

Analisis Pemetaan Profil Budaya Organisasi Pada Pt Bsi, Tbk Pasca Merger

Yoiz Shofwa Shafrani^{1*}, Ida Puspita Wahyuningtyas², Siti Farida³

¹UIN Prof. Saifuddin Zuhri Purwokerto, *shafraniy@uinsaizu.ac.id

²UIN Prof. Saifuddin Zuhri Purwokerto, * ida.nayaraya@gmail.com

³UIN Prof. Saifuddin Zuhri Purwokerto, *sitifarida@uinsaizu.ac.id

Abstrak

Perbankan Syariah adalah salahsatu bagian dari industry keuangan Syariah yang sedang menjadi perhatian di Indonesia. Pada tanggal 1 Februari 2021 keluarlah kebijakan merger dari bank Syariah di bawah BUMN, yaitu Bank Syariah Mandiri, BRI Syariah, dan BNI Syariah. Penggabungan dari ketiga bank tersebut pastinya akan menimbulkan permasalahan pada kinerja perusahaan yang mencerminkan dari kinerja karyawan yang ada. Ada relasi yang erat antara efektivitas sebuah perusahaan dengan budaya organisasi. Sebuah perusahaan memerlukan sebuah model budaya organisasi yang positif untuk dapat mencapai tujuan. Perusahaan hasil penggabungan tentunya menjadi rentan untuk terjadinya perubahan budaya organisasi. Apalagi mengingat bahwa budaya organisasi merupakan salah satu variable yang sangat dinamis dan selalu berkembang serta sulit untuk diprediksi perubahannya. Budaya organisasi, maka proses pemetaan profil budaya organisasi pada PT. BSI, Tbk menjadi penting agar dapat dijadikan salahsatu pedoman untuk menentukan strategi perusahaan. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya perbedaan tipe budaya saat ini yang dinilai sebagai hierarcy dan yang diharapkan adalah budaya adhocracy, maka perusahaan kiranya dapat lebih focus lagi mempertimbangkan factor – factor eksternal dan selalu focus pada hal – hal baru yang nantinya akan memacu adanya inovasi.

Kata Kunci : Bank Syariah, Budaya Organisasi, OCAI

Abstract

Islamic banking is a part of the Islamic finance industry which is currently becoming a concern in Indonesia. On February 1, 2021, a merger policy was issued for Sharia banks under BUMN, namely Bank Syariah Mandiri, BRI Syariah, and BNI Syariah. The merger of the three banks will certainly cause problems in the company's performance which reflects the performance of existing employees. There is a close relationship between the effectiveness of a company and organizational culture. A company needs a positive organizational culture model to be able to achieve its goals. Companies resulting from the merger are certainly vulnerable to changes in organizational culture. Especially considering that organizational culture is a variable that is very dynamic and always evolving and changes are difficult to predict. Organizational culture is then the process of mapping the profile of organizational culture at PT. BSI, Tbk is important so that it can be used as one of the guidelines for determining company strategy. The results of this study indicate that there are differences in the current type of culture which is considered hierarchical and what is expected is an adhocracy culture, so companies can focus more on considering external factors and always focus on new things that will spur innovation.

Keywords : Islamic Banking, OCAI, Organization Culture

Pendahuluan

Perbankan Syariah adalah salahsatu bagian dari industry keuangan Syariah yang sedang menjadi perhatian di Indonesia. Muncul dan berkembangnya perbankan Syariah di Indonesia dimulai dari berdirinya bank Muamalat pada tahun 1992. Bank ini lahir karena adanya kegundahan sebagian umat Islam di Indonesia yang beranggapan bahwa bunga bank merupakan bagian dari riba sehingga diharamkan oleh agama. Kebangkitan ini diikuti dengan kesuksesan bank Syariah dalam menghadapi krisis tahun 1996. Bank Syariah dianggap memiliki energi yang positif berdasar nilai Islam yang

mampu berkontribusi pada pertumbuhan ekonomi di Indonesia. Secara kuantitatif, tahun 2007 berdirilah 3 bank umum Syariah dan diikuti oleh 25 bank konven yang membuka unit usaha Syariah (UUS) serta 107 BPRS. Hal ini menyebabkan pertumbuhan pangsa pasar Syariah mencapai 1,6% dari total pangsa pasar bank Syariah di Indonesia¹.

Perkembangan bank Syariah di Indonesia mendapat perhatian khusus oleh Pemerintah, sehingga Pemerintah mensahkan Undang-Undang No.7 Tahun 1992, yang berisi landasan hukum bagi beroperasinya bank Syariah. Meskipun demikian Undang-undang ini tidak memuat semua aspek hukum dan operasional bank Syariah. Berkembangnya bank Syariah juga menimbulkan permasalahan teknis di dalam operasionalnya, maka Pemerintah menyempurnakan aturan ke dalam pembaruan Undang-Undang, yaitu Undang-undang No. 21 Tahun 2008 tentang Perbankan Syariah. Kemudian diperbaharui dengan undang-undang no 21 tahun 2011 tentang OJK².

Perkembangan perbankan Syariah secara kuantitas juga terjadi di Indonesia. Sebagai negara dengan penduduk mayoritas muslim tentunya menjadi potensi besar dalam perkembangan bank Syariah. Menurut Alamsyah³, Indonesia memiliki potensi sebagai pemain utama dalam industry keuangan Syariah, karena potensi yang besar dari jumlah penduduk Indonesia yang mayoritas muslim menjadi konsumen di industri keuangan syariah; pertumbuhan ekonomi cukup tinggi, yaitu pada 6,0%-6,5% dengan di-*support* oleh system ekonomi yang terintegrasi; meningkatnya rating investasi yang berpengaruh positif pada minat investor untuk melakukan investasi pada sub sektor keuangan Indonesia; sumber daya alam Indonesia merupakan modal yang dapat digunakan sebagai *underlying* transaksi industri keuangan Syariah.

