

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sebagai negara dengan penduduk muslim terbesar di dunia berdasarkan data yang diperoleh dari Kementerian Dalam Negeri (Kemendagri), jumlah penduduk muslim di Indonesia sebanyak 237,53 juta jiwa per 31 Desember 2021 atau setara dengan 86,9% dari populasi di Indonesia. Hal tersebut memiliki potensi industri keuangan syariah yang menjanjikan jika adanya sinergi antara pemegang kebijakan dan juga kesadaran masyarakat terhadap transaksi halal berbasis syariah yang terus ditegaskan dalam prinsip ekonomi. Otoritas Jasa Keuangan (OJK) mendorong kebijakan konsolidasi perbankan dan memperkuat permodalan Bank di Indonesia sebagaimana tertuang dalam POJK No.12/POJK.03/2020 tentang Konsolidasi Bank Umum. Dalam konteks ini, sebagai bagian dari industri perbankan nasional, Bank Syariah dituntut untuk dapat memperkuat struktur industri perbankan, berkontribusi bagi stabilitas dan pertumbuhan ekonomi nasional serta pembangunan nasional. Hal tersebut sejalan dengan Pilar Penguatan Identitas Perbankan Syariah dalam *Roadmap* Pengembangan Perbankan Syariah Indonesia 2020 – 2025 melalui penguatan permodalan dan efisiensi.

Untuk mengembangkan potensi keuangan syariah di Indonesia dengan memberikan penguatan kinerja perbankan syariah nasional dan ke depan, Indonesia berkeinginan untuk menjadi pusat ekonomi dan keuangan syariah dunia, maka pemerintah Indonesia pada tanggal 1 Februari 2021 menggabungkan 3 bank syariah besar BUMN, yaitu PT Bank Syariah Mandiri Tbk, PT Bank BNI Syariah Tbk, dan PT Bank BRI Syariah Tbk, menjadi identitas baru yang diberi nama Bank Syariah Indonesia atau BSI.

Penggabungan 3 bank syariah pemerintah yang diresmikan oleh presiden Joko Widodo ini juga menegaskan bahwa pemerintah sangat serius dalam memperhatikan perkembangan layanan berbasis syariah yang mampu bertahan di

tengah kondisi ekonomi Indonesia yang masih bergejolak. Komitmen pemerintah untuk mendorong perekonomian melalui BSI ini diharapkan akan jadi energi baru dalam pembangunan ekonomi nasional. BSI menjadi cerminan wajah syariah di Indonesia yang modern, universal, dan tentu saja memberikan kebaikan bagi seluruh masyarakat. Setelah melakukan merger, Bank Syariah Indonesia akan jadi bank syariah terbesar di Indonesia dengan total aset Rp. 239,56 triliun dengan lebih dari 1.000 kantor cabang dan 20.000 karyawan. BSI juga akan menjadi bank dengan peringkat 7 berdasarkan total aset yang dimiliki.

Dampak dari penggabungan bank umum syariah memberikan dampak positif, yaitu mampu bersaing secara global dengan mengedepankan layanan yang lebih lengkap, jangkauan menjadi lebih luas, dan permodalan menjadi lebih baik. Bagi negara, tentunya menjadi hal baik yang dapat dilakukan oleh kementerian BUMN, dengan menggagas merger 3 anak perusahaan milik negara berbasis syariah (BNI Syariah, BSM, BRI Syariah) melebur menjadi PT. Bank Syariah Indonesia, Tbk (Atikah et al., 2021). Menurutnya bahwa penggabungan 3 Bank Syariah tersebut berpotensi meningkatkan rangking keuangan syariah global, meningkatkan daya saing Bank Syariah, menjadi pintu untuk mulai berkompetisi di industri perbankan syariah global, dan dapat membuka peluang bagi Bank Syariah hasil Merger untuk menjadi BUKU 4. Sebagai gambaran, secara terstruktur baik Bank Umum Konvensional (BUK) maupun Bank Umum Syariah (BUS), jumlah bank sebagian besar berada pada BUKU 2 masing-masing dengan 58 BUK dan 7 BUS. Dari sisi BUK, sudah terdapat 7 Bank yang berada pada BUKU 4 sementara belum ada satu BUS yang masuk dalam BUKU 4 dan hanya sebagian kecil yang masuk dalam BUKU 3.

