BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Indonesia sudah melewati masa – masa krisis moneter yang terjadi pada tahun 1997. Krisis moneter membuat terjadinya perubahan dalam sistem perbankan di Indonesia. Sejak saat itulah, beberapa perbankan di Indonesia bersatu atau bekerja sama (*merger*) dengan perusahaan tertentu. Di belahan dunia manapun, ternyata perbankan itu sangat memegang peranan penting dalam perekonomian, salah satunya perekonomian di Indonesia. Bank memiliki struktur dan caranya tersendiri dalam mengelola manajemen bank mereka masing-masing. Ada bank yang bekerja sama dengan pemerintah, ada juga bank yang berdiri sendiri secara mandiri.

Pasca krisis ekonomi tahun 1997-1998, masih terdapat beberapa perbankan yang tetap dapat bertahan. Bertepatan dengan satu tahun diambil alihnya *management* Bank "X" oleh salah satu grup ternama hingga maju seperti sekarang ini merupakan tonggak sejarah yang menentukan lahirnya sebuah bank besar yang dikelola oleh putra bangsa yaitu Bank "X". Bank "X" adalah organisasi / perusahaan yang bergerak di bidang perbankan yang berhasil melewati masa krisis moneter dengan selalu berinovasi setiap beberapa tahun ke depan dan tetap tumbuh tanpa bantuan pemerintah bersama-sama dengan tiga

bank lainnya. Selain itu, organisasi dapat berjalan dan maju dengan memiliki karyawan yang bekerja dalam menjalankan fungsi-fungsi di setiap bidangnya. Dalam hal ini karyawan Bank “X” memiliki kesediaan untuk mendedikasikan diri pada nilai dan tujuan organisasi perbankan ini.

Awal berdirinya Bank “X” ini pada tahun 1969 yang berkedudukan di Surabaya, lalu pada tahun-tahun berikutnya melakukan relokasi Kantor Pusat ke Jakarta dan sudah berganti nama sebanyak lima kali serta mengganti logo perusahaan sebanyak tiga kali. Logo perusahaan yang dirancang terbaru ini pada tahun 2013, lebih mudah dikenal oleh masyarakat yang sampai saat ini dikenal dengan nama Bank “X”. Bank “X” ini sudah terhitung berdiri selama ± 44 tahun lamanya dengan terus-menerus berinovasi dan berhasil menjadi salah satu bank terbesar di Asia dan berada pada peringkat sepuluh besar. (Majalah Infobank edisi tahun 2012). Dengan adanya nama bank yang baru serta logo perusahaan yang baru, Bank “X” dengan semboyan "“X” Tujuan Anda" tumbuh dengan pesat dan terkendali serta menjadi lembaga keuangan ternama yang mampu disejajarkan dengan bank-bank terkemuka di Asia Pasifik (http://www.bank“x”.com/corsec/sejarah.php, diakses Februari dan Oktober 2012/2013).

Pihak Manajemen Bank “X” percaya bahwa keberhasilan Bank “X” sangat bergantung kepada seberapa kuat seluruh jajarannya berpedoman pada visi, misi dan nilai-nilai perusahaan yang telah terbukti berkali-kali menopang kinerja dan mempersembahkan karya yang dapat dinikmati bersama oleh para *stakeholder*-

nya (pelanggan, karyawan, pemegang saham). Visinya adalah "menjadi kebanggaan bangsa". Misinya adalah menciptakan hubungan baik yang berkesinambungan dengan nasabah melalui pelayanan jasa keuangan dan kemampuan kinerja organisasi terbaik untuk meningkatkan nilai bagi para pemegang saham. Nilai-nilai perusahaan Bank "X" yaitu kewirausahaan, etika, kerjasama, dinamis, dan komitmen. Terdapat tujuh karakteristik utama yang dapat menggambarkan budaya yang ada pada Bank "X", dan dapat dilihat dari pengamatan karyawan yang bekerja pada perusahaan ini.

Bank "X" memiliki strategi perusahaan yaitu pertama, tumbuh dengan hasil optimal, resiko minimal dan patuh terhadap ketentuan yang berlaku. Kedua, menyelaraskan sumber daya manusia dan organisasi untuk tujuan perusahaan. Ketiga, kepuasan untuk nasabah dan masyarakat. Dengan adanya perubahan nama perusahaan, logo, memiliki visi, misi, budaya perusahaan serta strategi perusahaan yang baru, Bank "X" di wilayah Jawa Barat memiliki dua area bisnis di Bandung. Dua area bisnis tersebut mencakup tiga kantor cabang dengan sembilan kantor cabang pembantu di area bisnis Bandung satu dan empat kantor cabang dengan sebelas kantor cabang pembantu di area bisnis Bandung dua serta beberapa cabang di wilayah Jabodetabek dan 12 wilayah provinsi di Indonesia termasuk Jawa Barat. Berdasarkan hal inilah Bank "X" Kantor Cabang "Y" menjadi cabang utama di Bandung (http://www.bank"x".com/jaringan/cabang.php, diakses Februari dan Oktober 2012/2013).