Pada kenyataannya, secara keseluruhan volume perbankan syariah yang diperkirakan adalah Rp 27 triliun sebenarnya hanya 1,6% dari keseluruhan transaksi yang sehingga jika dibandingkan dengan bank konvensional berbanding 2:96⁴. Data lain menunjukkan bahwa perkembangan ekonomi Syariah secara global mulai bergeser. Pada awalnya perkembangan ekonomi Syariah dapat memacu pertumbuhan industri

¹ Hasan, "PROSPEK PENGEMBANGAN PERBANKAN SYARIAH PENDEKATAN PASAR," *Jurnal Tahkim* XI, no. 2 (2015): 101–114.

² Moh Ulumuddin, "Orientasi Dan Perkembangan Regulasi Perbankan Syariah Moh," *At-Tahdzib* 6, no. 2 (2018): 68–70.

³ Halim Alamsyah, "Perkembangan Dan Prospek Perbankan Syariah Indonesia," in *Ceramah Ilmiah Ikatan Ahli Ekonomi Islam (IAEI), Milad Ke-8 IAEI, 13 April 2012*, 2012, 1–8.

⁴ Subandi Subandi, "Problem Dan Solusi Pengembangan Perbankan Syariah Kontemporer Di Indonesia," *Al-Tahrir: Jurnal Pemikiran Islam* 12, no. 1 (2012): 1.

keuangan syariah. Namun yang terjadi sekarang fokusnya bergeser pada sektor riil. Hal ini didukung oleh data bahwa pangsa pasar Muslim dibanding pasar ekonomi syariah global dari aspek konsumsi mencapai 11,9 persen pada tahun 2016, dan proyeksi pada tahun 2016 yang awalnya USD 2.006 miliar menjadi USD 3.081 miliar pada 2022. Kemudian secara keseluruhan, perkiraan perkembangan keuangan Syariah masih dikuasai oleh Malaysia, Uni Emirat Arab (UEA), dan Bahrain pada rentang waktu 2014-2018⁵.

Melihat kenyataan di atas maka keluarlah kebijakan merger dari bank Syariah di bawah BUMN, yaitu Bank Syariah Mandiri, BRI Syariah, dan BNI Syariah pada tanggal 1 Februari 2021. Arah kebijakan merger yang dikeluarkan sejalan dengan Masterplan Ekonomi dan Keuangan Syariah Indonesia (MEKSI) 2019-2024⁶. Penggabungan dari ketiga bank tersebut pastinya akan menimbulkan permasalahan pada kinerja perusahaan yang mencerminkan dari kinerja karyawan yang ada.

Tujuan penggabungan ketiga bank tersebut adalah sebuah perusahaan hasil gabungan menjadi lebih efektif. Adanya penggabungan beberapa perusahaan dengan latar belakang sampai tujuan yang awalnya berbeda, pastinya akan membawa budaya organisasi yang berbeda. Menurut Prayudhayanti⁷ dan Tjiharjadi⁸, ada relasi yang erat antara efektivitas sebuah perusahaan dengan budaya organisasi. Sebuah perusahaan memerlukan sebuah model budaya organisasi yang positif untuk dapat mencapai tujuan. Penelitian lain menyebutkan bahwa Ketika sebuah perusahaan mampu untuk menanamkan nilai – nilai budaya organisasinya secara positif maka hal itu dapat mendukung untuk pertumbuhan dan perkembangan perusahaan tersebut⁹.

Perusahaan hasil penggabungan tentunya menjadi rentan untuk terjadinya perubahan budaya organisasi. Apalagi mengingat bahwa budaya organisasi merupakan salah satu variable yang sangat dinamis dan selalu berkembang serta sulit untuk

⁵ Komite Nasional Keuangan Syariah, *Masterplan Ekonomi Syariah Indonesia 2019-2024*, Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional/ Badan Perencanaan Pembangunan Nasional, 2018, https://knks.go.id/storage/upload/1573459280-Masterplan_Eksyar_Preview.pdf.

⁶ Muhammad Rauuf Ramadan, “Merger Bank Syariah Dan Pengembangan Umkm Di Indonesia,” *Jurnal Syntax Transformation* 2, no. 6, Juni (2021): 7–24.

⁷ Bondan Ndaru Prayudhayanti, “Peningkatan Perilaku Inovatif Melalui Budaya Organisasi,” *Jurnal Ekobis* 15, no. 2 (2014): 19–32.

⁸ Semuil Tjiharjadi, “Pentingnya Posisi Budaya Dan Efektivitas Organisasi Dalam Kompetisi Di Masa Depan,” *Jurnal Manajemen* 6, no. 2 (2007): 1–10.

⁹ 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.

diprediksi perubahannya¹⁰. Menurut Hendrawan dalam A. Ulfa¹¹, total karyawan tetap dari ke-3 bank tersebut adalah 18.734 orang. Terdiri dari BSM ada 8.400 karyawan, BNI Syariah 5.723 karyawan (data per 2019), dan BRI Syariah 4.611 karyawan. Dan dari semua karyawan yang ada itu tidak ada yang mendapatkan status PHK (pemutusan hubungan kerja). Budaya organisasi, maka proses pemetaan profil budaya organisasi pada PT. BSI, Tbk menjadi penting agar dapat dijadikan salahsatu pedoman untuk menentukan strategi perusahaan.

