

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Di Indonesia lembaga keuangan syariah mulai berkembang seiring berjalannya waktu. Lembaga keuangan syariah didirikan guna mengembangkan dan mempromosikan penerapan yang sesuai dengan prinsip-prinsip syariah. Prinsip syariah yang dimaksud adalah prinsip yang berdasarkan pada fatwa yang dikeluarkan oleh lembaga yang memiliki wewenang dalam mengeluarkan fatwa di bidang syariah. Nilai-nilai yang termasuk dalam prinsip syariah yang dianut oleh lembaga keuangan syariah berlandaskan pada nilai keadilan, keseimbangan, kemanfaatan, dan keuniversalan (Antonio, 2001, hal. 4).

Adapun salah satu lembaga keuangan syariah, yaitu lembaga keuangan bank. Lembaga keuangan bank adalah lembaga yang memberikan jasa-jasa keuangan yang dapat memperlancar serta mendukung kegiatan penghimpun dana dan penyaluran dana. Dalam sistem perbankan, selain memiliki fungsi dalam menyelenggarakan mekanisme lalu lintas pembayaran, ada juga fungsi lain sebagai perantara antara pihak yang memiliki kelebihan dana dengan pihak yang kekurangan dana dan digunakan untuk kegiatan yang produktif (Asiyah, 2015, hal. 11).

Perbedaan antara bank konvensional dan bank syariah adalah sistem operasionalnya. Bank konvensional dalam sistem operasionalnya menggunakan sistem bunga. Sedangkan bank syariah dalam sistem operasionalnya tidak menggunakan sistem bunga, tetapi menggunakan prinsip yang sesuai dengan syariat Islam (Asiyah, 2015, hal. 11).

Dana dan investasi yang ada pada masyarakat dapat disalurkan dalam berbagai kegiatan produktif sehingga dapat terwujud pertumbuhan ekonomi terhindar dari riba. Allah berfirman dalam Q.S. an-Nisa/4:161 yang berbunyi:

وَأَخَذَهُمُ الرِّبَا وَقَدْ نُهُوا عَنْهُ وَأَكْلِهِمْ أَمْوَالَ النَّاسِ بِالْبَاطِلِ ۖ وَأَعْتَدْنَا لِلْكَافِرِينَ مِنْهُمْ عَذَابًا أَلِيمًا

Artinya: “Dan karena mereka menjalankan riba, padahal sungguh mereka telah dilarang darinya, dan karena mereka memakan harta orang dengan cara tidak sah (batil). Dan Kami sediakan untuk orang-orang kafir di antara mereka azab yang pedih” (Departemen Agama, 1990, hal 103).

Laknat untuk para pelaku riba dan besarnya dosa riba, sebagaimana hadits Rasulullah SAW dalam kitab hadis Shahih Muslim nomor Hadits 2995,

عَنْ جَابِرِ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ لَعَنَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ آكِلَ الرِّبَا وَمُؤْكِلَهُ وَكَاتِبَهُوْشَاهِدِيهِ وَ
قَالَ هُمْ سَوَاءٌ (رواه مسلم) (Hujjaj, hal. 253)

Artinya: “Dari Jabir r.a, ia berkata : “Rasulullah SAW melaknat orang yang memakan (mengambil) riba, memberikan, menulis dan dua orang yang

menyaksikannya". Ia berkata : mereka bersetatus hukum sama" (HR.Muslim)
(Albani, 2005, hal. 284).

Dari ayat al-Qur'an dan Hadits di atas dapat disimpulkan bahwa Allah SWT dan Rasulullah SAW sangat membenci riba dan orang-orang yang terkait dengan praktik riba karena perbuatan itu akan menzalimi manusia, dan orang yang melakukan riba juga akan mendapatkan siksa yang pedih dari Allah SWT. Oleh sebab itu, diperlukan adanya bank syariah salah satu tujuannya adalah agar semua transaksi yang dilakukan oleh manusia, khususnya umat Islam terbebas dari riba.

Salah satu bank syariah dalam sistem operasionalnya tidak menggunakan sistem bunga adalah PT Bank Syariah Indonesia. PT Bank Syariah Indonesia telah diresmikan pada tanggal 1 Februari 2021. Kehadiran Bank Syariah Indonesia, bertujuan untuk mengembangkan ekonomi syariah, termasuk memberikan dukungan terhadap UMKM di dalam negeri (Nurhaliza, "Punya Aset Rp240 T, BSI Jadi Bank Terbesar ke-7 di Indonesia", www.idxchannel.com. Diakses pada 12 November 2021).