Atas penilaian kinerja yang telah dicapai, Bank “X” berhasil meraih beberapa prestasi dan penghargaan baik di tingkat nasional, regional maupun internasional dari tahun 1999 hingga 2010, di antaranya yaitu menjadi bank dengan pelayanan terbaik, bank yang memiliki predikat sangat bagus selama lima tahun yang tertera pada majalah Infobank. Penghargaan-penghargaan lainnya untuk Komisaris Bank dan CEO Bank “X” ini, menjadi salah satu bank likuid di Asia yang tertera pada majalah Globe Asia serta memiliki predikat bank dengan kinerja sangat bagus di tahun 2009 yang tertera pada majalah Infobank dan masih banyak lagi penghargaan yang telah dicapai oleh Bank “X” ini. Banyaknya penghargaan-penghargaan yang pernah diraih sejak krisis moneter hingga tahun 2010 tersebut, membuktikan bahwa Bank “X” mampu menjadi perusahaan perbankan yang diakui budaya perusahaannya serta adanya komitmen tetap berdirinya Bank “X” yang diawali oleh pihak-pihak yang membantu Bank “X” di Indonesia (http://www.bank“x”.com/corsec/penghargaan.php, diakses Februari dan Oktober 2012).

Kekhasan Bank “X” ini yaitu salah satu perbankan yang mampu bertahan di saat krisis moneter terjadi, bank “X” juga mampu berdiri secara mandiri, menunjukkan kestabilan suku bunga persentase setiap tahunnya, dan menunjukkan cara pihak perusahaan mengembangkan serta memajukan perusahaan ini. Dari segi sumber daya manusianya, baik pihak manajemen maupun karyawan Bank “X” memperlihatkan cara mereka mempromosikan dan memberikan fasilitas nyaman bagi orang-orang yang terlibat di dalam perusahaan seperti pendiri, pemegang saham, karyawan, nasabah dan lainnya yang terkait

dalam perusahaan Bank “X”. Pihak manajemen Bank “X” juga melakukan sosialisasi terhadap karyawan dengan menggunakan metode *sharing*, simbol-simbol seperti mobil dengan logo Bank “X”, pakaian seragam yang berkaitan dengan jabatan pekerjaan, mengadakan *gathering* untuk menjalin kebersamaan di antara pihak perusahaan Bank “X” satu sama lainnya dan dengan mengadakan rekreasi bersama ataupun melakukan sesi konseling yang dapat diterapkan dan dilakukan oleh pihak-pihak perusahaan di dalamnya. Karyawan-karyawan yang bekerja di Bank “X” ini memiliki penghayatan atau persepsi terhadap budaya dari perusahaan Bank “X” itu sendiri. Bank “X” mampu bersaing sehat dengan perbankan lainnya di negeri ini. Bank “X” juga bekerja sama dengan salah satu organisasi/perusahaan ternama dalam bidang hiburan yang telah menjadi salah satu obyek wisata terkenal dan terbesar di Indonesia. (http://www.bank“x”.com/ , diakses Februari dan Oktober 2012/2013)

Dalam perjalanan Bank “X” ini, ternyata mereka mempertahankan nilai-nilai perusahaan. Nilai-nilai perusahaan seperti ketujuh karakteristik tersebut yang turut membentuk budaya pada suatu organisasi atau perusahaan. Budaya organisasi memiliki nilai yang baik bagi kemajuan organisasi. Dengan adanya budaya organisasi, bukan merupakan satu-satunya cara untuk memperoleh keberhasilan, tetapi dibutuhkannya strategi organisasi yang dapat dimanfaatkan sebagai salah satu andalan daya saing organisasi. (http://www.psikologizone.com/pengertian-budaya-organisasi/06511817, diakses Maret 2012). Adanya tujuan-tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan,

mendorong pihak manajemen perusahaan untuk membuat aturan-aturan mengenai cara kerja yang harus dilakukan oleh semua pihak dalam perusahaan tersebut.

Menurut **Robbins (2008)**, budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu. Nilai budaya kuat ataupun lemah dapat ditunjukkan dari penghayatan atau persepsi masing-masing karyawan yang menerapkan karakteristik-karakteristik budaya organisasi / perusahaan atau tidak dan hal tersebut juga dapat terlihat dari aplikasi yang dilakukan karyawan dalam kesehariannya terhadap perusahaan. Terdapat tujuh karakteristik utama / primer yang bersama-sama menangkap hakikat dari budaya suatu organisasi yaitu *innovation and risk taking, attention to detail, outcomes orientation, peoples orientation, team orientation, aggressiveness,*dan *stability*. Dengan adanya budaya organisasi yang diterapkan bersama oleh anggota organisasi, dapat membuat organisasi tersebut menjadi perusahaan yang dikenal oleh masyarakat dari segi budayanya yang kuat, dapat memajukan dan mencapai visi dan misi perusahaan.

Berdasarkan survei awal yang dilakukan peneliti pada 15 karyawan Bank "X" di Kantor Cabang "Y" Bandung, diperoleh gambaran dari 12 karyawan (80%) yang mempersepsi bahwa dalam Bank "X" memiliki nilai-nilai yang mendukung karyawan dapat melakukan pekerjaannya secara inovatif dan kreatif baik dalam berpikir maupun bertindak pada saat harus memecahkan masalah seperti cara menarik perhatian nasabah dengan promo tabungan yang ada, membantu anak-anak putus sekolah dengan membagikan sumbangan dalam bentuk yang diperlukan melalui persetujuan bantuan dana dari para nasabah.

