

Perilaku Adaptasi Sosial Karyawan Kontrak Bank Syariah Indonesia Pasca Merger

Mochammad Rizki Basarudin¹ dan Moh. Mudzakkir²

^{1,2}Program Studi Sosiologi, Jurusan Ilmu Sosial, FISIP-UNESA
mochammadrizki.19077@mhs.unesa.ac.id

Abstract

Contract employees are employees who are being seconded to complete routine jobs for a company or institution, and do not have a guarantee for the continuity of their working life. This is also explained in Law No. 13 of 2003 concerning employment in article 59 paragraph 1. According to the type and nature or activities of the work, it will be completed within a certain time. In this study, the interviews that will be used are in-depth interviews. In-depth interviews were conducted in an open and flexible manner without being attached to a strict structure but still organized in an informal situation. Employees think that the presence of a discrepancy at the beginning is a way to understand each other among employees or co-workers. Employees are required to remain professional in doing work. They can distinguish when it's time to do work with personal and with colleagues. They feel a lot of changes that they must be ready to accept. Employees initially assess the policies that were born in the company they currently work for. Employees also develop systems that have been born by the company's new policy. Employees think that the presence of a discrepancy at the beginning is a way to understand each other among employees or co-workers.

keywords: adaptation strategies, contract employees, Indonesian Islamic banks

Abstrak

Karyawan kontrak merupakan karyawan yang sedang diperbantukan untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan rutin sebuah perusahaan atau lembaga, dan tidak memiliki sebuah jaminan atas kelangsungan masa kerjanya. Hal tersebut juga dijelaskan pada Undang-undang No.13 tahun 2003 tentang ketenagakerjaan Pada pasal 59 ayat 1. Menurut jenis dan sifat atau kegiatan pekerjaannya akan selesai dalam waktu tertentu. Pada penelitian ini, wawancara yang akan digunakan adalah wawancara mendalam atau in-depth interview. Wawancara mendalam dilakukan secara terbuka dan fleksibel tanpa terpacu pada struktur yang ketat namun tetap tertata dengan situasi yang tidak formal. Para karyawan beranggapan dengan hadirnya ketidakcocokan diawal merupakan salah satu cara agar bisa saling memahami satu sama lain sesama karyawan atau rekan kerja. Para karyawan dituntut untuk tetap profesional dalam melakukan pekerjaan. Mereka bisa membedakan kapan waktunya untuk melakukan pekerjaan dengan personal maupun dengan rekan kerja. Mereka banyak merasakan perubahan yang harus siap mereka terima. Para karyawan pada awalnya menilai kebijakan-kebijakan yang lahir di perusahaan mereka bekerja saat ini. Para karyawan pun melakukan pengembangan sistem yang telah dilahirkan oleh kebijakan baru perusahaan. Para karyawan beranggapan dengan hadirnya ketidakcocokan diawal merupakan salah satu cara agar bisa saling memahami satu sama lain sesama karyawan atau rekan kerja.

Kata kunci : strategi adaptasi, karyawan kontrak, bank syariah indonesia

1. Pendahuluan

Bank merupakan tempat kepercayaan bagi orang-orang yang menaruh uang mereka di dalamnya dan mengandalkan mereka untuk menangani keuangan mereka. Bank konvensional dan bank syariah adalah dua jenis lembaga keuangan yang beroperasi di Indonesia. Bank konvensional merupakan lembaga keuangan yang melakukan operasi komersial tradisional sesuai dengan aturan atau standar yang ditetapkan. Sementara itu, bank syariah adalah lembaga keuangan yang menjalankan operasinya berdasarkan pada pilar Islam. Seperti yang kita ketahui bersama, perbankan merupakan salah satu industri yang berpotensi memberikan kontribusi bagi peningkatan perekonomian Indonesia. Selain memanfaatkan aliran pendapatan yang disediakan oleh bank itu sendiri, industri perbankan telah memberikan kontribusi yang signifikan terhadap perekonomian Indonesia. Pendapatan bank dapat berasal dari berbagai sumber, antara lain margin bunga bank, pendapatan *fee*, dan sumber lainnya. Pada Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998 Tentang Perbankan. Bank disebutkan sebagai badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka agar meningkatkan taraf hidup masyarakat (Hanum & Harahap, 2022).

Penggabungan tiga bank syariah ini terdiri dari Bank BRI syariah, Bank Syariah Mandiri dan Bank BNI Syariah. Merger merupakan penggabungan antara lebih dari satu perusahaan menjadi satu perusahaan. Kebijakan merger tiga Bank Syariah secara resmi dikeluarkan oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK) pada tanggal 27 Januari 2021 melalui surat Nomor SR-3/PB.1/2021. Selanjutnya, kehadiran Bank Syariah Indonesia diresmikan oleh bapak Presiden Joko Widodo pada tanggal 1 Februari 2021. Senada dengan hal ini, hadirnya kebijakan merger ini pemerintah mengharapkan kompetensi ekonomi syariah yang ada di Indonesia ini akan mengalami suatu peningkatan. Peningkatan ini dirasa akan menjadi langkah dalam mendorong pertumbuhan perbankan syariah

yang selama ini dirasa sangat jarang mengalami kenaikan dan cenderung stagnan (Ulfa, 2021). Melalui pembentukan Bank Syariah Indonesia diharapkan kompetensi ekonomi syariah di Indonesia akan semakin meningkat. Dengan peningkatan ini dapat dijadikan sebuah pendorong pertumbuhan perbankan syariah yang selama ini telah dianggap tidak mengalami kemajuan dan lebih cenderung stagnan. Adanya merger Bank Syariah Indonesia akan mencoba mengakomodasi semua kebutuhan, baik retail, korporasi, negara, nasabah milenial, non milenial, UMKM dan umat Islam secara keseluruhan. Dengan Kapasitas besar tersebut, Bank Syariah Indonesia Ingin menjadi center dan pemain utama dalam pendanaan proyek infrastruktur. Salah satunya dengan menjadi pemimpin pembiayaan yang sebelumnya hanya ikut dalam porsi-porsi kecil (Wiyono, 2021). Dari penggabungan tiga Bank Syariah Indonesia, isu budaya dari tiga bank syariah tidak sama yang selama ini ada, khususnya Bank Syariah Mandiri, BNI syariah dan BRI syariah kini sudah tidak ada lagi. Pegawai Bank Umum Syariah Indonesia juga harus tetap menerapkan budaya yang selalu di kenal dengan sebutan AKHLAK (Terpercaya, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif). Dengan cara demikian, pemahaman masyarakat Indonesia terhadap Bank Syariah Indonesia akan bertambah (Kurniasari et al., 2022).