Bank Syariah Indonesia mendapat izin dari OJK dengan Nomor: SR-3/PB.1/2021 tanggal 27 Januari 2021 perihal Pemberian Izin Penggabungan PT Bank Syariah Mandiri dan PT Bank BNI Syariah ke dalam PT Bank BRI Syariah Tbk serta Izin Perubahan Nama dengan Menggunakan Izin Usaha PT Bank BRI Syariah Tbk Menjadi Izin Usaha atas nama PT Bank Syariah Indonesia Tbk sebagai Bank Hasil Penggabungan (Nurhaliza, "Punya Aset Rp240 T, BSI Jadi

Bank Terbesar ke-7 di Indonesia”, www.idxchannel.com. Diakses pada 12 November 2021).

Adapun komposisi pemegang saham BSI terdiri atas PT Bank Mandiri (Persero) Tbk sebesar 51,2%, PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk (25,0%), PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk sebesar 17,4%, DPLK BRI Saham Syariah (2%), dan publik (4,4%) (Nurhaliza, “Punya Aset Rp240 T, BSI Jadi Bank Terbesar ke-7 di Indonesia”, www.idxchannel.com. Diakses pada 12 November 2021).

Sebagai bank hasil penggabungan, pada posisi Desember 2020 Bank Syariah Indonesi memiliki total aset sebesar Rp240 triliun, total pembiayaan sebesar Rp157 triliun, total dana pihak ketiga mencapai Rp210 triliun, serta total modal inti sebesar Rp22,6 triliun. Bank Syariah Indonesia, akan menjadi bank peringkat ke-7 di Indonesia berdasarkan total aset (Nurhaliza, “Punya Aset Rp240 T, BSI Jadi Bank Terbesar ke-7 di Indonesia”, www.idxchannel.com. Diakses pada 12 November 2021).

Dengan melakukan *merger* perusahaan-perusahaan seharusnya dapat menggabungkan budaya organisasinya sehingga dapat memperkuat posisi mereka dalam jajaran perindustrian. Karena dengan budaya organisasi yang dimiliki oleh perusahaan masing-masing dapat digunakan dan digabungkan guna mewujudkan budaya organisasi yang lebih kuat bagi perusahaan yang melakukan *merger*. Perbedaan budaya organisasi yang dimiliki oleh masing-masing perusahaan dapat

saling memperkuat budaya organisasi satu sama lainnya, sehingga mereka dapat memperkaya budaya organisasi yang dimiliki. Perubahan dalam organisasi merupakan perubahannya suatu organisasi dari kondisi yang berlaku saat kondisi yang akan datang untuk meningkatkan efektivitas (Laksmi dan Suwandono, 2019, hal. 2).

Pada umumnya terdapat beberapa hal yang menyebabkan sebuah organisasi harus berubah, diantaranya adalah karena organisasi perlu untuk merespon terhadap lingkungan yang selalu berubah. Dikutip dari Jurnal yang ditulis oleh Jeaw Mei Chen yang berjudul *Organizational Change and Development*, perubahan pada organisasi dapat dikarenakan oleh tiga teori yaitu:

Teori *teleological*, yang menjelaskan bahwa perubahan pada organisasi terjadi karena organisasi ingin menjadi yang lebih baik dengan selalu mengevaluasi, eksekusi, merancang tujuan- tujuan baru, dan sebagainya (Laksmi dan Suwandono, 2019, hal. 2).

Teori *life cycle*, yang menjelaskan bahwa perubahan dalam sebuah organisasi disebabkan tergantung pada lingkungan eksternal, siklus melalui tahapan awal hingga akhir (Laksmi dan Suwandono, 2019, hal. 2).

Dan yang terakhir adalah teori *dialectical* yang menjelaskan bahwa organisasi adalah seperti *multi cultural society*. Ketika ada satu bagian yang

menguasai yang lainnya, maka nilai dan tujuan organisasi akan diperbaharui (Laksmi dan Suwandono, 2019, hal. 2).

Dalam hal ini, tentunya Bank Syariah Indonesia melakukan *merger* karena ingin meningkatkan efektifitas organisasi dengan tujuan mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan serta perubahan perilaku anggota organisasi. Setiap perubahan lingkungan yang terjadi harus dicermati karena keefektifan suatu organisasi tergantung pada sejauh mana organisasi dapat menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut (Laksmi dan Suwandono, 2019, hal. 2).