Sedangkan, 3 karyawan (20%) yang mempersepsi bahwa pihak Bank "X" memiliki nilai-nilai yang mendukung karyawan untuk berani mengambil dan menanggung resiko dalam melaksanakan setiap pekerjaannya yang dapat mendukung keberhasilan perusahaan serta diharapkan pengambilan resiko tersebut telah diarahkan dari atasan karyawan agar resiko yang didapat seminimal mungkin. Persepsi tersebut mencerminkan karakteristik *innovation and risk taking,* yaitu persepsi karyawan Bank "X" mengenai dukungan pihak Bank "X" terhadap karyawannya untuk berperilaku inovatif dan berani dalam mengambil serta menanggung resiko.

Sebanyak 15 karyawan (100%) yang mempersepsi bahwa pihak Bank "X" memperhatikan kebutuhan nasabah dalam arti menjadikan nasabah sebagai fokus utama dalam melakukan pekerjaan, bersikap ramah dalam melayani nasabah, dan mengutamakan kerahasiaan data keuangan, teliti serta mengoreksi kembali ketepatan dalam merinci setiap data nasabah atau hal-hal kecil lainnya. Persepsi tersebut mencerminkan karakteristik *attention to detail,* yaitu persepsi karyawan Bank "X" mengenai pihak Bank "X" yang mengharapkan karyawannya untuk dapat memperlihatkan kecermatan, analisa, dan perhatian terhadap hal-hal kecil.

Sebanyak 13 karyawan (86,7%) yang mempersepsi bahwa pihak Bank "X" mengarahkan karyawan untuk berusaha mencapai atau bahkan melampaui target yang telah ditetapkan oleh pihak Bank "X" dan fokus pada hasil yang telah dicapai dengan menggunakan evaluasi hasil kerja, namun tanpa mengesampingkan proses serta usaha-usaha yang dilakukan oleh karyawan perusahaan Bank "X" untuk dapat mencapai hasil sesuai dengan yang diharapkan.

Sedangkan, 2 karyawan (13,3%) yang mempersepsi bahwa pihak Bank "X" mengarahkan karyawan untuk berusaha mencapai atau bahkan melampaui target yang telah ditetapkan oleh pihak Bank "X" dan fokus hanya pada proses serta usaha yang dilakukan oleh karyawan perusahaan Bank "X" untuk dapat mencapai hasil sesuai dengan yang diharapkan. Persepsi tersebut mencerminkan karakteristik *outcomes orientation,* yaitu persepsi karyawan Bank "X" mengenai pihak Bank "X" yang mengarahkan/memfokuskan karyawannya pada hasil ataukah pada proses dan teknik yang digunakan untuk mencapai hasil.

Sebanyak 15 karyawan (100%) yang mempersepsi bahwa pihak Bank "X" akan memberikan penghargaan dan dukungan kepada karyawan yang bekerja dengan optimal dan berprestasi dapat berupa pujian maupun kenaikan gaji, bonus, atau insentif dan ada juga hukuman bagi yang melanggar aturan Bank "X". Hal tersebut merupakan bentuk-bentuk dari apresiasi pihak Bank "X" terhadap hasil yang ditunjukkan karyawannya agar dapat lebih termotivasi dalam bekerja. Persepsi tersebut mencerminkan karakteristik *peoples orientation,* yaitu persepsi karyawan Bank "X" mengenai pihak Bank "X" yang memberikan penghargaan terhadap hasil yang diperoleh dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh karyawannya.

Sebanyak 11 karyawan (73,3%) yang mempersepsi bahwa perusahaan menjunjung tinggi semangat kerja sama maupun secara individual dalam melaksanakan pekerjaan guna mencapai tujuan bersama yaitu karyawan saling bekerja sama untuk memajukan perusahaan, saling melengkapi dalam satu tim

untuk pencapaian tujuan perusahaan, adanya sumbangsaran atau ide-ide dari tiap individu bagi tim nya dan melakukan pengambilan keputusan bersama-sama. Sedangkan 4 karyawan (26,7%) yang mempersepsi bahwa perusahaan menjunjung tinggi semangat kerja hanya secara individual ketika melaksanakan pekerjaan guna mencapai tujuan / target yaitu masing-masing karyawan bekerja sendiri untuk memajukan perusahaan tanpa membentuk tim atau bekerja sama mencapai tujuan perusahaan, adanya sumbangsaran atau ide-ide dari individu yang diajukan kepada atasan saja dan melakukan pengambilan keputusan secara individual. Persepsi tersebut mencerminkan karakteristik *team orientation,* yaitu persepsi karyawan Bank "X" mengenai pihak Bank "X" yang mengarahkan karyawan pada aktivitas pekerjaan yang lebih kepada pekerjaan secara tim atau individual.

Sebanyak 15 karyawan (100%) yang mempersepsi bahwa dalam bekerja di Bank "X", karyawan diberikan kesempatan untuk berprestasi dan menjadi lebih baik setiap saat, dipengaruhi juga dengan adanya persaingan atau kompetisi sehat untuk mendapatkan promosi jabatan, kenaikan gaji, atau prestise dalam pekerjaannya dan semangat bekerja untuk dapat berhasil memajukan perusahaan, bukan dengan perilaku yang santai, serta kepemimpinan yang diterapkan di Bank "X" tidak adanya pilih kasih terhadap karyawan dan adanya kemampuan pemimpin juga untuk berkomunikasi secara efektif antara atasan dengan bawahan untuk membimbing dan memberikan dukungan terhadap bawahan. Persepsi tersebut mencerminkan karakteristik *aggressiveness,* yaitu persepsi karyawan

Bank “X” mengenai pihak Bank “X” yang menuntut karyawannya bekerja dengan kompetitif dan agresif atau santai.