Namun dalam perkembangan perbankan syariah yang sudah berjalan saat ini ternyata belum semuanya diimbangi oleh kualitas SDM yang memadai sehingga berdampak pada lambatnya perkembangan perbankan syariah di Indonesia (Putri, 2022). Menurutnya bahwa permasalahan lambatnya perkembangan perbankan syariah nasional disebabkan oleh rendahnya perilaku kerja ekstra dari para karyawan di perbankan syariah nasional. Rendahnya perilaku kerja ekstra atau yang disebut dengan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). Hal tersebut selaras

dengan teori Colquitt et al., (2018) yang berpendapat bahwa OCB merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja suatu organisasi. Hal tersebut diperkuat oleh penelitian lainnya yang menyimpulkan bahwa OCB mempengaruhi tingkat kinerja karyawan dan berdampak pada kinerja organisasi (Hm, 2018).

Demikian halnya dengan perbankan syariah agar mampu berkompetisi dengan Bank konvensional harus memiliki OCB yang baik (Sule & Kaltum, 2017). Menurutny bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat OCB adalah *Organizational Culture, Employee Engagement, dan Compensation*. Sementara itu menurut Sriphong et al., (2022) bahwa faktor yang mempengaruhi tingkat OCB karyawan pasca merger adalah *Career Development* dan *Organizational Commitment*. Berbeda dengan Wambura, (2020) yang berpendapat bahwa pasca merger perbankan berdampak pada rendahnya OCB yang disebabkan oleh *Career Development* dan *Compensation* yang berbeda di bank sebelum merger.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa merger pada perbankan syariah memiliki dampak negatif bagi karyawan sehingga berpotensi terhadap menurunnya kinerja organisasi tersebut. Dampak negatif yang disebabkan oleh rendahnya OCB karyawan pasca merger. Para ahli tersebut persamaan dan perbedaan pendapat perihal faktor yang menyebabkan rendahnya OCB, namun dapat disimpulkan bahwa terdapat 5 faktor yang menjadi penyebab rendahnya OCB tersebut, yaitu *Organizational Culture, Employee Engagement, Compensation, career development* dan *Organizational Commitment*. Untuk mengetahui faktor yang dominan berpengaruh terhadap OCB pada karyawan pasca merger yang terkait dengan penelitian ini, maka peneliti melakukan pra riset terhadap 39 karyawan BSI. Dari setiap eks institusi perbankan diambil sampel sebanyak 13 karyawan tetap level staf dari eks BRI Syariah, eks Bank Mandiri Syariah dan eks BNI Syariah dengan tujuan mendapatkan informasi yang lebih komprehensif, setara dan homogen.

Berdasarkan hasil pra riset dengan menggunakan kuesioner *google form* dengan persepsi 2 skala pernyataan (setuju dan tidak setuju), maka maka diperoleh informasi sebagaimana terlihat pada tabel 1.1 dibawah ini:

Tabel 1. 1 Persepsi Karyawan Terhadap Merger BSI

	Komitmen Organisasi		Budaya Kerja		Employee Engagement		Kompensasi		Pengembangan Karir		Org Citizenship Behaviour		Keinginan berpindah		
	Tinggi	Rendah	Beda	Sama	Tinggi	Rendah	Tinggi	Rendah	Tinggi	Rendah	Tinggi	Rendah	Ya	Tidak	Melihat kondisi
Eks BRI Syariah	3	10	12	1	5	8	1	12	3	10	3	10	2	3	8
Eks Mandiri Sya	1	12	9	4	1	12	1	12	4	9	5	8	7	3	3
Eks BNI Syariah	3	10	13	0	3	10	0	13	2	11	3	10	4	0	8
Total	7	32	34	5	9	30	2	37	9	30	11	28	13	6	9
	17.9%	82.1%	87.2%	12.8%	23.1%	76.9%	5.1%	94.9%	23.1%	76.9%	28.20%	71.80%	33.3%	15.4%	48.7%