Sebelum adanya penggabungan ini, tentunya setiap bank memiliki budaya organisasi yang berbeda-beda, seperti PT Bank BRI Syariah yang mempunyai budaya organisasi professional, antusias, penghargaan SDM, tawakal, integritas, berorientasi bisnis, dan kepuasan pelanggan (BRI Syariah, “Abut BRI Syariah”, www.brisyariah.co.id/?q=sejarah.html. Diakses pada 14 Februari 2022).

Adapun PT Bank Syariah Mandiri mempunyai budaya organisasi *siddiq, istiqomah, fathanah, amanah, dan tabligh* (Bank Syariah mandiri, “Visi dan Misi”, www.syariahmandiri.co.id/banksyariahmandiri/budayaorganisasi.php. Diakses pada 14 Februari 2022). Sedangkan budaya organisasi PT BNI Syariah adalah amanah dan jamaah (Taufiqurachman sebagai *Back Office Supervisor* pada PT BSI KC Banjarmasin A.Yani 1, wawancara pribadi, 17 Desember 2021).

Setelah *merger*, PT Bank Syariah Indonesia menerapkan budaya organisasi yang baru. Melalui proses diskusi *bottom up* (BUMN) dan *top down* (Kementerian BUMN) yang bersumber dari *core values* yang selama ini sudah eksis di BUMN, hanya diformulasikan dalam bahasa yang seragam menjadi AKHLAK (Amanah, Kompetensi, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif) (Taufiqurachman sebagai *Back Office Supervisor* pada PT BSI KC Banjarmasin A. Yani 1, wawancara pribadi, 17 Desember 2021).

Perubahan budaya organisasi ini tentu menjadi tantangan bagi setiap perusahaan yang melakukan penggabungan. Perubahan ini tentunya harus menyatukan budaya organisasi yang berbeda-beda. Salah satu strategi yang digunakan untuk menghadapi perubahan tersebut adalah dengan melakukan rotasi dan mutasi karyawan ke semua Kantor Cabang. Salah satu perusahaan yang menghadapi tantangan tersebut adalah PT. BSI KC Banjarmasin A. Yani 1 yang beralamat di jalan Jend. Ahmad Yani Km. 4 No. 385, Kebun Bunga, Kec. Banjarmasin Timur, Kota Banjarmasin, Kalimantan Selatan 70235 (Taufiqurachman sebagai *Back Office Supervisor* pada PT BSI KC Banjarmasin A. Yani 1, wawancara pribadi, 17 Desember 2021).

PT. BSI KC Banjarmasin A Yani 1 sebelum melakukan *merger* bernama PT BNI Syariah, yang mana bank ini memiliki dua budaya organisasi, yaitu Amanah dan Jamaah. Sehingga dengan adanya perubahan budaya organisasi yang baru maka harus dilakukan manajemen perubahan guna menyelaraskan budaya

organisasi yang baru dengan budaya organisasi yang telah dulu diterapkan sebelum melakukan *merger* (Taufiqurachman sebagai *Back Office Supervisor* pada PT BSI KC Banjarmasin A. Yani 1, wawancara pribadi, 17 Desember 2021).

Adapun penerapan nilai budaya Amanah, diantaranya menjalankan tugas dan kewajiban dengan penuh tanggung jawab untuk memperoleh hasil yang optimal, profesional dalam menjalankan tugas, memegang teguh komitmen dan bertanggung jawab, jujur, adil, dapat dipercaya, dan menjadi teladan yang baik bagi lingkungan. Dalam nilai budaya Jamaah, diantaranya bersinergi dalam menjalankan tugas dan kewajiban, bekerjasama secara rasional dan sistematis, saling mengingatkan dengan santun, dan bekerjasama dalam kepemimpinan yang efektif (Taufiqurachman sebagai *Back Office Supervisor* pada PT BSI KC Banjarmasin A. Yani 1, wawancara pribadi, 17 Desember 2021).