Sebanyak 15 karyawan (100%) yang mempersepsi bahwa pihak Bank “X” menekankan dipertahankannya ketetapan-ketetapan dengan adanya sejumlah aturan dalam bekerja dan melakukan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengendalikan perilaku karyawan, seperti menerapkan disiplin dan ketepatan sebagai ciri khas dalam bertindak, juga sejumlah aturan yang tidak diubah dan adanya aturan yang disesuaikan dengan keadaan Bank “X” saat ini yang sangat disadari oleh karyawan untuk melihat kesesuaian pekerjaan dengan visi dan misi Bank “X”. Mereka merasakan sedikit kesulitan dan hambatan untuk mengikuti sejumlah aturan lama yang dimiliki Bank “X”. Namun, mereka tetap berupaya mengikuti aturan tersebut agar dapat memajukan Bank “X” ke arah yang lebih baik, sehingga dapat menghasilkan keadaan perusahaan yang cenderung menetap dan konsisten. Persepsi tersebut mencerminkan karakteristik *stability*, yaitu persepsi karyawan Bank “X” mengenai pihak Bank “X” yang lebih menekankan karyawannya untuk memelihara keadaan *‘status quo’* (menetap) atau berkembang.

Berdasarkan data di atas, dengan adanya persepsi karyawan mengenai kuat atau lemahnya budaya organisasi Bank “X”, dapat dilihat bahwa hal itu mempengaruhi kemajuan organisasi yang bersangkutan terutama untuk mempertahankan Bank “X” ini. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai “Studi Deskriptif mengenai Budaya Organisasi pada Karyawan Bank “X” di Kantor Cabang “Y” Bandung”.

1.2. Identifikasi Masalah

Dari penelitian ini ingin diketahui bagaimana gambaran budaya organisasi yang ada saat ini berdasarkan tujuh karakteristik budaya organisasi pada karyawan Bank "X" Kantor Cabang "Y" Bandung.

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1. Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran mengenai budaya organisasi pada karyawan Bank "X" Kantor Cabang "Y" Bandung.

1.3.2. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan memperoleh gambaran mengenai kuat atau lemahnya budaya organisasi serta gambaran tentang faktor-faktor berupa cerita, ritual, lambang materi, dan bahasa terhadap budaya organisasi pada karyawan Bank "X" Kantor Cabang "Y" Bandung.

1.4. Kegunaan Penelitian

1.4.1. Kegunaan Teoretis

1. Melalui penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi pada bidang kajian ilmu pengetahuan dan ilmu Psikologi, khususnya di bidang Psikologi Industri dan Organisasi yaitu dengan menambah informasi dan pengetahuan terutama mengenai budaya organisasi.

2. Memberikan masukan, menjadi bahan referensi penunjang atau sebagai bahan acuan bagi peneliti lainnya yang berminat melakukan penelitian lanjutan mengenai budaya organisasi pada suatu perusahaan perbankan atau perusahaan lainnya.

1.4.2. Kegunaan Praktis

1. Memberikan informasi mengenai gambaran budaya organisasi kepada pimpinan cabang serta pihak Bank "X" Kantor Cabang "Y" Bandung mengenai kuat lemahnya budaya organisasi Bank "X" Kantor Cabang "Y" Bandung yang diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam rangka menganut, mensosialisasikan, dan mempertahankan budaya organisasi yang sudah ada.
2. Memberikan informasi mengenai gambaran budaya organisasi kepada karyawan Bank "X" Kantor Cabang "Y" Bandung yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk memahami, menganut nilai-nilai atau budaya organisasi, dan mempertahankan budaya organisasi Bank "X" dalam rangka meningkatkan kinerja serta produktivitas kerja.

1.5. Kerangka Pikir

Bank "X" merupakan salah satu lembaga perusahaan yang bergerak di bidang perbankan dan saat ini telah menjadi perusahaan yang cukup matang atau berhasil mempertahankan organisasinya selama ± 44 tahun lamanya sampai tahun 2013. Dalam Bank "X" ini, pihak-pihaknya perlu menerapkan tujuh karakteristik

serta nilai-nilai perusahaan sebagai ciri khas yaitu kewirausahaan, etika, kerjasama, dinamis, dan komitmen. Nilai-nilai tersebut turut mempengaruhi karyawan dalam bekerja di perusahaan dan yang membuat perusahaan tetap bertahan dari segi ekonominya. Visi Bank "X" adalah menjadi kebanggaan bangsa. Misinya adalah menciptakan hubungan baik yang berkesinambungan dengan nasabah melalui pelayanan jasa keuangan dan kemampuan kinerja organisasi terbaik untuk meningkatkan nilai bagi para pemegang saham. Strategi perusahaan Bank "X" yaitu pertama, tumbuh dengan hasil optimal, resiko minimal dan patuh terhadap ketentuan yang berlaku. Kedua, menyelaraskan sumber daya manusia dan organisasi untuk tujuan perusahaan. Dan ketiga, kepuasan untuk nasabah dan masyarakat. (http://www.bank"x".com.php, diakses Oktober 2012/2013).

