

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Saat ini umumnya di seluruh dunia telah tercipta iklim perekonomian yang selalu berubah secara cepat dan arahnya pun tidak selalu dapat diprediksi. Tidak ada yang dapat memperkirakan secara tepat adanya faktor-faktor yang dapat membuat perkembangan perekonomian suatu negara menuju ke arah yang lebih positif. Perubahan-perubahan yang terjadi dalam skala besar dapat mempengaruhi perubahan yang terjadi di dalam bagian-bagian terkecilnya, begitu pula sebaliknya yaitu perubahan yang terjadi dalam struktur bagian kecil akan mempengaruhi kondisi keseluruhannya.

Dalam menghadapi perubahan kondisi ekonomi dunia yang tidak menentu, perusahaan-perusahaan di Indonesia dituntut dapat beradaptasi dengan kondisi tersebut. Era perdagangan bebas atau globalisasi ekonomi dan kedatangan era perubahan merupakan tantangan serius bagi para eksekutif dalam mengelola organisasinya. Dengan masuknya AFTA (perdagangan bebas Asia) ke Indonesia pertengahan tahun 2005, para pelaku bisnis tidak hanya menghadapi kompetitor pasar dalam negeri, namun sekarang harus menghadapi kompetitor global yang jauh lebih tangguh. Perubahan tersebut, kiranya memerlukan kepekaan para eksekutif untuk dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan perekonomian dunia, sekaligus menjaga kelangsungan organisasinya agar

mampu bertahan hidup. Dalam era keterbukaan, batasan- batasan ruang dan waktu bukanlah merupakan hambatan bagi kemungkinan persaingan yang akan timbul (internet, media cetak, media elektronik, dan lain-lainnya). Sumber daya manusia merupakan salah satu kunci sukses dalam mencapai misi dan visi perusahaan, karena sumber daya manusia dapat dijadikan sebagai alat penggerak dalam mencapai *goal* perusahaan. Banyak perusahaan yang bangkrut karena para tenaga kerja yang tidak puas terhadap kebijakan- kebijakan perusahaan yang dianggap merugikan.

Dari uraian di atas dapat dipahami bila perusahaan-perusahaan di Indonesia mempersiapkan diri untuk membina organisasinya, terutama sumber daya manusianya, untuk mampu menghadapi persaingan, baik dalam bidang industri yang sejenis maupun bidang industri lainnya. Dengan terjadinya perubahan yang mengarah pada pasar yang tidak mengenal batas teritori negara, sebaiknya para pelaku bisnis memahami deregulasi yang diberlakukan oleh pemerintah dalam AFTA. Peran *Chief Executive Officer* (CEO) untuk beradaptasi sangat diperlukan dalam menghadapi tantangan-tantangan di masa yang akan datang. Masing-masing CEO hendaknya memiliki kesadaran untuk selalu belajar memahami perubahan tuntutan dari lingkungan, baik dari internal maupun eksternal perusahaan.

Pada akhir tahun 1990an banyak terjadi perusahaan-perusahaan yang “ambruk” dikarenakan krisis moneter yang melanda dunia, termasuk di Indonesia. Dugaan lainnya adalah ketidaksiapan suatu organisasi/perusahaan untuk beroperasi dengan perubahan-perubahan yang cepat terjadi. Tujuan utama

dalam setiap usaha dan bisnis idealnya adalah untuk mendapatkan atau menambah jumlah konsumen dan mempertahankan konsumen. Karyawan yang profesional dengan komitmen yang tinggi pada perusahaan merupakan salah satu faktor penentu dalam keberhasilan suatu perusahaan. Bahkan *Chairman* dari *Matsushita Corporation* mengatakan “*First we make people before we make product.*” (Moeljono, 1996). Deal dan Kennedy (1982), sebagaimana dikutip oleh Schermerhorn Jr., menekankan pada pentingnya budaya organisasi dalam menentukan kesuksesan perusahaan.

Untuk meningkatkan produktivitas perusahaan agar mampu bersaing di era yang serba “cepat“ ini maka para pelaku bisnis diharapkan untuk dapat mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya manusia yang dimiliki serta diperlukan pengembangan budaya perusahaan (*corporate culture*). Budaya perusahaan, atau juga dikenal dengan istilah budaya kerja merupakan nilai-nilai dominan yang disebarluaskan dalam organisasi dan diacu sebagai filosofi kerja pegawai (Djokosantoso Moeljono, 2003). Budaya perusahaan mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dengan organisasi-organisasi lainnya (Schein, 1985). “Keberhasilan suatu korporat dalam mencapai tujuannya ternyata tidak lagi hanya ditentukan oleh keberhasilan implementasi prinsip-prinsip management seperti *planning, organizing, leading, controlling* saja. Melainkan terdapat faktor lain yang “tidak tampak” yang lebih menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya; menentukan apakah manajemen dapat diimplementasikan atau tidak. Faktor tersebut antara lain budaya organisasi. Keunggulan organisasi

ditentukan oleh unggul tidaknya budaya organisasi yang dimiliki.” **(Djokosantoso Moeljono, 2003)**. Secara umum dapat dikatakan bahwa budaya perusahaan dapat mewakili pengertian nilai-nilai yang diyakini secara umum, yang dapat mempengaruhi perilaku kinerja individual dalam memenuhi tuntutan produktivitas yang diharapkan dari perusahaan dimana ia bekerja.

