

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Bank adalah sebuah lembaga intermediasi keuangan umumnya didirikan dengan kewenangan untuk menerima simpanan uang, meminjamkan uang, dan menerbitkan promes atau yang dikenal sebagai *banknote*. Sedangkan menurut undang-undang perbankan, Bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak. Jasa Bank sangat penting dalam pembangunan ekonomi suatu negara. (<http://id.wikipedia.org/wiki/Bank>, diakses 29 Oktober 2011)

Jasa perbankan pada umumnya terbagi atas dua tujuan. Pertama, sebagai penyedia mekanisme dan alat pembayaran yang efisien bagi nasabah. Untuk ini, bank menyediakan uang tunai, tabungan, dan kartu kredit. Ini adalah peran bank yang paling penting dalam kehidupan ekonomi. Tanpa adanya penyediaan alat pembayaran yang efisien ini, maka barang hanya dapat diperdagangkan dengan cara barter yang memakan waktu. Kedua, dengan menerima tabungan dari nasabah dan meminjamkannya kepada pihak yang membutuhkan dana, berarti bank meningkatkan arus dana untuk investasi dan pemanfaatan yang lebih produktif. Bila peran ini berjalan dengan baik, ekonomi suatu negara akan meningkat. Tanpa adanya arus dana ini, orang tidak dapat memperoleh pinjaman

dan bisnis tidak dapat dibangun karena mereka tidak memiliki dana pinjaman. (<http://id.wikipedia.org/wiki/Bank>, diakses 29 Oktober 2011)

Pada tahun 2011, Indonesia tercatat sebagai negara yang memiliki Bank paling banyak dibandingkan dengan negara – negara tetangganya seperti Malaysia, Thailand, Filipina dan Singapura (<http://finance.detik.com>). Indonesia saat ini memiliki jumlah total 125 Bank Konvensional dan 14 Bank Syariah (<http://id.wikipedia.org>). Laju pertumbuhan perbankan Syariah di tingkat global tak diragukan lagi. Aset lembaga keuangan Syariah di dunia diperkirakan mencapai 250 miliar dollar AS, tumbuh rata-rata lebih dari 15 persen per tahun. Di Indonesia, volume usaha perbankan Syariah selama lima tahun terakhir rata-rata tumbuh 60 persen per tahun. (http://id.wikipedia.org/wiki/Daftar_bank_di_Indonesia), diakses 29 Oktober 2011).

Bank Syariah pertama kali berdiri di Indonesia pada tahun 1991 oleh Majelis Ulama Indonesia (MUI) dengan tujuan mengakomodir berbagai aspirasi dan pendapat di masyarakat terutama masyarakat Islam yang banyak berpendapat bahwa bunga Bank itu haram karena termasuk riba dan juga untuk mengambil prinsip kehati-hatian. Apabila dilihat dari segi ekonomi dan nilai bisnis, ini merupakan terobosan besar karena penduduk Indonesia 80% beragama Islam, tentunya ini bisnis yang sangat potensial (<http://shariahbank.blogspot.com>, diakses 2 November 2011).

Akan tetapi, pada awalnya keberadaan tentang Bank Syariah sendiri belum mendapatkan respon yang positif dan perhatian yang optimal dari masyarakat dalam tatanan industri perbankan nasional, disebabkan oleh landasan Hukum

Operasional Bank yang menggunakan sistem Syariah yang berlandaskan Syariat Islam, yang hanya dikategorikan sebagai Bank dengan Sistem bagi hasil dan tidak terdapat rincian landasan hukum Syariah serta jenis – jenis usaha yang diperbolehkan (<http://shariahbank.blogspot.com>, diakses 2 November 2011). Pada masa perkembangan selanjutnya, yaitu pada masa era reformasi Bank Syariah mendapat persetujuan dengan dibuatkannya Undang Undang No. 10 tahun 1998, yang mengatur dengan rinci tentang landasan hukum serta jenis jenis usaha yang dapat dioperasikan dan di implementasikan oleh Bank Syariah. Undang Undang tersebut juga memberikan arahan bagi Bank Konvensional untuk membuka cabang Syariah atau bahkan mengkonversikan diri secara total menjadi Bank Syariah. (<http://ib-bloggercompetition.kompasiana.com>, diakses pada 2 November 2011)

Beberapa perbedaan antara Bank Syariah dengan Bank Konvensional, adalah pertama, Bank Syariah berdasarkan bagi hasil dan margin keuntungan, sedangkan Bank Konvensional memakai perangkat bunga. Kedua, pada Bank Syariah hubungan dengan Bank Syariah berbentuk kemitraan antara penyandang dana dengan pengelola dana, oleh karena itu, tingkat laba yang didapat Bank Syariah juga berpengaruh terhadap tingkat bagi hasil yang dapat diberikan kepada nasabah penyimpan dana dalam arti ketika Bank Syariah mendapatkan keuntungan, maka nasabah penyimpan dana juga akan mendapatkan keuntungan. Sedangkan pada bank konvensional hubungan itu berbentuk debitur – kreditur. Ketiga, Bank Syariah melakukan investasi yang halal saja yaitu tidak boleh pada sektor usaha komersial seks, perjudian dan usaha yang tidak jelas lainnya,

sedangkan Bank Konvensional, bisa halal dan haram. Keempat, Bank Syariah berorientasi keuntungan duniawi dan ukhrawi, yakni mendahulukan mencari pahala yang besar dan abadi di akhirat ketimbang keuntungan kecil dan terbatas yang ada di dunia dan mendahulukan sesuatu yang secara moral bersih daripada sesuatu yang secara moral kotor, meskipun akan mendatangkan keuntungan yang lebih besar. Sedangkan orientasi Bank Konvensional semata duniawi. Kelima, Bank Syariah tidak melakukan spekulasi mata uang asing dalam operasionalnya untuk meraup keuntungan, sedangkan Bank Konvensional, banyak yang masih melakukannya.