Hal-hal mengenai aturan yang tidak tertulis biasanya berisikan nilai-nilai yang dipersepsi bersama atau yang dianut bersama oleh anggota-anggota organisasi dan membedakan organisasi yang satu dengan organisasi lainnya yang biasa disebut budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh seluruh anggota organisasi itu terhadap nilai-nilai yang ada dalam perusahaannya. Budaya organisasi dapat memberikan gambaran mengenai pemahaman karyawan terhadap organisasinya, bagaimana pekerjaan harus dilakukan, dan cara karyawan seharusnya bertingkah laku. Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan/menghayati karakteristik dari budaya organisasi dan berupaya mengukur bagaimana karyawan memandang organisasinya (Robbins, 2008).

Terdapat tujuh karakteristik utama yang dapat digunakan untuk dapat menggambarkan budaya organisasi, yaitu karakteristik pertama, *innovation and risk taking* berupa persepsi karyawan Bank "X" mengenai sejauhmana dukungan pihak Bank "X" terhadap karyawannya untuk berperilaku inovatif dan keberanian dalam mengambil serta menanggung resiko dengan memberikan kesempatan kepada karyawan melakukan inovasi-inovasi baru seperti menarik perhatian calon nasabah dengan promosi tertentu, mengekspresikan visi, misi, aspirasi, dan ide-ide kreatif serta memberikan dukungan kepada karyawan untuk berani mencoba strategi mereka sendiri dalam bekerja demi mencapai tujuan. Karakteristik kedua yaitu *attention to detail* berupa persepsi karyawan Bank "X" mengenai sejauhmana pihak Bank "X" mengharapkan karyawannya untuk dapat memperlihatkan kecermatan (daya tangkap) dalam menghitung, menganalisa pekerjaan yang perlu dilakukan terlebih dahulu atau yang bisa ditunda, dan karyawan perlu memperhatikan hal-hal detail dalam pekerjaannya.

Karakteristik ketiga yaitu *outcomes orientation* berupa persepsi karyawan Bank "X" mengenai sejauhmana pihak Bank "X" mengarahkan/memfokuskan karyawannya pada hasil ataukah pada proses dan teknik yang digunakan untuk mencapai hasil sehingga pihak Bank "X" menuntut karyawannya untuk lebih memfokuskan diri pada pencapaian target yang telah ditentukan tanpa mengabaikan proses atau teknik yang digunakan dalam pencapaian target tersebut. Karakteristik keempat yaitu *peopless orientation* berupa persepsi karyawan Bank "X" mengenai sejauhmana pihak Bank "X" memberikan penghargaan terhadap hasil yang diperoleh dan pengambilan

keputusan yang dilakukan oleh karyawannya melalui pertimbangan pihak Bank "X". Pihak Bank "X" tidak hanya menuntut karyawan untuk loyal dan berdedikasi dalam melaksanakan setiap pekerjaannya, tetapi pihak Bank "X" juga memperhatikan hak-hak dan kebutuhan dari karyawan serta memberikan penghargaan yang sesuai dengan apa yang telah dihasilkan oleh karyawannya. Karakteristik kelima yaitu *team orientation* berupa persepsi karyawan Bank "X" mengenai sejauhmana pihak Bank "X" mengarahkan karyawan pada aktivitas pekerjaan yang lebih kepada pekerjaan secara tim atau individual. Pihak Bank "X" memberikan pekerjaan yang hanya dapat diselesaikan dengan cara membentuk tim kerja yang terdiri dari beberapa karyawan atau pihak Bank "X" memberikan pekerjaan yang bersifat individual yang dapat diselesaikan sendiri tanpa bantuan karyawan lain.

Karakteristik keenam yaitu *aggressiveness* berupa persepsi karyawan Bank "X" mengenai sejauhmana pihak Bank "X" menuntut karyawannya bekerja dengan kompetitif dan agresif atau santai. Pihak Bank "X" menciptakan persaingan sehat antar karyawan dalam kegiatan bekerja seperti saling meningkatkan prestasi dalam pekerjaan. Dengan adanya persaingan dalam bekerja, karyawan termotivasi untuk menjadi yang terbaik dan dapat meningkatkan kemampuan serta keahliannya lebih lagi. Berbeda dengan karyawan yang bekerja santai-santai saja dan tidak mementingkan hasil apa yang diharapkan untuk mereka dapatkan dari pihak Bank "X". Karakteristik ketujuh yaitu *stability* berupa persepsi karyawan Bank "X" mengenai sejauhmana pihak Bank "X" lebih menekankan karyawannya untuk memelihara keadaan *'status*

quo' (menetap) atau berkembang. Pihak Bank "X" yang menjadi terbuka/tertutup terhadap dunia luar dan mau/tidaknya menerima gagasan atau ide-ide baru dari karyawan yang berguna bagi kemajuan perusahaan serta mengikuti perkembangan zaman. Adanya ketetapan aturan yang dijalankan oleh para karyawannya dalam sistem Bank "X" membuat keadaan atau tradisi Bank "X" cenderung menetap.

Masing-masing karakteristik ini berada pada suatu kontinuum dari rendah ke tinggi. Tujuh karakteristik ini dapat digunakan untuk menilai budaya organisasi yang kemudian dapat memberikan suatu gambaran majemuk mengenai budaya organisasi yang ada di Bank "X". Gambaran mengenai budaya organisasi ini dapat dijadikan pedoman bagi karyawan untuk lebih memahami Bank "X", bagaimana mengerjakan berbagai tuntutan pekerjaan yang ada di dalamnya, dan bagaimana karyawan diharapkan untuk berperilaku (Stephen P. Robbins, 2008). Beberapa faktor yang dapat terlihat pada tujuh karakteristik budaya organisasi diantaranya yaitu cerita, ritual, lambang materi, dan bahasa. Dari ketujuh karakteristik budaya organisasi dapat terlihat faktor mana sajakah yang cukup tergambar. Budaya organisasi dibagi menjadi dua kategori yaitu budaya organisasi kuat dan budaya organisasi lemah.