Pemetaan profil budaya organisasi dapat dilakukan dengan berbagai metode. Tahun 1975, Harrison memunculkan metode *Harrison's Organizational Ideologi Questionnaire*, metode ini mengukur ideologi dari sebuah organisasi pada aspek orientasi terhadap *powers, roles, tasks*, dan *individuals*. Pada tahun 1987 Glazser, Zamanou, & Hacker mengembangkan Organizational Culture Survey yang mengukur 6 faktor empiris yaitu *teamworks and conflict, climate and morale, information flow, involvement, supervisions, dan meetings*. Kemudian pada tahun 2006, Cameron & Quinn, memperkenalkan tehnik *The Organizational Cultural Assesment Instrument (OCAI)*, yang juga merupakan pengembangan dari metode CVF. Hasilnya berupa 4 model budaya yaitu *clan, adhocracy, market, dan hierarchy*¹².

Penelitian menggunakan metode *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* sudah cukup banyak. Seperti Indrawati¹³, Kusumaningtyas¹⁴, A Rakhman¹⁵, A Singh¹⁶, Carcia¹⁷, Rendita¹⁸, Jupitawati¹⁹, tetapi belum ada yang mengungkap pada

¹⁰ Sunasih Mulianingsih, "Pengaruh Strategi Manajemen Perubahan Dan Kepemimpinan Transformasional Dalam Merubah Budaya Organisasi," *Papatung: Jurnal Ilmu Administrasi Publik, Pemerintahan dan Politik* 3, no. 3 (2020): 42–52.

¹¹ Alif Ulfa, "Dampak Penggabungan Tiga Bank Syariah Di Indonesia," *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam* 7, no. 2 (2021): 1101–1106.

¹² Freddy Aldo Setiawan and Suhaji Suhaji, "Pemetaan Budaya Organisasi Pada Perusahaan Keluarga Menggunakan OCAI (Organizational Culture Assesment Instrument)," *Jurnal Ilmiah Aset* 21, no. 2 (2020): 71–85.

¹³ Nina Sri Indrawati and Dimas Aditya Pratama, "Analisis Budaya Organisasi Model Ocai (Organizational Culture Assessment Instrument) Dan Motivasi Kerja Hirarki Kebutuhan Abraham Maslow Karyawan Pada Pt Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bogor," *JIMFE (Jurnal Ilmiah Manajemen Fakultas Ekonomi)* 1, no. 2 (2015): 79–85.

¹⁴ Yona Kusumaningtyas and Ismi Darmastuti, "Analisis Pemetaan Budaya Organisasi Mennggunakan Organizational Culture Assessment Instrument (Ocai) Pada Fakultas Ekonomika Dan Bisnis Universitas Diponegoro," *Jurnal Studi Manajemen Organisasi* 13, no. 1 (2016): 57.

¹⁵ Arif Rakhman, "Analisis Budaya Organisasi Menggunakan Metode Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)," *Jurnal Ilmu Manajemen Mulawarman* 3, no. 4 (2018): 63–69, <http://journal.feb.unmul.ac.id/index.php/JIMM/article/view/1823>.

¹⁶ Apoorva Singh, "Organizational Culture Analysis : A Study of Indian It Industry Using Ocai," *International Journal of Management (IJM)* 11, no. 6, June (2020): 1394–1402.

perusahaan yang merupakan hasil merger. Sehingga menjadi sangat penting untuk memetakan profil budaya organisasi menggunakan metodeOCAI agar dapat digunakan sebagai tolak ukur untuk menentukan strategi selanjutnya.

Kerangka Teoritis dan Pengembangan Hipotesis

Budaya organisasi dalam setiap perusahaan akan didefinisikan dan diimplementasikan secara berbeda-beda. Budaya organisasi merupakan sebuah konsep yang terintegrasi dari nilai dan keyakinan yang dikembangkan oleh anggota organisasi untuk dijadikan acuan dalam berperilaku oleh anggotanya²⁰. Menurut S . Purba²¹, budaya organisasi adalah sekumpulan nilai dalam sebuah organisasi yang sudah disepakati, diterima, dipatuhi dan diimplementasikan oleh anggota dalam organisasi tersebut untuk dijadikan sebagai pedoman perilaku anggotanya dan merencanakan strategi dalam organisasi. Maka budaya organisasi memuat semua nilai baik yang tertulis maupun tidak tertulis di dalam organisasi sehingga menjadi acuan bagi semua anggota organisasi, dan jika diimplementasikan secara baik akan dapat menjadi tolak ukur untuk menentukan strategi organisasi.

Menurut Robbins dan Judge dalam Tewel²² dkk menyebutkan ada lima fungsi budaya organisasi dalam sebuah organisasi, yaitu (1) memiliki peran sebagai tolak ukur dalam menciptakan perbedaan dari organisasi yang lain; (2) memiliki peran memberikan rasa kepemilikan dan identitas kepada anggotanya; (3) memberikan peran untuk memudahkan munculnya komitmen pada kelompok yang lebih besar daripada kepentingan pribadi masing-masing anggota; (4) memiliki peran untuk meningkatkan persatuan social dalam organisasi yang memiliki pedoman yang sama; (5) memiliki peran sebagai pencipta makna dan system kendali yang dapat menjadi pedoman membentuk perilaku anggota organisasi.

¹⁷ Carcia, Transilvanus, and Parera, “Analisis Budaya Organisasi Dengan Menggunakan Metode Organizational Culture Assessment Instrument (Ocai) Pada Koperasi Obor Mas Maumere.”

¹⁸ Bella Fanya Rendita, Annisa Lestari Kadiyono, and Ashriyana Rezki, “Analisis Budaya Organisasi Menggunakan Organizational Culture Assessment Instrument (Ocai) Pada Pt. X,” *MUKADIMAH: Jurnal Pendidikan, Sejarah, dan Ilmu-ilmu Sosial* 5, no. 1 (2021): 63–69.

