

**IMPLEMENTASI NILAI - NILAI BUDAYA ORGANISASI PADA
KARYAWAN DI PT JAMKRINDO KANTOR CABANG PURWOKERTO**



IAIN PURWOKERTO

SKRIPSI

**Diajukan Kepada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam
Negeri (IAIN) Purwokerto**

Untuk memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh

Gelar Sarjana Ekonomi (S.E)

Oleh:



IAIN PURWOKERTO

DEWI MUSTIKA SARI

NIM. 1717202115

**PROGRAM STUDI PERBANKAN SYARIAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN)
PURWOKERTO
2021**

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Dewi Mustika Sari
NIM : 1717202115
Jenjang : S.1
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam
Jurusan : Perbankan Syariah
Program Studi : Perbankan Syariah
Judul Skripsi : Implementasi Nilai-Nilai Budaya Organisasi Pada
Karyawan di PT Jamkrindo Kantor Cabang
Purwokerto

Menyatakan bahwa Naskah Skripsi ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya sendiri kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Purwokerto, 3 Agustus 2021

Saya yang menyatakan



Dewi Mustika Sari

NIM. 1717202115



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**

Jalan Jenderal Ahmad Yani No. 54 Purwokerto 53126
Telp: 0281-635624, Fax: 0281-636553; Website: febi.iainpurwokerto.ac.id

LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi Berjudul

**IMPLEMENTASI NILAI-NILAI BUDAYA ORGANISASI PADA KARYAWAN
DI PT JAMKRINDO KANTOR CABANG PURWOKERTO**

Yang disusun oleh Saudari **Dewi Mustika Sari NIM 1717202115** Jurusan/Program Studi **Perbankan Syariah** Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri Purwokerto, telah diujikan pada hari **Jumat** tanggal **10 September 2021** dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk memperoleh gelar **Sarjana Ekonomi (S.E.)** oleh Sidang Dewan Penguji Skripsi.

Ketua Sidang/Penguji

H. Sochimia, Lc., M.Si.
NIP. 19691009 200312 1 001

Sekretaris Sidang/Penguji

Akhris Fuadatis Solikha, S.E., M.Si.
NIDN. 2009039301

Pembimbing/Penguji

Rahmini Hadi, S.E., M.Si.
NIP. 19701224 200501 2 001

IAIN PURWOKERTO

Purwokerto, 20 September 2021

Mengerahui/Mengesahkan
Dekan



Dr. H. Jamal Abdul Aziz, M.Ag.
NIP. 19530921 200212 1 004

NOTA DINAS PEMBIMBING

Kepada

Yth : Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

IAIN Purwokerto

di-

Purwokerto

Assalammu.alaikum Wr.Wb

Setelah melakukan bimbingan, telaah, arahan, dan koreksi terhadap penulisan skripsi dari saudara Dewi Mustika Sari NIM 1717202115 yang berjudul :


Implementasi Nilai – Nilai Budaya Organisasi Pada Karyawan di PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto

Saya berpendapat bahwa skripsi tersebut sudah dapat diajukan kepada Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, IAIN Purwokerto untuk diujikan dalam rangka memperoleh gelar Sarjana dalam ilmu Ekonomi Syari'ah (S.E).

Wassalammu'alaikum wr.wb

Purwokerto, 3 Agustus 2021

Pembimbing



Rahmini Hadi, S.E., M.Si.

NIP. 19701224 200501 2 001

IMPLEMENTASI NILAI-NILAI BUDAYA ORGANISASI PADA KARYAWAN DI PT JAMKRINDO KANTOR CABANG PURWOKERTO

Oleh: Dewi Mustika Sari
NIM. 1717202115
Email: dewimustikasari336@gmail.com

ABSTRAK

Keberlangsungan perusahaan dalam jangka panjang dapat diprediksi dari nilai nilai *principle* yang dianut dan dijadikan *share value*. Menurut Porter, *share value* sangat berkaitan erat dengan *core value*, yaitu nilai-nilai luhur yang dianut dalam operasionalisasi perusahaan. Dilatarbelakangi adanya transformasi *core values* pada seluruh lembaga BUMN yang memasukkan unsur spiritualitas hal ini menjadi sesuatu yang baru yang diterapkan oleh seluruh insan BUMN salah satunya PT Jamkrindo. Diharapkan karyawan dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dan maksimal dan dapat mencapai tujuan perusahaan, karena kinerja karyawan merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan suatu perusahaan dan juga merupakan aset perusahaan yang paling bernilai tinggi jika dibandingkan dengan sumber daya lain.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana implementasi nilai-nilai budaya organisasi pada karyawan PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif. Sumber data yang diperoleh yaitu data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini adalah observasi, wawancara dan dokumentasi. Sedangkan teknik analisis data menggunakan metode triangulasi.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa nilai-nilai budaya pada PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto sebelumnya yaitu TRUST (Terpercaya, Responsif, Unggul, Sehat dan Terkemuka) kemudian bertransformasi menjadi AKHLAK yang mana secara keseluruhan telah diterapkan pada karyawan melalui sosialisasi yang dilakukan sejak awal pemilihan calon karyawan dan juga pada karyawan yang sudah bekerja di perusahaan, tidak hanya itu sosialisasi dilakukan juga oleh Kementerian BUMN dan media sosial yang dijadikan pedoman dalam berperilaku, kemudian nilai-nilai budaya tersebut diwujudkan dalam kegiatan sehari-hari karyawan. Penerapan nilai-nilai budaya organisasi pada karyawan PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto ini sudah cukup baik, sehingga berdampak pada keseharian para karyawan di kantor menjadi lebih semangat, disiplin dan bertanggung jawab, memiliki hubungan baik antar karyawan serta hubungan yang baik dengan atasan, meningkatnya kepercayaan dan loyalitas para mitra dan *stakeholder* terhadap PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto terlihat dengan adanya penghargaan yang didapatkan oleh karyawan seperti karyawan terproduktif dan juara pendapatan subrogasi sekantor wilayah Semarang.

Kata kunci: Budaya Organisasi dan Implementasi

IMPLEMENTATION OF ORGANIZATIONAL CULTURE VALUES TO EMPLOYEES AT PT JAMKRINDO BRANCH OFFICE PURWOKERTO

By: Dewi Mustika Sari
NIM. 1717202115
Email: dewimustikasari336@gmail.com

ABSTRACT

The sustainability of the company in the long term can be predicted from the values of the principles adopted and used as share values. According to Porter, share value is closely related to core values, namely the noble values that are embraced in the company's operations. Against the background of the transformation of core values in all SOE institutions that include elements of spirituality, this is something new that is applied by all SOEs, one of which is PT Jamkrindo. It is expected that employees can carry out their duties properly and maximally and can achieve company goals, because employee performance is the main factor that determines the success of a company and is also the company's most valuable asset when compared to other resources.

This study aims to determine how the implementation of organizational cultural values on employees of PT Jamkrindo Purwokerto Branch Office. This study uses descriptive qualitative research methods. Sources of data obtained are primary data and secondary data. Data collection techniques in this study were observation, interviews and documentation. While the data analysis technique used the triangulation method.

Based on the results of the study, it is known that the cultural values at PT Jamkrindo Purwokerto Branch Office previously, namely TRUST (Trusted, Responsive, Superior, Healthy and Leading) then transformed into AKHLAK which as a whole has been applied to employees through socialization carried out since the beginning of the selection of prospective employees, and also to employees who are already working in the company, not only that socialization is also carried out by the ministry of BUMN and social media which is used as a guide in behavior, then these cultural values are manifested in the daily activities of employees. The application of organizational cultural values to employees of PT Jamkrindo Purwokerto Branch Office is quite good, so that it has an impact on the daily life of employees in the office to be more enthusiastic, disciplined and responsible, have good relations between employees and good relationships with superiors, increase trust and The loyalty of partners and stakeholders to PT Jamkrindo Purwokerto Branch Office can be seen from the awards received by employees such as the most productive employee and the champion of subrogation income for the Semarang area.

Keywords: Organizational Culture and Implementation

MOTTO

“Bertahanlah untuk sesuatu yang luar biasa. Nanti”

(Dewi MS)



PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Transliterasi kata-kata yang dipakai dalam penelitian skripsi ini berpedoman pada Surat Keputusan Bersama antara Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI. Nomor : 158/1987 dan Nomor : 0543b/U/1987.

A. Konsonan tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ا	Alif	tidak dilambangkan	tidak dilambangkan
ب	ba'	B	Be
ت	ta'	T	Te
ث	ša	š	Es (dengan titik di atas)
ج	Jim	J	Je
ح	Ĥ	<u>H</u>	Ha (dengan garis di bawah)
خ	kha'	Kh	ka dan ha
د	Dal	D	De
ذ	Žal	Ž	ze (dengan titik di atas)
ر	ra'	R	Er
ز	Zai	Z	Zet
س	Sin	S	Es
ش	syin	Sy	es dan ye
ص	Şad	<u>Ş</u>	Es (dengan garis di bawah)

ض	d'ad	<u>D</u>	De (dengan garis di bawah)
ط	Ṭa	<u>T</u>	Te (dengan garis di bawah)
ظ	Za	<u>Z</u>	Zet (dengan garis di bawah)
ع	'ain	‘	koma terbalik di atas
غ	gain	G	Ge
ف	fa'	F	Ef
ق	Qaf	Q	Qi
ك	kaf	K	Ka
ل	lam	L	'el
م	mim	M	'em
ن	nun	N	'en
و	waw	W	W
هـ	ha'	H	Ha
ء	hamzah	‘	Apostrof
ي	ya'	Y	Ye

B. Konsonan Rangkap karena *syaddah* ditulis rangkap.

عَدَّة	Ditulis	'iddah
--------	---------	--------

C. *Ta'marbutah* di akhir kata bila dimatikan ditulis *h*.

حَلَامَةٌ	Ditulis	<i>Hikmah</i>	جَزِيَةٌ	Ditulis	<i>Jizyah</i>
-----------	---------	---------------	----------	---------	---------------

(Ketentuan ini tidak diperlakukan pada kata-kata Arab yang sudah terserap ke dalam Bahasa Indonesia, seperti zakat, salat dan sebagainya, kecuali bila dikehendaki lafal aslinya)

1. Bila diikuti dengankata sandang “*al*” serta bacaan ke dua itu terpisah, maka ditulis dengan *h*.

كِرَامَةُ الْأَوْلِيَاءِ	Ditulis	<i>Karâmah al-aulyâ</i>
--------------------------	---------	-------------------------

2. Bila *ta' marbutah* hidup atau dengan harakat, *fathah* atau *kasrah* atau *dammah* ditulis dengan *t*.

زَكَاةُ الْفِطْرِ	Ditulis	<i>Zakât al-fitr</i>
-------------------	---------	----------------------

D. Vokal Pendek

◌َ	Fathah	Ditulis	A
◌ِ	Kasrah	Ditulis	I
◌ُ	Dhammah	Ditulis	U

E. Vokal Panjang

1.	Fathah + alif ditulis	Ditulis	A
	جَاهِلِيَّةٌ	Ditulis	<i>Jâhiliyyah</i>

2.	Fathah + ya' mati	Ditulis	A
	تنس	Ditulis	<i>Tansa</i>
3.	Kasrah + ya' mati	Ditulis	I
	كريم	Ditulis	<i>Karîm</i>
4.	Dammah + wawu mati	Ditulis	U
	فروض	Ditulis	<i>Furûd</i>

F. Vokal rangkap

1.	Fathah + ya' mati	Ditulis	Ai
	بينكم	Ditulis	<i>Bainaqum</i>
2.	Fathah + wawu mati	Ditulis	Au
	قول	Ditulis	<i>Qaul</i>

G. Vokal pendek yang berurutan dalam satu kata dipisahkan apostrof

أنتم	Ditulis	<i>a'antum</i>
أعدت	Ditulis	<i>u'iddat</i>

H. Kata sandang alim+lam

1. Bila diikuti huruf qomariyyah

القياس	Ditulis	<i>al-qiyâs</i>
--------	---------	-----------------

2. Bila diikuti huruf syamsiyyah ditulis dengan menggunakan harus syamsiyyah yang mengikutinya, serta menggunakan huruf I (el)-nya.

السماء	Ditulis	<i>as-samâ</i>
--------	---------	----------------

I. Penulisan kata-kata dalam rangkaian kalimat

Ditulis menurut bunyi atau pengucapannya

ذوئالفروض	Ditulis	<i>zawi al-furûd</i>
-----------	---------	----------------------



PERSEMBAHAN

Dengan penuh rasa syukur kepada Allah SWT dan segala ketulusan hati, skripsi ini penulis persembahkan sebagai bentuk ungkapan rasa syukur dan terimakasih sedalam-dalamnya kepada:

1. Kedua orang tua penulis, Ibu Sri Rejeki dan Bapak Elkhana Widiyanto yang selalu memberikan dukungan semangat, materiil, serta untaian doa yang tak pernah putus.
2. Kakakku Emeralita Salvani dan Adikku Cita Naffasta R yang senantiasa menyemangati dan mendukung penulis dalam pembuatan skripsi.
3. Ana Dwi Prianti sahabat terbaikku yang selalu menemani penulis dan memberikan semangat dalam hal susah maupun senang selama dibangku perkuliahan.
4. Teman-teman di keluarga besar Perbankan Syariah C angkatan 2017.
5. Almamaterku tercinta Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto.



IAIN PURWOKERTO

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Rasa syukur yang tak terhingga penulis panjatkan kepada Allah SWT, Dzat yang Maha Agung yang telah memberikan segala nikmat dan karunia-Nya, kesehatan jasmani dan rohani, serta kekuatan lahir dan batin. Sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Implementasi Nilai – Nilai Budaya Organisasi Pada Karyawan di PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto” sebagai syarat guna memperoleh gelar Sarjana Strata Satu (S.1) Perbankan Syariah di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto.

Sholawat beserta salam penulis haturkan kepada suri tauladan umat Islam, baginda Nabi Muhammad SAW beserta keluarganya, para sahabat, dan para pengikutnya yang telah memberikan tuntunan menuju jalan yang terang.

Dalam penyusunan skripsi ini penulis menyadari bahwa tidak dapat terselesaikan tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Dr. H. M. Raqib, M. Ag., Selaku Rektor Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto.
2. Prof. Fauzi, M. Ag., Wakil Rektor I Instiut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto.
3. Dr. H. Ridwan, M. Ag., Wakil Rektor II Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto.
4. Dr. Jamal Abdul Aziz, M. Ag., Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto.
5. Yoiz Shofwa Shafrani, SP., M. Si., Ketua Jurusan Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto.
6. Rahmini Hadi, S.E., M.Si., Selaku pembimbing yang telah memberikan bimbingan, arahan, masukan yang sangat berarti selama penulisan skripsi ini, serta motivasi dan kesabarannya sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.

Semoga Allah SWT senantiasa memberikan kesehatan dan membalas semua kebaikan Ibu.

7. Segenap Dosen dan Staff Administrasi Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto.
8. Juino Robert Mangube., Selaku Pimpinan PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto yang sudah mengizinkan untuk melakukan penelitian.
9. Seluruh karyawan PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto terimakasih atas bantuan dan kerjasamanya dalam penyusunan skripsi ini.
10. Orang tua penulis, Ibu Sri Rejeki dan Bapak Elkhana Widiyanto yang telah memberikan motivasi, kasih sayang, dan doa – doanya yang senantiasa dipanjatkan untuk menguatkan semangat dan keyakinan penulis. Terimakasih nasehat-nasehat baik yang selalu diberikan. Kakak penulis Emeralita Salvani, dan Adik penulis Cita Naffasta R. yang telah memberikan semangat dan memberikan banyak dukungan kepada penulis sehingga mampu berjuang sampai sejauh ini.
6. Ana Dwi Prianti, sahabat terbaikku yang selalu menemani penulis dan memberikan semangat dalam hal susah maupun senang selama dibangku perkuliahan.
11. M. Satrio Bayu Aji, terimakasih atas pelajaran, dukungan dan kenangan yang sangat berarti bagi penulis.
12. Alvio Handi Geo Satrio, yang senantiasa memberikan saran dan masukan kepada penulis selama proses penyusunan skripsi.
13. Teman-temanku Maela, Aziza, Fadilla, dan Rizal yang selalu memberikan motivasi dan bantuannya kepada penulis.
14. Kawan-kawan seperjuangan Jurusan Perbankan Syariah C angkatan 2017, terimakasih atas kebersamaan dan kenangan yang sangat berarti bagi penulis.
15. Almamaterku tercinta Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto.
16. Semua pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan skripsi ini, yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu. Semoga Allah SWT memberikan balasan yang terbaik.

17. Dan yang terakhir, terimakasih untuk Diriku sendiri yang telah berjuang sampai detik ini, mampu melewati berbagai situasi dan kondisi dengan baik. Sanggup bertahan untuk mendapatkan sesuatu yang luar biasa lebih dari apa yang dibayangkan.

Tiada kata yang dapat penulis ungkapkan untuk menyampaikan rasa terimakasih melainkan hanya untaian doa, semoga segala bantuan yang telah diberikan kepada penulis kelak mendapat balasan dan imbalan dari Allah SWT. Harapan penulis semoga skripsi ini bermanfaat bagi semua pihak yang membutuhkan.

Purwokerto,

Penulis



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PERNYATAAN KEASLIAN	ii
PENGESAHAN	iii
NOTA DINAS PEMBIMBING	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
MOTTO	vii
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN	viii
PERSEMBAHAN	xiii
KATA PENGANTAR	xiv
DAFTAR ISI	xvii
DAFTAR TABEL	xix
DAFTAR GAMBAR	xx
DAFTAR LAMPIRAN	xxi
BAB I : PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Definisi Operasional	5
C. Rumusan Masalah	6
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian	6
E. Kajian Pustaka	7
BAB II : LANDASAN TEORI	15
A. Konsep Implementasi.....	15
B. Konsep Nilai	16
C. Budaya Perusahaan/Organisasi	19
D. Profesionalitas Kinerja Karyawan	28
E. Landasan Teologis	32

BAB III : METODOLOGI PENELITIAN.....	34
A. Jenis Penelitian.....	34
B. Sumber Data Penelitian.....	35
C. Teknik Pengumpulan Data.....	35
D. Teknik Analisis Data.....	37
E. Pengujian Keabsahan Data.....	39
BAB IV : PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN.....	41
A. Gambaran Umum PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto	41
B. Implementasi Nilai-Nilai Budaya Organisasi Pada Karyawan di PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto	54
C. Analisis Data	88
BAB V : PENUTUP	90
A. Kesimpulan	90
B. Saran	90
DAFTAR PUSTAKA.....	92
LAMPIRAN.....	95
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	95

IAIN PURWOKERTO

DAFTAR TABEL

Tabel 1	Penelitian Terdahulu, 11
Tabel 2	Daftar Karyawan PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto, 45
Tabel 3	Data Keterlambatan Karyawan PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto Periode Agustus s.d Desember 2019, 76



DAFTAR GAMBAR

Gambar	1	Struktur Organisasi PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto, 44
Gambar	2	Pajangan Nilai-Nilai AKHLAK di PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto, 67
Gambar	3	Sosialisasi Budaya Organisasi PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto, 68
Gambar	4	Logo PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto, 70
Gambar	5	Morning Briefing PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto, 75
Gambar	6	Pengajian Online Sekanwil V Semarang, 76
Gambar	7	Kegiatan Santunan Panti Asuhan Anak Yatim di Yayasan Sabdo Kalimusodo, 78
Gambar	8	Pembagian Paket Kesehatan Untuk Masyarakat, 79
Gambar	9	Sertifikat Pelatihan, 81
Gambar	10	Sertifikat Kompetensi, 82
Gambar	11	Perayaan Ulang Bapak Ferry Salah Satu Karyawan PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto, 83
Gambar	12	Kunjungan ke Kantor BRI Cabang Ajibarang, 85
Gambar	13	Kunjungan ke Kantor Unit BRI Karangsalam, 86
Gambar	14	Video Tematik PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto, 87

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Surat Keterangan Penelitian
Lampiran 2	Tabel Triangulasi Sumber
Lampiran 3	Tabel Triangulasi Teknik
Lampiran 4	Daftar Pertanyaan Wawancara
Lampiran 5	Surat Usulan Menjadi Pembimbing
Lampiran 6	Surat Kesiapan Menjadi Pembimbing Skripsi
Lampiran 7	Surat Keterangan Lulus Seminar Proposal
Lampiran 8	Surat Keterangan Lulus Ujian Komprehensif
Lampiran 9	Surat Keterangan Magang
Lampiran 10	Sertifikat BTA/PPI
Lampiran 11	Sertifikat Aplikom
Lampiran 12	Sertifikat Pengembangan Bahasa Arab
Lampiran 13	Sertifikat Pengembangan Bahasa Inggris
Lampiran 14	Sertifikat PPL
Lampiran 15	Sertifikat KKN
Lampiran 16	Sertifikat Magang
Lampiran 17	Daftar Riwayat Hidup Penulis

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Keberlangsungan perusahaan dalam jangka panjang dapat diprediksi dari nilai-nilai *principle* yang dianut dan dijadikan *share value*. Menurut Porter, *share value* adalah sebagai sebuah konsep dalam strategi bisnis yang menekankan pentingnya memasukkan masalah dan kebutuhan sosial dalam perancangan strategi perusahaan. Oleh karena itu *share value* sangat berkaitan erat dengan *core value*, yaitu nilai-nilai luhur yang dianut dalam operasionalisasi perusahaan. (Syamsul Rijal, et al., 2019).

Riset berbagai konsultan perusahaan dunia menunjukkan bahwa perusahaan yang berumur panjang dan bertahan lama adalah perusahaan yang memiliki *core values* atau nilai-nilai luhur. Proses pemilihan nilai-nilai luhur inilah yang kemudian berkembang sangat dinamis, yang paling terkini adalah memasukkan nilai-nilai spiritualitas sebagai landasan *core value* dalam menentukan kinerja perusahaan (Tohir dan Agustian, 2020).

Menurut Suropto, salah satu nilai spiritualitas yang telah dikembangkan dan diimplementasikan oleh beberapa perusahaan dalam upaya meningkatkan kinerjanya adalah dengan menerapkan nilai-nilai spiritualitas Islam sebagai sebuah budaya organisasi. Budaya organisasi yang islami memiliki peranan untuk membentuk sikap atau perilaku setiap individu yang ada di dalamnya. Dengan perilaku yang terbentuk melalui budaya organisasi yang Islami akan terwujud kinerja perusahaan yang lebih baik (Syamsul Rijal, et al., 2019).

Dalam ajaran agama Islam, Islam ini diturunkan sebagai rahmat dan petunjuk bagi manusia untuk memperoleh reputasi di dunia dan akhirat. Misi Nabi Muhammad Saw. adalah menyempurnakan akhlak. Dalam sebuah hadist dijelaskan, bahwa beliau diutus oleh Allah SWT ke dunia ini untuk menyempurnakan akhlak yang baik.

“Dari Abu Hurairah r.a berkata: Rasulullah Saw bersabda: Sesungguhnya aku diutus untuk menyempurnakan akhlak yang saleh (baik)” HR. Bukhari

Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN) pada Juli 2020 meluncurkan logo dan tata nilai baru sebagai simbol transformasi yang akan dijalani setelah Kementerian BUMN berulang tahun yang ke-22. Tak hanya ditubuh Kementerian, tata nilai atau *core values* yang dirumuskan akan diimplementasikan ke seluruh perusahaan pelat merah. Hal ini sebagaimana tertuang dalam Surat Edaran Menteri BUMN Nomor SE-7/MBU/07/2020 tanggal 1 Juli 2020 (bumn.info).