Budaya organisasi yang kuat dapat terlihat dari kuatnya nilai-nilai yang dianut, kemudian dipersepsikan karyawan melalui tujuh karakteristik serta beberapa faktor yang terlihat, yaitu pada karakteristik *innovation and risk taking (inovasi dan pengambilan resiko)*, terdapat faktor cerita mengenai pihak Bank "X" yang memiliki keberanian untuk menetapkan visi, misi, strategi perusahaan dengan kesiapan menghadapi resiko gagal atau berhasil, serta adanya faktor

lambang materi mengenai logo/lambang Bank "X" yang bertahan sampai masa yang akan datang. Faktor ritual juga terlihat pada karakteristik ini, mengenai karyawan yang terus berupaya mengambil peluang yang ada walaupun harus mengalami resiko gagal, dan karyawan mampu berinovasi/menampilkan ide-ide kreatifnya yang dilakukan dalam pekerjaan demi memajukan Bank "X" daripada tidak pernah mengambil peluang sama sekali.

Berbeda sekali dengan, budaya organisasi yang lemah yang terlihat dari kurangnya/lemahnya nilai-nilai yang dianut/dipersepsikan karyawan melalui tujuh karakteristik serta beberapa faktor, yaitu pada karakteristik *innovation and risk taking (inovasi dan pengambilan resiko)*, pihak Bank "X" maupun karyawannya kurang memiliki keberanian dalam memunculkan ide-ide kreatif serta kurang berani mengambil resiko gagal atau berhasil. Kurang tergambarnya faktor ritual pada karakteristik ini mengenai karyawan Bank "X" yang mudah menyerah sebelum mengambil peluang yang ada dan tidak siap mengalami resiko gagal dalam pekerjaannya.

Budaya organisasi yang kuat dapat tergambar dari karakteristik *attention to detail (perhatian terhadap detail)* yang dilihat juga pada faktor ritual yaitu mengenai karyawan lebih mengutamakan kecermatan, ketelitian, dan mampu menganalisis pekerjaannya setiap hari dengan memperhatikan permintaan atau kebutuhan nasabah serta hal-hal detail dalam bekerja yang menjadi tanggung jawab besar bagi keberlangsungan Bank "X" Kantor Cabang "Y" ini, karyawan juga sangat menjaga kerahasiaan data keuangan dan kepercayaan nasabah. Pada setiap awal bulan, pihak Bank "X" mengadakan rapat untuk menangani keadaan-

keadaan bermasalah misalnya saja kredit yang macet, nasabah bermasalah, penataan pengelolaan keuangan, dan hal-hal yang masih harus diperbaiki demi kemajuan dan kelancaran sistem Bank "X". Selain itu terlihat juga dari ketelitian pihak Bank "X" saat menyeleksi karyawan dengan adanya tujuan untuk mengidentifikasi dan mempekerjakan karyawan yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan dalam melakukan pekerjaan dengan sukses.

Sedangkan, budaya organisasi yang lemah dapat tergambar dari karakteristik *attention to detail (perhatian terhadap detail)*, namun kurang dapat terlihat dari faktor ritual yaitu karyawan yang kurang mengutamakan kecermatan, ketelitian, dan kemampuan menganalisis pekerjaannya setiap hari, karyawan kurang dapat menjaga kerahasiaan data keuangan dan kepercayaan nasabah serta kurang memperhatikan hal-hal kecil lainnya dalam bekerja. Pihak Bank "X" tidak rutin mengadakan rapat untuk menangani keadaan-keadaan bermasalah yang pada akhirnya dapat mengancam keberadaan Bank "X" yang bisa sampai *bankrupt.* Begitu juga terlihat bahwa pihak Bank "X" kurang teliti saat menyeleksi karyawan tanpa adanya tujuan untuk mengidentifikasi dan merekrut karyawan yang belum tentu tepat dengan tuntutan pekerjaannya serta memungkinkan atasan/bawahan untuk memutuskan kontrak kerja ketika tidak adanya kecocokan satu sama lainnya.

Budaya organisasi yang kuat tergambar dari karakteristik *outcomes orientation* (berorientasi pada hasil) yang dilihat dari faktor ritual mengenai pihak Bank "X" menuntut karyawannya untuk lebih memfokuskan diri pada pencapaian target yang telah ditentukan tanpa mengabaikan proses atau teknik yang

digunakan dalam pencapaian target tersebut yang disesuaikan juga dengan tanggal jatuh tempo pengumpulan target/hasil. Hal ini juga dapat menentukan komitmen karyawan dalam bekerja. Sedangkan, budaya organisasi yang lemah dapat dilihat dari tidak adanya faktor yang tergambar pada karakteristik *outcome orientation* (berorientasi pada hasil). Pihak Bank "X" juga kurang menuntut karyawannya untuk lebih memfokuskan diri pada pencapaian target/ hasil yang telah ditentukan dan pihak bank "X" mengabaikan proses atau teknik yang digunakan dalam pencapaian target pekerjaan setiap karyawannya dengan penetapan tanggal jatuh tempo yang tidak tetap atau berubah-ubah sehingga kurang menunjukkan komitmen bekerja.