¹⁹ Ratna Jupitawati and Anissa Lestari Kadiyono, “Analisis Budaya Organisasi Pada Institusi Pemerintahan X Menggunakan Ocai (Organizational Culture Assessment Instrument),” *Buletin Bisnis Dan Manajemen* 07, no. 02 (2021): 126–38.

²⁰ Bernhard Tewel et al., *Perilaku Organisasi* (Bandung: CV. Patra Media Grafindo Bandung, 2017).

²¹ Sukarman Purba et al., *Perilaku Organisasi* (Medan: Yayasan Kita Menulis, 2020).

²² Tewel et al., *Perilaku Organisasi*.

Perusahaan yang beroperasi berdasar prinsip Islam, maka seharusnya memiliki budaya organisasi yang didasarkan pada nilai-nilai yang sesuai dengan syariat Islam. Menurut Assoya dkk²³, budaya organisasi Islami adalah sekumpulan nilai – nilai sesuai dengan Islam yang diterapkan pada sebuah organisasi. Selanjutnya juga dijelaskan bahwa budaya organisasi Islam harus berlandaskan pada : (a). Ketauhidan yang selalu didasarkan pada pemahaman bahwa bekerja merupakan sebagian dari ibadah untuk dapat mengembangkan Islam. (b). Hubungan antar karyawan dalam organisasi didasarkan pada ukhuwah Islamiyah. (c). Berpedoman pada nilai social Islam, misal menjauhi perbuatan jahat secara social. (d). Pembelajaran untuk meningkatkan kompetensi karyawan

Hubungan antar dimensi ini menghasilkan empat kuadranyang berbeda, yang dikaitkan dengan empat jenis budaya: Budaya Klan, Budaya Adhokratis , Budaya Pasar, dan Budaya Hirarki. Setiap budaya dievaluasi melalui enam dimensi utama budaya organisasi, yang mencirikan fungsi organisasi dan nilai-nilai yang mengaturnya. Dimensi tersebut meliputi karakteristik dominan, kepemimpinan organisasi, manajemen karyawan, penekanan strategis, kohesi internal organisasi dan kriteria keberhasilan.

Menurut Cameron dalam Dewi dkk²⁴, ada 4 tipe budaya organisasi yang diukur dengan metode OCAI, yaitu :

1. Budaya Klan. Budaya Klan dicirikan oleh lingkungan yang ramah, seolah-olah itu adalah keluarga besar, dengan komitmen dan kepedulian terhadap para pekerja, di mana orang-orang berbagi banyak tentang diri mereka sendiri dan bekerja sebagai sebuah tim.
2. Budaya Adhokrasi. Budaya adhocratic menekankan dinamisme dan kewirausahaan, bertaruh pada inovasi dan kepemimpinan produk, di mana karyawan dapat mengambil inisiatif dan mengambil risiko.
3. Budaya Pasar. Budaya Pasar berorientasi pada pencapaian tujuan, perhatian utamanya adalah pencapaian hasil dan kepemimpinan pasar, terdiri dari tim yang kompetitif dan berorientasi pada produktivitas.

²³ Allya Roosallyn Assyofa et al., “Pengaruh Budaya Organisasi Islami Terhadap Efektivitas Organisasi (Studi Pada Rumah Sakit Syariah Kab Sumedang) ISSN : 1829-8680 E-ISSN : 2599-0039 Rumah Sakit Syariah Kab Sumedang ,” *Jurnal Manajemen Dan Bisnis XV*, no. September (2018): 124–38.

²⁴ Ratna Dewi et al., “Administrasi Syariah Dengan Metode Ocai,” *Ilmiah Rekayasa dan Manajemen Sistem Informasi 7*, no. 1 (2021): 63–68.

4. Budaya Hierarki. Budaya hirarki focus pada struktur formal organisasi, di mana orang-orang diatur oleh prosedur protokol, aturan, dan norma dengan minat khusus dalam mempertahankan kontrol, efisiensi, stabilitas, dan konsistensi dalam layanan.

Tabel 1. Variabel dan indikator Penelitian

Variabel	Pengertian	Dimensi	Indikator
<i>Organizational Culture Assessment Instrument</i> (OCAI)	Pengembangan dari CVF (<i>Competing Values Framework</i>) yang bertujuan untuk menggambarkan arah perkembangan budaya organisasi berdasarkan misi dan tujuan dengan cara identifikasi indikator – indikator pada budaya organisasi di PT. BSI, Tbk	Karakteristik Dominan	1. <i>Clan</i> 2. <i>Adhocracy</i> 3. <i>Market</i> 4. <i>Hierarchy</i>
		Kepemimpinan Organisasi	1. <i>Clan</i> 2. <i>Adhocracy</i> 3. <i>Market</i> 4. <i>Hierarchy</i>
		Pengelolaan Karyawan	1. <i>Clan</i> 2. <i>Adhocracy</i> 3. <i>Market</i> 4. <i>Hierarchy</i>
		Perekat Organisasi	1. <i>Clan</i> 2. <i>Adhocracy</i> 3. <i>Market</i> 4. <i>Hierarchy</i>
		Penekanan Strategis	1. <i>Clan</i> 2. <i>Adhocracy</i> 3. <i>Market</i> 4. <i>Hierarchy</i>
		Kriteria Keberhasilan	1. <i>Clan</i> 2. <i>Adhocracy</i> 3. <i>Market</i> 4. <i>Hierarchy</i>

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian deskriptif.kuantitatif Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan PT. BSI, Tbk. Sampling dalam penelitian ini menggunakan metode *Stratified Random Sampling* , metode ini akan menentukan pengambilan sampelnya didasarkan pada jumlah proporsi pada setiap kelompok yang ada²⁵. Jumlah karyawan BSI di Kabupaten Banyumas ada 320 orang, dengan rincian dan berdasarkan perhitungan dengan rumus slovin diperoleh sampel sejumlah 77 orang. Maka untuk penentuan ukuran sampel pada masing – masing cabang dihitung berdasarkan metode *stratified random sampling* :