Sebagai wujud semangat baru untuk bertransformasi maka telah dicanangkan AKHLAK sebagai nilai-nilai luhur yang menjadi panduan bagi manajemen BUMN. Nilai AKHLAK ini merupakan akronim dari Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif diharapkan manajemen BUMN dapat bekerja dengan benar demi kepentingan bangsa, bukan kepentingan pribadi atau kelompok (Tohir dan Agustian, 2020)

Penyusunan AKHLAK sebagai *core values* BUMN ini, merupakan terobosan cerdas yang mana kata ini mengandung makna intelektual, emosional, dan spiritual. AKHLAK mengandung nilai secara intelektual karena dibuktikan oleh berbagai lembaga riset dunia. Unikny kata akhlak juga bahasanya sangat mudah dipahami, tidak seperti istilah yang berbau asing yang jauh dari hati masyarakat. Selain itu kata akhlak juga mempunyai nilai ideologis yang bahkan bisa diterima oleh keluarga, bahkan seluruh bangsa Indonesia menerima ini (Tohir dan Agustian, 2020).

AKHLAK juga sebagai pedoman moral dalam menghadapi berbagai guncangan di era *VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity)* yaitu yang serba berubah, tak tentu, kompleksitas, dan ambigu. Hal ini sangat penting bagi perusahaan untuk maju karena adanya berbagai permasalahan yang harus dihadapi BUMN belakang ini 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 (Tohir dan Agustian, 2020).

Salah satu perusahaan BUMN dengan kinerja yang baik adalah PT Jaminan Kredit Indonesia (Jamkrindo). PT Jamkrindo adalah perusahaan yang bergerak

di bidang Penjaminan yang berstatus BUMN. PT Jamkrindo merupakan lembaga bukan bank yang bertugas menjamin kredit Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) serta Koperasi. Hal ini dikarenakan dua sektor tersebut menjadi sektor yang penting bagi perbaikan ekonomi nasional. Meskipun begitu, bisnis UMKMK juga masih memiliki permasalahan seperti keterbatasan melakukan pembiayaan yang disebabkan persyaratan agunan yang masih diragukan oleh pihak perbankan (Novitasari et al., 2021)

Dengan hadirnya perusahaan penjaminan kredit, hal ini dapat berdampak kepada penjembutan antara terjamin UMKMK yang belum mendapatkan akses ke perbankan karena berbagai faktor serta kepentingan terjamin dari sisi penggantian agunan dan kepentingan penerima jaminan (Perbankan/LKBB) untuk menyalurkan kredit atau pembiayaan. Untuk itu sebagai perusahaan dengan bidang usaha penjamin kredit dan masyarakat, perusahaan penjaminan harus berada pada kondisi yang baik atau sangat baik, selain untuk membuktikan bahwa perusahaan tersebut layak untuk menjadi perusahaan penjaminan, juga untuk menjadi tumpuan perbankan dalam menjamin pembiayaannya kepada perusahaan penjaminan (Novitasari et al., 2021).

Berdasarkan hasil studi pendahuluan dengan melakukan wawancara kepada Kepala Bagian Bisnis, PT Jamkrindo menjadi perusahaan dengan aset paling besar dalam *holding* perusahaan Penjaminan dan Perasuransian. Diperkuat dengan mengutip portal berita dari (kontan.co.id) bahwa berdasarkan data dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK) di Januari 2018, aset yang dimiliki industri penjaminan mencapai angka Rp 17,84 triliun. Nah dari aset yang dimiliki per Januari 2018, PT Jamkrindo yang mempunyai aset terbesar. Jumlahnya tercatat sebesar Rp 14,69 triliun. Dan dari data terakhir pada tahun 2020 aset PT Jamkrindo berhasil mencapai 16,95 triliun.

Selain itu terdapat segudang prestasi yang diraih oleh PT Jamkrindo sendiri sepanjang tahun 2020 meliputi ajang BUMN *Branding* dan *Marketing Award* 2020, PT Jamkrindo dinobatkan sebagai Perusahaan terbaik di kategori *Corporate Communication*, masih ditahun yang sama PT Jamkrindo berhasil mendapatkan predikat “Sangat Bagus” atas kinerja keuangan sepanjang tahun

kerja 2019 dalam Infobank *The Best State-Owned Enterprise Award 2020*, kemudian Penghargaan *Top Business* sebagai Pemenang *Top Governance, Risk, dan Compliance (GRC) 2020*, Penghargaan “*Golden Winner*” BUMN *Brand Award 2020*, Penghargaan “*Bronze Winner The Most Promising Company in Strategic Marketing*” di Ajang BUMN *Marketeers Award 2020*, dan membuktikan diri menjadi salah satu BUMN terbaik dengan mendapatkan predikat *Good Performance* dalam penghargaan BUMN *Performance Excellence Award (BPEA) 2020*.

Keberhasilan yang diraih oleh PT Jamkrindo tersebut tentu saja merupakan hasil dari kinerja perusahaan yang baik yang tidak terlepas dari peran karyawan di dalamnya. Karyawan memiliki peran yang cukup penting untuk mencapai tujuan dan keberlangsungan perusahaan. Karena karyawan merupakan ujung tombak dari suatu perusahaan. Jika perilaku dan kinerja karyawan bagus maka tingkat keberhasilan sebuah perusahaan itu juga akan bagus dan jika perilaku dan kinerja karyawannya tidak bagus maka akan terjadi sebaliknya (Riani, 2011).

PT Jamkrindo memiliki 9 Kantor Wilayah, 56 Kantor Cabang dan 16 Kantor Unit Pelayanan yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia. PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto dipilih sebagai lokasi penelitian, karena menurut hasil wawancara dengan Bapak Ferry selaku PIC Bisnis, PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto merupakan salah satu kantor cabang yang dikenal dengan keharmonisan karyawannya. Menurut pendapat dari beberapa mitra yaitu kepala unit BRI, PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto mempunyai pelayanan yang lebih baik jika dibandingkan dengan perusahaan penjaminan lainnya seperti Askrindo. Karena PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto menerapkan strategi pelayanan yang tidak diterapkan di cabang manapun, yaitu menggunakan sistem jemput bola, dimana karyawannya secara responsif mendatangi mitra untuk melakukan rekonsiliasi data maupun sekedar silaturahmi, sehingga dengan adanya sistem ini pekerjaan menjadi lebih efektif, hubungan dengan mitra semakin erat dan berhasil meraih penghargaan sebagai karyawan terproduktif serta mendapatkan juara atas pencapaian

subrogasinya se- Kantor Wilayah Semarang. Hal tersebut membuktikan bahwa karyawan PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto sudah berkompeten dilihat dari sertifikat kompetensi dan sertifikat pelatihan yang didapatkan.

Berdasarkan hal tersebut pentingnya karyawan untuk mencapai tujuan dan keberlangsungan perusahaan perlu menerapkan budaya organisasi. Dalam menerapkan nilai-nilai budaya organisasi yang ada di PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto, karyawan tentunya dituntut untuk menanamkan dan menumbuh kembangkan nilai-nilai budaya organisasi agar menjadi bagian diri mereka sendiri. Sehingga karyawan terdapat rasa memiliki terhadap perusahaan dan mempunyai identitas perusahaan.

Berdasarkan latar belakang diatas, peneliti tertarik untuk membuat suatu kajian lebih mendalam mengenai nilai-nilai budaya organisasi yang berbentuk skripsi dengan judul **“IMPLEMENTASI NILAI-NILAI BUDAYA ORGANISASI PADA KARYAWAN DI PT JAMKRINDO KANTOR CABANG PURWOKERTO”**.

B. Definisi Operasional

Untuk menghindari timbulnya salah pengertian dalam memahami permasalahan dalam penelitian yang berjudul “Implementasi Nilai – Nilai Budaya Organisasi Pada Karyawan Di PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto” maka untuk memperjelas istilah – istilah kunci dalam pengambilan judul penelitian ini, penulis akan memberikan batasan istilah-istilah yang terkandung dalam judul tersebut yaitu sebagai berikut:

1. Budaya Organisasi

Menurut Robbins dan Mary, budaya organisasi (*organization culture*) telah digambarkan sebagai nilai-nilai, prinsip-prinsip, tradisi, dan cara-cara bekerja yang dianut bersama oleh para anggota organisasi dan mempengaruhi cara mereka bertindak, dan yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lain (Robbins, S.P. dan Coulter, M., 2018). Tujuan dari penerapan budaya organisasi adalah untuk membentuk suatu sikap

dasar, kebiasaan dan nilai – nilai yang dapat memupuk kerja sama, integritas, dan komunikasi dalam organisasi (Riani, 2011).

2. PT Jamkrindo (Jaminan Kredit Indonesia) Kantor Cabang Purwokerto

PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang berusaha dalam bidang penjaminan kredit di Indonesia. Perusahaan ini mengambil fokus bisnis penjaminan dengan mempermudah UMKMK dalam mengakses sumber pembiayaan melalui pemberian: Penjaminan KUR, Penjaminan Kredit Mikro, Penjaminan Kredit Multiguna, Penjaminan Kredit KPR Sejahtera dan Penjaminan Kredit Modal Kerja/ Investasi. PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto yang terletak di Ruko Centrum Unit A Jl. Komisaris Bambang Suprpto No. 21 – 23 Kel. Purwokerto Lor, Kec. Purwokerto Timur, Kab. Banyumas, Jawa Tengah.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut :

- a. Bagaimana implementasi nilai-nilai budaya organisasi pada karyawan di PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto?
- b. Bagaimana dampak implementasi nilai-nilai budaya organisasi pada karyawan di PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto ?

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

- a. Untuk mengetahui nilai-nilai budaya organisasi yang ada di PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto
- b. Untuk mengetahui bagaimana implementasi nilai-nilai budaya organisasi pada karyawan di PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto.
- c. Untuk mengetahui dampak dari implementasi nilai – nilai budaya organisasi pada karyawan di PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto.

d. **Manfaat Penelitian**

Melalui penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat ganda yaitu manfaat teoritis/akademis maupun praktis. Guna teoritis pada perspektif akademis, penelitian ini diharapkan akan bermanfaat dalam memberikan sumbangan konseptual bagi perkembangan kajian ilmu manajemen, khususnya dalam menghasilkan konsep mengenai sejauh mana implementasi nilai-nilai budaya organisasi pada karyawan di PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto.

Kepentingan praktis hasil penelitian ini bisa dipandang berguna :

1. Bagi PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto dapat digunakan sebagai evaluasi terhadap kebijakan perusahaan yang selama ini diterapkan.
2. Bagi para peneliti sebagai sarana untuk melatih berpikir secara ilmiah dengan berdasarkan pada ilmu yang diperoleh dibangku kuliah khususnya lingkup manajemen sumber daya manusia dan menerapkannya pada data yang diperoleh dari objek yang diteliti.
3. Bagi para akademisi sebagai implikasi lebih lanjut dalam memberikan informasi guna menciptakan peningkatan kemampuan pemahaman mengenai manajemen sumber daya manusia dan para pembaca dapat menambah khasanah perpustakaan dan tambahan referensi bagi penelitian selanjutnya.

E. Kajian Pustaka

Penulis menyadari bahwa dalam penelitian yang berkaitan dengan pengaruh budaya perusahaan ini bukanlah penelitian pertama kali, artinya telah banyak peneliti-peneliti lain yang mengambil inti dari permasalahan yang sama, baik dalam tugas akhir, skripsi, tesis, jurnal, maupun karya-karya ilmiah yang lain. Peneliti menggunakan acuan kajian pustaka dalam melakukan penelitian melalui penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti lainnya antara lain sebagai berikut :

Penelitian yang dilakukan oleh Syamsul Rijal, dkk dalam jurnalnya yang berjudul *“Implementasi Nilai-Nilai Islam Dalam Pembentukan Budaya Organisasi Dan Pengukuran Kinerja Perusahaan Kalla Group”*, menyatakan bahwa nilai-nilai Islam yang digunakan yang terdiri atas lima yaitu *siddiq, istiqamah, fathanah, amanah, dan tabligh* dapat memberikan pengaruh yang signifikan terhadap budaya organisasi perusahaan Kalla Group, sehingga dapat menjadi faktor pendukung terciptanya budaya organisasi yang kuat. Kedua, nilai-nilai Islam yang terdiri atas *siddiq, istiqamah, fathanah, amanah, dan tabligh* tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja dalam penelitian ini. Oleh karena itu dibutuhkan adanya turunan dan interpretasi yang lebih aplikatif dari masing-masing nilai-nilai Islam tersebut, agar dapat lebih difahami dan diamalkan dalam aktifitas kerja karyawan perusahaan Kalla Group. Ketiga budaya organisasi perusahaan Kalla Group memiliki pengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja dalam penelitian ini. Budaya organisasi yang sudah terbentuk dan tersosialisasikan dengan baik akan memberikan dorongan kepada karyawan perusahaan dalam lingkup Kalla Group untuk meningkatkan kinerjanya. Keempat, budaya organisasi perusahaan dapat menjadi moderator dari nilai-nilai Islam untuk mempengaruhi kinerja. Nilai-nilai Islam yang terinternalisasi ke dalam budaya organisasi perusahaan, menjadi faktor penting yang memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja jangka panjang perusahaan. (Rijal et al., 2019)

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Arsyad Fadhillah, dkk dalam jurnalnya yang berjudul *“Implementasi Nilai-nilai Islam pada Budaya Organisasi Korps Protokor Mahasiswa Universitas Islam Bandung (Studi Deskriptif pada Organisasi Korps Protokoler Mahasiswa Universitas Islam Bandung)”*, menyatakan bahwa nilai – nilai Islam tercermin pada budaya organisasi tersebut dapat meningkatkan komitmen dari setiap elemen perusahaan dalam hal mensyiarkan agama untuk mencapai kepentingan pribadi dan bersama dalam mencapai tujuan. Aplikasi lainnya terhadap nilai-nilai Islam pada budaya organisasi untuk dapat dirasaksan, dipahami, dan diimplementasikan oleh seluruh elemen perusahaan. Dalam memahami visi

dan misi dalam sebuah organisasi atau perusahaan, seluruh elemen perusahaan harus memahami atau mengerti apa yang menjadi tujuan dari adanya kegiatan-kegiatan tersebut. Karena dengan memahami kepada apa yang menjadi tujuan maka akan dengan mudah menuju sasaran dan target yang hendak dicapai dan sebagai sesuatu yang tumbuh dalam meningkatkan komitmen dari seluruh elemen perusahaan akan pentingnya Budaya Organisasi yang diterapkan oleh organisasi terhadap kewajibannya sebagai insan Tuhan dan kewajibannya sebagai manusia. (Muhammad Arsyad Fadlillah, Nia Kuriniati Syam, 2017)

Penelitian yang dilakukan oleh Yummil Hasan dan Ilham (2019), dalam jurnalnya yang berjudul *“Implementasi Nilai- Nilai Islam Dalam Budaya Organisasi Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Padang Ulak Karang”*, dengan menggunakan metode kualitatif, menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan jiwa perusahaan yang diaplikasikan dalam keseharian segala aktivitas di Bank Syariah Mandiri. Bank Syariah Mandiri hadir sebagai alternatif jasa perbankan di Indonesia.

Rifdah Abadiyah dan Didik Purwanto (2016), dalam jurnalnya yang berjudul *“Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Bank di Surabaya”*, menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif, dengan teknik analisis data menggunakan *Structural Equation Model- Partial Lest Square (SEM-PLS)*, menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja, kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja, kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja .

M. Aditya Darmawan, Furqonul Haq, dan Afiaty Kurniasih (2019) dalam jurnalnya yang berjudul *“Implementasi Nilai – Nilai Corporate Culture Pada Karyawan Bank Syariah (Studi Kasus Bank BJB Syariah KC Bogor”*, menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif, menyatakan bahwa nilai-nilai budaya pada Bank BJB Syariah KC Bogor yaitu MASLAHAT yang merupakan kepanjangan dari Militan, Amanah, Solusi, Layanan, Harmoni dan Holistik yang mana secara keseluruhan telah diterapkan oleh karyawan melalui

sosialisasi yang dilakukan sejak awal pemilihan calon karyawan dan juga karyawan yang sudah bekerja di perusahaan. Nilai budaya perusahaan pada karyawan Bank BJB Syariah KC Bogor sudah cukup baik, sehingga berdampak pada karyawan yang lebih disiplin dan tanggung jawab dan meningkatnya loyalitas nasabah terhadap Bank BJB Syariah KC Bogor.

Novaldi Nur Rochman Putra dan Mochammad Al Musadieg (2018) dalam jurnalnya yang berjudul "*Analisis Penerapan Budaya Kaizen Pada Perusahaan Joint Venture Asal Jepang di Indonesia*", menggunakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif, metode pengumpulan data yang digunakan yaitu wawancara dengan triangulasi menyatakan bahwa penerapan budaya kaizen ini dapat meningkatkan laju produktivitas dan peningkatan terhadap standarisasi yang dirasakan manfaatnya oleh seluruh lini di perusahaan.

Fina Nafhatul Ithri dan Hendry Cahyono (2018) dalam jurnalnya yang berjudul "*Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Islami Terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk (Bank Jatim Syariah) Kantor Cabang Saurabaya*", menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian *asosiatif*, menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, serta variabel gaya kepemimpinan islami terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya pada variabel budaya organisasi dan gaya kepemimpinan islami terdapat pengaruh yang silmutan terhadap variabel kinerja karyawan.

Adapun penelitian yang dilakukan oleh Alisha Widiyanti, Darwin Lie, Marisi Butarbutar, dan Andy Wijaya (2017) dalam jurnalnya yang berjudul "*Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Pematangsiantar*", menggunakan data kualitatif dan kuantitatif dengan teknik analisis data menggunakan metode deskripif kualitatif dan deskriptif kuantitatif, menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi yang ditetapkan

PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Pematangsiantar berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Tabel 1. Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Tahun	Judul	Hasil	Perbedaan
1.	Syamsul Rijal, Nasir Hamzah, Muslimin Kara, Muh. Sabri AR dan M. Wahyuddin Abdullah	2019	Impelementasi nilai-nilai Dalam Pembentukan Budaya Organisasi dan Pengukuran Kinerja Perusahaan Kalla <i>Group</i>	- Nilai islam terimplementasikan dengan baik - Nilai- nilai Islam tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja - Budaya Organisasi memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja	Perbedaan terdapat pada studi kasus yang diteliti yaitu di Perusahaan Kalla Group
2.	Muhammad Arsyad Fadlillah, Nia Kurniati Syam dan Rachmat Effendi	2017	Impelementasi Nilai-nilai Islam pada Budaya Organisasi Korps Protokoler Mahasiswa Universitas Islam Bandung	Nilai-nilai Islam berguna membentuk pribadi anggota untuk tercapainya visi dan misi organisasi secara menyeluruh	Perbedaannya terletak pada studi kasus yang diteliti yaitu di Korps Protokoler Mahasiswa Universitas Islam Bandung
3.	Yummil Hasan dan Ilham	2019	Implementasi Nilai- nilai Islam Dalam Budaya Organisasi Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Padang Ulak Karang	Budaya organisasi merupakan jiwa perusahaan yang diaplikasikan dalam keseharian segala aktivitas DI Bank Syariah Mandiri dan mengkombinasikan idealisme dengan nilai Islam yang melandasi operasionalnya sehingga itu	Studi kasus yang diteliti di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Padang Ulak Karang, sedangkan penulis meneliti di PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto

No.	Peneliti	Tahun	Judul	Hasil	Perbedaan
				menjadi salah satu keunggulannya	
4.	M. Aditya Darmawan, Furqonul Haq dan Afiaty Kurniasih	2019	Implementasi Nilai – Nilai Corporate Culture Pada Karyawan Bank Syariah (Studi Kasus Bank BJB KC Bogor)	Penerapan nilai-nilai budaya sudah cukup baik sehingga berdampak pada keseharian para karyawan menjadi lebih semangat, disiplin dan bertanggung jawab.	Studi kasus yang diteliti di Bank BJB KC Bogor, sedangkan penulis meneliti di PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto
5.	Novaldi Nur R.P dan Mochammd Al Musadieq	2018	Analisis Penerapan Budaya Kaizen Pada Perusahaan Joint Venture Asal Jepang di Indonesia	Penerapan budaya kaizen dapat meningkatkan laju produktivitas dan peningkatan terhadap standarisasi yang dirasakan manfaatnya oleh seluruh lini di perusahaan	Studi kasus yang diteliti di Perusahaan Joint Venture Asal Jepang di Indonesia, sedangkan penulis meneliti di PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto
6.	Rifdah Abadiyah dan Didik Purwanto	2016	Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Bank di Surabaya	<ul style="list-style-type: none"> - Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. - Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja - Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja - Kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan juga kinerja 	Peneliti Rifdah Abadiyah dan Didik Purwanto meneliti tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja, sedangkan dalam penelitian ini penulis meneliti tentang implementasi nilai – nilai budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan pada

No.	Peneliti	Tahun	Judul	Hasil	Perbedaan
					PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto
7.	Fina Nafhatul Ithri dan Hendry Cahyono	2018	Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Islami Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk (Bank Jatim Syariah) Kantor Cabang Surabaya	- Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. - Variabel budaya organisasi dan gaya kepemimpinan islami terdapat pengaruh yang simultan terhadap variabel kinerja karyawan.	Peneliti Fina Nafhatul Ithri dan Hendry Cahyono meneliti tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja, sedangkan dalam penelitian ini penulis meneliti tentang implementasi nilai – nilai budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan pada PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto
8.	Alisha Widiyanti, Darwin Lie, Marisi Butarbutar, dan Andy Wijaya	2017	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Pematangsiantar	Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi yang diterapkan PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Pematangsiantar berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Peneliti Alisha Widiyanti, Darwin Lie, Marisi Butarbutar, dan Andy Wijaya meneliti tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja, sedangkan dalam penelitian ini penulis meneliti tentang

No.	Peneliti	Tahun	Judul	Hasil	Perbedaan
					implementasi nilai – nilai budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan pada PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto

Sumber : Sumber data sekunder yang diolah penulis.

Berdasarkan hasil penelitian yang dikemukakan tersebut diatas, dapat diketahui bahwa penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti ini memiliki kajian yang berbeda, walaupun memiliki fokus kajian yang sama pada tema-tema tertentu. Akan tetapi, dalam penelitian yang dikaji oleh peneliti lebih ditekankan kepada Implementasi Nilai-Nilai Budaya Organisasi Pada Karyawan di PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto.



IAIN PURWOKERTO

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Konsep Implementasi

1. Pengertian Implementasi

Implementasi mengacu pada tindakan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dalam suatu keputusan. Tindakan ini berusaha untuk mengubah keputusan-keputusan tersebut menjadi pola-pola operasional serta berusaha mencapai perubahan-perubahan besar atau kecil sebagaimana yang telah diputuskan sebelumnya. Implementasi pada hakikatnya juga merupakan upaya pemahaman apa yang seharusnya terjadi setelah sebuah program dilaksanakan (Suprapno, 2017).

