelum diadakan merger dan setelah diadakan merger. Berikut penuturannya:

“Isi-isinya 18 perilaku terus berapa perilaku itu ini kita kan? Ya, itu ini merk BSI. Betul, kalau nggak salah bener nggak? Pake konsultan juga nggak ya? Bener-bener, ESQ, Pak Ari Ginanjar itu. Jadi konsultan kita itu konsultan pra-merger dengan konsultan pasca merger. Lebih ke prosesnya Pak, ya... ya... Mapping kondisi SDM dan lain sebagainya. “

18 perilaku insan BSI yang diharapkan terinternalisasi dengan baik oleh seluruh elemen BSI dan menjadi “*desire culture*” yaitu:

1. Iman (pegang pada amanah yang diberikan)
2. Jujur (konsistensi antara apa yang Anda pikirkan, apa yang Anda katakan dan apa yang Anda lakukan)

3. Kepatuhan syariah (berbisnis sesuai prinsip syariah)
4. Fokus pemangku kepentingan (stakeholder first)
5. Kompeten (terus kembangkan skill)
6. Direncanakan dan dikelola dengan baik (well plan and managed). 5) Excellent performance (performa presisi, efisien dan efektif)
7. Superior performance (mencapai kinerja yang melebihi batas)
8. Harmonis (saling menjaga dan menghargai perbedaan)
9. welas asih (perhatian dan peduli terhadap keadaan orang lain)
10. berpikiran terbuka (menghargai dan menghormati perbedaan orang lain)
11. inklusif (dapat bergaul dengan semua orang dan fleksibel)
12. Loyal (berkomitmen dan mengutamakan kepentingan bangsa dan negara)
13. rasa memiliki (cinta dan bangga menjadi pegawai BSI)
14. Organisasi pertama (manfaat BSI pertama)
15. Melindungi Bank (Administrasi dan Proteksi BSI)
16. Adaptable (terus berinovasi dan bersemangat untuk bergerak atau bertahan terhadap perubahan)
17. Pola pikir transformasional (berpartisipasi aktif dalam perubahan)
18. Berpikir ke depan, merenungkan, memikirkan kembali (mencegah kemungkinan situasi)

Proses merger BSI tidak akan sukses terlaksana jika tidak ada peran-peran pemimpin dalam membentuk *New Culture Integration* (NCI). Oleh sebab itu, perlu adanya kolaborasi antara aspek non teknis yaitu SDM dan tekni yaitu non-SDM guna mengimplementasikan *New Culture Integration* di dalam BSI. Azhar Syarif selaku Assistant Vice President BSI mengungkapkan bahwa BSI memiliki ciri khas dibandingkan dengan BUMN yang lain. Menurutnya di jajaran staff di BSI bahkan ada yang berfokus untuk mengembangkan budaya organisasi yang baik.

Hal tersebut tidak lain adalah untuk mewujudkan terciptanya *one culture*. Di BSI sendiri, menurut Azhar divisi yang berfokus pada perkembangan budaya organisasi adalah subteam-nya HR, lebih tepatnya subteam *learning and culture*. Berikut penuturannya: Kondisi tersebut dapat terlaksana disebabkan oleh melimpahnya SDM yang dimiliki oleh BSI. Sebab, BSI adalah penggabungan ketiga organisasi perbankan Islam milik BUMN, sehingga memiliki SDM dengan kompetensi yang berkualitas. Berikut penuturannya:

“Kita sesuaikan dengan kepentingan bisnis atau kepentingan strategis, dan lain sebagainya. Makannya kalau yang itu nggak ada di BUMN lain selain BSI, bener nggak? Yang dulu Pak siapa namanya... Dirut BRI itu... Joko Santoso Mulyono. *Culturing* itu masuk di dalam substream-nya HR. Iya... subteam-nya HR itu kan ada bentuk *asosiation development*, kemudian apa namanya... e... *apossiaton benefit*, nah culture masuk dalam sub -steam itu.

Namanya substream and culture kalau nggak salah. Substeam-nya learning and culture.... Lah itu lintas legacy, masing-masing harus ada perwakilan antarlegacy.”

Di samping keberhasilan proses merger ditentukan oleh terintegrasinya nilai-nilai budaya organisasi yang berbeda-beda tersebut dalam satu budaya atau *one culture*. Keberhasilan itu juga ditentukan oleh faktor peran kepemimpinan di dalam sebuah organisasi. Azhar Syarif selaku Assistant Vice President BSI menyadari bahwa merger yang ada di BSI tidak mungkin sukses terlaksana tanpa adanya peran pemimpin. Tanpa adanya pemimpin yang memiliki kompetensi untuk mengelola organisasi dengan berbagai perbedaan yang ada, maka antara satu dengan yang lain tidak akan dapat bersatu dengan baik. Bahkan, terciptanya *one culture* di dalam organisasi yang sudah melakukan merger tersebut dapat dikatakan sangatlah mustahil. Azhar Syarif menilai bahwa jika tidak ada peran dari para pemimpin seperti Pak HG sebagai direktur dan Pak Abdululullah Firman Wibowo selaku Wadirut maka proses *integration culture* tersebut akan mengalami hambatan. Berikut penuturannya:

“Dinamikanya nggak begitu sulit sih. Karena endorsmentnya pilot kita, Pak HG ini kenceng banget ya, artinya perduli bangetlah soal itu. Pasca merger itu yang dikebut adalah integrasi culture. Bahkan Pak HG itu mengamalkan. Selain itu, Wadirut yang Pak Abdululullah Firman Wibowo itu fokus di integration culture. Jadi di awal tahun Pak Firman invest banget. Dan kita keliling dan lain sebagainya... Pak Firman di update posisi juga inten, jadi bener-bener konsen bangetlah. Pada saat itu...”

Pernyataan dari Assistant Vice President BSI, Azhar Syarif sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Cortina¹⁴ yang menyatakan bahwa pemimpin organisasi mempunyai peran penting dalam proses merger. Karena apabila pemimpin gagal dalam menjalankan peran, maka merger tidak akan sukses. “*Despite the increasing popularity of mergers and acquisitions, it has been reported that more than two- thirds of large merger deals fail.*” Kegagalan tersebut disebabkan, antara lain para pemimpin organisasi mengabaikan pentingnya integrasi budaya organisasi. “*The cultural element is one of the key issues that may help explain the failure of many mergers*”. Oleh karena itu, sejak awal para pemimpin yang ada di BSI menyadari bahwa peran mereka sangatlah penting untuk keberhasilan diadakannya merger. Selain upaya untuk menyatukan berbagai perbedaan yang ada, unsur penting lainnya yang tidak bisa ditinggalkan oleh pemimpin adalah perlakuan adil kepada seluruh pegawai di BSI.

¹⁴ Cortina, C. 2015. *The Role of Organizational Culture in Mergers and Acquisitions Management Consultant at Amg Consulting.* (Online). (<https://www.linkedin.com/pulse/role-organizational-culturemergers-acquisitions-cecilia-cortina>), Diakses 17 April 2016

Sementara itu, pada sisi lain apabila perusahaan belum bisa mencapai keberhasilan dalam proses merger maka bukan berarti merger tidak boleh berlanjut. Melainkan justru kecenderungannya terus berlangsung di masa-masa yang akan datang. Sedangkan di BSI sendiri, proses merger masih terus berlanjut karena penyatuan dari 3 organisasi perbankan dengan berbagai perbedaan latar belakang tersebut terus menuju ke arah yang lebih baik. Perbedaan-perbedaan yang sedemikian rupa itu tercermin dalam budaya, SDM, dan aspek-aspek teknis yang lain. Di sisi lain, dalam membentuk *one culture* di BSI, Fitriyah Herawati selaku Branch Manager BSI Diponegoro menilai bahwa akan selalu ada tantangan. Utamanya untuk level area ke atas, tentunya akan selalu menemui tantangan dari adanya merger tersebut. Berikut penuturannya:

“Bisa juga seperti itu jadi untuk level-level tertentu gitu ya? Level area ke atas. Ya, dari area. Terkadang unit itu kan dari area. Mungkin dari area aja bisa punya tantangan ya. Cabang masih menjabat pada tempatnya masing-masing. Kalau area itu kan dari... Areanya ngikut salah-satu, gitu ya? Terus kemudian pejabat-pejabatnya juga dari situ, padahal ini dari tiga legacy. Idealnya mungkin bisa di *assessment* ulang. Bisa juga gitu ya? Atau juga misalnya dulu pernah, e... apa? Kayak BRIS gitu ya, mereka kan fokusnya ke mikro, mungkin bisa jadi salah satunya di situ masuk di mikronya gitu.... Atau kalau mungkin yang... Iya. AM, mulai dari area lah ya, gitu....”

Fitriyah Herawati juga beranggapan bahwa seorang pemimpin harus mampu bersikap adil dalam memimpin sebuah organisasi. Sikap adil dari pimpinan tersebut juga harus terlihat dalam tubuh BSI yang memiliki perbedaan-perbedaan dengan sangat mendasar tersebut. Menurutnya, setiap organisasi perbankan yang melakukan merger di BSI memiliki sumber daya yang berbeda-beda. Oleh karena itu, tidak bisa disamakan antara satu dengan yang lainnya. Dengan demikian, dapat diatakan bahwa merger bukanlah konsolidasi, melainkan akuisisi. Sehingga, sosok pemimpin haruslah mampu berbuat adil pada setiap pegawai dengan berbagai perbedaan tersebut. Misalnya kesempatan yang diberikan kepada masing-masing pegawai harus merata. Pemimpin tidak boleh memberikan kesempatan hanya pada orang-orang tertentu saja. Contoh dari apa yang disebutkan adalah memberikan kesempatan kepada pegawai yang dulunya sama-sama berasal dari satu organisasi. Pun, struktur organisasi seharusnya tidak hanya berasal dari satu organisasi asal sebelum melakukan merger. Berikut penuturannya:

“Memberikan kesempatan tidak terus, cuma satu itu aja, gitu? Struktur organisasinya tidak hanya satu legacy, karena ini kan merger. Iya... Ini kan bukan konsolidasi, apa namanya yang kita itu diambil dan harus ada di bawahnya gitu loh. Akuisisi gitu ya.... Setara....”

Meskipun begitu, dalam prakteknya sikap adil tersebut tidak serta merta muncul begitu saja dari pemimpin di dalam organisasi perbankan yang melakukan merger ini. Abdul Hamid Rahmatdillah selaku Branch Manager masih melihat bahwa kesempatan-kesempatan tersebut masih terbatas pada pegawai yang berasal dari satu organisasi saja yang melakukan merger, misalnya cabang-cabang BRIS lebih mengutamakan pegawai yang dulu menjadi pegawai di BRIS. Akan tetapi, bukan berarti perubahan-perubahan yang mengarah ke sikap-sikap kolaboratif itu tidak muncul dalam perjalanan waktu merger di BSI.

Meskipun sikap-sikap kolaboratif tersebut masih dinilai minim, namun nilai-nilai kolaboratif tersebut harus tetap diterapkan dalam organisasi merger ini. Menurutnya, sikap kolaboratif ini penting untuk dikedepankan, apalagi di dalam organisasi yang tergolong masih muda dan terdapat berbagai perbedaan di dalamnya. Berikut penuturannya:

“Kalau secara detail kayaknya nggak sih. Tapi perubahan-perubahan ke arah sana sih mungkin ada. Cabang-cabang BRIS, pegawai BRIS lebih diutamakan, mungkin itu ada. Yang Ex BNIS malah bagus itu. Nah ini, kolaborasi, mereka kolaborasi agak kurang. Kolaborasi di internal, iya... Belum menyatu, kayak konsumen ya, dikonsumer aja, mikro ya mikro aja, nggak bisa gitu. Nih konsumen sama mikro bisa jadi satu nih. Atau konsumen dengan gadai, begitu. Kita belum bisa melihat sebagai suatu kesatuan, padahal kan mainesdnya wah ini harus terpenuhi kan? Gimana caranya gadai nggak bisa sendiri dia. Mikro nggak bisa sendiri, harus kolaborasi. Ya nggak bisa...”

Sejalan dengan apa yang diungkap oleh Abdul Hamid Rahmatdillah, Supriyanto dan Burhanudin Dalam konteks kolaborasi antara BSM, BNI Syariah, dan BRI Syariah, strategi kepemimpinan efektif perlu diimplementasikan untuk mendukung pengembangan dan pembinaan budaya organisasi yang sedang tumbuh. Keterlibatan teknis maupun non teknis dari ketiga organisasi tersebut juga menjadi sangat penting. Karena, kolaborasi yang terjalin di antara mereka akan menentukan keberhasilan proses merger dan menghasilkan sebuah budaya organisasi baru yang sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa perkembangan budaya organisasi perlu didukung oleh kepemimpinan yang efektif sebagai faktor kunci dalam keberhasilan kegiatan merger. Di BSI sendiri, menurut Abdul Hamid Rahmatdillah sudah ada pembenahan agar proses merger semakin berkembang dengan baik. Pembenahan tersebut berkaitan dengan penataan jaringan, misalnya divisi mikro tidak hanya mengurus urusan mikro, namun juga mengurus urusan gadai. Pun sebaliknya, bahwa divisi gadai tidak hanya mengurus gadai, namun juga bisa mengurus urusan mikro. Berikut penuturannya:

“Tapi, e.. sekarang sih uda mulai ya, kayak, kayak uda mikirin funding, jadi nggak ada acces ulang, mikro uda mikirin e... Ada nasabah mikro kan selama ini kan nggak. Dulu kan mikirnya mikronya doang kan? Gadainya doang... Nggak bisa itu Pak... Itu yang mulai tak satuin, uda mulai berubah lah ya. Mungkin 2025, 100 persen ya. Sekarang masih transisi Pak, sekarang kan masih ada pembenahan e... penataan jaringan, yakni merger yang, yang cukup masih berlangsung nih.”

Ragam kolaborasi yang terjadi ini akan membuat kinerja lebih efektif dan efisien. Dengan demikian, membuat perusahaan menuju ke arah produktifitas. Di samping itu, produktifitas yang semakin meningkat dalam diri pegawai maupun BSI secara keseluruhan akan membuat pendapatan semakin meningkat. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Ratnawati & Dewi¹⁵ Berbagai tujuan terdapat dalam pelaksanaan merger baik oleh perusahaan maupun bank, salah satunya yaitu meningkatkan nilai jual sehingga penerimaan pemerintah menjadi lebih optimal. Dalam hal ini stakeholders yaitu pemerintah akan memperoleh pendapatan yang lebih baik melalui peningkatan pajak, deviden, dan dana tunai apabila bank yang telah melakukan merger nantinya akan di divestasi.

Tujuan itu juga didukung oleh kondisi bahwa BSI memiliki berbagai kelebihan. Misalnya melimpahnya aset teknis maupun non teknis, kemudian kenyataan bahwa masyarakat Indonesia mayoritas adalah pemeluk agama Islam dan merupakan negara Islam terbesar di dunia, maka peningkatan pendapatan yang diinginkan tersebut dalam perkembangan waktu dapat tercapai. Dengan kata lain, BSI memiliki nasabah yang melimpah. Oleh karena itu, perlu kolaborasi antara aset non teknis (SDM) dan teknis (produk-produk unggulan) agar peningkatan pendapatan yang diharapkan tersebut dapat tercapai.

Pada sisi lain, meskipun antara BRIS dan BNIS terdapat perbedaan dalam hal pengelolaan, seperti perbedaan adanya penghitungan KPN. Namun, Aidil Bustamir selaku Area Manager Padang menilai bahwa proses merger organisasi perbankan Islam di bawah BUMN tersebut menuju ke arah keberhasilan. Walaupun dapat dikatakan masih baru, karena terbentuk di tanggal 1 Februari 2021. Hal ini dapat dinilai dari indikator peringkat BSI yang masuk jajaran 10 besar dari 120 bank yang tersebar di seluruh tanah air, yaitu tepatnya di posisi nomor 6. Pada sisi lain, keberhasilan BSI yang masuk jajaran 10 besar dari 120 bank yang tersebar di seluruh Tanah Air tersebut tidak bisa dilepaskan dari andil peran pimpinan. Prestasi yang didapatkan oleh BSI tersebut, menunjukkan bahwa pemimpin mampu mengelola perusahaan dengan berbagai perbedaan yang terdapat didalamnya itu. Sehingga, perbedaan tidak menjadi unsur yang menjadi penghambat bagi BSI untuk mencapai keberhasilan. Berikut penuturannya:

¹⁵ Ratnawati, *Konsolidasi Perbankan Nasional. Economic Review Journal*. No. 199, Mar 2005, (Online). February, 20, 2007.

“Di legacy BRIS, BNIS agak beda. Ada ruginya. Lumayan... Metode penghitungannya aga beda soalnya, kalau dulu itu kan di legacy BRIS, legacy BNIS itu kan KPN-nya dihitungnya pelan-pelan. Hahaha... Nggak ada proloading ya? Nggak ada. Bahkan jaminan sering jadi... Yang jelas Pak Erick yang menikmati, Pak Erick masih muda. Kalau saya udah mau pensiun. Hahaha... Sekarang uda bank nomer 6 loh, hahaha. Gabungan bank nomer 5, sudah mengalahkan Niaga lah, mantap banget di BSI.”

Selain itu Aidil Bustamir menilai suksesnya merger BSI tidak akan luput dari keahlian pemimpin yang dengan penuh semangat melakukan kolaborasi dengan staf untuk merumuskan produk unggulan yang ingin ditawarkan. Apabila pemimpin mampu menjalin komunikasi baik dengan staff berkaitan dengan beragam produk yang ingin ditawarkan. Maka keberhasilan dalam melakukan merger akan bisa tercapai. Sebab, merger mendapatkan keberhasilan tidak hanya berhubungan dengan integrasi budaya dalam diri masing-masing individu. Namun, juga berkaitan dengan sejauh mana pegawai mampu menguasai berbagai produk yang tersedia untuk ditawarkan.

Sejalan dengan pemikiran Supriyanto dan Burhanudin dalam buku *Budaya Organisasi dan Merger* dimana terdapat pernyataan bahwa organisasi yang sukses melakukan merger perlu membangun integrasi budaya baru dengan mewujudkan kolaborasi yang seimbang antara manusia dan non-manusia. Senada dengan yang disampaikan oleh Abdul Hamid Rahmatdillah, Aidil Bustamir juga menilai bahwa keberhasilan BSI yang bisa masuk 10 besar dari 120 bank yang tersebar di seluruh Tanah Air ini tidak terlepas dari penilaian bahwa pendapatan di BSI mengalami peningkatan.

Peningkatan pendapatan tersebut salah satunya disebabkan oleh variasi produk yang ada di dalam BSI. Secara kenyataan, BSI adalah gabungan dari tiga organisasi perbankan Islam milik BUMN yang sebelumnya sudah memiliki produk unggulannya masing-masing. Adanya merger membuat produk-produk yang ditawarkan semakin bervariasi. Hal ini merupakan salah satu tujuan dari pemimpin saat memutuskan melakukan merger. Sesuai dengan pendapat dari Ratnawati & Dewi¹⁶ bahwa perluasan jenis dan variasi produk dan jasa perbankan berdasarkan keunggulan bisnis masing-masing bank menjadi tujuan beberapa organisasi memutuskan untuk melakukan merger.

Di samping itu, adanya kolaborasi antara kedua entitas tersebut diharapkan dapat membangun hubungan antara pemimpin dan pegawai secara baik dalam membentuk budaya organisasi yang positif. Adanya kondisi yang sedemikian rupa itu, menunjukkan bahwa terdapat pola kepemimpinan yang berpihak pada integrasi budaya baru. Selain itu, yang tidak kalah penting juga

¹⁶ Ratnawati., Konsolidasi Perbankan Nasional. *Economic Review Journal*. No. 199, Mar 2005, (Online). February, 20, 2007.

adalah perlunya mengintegrasikan faktor non-manusia dengan baik, dimulai dari melakukan *benchmarking*, analisa berbagai hukum serta kebijakan yang mengatur merger, dan selalu melakukan evaluasi secara bertahap dan berkelanjutan.

Dengan demikian, kolaborasi antara SDM dan non-SDM sangatlah diperlukan. Apalagi dalam organisasi yang baru lahir sebagai hasil dari proses merger seperti bank BSI. Hal tersebut sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Aidil Bustamir. Berikut penuturannya:

“Eee... kalau perbankan... Ada dua BSM, di Pegadaian. Di Pegadaian itu sayaaa, sepuluh tahun, sembilan bulan, sepuluh tahun lah. Tahun... dua puluh tiga september tahun sembilan tiga, sampai dengan april dua ribu dua. Ohh ingat dong historis, hhhh... masuk di BSM, ee... Divisi pemasaran dan Ritel. Itu untuk merumuskan produk gadai di BSM, BSI. Itu diterima empat belas Januari dua ribu dua mulai gabungnya. Sudah keluar dari pegadaian... Saya di sana lebih kurang ajar ya, dua ribu dua satu oktober sudah mulai ngajar tuh. Sebelum diterima sudah ngajar, ngajar dan stock produk kemudian...setiap produknya jadi kan ceritanya kita rohayer. KBSM harus bayar, harus bayar pendidikan saya ke PPLK... Keuangan... itu negoisasi dulu, setelah jelas hitam diatas putih baru saya mengundurkan diri dari eee hampir satu setengah sampai dua bulanlah saya ikut gitu.”

Tri Budi Tjahjono selaku Human Capital Division Head sangat mengapresiasi para pemimpin di BSI yang sejak awal proses merger sudah memikirkan untuk mencari konsep *benchmark* yang sesuai. Tidak hanya berhenti mencari konsep saja, akan tetapi juga memberi arahan yang tepat untuk semua staff. Bahkan, menurutnya Dirut BSI sangat antusias dalam mengembangkan budaya organisasi. Segala upaya yang dilakukan tersebut bertujuan untuk mewujudkan *one culture* di BSI. Selain itu, masing-masing pimpinan juga menunjukkan kinerja yang maksimal sesuai dengan divisinya masing-masing. Mulai dari berbagai kebijakan pada wilayah SDM, jaringan, maupun IT di dalam organisasi yang melakukan merger tersebut. Berikut penuturannya:

“Ya, betul-betul, e... Seingat saya memang itu semuanya baik tidak hanya mengenai soal *culture* ya? Termasuk stream terkait kebijakan SDM, operasional, semuanya e... dibawah direksi, dibawah direktur. Ada direktur Pak Anton itu membawahi SDM, Pak Ngatari membawahi organisasi jaringan, Pak Safii membawahi IT, semuanya ada. Termasuk culture langsung Pak Dirut, kalau nggak salah langsung Pak Dirut. Jadi semua harus ada, ada karena memang dasar ya? Memang itu menjadi dasar,

dasar untuk menggerakkan e... perusahaan yang namanya BSI, dan tentunya itu dibantu sama Bu Nanik, Bu Nanik itu... Masing-masing legacy itu diminta menyumbang untuk masuk ke stream, ya ada e... di situ ada saham, contoh di situ ada siapa lagi ya? Untuk membuat semacam e... apa namanya membantu, membantulah untuk memberikan masukan, kalau yang level atas atas kan memberikan arahan ya bimbingan“

Apa yang dinyatakan oleh Tri Budi Tjahjono selaku Human Capital Division Head sejalan dengan pendapat Supriyanto dan Burhanuddin¹⁷ yang mengatakan bahwa pemimpin organisasi sudah seharusnya menunjukkan kinerja secara tangguh, proaktif, dan efektif dalam mengelola pelaksanaan strategi dan kegiatan, menjaga keseimbangan antara manajemen dan kepemimpinan, dan harus inspiratif, menjadi motivator, tangguh dan kreatif dalam menemukan solusi ketika ada masalah. Dengan demikian, pemimpin yang memiliki karakteristik tersebut akan membawa organisasi menuju ke arah kemajuan. Sehingga, berbagai tujuan yang ingin diharapkan dapat tercapai secara maksimal, dengan menggerakkan segala sumber daya (teknis maupun non teknis) yang dimiliki.

Pada dasarnya perusahaan yang baru saja melakukan merger sudah pasti menemukan banyak masalah baik dalam level area (cabang) hingga pusat. Oleh karena itu, seorang pemimpin haruslah bisa menciptakan komunikasi pola komunikasi yang baik. Misalnya melakukan komunikasi dengan jujur, terbuka, dan multi arah, dan selalu mengupayakan pada pencapaian visi dan misi. Dengan kata lain, pemimpin yang memimpin organisasi sebagai hasil merger melakukan berbagai upaya untuk membangun semangat pada kepentingan organisasi. Seperti yang diungkapkan oleh Bradt¹⁸ yang berpendapat bahwa *corporate culture is the only truly sustainable competitive advantage and the root cause of any merger's failure or success. Make clear choices about the new, combined entity's behaviors, relationships, attitudes, values and environment.*

Hal tersebut menunjukkan bahwa pemimpin yang kharismatik akan dapat menghasilkan integrasi budaya yang efektif. Di samping itu, pemimpin yang memiliki karakteristik seperti itu cenderung dapat memberikan keputusan yang tepat ketika menghadapi berbagai permasalahan yang dihadapi. Menurut Tri Budi Tjahjono selaku Human Capital Division Head, BRIS, BNIS, dan BSM sejak awal sudah mempunyai SDM yang unggul. Hal ini sejalan dengan pendapat yang disampaikan oleh Supriyanto & Burhanuddin yang menegaskan bahwa kejelasan dan ketegasan pilihan pada pilihan entitas baru tidak cukup dengan hal-hal yang *observable* saja, tetapi perlu diupayakan secara

¹⁷ Supriyanto, *Strategi Pemimpin dalam Membangun Multikultural dalam Organisasi. Prosiding Semnas.* (Malang: FIP UM, 2016)

¹⁸ Bradt, G. 2015. *The Root Cause Of Every Merger's Success Or Failure: Culture.* Online. Retrieved from (<http://www.forbes.com/sites/georgebradt/2015/06/29/the-root-cause-of-every-mergerssuccess-or-failure-culture/#536dfed52173>). Diakses pada 22 Mei 2023.

jelas hal-hal yang berkaitan dengan perilaku gabungan yang baru. Jika pemimpin di BSI mampu menghadirkan kolaborasi SDM unggul dari 3 organisasi perbankan yang berbeda-beda tersebut dalam satu nilai-nilai budaya organisasi atau *one culture*, maka merger akan cenderung berjalan dengan baik. Berikut penuturannya:

“Rata-rata mereka legacy-nya masing-masing memang memegang itu, sangat representatif. Contohnya ada di BRIS itu Azhar ya? Azhar pada saat di BRIS kan ia dibantu oleh siapa ya waktu itu, ada beberapa gitu. Terwakili, terwakili oleh masing-masing dan yang saya rasakan waktu itu temen-temen itu apa ya? Dari 3 legacy itu jago banget, rata-rata anak-anak muda, anak muda banget. Ya... ya... ya... jadi memang proses ni namanya merger memang tidak, opo, seperti membalikkan tangan. Apalagi penggabungan dari sekian ribu orang menjadi satu. Sehingga, opo, apa namanya Mas Erick ini mencoba mewawancarai e... apa? Si AM, BM, tentunya belum tentu mewakili semua pegawai kan gitu tapi esensinya menurut saya itu hal yang wajar karena opo, e... diskusi Mas Erick terjadi kan baru-baru ini aja kan ya? Baru dua tahun ya kurang lebih, diantara dua tahun itu, dan bisa jadi yang dirasa itu. Nah, apalagi sebulan terakhir ini kan sebenarnya harapan dari sisi culture kan? Sebenarnya sudah selesai, Berbeda dengan pada saat masih diawal kan gitu.”

Berbagi tantangan dalam proses merger antara tiga organisasi yang berbeda tersebut memang muncul, utamanya saat awal-awal dilakukan proses merger. Adanya kendala proses penyatuan nilai-nilai budaya organisasi dari masing-masing instansi yang berbeda tersebut juga disebabkan oleh jumlah pegawai yang mencapai sekian ribu orang dengan membawa nilai-nilai budaya organisasi yang berbeda antara satu dengan yang lainnya. Namun, dalam perkembangan waktu kemudian, proses penyatuan nilai-nilai budaya organisasi yang berbeda itu sudah bisa dilakukan, dan cenderung lebih baik daripada sebelumnya. Hal ini tidak bisa dilepaskan dari adanya peran pemimpin yang mampu mengelola organisasi dengan baik di tengah berbagai perbedaan yang terjadi.

Tri Budi Tjahjono selaku Human Capital Division Head juga menilai bahwa dalam menjalankan tugas, maka seorang pemimpin sudah pasti akan menemukan berbagai kendala. Tidak terkecuali berbagai kendala yang berasal dari internal organisasi. Menurutnya, setiap SDM yang belum bisa menerima dan menjalankan *one culture* yang ada di BSI, sudah pasti akan merasa bahwa organisasi sebelumnya lebih baik daripada BSI. Hal tersebut merupakan sesuatu yang wajar terjadi karena adanya perbedaan nilai-nilai budaya organisasi di lingkungan yang baru. Oleh karena itu, pegawai akan mengalami guncangan

dalam dirinya karena harus menyesuaikan dengan nilai-nilai budaya organisasi yang baru. Berikut penuturannya:

“Tapi ternyata nggak begitu juga kan? Ya, kan yang pengen saya sampaikan begini. Memang bener Mas Erick dari tiga lembaga itu, atau dari 3 bank syariah ini ada yang mengatakan enakan dulu di legacy, itu suatu sisi. Guyonannya, penak zamanku to, hahaha. Dan itu mungkin di satu sisi, tapi di sisi lain ada yang lumayan lebih baik, tapi yang sering disorot adalah tapi dalam tanda kutip tidak lebih baiknya itu, BSI ini. Contoh misalnya kalau misalnya dari amanah ya? Dari BNIS katakanlah bicara terkait dengan, dengan bonus misalnya, beda, dari bonus antara menghitung lebih ini ini, terus dari BRIS sudut pandangnya dulu itu meskipun gaji kita kecil tapi kita itu militan, tapi masalah kalau di sini ini e...”

Apalagi organisasi yang terbentuk dari adanya proses merger tiga instansi dengan ribuan pegawai tersebut harus memperhatikan kesesuaian antara nilai-nilai antara satu organisasi dengan organisasi lainnya yang melakukan proses merger. Hal ini sejalan dengan pandangan dari Cameron & Quinn¹⁹ bahwa hal penting dalam merger antara lain harus memperhatikan kesesuaian atau kecocokan budaya organisasi satu sama lain. Dengan demikian, menjadi sebuah kewajiban apabila perbedaan-perbedaan tersebut menimbulkan ketidakcocokan dalam diri masing-masing pegawai.

Oleh karena itu, harus terjadi proses pemahaman dengan melalui sosialisasi dan komunikasi yang dilakukan oleh pemimpin kepada staf-nya agar *New Culture Integration* dapat terlaksana dengan baik. Sesuai dengan pendapat yang disampaikan oleh Cortona yang menegaskan bahwa *organizational culture is learned by group members who pass it on to new group members through a variety of socialization and communication processes. The degree of cultural fit between two companies is a measure of the “shock” that employees will experience by entering a new organizational environment.*

Selain itu, persetujuan kesesuaian budaya dari dua organisasi juga digunakan untuk mengukur seberapa jauh *shock culture* yang kemungkinan dialami oleh seorang pegawai ketika memulai masuk ke dalam lingkungan organisasi baru. Hal yang juga terlihat saat ketiga organisasi perbankan di bawah payung pengelolaan BUMN memutuskan untuk melakukan merger dengan bendera BSI.