²⁵ Munawaroh, *Panduan Memahami Metodologi Penelitian*, (Malang: Intimedia, 2013), hlm. 67

No.	Kantor Cabang	N (Populasi)	n (sampel)	Pembulatan
1	Sudirman 1	35	8,421875	9
2	Sudirman 2	29	6,978125	7
3	Karang Kobar	32	7,7	8
4	Ajibarang	14	3,36875	4
5	Organik	210	50,53125	51
	Total	320	77	79

Metode yang digunakan dalam menganalisis adalah metode *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*. Menurut Cameron dan Quinn dalam Carla Albino²⁶ adalah model penilaian budaya organisasi OCAI, yang dipilih untuk penelitian ini. Dalam ketidakmungkinan mencakup semua faktor yang dianggap sebagai prioritas dalam studi budaya organisasi, sehingga sangat penting untuk menggunakan model teoritis untuk mempelajari dimensi target studi, memfokuskan penyelidikan pada dimensi budaya kunci.

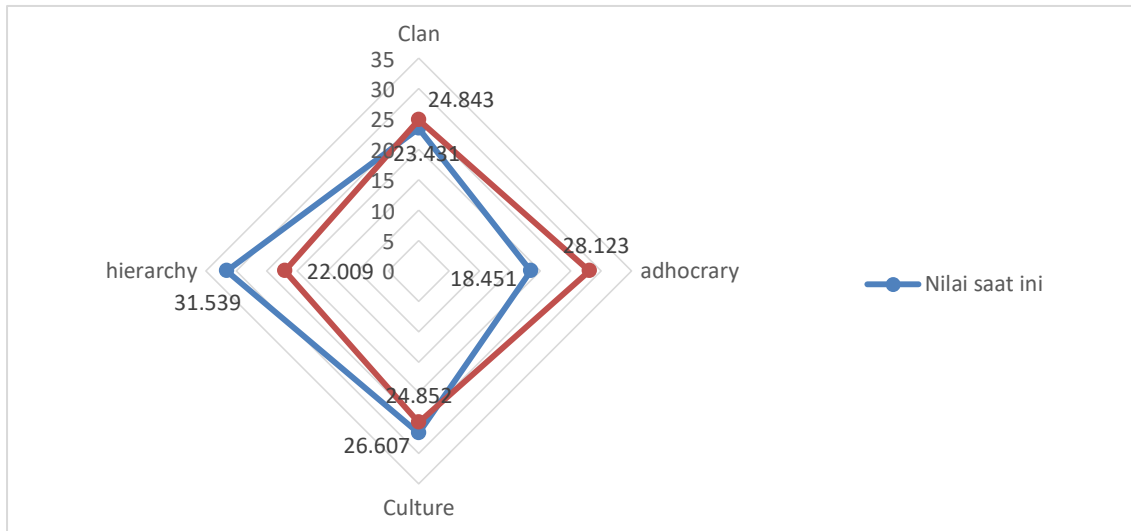
Hasil dan Pembahasan

Tabel 2. Pemetaan berdasarkan tipe budaya organisasi

Tipe budaya	Nilai saat ini	Nilai yang diharapkan	selisih
Clan	23,431	24,843	1,412
Adhocracy	18,451	28,123	9,672
Culture	26,607	24,852	-1,755
Hierarchy	31,539	22,009	-9,53

²⁶ Carla Albino, João Carlos De Almeida Vidal, and Susana Soares Pinheiro Vieira Pescada, "The Importance of Organizational Culture in Worker Satisfaction Management: The Case Study of Three Public Health Services," *Revista Portuguesa de Investigação Comportamental e Social* 8, no. 1 (2022): 1–17.

Gambar 1.



Dari pengumpulan data kuesioner OCAI, hasil responden diperoleh dengan mengolah: rata-rata hasil penjumlahan variabel pertanyaan a, b, c, dan, d masing-masing kategori (Tabel 13). Hasil penjumlahan dan rata-rata variabel tersebut menunjukkan bahwa rata-rata variabel c yang melambangkan tipe budaya lebih besar dibandingkan variabel lain pada kuesioner OCAI “saat ini”, sedangkan pada kuesioner “yang diharapkan” hasilnya variabel a menunjukkan bahwa adhokrasi lebih dominan. Hasil rata-rata digambarkan dalam bentuk grafik radar (Gambar 1). Garis panah menunjukkan budaya organisasi saat ini adalah tipe hierarchy, dimana perusahaan mengutamakan stabilitas dan control serta berfokus pada proses internal dan integrasi.

Penilaian sebuah budaya organisasi dalam perusahaan merupakan hal penting, karena dapat untuk menunjukkan cara bagaimana perusahaan dapat mencapai tujuan perusahaan. Sekaligus dapat mendeskripsikan perilaku dan prinsip yang dianut untuk dapat mencapai tujuan²⁷

Sinkronisasi dan menyelaraskan kepentingan pribadi karyawan merupakan kunci keberhasilan untuk menentuka daya saing sebuah organisasi²⁸. Budaya organisasi adalah terdiri dari norma-norma sosial dan kepercayaan dari kelompok sosial tertentu dan telah terbukti dapat menetapkan batas-batas yang tepat atau perilaku yang

²⁷ Sri Maryati, Nurmala Katrina Panjaitan, and Anggraini Sukmawati, “Do Organizational Culture and Human Resources Management Practices Decrease Turnover Intention in Microfinance Company?,” *Binus Business Review* 13, no. 2, July (2022): 147–157.