Menurut Nurdin Usman, implementasi adalah bermuara pada aktivitas, aksi, tindakan, atau adanya mekanisme suatu sistem. Implementasi bukan sekedar aktivitas, tetapi suatu kegiatan yang terencana dan untuk mencapai tujuan kegiatan. Sedangkan menurut Guntur Setiawan, implementasi adalah perluasan aktivitas yang saling menyesuaikan proses interaksi antara tujuan dan tindakan untuk mencapainya serta memerlukan jaringan pelaksana, birokrasi yang efektif (Suprapno, 2017).

Adapun menurut Hanifah, implementasi adalah suatu proses untuk melaksanakan kegiatan menjadi tindakan kebijakan politik kedalam administrasi. Pengembangan suatu kebijakan dalam rangka penyempurnaan suatu program. Sehingga dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kata implementasi bukan hanya sekedar aktivitas namun suatu kegiatan yang terencana dan dilakukan secara sungguh-sungguh berdasarkan acuan norma tertentu untuk mencapai tujuan kegiatan (Suprapno, 2017).

Jadi dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa implementasi dapat bermuara pada aktivitas, aksi, tindakan, atau adanya mekanisme suatu sistem. Implementasi bukan sekedar aktivitas, tetapi suatu kegiatan yang terencana dan untuk mencapai tujuan kegiatan.

2. Tahapan-tahapan Implementasi

Menurut Suprayogi tahapan dalam proses implementasi dibagi menjadi:

- a. Tahapan interpretasi yaitu merupakan tahapan penjabaran sebuah kebijakan yang bersifat abstrak dan sangat umum ke dalam kebijakan atau tindakan yang bersifat manajerial dan operasional kegiatan dalam tahap ini tidak hanya berupa proses penjabaran dari kebijakan abstrak ke petunjuk pelaksanaan namun juga berupa proses komunikasi dan sosialisasi kebijakan tersebut baik yang berbentuk abstrak maupun operasional.
- b. Tahapan pengorganisasian yaitu penentuan pelaksanaan kebijakan yang melibatkan instansi pemerintahan sehingga masyarakat untuk melaksanakan penentuan prosedur tetap kebijakan yang berfungsi sebagai pedoman petunjuk dan referensi bagi pelaksana dan sebagai pencegah terjadinya kesalahpahaman saat pelaksanaan tersebut menghadapi masalah.
- c. Tahapan implikasi yaitu perwujudan masing-masing tahapan yang telah dilaksanakan sebelumnya

B. Konsep Nilai

1. Pengertian Nilai

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (Aisah, 2015), nilai adalah harga (dalam arti tafsiran harga), sifat-sifat yang penting atau berguna bagi kemanusiaan dan sesuatu yang menyempurnakan manusia sesuai dengan hakikatnya.

Nilai adalah sesuatu yang bersifat abstrak, ideal, nilai bukan benda konkrit, bukan fakta, tidak hanya persoalan benar dan salah yang menuntut pembuktian empirik, melainkan sosial penghayatan yang dikehendaki, disenangi, dan tidak disenangi (Isna, 2001).

Nilai adalah esensi yang melekat pada sesuatu yang sangat berarti bagi kehidupan manusia, khususnya mengenai kebaikan dan tindak

kebaikan suatu hal. Nilai artinya sifat-sifat atau hal-hal yang penting atau berguna bagi kemanusiaan (Purwadaminta, 1999).

Adapun pengertian nilai menurut para ahli, antara lain:

- 1) Menurut Milton Rekeach dan James Bank (Kartawisastra, 1980), bahwasannya nilai merupakan suatu tipe kepercayaan yang berada pada suatu lingkup sistem kepercayaan dimana seseorang bertindak atau menghindari suatu tindakan atau mengenai sesuatu yang dianggap pantas atau tidak pantas. Ini berarti pemaknaan atau pemberian arti terhadap suatu objek.
- 2) Menurut Lauis D. Kattsof (Maarif, 2007)
 - a) Nilai merupakan kualitas empiris yang tidak dapat didefinisikan, tetapi kita dapat mengalami dan memahami cara langsung kualitas yang terdapat dalam objek itu. Dengan demikian nilai tidak semata-mata subjektif, melainkan ada tolak ukur yang pasti terletak pada esensi objek itu.
 - b) Nilai sebagai objek dari suatu kepentingan, yakni suatu objek yang berada dalam kenyataan maupun pikiran.
 - c) Nilai sebagai hasil dari pemberian nilai, nilai itu diciptakan oleh situasi kehidupan.
- 3) Menurut Chabib Thoha (1996) nilai merupakan sistem yang melekat pada sesuatu (Sistem Kepercayaan) yang telah berhubungan dengan subjek yang memberi arti (manusia yang meyakini). Jadi nilai adalah sesuatu yang bermanfaat dan berguna bagi manusia sebagai acuan tingkah laku.

Dari pengertian pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa nilai merupakan sesuatu yang dipentingkan manusia sebagai subyek menyangkut segala sesuatu baik atau yang buruk sebagai abstraksi, pandangan, atau maksud dari berbagai pengalaman dengan seleksi perilaku yang ketat.

2. Macam – Macam Nilai

Ada beberapa macam nilai dalam masyarakat yang berfungsi sebagai sarana pengendalian dalam kehidupan bersama. Seorang dianggap patuh atau menyimpang dari tatanan sosial, nilai tersebut sebagai tolak ukurnya. Nilai-nilai tersebut sebagai nilai yang bersifat umum berlaku pada hampir semua masyarakat. Adapun nilai-nilai yang dimaksud, antara lain sebagai berikut (Soeroso, 2006):

a. Etika

Etika menjadi tolak ukur untuk menganggap tingkah laku atau perbuatan seseorang dianggap baik atau menyimpang. Etika adalah suatu nilai tentang baik atau buruk yang terkait dengan perilaku seseorang dalam kehidupan bersama. Misalnya, dalam berbicara, sopan atau tidaklah seseorang dalam bertutur kata. Jika seseorang berbicara dengan menggunakan Bahasa Jawa mereka akan menggunakan *Kromo madya* atau *Kromo inggil* kepada orang yang lebih dihormati, misalnya “*Punopo bapak sampun dhahar?*” (Apakah Bapak sudah makan?).

b. Moral

Nilai sosial yang terkait dengan moral adalah nilai-nilai yang berhubungan dengan jiwa, hati, dan perasaan seseorang dalam melakukan tindakan. Nilai moral menjadi tolak ukur untuk menganggap perilaku seseorang bertentangan dengan hati nurani atau tidak. Misalnya, mencuri, tidak jujur, dan ingkar janji merupakan tindakan-tindakan yang berkaitan dengan moral. Tindakan pemerkosaan, melakukan kebohongan, dan menfitnah adalah tindakan yang tidak bermoral.

c. Agama

Nilai sosial terkait dengan nilai agama adalah tindakan-tindakan sosial yang terkait dengan tuntunan ajaran agama yang ada. Apakah seseorang menjalankan kewajiban agama secara benar dan baik ataukah ia tidak menjalankan kewajiban keagamaannya secara baik.

d. Hukum

Nilai hukum sangat terkait dengan perundang-undangan yang berlaku. Hukum biasanya memiliki kepastian tentang nilai-nilai yang diatur di dalamnya dan sanksi yang diberikan terhadap pelanggarnya. Nilai hukum terkait hak asasi manusia atau terkait dengan pelanggaran nilai-nilai kemanusiaan akan masuk dalam hukum pidana. Pelanggarnya secara otomatis dilaporkan oleh pihak kepolisian untuk diadili (Soeroso, 2006).

Adapun macam-macam nilai yang dikemukakan oleh Notonegoro terbagi menjadi tiga macam (Asrori, 2009):

- a. Nilai Material, yaitu segala sesuatu yang berguna bagi kehidupan jasmani manusia atau kebutuhan material ragawi manusia.
- b. Nilai Vital, yaitu segala sesuatu yang berguna bagi manusia untuk dapat mengadakan kegiatan atau aktivitas.
- c. Nilai Kerohanian, yaitu segala sesuatu yang berguna bagi rohani manusia. Nilai ini dapat dibedakan atas empat macam:
 - 1) Nilai kebenaran yang bersumber pada akal manusia
 - 2) Nilai keindahan atau nilai estetis, yang bersumber pada unsur perasaan manusia
 - 3) Nilai kebaikan atau nilai moral, yang bersumber pada unsur kehendak manusia
 - 4) Nilai religius, yang merupakan nilai kerohanian tertinggi dan mutlak. Nilai religius ini bersumber pada kepercayaan atau keyakinan.

C. Budaya Perusahaan/Organisasi

1. Pengertian Budaya Perusahaan/Organisasi

Budaya perusahaan adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota - anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal (Mangkunegara, 2008).

Budaya organisasi adalah sistem nilai yang menjadi pegangan bagi mereka yang terlibat dalam organisasi, menjadi faktor pembeda terhadap organisasi lain, menjadi acuan untuk mengendalikan perilaku organisasi dan perilaku anggota organisasi, serta interaksi dengan organisasi lainnya (Juliningrum dan Sudiro, 2013)

Menurut Robbins dan Mary, budaya organisasi (*organization culture*) telah digambarkan sebagai nilai-nilai, prinsip-prinsip, tradisi, dan cara-cara bekerja yang dianut bersama oleh para anggota organisasi dan mempengaruhi cara mereka bertindak, dan yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lain. Di sebagian besar organisasi, nilai-nilai dan praktik bersama ini telah dikembangkan dari waktu ke waktu untuk menentukan sejauh mana hal ini dapat dilakukan (Robbins, S.P. dan Coulter, M., 2018).

Definisi tentang budaya organisasi menyiratkan tiga hal. Pertama, budaya adalah persepsi yang bukan merupakan sesuatu yang dapat disentuh atau dilihat secara fisik, tetapi karyawan merasakannya didasarkan atas apa yang mereka alami dalam organisasi. Kedua, budaya organisasi bersifat deskriptif. Ini berkaitan dengan bagaimana anggota memandang budaya dan menggambarkannya, bukan dengan apakah mereka menyukainya. Ketiga, meskipun individu mungkin memiliki latar belakang yang berbeda, dasar atau bekerja pada tingkat organisasi yang berbeda, mereka cenderung menggambarkan budaya organisasi dalam istilah yang sama. Itulah aspek budaya bersama (Robbins, S.P. dan Coulter, M., 2018).

Sedangkan menurut Kreitner, budaya organisasi adalah perangkat asumsi yang dibagi dan diterima secara implisit begitu saja serta dipegang oleh satu kelompok yang menentukan bagaimana hal itu dirasakan, dipikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungan yang beragam (Widiyanti et al, 2017).

Sehingga secara garis besar, definisinya dapat disimpulkan sebagai suatu pola asumsi dasar yang dimiliki oleh anggota perusahaan yang berisi nilai-nilai, norma-norma dan kebiasaan yang mempengaruhi pemikiran,

pembicaraan, tingkah laku dan cara kerja karyawan sehari-hari, sehingga akan bermuara pada kualitas kinerja perusahaan. Tujuan penerapan budaya perusahaan adalah agar seluruh individu dalam perusahaan atau organisasi mematuhi dan berpedoman pada sistem nilai keyakinan dan norma-norma yang berlaku dalam perusahaan atau organisasi tersebut sehingga dapat menyatukan visi dan misi perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan.

2. Nilai-nilai Budaya Perusahaan/Organisasi

Budaya perusahaan pasti memiliki nilai – nilai yang terkandung di dalamnya. Menurut Robert Hogan dalam buku Riani (2011), nilai – nilai pemimpin sebuah perusahaan akan menentukan nilai – nilai budaya perusahaan itu sendiri. Berikut adalah 10 (sepuluh) nilai – nilai budaya perusahaan dilihat dari aspek nilai kepemimpinan :

a. *Recognition*

Pemimpin dengan nilai *recognition* (pengakuan) yang tinggi akan mencari ketenaran, pengakuan dan pujian dari orang lain. Dia ingin dikagumi dan jika ternyata tidak dikagumi maka akan merasa terganggu. Di sisi lain, hal tersebut dapat memberikan tekanan pada staf mereka, dan pemimpin seperti itu biasanya tidak peduli dengan kebutuhan bawahannya. Ini adalah budaya organisasi dengan pimpinan sebagai bintang utama.

b. *Power*

Pemimpin dengan nilai *power* atau kekuasaan yang tinggi adalah pemimpin yang berorientasi prestasi, ingin membuat perbedaan. Dia menghargai prestasi dan tidak menoleransi rasa malas. Di satu sisi, dia akan menciptakan sebuah budaya yang pragmatis dan berorientasi pada hasil, di sisi lain pemimpin akan menciptakan budaya dimana pimpinan terlalu mengontrol bawahan (*top down control*).

c. *Hedonism*

Pemimpin dengan *hedonism* yang tinggi menyukai keberagaman dan keriangannya serta selalu menghibur orang lain. Dia ingin membuat sebuah budaya yang menyenangkan, dengan ditandai seperti pesta di

kantor, perayaan bagi keberhasilan staf dan dipenuhi rasa humor yang tinggi. Namun tidak semua orang mempunyai rasa humor yang sama dan beberapa staf akan berfikir bahwa pimpinannya tidak serius.

d. *Altruism*

Pemimpin dengan nilai *altruisme* yang tinggi, memiliki kecenderungan suka membantu dan menyemangati orang lain. Dia membentuk sebuah budaya yang ditandai dengan perlakuan yang adil, perilaku yang sopan dan menghormati orang lain, semua itu upaya untuk pertumbuhan dan perkembangan pribadi karyawan. Namun tidak semua orang peduli pada kesopanan dan keadilan, dan orang – orang akan berfikir para pemimpin tidak peduli dengan hasil.

e. *Affiliation*

Pemimpin dengan nilai *afiliasi* yang tinggi menyukai interaksi sosial di manapun dan kapanpun. Hasilnya cenderung menciptakan sebuah budaya yang ditandai dengan komunikasi yang sering dan terus-menerus di dalam sebuah bagan atau antar agan, banyak mengadakan rapat, dan sering membuat tim kerja khusus. Orang – orang yng lebih tertutup dan berorientasi pada tugas akan berpikir bahwa budaya seperti ini hanya lebih menonjolkan aktivitas daripada produktivitas.

f. *Tradition*

Pemimpin yang bernilai tradisi tinggi akan menghargai wewenang, tradisi tugas dan kerja keras, serta akan menciptakan sebuah budaya yang ditandai dengan formalitas, peraturan dan prosedur yang seragam. Sedangkan pemimpin yang bernilai tradisi rendah akan menghargai inovasi, perbedaan dan keunikan, serta akan menciptakan budaya yang ditandai dengan informalitas, eksperimen, dan keterbukaan pada sudut pandang alternatif.

g. *Security*

Pemimpin yang memiliki nilai keamanan tidak menyukai pengambilan resiko dan menghargai struktur dan prediktibilitas. Dia akan menciptakan sebuah budaya yang sangat menghindari resiko,

ditandai dengan kewaspadaan, keterbukaan untuk pilihan mundur dan strategi- strategi yang aman. Sedangkan pemimpin yang memiliki nilai keamanan yang rendah maka dia tidak akan takut pada resiko. Dia akan mengambil kesempatan untuk memajukan bisnis dan cepat bangkit dari kegagalan.

h. Commerce

Pemimpin dengan nilai perdagangan yang tinggi akan termotivasi dengan keuntungan. Dia akan menciptakan sebuah budaya yang ditandai dengan kedisiplinan keuangan, pencairan untuk dan usaha yang keras untuk mengurangi biaya.

i. Aesthetics

Pemimpin dengan nilai estetika yang tinggi akan khawatir pada kualitas, tampilan dan rasa dari produk yang dihasilkan. Dia akan menciptakan sebuah budaya yang menekankan pada sebuah konsep dan gaya bernilai tinggi dengan perhatian yang lebih pada tampilan, seperti layout dan kemasan. Orang lain mungkin akan berfikir pemimpinnya menghabiskan uang pada sesuatu yang tidak terlalu penting, tetapi untuk pemimpin seperti itu yang gaya dan penampilan akan bernilai tinggi, berapapun biayanya tidak menjadi masalah.

j. Science

Pemimpin dengan nilai sains/ ilmu pengetahuan yang tinggi memiliki karakter yang logis, empiris (hanya percaya pada data dan fakta), dan lebih mengutamakan membuat keputusan berdasarkan fakta. Pemimpin ini akan menciptakan sebuah budaya yang menekankan pada rasionalitas dan akuntabilitas, namun mungkin akan lambat dalam beraksi dan mengambil keputusan. Sedangkan pemimpin dengan nilai ilmu pengetahuan yang rendah akan menghargai intuisi, insting dan pengalaman. Dia akan menciptakan budaya yang menekankan untuk melakukan sesuatu yang “dirasa sudah cukup baik” dan membuat keputusan yang dirasa cukup baik dari pada repot- repot melihat data (Riani, 2011)

3. Fungsi Budaya Perusahaan/Organisasi

Budaya Perusahaan memiliki beberapa fungsi, yaitu (Sutrisno, 2018) :

- a. Budaya mempunyai suatu peran yang peran pembeda. Hal itu berarti bahwa budaya kerja menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain.
- b. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- c. Budaya mempermudah timbul pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan diri individual.
- d. Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial

Dalam hubungannya dengan segi sosial, budaya berfungsi sebagai perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar- standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan. Jadi fungsi budaya organisasi sebagai kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Budaya perusahaan yang kohesi atau efektif tercermin pada kepercayaan, keterbukaan komunikasi, kepemimpinan yang mendapat masukan, dan didukung oleh bawahan, pemecahan masalah oleh kelompok, kemandirian kerja, dan pertukaran informasi, mengemukakan perasaan identitas dan menambah komitmen organisasi, alat pengorganisasian anggota, menguatkan nilai-nilai dalam organisasi, dan mekanisme kontrol atas perilaku.

Dengan begitu, fungsi budaya kerja adalah sebagai perekat sosial dalam mempersatukan anggota- anggota dalam mencapai tujuan organisasi berupa ketentuan-ketentuan atau nilai- nilai yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan. Hal ini juga berfungsi sebagai kontrol karyawan atas perilaku para karyawan (Sutrisno, 2018).

4. Model Budaya Perusahaan/Organisasi

Wirawan, (2007) mengemukakan salah satu model budaya organisasi adalah artefak. Artefak merupakan dimensi yang paling terlihat dari budaya organisasi yang meliputi lingkungan fisik dan lingkungan organisasi.

Berupa bangunan, bahasa tulisan atau lisan, dan perilaku organisasi. Artefak pada suatu organisasi dapat dilihat dengan jelas, namun sering tidak dapat dipahami oleh anggota organisasi. Yang termasuk dalam artefak budaya organisasi, yaitu :

- 1) Objek material yang berupa logo, produk, brosur, laporan tahunan, dan benda seni dari organisasi
 - 2) Rancangan fisik yang meliputi arsitektur gedung, tata ruang kantor, dan tempat parkir
 - 3) Teknologi yaitu mesin, peralatan, proses produksi, ramuan, formula, dan kendaraan yang dipergunakan untuk memproses organisasi
 - 4) Bahasa yang dapat berupa kata-kata, kalimat, jenis bahasa, serta jargon yang dipergunakan dalam komunikasi antar anggota dan dengan orang luar.
 - 5) Metafor yaitu kata atau frasa yang diterapkan pada suatu objek atau tindakan atau kejadian yang secara harfiah tidak menunjukkan arti sesungguhnya
 - 6) Simbol-simbol berupa kata-kata, objek dan kondisi yang mempunyai arti bagi organisasi, misalnya logo, lambang, dan bendera organisasi, tanda pangkat, pakaian kebesaran, seragam dan sebagainya
 - 7) Peraturan yaitu sistem-sistem, prosedur dan program-program, misalnya faktor sumber daya manusia berhubungan dengan kompetensi, evaluasi kinerja dan promosi, pengaturan yang mengatur struktur, program jaminan mutu, dan sebagainya.
5. Penerapan Budaya Organisasi

Untuk menerapkan nilai – nilai perusahaan dengan baik, maka perlu adanya internalisasi budaya kepada seluruh karyawan perusahaan. Internalisasi budaya merupakan proses sosialisasi, menanamkan dan menumbuhkembangkan suatu nilai atau budaya menjadi bagian diri orang yang bersangkutan. Keberhasilan proses sosialisasi budaya tergantung pada dua hal yaitu (Riani, 2011):

- a. Derajat keberhasilan mencapai kesulitan nilai- nilai yang dimiliki karyawan baru dengan organisasi.
- b. Metode sosialisasi yang dipilih manajemen puncak dalam mengimplementasikan budayanya.

Oleh karena itu organisasi harus mampu mengajak anggotanya terutama anggota yang baru bergabung untuk dapat menyesuaikan dengan budaya organisasi yang menjadi pedoman pencapaian kinerja yang baik.

Menurut Luthans dalam Riani (2011), proses sosialisasi budaya organisasi dapat dilakukan melalui tahap-tahap berikut ini :

- a. Seleksi calon karyawan perusahaan, sejak awal pemilihan calon karyawan, organisasi dapat mempertimbangkan berbagai kemungkinan apakah calon tersebut akan dapat menerima kultur yang ada atau justru akan merusak kultur yang terbangun.
- b. Penempatan karyawan pada suatu pekerjaan tertentu, dengan tujuan menciptakan kohesivitas di antara karyawan.
- c. Pendalaman bidang pekerjaan, tahap ini bertujuan agar seseorang anggota semakin mengenal dengan baik dan menyatu dengan bidang tugasnya serta memahami apa yang menjadi tugas dan tanggung jawab masing- masing.
- d. Penilaian kinerja dan pemberian penghargaan, dimaksudkan agar karyawan dapat melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan ketentuan organisasi sebagai salah satu norma budaya serta dapat lebih intensif menerapkan di masa datang.
- e. Menanamkan kesetiaan pada nilai –nilai luhur yang dimiliki organisasi.
- f. Memperluas cerita dan berita tentang berbagai hal berkaitan dengan budaya organisasi, seperti cerita pemutusan hubungan kerja kepada seseorang karyawan karena menyalahgunakan kekuasaan/ wewenang untuk kepentingan pribadi meskipun karyawan tersebut sangat potensial. Hal ini menekankan betapa pentingnya moral bagi setiap karyawan, dan nilai moral ini tidak dapat ditebus hanya dengan potensi yang dimiliki.

- g. Pengakuan atas kinerja dan promosi, diberikan kepada karyawan yang mampu melaksanakan tugas, kewajiban, dan tanggung jawabnya dengan baik serta dapat menjadi teladan karyawan lainnya, khususnya karyawan yang baru bergabung.

Agar dapat memberikan pengakuan, organisasi harus memiliki kriteria/ ukuran baku yang dapat diterapkan secara konsisten serta dapat diikuti dengan transparan oleh karyawan lain. Beberapa hal yang dapat dijadikan tolak ukur misalnya : kemampuan teknik human relation skill/ team work, kepribadian, potensi, dan managerial skill (bagi manajer/ supervisor).