Dalam penggabungan beberapa perusahaan ini pasti akan ada penyesuaian dalam kehidupan para karyawan. Dari setiap bank yang merger menjadi Bank Syariah Indonesia ini memiliki kultur yang berbeda-beda. Perubahan lingkungan merupakan salah satu faktor dalam perubahan individu. Begitu juga dengan para karyawan, perubahan lingkungan kerja bisa juga mempengaruhi dalam kinerjanya dari segi kenyamanan bekerja, kenyamanan komunikasi dengan tim, dan pengembangan sesuatu yang dibutuhkan oleh perusahaan. Budaya kerja sama dengan budaya suku-suku yang memiliki sebuah pandangan dalam pengaturan kondisi para anggota perusahaan dalam tindakan kepada sesama anggota lain, maka suatu perusahaan harus mempunyai sebuah budaya kerja untuk keperluan mengatur sikap setiap anggota dengan anggota lainnya (Yulianti & Masruri, 2022).

Karyawan kontrak merupakan karyawan yang sedang diperbantukan untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan rutin sebuah perusahaan atau lembaga, dan tidak memiliki sebuah jaminan atas kelangsungan masa kerjanya. Dalam hal ini prestasi yang diperoleh dalam melakukan pekerjaan menjadi keberlangsungan masa kontrak kerjanya. Hal tersebut juga dijelaskan pada Undang-undang No.13 tahun 2003 tentang ketenagakerjaan Pada pasal 59 ayat 1 disebutkan perjanjian kerja dalam waktu tertentu merupakan perjanjian kerja antara pekerja/buruh dengan pengusaha yang hanya dibuat untuk pekerjaan tertentu, menurut jenis dan sifat atau kegiatan pekerjaannya akan selesai dalam waktu tertentu. Kemampuan untuk beradaptasi dengan kondisi lingkungan baru merupakan hal yang perlu diperhatikan oleh para karyawan untuk bisa optimal dalam melakukan pekerjaan. Peningkatan kemampuan adaptasi terhadap lingkungan baru termasuk peningkatan keragaman pengetahuan dalam melakukan inovasi. Kondisi ini membuat individu lebih merasa tertantang untuk menjadi lebih fleksibel terhadap dinamika organisasi, sehingga dalam konteks ini sebuah kemampuan dalam beradaptasi mengarah pada kompetitif yang memacu munculnya inovasi yang inovatif (Malasari, 2018).

2. Kajian Pustaka

2.1 Strategi Adaptasi Menurut Jhon W. Bennett

Perilaku adaptasi terjadi karena adanya perubahan kondisi dan sering dilakukan oleh individu terhadap kondisi lingkungan, kondisi struktur, kondisi kebijakan dan lain-lain. Kemampuan beradaptasi merupakan anugrah yang dimiliki oleh seluruh makhluk hidup. Seperti halnya manusia, manusia juga merupakan makhluk hidup yang memiliki akal untuk berfikir dan kemampuan beradaptasi yang cukup baik. Manusia dalam melakukan adaptasi perlu melakukan sebuah strategi untuk mengatasi hambatan-hambatan yang di temui dalam proses adaptasi tersebut. Dengan demikian manusia dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan dan hidup harmonis di tentukan oleh kemampuannya sendiri dalam menjaga hubungan baik dan komunikasi dengan lingkungan sekitarnya. Dengan itu manusia memiliki cara sendiri dalam melakukan adaptasi sehingga bisa membangun hubungan-hubungan sosial yang baik dalam proses interaksi tersebut. Setiap individu memiliki perilaku beradaptasi terhadap lingkungan sekitarnya. Hal ini akan dilakukan oleh individu karena adanya perubahan yang terjadi dalam lingkungannya dan membutuhkan sebuah solusi untuk mengatasi suatu hal yang dianggap menjadi hambatan bagi individu tersebut. Hal ini sering digunakan oleh individu pada organisasi yang mengalami sebuah perubahan sistematis di dalamnya dan juga ketika organisasi mengalami sebuah perubahan struktur.

Menurut Jhon William Bennet asumsi dasar adaptasi berkembang dari perkembangan dan pemahaman yang bersifat evolusionari yang senantiasa memandang manusia untuk berupaya menyesuaikan diri dengan kondisi lingkungannya, baik secara biologis atau genetic maupun secara sosial dan budaya. Sehingga proses dalam adaptasi dianggap sebagai jalan untuk menyelesaikan permasalahan lingkungan. Adaptasi terbagi menjadi tiga bagian yaitu perilaku adaptasi, siasat adaptasi, dan proses adaptasi. Perilaku adaptasi merupakan perilaku yang dinamis dan bisa berubah ubah seiring berjalannya waktu. Perilaku yang muncul biasanya digunakan sebagai

suatu alat oleh individu maupun kelompok untuk mempertahankan diri terhadap lingkungan dan kelompok yang berubah untuk mengikuti alur lingkungan. Dengan demikian, adaptasi perilaku sebagai suatu tindakan yang dilakukan oleh organisme (individu maupun kelompok) dalam upaya mengalami perubahan. Strategi adaptasi merupakan perilaku yang dilakukan oleh individu digunakan sebagai cara-cara untuk menyiasati suatu perubahan yang terdapat di lingkungan sekitar. Hal ini dilakukan karena melalui perubahan yang terjadi dalam lingkungan maupun keadaan sekitar membutuhkan suatu solusi untuk mengatasi hambatan tersebut, karena cara-cara yang digunakan oleh organisme (individu-kelompok) pada umumnya tidak dapat lepas dari masalah yang mendasari, walaupun perubahan-perubahan tersebut tidak menimbulkan suatu hal yang buruk (negatif), akan tetapi organisme (individu- kelompok) perlu untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan yang ada dengan melakukan pemeriksaan yang sesuai agar dapat berada pada posisi yang tepat, sehingga dapat mempertahankan hidup.