²⁸ Essa Mohammad Abidalaziz Almadaat and Ishaq Ibrahim, “INVESTIGATION OF THE RELATIONS BETWEEN ORGANAIZATIONAL CULTURE, INNOVATION, AND PERFORMANCE IN JORDANIAN BANKING SECTOR ”, in *E-Proceedings Of The International Conference On Da’wah And Islamic Management (IC-DAIM 2021)*, 2021, 324–349.

tidak pantas dalam suatu organisasi²⁹. Evaluasi budaya organisasi penting karena terdapat bukti empiris bahwa berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan, kepuasan kerja³⁰, dan produktivitas organisasi.

Berdasarkan hasil analisis data menunjukkan bahwa menurut karyawan, PT. BSI saat ini adalah tipe hierarki. Kemudian tipe budaya yang diinginkan adalah tipe budaya adhocracy. Karyawan menganggap tipe budaya saat ini adalah tipe hierarki. Tipe ini biasanya dicirikan dengan adanya efisiensi, kepatuhan, control, konsistensi dan keseragaman. Sehingga dengan tipe seperti ini memang cocok sekali dalam sebuah institusi keuangan atau bank.

Dalam budaya hierarkis, penggerak nilai-nilai utama adalah efisiensi, kepatuhan, kontrol, konsistensi, dan keseragaman. Itu Jenis budaya hierarkis adalah tipikal untuk bank sementara adhocracy biasanya merupakan jenis budaya kedua yang ditemukan dalam keuangan institusi. Lembaga perbankan dianggap sebagai tempat kerja formal yang bercirikan efisiensi dan stabilitas. Di Selain itu, keandalan adalah penting sehingga aturan dan kebijakan formal sangat penting untuk menjalankan dan vitalitas organisasi. Ini juga merupakan ciri utama budaya hierarkis, sehingga tidak mengherankan jika budaya dominan bank yang menarik adalah hierarki³¹.

Organisasi dengan budaya hierarkis menekankan standarisasi, kontrol, dan struktur standar dan tegas untuk otoritas pengatur dan pengambilan keputusan. Lingkungan kerja diatur dengan sangat terstruktur dan formal, dan aturan dan prosedur mengatur sikap dan perilaku anggota organisasi. Pemimpin dituntut untuk menjadi koordinator dan manajer dengan pola pikir dan pendekatan efisiensi. Menjaga organisasi berjalan dengan baik adalah tugas yang paling penting.

Kebijakan formal menjadi pedoman yang harus dipahami, dipatuhi dan dilaksanakan oleh seluruh anggota organisasi. Orientasi jangka panjang menekankan pada stabilitas, operasi yang efisien, dan kinerja. Sukses didefinisikan sebagai

²⁹ Hillary Odiakaose Odor, "Organisational Culture and Dynamics," *International Journal of Scientific Research and Management* 18, no. 1 (2018): 23–29.

³⁰ B.M. Al-Abdullat and Amr Dababneh, "The Mediating Effect of Job Satisfaction on the Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management in Jordanian Banking Sector," *Benchmarking: An International Journal*, 25, no. 2 (2018): 517–544, <https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2016-0081>.

³¹ Kim S. Cameron and Robert E. Quinn, *Diagnosing And Changing Organizational Culture (Based on The Competing Values Framework)*, Revides Ed (United States of America: JOSSEY-BASS A WILEY IMPRINT, 2006), file:///C:/Users/user/Downloads/DiagnosingandchangingorganizationalcultureBasedonthecompetingvalueframework.pdf.

kemampuan untuk memberikan produk dan layanan berkualitas pada jadwal yang tepat dengan biaya rendah. Manajemen ingin semuanya dapat diprediksi dan berjalan dengan aman untuk mengacu pada stabilitas, efisiensi, dan konsistensi tinggi dalam produk dan layanan. Karena lingkungan relatif stabil, fungsi dan tugas dapat diintegrasikan dan dikoordinasikan dengan mudah, keseragaman produk dan layanan terkontrol dengan baik, pekerja dan pekerjaannya berada di bawah pengawasan ketat. Otoritas pengambilan keputusan yang jelas, aturan dan prosedur standar untuk mekanisme pengawasan dan akuntabilitas adalah nilai-nilai yang berhasil dalam organisasi tipe hierarkis³².

Bukti lain dari kondisi PT. BSI, Tbk adalah diterimanya penghargaan sebagai Bank Syariah Pendukung Pengendalian Moneter Terbaik pada ajang Bank Indonesia Award 2021, sebagai bentuk penghargaan dari Pemerintah pada perfoma BSI yang tetap tumbuh dan berkinerja baik pada saat pandemic COVID-19³³.

Penerapan aturan dan kebijakan formal dalam pengelolaan bank maupun dalam transaksi nasabah-bank adalah penting karena dengan demikian risiko terjadinya kesalahan adalah diminimalkan. Akibatnya, wewenang dan tanggung jawab setiap karyawan didefinisikan dengan jelas, peringkat yang pasti dari otoritas ditetapkan dan kebijakan ketat diterapkan, semuanya berkontribusi dalam stabilitas dan kontrol perusahaan.

Budaya saat ini bersifat hierarkis, sedangkan karyawan ingin memiliki tipe clan. Para karyawan menginginkan tipe budaya clan, karena kemiripannya dengan organisasi tipe keluarga. Mereka tampak lebih seperti keluarga besar daripada entitas ekonomi. Alih-alih aturan dan prosedur hierarki atau pusat laba kompetitif pasar, tipikal karakteristik perusahaan tipe klan adalah kerja tim, program keterlibatan karyawan, dan komitmen perusahaan kepada karyawan.

Karakteristik ini dibuktikan dengan pekerjaan semiotonom tim yang menerima penghargaan berdasarkan tim (bukan individu) prestasi dan yang mempekerjakan dan memecat anggota mereka sendiri, lingkaran kualitas yang mendorong pekerja untuk

³² Albino, De Almeida Vidal, and Soares Pinheiro Vieira Pescada, "The Importance of Organizational Culture in Worker Satisfaction Management: The Case Study of Three Public Health Services."