Kualitas seorang pemimpin akan dapat menentukan mudah tidaknya dia menjalankan perannya sebagai sosialitator dan pemelihara budaya perusahaan. Menurut Susanto (Riani, 2011) ada beberapa syarat agar budaya perusahaan dapat dipelihara dengan baik, yaitu :

- a. Pemimpin harus selalu memberikan dorongan kepada karyawan untuk mengimplementasikan budaya perusahaannya dalam setiap kegiatan penting terutama yang berupa ritual/kebiasaan.
- b. Pemimpin harus dapat memberikan keteladanan, terutama dalam lingkungan yang bersifat paternalistik yang menempatkan seorang pemimpin sebagai figur sentral.
- c. Perusahaan atau organisasi harus mampu beradaptasi dengan subkultur yang ada dan ikut memperkaya *main culture* atau *dominatif culture* di perusahaan tersebut.
- d. Pemimpin atau para manajer memberikan bimbingan agar kelompok yang memiliki subkultural tertentu dapat memahami dan menoleransi kelompok lain dengan subkultural yang berbeda, bahkan berusaha untuk membantunya dalam memecahkan masalah yang dihadapi.
- e. Pemimpin atau para manajer senantiasa memberikan penjelasan dan menekankan bahwa perusahaan akan semakin kaya dan kuat, karena dibangun dengan beberapa subkultural yang ada di perusahaan.

6. Budaya Kualitas

Budaya Organisasi merupakan akar dari budaya kualitas, karena budaya kualitas merupakan subset dari budaya organisasi. Dessler mendefinisikan budaya organisasi sebagai sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggotanya (Riani, 2011).

Karakteristik budaya kualitas menurut Tjiptono dan Diana adalah sebagai berikut (Riani, 2011):

- a. Perilaku sesuai dengan slogan
- b. Masukkan dari pelanggan secara aktif diminta dan digunakan untuk meningkatkan kualitas secara terus menerus
- c. Para karyawan dilibatkan dan diberdayakan
- d. Pekerjaan dilakukan dalam satu tim
- e. Manajer level eksekutif diikutsertakan dan dilibatkan tanggung jawab kualitas tidak di delegasikan
- f. Sumber daya yang memadai disediakan di manapun dan kapanpun dibutuhkan untuk menjamin perbaikan kualitas secara terus menerus
- g. Sistem penghargaan dan promosi didasarkan pada kontribusi terhadap perbaikan kualitas secara terus menerus
- h. Pendidikan dan pelatihan diadakan agar para karyawan pada semua level memiliki pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk meningkatkan kualitas secara terus menerus

D. Profesionalitas Kinerja Karyawan

1. Pengertian Karyawan

Kata karyawan berasal dari bahasa sansekerta, yakni karya, yang berarti kerja. Karyawan adalah kata benda, berupa orang-orang atau sekelompok orang yang mempunyai status tertentu karena pekerjaannya. Karyawan merupakan unsur manusia bagi suatu organisasi/lembaga, yang sekaligus juga menjadi sumber daya bagi lembaga itu. Karena itu karyawan disebut sumber daya manusia. Karena dengan adanya sumber daya manusia

inilah yang menyebabkan organisasi/lembaga sama seperti organisasi lainnya. Karena dengan adanya sumber daya manusia memungkinkan untuk sebuah organisasi dapat berfungsi dengan baik yang mampu menghasilkan apa-apa yang diinginkan oleh organisasi/lembaga tersebut. Jadi dapat disimpulkan bahwa karyawan adalah sumber daya manusia yang menyebabkan kelangsungan hidup suatu organisasi atau lembaga (Lamatenggo,dkk, 2012)

2. Kinerja Karyawan

Kinerja atau performance merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi (Ramadhan, 2018).

Menurut Zainal, kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki. Menurut Sutrisno, kinerja karyawan adalah prestasi yang diperoleh seseorang dalam melakukan tugas, sedangkan menurut Bangun kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*) (Widiyanti, 2017).

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil usaha seseorang yang dimiliki yang berasal dari kemampuan dan perbuatan yang dilakukan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dan baik buruknya kinerja karyawan dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan.

3. Indikator Kinerja

Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu indikator kinerja harus merupakan suatu yang akan dihitung dan diukur serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau

melihat tingkat kinerja baik dalam tahap perencanaan, tahap pelaksanaan, maupun tahap setelah kegiatan selesai dan berfungsi (Haryono,dkk, 2012).

Berikut beberapa indikator kinerja karyawan yaitu (Ramadhan, 2018):

a. Kuantitas Pekerjaan

Menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang akan menjadi standar penilaian.

- 1) Melakukan pekerjaan sesuai dengan target yang harus dihasilkan oleh seorang karyawan.
- 2) Melakukan pekerjaan sesuai dengan jumlah siklus aktifitas yang diselesaikan.

b. Kualitas Pekerjaan

- 1) Melakukan pekerjaan sesuai dengan *operation* manual.
- 2) Melakukan pekerjaan sesuai dengan *inspection* manual.

c. Ketepatan Waktu

Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda untuk jenis pekerjaan tertentu, pekerjaan harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan dengan pekerjaan lainnya.

- 1) Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan *deadline* yang telah ditentukan.
- 2) Memanfaatkan waktu pekerjaan secara optimal untuk menghasilkan output yang diharapkan perusahaan.

d. Kehadiran

Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakan tugas sesuai waktu yang telah ditentukan.

- 1) Datang tepat waktu
- 2) Melakukan pekerjaan sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan.

e. Kemampuan Kerja Sama

Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh seorang karyawan saja untuk itu jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh

dua orang karyawan atau lebih. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuan bekerja sama dengan rekan kerja lainnya.

- 1) Membantu atasan dengan memberikan sarana untuk meningkatkan produktivitas perusahaan.
- 2) Menghargai rekan kerja satu sama lain.
- 3) Bekerja sama dengan rekan kerja dengan baik.

4. Ciri-Ciri Karyawan yang Baik dan Berkualitas

Menjadi karyawan yang berkualitas tinggi sebenarnya dapat dicapai dengan berbagai usaha yang terpenting adalah menjalani tugas dengan baik. Sikap pribadi dan kemampuan memelihara hubungan sosial yang baik juga merupakan ciri – ciri karyawan yang berkualitas. Berikut beberapa ciri – ciri karyawan yang berkualitas (Deil, 2015):

a. Menjalani tugas dengan baik

Salah satu ciri utama karyawan berkualitas adalah mereka yang memahami peran dan tanggungjawabnya di sebuah perusahaan. Karyawan tersebut juga menciptakan daya saing yang baik di hadapan pimpinan melalui hasil kerjanya.

b. Produktif

Memprioritaskan pekerjaan dan mengelola waktu dengan dengan baik. Karyawan yang berkualitas harus tahu mengerjakan tugas dan tidak menunda pekerjaan khususnya saat melibatkan orang lain. Karyawan harus tahu memanfaatkan waktu dengan baik dan menyesuaikan sesuai kebutuhan.

c. Berorientasi pada target

Bekerja dengan tujuan pribadi dan perusahaan dan harus berkontribusi pada target perusahaan. Karyawan harus belajar untuk mendapatkan hasil yang terbaik melalui kinerja yang optimal.

d. Bermotivasi tinggi

Karyawan yang berkualitas harus selalu stamina untuk melakukan pekerjaan yang luar biasa. Harus mempunyai motivasi tinggi agar dapat hasil yang terbaik.

e. Sabar dan bekerja keras

Memiliki sikap pekerja keras sangat penting saat sedang meniti karir. Berani dan sabar dalam bekerja dapat menjadi orang yang dipercaya dalam berbagai tugas penting.

f. Fokus dan detil

Karyawan yang berkualitas harus mampu mengambil inisiatif untuk memastikan semua hal berjalan dengan baik dan pastikan untuk fokus pada hal-hal kecil yang diabaikan orang lain.

g. Berpikir dan bertindak positif

Karyawan yang hebat selalu bertanggungjawab pada apapun yang dilakukan, dan harus berkontribusi positif pada perusahaan. Untuk itu karyawan yang hebat harus mengambil inisiatif, memberikan saran dan menjadi orang yang menyelesaikan berbagai tantangan dalam pekerjaan.

h. Menjaga hubungan sosial

Karyawan yang berkualitas senantiasa mampu menjaga hubungan sosialnya dengan baik dan memiliki kerjasama positif dengan para karyawan lain. Dengan begitu, atasan tidak perlu pusing mengatasi karyawan yang senantiasa bermasalah dengan yang lain.

E. Landasan Teologis

Budaya organisasi dibangun dengan seperangkat nilai yang diyakini oleh semua perilaku dalam organisasi itu. Islam sebagai salah satu sumber tata nilai juga mempunyai nilai-nilai yang dapat digunakan sebagai pembangunan budaya organisasi yang kuat. Nilai-nilai dalam organisasi juga diperlukan untuk mengikat manajer dan semua orang dalam organisasi tersebut dalam suatu kesatuan yang utuh. Bagi seorang manajer muslim, nilai yang dipandang paling benar adalah nilai yang bersumber dari ajaran agamanya, yaitu islam sebagaimana Allah berfirman dalam surat an-Nahl ayat 97:

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً ۚ وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ

" *Barangsiapa mengerjakan kebajikan, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka pasti akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan akan Kami beri balasan dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan*". (QS. An-Nahl : 97)

Al-Itqan atau kesempurnaan dalam sebuah hadits yang diriwayatkan Imam Thabrani nabi bersabda: "*Sesungguhnya Allah sangat mencintai jika seorang melakukan sesuatu pekerjaan yang dilakukannya dengan itqan sempurna*". Dari sabda ini dapat disimpulkan bahwa kesempurnaan atau profesionalan adalah salah satu tujuan yang harus jadi prioritas setiap muslim dalam menyelesaikan tugasnya (Husni dan Puadi, 2018).



IAIN PURWOKERTO

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian adalah suatu proses atau kegiatan yang dilakukan secara sistematis, logis, dan berencana untuk mengumpulkan, mengolah, menganalisa data, serta menyimpulkan dengan menggunakan metode, atau teknik tertentu untuk mencari jawaban atas permasalahan. Dalam skripsi ini penulis menggunakan jenis penelitian lapangan, yaitu proses pengumpulan data yang dilakukan secara langsung dilokasi/lapangan, sehingga penelitian bersifat deskriptif kualitatif, karena data berdasarkan fakta-fakta yang ditemukan dilapangan dan kemudian di kontribusikan menjadi hipotesis atau teori.

Penelitian kualitatif adalah jenis penelitian ilmu sosial yang mengumpulkan dan bekerja dengan data non-numerik dan yang berupaya menafsirkan makna dari data ini sehingga dapat membantu kita memahami kehidupan sosial melalui studi populasi atau tempat yang ditargetkan. Tujuan utama penelitian kualitatif adalah untuk memahami dan mengeksplorasi fenomena utama pada obyek yang diteliti, sehingga memperoleh pemahaman yang mendalam dan menemukan sesuatu yang unik (Sugiyono, 2018).

Penelitian deskriptif sendiri yaitu penelitian yang bertujuan untuk menggambarkan fenomena secara utuh yang terjadi di masyarakat pada saat ini atau yang lampau sehingga tergambar karakter, ciri, sifat, dan model fenomena tersebut. Sedangkan penelitian kualitatif merupakan riset yang bersifat deskriptif dan cenderung menggunakan analisa dengan pendekatan induktif (Slamet, 2019). Objek penelitian ini adalah Implementasi Nilai – Nilai Budaya Organisasi Pada Karyawan di PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto. Adapun penulisannya adalah deskriptif kualitatif, yaitu memberikan gambaran dan keterangan- keterangan mengenai Implementasi Nilai - Nilai Budaya Organisasi Pada Karyawan di PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto.

B. Sumber Data Penelitian

Sumber data dalam penelitian adalah subjek dari mana data-data diperoleh (Arikunto, 2002). Dikarenakan sumber data merupakan salah satu hal yang sangat menentukan keberhasilan suatu penelitian. Sumber data dalam penelitian ini diteliti guna memperoleh data mengenai Implementasi Nilai – Nilai Budaya Organisasi Pada Karyawan di PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto. Sumber data penelitian dibagi menjadi dua, yaitu :

1. Sumber Data Primer

Sumber data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Sumber data primer merupakan data yang digunakan sebagai solusi dari masalah penelitian. Sumber data primer yang peneliti temui di lapangan adalah Kepala Bagian Bisnis, Kepala Bagian Operasional, Staff Bisnis, Staff SDM, Staff Klaim serta Customer Service PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto.

2. Sumber Data Sekunder

Sumber data sekunder, yaitu sumber data yang telah tersusun dalam bentuk dokumen- dokumen. Sumber data sekunder diharapkan dapat menunjang peneliti dalam mengungkap data yang dibutuhkan dalam penelitian ini, sehingga sumber data primer menjadi lengkap. Adapun yang menjadi acuan sumber data sekunder dalam penelitian adalah buku, jurnal, artikel, sumber-sumber tertulis lainnya atau data yang berkaitan dengan dokumentasi PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto.

C. Teknik Pengumpulan Data

Selain mengumpulkan data lapangan (*field research*), dalam penelitian ini dibutuhkan data pelengkap yang diambil melalui kepustakaan, peneliti mengumpulkan data dengan bantuan buku-buku, dokumen-dokumen dan lain-lain yang ada kaitannya dengan penelitian ini. Dalam penelitian lapangan, peneliti menggunakan beberapa teknik pengumpulan data, antara lain :

1. Metode Wawancara

Teknik wawancara dimaksudkan untuk memperoleh informasi melalui kegiatan interaksi sosial antara peneliti dengan yang diteliti

mengenai apa yang dipikirkan, diyakini dan dirasakan oleh orang-orang yang diteliti dan bagaimana yang dipikirkan, diyakini dan dirasakan itu mempengaruhi kehidupan mereka. Cara yang digunakan peneliti adalah wawancara semi terstruktur dimulai dengan seperangkat pertanyaan yang disusun sebelumnya tetapi peneliti memiliki fleksibilitas menambahkan pertanyaan-pertanyaan berdasarkan atas respons *interviewee* (Slamet, 2019).

Guna memperoleh data yang ada kaitannya dengan peneliti ini, maka peneliti mencari informasi yang diperlukan tentang Implementasi Nilai-Nilai Budaya Organisasi Pada Karyawan di PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto dengan melakukan wawancara kepada:

a. Informan Kunci

Informan yang memiliki informasi secara menyeluruh tentang permasalahan yang diangkat oleh peneliti, tidak hanya mengetahui kondisi atau fenomena pada masyarakat namun juga mengetahui informasi informan utama. Dalam skripsi ini peneliti memilih M. Taufany Bachtiar selaku Kepala Bagian Bisnis sebagai informan kunci, karena beliau bersedia berbagi konsep dan pengetahuannya dengan peneliti.

b. Informan Utama

Informan yang mengetahui secara teknis dan detail tentang permasalahan yang akan dipelajari. Dalam skripsi ini peneliti memilih Ferry Phersia Yudha selaku Staff Bisnis sebagai informan utama karena beliau merupakan karyawan yang multitalenta dan berprestasi di PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto.

c. Informan Pendukung

Informan yang dapat memberikan informasi tambahan sebagai pelengkap analisis dan pembahasan. Dalam skripsi ini peneliti memilih Anik Lidyawati Mahfudz selaku Customer Service sebagai informan pendukung, karena beliau merupakan front liner yang secara langsung melayani dan menemui mitra di kantor.

2. Metode Observasi

Observasi difokuskan sebagai upaya peneliti mengumpulkan data dan informasi dari sumber data primer dengan mengoptimalkan pengamatan peneliti. Dalam penelitian ini penulis melakukan observasi langsung. Penulis hadir secara fisik ke lokasi objek penelitian. Serta peneliti melakukan monitoring dan terlibat langsung berpartisipasi dalam persoalan yang diteliti.

Dalam penelitian ini metode observasi yang digunakan adalah observasi partisipasif. Oleh karena itu, peneliti terlibat dengan kegiatan sehari-hari orang yang sedang diamati atau yang digunakan sebagai sumber data penelitian. Selagi melakukan pengamatan, peneliti ikut melakukan apa yang dikerjakan oleh sumber data dan ikut melaksanakan suka dukanya. Dengan demikian observasi partisipan ini, maka data yang diperoleh akan lebih lengkap, tajam dan sampai mengetahui ada tingkat makna dari setiap perilaku yang nampak (Sugiyono, 2018). Observasi dilakukan selama penulis melakukan magang yaitu pada Juni 2019 – Juli 2020, kemudian dilanjutkan dengan observasi pada bulan Juli 2021.

3. Metode Dokumentasi

Merupakan cara yang digunakan untuk mengumpulkan data berupa data tertulis yang mengandung keterangan dan penjelasan serta pemikiran tentang fenomena yang masih aktual dan sesuai dengan masalah penelitian (Sugiyono, 2018).

Dalam penelitian ini dokumen yang digunakan peneliti yaitu berbagai buku literatur yang menjadi referensi mengenai fenomena yang diteliti, hasil-hasil penelitian sebelumnya sebagai referensi, data yang dicari dan dikumpulkan oleh peneliti dari PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto adalah data mengenai implementasi nilai-nilai budaya organisasi pada karyawan di PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto.

D. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Analisis menurut Miles dan

Huberman dibagi dalam tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan. Ketiga alur tersebut adalah (Hardani, dkk, 2020) :

1. Reduksi Data (*Data Reduction*)

Menurut Patilima (2004) reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data yang muncul dari catatan – catatan lapangan. Dengan reduksi data, data kualitatif dapat disederhanakan dan ditransformasikan dalam aneka macam cara melalui seleksi ketat, dalam proses analisa juga dilakukan kegiatan mencari kesamaan-kesamaan dan perbedaan-perbedaan, baik dalam persepsi, rencana, dan pelaksanaan pada seseorang (pimpinan umpamanya) maupun antara seseorang dengan yang lainnya (anak buah).

2. Penyajian Data (*Data Display*)

Penyajian yang dimaksud Miles dan Huberman adalah sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowcard* dan sejenisnya. Dengan mendisplaykan data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut.

3. Penarikan *Simpulan* dan Verifikasi

Langkah ketiga dari analisis data kualitatif menurut Miles dan Huberman adalah penarikan simpulan dan verifikasi. Simpulan merupakan intisari dari temuan penelitian yang menggambarkan pendapat terakhir yang berdasarkan pada uraian sebelumnya atau keputusan yang diperoleh berdasarkan metode berpikir induktif atau deduktif.

Untuk menganalisis data, peneliti menggunakan cara berfikir induktif. Nana sudjana mengemukakan bahwa berfikir induktif berangkat dari data-data khusus dan fakta empiris dilapangan disusun, diolah, dikaji kemudian ditarik maknanya dalam bentuk pernyataan atau kesimpulan yang bersifat umum. Dengan cara berfikir induktif, peneliti dapat mengetahui

apakah implementasi nilai-nilai budaya perusahaan bisa menjadi strategi dalam meningkatkan kinerja karyawan sesuai dengan yang diinginkan oleh perusahaan atau tidak (Sugiyono, 2018).

E. Pengujian Keabsahan Data

Menurut Miles dan Huberman dalam penelitian kualitatif, instrumen utamanya adalah manusia melalui wawancara, oleh karena itu yang diperiksa adalah keabsahan datanya. Untuk menguji kredibilitas data tersebut peneliti menggunakan teknik triangulasi. Teknik triangulasi adalah menjangkar data dengan berbagai metode dan cara dengan menyilangkan informasi yang diperoleh agar data yang didapatkan lebih lengkap dan sesuai dengan yang diharapkan. Triangulasi artinya menggunakan berbagai pendekatan dalam melakukan penelitian. Metode triangulasi ini digunakan untuk mengumpulkan data terkait dengan implementasi nilai-nilai budaya organisasi pada karyawan sekaligus menguji kredibilitas data dengan berbagai teknik pengumpulan data dan berbagai sumber data (Sugiyono, 2018).

1. Triangulasi Sumber

Dengan triangulasi sumber, penulis dapat menguji kredibilitas data yang dilakukan dengan cara mengecek data yang diperoleh melalui beberapa sumber. Adapun sumbernya adalah Kepala Bagian Bisnis, Staff Bisnis dan Customer Service. Dari ketiga sumber tersebut akan dideskripsikan, dikategorisasikan, mana pandangan yang sama, yang berbeda, dan mana spesifik dari ketiga sumber data tersebut. Data yang telah dianalisis oleh peneliti sehingga menghasilkan suatu kesimpulan selanjutnya dimintakan kesepakatan (*member check*) dengan ketiga sumber tersebut.

2. Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Misalnya data diperoleh dengan wawancara, selanjutnya jawaban dari seorang informan (*ekspert*) yang diperoleh dari wawancara dicek dengan

pengamatan atau observasi, dicek lagi dengan data dokumenter, kalau perlu diulangi lagi dengan wawancara, observasi dan dokumen lain, sehingga ditemukan kenyataan yang sesungguhnya (bukan buatan atau pura-pura).



BAB IV

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto

1. Sejarah PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto

Berangkat dari kondisi riil perkembangan koperasi yang masih cukup tertinggal dibandingkan dengan dua pelaku ekonomi lainnya (BUMN dan Swasta), Pemerintah mendirikan Lembaga Jaminan Kredit Koperasi (LJKK) pada tahun 1970 yang dalam perkembangannya diubah menjadi Perusahaan Umum Pengembangan Keuangan Koperasi (Perum PKK) melalui Peraturan Pemerintah Nomor 51 tanggal 23 Desember 1981, yang kemudian disempurnakan dengan PP No. 27 tanggal 31 Mei 1985.

Seiring berjalannya waktu dan terkait dengan keberhasilan pelaksanaan fungsi dan tugas Perum PKK dalam mengembangkan koperasi melalui kegiatan Penjaminan Kredit, Pemerintah memperluas jangkauan pelayanan Perum PKK, menjadi tidak hanya terbatas hanya pada koperasi, tetapi juga meliputi Usaha Mikro, Kecil dan Menengah melalui PP No. 95 tanggal 7 November Tahun 2000 dan sekaligus merubah nama Perum PKK menjadi Perusahaan Umum (Perum) Sarana Pengembangan Usaha (SPU).

Selanjutnya pada bulan Mei 2008, melalui Peraturan Pemerintah No. 41 tanggal 19 Mei 2008 Perusahaan Umum (Perum) Sarana Pengembangan Usaha kembali diubah namanya menjadi Perusahaan Umum (Perum) Jaminan Kredit Indonesia (Perum Jamkrindo). Perubahan nama perusahaan tersebut terkait dengan perubahan bisnis perusahaan yang tidak lagi memberikan pinjaman secara langsung kepada UMKMK melalui pola bagi hasil, tetapi hanya terfokus pada bisnis penjaminan kredit UMKMK. Pada tahun 2008 juga, Pemerintah menerbitkan Peraturan Presiden No. 2 tanggal 26 Januari 2008 tentang Lembaga Penjaminan. Untuk melaksanakan Peraturan Presiden tersebut, Pemerintah dalam hal ini Departemen Keuangan, mengeluarkan Peraturan Menteri Keuangan (PMK) No. 222/PMK.010/2008 tanggal 16 Desember 2008 tentang Perusahaan Penjaminan Kredit dan Perusahaan Penjaminan Ulang Kredit. Dengan

regulasi dimaksud maka Perum Jamkrindo wajib memiliki ijin usaha sebagai Perusahaan Penjaminan Kredit. Menindaklanjuti PMK tersebut, Menteri Keuangan menerbitkan Keputusan Menteri Nomor: KEP-77/KM.10/2009 tanggal 22 April 2009 yang menetapkan izin usaha Perum Jamkrindo sebagai perusahaan Penjaminan Kredit.