Salah satu Bank Syariah yang saat ini sedang berkembang pesat adalah Bank Syariah “X”. Bank Syariah “X” mencatat kenaikan aset hingga 12 persen pada kuartal kedua tahun 2011. Direktur Utama Bank Syariah “X”, menyebutkan terjadi pertumbuhan aset cukup signifikan dari Maret 2011 sebesar Rp 6,9 triliun menjadi Rp 7,7 triliun pada Juni 2011. Selain perkembangan aset, Bank Syariah “X” juga melakukan perluasan jaringan dengan hadir di sejumlah perguruan tinggi sekaligus mengoptimalkan sosialisasi layanan perbankan Syariah di kampus-kampus serta menjalin kerjasama dengan 11 institusi pendidikan (<http://zonaekis.com>, diakses 17 Desember 2011).

Bank Syariah “X” Pontianak yang telah berdiri semenjak tahun 2008 ini memiliki visi untuk menjadi bank ritel modern terkemuka dengan ragam layanan - finansial sesuai kebutuhan nasabah dengan jangkauan termudah untuk kehidupan lebih bermakna. Dan misi untuk memahami keragaman individu dan mengakomodasi beragam kebutuhan finansial nasabah, menyediakan produk dan

layanan yang mengedepankan etika sesuai dengan prinsip-prinsip syariah, menyediakan akses ternyaman melalui berbagai sarana kapan pun dan dimana pun, dan memungkinkan setiap individu untuk meningkatkan kualitas hidup dan menghadirkan ketenteraman pikiran.

Sistem perbankan Syariah “X” adalah alternatif sistem perbankan yang saling menguntungkan kedua belah pihak (nasabah dan Bank), yang di dukung oleh keanekaragaman produk dan skema keuangan yang lebih variatif, dan dilakukan secara transparan agar adil bagi kedua belah pihak. Sistem ini membuat masyarakat merasa lebih nyaman karena produk dan jasa layanan perbankan yang diberikan akan mengutamakan nilai-nilai keadilan, transparan, keseimbangan etika, dan kebaikan sosial bersama. Karakteristik sistem perbankan Syariah “X” Pontianak yang beroperasi berdasarkan prinsip bagi hasil memberikan alternatif sistem perbankan yang saling menguntungkan bagi masyarakat dan Bank, serta menonjolkan aspek keadilan dalam bertransaksi, investasi yang beretika, mengedepankan nilai-nilai kebersamaan dan persaudaraan dalam berproduksi, dan menghindari kegiatan spekulatif dalam bertransaksi keuangan. Selain itu, hubungan internal di dalam Bank Syariah “X” Pontianak dilandasi oleh prinsip – prinsip dan ajaran Islam, di mana hubungan antara atasan dengan bawahan dan antara rekan kerja diharapkan lebih kekeluargaan dan saling membantu dan cara pimpinan melakukan pendekatan kepada bawahan adalah melalui prinsip – prinsip dan ajaran Islam. Maka dapat dilihat bahwa Bank Konvensional memiliki kebiasaan untuk mendapat keuntungan yang maksimal, pencapaian target, berorientasi pada hasil dan mengalahkan kompetitor yang merupakan budaya

Market. Sedangkan pada Bank Syariah “X” Pontianak nilai yang dipegang adalah nilai keadilan, kebersamaan dan persaudaraan, serta mempunyai kepekaan akan kebutuhan karyawan dan konsumen yang merupakan budaya *Clan*.

Dari hal – hal yang dikemukakan, dapat dilihat bahwa Bank Syariah “X” Pontianak memiliki ciri khas tersendiri. Ciri khas inilah yang disebut budaya organisasi. Budaya organisasi sendiri memiliki arti suatu pola dari asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh organisasi tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan *internal integration* yang terlaksana dengan baik sehingga dapat dianggap sah, dan karena itu, harus diajarkan kepada para anggota baru sebagai cara yang tepat dalam memahami, memikirkan dan merasakan terkait masalah organisasi tersebut (Schein, 1992).

Budaya organisasi sangat berperan penting dalam mempersatukan setiap individu yang melakukan aktivitas secara bersama-sama. Mengingat budaya organisasi merupakan suatu kesepakatan bersama para anggota dalam suatu organisasi atau perusahaan sehingga mempermudah lahirnya kesepakatan yang sesuai dengan perusahaan. Selain manfaat bagi karyawan, Bank Syariah “X” Pontianak juga dapat memperoleh beberapa keuntungan seperti dapat menekan tingkat perputaran (*turn over*) karyawan, karena budaya perusahaan mendorong karyawan memutuskan untuk tetap berkembang bersama perusahaan tersebut. Karyawan akan mengetahui secara pasti tentang karirnya dan tugasnya di Bank Syariah “X” Pontianak sehingga mendorong mereka untuk konsisten dengan tugas dan tanggung jawab sehingga akan tercapai prestasi kerja atau produktivitas yang lebih baik sehingga dapat menunjukkan pada pihak eksternal tentang keberadaan

Bank Syariah “X” Pontianak dari ciri khas yang dimiliki, di tengah-tengah banyaknya bank - bank yang ada di masyarakat.

Setelah sebuah perusahaan mempunyai budaya, maka unsur budaya tersebut akan diberikan pada karyawan generasi baru (Louis, 1980; Schein, 1968; Van Maanen, 1976; Van Maanen dan Schein, 1979). Salah satu cara yang dapat dipakai untuk mewujudkan kesesuaian antara budaya organisasi dengan budaya setiap karyawan adalah proses sosialisasi budaya organisasi. Proses sosialisasi diperlukan anggota untuk menjadikan mereka sebagai anggota organisasi yang baik, sehingga anggota tidak merasa asing dengan situasi dan budaya yang telah dimiliki organisasi. Berdasarkan data yang didapat, diantara karyawan yang telah bekerja di Bank Syariah “X” Pontianak selama 2 tahun atau lebih, 70% diantaranya memiliki riwayat kerja di Bank Konvensional. Maka dari itu, akan sulit bagi karyawan yang sebelumnya bekerja di Bank Konvensional, pindah dan bekerja di Bank Syariah karena adanya perbedaan budaya organisasi.

