

## Strategi Penguatan Budaya Organisasi Pada Perusahaan Perbankan

Maria Hakim

Program Studi Manajemen STIE STEMBI, maria.hakim18@gmail.com

### Abstrak

*Tujuan\_ Tulisan ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran mengenai persepsi budaya organisasi, mengetahui strategi penguatan budaya organisasi, mengetahui hambatan dalam penguatan budaya organisasi, serta untuk mengetahui solusi dalam mengatasi hambatan dalam penguatan budaya organisasi pada PT Bank Central Asia Tbk.*

*Desain/Metode\_ Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan deduktif. Sedangkan, metode analisis yang digunakan adalah metode deskriptif.*

*Temuan\_Hasil penelitian menunjukkan bahwa penguatan budaya organisasi yang diterapkan pada PT Bank Central Asia Tbk melalui sosialisasi visi, misi, tata nilai, penerapan kebersamaan, intensitas, penerapan prinsip usaha, pembinaan, pemberian teladan, pengadaan acara-acara rutinitas, pemberian penghargaan, serta koordinasi dan kontrol.*

*Implikasi\_Diharapkan penelitian ini dapat bermanfaat untuk pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya di bidang ilmu budaya organisasi.*

*Originalitas\_Penelitian ini merupakan satu-satunya penelitian mengenai penguatan budaya organisasi di PT Bank Central Asia Tbk.*

*Tipe Penelitian\_ Studi empiris.*

*Kata Kunci : Penguatan, Budaya Organisasi, Perbankan*

### I. Pendahuluan

Budaya organisasi adalah hal yang berperan penting dalam kelangsungan organisasi itu sendiri. Di mana setiap individu yang menjadi bagian dari organisasi dituntut untuk memahami dan menerapkan budaya organisasi dalam kesehariannya di organisasi tersebut dan tanpa sadar budaya organisasi dapat menjadi kebiasaan dalam diri masing-masing individu atau bahkan mampu mengubah kepribadian individu-individu dalam organisasi tersebut. Setiap organisasi memiliki budaya tersendiri dan berbeda-beda satu sama lain sehingga setiap individu diharapkan mampu beradaptasi dan menerapkan budaya organisasi di mana pun ia berada.

Suatu budaya organisasi yang kuat dan telah berakar akan dapat memberikan kontribusi yang cukup signifikan bagi anggota organisasi dalam hal pemahaman yang jelas dan lugas tentang suatu persoalan diselesaikan. Budaya memiliki pengaruh berarti pada sikap dan perilaku anggota-anggota organisasi. Banyak bukti yang menggambarkan bahwa suksesnya suatu organisasi disebabkan karena budayanya yang begitu kuat yang membuat organisasi itu lebih percaya diri dan akhirnya menjadi lebih efektif. Dalam era globalisasi yang sangat sarat dengan perubahan, perubahan mana sering begitu cepat dan sangat sulit diprediksi namun sangat besar dampaknya bagi masa depan organisasi, kehadiran budaya organisasi yang fleksibel menjadi semakin relevan (Ardana et al., 2009:165).

Namun dalam organisasi tidak sedikit individu yang tidak memahami dan menerapkan budaya organisasi di mana ia berada, sehingga budaya yang ada tidak berjalan optimal dan tidak mengalami penguatan atau peningkatan ke arah yang lebih baik sesuai dengan harapan organisasi tersebut. Sudarmanto (2009:167-168) mengatakan bahwa budaya organisasi dapat dibentuk, diciptakan dan direkayasa agar sinergis dengan cita-cita organisasi. Oleh karenanya,

tugas pemimpin organisasi adalah membangun budaya organisasi yang sejalan dengan visi dan misi organisasi. Sebagai contoh organisasi yang memiliki moto “kepuasan pelanggan adalah kebahagiaan kami” tidak menjadikannya hanya sebatas slogan formal yang berdimensi *visible artifact*, tetapi perlu mejadikannya sebagai keyakinan, prinsip, dan tindakan bagi anggota organisasi tersebut. Untuk itu pemimpin organisasi dan divisi sumber daya manusia bertugas melakukan sosialisasi dan internalisasi moto yang dimaksud agar menjadi budaya organisasi.