Sebanyak 28 dari 39 (71.8%) responden menyatakan rendahnya OCB sebagaimana terlihat pada tabel 1.1 di atas. Hal tersebut diperoleh berdasarkan pernyataan responden (28 responden tidak setuju dan hanya 11 responden setuju) terkait 3 hal, yaitu (1) rasa memiliki terhadap organisasi, (2) rasa menjadi bagian terdekat dari organisasi, dan (3) rasa menjadi orang yang bertanggung jawab dalam pencapaian tujuan organisasi. Hasil pra riset tersebut selaras dengan pendapat para ahli di atas yang menyatakan bahwa OCB merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi.

Sementara itu berdasarkan pra riset juga diperoleh data terkait faktor-faktor yang mempengaruhi rendahnya OCB sebagaimana terlihat pada tabel 1.2 di bawah ini. Data diperoleh dari 39 responden yang masing-masing 13 berasal dari eks BRI Syariah, 13 berasal dari eks Mandiri Syariah dan 13 berasal eks BNI Syariah.

Tabel 1. 2 Identifikasi masalah penyebab OCB rendah

	Organizational Commitment	Organizational Culture	Career Development	Employee Engagement	Compensation	Jumlah Responden
Eks BRI Syariah	3	5	4	1	0	13
Eks Mandiri Syariah	3	4	5	0	1	13
Eks BNI Syariah	5	3	3	1	1	13
TOTAL	11	12	12	2	2	39
	28.2%	30.8%	30.8%	5.1%	5.1%	100.0%

Berdasarkan tabel 1.2 di atas diketahui bahwa:

- 1) Sebanyak 11 karyawan atau 28.2% menyatakan bahwa *Organizational Commitment* sebagai faktor penyebab rendahnya OCB. Dari 11 responden tersebut 3 orang yang merupakan eks BRI Syariah, 3 orang yang merupakan eks Mandiri Syariah dan 5 orang yang merupakan eks BNI Syariah.
- 2) Sebanyak 12 karyawan atau 30.8% menyatakan bahwa *Organizational Culture* sebagai faktor penyebab rendahnya OCB. Dari 12 responden tersebut 5 orang yang merupakan eks BRI Syariah, 4 orang yang merupakan eks Mandiri Syariah dan 3 orang yang merupakan eks BNI Syariah
- 3) Sebanyak 12 karyawan atau 30.8% menyatakan bahwa *Career Development* sebagai faktor penyebab rendahnya OCB. Dari 11 responden tersebut 4 orang yang merupakan eks BRI Syariah, 5 orang yang merupakan eks Mandiri Syariah dan 3 orang yang merupakan eks BNI Syariah
- 4) Sebanyak 2 karyawan atau 5.1% menyatakan bahwa *Employee Engagement* sebagai faktor penyebab rendahnya OCB. Dari 2 responden tersebut 1 orang yang merupakan eks BRI Syariah, 0 orang yang merupakan eks Mandiri Syariah dan 1 orang yang merupakan eks BNI Syariah
- 5) Sebanyak 2 karyawan atau 5.1% menyatakan bahwa *Compensation* sebagai faktor penyebab rendahnya OCB. Dari 11 responden tersebut 0 orang yang merupakan eks BRI Syariah, 1 orang yang merupakan eks Mandiri Syariah dan 1 orang yang merupakan eks BNI Syariah

Berdasarkan data empiris dari hasil pra riset tersebut, dapat disimpulkan bahwa terdapat 3 faktor dominan yang menjadi penyebab rendahnya OCB karyawan pasca merger di BSI, yaitu *Organizational Commitment* (28.2%), *Organizational Culture* (30.8%) dan *Career Development* (30.8%). Hasil pra riset tersebut selaras dengan hasil wawancara dengan pimpinan cabang BSI DKI Jakarta, yang menyatakan bahwa terjadi *gap* antara strategi dan tujuan yang diharapkan pemerintah dalam memutuskan kebijakan merger tersebut sebagaimana yang ditunjukkan pada gambar 1.1 di bawah ini.