Bank Syariah “X” Pontianak melakukan sosialisasi budaya organisasi agar karyawan yang sebelumnya pernah bekerja di bank konvensional mendapatkan gambaran yang jelas mengenai budaya organisasi Bank Syariah “X” Pontianak sehingga diharapkan karyawan dapat menginternalisasi budaya organisasi Bank Syariah “X” Pontianak dan tidak terpengaruh oleh budaya organisasi bank konvensional. Sedangkan pentingnya sosialisasi budaya organisasi bagi karyawan baru adalah agar mendapatkan gambaran yang jelas mengenai budaya organisasi Bank Syariah “X” Pontianak sehingga karyawan terbantu dalam membuat keputusan yang tepat, sesuai dengan situasi yang

dihadapi. Selain itu, sosialisasi budaya juga memudahkan anggota dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan, pekerjaan, dan anggota lain intraorganisasi. sehingga menumbuhkan komitmen karyawan yang pada akhirnya diharapkan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Di Bank Syariah “X” Pontianak, kepada setiap karyawan yang baru masuk, akan diberikan proses sosialisasi budaya organisasi. Proses sosialisasi budaya membutuhkan waktu lama dan juga memerlukan perhatian serius agar nilai – nilai dalam Bank Syariah “X” dapat diinternalisasi oleh karyawan Bank Syariah “X” Pontianak, karena pada awal pengenalan budaya organisasi, hanya mempelajari mengenai aspek dasar dari budaya dan inti dari budaya tidak akan terungkap dalam aturan perilaku diajarkan pada karyawan baru (Schein, 1992). Akan tetapi, proses sosialisasi Bank Syariah “X” Pontianak diadakan bersamaan dengan pelatihan berupa pengenalan produk – produk, *selling skill* dan hanya dalam kurun waktu seminggu. Dengan waktu yang singkat dan tidak memfokuskan pada budaya organisasi, maka nilai Bank Syariah “X” Pontianak kurang terinternalisasi oleh karyawan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan 5 orang karyawan Bank Syariah “X” Pontianak, 3 dari 5 orang karyawan merasa bingung karena nasabah yang diajukan selalu ditolak, karyawan merasa bahwa nasabah yang ia ajukan sudah sesuai dan tidak mengerti kenapa nasabah yang ia ajukan ditolak sampai pada akhirnya ia dijelaskan alasannya oleh atasannya. Akan tetapi walaupun sudah dijelaskan, karyawan mengakui bahwa ia masih tetap berpikir bahwa nasabah yang ia ajukan tidak bermasalah. Selain itu, 4 dari 5 orang karyawan merasa

bahwa bertambahnya aturan syariah, juga memperlambat pekerjaan mereka karena semakin banyak syarat terhadap nasabah yang harus dipenuhi, semakin banyak aturan yang harus dipenuhi dan kegiatan yang harus diikuti.

Selain berakibat pada tugas, kurangnya pemahaman terhadap budaya organisasi juga memengaruhi suasana dan hubungan antar rekan kerja. Hal ini dikarenakan tiap karyawan masih memegang nilai atau prinsip mereka masing – masing, bukan memegang nilai dari perusahaan. Dari hasil wawancara, didapat bahwa 5 dari 5 orang karyawan merasa seringkali berbeda pendapat dengan rekan kerja karena prinsip yang dipegang tiap orang berbeda, sehingga dalam rapat / *meeting* karyawan sering kurang dapat mencapai kesepakatan bersama dan dalam pengerjaan tugas dilakukan sesuai dengan prinsip mereka masing – masing, bukan berdasarkan prinsip dari Bank Syariah “X” Pontianak.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan cabang pembantu Bank Syariah “X” Pontianak, salah satu masalah yang dihadapi adalah pencapaian target terutama pada KPR (Kredit Pemilikan Rumah). Target KPR yang tercapai hanya sekitar 60 % sampai 70%. Hal ini dikarenakan calon nasabah KPR yang didapat karyawan seringkali tidak memenuhi syarat dari Bank Syariah “X” Pontianak. Nasabah yang disetujui hanya sekitar 30% dari calon nasabah yang diajukan karyawan karena dianggap tidak halal dan tidak jelas. Seperti usaha apa yang ingin dilakukan oleh nasabah, karyawan harus menyelidiki lebih lanjut, apakah usaha tersebut halal atau tidak, dalam arti komersial, penjudian atau kredit tidak jelas seperti usaha *leasing*.

Ini dikarenakan perbedaan budaya organisasi antara Bank Syariah “X” Pontianak dengan bank konvensional. Perbedaan budaya ini menyebabkan karyawan berperilaku sesuai dengan budaya organisasi yang masih melekat pada dirinya. Karyawan yang sebelumnya bekerja di bank konvensional akan memegang nilai yang berorientasi pada hasil dan mencapai keuntungan maksimal, sehingga perilaku karyawan tidak akan sesuai dengan nilai keadilan, kebersamaan dan persaudaraan yang dipegang Bank Syariah “X” Pontianak.