Di sisi lain, Tri Budi Tjahjono selaku Human Capital Division Head juga tidak memungkirkan bahwa dari kantor pusat memang sengaja menciptakan kesenjangan. Kesenjangan yang terjadi itu, terutama terjadi pada segi gaji. Misalnya pegawai bekerja di BRIS cenderung mendapat gaji dengan nominal

¹⁹ Cameron, *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*: 2006.

yang lebih rendah daripada pegawai yang bekerja BNIS dan BSM. Menurutnya hal ini dilakukan untuk melihat bagaimana proses itu berjalan dan sejauh mana para pegawai yang bekerja di BSI tersebut mendewasakan diri dalam menghadapi permasalahan yang terjadi. Berikut penuturannya:

“Apa namanya kita kerjanya sudah lebih tapi gajinya belum disamakan dan seterusnya, tapi pada saat, saya mencoba juga, pada saat penerimaan bonus di tahun 2021 yang lalu. Makannya orang BRIS itu kaget, segede gini ya? Selevel, aku dapet 1 digid, loh dia kok bisa nerima 2 digid. Gitu, yang sepertinya dia merasakan dia belum apa-apa, lah itu sesaat juga ya? Eh ternyata bonusnya lebih baik kan? Gitu kan? Kamu ngerasakan nggak? Kan, agak kaget juga kan? Iya bener kan? Di satu sudut padahal belum apa-apa. Padahal saat ini masih ada perbedaan, perbedaan diantara kita dengan legacy yang lain, ternyata dibedain. Nah, pada saat, notabene di BRI nggak bisa sebesar itu, kan gitu? Ya itu satu dan ini memang suatu proses dan rasa-rasanya mas kalau saya melihat ya. Melihat dengan kondisi selama ini, Pertama itu suatu kewajiban yang kedua adalah bagaimana kita mendewasakan diri menghadapi ini. Saya bilang ke temen-temen.”

Perbedaan nilai-nilai budaya organisasi yang dijadikan satu dengan menerapkan konsep *New Culture Integration* tersebut tidak langsung bisa diimplementasikan dengan baik. Beberapa kendala memang terjadi dalam implementasi atau pengintegrasian nilai-nilai budaya organisasi yang berbeda-beda itu dalam konsep *New Culture Integration*. Rizky Alamsyah selaku Branch Manager Surabaya Sungkono melihat bahwa semangat *one culture* yang ingin diterapkan dalam BSI tersebut hanya menjadi semangat yang terbatas di kantor pusat saja. Dalam prakteknya di lapangan, masih banyak yang belum bisa menghadirkan semangat *one culture* dari adanya proses merger ketiga bank tersebut. Dengan kata lain, terdapat kendala yang harus bisa diselesaikan oleh semua pihak, agar proses merger bisa berjalan dengan baik. Berikut penuturannya:

“Belum puas, karena masih ada kendala yang harus diselesaikan. *One culture* ini masih terbatas di kantor pusat saja tetapi di lapangan kayaknya ya masih belum.”

Selain peran penting dari pimpinan atau jajaran direksi di BSI sebagai organisasi yang lahir dari adanya proses merger, unsur lain yang tidak bisa dikesampingkan adalah jajaran staf dalam keberhasilan proses merger yang sedang dan terus akan berjalan. Azhar Syarief selaku Assistant Vice President menyatakan bahwa SDM yang ada di dalam BSI secara aktif turut serta dan sangat fokus untuk mewujudkan *one culture* sebagai bentuk penyatuan

perbedaan nilai-nilai yang ada di dalam tubuh BSI. Menurutnya, tanpa diarahkan oleh Pak HG, *New Culture Integration* yang sedang dan terus diupayakan tersebut tidak akan bisa terwujud secara maksimal. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa pemimpin dan staf sangat berperan penting dalam pelaksanaan merger di dalam tubuh BSI. Berikut penuturannya:

“Masing-masing harus ada perwakilan antar legacy. Dinamikanya nggak begitu sulit sih. Karena endorsmentnya pilot kita, Pak HG ini kenceng banget ya, artinya perduli bangetlah soal itu. Pasca merger itu yang disebut adalah integrasi culture. Bahkan Pak HG itu mengamalkan kedua Wadirut yang. Pak Abdulullah Firman Wibowo itu fokus di integration culture. Jadi di awal tahun Pak Firman invest banget. Dan kita keliling dan lain sebagainya... Pak Firman di update posisi juga inten, jadi bener-benerkosen bangetlah. Pada saat itu... Komandan kita namanya Pak Firman. Kalau yang bisnis Pak Ngatari waktu itu.”

Selain itu, Fitriyah Herawati selaku Branch Manager BSI Diponegoro juga melihat bahwa merger ketiga bank Islam milik BUMN ini dapat menghasilkan beberapa produk baru. Adanya produk baru yang ditawarkan oleh BSI tersebut akan semakin membuat masyarakat Indonesia yang mayoritas memeluk agama Islam ini tertarik untuk menjadi nasabah. Dengan demikian, perluasan pasar akan semakin meningkat karena nasabah semakin banyak dan beragam. Oleh karena itu, sudah seharusnya pegawai dari memiliki kemampuan dalam mencapai target market setiap produknya. Seperti yang dikatakan oleh Clemente & Greenspan²⁰ bahwa ada berbagai faktor yang dapat menyebabkan penggabungan organisasi yang sukses. Faktor-faktor strategis ini berkontribusi pada keberhasilan penggabungan organisasi: mempengaruhi ekspansi organisasi, memperluas pangsa pasar, memasuki pasar baru, dan memperoleh barang.

Dengan hanya menciptakan peluang untuk memperluas cakupan dan daya ungkit organisasi, adalah mungkin untuk mempengaruhi pertumbuhan organisasi. Biasanya dengan memperluas kesadaran nama atau merek di pasar tambahan dan meningkatkan likuiditas dan akses ke modal. Melalui penggunaan skala ekonomi fundamental, strategi ini berpotensi mendongkrak kinerja keuangan. Meningkatkan pangsa pasar mengidentifikasi area persaingan dalam menggabungkan bisnis. Instrumen ini juga diharapkan dapat membantu pelaku usaha dalam melakukan integrasi yang efisien dan peningkatan pencapaian pangsa pasar. Memasuki pasar baru selama merger organisasi diperkirakan akan memudahkan proses memasuki pasar baru dan mengurangi risiko organisasi.

²⁰ Clemente, M. N. & Greenspan, D. S. 1998. *Winning at Mergers and Acquisitions: The Guide to Market-Focused Planning and Integration*. Greenspan ISBN: 978-0-471-19056-1352 pages March 1998. (Online). (<http://as.wiley.com/WileyCDA/WileyTitle/productCd-047119056X.html>) dalam East (2012:3). Diakses pada 22 Mei 2023.

Sementara itu, *Obtaining new products* menjadi kunci sukses dalam mencapai kunci mencapai *strategic advantage*. Produk baru hendaknya datang lebih cepat dan lebih kuat (*comes more quickly and more intensely*) setiap hari, dan organisasi harus menyiapkan dengan sebaik-baiknya.

Walaupun demikian, masing-masing bank yang melakukan merger di BSI pada dasarnya memiliki produk unggulan. meskipun sudah melakukan merger menjadi BSI. Menurutnya, sudah selayaknya produk unggulan yang ada sebelumnya tetap harus dipertahankan dan dikembangkan. Misalnya saja produk unggulan dari BRIS yang memiliki nasabah dari sektor mikro lebih berfokus ke mikro. Oleh karena itu, produk tersebut sudah selayaknya tetap untuk dikembangkan. Hal itu merupakan sebuah respon dari permintaan masyarakat yang masih banyak memerlukan jasa perbankan dalam skala mikro. Walaupun demikian, bukan berarti harus melakukan persaingan di dalam tubuh BSI, akan tetapi tetap dalam satu kesatuan dalam pengelolaan BSI. Berikut penuturannya:

“Terkadang unit itu kan dari area. Mungkin dari area aja bisa punya tantangan ya. Cabang masih menjabat pada tempatnya masing-masing. Kalau area itu kan dari... Areanya ngikut salah-satu, gitu ya? Terus kemudian pejabat-pejabatnya juga dari situ, padahal ini dari tiga legacy. Idealnya mungkin bisa di assesment ulang. Bisa juga gitu ya? Atau juga misalnya dulu pernah, e... apa? Kayak BRIS gitu ya, mereka kan fokusnya ke mikro, mungkin bisa jadi salah satunya di situ masuk di mikronya gitu.... Atau kalau mungkin yang... Iya. Am, mulai dari area lah ya, gitu...”

Selain itu, Fitriyah Herawati selaku Branch Manager BSI Diponegoro mengatakan bahwa pemimpin harusnya memberi kesempatan pada setiap pegawai yang kompeten untuk menduduki posisi yang tepat. Menurutnya, pegawai berhak mendapat perlakuan yang adil karena merger bukan berarti konsolidasi, melainkan integrasi. Hal tersebut sejalan dengan pernyataan dari Supriyanto dan Burhanudin yang menyatakan bahwa proses integrasi dikatakan sukses jika adanya perlindungan kebijakan yang didasari dengan memberikan kesempatan untuk meningkatkan kondisi pengaruh lingkungan serta positif pada pertumbuhan ekonomi, khususnya dalam perspektif jangka panjang. Oleh karena itu, pemimpin yang ada di BSI harus mampu bersikap adil terhadap seluruh pegawai dengan jumlah yang bisa dikatakan tidak sedikit tersebut. Sebab, apabila masing-masing individu di BSI diberikan kesempatan yang sama, maka akan tercipta suasana yang nyaman. Dengan demikian, proses integrasi nilai-nilai budaya baru di dalam BSI akan bisa terwujud dengan baik.

Pada dasarnya proses integrasi disebut sukses apabila seorang pemimpin atau manajer mampu memberikan keputusan yang tepat disetiap permasalahan yang sedang dihadapinya. Selain itu, juga mampu menjelaskan dengan baik kepada anggota organisasinya. Sehingga, dapat dikatakan bawah unsur non teknis seperti sumber daya manusia memiliki peran yang penting dalam proses

integrasi budaya baru di sebuah organisasi dari hasil merger. Oeh karena itu, berbagai kebijakan atau keputusan yang adil dengan memberikan kesempatan kepada masing-masing anggota harus dilakukan. Pada gilirannya, sikap yang adil dari pimpinan tersebut mampu untuk mendorong SDM mengoptimalkan segala kemampuan yang dimiliki. Berikut penuturannya:

“Memberikan kesempatan tidak terus cuma satu iu aja, gitu? Struktur organisasinya tidak hanya satu legacy, karena ini kan merger. Iya... Ini kan bukan konsolidasi, apa namanya yang kita itu diambil dan harus ada di bawahnya gitu loh. Akuisisi gitu ya.... Setara....”

Perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi lain saat melakukan proses merger tidak hanya terjadi pada nilai-nilai dari budaya organisasi masing-masing. Hal penting lain dan menjadi perhatian yang tidak bisa ditinggalkan serta dilupakan adalah pengelolaan maupun produk dari masing-masing organisasi yang memiliki ciri khas dan keunggulan. Di samping itu, setiap bank yang melakukan proses merger memiliki kantor cabang yang berbeda-beda. Adanya perbedaan skala kantor antara masing-masing instansi tersebut berpengaruh terhadap pengelolaan dari masing-masing organisasi. Bahkan, menurut Abdul Hamid Rahmatdillah selaku Branch Manager perbedaan-perbedaan tersebut memunculkan ‘ketimpangan’ bahwa terdapat organisasi yang sudah mampu bergerak lebih jauh. Akan tetapi, di sisi lain masih ada organisasi yang berjalan di tempat bahkan dapat dikatakan tertinggal.

Berdasarkan data yang ada, BSM (Bank Syariah Mandiri) tampak lebih unggul di antara dua organisasi perbankan Islam di bawah pengelolaan BUMN lainnya yaitu BRI Syariah dan BNI Syariah. Hal tersebut membawa konsekuensi dalam derajat tekanan terhadap SDM yang ada di masing-masing instansi. Misalnya para pegawai yang memberikan pelayanan di BSM ketika mendapatkan nasabah baru, maka tidak akan berhenti di satu orang saja. Namun pegawai tersebut akan mencari nasabah baru yang lain. Sedangkan di instansi yang lain seperti BRI Syariah, ketika mendapat satu nasabah maka sudah merasa cukup, dan nasabah yang lain dipikirkan besok lagi.

Kondisi yang sedemikian rupa itu menunjukkan bahwa para pegawai yang dulunya berasal dari BSM mengalami derajat tekanan yang lebih tinggi dibandingkan dengan BRI Syariah dan BNI Syariah. Berikut penuturannya:

“Bener, karena BSM walaupun secara. Kan kalau di BSI ini kan, yang diambil BSI itu kan hanya sistem dan produk Pak ya? Corbanking ya Pak ya? Produknya pun nggak bisa dikatakan semua. Kalau di BSM kan merger, kalau di BRIS kan apa... e... tidak mempermasalahakan, kita nggak punya kan? E... tapi kalau kata orang pusat seperti itu ada yang kira, bener Pak? Bener Pak, dulu di BSM seperti itu, masuk BSI ya jauh berbeda Pak, Cuma

yang tadi saya bilang ke Bapak itu yang legacy masing-masing ini. One culture, culture kita kan begini nih. Dulu di BSM kita diminta sama-sama, kalau di BRIS saya tanya lain lagi cerita-nya. Di BSM gini Pak, karena dia nggak ada AM, kan hanya cabang doang sama canwil ya? Mereka di sana, e... mereka tidak terlalu, penetrasinya tidak terlalu kuat. Dapet nasabah satu sudah selesai. Jadi dipikirkan lagi besok. Kalau di BSM kan nggak, kayak, kayak dikejar-kejar gitu...”

Oleh karena itu, perlu pemahaman terhadap sistem kerja yang sama bagi masing-masing pegawai yang ada di BSI. Mengingat adanya perbedaan derajat tekanan yang membuat perbedaan perilaku antara satu pegawai dengan pegawai yang lain. Sebab, Supriyanto dan Burhanuddin menegaskan, lingkungan yang mendukung penuh keberhasilan penggabungan organisasi juga harus diperhatikan untuk menjamin keberhasilan penggabungan. Akibatnya, ketika menerapkan strategi seperti integrasi budaya, perlu disiapkan aspek perilaku manusia dalam penggabungan organisasi selain aset fisik.

Pada sisi lain, Abdul Hamid Rahmatdillah selaku Branch Manager menilai bahwa adanya merger tersebut membuat tantangan yang dihadapi oleh masing-masing pegawai lebih kompleks. Hal ini disebabkan oleh produk-produk yang harus dikuasai oleh pegawai di BSI lebih bervariasi daripada instansi sebelumnya. Oleh karena itu, masing-masing pegawai harus mampu menguasai produk di luar instansinya yang dulu. Sebab, apabila pegawai tidak bisa menguasai dan menawarkan produk-produk tersebut, maka akan kehilangan banyak nasabah yang dulunya menggunakan produk atau jasa tersebut. Berikut penuturannya:

“Nah, tapi lebih *complicated* yang BSI sekarang dari pada BSM dulu. Lah, kalau yang di BRIS kan, mereka, nah produk sudah semakin banyak. Dulu nggak ada ngejar-ngejar nasabah. Kita nggak ada, mikro juga, karena mikro kita kalah sama legacy-nya BRIS. Jadi nggak ngejar-ngejar, jadi fokus kita mitraguna. Produk unggulannya BSM, nah...”

Adanya perbedaan di tubuh BSI karena merupakan hasil merger tiga organisasi perbankan tersebut disadari oleh Aidil Bustamir selaku Area Manager Padang. Saat awal-awal proses merger, ia melihat bahwa berbagai perbedaan yang ada tersebut telah menghadirkan kekegetan dalam diri masing-masing pegawai. Munculnya perasaan kaget tersebut terutama terjadi dalam diri pegawai yang bukan berasal dari BSM. Kondisi ini disebabkan oleh budaya organisasi yang dominan berada di BSI adalah yang berasal dari BSM.

Beberapa cerminan dari budaya organisasi yang berasal dari BSM, dan kemudian terlihat di BSI adalah sistem kerja *all out* dari masing-masing pegawai. Sistem kerja yang *all out* tersebut misalnya kebiasaan pegawai BSM

yang terbiasa untuk bekerja sampai larut malam maupun masuk kerja di hari Sabtu dan Minggu. Berikut penuturannya:

“Tiga legacy ini kan punya budaya kerja yang secara tersurat mungkin beda gitu ya? Kita di sini namanya etik, BSM gitu ya? BRIS, apa namanya pasti oke. BNIS itu khasanah kalau nggak salah, amanah atau khasanah ya? Khasanah... ya poin-poinnya secara tersurat itu beda, tetapi pemaknaannya ndak jauh berbeda. Namun ketika kesiapan untuk merger dan budaya kerjanya saya perhatikan ya, menurut pandangan pribadi saya. Terjadi kekagetan-kekagetan terutama di dua legacy, maka budaya ex legacy BSM ini dalam hal kerja, BSM itu terkenal dengan singkatan bank siang malam, bank sabtu minggu, jadi kerjanya all out gitu. Jadi pulang-pulang malam, Sabtu Minggu kerja, uda terbentuk itu. Ada weekend cool, uda terbentuk.”

Lebih lanjut kemudian, dengan cukup panjang Aidil Bustamir menyampaikan bahwa munculnya perasaan kaget tersebut terjadi pada saat awal-awal merger dijalankan. Dengan demikian, harus diadakan program-program agar masing-masing pegawai bisa menyesuaikan diri dengan budaya organisasi baru dari adanya proses merger tersebut. Menurutnya, proses penyesuaian ini semakin mudah disebabkan oleh BSI sebagai organisasi perbankan baru dari hasil merger memiliki tujuan untuk membesarkan ekonomi syariah, sekaligus sebagai jalan melakukan jihad pada sektor ekonomi. Hal yang juga menjadi tujuan dari adanya BRIS, BNIS, dan BSM. Adanya kesamaan visi dan misi tersebut, membuat perbedaan-perbedaan yang ada di dalam tubuh BSI bisa dicarikan jalan keluar dengan waktu yang relatif singkat. Berikut penuturannya:

“Ketika temen-temen masuk ke legacy BSI ini, karena saya lihat terjadi kekagetan-kekagetan seperti itu. Nah ini di tahap awal terutama perlu upaya yang cukup keras untuk menyamakan gitu loh. Agar temen-temen juga bisa ikut. Yang marketing-marketing harus ikut semuanya mau nggak mau kan? Riskan gitu ceritanya, awalnya agak sedikit, itu apa namanya, e... Agak sulit gitu, tetapi karena tujuan merger di sini adalah untuk membesarkan ekonomi Syariah untk berjuang, berjihad bersama-sama, alhamdulillah saya lihat tidak terlalu signifikan ya? Artinya bisa dikondisikan dan bisa ikut gitu, bisa menyesuaikan. Awal-awal agak berat gitu. Karena memang kita sedang berjuang. Iya, terutama BNI syariah yang tidak punya budaya itu. Iya... Itu saya lihat, e... Saya lihat tidak terlalu signifikan.”

Adanya kondisi seperti munculnya perasaan kaget yang ada dalam diri pegawai di BSI tidak bisa dilepaskan dari kondisi bahwa masing-masing

individu sebagai pegawai di antara organisasi yang berbeda tersebut sudah mengalami internalisasi dari nilai-nilai budaya organisasi sebelumnya. Seperti yang diungkapkan oleh Bartol, et. al, yang mengatakan bahwa keempat komponen dari budaya organisasi (nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, dan norma-norma) berasal dari lingkungan yang dibawa oleh individu atau anggota organisasi. Dengan demikian, masing-masing pegawai sudah membawa nilai-nilai budaya dari organisasi perbankan sebelumnya.

Oleh karena itu, bertemunya berbagai perbedaan nilai-nilai yang dibawa oleh masing-masing individu tersebut telah menghadirkan keguncangan dalam bentuk ketidak siapan diri untuk melakukan adaptasi di lingkungan organisasi dengan nilai-nilai budaya yang baru. Hal ini disebabkan oleh adanya *shock culture* yang dialami oleh seorang pegawai ketika memulai masuk ke dalam lingkungan organisasi baru.

Selain itu, adanya merger organisasi dengan perbedaan nilai-nilai yang dibawa oleh masing-masing individu tersebut telah memunculkan berbagai resiko. Seperti yang disampaikan oleh East²¹ bahwa *no merger is perfect, there are special risks and challenges from analysis through integration in any deal*. Oleh karena itu, terdapat berbagai resiko dan ragam variasi tantangan yang hadir sebagai konsekuensi dari tiga organisasi yang disatukan dengan berbagai perbedaan latar belakang. Dengan demikian, harus dilakukan upaya untuk menyatukan berbagai budaya itu atau *one culture* agar berbagai ragam resiko dan tantangan tersebut bisa diminimalisir. Bahkan, apabila memungkinkan maka tidak ada sama sekali perbedaan dengan melahirkan *New Culture Integration* (NIC).

Sementara itu, pada sisi lain, Aidil Bustamir selaku Area Manager Padang menyatakan bahwa setiap organisasi perbankan yang dulu, memiliki produk unggulan yang perlu untuk terus dikembangkan meskipun perusahaan telah merger menjadi BSI. Adanya berbagai produk unggulan itu, didukung oleh kondisi bahwa setiap SDM dari 3 organisasi yang berbeda tersebut memiliki keahlian untuk mengelola market dan memperoleh nasabah. Sehingga, jika produk unggulan dari masing-masing organisasi perbankan sebelumnya tetap dipertahankan dan dikembangkan, maka BSI bisa mencapai tujuan-tujuan dari adanya merger.

Dengan demikian, apabila produk dari 3 organisasi perbankan itu tetap dipertahankan, maka proses merger akan berjalan lebih mudah. Sebab, masing-masing pegawai tidak perlu lagi untuk memulai dari awal atau mempelajari lagi berkaitan dengan produk-produk yang ingin ditawarkan, karena diambil dari produk-produk unggulan dari masing-masing organisasi perbankan sebelumnya. Oleh karena itu, tidak perlu untuk melakukan adaptasi dengan produk-produk yang baru lagi. Sebagaimana diketahui bahwa aspek non-SDM juga

²¹ East, T, *5 Drivers of Successful Mergers, Acquisitions*. (Online). (drivers-successful-mergers-acquisitions.html). Diakses pada 22 Mei 2023.

berkesinambungan dengan peran SDM dalam pelaksanaan merger sebuah organisasi, termasuk yang terjadi di BSI. Berikut penuturannya:

“Hal lain yang perlu kita perhatikan juga dari sisi kepehaman terhadap produk, a... Ini juga, ini produk ini kan disesuaikan semua nih. Diambil apa namanya, terbaik, BNIS apa champion-nya, BRIS apa champion-nya, BSM apa champion-nya. Kemudian juga, e... sebenarnya itu jadi tidak, tidak apa, e... Punya keunggulan semua gitu loh. Punya keunggulan masing-masing. Sehingga menjadi tiga warna di dalam BSI itu. Nah, sehingga ini tidak mempersulit ya dari setiap legacy untuk beradaptasi, karena semua barangnya ada gitu loh. Tidak harus menyesuaikan keseluruhan. Maka semua produk legacy dibawa semuanya.”

Berdasarkan pandangan dari Supriyanto & Burhanuddin dalam bukunya yang berjudul *Budaya Organisasi merger (Integrasi Budaya Baru dalam Organisasi yang Berhasil Melakukan Merger)* beberapa tujuan organisasi melakukan merger adalah meningkatkan daya tangkal bank pasca merger dan meningkatkan daya saing bank pasca merger sehingga posisinya dalam dunia perbankan di dalam dan di luar negeri makin membaik, serta perluasan basis nasabah (*customer base*). Dengan demikian, menghasilkan segmen nasabah lebih luas, peningkatan dana pihak ketiga, dan meningkatkan kemampuan bank dalam menyalurkan kredit sehingga *interest come* meningkat.

Beberapa tujuan adanya merger organisasi tersebut, dalam konteks ini adalah bank dilihat juga oleh Tri Budi Tjahjono. Pria yang memiliki posisi sebagai *Human Capital Division Head* ini sangat mengapresiasi inisiatif dari berbagai pihak yang menurunkan kepentingan pribadi dan menyetujui untuk melakukan merger. Adanya semangat yang tinggi dari para pemilik saham dalam melakukan merger tersebut adalah modal yang berharga untuk keberlangsungan bank syariah di Indonesia. Selain itu, kondisi bahwa masyarakat Indonesia mayoritas memeluk agama Islam dan merupakan negara Islam terbesar di dunia adalah unsur-unsur lain yang menjadi kelebihan dari BSI.

Menurutnya, jika 3 organisasi bank syariah milik BUMN memilih untuk bersatu, maka akan menghasilkan banyak terobosan baru. Terobosan tersebut akan berdampak positif bagi masyarakat di Indonesia. Sebagaimana diketahui bahwa masyarakat Indonesia mayoritas adalah Muslim, sehingga dengan adanya penggabungan dari 3 bank syariah tersebut akan semakin diminati oleh masyarakat. Tri Budi Tjahjono menilai meski BSI adalah merger dari 3 organisasi perbankan kecil, namun tidak menghambat terjadinya kesuksesan merger. Dalam pandangannya, selama ini merger cenderung berasal dari lembaga atau perusahaan besar. Sedangkan, pada sisi lain, merger di BSI cenderung melibatkan perusahaan-perusahaan kecil, karena merupakan anak perusahaan. Walaupun demikian, hal tersebut tidak menjadi permasalahan bagi BSI, karena memiliki SDM yang kompeten untuk meraih keberhasilan merger.

Selain itu, kelebihan dari adanya merger bank Islam di bawah pengelolaan BUMN menjadi BSI akan menghadirkan keuntungan-keuntungan yang lain. Beberapa keuntungan tersebut adalah BSI mampu untuk bersaing dalam tingkat nasional, bahkan global. Selama ini, ketiga bank anak perusahaan dari bank Mandiri, bank BNI, dan bank BRI tersebut tidak ada yang menonjol dan cenderung menjadi perbankan dengan skala kecil. Adanya proses merger yang berlangsung itu membuat ketiga bank sebagai anak perusahaan tersebut menjadi lebih besar, dan mampu mencapai target pasar yang jauh lebih banyak daripada sebelumnya. Beberapa kondisi tersebut adalah tujuan dari adanya merger yang juga dilihat oleh Tri Budi Tjahjono. Berikut penuturannya:

“Kalau kelebihan dan kelemahan itu dengan adanya merger, dengan adanya merger tidak terkait dengan budaya itu sendiri ya? Jadi sebenarnya gini, kalau bicara kelebihan sih menurut saya, lebih cenderung ada niatan dari pemegang apa namanya saham itu. Nyatanya menurut saya dan itu sangat bagus ya? Ingin menciptakan bank syariah yang memang benar-bener e... apa? Menasionalis atau menjadi global lah, kalau yang saya ingin beberapa waktu lalu, waktu pramerger itu, selama itu sebelum tahun 2021 Februari ya dan bank syariah itu kan nggak ada yang menonjol, kecil-kecil semua, lah alhamdulillah. Akhirnya terealisasi dengan menggabungkan, memanfaatkan di tiga legacy ini ya, e... Mandiri, BNI, BRI yang notabene mempunyai perusahaan anak yang namanya perbankan syariah dan itu menurut saya sesuatu yang trobosan yang luar biasa. Rasa-rasanya yang namanya merger itu kan biasanya induk ya? Lah ini anak-anaknya, kewenangan pemerintah bisa jadi, makannya kan otomatis, lah ini induk aja nggak ini kok tiba-tiba, dari situ saya melihat, oh ini ada niatan bagus ini.”

Tri Budi Tjahjono selaku *Human Capital Division Head* menilai bahwa adanya proses merger ketiga bank Islam milik BUMN tersebut kedepan akan bisa mengalami kesuksesan. Namun, kesuksesan tersebut tidak datang begitu saja tanpa adanya proses yang harus dilaksanakan. Dewasa ini, syariah menjadi jawaban atas berbagai permasalahan yang terjadi, sehingga tidak akan pernah kehilangan pasar. Misalnya beberapa contoh dari adanya nafas syariah dalam kehidupan dan terwujud dalam bentuk organisasi adalah perusahaan gas syariah, bank Muamalat syariah, dan bank Mega syariah.

Sementara itu, sebelum melakukan merger, BNI syariah, BRI syariah, dan Mandiri syariah berada di posisi yang kurang menguntungkan. Akan tetapi, seiring dengan perjalanan waktu dan adanya proses merger menjadi BSI, maka posisinya mengalami perubahan yang signifikan karena lebih strategis sehingga menjadi bank yang dituju oleh nasabah. Hal tersebut terjadi karena BSI yang merupakan gabungan ketiga organisasi perbankan Islam di bawah pengelolaan

BUMN memiliki SDM yang cukup kompeten. Kondisi tersebut membuat BSI berada pada posisi yang strategis. Oleh karena itu, kelebihan yang ada di BSI mulai muncul satu per satu. Pada sisi lain, kelebihan-kelebihan tersebut membuat BSI semakin dikenal oleh masyarakat luas. Berikut penuturannya:

“Ingin membuka bank syariah yang besar, yang besar dan cita-citanya tidak hanya nasional tapi ada yang global. Dari sisi organisasi atau lembaga itu suatu kelebihan ya? Syariah itu langsung awet, sehingga meninggalkan kayaknya gas syariah, muamalat syariah, terus bank mega syariah yang waktu sebelum merger ini setara-setara aja kan? Kalau kita bikin rangking perbankan, ini kan setara-setara aja kan? Posisi syariah itu kan baik BSM, BNIS selalui di bawah jauh dari konsep itu. Tetapi begitu digabung merger posisi kita itu langsung dituju, kaitannya dengan portofolionya, disitu lah itu. Terus kalau dilihat dari kelebihan kekurangan sebenarnya kalau saya lihat dari sisi organisasi memang banya kelebihannya, kalau kekurangannya itu mungkin pemikiran saya hanya, hanya e... apa? Dengan adanya merger ya, e... mungkin dari masing-masing lembaga ini apa ya? Masih pengen apa ya?”

Meskipun BSI memiliki sejumlah kelebihan yang semakin memperkuat posisinya di antara bank-bank syariah yang lain. Pun, mampu bersaing dalam tingkat nasional maupun global. Namun, bukan berarti BSI tidak memiliki kekurangan yang harus diperhatikan oleh pengambil kebijakan. Salah satu kekurangan yang sangat terlihat dari adanya penggabungan ketiga organisasi dengan nilai-nilai yang berbeda tersebut adalah adanya perbedaan pemikiran. Perbedaan pemikiran yang terjadi tersebut harus dicarikan solusi agar egoisme yang muncul bisa diatasi. Sehingga mampu membuat BSI semakin produktif dan semakin menuju ke arah kesuksesan dalam melakukan merger.

Lebih lanjut kemudian, Tri Budi Tjahjono selaku *Human Capital Division Head* mengatakan bahwa kekurangan yang muncul dari adanya proses merger ketiga bank syariah tersebut adalah menyatukan perbedaan-perbedaan yang ada. Kekurangan itu bukan terdapat pada SDM yang dimiliki oleh masing-masing bank, melainkan kekurangan karena adanya perbedaan nilai-nilai budaya organisasi yang dibawa oleh masing-masing pegawai. Oleh karena itu, terdapat pekerjaan rumah yang harus dilakukan agar perbedaan-perbedaan yang ada tersebut bisa disatukan. Dengan demikian, perlu adanya konsepsi yang sama berkaitan dengan *one culture* di BSI agar bisa terus bersaing dengan organisasi perbankan yang lain. Namun sebaliknya, apabila perbedaan-perbedaan yang ada itu tidak dapat diselesaikan, maka membuat BSI menjadi tidak produktif. Hal itu akan berpengaruh terhadap pendapatan yang didapatkan oleh BSI. Baik pendapatan yang didapatkan oleh pegawai maupun pendapatan pemerintah yang semakin mengalami penurunan.