Setelah *merger*, maka perusahaan harus menyesuaikan dengan budaya yang baru ini yang diformulasikan menjadi AKHLAK, yaitu Amanah (*Integrity, Syariah Compliance, Stakeholder Focus*), Kompeten (*Well Planned & Managed, Excellent Execution, Outstanding Performance*), Harmonis (*Compassion, Open Mind, Inclusive*), Loyal (*Sense of Belonging, Organization First, Protecting the Bank*), Adaptif (*Transformation Mindset, Thinking Ahead, Thinking Accross, Thinking Again, Agility*), dan Kolaboratif (*Humality, Unility, Trust*)

(Taufiqurachman sebagai *Back Office Supervisor* pada PT BSI KC Banjarmasin A. Yani 1, wawancara pribadi, 17 Desember 2021).

Adapun penerapan nilai budaya Amanah, diantaranya menjalankan tugas dan kewajiban dengan penuh tanggung jawab untuk memperoleh hasil yang optimal, profesional dalam menjalankan tugas, memegang teguh komitmen dan bertanggung jawab, jujur, adil, dapat dipercaya, dan menjadi teladan yang baik bagi lingkungan. Dalam nilai budaya Jamaah, diantaranya bersinergi dalam menjalankan tugas dan kewajiban, bekerjasama secara rasional dan sistematis, saling mengingatkan dengan santun, dan bekerjasama dalam kepemimpinan yang efektif (Taufiqurachman sebagai *Back Office Supervisor* pada PT BSI KC Banjarmasin A. Yani 1, wawancara pribadi, 17 Desember 2021).

Setelah *merger*, maka perusahaan harus menyesuaikan dengan budaya yang baru ini yang diformulasikan menjadi AKHLAK, yaitu Amanah (*Integrity, Syariah Compliance, Stakeholder Focus*), Kompeten (*Well Planned & Maaged, Excellent Execution, Outstanding Performance*), Harmonis (*Compassion, Open Mind, Inclusive*), Loyal (*Sense of Belonging, Organization First, Protecting the Bank*), Adaptif (*Transformation Mindset, Thinking Ahead, Thinking Accross, Thinking Again, Agility*), dan Kolaboratif (*Humality, Unility, Trust*) (Taufiqurachman sebagai *Back Office Supervisor* pada PT BSI KC Banjarmasin A. Yani 1, wawancara pribadi, 17 Desember 2021).

Keberhasilan suatu perusahaan yang melakukan penggabungan atau *merger* dapat diketahui salah satunya dengan bagaimana strategi yang digunakan dalam menyelaraskan budaya organisasi setelah *merger* pada PT Bank Syariah Indonesia (Taufiqurachman sebagai *Back Office Supervisor* pada PT BSI KC Banjarmasin A. Yani 1, wawancara pribadi, 17 Desember 2021).

Berdasarkan latar belakang di atas, maka peneliti tertarik untuk meneliti lebih lanjut tentang “**Analisis Budaya Organisasi dan Manajemen Perubahan dalam Kinerja Karyawan Setelah *Merger* pada PT BSI KC Banjarmasin A. Yani 1**”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, perumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apa saja perubahan dalam budaya organisasi setelah *merger* pada PT BSI KC Banjarmasin A. Yani 1?
2. Bagaimana penerapan manajemen perubahan dalam menghadapi *merger* pada PT BSI KC Banjarmasin A. Yani 1?
3. Bagaimana kinerja karyawan setelah *merger* pada PT BSI KC Banjarmasin A. Yani 1?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui apa saja perubahan yang terjadi dalam budaya organisasi setelah *merger* pada PT BSI KC Banjarmasin A. Yani 1.
2. Untuk mengetahui bagaimana penerapan manajemen perubahan dalam menghadapi *merger* pada PT BSI KC Banjarmasin A. Yani 1.
3. Untuk mengetahui bagaimana kinerja karyawan setelah *merger* pada PT BSI KC Banjarmasin A. Yani 1.

D. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat atau kegunaan.

Adapun kegunaan dari penelitian ini adalah:

Secara Teoritis

1. Penelitian ini diharapkan dapat menambah perbendaharaan keilmuan yang dapat berguna bagi pengembangan dunia perbankan syariah di Indonesia khususnya pada setelah adanya *merger* Bank Syariah Indonesia. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan atau bahan dalam penelitian sejenis untuk tahapan berikutnya.

Secara Praktis

1. Menambah wawasan dan ilmu pengetahuan kepada peneliti, nasabah, masyarakat, dan lainnya tentang budaya organisasi dan manajemen perubahan dalam kinerja karyawan setelah adanya *merger* Bank Syariah Indonesia.
2. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sebuah masukan untuk pihak Bank Syariah Indonesia dalam mempraktikkan segala hal yang bersangkutan

dengan budaya organisasi dan manajemen perubahan dalam kinerja karyawan setelah adanya *merger*.