Proses adaptasi dibagi menjadi dua level, yaitu individu dan kelompok. Individu lebih mengarah pada kemampuan seseorang untuk mengatasi hambatan dalam suatu lingkungan alam. Hal ini karena tujuan untuk mendapatkan sumber daya dianggap sebagai alat pemenuh kebutuhan. Sedangkan pada level kelompok, adaptasi bisa dikatakan sebagai suatu cara yang digunakan untuk mempertahankan hidup (survival). Pada dasarnya, individu-individu akan hidup bersama dalam suatu lingkungan sosial, maka dari itu, antar individu harus dapat mempertahankan hidup dengan melakukan pemecahan permasalahan bersama yang ada dalam lingkungan sosial. Hal ini karena masalah yang timbul tidak selamanya dapat dipecahkan oleh individu sendiri, akan tetapi dalam penyelesaian masalah selalu membutuhkan orang lain.

Karyawan Pasca Merger

Kegiatan merger di perusahaan berdampak pada aspek ketenagakerjaan terkait status hubungan kerja dan perjanjian kerja. Merger memberikan dampak kepada karyawan baik secara material maupun non material karena adanya perubahan struktur kepemimpinan dan kepegawaian. Dalam penelitian yang dilakukan Wulan, dkk. (2021) menyatakan bahwa proses merger berdampak pada perubahan budaya organisasi di instansi tersebut. Akibat penyatuan tiga perusahaan dengan tiga budaya yang berbeda, maka perusahaan baru perlu melakukan penyesuaian dengan menetapkan kebijakan dan manajemen baru.

Secara umum, budaya organisasi lembaga pasca merger menciptakan aturan baru berdasarkan keputusan manajemen yang baru. Hal ini menuntut karyawan untuk cepat beradaptasi dan memahami produk baru setelah merger. Dengan demikian, karyawan yang terkena dampak merger rentan mengalami gegar budaya akibat sistem kerja yang baru. Dalam hal ini, perusahaan diharapkan mampu menangani dengan baik permasalahan yang muncul pasca merger. Permasalahan yang dialami karyawan harus diperhatikan dan ditanggapi dengan baik untuk meningkatkan kinerja karyawan (Wulan, 2021).

Proses penggabungan ini berdampak pada perubahan kesejahteraan karyawan di instansi tersebut. Akibat penyatuan ketiga perusahaan tersebut, perusahaan baru perlu melakukan penyesuaian, salah satunya secara khusus dengan melakukan standarisasi gaji karyawan. Secara kesejahteraan karyawan lembaga pasca merger dapat dilihat dari penetapan gaji yang diterima oleh karyawan berdasarkan jabatan masing-masing karyawan. Penetapan pembayaran gaji kepada karyawan dipengaruhi oleh penyesuaian dari pemegang saham terbesar dari badan, merger tiga bank syariah belum mengeluarkan informasi atau ketentuan perubahan pembayaran gaji (Wulan, 2021).

Karyawan menyatakan dampak merger tidak terlalu signifikan karena masih baru dimulai dan masih dalam masa penyesuaian. Para karyawan berharap seiring berjalannya waktu dampak positif dapat dirasakan oleh semua pihak terkait. Karyawan juga diharapkan mampu beradaptasi dengan baik seiring dengan munculnya produk baru, sistem kerja baru, dan struktur organisasi baru. Di masa depan, itu berharap bank hasil merger akan lebih dikenal masyarakat dan memberikan dampak positif baik bagi pengguna maupun karyawan (Wulan, 2021).

Keberhasilan sebuah organisasi tergantung pada kemampuan sumber daya manusia dalam mengelola hubungan dan peran tenaga kerja untuk mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Manusia harus diposisikan sebagai pihak yang bertanggung jawab atas keberhasilan organisasi. Manusia juga harus dianggap sebagai sumber daya yang mampu berpikir dan bertransaksi secara simbolis dengan manusia lainnya guna memberdayakan sumber daya manusia. Pendekatan untuk mengeksploitasi mereka adalah dengan mengeluarkan kreativitas dan aktivitas mereka sebagai sumber daya yang dinamis, untuk mengoptimalkan kemampuan mereka sepenuhnya dan dengan demikian meningkatkan produktivitas. Melalui manajemen yang baik, khususnya manajemen sumber daya manusia, sebuah organisasi yang cerdas dapat dibangun, tepatnya yang meningkatkan produksi dan kesenangan karyawan. (Hanum, dkk. 2022)

3. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif deskriptif. Menurut Sugiyono (2013), metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang dipakai peneliti untuk meneliti fenomena yang berlangsung secara rasional. Penelitian kualitatif juga dipakai untuk menjelaskan hipotesis secara mendalam dan suatu hipotesis yang terdapat nilai (Sugiyono, 2013). Menurut Creswell (2016), penelitian kualitatif adalah jenis penelitian yang menyelidiki dan memahami makna individu atau kelompok orang yang berbeda karena masalah-masalah sosial. Secara umum, penelitian kualitatif dapat digunakan untuk mempelajari kehidupan, sejarah, perilaku, konsep dan fenomena, masalah sosial, dan banyak lagi. Salah satu alasan menggunakan pendekatan kualitatif adalah karena pengalaman peneliti dalam menemukan dan memahami makna yang tersembunyi dari fenomena yang sulit dipahami dengan cara ini.

Metode kualitatif deskriptif ini dipilih karena peneliti ingin mengetahui penjelasan dari informan secara langsung mengenai strategi adaptasi para karyawan kontrak bank syariah pasca merger yang terjadi di Indonesia. Metode kualitatif yang dimaksud adalah metode pengumpulan data secara mendalam, dalam hal ini dilakukan wawancara terhadap beberapa mahasiswa karyawan kontrak Bank Syariah Indonesia di Kantor cabang Wiyung sehingga data yang didapat akan semakin beragam strategi adaptasi karyawan kontrak Bank Syariah Indonesia pasca terjadinya merger dengan beberapa Bank Syariah di Indonesia. Wawancara dalam penelitian ini dilakukan secara langsung dengan informan.

4. Hasil dan pembahasan

Kondisi Objektif Karyawan Kontrak sebelum dan Setelah Merger

Adapun kondisi karyawan sebelum merger sistem dari setiap bank yakni berbeda beda. Seperti halnya dengan Bank Mandiri Syariah yang selalu merencanakan kegiatan dengan cara sistematis dan dengan cara yang benar-benar matang. Karena diharapkan dengan cara tersebut akan meminimalisir kesalahan pemahaman antar karyawan. Gesekan antar karyawan sering terjadi ketika ada kesalahan pemahaman namun para pimpinan perusahaan selalu menjadi penengah diantara karyawan yang sedang mengalami kesalahan pemahaman.