Sedangkan, pada sisi lain, peleburan tiga organisasi perbankan syariah milik BUMN menjadi BSI tersebut bukan menjadi sebuah kekurangan atau kerugian. Karena sejak awal, merger yang dilakukan terhadap ketiga bank Islam milik BUMN itu memiliki tujuan-tujuan yang jelas. Salah satunya adalah meningkatkan daya saing bank syariah milik pemerintah. Daya saing yang tidak hanya dalam skala nasional melainkan skala internasional pula.

Tujuan yang sedemikian rupa itu bisa tercapai melihat kondisi bahwa mayoritas masyarakat Indonesia memeluk agama Islam, dan dalam skala global menjadi negara Islam terbesar di dunia. Dengan demikian, kondisi tersebut dapat dimanfaatkan oleh BSI untuk mencapai tujuan dari adanya merger yang dilakukan. Berikut penuturan Tri Budi Tjahjono selaku *Human Capital Division Head*:

“Kalau kekurangannya sih, bukan personilnya ya? Bukan personil, kalau kekeurangannya kok saya kok nggak punya pikiran ini ya? Karena waktu itu saya terus terang aja ya? Termasuk orang yang senang pada waktu itu merger, karena apa yang digambarkan, kenapa sih kita harus merger? Itu jelas tujuannya dan tidak lagi bicaranya nasional tapi menuju global, dimana muslim kita adalah terbesar. Di dunia aja terbesar, di kita mayoritas. Kalau kekurangannya, aku nggak bisa ini mas, kalau bicara organisasinya sih mulia sih, kalau bicara kekurangannya kaitannya dengan penyatuan legacy, penyatuan tiga legacy ini. Bagaimana dengan SDM-nya lah ini memang perlu kerja keras untuk menyatukan ya, terkait dengan satu culture, one culture terus mainsednya harus berubah terus perlu apa bahasanya itu, pebauran.”

Akan tetapi, tujuan jelas yang sejak awal sudah ada itu tidak bisa mencapai kesuksesan apabila SDM yang tersedia memiliki perbedaan kepentingan. Perbedaan kepentingan itu disebabkan oleh adanya nilai-nilai budaya organisasi yang berbeda antara satu instansi dengan instansi yang lain. Oleh karena itu, diperlukan pemahaman yang dilakukan secara terus menerus oleh pemangku kebijakan untuk menyatukan perbedaan-perbedaan yang ada.

Terkait dengan proses panjang untuk menyatukan SDM menjadi *one culture* tersebut, sejalan dengan pemikiran Cameron & Quinn²² dalam buku *Budaya Organisasi dan Merger* yang mengungkapkan bahwa budaya organisasi dipandang sebagai nilai-nilai, kepercayaan, dan persepsi pegawai dalam organisasi. Dengan demikian, budaya organisasi merefleksikan nilai, kepercayaan, serta norma-norma perilaku pegawai dalam organisasi guna memberikan makna pada situasi yang mereka hadapi. Oleh karena itu, perlu dilakukan berbagai tindakan untuk menyatukan berbagai perbedaan menjadi *one*

²² Cameron, K. S., & Quinn, R. E. 2006. *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*: Jossey-Bass.

culture. Hal ini diperlukan agar masing-masing pegawai memiliki pemaknaan yang sama berkaitan dengan masalah-masalah yang sedang dan akan dihadapi.

Salah satu langkah agar perbedaan nilai-nilai budaya organisasi antara satu individu dengan individu yang lain tersebut dapat disatukan adalah dengan memberikan pemahaman melalui sosialisasi dan komunikasi secara terus menerus. Hal ini sejalan dengan pendapat yang disampaikan oleh Cortona²³ yang menegaskan bahwa *Organizational culture is learned by group members who pass it on to new group members through a variety of socialization and communication processes. The degree of cultural fit between two companies is a measure of the "shock" that employees will experience by entering a new organizational environment*. Dengan demikian, adanya pemahaman melalui sosialisasi dan komunikasi itu akan membuat nilai-nilai dari *New Culture Integration* bisa terinternalisasi pada diri masing-masing individu sebagai pegawai di BSI.

Langkah lain yang dapat dilakukan adalah dengan adanya kebijakan *crosspollination*. *Crosspollination* dalam dunia bisnis adalah proses mengekspos karyawan ke cara berpikir baru dengan berbagai pengetahuan baru. Terkait dengan itu, Tri Budi Tjahjono selaku Human Capital Division memiliki kesadaran bahwa SDM di BSI dengan berbagai latar belakang tersebut harus diberikan pemahaman bahwa BSI kedepan akan menjadi bank syariah terbesar dan mampu untuk bersaing dengan bank syariah yang lain. Berikut penuturannya:

"*Crosspollination*, dan itu kan langsung dilakukan kalau ngga salah di di akhir-akhir 2021 kan? Itu aja meskipun ndak serentak ya, tapi arah ke sana itu sudah di niatin, itu. Lah itu memang perlu waktu. Ini hakekatnya kalau kekurangan atau untuk membangun syariah ini sudah bener jalurnya, disamakan menjadi besar sehingga, sehingga kita secara terang-terangan bahwa kita itu bukan lagi kaleng-kaleng loh saat itu."

Selain itu, Tri Budi Tjahjono selaku *Human Capital Division Head* menilai bahwa pencapaian BSI saat ini sudah mulai terlihat ke arah keberhasilan. Salah satu hal yang bisa digunakan untuk mengukur kondisi tersebut adalah BSI yang selalu di undang oleh pemerintah dalam beberapa kali kesempatan. Ia pun menilai bahwa BSI sudah mulai menarik perhatian sehingga mendapatkan *previlledge* dari pemerintah, meskipun terbilang organisasi perbankan yang masih cukup muda.

Di samping itu, berdasarkan data dalam tingkat nasional, maka BSI mampu berada di posisi atas dari bang Niaga yang menduduki posisi ke-6. Hal

²³ Cortina, C. *The Role of Organizational Culture in Mergers and Acquisitions Management Consultant at Amg Consulting*. (Online). (<https://www.linkedin.com/pulse/role-organizational-culturemergers-acquisitions-cecilia-cortina>), Diakses pada 22 Mei 2023.

itu tidak bisa dilepaskan dari adanya salah satu produk unggulan dari BSI yaitu griya yang mengalahkan produk dari Niaga. Pria kelahiran Madiun ini merasa optimis apabila organisasi perbankan yang masih muda ini diisi oleh SDM dengan kompetensi berkualitas, melalui berbagai kreatifitas dan inovasinya maka keberhasilan-keberhasilan yang lain akan mengikuti. Sebab, sejak awal tujuan dari adanya merger sudah memiliki kejelasan. Berikut penuturannya:

“Terus lagi gini Mas Erick, yang Pak Dirut itu e... suka kaget juga kalau ada acara-acara BUMN, ya, kita itu selalu di undang, sementara acara kenegaraan kita itu selalu di undang, padahal posisi kedudukan kita saat ini secara, belum maksudku bukan, tapi kita mendapatkan apa ya? Previllage, bener-bener. Itu Pak, ya mudah-mudahan begitu. Jadi rasanya ini sudah menuju jalur yang bener sih, bank syariah itu menjadi besar di publik ini. Ya makannya sekarang BSI itu menjadi perhitungan bener mas, gitu kan? Dan sekarang itu kan secara, e... kan katanya dengan aset DPK itu rangkingnya sudah naik, sudah mengalahkan e... Niaga, Niaga kan rangking 6 kan? Produk griya kita kan sudah mengalahkan Niaga, ya itu. Makannya sampean yang masih muda itu harus bisa terbang tinggi di BSI, dengan meskipun apa secara apa organisasi banyak ini, saya yakin merger sudah dibangun inshaAllah semua perjalanan kan tergantung niat Mas.”

Pemahaman berkaitan dengan berbagai kekuatan yang dimiliki oleh BSI ini penting untuk disampaikan oleh para pemimpin, mengingat tujuan awal dilakukannya merger sudah sangat jelas. Dengan kata lain, pemimpin memiliki andil yang besar agar nilai-nilai organisasi baru dalam tubuh BSI bisa terinternalisasi dengan baik. Lebih dari itu, nilai-nilai tersebut tidak hanya dipahami oleh masing-masing individu, melainkan juga diimplementasikan dalam setiap kinerja. Hal ini sejalan dengan temuan penelitian yang dilakukan oleh Supriyanto dan Burhanuddin. Studi tersebut menemukan bahwa tugas pemimpin adalah untuk selalu menginspirasi dan memotivasi setiap orang yang terlibat dalam mencapai tujuan. Selain itu, kepemimpinan yang efektif harus dapat berfungsi sebagai kerangka fundamental untuk mengelola perubahan selama proses M&A. Pemimpin dan manajer juga harus mampu menciptakan komunikasi yang jujur, terbuka, dan multi arah saat menjelaskan tugas yang mengarah pada pencapaian visi dan misi. Pemimpin dan pengelola juga harus mampu mencari solusi atas permasalahan yang muncul di lembaga baru.

Pada gilirannya, suatu perusahaan dapat dikatakan sukses merger apabila terdapat kolaborasi yang baik antara pemimpin dan yang dipimpin. Supriyanto menyatakan bahwa proses integrasi dapat dikatakan sukses apabila seorang pemimpin atau manajer mampu memberikan keputusan yang tepat disetiap permasalahan yang sedang dihadapi oleh perusahaan. Oleh karena itu,

pemimpin sudah seharusnya mampu menjalin komunikasi yang baik dengan anggotanya.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa tanpa ada kolaborasi yang baik antara pemimpin dan staf maka merger tidak akan menuju ke arah keberhasilan. Selain itu, adanya kolaborasi yang baik antara pimpinan dan staf akan semakin memudahkan komunikasi. Komunikasi yang terjalin dengan baik dan lancar tersebut akan membuat nilai-nilai dari adanya budaya organisasi baru mampu terinternalisasi dalam diri masing-masing individu secara baik. Berkaitan dengan hal tersebut, Azhar Syarief selaku *Assistant Vice President* mengemukakan bahwa kesuksesan merger tiga bank syariah milik pemerintah itu perlu diawali dengan membangun 6 pilar sebagai wujud nilai-nilai budaya organisasi dalam tubuh BSI.

Apabila dikategorikan, maka nilai-nilai budaya organisasi yang ingin dikembangkan di tubuh BSI tersebut adalah berupa pelayanan terhadap orang lain (nasabah) dan pengembangan komunitas. Pelayanan terhadap orang lain tersebut lebih menekankan bagaimana masing-masing pegawai memberikan jasa layanan dengan maksimal terhadap nasabah. Misalnya meningkatkan *performance culture*, *service culture*, dan *riskal culture*. Lalu, pengembangan komunitas berhubungan dengan bagaimana tingkat solidaritas dari masing-masing pegawai di BSI yang berangkat dari berbagai latar belakang tersebut. Nilai-nilai budaya organisasi yang disebutkan terakhir, mampu diterapkan dengan mengadakan kegiatan-kegiatan informal, seperti membuat club BSI yang salah satunya memfasilitasi pegawai dengan hobi bersepeda untuk melakukan kegiatan bersama. Berikut penuturannya:

“Harus ngebangun 6 pilar. Pertama kita menghidupkan yang namanya *performance culture*, *service culture*, kemudian *riskal culture*, kemudian namanya *community development*. Kemudian membangun solidaritas team, dan lain sebagainya itu ada enam pilar. Bukan cuman masalah, kan... *culture* itu kayak model solidaritas team doang. Main sepeda, BSI Club, gitu kan? Interfacenya begitu. Karena kita pengen *high performance*. Syarat organisasi yang sehat kan *hight performance*. Nah itu tadi inspektrum itu tadi yang harus ditekankan.”

Ikatan solidaritas atau kebersamaan antara satu anggota dengan anggota yang lain tersebut dalam kenyataannya mampu meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan beberapa hasil penelitian yang dilakukan oleh Champoux²⁴ yang semakin menegaskan bahwa Beberapa bukti empirik mengenai tipe-tipe budaya organisasi tertentu yang menggungguli keberhasilan jenis budaya organisasi lainnya dalam peningkatan kinerja organisasi dapat

²⁴Champoux, J. E. *Organizational behavior: Essential tenets (2nded.)*. (Australia: Thompson South-Western, 2003).

digariskan salah satunya adalah organisasi yang menghargai nilai-nilai bersama dan kemampuan beradaptasi dengan tuntutan situasional.

Pada sisi lain, Azhar Syarief selaku *Assistant Vice President* menilai bahwa performa layanan dari BSI adalah hal penting yang dipandang oleh masyarakat. Oleh karena itu, untuk mewujudkan performa yang maksimal tersebut harus berangkat dari perilaku masing-masing pegawai yang ada di BSI. Apabila perilaku pegawai yang ada di BSI baik, seperti melayani dengan ramah dan maksimal, maka performa BSI akan mengalami peningkatan. Karena nasabah merasa nyaman ketika melakukan transaksi di BSI dibandingkan dengan instansi perbankan yang lainnya. Pernyataan tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Yukl²⁵ yang mengungkapkan bahwa ciri-ciri budaya organisasi tertentu yang dapat mengguguli keberhasilan jenis budaya organisasi lainnya dalam peningkatan kinerja organisasi antara lain lebih menekankan kepuasan pelanggan, karyawan, mitra kerja dan menghargai peranan kepemimpinan pada semua level. Sehingga, sudah selayaknya nilai-nilai budaya organisasi untuk meningkatkan performa BSI menjadi fokus pemangku kebijakan di setiap unit kerja. Berikut penuturannya:

“*Interfacenya* tapi penting supaya layanan kita itu standar dengan layanan yang ada di Indonesia, tetapi performance dari culture ini sendiri yang jadi perhatian sekarang. Nah intinya harus intens. Nah, kita lagi ngebangun bagaimana perilaku-perilaku orang BSI itu berkorelasi terhadap, e... performance-nya, di unit kerjanya, dan lain sebagainya itu.”

Sebagai upaya untuk mengembangkan perilaku yang mampu melayani nasabah dengan baik dan maksimal, maka salah satu hal yang bisa dilakukan oleh pimpinan adalah dengan mencari role model individu atau pemimpin dengan perilaku sesuai yang diharapkan. Adanya role model pimpinan atau pegawai tersebut bisa menjadi alternatif untuk menumbuhkan individu-individu dengan perilaku yang diharapkan oleh budaya organisasi yang ada di BSI. Oleh karena itu, pemimpin di sebuah organisasi yang merupakan hasil merger harus memiliki kreatifitas untuk mencari solusi berbagai hambatan yang terjadi. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Supriyanto & Burhanuddin yang mengungkapkan bahwa peran pemimpin dalam *new culture integration process* dalam organisasi yang sukses melakukan merger salah satunya adalah pemimpin dan manajer harus tangguh dan kreatif dalam menemukan solusi ketika lembaga baru menemukan masalah. Adanya pola kepemimpinan yang memiliki karakteristik seperti itu, akan membuat tingkat produktifitas dalam BSI secara keseluruhan akan mengalami peningkatan.

²⁵Yukl, G, *Leadership in organizations* (7th ed.), (Upper Saddle River, New Jersey Prentice Hall, 2010).

Oleh karena itu, pimpinan harus mampu membuat berbagai kebijakan maupun program agar internalisasi nilai-nilai yang ada dalam diri individu sebagai role model tersebut mampu masuk ke diri individu yang lain. Di samping itu, pegawai sebagai individu yang kreatif harus secara aktif mau belajar dari orang lain yang dijadikan *role model* oleh perusahaan. Sehingga, nilai-nilai yang ada dalam diri masing-masing pegawai di BSI mampu untuk meningkatkan performa dari instansi secara keseluruhan. Azhar Syarief selaku Assistant Vice President menyampaikan sebagai berikut:

“Kita lagi melakukan yang namanya modifikasi, apa namanya, intervensi perilaku. Bagaimana ada roll model kemudian kita duplikasi. Misalnya Mas Erick punya relasi misalnya Pak Anton atau siapa gitu. Bagaimana menduplikasi orang itu tumbuh dan hidup dalam valuesnya tingkah lakunya Mas Erick. Nah itu perlu waktu berapa lama, caranya gimana, apa yang harus dilakukin, dan seterusnya apa aja. Nah itu itu PR. Kayak mungkin kita lagi coba buat pilotting gitu.”

Upaya-upaya yang dilakukan oleh berbagai pihak, khususnya dari kantor pusat untuk menyatukan perbedaan-perbedaan tersebut harus disambut baik oleh semua pegawai. Seluruh komponen pun harus terlibat aktif untuk keberhasilan kegiatan atau program yang dijalankan. Khususnya kegiatan non formal sebagai upaya mempertemukan masing-masing individu dengan berbagai latar belakang tersebut. Pertemuan dalam kegiatan non formal seperti mengadakan kegiatan makan bersama itu menjadi salah satu cara untuk menghadirkan pemahaman yang sama antara satu individu sebagai pegawai di BSI dengan pegawai yang lain. Dengan demikian, persamaan pemahaman tersebut membuat solidaritas antar pegawai di dalam tubuh BSI akan terbangun.

Fitriyah Herawati selaku Branch Manager BSI Diponegoro menilai bahwa kegiatan non formal seperti itu mampu membuat *one culture* bisa terwujud. Sebab, kegiatan-kegiatan tersebut mampu menghilangkan jarak antar SDM yang merupakan salah satu modal penting dalam kemajuan sebuah organisasi. Namun, dengan catatan tidak ada yang diistimewakan dalam setiap kegiatan yang dilakukan.

Para pemimpin harus mampu bersikap adil dengan masing-masing pegawai dari tiga organisasi perbankan Islam sebelumnya, yang kemudian dijadikan menjadi satu di bawah payung BSI. Sebab, apabila kegiatan yang dilakukan tersebut hanya ditujukan untuk sejumlah kecil kelompok saja, maka akan menimbulkan kecemburuan antara satu pegawai terhadap pegawai yang lain. Dengan demikian, keberhasilan dari adanya merger organisasi tidak tercapai. Salah satu yang menyebabkan tidak tercapainya berbagai tujuan itu adalah *one culture* yang diharapkan tidak bisa terwujud. Berikut penuturan dari pegawai yang boleh dikatakan senior ini:

“Kalau di suruh dari kantor pusat ya harus sama-sama ikut. Bareng-bareng gitu ya? Mengawal, ya mengawal... Seperti itu, kalau untuk yang di luar normatif ya apa ya? Apa ya? Kayak, misalnya kegiatan mungkin... Bisa ya kayak gitu? Bareng, kita sama-sama bareng, gitu... Entah itu kita, banyaklah ya misalnya makan gitu ya, nggak cuma kelompok-kelompok aja, ya semuanya gitu... Dianggap samalah semua, kalau saya ya... Ya penting sih, karena gimana sih bisa... Pasti ada yang dipimpin ya? Pasti ada yang di bawahnya. Gimana sih, supaya mereka itu sama, merasakan yang sama gitu ya? Jadi tidak merasa, ooo itu kan e... soal iku kan iki... Terkadang pun kita masih merasa gitu ya? Ada yang digituin juga sama pemimpin gitu kan? Kalau ada yang merasa gitu ya?”

Adanya kemungkinan untuk bersikap tidak adil dari pimpinan tersebut juga dilihat oleh Abdul Hamid Rahmatdillah. Baginya, dominasi aset dan pegawai yang berasal dari salah satu perbankan di tubuh BSI membuat orang-orang yang dulunya bekerja di situ seakan mendapatkan keistimewaan dari para pemimpin. Apabila kondisi tersebut terjadi, maka pegawai yang bukan berasal dari organisasi perbankan itu akan merasa tidak diperhatikan. Dengan demikian, muncul kecemburuan yang menimbulkan berbagai permasalahan di tubuh BSI dan menjadi penghambat untuk meraih kesuksesan dalam proses merger. Pria yang menjabat sebagai Branch Manager tersebut menyampaikan sebagai berikut:

“Ada benarnya juga sih, ada e... beberapa dominasi ya? Karena nggak ada GH dalam satu grup kan? Iya bener, GH mikro diserahkan ke BRIS, iya... Kayak di... orangnya... Apa karena asetnya paling besar kan bisa jadi ya? Aset BSM kan dua kali lipat kan dari masing-masing, mungkin gitu ya? Saya di BSM mulai 2008, em... Sebelumnya Bank Asing HSBC, HSBC 2002, 2005, E... card bisnis, telleseles 2008, terakhir di Mandiri, 2006, 2008, terus masuk BSM. E... RSM sekarang, dulu namanya FO, Funding Officer. Sekarang kan RSM, saya FO dulu baru AO. 2011 AO sampai 2016, 2017 baru promosi yang pertama. Dari ini ke BM, di Palembang... Ketemu Pak Irwan, Pak Irwan bosnya. Kan di BSM 2016 ya struktur area. Dulu sih nggak se- e... ini. Itu masih HM kan?”

Lebih lanjut kemudian, berdasarkan pengalaman dari Abdul Hamid Rahmatdillah selaku Branch Manager, pola kepemimpinan yang memiliki hubungan baik dengan para staff membuat kinerja menjadi lebih meningkat. Walaupun demikian, hubungan yang bisa dikatakan dekat antara pemimpin dengan staffnya itu tidak membuat kharisma sebagai pemimpin memudar. Menurut Supriyanto dan Burhanudin dalam buku *Budaya Organisasi dan Merger* menyatakan bahwa proses merger dikatakan berhasil apabila

memperhatikan beberapa hal kunci. Salah satu yang paling dominan adalah kunci dari gaya kepemimpinan yang mampu menggerakkan seluruh staff untuk terlibat aktif dalam kemajuan organisasi.

Hal yang menyebabkan kemajuan tersebut adalah para staff yang memiliki hubungan baik dengan pimpinan itu akan merasa sungkan apabila target perusahaan maupun individu tidak tercapai. Oleh karena itu, para staff akan berusaha semaksimal mungkin untuk mencapai target yang sudah ditentukan oleh pimpinan. Dengan demikian, performa dari suatu organisasi akan mengalami peningkatan seiring dengan kinerja dari pegawai yang maksimal. Kondisi ini menurut Supriyanto & Burhanuddin bisa terjadi apabila sebuah organisasi mampu menerapkan nilai-nilai *New Culture Integration* berupa komunikasi yang jelas (terarah), terbuka dan jujur (multiarah) dalam menjalankan komitmen kerja, hingga munculnya rasa kepercayaan antara staf dan pimpinan dalam bekerja. Abdul Hamid Rahmatdillah menilai keberadaan sosok pemimpin yang memiliki karakter seperti itulah yang harus terus dipertahankan dan sudah sepatutnya menjadi panutan. Dengan adanya kedekatan antara pemimpin dan bawahan maka *output-nya* akan lebih besar. Berikut penuturannya:

“Tapi dulu, temen-temen BM itu ya? Kita sama beliau bukan anak buah Pak. Kayak temen aja, jadi temen-temen itu apa ya merasa ndak enak. Kalau nggak tercapai, akhirnya dulu Jambi itu bagus Pak, Jambi Makassar, Jambi Makasar, e... Pak Irwan dulu. Nggak 19 aja setahun. Terus 2020 masuk lagi, Febuari... Yang Februari Pak KW. Uda Provinsi kan yang saya pindah, Palembang, Jambi, Bali dan Surabaya. Nah waktu di Jakarta kan masih AO kan? Terakhir saya SMF kan, kalau di BSM itu BBSM (Business Banking...) Tapi masih banyak istilah bisnis banking lain.... Sekarang kan ASRM. Pertama masuk bank 2002, iya...”

Sedangkan, Aidil Bustamir selaku Area Manager Padang berpandangan bahwa adanya berbagai pengalaman yang dimiliki oleh pemimpin berkaitan dengan organisasi merger akan membantu BSI menuju ke arah keberhasilan. Sebab, pemimpin yang sudah memiliki pengalaman dalam melakukan merger mengetahui apa saja yang harus dilakukan. Namun, pada sisi lain ia juga mengatakan bahwa berbagai unsur dari salah satu organisasi perbankan di BSI misalnya kebiasaan-kebiasaan yang diterapkan, suasana yang ada, maupun pola hubungan sosial antara pegawai banyak terlihat di tubuh BSI. Dengan kata lain, terdapat dominasi unsur-unsur salah satu organisasi perbankan sebelumnya di tubuh BSI. Dengan demikian, pemimpin harus bisa besikap adil dalam menjalankan amanahnya. Berikut penuturannya:

“Bisa jadi, salah satunya dari cara berpikir, e... Apa? Top leader yang ada di BSI ya? Karena kan, e... Dia kan sudah berpengalaman

berapa periode ya? Berapa kali melakukan merger ya? Kemudian cara kerjanya juga semakin lebih terarah gitu. Mungkin ada juga pengaruh itu gitu. Tapi yang jelas tadi, e... Sedikit banyaknya kalau menurut pandangan saya itu adalah kelanjutan dari apa yang diangkat dari BSM. Suasana kebatinan dan apa yang terjadi gitu lah, ya?"

Tri Budi Tjahjono selaku *Human Capital Division Head* menyatakan bahwa kondisi awal dari adanya merger itu sangat terlihat bahwa muncul perbedaan-perbedaan yang terjadi. Perbedaan-perbedaan tersebut membuat masing-masing pegawai mengelompok sesuai almamater organisasinya yang dulu. Misalnya para pegawai yang berasal dari BSM, hanya berkumpul dengan BSM. Pegawai yang berasal dari BRI Syariah, hanya berkumpul dengan orang-orang yang berasal dari BRI Syariah. Pun, demikian dengan orang-orang yang memiliki kesamaan almamater sebagai pegawai BNI Syariah dulunya, mengelompok berdasarkan identitas organisasinya dulu.

Kondisi yang sedemikian rupa itu, perlu untuk dicarikan solusi pemecahan masalahnya. Sebab, apabila hal tersebut terjadi secara terus menerus, maka akan menghambat kemajuan dari BSI itu sendiri. Karena masing-masing pegawai tidak mau untuk menjadi satu sebagai implikasi dari adanya berbagai perbedaan latar belakang yang dibawa. Selain kondisi tersebut memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai, sehingga tidak maksimal dalam memberikan pelayanan. Implikasi lainnya adalah terjadi dalam internal BSI itu sendiri. Misalnya akan banyak SDM dengan kompetensi yang baik merasa tidak nyaman dan memilih untuk keluar dari BSI, karena kondisi yang belum menentu dari adanya proses merger.

Oleh karena itu, narasi *one culture* menjadi jawaban atas berbagai permasalahan dari adanya perbedaan-perbedaan tersebut. Pada saat awal-awal merger, *one culture* itu hanya menjadi narasi dan belum diimplementasikan secara menyeluruh. Akan tetapi, seiring dengan perjalanan waktu, *one culture* sebagai jawaban adanya perbedaan nilai-nilai budaya organisasi karena merupakan hasil merger mulai diterapkan. Salah satunya adalah pimpinan selalu memberikan sosialisasi dan melakukan komunikasi bahwa masing-masing pegawai adalah satu kesatuan yaitu BSI. Sehingga, harus meninggalkan kebanggaan terhadap organisasi sebelumnya. Dalam perjalanan waktu yang kemudian, sedikit demi sedikit sudah banyak prestasi yang bisa dihasilkan oleh SDM dalam tubuh BSI. Hal ini tidak bisa dilepaskan dari adanya proses yang dilakukan secara terus menerus untuk mengupayakan *one culture* di BSI bisa terwujud. Berikut penuturan dari Tri Budi Tjahjono:

"Pernah saya kumpulkan, saya pernah ngumpulkan temen-temen SODP Mas Erick, waktu itu kan BRIS kan juga baru ngerekrut kan? Saya bilang gini, kondisi ini harus diakui wajar dari culture yang berbeda terus kita disatukan dalam satu culture ya, itu one culture

itu baru ucapan kan? Baru terus... Begitu... Belum kita resapin bener, sehingga kita dilegacy antar legacy ini masi dijaringan, di kantor pusat, masih akan masih gerombolan. Terus ini, ngumpul-ngumpul berkelompok-bekelompok itu wajar. Tapi, saya bilang ke temen-temen ini nggak bisa berlangsung terus, temen-temen itu harus menyadari bahwa legacy-mu adalah masa lalu, legacy sudah berubah, kita akan anak-anak muda harus melihat lagi ke depan. Paham? Saya bilang, kamu kalau sudah merasa punya niat aku akan betah di sini, dan saya akan betah di sini dan saya akan ngembangkan, pastikan itu. Tapi kalau anda merasa nggak nyaman juga pastian jangan berlama-lama di BSI, karena apa? Karena kalian itu mampu berjalan terus. Argonya jalan dan ternyata kejadian kan temen-temen itu, saya mengatakan gini, kan emosi merasa setara tapi diperlakukan gaji masih ada perbedaan yang cukup, akhirnya secara emosi dia nggak nyadarin keluar, pindah ke tempat lain, nggak bertahan juga. Lah berarti sebenarnya internal kita di BSI ini penyesuaian adaptasinya itu kan belum clear. Belum finish tapi sudah buru-buru memastikan ini nggak lebih baik dari yang sebelumnya aku pindah. Nah, sekarang ini aku melihat temen-temen itu berprestasi ya.”

Di samping itu, Tri Budi Tjahjono juga mengatakan bahwa apabila masing-masing individu sebagai SDM di BSI memiliki pemikiran yang visioner, maka banyak prestasi yang bisa didapatkan. Lebih lanjut, prestasi yang mampu dihasilkan tersebut akan menghadirkan berbagai penghargaan dari para pimpinan dengan hadiah yang diberikan. Adanya penghargaan yang diberikan itu mendapatkan apresiasi dari pria yang menjabat sebagai Human Capital Division Head ini. Sebab, penghargaan yang diberikan itu adalah bentuk dari kepedulian pimpinan terhadap kinerja para pegawai atas hasil kinerja yang sudah dilakukan.

Penghargaan tersebut tidak hanya diberikan kepada pegawai yang berada di pusat saja, namun pegawai yang berada di daerah juga mendapatkan penghargaan. Dengan begitu, masing-masing pegawai akan mengeluarkan kemampuan maksimal karena mendapatkan apresiasi dari pimpinan atas kinerja yang sudah dilakukan. Dengan demikian, produktifitas organisasi secara keseluruhan akan semakin meningkat.

Akan tetapi, ia juga melihat bahwa masih banyak pegawai yang fokus terhadap kondisi internal organisasi. Ia melihat banyak pegawai yang terus berupaya untuk menyesuaikan diri dengan kondisi lingkungan dengan perbedaan-perbedaan di dalamnya. Namun, dengan tegas ia meyakinkan kepada pegawai-pegawai tersebut untuk memaklumi perbedaan yang terjadi. Apalagi organisasi sebagai hasil merger dari tiga instansi yang berbeda, maka perbedaan yang terjadi tersebut adalah hal yang wajar. Sehingga, tidak perlu untuk dipikirkan secara lebih jauh hingga menguras tenaga. Lebih penting dari itu

adalah menorehkan berbagai prestasi agar BSI semakin menuju ke arah keberhasilan sebagai organisasi dari hasil merger. Berikut penuturannya:

“Misalnya pada waktu kemaren itu pemberian opo? Hadiah? Yang awards itu lah itu kan ada temen-temen dari BSI secara nasional e... menjadi juara kan? Misalnya the best collection, si ramah, itu. Terus ada BM di Jakarta itu Amalia sama Bagas, dia juara terkait dengan gagasan ide menginovasi. Sembari aku foto, eh kamu kok ini, aku nanya. Ya intinya, ya seneng ya passion bahwa secara tertarik saya bekerja di BSI ya yang kubisa kulakukan. Berarti kan sudah bisa beradaptasi kan? Beradaptasi melakukan itu. Bagi yang masih 2 tahun ini belum tertata hatinya, memastikan diri bahwa saya bertahan atau nggak, ya waktu mikirmu itu berjalan terus, akhirnya yang lain sudah berpikiran ke depan, Anda masih mikirin goncangan-goncangan ini nggak maju-maju. Sehingga saya menyampaikan ke temen-temen itu tadi, udahlah perbedaan-perbedaan apapun baik kaitannya dengan secara real katakanlah suatu saat akan ketemu, ketemuanya dimana kalau anda bisa berprestasi.”