Budaya organisasi muncul bukan dalam lingkungan yang hampa. Akan tetapi, budaya organisasi terbentuk, di samping ditentukan oleh faktor-faktor internal dari suatu organisasi yang juga oleh faktor-faktor eksternal. Faktor-faktor eksternal organisasi yang turut menentukan karakteristik budaya organisasi adalah kondisi ekonomi, teknologi, sosial politik, hukum baik nasional maupun lokal, nilai-nilai dan hukum, etika, agama, budaya masyarakat, kebiasaan dan bahasa. Aspek-aspek tersebut sangat menentukan bagi corak atau karakteristik budaya organisasi yang dianut atau dijadikan referensi. Dengan demikian, budaya organisasi – betapapun khas bagi suatu organisasi – tetapi tetap saja berakar dalam lingkungan sosial budaya masyarakat.

Berdasarkan observasi yang penulis lakukan pada PT Bank Central Asia Tbk, penulis melihat cukup tingginya tingkat *turnover* karyawan sehingga perlu waktu yang tidak singkat untuk melakukan sosialisasi dan internalisasi budaya organisasi pada karyawan baru untuk tercapainya penguatan budaya organisasi yang sesuai dengan harapan. Seperti yang dikemukakan oleh S.P. Robbins dalam (Tika, 2008:111) mengenai ciri-ciri budaya kuat, antara lain:

- a. Menurunnya tingkat keluarnya karyawan.
- b. Ada kesepakatan yang tinggi di kalangan anggota mengenai apa yang dipertahankan oleh organisasi.
- c. Ada pembinaan kohesif, kesetiaan, dan komitmen organisasi.

Sedangkan menurut Killman et al. (1998) dalam (Tika, 2008:111), budaya organisasi yang kurang didukung secara luas oleh para anggotanya dan sangat dipaksakan, akan berpengaruh negatif pada organisasi karena akan memberi arah yang salah kepada para pegawainya. Jika hal ini terjadi pada suatu perusahaan, maka tugas-tugas tidak dapat dilaksanakan dengan baik. Hal ini terlihat dari kurangnya motivasi dan semangat kerja, timbul kecurigaan-kecurigaan, komunikasi kurang lancar, lunturnya loyalitas atau kesetiaan pada tugas utamanya dan komitmen pegawai pada perusahaan. Akibatnya, perusahaan menjadi kurang mampu menyelesaikan masalah integrasi internal dan adaptasi eksternal.

Tulisan ini bertujuan untuk (1) mendapatkan gambaran mengenai persepsi budaya organisasi; (2) mengetahui strategi penguatan budaya organisasi; (3) mengetahui hambatan dalam penguatan budaya organisasi; (4) serta untuk mengetahui solusi dalam mengatasi hambatan dalam penguatan budaya organisasi pada PT Bank Central Asia Tbk.

## II. Kajian Teori

### Pengertian Budaya Organisasi

Sudarmanto (2009:165-166) mengatakan bahwa definisi-definisi budaya organisasi sebagai berikut:

1. Budaya organisasi adalah kerangka kerja kognitif yang terdiri dari sikap-sikap nilai-nilai, norma perilaku dan harapan bersama yang dirasakan oleh anggota organisasi (Green berg & Baron, 2003).
2. Budaya organisasi adalah pandangan hidup organisasi yang dihasilkan melalui pergantian generasi pegawai. Budaya mencakup siapa kami, apa yang kita percaya, apa yang kita lakukan (Zwell, 2000).
3. Budaya organisasi merupakan keyakinan, sikap, dan nilai yang umumnya dimiliki yang timbul dalam suatu organisasi (Furham dan Gunter, 1993 dalam Armstrong, 2003).
4. Budaya organisasi merupakan bagian nilai-nilai dan kepercayaan yang mendasari atau menjadi identitas perusahaan atau organisasi (Kreitner & Kinicki, 2001).

5. Budaya organisasi adalah serangkaian asumsi implisit yang diyakini oleh kelompok dan yang menentukan bagaimana kelompok tersebut melihat, berpikir, dan bereaksi terhadap lingkungannya (Schein, Edgar H., 1996 dalam Kreitner & Kinicki, 2001).
6. Budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi lain (H.S. Becker, 1982 dalam Robins, Stephen, 2003).

Sedangkan menurut Robins (2006:721): *“Organizational culture refers to a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organization”*. Budaya organisasi sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi yang lain. Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu.