Presiden Republik Indonesia Joko Widodo resmi mengubah badan hukum Perusahaan Umum Jaminan Kredit Indonesia atau Perum Jamkrindo menjadi Perseroan Terbatas melalui PP No. 11/2020 yang telah diundangkan pada 17 Februari 2020. Keputusan ini dikuatkan melalui Keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor AHU-00011484.AH..01.01 Tahun 2020 Tentang Pengesahan Pendirian Badan Hukum Perseroan Terbatas Perusahaan Perseroan (Persero) PT Jaminan Kredit Indonesia atau disingkat PT Jamkrindo (Persero). Akta pendirian perusahaan perseroan PT Jaminan Kredit Indonesia (Persero) ditandatangani di gedung Kementerian BUMN, Jakarta pada 24 Februari 2020.

Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 20/2020 tentang Penambahan Penyertaan Modal Negara Republik Indonesia ke dalam Modal Saham Perusahaan Perseroan (Persero) PT Bahana Pembinaan Usaha Indonesia merubah status badan hukum menjadi PT Jamkrindo dan resmi menjadi anak perusahaan dari holding Asuransi dan Penjaminan.

Sejarah berdirinya PT Jamkrindo Cabang Purwokerto awalnya di Jawa Tengah hanya memiliki satu cabang setiap provinsi yaitu Jamkrindo Cabang Semarang. Pada Tahun 2014 terdapat pemekaran wilayah yang pada awalnya Jamkrindo Cabang Purwokerto itu sendiri di tahun 2014 masih menggunakan status Kantor Unit Pelayanan (KUP). Perbedaannya dengan kantor cabang adalah proses pembayaran pengambilan keputusan pembayaran klaim maupun proses bisnis penjaminan merupakan kewenangan dari cabang, sedangkan KUP masih merupakan perpanjangan tangan, sehingga segala keputusan induknya ke kantor cabang . Pada tahun

2016 beralih menjadi kantor cabang, dan sudah diberikan tugas dan kewenangan untuk melakukan penjaminan maupun pembayaran klaim

2. Visi dan Misi PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto

a. Maksud dan Tujuan Pendirian

PT Jaminan Kredit Indonesia yang didirikan dengan Akta Nomor 25 Tanggal 24 Februari 2020 sebagaimana telah diubah dengan Akta Nomor 10 Tanggal 08 Maret 2021 yang dibuat di hadapan Hadijah, S.H. Notaris di Jakarta.

Pasal 6

Melaksanakan dan menunjang kebijakan dan program pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan nasional, dengan melaksanakan kegiatan usaha penjaminan bagi :

- 1) UMKMK
- 2) BUMN
- 3) Sistem Resi Gudang

Dan optimalisasi pemanfaatan sumber daya perusahaan berdasarkan prinsip tata kelola perusahaan yang baik

b. Visi Perusahaan

Menjadi pilihan utama pelaku usaha dalam layanan penjaminan untuk mendukung pertumbuhan dan pemerataan perekonomian nasional.

c. Misi Perusahaan

Meningkatkan aksesibilitas finansial UMKMK melalui penyediaan penjaminan yang inovatif, kompetitif dengan pelayanan profesional, efektif dan efisien secara berkelanjutan.

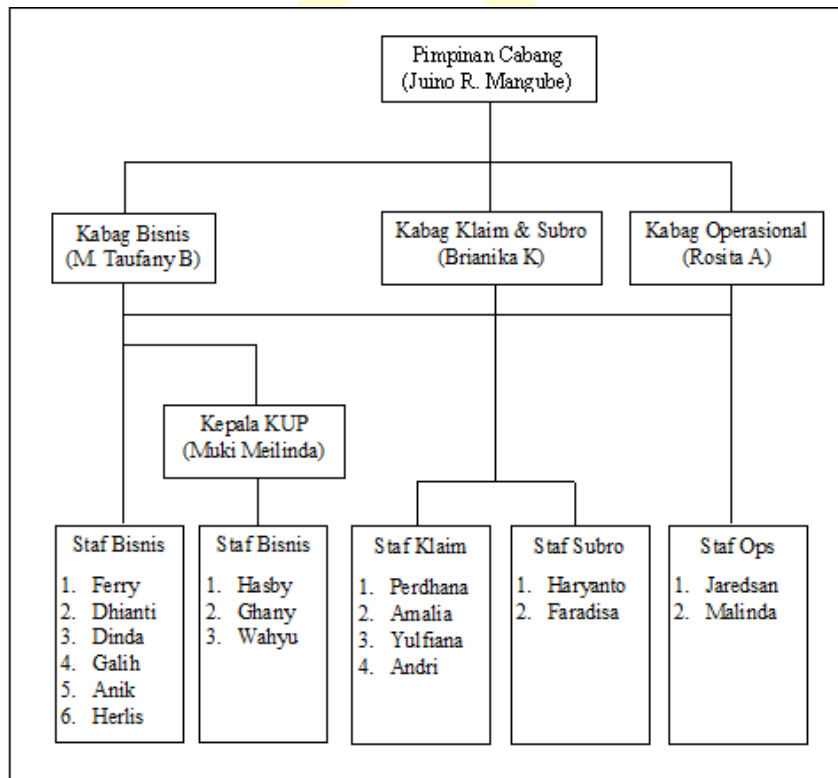
3. Struktur Organisasi PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto

Dalam sebuah organisasi maupun perusahaan pasti memiliki struktur organisasi. Penyusunan struktur organisasi merupakan langkah awal yang dibuat untuk memulai suatu kegiatan dalam sebuah organisasi maupun perusahaan agar terlaksananya tujuan dalam organisasi tersebut.

Struktur organisasi merupakan susunan keseluruhan yang menunjukkan hubungan antar fungsi-fungsi berdasarkan otoritas dan tanggung jawab atas masing-masing fungsi dalam organisasi. Sedangkan Menurut Gomes, struktur organisasi adalah hubungan formal maupun informal antar anggota suatu organisasi (Rahmawati, 2014).

Berdasarkan teori tersebut maka dapat disimpulkan peran struktur organisasi sangatlah penting bagi sebuah organisasi maupun perusahaan. Dengan adanya struktur ini, maka sebuah organisasi memiliki susunan keanggotaan yang tersusun secara jelas sesuai dengan tanggung jawab masing-masing anggota yang saling bergantung.

Gambar 1.
Struktur Organisasi PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto



(Sumber: Bagian SDM PT. Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto)

Berikut daftar jumlah karyawan di PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto :

Tabel 2.
Daftar Karyawan PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto

No.	Nama	Jabatan
1	Juino R. Mangube	Pemimpin Cabang
2	M. Taufany B.	Kepala Bagian
3	Brianika Kusumastuti	Kepala Bagian
4	Rosita Augustia	Kepala Bagian
5	Muki Meilinda	Kepala KUP
6	Ferry Phersia Yudha	Staff
7	Dhianti Eka	Staff
8	Perdhana Akbar Rakhmawati	Staff
9	Haryanto	Staff
10	Jaredsan Elansa	Staff
11	Muhammad Hasby	Staff
12	Ghaniy	Staff
13	Malinda Ayu	Pelaksana
14	Amalia Dwi Septiani	KKWT
15	Dinda Mella Fajria	KKWT
16	Andri Yuliani Purwaningrum	OS
17	Yulfiana Anditasari	OS
18	Galih Adityo	OS
19	Anik Lidyawati Mahfudz	OS
20	Eko	OS
21	Jatmiko	OS
22	Herlis Pratiwi	Magang
23	Faradisa	Magang
24	Wahyu	Magang

25	Rifki Dwi Pratama	Magang
----	-------------------	--------

(Sumber: Bagian SDM PT. Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto)

Adapun tugas dan tanggung jawab masing-masing bagian dalam struktur organisasi PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto sebagai berikut:

a. Kepala Cabang

Adapun tugas dan tanggung jawab Kepala Cabang adalah sebagai berikut :

- 1) Merencanakan, mengelola serta mengendalikan segala aktifitas kantor cabang sesuai kebijakan dan pedoman yang telah ditetapkan oleh kantor pusat.
- 2) Memaksimalkan tingkat pelayanan dan laba usaha
- 3) Memelihara dan meningkatkan mutu pelayanan kepada nasabah dan kerjasama dengan relasi.

b. Kepala Bagian Bisnis Penjaminan

Bagian Bisnis Penjaminan melakukan kegiatan penjaminan kredit yang disalurkan oleh perbankan (penjaminan bank), baik bank konvensional maupun bank syariah dan lembaga non bank (penjaminan non bank) yang diproses secara case by case maupun conditional automatic cover. Adapun tugas dari Kepala Bagian Bisnis Penjaminan adalah :

- 1) Menetapkan sistem, prosedur, pedoman, petunjuk pelaksanaan untuk Bagian Bisnis Penjaminan
- 2) Menetapkan tugas pokok dan fungsi serta mengkoordinasikan pelaksanaan tugas di Bagian Bisnis Penjaminan
- 3) Menandatangani dokumen hukum untuk mewakili Perusahaan, baik sendiri maupun bersama-sama dengan Direktur yang membidangi sesuai kewenangan

- 4) Menyetujui dan melaksanakan tugas-tugas lain sesuai ketentuan peraturan Perusahaan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku

c. Kepala Bagian Klaim & Subrogasi

Bagian Klaim dan Subrogasi melaksanakan koordinasi dalam pemrosesan dan pengendalian klaim dan melakukan monitoring penarikan piutang subrogasi. Tugas dan tanggung jawab Kepala Bagian Klaim & Subrogasi adalah sebagai berikut:

- 1) Meminta kelengkapan dokumen klaim kepada tertanggung.
- 2) Melakukan survei langsung atas klaim yang telah diberikan oleh tertanggung.
- 3) Bertanggung jawab atas penjelasan kepada tertanggung atas klaim yang diajukan secara tepat, jelas dan benar.
- 4) Membuat evaluasi klaim yang terjadi setiap bulan pada kantor pusat.
- 5) Melaksanakan monitoring atas pelaksanaan penanganan klaim

d. Kepala Bagian Operasional

Bertanggungjawab atas semua operasional pada perum jaminan kredit Indonesia baik transaksi maupun kegiatan lain yang berkenaan dengan kerjasama dengan relasi dari lembaga keuangan bank dan non bank.

e. Staf Bisnis Penjaminan

Staf Bisnis Penjaminan adalah Staf yang berada langsung dibawah kepala bagian Bisnis Penjaminan, adapun tugasnya adalah sebagai berikut :

- 1) Account Officer (AO) Bank Pembangunan Daerah, Bank Pelaksana, serta non Bank baik KUR maupun non KUR.
- 2) Analisis kredit/pembiayaan.
- 3) Menerbitkan sertifikat penjaminan (SP) kredit/pembiayaan KUR atau non KUR, multiguna dan lain sebagainya

d. Staf Klaim & Subrogasi

- 1) Bertanggung jawab atas pemeriksanaan kelengkapan dokumen klaim sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- 2) Memproses pengajuan klaim ke dalam sistem aplikasi.
- 3) Melakukan pengarsipan setiap dokumen klaim secara lengkap.
- 4) Membuat analisa perhitungan ganti rugi terhadap tertanggung.
- 5) Membuat surat permintaan pembayaran klaim pada bagian keuangan

e. Staf Operasional

Operasional memiliki tugas melaksanakan pengadaan barang dan jasa, memeriksa inventaris dan aktiva tetap kantor pusat jika terdapat kerusakan, membuat Surat Pertanggung Jawaban (SPJ) perjalanan dinas bagi pegawai maupun direksi yang melakukan perjalanan dinas keluar kota, mempersiapkan konsumsi jika terdapat rapat dan acara penting yang membutuhkan makanan ringan maupun makanan berat.

4. Produk-Produk PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto

a. Program

1) Penjaminan Kredit Usaha Rakyat

Kredit Usaha Rakyat (KUR) adalah Kredit/Pembiayaan Modal Kerja dan/atau investasi kepada UMKMK di bidang usaha yang produktif dan layak, namun belum bankable yang dijamin oleh Perusahaan Penjamin. Penyaluran KUR diharapkan dapat membantu pengembangan usaha produktif.

2) Penjaminan KPR Sejahtera FLPP (Fasilitas Likuidasi Pembiayaan Perumahan)

Kegiatan Penjaminan terhadap penyaluran kredit pemilikan rumah yang merupakan program kerjasama antara Pihak Perbankan dengan Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Republik Indonesia dengan suku bunga rendah, cicilan ringan dan tetap sepanjang jangka waktu kredit yang diperuntukkan bagi masyarakat berpenghasilan rendah.

b. Non Program

1) Penjaminan Umum

Penjaminan atas Kredit/Pembiayaan yang diberikan oleh Penerima Jaminan (Lembaga Keuangan atau diluar Lembaga Keuangan) kepada Terjamin berdasarkan kelayakan usaha untuk keperluan tambahan modal kerja dan/atau investasi dalam rangka peningkatan dan pengembangan usaha Terjamin, yang proses Penjaminannya dilakukan secara Kasus per Kasus (Case By Case/CBS).

2) Penjaminan Kredit Mikro

Penjaminan atas kredit yang diberikan oleh Penerima Jaminan kepada Terjamin Pengusaha Mikro dan Kecil, untuk keperluan Modal Kerja dan/atau investasi dalam rangka peningkatan dan pengembangan usaha Produktif, yang jumlah plafond kredit sesuai dengan ketentuan kredit mikro di Penerima Jaminan, yang proses pengajuan penjaminannya dilakukan secara otomatis bersyarat (Conditional Automatic Cover/CAC)

3) Penjaminan Kredit Konstruksi dan Pengadaan Barang/Jasa

Penjaminan untuk kredit/pembiayaan yang diberikan bank kepada debitur dalam rangka pengadaan barang atau jasa, pelaksanaan pekerjaan konstruksi dan pemberian jasa konsultasi dan pelayanan profesi lain yang dibiayai berdasarkan anggaran negara/daerah, dana BUMN/BUMD dan/atau bantuan luar negeri dan Perusahaan swasta.

4) Penjaminan Kredit/Pembiayaan Multiguna

Penjaminan atas kredit/pembiayaan yang diberikan kepada Terjamin perorangan (pegawai tetap suatu perusahaan/instansi pemerintah/instansi swasta, pensiunan) oleh Penerima Jaminan baik yang penyalurannya dilakukan secara langsung maupun melalui lembaga lainnya, yang sumber pengembaliannya dari angsuran dengan cara memotong gaji Terjamin atau sumber pendapatan

lainnya, dan proses pengajuan Penjaminannya dapat dilakukan secara kolektif.

5) Penjaminan Distribusi Barang

Penjaminan atas kredit/penyaluran barang dari Penerima Jaminan (Produsen Barang) kepada Terjamin yang mewajibkan Terjamin untuk melunasi pembayaran dalam jangka waktu tertentu.

6) Penjaminan Bank Garansi/Kontra Garansi

Penjaminan Bank Garansi atau dapat disebut sebagai Kontra Bank Garansi adalah Penjaminan atas fasilitas Bank Garansi dari Penerima Jaminan yang diterima Terjamin/Principal yang diterbitkan sebelum atau sesudah Bank Garansi.

7) Surety Bond

Surety Bond adalah suatu perjanjian 3 (tiga) pihak antara Penjamin atas dasar keyakinan kepada Terjamin/ Principal secara bersama-sama berjanji kepada Penerima Jaminan/ Obligee/ Bouhweer bahwa apabila Terjamin/ Principal oleh sebab suatu hal menjadi lalai atau gagal melaksanakan pekerjaan atau mengalami kegagalan pembayaran sesuai dengan yang diperjanjikan dengan Penerima Jaminan/ Obligee/ Bouhweer, maka Penjamin akan bertanggung jawab terhadap Penerima Jaminan/ Obligee/ Bouhweer untuk menyelesaikan kewajiban-kewajiban Terjamin/ Principal tersebut.

8) Custom Bond

Jaminan atas fasilitas kepabeanan, fasilitas penangguhan /pembebasan bea masuk barang & import dan pemungutan bea masuk barang lainnya kepada Obligee (Direktorat Jenderal Bea Cukai) apabila Terjamin (importir/produsen eksportir) tidak menyelesaikan kewajibannya.

9) Penjaminan Keagenan Kargo

Penjaminan yang diberikan kepada Penerima Jaminan (Perusahaan Penyedia Jasa Pengangkutan) atas kewajiban terjamin

(Agen Kargo) dalam melakukan pembayaran ongkos angkut barang kepada Penerima Jaminan

10) Penjaminan Invoice Financing

Penjaminan atas kegiatan pembiayaan dalam bentuk pembelian Piutang Usaha suatu perusahaan berikut pengurusan atas piutang tersebut, baik dengan skema With Recourse maupun dengan skema Without Recourse

11) Penjaminan Pembiayaan Syariah

Penjaminan Pembiayaan Syariah adalah Penjaminan yang diberikan oleh lembaga penjaminan atas penyediaan fasilitas finansial atau tagihan yang dapat dipersamakan dengan itu, berdasarkan persetujuan atau kesepakatan yang dibuat oleh lembaga pembiayaan syariah dengan pihak yang dibiayai untuk melunasi kewajibannya setelah jangka waktu tertentu.

12) Penjaminan Supply Chain Financing

Penjaminan Supply Chain Financing adalah Penjaminan atas fasilitas yang diberikan kepada Terjamin dalam rangka pengerjaan/penyelesaian proyek, pengambilalihan piutang/tagihan, pengadaan barang dan/atau jasa, pembelian barang dan/atau jasa, berdasarkan kontrak atau dokumen sejenis dari Perusahaan Inti/Bouwheer tertentu yang dapat berupa KMK Pre Financing, KMK Post Financing, dan KMK Distributor.

13) Penjaminan Pembiayaan Otomotif

Penjaminan atas Kredit/Pembiayaan yang diberikan kepada debitur dengan objek kepemilikan kendaraan bermotor roda empat atau lebih yang disalurkan oleh Penerima Jaminan kepada Terjamin.

14) Kredit Pembiayaan Resi Gudang Komersial

Kredit Resi Gudang Komersial adalah Kredit yang disalurkan oleh Penerima Jaminan dengan agunan Resi Gudang yang di terbitkan Melalui Sistem Resi Gudang (SRG) sesuai Undang-

undang No. 9 tahun 2011 tentang Sistem Resi Gudang beserta perubahannya.

c. Syariah

1) Penjaminan Ijarah Umrah

Merupakan penjaminan atas pembiayaan yang disalurkan oleh perbankan untuk keperluan ibadah Umrah.

2) Penjaminan Mikro Multiguna

Merupakan penjaminan atas pembiayaan yang disalurkan oleh perbankan untuk membiayai sektor mikro dengan tujuan Multiguna dan khusus untuk Terjamin berstatus wirausaha.

3) Penjaminan Langsung dan Tidak Langsung LPDB-KUMKM

Merupakan penjaminan bekerjasama dengan LPDB-KUMKM atas skim pembiayaan umum yang disalurkan perbankan/Lembaga keuangan/pembiayaan syariah, dimana plafond pembiayaan tergantung dari kebutuhan calon terjamin KUMKM dan sesuai kelayakan usaha.

4) Penjaminan Fintech Lending (Peer to Peer)

Merupakan kegiatan penjaminan yang diberikan untuk pembiayaan bagi terjamin yang menerima pembiayaan dari penerima jaminan melalui penyelenggara. Penyelenggara disini merupakan perusahaan yang menyediakan layanan interfencing sebagai penghubung pihak yang memberikan pinjaman dan pihak yang membutuhkan pinjaman meliputi pendanaan dari individu, organisasi, maupun badan hokum kepada individu atau badan hukum tertentu.

5) Penjaminan Rahn Tasjily Tanah

Merupakan penjaminan atas pemberian pembiayaan untuk keperluan usaha kepada pengusaha mikro dan petani dengan jaminan tanah produktif atau tanah yang di atasnya terdapat bangunan.

6) Penjaminan Arrum

Merupakan penjaminan atas pemberian pembiayaan untuk keperluan usaha kepada pengusaha mikro dengan jaminan BPKB.

7) Penjaminan Pembiayaan Umum

Merupakan penjaminan atas pemberian pembiayaan produktif untuk modal usaha pembiayaan investasi maupun pembiayaan modal kerja kepada pelaku usaha yang memiliki badan hukum.

8) Penjaminan Pembiayaan Multiguna

Merupakan penjaminan atas pemberian pembiayaan konsumtif yang diperuntukan kepada golongan berpenghasilan tetap dengan skema pemotongan gaji dan tidak ada agunan.

9) Penjaminan ATMR

Merupakan penjaminan atas seluruh portofolio yang dimiliki oleh perbankan-perbankan untuk menurunkan bobot ATMR dengan menyatukan risiko-risiko yang terjadi pada pembiayaan.

10) Penjaminan Kontra Bank Garansi

Merupakan penjaminan atas pemberian fasilitas Bank Garansi yang diterbitkan oleh perbankan sesuai dengan peruntukan SPK proyek yang terbit.

11) Penjaminan Surety Bond

Merupakan penjaminan atas pemberian fasilitas Garansi kepada principal yang diterbitkan oleh Lembaga Penjamin sesuai dengan kebutuhan yang terdapat dalam SPK dengan bouwheer.

12) Penjaminan Pembiayaan Konstruksi & Pengadaan Barang/Jasa

Merupakan Penjaminan atas pemberian fasilitas pembiayaan dalam rangka pembangunan proyek dan/atau pengadaan barang/jasa yang sumber dananya baik sebagian atau seluruhnya berasal dari APBN, APBD, Swasta, BUMN, BHMN, BUMD, Lembaga Pemerintah atau Bantuan Luar Negeri (BLU).

13) Penjaminan Kredit Usaha Rakyat (KUR) Syariah

Merupakan Penjaminan atas pemberian fasilitas pembiayaan modal kerja dan/atau investasi kepada debitur individu/perseorangan, badan usaha dan/atau kelompok usaha yang produktif dan layak namun belum memiliki agunan tambahan atau agunan tambahan belum cukup sesuai dengan prinsip syariah.

14) Penjaminan KPR Sejahtera FLPP

Merupakan Penjaminan atas pemberian fasilitas KPR untuk rumah bersubsidi dari pemerintah.

5. Kegiatan-kegiatan PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto

a. Kegiatan Utama

Maksud dan tujuan Perseroan ini adalah untuk melaksanakan kegiatan usaha penjaminan bagi Usaha Mikro, Kecil, dan Usaha Menengah, serta Koperasi, Penjaminan bagi Badan Usaha Milik Negara, Penjaminan Sistem Resi Gudang dan penjaminan lainnya serta optimalisasi Pemanfaatan sumber daya Perseroan berdasarkan prinsip tata kelola perusahaan.

b. Kegiatan Sosial

Kegiatan-kegiatan sosial yang dilakukan PT Jamkrindo dalam program Jamkrindo Peduli Sosial dan Program Bina Lingkungan diantaranya:

- 1) Pemberian hewan qurban untuk masyarakat
- 2) Pemberian bantuan mobil siaga dan *ambulance*
- 3) Pemberian paket kesehatan untuk masyarakat
- 4) Pemberian bantuan pendidikan
- 5) Pemberian santunan anak yatim dan paket sembako
- 6) Pemberian bantuan korban bencana alam

B. Implementasi Nilai-Nilai Budaya Organisasi Pada Karyawan di PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto

Dari kajian teoritis dan hasil data lapangan yang telah peneliti jabarkan, maka langkah selanjutnya adalah melakukan penganalisisan terhadap data-data

tersebut, sehingga hasilnya dapat diketahui secara transparan. Mengingat bahwa data-data yang terkumpul bersifat kualitatif, maka dalam menganalisa data digunakan analisis deskriptif dengan menggambarkan dan membandingkan dengan konsep manajemen sarana dan prasarana yang telah tersedia.