Selain itu, budaya organisasi yang kuat dilihat dari karakteristik *peoples orientation* (berorientasi pada orang) dimana terdapat faktor cerita dan ritual yang terlihat ketika sebelum membuat suatu keputusan mengenai pemberian penghargaan terhadap karyawan yang berjasa/berprestasi, atasan yg bersangkutan berdiskusi terlebih dahulu dengan dewan direksi untuk menentukan penghargaan seperti apa yang sesuai dengan kerja keras karyawannya. Pihak Bank "X" tidak hanya menuntut karyawan untuk loyal dan berdedikasi dalam melaksanakan setiap pekerjaannya, tetapi pihak Bank "X" juga memperhatikan hak-hak dan kebutuhan dari karyawan yang berprestasi seperti mengadakan rekreasi bersama ataupun melakukan sesi konseling dengan karyawannya. Sedangkan, budaya organisasi yang lemah terlihat dari karakteristik *peoples orientation* (berorientasi pada orang), dimana kurang dapat tergambar dari faktor-faktor dan kurang adanya pemberian penghargaan yang jelas bagi karyawan yang berprestasi dari pihak

Bank “X” serta kurang memperhatikan hak-hak dan kebutuhan dari karyawan yang berprestasi seperti mengadakan rekreasi bersama ataupun melakukan sesi konseling dengan karyawannya, sehingga karyawan kurang loyal dan kurang berdedikasi dalam melaksanakan setiap pekerjaannya.

Budaya organisasi yang kuat dilihat dari karakteristik *team orientation* (berorientasi pada tim) dimana terdapat faktor cerita, lambang materi dan bahasa mengenai simbol-simbol dan bahasa tertentu yang digunakan karyawan berkaitan dengan pekerjaan dalam satu tim baik menangani kasus nasabah ataupun kesalahan yang terjadi ketika bekerja bersama-sama. Adapun faktor ritual mengenai pihak Bank “X” yang mengadakan *gathering* untuk menjalin kebersamaan serta adanya kerjasama terkait tugas pekerjaan dengan karyawan satu sama lainnya baik tuntutan pekerjaan yang sama maupun berbeda. Berbeda dengan budaya organisasi lemah yang terlihat dari karakteristik *team orientation* (berorientasi pada tim), dimana kurang terdapat faktor cerita, lambang materi, ritual, dan bahasa mengenai pihak Bank “X” yang tidak mengadakan *gathering* untuk menjalin kebersamaan dan pada akhirnya tidak menimbulkan kerjasama di antara karyawan satu sama lainnya baik pada tuntutan pekerjaan yang sama maupun berbeda.

Budaya organisasi yang kuat dilihat juga dari karakteristik *aggressiveness* (keagresifan dalam bekerja) dimana terdapat faktor cerita dan ritual mengenai pihak Bank “X” yang menciptakan persaingan sehat di antara karyawan dalam kegiatan bekerja seperti saling meningkatkan prestasi dalam pekerjaan. Dengan persaingan dalam bekerja, karyawan termotivasi untuk

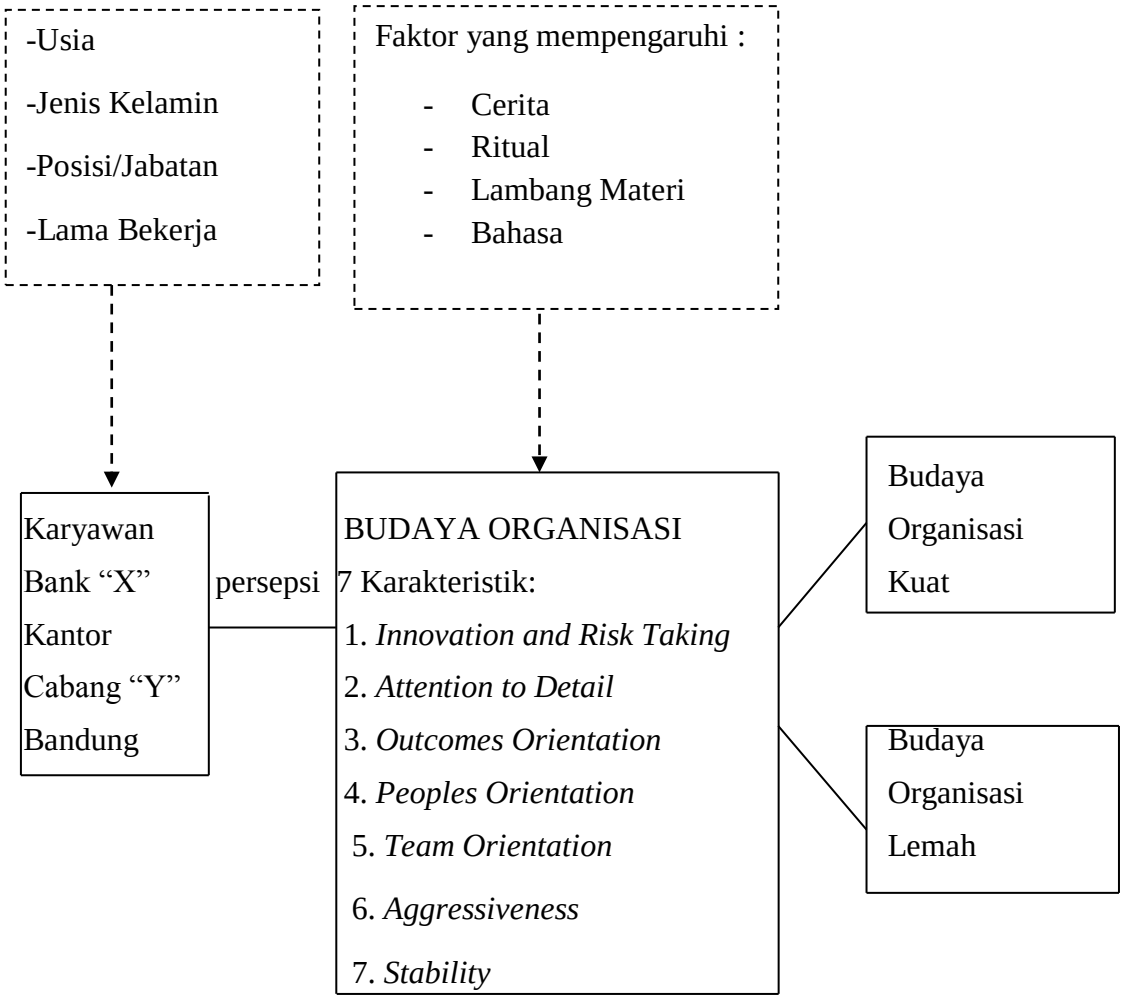
menjadi yang terbaik dan dapat meningkatkan kemampuan serta keahliannya lebih lagi. Pesaing yang ditemukan karyawan merupakan tantangan baginya dan motivasi untuk terus bekerja secara optimal dan menampilkan daya guna lebih dalam diri karyawan. Budaya organisasi yang lemah ditunjukkan oleh karakteristik *aggressiveness* (keagresifan dalam bekerja) dimana kurang terlihat faktor-faktor dan pihak Bank "X" kurang menciptakan persaingan sehat antara karyawan dalam kegiatan bekerja seperti saling meningkatkan prestasi dalam pekerjaan sehingga karyawan kurang termotivasi untuk menjadi yang terbaik dan dapat meningkatkan kemampuan serta keahliannya lebih lagi. Karyawan bekerja dengan santai dan tidak mementingkan hasil apa yang diharapkan untuk mereka peroleh dari pihak Bank "X".