3. Penelitian ini diharapkan sebagai tambahan pengetahuan dan pengalaman terutama dalam penulisan karya ilmiah bagi peneliti, pembaca dan masyarakat luas.

E. Definisi Operasional

1. Budaya organisasi adalah sebuah nilai yang dapat menjadi sebuah pegangan manusia dalam menjalankan kewajibannya dan perilakunya ketika berada di dalam sebuah organisasi (Robin, 2000, hal. 8). Budaya organisasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah budaya yang dipelajari, dimiliki bersama dan diwariskan dari generasi ke generasi yang sekarang berlaku setelah terjadinya *merger* pada PT BSI KC Banjarmasin A. Yani 1.
2. Manajemen perubahan adalah upaya yang dilakukan untuk mengelola akibat-akibat yang ditimbulkan karena terjadinya perubahan dalam organisasi. Perubahan mempunyai manfaat bagi kelangsungan hidup suatu organisasi, tanpa adanya perubahan maka dapat dipastikan bahwa usia organisasi tidak akan bertahan lama. Perubahan dapat terjadi karena sebab-sebab yang berasal dari dalam maupun dari luar organisasi tersebut (Manahan, 2020, hal. 24). Manajemen perubahan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah manajemen perubahan yang diterapkan guna menghadapi perubahan dalam budaya organisasi setelah terjadinya *merger* pada PT BSI KC Banjarmasin A. Yani 1.

3. Kinerja karyawan adalah hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan) (Sedarmayanti, 2011, hal. 81). Kinerja karyawan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah hasil kerja yang dicapai karyawan saat terjadi perubahan dalam budaya organisasi setelah terjadinya *merger* pada PT BSI KC Banjarmasin A. Yani 1.

4. *Merger*

Merger berasal dari kata “*mergere*” (latin) yang artinya bergabung bersama menyatu, berkombinasi sehingga menyebabkan hilangnya identitas karena terserap atau bersatu menjadi satu. *Merger* juga dapat dikatakan sebagai penggabungan dua atau lebih perusahaan yang kemudian hanya ada satu perusahaan yang hidup dan memiliki badan hukum sementara perusahaan-perusahaan yang lainnya menghentikan aktivitasnya. Perusahaan-perusahaan dalam *merger* menggabungkan dan membagi sumber daya yang mereka miliki untuk mencapai tujuan bersama (Pengantar Bisnis Kontemporer 1 (ed. 11), tt, hal. 270).

Merger yang dimaksud dalam penelitian ini adalah *merger* pada Bank Syariah Indonesia. Dimana *merger* (penggabungan) dari 3 bank syariah milik pemerintah menjadi Bank Syariah Indonesia atau BSI. Bank Syariah Indonesia merupakan gabungan dari 3 bank syariah BUMN, yaitu PT Bank Syariah Mandiri,

PT BRI Syariah, dan PT Bank BNI Syariah. Adapun PT BSI yang dimaksud dalam penelitian ini adalah PT BSI KC Banjarmasin A. Yani 1 yang beralamat di jalan Jend. Ahmad Yani Km. 4 No. 385, Kebun Bunga, Kec. Banjarmasin Timur, Kota Banjarmasin, Kalimantan Selatan 70235.

F. Kajian Pustaka/ Penelitian Terdahulu

Penelitian ini berjudul analisis budaya organisasi dan manajemen perubahan dalam kinerja karyawan setelah *merger* pada KC Banjarmasin yang mengacu pada penelitian sebelumnya untuk memudahkan dalam pengumpulan data, metode analisis data yang digunakan dalam pengolahan data, maka penulis mencantumkan penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian ini. Di samping itu untuk mengetahui persamaan dan perbedaan dari beberapa penelitian sebagai kajian yang dapat mengembangkan wawasan berfikir peneliti.