Selain itu, Tri Budi Tjahjono selaku Human Capital Division Head mengemukakan bahwa sistem kerja yang ada di BSI itu lebih condong ke sistem kerja *legacy* BSM (Bank Syariah Mandiri). SDM yang mulanya berasal dari *legacy* BSM tidak akan terkejut dengan sistem kerjanya. Namun, berbeda dengan SDM yang mulanya berasal dari *legacy* BNI Syariah dan BRI Syariah, para staf akan cenderung berusaha lebih untuk menyesuaikan diri. Dari situ, perlu adanya peran pemimpin agar staf dapat beradaptasi dengan maksimal. Hubungan dan komunikasi yang baik antara pemimpin dan staf haruslah terus terjaga. Berikut penuturannya:

“Kemudian saya itu menggambarkan gini Mas salah satu yang secara kebijakan perlakuan itu kan kalau kita di BRIS itu kan menggunakan nilai SMK, di sini kan namanya PL, PL di *legacy* BRIS namanya PL3 padahal sesuatu yang sudah cukup bagus itu. Karena sudah bisa dimanfaatkan untuk promosi, untuk menerima bonus, kenaikan grat, kan gitu toh. Kebijakan di BSI ini mengacu pada kebijakan BSM, yang diutamakan adalah sesuatu yang biasa itu adalah PL2, PL3 termasuk orang-orang kurang berkualitas ya kan? Sehingga aku ngomong gini, kalau Anda pengen, kan tahun 2021 kan tu secara ukuran, kita selalu kalah PL di 2019 20220 itu kan jelek kan kita. Untuk namanya SMK istimewa itu kan 0,00000 itu kan jelek, itu kan? Sedangkan di BSM namanya PL 1 itu ya kayak seperti nilai SMK sangat baik, atau baik sehingga kamu kalau ingin mengikuti kebiakan BSI kamu harus mengutamakan,

PL itu minimal PL2, jadi nanti tahun 2019 kan nggak berlaku, karena 3 tahun terakhir menjadi 2020, 2021, 2022, itu kan asumsi PL-mya di 2019 dan 2020 jelek ya? Oke, dianggep aja 2019 2022 jeleklah menurut sesi BSI, Meskipun nilai SMK nya baik-baik aja, kan nggak baku. Berarti kamu sudah harus bergerak, berubah, minimal di sini PL-nya 2, di 2021. Kalau itu nggak bisa, kalau ini bisa 22 terus PL 23-nya ditahun 2023 menjadi PL 1, ini kan masamu ini kan sudah diperhitungkan.”

Tri Budi Tjahjono selaku *Human Capital Division Head* menilai bahwa saat 3 organisasi perbankan Islam di bawah pengelolaan BUMN telah merger menjadi BSI, maka kebijakan dari salah satu organisasi akan menjadi mungkin untuk diterapkan di BSI. Misalnya dari apa yang disebutkan adalah kebijakan terkait hukuman terhadap pegawai yang ada di BSI. Hukuman terhadap pegawai tersebut diadopsi dari yang sudah dilaksanakan di BSM. Salah satu alasan kebijakan hukuman selayaknya diambil dari BSM adalah tingkat keringanan yang diberikan terhadap pegawai yang membuat kesalahan.

Sedangkan, pola hukuman yang diterapkan di bank lain seperti BRI Syariah cenderung lebih berat bagi pegawai yang melanggar. Sebab, jangka waktu hukumannya bisa sampai 2 tahun. Adanya hukuman yang berat tersebut akan membuat pegawai merasa tidak nyaman, sehingga tidak bisa bertahan lebih lama lagi. Hal tersebut dapat merugikan organisasi apabila pegawai-pegawai yang keluar dari BSI adalah orang-orang yang memiliki kompetensi berkualitas. Hanya karena sistem hukuman yang cenderung kurang ‘manusiawi’, kemudian lebih memilih untuk keluar dari BSI. Berikut penuturannya:

“Karena di BRIS itu namanya, apa namanya TC dalam penilaian, kaitannya dengan penilaian HPO, penilaian apa namanya CM, e... Dan klasifikasion itu kan diukur, di kita kan, di BRIS kan nggak dilihat, kan gitu toh, iya. Ini yang kamu harus perbaiki antara PL-mu dan kompetitifmu di unit kerja. Ini akan bergerak, kalau kamu niat berubah akhirnya cerita lama tentang ketidakbaikan SMK 2019 2020 tertutup 2021 2022 2023 dan seterusnya, lah inilah yang namanya inilah proses merger. Karena apa? Banyak kebijakan yang memang tidak sebagaimana legacy yang ada dulu, ya ya, itu. Termasuk hukuman disiplin, hukuman disiplin kan berat kita di BRIS, ya ya. Beda di BSI, hukuman disiplin di BRIS sampek tahunan, di BSM paling lama hukuman hanya 6 bulan. Setelah itu kembali 0 lagi, nggak dipotong gaji pokok. Kita ada potongan gaji pokok, ada apa? Kita di sini? Lah ini kan sebenarnya lebih baik, lebih meringankan, ya lebih toleran, lebih manusiawi ya. Katakanlah begitu kan? Iya makannya waktu di stream itu, stream waktu, waktu kita penggabungan kebijakan. HJ, hukman disiplin ya itu, ikutin BSM aja lebih gampang dan hukumannya nggak sampe

tahunan. Kita kan sampai 2 tahun, sampai 3 tahun, ini SP 1, SP 2, maksimal hanya 6 bulan. Teguran aja hanya 3 bulan, ya itu kan naudzubillah minzalik kita nggak menginginkan, setidaknya kebijakan kan lebih baik. Gitu...”

Sementara itu, pada sisi lain, Tri Budi Tjahjono juga mengatakan bahwa adanya saling membandingkan antara kebijakan dari organisasi yang dulu dengan sekarang akan selalu ada. Hal itu dilihatnya sebagai kewajaran karena proses merger dari tiga organisasi yang berbeda menjadi satu organisasi.

Tidak dapat dipungkiri bahwa beberapa SDM yang ada di BSI merasa bahwa budaya dari organisasi yang lama lebih baik dari budaya baru di BSI. Tri Budi Tjahjono selaku Human Capital Division Head menilai hal tersebut wajar terjadi. Bahkan hingga tahun 2025 hal itu akan tetap terjadi. Tepat di tahun 2025 diharapkan semua SDM telah menerima adanya *one culture* dan mampu bekerja dengan efektif dan efisien. Selain itu, berbagai program-program juga telah dilaksanakan oleh kantor pusat untuk terciptanya *one culture*. Terkait hal tersebut pemimpin mempunyai tanggungjawab yang sangat besar. Saat sistem kerja cenderung mengikuti sistem kerja BSM, maka pemimpin yang berasal dari *legacy* selain BSM akan mendapat tantangan lebih besar. Berikut penuturannya:

“Jadi sekali lagi, kaitannya dengan secara membandingkan untuk saat ini ya kurang lebih saya meyakini dua sampai empat tahunlah maksimal. Itu muncul membandingkan itu masih ada, penilaiannya kenapa 4 tahun, sepanjang seseorang itu konsisten di dalam PL-nya bagus atau sangat bagus, pasti itu hilang dengan sendirinya. Tapi kalau masih membandingkan di atas 4 tahun. Saya meyakini PL-nya nggak bener itu, pasti PL 3, PL 4 gitu. blueprint mergernya an sampai 2025. Makannya ke depan sampai 2025 itu kan jelas kan ngapain-ngapain kan gitu? Pencapaiannya juga sudah jelas. Nah, betul. Ya, jadi kalau bicara organisasi, strukturnya itu memang mengacu legacy BSM, sehingga, ya e... tapi setelah proses berjalan, organisasi kantor pusat berubah-ubah mas, jadi intinya yang paling gampang itu, nggak nggak, yang paling gampang itu gini, yang paling gampang itu contoh kita bicara jaringan. Yang namanya di BRIS, di BNIS yang namanya area itu kan ggak ada. Lebih maju lagi, BNIS itu kayak BRI puya kanwil membawahi supervisi cabang-cabang. Kanwil aja kagak punya, semuanya langsung apa, pinca itu langsung direksi, jadi betul to. Dan lain sebagainya. Secara organisasi pinca itu levelnya uda tinggi selevel dephead lebih istimewa jadi pinca dari departemen head atau kabag kan gitu kan?”

Meskipun berbagai tantangan muncul di dalam tubuh BSI selama proses merger berjalan, akan tetapi pimpinan selalu berusaha untuk memberikan yang

terbaik demi kemajuan organisasi. Salah satu di antara yang lain adalah menyediakan berbagai fasilitas guna menunjang kinerja para pegawai. Fasilitas tersebut terutama disediakan untuk mendukung operasional masing-masing pegawai. Berbagai fasilitas dan kemudahan yang disediakan oleh pimpinan tersebut juga didukung oleh SDM dengan kompetensi yang berkualitas. Dengan demikian, adanya berbagai faktor tersebut seharusnya mampu membuat BSI semakin menorehkan prestasi, meskipun terbilang organisasi yang belum lama didirikan. Tri Budi Tjahjono selaku Human Capital Division Head menyampaikan sebagai berikut:

“Sudut fasilitas, enak pak sekarang, kenapa kok enak? Di BSI itu dari sisi fasilitas memang lebih baik Pak dari pada BRIS. Mulai dari apa namanya operasionalnya, paling tidak fasilitas operasional ya? Kalau ada pendidikan semacam itu, waktu itu ya? Oh gitu ya? Makannya itu aku nasehatin, kalau kalian uda beadaptasi enak, kamu harus berprestasi itu. Itu, jadi sudah ada yang memang anak-anaknya, anak-anak muda Pak. BM BM nya relatif barulah. Yang masih segerlah. Nggak lama, paling tahun 2016 2018, nggak nggak. Selanjutnya, ya tapi gitu, tapi kerjanya lebih memang beda. Dikebut... seHINGA karena BNIS itu punya latar belakang SME, ya latar belakang ritel. Ya latar belakang ritel lebih mudah sebenarnya. Itu, ya ini kan hanya konsumen pak, jadi kita ya ini ini. Degan latar belakang ilmu SME, gimana banker sejati itu kan harus tahu SME mestinya. Tak dorong gitu, jadi BM konsume itu di banker. Kamu berarti harusnya kamu saving bener gitu ilmunu itu. Tetep mesti kepahe, walaupun lama-lama jadi lupa karena nggak boleh... ya ya ya... Bener itu wong jaminanya...”

Selain itu, keberhasilan yang ingin dicapai oleh BSI sebagai organisasi perbankan baru dari hasil merger tidak bisa dilepaskan dari adanya berbagai kebijakan-kebijakan dari pimpinan yang berpengaruh terhadap kompetensi masing-masing SDM. Peran pemimpin dalam memajukan organisasi sangatlah penting, salah satunya adalah pemimpin harus bisa membuat berbagai kebijakan atau program-program yang mampu membentuk perilaku yang sesuai dengan budaya organisasi di BSI. Hal ini penting untuk dilakukan, karena menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Champoux²⁶ salah satu komponen yang memberikan dorongan atas keberhasilan dari adanya merger adalah tipe-tipe budaya organisasi tertentu yang mampu mengungguli budaya organisasi lainnya. Di antara yang lain adalah organisasi yang memiliki budaya kuat lebih menekankan perilaku yang mengutamakan kepuasan pelanggan, karyawan, mitra kerja dan menghargai peranan kepemimpinan pada semua level.

²⁶Champoux, *Organizational behavior: Essential tenets (2nded.)*. (Australia: Thompson South-Western, 2003).

Azhar Syarif mengatakan bahwa salah satu kebijakan yang bisa diterapkan untuk membentuk perilaku pegawai sesuai dengan budaya organisasi di BSI adalah adanya kebijakan *habitulationion*. *Habitulationion* merujuk pada pembudayaan atau pembiasaan perilaku yang dilakukan secara terus menerus. Meskipun pembudayaan atau pembiasaan perilaku ini membutuhkan waktu yang tidak singkat, akan tetapi hal tersebut harus tetap diterapkan. Walaupun berbagai tantangan hadir seperti adanya perasaan jenuh yang dirasakan oleh pegawai dan belum sempurnanya sistem yang diterapkan. Namun, kebijakan sebagai upaya internalisasi nilai-nilai suatu organisasi dalam diri pegawai ini harus tetap dijalankan. Berikut, penuturan dari pria yang juga menjabat sebagai Kepala Sekolah di Taman Pendidikan Al Quran (TPA) Jannatunnaim ini:

“Kita buat *habitulationion*, melakukan pembudayaan atau pembiasaan perilaku. Nah ini, itu memang sebenarnya butuh waktu tidak langsung dalam waktu 3 bulan selesai. Itu butuh waktu lebih dari tujuh tahun. Makannya internalisasi itu nggak boleh bosan. Interferensi itu nggak boleh bosan, kuncinya ada di leadership sih. Tantangan kita adalah, bagaimana kita *ngedevelop* sistem, *ngedevelop* kebijakan-kebijakan yang masih belum, e... apa namanya, belum *fear* dengan saat ini. Banyak yang mengatakan masih birokratis nih, masih belum... Nah, itu yang yang butuh masukan dari banyak orang. Ya, harus memperbaiki sistem itu. Kemudian soal... Agility itu sama dengan *planning*. Dua di sini yang berbeda antara *planning* dengan *agility*, yang diperlukan bukan proses *oriented*”

Pada sisi lain, tantangan yang dialami oleh pemimpin saat menjadi pimpinan di organisasi hasil merger adalah kemungkinan untuk bersikap tidak adil terhadap seluruh pegawai. Munculnya sikap tidak adil dari pimpinan ini adalah bentuk dari keterikatan pimpinan dengan organisasi sebelumnya yang kemudian dijadikan satu dalam payung BSI. Bisa saja pemimpin yang berasal dari BRIS, hanya memberikan kesempatan kepada pegawai-pegawai yang sama-sama berasal dari BRIS. Seperti hasil temuan dari penelitian yang dilakukan oleh Supriyanto & Burhanuddin yang mengungkapkan bahwa ketangguhan pemimpin dalam memberikan keputusan yang *urgent* maupun yang kondisional memberikan kekuatan bagi organisasi, hal tersebut berupa pembagian kerja dan struktur organisasi yang jelas.

Oleh karena itu, menurut Fitriyah Herawati perlu adanya *assessment* ulang untuk menilai setiap kebijakan yang dikeluarkan oleh pimpinan. Misalnya *assessment* terhadap kebijakan berkaitan dengan orang-orang yang mengisi posisi struktural. Wajarnya yang mengisi posisi struktural adalah pegawai dengan latar belakang yang berbeda-beda. Tidak hanya berasal dari satu organisasi saja. Sebab, merger tidak sama dengan konsolidasi yang membawa implikasi kepada perbedaan posisi dari masing-masing organisasi. Melainkan merger adalah

peleburan menjadi satu berbagai organisasi yang berbeda atau bisa dikatakan sebagai akuisisi. Perlunya untuk melakukan assesment ulang itu bukanlah tanpa alasan. Sebab, berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Supriyanto & Burhanuddin²⁷ apabila merger sebuah organisasi ingin mencapai kesuksesan, maka harus memuat nilai-nilai dalam *New Culture Integration* berupa adanya pembagian kerjadan struktur organisasi yang jelas karena pada tahap ini organisasi baru akan mengalami kebingungan spesialisasi kerja beserta staf yang akan bertugas.

Selain itu, sikap tidak adil dari pimpinan itu juga dapat dinilai dari produk-produk atau layanan yang diunggulkan. Apabila pemimpin masih terikat dengan organisasi sebelumnya, maka produk yang diunggulkan akan cenderung berasal dari organisasi sebelumnya juga. Hal ini menjadi salah satu faktor yang menghambat adanya kemajuan di tubuh BSI, sebab produk-produk yang lain tidak dihadirkan. Sedangkan, nasabah masih membutuhkan berbagai produk atau layanan yang ada di organisasi perbankan sebelumnya, yang menjadi satu dalam tubuh BSI. Berikut penuturannya:

“Mungkin dari area aja bisa punya tantangan... ya. Cabang masih menjabat pada tempatnya masing-masing. Kalau area itu kan dari... Areanya ngikut salah-satu, gitu ya? Terus kemudian pejabat-pejabatnya juga dari situ, padahal ini dari tiga legacy. Idealnya mungkin bisa di accesment ulang. Bisa juga gitu ya? Atau juga misalnya dulu pernah, e... apa? Kayak BRIS gitu ya, mereka kan fokusnya ke mikro, mungkin bisa jadi salah satunya di situ masuk di mikronya gitu.... Atau kalau mungkin yang... Iya. Am, mulai dari area lah ya, gitu.... Memberikan kesempatan tidak terus cuma satu itu aja, gitu? Struktur organisasinya tidak hanya satu legacy, karena ini kan merger. Iya... Ini kan bukan konsolidasi, apa namanya yang kita itu diambil dan harus ada di bawahnya gitu loh. Akuisisi gitu ya.... Setara... Ya penting sih, karena gimana sih bisa... Pasti ada yang dipimpin ya? Pasti ada yang di bawahnya. Gimana sih, supaya mereka itu sama, merasakan yang sama gitu ya? Jadi tidak merasa, ooo itu kan e... soale iku kan iki... Terkadang pun kita masih merasa gitu ya? Ada yang digituin juga sama pemimpin gitu kan? Kalau ada yang merasa gitu ya?”

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa adanya sikap adil dari pimpinan yang menjabat di BSI tersebut tidak akan menimbulkan kecemburuan antara satu pegawai terhadap pegawai yang lain. Sebaliknya, apabila pemimpin hanya memberikan kesempatan kepada orang yang sama di setiap kali

²⁷ Supriyanto, *Budaya Organisasi Merger (Integrasi Budaya Baru dalam Organisasi yang Berhasil Melakukan Merger)*. (Malang : Percetakan Universitas Negeri Malang, 2018).

kesempatan, maka memunculkan kecemburuan sosial dalam diri masing-masing pegawai. Adanya kecemburuan sosial itu akan menjadi tantangan baru dan menjadi penghambat BSI untuk meraih keberhasilan dalam mencapai tujuan-tujuan dari adanya merger.

Sementara itu, pada sisi lain, Abdul Hamid Rahmatdillah selaku Branch Manager memberikan berbagai masukan berkaitan dengan kondisi tersebut. Pria yang sudah masuk ke dalam dunia Branch Manager sejak tahun 2017 itu mengungkapkan bahwa BSI tidak bisa hanya mengandalkan satu produk unggulan saja. Apalagi produk unggulan tersebut merupakan produk unggulan dari satu organisasi perbankan sebelum dilakukan merger. Oleh karena itu, ia memiliki tanggung jawab untuk memberikan pemahaman kepada masing-masing pegawai agar tidak hanya mengandalkan satu produk unggulan saja. Dengan demikian, adanya pemahaman tersebut akan membuat *mindset* pegawai mengalami perubahan. Meskipun melalui proses yang bisa dikatakan tidaklah singkat. Di samping itu, berbagai produk yang bisa ditawarkan oleh BSI tersebut akan semakin membuat tingkat pendapatan semakin meningkat. Sebab, nasabah memiliki berbagai pilihan variasi produk yang bisa digunakan.

Upaya yang dilakukan olehnya itu bukanlah tanpa sebab. Abdul Hamid Rahmatdillah melihat bahwa pegawai yang ada di BSI yang berasal dari berbagai latar belakang tersebut belum bisa melakukan kolaborasi antara satu dengan yang lain. Misalnya masih banyak pegawai yang hanya fokus terhadap satu produk saja. Hal ini tidak bisa dilepaskan dari adanya kondisi bahwa pegawai yang bersangkutan tidak mau untuk mempelajari produk lain diluar tempat bekerjanya dulu.

Di samping itu, pegawai lebih merasa nyaman untuk menangani produk-produk yang sudah mereka kenal dan pahami sebelumnya. Baginya, apabila kondisi ini terus terjadi, maka upaya untuk melakukan merger dengan berbagai tujuan tersebut tidak akan bisa menghadirkan keberhasilan. Dengan cukup panjang, Abdul Hamid Rahmatdillah menyampaikan sebagai berikut:

“Nah, mainsed itu masih e.. pelan-pelan gitu. Saya ini, saya arahkan. Ayo dong kita sama-sama, kita nggak bisa hanya bermain mikro-mikro aja. Produk kita sekarang ini, dan mikro aja sampai kapan, nggak mungkin tumbuh ya? Awal-awal saya masuk itu masih, masih ada yang seperti mereka itu. Mikro, ya uda main mikro aja sih. Ayo dong, jangan mikro aja, ini ada loh, ini produk championnya BSI, mitraguna, pensiun, mikro, dan lain-lain semua harus dikerjakan. Temen-temen harus kolaborasi, mungkin dulu mereka, apa ee.. Job masing-masing, itu ya cari mikro aja. Mikirnya capacity plan mereka sendiri. Nah sekarang kita kan nggak bisa Pak, semuanya kan? Kalau semua nggak tercapai kan jelek nilai kita, kayak di BRIS hanya cukup dengan consumer doang. Selanjutnya seorang officer nih nggak, nggak, nggak bisa great tok great tok... Mas Andri Ex BRIS, nggak bisa

Mas Andri harus ini, e... produknya kan di BRIS ada, di kita ada. Ini kan kita champion juga. Mainsed mereka... Kalau di BNIS lain lagi Pak, di BNIS itu dulu pernah waktu saya masih di BUMN, kalau mereka ketemu nasabah satu sudah selesai, jalan-jalan. Satu closing, abis itu jalan-jalan, uda bereslah ya... Uda beres, besok lain lagi. Nah, kalau di BSM nggak, closing ini satu, ada lagi, nggak selesai-selesai. Di BRIS dikonsep cair mikronya, mainsed mereka. He eh, he eh, hampir semuanya ada”

Oleh karena itu, kolaborasi antar individu dalam tubuh BSI dengan berbagai perbedaan tersebut penting untuk dilakukan. Adanya kolaborasi yang sedemikian rupa antara satu pegawai dengan pegawai yang lain akan membuat semuanya menjadi lebih mudah. Pun, produktifitas akan semakin mengalami peningkatan. Misalnya dalam menampilkan produk unggulan, tidak hanya yang berasal dari satu bank saja. Namun, produk unggulan dari bank yang lain juga bisa dihadirkan. Bahkan, beraneka ragam produk unggulan yang ada di tubuh BSI karena adanya proses merger tersebut bisa saling ditawarkan menjadi lebih menarik lagi. Hal ini bisa terjadi apabila masing-masing pegawai mau saling belajar antara satu dengan yang lain. Sehingga menimbulkan pemahaman secara menyeluruh berkaitan dengan produk-produk unggulan yang ada di BSI. Aidil Bustamir selaku area Manager BSI menyampaikan sebagai berikut:

Walaupun ini ada kontradiktif ya dengan pekerjaan gitu, tapi kan mau nggak mau kan kita jalanin sekarang kan? Artinya peran BM penting kan disitu, iya... Karena yang dibawah ini entah orang BRIS, entah orang BSM, entah orang BNIS kan mereka nggak tau, ya uda tinggal BM-nya, kalau BM-nya dia sifatnya apa, e... untuk keuntungan dan kemajuan cabang, kan akan *backup* semua. Otomatis, pegawai BSM aja... Kalau secara, secara detail kayaknya nggak sih. Tapi perubahan-perubahan ke arah sana sih mungkin ada. Cabang-cabang BRIS, pegawai BRIS lebih diutamakan, mungkin itu ada. Yang Ex BNIS malah bagus itu. Nah ini, kolaborasi, mereka kolaborasi agak kurang. Kolaborasi di internal”

Menurutnya untuk menyatukan berbagai perbedaan sehingga menimbulkan pemahaman dan kolaborasi tersebut bukanlah menjadi hal yang sulit. Contoh yang paling mudah untuk mempertemukan masing-masing pegawai dengan berbagai latar belakang tersebut adalah dengan melakukan kegiatan-kegiatan non formal. Dengan demikian, antara satu individu dengan individu yang lain akan saling bertemu, sehingga menghadirkan kepercayaan antara satu dengan yang lainnya. Namun, hal yang sulit untuk dilakukan oleh pemimpin adalah sikap objektif terhadap pegawai yang berasal dari tiga organisasi perbankan yang berbeda tersebut. Berikut penuturannya:

“Apalagi banyak sekali kegiatan-kegiatan e, apa namanya, e... Yang menyatukan kita, itu juga akan menguatkan ke depan. Nah yang berikutnya adalah objektivitas gitu loh. Nah sekarang itu tiga legacy ini benar-benar, biarlah mereka berkiprah, di adu aja mereka di sana. Nah, ketika ada kesempatan promosi, kesempatan untuk naik, e... dan sebagainya. Jangan lihat latar belakang, uda yang paling bagus diantara mereka itu naik gitu. Nah ini yang harus di camkan. Oh, ada perwakilan BNIS di dalam program BSM di sana, nggak boleh seperti itu. Lah itu juga terjadi kecurigaan jadinya, hal-hal yang nggak bagus gitu loh. Lah ini perlu disarakan ke management silahkan aja. Jadi orang itu dinilai berdasarkan angka dan kontribusinya. Nggak usah lagi dinilai berdasarkan latar belakang. Dimana asalnya, nah itu ndak fear jadinya. Lihat aja angkanya, kontribusinya, berapa dibawah benefit buat BSI ini. Untuk promosi jadi BM, jadi AM, jadi RCO, dan jadi grup gitu loh. Bener-bener lihat angkanya sat ini. Nggak usah lihat historis dari darah biru, darah ijo, darah oren, ndak perlu lagi. Itu juga nanti akan menggerus sendiri apa namanya, historis-historis lama itu, ya. Sejarah-sejarah lalu di setting hilang karena yang kita munculkan adalah BSI saat ini. Itu tadi masukannya, memberikan kesempatan yang sama kepada seluruh SDM tanpa lagi harus memperlihat latar belakang ex legacy mana sebelumnya begitu ya kira-kira. Proses merger BSI ini kan cepat.”

Meskipun menjadi sebuah tantangan bagi para pemimpin di BSI, akan tetapi upaya memberikan kesempatan kepada seluruh pegawai tersebut harus selalu dilakukan. Sudah selayaknya para pemimpin tidak melihat latar belakang individu ketika memberikan penilaian. Masing-masing individu harus dinilai berdasarkan kinerja yang sudah dilakukan. Apabila kinerjanya bagus, maka sudah selayaknya pegawai yang bersangkutan mendapatkan penghargaan atas kinerja yang sudah dilakukan. Misalnya dengan memberikan kesempatan untuk promosi atau naik jabatan. Dengan demikian, masing-masing pegawai akan semakin meningkatkan kinerjanya, karena dihargai berdasarkan kinerja yang sudah dilakukan. Bukan berdasarkan latar belakang pegawai sehingga kesempatan untuk diberikan penghargaan menjadi lebih sedikit. Sebab, kesuksesan dalam melakukan merger sebuah organisasi adalah adanya kolaborasi yang seimbang antara manusia dan non-manusia pada perusahaan dan perbankan. Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Supriyanto dan Burhanuddin faktor manusia berperan lebih besar dalam pelaksanaan dan kesuksesan proses merger, hubungan antara pemimpin dan pegawai haruslah berjalan dengan baik, agar terbentuk budaya organisasi yang positif.

Lebih lanjut kemudian, Aidil Bustamir mengatakan bahwa pimpinan dalam tubuh BSI memiliki peran penting dalam menumbuhkan suasana yang mendukung bagi masing-masing individu dengan berbagai latar belakang tersebut. Apabila pemimpin mampu bersikap adil, maka suasana di BSI akan membuat nyaman masing-masing pegawai. Sehingga, produktifitas akan semakin meningkat karena suasana kerja yang mendukung. Oleh karena itu, pemimpin dengan pengalaman yang mumpuni sangat dibutuhkan dalam proses perjalanan BSI sebagai hasil dari organisasi merger.

“Bisa jadi, salah satunya dari cara berpikir, e... Apa? Top leader yang ada di BSI ya? Karena kan, e... Dia kan sudah berpengalaman berapa periode ya? Berapa kali melakukan merger ya? Kemudian cara kerjanya juga semakin lebih terarah gitu. Mungkin ada juga pengaruh itu gitu. Tapi yang jelas tadi, e... Sedikit banyaknya kalau menurut pandangan saya itu adalah kelanjutan dari apa yang diangkat dari BSM. Suasana kebatinan dan apa yang terjadi gitu lah, ya?”

Sementara itu, pada sisi lain, pria yang memiliki minat besar dalam dunia perbankan ini menilai bahwa apabila suasana internal di BSI kurang mendukung, maka akan banyak SDM memilih untuk keluar. Contohnya adalah perasaan kurang nyaman dalam diri masing-masing individu sebagai pegawai di BSI karena adanya perbedaan gaji yang diterima. Perbedaan gaji yang sedemikian rupa itu akan memunculkan kecemburuan sosial diantara pegawai satu dengan pegawai yang lain.

“Saya bilang, kamu kalau sudah merasa punya niat aku akan betah di sini, dan saya akan betah di sini dan saya akan ngembangkan, pastikan itu. Tapi kalau anda merasa nggak nyaman juga pastian jangan berlama-lama di BSI, karena apa? Karena kalian itu mampu berjalan terus. Argonya jalan dan ternyata kejadian kan temen-temen itu, saya mengatakan gini, kan emosi merasa setara tapi diperlakukan gaji masih ada GEP yang cukup akhirnya secara emosi dia nggak nyadarin keluar, pindah ke tempat lain, nggak bertahan juga. Lah berarti sebenarnya internal kita di BSI ini penyesuaian adaptasinya itu kan belum clear. Belum finish tapi sudah buru-buru memastikan ini nggak lebih baik dari yang sebelumnya aku pindah. Nah, sekarang ini aku melihat temen-temen itu berprestasi ya contoh misalnya pada waktu kemaren itu pemberian opo? Hadiah? Yang awrds itu lah itu kan ada temen-temen dari BSI secara nasional e... menjadi juara kan? Misalnya the best collestion, Si ramah, itu. Teus ada BM di Jakarta itu Amalia sama Bagas, dia juara terkait dengan gagasan ide menginovasi. Sembari aku foto, eh kamu kok ini, aku

nanya. Ya intinya, ya senang ya passion bahwa secara tertarik saya bekerja di BSI ya yang kubisa kulakukan. Berarti kan sudah bisa beradaptasi kan? Beradaptasi melakukan itu”

Hal yang sedemikian rupa itu, juga menggambarkan bahwa kondisi internal di tubuh BSI belum tersusun secara sistematis. Bagi pegawai yang menyadari hal ini, maka akan mencoba untuk terus melakukan adaptasi. Akan tetapi, untuk pegawai yang tidak menyadari hal tersebut, maka akan memutuskan untuk keluar. Hal itu sangat disayangkan olehnya, karena banyak kesempatan yang bisa dikembangkan di BSI dengan berbagai kekuatannya. Misalnya menjadi bank Islam dengan nasabah paling banyak, karena penggabungan tiga organisasi perbankan sebelumnya. Pun, kondisi Indonesia dengan mayoritas beragama Islam dan menjadi negara Islam terbesar di dunia. Dengan demikian, memiliki kesempatan yang sangat besar untuk berkembang dan bersaing dengan bank yang lainnya. Seperti hasil penelitian yang dilakukan oleh Supriyanto & Burhanuddin²⁸ yang mengungkapkan bahwa nilai-nilai eksternal dari new culture integration yang membuat sebuah organisasi mengalami kesuksesan adalah adanya respon market (pasar) dalam menanggapi keberadaan lembaga baru hasil merger dan kemampuan persaingan antar lembaga. Baik persaingan dalam skala nasional maupun internasional.