Bank “X” sebagai salah satu organisasi perbankan swasta tertua di Indonesia yang berdiri pada tahun 1941 adalah sebuah organisasi perbankan yang berukuran besar, tingkat *turn over* tenaga kerjanya kecil, adanya program khusus untuk mensosialisasikan budaya perusahaan yang bernama *Corporate Days*. Dinilai dari indikator tersebut Bank “X” memiliki budaya perusahaan yang kuat atau terdapat usaha dalam mensosialisasikan budaya tertentu agar mengakar pada karyawan-karyawannya. Di awal perjalanan, tanggal 4 April 1941, beroperasi sebagai bank tabungan dan pada tahun 1967 Bank “X” memperoleh peningkatan status sebagai bank komersial. Pada tanggal 20 Oktober 1994, Bank “X” mencatatkan sahamnya di Bursa Efek Jakarta dan menjadi bank publik. Selanjutnya pada tahun 1995 dan 1996 Bank “X” memperoleh sertifikat ISO 9002 untuk *Divisi Treasury* dan Lembaga Keuangan serta satuan Kerja Kantor Pusat. Bank “X” telah memiliki standar mutu internasional terutama dalam masalah pengarsipan (mudah dicari, mudah ditemukan, mudah disosialisasikan). ISO 9002 yang didapatkan oleh Bank “X” menjadikannya sebagai salah satu bank pertama di kawasan ASEAN yang menerapkan standar mutu internasional.

Data terakhir tentang perkembangan yang terjadi dalam perusahaan, menyebutkan Bank “X” telah diakuisisi sebagian besar sahamnya oleh Bank “Y”.

Salah satu alasan dilaksanakannya akuisisi dengan Bank “Y” agar dapat bersaing di tingkat dunia. Hingga saat ini Bank “X” memiliki dukungan 3000 karyawan serta lebih dari 5000 mesin ATM yang tersebar di seluruh Indonesia. Bank “X” tumbuh dan berkembang menjadi bank berstandar dunia, namun demikian Bank “X” tidak melupakan pentingnya kualitas pelayanan kepada para nasabah dan memandang karyawannya sebagai anggota keluarga besar yang merupakan modal dasar yang perlu secara terus menerus dikembangkan dan dikondisikan agar dapat menunjukkan kompetensi secara optimum. Komitmen Bank “X” terhadap para karyawannya adalah membentuk kualitas manusia yang bersumber daya. Sejalan dengan perubahan-perubahan ke arah yang lebih baik, hingga kini Bank “X” memiliki visi, yaitu Bank “X” akan terus berusaha menjadi lembaga keuangan terbaik dan berukuran cukup besar dengan kualitas dan pelayanan bertaraf internasional; berdasarkan misi, memberikan pelayanan kepada para nasabah, karyawan, masyarakat dan pemegang saham, melalui komitmen tertinggi, demi tercapainya prestasi terbaik, dengan memegang teguh kesehatan, profesionalisme, etika dan rentabilitas.

<http://www.bank”X”.com/tentang/sejarah.asp>

Perjalanan Bank “X” hingga menjadi sebuah bank berstandar mutu internasional dan digolongkan pada kelompok kategori bank “A” oleh Bank Indonesia bukan proses perubahan yang singkat. Berkembangnya Bank “X” disebabkan oleh dua hal, yaitu hal yang “nyata”(tangible) dan hal yang “tak nyata”(intangibile). Neraca keuangan adalah hal yang nyata, yang tampak jelas

pemasukan dan pengeluaran. Namun sebenarnya, hal-hal yang “nyata” cenderung dikendalikan oleh hal-hal yang “tak nyata” seperti budaya perusahaan.

Berikut ini akan dipaparkan ciri khas Bank “X” dalam konteks budaya perusahaan yang membedakannya dengan bank-bank lainnya. Secara umum, karyawan divisi HC (*Human Capital*) Bank “X” Pusat mempersepsi budaya yang ditanamkan adalah rasa kekeluargaan antar karyawan yang kuat, tidak ada kasta sosial baik antara pimpinan maupun bawahan selama masih dalam rambu-rambu yang wajar, sama rata atau adil, para nasabah memperoleh pelayanan terbaik, bila perlu diantarkan atau ditemani ke manapun, selama masih dalam ruang lingkup bank tersebut. Secara khusus, dalam rangka menanamkan rasa kekeluargaan yang kuat, sebagai contoh nyatanya jika Bank “X” ulang tahun semua karyawan diberi hadiah.