Persepsi karyawan terhadap budaya organisasi dapat dikategorikan menjadi tingkatan level budaya organisasi berdasarkan dua dimensi yang membentuk budaya organisasi. Menurut Schein (1992) budaya organisasi terbentuk dari dimensi *external environments* dan *internal integration*. *External environments* mengacu pada bagaimana perusahaan dapat bertahan dan selamat saat menghadapi permasalahan dan perubahan di lingkungan luar yang terdiri dari *Mission and strategy, Goals, Means, Measurement* dan *Correction*. Sedangkan *internal integration* mengacu pada pengembangan dan pemeliharaan hubungan internal antara anggota organisasi dalam suatu perusahaan yang terdiri dari *Common language and conceptual categories, Group boundaries for inclusion or exclusion, Distributing power and status, Developing norms of intimacy, friendship, and love, Rewards and punishments* dan *Explaining the unexplainable*.

Dari persepsi karyawan terhadap dua dimensi budaya organisasi maka dapat dikategorikan menjadi tingkatan level menurut Schein (1992). Istilah level ini merujuk pada derajat dimana fenomena budaya dapat dilihat oleh orang yang mengobservasi budaya. Level ini memiliki rentang dari yang nyata terlihat sampai

dengan asumsi dasar yang tidak disadari yang merupakan esensi dari budaya tersebut. Level ini terdiri dari *artifact*, *expoused values* dan *basic assumption*. Level *artifact* meliputi semua fenomena yang dapat dilihat, didengar dan dirasakan oleh karyawan ketika memasuki suatu organisasi baru. Level *expoused values* meliputi ketika karyawan sudah mulai memaknai budaya dan berusaha mengarahkan diri untuk berperilaku sesuai dengan budaya organisasi. Level *basic assumption* meliputi bentuk perilaku tanpa disadari oleh karyawan, perilaku karyawan bukan lagi didasari karena aturan, tapi karena karyawan tanpa disadari sudah menerima budaya organisasi yang sudah diyakini kebenarannya.

Berdasarkan survey awal yang dilakukan pada lima orang karyawan Bank Syariah “X” Pontianak, diketahui bahwa 40% (2 orang) karyawan berada pada level *artifact* yang menunjukkan penghayatan paling mendasar yang menyangkut pengetahuan umum sekitar perusahaan. Persepsi karyawan terhadap budaya organisasi Bank Syariah “X” Pontianak masih sebatas pengetahuan, di mana karyawan mengetahui mengenai visi misi, aturan – aturan, dan acara / ritual doa pagi, *meeting* dan *briefing* akan tetapi belum mewujudkannya dalam tingkah laku. Sebanyak 40% (2 orang) karyawan berada pada level yang menunjukkan bahwa karyawan sudah mengarahkan perilaku sesuai dengan budaya organisasi, akan tetapi belum dijadikan pedoman dalam bertingkah laku, dimana karyawan masih mempertahankan nilai yang dianutnya sendiri. Seperti ketika nasabah yang diajukan karyawan ditolak, karyawan akan menerimanya dan berusaha mencari nasabah lain, akan tetapi dalam pikirannya karyawan masih merasa bahwa nasabah yang ia ajukan tidak ada masalah. Dan sebanyak 20% (1 orang) karyawan

berada pada level paling dalam, dimana karyawan sudah menjadikan budaya organisasi sebagai pedoman berperilaku dan nilai yang dipegang karyawan berdasarkan nilai dari perusahaan. Karyawan sudah dapat merealisasi misi, dan target perusahaan, serta terbiasa terlibat dalam kegiatan perusahaan seperti ritual doa pagi *briefing* dan *meeting* setiap minggu.

Berdasarkan hasil survey di atas, hanya sebanyak 20 % (1 orang) karyawan yang berada pada level ketiga (level *basic assumption*), padahal sangat penting agar karyawan yang bekerja di Bank Syariah “X” Pontianak memiliki penghayatan yang mendalam terhadap budaya organisasi perusahaan.

Berdasarkan hal tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan suatu penelitian lebih lanjut mengenai level budaya organisasi yang dihayati oleh karyawan di Bank Syariah “X” Pontianak.

1.2 Identifikasi Masalah

Dari penelitian ini ingin diketahui sedalam mana persepsi karyawan terhadap budaya organisasi di Bank Syariah “X” Pontianak.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah ingin memperoleh gambaran tentang persepsi karyawan terhadap budaya organisasi Bank Syariah “X” Pontianak.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran tentang persepsi karyawan terhadap budaya organisasi Bank Syariah “X” Pontianak melalui dua dimensi budaya organisasi yaitu dimensi *external environment* dan *internal integration*

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoretis

- Penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan informasi bagi ilmu Psikologi, khususnya Psikologi Industri dan Organisasi mengenai persepsi karyawan terhadap budaya organisasi Bank Syariah “X” Pontianak.

- Memberi informasi atau bahan masukan bagi mahasiswa atau peneliti lain yang akan melakukan penelitian selanjutnya, khususnya yang berminat untuk memperdalam pengetahuan mengenai budaya organisasi.

1.4.2 Kegunaan Praktis

- Memberikan informasi pada pimpinan dan supervisor di Bank Syariah “X” Pontianak mengenai level yang dihayati oleh para karyawan sehingga dapat dilakukan penindaklanjutan pada karyawan yang belum mencapai level terdalam.
- Memberikan informasi pada karyawan di Bank Syariah “X” Pontianak mengenai level budaya organisasi yang mereka hayati. Informasi ini dapat membantu agar karyawan dapat meningkatkan penghayatan terhadap budaya organisasi sehingga dapat menciptakan satu pemahaman di dalam organisasi.

1.5 Kerangka Pemikiran

Tiap organisasi memiliki ciri masing – masing yang akan mencerminkan organisasi tersebut. Ciri tiap perusahaan itulah yang disebut dengan budaya organisasi. Demikian pula dengan budaya organisasi Bank Syariah “X” Pontianak yang memiliki budayanya sendiri. Dalam kesehariannya, karyawan – karyawan akan mempersepsi budaya organisasi di dalam Bank Syariah “X” Pontianak. Karyawan akan menyadari adanya perbedaan di dalamnya, terutama karyawan yang sebelumnya pernah bekerja

di bank konvensional. Di mana terdapat beberapa perbedaan seperti cara kerja, visi misi dan nilai yang dipegang.