Suasana dengan penuh gejolak itu akan sangat terasa saat awal-awal dilakukannya merger. Sebab, berbagai perbedaan yang dibawa oleh tiga organisasi perbankan syariah sebelumnya, yaitu BNI Syariah, BRI Syariah, dan Mandiri Syariah sangat terlihat. Sehingga, apabila pegawai tidak bisa beradaptasi, maka akan mengalami tantangan terus menerus dalam dirinya. Namun, apabila suasana internal di BSI mendukung, maka akan banyak SDM dengan kompetensi yang dimiliki bisa menghadirkan berbagai prestasi. Hal ini bisa terwujud apabila para pegawai yang ada di BSI diberikan berbagai penghargaan atas kinerja yang sudah diberikan. Dengan demikian, seluruh potensi yang ada dalam diri pegawai akan bisa dimaksimalkan. Mengingat, SDM yang ada di BSI sangatlah melimpah, karena merupakan penggabungan dari tiga organisasi perbankan syariah yang dikelola oleh BUMN. Tri Budi Tjahjono selaku Human Capital Division Head di PT. Bank Syariah Tbk menyampaikan sebagai berikut:

“Bagi yang masih 2 tahun ini belum tertata hatinya, memastikan diri bahwa saya bertahan atau nggak, ya waktu mikirmu itu berjalan terus, akhirnya yang lain sudah berpikiran ke depan, Anda masih mikirin goncangan-goncangan ini nggak maju-maju. Sehingga saya menyampaikan ke temen-temen itu tadi, udahlah perbedaan-perbedaan apapun baik kaitannya dengan secara real

²⁸Supriyanto, *Budaya Organisasi Merger (Integrasi Budaya Baru dalam Organisasi yang Berhasil Melakukan Merger)*. (Malang: Percetakan Universitas Negeri Malang, Ahmad dan Burhanuddin. 2018)

katakanlah suatu saat akan ketemu, ketemuanya dimana kalau anda bisa berprestasi”

Selain itu, komponen lain yang tidak kalah penting dalam menggerakkan sistem untuk implementasi New Culture Integration (NCI) dalam tubuh BSI adalah para SDM atau staff. Dua hal yang menjadi kemungkinan dari adanya proses merger beberapa organisasi adalah menghasilkan keberhasilan atau menimbulkan kegagalan. Kemungkinan-kemungkinan yang muncul tersebut salah satunya dipengaruhi oleh aspek non teknis yang berupa SDM. Supriyanto²⁹ dalam penelitiannya yang berjudul *Pengaruh Merger Terhadap Respons Sikap, Adaptasi Diri, Komitmen Kerja, Integrasi Budaya Kerja, dan Kinerja Pegawai Bank (Studi pada Beberapa Bank Hasil Merger di Kota Malang)* menunjukkan bahwa merger dapat mengarah menjadi tidak produktif, apabila tidak mempertimbangkan aspek non teknis yang bersumber dari permasalahan SDM. Aspek non teknis tersebut, banyak berhubungan dengan integrasi budaya baru organisasi yang telah melakukan merger.

Kondisi yang sedemikian rupa tersebut, sangat disadari oleh Azhar Syarief selaku Assistant Vice President di PT Bank Syariah Indonesia Tbk. Ia menyadari bahwa staf yang ada di BSI tidak bisa dipandang sebelah mata kontribusinya. Selama ini, BSI memiliki citra yang baik dari sudut pandang masyarakat luas, khususnya dari kacamata masyarakat Indonesia. Meskipun kementerian BUMN tidak memberikan target kepada BSI karena memang organisasi perbankan yang baru. Namun, di awal-awal proses merger, BSI mampu memperoleh laba yang cukup signifikan meskipun tidak ditargetkan oleh kementerian BUMN. Hal ini dapat terjadi karena SDM yang ada di BSI sangatlah memiliki kompetensi yang baik untuk mencapai berbagai tujuan yang diharapkan.

Kompetensi SDM yang ada di tubuh BSI tersebut, tidak bisa dilepaskan dari melimpahnya SDM karena merupakan hasil merger dari tiga organisasi perbankan Islam yang dikelola oleh kementerian BUMN. Apabila kondisi lingkungan tempat kerja yang baru mendukung, maka masing-masing SDM akan dengan penuh semangat untuk mengembangkan organisasi yang baru terbentuk ini. Bahkan, rela untuk mengedepankan kepentingan perusahaan daripada kepentingan pribadi. Misalnya tetap masuk di hari Sabtu dan Minggu, yang seharusnya libur untuk menghabiskan waktu bersama keluarga di rumah. Oleh karena itu, kinerja yang sangat maksimal dari masing-masing SDM mampu membuat BSI menjadi organisasi perbankan yang bisa bersaing tidak hanya dalam skala nasional, namun juga internasional. Berikut penuturan dari pria yang memiliki keahlian dalam bidang bisnis tersebut:

²⁹ Supriyanto, A. *Pengaruh Merger Terhadap Respons Sikap, Adaptasi Diri, Komitmen Kerja, Integrasi Budaya Kerja, dan Kinerja Pegawai Bank (Studi pada Beberapa Bank Hasil Merger di Kota Malang)*. (Disertasi. Malang: Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya, 2008.)

“Tau teori tentang gunung es ya? Jadi, kalau orang-orang di luar sana orang-orang lihat gunung es itu cakep banget di atas, jadi kayak model kita kayak semut. Proses integrasinya semut, kemudian labanya bagus. Harapan Kementerian BUMN juga di satu tahun, nggak perlu laba deh katanya gitu. Pak Tiko kan? Tapi kita bisa laba. Iya.... Nah ketika orang lain ngelihat itu, dia nggak tau dalaman kita gimana yang dibawah air itu. Alhamdulillah kita dikaruniai orang-orang hebat kek Mas Erick. Orang yang tangguh, yang mau berkorban yang berdarah-darah, bahkan menangis air mata, Sabtu Minggu masuk, dan lain sebagainya. Weekend dan lain sebagainya. Itu kan, bener nggak? Yang... yang dikorbkan orang seperti itu, yang ada di bawah gunung es itu, yang orang lain cuma lihat yang bagus-bagus nya doang. Nah, itulah kita sebenarnya orang-orang itu, itulah. Makannya kalau kita masih ngedumel, orang lain ngelihatnya kita loh. Kita di sorot sama Indonesia, kita disorot sama pemerintah, kita disorot sama dunia luar”

Oleh karena itu, perlu adanya berbagai kegiatan yang mampu menghadirkan suasana nyaman dalam diri masing-masing pegawai yang ada di BSI. Kegiatan tersebut bisa dilakukan dengan berbagai kegiatan non formal seperti makan bersama. Mengingat SDM yang ada di BSI berasal dari berbagai perbedaan latar belakang sebelumnya. Selain itu, pemimpin harus bisa bersikap adil terhadap seluruh pegawai. Kebijakan dari pimpinan yang cenderung tidak adil bisa saja terjadi, karena pemimpin masih terikat pada organisasi yang dulu. Misalnya pemimpin yang dulunya berasal dari BNIS, memberikan kesempatan secara terus menerus kepada pegawai yang sama-sama berasal dari BNIS. Sedangkan, pegawai yang lain tidak diberikan kesempatan karena perbedaan organisasi. Hal ini akan menghambat pencapaian tujuan dari adanya merger BSI.

“Kalau yang normatif ya sama lah, sama-sama kalau di suruh dari kantor pusat ya harus sama-sama ikut. Bareng-bareng gitu ya? Mengawal, ya mengawal... Seperti itu, kalau untuk yang di luar normatif ya apa ya? Apa ya? Kayak, misalnya kegiatan mungkin... Bisa ya kayak gitu? Bareng, kita sama-sama bareng, gitu... Entah itu kita, banyaklah ya misalnya makan gitu ya, nggak Cuma kelompok-kelompok aja, ya semuanya gitu... Dianggap samalah semua, kalau saya ya... Ya mungkin, e... itu tadi, apa? E... tidak, maksudnya apa ya? Maksudnya ini nih merger bukannya akuisisi jadi paling tidak apa ya? E... kesempatan itu, kesempatan diberikan kepada e... mungkin jadi dua legacy yang berbeda, jadi e... supaya memang terasa

gitu ya? Tidak ada perasaan yang e... oh, e... sebenarnya ini bukan merger, ini akuisisi gitu. Jadi itu... Bukan akuisisi tetapi merger, sorry, kek gitu. Juga dari, e,, yang apa, ketentuan-ketentuan mungkin. Setiap insan di BSI ini mendapatkan kesempatan yang sama gitu... Untuk bisa menempati posisi-posisi strategis, gitu. Khususnya di level kantor pusat, yaaa kantor wilayah. Ya minimal ya area ya. Bukan mengikuti struktur develop-nya salah satu legacy. E... kalau sekarang mungkin sudah ada ya, e... mungkin SP, SP gitu itu, ya... mungkin yang awal-awal memang ya itu ya. Kalau sekarang mungkin bisa lah ya kembali ke SP supaya bisalah ya e... Ya mungkin di luaran tidak setuju dan lain sebagainya itu. Sebenarnya Serikat Pekerja, SP ini kan bagaimana sih supaya e... pegawai atau pekerja itu bisa e... menyatu gitu ya? Ya seperti itu, punya wadah aspirasi. Dulu BNIS ada dan kuat, ya. Kalau BRIS ada nggak terlalu kuat. Itu aja sih”

Menurutnya kegiatan-kegiatan yang dilakukan tersebut, terutama yang bersifat non formal akan membuat suasana internal BSI semakin lebih cair. Masing-masing individu yang saat awal-awal merger dan hingga hari ini masih membuat kelompok sesuai dengan organisasinya yang dulu, perlahan demi perlahan akan bisa berbaur dengan yang lainnya.

Di samping itu, program yang bisa dilaksanakan oleh pengambil kebijakan di BSI, untuk membuat masing-masing pegawai menyatu antara satu dengan yang lain adalah dengan memperbolehkan atau membuat serikat pekerja (SP). Serikat Pekerja (SP) tersebut sebelumnya sudah ada di BRIS dan BNIS, namun dengan perbedaan derajat kekuatan. Serikat Pekerja (SP) yang ada di BRIS cenderung tidak kuat, sedangkan di BNIS cenderung lebih kuat.

Adanya serikat pekerja (SP) tersebut akan memiliki dampak signifikan bagi masing-masing individu di tubuh BSI. Salah satu yang menyebabkan serikat pekerja (SP) memiliki dampak signifikan dalam tubuh BSI adalah para pegawai saling berkumpul dengan kesamaan dan perjuangan aspirasi yang sama. Oleh karena itu, mereka akan meninggalkan perbedaan latar belakang sebelumnya, karena memiliki kepentingan atau aspirasi yang sama antara satu dengan yang lain.

Di samping itu, kesempatan untuk membuat serikat pekerja (SP) kepada pegawai tersebut akan membuat BSI memiliki budaya organisasi yang unggul dibandingkan organisasi yang lain. Sebab, menurut penelitian yang dilakukan oleh Yuki adalah organisasi yang menghargai nilai-nilai bersama dan kemampuan beradaptasi dengan tuntutan situasional. Hal ini dapat tercapai dengan memberikan ruang kepada setiap pegawai di BSI untuk membuat serikat pekerja (SP), guna memperjuangkan berbagai aspirasi mereka.

Sedangkan, menurut Abdul Hamid Rahmatdillah adanya perputaran SDM di tubuh BSI telah membuat masing-masing pegawai menjadi lebih

menyatu. Perputaran lintas sektor yang dilakukan oleh pimpinan BSI tersebut akan mampu membuat masing-masing pegawai memahami nilai-nilai yang ada dalam diri orang lain sesuai dengan organisasi sebelumnya. Dengan demikian, masing-masing individu tidak akan merasa kaget ketika harus melakukan adaptasi dengan lingkungan baru. Pun, akan terbiasa dengan kolega yang berasal dari organisasi perbankan lain dengan berbagai perbedaan. Berikut penuturannya:

“Ya rolling SDM, artinya uda mix. Perputaran legacy. Perputaran lintas sektor, mungkin berpengaruh. Karena kan karakter orang BSM dulu kan uda cocok begini nih, sama area sama region, masuk ke legacy-nya BRIS tempatnya yang berbeda loh Pak. Nah, iyaa.... Itu di BNIS juga lain lagi itu. Nggak ada AM itu, ya ngalir aja. Temen-temen yang beda legacy ini ya uda, uda berbaur aja. Ex BRIS masih dominan, kalau BSM itu saya, di BSM sama Mas Ade. Mas Ade kru pusat. Jika BNIS si Nina, Nina dari MCS, NIS. Eh, satu lagi BSM yang pihak e... Nah, sisa itu BRIS. Mikro or BRIS, Mikro, CS Teller BRIS, e... Kemudian JPRM BRIS, eemm... ininya BSM. Iya... tapi nggak ada empat bulan saya di sini, e... nggak ada sih Pak yang, e... istilahnya saya dulu ini, uda berbaur aja sih. Saya bilang dulu ke anak-anak, walaupun saya legacy-nya BSM tetappannya begini, kalian lebih banyak dari legacy BRIS, ayo kita bareng-bareng. Nurut Pak, Nurut ini loh BSI gini.”

Oleh karena itu, pria yang sejak kecil tumbuh dan dibesarkan di Kabupaten Agam, Sumatra Barat tersebut menilai bahwa di tubuh BSI perbedaan-perbedaan antara satu dengan yang lain itu sejak awal tidak terlihat. Meskipun eks BRIS masih dominan, bukan berarti seluruh kebijakan berasal dari BRIS dan lebih mengutamakan pegawai-pegawai eks BRIS. Termasuk berbagai produk-produk atau layanan yang ditawarkan oleh BSI. Justru masing-masing pegawai bisa menyatu antara satu dengan yang lainnya.

Sedangkan, Aidil Bustamir mengatakan bahwa suasana kurang kondusif yang terjadi di dalam tubuh BSI tersebut dalam perkembangan waktu sudah tidak terjadi lagi. Pada saat awal dilakukan merger, memang masing-masing pegawai di BSI sempat berada dalam posisi membeda-bedakan antara satu dengan yang lain. Selain itu, saat awal-awal dilakukan merger, BSI sempat diterpa isu bahwa merger tersebut dimanfaatkan untuk kesempatan mempromosikan jabatan orang-orang tertentu. Namun, pihak manajemen memberikan klarifikasi bahwa hal itu tidak terjadi. Meskipun pemimpin berasal dari eks organisasi perbankan tertentu, namun secara struktural di bawahnya tidak berasal dari satu organisasi saja. Melainkan sudah beragam dari berbagai organisasi perbankan yang dijadikan satu. Berikut penuturan dari Aidil Bustamir yang menamatkan jenjang pendidikan terakhirnya pada tingkat magister tersebut:

“Saya ndak mendengarkan lagi ya? Ini X ini, ini X itu, nggak ada lagi saya dengan. Nggak ada selo-selonya lagi. Ya... Kalau ditempat lain kondisi seperti ini setelah tiga empat tahun baru, baru dia bisa kondusif ya? Hanya ribut-ribut yang awal-awal kerja aja dulu. Terkait tidak bolehnya pengusulan, naik jabatan, nah itu dulu tuh. Ada semacam kecurigaan dan lain sebagainya. Ada ex legacy yang memanfaatkan merger ini untuk mengangkat orang naik jabatan dan sebagainya. Pun itu ditepis oleh pihak management. Saya sendiri sempat menanyakan gitu loh. Tapi ke sininya, itu semakin, e... apa namanya semakin kondusif dan ini pun sudah di blandid kan? Apa istilahnya itu, istilahnya apa? Hahaha, ya ada ex merger, BRIS BNIS, BM-nya dari BSM. Merger, BRIS dengan BNIS, BM-nya dari BRI. BNIS, BM-nya dari BNI. Ya itu lain, hahaha. Tapi ada nggak ex yang lain di tempat Pak Erick, ada nggak? Maksud saya, di tempat Pak Erick ada nggak pegawai yang lain? Ah, nggak papa. Walaupun BM-nya tetap di ex BRIS isinya uda beda-beda kan?”

Pada bagian yang lain, Aidil Bustamir menilai bahwa kondisi yang sedemikian rupa di tubuh BSI tersebut menggambarkan kesuksesan konfigurasi dari organisasi hasil merger tersebut. Dengan demikian, masing-masing individu sudah tidak lagi membicarakan perbedaan-perbedaan yang ada di dalam tubuh BSI. Selain itu, kondisi tersebut juga lahir dari berbagai kebijakan yang dilahirkan oleh pimpinan. Mulai dari OJK maupun pengambil kebijakan lainnya yang mengupayakan agar para pegawai yang ada di BSI merasa menjadi satu bagian dari BSI, tanpa memandang asal usul organisasi sebelumnya. Berikut penuturannya:

“Kalau menurut saya itu sudah sukses konfigurasi. Konfigurasinya sukses dan tidak lagi bicara asal. Itu sudah lupa, orang sudah lupa asalnya. Nah, asal jangan di atas misalnya atau siapa menghidupkan hal seperti ini. Gitu... menurut saya itu diaturan dari OJK atau dari regulator menghilangkan semua, bahkan sampai block note, sampai logo-logo lama itu hilang semuanya. Tidak boleh ada warna, logo, kemudian hal-hal lain yang berbau dengan ex legacy. Itu perintah OJK, sekarang jadi temuan di sini. Kan ini gedung baru nih, gwdung baru dibiayai 16 milyar bangunnya, depan kan masih ada melengkung seperti pita gini. Kata OJK kan kemaren, pita itu masih ada kan? Dipotong kan, akhirnya apa? Dipasang-pasang depannya, tertutup. Itu terjadi di beberapa cabang bangunan tanah sendiri ya, seperti di Palu. Di sisni ada

4 cabang tuh, di Jogja kalau nggak salah tuh. Yang gedung-gedung bangunan teranyarlah, ex BSM gitu kan? Yang bagus-bagus, kan itu logo e... depannya kan pita ininya, uda di cor kan bagus kan? Ditutup OJK akhirnya jadi pasat biasa. Gitu, itu suatu hal positif?”

Upaya untuk menyatukan berbagai perbedaan dalam tubuh BSI oleh pengambil kebijakan tersebut tidak hanya pada wilayah program-program saja. Hal lain yang dilakukan adalah dengan mengganti simbol-simbol sebagai representasi salah satu organisasi perbankan sebelumnya. Misalnya *block note* yang awalnya masih menunjukkan simbol dan warna dari organisasi perbankan tertentu, kemudian diganti dengan logo BSI. Pun, bentuk gedung atau bangunan maupun simbol-simbol dari bangunan di cabang-cabang yang menunjukkan organisasi tertentu juga diganti menjadi lebih netral.

Lebih lanjut kemudian, Aidil Bustamir mengatakan bahwa bukan berarti ketika sudah menjadi satu sebagai organisasi BSI maka tidak diperbolehkan untuk memperlihatkan keterikatan dengan organisasi sebelumnya. Hal tersebut tidak bisa dilepaskan dari faktor psikologis bahwa seseorang masih memiliki perasaan menjadi bagian dari eks perusahaan sebelumnya. Apalagi orang tersebut sudah lama bekerja di sana, dengan berbagai pengalaman-pengalaman kebersamaan dengan rekan kerja sebelumnya. Misalnya yang dialami oleh Aidil sendiri dengan pengalaman bekerja di BSM selama 25 tahun. Oleh karena itu, ia tidak akan dengan mudah melupakan berbagai pengalaman yang pernah dirasakan di BSM. Berikut penuturannya:

“Bolehkan bornostalgia, nggak mungkin saya 25 tahun di BSM lupa, lupa BSM ndak mungkin. Tetapi tidak di diformalkan gitu loh. Dalam kurung-kurung formal ini, tetapi adalah silahkan aja mau di grup dan lain sebagainya gitu. Orang mau bernostalgia masak kita larang, gitu? Nah, sama dengan almamater sekolah, nggak mungkin kita melupakan. Iya, itu suatu hal positif, saya pikir sudah kuat sekali ya? Apalagi banyak sekali kegiatan-kegiatan e, apa namanya, e... Yang menyatukan kita, itu juga akan menguatkan ke depan. Nah yang berikutnya adalah objektivitas gitu loh. Nah sekarang itu tiga legacy ini benar-benar, biarlah mereka berkiprah, di adu aja mereka di sana. Nah, ketika ada kesempatan promosi, kesempatan untuk naik, e... dan sebagainya. Jangan lihat latar belakang, uda yang paling bagus diantara mereka itu naik gitu. Nah ini yang harus di camkan.”

Kondisi itu menurut pria yang menetap di kota Depok tersebut adalah hal yang wajar. Hampir sama seperti orang yang telah lulus sekolah, ia tidak akan pernah lupa akan almamater yang pernah berjasa bagi dirinya serta

berbagai pengalaman yang pernah dialami oleh orang tersebut. Sepanjang hal itu tidak ditunjukkan secara formal, misalnya dengan tidak membuat kelompok sendiri di dalam tubuh BSI, maka hal tersebut cenderung lebih bernilai positif daripada negatif.

Di samping itu, hal positif ketika masing-masing individu masih menjalin hubungan secara non formal dengan rekan kerja sebelumnya adalah akan semakin menguatkan satu sama lain. Dengan demikian, menimbulkan suasana yang lebih kondusif di internal BSI. Oleh karena itu, produktifitas di BSI secara keseluruhan akan mengalami peningkatan.

Namun, yang menjadi catatan baginya adalah para pemimpin harus bisa bersikap objektif atau adil. Persaingan yang terjadi di tubuh BSI sebagai organisasi hasil merger tersebut haruslah secara sehat. Apabila terdapat pegawai yang memiliki kemampuan dan memiliki kesempatan untuk mengalami promosi jabatan, maka sudah seharusnya diberikan kepadanya. Jangan sampai latar belakang dari pegawai tersebut menjadi faktor penilaian.

Akan tetapi, dalam beberapa sisi masih banyak tugas yang harus dilakukan oleh pemimpin dalam proses merger di BSI. Salah satu tanggungjawab dan seharusnya menjadi fokus dari para pemimpin adalah meningkatkan produktivitas masing-masing pegawai. Produktivitas tersebut bukan menjadi tujuan jangka pendek dari dibentuknya BSI, melainkan jangka panjang yang harus terus menerus diupayakan. Dengan demikian, apabila tujuan jangka panjang ini dapat terlaksana dengan baik, maka akan berpengaruh terhadap pendapatan yang didapatkan oleh BSI. Pendapatan yang meningkat tersebut juga akan membawa pengaruh signifikan terhadap kondisi pegawai di BSI. Salah satunya adalah tingkat kesejahteraan pegawai di BSI akan mengalami peningkatan, karena dari segi gaji sudah sama semuanya. Tri budi Tjahjono selaku Human Capital Division Head di PT. Bank Syariah Tbk menyampaikan sebagai berikut:

“Ternyata dengan adanya merger ini bagi saya selaku orang HC, ini masih punya PR terkait bagaimana meningkatkan produktivitas pegawai. Nah, produktivitas pegawai ini, nah itu dasar kita untuk mencapai BSI jangka panjangnya. Dampaknya terkait dengan kesejahteraan dan seterusnya seterusnya. Makan gaji menjadi sama, itu polanya. Kenapa itu belum? Bisa jadi seperti yang diawal tadi e... pembaurannya di lokasi tertentu belum plug. Meskipun, kalau aku lihat dari produktifitas pegawai bank 2021 2022 ada peningkatan, tren positifnya uda ada tapi belum bisa sepadan setara dengan bank konven, nah saya ini mas, e... apa ya? Seandainya saya masih itu ikatan produktifitas pegawai ini masih penting.”

Ia melihat bahwa perubahan ke arah positif dengan ditunjukkan dari adanya produktifitas BSI di tahun 2021-2022 itu belum bisa dikatakan

maksimal. Sebab, produktifitas yang ditunjukkan oleh BSI belum bisa sejajar dengan bank konvensional. Padahal, BSI adalah bank hasil merger dari tiga organisasi perbankan dengan nasabah yang sangat luas. Dengan demikian, sudah seharusnya produktifitas yang dicapai melebihi bank konvensional. Apalagi dengan melihat kondisi di Indonesia yang mayoritas masyarakatnya memeluk agama Islam dan menjadi negara Islam terbesar di dunia. Di sisi lain, tingkat produktifitas yang belum maksimal tersebut disebabkan oleh perasaan menjadi bagian di BSI hanya terjadi di sejumlah lokasi atau cabang-cabang tertentu.

Ia juga menambahkan bahwa produktifitas dari masing-masing pegawai akan semakin maksimal apabila nilai-nilai yang diterapkan di BSI sudah terinternalisasi dalam diri pegawai dengan baik. Menurutnya internalisasi nilai-nilai baru dalam BSI belum maksimal, karena masih ada beberapa permasalahan berkaitan dengan proses internalisasi tersebut. Walaupun demikian, berbagai upaya yang dilakukan oleh pemimpin sangat diapresiasi olehnya. Misalnya pegawai yang ada di BSI diberikan berbagai pelatihan dan pendidikan agar internalisasi nilai-nilai tersebut berjalan dengan baik. Dengan demikian, bisa menuju ke arah kesuksesan dari adanya merger. Berikut penuturannya:

“Aku melihat gini, faktor ini akan berhasil dapat dikatakan akan berhasil, pegawai ini produktif karena apa? Sudah ada sinergi ini antara amanah, antara kolaborasi, antara adaptasi, jadi. Ini belum terjadi optimal, ini masih ada case case. Nggak salah sepenuhnya para pegawai kan? Mungkin dari manajer sendiri juga masih punya kekurangan. Untuk melakukan kebaikan, bisa jadi terkait dengan misalnya pelatihan ya, pendidikan pun di BSI jauh lebih baik daripada di BRIS kan? Dari legacy kan? Tapi, namun demikian kan juga, hahaha. Bener, dan apalagi dibuka kesempatan kan? Kesempatan sekolah ke luar negeri ya? Kesempatan untuk kita seminar webinar ke luar negeri. Sekali lagi masih punya PR. Kaitannya dengan peningkatan produktifitas, ya ya. Dan itu sejalan dengan kurs yang mau dicapai di 2025, visi 2025. Lah nanti kita saksikan aja, e... apa istilahnya 2025 itu mudah-mudahan, 2023 24 ini ya, e... produktifitas pegawai itu menjadi lebih, lebih baik dan kenaikan pesat dibanding dulu. Kalah saingan kalau itu, ahahahah... Kita nikmati aja.”

Upaya untuk melakukan internalisasi nilai-nilai di BSI dan meningkatkan produktifitas dalam diri pegawai tidak hanya dilakukan dengan pendidikan dan pelatihan dalam negeri saja. Namun, juga memberikan kesempatan kepada masing-masing pegawai untuk meningkatkan kompetensinya dengan mengikuti webinar maupun seminar di luar negeri. Bahkan, diberikan kesempatan untuk belajar di luar negeri untuk meningkatkan kapasitas dirinya.

Berbagai upaya yang sedemikian rupa tersebut, dilakukan untuk mencapai visi dari BSI di tahun 2025. Adalah mengalami peningkatan produktifitas secara signifikan dari adanya proses merger di tubuh BSI. Sehingga, tingkat pendapatan dari masing-masing pegawai di BSI juga mengalami peningkatan. Dengan demikian, tingkat kesejahteraan pegawai di BSI juga mengalami peningkatan yang signifikan. Bahkan, peningkatan pendapatan di BSI tersebut membuat mampu bersaing secara terus menerus dengan bank yang lain. Baik mampu untuk bersaing pada tingkat nasional maupun internasional. Tribudi percaya bahwa adanya berbagai dukungan dari pimpinan di BSI tersebut akan membuat BSI mampu mencapai visi yang sudah ditargetkan.

Hal lain yang tidak bisa dikesampingkan untuk menuju kesuksesan merger adalah adanya integrasi secara baik faktor non SDM seperti sistem dan aset atau saham yang dimiliki oleh BSI. Seperti halnya hasil penelitian yang dilakukan oleh Supriyanto & Burhanuddin yang mengatakan bahwa konstruksi atau dapat disebut juga bangunan integrasi budaya baru dalam organisasi yang sukses melakukan merger yaitu adanya kolaborasi yang seimbang antara manusia dan non-manusia pada perusahaan dan perbankan.

Sistem yang terbentuk dalam sebuah organisasi salah satunya ditentukan oleh nilai-nilai budaya organisasi di dalamnya. BSI sebagai organisasi perbankan yang dikelola oleh kementerian BUMN, memiliki nilai-nilai budaya organisasi yang diintervensi langsung oleh pusat. Nilai-nilai budaya organisasi di dalam tubuh BSI tersebut adalah AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif). Nilai-nilai budaya inilah yang dihidupi oleh seluruh perusahaan milik BUMN, baik anak perusahaan maupun perusahaan induk. Berikut penuturannya:

“Karena *core values* nya seragam... semua BUMN dan perusahaan afiliasi terkait, terkait jadi kalau kita baca SK Kementerian BUMN itu, a... Itu diwajibkan kepada seluruh anak perusahaan terkait perusahaan afiliasi terkait, maka merujuk dan mengadopsi *core value* AKHLAK. Jadi ada dua alasan ya, pertama itu untuk culture fead. Jadi kedepannya negara akan memudahkan ketika meakukan mobilisasi tallent atau rotasi tallent lintas BUMN. Itu kan mulai terjadi di BOD dan BOD mensoan kan? Nah itu ya tugasnya. Nah berikutnya yang kedua adalah pasca merger di BSI tanggal 21 Februari - 22 Februari, nah Pak HG semua direksi ngumpul tuh nentuin namanya”

Adanya keseragaman *core values* nilai-nilai budaya organisasi di tubuh perusahaan BUMN tersebut akan memudahkan pemerintah untuk melakukan rotasi SDM yang dimiliki. Oleh karena itu, ketika terjadi rotasi pimpinan antara perusahaan BUMN maka pemimpin baru tersebut akan dengan mudah

melakukan adaptasi. Misalnya rotasi terhadap BOD (*Board of Directors*) atau Dewan Direksi yang terjadi pada saat dilakukan merger.

1. Penerapan NCI (*New Culture Integration*) pada merger BSI

Alternatif lain yang ditawarkan agar proses *New Culture Integration* (NCI) bisa terlaksana, sehingga proses merger di BSI berjalan dengan baik, disampaikan oleh Rahmadiannur selaku Area Manager BSI Medan Raya. Menurutnya, penghargaan terhadap kinerja pegawai yang ada di BSI harus semakin ditingkatkan. Penilaian ini berdasarkan pengalamannya sendiri bahwa ia pernah berada dalam posisi kinerja yang dilakukan olehnya tidak dihargai. Oleh karena itu, harus berjuang secara terus menerus agar usaha yang sudah dilakukan dapat dihargai. Berikut penuturannya:

“Saya di Purwokerto predikat A, tapi saya merasa tidak dilihat dan tidak dihargain. Saya waktu itu cuma mencuri momen, saat orang lain masih tidur, masih antipati dengan mikro, antipati dengan SME, saya bergerak. Tahun ini saya mau menggerakkan dengan kecepatan bahkan lebih cepat dari yang lalu, orang-orang juga sudah sadar, bangun semua. Contoh Surabaya, Jogja, itu kan gudangnya mikro, kalau tahun lalu kalau mereka bangun, potensi besar, sebetulnya itu tempatnya lebih banyak gitu kan, jauh lebih bagus dari saya. Makanya kalau saya memberikan masukan, usulan konkrit saya, ayo kita diuji di asesmen ulang, terutama yang dalam 2 tahun terakhir ini sudah menunjukkan kinerja.”