Agar nilai-nilai yang merupakan unsur budaya organisasi dapat menjadi pandangan bersama anggota organisasi, maka diperlukan proses internalisasi atau penanaman kepada anggota melalui sosialisasi. Menurut Robbins (2001) dalam (Sudarmanto, 2009:168-170) sosialisasi dapat dikonsepsikan sebagai suatu proses yang terdiri atas tiga tahap; pra kedatangan, pertemuan, dan metamorfosis. Tahap *pertama* meliputi semua pembelajaran yang terjadi sebelum seseorang bergabung. Tahap *kedua*, karyawan baru melihat seperti apakah organisasi itu sebenarnya menghadapi kemungkinan bahwa harapan dan kenyataan dapat berbeda. Dalam tahap *ketiga*, perubahan yang relatif tahan lama akan terjadi. Karyawan baru itu menguasai keterampilan yang diperlukan untuk pekerjaannya dengan berhasil melakukan perannya dan melakukan penyesuaian ke nilai dan norma kelompok kerjanya. Proses tiga tahap ini berdampak pada produktivitas kerja, komitmen pada tujuan organisasi, dan keputusan akhir tetap untuk bersama organisasi. Proses internalisasi budaya organisasi kepada anggota harus dilakukan secara terus-menerus, dan melalui proses belajar yang panjang.

#### Karakteristik Atau Dimensi Budaya Organisasi

Robbins (2006:721) juga mengemukakan bahwa budaya organisasi memiliki 7 (tujuh) karakteristik primer yang bersama-sama menangkap hakekat dari suatu budaya organisasi, yaitu:

1. *Innovation and risk taking* (inovasi dan pengambilan resiko), yaitu sejauh mana para karyawan didorong untuk inovasi dan mengambil resiko.
2. *Attention to detail* (perhatian ke rincian), yaitu sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis, dan perhatian kepada rincian.
3. *Outcome orientation* (orientasi hasil), yaitu sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil, bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
4. *People orientation* (orientasi orang), yaitu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
5. *Team orientation* (orientasi tim), yaitu sejauh mana kegiatan diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu-individu.
6. *Aggressiveness* (keagresifan), yaitu sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetisi dan bukannya santai-santai.
7. *Stability* (kematangan), yaitu sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya kemandirian dalam aktivitas.

#### Fungsi Budaya Organisasi

Robbins (2002) dalam (Ardana et al., 2009:170) mengatakan bahwa fungsi budaya organisasi itu adalah sebagai berikut.

1. Berperan sebagai tapal batas, yang secara jelas membedakan suatu organisasi dengan organisasi yang lain.
2. Sebagai identitas bagi anggota.
3. Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas.
4. Memantapkan sistem sosial yang membantu mempersatukan organisasi.

5. Sebagai pemandu dalam membentuk sikap serta perilaku karyawan.

#### Menjaga Budaya Agar Tetap Hidup

Robbins (2002) dalam (Ardana et al., 2009:171) mencatat ada tiga kekuatan yang berperan dalam mempertahankan suatu budaya, sebagai berikut.

1. Praktik seleksi, dalam keputusan final, seperti siapa kandidat yang akan dipekerjakan sangat dipengaruhi oleh penilai, pengambil keputusan tentang seberapa baiknya kandidat akan cocok dengan organisasi akan sangat berpengaruh terhadap upaya pelestarian budaya organisasi.
2. Manajemen puncak, melalui keteladannya dalam berperilaku dalam menegakkan norma-norma yang ada akan menentukan tetap tegaknya budaya yang telah disepakati.
3. Sosialisasi, yaitu proses yang mengadaptasikan para karyawan pada budaya organisasi itu. Kegiatan sosialisasi dilaksanakan sejak tahap pra kedatangan, suatu kurun waktu pembelajaran yang dilakukan sebelum seseorang karyawan baru bergabung secara resmi dengan organisasi. Sosialisasi kemudian dilakukan pada tahap perjumpaan, tahap dalam mana pegawai baru menyaksikan seperti apa sebenarnya organisasi itu dan menghadapi kemungkinan bahwa harapan dan kenyataan dapat berbeda. Tahap sosialisasi selanjutnya adalah apa yang disebut dengan tahap metamorfosis, suatu tahap dalam proses sosialisasi di mana para pegawai baru menyesuaikan diri pada nilai dan norma kelompok kerjanya.

#### Cara Karyawan Mempelajari Budaya Organisasi

Robbins dan Coulter (2004) dalam (Ardana et al., 2009:172-173) mengatakan bahwa budaya organisasi itu dapat ditransformasikan kepada para pegawai dengan berbagai macam cara, yang mana paling banyak digunakan adalah cara-cara sebagai berikut.