Budaya organisasi yang kuat juga dilihat dari karakteristik *stability* (stabilitas/ kemantapan), dimana terdapat juga faktor cerita dan lambang materi mengenai sosialisasi yang dilakukan pihak Bank "X" terhadap karyawan dengan *sharing* seputar Bank "X" serta sistem Bank "X" dengan tujuan agar karyawan yang bekerja di Bank "X" dapat menginternalisasikan budaya Bank "X" dalam dirinya dan di pekerjaannya sehari-hari. Bank "X" juga mantap untuk memakai logo perusahaan dengan warna logo yang dipilih pada seragam karyawan, kendaraan beroda empat yang bertuliskan merk Bank "X" sebagai lambang materi yang nyata di publik dari tahun ke tahun. Dapat dilihat juga keluarnya individu yang mungkin menyerang atau menghancurkan nilai-nilai inti dari budaya organisasi ketika karyawan bekerja. Dalam hal ini, budaya organisasi yang kuat dan tertanam dalam diri karyawan, mereka cenderung berkualitas dengan

memiliki integritas dan kejujuran dalam bekerja serta mengurangi kecenderungan karyawan untuk meninggalkan Bank “X” ini. Pimpinan Bank “X” yang tidak mudah menerima perubahan dari luar Bank “X” ini karena budaya yang ada dalam Bank “X” sudah melekat pada karyawan, dan perubahan terjadi hanya di dalam Bank “X” dengan tujuan untuk menyesuaikan sistem Bank “X” dengan perkembangan zaman.

Berbeda halnya dengan budaya organisasi yang lemah pada karakteristik *stability*, kurang terdapat faktor yang menggambarkan mengenai sosialisasi budaya Bank “X” dari pihak Bank “X” terhadap karyawan, sehingga karyawan kurang dapat menginternalisasikan budaya Bank “X” dalam dirinya dan di pekerjaannya sehari-hari. Bank “X” menjadi kurang mantap untuk memakai logo perusahaan dengan warna logo yang dipilih pada seragam karyawan, serta tidak memakai kendaraan beroda empat yang bertuliskan merk Bank “X” tersebut sebagai lambang materi. Karyawan juga mengarah pada kurangnya kualitas kerja, kurangnya integritas dan kejujuran dalam bekerja, meningkatnya kecenderungan karyawan untuk meninggalkan Bank “X” ini. Pimpinan Bank “X” dengan mudah menerima perubahan dari luar perusahaan karena budaya yang ada dalam Bank “X” tidak melekat pada individu dan mengganti sistem Bank “X” tanpa memiliki arah/ tujuan untuk mengembangkan Bank “X”.

Skema yang melandasi penelitian Studi Deskriptif Mengenai Budaya Organisasi pada Karyawan Bank “X” di Kantor Cabang “Y” Bandung :



Skema 1.5. Skema Kerangka Pikir

1.6. Asumsi Penelitian

1. Karyawan Bank "X" Kantor Cabang "Y" Bandung memiliki persepsi yang berbeda-beda mengenai budaya organisasi.
2. Budaya organisasi pada karyawan Bank "X" Kantor Cabang "Y" Bandung terdiri dari *innovation and risk taking, attention to detail, outcomes orientation, peoples orientation, team orientation, aggressiveness,* dan *stability.*