Berbagai usaha yang dilakukan olehnya tersebut mampu mendapatkan hasil, karena ia sadar terhadap potensi-potensi produk yang ada di BSI. Misalnya produk mikro yang sebelumnya tidak dipandang oleh orang lain. Namun, berbeda dengan dirinya yang mengembangkan mikro dan mendapatkan momentum. Dengan demikian, usaha yang dilakukan olehnya tersebut mendapatkan penghargaan. Oleh karena itu, ia berharap terhadap para pemimpin di BSI agar bisa bersikap adil terhadap seluruh pegawai yang ada. Salah satu bentuk sikap adil yang diharapkan olehnya tersebut adalah melakukan assesment ulang terhadap kinerja masing-masing pegawai.

Lebih lanjut kemudian, pria yang merupakan lulusan Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS) tersebut menyampaikan bahwa pemimpin juga harus memiliki transparansi. Setiap kebijakan yang diterapkan oleh pemimpin harus memperlihatkan mekanisme-mekanisme yang jelas. Misalnya kebijakan berkaitan dengan pemindahan maupun promosi jabatan. Kebijakan yang sedemikian rupa itu harus berdasarkan nilai angka kinerja dari pegawai. Bukan karena faktor kedekatan pegawai dengan pimpinan, atau karena sebelumnya sama-sama satu organisasi perbankan.

Hal ini perlu untuk dilakukan agar tidak muncul kecemburuan sosial, sehingga para pegawai merasa tidak nyaman. Apabila hal ini terjadi, maka BSI

akan mengalami kerugian, karena kehilangan potensi-potensi SDM yang dimiliki. Oleh karena itu, harus ada perbaikan atau assesmen ulang berkaitan dengan pengelolaan SDM yang ada di BSI. Berikut penuturannya:

“Kedua, fairnessnya ditingkatkan kita masih lebih banyak kepada tergantung pada 1 kelompok. Klan-klan. Jadi politiknya sangat tinggi, level AM itu sudah sangat tinggi politisnya. Transparansi lah, semua hal, misalnya kayak berangkat umrah, pemberangkatannya hanya sekelompok legacy saja. Saya bangga bisa meloloskan 4 orang teman-teman mikro. Yang notabene di tempat-tempat lain infonya susah, nggak ada yang berangkat sama sekali. Juga termasuk transparansi pemindahan promosi dan segala macam ini, baik dari BM, AM, pencopotan jabatan BM. Mungkin kayaknya tadi dengan usulan saya lakukan assessment. Mengatur orang dipindah aja tuh, itu dicopot tanpa mekanisme, menolak hanya karena tidak kenal, termasuk merekomendasikan karena kenal, bukan karena paparan angka. Yang harus dibenahi salah satunya di SDM gitu”

Ketiga atau yang terakhir, ia juga memberikan masukan berkaitan dengan dominasi kekuasaan di BSI pada bagian tertentu. Misalnya dengan tegas ia menyampaikan bahwa salah satu bagian, yaitu direktur jaringan memiliki wewenang yang terkadang tidak bisa dibantah oleh orang lain. Contoh dari yang telah disebutkan adalah ketika mempromosikan atau mengangkat seorang pegawai tidaklah secara objektif. Sebab, pegawai yang dipromosikan atau diangkat adalah pegawai terbaik berdasarkan pendapat subjektif direktur jaringan. Oleh karena itu, wewenang yang ada di BSI harus merata, agar terjadi keseimbangan dalam pengelolaan di BSI.

“Yang ketiga, ada faktor-faktor *power full* di bagian tertentu, dalam hal ini, maaf, direktur jaringan. Orang tidak bisa membantah dia bahasanya begitu, harusnya ada penyeimbang, masalah menggerakkan orang. Siapa penyeimbang ini? ya ada Direktur Pembina, kemudian ada direktur SDM itu kan, sehingga bukan hanya dia doang yang menilai kita. Jadi kalau bahasanya, yang kita promosikan, yang kita angkat menempati posisi adalah yang terbaik. Tapi terbaik versi nya itu loh, terbaik versi beliau.”

Adanya berbagai keputusan yang sifatnya adil dan menyeluruh tersebut diharapkan mampu membuat BSI bisa mencapai berbagai tujuan dari diadakannya merger. Sebab, masing-masing pegawai akan merasa nyaman ketika berada di BSI. Munculnya kenyamanan dalam diri pegawai di BSI tersebut akan semakin mendukung terciptanya kesatuan budaya organisasi atau *one culture*. Dengan demikian, *New Culture Integration* di BSI sebagai

organisasi baru dari penggabungan berbagai organisasi perbankan dengan berbagai perbedaan tersebut dapat terlaksana dengan baik.

Pada sisi lain, adanya *New Culture Integration* tersebut akan membuat BSI semakin mengalami peningkatan produktifitas. Di samping itu, peningkatan produktifitas akan membuat BSI semakin bisa bersaing dengan organisasi perbankan yang lain. Baik persaingan dalam tingkat nasional maupun dalam tingkat internasional. Adanya kondisi bahwa BSI mampu bersaing dengan organisasi perbankan yang lain tersebut juga akan membuat pendapatan negara mengalami peningkatan. Mengingat, BSI adalah organisasi perbankan Islam dengan berbagai kekuatan yang bisa dimaksimalkan. Mulai dari internal, yaitu berupa aset non teknis dan teknis, maupun kenyataan bahwa mayoritas masyarakat Indonesia merupakan pemeluk agama Islam dan menjadi negara Islam terbesar di dunia.

Namun, beberapa tantangan masih terus harus diselesaikan dalam upaya mencapai keberhasilan dari adanya merger ketiga bank BUMN menjadi BSI tersebut. Penyatuan budaya organisasi atau *one culture* dalam tubuh BSI tersebut menurut Rizki Alamsyah yang merupakan Pemimpin Cabang di KC Sidoarjo itu, sementara ini hanya terjadi pada tingkat pusat saja. Pada sisi lain, penerapan di lapangan atau di masing-masing cabang maupun di daerah belum terimplementasi secara maksimal. Berikut penuturannya:

“Belum puas, karena masih ada kendala yang harus diselesaikan. One culture ini masih terbatas di kantor pusat saja tetapi di lapangan kayaknya ya masih belum”

Oleh karena itu, ia masih belum merasa puas dari adanya impementasi penyatuan nilai-nilai budaya yang berbeda di tubuh BSI tersebut menjadi *one culture*. Dengan demikian, masih harus banyak tugas yang dilakukan oleh pemimpin, baik di pusat maupun daerah untuk tetap mengupayakan terciptanya *one culture* di BSI. Sehingga, adanya penyatuan nilai-nilai budaya tersebut membuat tujuan dari adanya merger bisa tercapai dengan maksimal.

Pada sisi lain, kepuasan itu juga belum terlihat dari adanya perlakuan atau penghargaan terhadap seluruh pegawai di BSI. Selama proses merger berlangsung, kejelasan berkaitan dengan jenjang karir atau penghargaan terhadap pegawai belum ada. Baik pegawai yang memberikan kinerja maksimal maupun tidak memberikan kinerja maksimal. Berikut penuturannya:

“Merasa puas nggak ya, secara pribadi saya hari ini melihat karir path bagi karyawan yang berprestasi ataupun yang tidak berprestasi belum jelas. Sehingga ketika kita mau berkarir itu sudah jelas. Oh kalau saya level ini akan naik ke sini. Di BSI ini seolah-olah kita belum punya target, jadi mengalir aja lah.”

Selain kejelasan dalam jenjang karir di BSI belum ada. Permasalahan lain yang harus dicarikan solusi pimpinan adalah banyaknya outlet-outlet di cabang yang tutup. Hal ini akan membuat SDM yang ada kehilangan kesempatan untuk memiliki karir ke depan. Sebab semakin menyempit kesempatan yang diakibatkan tutupnya outlet-outlet di kantor cabang. Sementara itu, pada sisi lain apabila organisasi besar, permasalahan lainnya adalah belum ada ukuran yang jelas berkaitan dengan proses pengangkatan maupun promosi jabatan. Selama ini ia melihat bahwa proses penilaian pengangkatan atau promosi jabatan lebih berdasarkan kesamaan organisasi sebelumnya. Sehingga, penilaian yang terjadi belum bisa dikatakan adil terhadap seluruh pegawai. Berikut penuturannya:

“Yang ke dua struktur organisasi, semakin menyempit. Menyempit dengan apa? Yaitu penutupan outlet-outlet atau cabang-cabang. Dengan putupan cabang-cabang ini tadi kaitanya dengan nomor satu, itu akan semakin mempersempit namanya karir path. Karena kalau memang organisasi sangat gemuk dan sebagainya, kita mau bersaing juga saat ini belum ada parameternya. Hari ini parameternya given, legacy di copy paste, sehingga kita nerima. Sehingga untuk menduduki satu jabatan itupun parameter-parameter belum ada, mungkin sudah ada tapi fairness nya belum ada”

Lebih lanjut, ia mengatakan bahwa selain tujuan dari adanya merger tidak dapat tercapai karena masih adanya perbedaan nilai-nilai budaya organisasi di BSI. Proses integrasi yang kurang ideal di BSI akan membuat masing-masing pegawai di BSI kehilangan motivasi untuk tetap bertahan. Hal ini disebabkan oleh kondisi bahwa antara konsep atau yang diinginkan, dengan kenyataan di lapangan masih belum sesuai. Berikut penuturannya:

“Salah satu dampak yang paling bisa dirasakan merupakan demotivasi. Karena antara realitas dan konsep nggak nyambung. Jangan sampai harapan besarnya stakeholder mengalami ketidakpuasan. Yang ujung-ujungnya menyebabkan orang pada resign, pelayanan jadi kurang bagus dan sebagainya. Itu yang harus segera diantisipasi oleh teman-teman kantor pusat. Suasana kebatinan ini harus diperhatikan manajemen.”

Kondisi yang sedemikian rupa itu akan menyebabkan banyak pegawai di BSI memilih untuk keluar. Hal tersebut akan membawa kerugian, terutama bagi BSI karena banyak SDM dengan kompetensi yang berkualitas yang mengundurkan diri. Di samping itu, pelayanan yang dihadirkan oleh BSI mengalami penurunan atau bahkan tidak maksimal, karena kondisi internal masih belum membuat tiap individu merasa nyaman.

Hal ini menyebabkan perlunya langkah nyata yang harus dilakukan oleh pengambil kebijakan. Terutama yang harus dilakukan oleh pimpinan dari kantor pusat. Pemimpin harus melihat bahwa masalah ini masih belum selesai. Selain itu, langkah-langkah yang diharuskan pun tidak hanya sekedar bersifat formalitas saja. Misalnya tiap pagi membaca doa, jargon AKHLAK, maupun jargon visi misi. Melainkan dengan melakukan pemahaman dan sosialisasi secara terus menerus. Adanya pemahaman dan sosialisasi terus menerus dari kantor pusat tersebut akan membuat nilai-nilai budaya baru di BSI bisa terinternalisasi, dan mampu diimplementasikan oleh masing-masing pegawai di BSI. Meskipun membutuhkan waktu yang tidak singkat. Berikut penuturannya:

“Mungkin perlu waktu. Memang akhirnya menurut saya harus ada langkah-langkah yang konkrit lagi dari kantor pusat. Jangan dianggap sudah selesai, tiap pagi baca doa, nilai akhlak, visi misi, kemudian selesai, tetapi ada aplikasi di lapangannya banyak sekali yang mungkin belum sesuai dengan nilai-nilai budaya one culture. Kantor pusat perlu melakukan sosialisasi, region dan area juga harus ada langkah-langkah. Sehingga orang bisa meresapi.”

Sebagai bagian dari Group BUMN, BSI harus berpedoman pada Surat Edaran Kementerian Negara BUMN No. SE-7/ MBU/07/2020 terkait Nilai-Nilai Utama (Core Values) SDM BUMN sebagai pedoman pada upaya transformasi Sumber Daya Insani bagi Bank. Panduan tersebut diimplementasikan secara maksimal, konsisten, dan disiplin, sehingga tercermin pada perilaku sehari-hari dan membentuk budaya kerja Bank yang selaras dengan nilai-nilai utama (*core values*) yang telah dicanangkan.

Core values AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif) yang digunakan oleh BSI diharapkan menciptakan *culture fit*, sehingga dapat menjadi akselerator kinerja Bank. Ke depan, dengan budaya yang linear pada lingkungan BUMN beserta afiliasinya, dengan harapan adanya peluang talent mobility untuk mengisi kesempatan-kesempatan strategis yang dibutuhkan oleh masyarakat dan pemerintah demi tercapainya kepentingan bangsa dan negara.

Pada momen transformasi BSI, selain *roll-out* pada kantor dan layanan harus berjalan dengan baik, BSI juga mengimplementasikan integrasi budaya (*culture integration*). Proses integrasi ini menjadi kunci sukses penting untuk menghasilkan komunikasi dan *team work* yang lebih baik antar tiga entitas yang bergabung menjadi satu dalam komitmen yang lebih besar untuk organisasi. Karena itu, proses internalisasi “BSI One Culture” menjadi sangat penting melalui program *Culture Integration Activation* (CIA)

Keseluruh jajaran manajemen/pengurus Bank wajib pro aktif dan terlibat langsung dalam upaya internalisasi, dari jajaran BOD, *Senior Executive Vice President*, Dewan Komisaris, serta Dewan Pengawas Syariah dan seluruh pegawai. Prosesnya berjalan secara intens (dilakukan secara harian, mingguan,

maupun bulanan) berlandaskan core values AKHLAK seperti CIA Monthly Series, Taujih Pekan Ber-AKHLAK dan Akhlak *Is My Way*. BSI menyediakan sarana komunikasi non kedinasan 2 (dua) arah secara terbuka di antara seluruh jajaran Bank, yaitu melalui BSI Club serta BSI Muda, sebagai wadah bagi generasi milenial dalam membangun/membentuk/aktivasi komunitas di unit kerjanya.

Hal ini diharapkan menjadi pemersatu Insan BSI dalam rangka mendukung visi misi Bank. Bank telah melakukan survei internal terkait kegiatan internalisasi BSI One Culture di tahun 2021. Hasilnya, indeks internalisasi core values AKHLAK mencapai 97,7% (*High Implementation Index*). Sedangkan keselarasan personal values pegawai dan *current culture* terhadap “BSI One Culture” sebesar 96,9% (*High Alignment Index*). Dalam penerapan NCI BSI atau disebut dengan Program Internalisasi “AKHLAK BSI 2021 – 2022” terdapat 10 tahap yaitu:



Sumber: Dokumen Pribadi
Gambar 4.1 Tahapan Internalisasi Akhlak

a. *Find the big Why* (Menemukan alasan mendasar perlunya merger)

Yaitu proses digaungkannya alasan kenapa merger BSI penting untuk dilaksanakan, pada tahap ini dilakukan penyelarasan pandangan pimpinan sesuai narasi yang diharapkan Presiden, Wakil Presiden, menteri BUMN maupun pimpinan lainnya .

Presiden menyampaikan harapan untuk merger BSI dalam sambutannya pada peresmian bank, khususnya yang pertama, BSI bisa menjadi bank syariah yang serba bisa. Untuk menjangkau lebih banyak orang di negara ini, maka harus terbuka, inklusif, dan menyambut semua pelanggan

potensial. Non-Muslim juga harus diterima dan disambut sebagai nasabah BSI, bukan hanya Muslim. Setiap orang yang ingin berinvestasi atau bertransaksi syariah harus disambut dengan hangat.

Kedua, BSI dapat memanfaatkan teknologi digital secara maksimal. Digitalisasi perlu dilakukan untuk menjangkau masyarakat yang belum terlayani layanan perbankan. Ketiga BSI tersebut perlu menarik minat generasi muda milenial Indonesia jika menginginkan pelanggan karena 270 juta penduduk Indonesia yang merupakan generasi milenial merupakan 25,87% dari total populasi. Keempat, produk dan layanan keuangan syariah dari BSI harus kompetitif, memenuhi kebutuhan berbagai segmen konsumen, termasuk ritel, UMKM, dan korporasi, serta memungkinkan pelanggan untuk maju pesat di kelasnya dan menjadi mesin ekonomi Indonesia.

Ma'ruf Amin, wakil presiden, berharap dengan bergabungnya BSI, BSI dapat meningkatkan efisiensi bank syariah di Indonesia. meningkatkan daya saing dan mampu memenuhi kebutuhan pelanggan sesuai dengan hukum syariah, antara lain Melalui sinergi dan kolaborasi dengan berbagai pemangku kepentingan, termasuk kementerian dan lembaga yang tergabung dalam KNEKS dan lembaga lainnya, BSI turut berkontribusi dalam pertumbuhan syariah ekonomi dan keuangan. Hal ini karena ekonomi Indonesia diharapkan mendapat manfaat dari keuangan dan ekonomi Islam.

b. *Align with System & Structure* (Proses penggabungan sistem dan struktur).

Dalam langkah ini, dibuat rencana mencakup aspek teknis, organisasional, dan manusia. Hal ini melibatkan pengembangan strategi migrasi data, integrasi sistem, pembentukan tim integrasi, pengaturan tata kelola baru, dan pengaturan ulang struktur organisasi. Dalam migrasi data tugas kunci dalam menggabungkan sistem adalah migrasi data yang akurat dan aman dari BSI dan penyamaan pandangan pimpinan ke sistem yang terintegrasi. Proses ini melibatkan pemetaan dan transformasi data dari kedua sistem, pembersihan data, pengujian kualitas data, dan pengawasan yang ketat untuk memastikan integritas data yang dipindahkan. Selanjutnya sinkronisasi data, dan pengujian menyeluruh untuk memastikan bahwa sistem terintegrasi dengan baik dan beroperasi sesuai yang diharapkan. Selama proses penggabungan, struktur organisasi perlu disesuaikan agar sesuai dengan visi dan strategi perusahaan yang baru terbentuk. Ini mungkin melibatkan penggabungan departemen atau fungsi yang serupa, penyesuaian tanggung jawab dan hierarki, serta pembentukan tim atau divisi baru. Tujuannya adalah untuk menciptakan struktur organisasi yang efisien dan mendukung kebutuhan bisnis yang baru.

e. *Start with Personal Transformation* (transformasi individu)

- Tahap ini merupakan internalisasi alasan perlunya merger BSI kepada setiap individu insan BSI.
- f. *Understand the Gap* (harapan disesuaikan kondisi)
Tahap dimana konsultan mendeteksi dan merumuskan harapan atas mergernya BSI yang disesuaikan dengan kondisi ketiga *legacy*. (BSM, BNIs dan BRIS).
 - g. *Set the Direction* (menentukan tujuan)
Tahap ini merupakan ditentukan tujuan dan target yang ingin dicapai dari merger BSI melalui *leadership talk*
 - h. *Develop Wining Team* (membangun tim champion)
Tahap ini merupakan proses pembentukan tim yang solid dan terintegrasi melalui beberapa kegiatan.
 - i. *Execute Quick Action*
Implementasi tahap 6 dan 7 terdapat beberapa program dari kantor pusat yaitu:
 - 1) *Tell Me*
 - 2) *Show Me*
 - 3) *Teach Me*
 - 4) *Guide Me*
Keempat program di atas berujuan *sharing knowledge* para pemimpin kepada anggotanya terkait merger BSI
 - 5) *Cross Pollination* (kawin silang SDM antar *legacy*, sehingga dalam satu unit kerja terdapat ketiganya).
 - 6) Pembekalan N2 *Transformational Leadership* (Pembekalan untuk petinggi BSI terkait internalisasi NCI AKHLAK untuk eselon minimal N2 ke atas)
 - 7) Pembekalan *Change Agent & Change Leader* (Pembekalan untuk insan BSI yang dilaksanakan baik di pusat maupun cabang)
 - j. *Campaign the journey*
Pada tahap ini terdapat beberapa program yaitu:
 - 1) Sapu Bersih Atribut *ex-legacy* (proses penghapusan atribut 3 *legacy* agar menjadi BSI di kantor-kantor)
 - 2) *Break Time* : Kolaborasi Cross Function
 - 3) *Culture* Blusukan “*Move on and Ready to Take Off*“
 - 4) *Being an Ideal Insan BSI*
 - 5) Sosialisasi Pengenalan Fungsi Organisasi
 - 6) *Wall of Fame*
 - 7) Gerakan Melek Prosedur BSI
 - 8) Taujih Pekan
 - 9) *Change Agent Forum*
 - 10) *Sharing Session*

- 11) *Evaluate the Progress* (Evaluasi penerapan AKHLAK melalui survei)
 12) *Celebrate and Appreciate the Champion*

2. Produk AKHLAK sebagai Budaya Baru BSI

Cameron & Quinn³⁰ dalam buku *Budaya Organisasi dan Merger* mengungkapkan bahwa budaya organisasi dipandang sebagai nilai-nilai, kepercayaan, dan persepsi pegawai dalam organisasi. Dengan demikian, budaya organisasi merefleksikan nilai, kepercayaan, serta norma-norma perilaku pegawai dalam organisasi guna memberikan makna pada situasi yang mereka hadapi.

Sebelum merger, masing-masing Bank BSM, BNIS, dan BRIS memiliki budaya organisasi yang dianut. Budaya tersebut yang menjadi pedoman untuk menentukan peraturan, panduan perilaku, semangat kerja, dan hal-hal penunjang pencapaian target dari masing-masing karyawan. Dalam bagian analisis budaya ini peneliti akan memaparkan terlebih dahulu terkait budaya dari masing-masing tiga *legacy* bank syariah.

a. BSM - Ethic

Bank Syariah Mandiri adalah bank yang beroperasi atas dasar prinsip syariah dengan menetapkan budaya perusahaan yang mengacu pada sikap akhlaqul karimah (budi pekerti mulia) yang terangkum dalam lima pilar yang disingkat "SIFAT" yaitu Siddiq (integritas), istiqomah (konsistensi), Fathanah (profesionalisme), Amanah (tanggung jawab), dan Tabligh (kepemimpinan). Budaya organisasi yang dimiliki bank syariah mandiri memiliki peranan penting dalam membangun prestasi dan produktivitas kerja para karyawan, sehingga membawa perubahan kearah yang positif dan membentuk citra yang positif pula.

Budaya organisasi bank syariah mandiri disebut *share value*, yang disingkat menjadi "ETHIC" terdiri dari: "(1) *Excellence*: Bekerja keras, cerdas, tuntas dengan sepenuh hati untuk memberikan hasil terbaik. (2) *Teamwork*: Aktif, bersinergi untuk sukses bersama. (3) *Humanity*: Peduli, ikhlas, memberi maslahat dan mengalirkan berkah bagi negeri. (4) *Integrity*: Jujur, taat, amanah dan bertanggung jawab. (5) *Customer Focus*: Berorientasi kepada kepuasan pelanggan yang berkesinambungan dan saling menguntungkan (Bank Syariah Mandiri).

Bank Syariah Mandiri merekrut orang-orang yang mempunyai semangat kerja spiritual dalam perusahaan mengingat fungsinya bisa memberikan terapi bagi para karyawan untuk optimis dan semangat dalam bekerja. Salah satunya dimulai dari kepemimpinan yang cerdas, religius dan mampu menerapkan praktek kerja berbasis spiritual *at work*. Iklim kerja yang nyaman merupakan

³⁰ Cameron, K. S., & Quinn, R. E. 2006. *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*: Jossey-Bass.

harapan semua elemen organisasi tidak terkecuali di lingkungan perusahaan. Kondisi kerja yang nyaman dicirikan oleh hubungan sosial antara mitra kerja yang baik seperti terjalinnya kerjasama dan kecilnya konflik yang terjadi.

b. BNIS – Amanah dan Jamaah

BNI Syariah menerapkan prinsip “Empat Enam” *corporate* unggul. Prinsip ini merupakan tuntunan perilaku insan BNI yang terdiri dari Empat nilai budaya kerja dan Enam nilai perilaku utama insan BNI. Adapun Empat nilai budaya kerja BNI Syariah terdiri dari:

- 1) **Profesionalisme**
Profesionalisme adalah kesungguhan dalam melakukan tugas sesuai dengan standar teknis dan etika yang telah ditentukan. Profesionalisme berkaitan dengan tanggung jawab atas pekerjaannya, karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien.
- 2) **Integritas**
Integritas adalah bertindak konsisten sesuai dengan nilai-nilai dan kebijakan organisasi serta kode etik profesi, walaupun dalam keadaan yang sulit untuk melakukannya.
- 3) **Orientasi Pelanggan**
Orientasi pelanggan adalah kesadaran, sikap serta tindakan yang bertujuan memuaskan pelanggan eksternal dan internal di lingkungan perusahaan.
- 4) **Perbaikan tiada henti**
Perbaikan tiada henti adalah kesadaran sikap serta tindakan yang bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi dengan selalu memberikan inovasi terbaik demi tercapainya tujuan organisasi.

Selain 4 nilai perilaku utama diatas, terdapat enam nilai budaya dari BNI Syariah. 6 tersebut antara lain:

- 1) Meningkatkan kompetensi dan memberikan hasil terbaik
- 2) Jujur, tulus dan ikhlas
- 3) Disiplin, konsisten dan bertanggung jawab
- 4) Memberikan layanan terbaik melalui kemitraan yang sinergis
- 5) Senantiasa melakukan penyempurnaan
- 6) Kreatif dan inovatif.

Setiap nilai budaya kerja BNI memiliki perilaku utama yang merupakan acuan bertindak bagi seluruh insan BNI Syariah. Keenam nilai perilaku utama insan BNI tersebut merupakan bagian dari Empat nilai budaya kerja. Dalam menjalankan kewajibannya yang berpedoman pada dasar hukum syariah juga memiliki tata nilai yang menjadi panduan dalam setiap perilakunya. Tata nilai ini dirumuskan dalam budaya kerja Bank BNI Syariah yaitu amanah dan jamaah.

Amanah adalah salah satu sifat wajib Rasulullah saw yang secara harfiah berarti dapat dipercaya. Dalam budaya kerja BNI Syariah, amanah didefinisikan sebagai menjalankan tugas dan kewajiban dengan penuh tanggung jawab untuk memperoleh hasil yang optimal. Nilai amanah ini tercermin dalam perilaku utama insan BNI Syariah, yaitu profesional dalam menjalankan tugas, memegang teguh komitmen serta bertanggung jawab, jujur, adil dan dipercaya. Budaya ini dijabarkan dalam perilaku: jujur dan menepati janji, bertanggung jawab, bersemangat untuk menghasilkan karya terbaik, bekerja ikhlas dan mengutamakan niat ibadah serta melayani melebihi harapan.

Sedangkan jamaah adalah perilaku kebersamaan umat Islam dengan mengutamakan kebersamaan dalam satu naungan kepemimpinan. Dalam budaya kerja Bank BNI Syariah, jamaah didefinisikan sebagai bersinergi dalam menjalankan tugas dan kewajiban. Budaya ini dijabarkan dalam perilaku: peduli dan berani memberi maupun menerima umpan balik yang konstruktif, membangun sinergi secara professional, membagi pengetahuan yang bermanfaat, memahami keterkaitan proses kerja, memperkuat kepemimpinan yang efektif. Salah satu dari Enam nilai perilaku utama BNI Syariah merupakan poin terpenting menyangkut dengan nasabah. Nilai tersebut yaitu memberikan layanan terbaik melalui kemitraan yang sinergis, artinya karyawan harus benar-benar melayani nasabah dengan sepenuh hati agar nasabah merasa puas dengan pelayanan yang diberikan.

c. BRIS – Pasti Oke

Bank BRI Syariah sendiri memiliki budaya kerja yang terdiri dari 7 nilai-nilai dasar dan 49 perilaku utama yang diterapkan terhadap setiap pegawai untuk mencapai visi dan misi dalam perwujudan pasti oke tersebut sebagai berikut:

- 1) Profesional adalah kesungguhan dalam melakukan tugas sesuai dengan standar teknik dan etika yang telah ditentukan.
- 2) Antusias adalah semangat atau dorongan untuk berperan aktif dan mendalam pada setiap aktifitas kerja
- 3) Penghargaan SDM adalah menempatkan dan menghargai karyawan sebagai modal utama perusahaan dengan menjalankan upaya-upaya yang optimal mulai dari perencanaan, perekrutan, pengembangan dan pemberdayaan SDM yang berkualitas serta memperlakukannya baik sebagai individu maupun kelompok berdasarkan saling percaya, terbuka, adil, dan menghargai
- 4) Tawakal adalah Optimisme yang diawali dengan doa yang sungguh sungguh, dimanifestasikan dengan upaya yang sungguh-sungguh dan diakhiri dengan keikhlasan atas hasil yang dicapai
- 5) Integritas adalah kesesuaian antara kata dan perbuatan dalam menerapkan etika kerja, nilai-nilai, kebijakan dan peraturan organisasi secara konsisten

sehingga dapat dipercaya dan senantiasa memegang teguh etika profesi dan bisnis, meskipun dalam keadaan yang sulit untuk melakukannya.

- 6) Berorientasi bisnis adalah tanggap terhadap perubahan dan peluang, selalu berfikir dan berbuat untuk menghasilkan nilai tambah dalam pekerjaannya.
- 7) Kepuasan pelanggan adalah memiliki kesadaran sikap serta tindakan yang bertujuan memuaskan pelanggan eksternal dan internal dilingkungan perusahaan

Budaya-budaya kerja yang ada sebelumnya pada setiap masing-masing bank syariah ini kemudian dilebur dan dimerger ke dalam BSI. BSI sendiri menggunakan *core values* (nilai-nilai utama) yang sama dengan BUMN. Sesuai dengan Surat Edaran Menteri Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia Nomor. SE-7/MBU/07/2022 Tentang Nilai-Nilai Utama (*Core Values*) Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara, *Core Values* Sumber Daya Manusia BUMN ditetapkan sebagai identitas dan perekat budaya kerja yang mendukung peningkatan kinerja secara berkelanjutan dan menjadi dasar pembentukan karakter sumber daya manusia di lingkungan BUMN, Anak Perusahaan, serta Perusahaan Afiliasi Terkonsolidasi.³¹ Budaya kerja ini bernama Akhlak. Dalam praktiknya, budaya AKHLAK dapat meningkatkan kinerja setidaknya melalui tiga saluran yaitu koordinasi dan kontrol yang ditingkatkan di dalam perusahaan, peningkatan keselarasan tujuan antara perusahaan dan *stakeholder*, dan peningkatan produktivitas dan perilaku karyawan.³² Seluruh BUMN beserta entitasnya wajib mengimplementasikan AKHLAK secara utuh dalam rangka keseragaman dan diterapkan ke dalam sistem *human capital* yang lainnya, yang tentunya berbeda kondisi, kompleksitas, maupun kesiapan dari masing-masing BUMN.

Dalam penerapan SE BUMN No 7 mengenai penyeragaman AKHLAK sebagai Core Values Budaya dari seluruh BUMN dan anak perusahaan BUMN, dalam implementasinya masing-masing perusahaan boleh mengembangkan panduan perilaku inti dan contoh perilaku spesifik masing-masing disesuaikan dengan karakteristik perusahaan BUMN dan anak perusahaan BUMN, BSI sendiri mengembangkan sebanyak 18 panduan perilaku dan 101 contoh perilaku spesifik yang terus diinternalisasi kepada seluruh karyawannya.