Adanya kebijakan perusahaan yang disebut “X” *One*, yang mengutamakan kepentingan perusahaan, sehingga karyawan divisi HC mempersepsi bahwa kepentingan perusahaan harus lebih diutamakan daripada kepentingan individu. Organisasi resmi karyawan yang terdapat dalam Bank “X” antara lain koperasi karyawan, klub softball, LKS-Biparti yang merupakan serikat pekerja yang menampung seluruh permasalahan para karyawannya.

Budaya perusahaan memberikan stabilitas dan jaminan bagi perusahaan, maksudnya para karyawan dapat memahami hal-hal yang sedang terjadi dalam perusahaan dan mengetahui cara menanggapi melalui budaya perusahaan yang telah mereka identifikasi sebelumnya. Budaya perusahaan yang berkembang dapat diidentifikasi melalui berbagai karakteristik, yaitu dimensi senjang

kekuasaan, dimensi penghindaran ketidakpastian, dimensi individualis vs kolektivis dan dimensi maskulin vs feminin (**Hofstede, 1991**). Bila diamati lebih teliti, maka budaya perusahaan yang tergambar dalam dimensi senjang kekuasaan ialah adanya perbedaan sistem gaji yang menunjukkan perbedaan hak dan kewajiban antara pimpinan puncak dan bawahan. Hal tersebut, yaitu sistem gaji yang berbeda, mewakili adanya perbedaan pengaruh kekuasaan antar karyawan sesuai dengan kedudukannya. Di lain sisi, perbedaan pengaruh kekuasaan dapat diubah untuk mendukung kelancaran proses administrasi, contohnya seseorang yang hari ini menjadi bawahan, mungkin besok dapat menjadi pimpinan.

Pada dimensi penghindaran ketidakpastian dapat dilihat dengan contoh adanya komitmen Bank “X” dalam program pengembangan SDM yang menjadi fokus utama kegiatan pada *Human Capital Divisions*. Aktivitas-aktivitas pengembangannya antara lain Program Pengembangan Khusus, ditujukan untuk mempersiapkan karyawan (baru maupun tetap) guna menempati fungsi atau posisi tertentu seperti *Front Liners*, *Marketing Officers*, *Relationship Officers* dan *Branch Supervisors*; Pembinaan Sikap, ditujukan untuk mengembangkan serta meningkatkan kualitas diri pribadi para karyawan; Teknis Perbankan, ditujukan untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan khususnya di bidang perbankan; Managerial dan Kepemimpinan, ditujukan untuk *me-refresh*, meningkatkan serta membina kompetensi managerial dan kepemimpinan para “*Line Management*” perusahaan sehingga mampu menunjukkan kinerja yang optimal. Program-program pengembangan tersebut dirancang untuk semua karyawan sesuai dengan kebutuhan dan diselaraskan dengan rencana kinerja

masing-masing karyawan pada tahun berjalan maupun untuk pengembangan karir di masa depan. Berlawanan dengan hal di atas, yaitu komitmen Bank “X” terhadap pengembangan SDM, dikembalikan lagi kepada pribadi masing-masing karyawan, apakah para karyawan ingin turut berperan aktif menjadi bagian dalam program pengembangan SDM tersebut.

Budaya kerja kolektifis tercermin dalam misi Bank “X” yaitu bahwa korporat ini ingin memberikan pelayanan kepada para nasabah, karyawan, masyarakat dan pemegang saham melalui komitmen tertinggi. Sistem relasi yang ada bersifat fleksibel dan rasa kekeluargaan yang kuat serta saling mendukung baik antar karyawan dalam satu divisi maupun dalam divisi yang berbeda tanpa meninggalkan sifat resminya. Selain itu, budaya kerja individualis juga tercermin pada gelar pendidikan yang dimiliki para karyawan dapat memberikan peningkatan nilai ekonomi dan kebijakan penilaian *performance* kerja yang menuntut peningkatan prestasi masing-masing karyawan.