Ada beberapa karyawan yang sebelumnya tidak mengetahui apa yang dimaksud dengan merger perusahaan namun dan beberapa karyawan menyampaikan bahwasannya sudah nyaman dengan kondisi lingkungan perusahaannya masing-masing. Beberapa juga beranggapan dengan kondisi lingkungan perusahaan sebelumnya mereka lebih enjoy dalam bekerja. Ada juga yang merasakan kondisi kerjanya sebelum merger lebih santai tanpa ada tuntutan target dan aturan-aturan yang perlu di patuhi para karyawan. Tidak terlalu banyaknya aturan untuk karyawan di perusahaan, merupakan kebijakan dari masing-masing perusahaan Bank Syariah sebelum merger. Perusahaan lebih tenang-tenang saja dengan tanpa masalah, tanpa ada konflik antar karyawan.

Berbeda ketika di dapati kebijakan merger yang dilakukan Bank Syariah Indonesia sekarang. Pada awalnya para karyawan kontrak mengalami kerisauan pada saat ada isu-isu akan terjadi merger dari tiga Bank Syariah ini. Mereka merisaukan posisi mereka bekerja. Ada beberapa karyawan yang takut terkena pemutusan hubungan kerja. Ada pula karyawan yang merisaukan lokasi pekerjaannya risau ketika dipindah tugaskan lebih jauh dari rumah yang sudah mereka tinggali. Serta ada juga karyawan yang memikirkan kondisi bagian serta jabatan mereka bekerja. Hal ini di perkuat dengan penelitian Yasefa Hazqiya, 2022 dengan judul "Akibat Hukum Merger Perusahaan Bank Syariah BUMN Terhadap Kontrak Kerja Pegawai" yang juga menyatakan bahwasannya

dalam pelaksanaan merger dari tiga Bank dapat berpotensi timbulnya peleburan posisi karyawan yang perlu di perhatikan oleh perusahaan yang telah merger.

Pada akhirnya para karyawan kontrak diberi ketenangan dengan bergabungnya tiga Bank Syariah Indonesia ini. Para karyawan kontrak tidak ada yang di putus hubungan kerja. Para karyawan kontra juga tidak ada yang berubah dari segi gaji mereka dulu. Namun masih tetap ada perubahan yang ada di perusahaan baru ini. Dari segi bagian pekerjaan ada yang berubah seperti yang dahulunya bekerja dibagian teller, customer service dan bagian lainnya kebanyakan dipindah bagian menjadi karyawan bagian marketing. Tapi tidak dengan lokasi perusahaan mereka bekerja. Tidak ada yang pindah dari lokasi mereka bekerja. Akan tetapi perusahaan pada saat itu juga memberi kebijakan untuk para karyawan berupa kebebasan untuk pengajuan perpindahan lokasi mereka bekerja. Hal ini diperkuat oleh penelitian Alif Ulfa yang berjudul “Dampak Penggabungan Tiga Bank Syariah Indonesia” bahwasannya pemutusan hubungan kerja secara besar tidak akan terlalu kuat. Dikarenakan efisiensi bank-bank syariah yang menjadi kandidat mega merger tergolong sangat amat baik dan akan terus membutuhkan karyawan yang sangat banyak untuk sebuah persiapan ekspansi perusahaan kedepan.

Dalam proses penggabungan dari tiga bank ini beberapa karyawan kontrak merasakan perbedaan dalam segi kebijakan, rekan kerja, dan aturan-aturan didalamnya. Banyak dari mereka yang mengatakan bahwasannya pada saat proses penyatuan para karyawan dari tiga bank ini awalnya sering terjadi perbedaan pendapat dan kesalah pahaman dari beberapa rekan kerja mereka. Mulai dari tugas mereka hingga personal. Hal tersebut sudah diwajari oleh para karyawan disana. Namun ada juga yang belum bisa mewajari hal tersebut. Hal ini membuat mereka sulit untuk beradaptasi didalam pekerjaannya hingga ada beberapa yang melakukan resign dari pekerjaan dengan alasan ada tawaran kerja yang lebih baik. Hal ini senada dengan teori adaptasi sosial menurut (John W. Bennett, 2005) yang menjelaskan proses adaptasi yakni lebih mengarah pada kemampuan seseorang untuk mengatasi sebuah hambatan dalam suatu lingkungan.

Para karyawan kontrak sekarang kebanyakan lebih suka kondisi setelah merger. Karena beberapa dari mereka bisa mencoba pengalaman bidang pekerjaan yang baru tanpa mereka keluar atau pindah dari perusahaan yang telah menjadi tempat bekerja. Ada juga yang menyukai adanya merger ini karena dirasa pekerjaannya saat ini lebih ringan dibandingkan sebelumnya pada saat sebelum perusahaannya merger. Dengan sedikit perubahan-perubahan bagian pekerjaan yang ada disana karyawan kontrak lebih menyukainya dan para karyawan kontrak kebanyakan bisa beradaptasi dengan baik karena sistem yang dibangun didalamnya setelah merger menurut karyawan hampir tidak ada kecacatan didalamnya. Hal ini senada dengan Teori Adaptasi sosial Menurut (John W. Bennett, 2005) yakni perilaku adaptasi yang menjelaskan bahwasannya perilaku yang dinamis dan bisa berubah seiring berjalannya waktu. Perilaku muncul biasanya digunakan sebagai suatu alat oleh individu dan kelompok yang berubah untuk mengikuti alur kondisi sekitar

Namun ada juga beberapa kendala dan hambatan yang didapati oleh para karyawan kontrak pada saat proses penyatuan para karyawan dari tiga bank ini. Pada awalnya sering terjadi gesekan antar karyawan karena kesalah pahaman dan perbedaan pendapat. Ada juga kecemburuan antar karyawan pada saat setelah merger karena posisi bagian bekerja mereka tidak sesuai dengan yang mereka harapkan. Seperti halnya melihat bagian kerja rekan menurutnya lebih enak dibandingkan dengannya.