Suatu keberhasilan yang dicapai oleh perusahaan tentu saja merupakan hasil dari kinerja perusahaan yang baik yang tidak lepas dari peran karyawan di dalamnya. Karyawan memiliki peran yang cukup penting untuk mencapai tujuan

³¹ Surat Edaran Menteri Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia Nomor. SE7/MBU/07/2020 Tentang Nilai-Nilai Utama (*Core Values*) Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara

³² Putri Mutiara Sinera, dkk., “Strategi Pengembangan Core Values ‘AKHLAK’ dalam Kasus Penggabungan Dua Perusahaan (PT Pertani (Persero) dan PT Sang Hyang Seri (Persero))”, *Jurnal Pengabdian Masyarakat Indonesia*, Vol. 1 No. 3 Oktober 2022, hlm. 3.

dan keberlangsungan perusahaan. Jika perilaku dan kinerja karyawan bagus maka tingkat keberhasilan sebuah perusahaan juga akan bagus, dan jika perilaku dan kinerja perusahaan tidak bagus maka akan terjadi sebaliknya. Tujuan diterapkannya *core values* AKHLAK adalah agar setiap sumber daya manusia di BSI ini mengimplementasikan dan menginternalisasikan nilai-nilai utama (*core values*) SDM BUMN secara sungguh-sungguh, konsisten dan konsekuen, sehingga melahirkan perilaku keseharian dan membentuk budaya organisasi BUMN yang selaras dengan nilai-nilai utama (*core values*) tersebut.³³

Budaya AKHLAK pada BSI tersebut antara lain:

- 1) Amanah, memegang teguh kepercayaan yang diberikan:
 - a) Memenuhi janji dan komitmen
 - b) Bertanggung jawab atas tugas, keputusan, dan tindakan yang dilakukan.
 - c) Berpegang teguh pada nilai moral dan etika.
- 2) Kompeten, terus belajar dan berbagi kapabilitas
 - a) Meningkatkan kompetensi diri buat menjawab tantangan yang berubah
 - b) Membantu orang lain belajar
 - c) Menyelesaikan tugas menggunakan kualitas terbaik.
- 3) Harmonis, saling peduli dan menghargai disparitas
 - a) Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya
 - b) Suka menolong orang lain
 - c) Membangun lingkungan kerja yang kondusif
- 4) Loyal, berdedikasi dan mengutamakan kepentingan Bangsa dan Negara
 - a) Menjaga nama baik sesama karyawan, pimpinan, BUMN, dan Negara
 - b) Rela berkorban buat mencapai tujuan yang lebih akbar.
 - c) Patuh pada pimpinan sepanjang nir bertentangan menggunakan aturan dan etika.
- 5) Adaptif, terus berinovasi dan antusias pada menggerakkan ataupun menghadapi perubahan.
 - a) Cepat beradaptasi buat sebagai lebih baik.
 - b) Terus-menerus melakukan pemugaran mengikuti perkembangan teknologi.
 - c) Bertindak agresif.
- 6) Kolaboratif, membangun kolaborasi yang sinergis
 - a) Memberi kesempatan kepada aneka macam pihak buat berkontribusi
 - b) Terbuka pada bekerja sama buat menghasilkan nilai tambah
 - c) Menggerakkan pemanfaatan aneka macam asal daya buat tujuan bersama.

³³ Ibid., Surat Edaran Menteri BUMN.

Budaya baru AKHLAK ini mampu membawa perubahan BSI kearah percepatan dan integrasi budaya. Selain itu, melalui lembaga ACT Consulting/ESQ yang melakukan suatu pengukuran mengenai implementasi AKHLAK pada BSI dengan menggunakan metode ACHI (AKHLAK *Culture Health Index*), hasil survei pada tahun 2022 memperlihatkan bahwa total indeks kesehatan budaya organisasi di BSI mengalami kenaikan dari tahun 2021 yaitu 82,1% menjadi 85,8%. Bahkan angka tersebut berada di atas rata-rata total indeks kesehatan budaya organisasi di 177 BUMN dan anak perusahaan yaitu 64,2%. Indeks implementasi AKHLAK di BSI mengalami peningkatan signifikan dari 45,3% di tahun 2021 menjadi 81,4% di tahun 2022. Capaian indeks implementasi AKHLAK ini berada jauh di atas rata-rata BUMN lainnya yang berada di angka 44,5%.³⁴

BSI mendapatkan penghargaan Top 2 anak perusahaan BUMN cluster Jasa Keuangan pada ajang AKHLAK Award 2 Tahun 2022. Bahkan hasil survei juga menunjukkan bahwa positive energy indeks di BSI juga berada di angka 90,1% yang berarti bahwa tingginya perilaku tersebut bisa mendukung pencapaian organisasi yang efektif dan efisien.³⁵ Penghargaan yang diraih Bank Syariah Indonesia tidak lepas dari implementasi AKHLAK yang dilakukan para karyawan kantor cabang BSI yang berada di seluruh daerah di Indonesia

3. Dampak NCI terhadap Produk BSI

Produk menjadi nilai penting bagi keberlangsungan perusahaan/organisasi. Begitupun dengan BSI, Sebelum merger masing-masing *legacy* memiliki karakteristik produk, fokus produk, fitur produk yang berbeda-beda, pasca merger BSI dituntut untuk dapat mengkolaborasikan produk terbaik dari masing-masing *legacy* dalam rangka menghasilkan *product end state* yang sesuai dengan visi dan misi BSI, pada praktiknya *Value Stream* yang dibentuk BSI memilih dan memutuskan produk terbaik dari masing-masing *legacy* untuk dijadikan sebagai produk akhir BSI dari sisi produk pembiayaan, sedangkan untuk produk pendanaan *Value Stream* mencoba untuk mengkolaborasikan serta mengakomodir setiap kelebihan dan kekurangan produk pendanaan bank *legacy* (BRIS, BNIS, BSM) untuk menghasilkan produk kolaborasi yang kompetitif, Berikut peneliti memaparkan *product champions* dari setiap bank yang telah menjadi produk final BSI:

³⁴ Waspada.id., Sukses Implementasikan AKHLAK, BSI Raih Penghargaan ESQ, 11 Februari 2023. Diakses melalui situs <https://waspada.id/nusantara/sukses-implementasikan-akhlakbsi-raih-penghargaan-esq/> pada tanggal 11 Februari 2023.

³⁵ ESQNews.id, BSI Raih Penghargaan AKHLAK Award 2 dari ACT Consulting di Cluster Jasa Keuangan, 21 September 2022. Diakses melalui situs <https://esqnews.id/berita/bsi-raihpenghargaan-akhlak-award-2-dari-act-consulting-di-cluster-jasa-keuangan-direktur-sdm-integrasiculture-bsi-tidak-lepas-dari-pak-ary-ginanjari> pada 11 Februari 2023.

4.1 Tabel Produk BSI

No	Nama Produk	Produk Champion
1	Pembiayaan Mitraguna	BSM
2	Pembiayaan Pensiunan	BSM
3	Pembiayaan Cicil Emas	BSM
4	Gadai	BSM
5	Pembiayaan Otomotif	BSM
6	Wholesale	BSM
7	Pembiayaan SME	BRIS
8	Pembiayaan Mikro	BRIS
9	Pembiayaan Griya Program	BRIS
10	Griya/KPR	BNIS
11	Hasanah Card	BNIS
12	Pendanaan	Kolaborasi fitur BSM, BRIS dan BNIS

Sumber: Dokumen Pribadi

Tabel diatas memiliki tiga makna penting dalam membahas produk akhir bank di BSI. Berikut penjelasannya:

- a. Produk Bank BSI merupakan produk pilihan dari hasil pembahasan panjang *Value Stream* Produk Pembiayaan dan Pendanaan, Adapun masing-masing *legacy* memiliki produk dan padanan produk untuk pembiayaan dan pendanaan, khusus untuk produk Pembiayaan, *value stream* menyepakati untuk memilih produk pembiayaan terbaik (*product champion*) yang dimiliki oleh masing-masing *legacy* yang nantinya akan dijadikan sebagai produk dari produk pembiayaan BSI, Adapun *product champion* yang terpilih secara otomatis akan diadopsi dengan seluruh fitur-fitur produk yang melekat selama ini tanpa dikombinasikan dengan fitur produk padanannya dari *legacy* lain.
- b. Sedangkan untuk produk pendanaan menggunakan pendekatan yang berbeda dengan pendekatan pemilihan *product champion* pembiayaan, dimana untuk produk pendanaan merupakan hasil kombinasi dan kolaborasi produk-produk pendanaan dari seluruh bank *legacy*, sehingga hal ini memberikan peluang besar untuk saling melengkapi dan menyempurnakan satu sama lain dalam rangka menghasilkan produk BSI yang terbaik.
- c. Pemilihan *product champion* pembiayaan BSI memiliki kecenderungan terhadap preferensi dan segment utama dari masing-masing *legacy*, seperti

legacy BRI Syariah yang selama ini lebih dikenal sebagai bank yang berfokus di bisnis mikro maka produk pembiayaan mikronya diadopsi sebagai produk pembiayaan mikro BSI, pun demikian untuk BNI Syariah yang selama ini terlihat sangat fokus di segmen perumahan dan kartu pembiayaan syariah produknya diadopsi sebagai produk griya BSI dan kartu pembiayaan syariah BSI, pun demikian dengan BSM yang selama ini focus di *wholesale* bisnis dan pembiayaan konsumen berbasis *payroll*, kedua produk tersebut dipilih menjadi produk BSI.

4. Dampak NCI terhadap Struktur Organisasi BSI

Struktur organisasi merupakan gambaran dari pembagian wewenang dan tanggung jawab serta hubungan vertikal dan horizontal suatu organisasi dalam melaksanakan aktivitasnya. Perubahan terhadap struktur organisasi merupakan jawaban dari berbagai upaya penyesuaian baik internal maupun eksternal. Salah satu tuntutan masyarakat saat ini adalah efektifitas sistem administrasi publik dalam menjalankan fungsi pelayanan masyarakat melalui penataan kembali struktur organisasi yang lebih sehat dan efisien. Restrukturisasi organisasi dilakukan untuk mengantisipasi dan mengakomodasi perubahan yang timbul dalam pelaksanaan tugas sehari-hari baik jangka pendek maupun jangka panjang. Perubahan struktur akan menghasilkan organisasi yang efektif dan efisien dalam memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat. Bahwa efektifitas dan efisiensi suatu organisasi ditentukan oleh tiga elemen penting yaitu misi dan strategi organisasi, struktur organisasi, dan sumber daya manusia³⁶.

Dalam konteks struktur, peneliti akan memberikan gambaran terkait dampak merger terhadap struktur di BSI yang akan dibagi menjadi tiga bagian:

a) Struktur Kantor Pusat

Struktur pusat secara umum memiliki kesamaan dengan sebelum merger, hanya strukturnya lebih banyak pengisi penjabatnya. Berikut struktur pusatnya:

Tabel 4.2. Struktur Kantor Pusat BSI

No	BOD				
	BRIS	BNIS	BSM	BSI	Legacy
1	Direktur Utama	Direktur Utama	<i>President Director</i>	Direktur Utama	BSM
2	Direktur Operasional	Bisnis Retail dan jaringan	<i>Individual And SME Banking</i>	Wakil Direktur 1	BRIS

³⁶ John Ivancevich, (Erlangga), 125

3	Direktur Kepatuhan	Bisnis SDME dan Komersial	<i>Distribution And Sales</i>	Wakil Direktur 2	BNIS
4	Direktur Bisnis Retail	Keuangan Dan Operasional	<i>Wholesale Banking</i>	Wholesale And transaction Banking	BSM
5	Direktur Bisnis Komersial	Resiko Dan Kepatuhan	<i>Risk Management</i>	Retail Banking	BRIS
6			<i>IT, Operations And Digital Banking</i>	Sales And Distribution	BSM
7			<i>Finance Strategy And Treasury</i>	Risk Management	BSM
8			<i>Compliance And Human Capital</i>	Compliance And human Capital	BNIS
9				Finance And Strategy	BSM
10				Information Technology	BSM
KEPALA DIVISI					
No	BRIS	BNIS	BSM	BSI	Legacy
1	Perencanaan Strategis	Audit	<i>Consumer Financing 1</i>	Corporate Finance Solution	BNIS
2	Sekretaris Perusahaan	Perencanaan Strategis	<i>Consumer Financing 2</i>	Corporate Bisnis 1	BSM
3	Teknologi Informasi	Sumber Daya Insani	<i>SME And Micro Banking</i>	Corpotate Bsinis 2	BSM
4	Pengelolaan Aset Khusus	Bisnis Dana Retail	<i>Pawning</i>	Commercial Bisnis	BSM
5	Akuntansi Dan Keuangan	Bisnis Mikro	<i>Marketing Communication</i>	Institutional Banking	BNIS
6	Operasi Dan Layanan	Kartu Pembiayaan	<i>Funding Hajj And Umra</i>	Government Project	BSM
7	Jaringan Dan Logistik	Jaringan Dan Layanan	<i>Priority Banking</i>	SME Business	BSM
8	Analisa Pembiayaan	Bisnis Komersial	<i>Wholesale And Institutional Banking</i>	Mikro Business	BRIS
9	Penunjang Pembiayaan	Usaha Menengah	<i>Distribution Strategy</i>	Pawning And Gold Business	BRIS
10	Manajemen Resiko	Usaha Kecil	<i>Corporate Banking 1</i>	Consumer Business 1	BSM
11	Kepatuhan	Treasuri Dan	<i>Corporate</i>	Consumer Business	BSM

		International	<i>Banking 2</i>	2	
12	Sumber Daya Insani	Haji Dan Umroh	<i>Commerical Banking</i>	<i>Card Business</i>	BNIS
13	Bisnis Komersial	Bisnis Transaksional	<i>Product And Transaction Banking</i>	<i>Wholesale collection, restructuring</i>	BNIS
14	Dana Dan Perbankan Digital	Keuangan	<i>Corporate Finance</i>	<i>Distribution Strategy</i>	BNIS
15	Treasuri Dan Perbankan International	Operational	<i>Enterprise Risk And Management</i>	<i>Retail funding, hajj and umra</i>	BSM
16	Bisnis Retail	Pengadaan Dan Pengelolaan Aset	<i>Policy And Prosedure</i>	<i>Wealth Management</i>	BSM
17	Bisnis Mikro	Resiko Bisnis	<i>Corporate Risk</i>	<i>Digital Strategy And Consumer Experience</i>	BSM
18	Satuan Kerja Audit Internal	Penyelamatan Pembiayaan	<i>Commercial Risk</i>	<i>Digital Banking Development</i>	BSM
19		Teknologi Informasi	<i>Wholesale Restructuring & Recovery</i>	<i>Transaction Banking</i>	Mandiri
20		Bisnis Digital	<i>Retail Risk</i>	<i>Digital Business And Islamic Ecosytem</i>	BRIS
21		Kepatuhan	<i>retail collection restructuring and recovery</i>	<i>Portfolio Risk And Risk Integration</i>	BSM
22		Manajemen Resiko	<i>IT Architecture & Strategy</i>	<i>Market And Operational Risk</i>	BRIS
23		Hukum	<i>IT Development</i>	<i>Policy And Prosedure</i>	BSM
24		Kesekertariatan Dan Komunikasi	<i>IT Operations</i>	<i>Consumer Risk</i>	BSM
25		Satker Tata Kelola Kebijakan	<i>Financing Operations</i>	<i>retail collection restructuring and recovery</i>	BSM
26			<i>Cash Trade And Operations</i>	<i>Corporate Risk</i>	BSM
27			<i>Digital Product Development</i>	<i>Commercial Risk</i>	BNIS

28		Digital Banking Sales And Partnership	<i>SME Micro Risk</i>	BSM
29		Digital Banking Operation	<i>Compliance</i>	BRIS
30		Digital Ecosystem	<i>APU PPT</i>	BNIS
31		Performance Management Office	<i>Legal</i>	BSM
32		Accounting	<i>Corporate Secretary</i>	BSM
33		Corporate Transfornation	<i>Human Capital Strategy And Policy</i>	BNIS
34		Treasury And International Banking	<i>Human Capital Business Partner 1</i>	BRIS
35		Strategic Procurement	<i>Human Capital Business Partner 2</i>	BRIS
36		Compliance	<i>Human Capital Service</i>	BNIS
37		Legal	<i>BSI University</i>	BSM
38		Human Capital	<i>Strategic Planning And Performance Management</i>	BNIS
39		Mandiri Syariah University	<i>Corporate Finance And Accounting</i>	BSM
40		Corporate Secretary	<i>Product And Transaction</i>	BSM
41		Internal Audit	<i>Enterprise Data Management</i>	Eksternal
42			<i>Change Management And Transformation</i>	BSM
43			<i>Assets And Liabilities Management</i>	BRIS
44			<i>Financial Institution</i>	BNIS
45			<i>Treasury And Global market</i>	BSM
46			<i>Procurement</i>	BSM
47			<i>Financing</i>	BSM

				<i>Operational</i>	
48				<i>Cash And Trade Operations</i>	BSM
49				<i>Customer Care</i>	BRIS
50				<i>Digital Banking And e-channel operations</i>	Mandiri
51				<i>IT Strategic Planning</i>	BSM
52				<i>IT Development</i>	Mandiri
53				<i>IT Operations</i>	BSM
54				<i>Audit Policy And Conterpart</i>	BRIS
55				<i>Internal Audit 1</i>	BNIS
56				<i>Internal Audit 2</i>	BSM
57				<i>Internal Audit 3</i>	BSM
58				<i>Marketing Communication</i>	BSM

Sumber: Dokumen Pribadi

Tabel di atas memiliki pengertian sebagai berikut:

- a. Struktur Direksi Kantor Pusat Bank BSI mengalami pemekaran struktur hampir dua kali lipat dibanding struktur Direksi Bank Legacy, yang semula BRIS dan BNIS memiliki struktur direksi masing-masing 5 direktur, BSM 8 Direktur, pada struktur BSI berjumlah 10 orang direktur.
- b. Pada struktur BOD Bank BSI yang berjumlah sepuluh, kombinasinya merupakan perpaduan SDM Direksi yang berasal dari 3 bank legacy, 6 SDM dari BSM dan masing-masing dua SDM direksi dari *legacy* BRIS dan BNIS, dari sini nampak sekali komposisi campuran elemen SDM Direksi BSI merupakan kombinasi dan percampuran dari SDM Direksi 3 bank *legacy* secara proporsional.
- c. Demikian juga terjadi pada struktur Kepala Divisi (Group Head), dimana pada struktur legacy BRIS sebelumnya terdapat 18 Kepala Divisi, BNIS 25 Kepala Divisi dan BSM sebanyak 41 Kepala Divisi, pada struktur Kepala Divisi BSI terjadi penambahan signifikan struktur Kepala Divisi sehingga menjadi 58 Kepala Divisi.
- d. Sebagaimana juga terjadi kolaborasi dan percampuran SDM 3 Bank legacy pada struktur Direksi, pun demikian juga terjadi pada formasi struktur Kepala Divisi, dimana proporsi terbanyak berasal dari SDM *Legacy* BSM sebanyak 32 orang, *legacy* BNIS sebanyak 12 orang, *legacy* BRIS sebanyak 10 orang, plus tambahan SDM dari Bank Mandiri dan SDM ekstrnal *pro hire* sebanyak masing-masing 2 dan 1 orang.

- e. Dari sini dapat disimpulkan bahwa upaya dan strategi merger struktur mencoba untuk mengkomodir SDM/*talent* dari 3 bank *legacy* secara proporsional, meskipun tidak ada rumus baku mengenai berapa proporsi masing-masing dan menggunakan acuan apa sebagai dasar pijakan kebijakannya, setidaknya upaya ini menunjukkan i'tikad baik dari para *shareholder* untuk secara bersama-sama melihat SDM dari 3 bank *legacy* sebagai SDM potensial yang memiliki kompetensi dan *expertise* di bidangnya masing-masing.
- f. Struktur Kantor Regional (Kantor Wilayah).
- g. Struktur Kantor Regional merupakan struktur setara kantor wilayah yang membawahi lingkup kordinasi level propinsi atau gabungan beberapa propinsi sesuai sebaran jumlah area dan kantor cabang, kantor regional dipimpin oleh seorang kepala kantor wilayah yang disebut dengan Regional Chief Executive Officer (RCEO). Adapun perbandingan struktur kantor wilayah *legacy* dengan struktur wilayah BSI sebagai berikut:

Tabel 4.3 Struktur kantor regional BRIS, BNIS, BSM, BSI

No	Struktur Regional BRIS	Struktur Regional BNIS	Struktur Regional BSM	Struktur Regional BSI	Asal Pejabat RCEO
1	Tidak Ada		RO Medan	RO Medan	BSM
2	Tidak Ada		RO Palembang	RO Palembang	BSM
3	Tidak Ada		RO Jakarta 2	RO Jakarta 2	BSM
4	Tidak Ada		RO Kalimantan	RO Kalimantan	BSM
5	Tidak Ada		RO Makasar	RO Makasar	BSM
6	Tidak Ada	RO Jakarta	RO Jakarta 1	RO Jakarta 1	BSM
7	Tidak Ada		RO Semarang	RO Semarang	BNIS
8	Tidak Ada	RO Bandung	RO Bandung	RO Bandung	BNIS
9	Tidak Ada	RO Surabaya	RO Surabaya	RO Surabaya	BNIS
10	Tidak Ada			RO Banda Aceh	BRIS

Sumber: Dokumen Pribadi

Dari tabel diatas bisa disimpulkan bahwa:

- a. *Legacy* BRIS merupakan satu-satunya *legacy* yang tidak memiliki struktur kantor wilayah pada struktur organisasi sebelum merger. Pada saat merger BSI memberikan kesempatan kepada SDM *legacy* BRIS untuk menempati jabatan RCEO Banda Aceh.

- b. Adapun *legacy* BNIS memiliki struktur level regional sebelum merger sebanyak 3 kantor region, dan pada saat merger SDM *legacy* BNIS mendapatkan kesempatan untuk menduduki tiga formasi RCEO, yaitu untuk wilayah Semarang, Bandung dan Surabaya.
- c. Sedangkan struktur kantor regional BSM ternyata sangat identik dengan struktur kantor wilayah BSI, dimana sebelumnya BSM memiliki Sembilan kantor regional dan pada saat merger BSI memiliki total 10 regional dengan tambahan satu kantor regional Aceh.

Tabel 4.4 Struktur Kantor Area

No	BRIS	BNIS	BSM	BSI	Pejabat
1	Tidak Ada	Tidak Ada	Area Pekalongan	Area Pekalongan	BSM
2	Tidak Ada	Tidak Ada	Area Makasar	Area Makasar	BSM
3	Tidak Ada	Tidak Ada	Area Jakarta Kelapa Gading	Area Jakarta Kelapa Gading	BSM
4	Tidak Ada	Tidak Ada	Area Solo	Area Solo	BSM
5	Tidak Ada	Tidak Ada	Area Manado	Area Manado	BSM
6	Tidak Ada	Tidak Ada	Area Surabaya Raya	Area Surabaya Raya	BSM
7	Tidak Ada	Tidak Ada	Area Yogyakarta	Area Yogyakarta	BSM
8	Tidak Ada	Tidak Ada	Area Jakarta Thamrin	Area Jakarta Thamrin	BSM
9	Tidak Ada	Tidak Ada	Area Jember	Area Jember	BSM
10	Tidak Ada	Tidak Ada	Area Bandung Raya	Area Bandung Raya	BSM
11	Tidak Ada	Tidak Ada	Area Surabaya Kota	Area Surabaya Kota	BSM
12	Tidak Ada	Tidak Ada	Area Jambi	Area Jambi	BSM
13	Tidak Ada	Tidak Ada	Area Palu	Area Palu	BSM
14	Tidak Ada	Tidak Ada	Area Denpsasar	Area Denpsasar	BSM
15	Tidak Ada	Tidak Ada	Area Pekanbaru	Area Pekanbaru	BSM
16	Tidak Ada	Tidak Ada	Area Palembang	Area Palembang	BSM
17	Tidak Ada	Tidak Ada	Area Cirebon	Area Cirebon	BSM
18	Tidak Ada	Tidak Ada	Area Malang	Area Malang	BSM
19	Tidak Ada	Tidak Ada	Area Jakarta Saharjo	Area Jakarta Saharjo	BSM
20	Tidak Ada	Tidak Ada	Area Banda Aceh	Area Banda Aceh	BSM

21	Tidak Ada	Tidak Ada	Area Batam	Area Batam	BSM
22	Tidak Ada	Tidak Ada	Area Balikpapan	Area Balikpapan	BSM
23	Tidak Ada	Tidak Ada	Area Padang	Area Padang	BSM
24	Tidak Ada	Tidak Ada	Area Bandar Lampung	Area Bandar Lampung	BSM
25	Tidak Ada	Tidak Ada	Area Bandung Kota	Area Bandung Kota	BSM
26	Tidak Ada	Tidak Ada	Area Pontianak	Area Pontianak	BSM
27	Tidak Ada	Tidak Ada	Area Jakarta Pondok Indah	Area Jakarta Pondok Indah	BSM
28	Tidak Ada	Tidak Ada	Area Banjarmasin	Area Banjarmasin	BSM
29	Tidak Ada	Tidak Ada	Area Banten	Area Banten	BSM
30	Tidak Ada	Tidak Ada	Area Jakarta Kebon Jeruk	Area Jakarta Kebon Jeruk	BSM
31	Tidak Ada	Tidak Ada	Area Pematangsiantar	Area Pematangsiantar	BSM
32	Tidak Ada	Tidak Ada	Area Bogor	Area Bogor	BSM
33	Tidak Ada	Tidak Ada	Area Medan Kota	Area Medan Kota	BSM
34	Tidak Ada	Tidak Ada	Area Bekasi	Area Bekasi	BSM
35	Tidak Ada	Tidak Ada	Area Medan Raya	Area Medan Raya	BSM
36	Tidak Ada	Tidak Ada		Area Tangerang Selatan	BRIS
37	Tidak Ada	Tidak Ada		Area Meulaboh	BRIS
38	Tidak Ada	Tidak Ada		Area Bengkulu	BRIS
39	Tidak Ada	Tidak Ada		Area Kediri	BRIS
40	Tidak Ada	Tidak Ada		Area Purwokerto	BRIS
41	Tidak Ada	Tidak Ada		Area Depok	BNIS
42	Tidak Ada	Tidak Ada		Area Lhokseumawe	BNIS
43	Tidak Ada	Tidak Ada		Area Semarang Kota	BNIS
44	Tidak Ada	Tidak Ada		Area Fatmawati	BNIS
45	Tidak Ada	Tidak Ada		Area Jakarta Rawamangun	BNIS

Sumber: Dokumen Pribadi

Dari tabel diatas bisa disimpulkan bahwa:

- a. legacy BRIS dan BNIS sama-sama *legacy* yang tidak memiliki struktur kantor area pada struktur organisasi sebelum merger. Pada saat merger BSI memberikan kesempatan kepada SDM *legacy* BRIS dan BNIS untuk menempati jabatan Area Manager sebanyak masing-masing 5 posisi Area Manager.
- b. Sedangkan struktur kantor area BSM sebelumnya memiliki 35 kantor area yang keseluruhannya secara otomatis menjabat pada jabatan yang sama pada struktur area di BSI.
- c. Sehingga terlihat bahwa struktur kantor area di BSI identic dengan struktur kantor area di BSM dengan tambahan 10 titik kantor area baru sebagai konsekuensi dari adanya penambahan jumlah kantor layanan secara signifikan hasil dari proses merger, dimana pejabat Area Manager yang menduduki 10 tambahan struktur tersebut berasal dari *legacy* BRIS dan BNIS dengan masing-masing mendapatkan jatah 5 formasi.

5. Dampak NCI terhadap SDM BSI

Isu SDM merupakan isu paling sensitif dari keseluruhan isu-isu merger di BSI, mengingat SDM merupakan asset yang paling berharga bagi organisasi BSI. Setiap organisasi pada umumnya sangat memerlukan adanya sumber daya manusia karena bagi organisasi, sumber daya manusia merupakan asset paling berharga yang dimilikinya. Kebijakan secara umum yang diambil oleh manajemen BSI sebagai berikut :

- a. Tidak ada kebijakan rasionalisasi SDM hasil merger, baik itu PHK maupun bentuk rasionalisasi lainnya.
- b. Pada level manajerial menengah, seperti Manajer Bisnis di kantor cabang dan Para Kepala Kantor Cabang secara otomatis tetap menjabat sebagaimana jabatan sebelum merger tanpa harus melalui proses *assessment* dan profiling ulang.
- c. Tidak ada kebijakan pengurangan *salary* atau *take home pay* gaji pegawai antara setelah merger dengan sebelum merger.
- d. Masa kerja selama di *legacy* diperhitungkan secara akumulatif sebagai masa kerja di BSI.
- e. Fasilitas asuransi kesehatan, tunjangan-tunjangan, dan benefit lainnya yang selama sebelumnya diterima di *legacy* tidak banyak mengalami perubahan pada tahun pertama, dan baru dilakukan penyeragaman secara bertahap sejak tahun kedua merger.

Di sisi lain, isu paling sensitif dari dampak merger terhadap SDM adalah isu penyetaraan grading³⁷, dengan tabel perbandingan sebagai berikut:

Tabel 4.5 Grading BSM, BNIS, BRIS, BSI

BSM	BNIS	BRIS	BSI
	E3	20	19-20
F3	E2	19	18
F2	E1	18	17
F1	D5	17	16
E4	D4	16	15
E3	D3	15	14
E2	D2	14	13
E1	D1	13	12
D4	C4	12	11
D3	C3	11	10
D2	C2	10	9
D1	C1	9	8
Pelaksana Senior 3	B4	8	Pelaksana Senior 3
Pelaksana Senior 2	B3		Pelaksana Senior 2
Pelaksana Senior 1	B2		Pelaksana Senior 1
Pelaksana Menengah 3	B1		Pelaksana Menengah 3
Pelaksana Menengah 2	A3		Pelaksana Menengah 2
Pelaksana Menengah 1	A3		Pelaksana Menengah 1
Pelaksana Pertama 3	A3		Pelaksana Pertama 3
Pelaksana Pertama 2	A2		Pelaksana Pertama 2
Pelaksana Pertama 1	A2		Pelaksana Pertama 1
	A2		
	A1		
	A2		
	A3		

Sumber: Dokumen Pribadi

³⁷ Grading adalah proses penilaian atau evaluasi kualitas atau kinerja suatu hal berdasarkan standar atau kriteria tertentu. BSI sendiri menggunakan *Global Grading System (GGS)* untuk menunjang kinerjanya.

Dari tabel di atas menerangkan bahwa:

- a. BSI menggunakan pendekatan grading dengan model *Grading Global System*. Grading adalah proses penilaian atau evaluasi kualitas atau kinerja suatu hal berdasarkan standar atau kriteria tertentu. BSI sendiri menggunakan *Global Grading System* (GGS) untuk menunjang kinerjanya.
- b. Di Legacy BRIS mengenal pembedaan antara *Person Grade* dengan *Job Grade*, dimana *person grade* akan mengalami kenaikan meskipun tidak selalu dibarengi dengan kenaikan *job grade*, sehingga cukup banyak karyawan *legacy* BRIS yang mengalami kekecewaan. Ketika dilakukan penyesuaian grading (konversi) ke grading BSI karena rentang grading di BSI untuk level non pelaksana lebih lebar. Pun demikian untuk level pelaksana di *legacy* BRIS yang tidak terlalu banyak *levelling grade* nya harus rela terdistribusi ke level grade yang sangat lebar mulai dari pelaksana pertama 1 sampai dengan pelaksana senior 3, yang sebelumnya mereka hanya berada di dua rentang grading yaitu antara grade 8 dan grade 9.
- c. Sedangkan di BNIS dan BSM relatif lebih mudah proses konversinya karena keduanya hanya mengenal *single grade* yaitu *job grade*, meskipun demikian dalam praktiknya tetap saja ada ketidakpuasan disana sini karena merasa penetapan gradingnya tidak sesuai dengan level grading yang semestinya, sedangkan penetapan grading sepenuhnya menjadi otoritas bagian SDM di pusat.