Budaya kerja maskulin tercermin dalam kebijakan perusahaan yang bernama “X” *ONE* dan tuntutan kerja dalam usaha pemenuhan target program kerja tahunan yang diberikan oleh perusahaan yang berhubungan dengan penilaian *point* kerja dari karyawan tersebut. Jika karyawan mendapat nilai bagus dari *performance* kerjanya maka akan mendapatkan kenaikan gaji atau bonus. Sedangkan jika mendapat nilai buruk dari *performance* kerjanya, biasanya diperingatkan terlebih dahulu dan masih diberi kesempatan beberapa kali untuk berubah, jika masih belum berubah biasanya dilakukan *job rotation* atau mutasi. Jika *performance* kerjanya sangat buruk, tidak tertutup kemungkinan bahwa

karyawan tersebut akan diminta mengundurkan diri dari Bank “X”. Dalam budaya kerja maskulin ini, digambarkan pengkondisian suasana berkompetisi oleh pihak *top management*. Berlawanan dengan hal di atas, budaya kerja feminin tercermin melalui suasana kerja kekeluargaan, solidaritas antar karyawan serta adanya serikat pekerja yang bernama LKS-Biparti.

Berikut ini akan dipaparkan dinamika antar dimensi dalam budaya perusahaan. Cara karyawan menghadapi ketidakpastian (contoh: aturan-aturan, JAMSOSTEK) dalam perusahaan sebagai suatu hal yang merupakan ancaman atau sebagai suatu hal yang harus diterima dengan lapang dada akan ikut berpengaruh dalam nilai-nilai keberhasilan sikap kerja dan motivasi pegawai tersebut. Identitas diri setiap karyawan didasarkan pada identitas yang dimiliki karyawan pada umumnya di Bank “X” atau didasarkan pada kepribadian masing-masing. Para karyawan dalam Bank “X” memiliki hak yang sama atau hanya pemilik perusahaan yang memiliki hak istimewa. Sikap individu dalam menghargai hasil karya orang lain. Cara perusahaan memandang rasa persaudaraan antar karyawan, apakah merupakan idaman perusahaan atau dipandang sebagai sesuatu hal yang dapat menghambat pelaksanaan tugas-tugas.

Budaya meningkatkan komitmen organisasi dan meningkatkan konsistensi perilaku karyawan. Jelas hal ini memberi manfaat kepada suatu perusahaan. Budaya merupakan suatu beban baik bagi perusahaan atau karyawan, bilamana nilai-nilai bersama tidak cocok dengan nilai yang akan meningkatkan keefektifan perusahaan itu. Ini paling mungkin terjadi bila lingkungan perusahaan itu dinamis, lingkungan mengalami perubahan yang cepat

dan budaya yang telah berakar dari organisasi itu mungkin tidak lagi tepat. Dalam hal ini divisi HC harus menjadi contoh atau panutan karena divisi ini merupakan *agent* bagi disosialisasikannya budaya perusahaan, karena divisi HC merupakan awal adanya kebijakan-kebijakan tentang sumber daya manusia. Berhubungan dengan hal tersebut, divisi HC bertugas untuk mendukung pencapaian target usaha Bank "X" dengan memastikan terpenuhinya sumber daya manusia baik dari jumlah maupun kualitas dan mendukung pencapaian target usaha bank "X" dengan melakukan pengelolaan sumber daya manusia meliputi antara lain penerapan kebijakan, prosedur dan ketentuan yang berkaitan dengan perencanaan pengembangan, sistem kompensasi dan benefit serta sistem informasi, penanganan data center dan informasi. Permasalahan yang timbul apakah divisi HC telah menjalankan nilai-nilai yang disepakati bersama dalam konteks Budaya Perusahaan dan apakah divisi HC sudah layak menjadi panutan dalam penerapan dan kesesuaian budaya perusahaan yang diharapkan dari pihak *top management* dengan faktanya yang terjadi di lapangan berkaitan dengan umur dari rekayasa visi dan misi Bank "X" yang terbilang masih muda. Selain itu masih terdapat masalah lainnya pada berbagai divisi, seperti masalah kedisiplinan, hal ini tidak sejalan dengan budaya kerja yang mengarah pada ambisi dan berkompetisi sejalan dengan visi Bank "X" agar menjadi bank bertaraf internasional.

1.2 Identifikasi Masalah

Bertitik tolak dari uraian di atas, maka permasalahan yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah seperti apa persepsi seluruh karyawan pada divisi *Human Capital* terhadap budaya perusahaan yang berkembang di Bank “X” Bandung.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud penelitian.

Adapun maksud penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran mengenai persepsi tentang budaya perusahaan yang berkembang pada karyawan divisi *Human Capital* di Bank “X” Bandung.

1.3.2 Tujuan penelitian.

Tujuan penelitian ini adalah untuk dapat memberi gambaran mengenai dimensi-dimensi budaya perusahaan yang dirasakan atau yang berkembang di divisi *Human Capital* di Bank “X” Bandung.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan ilmiah

1.4.1.1 Memberikan sumbangan informasi kepada peneliti lain yang tertarik untuk meneliti topik serupa dan mendorong dikembangkannya penelitian-penelitian lain yang berhubungan.