1. Nilai-nilai Budaya Organisasi PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto

Menurut Robbins dan Mary, budaya organisasi (*organization culture*) telah digambarkan sebagai nilai-nilai, prinsip-prinsip, tradisi, dan cara-cara bekerja yang dianut bersama oleh para anggota organisasi dan mempengaruhi cara mereka bertindak, dan yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lain. Budaya organisasi dapat membuat karyawan merasa diikutsertakan, diberdayakan, dan didukung atau sebaliknya. Karena budaya bisa menjadi kuat, maka penting bagi manajer untuk memperhatikan hal itu. (Robbins, S.P. dan Coulter, M., 2018).

Definisi tentang budaya organisasi menyiratkan tiga hal. Pertama, budaya adalah persepsi yang bukan merupakan sesuatu yang dapat disentuh atau dilihat secara fisik, tetapi karyawan merasakannya didasarkan atas apa yang mereka alami dalam organisasi. Kedua, budaya organisasi bersifat deskriptif. Ini berkaitan dengan bagaimana anggota memandang budaya dan menggambarkannya, bukan dengan apakah mereka menyukainya. Ketiga, meskipun individu mungkin memiliki latar belakang yang berbeda, dasar atau bekerja pada tingkat organisasi yang berbeda, mereka cenderung menggambarkan budaya organisasi dalam istilah yang sama. Itulah aspek budaya bersama (Robbins, S.P. dan Coulter, M., 2018)

Sehingga secara garis besar, definisinya dapat disimpulkan sebagai suatu pola asumsi dasar yang dimiliki oleh anggota perusahaan yang berisi nilai-nilai, norma-norma dan kebiasaan yang mempengaruhi pemikiran, pembicaraan, tingkah laku dan cara kerja karyawan sehari-hari, sehingga akan bermuara pada kualitas kinerja perusahaan. Tujuan penerapan budaya perusahaan adalah agar seluruh individu dalam perusahaan atau organisasi mematuhi dan berpedoman pada sistem nilai keyakinan dan norma-norma yang berlaku dalam perusahaan atau organisasi tersebut.

Dari hasil penelitian yang telah peneliti lakukan, adapun budaya organisasi di PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto yaitu AKHLAK. AKHLAK sendiri merupakan akronim dari Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. Berikut ini butir-butir budaya organisasi PT Jamkrindo :

a. Amanah

Bekerja dengan mengemban amanah akan membuat moral kita terjaga, fokus pada visi dan misi yang diemban, tidak neko-neko, tidak punya kepentingan pribadi, dan akan selalu berorientasi pada hasil. Apabila suatu team adalah orang-orang yang amanah, maka kita yakin bahwa ia akan menjalankan usaha dengan baik walaupun tanpa tatap muka. Karena orang yang amanah adalah mereka yang mampu memenuhi janji dan komitmen, bertanggung jawab atas tugas, keputusan dan tindakan yang dilakukan dan selalu berpegang teguh kepada nilai moral dan etika (Tohir dan Agustian, 2020).

1) Kalimat Afirmasi :

“Kami memegang teguh kepercayaan yang diberikan”

2) Kata Kunci :

Integritas, Tulus, Konsisten, Dapat Dipercaya

3) Panduan Perilaku :

- a) Berperilaku dan bertindak selaras dengan perkataan
- b) Menjadi seseorang yang dapat dipercaya dan bertanggung jawab
- c) Bertindak jujur dan berpegang teguh kepada nilai moral dan etika secara konsisten.

4) Contoh Panduan Perilaku :

- a) Menjaga kerahasiaan data dan informasi perusahaan dan tidak menyampaikan kepada orang lain yang tidak berhak.
- b) Mentaati/patuh terhadap setiap kebijakan, prosedur kerja, dan peraturan yang berlaku.
- c) Berkomitmen terhadap tugas sesuai dengan peran, tanggung jawab dan kewenangannya.

d) Pimpinan dapat menjadi *role model*/ panutan bagi anak buah maupun lingkungan kerjanya.

b. Kompeten

Yang dimaksud dengan kompeten adalah terus belajar dan mengembangkan kapabilitas, mau terus meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah. Untuk itu menekankan bahwa karyawan membudidayakan iklim kerja yang inovatif untuk menciptakan peluang bisnis serta melakukan terobosan bisnis di era digital dan masa mendatang demi menghasilkan pribadi yang mampu berdaya saing (Tohir dan Agustian, 2020).

1) Kalimat Afirmasi :

“Kami terus belajar dan mengembangkan kapabilitas”

2) Kata Kunci :

Kinerja Terbaik, Sukses, Keberhasilan, *Learning agility*, Ahli di bidangnya.

3) Panduan Perilaku :

a) Terus menerus meningkatkan kemampuan / kompetensi agar selalu mutakhir.

b) Selalu dapat diandalkan dengan memberikan kinerja terbaik.

c) Menghasilkan kinerja dan prestasi yang memuaskan.

4) Contoh Panduan Perilaku :

a) Memiliki kemauan untuk terus belajar secara terus menerus untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk mendukung kelancaran pekerjaannya maupun mengantisipasi tantangan perubahan yang akan terjadi.

b) Bersedia untuk mengajarkan pengetahuan atau keterampilan yang dimiliki kepada orang lain.

c) Memberikan pelayanan maksimal kepada nasabah dan selalu mengevaluasi untuk memenuhi kualitas yang terbaik secara berkesinambungan.

d) Menyeleksi setiap pekerjaan sesuai dengan target dan standar mutu yang ditetapkan.

c. Harmonis

Dengan adanya keharmonisan di setiap lini, maka masing-masing akan menghargai setiap orang apapun latar belakangnya. Mau membantu sesama untuk kepentingan perusahaan dan dengan itu dapat membangun lingkungan kerja yang kondusif. Lingkungan kerja yang kondusif adalah satu syarat perusahaan mampu berkembang dengan baik (Tohir dan Agustian, 2020).

1) Kalimat Afirmatif :

“Kami saling peduli dan menghargai perbedaan”

2) Kata Kunci :

Peduli (Caring), Keberagaman (Diversity)

3) Panduan Perilaku :

- a) Berperilaku saling membantu dan mendukung sesama insan organisasi maupun masyarakat.
- b) Selalu menghargai pendapat, ide, atau gagasan orang lain
- c) Menghargai kontribusi setiap orang dari berbagai latar belakang.

4) Contoh Panduan Perilaku :

- a) Memberikan kesempatan yang sama serta bersikap adil kepada setiap karyawan.
- b) Membantu rekan kerja yang membutuhkan.
- c) Membangun komunikasi yang lebih terbuka dan menjaga hubungan baik dengan *stakeholder*.

d. Loyal

Dalam mengemban tanggung jawab yang diberikan pimpinan, prinsip loyalitas harus jadi pegangan yang kuat. Karena kita semua harus bekerja tegak lurus dengan pemimpin kita. Saat ini banyak yang lupa bahwa cinta kepada tanah air adalah sebagian dari iman, *hubbul wathan minal iman*. Bekerja di BUMN adalah bekerja untuk Indonesia bukan untuk memperkaya diri sendiri (Tohir dan Agustian, 2020).

1) Kalimat Afirmatif :

“Kami berdedikasi dan mengutamakan kepentingan Bangsa dan Negara”

2) Kata Kunci :

Komitmen, Dedikasi (rela berkorban), Kontribusi

3) Panduan Perilaku

- a) Menjaga nama baik sesama karyawan, pimpinan, BUMN, dan negara.
- b) Menunjukkan komitmen yang kuat untuk mencapai tujuan
- c) Bersedia berkontribusi lebih dan rela berkorban dalam mencapai tujuan.
- d) Menunjukkan kepatuhan kepada organisasi dan negara.

4) Contoh Panduan Perilaku :

- a) Mengutamakan kepentingan perusahaan, bangsa dan negara diatas kepentingan pribadi atau kelompok.
- b) Berani menyampaikan adanya indikasi/ hal-hal yang dapat merugikan dan membahayakan perusahaan/ negara.
- c) Melaksanakan instruksi atau tugas dari atasan dengan sungguh-sungguh dan penuh tanggung jawab.

e. Adaptif

Nilai adaptif ini artinya bahwa kita harus mampu untuk terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan. Kita harus cepat menyesuaikan diri untuk menjadi lebih baik dan terus menerus melakukan perbaikan mengikuti perkembangan teknologi dan terus bertindak proaktif. Karena bila kita tidak adaptif, hanya melakukan bisnis dengan tradisional tanpa memikirkan pembaruan, maka kita akan terdistrupsi dan hilang (Tohir dan Agustian, 2020).

1) Kalimat Afirmatif :

“Kami terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan.”

2) Panduan Perilaku :

- a) Melakukan inovasi secara konsisten untuk menghasilkan yang lebih baik
- b) Terbuka terhadap perubahan, bergerak lincah, cepat dan aktif dalam setiap perubahan untuk menjadi lebih baik.
- c) Bertindak proaktif dalam menggerakkan perubahan.

3) Contoh Panduan Perilaku :

- a) Mencoba menerapkan ide-ide atau gagasan baru yang kreatif untuk mendapatkan metode, proses, dan solusi yang lebih baik.
- b) Mengimplementasikan perkembangan teknologi untuk memperbaiki metode dan proses kerja, mempercepat *monitoring* dan analisa data guna mendukung peningkatan kualitas dan kinerja.

f. Kolaboratif

Dalam dunia yang saling terkoneksi, maka kerjasama harus menjadi kunci untuk mengatasi setiap masalah yang ada. Terutama di bidang ekonomi, prinsip kolaborasi akan makin mempercepat pergerakan dan memunculkan terobosan-terobosan baru (Tohir dan Agustian, 2020).

1) Kalimat Afirmatif:

“Kami membangun kerja sama yang sinergis”

2) Kata Kunci:

Kesediaan bekerjasama, Sinergi untuk hasil yang lebih baik.

3) Panduan Perilaku:

- a) Aktif berpartisipasi dan berkontribusi sesuai keahliannya.
- b) Memberikan kesempatan kepada setiap anggota untuk menyampaikan ide atau gagasan yang produktif.
- c) Mampu mengelola dan melibatkan seluruh pihak sesuai dengan peran dan fungsinya untuk mencapai tujuan bersama.

Pelaksanaan nilai-nilai dan butir-butir AKHLAK tersebut sudah cukup baik seperti pernyataan yang disampaikan tersebut oleh Bapak Ferry selaku PIC Bisnis 1 di PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto.

“Pelaksanaan nilai-nilai budaya yang diterapkan secara umum sudah maksimal mba, karena nilai ini diterapkan bukan hanya saat di kantor saja, namun sejak kita keluar rumah untuk berangkat kerja, sudah mencerminkan nilai akhlak ini.” (Bapak Ferry, Wawancara 9 Juli 2021)

Nilai-nilai akhlak diatas tentu berpengaruh terhadap perilaku dan kinerja karyawan PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto, meskipun merupakan *core value* baru, karena nilai-nilai yang ada dijadikan pedoman dalam bertindak untuk melakukan sebuah kegiatan perusahaan. Termasuk hal-hal yang ingin dicapai sesuai dengan visi, misi perusahaan akan berjalan secara efisien dan efektif yakni dengan adanya karyawan yang melaksanakan/menerapkan nilai-nilai budaya seperti yang dinyatakan oleh bapak Ferry.

Notonegoro membagi nilai menjadi 3 macam yaitu nilai material, nilai vital dan nilai kerohanian (Soeroso, 2006). Nilai-nilai tersebut juga sudah mencakup nilai-nilai akhlak yang ada pada PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto.

Nilai material, yaitu segala sesuatu yang berguna bagi kehidupan jasmani manusia, atau kebutuhan material ragawi manusia. Nilai ini terbukti dengan adanya nilai kompeten yaitu dengan terus menerus meningkatkan kemampuan/ kompetensi agar selalu mutakhir, selalu dapat diandalkan dengan memberikan kinerja terbaik, sehingga menghasilkan kinerja dan prestasi yang memuaskan selain itu tentu akan mendapatkan suatu penghargaan baik materil maupun non materil.

Kedua, nilai vital yaitu segala sesuatu yang berguna bagi manusia untuk dapat mengadakan kegiatan atau aktivitas. Seperti halnya nilai loyal yang mana karyawan harus berdedikasi dan mengutamakan kepentingan negara/ perusahaan diatas kepentingan pribadi dengan terus menunjukkan komitmen yang kuat untuk mencapai tujuan dan bersedia berkontribusi

lebih yang menjadikan nilai tersebut sebagai pedoman aktivitas dalam kegiatan perusahaan yang berhubungan langsung dengan mitra/*stakeholder*. Dan nilai adaptif yaitu untuk terus berinovasi menghadapi perubahan, sehingga nilai ini menjadi pedoman dalam beraktivitas karyawan apabila menghadapi situasi yang tak terduga.

Terakhir adalah nilai kerohanian, yaitu segala sesuatu yang berguna bagi rohani manusia. Terbukti dengan adanya nilai amanah seperti melaksanakan sholat fardhu, berdoa bersama sebelum memulai kegiatan setiap di pagi hari, pengajian rutin setiap jum'at pagi, adanya etika bersalaman atau berjabat tangan antar karyawan, tidak lupa mengucapkan kata maaf, tolong dan terimakasih, serta menjalankan puasa sunnah senin-kamis. Tidak hanya itu nilai kerohanian juga terbukti dengan adanya nilai harmonis pada PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto yakni memiliki hubungan yang baik antar sesama karyawan, mitra dan juga atasan. Hal tersebut tentu sangat penting bagi perilaku karyawan yang menggambarkan adanya nilai-nilai islam yang diterapkan sehingga akan berdampak bagi psikologi karyawan, kinerja dan citra perusahaan.

2. Implementasi Nilai-Nilai Budaya Organisasi Pada PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto

Budaya perusahaan sangat erat kaitanya dengan pemberdayaan karyawan. Semakin kuat budaya perusahaan, maka semakin besar dorongan karyawan untuk maju bersama perusahaan. Berdasarkan hal tersebut penerapan dan pengembangan budaya perusahaan sangat diperlukan agar dapat membangun perusahaan yang efektif dan efisien sesuai dengan visi misi yang hendak dicapai oleh perusahaan (Darmawan, et al., 2019).

a. Penjabaran Budaya Organisasi/Perusahaan

Budaya Organisasi pada PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto memiliki beberapa nilai yang disingkat dengan kata AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif) yaitu tingkah laku seseorang yang didorong oleh sesuatu keinginan secara mendasar untuk melakukan suatu perbuatan.

Penjabaran nilai-nilai tersebut tentu sudah dijelaskan di halaman sebelumnya yang membahas butir-butir nilai yang ada di PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto. Namun tidak lengkap rasanya jika nilai tersebut hanya didapat dari buku-buku yang ada, berikut kutipan wawancara dengan Bapak Taufany selaku kepala bagian bisnis PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto.

“Jamkrindo sendiri itu sebelumnya kita punya budaya TRUST yaitu Terpercaya Responsif Unggul Sehat Terkemuka setelah Th 2020 kita tergabung dalam holding BUMN, sekarang kita menggunakan budaya AKHLAK yaitu Amanah Kompeten Harmonis Loyal Adaptif dan Kolaboratif. Amanah yang berarti Kita harus mempunyai integritas, selain ucapan, tindakan kita juga harus sama harus sesuai. Kompeten yaitu Kita harus berusaha mengembangkan diri sendiri, untuk bisa lebih dan berkompeten dalam bidang kita. Harmonis artinya kita harus guyub rukun, kita harus peka sama sekitar kita antar pegawai. Loyal yaitu kita anggap untuk usaha dan pekerjaan kita itu sebagai sawah dan ladang kita, jadi kita mau ga mau mati matian, karena pendapatan kita dari perusahaan ini, kita sebisa mungkin mengutamakan kebutuhan negara. Adaptif yaitu harus bisa menyesuaikan dengan berbagai kondisi yang sedang terjadi. Kolaboratif yaitu bersinergi antar bagian untuk mencapai visi dan misi yang sudah ditentukan yang berupa target dari pusat.” (Bapak Taufany, Wawancara 7 Juli 2021)

Pernyataan yang sama juga disampaikan oleh Bapak Ferry sebagai PIC Bisnis I dan juga pekerja senior yang berprestasi yaitu:

“*Core Value* kita ada AKHLAK yaitu ada Amanah Kompeten Harmonis Loyal Adaptif dan Kolaboratif. Nilai ini sebenarnya bukan hanya di Jamkrindo namun seluruh insan BUMN seluruhnya menerapkan nilai AKHLAK, dulu setiap perusahaan *core value* nya berbeda, kalo kita dulu pakai TRUST. Nilai-nilai ini saling berhubungan satu dengan yang lain misalnya nilai amanah ini berarti menjunjung tinggi apa yang diberikan perusahaan dengan memberikan laba, kemudian kompeten yaitu terus mengembangkan diri, menambah ilmu/ kompetensi kita. Harmonis, yaitu kita harus saling menghargai, saling peduli. Loyal yaitu harus berdedikasi tinggi, Adaptif sendiri itu bagaimana beradaptasi dengan situasi dan kondisi yang

sedang terjadi, dan terakhir kolaboratif kita harus bisa berkolaborasi antar sesama bagian dan *stakeholder*.” (Bapak Ferry, Wawancara 9 Juli 2021)

Dari pernyataan yang dikemukakan oleh Bapak Taufany dan Bapak Ferry dapat diketahui bahwa nilai-nilai yang ada di PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto awal mulanya adalah budaya TRUST yaitu Terpercaya, Responsif, Unggul, Sehat dan Terkemuka, kemudian dengan adanya holding BUMN oleh Kementerian BUMN maka dilakukan penyatuan *core value* BUMN yaitu AKHLAK yang merupakan akronim dari Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif.

Bagi karyawan PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto nilai-nilai budaya perusahaan yang disebutkan diatas sudah cukup dipahami dan dimengerti oleh masing-masing karyawannya, karena dengan adanya nilai-nilai tersebut dapat memotivasi dan membentengi karyawan dalam hal kinerja maupun perilaku agar sesuai dengan nilai-nilai budaya perusahaan yang ada. Sebelum nilai-nilai tersebut dipahami oleh semua karyawan tentu perlu adanya metode penerapan budaya perusahaan salah satunya yaitu sosialisasi, yang mana karyawan mempelajari seluk beluk perusahaan serta bagaimana mereka harus berinteraksi dan berkomunikasi antar sesama karyawan untuk menjalankan seluruh aktivitas perusahaan.

Selain itu pemimpin perusahaan juga harus mampu melaksanakan kegiatan sosialisasi budaya pada karyawannya, agar proses sosialisasi memberi dampak positif pada produktivitas, komitmen, serta *turnover* karyawan tersebut. Pada akhirnya implementasi budaya perusahaan akan mendukung dan mendorong karyawan untuk mencapai sasaran yang diinginkan perusahaan.

b. Sosialisasi Budaya Organisasi/Perusahaan

Sosialisasi dapat diartikan sebagai proses di mana individu ditransformasikan dari pihak luar untuk berpartisipasi sebagai anggota

organisasi yang efektif. Jadi, dalam proses ini terjadi transformasi atau perubahan diri individu yang semula dari luar organisasi agar mampu berpartisipasi secara aktif dalam organisasi (Sutrisno, 2018).

Menurut Luthans dalam Riani (2011), proses sosialisasi budaya perusahaan terutama ditujukan untuk karyawan baru yang akan bergabung dengan perusahaan karena mereka belum mengenal budaya organisasi tersebut secara komprehensif. Proses sosialisasi budaya dapat dilakukan melalui tahap – tahap sebagai berikut:

- 1) Seleksi terhadap calon karyawan perusahaan, di mana sejak awal pemilihan calon karyawan apakah calon karyawan tersebut akan dapat menerima kultur perusahaan atau justru akan merusak kultur yang telah terbentuk. Dengan demikian, diharapkan kultur perusahaan akan tetap dipertahankan.
- 2) Penempatan karyawan pada suatu pekerjaan tertentu, bahkan pada pekerjaan yang paling mudah sekalipun dengan tujuan agar mereka dapat menghargai koleganya di perusahaan, dan menghargai norma-norma serta nilai – nilai yang berlaku, sehingga diharapkan terbentuknya rasa kesatuan di antara karyawan.
- 3) Pendalaman bidang pekerjaan, ini dimaksudkan agar seseorang dapat memahami dengan baik apa yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya masing- masing dan dalam tahap ini diharapkan karyawan tersebut akan semakin menyatu dengan budaya organisasi yang ada di perusahaan masing-masing.
- 4) Penilaian kinerja dan pemberian penghargaan, dimaksudkan agar para karyawan yang telah melakukan pekerjaan dapat sesuai dengan ketentuan yang merupakan salah satu norma budaya dan dapat lebih intensif dalam menerapkannya di masa mendatang. Bentuk penghargaan yang diberikan oleh perusahaan harus di sesuaikan dengan situasi yang dihadapi.

- 5) Menanamkan kesetiaan kepada nilai-nilai yang dimiliki organisasi, misalnya kesediaan berkorban untuk kelangsungan hidup perusahaan, seperti merelakan dirinya untuk mengurangi jam kerja demi tersedianya pekerjaan bagi rekan kerja yang lain. Pada langkah kelima ini, karyawan harus yakin bahwa pengorbanan yang mereka lakukan memiliki nilai yang penting bagi tercapainya tujuan individu dan organisasi.
- 6) Memperluas cerita dan berita tentang berbagai hal yang berhubungan dengan budaya organisasi, misalnya cerita tentang pemutusan hubungan kerja kepada seorang karyawan yang melakukan penyalahgunaan wewenang/ jabatannya untuk kepentingan pribadinya, meskipun karyawan tersebut sebenarnya sangat potensial bagi perusahaan. Berita yang disampaikan seperti ini menekankan betapa pentingnya moral bagi setiap karyawan, dan nilai moral ini tidak dapat ditebus hanya dengan potensi yang dimiliki.
- 7) Pengakuan atas kinerja dan promosi, yang diberikan kepada karyawan yang telah melaksanakan tugas, kewajiban, dan tanggung jawabnya secara baik serta dapat menjadi teladan bagi karyawan lain, khususnya bagi karyawan yang baru bergabung dengan perusahaan. Untuk dapat memberikan pengakuan, organisasi harus memiliki kriteria yang baku, dapat diterapkan secara konsisten serta dapat diikuti secara transparan oleh karyawan yang lain. Beberapa hal yang dapat dijadikan tolak ukur, seperti : *technical ability, human relation skill/teamwork, personality, potentiality, managerial skill*.