³³ BSI, "BI Mendaulat BSI Sebagai Pendukung Pengendalian Moneter Terbaik," *Berita Media*, n.d., <https://www.bankbsi.co.id/news-update/berita/bi-mendaulat-bsi-sebagai-pendukung-pengendalian-moneter-terbaik>.

menyuarakan saran mengenai bagaimana meningkatkan pekerjaan mereka sendiri dan kinerja perusahaan, dan lingkungan yang memberdayakan bagi karyawan³⁴.

Apa yang disimpulkan dari penelitian ini adalah bahwa budaya organisasi saat ini berbeda dari apa yang karyawan ingin menjadi. Perbedaan tipe budaya saat ini dengan yang diharapkan menunjukkan adanya perbedaan kondisi budaya saat ini dengan apa yang menjadi harapan karyawan. Tipe budaya yang diharapkan oleh karyawan antara *adhocracy* dan *culture*, maka strategi yang dapat dilanjutkan oleh perusahaan adalah focus pada kondisi eksternal dan diferensiasi produk. Artinya perusahaan diharapkan selalu memiliki kemampuan untuk selalu menerima hal – hal mutakhir dan mampu untuk berinovasi.

Penutup

Tipe Budaya saat ini menunjukkan tipe budaya *hierarchy*, dimana terlihat pada indicator karakter dominan (Organisasi dianggap sebagai tempat yang sangat terkontrol dan terstruktur. Serta terdapat prosedur yang resmi untuk mengendalikan apa yang orang kerjakan), indikator perekat organisasi (karyawan berpendapat bahwa hal yang dapat mempersatukan organisasi ini adalah peraturan dan kebijakan formal), indikator strategi yang ditekankan (karyawan menganggap bahwa perusahaan fokus pada ketahanan dan stabilitas sehingga efisiensi, kontrol dan kelancaran operasi merupakan hal yang penting dan indicator kriteria keberhasilan (karyawan dianggap mencapai kesuksesan berdasarkan efisiensi).

Tipe budaya yang diharapkan menunjukkan tipe budaya *adhocracy*, dimana terlihat pada indicator karakter dominan (Karyawan menginginkan perusahaan sebagai tempat yang sangat dinamis dan *entrepreneurial*. Setiap anggota organisasi mau dan berani mengambil resiko), indicator kepemimpinan organisasi (karyawan menginginkan pemimpin yang bersifat *entrepreneurship* (kewirausahaan), inovatif dan berani mengambil resiko), indicator pengelolaan karyawan (karyawan menginginkan Manajemen perusahaan ini berani mengambil resiko, inovatif, memberikan kebebasan dan keunikan pada setiap individu) dan indicator strategi yang ditekankan (karyawan mengharapkan perusahaan fokus pada penemuan sumber daya baru dan penciptaan tantangan baru. Mencoba hal – hal baru dan mencari peluang baru).

³⁴ Cameron and Quinn, *Diagnosing And Changing Organizational Culture (Based on The Competing Values Framework)*, vol. 16, p. .

Daftar Rujukan

- Al-Abdullat, B.M., and Amr Dababneh. "The Mediating Effect of Job Satisfaction on the Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management in Jordanian Banking Sector." *Benchmarking: An International Journal*, 25, no. 2 (2018): 517–544. <https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2016-0081>.
- Alamsyah, Halim. "Perkembangan Dan Prospek Perbankan Syariah Indonesia." In *Ceramah Ilmiah Ikatan Ahli Ekonomi Islam (IAEI), Milad Ke-8 IAEI, 13 April 2012*, 1–8, 2012.
- Albino, Carla, João Carlos De Almeida Vidal, and Susana Soares Pinheiro Vieira Pescada. "The Importance of Organizational Culture in Worker Satisfaction Management: The Case Study of Three Public Health Services." *Revista Portuguesa de Investigação Comportamental e Social* 8, no. 1 (2022): 1–17.
- Almadaat, Essa Mohammad Abidalaziz, and Ishaq Ibrahim. "Investigation Of The Relations Between Organizational Culture, Innovation, And Performance In Jordanian Banking Sector يندرألا." In *E-Proceedings Of The International Conference On Da'wah And Islamic Management (IC-DAIM 2021)*, 324–349, 2021.
- Assyofa, Allya Roosallyn, Mochamad Malik, Akbar Rohandi, Shania Antony Putri, Budaya Organisasi, Efektivitas Organisasi, and Rumah Sakit. "Pengaruh Budaya Organisasi Islami Terhadap Efektivitas Organisasi (Studi Pada Rumah Sakit Syariah Kab Sumedang)." *Jurnal Manajemen dan Bisnis XV*, no. September (2018): 124–138.
- BSI. "BI Mendaulat BSI Sebagai Pendukung Pengendalian Moneter Terbaik." *Berita Media*, n.d. <https://www.bankbsi.co.id/news-update/berita/bi-mendaulat-bsi-sebagai-pendukung-pengendalian-moneter-terbaik>.
- Cameron, Kim S., and Robert E. Quinn. *Diagnosing And Changing Organizational Culture (Based on The Competing Values Framework)*. *Zhonghua Shao Shang Za Zhi = Zhonghua Shaoshang Zazhi = Chinese Journal of Burns*. Revides Ed. Vol. 16. United States of America: JOSSEY-BASS A WILEY IMPRINT, 2006. <file:///C:/Users/user/Downloads/DiagnosingandchangingorganizationalcultureBasedonthecompetingvaluesframework.pdf>.
- Carcia, Maria Silvana M.V., 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.
- Dewi, Ratna, Tengku Khairil Ahsyar, Program Studi, Sistem Informasi, Organizational Culture, and Asesment Instrument. “Administrasi Syariah Dengan Metode Ocai.” *Ilmiah Rekayasa dan Manajemen Sistem Informasi* 7, no. 1 (2021): 63–68.
- Hasan. “Prospek Pengembangan Perbankan Syariah Pendekatan Pasar.” *Jurnal Tahkim* XI, no. 2 (2015): 101–114.
- Indrawati, Nina Sri, and Dimas Aditya Pratama. “Analisis Budaya Organisasi Model Ocai (Organizational Culture Assessment Instrument) Dan Motivasi Kerja Hirarki Kebutuhan Abraham Maslow Karyawan Pada Pt Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bogor.” *JIMFE (Jurnal Ilmiah Manajemen Fakultas Ekonomi)* 1, no. 2 (2015): 79–85.
- Jupitawati, Ratna, and Anissa Lestari Kadiyono. “Analisis Budaya Organisasi Pada Institusi Pemerintahan X Menggunakan Ocai (Organizational Culture Assessment Instrument).” *Buletin Bisnis dan Manajamen* 07, no. 02 (2021): 126–138.
- Komite Nasional Keuangan Syariah. *Masterplan Ekonomi Syariah Indonesia 2019-2024. Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional/ Badan Perencanaan Pembangunan Nasional*, 2018. https://knks.go.id/storage/upload/1573459280-Masterplan Eksyar_Preview.pdf.
- Kusumaningtyas, Yona, and Ismi Darmastuti. “Analisis Pemetaan Budaya Organisasi Menggunakan Organizational Culture Assessment Instrument (Ocai) Pada Fakultas Ekonomika Dan Bisnis Universitas Diponegoro.” *Jurnal Studi Manajemen Organisasi* 13, no. 1 (2016): 57.
- Maryati, Sri, Nurmala Katrina Panjaitan, and Anggraini Sukmawati. “Do Organizational Culture and Human Resources Management Practices Decrease Turnover Intention in Microfinance Company?” *Binus Business Review* 13, no. 2, July (2022): 147–157.
- Mulianingsih, Sunasih. “Pengaruh Strategi Manajemen Perubahan Dan Kepemimpinan Transformasional Dalam Merubah Budaya Organisasi.” *Papatung: Jurnal Ilmu*