Menurut Krech dan Crutchfield (1962), persepsi adalah proses pemberian arti terhadap lingkungan oleh seorang individu. Setiap karyawan Bank Syariah “X” Pontianak akan mempersepsi budaya organisasi berbeda – beda berdasarkan hasil observasi dan pengalaman masing – masing. Persepsi karyawan akan dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu faktor fungsional dan faktor struktural. Faktor fungsional ini adalah faktor yang berasal dari dalam diri individu sehingga membuat persepsi karyawan bersifat individual. Faktor fungsional dalam hal ini meliputi usia, pendidikan serta lama kerja.

Karyawan – karyawan di Bank Syariah “X” Pontianak, memiliki rentang usia 21 tahun sampai 37 tahun yang termasuk dalam kategori masa dewasa awal. Pada masa ini, kemampuan kognitif karyawan berada pada masa yang sangat baik dan juga menunjukkan adaptasi pragmatis pada lingkungan (Santrock, 2002). Perkembangan kognitif karyawan lebih maju dalam penggunaan intelektualitas mereka. Pada masa dewasa awal ini, karyawan mulai menyadari perbedaan pendapat dan berbagai perspektif yang dipegang orang lain sehingga membantu karyawan ketika memasuki dunia kerja di mana terdapat pendapat dapat sangat berbeda antara satu dengan yang lainnya, baik pendapat dari atasan maupun rekan kerja (Santrock, 2002). Hal ini merupakan salah satu hal yang akan mendukung karyawan dalam menerima nilai yang dipegang perusahaan walaupun nilai tersebut berbeda dengan nilai yang dipegang oleh karyawan itu sendiri. Masa ini juga

mencakup kematangan psikologis yang ditandai dengan kemampuan karyawan untuk beradaptasi dengan situasi baru, termasuk budaya perusahaan.

Pendidikan karyawan juga akan memengaruhi persepsi karyawan terhadap budaya organisasi Bank Syariah “X” Pontianak. Berdasarkan data yang diperoleh, karyawan di Bank Syariah “X” Pontianak memiliki jenjang pendidikan strata 1 (S1) dan SMA. Dengan pendidikan yang lebih tinggi maka kemampuan individu dalam mengolah informasi baru serta wawasan tentang perubahan akan lebih baik. Katz, Gurevitch, dan Haas (1995) juga menemukan dalam penelitiannya bahwa orang yang tingkat pendidikannya tinggi lebih banyak menggunakan pola berpikir *multipleks* daripada orang-orang yang pada umumnya orang lebih senang berpikir *simpleks*. Dengan pendidikan yang lebih tinggi, maka karyawan akan lebih dapat mengolah sistem kognitifnya, ketika mendapatkan informasi baru yaitu budaya organisasi Bank Syariah “X” Pontianak maka karyawan akan mengaitkannya dengan informasi lain yang sudah dimilikinya untuk kemudian dicari pola kaitannya sehingga informasi baru tersebut dapat diterima oleh karyawan.

Masa kerja juga dapat memengaruhi persepsi karyawan terhadap budaya organisasi Bank Syariah “X” Pontianak. Karyawan yang memiliki masa kerja lebih lama biasanya akan lebih mengenal budaya organisasi perusahaan. Kreitner dan Kinicki (2004) menyatakan bahwa, masa kerja yang lama akan cenderung membuat seorang pegawai lebih merasa betah dalam suatu organisasi, hal ini disebabkan diantaranya karena telah

beradaptasi dengan lingkungannya yang cukup lama sehingga seorang pegawai akan merasa nyaman dengan pekerjaannya. Jadi, semakin lama masa kerja seorang karyawan maka akan semakin beradaptasi, salah satunya adalah adaptasi terhadap budaya organisasi.

Jabatan juga dapat memengaruhi persepsi karyawan terhadap budaya organisasi, hal ini disebabkan oleh tingkat kepentingan jabatan tersebut dalam menyikapi budaya organisasi. Karyawan yang berada di level lebih tinggi memiliki tugas sebagai *role model* dan inspirator bagi karyawan bawahannya, sehingga semakin tinggi level jabatan seseorang akan dituntut untuk lebih memahami dan mendalami budaya organisasi agar dapat turut mensosialisasikannya dengan benar kepada bawahannya.

Faktor lain yang memengaruhi persepsi karyawan terhadap budaya organisasi Bank Syariah “X” Pontianak adalah faktor struktural, yaitu faktor – faktor yang berasal dari objek yang dipersepsi. Persepsi diperoleh melalui sistem indera manusia melalui apa yang dilihat, didengar atau dirasakan yaitu dalam kasus ini adalah melalui proses sosialisasi. Ketika karyawan diberikan sosialisasi mengenai budaya organisasi, maka saat itu karyawan akan mulai mempersepsi mengenai budaya organisasi Bank Syariah “X” Pontianak. Jadi, dapat disimpulkan bahwa faktor struktural yang akan memengaruhi persepsi karyawan terhadap budaya organisasi Bank Syariah “X” Pontianak adalah proses sosialisasi.