1.4.1.2 Memberi informasi secara spesifik mengenai budaya perusahaan di suatu organisasi dalam kajian Psikologi Industri dan Organisasi.

1.4.2 Kegunaan praktis

1.4.2.1 Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam mensosialisasikan atau mempertahankan budaya perusahaan seperti yang diharapkan oleh perusahaan yang terkait. Dalam penelitian ini dapat digambarkan dimensi budaya perusahaan yang sesuai atau tidak sesuai dengan yang diinginkan oleh pihak *management* Bank “X”.

1.4.2.2 Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi karyawan dalam rangka memahami diri serta membandingkan dengan harapan perusahaan, dalam kaitannya dengan budaya perusahaan.

1.5 Kerangka Pikir

Budaya telah menjadi konsep penting dalam memahami masyarakat dan kelompok manusia untuk waktu yang lama. Budaya perusahaan telah diakui dalam praktek sebagai komponen penting yang menentukan keunggulan manajemen. Setiap organisasi atau perusahaan memiliki budaya tersendiri yang sifatnya spesifik dan khas. Nilai-nilai pokok dalam berperilaku menjadi inti dari falsafah kerja dalam organisasi yang dimiliki seluruh karyawan dan menjawab bagaimana organisasi akan mencapai sukses dalam tujuan perusahaannya.

Menurut **Moeljono (2003)** budaya perusahaan adalah sistem nilai-nilai yang diyakini oleh semua anggota organisasi dan yang dipelajari, diterapkan serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai sistem perekat, dan dapat dijadikan bahan acuan berperilaku dalam organisasi untuk mencapai tujuan dari perusahaan yang telah ditetapkan. Budaya perusahaan dapat digunakan sebagai perekat sosial dalam mempersatukan anggota-anggota guna mencapai tujuan organisasi. Dikarenakan budaya perusahaan berisikan ketentuan-ketentuan atau nilai-nilai yang harus dilakukan oleh para karyawan. Di samping itu budaya perusahaan merupakan acuan atau pedoman bagi karyawan dalam perilakunya di organisasi.

Budaya suatu perusahaan tidak muncul begitu saja. Para pendiri suatu organisasi mempunyai suatu visi mengenai bagaimana seharusnya organisasi itu. Mereka tidak dikendalikan oleh kebiasaan atau ideologi sebelumnya. Begitu pula pada Bank “X”, dengan Keluarga “S” sebagai perintis berdirinya Bank “X”. Budaya pada Bank “X”, umumnya merupakan cerminan pendirinya. Sekali suatu budaya terbentuk, praktek-praktek di dalam organisasi bertindak untuk mempertahankannya dengan memberikan kepada para karyawannya seperangkat pengalaman yang serupa.

Proses penciptaan budaya terjadi dalam tiga cara. Pertama, para pendiri hanya mempekerjakan dan memelihara karyawan yang berpikir dan merasakan cara yang sama. Hal ini dilakukan pendiri perusahaan dengan mengimplementasikan penciptaan struktur dan karakteristik organisasi; kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan oleh Bank “X” dalam bentuk proses-proses

administrasi, gaya manajemen; suasana kerja seperti pola komunikasi, motivasi. Kedua, mereka mengindoktrinasikan dan mensosialisasikan para karyawan melalui *top management* dengan cara berpikir dan merasa mereka, dengan kata lain peran *top management* adalah sebagai “penyambung lidah” dari pendiri Bank “X”. Akhirnya, perilaku pendiri sendiri bertindak sebagai suatu model peran dan *top management* baik sebagai “penyambung lidah” maupun teladan yang mendorong karyawan untuk mempersepsi dan mengidentifikasi diri dengan mereka dan oleh karenanya diinternalisasi keyakinan, nilai dan asumsi-asumsi mereka (**Robbins, 2001**).

Tidak peduli betapa baik yang telah dilakukan organisasi itu dalam perekrutan dan seleksi, karyawan baru tidak sepenuhnya diindoktrinasi dalam budaya organisasi itu. Oleh karena itu, organisasi berpotensi membantu karyawan baru menyesuaikan diri dengan budayanya melalui proses sosialisasi. Tahap sosialisasi yang paling kritis adalah pada saat karyawan baru memasuki perusahaan. Inilah saat perusahaan berupaya membentuk orang luar menjadi karyawan yang sesuai dengan harapan perusahaan.