Gambar 1. 1 Gap Antara Strategi dan Tujuan Merger BSI
Sumber: BSI Jakarta, diolah (2022)

Menurut pimpinan cabang BSI DKI Jakarta sebagaimana terlihat pada gambar 1.1. bahwa terjadi *gap* antara strategi dan tujuan yang diharapkan pemerintah dalam kebijakan merger BSI. Dijelaskannya bahwa *gap* tersebut diakibatkan oleh perubahan budaya organisasi, *organizational commitment* yang rendah, dan pengembangan karir yang berbeda.

Berdasarkan uraian di atas, terdapat fenomena pasca merger pada karyawan BSI di DKI Jakarta, yaitu rendahnya OCB yang diakibatkan 3 faktor dominan yaitu *Organizational Commitment*, *Organizational Culture* dan *Career Development*. Oleh karena itu peneliti tertarik menganalisis OCB karyawan Bank Syariah Indonesia DKI Jakarta dengan menguji *Organizational Commitment*, *Organizational Culture* dan *Career Development* sebagai faktor-faktor yang mempengaruhinya yang menjadi model hipotesis dalam penelitian ini. Hasil penelitian ini sebagai alternatif solusi bagi BSI untuk meningkatkan OCB yang diharapkan mampu berdampak positif terhadap kinerja perbankan syariah di Indonesia. Sementara itu dari Theoretical Gap terlihat dari beberapa pendapat para ahli yang memiliki persamaan dan perbedaan perihal faktor-faktor yang mempengaruhi OCB tersebut. Menurut Sule dan Kaltum, (2017) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat OCB adalah *Organizational Culture*, *Employee*

Engagement, dan *Compensation*. Sementara itu menurut Sriphong et al., (2022) bahwa faktor yang mempengaruhi tingkat OCB karyawan pasca merger adalah *Career Development* dan *Organizational Commitment*. Berbeda dengan Wambura, (2020) yang berpendapat bahwa pasca merger perbankan berdampak pada rendahnya OCB yang disebabkan oleh *Career Development* dan *Compensation* yang berbeda di bank sebelum merger. Berdasarkan perbedaan dan persamaan pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan 5 faktor yang menjadi penyebab rendahnya OCB menurut, yaitu *Organizational Culture*, *Employee Engagement*, *Compensation*, *career development* dan *Organizational Commitment*. Namun berdasarkan pra riset ditemukan 3 faktor dominan yang mempengaruhi OCB karyawan BSI DKI Jakarta, yaitu *Organizational Commitment*, *Organizational Culture* dan *Career Development*.

BSI sebagai bank syariah yang menjalankan praktik perbankan syariah, sudah pasti harus menjamin prinsip-prinsip Islam dalam implementasinya. Oleh karena itu konsep dari OCB pada BSI harus dibangun dari konsep ajaran Islam OCB atau sering disebut OCB Islamic Perspective (Usman, 2021). Menurutny bahwa Al Quran dan Hadist Rasulullah Shallallahu'alaihi Wasallam bersabda dalam HR. Ahmad, ath-Thabrani, adDaruqutni bahwa sebaik baiknya manusia adalah yang bermanfaat untuk orang lain". Hadist tersebut mencerminkan bahwa Rasulullah menganjurkan kepada umatNya untuk berbuat baik kepada sesama manusia dan makhluk yang lain yang mana berkaitan erat dengan definisi OCB itu sendiri.