Hambatan-hambatan yang ada dalam proses penyatuan tiga perusahaan ini masih bisa dihadapi para karyawan. Para pimpinan pun tidak tinggal diam dalam menyikapi hal tersebut. Para pimpinan perusahaan sering mengingatkan kepada semua karyawan bahwasannya tidak ada lagi perbedaan di perusahaan ini. Para karyawan dianggap seperti bayi yang baru lahir di lingkungan baru tanpa ada yang dibeda-bedakan. Para karyawan diharapkan untuk bisa bersinergi Bersama dalam mencapai tujuan perusahaan. Tidak ada yang di perbolehkan untuk mengaku asal perusahaan mereka bekerja sebelumnya. Kalau sudah menjadi satu disini yakni Bank Syariah Indonesia.

Strategi Adaptasi Karyawan

Terkait kondisi karyawan yang sedang dalam proses penyesuaian dengan para rekan kerjanya serta dengan sistem barunya para karyawan dipaksa untuk bisa beradaptasi di lingkungan tersebut. Mereka banyak merasakan perubahan yang harus siap mereka terima. Tidak banyak strategi khusus yang dilakukan para karyawan kontrak dalam menyikapi perubahan yang ada di sekitar mereka. Kebanyakan dari mereka memilih untuk memaksakan diri menjadi pribadi yang lebih fleksibel untuk tetap bertahan di kondisi sekitar mereka saat berkerja di perusahaan yang baru melakukan penggabungan.

Para karyawan pada awalnya menilai kebijakan-kebijakan yang lahir di perusahaan mereka bekerja saat ini. Agar mereka bisa merasakan dan menilai kebijakan tersebut baik atau buruk bagi para karyawan. Secara personal mereka lebih condong untuk memperbaiki dirinya masing-masing. Searah dengan keluarnya kebijakan-kebijakan baru yang ada. Para karyawan pun tidak lepas untuk mempelajari apa saja materi-materi belum mereka

dapatkan di perusahaan sebelumnya. Para karyawan pun melakukan pengembangan-pengembangan sistem yang telah dilahirkan oleh kebijakan baru perusahaan. Karena mereka merasa pengembangan sistem tersebut dirasa perlu guna pengembangan dirinya sendiri didalam perusahaan.

Beberapa karyawan pun juga ada yang tidak menghiraukan perubahan-perubahan yang terjadi di perusahaan mereka bekerja. Karena mereka merasa hal tersebut tidak penting jika terlalu dipikirkan. Mereka memilih untuk mengalir saja didalam proses perubahan tersebut. Namun masih tetap para karyawan mempertimbangkan keuntungan yang didapatkannya. Perubahan menurut mereka itu sudah pasti terjadi dimanapun dan kapanpun. Karena semua hal di dunia ini butuh pembaharuan.

Para karyawan beranggapan dengan hadirnya ketidakcocokan diawal merupakan salah satu cara agar bisa saling memahami satu sama lain sesama karyawan atau rekan kerja. Para karyawan dituntut untuk tetap profesional dalam melakukan pekerjaan. Mereka bisa membedakan kapan waktunya untuk melakukan pekerjaan dengan personal maupun dengan rekan kerja. Walaupun terkadang ada beberapa karyawan yang masih merasa kurang cocok dengan rekan tim nya dalam melakukan pekerjaan.

Karyawan yang merasa dirinya minoritas dalam perusahaan memilih untuk mengikuti alur terlebih dahulu untuk mengetahui sikap dan sifat karakter rekan kerjanya dan para pimpinannya. Mereka beranggapan bahwasannya melakukan hal tersebut menguntungkan baginya karena ketika mereka bisa mengidentifikasi sifat dan karakter dari orang disekitarnya karyawan tersebut bisa menyesuaikan diri dengan orang disekitarnya. Hal tersebut dirasa efektif menurutnya karena dengan cara tersebut pula karyawan ini bisa diterima oleh orang disekitarnya. Akan tetapi adakalanya karyawan tersebut membuat alunya sendiri dalam artian karyawan ini tidak mengikuti alur yang ada jika dirasa karyawan tersebut tidak baik untuknya.

Membangun koneksi sebanyak-banyaknya dengan rekan kerja serta merutinitaskan berinteraksi sesama karyawan atau rekan kerja adalah hal yang penting menurut Sebagian karyawan. Karena dengan meningkatkan intensitas interaksi karyawan tersebut bisa menjadi lebih akrab. Tidak hanya pada saat butuh saja baru berinteraksi. Karyawan juga perlu kedekatan secara emosional dengan rekan kerja disekitarnya. Sering mengajak untuk nongkrong selepas kerja atau diwaktu jam makan siang karyawan tersebut mengajak untuk makan bareng. Ketika ada waktuluang bercanda bareng atau bisa juga mengadakan acara private yang hanya diperuntukkaryawan perusahaan agar kedekatan secara emosional bisa terbangun. Hal ini diperkuat oleh penelitian Maeskina & Hidayat, 2021 dengan judul “Perubahan Perilaku Komunikasi Karyawan Disaat Menjalankan Physical Distancing” yang mengatakan bahwasannya komunikasi merupakan suatu proses untuk mengubah sikap, pendapat, dan perilaku baik secara langsung maupun tidak langsung.

Strategi tersebut dirasa efektif oleh beberapa karyawan karena disaat kondisi para karyawan melakukan beberapa kegiatan atau agenda mereka bisa saling mengetahui karakter dan sifat dari rekan kerjanya masing-masing. serta hal tersebut juga menjadi kegiatan positif untuk para karyawan yang merasa dirinya masih butuh banyak belajar karena pada saat agenda-agenda tersebut karyawan bisa sharing-sharing pengalaman kerja, trik kerja, tugas kerja dan lain-lain. Juga bisa untuk membangun circle yang menurut mereka cocok untuk menjadi rekan kerjanya.