Sosialisasi dapat dikonsepsikan sebagai suatu proses yang terdiri atas tiga tahap, yaitu *pre-arrival*, *encounter* dan *metamorphosis* (**Stephen P. Robbins, 2001**). Tahap *pre-arrival* meliputi semua pembelajaran yang terjadi sebelum seorang calon karyawan divisi HC Bank “X” bergabung dengan bank tersebut. Pada tahap *encounter*, karyawan baru itu melihat seperti apakah bila bergabung dengan Bank “X” itu sebenarnya, dan menghadapi kemungkinan bahwa harapan dan kenyataan dapat berbeda. Sedangkan dalam tahap *metamorphosis*, perubahan

yang relatif tahan lama akan terjadi dalam kaitannya dengan budaya perusahaan Bank “X”. Besarnya usaha manajemen dalam mengandalkan program sosialisasi yang formal, kolektif, tetap, serial, dan menekankan keterbukaan, akan semakin besar kemungkinan bahwa perbedaan dan perspektif calon karyawan divisi HC akan ditinggalkan dan digantikan oleh perilaku baku dan dapat diramalkan. Seleksi yang seksama oleh manajemen terhadap calon karyawan divisi HC dapat menciptakan konformitas dalam mempertahankan tradisi dan kebiasaan. Proses sosialisasi yang terdiri atas tiga tahap ini berdampak pada persepsi karyawan tentang budaya perusahaan Bank “X”, produktivitas kerja, komitmen pada tujuan Bank “X”, dan keputusan akhir untuk tetap berkarir di Bank “X”. Persepsi karyawan divisi HC bersifat subjektif, aktif dan kreatif. Para karyawan divisi HC aktif mengolah setiap stimulus berdasarkan observasi, pengalaman yang berbeda-beda dan unik. Persepsi karyawan divisi HC dipengaruhi oleh faktor dari dalam diri (empati, kebudayaan, usia, prasangka, stereotipe, pendidikan, status sosial ekonomi, urutan kelahiran) dan faktor dari objek persepsi itu sendiri yaitu budaya perusahaan Bank “X” (**Krech, Crutchfield dan Ballacey**).

Faktor usia karyawan divisi HC berkaitan erat dengan persepsi individu tersebut. Para karyawan divisi HC termasuk dalam kelompok usia perkembangan masa dewasa awal. Beberapa ciri masa dewasa awal ialah masa ketegangan emosional, masa komitmen, masa perubahan nilai dan masa penyesuaian diri dengan cara hidup baru. Pada masa ini, penyesuaian diri pada kehidupan orang-orang dewasa belum terlaksana secara memuaskan, berusaha membuat komitmen-komitmen baru serta menentukan pola hidup baru di tempat pekerjaan

khususnya pada unit kerja yang besar di bidang bisnis dan industri, terjadinya perubahan nilai karena pengalaman dan hubungan sosial yang lebih luas dengan orang-orang yang berbeda usia sehubungan dengan nilai-nilai yang terkandung dalam budaya perusahaan Bank “X”, yang kini dilihat dari kacamata orang dewasa (**Hurlock, 1994**).

Budaya perusahaan dapat dikaji atau diidentifikasi melalui berbagai dimensi serta proses pembentukan budaya perusahaan bersifat universal. Budaya merupakan sesuatu yang abstrak dan tak berwujud tapi terasa dan merasuk pada anggota organisasi, sehingga cara bertingkah laku dan berkinerja mengikuti budaya yang berkembang. **Hofstede (1991)** melihat budaya perusahaan terdiri atas 4 dimensi, yaitu dimensi senjang kekuasaan, dimensi penghindaran ketidakpastian, dimensi individualis vs kolektivis dan dimensi maskulin vs feminin. Pada dimensi senjang kekuasaan menjelaskan bahwa perusahaan menetapkan bahwa ada orang-orang tertentu yang memiliki kekuasaan yang berbeda-beda antara satu dengan yang lainnya. Dalam perbedaan senjang kekuasaan yang tinggi, antar atasan dan bawahan memiliki perbedaan pandangan akan ketidaksetaraan pengaruh kekuasaan, sistem hirarki dirasakan berdasar pada ketidakseimbangan peran dan pengaruh kekuasaan. Pada senjang kekuasaan yang rendah, pandangan bawahan dan atasan dalam kaitannya dengan sistem hirarki hanya merupakan suatu ketidakseimbangan peran-peran, yang dibentuk untuk kelancaran proses administrasi; dan peran-peran dapat diubah, sehingga seorang yang sekarang ini hanya menjadi staf mungkin besok dapat menjadi pimpinan.