Sesuai yang dipaparkan peneliti di atas, pasca merger, BSI memilih berkontribusi pada 3 atribut budaya, yaitu; produk, struktur, dan SDM. Melalui serangkaian proses merger, BSI menyiapkan segala sesuatunya dengan matang dan terperinci. Hal itu terlihat dari persiapan (*pre-merger*), merger, dan evaluasi pasca merger. Cara BSI merger sejalan juga dengan teori yang dikemukakan oleh Picot (2002). Menurut Picot, terdapat tiga strategi yang berbeda untuk integrasi budaya yaitu strategi monokultur yang merupakan strategi dimana perusahaan yang lebih besar memaksakan budaya perusahaannya kepada perusahaan yang lebih kecil dalam bentuk "*cultural colonization*".

Lalu strategi multikultur, di mana akuisisi mempertahankan masing-masing budayanya dan koeksistensi budaya dipandang sebagai pengayaan; dan ketiga strategi kultur campuran (*mixed culture*) dimana budaya antar kedua perusahaan disatukan sehingga terbentuk suatu budaya baru yang di dukung oleh masing-masing perusahaan.

Integrasi budaya yang paling umum dalam proses merger adalah strategi monokultur, berbeda halnya dengan proses integrasi budaya di BSI yang memilih pendekatan kultur campuran, yang umumnya terjadinya pada merger horizontal. Strategi integrasi ini akan menghasilkan suatu budaya baru dengan visi, misi baru, dan nilai-nilai bersama yang selaras dengan struktur, sistem, arah strategis yang diharapkan dapat diwujudkan dari aktifitas merger. Strategi ini

sebagian besar berfokus pada mencari pendekatan praktek kerja yang sesuai bagi perusahaan gabungan tersebut. Dan strategi campuran inilah yang digunakan BSI selama proses integrasi budaya yang dilakukannya.

6. Evaluasi Penerapan NCI pada Merger BSI

DETAIL INDEX PER CDR



No	CDR	Responden	Populasi	Indeks Implementasi AKHLAK	Indeks Keseimbangan	Indeks Keselarasan Nilai Pribadi dan Organisasi	Indeks Keselarasan Budaya Saat Ini dan Diharapkan	Indeks Energi Positif	Total Indeks
	BSI WIDE	18388	18418	81.4 % TINGGI	100.0 % TINGGI	49.9 % RENDAH	100.0 % TINGGI	97.4 % TINGGI	85.8 % TINGGI
	KANTOR PUSAT	4488	4528	79.1 % TINGGI	100.0 % TINGGI	49.9 % RENDAH	100.0 % TINGGI	97.1 % TINGGI	85.2 % TINGGI
1	CEO Directorate	136	136	94.1 % TINGGI	74.9 % CUKUP	49.9 % RENDAH	74.9 % CUKUP	99.4 % TINGGI	78.6 % TINGGI
2	Compliance & Human Capital Directorate	379	379	76.8 % TINGGI	100.0 % TINGGI	49.9 % RENDAH	74.9 % CUKUP	95.5 % TINGGI	79.4 % TINGGI
3	Finance & Strategy Directorate	215	216	96.5 % TINGGI	100.0 % TINGGI	74.9 % CUKUP	49.9 % RENDAH	98.6 % TINGGI	82.7 % TINGGI
4	Information Technology & Operations Directorate	332	336	74.7 % CUKUP	74.9 % CUKUP	37.4 % RENDAH	74.9 % CUKUP	96.8 % TINGGI	71.7 % CUKUP
5	Retail Banking Directorate	177	182	66.8 % CUKUP	74.9 % CUKUP	74.9 % CUKUP	74.9 % CUKUP	95.6 % TINGGI	77.4 % TINGGI
6	Risk Management Directorate	1455	1455	80.3 % TINGGI	100.0 % TINGGI	49.9 % RENDAH	100.0 % TINGGI	97.4 % TINGGI	85.5 % TINGGI
7	Sales & Distribution Directorate	352	371	69.0 % CUKUP	74.9 % CUKUP	49.9 % RENDAH	74.9 % CUKUP	95.3 % TINGGI	72.8 % CUKUP
8	Vice President Director 1	1071	1071	81.3 % TINGGI	100.0 % TINGGI	49.9 % RENDAH	100.0 % TINGGI	97.1 % TINGGI	85.7 % TINGGI
9	Wholesale & Transaction Banking Directorate	286	286	73.4 % TINGGI	74.9 % CUKUP	49.9 % RENDAH	74.9 % CUKUP	96.7 % TINGGI	74.4 % CUKUP
10	Treasury & International Banking Directorate	85	87	85.3 % TINGGI	74.9 % CUKUP	49.9 % RENDAH	74.9 % CUKUP	97.4 % TINGGI	76.5 % TINGGI

Notes :
Adanya kecenderungan bias yang cukup signifikan untuk Responden <30

58

Sumber: Dokumen Pribadi

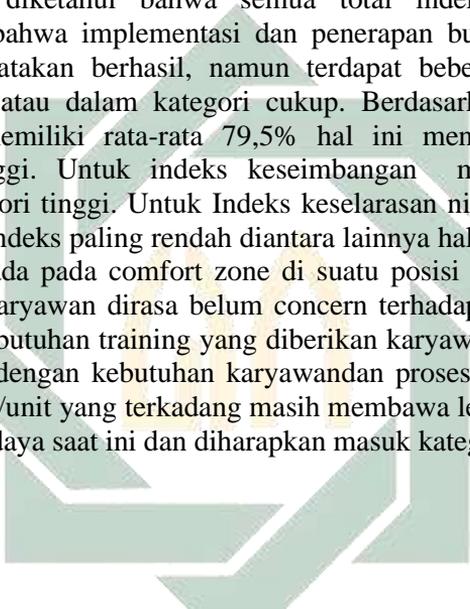
Gambar 4.2 Detail Index Per CDR

Evaluasi penerapan *new culture integration* BSI atau disebut AKHLAK dengan survei ACHI (AKHLAK *Culture Health Index*) terdapat enam indeks yaitu:

- Indeks implementasi akhlak
Analisa tingkat implementasi nilai AKHLAK, yang diamati dan dialami oleh para karyawan dalam perilaku kerja sehari – hari.
- Indeks keseimbangan
Index kesehatan budaya berdasarkan sebaran nilai terhadap 6 area kesadaran pada budaya organisasi saat ini
- Indeks keselarasan nilai pribadi dan organisasi
Analisa tingkat keterikatan karyawan terhadap budaya kerja organisasi saat ini.
- Indeks keselarasan budaya saat ini dan diharapkan
Analisa tingkat kepercayaan yang ada di diri karyawan terhadap arah organisasi di masa mendatang.
- Indeks energi positif
Analisa tingkat positif energi index yang mendukung produktivitas karyawan dalam mencapai target yang ditetapkan.
- Total indeks kesehatan budaya organisasi

Tingkat kesehatan budaya organisasi secara keseluruhan, berdasarkan analisa gabungan dari kelima index yang ada.

Dapat diketahui bahwa semua total indeks diatas 70% hal ini menunjukkan bahwa implementasi dan penerapan budaya baru pasca merger BSI dapat dikatakan berhasil, namun terdapat beberapa poin yang bernilai dibawah 75% atau dalam kategori cukup. Berdasarkan indeks implementasi AKHLAK memiliki rata-rata 79,5% hal ini menunjukkan implementasi AKHLAK tinggi. Untuk indeks keseimbangan memiliki rata-rata 87 % termasuk kategori tinggi. Untuk Indeks keselarasan nilai pribadi dan organisasi menunjukkan indeks paling rendah diantara lainnya hal ini disebabkan karyawan cenderung berada pada comfort zone di suatu posisi yang sama dalam jangka waktu lama. Karyawan dirasa belum concern terhadap pengembangan diri dan organisasi. Kebutuhan training yang diberikan karyawan dirasa masih ada yang belum sejalan dengan kebutuhan karyawan dan proses merger berdampak pada tiap-tiap region/unit yang terkadang masih membawa legacy-nya. Untuk indeks keselarasan budaya saat ini dan diharapkan masuk kategori tinggi.



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa:

1. **Proses *new culture integration* (NCI) pada merger BSI diawali dengan *benchmarking*** dan dalam merumuskan NCI BSI didampingi konsultan. Dalam NCI BSI menggunakan *one culture* yang merupakan bentuk penerjemahan dari AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif) nilai-nilai kerja pada perusahaan di bawah BUMN. Dan dari akhlak diuraikan menjadi 18 panduan perilaku nilai budaya kerja yang mengandung nilai-nilai khas BSI dan sebanyak 101 turunan perilaku spesifik (*Specific Behaviour*) insan BSI. Untuk proses evaluasi BSI menggunakan *value stream mapping* atau perangkat dari manajemen kualitas (*quality management tools*) yang dapat menyusun keadaan saat ini dari sebuah proses dengan cara membuka kesempatan untuk melakukan perbaikan dan mengurangi ketidakefisienan. Dalam proses pengembangan NCI BSI menggunakan 3 tahap yaitu (1) *Involvement and Engagement* yaitu memperkenalkan nama baru BSI dengan segala atribut barunya, (2) *Shared Vision* yaitu dengan mergernya bank syariah milik BUMN diharapkan BSI mampu menjadi top 10 global Islamic bank; (3) *Analysis* yaitu menggunakan konsultan dalam merumuskan nilai-nilai perusahaan yang sesuai dengan kondisi perusahaan.
2. **Strategi Implementasi NCI pada merger BSI dengan pengoptimalan peran pemimpin dalam memberikan inspirasi dan motivasi kepada seluruh jajarannya demi tercapaannya visi misi yang sama.** untuk menjadi insan yang berprestasi, berkolaborasi dengan segala pihak dan adaptif atas kondisi dengan metode habitulation atau pembiasaan (internalisasi dan intervensi). Dalam mengatasi tantangan pelaksanaan NCI, BSI melururkan nilai kerja *One Culture* untuk melebur dan harmonisasi *culture* tiga entitas yang memiliki *behavior, beliefs* dan *value* yang tidak sama. Selain itu tantangan dalam penerapan NCI adalah migrasi sistem. Dalam integrasi budaya, diperlukan *performance culture, service culture, risk culture, community development*, dan solidaritas team.
3. **Implikasi NCI pada merger BSI** saat penerapan NCI BSI atau dikenal internalisasi AKHLAK dilakukan melalui 10 tahap teknis yang melibatkan seluruh pihak Insan BSI agar lebih cepat adaptif dan melebur hal ini merupakan bentuk penyederhaan dari *Seven Steps To Merger Excellence* yang menjadi 3 tahap yaitu *diagnostic, activation*

dan *destination*. Terjadinya merger BSI berimplikasi terhadap perubahan produk, struktur dan sumber daya manusia. Hasil evaluasi penerapan NCI pada BSI pada tahun pertama dan kedua menunjukkan secara garis besar sesuai harapan, namun pada indeks Keselarasan Nilai Pribadi dan Organisasi perlu perhatian untuk dioptimalkan.

B. Implikasi Teoritik

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh implikasi teoritik sebagai berikut:

1. Pada penelitian ini menunjukkan bahwa pendekatan merger dan integrasi budaya di BSI disimplifikasi hanya dengan tiga tahapan proses yaitu; (1) Diagnostik, (2) Activation, dan (3) Destination, hal ini merupakan simplifikasi dari teori yang dikemukakan oleh Hill, Weiner, & Weiner (2008) yang menunjukkan terdapat tujuh tahapan untuk merger (*Seven Steps To Merger Excellence*). Sebelum masuk pada ketujuh tahapan tersebut, ada aktivitas pre-merger, yaitu dengan *Cultural DNA Due Diligence*, yaitu kolaborasi dalam membangun strategi integrasi budaya sebagai perjanjian atau kesepakatan kerangka kerja awal. Pasca pre-merger dilanjutkan dengan tahapan: (1) *Involvement and Engagement* yaitu memimpikan mimpi yang rasional mengenai formulasi identitas baru, (2) *Shared Vision* yaitu memperluas visi dari yang dimiliki dan memberikan visi menjadi terealisasi; (3) *Analysis* yaitu mengevaluasi kondisi yang ada dalam kerangka strategi yang disusun; (4) *Action* yaitu melaksanakan proses yang sudah disiapkan dengan mengkreasikan rasa memiliki di dalamnya; (5) *Implementation* yaitu membangun dan mengkreasikan momentum atau kekuatan utama selama pelaksanaan; (6) *Maintenance* yaitu memfokuskan pada pengarahannya dan energy suatu *corporate new identity* (identitas baru organisasi); dan (7) *Renewal* yaitu *Re-evaluation and re-creation* atau melakukan kembali evaluasi dan kreasi. Tiga tahapan besar proses integrasi budaya dan merger di BSI terdiri dari; (1) *Diagnostik*. Sebelum melakukan merger, BSI membuat rancangan besar yang berfungsi untuk membantu menjelaskan faktor-faktor yang memengaruhi merger. Analisis diagnostik mengumpulkan isyarat dan wawasan dari untuk lebih jauh menetapkan penyebab hasil tertentu. (2) *Activation*. Setelah mengdiagnosa rencana merger, BSI menjalankan rencana merger yang sudah di gagas. Dalam konteks ini, BSI berpedoman pada AKHLAK untuk mencapai tujuannya. (3) *Destination*. Destinasi ini merupakan rancangan jangka panjang yang ingin dicapai oleh BSI. Dalam membuat rancang bangun integrasi budaya, BSI membuat peta menjadi bank nomor 10 dalam ranking dunia. Teori *seven step* yang digagas oleh Hill, Weiner, & Weiner (2008) dalam proses implementasinya disimplifikasi hanya menjadi 3 tahapan besar saja.

2. Hasil penelitian ini juga menguatkan teori yang dikemukakan oleh Picot (2002). Menurut Picot, terdapat tiga strategi yang berbeda untuk integrasi budaya yaitu strategi monokultur yang merupakan strategi dimana perusahaan yang lebih besar memaksakan budaya perusahaannya kepada perusahaan yang lebih kecil dalam bentuk “*cultural colonization*”. Lalu strategi multikultur, di mana akuisisi mempertahankan masing-masing budayanya dan koeksistensi budaya dipandang sebagai pengayaan; dan ketiga strategi kultur campuran (*mixed culture*) dimana budaya antar kedua perusahaan disatukan sehingga terbentuk suatu budaya baru yang di dukung oleh masing-masing perusahaan. Sebagian besar perusahaan merger menggunakan strategi monokultur untuk pengembangannya, namun, BSI memilih menggunakan strategi kultur campuran. Alasan dibalik itu semua adalah BSI ingin mengakomodir perbedaan dari 3 *legacy* bank sebelumnya (BRIS, BNIS, BSM) menjadi wadah besar bernama BSI. Selain itu, agar setiap bank bisa dirangkul secara proposional dan masing-masing merasa memiliki. Strategi kultur campuran umumnya terjadinya pada merger horizontal. Strategi integrasi ini akan menghasilkan suatu budaya baru dengan visi, misi baru, dan nilai-nilai bersama yang selaras dengan struktur, sistem, arah strategis yang diharapkan dapat diwujudkan dari aktifitas merger. Strategi ini sebagian besar berfokus pada mencari pendekatan praktek kerja yang sesuai bagi perusahaan gabungan tersebut.

C. Keterbatasan Studi

Penelitian ini telah diusahakan dan dilaksanakan sesuai dengan prosedur ilmiah, namun demikian masih memiliki keterbatasan yaitu:

1. Keterbatasan literature dan referensi terbaru terkait *new culture integration* pada perusahaan merger yang terbaru.
2. Keterbatasan responden dengan 7 orang, dimana peneliti belum berhasil mewancarai langsung pihak direksi BSI dikarenakan kesibukan dan jadwal direksi yang padat, namun sudah dianggap cukup representative karena narasumber diwakili oleh pejabat mulai level Group Head (Jabatan satu level dibawah direksi), pejabat regional (kanwil), Area dan Kepala Cabang.

D. Rekomendasi.

1. Perlunya improvement terhadap indeks keselarasan nilai pribadi dan perusahaan agar menjadi fokus pada pribadi karyawan.
2. Iplementasi *One Culture* BSI juga harus terepresentasi pada kebijakan keadilan dan pemberian kesempatan yang adil dan merata pada semua

potensi sumber daya insani BSI untuk bisa mengisi pos-pos strategis kepemimpinan di semua level secara terbuka dan fair (*open bidding*) berbasis kinerja dan seleksi yang terbuka, sehingga tidak ada kesan bahwa yang dapat mengisi pos-pos strategis promosi hanya dari legacy tertentu.

3. BSI bisa melakukan proses *re-assessment* terhadap pejabat existing untuk melakukan evaluasi dan eektivitas penempatan SDM pada tiap-tiap pos yang telah diisi pada struktur *end state* pasca merger, agar bisa mendorong perusahaan lebih efektif dan tiap pejabat yang menduduki jabatan saat ini adalah SDM yg *fit dan proper* dari semua aspek.
4. Proses remapping dan pemilihan penutupan kantor existing karena kedekatan jarak tidak hanya didasarkan pada aspek besar-kecilnya aset cabang, namun juga bertumpu pada evaluasi yang komprehensif, seperti tingkat lokasi yang strategis, kemudahan akses, branding, dan pemerataan tiap legacy.

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Ascarya. *Bank Syariah: Gambaran Umum*. Jakarta: Pusat Pendidikan dan Studi Kebanksentralan, 2005.
- Bartol, K., Martin, D., Tein, M., & Matthews, G. *Management: A Pacific rim focus (3rd ed.)*. Australia: The McGraw Hill-Company Australia Pty Limited, 2009.
- ¹
- Bennis, Warren. & Burt Nanus. *Kepemimpinan: Strategi Dalam Mengemban Tanggung Jawab*. Jakarta: Erlangga, 2009.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*: Jossey-Bass, 2006.
- Champoux, J. E. *Organizational behavior: Essential tenets (2nd ed.)*. Australia: Thompson South-Western, 2003.
- Cortina, C. *The Role of Organizational Culture in Mergers and Acquisitions Management Consultant at Amg Consulting*. 2015.
- Simanjuntak, Cornelius. *Hukum Merger Perseroan Terbatas :Teori dan Praktek*. Bandung: Citra Aditya Bakti, 2014.
- Creswell, John W. *Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005.
- Danim, Sudarman. *Pengantar Studi Penelitian Kebijakan*. Yogyakarta: AKsara, 2000.
- Drucker, P. E. *The Practice of Management*. Harper Business. 2003.
- Jaya, Erna. *Manajemen Keuangan: Konsep dan Implementasi*. Bandung: Media Sains Indonesia, 2022.
- Soliha, Euis. *Kepemimpinan yang Efektif dan Perubahan Organisasi*. Fokus Ekonomi (FE), 2008.
- Hersey, Paul dan Ken Blanchard. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resource, 4th Edition*. Englewood Cliffs. N.J.: PrenticeHall Inc, 1982.
- Spradley, James. *Metode Etnografi*. Yogyakarta: Tiara Wacana, 2007.
- Kertahadi, *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Malang: UM Press, 2003
- Luthans, R. *Organizational Behavior*. NY: McGraw Hill, Inc, 1992.
- Miller, Lawrence M. *American Spirit, Vision of a New Corporate Culture*. New York, N.Y. Warner Books, Inc, 1984

- Quinn Patton, Michael. *Qualitative Evaluation Methods*. Beverly Hills: Sage Publications, 1987.
- Min-Chin, Ch. *Changes In Organizational Effectiveness and Culture Resulting from Mergers: An Empirical Analysis Of Academic Department Mergers in Nine US States*. Disertation, State University of New York at Albany, UMI, Ann Arbor, 1990.
- Moh, T. Panbundu. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2012.
- Moleong, L. J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 1990.
- Muhammad. *Metodologi Penelitian Ekonomi Syariah*. Yogyakarta: UPFE UMY, 2003.
- Nahavandi A. & Malekzadeh M. *Organizational culture in the management of mergers*. Quorum Books: Westport, 1993.
- Nanjundeswaraswamy. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali Pers, 2014.
- O'Reilly, C. *Coporations, Cults, and Organizational Culture: Lesson from Silicon Valley Firms, In Gregory Morrhead & Ricky W. Griffin. Organization Behavior*. Boston: Houghton Mifflin Company, 1983.
- Robbins, S.P. *Organizations Behavior, Upper Saddle River*. Prentice-Hall, Inc, 2001.
- Sperduto, V.W. *engagement and organizational culture in a merger and acquisition*. Dissertation, US: Benedictine University, 2007.
- Sugiono. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta, 2010
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kebijakan*. Yogyakarta, Penerbit Alfabeta: 2011.
- Suliyanto. *Metode Penelitian Bisnis untuk Skripsi, Tesis, & Disertasi*. Yogyakarta: Andi Offset, 2018.
- Supriyanto, A. *Strategi Pemimpin dalam Membangun Multikultural dalam Organisasi. Prosiding Semnas*. Malang: FIP UM, 2016.
- Supriyanto, Ahmad dan Burhanuddin. *Budaya Organisasi Merger (Integrasi Budaya Baru dalam Organisasi yang Berhasil Melakukan Merger)*. Malang : Percetakan Universitas Negeri Malang, 2018.
- Suwandono, Yusuf. *Manajemen perubahan Menuju Organisasi Berkinerja Tinggi*. Yogyakarta: Deepublish, 2019
- Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2012.
- Wirawan.. *Konflik dan Manajemen Konflik: Teori, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Humanika, 2010.
- Yin. *Case Study Research: Design and Methods*. SAGE Publications, 1984.

Yukl, G. *Leadership in organizations* (7th ed.). Upper Saddle River, New Jersey Prentice Hall, 2010.

Jurnal

Achmad Supriyanto dan Burhanuddin, “*New Culture Integration Process (NCIP) Model In Merger Organizations*”, *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, volume 128 (2017):151-155

Ayu Sulastri dan M. Rifa’i, “*Srategi Pemimpin dalam Pengelolaan Perubahan Organisasi, Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*”. Volume 3 Nomor 1, 2019.

Bondan Ndaru Prayudhayanti, “*Peningkatan Perilaku Inovatif Melalui Budaya Organisasi*,” *Jurnal Ekobis* 15, no. 2,2014.

Dwi Umardani dan Abraham Muchlish, “*Analisis Perbandingan Kinerja Keuangan Bank Syariah dan Bank Konvensional di Indonesia*,” *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa* Vol . 9 No. 1, 2016.

Daniel R. Denison, dkk, “*Managing Cultural Integration in Cross-Border Mergers and Acquisitions*”, *Jurnal Advances in Global Leadership*, Volume 6, 2011.

2

Halim Alamsyah, “*Perkembangan Dan Prospek Perbankan Syariah Indonesia*,” *in Ceramah Ilmiah Ikatan Ahli Ekonomi Islam (IAEI), Milad Ke-8 IAEP*”, 13 April 2012, 2012, 1–8.

Hamdi Agustin, “*Teori Bank Syariah*”, *JPS (Jurnal PerbankanSyariah)* April2021, Vol.2, No.1, (2021): 68

Hasan, “*Prospek Pengembangan Perbankan Syariah Pendekatan Pasar*,” *Jurnal Tahkim* Xi, No. 2, 2015.

Gruen, Thomas W., John O. Summers, dan Frank Acito, “*Relationship Marketing Activities, Commitment, and Membership Behaviors in Profesional Associations*”, *Journal of Marketing* 64 (July), 34-49, 2000.

Jayanti Trioctavia, dkk. “*Peranan Pemimpin dalam Mengembangkan Budaya Organisasi (Studi Kasus Pada PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Regional Office)*,” *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*|Vol. 40 No.1, (November,2016).

Trioctavia, Jayanti. “*Peranan Pemimpin dalam Mengembangkan Budaya Organisasi (Studi Kasus Pada PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Regional Office)*,” *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*|Vol. 40 No.1, (November,2016)

Kahar A. Irawaty. “*Konsep Kepemimpinan dalam Perubahan Organisasi (Organizational Change) pada Perpustakaan Perguruan Tinggi*.” *Jurnal Studi Perpustakaan dan Informasi*, Vol. 4, No. 1.

- Katinka Bijlsma dan Frankema,” *On Managing Cultural Integration and Cultural Change Processes in Mergers and Acquisitions*”, *Journal of European Industrial Training* 25/2/3/4,(2001)
- Kavanagh, M.H. “*The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture and Individual Acceptance of Change during a Merger*”, *British Journal of Management*, 17 (S1) S8 1-S103
- Kuta K. Utari, “*Efisiensi Keputusan Merger Tiga Bank Syariah di Indonesia pada Masa Pandemi Covid-19 (Studi di BSI Kc Bengkulu Panorama)*”, *Journal Ekombis Review*, Vol. 10 Spesial Issue DNU 14 TH, (2022)
- Kwantes, C. T., & Boglarsky, C. A. *Perceptions of organizational culture, leadership effectiveness and personal effectiveness across six countries.* *Journal of International Management*, 13, 204-230.
- M.Nur Rianto Al Arif, dkk, *The Alternative Strategies for Accelerating Islamic Banking Growth: Mergers, Spin-Offs, Acquisitions and Conversions*, *Jurnal Al-Ulum* Vol. 20 No.1 (2020),
- Maria Silvana M.V. Carcia, Eko Transilvanus, and Claudiana Jaynet T Parera, “*Analisis Budaya Organisasi Dengan Menggunakan Metode Organizational Culture Assessment Instrument (Ocai) Pada Koperasi Obor Mas Maumere.*” *Projemen* 7, no. 1 (2020): 73–91
- Mark N.K. Saunders, dkk, “*The Management of Post-Merger Cultural Integration: Implications from he Hotel Industry*”, *The Service Industries Journal* Vol. 29, No. 10, (October 2009).
- Moressi, O, and Pezzi, A. 2009. “*Merger as Conversation.*” *Journal of organizational change management.* 31 (6).
- Ratnawati, R. & Dewi, Y.S. *Konsolidasi Perbankan Nasional.* *Economic Review Journal.* No. 199, Mar 2005, (Online). February, 20, 2007.
- Ratnawati, R. & Dewi, Y.S. 2005. “*Konsolidasi Perbankan Nasional.* *Economic Review Journal.* No. 199, Mar 2005, (Online). February, 20, 2007.

Website

- Abdul Malik, OJK : Aset & Market Share Perbankan Syariah Meningkat di Masa Pandemi, Ini Datanya, <https://www.bareksa.com/berita/pasar-modal/2020-09-23/ojk-aset-market-share-perbankan-syariah-meningkat-di-masa-pandemi-ini-datanya> (24 Januari 2023)
- BPK. PP No. 27 Tahun 1998, dalam <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/54837/pp-no-27-tahun-1998>, (25 Februari 2023)
- Bradt, G. 2015. *The Root Cause Of Every Merger’s Success Or Failure: Culture.* Online. Retrieved from (<http://www.forbes.com/sites/georgebradt/2015/06/29/the-root-cause-of-every-mergerssuccess-or-failure-culture/#536dfed52173>). Diakses pada 22 Mei 2023.

- BSI, Laporan Tahunan 2021, diakses 10 April 2023 https://ir.bankbsi.co.id/newsroom/7334c81a8a_52b37d059b.pdf
- C.Lakshman, "Postacquisition Cultural Integration in Mergers & Acquisitions: A KnowledgeBased Approach", *Human Resource Management Vol. 50 No. 5*, (September–October 2011):.605–623
- Clemente, M. N. & Greenspan, D. S. 1998. *Winning at Mergers and Acquisitions: The Guide to Market-Focused Planning and Integration*. Greenspan ISBN: 978-0-471-19056-1352 pages March 1998. (Online). (<http://as.wiley.com/WileyCDA/WileyTitle/productCd-047119056X.html>) dalam East (2012:3). Diakses pada 22 Mei 2023.
(<https://www.linkedin.com/pulse/role-organizational-culturemergers-acquisitions-cecilia-cortina>), Diakses 26 Maret 2023
- Cortina, C. 2015. *The Role of Organizational Culture in Mergers and Acquisitions Management Consultant at Amg Consulting*. (Online). (<https://www.linkedin.com/pulse/role-organizational-culturemergers-acquisitions-cecilia-cortina>), diakses 22 Mei 2023.
- Cortina, C. 2015. *The Role of Organizational Culture in Mergers and Acquisitions Management Consultant at Amg Consulting*. (Online). (<https://www.linkedin.com/pulse/role-organizational-culturemergers-acquisitions-cecilia-cortina>), Diakses 17 April 2016
- CNN Indonesia, 180 Juta Umat Muslim, Baru 30 Juta Jadi Nasabah Bank Syariah, (2021), diakses 15 Februari 2023, <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20210210164446-78-604821/180-juta-umat-muslim-baru-30-juta-jadi-nasabah-bank-syariah>
- Hill, R.; Weiner, S.; & Weiner, S. 2008. Seven Steps to Merger Excellence. (Online). (<http://iveybusinessjournal.com/publication/sevensteps-to-merger-excellence/>). Diakses pada hari Kamis 1 Juni 2023
<https://kumparan.com/kumparanbisnis/integrasi-budaya-jadi-tantangan-keberhasilan-merger-bank-syariah-indonesia-1vyIcm5Vty1/full> diunduh pada hari Kamis 25 Mei 2023.
- <https://www.cnbcindonesia.com/market/20201022075932-17-196187/kapan-merger-bank-syariah-bumn-kelar-catat-ini-timeline-nya> diunduh pada hari Minggu tanggal 26 Maret 2023 jam 117.13
- <https://www.kompas.tv/article/143117/resmikan-bank-syariah-indonesia-ini-4-pesan-jokowi> diunduh pada tanggal 26 Maret 2023 jam 10.48
- <https://www.kompas.tv/article/143117/resmikan-bank-syariah-indonesia-ini-4-pesan-jokowi> diunduh pada hari Jumat 13 Januari 2023
- "<https://Finansial.Perusahaan.Com/Read/20210115/215/1343305/Harga-Saham-Bris-Rekor-Dplk-Bri-Jual-Sebagian-Kepemilikan>," 2021.

“<https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20210211075446-78-605051/bsi-ditargetkan-masuk-top-10-global-islamic-bank-pada-2025>.”

Wawancara

1. Wawancara dengan Azhar Syarief selaku *Head of Culture Development Section* BSI. Senin, 10 April 2023
2. Wawancara dengan Rahmadiannur selaku *Area Manager* BSI Medan Raya. Selasa, 11 April 2023
3. Wawancara dengan Tri Budi Tjahjono selaku *Human Capital Grup Head*. Selasa, 11 April 2023
4. Wawancara dengan Rizki Alamsyah selaku *Branchmanager* BSI Surabaya Mayjend Sungkono. Rabu, 12 April 2023
5. Wawancara dengan Abdul Hamid Rahmatdillah selaku *Branchmanager* BSI Surabaya Diponegoro 2. Rabu, 12 April 2023
6. Wawancara dengan Fitriyah Herawati selaku *Branchmanager* BSI Surabaya Diponegoro 1. Kamis, 13 April 2023
7. Wawancara dengan Aidil Bustamir selaku *Area Manager* BSI Padang. Jumat, 14 April 2023

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A