Selaras dengan BSI sebagai bank syariah, maka topik terkait kontribusi karyawan yang melebihi atau di atas pekerjaan yang diberikan atau disebut dengan *Organizational Citizenship Behavior* atau OCB pada penelitian ini merupakan OCB dalam pandangan Islam atau disebut dengan OCB Islamic Perspective (OCB IP). Hal tersebut selaras dengan pendapat peneliti lainnya, bahwa OCB IP memiliki dimensi yang tidak berbeda dengan OCB secara umum, yaitu *Altruism* atau Ta'awun, *Courtesy* atau Ta'awuf, *Sportmanship* atau Tafahum, *Conscientiousnes* atau Mujahadah dan *Civic Virtue* atau Takaful (Diana, 2012). Dalam penelitiannya membedakan OCB IP dan OCB adalah pada butir pernyataan yang lebih spiritual berbasis ajaran Islam. Oleh karena itu penelitian ini menempatkan dimensi OCB IP

sama dengan OCB secara umum dengan menggunakan butir pernyataan pada penelitian mengadopsi selaras ajaran Islam.

Berdasarkan uraian di atas, untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh *Organizational Commitment*, *Organizational Culture* dan *Career Development* terhadap OCB IP sebagai sebuah model, peneliti tertarik melakukan penelitian sebagai alternatif solusi bagi BSI dalam meningkatkan OCB IP (selanjutnya disebut dengan OCB) yang diharapkan mampu berdampak positif terhadap kinerja BSI khususnya dan perbankan syariah di Indonesia pada umumnya.

1.2. Batasan Masalah

Banyak faktor yang menjadi penyebab kinerja BSI pasca merger sulit ditingkatkan, namun menurut Putri, (2022) bahwa permasalahan lambatnya perkembangan perbankan syariah nasional disebabkan oleh rendahnya perilaku kerja ekstra dari para karyawan yang disebut dengan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). Hal tersebut selaras dengan teori Colquitt et al., (2018) yang berpendapat bahwa OCB merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja suatu organisasi, dan diperkuat oleh peneliti lainnya yang menyimpulkan bahwa OCB mempengaruhi tingkat kinerja karyawan dan berdampak pada kinerja organisasi (Hm, 2018). Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, maka penelitian ini membatasi topik permasalahan, yaitu OCB pada karyawan Bank Syariah Indonesia.

Sementara itu para ahli memiliki persamaan dan perbedaan pendapat perihal faktor-faktor yang mempengaruhi OCB tersebut. Menurut Sule dan Kaltum, (2017) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat OCB adalah *Organizational Culture*, *Employee Engagement*, dan *Compensation*. Sementara itu menurut Sriphong et al., (2022) bahwa faktor yang mempengaruhi tingkat OCB karyawan pasca merger adalah *Career Development* dan *Organizational Commitment*. Berbeda dengan Wambura, (2020) yang berpendapat bahwa pasca merger perbankan berdampak pada rendahnya OCB yang disebabkan oleh *Career*

Development dan *Compensation* yang berbeda di bank sebelum merger. Berdasarkan perbedaan dan persamaan pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan 5 faktor yang menjadi penyebab rendahnya OCB menurut, yaitu *Organizational Culture*, *Employee Engagement*, *Compensation*, *career development* dan *Organizational Commitment*. Namun berdasarkan pra riset ditemukan 3 faktor dominan yang mempengaruhi karyawan BSI DKI, yaitu *Organizational Commitment*, *Organizational Culture* dan *Career Development*.

Oleh karena itu penelitian ini membatasi topik permasalahan, yaitu OCB pada karyawan BSI dengan menganalisis *Organizational Commitment*, *Organizational Culture* dan *Career Development* sebagai faktor-faktor yang mempengaruhinya.

1.3. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian dan batasan masalah diatas maka peneliti dapat merumuskan permasalahan dalam penelitian ini sebagai berikut:

- 1) Apakah terdapat pengaruh langsung *Organization Culture* terhadap *Organization Commitment*?
- 2) Apakah terdapat pengaruh langsung *Career Development* terhadap *Organizational Commitment*?
- 3) Apakah terdapat pengaruh langsung *Organizational Commitment* terhadap *Organization Citizenship Behaviour*?
- 4) Apakah terdapat pengaruh langsung *Organization Culture* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*?
- 5) Apakah terdapat pengaruh langsung *Career Development* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*?
- 6) Apakah terdapat pengaruh langsung *Organizational Culture* terhadap *Career Development*?