Bank Syariah “X” Pontianak melakukan proses sosialisasi budaya organisasi untuk memberikan gambaran yang jelas kepada karyawan

mengenai Bank Syariah “X” Pontianak. Sosialisasi dapat diartikan sebagai proses di mana individu ditransformasikan pihak luar untuk berpartisipasi sebagai anggota organisasi yang efektif (Greenberg, 1995). Sosialisasi akan memperkenalkan nilai-nilai budaya organisasi Bank Syariah “X” Pontianak secara total sehingga diharapkan karyawan akan berperilaku sesuai dengan budaya organisasi. Proses sosialisasi di Bank Syariah dilakukan pada awal masuk kerja selama satu minggu. Proses sosialisasi dilakukan bersamaan dengan pelatihan berupa pengenalan produk – produk, *selling skill*. Proses sosialisasi budaya dilakukan melalui penjelasan tentang misi dan visi Bank Syariah “X” Pontianak dan penjelasan mengenai aturan – aturan Bank Syariah “X” Pontianak. Proses sosialisasi budaya membutuhkan waktu lama dan juga memerlukan perhatian serius agar nilai – nilai dalam Bank Syariah “X” dapat diinternalisasi oleh karyawan Bank Syariah “X” Pontianak.

Proses sosialisasi ini akan memengaruhi seberapa dalam pemahaman dan penghayatan karyawan mengenai budaya organisasi Bank Syariah “X” Pontianak. Budaya organisasi ini sendiri adalah suatu pola dari asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh organisasi tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan *internal integration* yang terlaksana dengan baik sehingga dapat dianggap sah, dan karena itu, harus diajarkan kepada para anggota baru sebagai cara yang tepat dalam memahami, memikirkan dan merasakan terkait masalah organisasi tersebut. (Schein,1992)

Menurut Schein (1992) budaya terbentuk dari masalah utama yang berurusan dengan *external environment* dan *internal integration*. Sehingga perlu diajarkan kepada karyawan – karyawan baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan dan merasakan berkenaan dengan masalah – masalah tersebut (Schein, 1992). Masalah *external environments* mengacu pada bagaimana perusahaan dapat bertahan dan selamat saat menghadapi permasalahan dan perubahan di lingkungan luar, meliputi *mission and strategy* yaitu pemahaman bersama tentang misi utama, tugas utama, dan manifestasi dan fungsi laten, *goals* yaitu mengembangkan kesepakatan mengenai gol yang ingin dicapai, *means* yaitu menghasilkan kesepakatan mengenai cara yang akan digunakan untuk mencapai gol, *measurement* yaitu menghasilkan kesepakatan tentang kriteria yang akan digunakan untuk mengukur seberapa baik kerja organisasi dalam memenuhi gol dan *correction* yaitu menghasilkan kesepakatan mengenai strategi perbaikan yang tepat apabila gol tidak terpenuhi.

Sedangkan masalah *internal integration* mengacu pada pengembangan dan pemeliharaan hubungan internal antara anggota organisasi dalam suatu perusahaan meliputi *common language and conceptual categories* yaitu menciptakan istilah bahasa dan konsep yang sama, *group boundaries for inclusion or exclusion* yaitu untuk menentukan siapa yang termasuk dan tidak termasuk dalam kelompok, *distributing power and status* yaitu kriteria dan aturan bagaimana anggota memperoleh, mempertahankan dan kehilangan kekuasaan, *developing norms of intimacy* yaitu cara

berhubungan dengan atasan dan rekan kerja, *friendship, and love, rewards and punishments* yaitu adanya kesepakatan mengenai hukuman dan penghargaan yang akan diberikan, dan *explaining the unexplainable* yaitu ketika organisasi menghadapi isu atau peristiwa yang dibawah kendali.

Pada masalah *external environment*, mengacu pada bagaimana Bank Syariah “X” Pontianak dapat bertahan dan selamat saat menghadapi permasalahan dan perubahan di lingkungan luar. Pada saat menghadapi permasalahan luar, Bank Syariah “X” Pontianak akan berusaha mengenalkan misi dan visi kepada masyarakat dan melakukan strategi – strategi seperti memberikan servis dan produk perbankan syariah seperti produk berbasis emas yang dijadikan terobosan baru oleh Bank Syariah “X” Pontianak (*mission and strategy*), hal ini dilakukan untuk mencapai tujuan Bank Syariah “X” Pontianak yaitu agar perbankan syariah dapat sejajar dengan bank umum lainnya dalam satu khasanah perbankan nasional (*goals*). Dengan adanya visi dan misi yang jelas serta strategi – strategi yang sudah ditetapkan oleh Bank Syariah “X” Pontianak, maka akan dikembangkan kesepakatan mengenai cara yang akan digunakan untuk mencapai tujuan (*means*) seperti promosi melalui seminar, brosur, spanduk, banner, dan *direct presentation* ke institusi, kelompok, komunitas, sms, facebook, dan twitter serta kerjasama dengan *Financial Planner* dan juga berbagai promosi melalui media berskala nasional dan lokal. Setelah itu, Bank Syariah “X” Pontianak akan mengembangkan kesepakatan mengenai kriteria yang digunakan untuk mengukur hasil yang didapat, apakah sesuai dengan tujuan atau tidak

(*measurement*). Dan jika hasil tidak sesuai dengan gol, maka akan dianalisis bersama – sama mengenai penyebab kegagalannya dan bersama – sama menentukan cara memperbaikinya (*correction*).

Selain masalah *external environment*, juga terdapat *internal integration* yang melibatkan hubungan di dalam Bank Syariah “X” Pontianak. *Internal integration* ini terdiri penggunaan bahasa dan istilah yang digunakan untuk memfungsikan kelompok (*common language and conceptual categories*) dimana terdapat istilah – istilah yang hanya dimengerti oleh karyawan dalam Bank Syariah “X” Pontianak, seperti istilah Akhlakul karimah yang berarti akhlak yang baik seperti gigih, berinisiatif, tata karma terhadap makhluk Allah, adil, sabar, tawakal. Istilah Akad Qardh yang memiliki arti pinjaman murni tanpa ada tambahan atau margin hanya dikenakan biaya administrasi, istilah – istilah yang digunakan antara karyawan yang bekerja di Bank Syariah “X” Pontianak. Kemudian terdapat pula batasan – batasan dalam kelompok karyawan yang akan menunjukkan siapa yang termasuk dan tidak termasuk dalam kelompok (*group boundaries for inclusion or exclusion*) di mana pada Bank Syariah “X” Pontianak tidak terdapat batasan yang kaku, hanya ada aturan – aturan dalam rekan kerja yang terbina dari awal, seperti saling membantu antar rekan kerja dan saling menghormati. Hal ini harus dipatuhi oleh tiap karyawan dan karyawan yang meremehkan aturan dalam kelompok, dapat saja diacuhkan oleh kelompok dan tidak menjadi bagian dari kelompok lagi.