Dimensi penghindaran ketidakpastian menjelaskan bahwa dalam menghadapi situasi yang tidak jelas, seberapa jauh organisasi menggunakan formalisasi dan strukturisasi guna mempertahankan aturan. Di perusahaan dengan penghindaran ketidakpastian yang sangat lemah terlihat menjadi suatu “kengerian emosional” pada aturan formal. Aturan hanya dibentuk dalam kasus kebutuhan yang *absolute*, seperti untuk menentukan apakah lalu lintas harus diarahkan ke kiri atau kanan. Orang-orang dengan budaya kerja seperti ini membanggakan diri mereka sendiri bahwa banyak persoalan yang dapat diatasi tanpa aturan formal. Penghindaran ketidakpastian yang lemah juga berarti kegelisahan yang rendah. Di tempat kerja, komponen kegelisahan membawa pada perbedaan nyata antara penghindaran ketidakpastian yang kuat dan lemah. Di perusahaan dengan penghindaran ketidakpastian yang kuat, orang-orang cenderung untuk bekerja keras, atau setidaknya selalu menjadi sibuk.

Dimensi individualis vs kolektifis, dalam budaya kerja individualis, pekerja diharapkan untuk dapat bertindak berdasarkan pada kepentingan mereka sendiri, dan pekerjaan harus diorganisasi dalam suatu cara agar kepentingan mereka sendiri dan kepentingan majikan dapat seiring. Dalam budaya kerja kolektifis, pimpinan tidak pernah mempekerjakan karyawannya secara individu semata, tetapi seorang yang berada pada sebuah *in-group*. Pekerja tersebut akan bertindak sesuai dengan kepentingan *in-group* ini, yang mungkin tidak selalu sesuai dengan kepentingan individualnya.

Dimensi maskulin vs feminin menjelaskan bahwa dalam budaya kerja maskulinitas, pekerja disosialisasikan ke arah ketegasan, ambisi dan kompetisi;

organisasi-organisasi dalam budaya kerja maskulin menekankan hasil- hasil, dan ingin memberi ganjaran akan hasil yang berbasis pada *equitas*. Dalam budaya kerja feminin, pekerja disosialisasikan ke arah kesederhanaan dan solidaritas, dan organisasi-organisasi dalam budaya kerja feminin cenderung memberi ganjaran pada orang- orang dengan basis *equalitas*.

Budaya perusahaan Bank “X” tercermin melalui pandangan para bawahan dan atasan satu sama lainnya seimbang secara eksistensial, sehingga sistem hirarki hanya merupakan suatu ketidakseimbangan peran-peran yang dibentuk untuk suatu kelancaran proses peran-peran tersebut dapat diubah. Oleh karena itu dapat disebutkan bahwa Bank “X” memiliki dimensi senjang kekuasaan rendah.

Di tempat kerja, komponen kegelisahan membawa pada perbedaaan nyata antara penghindaran ketidakpastian yang kuat dan lemah. Karyawan Bank “X” memiliki kecenderungan menghindari ketidakpastian yang kuat, hal ini tercermin dalam komitmen Bank “X” melalui program pengembangan sumber daya manusia untuk menunjang karir kerja para karyawan dan kebijakan-kebijakan lainnya. Pada budaya perusahaan yang kecenderungan penghindaran ketidakpastiannya kuat, para karyawannya akan berusaha menggunakan formalisasi dan strukturisasi dalam organisasinya dan mempertahankan aturan serta norma yang ketat dalam manajemennya. Dalam hal ini, aturan dibentuk untuk menentukan apakah lalu lintas harus diarahkan ke kiri atau kanan sehingga para karyawan Bank “X” dibiasakan untuk selalu mengikuti aturan dan cenderung bekerja keras untuk mempertahankan atau meningkatkan perannya.

