

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Setiap perusahaan termasuk lembaga keuangan syariah memiliki suatu tujuan yang harus dicapai bersama. Tujuan tersebut bisa dicapai apabila memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dan bisa memberikan kontribusi terbaiknya. Sumber daya manusia yang berkualitas dilihat dari bagaimana sumber daya manusia tersebut memiliki budaya organisasi yang baik karena kesuksesan suatu perusahaan sangat bergantung pada aktivitas dan kreativitas sumber daya manusia yang tersedia untuk mencapai visi dan misinya.

Di era persaingan global, keberadaan sumber daya manusia yang handal memiliki peran yang lebih strategis dibandingkan dengan sumber daya yang lain. Indonesia yang merupakan salah satu negara berkembang tidak akan bisa maju jika tidak memperbaiki kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Sumber daya manusia yang berkualitas sangat berperan penting dalam menghadapi persaingan yang begitu ketat. Seiring dengan perkembangan zaman, persaingan dalam dunia bisnis yang semakin kompetitif mendorong setiap perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Haliza yang mengemukakan bahwa kualitas sumber daya manusia berpengaruh terhadap daya saing perusahaan. Semakin tinggi kualitas SDM maka akan tinggi daya saing perusahaan, dan sebaliknya jika kualitas SDM menurun maka akan menurun atau

rendahnya daya saing perusahaan.<sup>1</sup> Kompetitifnya persaingan ini akan menimbulkan kuatnya kesadaran masyarakat akan nilai-nilai Islam yang semakin tinggi sehingga masyarakat banyak yang mengikuti trend yang telah muncul seperti minat masyarakat untuk menggunakan produk-produk yang ditawarkan di lembaga keuangan syariah.

Di Indonesia, nilai-nilai Islam dalam kegiatan perekonomian yang melatarbelakangi semakin berkembangnya lembaga keuangan syariah khususnya perbankan, salah satunya yaitu dimilikinya karyawan dengan kinerja yang baik di lingkungan perusahaan. Kinerja karyawan akan membuat nasabah merasa puas atas hasil yang diinginkan karena mempengaruhi kualitas pelayanan. Saat ini banyak perusahaan yang menyadari bahwa sumber daya manusia merupakan masalah perusahaan paling penting, karena faktor inilah yang membuat sumber daya yang lain dalam perusahaan berfungsi dan dapat berjalan. Maka dari itu, penting bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan agar tujuan organisasi bisa tercapai.

Kinerja yaitu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam menyelesaikan tanggung jawabnya.<sup>2</sup> Seorang karyawan dinilai memiliki kinerja yang baik apabila dalam menyelesaikan tanggung jawabnya membuahkan hasil yang baik. Kinerja karyawan merupakan upaya mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika, sesuai dengan

---

<sup>1</sup> Haliza Deli Gayo, *Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia, Pelayanan dan Inovasi Produk Terhadap Daya Saing Bank BNI Syariah Cabang Fatmawati* (Skripsi tidak diterbitkan), Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatulloh, 2017, hlm. 107.

<sup>2</sup> Novia Ruth Silaen, dkk., *Kinerja Karyawan* (Bandung: Widina Bhakti Persada Bandung, 2021), hlm. 1.

wewenang dan tanggung jawab masing-masing individu, baik kualitatif maupun kuantitatif. Proses seorang karyawan dalam melakukan pekerjaan sangat berbanding lurus dengan kualitas pekerjaannya dan kuantitas kerja akan memperlihatkan seberapa banyak pekerjaan dapat diselesaikan dengan efektif dan efisien.<sup>3</sup>

Di Indonesia terdapat suatu instrumen budaya organisasi yang harus diterapkan oleh setiap karyawan BUMN, anak perusahaan dan perusahaan afiliasi terkonsolidasi. Budaya perusahaan BUMN tersebut dikenal dengan *core values* yang ditetapkan sebagai identitas dan perekat budaya kerja yang didukung peningkatan kerja secara berkelanjutan. *Core values* adalah prinsip dan nilai utama yang menjadi fondasi serta acuan dalam suatu organisasi atau perusahaan, namun *core values* harus bisa merefleksikan visi dan misi suatu perusahaan yang kemudian menjadi suatu hal yang dihargai, dijalankan, dijunjung tinggi, dan dijadikan jiwa suatu perusahaan.