Kemudian, adanya aturan mengenai syarat – syarat tentang kenaikan jabatan dan pengaruh otoritas (*distributing power and status*) di mana adanya aturan mengenai bagaimana cara bersikap kepada atasan dan adanya *name card* (tanda pengenal) yang menunjukkan kedudukan tiap karyawan. Kemudian adanya pembinaan hubungan antara atasan dengan bawahan (*developing norms of intimacy, friendship, and love*), seperti Bank Syariah “X” Pontianak yang menekankan pembinaan hubungan kekeluargaan agar hubungan antara atasan dan bawahan dapat lebih santai dan tidak terlalu berjarak, akan tetapi tetap ada batasan dimana bawahan tetap harus menghormati atasan dan adanya acara *briefing* di mana para karyawan dapat menceritakan masalah yang dialaminya. Selanjutnya adanya aturan mengenai sanksi yang akan diberikan apabila melakukan pelanggaran dan penghargaan yang akan diberikan pada karyawan yang berprestasi (*rewards and punishments*), dimana karyawan yang berprestasi akan mendapatkan poin plus dalam syarat kenaikan jabatan dan bagi karyawan yang melakukan pelanggaran akan dikenakan teguran ataupun pengurangan poin dalam penilaian kinerja. Dan yang terakhir adalah bagaimana kesiapan karyawan dalam menghadapi hal – hal yang diluar dugaan atau di luar kendali (*explaining the unexplainable*), seperti persaingan bisnis dengan sesama bank syariah dan bank konvensional.

Misi, tujuan, dan upaya – upaya perusahaan yang digunakan untuk mencapai tujuan, pengukuran kinerja dan strategi perbaikan, semua memerlukan kesepakatan bersama agar kelompok tersebut bisa bekerja

dengan efektif. Dari hubungan semua aspek dalam *external environment* maka akan terbentuk asumsi dasar (Schein, 1992:93) Semua *internal integration* terbentuk dari kesepakatan dan asumsi yang dikembangkan oleh karyawan. Asumsi yang berkembang disekitar masalah pengelolaan integrasi internal dan masalah lingkungan luar terikat dalam badan perusahaan yang akan memunculkan dinamika budaya, bagaimana budaya muncul dan berkembang. (Schein, 1992:134).

Persepsi karyawan terhadap budaya organisasi Bank Syariah “X” Pontianak dapat digolongkan menjadi tiga tingkatan, Schein (1992) membagi level budaya organisasi menjadi tiga tingkatan, yaitu *Artifacts*, *Espoused Value* dan *Basic Underlying Assumptions*. Level – level ini terdiri dari level yang dapat dilihat dan dirasakan sampai pada yang sangat tertanam berupa asumsi dasar tidak disadari. Berikut ini akan dijabarkan mengenai ketiga level budaya organisasi.

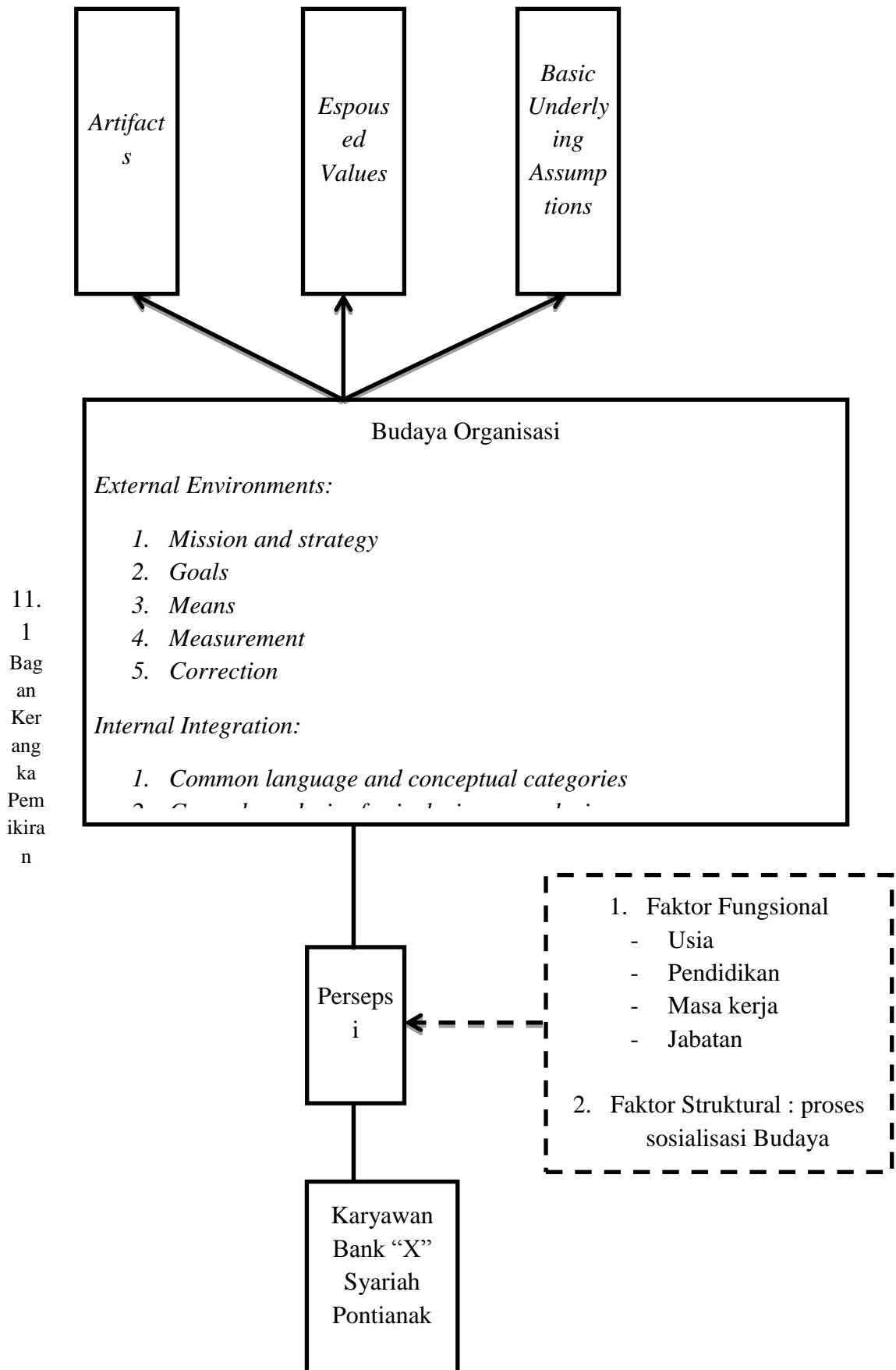
Pada level *artifacts* (artifak), pemahaman karyawan Bank Syariah “X” Pontianak hanya sebatas hal– hal yang dapat dilihat, didengar dan dirasakan seperti mengetahui aturan – aturan tertulis dalam perusahaan seperti aturan dalam berpakaian, aturan dalam pengambilan keputusan, aturan dalam komunikasi, letak perusahaan, sejarah perusahaan, acara atau ritual perusahaan. Pada level ini, pengetahuan yang dimiliki karyawan mengenai budaya organisasi hanya permukaan dan belum dapat dijadikan panduan yang dapat mengarahkan karyawan untuk berperilaku sesuai dengan budaya organisasi. Pola perilaku karyawan dapat terlihat, akan tetapi sulit