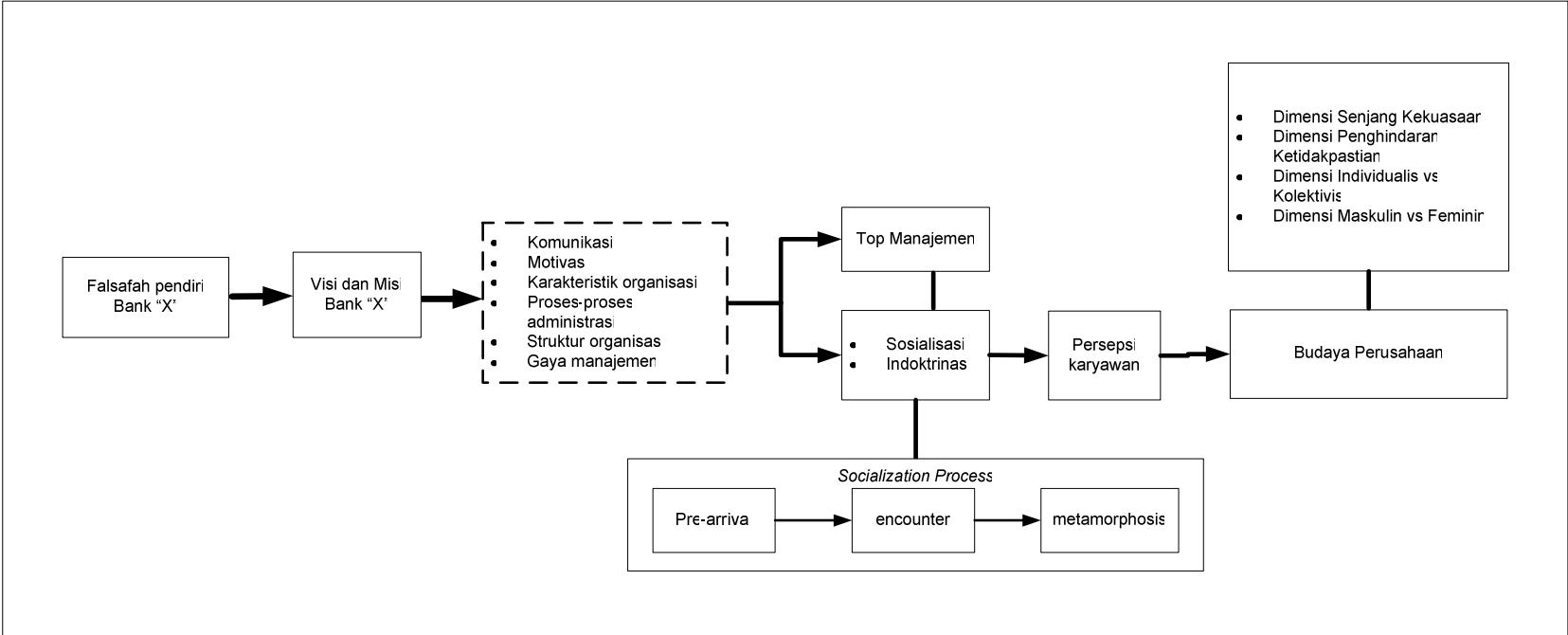
Top management Bank “X” mengkondisikan para karyawannya tidak untuk bekerja secara individu semata, namun seseorang yang berada pada sebuah *in-group*. Karyawan bertindak sesuai dengan kepentingan *in-group* yang mungkin tidak selalu sejalan dengan kepentingan individualnya. Taraf keterkaitannya kuat dalam hubungan pekerja yang satu dengan yang lainnya sebagai bagian dari kelompok karyawan Bank “X” sehingga dapat dikatakan bahwa Bank “X” memiliki budaya perusahaan kolektivis.

Karyawan Bank “X” disosialisasikan ke arah ketegasan, ambisi dan kompetisi sehingga memiliki keinginan kuat akan keberhasilan, keyakinan dan keuntungan materi. Oleh karena itu, Bank “X” memiliki budaya kerja maskulin yang menekankan pada hasil, dan ingin memberikan ganjaran akan hasil yang berbasis pada *equitas* (hak atas dasar keadilan).

Setiap organisasi mempunyai budaya perusahaan tersendiri. Ada budaya yang kuat dan kohesif, ada yang lemah dan sukar terbaca oleh orang luar. Budaya perusahaan dikatakan kuat bilamana nilai-nilai penting perusahaan selalu dipertahankan dan disebarkan secara luas. Dikatakan sebagai budaya perusahaan yang kuat apabila budaya tersebut diterima oleh mayoritas anggota organisasi dan memiliki pengaruh yang positif terhadap produktivitas perusahaan (**Moeljono, 2003**).

Setiap organisasi, sebagaimana lazimnya komunitas manusia memiliki budaya organisasi yang bersifat khas organisasi tersebut. Namun, pada kenyataannya tidak semua organisasi memiliki budaya yang sesuai dengan misi dan visi dari organisasi tersebut. Dalam perjalanan pencapaian misi dan visi,

seringkali organisasi melakukan upaya “rekayasa budaya” dalam melakukan berbagai tindakan yang bertujuan untuk membuat budaya organisasi yang mendukung misi dan visi dari organisasi tersebut. Budaya organisasi yang tepat dapat digunakan perusahaan yang berkeinginan untuk mencapai tujuannya.



Skema 1.1 Kerangka Pikir

1.6 Asumsi Penelitian

Dari uraian kerangka pikir di atas, asumsi yang dapat diajukan adalah:

- 1.6.1 Setiap perusahaan memiliki budaya perusahaan, termasuk di dalamnya Bank “X”.
- 1.6.2 Setiap karyawan divisi HC memiliki persepsi budaya perusahaan di tempatnya bekerja, yaitu pada Bank “X”.
- 1.6.3 Beragamnya persepsi karyawan divisi HC dipengaruhi oleh empati, kebudayaan, usia, prasangka, stereotipe, pendidikan, status sosial ekonomi, urutan kelahiran dan objek persepsi itu sendiri yaitu budaya perusahaan Bank “X”.