Membangun circle positif juga dinilai efektif guna kenyamanan karyawan dalam bekerja. Tidak banyak yang sadar akan hal ini karena setiap circle memiliki karakter yang berbeda-beda. Hal ini berpengaruh juga terhadap pemikiran dari karyawan-karyawan yang berada di circle tersebut. Beberapa karyawan menghindari rekan-rekan kerja yang toxic seperti membicarakan keburukan rekan kerja yang lain. Atau menggunakan keburukan rekan kerja yang lain untuk dijatuhkan dan berharap bisa mendapatkan sanjungan atau untuk memperlacar kepentingan pribadinya untuk mencari muka didepan pimpinannya. Hal ini sangat tidak disukai kebanyakan karyawan dimanapun. Hal ini sama dengan teori adaptasi sosial (John W. Bennett, 2005) yakni Strategi Adaptasi yang merupakan perilaku yang dilakukan oleh individu digunakan sebagai cara-cara untuk menyiasati suatu perubahan yang terdapat di lingkungan sekitar. Hal ini dilakukan karena melalui perubahan yang terjadi dalam lingkungan maupun keadaan sekitar membutuhkan suatu solusi untuk mengatasi hambatan tersebut,

Karyawan memang tidak bisa memilih dalam penempatan mereka bekerja kecuali perusahaan mereka memberi kebebasan seperti memilih lokasi kerja terdekat dengan tempat tinggal yang sekarang untuk mereka bekerja. Namun karyawan bisa memilih untuk karyawan lainnya menjadi rekan kerja yang dirasanya sudah pas dan cocok. Karyawan harus pintar memilih dan memilah rekan kerjanya karena apabila salah memilih bisa jadi akan menjadi boomerang bagi dirinya diperusahaan dia bekerja.

Dampak Penerapan Strategi

Dalam penerapan strategi adapun dampak yang di timbulkan. Dari adanya proses penggabungan perusahaan serta proses adaptasi dari para karyawan tiap perusahaan hingga karyawan bisa untuk beradaptasi. Dari hal tersebut tidak bisa terlepas dari dampak yang ditimbulkan untuk para karyawan yang menerapkan strategi dalam

proses adaptasi. Mulai dari dampak positif hingga negatif para karyawan pasti akan mendapatinya. Dimulai dari dampak positif yang didapati oleh para karyawan yang melakukan strategi dalam adaptasi di lingkungan baru yakni bisa mudah untuk diterima di lingkungan baru perusahaan saat ini. Mudah untuk memahami karakteristik dan sifat dari rekan kerjanya serta pimpinan ataupun orang-orang disekitarnya. Mudah untuk membangun koneksi-koneksi baru dengan rekan kerja yang baru kenal. Memperbanyak rekan kerja yang positif guna mendukung kenyamanan karyawan tersebut dalam melakukan pekerjaan dengan cara personal maupun tim.

Untuk dampak negatifnya sendiri tidak terlalu terlihat namun masih tetap ada. Dari penerapan strategi ini karyawan pada akhirnya tidak bisa menjadi diri sendiri dengan karakter dan sifatnya yang asli pada awal penggabungan kerja. Ketika mereka berusaha agar bisa diterima di kondisi lingkungan perusahaan tersebut. Mereka pada akhirnya harus berusaha menjaga image (jaim) untuk bisa diterima rekan kerjanya maupun pimpinannya. Akan tetapi jika hal tersebut dilakukan terus menerus akan membuat karyawan tersebut terbentuk dengan karakter baru dan bisa terbiasa dengan karakter tersebut.

Kenyamanan dalam bekerja merupakan produk dari perilaku adaptasi yang telah dilakukan oleh para karyawan perusahaan. Maka dari itu jika ingin mendapatkan nyaman didalam melakukan pekerjaan para karyawan diwajibkan untuk bisa melakukan adaptasi dengan lingkungan perusahaannya. Tak hanya di dalam perusahaan dimanapun seseorang berada ketika tidak bisa melakukan adaptasi pasti akan merasakan ketidaknyamanan dalam melakukan suatu hal. Seperti halnya gelas kaca jika sudah selesai digunakan untuk menjadi tempat air panas tidak bisa digunakan langsung untuk di isi air dingin. wajib untuk di lakukan pendiaman beberapa saat terlebih dahulu. jika tidak melakukan pendiaman beberapa saat gelas kaca tersebut akan pecah. Begitupun manusia yang telah lama berada dilingkungannya ketika berpindah kelingkungan yang menurutnya asing maka manusia harus bisa melakukan adaptasi secara baik agar bisa mencapai kenyamanan di lingkungan tersebut.

5. Kesimpulan

Para karyawan merasakan kondisi kerjanya sebelum merger lebih santai tanpa ada tuntutan target dan aturan-aturan yang perlu di patuhi para karyawan. Hal ini di perkuat dengan penelitian Yasefa Hazqiya, 2022 dengan judul “Akibat Hukum Merger Perusahaan Bank Syariah BUMN Terhadap Kontrak Kerja Pegawai” yang juga menyatakan bahwasannya dalam pelaksanaan merger dari tiga Bank dapat berpotensi timbulnya peleburan posisi karyawan yang perlu di perhatikan oleh perusahaan yang telah merger. Dari segi bagian pekerjaan ada yang berubah seperti yang dahulunya bekerja dibagian teller, customer service dan bagian lainnya kebanyakan dipindah bagian menjadi karyawan bagian marketing.

Banyak dari mereka yang mengatakan bahwasannya pada saat proses penyatuan para karyawan dari tiga bank ini awalnya sering terjadi perbedaan pendapat dan kesalah pahaman dari beberapa rekan kerja mereka. Hal ini membuat mereka sulit untuk beradaptasi didalam pekerjaannya hingga ada beberapa yang melakukan resign dari pekerjaan dengan alasan ada tawaran kerja yang lebih baik. Karena beberapa dari mereka bisa mencoba pengalaman bidang pekerjaan yang baru tanpa mereka keluar atau pindah dari perusahaan yang telah menjadi tempat bekerja.

Dengan sedikit perubahan-perubahan bagian pekerjaan yang ada disana karyawan kontrak lebih menyukainya dan para karyawan kontrak kebanyakan bisa beradaptasi dengan baik karena sistem yang dibangun didalamnya setelah merger menurut karyawan hampir tidak ada kecacatan didalamnya. Perilaku muncul biasanya digunakan sebagai suatu alat oleh individu dan kelompok yang berubah untuk mengikuti alur kondisi sekitar Namun ada juga beberapa kendala dan hambatan yang didapati oleh para karyawan kontrak pada saat proses penyatuan para karyawan dari tiga bank ini. Ada juga kecemburuan antar karyawan pada saat setelah merger karena posisi bagian bekerja mereka tidak sesuai dengan yang mereka harapkan.