*Core values* di BUMN dikenal dengan AKHLAK, atau Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif. AKHLAK juga sebagai pedoman moral dalam menghadapi berbagai guncangan di era VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*), yaitu era yang serba berubah, tak tentu, kompleksitas, dan ambigu. VUCA sangat bisa dihindari oleh korporasi jika mereka bisa beradaptasi menghadapi perubahan, terlebih akibat disrupsi teknologi hebat dua dekade ke belakang. Salah satunya dengan mengadaptasi *behavior* atau sikap SDM-nya sendiri. Menurut Deputy Bidang SDM Kementerian BUMN Alex Denni, adanya

---

<sup>3</sup> *Ibid.*, hlm. 4.

revolusi industri 4.0 juga harus dibersamai dengan perubahan *mindset*, *skillset*, dan *toolset* yang diperlukan dalam pegawai BUMN. Hal ini sangat penting bagi perusahaan untuk maju karena adanya berbagai permasalahan yang harus dihadapi BUMN belakangan ini salah satunya yaitu nilai-nilai moral yang tidak dijunjung tinggi. AKHLAK sebagai nilai moral pula yang akan membawa BUMN serta individu di dalamnya untuk maju dan berkontribusi bagi negeri.<sup>4</sup>

Sesuai dengan Surat Edaran Menteri Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia Nomor. SE-7/MBU/07/2022 Tentang Nilai-Nilai Utama (*Core Values*) Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara, *Core Values* Sumber Daya Manusia BUMN ditetapkan sebagai identitas dan perekat budaya kerja yang mendukung peningkatan kinerja secara berkelanjutan dan menjadi dasar pembentukan karakter sumber daya manusia di lingkungan BUMN, Anak Perusahaan, serta Perusahaan Afiliasi Terkonsolidasi.<sup>5</sup> Dalam praktiknya, budaya AKHLAK dapat meningkatkan kinerja setidaknya melalui tiga saluran yaitu koordinasi dan kontrol yang ditingkatkan di dalam perusahaan, peningkatan keselarasan tujuan antara perusahaan dan *stakeholder*, dan peningkatan produktivitas dan perilaku karyawan.<sup>6</sup> Seluruh BUMN beserta entitasnya wajib

---

<sup>4</sup> BUMN Info, *Seri AKHLAK-Kementerian BUMN: Penyelarasan Core Values Penting untuk Tingkatkan Mutu SDM*, 29 September 2020. Diakses melalui situs <https://www.bumn.info/info-utama/seri-akhlak-kementerian-bumn-penyelarasan-core-values-penting-untuk-tingkatkan-mutu-sdm> pada tanggal 28 November 2022.

<sup>5</sup> Surat Edaran Menteri Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia Nomor. SE-7/MBU/07/2020 Tentang Nilai-Nilai Utama (*Core Values*) Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara.

<sup>6</sup> Putri Mutiara Sinera, dkk., “Strategi Pengembangan Core Values ‘AKHLAK’ dalam Kasus Penggabungan Dua Perusahaan (PT Pertani (Persero) dan PT Sang Hyang Seri (Persero))”, *Jurnal Pengabdian Masyarakat Indonesia*, Vol. 1 No. 3 Oktober 2022, hlm. 3.

mengimplementasikan AKHLAK secara utuh dalam rangka keseragaman dan diterapkan ke dalam sistem *human capital* yang lainnya, yang tentunya berbeda kondisi, kompleksitas, maupun kesiapan dari masing-masing BUMN.

Salah satu anak perusahaan BUMN yang menerapkan *core values* AKHLAK adalah BSI KCP Tasikmalaya Ahmad Yani. Penerapan *core values* AKHLAK yang dijalankan BSI KCP Tasikmalaya Ahmad Yani dimulai sejak Februari 2021 saat diresmikannya kehadiran Bank Syariah Indonesia oleh Presiden Joko Widodo setelah Otoritas Jasa Keuangan (OJK) secara resmi mengeluarkan izin merger tiga bank syariah yaitu BNI Syariah, Mandiri Syariah dan BRI Syariah pada tanggal 27 Januari 2021 melalui Surat Nomor. SR-3/PB.1/2021.

Suatu keberhasilan yang dicapai oleh perusahaan tentu saja merupakan hasil dari kinerja perusahaan yang baik yang tidak lepas dari peran karyawan di dalamnya. Karyawan memiliki peran yang cukup penting untuk mencapai tujuan dan keberlangsungan perusahaan. Jika perilaku dan kinerja karyawan bagus maka tingkat keberhasilan sebuah perusahaan juga akan bagus, dan jika perilaku dan kinerja perusahaan tidak bagus maka akan terjadi sebaliknya. Tujuan diterapkannya *core values* AKHLAK adalah agar setiap sumber daya manusia di BSI KCP Tasikmalaya Ahmad Yani ini mengimplementasikan dan menginternalisasikan nilai-nilai utama (*core values*) SDM BUMN secara sungguh-sungguh, konsisten dan konsekuen, sehingga melahirkan perilaku keseharian dan membentuk budaya organisasi BUMN yang selaras dengan nilai-nilai utama (*core values*) tersebut.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> *Ibid.*, Surat Edaran Menteri BUMN.