1. Cerita. Pendongeng organisasi dalam hal ini kalangan eksekutif senior menjelaskan warisan perusahaan dan menampilkan cerita sebagai wujud penghargaan terhadap orang yang telah melakukan sesuatu. Contoh: bagaimana suksesnya Henry Ford II memajukan perusahaannya dan oleh para elit perusahaannya diceritakan kepada karyawan.
2. Ritual, setiap organisasi biasanya memiliki corak ritual sendiri-sendiri, dan terkadang sudah mengakar serta menjadi bagian hidup suatu organisasi. Kegiatan mana mengekspresikan serta meneguhkan nilai-nilai utama organisasi.
3. Simbol/ lambang materi, seperti: pakaian seragam, tata letak kantor, tipe mobil yang diberikan, dan lain-lain atribut fisik yang dapat diamati merupakan unsur penting budaya organisasi.
4. Bahasa. Banyak organisasi dan unit di dalam organisasi memakai bahasa sebagai cara untuk mengidentifikasi budaya. Dari waktu ke waktu, sering organisasi mengembangkan istilah-istilah khas untuk menggambarkan peralatan, orang-orang penting, para pemasok, pelanggan atau produk-produk yang berkaitan dengan bisnis, yang bisa sebagai alat pemersatu anggota organisasi.

Bahasa oleh Nimran (1999) dalam (Ardana et al., 2009:173) dikatakan sebagai suatu media terpenting dalam transformasi nilai-nilai dan dalam setiap organisasi di bidang-bidang tertentu memiliki bahasa khas atau jargon-jargon tertentu yang kadang hanya dipahami oleh kalangan terbatas.

#### Implikasi Manajerial

Budaya organisasi adalah isu yang sangat banyak mendapat perhatian dari berbagai kalangan, utamanya para praktisi ataupun pengelola organisasi. Berdasarkan pengalaman yang telah dialami oleh berbagai organisasi bisnis, ada bukti yang cukup signifikan bahwa budaya organisasi berkontribusi terhadap efektivitas total organisasi, dari level yang paling tinggi sampai level terendah. Dampak tersebut terutama pada kinerja dan kepuasan kerja. Paling tidak ada tujuh faktor obyektif seperti: inovasi dan pengambilan resiko, perhatian ke hal-hal yang rinci/ detil, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, agresifitas, dan stabilitas/ kemantapan yang dipersepsikan sebagai budaya organisasi yang dengan segala

kekuatannya akan memengaruhi kinerja dan kepuasan kerja tersebut. Maka yang terpenting bagi para pengelola organisasi adalah bagaimana menciptakan serta memelihara suatu budaya organisasi yang kuat dan jelas, karena akan dapat memandu atau mengarahkan usaha-usaha produktif anggota organisasi dan akhirnya mampu menghantarkan organisasi secara keseluruhan dalam memncapai tujuan-tujuannya (Ardana et al., 2009:173-174).

#### **Budaya Organisasi Kuat**

Tika (2008:109) mendefinisikan bahwa budaya organisasi kuat sebagai budaya, yang nilai-nilainya baik formal maupun informal dianut secara bersama dan berpengaruh positif terhadap perilaku dan kinerja pimpinan dan anggota organisasi sehingga kuat dalam menghadapi tantangan eksternal dan internal organisasi. Nilai-nilai budaya dapat diterjemahkan sebagai filosofi usaha, asumsi dasar, slogan/ moto perusahaan/ organisasi, tujuan umum organisasi dan/ atau prinsip-prinsip yang menjelaskan usaha. Nilai-nilai tersebut apabila dianut dan dilaksanakan secara bersama oleh pemimpin dan anggota organisasi dapat memperkuat budaya organisasi.

Selain itu, menurut Luthans (1989) dalam (Tika, 2008:109-110), faktor-faktor utama yang menentukan kekuatan budaya organisasi adalah kebersamaan dan intensitas.

#### **1. Kebersamaan**

Kebersamaan adalah sejauh mana anggota organisasi mempunyai nilai-nilai inti yang dianut secara bersama. Derajat kebersamaan dipengaruhi oleh unsur orientasi dan imbalan. Orientasi dimaksudkan pembinaan kepada anggota-anggota organisasi khususnya anggota baru baik yang dilakukan melalui bimbingan seorang anggota senior terhadap anggota baru maupun melalui program-program latihan. melalui program orientasi, anggota-anggota baru organisasi diberi nilai-nilai budaya yang perlu dianut secara bersama oleh anggota-anggota organisasi. Di samping orientasi kebersamaan, juga dipegaruhi oleh imbalan. Imbalan dapat berupa kenaikan gaji, jabatan (promosi), hadiah-hadiah, dan tindakan-tindakan lainnya yang membantu memperkuat komitmen dan nilai-nilai inti budaya organisasi.