Terkait kondisi karyawan yang sedang dalam proses penyesuaian dengan para rekan kerjanya serta dengan sistem barunya para karyawan dipaksa untuk bisa beradaptasi di lingkungan tersebut. Mereka banyak merasakan perubahan yang harus siap mereka terima. Para karyawan pada awalnya menilai kebijakan-kebijakan yang lahir di perusahaan mereka bekerja saat ini. Para karyawan pun melakukan pengembangan-pengembangan sistem yang telah dilahirkan oleh kebijakan baru perusahaan. Beberapa karyawan pun juga ada yang tidak menghiraukan perubahan-perubahan yang terjadi di perusahaan mereka bekerja. Para karyawan beranggapan dengan hadirnya ketidak cocokan diawal merupakan salah satu cara agar bisa saling memahami satu sama lain sesama karyawan atau rekan kerja.

Para karyawan dituntut untuk tetap profesional dalam melakukan pekerjaan. Karyawan yang merasa dirinya minoritas dalam perusahaan memilih untuk mengikuti alur terlebih dahulu untuk mengetahui sikap dan sifat karakter rekan kerjanya dan para pimpinannya. Membangun koneksi sebanyak-banyaknya dengan rekan kerja serta merutinitaskan berinteraksi sesama karyawan atau rekan kerja adalah hal yang penting menurut Sebagian

karyawan. serta hal tersebut juga menjadi kegiatan positif untuk para karyawan yang merasa dirinya masih butuh banyak belajar karena pada saat agenda-agenda tersebut karyawan bisa sharing-sharing pengalaman kerja, trik kerja, tugas kerja dan lain-lain. Juga bisa untuk membangun circle yang menurut mereka cocok untuk menjadi rekan kerjanya.

Tidak banyak yang sadar akan hal ini karena setiap circle memiliki karakter yang berbeda-beda. Hal ini berpengaruh juga terhadap pemikiran dari karyawan-karyawan yang berada di circle tersebut. Karyawan memang tidak bisa memilih dalam penempatan mereka bekerja kecuali perusahaan mereka memberi kebebasan untuk memilih lokasi mereka bekerja. Namun karyawan bisa memilih untuk karyawan lainnya menjadi rekan kerja yang dirasanya sudah pas dan cocok.

Dari adanya proses penggabungan perusahaan serta proses adaptasi dari para karyawan tiap perusahaan hingga karyawan bisa untuk beradaptasi. Dari hal tersebut tidak bisa terlepas dari dampak yang ditimbulkan untuk para karyawan yang menerapkan strategi dalam proses adaptasi. Dimulai dari dampak positif yang didapati oleh para karyawan yang melakukan strategi dalam adaptasi di lingkungan baru yakni bisa mudah untuk diterima di lingkungan baru perusahaan saat ini. Begitupun manusia yang telah lama berada di lingkungannya ketika berpindah lingkungan yang menurutnya asing maka manusia harus bisa melakukan adaptasi secara baik agar bisa mencapai kenyamanan di lingkungan tersebut.

Saran

Berdasarkan hasil yang telah diuraikan, maka saran yang diberikan peneliti kepada pemerintah terutama untuk para pemimpin perusahaan yang memiliki kewenangan dalam mengambil keputusan perusahaan agar tetap bijak dan lebih bijak lagi dikedepannya. Lebih peduli lagi dengan kondisi karyawannya. Mengambil cara yang lebih efektif dan adil untuk kesejahteraan para karyawan karena tidak semua karyawan dapat menyampaikan keresahannya secara langsung kepada para pimpinannya.

Tingkatkan intensitas dalam melakukan kegiatan untuk para karyawan diluar jam kerja atau diluar pekerjaan mereka. Hal tersebut dapat menciptakan keselarasan dalam perusahaan dan para karyawan. Para karyawan butuh gaji yang tinggi namun kenyamanan dalam bekerja. Hal tersebut dapat menjadi pertimbangan para pemimpin-pemimpin perusahaan. Sempatkan sebentar untuk melihat kebawah, melihat para karyawan yang sudah bekerja untuk kelancaran tujuan perusahaan. Jangan pernah menutup mata dengan para karyawan. Karena dalam memenuhi kebutuhan hidup para karyawan ada di perusahaan. Mereka bisa makan, melakukan aktivitas, menafkahi keluarga, membatu biaya pengobatan keluarganya dan membatu orang sekitarnya dari perusahaan.

Untuk para calon karyawan lebih bijaklah dalam memilih pekerjaan serta lebih bijak dalam memilih dan memilah rekan kerja. Agar kenyamanan dalam melakukan pekerjaan tercapai. "Tidak semua orang yang baik itu baik. Tidak semua orang yang buruk itu buruk." (Basarudin, 2023). Maka dari itu semua orang yang memiliki keburukan pasti akan dan pernah melakukan kebaikan begitupun sebaliknya. Orang yang baik akan dan pernah melakukan keburukan. Kita harus sadar dengan hal tersebut.

Daftar Pustaka

- [1] Arunachalam, T. (2021). The interplay of psychological contract breach, stress and job outcomes during organizational restructuring. *Industrial and Commercial Training*, 53(1), 15–28. <https://doi.org/10.1108/ICT-03-2020-0026>
- [2] Bimrew Sendekie Belay. (2022). No Title2003, 8.5.2017, הארץ, הכי קשה לראות את מה שבאמת לנגד העיניים – 2005.
- [3] de Leon, M. V. (2020). Impact of managerial communication, managerial support, and organizational culture difference on turnover intention: A tale of two merged banks. *Problems and Perspectives in Management*, 18(4). [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(4\).2020.30](https://doi.org/10.21511/ppm.18(4).2020.30)
- [4] Di, E., Dunia, S., Kas, A., Edisi, J., Pada, K., Syariah, B., & Bsi, I. (2022). *Kinerja pada bank syariah indonesia (bsi) of kantor cabang adam malik kota medan 1. 3*, 1–10.
- [5] Fadila, K. (2020). Persepsi Emosi Karyawan Pasca Akuisisi Industri Perhotelan Di Brunei. *Jurnal Bisnis Darmajaya*, 6(1), 55–67.
- [6] Firdaus, N. (2021). *Challenges of islamic bank merger in indonesia: bocr approach*.
- [7] Ghozali, M., & Kamri, N. B. (2022). *The Merger of Indonesian Islamic Banks: Impact on the Islamic Economy Development*. 6(1), 23–39. <https://doi.org/10.21111/al-iktisab.v6i1.7551>
- [8] Hanum, F., & Harahap, M. I. (2022a). Analysis of Factors Affecting Employee Performance At Bank Syariah Indonesia (Bsi) of Adam Malik Branch Office in Medan City. *Cashflow : Current Advanced Research*