diinterpretasikan, misalnya ada aturan cara berpakaian rapi, sopan dan tertutup. Maka dapat dilihat dari cara berpakaian karyawan, akan tetapi karyawan hanya menaati aturan berpakaian rapi dan tertutup. Apabila ditanya alasan lebih lanjut, karyawan tidak dapat menjelaskannya.

Pada level *espoused value* (nilai yang dianut), karyawan tidak hanya sekedar mengetahui budaya organisasi, akan tetapi menjadikan budaya organisasi yang mereka pelajari lebih dalam untuk menjadikannya sebagai panduan dalam berperilaku. Dalam level ini, karyawan terkadang melakukan tindakan yang mencerminkan nilai perusahaan, akan tetapi terkadang bisa juga melakukan tindakan yang mencerminkan nilai yang mereka pegang. Karyawan sudah mengetahui mengenai nilai dan prinsip perusahaan belum menjadikan nilai perusahaan sebagai nilai yang mereka pegang. Tindakan yang sesuai dengan nilai perusahaan, dikarenakan hasil dari kesepakatan bersama ataupun dari perintah pimpinan. Seperti dalam pengajuan nasabah oleh karyawan, di mana nasabah yang diajukan ditolak oleh atasan karena tidak sesuai dengan Bank Syariah “X” Pontianak. Hal ini dikarenakan karyawan masih terpengaruh oleh syarat yang sesuai dengan prinsipnya yaitu cukup dengan data lengkap dan adanya jaminan yang jelas, nasabah sudah dapat diterima. Sedangkan menurut Bank Syariah “X” Pontianak selain data, latar belakang nasabah mengajukan kredit juga harus benar – benar jelas dan halal. Dari hal ini dapat terlihat bahwa karyawan sudah berusaha menjalankan sesuai dengan aturan Bank Syariah “X” Pontianak, akan tetapi terkadang masih terpengaruh oleh prinsip yang ia pegang. Hal ini dikarenakan karyawan

belum benar – benar menghayati budaya organisasi Bank Syariah “X” Pontianak sehingga nilai yang dipegang berbeda.

Pada level *basic underlying assumptions* (asumsi dasar), karyawan sudah mengaplikasikan budaya organisasi dalam bentuk perilaku tanpa disadari oleh karyawan tersebut. Perilaku karyawan bukan lagi didasari karena aturan, tapi karena karyawan tanpa disadari sudah menerima budaya organisasi yang sudah diyakini kebenarannya. Karyawan akan menerima aturannya tanpa adanya protes ataupun ragu. Budaya organisasi menjadi hal yang sudah terbiasa diaplikasikan sehari – hari. Karyawan yang berpakaian rapi, sopan dan tertutup di dalam bank, akan berpakaian rapi, sopan dan tertutup ketika berada di luar bank. Hal ini tidak disadari karena perilaku tersebut sudah terbiasa dilakukan dan diyakini kebenarannya.



1.6 Asumsi

Berdasarkan pemaparan di atas, maka dapat ditarik beberapa asumsi sebagai berikut :

1. Persepsi karyawan terhadap budaya organisasi Bank Syariah “X” Pontianak berbeda – beda.
2. Persepsi karyawan terhadap budaya organisasi Bank Syariah “X” Pontianak dipengaruhi oleh faktor fungsional dan faktor struktural.
3. Karyawan mempersepsi budaya organisasi Bank Syariah “X” Pontianak berdasarkan dua dimensi yaitu, *external environment* dan *internal integration*.
4. Persepsi karyawan terhadap budaya organisasi Bank Syariah “X” Pontianak dapat berada pada tiga level, yaitu level *artifact*, *espoused value* atau *basic assumption*.