Berdasarkan hal tersebut pentingnya karyawan untuk mencapai tujuan dan keberlangsungan perusahaan perlu menerapkan budaya organisasi *core values* AKHLAK. Dalam menerapkan nilai-nilai budaya organisasi yang ada di BSI KCP Tasikmalaya Ahmad Yani, karyawan tentunya dituntut untuk menanamkan dan menumbuhkan kembangkan nilai-nilai *core values* AKHLAK sebagai budaya organisasi agar menjadi bagian diri mereka sendiri. Sehingga karyawan terdapat rasa memiliki terhadap perusahaan dan mempunyai identitas perusahaan.

Melalui lembaga ACT Consulting/ESQ yang melakukan suatu pengukuran mengenai implementasi AKHLAK pada Bank Syariah Indonesia dengan menggunakan metode ACHI (*AKHLAK Culture Health Index*), hasil survei pada tahun 2022 memperlihatkan bahwa total indeks kesehatan budaya organisasi di BSI mengalami kenaikan dari tahun 2021 yaitu 82,1% menjadi 85,8%. Bahkan angka tersebut berada di atas rata-rata total indeks kesehatan budaya organisasi di 177 BUMN dan Anper yaitu 64,2%. Indeks implementasi AKHLAK di BSI mengalami peningkatan signifikan dari 45,3% di tahun 2021 menjadi 81,4% di tahun 2022. Capaian indeks implementasi AKHLAK ini berada jauh di atas rata-rata BUMN lainnya yang berada di angka 44,5%.<sup>8</sup>

Bank Syariah Indonesia mendapatkan penghargaan Top 2 Anper BUMN *cluster* Jasa Keuangan pada ajang AKHLAK Award 2 Tahun 2022. Bahkan hasil survei juga menunjukkan bahwa *positive energy indeks* di BSI juga berada di angka

---

<sup>8</sup> Waspada.id., *Sukses Implementasikan AKHLAK, BSI Raih Penghargaan ESQ*, 11 Februari 2023. Diakses melalui situs <https://waspada.id/nusantara/sukses-implementasikan-akhlak-bsi-raih-penghargaan-esq/> pada tanggal 11 Februari 2023.

90,1% yang berarti bahwa tingginya perilaku tersebut bisa mendukung pencapaian organisasi yang efektif dan efisien.<sup>9</sup>

Penghargaan yang diraih Bank Syariah Indonesia tidak lepas dari implementasi AKHLAK yang dilakukan para karyawan kantor cabang BSI yang berada di seluruh daerah di Indonesia, termasuk BSI KCP Tasikmalaya Ahmad Yani. Namun berdasarkan hasil studi pendahuluan dengan melakukan wawancara kepada karyawan BSI KCP Tasikmalaya Ahmad Yani dan observasi langsung penulis selama melaksanakan Praktek Belajar Lapangan, masih terdapat permasalahan pada penerapan poin-poin AKHLAK di BSI KCP Tasikmalaya Ahmad Yani.

Beberapa karyawan BSI KCP Tasikmalaya Ahmad Yani masih sering terlambat tiba di kantor pada pagi hari yang mengakibatkan terlambatnya operasional pelayanan dimulai. Hal tersebut memperlihatkan bahwa salah satu komponen AKHLAK yaitu Amanah terhadap tugas dan tanggung jawab belum diterapkan secara optimal oleh karyawan BSI KCP Tasikmalaya Ahmad Yani.<sup>10</sup>

Adapun komponen AKHLAK yang lain yaitu Kompeten, berdasarkan hasil wawancara dengan karyawan BSI KCP Tasikmalaya Ahmad Yani bahwa karyawan masih sering mengalami kesulitan ketika dihadapkan dengan kondisi yang mengharuskan karyawan belajar sesuatu yang baru.<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> ESQNews.id, *BSI Raih Penghargaan AKHLAK Award 2 dari ACT Consulting di Cluster Jasa Keuangan*, 21 September 2022. Diakses melalui situs <https://esqnews.id/berita/bsi-raih-penghargaan-akhlak-award-2-dari-act-consulting-di-cluster-jasa-keuangan-direktur-sdm-integrasi-culture-bsi-tidak-lepas-dari-pak-ary-ginanjari> pada 11 Februari 2023.

<sup>10</sup> Hasil observasi penulis selama melakukan Praktek Belajar Lapangan di BSI KC Tasikmalaya Ahmad Yani, pada tanggal 29 Agustus s.d 10 Oktober 2022.