- on *Sharia Finance and Economic Worldwide*, 1(3), 1–10. <https://doi.org/10.55047/cashflow.v1i3.165>
- [9] Hanum, F., & Harahap, M. I. (2022b). *Kinerja pada bank syariah indonesia (bsi) of kantor cabang adam malik kota medan 1. 3*, 1–10.
- [10] Islam, M. N., Furuoka, F., & Idris, A. (2021). Mapping the relationship between transformational leadership, trust in leadership and employee championing behavior during organizational change. *Asia Pacific Management Review*, 26(2), 95–102. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2020.09.002>
- [11] Kurniasari, P., Ni'mah, A., & Fadlullah Hana, K. (2022). Analisis Sinkronisasi Budaya Kerja Sumber Daya Manusia Pada Bank Syariah Indonesia Setelah Merger. *Jurnal Ilmu Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 4(1), 31–41. <https://doi.org/10.24239/jiebi.v4i1.91.31-41>
- [12] Lin, C.-Y., & Huang, C.-K. (2021). Employee turnover intentions and job performance from a planned change: the effects of an organizational learning culture and job satisfaction. *International Journal of Manpower*, 42(3), 409–423. <https://doi.org/10.1108/IJM-08-2018-0281>
- [13] Maeskina, M. M., & Hidayat, D. (2021). Perubahan Perilaku Komunikasi Karyawan Disaat Menjalankan Physical Distancing Selama Pandemi Covid-19 Di Kota Bandung. ... : *Jurnal Ilmu Komunikasi*, 4(1), 60–71. <https://www.journal.unpas.ac.id/index.php/linimasa/article/view/3268>
- [14] Malasari, A. N. (2018). *Pengaruh Kemampuan Adaptasi Dan Perilaku Kerja Inovatif Pada Luaran Inovatif Dengan Dinamika Lingkungan Sebagai Variabel Moderasi*.
- [15] Novaldi, D., Fasa, M. I., Suharto, S., & Monalisa, L. (2021). Analisis Kondisi Tingkat Kepercayaan Masyarakat Akibat Merger Bank Syariah Indonesia. *Jurnal Masharif Al-Syariah: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, 6(3), 726. <https://doi.org/10.30651/jms.v6i3.8050>
- [16] Nyambane, O. G. (2022). Perceived Effects of Mergers and Acquisitions on Employee Productivity in Commercial Banks in Kenya. *Journal of Business and Management*.
- [17] Pratama, A. A. N., & Wardani, A. (2018). Pengaruh Kemampuan Kerja dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja (Studi Kasus Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Kendal). *Muqtasid: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, 8(2), 119. <https://doi.org/10.18326/muqtasid.v8i2.119-129>
- [18] Purnamasari, F., Nanda, H. I., Artichah, G. B., Wulan, G. A. N., & Palil, M. R. (2021). TRANSITION OF MERGERS AND EMPLOYEE BEHAVIOR: A LATEST OVERVIEW OF SHARIA BANKING ORGANIZATIONS. *Jurnal Inovasi Penelitian*, 2(7).
- [19] Rahmania, N. A., Indriani, S. S., Prasanti, D., Komunikasi, F. I., & Padjadjaran, U. (2023). *Pengalaman menonton ulang : Studi fenomenologi terhadap mahasiswa Universitas Padjadjaran dan Universitas Gadjah Mada*. 1(1), 16–29.
- [20] Ritonga, S., & Harahap, M. I. (2022). Pengaruh Konflik Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank SUMUT KCP Krakatau Medan. *Jurnal Ilmu Komputer, Ekonomi Dan Manajemen (JIKEM)*, 1(1), 129–138.
- [21] Sofyan, M. I., Sudiarditha, I. K. R., & Mukhtar, S. (2022). The Influence of Organizational Culture on Bank Employees' Performance with Organizational Commitment as an Intervening Variable. *Oblik i Finansi*, 1(1(95)), 122–127. [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2022-1\(95\)-122-127](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2022-1(95)-122-127)
- [22] Sukma, A., & Dery, F. F. (2021). *The Effect of GoTo (Gojek X Tokopedia) Internet Advertising and Electronic Word of Mouth (Ewom) on Purchase Decisions (Case Study on Consumers Who Use Courier Services)*.
- [23] Ulfa, A. (2021). Dampak Penggabungan Tiga Bank Syariah di Indonesia. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 7(2), 1101–1106. <https://doi.org/10.29040/jiei.v7i2.2680>
- [24] Umar Mai, M., Ali Nurdin, A., & Akuntansi Politeknik Negeri Bandung, J. (2020). Pola Kinerja Perusahaan Sesudah Merger dan Akuisisi serta Analisis Terhadap Faktor-Faktor yang Mempengaruhinya. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Keuangan*, 8(2), 431–446.
- [25] Wijaya, S. (2023). *ANALISA PERPAJAKAN ATAS AKSI KORPORASI PT INDOSAT*. 2(1), 59–66.
- [26] Wiyono, W. (2021). Dampak Merger 3 (Tiga) Bank Syariah BumN Terhadap Perkembangan Ekonomi Syariah. *Cakrawala Hukum*, XII(01), 65–73.
- [27] Wulan, N., & Palil, M. R. (2021). *Machine Translated by Google Vol . 2 No . 7 Desember 2021 TRANSISI PENGABUNGAN DAN PERILAKU KARYAWAN : TINJAUAN TERBARU ORGANISASI PERBANKAN SYARIAH By Fitri Purnamasari1) , Hanjar Ikrima Nanda2) , Gusti B ' tari Artichah3) , Rahmat Angelina Indonesia*. 2(7).
- [28] Yulianti, P., & Masruri, M. (2022). EVALUASI KINERJA KARYAWAN BANK SYARIAH INDONESIA KC IMAM BONJOL PADANG. *Menara Ilmu*, 16(2), 126–144. <https://doi.org/10.31869/mi.v16i2.3572>

- [29] Yunistiyani, V., & Harto, D. P. (2022). Kinerja PT Bank Syariah Indonesia, Tbk setelah Merger: Apakah Lebih Baik? *Reviu Akuntansi Dan Bisnis Indonesia*, 6(2), 67–84.
<https://doi.org/10.18196/rabin.v6i2.15621>