Hal tersebut dapat diperkuat dengan wawancara dengan Bapak Taufany selaku Kepala Bagian Bisnis :

“Sosialisasi budaya dalam mengimplementasikan budaya perusahaan. Pertama, dilakukan sejak awal pemilihan calon karyawan, apakah karyawan tersebut sudah sesuai dengan kriteria yang diharapkan dan dapat menerima budaya yang

ada pada perusahaan tentunya proses ini dilakukan secara ketat oleh Kantor Pusat. Kedua karyawan akan langsung diberikan pendalaman pekerjaan sesuai dengan tupoksinya agar karyawan dapat memahami tugas dan tanggung jawabnya, yang mana dilakukan pelatihan dalam bentuk kuis online yang dilakukan setiap minggu, maupun program khusus dari Kantor Pusat. Jika terdapat karyawan yang tidak berintegritas atau tidak melaksanakan nilai-nilai budaya tersebut maka akan dikenakan sanksi tegas berupa teguran lisan, surat peringatan ataupun pemutusan hubungan kerja (PHK) oleh cabang.” (Bapak Taufany, Wawancara 7 Juli 2021)

Pendapat lain dari Bapak Ferry:

“Metodenya sosialisasinya banyak mba, untuk *core value* yang baru ini, secara tidak langsung dengan adanya pajangan nilai AKHLAK di depan ini, menjadikan kita mengingat setiap hari nilai budaya kita, secara langsung Kementerian BUMN juga mensosialisasikan budaya AKHLAK ini, dan sekarang kita disuruh membuat *quote-quote* sebagai penyemangat dan sebagai motivasi dalam bekerja.” (Bapak Ferry, Wawancara 9 Juli 2021)

Gambar 2.
Pajangan Nilai-Nilai AKHLAK
di PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto



(Sumber: Observasi, 9 Juli 2021)

Gambar diatas merupakan bentuk sosialisasi nilai-nilai budaya yang ada di PT Jamkrindo, pajangan tersebut berisikan kata kunci dari setiap butir-butir nilai AKHLAK. Pajangan tersebut sengaja diletakkan di dinding ruang depan, sehingga setiap karyawan berangkat dan pulang dari kantor akan melewati pajangan tersebut, disamping itu pengunjung atau tamu yang datang pun dapat melihat dengan jelas nilai-nilai budaya yang ada di PT Jamkrindo.

Gambar 3.
Sosialisasi Budaya Organisasi PT Jamkrindo



(Sumber: Instagram @jamkrindo_purwokerto, 25 Januari 2020)

Dari pernyataan yang dikemukakan oleh Bapak Taufany dan Bapak Ferry bahwa proses sosialisasi memberikan manfaat dalam menerapkan budaya yang terkandung dalam nilai-nilai budaya sebagai pedoman perilaku bagi setiap karyawan. Manfaat yang terkandung adalah proses penerapan budaya perusahaan akan berjalan dengan baik karena disosialisasikan sejak awal pemilihan calon karyawan hingga karyawan tersebut menetap pada perusahaan, dari hasil dari observasi peneliti terdapat pajangan nilai-nilai AKHLAK yang berada di dinding

kantor yang dapat dilihat pada gambar 2 dan juga sosialisasi khusus dari Kementerian BUMN yang dapat dilihat pada gambar 3, dengan adanya media-media tersebut karyawan akan selalu mengingat *core value* PT Jamkrindo sehingga dapat membentengi karyawan dalam bekerja dan berperilaku.

Adanya punishment yang sudah disosialisasikan dengan baik, akan dapat mengurangi jumlah karyawan yang melanggar nilai-nilai yang ada, ketika suatu peraturan disosialisasikan dengan baik, maka jika terdapat karyawan yang melanggar tentu saja karyawan tersebut mendapatkan hukuman atau sanksi tegas dari perusahaan yang telah ditetapkan. Sehingga akan terciptanya kesetiaan atau loyal karyawan terhadap nilai-nilai budaya perusahaan.

Pengenalan dan sosialisasi budaya perusahaan juga dapat dilakukan dengan memberikan pelatihan tentang model budaya perusahaan yang digunakan untuk mengetahui bagaimana karyawan mengenal budaya yang ada pada perusahaannya melalui pengetahuan anggota organisasi tentang artefak, seperti makna logo, seragam, dan penggunaan bahasa sehari-hari. Selain artefak terdapat nilai-nilai yang menjadi pedoman perilaku dan asumsi dasar yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mengambil keputusan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bu Lidya selaku Customer Service yaitu:

“Kalau itu tidak begitu paham mba, karena itu ketentuan dari pusat. Untuk bahasa sehari-hari kita lebih menggunakan Bahasa Indonesia, tapi untuk karyawan yang asli daerah sini komunikasi antar karyawannya menggunakan bahasa daerah yaitu Bahasa Jawa, secara keseluruhan kita tetap menggunakan Bahasa Indonesia karena lebih formal.” (Bu Lidya, Wawancara 9 Juli 2021)

Pendapat lain dari Bapak Ferry:

“Untuk rancangan gedung mungkin tidak ada makna khusus ya mba, tapi mungkin warna biru ini yang identik dengan Jamkrindo pasti ada maknanya, cuma saya kurang paham. Untuk seragam, kita memang ada ketentuan di hari Senin

dan Selasa, kita memakai seragam dari Pusat, dan untuk hari Rabu kita *style casual*, hari Kamis sebenarnya kita menyesuaikan dengan daerah masing-masing misal daerah sini memakai baju adat banyumas, namun kita lebih memilih batik karena ciri khas Indonesia, dan hari Jum'at itu bebas mba, namun lebih ke *casual*". (Bapak Ferry, Wawancara 9 Juli 2021)

Dari pernyataan yang diungkapkan oleh Bu Lidya dan Bapak Ferry diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa pembahasan mengenai model budaya perusahaan pada PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto belum terlalu dipelajari sampai mendalam, penanaman nilai-nilai budaya perusahaan dapat diwujudkan dengan mempelajari terlebih dahulu benda-benda budaya yang ada seperti logo perusahaan, seragam yang dipakai, bahasa yang digunakan sehari-hari dan rancangan gedung.

Sebagai Kantor Cabang, logo perusahaannya tentu sama dengan logo perusahaan yang ada di PT Jamkrindo Pusat dan juga seragam yang dipakai:

- 1) Logo Perusahaan

Gambar 4. Logo PT Jamkrindo



(Sumber: Jamkrindo.co.id)

Berdasarkan logo tersebut dapat dilihat visualisasi dari logo diatas berbentuk seperti huruf J, untuk logo PT Jamkrindo dengan bentuk garis lurus ke atas saling berjejer ke belakang seperti anak tangga melambangkan bahwa PT Jamkrindo menjangkau UMKM dari segala

latar belakang, kemudian garis mendatar melambangkan kestabilan dalam hal bisnis dan kesuksesan perusahaan.

Tujuannya yaitu untuk memberikan spirit bagi PT Jamkrindo untuk lebih mampu memberikan kontribusi nyata bagi masyarakat khususnya membantu mendorong perekonomian yang berbasis kerakyatan, mampu menjangkau dan memberikan layanan prima kepada mitra dan stakeholder lainnya serta mampu meningkatkan kinerja bisnis.

2) Baju Seragam

PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto mempunyai beberapa baju seragam yang digunakan pada hari-hari tertentu. Seperti Hari Senin memakai baju berwarna biru khas PT Jamkrindo, Hari Selasa memakai baju berwarna abu-abu, Hari Rabu dan Jum'at bebas bertema casual style dan untuk Hari Kamis sendiri memakai baju daerah masing-masing, di PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto menggunakan seragam batik. Maksudnya yaitu untuk memberikan suatu semangat, keselarasan, kekeluargaan dan juga sebagai daya tarik.

3) Bahasa

PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto ini bahasa yang digunakan untuk berkomunikasi dengan para mitra adalah Bahasa Indonesia, dan untuk sesama karyawan yang asli daerah Banyumas kebanyakan menggunakan Bahasa Jawa, namun lebih sering menggunakan Bahasa Indonesia karena karyawan yang ada di PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto banyak yang dari luar Purwokerto.

c. Peran Budaya Organisasi/ Perusahaan PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto

Menurut Bapak Taufany selaku Kepala Bagian Bisnis PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto peran budaya organisasi pada karyawan sangat berpengaruh, karena dengan adanya budaya ini karyawan dapat lebih memahami visi, misi dan juga memberikan

semangat atau motivasi bagi karyawan. Karyawan dapat berkerja dengan baik sesuai dengan tugasnya. Nilai-nilai yang ada dijadikan pedoman untuk berperilaku dan sebagai penyeimbang mana yang boleh dilakukan dan mana yang tidak boleh dilakukan. PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto memiliki penilaian tersendiri mengenai peran budaya perusahaan, yang mana diperkuat dengan hasil wawancara dengan Kepala Bagian Bisnis PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto.

“Definisi budaya AKHLAK itu adalah core value atau yang bisa kita bilang itu adalah patokannya kita untuk melakukan setiap kegiatan/organisasi, untuk berjalannya usaha/ bisnis ini.” (Bapak Taufany, Wawancara 7 Juli 2021)

Diperkuat dengan pendapat dari *Customer Service* PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto.

“Dengan adanya nilai-nilai ini, kita menjadi semakin erat hubungan antar karyawannya, kita dikenal dengan keharmonisannya oleh mitra dan cabang lain, karena kita sangat saling bantu-membantu antar bagian, sehingga pekerjaan akan terasa lebih ringan berkat kerja sama yang sinergis.” (Bu Lida, Wawancara 9 Juli 2021)

Berdasarkan pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa peran budaya sangat bermanfaat bagi seluruh karyawan dan juga pimpinan perusahaan. Pemimpin juga harus mengukur keberhasilan perusahaan tidak hanya pendekatan finansial, tetapi juga harus mengupayakan semaksimal mungkin terhadap kepuasan nasabah, pemegang saham dan kesejahteraan karyawan perusahaan.

Untuk lebih memperkuat budaya organisasi diperlukan adanya kontrol baik dari internal maupun eksternal. PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto pengelola atau pengamat khusus budaya perusahaan yaitu internal dan eksternal. Kontrol internal dilaksanakan oleh Divisi MSDM, Umum & Kepatuhan PT Jamkrindo di Kantor Pusat, sedangkan kontrol eksternal PT Jamkrindo adalah para mitra . Tidak hanya itu terdapat evaluasi secara berkala untuk melihat

efektivitas, dan hasil yang digunakan untuk peningkatan komunikasi, inovasi dan perbaikan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Evaluasi yang dilakukan per tiga bulan yaitu KPI (Key Performance Individual) dan juga evaluasi per tahun dari Kantor Pusat.

PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto juga membangun dan mengelola hubungan baik dengan mitra untuk memenuhi dan melampaui ekspektasi dan meningkatkan loyalitas para mitra. Membina hubungan secara formal dan informal serta melakukan evaluasi melalui wawancara dan *form complaint*. Hal tersebut berpedoman kepada nilai kompeten yaitu memahami dan memenuhi kebutuhan mitra, pro aktif, dan memberikan pelayanan maksimal kepada para mitra dan selalu mengevaluasi untuk memenuhi kualitas yang terbaik secara berkesinambungan, selain itu juga nilai harmonis yaitu menjaga tali silaturahmi dan tercipta hubungan yang baik dengan para mitra. Diperkuat dengan pernyataan yang dikemukakan oleh Bu Lidya selaku *Customer Service* PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto.

“Kita kalau sama mitra harus responsif, saling membantu kalau mitra minta data, ya kita kasih, sebaliknya kalau kita butuh data kita juga dikasih, dan kita disini sistemnya jemput bola, jadi kita yang datang langsung ke Bank untuk segala kebutuhannya, sehingga selain untuk menjaga silaturahmi, prosesnya akan lebih cepat dan efisien kalau ada kesalahan data bisa langsung diselesaikan di tempat dan kita tunggu, ini yang menjadi ciri khas kita yang berbeda dengan cabang lain.” (Bu Lidya, Wawancara 9 Juli 2021)

Dari pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa hubungan yang terjalin antara karyawan dan para mitra sangat baik. Masih menerapkan budaya lama PT Jamkrindo yaitu Responsif, karena dari cara pelayanan yang dilakukan oleh karyawan secara responsif ini sangat membantu perusahaan untuk menggait lebih banyak mitra dan memperluas *market share*.

Karyawan merupakan faktor penting yang memberikan manfaat yang besar terhadap perusahaan. Agar tujuan-tujuan perusahaan

tercapai. Untuk itu sebagai pemimpin sudah seharusnya memiliki budaya organisasi yang kuat, karena bukan ditentukan oleh sistem atau struktur perusahaan. Pemimpin harus mampu menciptakan hubungan yang baik dan memelihara lingkungan internal yang baik. Pemimpin hendaknya memiliki visi, misi yang jelas, wawasan yang luas, pandangan yang jernih terhadap situasi yang dihadapi, dengan begitu pemimpin dapat membuat keputusan yang didasari oleh keinginan untuk mencapai kesejahteraan bersama. Dengan visi yang jelas pemimpin dapat mempengaruhi orang lain agar dapat memaksimalkan pengembangan pribadi dan organisasi (Riani, 2011).

Dari hasil observasi peneliti selama menjadi karyawan magang di PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto pada Juli 2019 sampai dengan Juni 2020 pimpinan PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto ini sudah sangat memberikan keteladanan, dan selalu memberikan bimbingan serta semangat dalam mengimplementasikan budaya perusahaan di setiap kegiatan. Pimpinan juga selalu memberikan ide, gagasan dan masukan dalam pemecahan masalah sesuai dengan ketentuan. Penekanan dan penguatan budaya dilakukan pada saat *morning briefing* bahwa kita harus guyub rukun saling bekerja sama dan bekerja secara profesional secara objektif dan jangan membawa masalah pribadi ke dalam pekerjaan.

d. Penerapan Budaya Organisasi/Perusahaan

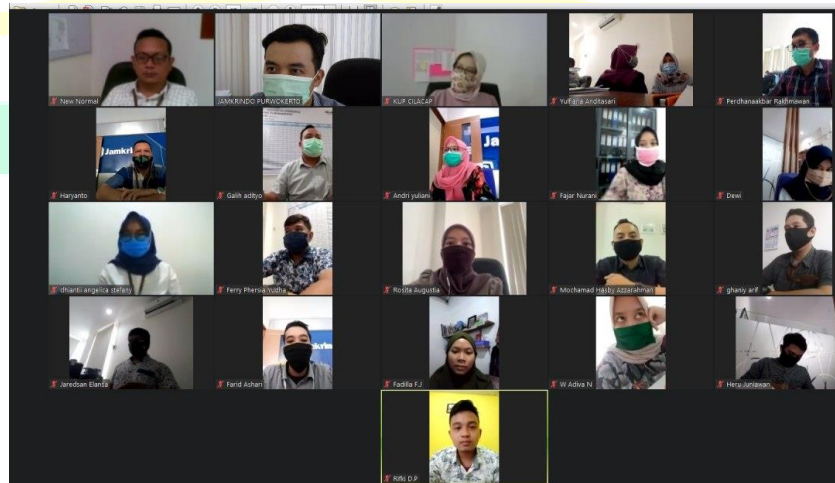
Penerapan budaya perusahaan pada PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto juga diwujudkan melalui penanaman nilai-nilai budaya organisasi dalam kegiatan perusahaan sehari-hari. Seperti wawancara dengan Bapak Taufany sebagai berikut.

“Penerapan nilai-nilai budaya perusahaan sudah dilakukan dengan aktivitas sehari-hari seperti *morning briefing* yang dimulai tepat pada pukul 07:30-09:00 WIB, karyawan harus datang tepat waktu. *Morning briefing* tersebut dimulai dengan doa bersama oleh semua karyawan dan pimpinan secara bergiliran, kemudian dilanjutkan dengan pembacaan visi, misi dan budaya perusahaan, setelah itu sebelum

briefing dimulai, terlebih dahulu melakukan *game* untuk sebagai hiburan dan semangat pagi karyawan, baru dilakukan pengarahan/evaluasi serta sharing dari pimpinan untuk semua kegiatan yang akan dilakukan dan yang telah dilakukan kemarin, kemudian dilanjut dengan tanggapan/masukan dari karyawan lain untuk memberikan ide-ide atau informasi terkait kegiatan yang dilaksanakan, selesai itu ditutup dengan hamdalah bersama oleh semua karyawan dan pimpinan. Selain itu perwujudan nilai-nilai budaya perusahaan pada PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto yaitu sholat fardhu dilaksanakan di awal waktu, efektivitas penggunaan hand phone di jam kerja. Karyawan melakukan tugas sesuai tupoksinya masing-masing dan berintegritas tinggi, saling bekerja sama dan saling peduli satu sama lain, serta pimpinan yang selalu membimbing dan mengarahkan karyawan, dan lain sebagainya.” (Bapak Taufany, Wawancara 7 Juli 2021)

Dari pernyataan yang disampaikan oleh Bapak Taufany di atas dapat di lihat semua kegiatan yang dilakukan sudah mencakup keenam nilai budaya perusahaan yang ada di PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto. Dimana nilai tersebut meliputi :

Gambar 5.
Morning Briefing
PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto By Zoom



(Sumber: Observasi, 10 Juli 2020)

Nilai amanah yang diterapkan pada karyawan PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto dapat dilihat pada saat *morning briefing*

yaitu berdoa bersama sebelum memulai kegiatan dikarenakan situasi sedang pandemi maka morning briefing dilakukan secara daring melalui zoom meeting.

Gambar 6.
Pengajian Online Sekanwil V Semarang



(Sumber: Dokumentasi dari Kepala Bagian Operasional)

Gambar diatas menunjukkan bahwa penerapan nilai kerohanian yaitu amanah yang dilakukan setiap jum'at pagi dengan mengadakan pengajian online yaitu yasinan dan ceramah, yang dipimpin oleh ustad dari Mojokerto. Tujuannya untuk menjaga akhlak dan perilaku para karyawan agar tetap berpegang teguh kepada nilai moral dan etika secara konsisten. Kemudian melaksanakan ibadah yaitu sholat fardhu, serta datang tepat waktu berikut adalah bukti daftar absensi karyawan selama Bulan Agustus sampai dengan Desember 2019.

Tabel 3.
Data Keterlambatan Karyawan
PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto

No	Bulan	Tahun	Jumlah Karyawan	Persentase
1	Agustus	2019	6	24%
2	September	2019	3	12%
3	Oktober	2019	5	20%

4	November	2019	5	20%
5	Desember	2019	4	16%

(Sumber: Bagian SDM yang diolah penulis)

Dari data diatas dapat dilihat bahwa prosentase keterlambatan para karyawan disetiap bulan tidak mencapai 50% dari jumlah karyawan yang ada, ini membuktikan bahwa karyawan PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto berusaha untuk datang tepat waktu, keterlambatan terjadi apabila karyawan mendadak sakit atau terdapat urusan yang penting, dan karyawan tak lupa meminta izin kepada atasan untuk hal tersebut.

Dan dari hasil observasi peneliti selama peneliti magang yaitu bulan Juli 2019 – Juni 2020 sesuai yang ada pada panduan perilaku amanah yaitu menjaga kerahasiaan data dan informasi perusahaan, di PT Jamkrindo ada yang namanya sistem atau aplikasi khusus untuk pelaporan dan itu tidak dapat diakses bebas oleh para karyawan. Misalnya seperti laporan keuangan, yang bisa mengakses adalah karyawan bagian operasional dan keuangan saja. Karena untuk mengakses sistem tersebut diperlukan *password* dan NIP karyawan, sehingga perlu ijin khusus apabila membutuhkan data tersebut termasuk pimpinan, ini adalah bukti bahwa PT Jamkrindo sangat menjaga kerahasiaan datanya.

Adapun hasil observasi peneliti pada 1 Oktober 2019 , sesuai dengan panduan perilaku amanah yaitu berperilaku dan bertindak selaras dengan perkataan. Karyawan PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto selalu menepati janji dengan para mitra. Misalnya pada hari ini menjanjikan untuk berkunjung ke BRI Unit Karangsalam, maka hari ini juga karyawan pasti datang berkunjung, sesuai dengan waktu yang telah dijanjikan. Kemudian tak jarang karyawan menjanjikan untuk mencairkan klaim sebesar Rp 100juta, maka akan segera dicairkan klaim tersebut sesuai dengan nominal yang telah dijanjikan.

Kemudian hasil observasi lainnya adalah para karyawan terkadang melakukan puasa sunnah senin-kamis dan puasa khusus hari besar atau hari yang dianggap baik. Selain itu ada kegiatan rutin setiap bulan ramadhan yaitu pembagian sembako gratis dan santunan panti asuhan anak yatim. Hal ini untuk mengingatkan kepada karyawan bahwa pekerjaan ini merupakan amanah dari Tuhan yang harus dijalankan dengan jujur, komitmen dan bertanggung jawab, karena masih banyak saudara kita di luar sana yang tidak seberuntung kita. Berikut adalah dokumentasi kegiatan sosial PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto.

Gambar 7.
Kegiatan Santunan Panti Asuhan Anak Yatim
di Yayasan Sabdo Kalimusodo



(Sumber: Instagram @jamkrindo_purwokerto, 25 Mei 2019)

Gambar di atas adalah kegiatan pembagian sembako gratis, santunan panti asuhan dan anak yatim piatu di Yayasan Sabdo Kalimusodo, kegiatan tersebut dilakukan saat ramadhan tahun 2019. Diikuti oleh puluhan anak yatim sekaligus masyarakat sekitar. Acara ini

digelar dengan tujuan untuk mensucikan diri, membersihkan jiwa dan untuk meraih ridha Allah SWT.

Gambar 8.

Pembagian Paket Kesehatan Untuk Masyarakat



(Sumber: Instagram @jamkrindo_purwokerto, 25 Juni 2021)

Pada gambar diatas merupakan rangkaian kegiatan HUT Ke-51 PT Jamkrindo yang dilaksanakan pada tanggal 25 Juni 2021. Kegiatan ini adalah pembagian paket kesehatan untuk masyarakat sekitar Purwokerto, diharapkan dengan adanya kegiatan ini, masyarakat akan terbantu dan lebih menerapkan protokol kesehatan ditengah wabah/pandemi Covid-19.