- Administrasi Publik, Pemerintahan dan Politik* 3, no. 3 (2020): 42–52.
- Odor, Hillary Odiakaose. “Organisational Culture and Dynamics.” *International Journal of Scientific Research and Management* 18, no. 1 (2018): 23–29.
- Prayudhayanti, Bondan Ndaru. “Peningkatan Perilaku Inovatif Melalui Budaya Organisasi.” *Jurnal Ekobis* 15, no. 2 (2014): 19–32.
- Purba, Sukarman, Erika Revida, Luthfi Parinduri, Bonaraja Purba, Muliana, Pratiwi Bernadetta Purba, Tasnim, et al. *Perilaku Organisasi*. Medan: Yayasan Kita Menulis, 2020.
- Rakhman, Arif. “Analisis Budaya Organisasi Menggunakan Metode Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI).” *Jurnal Ilmu Manajemen Mulawarman* 3, no. 4 (2018): 63–69.
<http://journal.feb.unmul.ac.id/index.php/JIMM/article/view/1823>.
- Ramadan, Muhammad Rauuf. “Merger Bank Syariah Dan Pengembangan Umkm Di Indonesia.” *Jurnal Syntax Transformation* 2, no. 6, Juni (2021): 7–24.
- Rendita, Bella Fanya, Annisa Lestari Kadiyono, and Ashriyana Rezki. “Analisis Budaya Organisasi Menggunakan Organizational Culture Assessment Instrument (Ocai) Pada Pt. X.” *MUKADIMAH: Jurnal Pendidikan, Sejarah, dan Ilmu-ilmu Sosial* 5, no. 1 (2021): 63–69.
- Rizki, Mochamad, Ryani Dhyan Parashakti, and Lisnatiawati Saragih. “The Effect of Transformational Leadership and Organizational Culture towards Employees’ Innovative Behaviour and Performance.” *International Journal of Economics and Business Administration* 7, no. 1 (2019): 227–239.
- Setiawan, Freddy Aldo, and Suhaji Suhaji. “Pemetaan Budaya Organisasi Pada Perusahaan Keluarga Menggunakan OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument).” *Jurnal Ilmiah Aset* 21, no. 2 (2020): 71–85.
- Singh, Apoorva. “Organizational Culture Analysis : A Study of Indian It Industry Using Ocai.” *International Journal of Management (IJM)* 11, no. 6, June (2020): 1394–1402.
- Subandi, Subandi. “Problem Dan Solusi Pengembangan Perbankan Syariah Kontemporer Di Indonesia.” *Al-Tahrir: Jurnal Pemikiran Islam* 12, no. 1 (2012): 1.
- Tewel, Bernhard, Adolfina, Merinda H. Ch. Pandowo, and Hendra N. Tawas. *Perilaku*

- Organisasi*. Bandung: CV. Patra Media Grafindo Bandung, 2017.
- Tjiharjadi, Semuil. “Pentingnya Posisi Budaya Dan Efektivitas Organisasi Dalam Kompetisi Di Masa Depan.” *Jurnal Manajemen* 6, no. 2 (2007): 1–10.
- Ulfa, Alif. “Dampak Penggabungan Tiga Bank Syariah Di Indonesia.” *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam* 7, no. 2 (2021): 1101–1106.
- Ulumuddin, Moh. “Orientasi Dan Perkembangan Regulasi Perbankan Syariah Moh.” *At-Tahdzib* 6, no. 2 (2018): 68–70.