- 7) Apakah terdapat pengaruh tidak langsung *Organizational Culture* terhadap *Organization Citizenship Behaviour* yang dimediasi oleh *Organization Commitment*?
- 8) Apakah terdapat pengaruh tidak langsung *Career Development* mempengaruhi *Organizational Citizenship Behaviour* yang dimediasi *Organizational Commitment*?

1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan penelitian diatas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis serta membuktikan:

1. Pengaruh *Organization Culture* terhadap *Organization Commitment*
2. Pengaruh *Career Development* terhadap *Organizational Commitment*
3. Pengaruh *Organizational Commitment* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*.
4. Pengaruh *Organization Culture* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*.
5. Pengaruh *Career Development* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*
6. Pengaruh *Organizational Culture* terhadap *Career Development*
7. Pengaruh *Organizational Culture* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* dengan dimediasi *Organizational Commitment*
8. Pengaruh *Career Development* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* yang dimediasi *Organizational Commitment*.

1.5. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini bagi praktisi dan penelitian selanjutnya adalah sebagai berikut:

- 1) Aspek Teoritis, penelitian ini diharapkan berguna bagi pengembangan Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Pengembangan Karir dan *Organizational Citizenship Behaviour*. Hasil penelitian ini, diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi keilmuan di bidang akademisi sebagai model rujukan empiris yang dapat dikembangkan untuk penelitian selanjutnya di organisasi yang lebih luas, sehingga dapat dijadikan acuan pengembangan model merger organisasi dari sisi manajemen sumber daya manusia dan juga sebagai referensi untuk penelitian sejenis.
- 2) Aspek praktis, yaitu untuk memberikan rujukan bagi internal Manajemen Bank Syariah Indoensia untuk dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behaviour* dan dapat memberikan masukan dan referensi dalam mengelola Sumber Daya Manusia untuk mendukung perencanaan dan pengembangan bisnis serta mendukung tujuan merger BSI dari segi sumber daya manusia.

1.6. State of The Arts

Unsur kebaruan dalam penelitian ini adalah ditinjau dari penggunaan variabel yaitu mengenai *Organizational Citizenship Behaviour Islamic Perspective*. Masih sedikit penelitian mengenai OCB-IP, terlebih lagi pada Bank Pasca Merger. Selain itu penelitian sedikitnya penggunaan Variabel *Organizational Commitment* untuk memediasi *Career Development* terhadap OCB-IP. Disini digunakan atas dasar *Pra Research* dimana dari persepsi Responden terhadap *Organizational Commitment* ternyata dirasa perlu dianalisis pengaruhnya dalam penelitian ini. Hal ini sesuai dengan penelitian sebelumnya menurut Tj, H.W.,(2021) bahwa faktor yang mempengaruhi tingkat OCB karyawan adalah *Organization Culture, Career*

Development dan *Organizational Commitment* dan Robbins, S.P, dan Coulter, (2017) yang berpendapat bahwa ada hubungan antara *Organization Culture*, *Organizational Commitment* dan *Organizational Citizenship Behaviour*; selanjutnya menurut Dubrin, A.J. (2013) terdapat hubungan antara *career development* dengan *Organizational Citizenship Behaviour* . Sehingga hal ini dirasa perlu dianalisis pada penelitian ini dengan *Organizational Commitment* sebagai variable mediasi. Unsur kebaruan berikutnya adalah dilihat dari segi model penelitian. Dimana model penelitian ini sangat kompleks dimana setiap variabel dipilih berdasarkan permasalahan yang ada pada Bank Syariah Pasca Merger.

Penelitian ini juga memiliki keunikan dan perbedaan dengan penelitian terdahulu, yakni dimulai dengan dari *pra-research* terhadap beberapa karyawan dari setiap eks bank sebelumnya, kemudian menganalisis data *pra-research* untuk menemukan fenomena yang terjadi sebagai topik penelitian. Sementara penelitian lain belum pernah melakukan hal tersebut, serta memiliki perbedaan terhadap variabel yang diteliti dan belum pernah di Bank Syariah.