1. Munirah (2018). *Penerapan Budaya Organisasi Pada Karyawan Bank BRI Syariah KCP Kayu Tangi Banjarmasin*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana penerapan budaya organisasi pada karyawan Bank BRI Syariah KCP Kayu Tangi Banjarmasin. Penelitian ini adalah jenis penelitian lapangan (*field Research*) dengan pendekatan kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Penerapan Budaya Organisasi pada Bank BRI Syariah KCP Kayu Tangi di mulai pada saat sebelum melakukan pelayanan pada nasabah, yaitu pada briefing pagi, sampai selesai bekerja, bahkan dilakukan dalam kehidupan sehari-hari, yang diterapkan sesuai dengan visi-

misal Pasti Oke, yaitu terdiri dari 7 nilai budaya kerja. Penerapan budaya organisasi pada Bank BRI Syariah KCP Kayu Tangi yang sangat terlihat diterapkan adalah nilai tawakkal, adapun nilai yang masih terlihat kurang diterapkan adalah nilai penghargaan SDM. Persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah sama-sama menganalisis penerapan budaya organisasi yang diterapkan. Kemudian metode yang digunakan juga sama yaitu metode kualitatif. Perbedaan dari penelitian ini dengan penelitian terdahulu terletak pada variabel manajemen perubahan yang digunakan guna menghadapi adanya perubahan dalam budaya organisasi yang baru setelah melakukan *merger*.

2. Jeshica Khoirunnisa Amalia (2019). *Pengaruh Manajemen Perubahan Dan Organisasi Pembelajaran Terhadap Kinerja Pegawai Divisi Human Capital PT. Sucofindo Kantor Pusat*. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh manajemen perubahan dan organisasi pembelajaran terhadap kinerja pegawai Divisi Human Capital PT. Sucofindo Kantor pusat, khususnya pada kondisi lingkungan bisnis yang semakin tidak terprediksi pasca masuknya fenomena Revolusi Industri 4.0. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan teknik pengumpulan data melalui penyebaran kuisioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel manajemen perubahan dan organisasi pembelajaran mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Sucofindo, baik secara parsial maupun simultan.

Persentase menunjukkan bahwa sebesar 60.2% variabel kinerja dapat dijelaskan oleh variabel manajemen perubahan dan organisasi pembelajaran. Sedangkan sisanya 39.8% dijelaskan oleh variabel/ faktor lain di luar penelitian ini. Persamaan dari penelitian terdahulu dengan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel manajemen perubahan. Perbedaan dari penelitian ini dengan penelitian terdahulu terletak pada variabel budaya organisasi. Sedangkan pada penelitian terdahulu membahas variabel organisasi pembelajaran. Adapun dari metode yang digunakan, pada penelitian ini menggunakan metode kualitatif sedangkan pada penelitian terdahulu menggunakan metode kuantitatif.

3. Sartika (2020). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mataram Barat*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mataram Barat. Jenis penelitian ini dengan menggunakan metode survey dengan pendekatan kuantitatif. Teknis analisis yang digunakan yaitu analisis regresi linear sederhana. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mataram Barat, hal ini dapat dilihat dari hasil perhitungan analisis regresi linear sederhana yaitu $Y=8,735+0,743X$. Budaya organisasi memberi pengaruh yang cukup besar yaitu sebesar 54,7% terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi yang kuat akan menjadidi kunci keberhasilan

perusahaan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah sama-sama menganalisis budaya organisasi dalam kinerja karyawan saja. Perbedaan dari penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah pada penelitian ini menganalisis manajemen perubahan dalam kinerja karyawan setelah *merger*. Kemudian metode yang digunakan pun berbeda dengan penelitian terdahulu. Pada penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif, sedangkan penelitian terdahulu menggunakan metode kuantitatif.

4. M. Riza (2009). *Analisis Budaya dan Keefektifan Organisasional Merger Bank X dan Bank Y*. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan 5 Sampel yaitu *Survey*, *Organizational Culture Profile (OCP)*, *Competing Values Framework* dengan *instrument Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*. Menggunakan *OCP*, Bank X dapat diidentifikasi memiliki profil budaya seperti *team work and outcome orientation, prudent, rule oriented, innovation*, dan *stability*. Sedangkan Bank Y memiliki profil budaya yang *developmental orientation, outcome orientation, stability, rule oriented*, dan *competitiveness*. Dengan menggunakan korelasi dapat diketahui adanya perbedaan budaya sekarang antara kedua bank tetapi tidak berpotensi menimbulkan konflik. Hal ini diperkuat juga dengan hasil penelitian dengan *OCAI* bahwa ekspektasi budaya di masa mendatang responden dari kedua bank tidak menunjukkan perbedaan yang signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa budaya dan keefektifan organisasional *merger*, hal tersebut ditunjukkan dengan diketahui adanya

perbedaan budaya sekarang antara kedua bank tetapi tidak berpotensi menimbulkan konflik. Persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah sama-sama mengangkat tentang variabel budaya dan organisasi dalam perusahaan setelah *merger*. Perbedaan dari penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah terletak pada variabel kinerja karyawan setelah dilakukan manajemen perubahan dalam budaya organisasi. Kemudian metode yang digunakan pun berbeda dengan penelitian terdahulu. Pada penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif, sedangkan penelitian terdahulu menggunakan metode kuantitatif.