<sup>11</sup> *Ibid.*

Suatu keharmonisan harus tercipta di lingkungan kerja ketika setiap karyawan memiliki keinginan untuk mencapai tujuan bersama. Namun penerapan komponen ketiga dari AKHLAK yaitu Harmonis di BSI KCP Tasikmalaya Ahmad Yani belum optimal karena masih terjadi miskomunikasi antar karyawan yang mengakibatkan kurang efisiennya suatu pekerjaan. Sementara untuk komponen Loyal, berdasarkan hasil wawancara kepada karyawan BSI KCP Tasikmalaya Ahmad Yani, mutasi pimpinan yang terjadi di perusahaan mempengaruhi loyalitas karyawan. Gaya kepemimpinan dan pola komunikasi yang dibangun oleh seorang pimpinan memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap loyalitas karyawan.<sup>12</sup>

Komponen Adaptif dari AKHLAK mengharuskan setiap karyawan terus berinovasi dan melakukan perbaikan mengikuti perkembangan teknologi. Sementara yang terjadi di lapangan, media sosial yang menjadi salah satu fasilitator pihak bank dengan nasabah untuk berinteraksi dan mempublikasikan informasi di era digitalisasi seperti sekarang ini kurang dikelola dengan optimal.<sup>13</sup>

Berdasarkan hasil wawancara dengan karyawan BSI KCP Tasikmalaya Ahmad Yani, untuk poin terakhir dari AKHLAK yaitu Kolaboratif belum bisa terjalin dengan optimal. Hal tersebut diakibatkan oleh masih banyaknya instansi yang akan berkolaborasi dengan BSI KCP Tasikmalaya Ahmad Yani masih terlibat pengelolaan dari cabang lain.<sup>14</sup> Permasalahan-permasalahan yang terjadi dalam penerapan AKHLAK, mengakibatkan target perusahaan yang ditetapkan menjadi fluktuatif dan tidak konsisten.

---

<sup>12</sup> *Ibid.*

<sup>13</sup> *Ibid.*

<sup>14</sup> *Ibid.*

Nilai-nilai Utama (*Core Values*) AKHLAK apabila diterapkan secara baik akan mampu meningkatkan kinerja karyawan pada suatu perusahaan. Hal ini dibuktikan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dewi, yang mengungkapkan bahwa penerapan nilai-nilai budaya organisasi yang cukup baik pada karyawan sangat berdampak kepada keseharian karyawan untuk menjadi lebih semangat, disiplin dan bertanggung jawab terhadap tugas yang diemban.<sup>15</sup>

Sejauh ini belum ada penelitian yang meneliti lebih lanjut mengenai variabel *core values* AKHLAK pada kinerja karyawan khususnya di Bank syariah Indonesia. Sehingga bisa terlihat bahwa perlu dikaji secara mendalam mengenai determinan *core values* AKHLAK pada kinerja karyawan. Dengan harapan penelitian ini dapat bermanfaat dalam peningkatan produktivitas dan pengembangan karyawan sesuai dengan visi misi perusahaan BUMN khususnya Bank Syariah Indonesia dengan tetap memperhatikan AKHLAK *Culture Health Index* dalam penerapannya.

Berdasarkan latar belakang diatas, penulis tertarik untuk membuat suatu kajian lebih mendalam mengenai implementasi *core values* AKHLAK di BSI KCP Tasikmalaya Ahmad Yani yang berbentuk skripsi dengan judul **“Analisis Implementasi *Core Values* AKHLAK Pada Kinerja Karyawan BSI KCP Tasikmalaya Ahmad Yani”**.

---

<sup>15</sup> Dewi Mustika Sari, *Implementasi Nilai-Nilai Budaya Organisasi Pada Karyawan di PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto* (Skripsi), Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri Purwokerto, 2021, hlm. 90.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian tersebut maka rumusan masalah adalah bagaimana penerapan nilai-nilai *Core Values* AKHLAK BUMN pada kinerja karyawan BSI KCP Tasikmalaya Ahmad Yani?

## **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis penerapan *Core Values* AKHLAK pada kinerja karyawan BSI KCP Tasikmalaya Ahmad Yani.

## **D. Kegunaan Penelitian**

### 1. Kegunaan Akademis

Melalui penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dalam memberikan sumbangan konseptual bagi perkembangan kajian ilmu perbankan syariah dan manajemen sumber daya insani, khususnya dalam menghasilkan konsep mengenai implementasi nilai-nilai utama (*core values*) AKHLAK pada karyawan di BSI KCP Tasikmalaya Ahmad Yani serta dapat dijadikan literatur bagi penelitian yang relevan di masa yang akan datang.

### 2. Kegunaan Lembaga (*Stakeholder*)

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat berguna sebagai masukan untuk hasil analisis tentang kinerja karyawan berbasis *core values* AKHLAK.

### 3. Kegunaan Umum

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi wawasan masyarakat mengenai kinerja karyawan Bank Syariah Indonesia melalui implementasi *Core Values* AKHLAK.