Nilai kompeten diwujudkan dengan adanya karyawan yang bekerja sesuai dengan tupoksinya dan memiliki semangat dan antusias untuk terus belajar mengembangkan kapabilitas diri dalam melaksanakan tugas, kerja ikhlas dan kerja tuntas sehingga dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target dan standar mutu yang

ditetapkan. Sesuai dengan panduan perilaku kompeten yaitu memberikan pelayanan maksimal kepada nasabah dan selalu mengevaluasi untuk memenuhi kualitas terbaik secara berkesinambungan. Berikut adalah hasil wawancara dengan Bu Lidya selaku Customer Service yaitu:

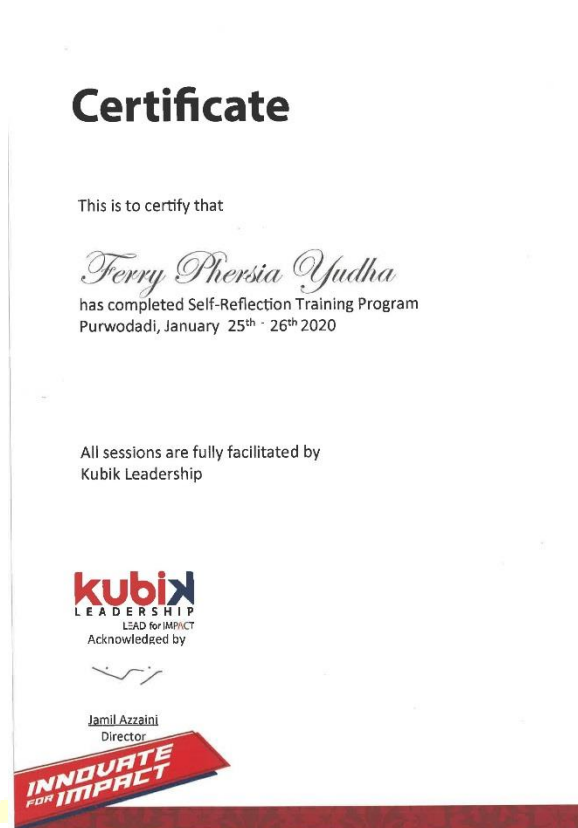
“Kita harus melayani konsumen, misalnya ada kontraktor/*principle* mengajukan penjaminan, maka kita harus layani dengan tulus dan kalau kita lagi dalam keadaan *badmood* atau *mood* yang ngga bagus, jangan sampai menyampaikan mood kita ke *customer* tersebut, karena nanti mereka akan merasakan pelayanannya kok buruk begitu.” (Wawancara, 9 Juli 2021)

Kemudian contoh lain sesuai dengan panduan perilaku yang mencerminkan nilai kompeten yaitu bersedia untuk mengajarkan pengetahuan atau keterampilan yang dimiliki kepada orang lain, hal ini sama seperti yang disampaikan Bu Lidya yaitu

“Kalau untuk pekerjaan, saya akan mengajarkan bagaimana mengerjakan pekerjaan ini, harus mencoba dan harus bisa, karena nantinya dia juga akan memegang bagian ini, karena pasti akan selalu ada *rolling* divisi karyawan, sehingga karyawan bisa mempelajari semua divisi yang ada” (Wawancara, 9 Juli 2021)

Selain hal itu, untuk lebih meningkatkan kompetensi karyawan, PT Jamkrindo melakukan pelatihan-pelatihan yang biasanya diadakan oleh kantor pusat. Pelatihan yang dilakukan meliputi pelatihan leadership, analisa kredit, dan lain sebagainya. Pelatihan ini nantinya akan memperoleh sertifikat sebagai bukti telah mengikuti proses pelatihan.

Gambar 9. Sertifikat Pelatihan



Hasil observasi yang telah dilakukan peneliti juga menunjukkan bahwa nilai kompeten diimplementasikan dengan adanya kuis online, pelatihan khusus dari kantor pusat dan program program atau training seperti pelatihan analisa kredit, pelatihan akuntansi, dan program hari mutu yang dilakukan oleh kantor cabang sendiri yang biasanya dilakukan seminggu sekali. Program tersebut adalah wadah untuk sharing ilmu dan pengetahuan antar pegawai, untuk meningkatkan skill dan kemampuan karyawan, sehingga dapat melakukan pekerjaan divisi lain.

Salah satu bukti bahwa karyawan PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto berkompeten adalah dengan adanya sertifikasi kompetensi, yang dimiliki oleh setiap karyawan PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto, dapat dilihat pada gambar berikut.

Gambar 10. Sertifikat Kompetensi



Dapat dilihat pada gambar 10, sertifikat kompetensi dikeluarkan oleh Lembaga Sertifikasi Profesi Penjaminan yang berlaku untuk dua tahun. Sertifikat ini membuktikan bahwa karyawan telah berkompeten dalam bidang Penjaminan Modul I dengan kualifikasi/kompetensi, analisa kredit, peningkatan agunan dalam penjaminan, produk-produk penjaminan, dan undang-undang penjaminan.

Selanjutnya nilai harmonis, yang diwujudkan dengan adanya hubungan yang baik antar sesama karyawan yaitu saling peduli dan solid bukan hanya dalam hal pekerjaan namun hal lainnya kemudian menjaga hubungan karyawan dengan pimpinan dan karyawan dengan para mitra dengan membangun komunikasi yang lebih terbuka dan adanya sikap saling mendukung antar bagian, saling peduli dan saling menghargai pendapat, ide atau gagasan sesama karyawan dalam bekerja.

Dari hasil observasi penulis, sebelum adanya pandemi covid yang mengharuskan karyawan *WFH (Work From Home)* dan *WIO (Work In Office)*, *morning briefing* dilakukan dengan banyak hiburan, seperti bermain *game* kecil sebelum *sharing* dimulai, hal ini menjadikan hubungan karyawan semakin erat karena game yang dilakukan merupakan game berkelompok dan mengasyikan.

Gambar 11.
Perayaan Ulang Tahun Bapak Ferry Salah Satu
Karyawan PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto



(Sumber: Observasi, 25 Juni 2019)

Gambar di atas merupakan salah satu bukti keharmonisan karyawan PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto, momen perayaan ulang tahun karyawan sudah menjadi tradisi di PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto, hal ini untuk menunjukkan kepedulian antar sesama karyawan dan atasan. Sehingga para karyawan menjadi rukun dan damai.

Adapun hasil observasi peneliti selama November 2019 – Februari 2020. Sesuai dengan panduan perilaku harmonis yaitu memberikan

kesempatan yang sama dan bersikap adil serta saling membantu rekan kerja. Saat itu laba perusahaan sedang mengalami penurunan, dan peneliti sebagai anak magang diamanati menjadi *project manager* atau ketua proyek penurunan *outstanding*, dimana jika *outstanding* diturunkan maka beban klaim akan berkurang dan dapat menaikkan laba perusahaan. Proyek ini diberikan kepada seluruh karyawan PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto termasuk KUP di Cilacap, pimpinan memberikan kesempatan kepada peneliti sebagai penanggung jawab proyek ini dan saat itu semua karyawan saling bantu membantu untuk menyelesaikan proyek ini, serta berlaku adil meskipun peneliti posisinya masih sebagai anak magang, mereka tetap menghormati dan menyelesaikan proyek ini dengan tepat waktu selalu mengucapkan tiga kata ini maaf, tolong dan terimakasih. Sehingga proyek ini berhasil menaikkan laba perusahaan.

Kemudian nilai loyal yang diwujudkan dengan melaksanakan instruksi atau tugas dari atasan dengan sungguh-sungguh dan penuh tanggung jawab, mengutamakan kepentingan negara dengan selalu siap sedia ketika dibutuhkan dan memiliki komitmen yang kuat untuk mencapai tujuan.

Hasil observasi pada 16 Desember 2019 saat itu adalah perayaan HUT PT. BRI yang ke- 124 , sudah menjadi tradisi PT Jamkrindo mengirimkan kue ulang tahun sebagai bentuk kepedulian kepada mitra dan untuk mempererat kerja sama, Bapak Ferry mendapatkan tugas untuk menghadiri acara perayaan HUT PT. BRI di Cabang Banjarnegara, namun kondisi Bapak Ferry sedang sakit dan diopname di rumah sakit, karena dedikasi yang tinggi dan semangatnya untuk menghadiri acara tersebut, Bapak Ferry memutuskan untuk tetap hadir dan turut serta dalam acara tersebut, hal ini dilakukan untuk menjaga nama baik perusahaan, menunjukkan komitmen yang kuat untuk mencapai tujuan, dan bersedia berkontribusi lebih dan rela berkorban sesuai dengan panduan perilaku loyal. Kemudian nilai loyal karyawan

PT Jamkrindo juga diuji dengan adanya *rolling* karyawan antar daerah, dimana karyawan siap dipindahtempatkan dimanapun di seluruh Indonesia hal ini terjadi pada Pimpinan PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto periode 2017/2019 dimana saat ini beliau bertugas di Kalimantan.

Gambar 12.
Kunjungan ke Kantor BRI Cabang Ajibarang



(Sumber: Bagian Klaim PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto)

Nilai adaptif yang diterapkan dengan mengimplementasikan perkembangan teknologi untuk memperbaiki metode dan proses kerja, mempercepat *monitoring* dan analisa data guna mendukung peningkatan kualitas dan kinerja. Misalnya sebelum terjadi pandemi pekerjaan dilaksanakan dengan sistem jemput bola seperti pada gambar 1.8 diatas yaitu melakukan kunjungan pada hari selasa tanggal 8 Oktober 2019 dengan kegiatan rekonsiliasi dan mengambil berkas klaim yang akan diproses ke Kantor BRI Cabang Ajibarang, dan saat ini akibat situasi pandemi covid-19, karyawan melakukan inovasi atau perubahan yaitu *morning briefing by zoom* yang dapat dilihat pada gambar 1.4, dan *monitoring by whatsapp*.

Gambar 13.
Kunjungan ke Kantor Unit BRI Karangsalam



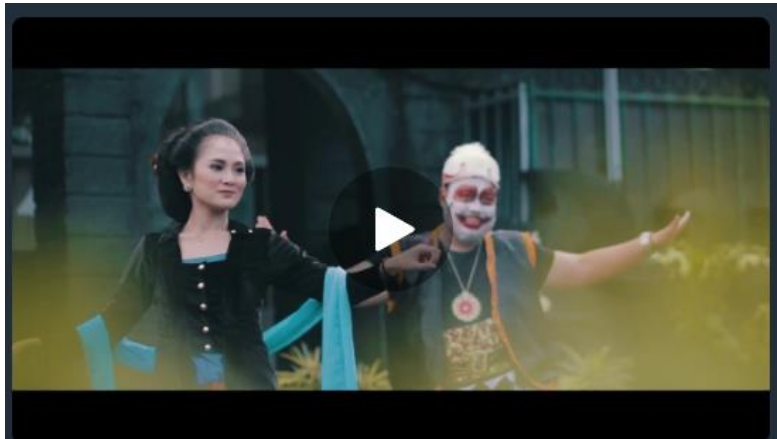
(Sumber: Bagian Klaim PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto)

Nilai kolaboratif diwujudkan dengan adanya team work yang baik, saling membantu satu sama lain yang mampu mengelola dan melibatkan seluruh pihak sesuai dengan peran dan fungsinya untuk mencapai tujuan bersama. Dapat dilihat pada gambar 1.9 merupakan kunjungan ke Kantor Unit BRI Karangsalam pada 14 Oktober 2019, kegiatan ini gabungan dari divisi klaim, bisnis, dan subrogasi yang bersama-sama berkolaborasi melakukan kunjungan sehingga kegiatan yang dilakukan tidak hanya melakukan rekonsiliasi berkas klaim, namun rekonsiliasi pendapatan subrogasi, kemudian disisi lain divisi bisnis akan menawarkan produk penjaminan yang lainnya.

Dari hasil observasi peneliti, nilai kolaboratif sesuai dengan panduan perilaku yaitu aktif berpartisipasi dan berkontribusi sesuai dengan keahliannya diwujudkan saat adanya kompetisi atau lomba yang diadakan oleh Kantor Pusat yaitu lomba video tematik yang menggambarkan kearifan lokal (ikon) sekitar wilayah kantor cabang purwokerto, para karyawan sangat aktif berpartisipasi dalam lomba ini sesuai dengan keahliannya, ahli bermain gitar, piano, drum, angklung,

menyanyi semua berkolaborasi dalam lomba ini dan berhasil mendapatkan juara 1. Kompetisi yang diadakan kantor pusat ini melibatkan seluruh pihak agar dapat menyalurkan bakat dan hobby mereka.

Gambar 14.
Video Tematik
PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto



(Sumber: youtube @jamkrindo purwokerto)

Jadi nilai-nilai budaya diatas secara keseluruhan telah diterapkan dengan cukup baik pada karyawan PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto, sesuai dengan panduan perilaku yaitu nilai amanah, kompeten, harmonis, loyal, adaptif dan kolaboratif. Sehingga berdampak pada keseharian para karyawan mulai dari rumah sampai di kantor menjadi lebih semangat, terarah, disiplin dan lebih tanggung jawab, memiliki hubungan baik antar karyawan serta hubungan baik dengan atasan, meningkatnya kepercayaan dan loyalitas para mitra PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto, hal tersebut terbukti dengan adanya penghargaan-penghargaan yang didapatkan oleh karyawannya seperti menjadi karyawan KUR terproduktif, mendapatkan juara 3 (tiga) pendapatan subrogasi sekanwil IV Semarang, Juara 1 (satu) video tematik HUT PT Jamkrindo. Tidak hanya itu, PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto mempunyai Kantor Unit Pelayanan di Cilacap yang

tidak dimiliki oleh Kantor Cabang lain, serta satu-satunya yang menerapkan sistem jemput bola dalam melayani nasabah.

C. Analisis Data

Dari pembahasan yang telah diuraikan, maka hal yang dianalisis adalah:

Budaya organisasi pada PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto dapat berjalan dengan baik, meskipun budaya AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif) tergolong baru yang memasukkan unsur spiritualitas di dalamnya namun, pada intinya budaya ini tidak jauh dari budaya yang sebelumnya yang ada pada PT Jamkrindo yaitu TRUST (Terpercaya, Responsif, Unggul, Sehat dan Terkemuka). Diimplementasikan dengan kegiatan rutin seperti dalam *morning briefing* yaitu doa bersama dan sharing, kemudian pengajian online setiap jum'at pagi yang dilakukan oleh karyawan PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto memberi dampak positif bagi karyawan yang berkesempatan untuk memimpin dan bertanggung jawab dalam kegiatan tersebut.

Karyawan PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto diberikan tugas sesuai dengan tugas pokoknya masing-masing sesuai bidangnya sehingga memudahkan untuk mencapai tujuan bersama. Karyawan menjadi lebih semangat dan bertanggung jawab dalam mengerjakan tugas yang telah ditentukan. Sistem kepemimpinan PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto berjalan dengan baik menjadikan dampak yang positif pada kinerja karyawan. Hubungan yang baik antar karyawan terutama antara pimpinan dengan karyawan, menjadikan antar karyawan dan atasan selalu bekerja sama dengan baik. sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan.

Penerapan budaya perusahaan dilakukan agar seluruh karyawan selalu mematuhi peraturan yang ada dan melaksanakannya berdasarkan kesadaran. Dengan adanya penerapan budaya perusahaan organisasi yang ada di PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto dapat berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan yaitu karyawan menjadi lebih disiplin, terarah, bertanggung

jawab, termotivasi, dan semangat, serta memiliki hubungan yang baik antar karyawan dan dengan atasan.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang penulis lakukan dengan menggunakan metode kualitatif deskriptif dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat enam nilai budaya organisasi yang menjadi pedoman bagi setiap karyawan dalam berperilaku dan melaksanakan pekerjaan. Nilai-nilai tersebut yaitu AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif).
2. Implementasi nilai-nilai budaya organisasi pada karyawan di PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto yaitu dengan sosialisasi yang dilakukan mulai dari awal pemilihan calon karyawan hingga karyawan tersebut sudah bekerja, dibuat pajangan hingga tulisan atau quotes-quotes sehingga karyawan selalu mengingat dan memotivasi diri untuk terus menerapkan budaya AKHLAK. Kemudian diwujudkan dalam kegiatan sehari-hari seperti *morning briefing* yang di dalamnya terdapat nilai amanah, nilai harmonis dan nilai loyal. Selain itu nilai kompeten, adaptif dan kolaboratif pun diwujudkan saat dilaksanakannya pekerjaan karyawan sesuai dengan tugas pokok masing-masing untuk mencapai visi dan misi perusahaan.
3. Dampak dari implementasi nilai-nilai budaya organisasi ini menjadikan karyawan lebih semangat, terarah, disiplin dan lebih bertanggung jawab, memiliki hubungan baik antar karyawan serta hubungan baik dengan atasan, meningkatnya kepercayaan dan loyalitas para mitra sehingga dapat bersaing dengan perusahaan penjaminan lainnya.

B. Saran

1. Penerapan nilai-nilai budaya pada karyawan PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto perlu ditingkatkan mengingat budaya AKHLAK ini merupakan

transformasi budaya baru agar terciptanya budaya kualitas yang akan memberikan citra yang baik terhadap perusahaan.

2. Bagi karyawan PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto agar dapat terus mempertahankan kinerja dan produktifitasnya untuk kemajuan perusahaan.
3. Penelitian ini juga diharapkan berguna bagi IAIN Purwokerto pada umumnya sebagai pengembangan keilmuan, khususnya di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam. Selain itu penelitian ini juga diharapkan dapat dijadikan acuan untuk penelitian-penelitian mendatang terutama yang berkaitan dengan Implementasi Nilai-Nilai Budaya Organisasi Pada Karyawan di Lembaga keuangan lainnya seperti Perbankan.



DAFTAR PUSTAKA

- Aisah, S. (2015). Nilai-Nilai Sosial yang Terkandung Dalam Cerita Rakyat "Ence Sulaiman" Pada Masyarakat Tomia. *Jurnal Humaniora*.
- Alfaqih, A. (2017). Prinsip-Prinsip Praktik Bisnis dalam Islam bagi Pelaku Usaha Muslim. *Jurnal Hukum IUS QUIA IUSTUM*.
- Alisha Widiyanti, et al. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Pematangsiantar. *Jurnal Sultanist*.
- Arikunto, S. (2002). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Asrori, M. (2009). *Psikologi Pembelajaran*. Bandung: CV Wacana Prima.
- Darmawan, et al. (2019). Implementasi Nilai – Nilai Corporate Culture Pada Karyawan Bank Syariah (Studi Kasus Bank BJB KC Bogor). *Jurnal Nisbah*, 19-28.
- Duha, T. (2018). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Deepublish.
- Ginanjari, A. (2003). *Rahasia Sukses Membangkitkan ESQ Power: Sebuah Inner Journey Melalui Ihsan*. Jakarta: ARGA.
- Hardani, dkk. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*. Yogyakarta: Pustaka Ilmu.
- Haryono, dkk. (2012). *Capacity Building*. Malang: UB Press.
- Husni dan Puadi. (2018). Membangun Budaya Organisasi Berbasis Religius. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*.
- Isna, M. (2001). *Diskursus Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Global Pustaka Utama.
- Ithri dan Cahyono. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Islami Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk (Bank Jatim Syariah) Kantor Cabang Surabaya. *Jurnal Ekonomi Islam*, 136-144.
- Juliningrum dan Sudiro. (2013). Pengaruh Kompensasi, Budaya Organisasi, Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai. *Jurnal Aplikasi Manajemen*.
- Jamkrindo.ac.id. Visi dan Misi Jamkrindo. Diakses pada 5 November 2020, dari <https://www.jamkrindo.ac.id/visi-dan-misi>.
- Kartawisastra, H. U. (1980). *Strategi Klasifikasi Nilai*. Yogyakarta: P3G Depdikbud.

- Kontan.co.id. Aset Jamkrindo Turun Menjadi Rp 16,95 Triliun Pada Semester I - 2020. Diakses pada 20 November 2021, dari <https://amp.kontan.co.id/news/>.
- Lamatenggo,dkk. (2012). *Teori Kinerja dan Pengukurannya*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- M. Aditya Darmawan, et al. (2019). Implementasi Nilai- Nilai Corporate Culture Pada Karyawan Bank Syariah (Studi Kasus Bank BJB KC Bogor). *Jurnal Nisbah*, 19-28.
- Maarif, S. (2007). *Revitalisasi Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Mangkunegara, A. A. (2008). *Perilaku Budaya Organisasi*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Ma'zumi, et al. (2017). Pengaruh Religiusitas Terhadap Perilaku Ekonomi Masyarakat Pasar Tradisional (Studi Empiris Pada Masyarakat Pasar Tradisional di Kota Serang Provinsi Banten). *Jurnal Al Qalam*.
- Muhammad Arsyad Fadhillah,et al. (2017). Implementasi Nilai-nilai Islam Pada Budaya Organisasi Korps Protokoler Mahasiswa Universitas Islam Bandung. *Jurnal Komunikasi Penyiaran Islam*, 155-160.
- Novaldi Nur R.P dan Mochammad Al Musadieg. (2018). Analisis Penerapan Budaya Kaizen Pada Perusahaan Joint Venture Asal Jepang di Indonesia. *Jural Administrasi Bisnis*, 188-196.
- Novitasari et al. (2021). Analisis Penilaian Kesehatan Keuangan Lembaga Penjamin Dengan Menggunakan Surat Edaran OJK Nomor 18/SEOJK.05/2018. *Journal of Applied Islamic Economics and Finance*, 475-486.
- Purwadaminta, W. (1999). *Kamus Umum Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Rahmawati. (2014). *Manajemen Perkantoran*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Ramadhan, G. (2018). Analisis Hubungan Profesionalisme Kerja Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Banjarmasin. *Jurnal Administrasi Publik*, 4.
- Ramayulis. (2012). *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Kalam Mulia.
- Riani, A. L. (2011). *Budaya Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Rifdah Abadiyah dan Didik Purwanto. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Bank di Surabaya. *Jurnal Bisnis, Manajemen & Perbankan*, 49 - 66.

- Robbins, S.P. dan Coulter, M. (2018). *Management 14E*. New York: Pearson Education, Inc.
- Slamet, Y. (2019). *Pendekatan Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Soeroso, A. (2006). *Sosiologi*. Jakarta: Yudistira.
- Sugandi, Y. S. (2011). *Administrasi Publik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian : Kualitatif (Untuk Penelitian yang Bersifat: Eksploratif, enterpretif, interaktif dan konstruktif)*. Bandung: Alfabeta.
- Sulistyo, H. (2011). Peran Nilai - Nilai Religiusitas Terhadap Kinerja Karyawan Dalam Organisasi. *Jurnal Media Riset Bisnis & Manajemen*.
- Suprapno. (2017). Implementasi Budaya Religius. *Jurnal STAI Ma'arif Sarolangun*.
- Sutrisno, E. (2018). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Pnamedia Group.
- Syamsul Rijal, et al. (2019). Implementasi Nilai-Nilai Dalam Pembentukan Budaya Organisasi dan Pengukuran Kinerja Perusahaan Kalla Group. *Jurnal Iqtisaduna*.
- Syamsul Rijal, Nasir Hamzah, Muslimin Kara, Muh. Sabri AR, M. Wahyuddin Abdullah. (2019). Impelementasi nilai-nilai Dalam Pembentukan Budaya Organisasi dan Pengukuran Kinerja Perusahaan Kalla Group. *Jurnal Iqtisaduna*, 46-61.
- Thoha, M. (1996). *Kapita Selekta Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Tohir dan Agustian. (2020). *Akhlaq Untuk Negeri*. Jakarta: PT Arga Tilanta.
- Widiyanti et al. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Pematangsiantar. *Jurnal Sultanist*.
- Widiyanti, A. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Pematangsiantar. *Jurnal Sultanist*.
- Wirawan. (2007). *Budaya dan Iklim Organisasi Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Wiwoho, J. (2014). Peran Lembaga Keuangan Bank dan Lembaga Keuangan Bukan Bank dalam Memberikan Distribusi Keadilan Bagi Masyarakat. *Jurnal MMH*.
- Yummil Hasan dan Ilham. (2019). Implementasi Nilai- nilai Islam Dalam Budaya Organisasi Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Padang Ulak Karang. *Jurnal Manajemen Dakwah*, 81-99.

A large, stylized yellow star graphic composed of three overlapping triangular shapes, centered on the page.

LAMPIRAN

IAIN PURWOKERTO