5. Imam Baihaqi dan Saifudin (2021). *Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan OCB sebagai Variabel Intervening*. Penelitian ini bertujuan guna mengetahui pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel *Intervening* pada karyawan BSI KC Semarang. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 44 responden dengan teknik pengambilan sampel teknik *sampling* jenuh. Adapun metode dalam mengumpulkan data dengan memberikan kuesioner. Teknik analisis dalam penelitian ini meliputi analisis regresi, uji statistik, uji asumsi klasik dan *path analysis*. Selanjutnya pengolahan data yang telah diperoleh diolah dengan program SPSS. Berdasarkan hasil yang diperoleh menjelaskan bahwa: 1) Budaya organisasi

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, 2) Gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, 3) Komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, 4) OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, 5) Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap OCB, 6) gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap OCB, 7) Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, 8) OCB tidak memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, 9) OCB tidak memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, 10) OCB mampu memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah sama-sama menggunakan variabel budaya organisasi dan kinerja karyawan. Perbedaan dari penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah pada penelitian ini menganalisis manajemen perubahan dalam budaya organisasi setelah perusahaan melakukan penggabungan atau *merger*. Adapun metode yang digunakan pun berbeda dengan penelitian terdahulu. Pada penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif, sedangkan penelitian terdahulu menggunakan metode kuantitatif.

6. Prima Sari Pascariati Kasman (2021). *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Bank Syariah Indonesia: Pemberdayaan Sumber Daya Manusia, Motivasi Kerja dan Perubahan Organisasi (Literature Review Manajemen)*.

Tujuan dari jurnal ilmiah adalah untuk mereview konsep tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Bank Syariah Indonesia (Y), pemberdayaan sumber daya manusia (X1), motivasi kerja (X2), perubahan organisasi (X3). Suatu studi literatur manajemen sumber daya manusia (SDM), metode penulisan artikel ilmiah ini adalah dengan metode kualitatif dan studi literatur atau *library research*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pemberdayaan sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja BSI. Adapun motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja BSI. Kemudian dari perubahan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja BSI. Persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah sama-sama menggunakan variabel budaya organisasi dan metode yang digunakan juga sama dengan penelitian terdahulu yaitu menggunakan metode penelitian kualitatif. Perbedaan dari penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah pada penelitian ini menganalisis variabel manajemen perubahan dan kinerja karyawan setelah *merger*.

G. Sistematika Penulisan

Untuk memudahkan dalam mengkaji dan memahami secara keseluruhan dari skripsi ini, peneliti akan menguraikan mengenai sistematika pembahasan sebagai berikut:

1. BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan hasil penelitian, definisi operasional, penelitian terdahulu, dan sistematika pembahasan.

2. BAB II : BUDAYA ORGANISASI, MANAJEMEN PERUBAHAN, KINERJA KARYAWAN DAN *MERGER*

Pada bab ini membahas tentang landasan teori yang menjadi sumber acuan untuk penelitian yang akan dilakukan, kerangka teori berupa landasan landasan teori yang digunakan untuk penelitian mengenai analisis budaya organisasi dan manajemen perubahan dalam kinerja karyawan setelah *merger* pada PT. BSI KC Banjarmasin A. Yani 1 yang mengacu pada penelitian sebelumnya untuk memudahkan

3. BAB III : METODE PENELITIAN

Dalam bab ini memaparkan mengenai metode penelitian yang digunakan, jenis dan pendekatan penelitian, lokasi penelitian, subjek dan objek penelitian, data dan sumber data, metode pengumpulan data, dan teknik analisis.

4. BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS DATA

Bab ini menguraikan mengenai hasil penelitian yang telah diperoleh, yaitu bagaimana budaya organisasi dan manajemen perubahan dalam kinerja karyawan yang terjadi pada Bank Syariah Indonesia setelah adanya penggabungan atau *merger*.

5. BAB V : PENUTUP

Pada bagian ini berisi simpulan dan saran dari hasil yang telah dipaparkan.