#### **2. Intensitas**

Intensitas adalah derajat komitmen dari anggota-anggota organisasi kepada nilai-nilai inti budaya organisasi. derajat intensitas bisa merupakan suatu hasil dari struktur imbalan. keinginan pegawai untuk melaksanakan nilai-nilai budaya dan bekerja semakin mningkat apabila mereka diberi imbalan. Oleh karena itu, pemimpin organisasi/ perusahaan perlu memperhatikan dan menaati struktur imbalan yang diberikan kepada anggota-anggota organisasi guna menanamkan inti-inti budaya organisasi.

Sedangkan menurut S.P. Robbins dalam (Tika, 2008:111) mengemukakan ciri-ciri budaya kuat, antara lain:

- 1. Menurunnya tingkat keluarnya karyawan.**
- 2. Ada kesepakatan yang tinggi di kalangan anggota mengenai apa yang dipertahankan oleh organisasi.**
- 3. Ada pembinaan kohesif, kesetiaan, dan komitmen organisasi.**

#### **Langkah-Langkah Kegiatan Untuk Memperkuat Budaya Organisasi**

Tika (2008:112) mengatakan bahwa untuk memperkuat budaya organisasi, ada beberapa langkah kegiatan yang dapat dilakukan oleh pemimpin organisasi (pendiri, pemimpin puncak, dan para manajer) sebagai berikut.

- 1. Memantapkan nilai-nilai dasar budaya organisasi.**
- 2. Melakukan pembinaan terhadap anggota organisasi.**
- 3. Memberikan contoh atau teladan.**
- 4. Membuat acara-acara rutinitas.**
- 5. Memberikan penilaian dan penghargaan.**
- 6. Tanggap terhadap masalah eksternal dan internal.**
- 7. Koordinasi dan kontrol.**

### III. Metode Penelitian

Penelitian dilakukan pada lingkungan PT Bank Central Asia Tbk. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan deduktif. Unit analisis yang diteliti adalah organisasi yaitu PT Bank Central Asia Tbk. Teknik pengumpulan data yang dipilih oleh penulis adalah dengan melakukan observasi langsung dan wawancara di lapangan, data dari Laporan Tahunan 2016 PT Bank Central Asia Tbk, serta studi pustaka. Jenis data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh langsung dari objek penelitian dan data sekunder yang diperoleh dari beberapa pustaka. Sedangkan, metode analisis yang digunakan adalah metode deskriptif yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri.

### IV. Hasil dan Pembahasan

Budaya PT Bank Central Asia Tbk terdiri dari visi, misi, dan tata nilai PT Bank Central Asia Tbk. Adapun visi, misi, dan tata nilai PT Bank Central Asia Tbk adalah sebagai berikut:

#### Visi PT Bank Central Asia Tbk

Bank pilihan utama andalan masyarakat, yang berperan sebagai pilar penting perekonomian Indonesia.

#### Misi PT Bank Central Asia Tbk

1. Membangun institusi yang unggul di bidang penyelesaian pembayaran dan solusi keuangan bagi nasabah bisnis dan perseorangan.
2. Memahami beragam kebutuhan nasabah dan memberikan layanan finansial yang tepat demi tercapainya kepuasan optimal bagi nasabah.
3. Meningkatkan nilai *francais* dan nilai *stakeholder* PT Bank Central Asia Tbk.

#### Pemahaman atas Misi PT Bank Central Asia Tbk, yaitu:

1. Membangun institusi yang unggul di bidang penyelesaian pembayaran dan solusi keuangan bagi nasabah bisnis dan perseorangan, mempunyai arti bahwa PT Bank Central Asia Tbk membangun institusi yang unggul untuk pembayaran segala bidang yang meliputi seluruh aktivitas pembayaran dalam bisnis perbankan.
2. Memahami beragam kebutuhan nasabah dan memberikan layanan finansial yang tepat demi tercapainya kepuasan optimal bagi nasabah, memiliki arti bahwa PT Bank Central Asia Tbk memahami beragam kebutuhan nasabah secara utuh sesuai dengan kebutuhan nasabah.
3. Meningkatkan nilai *francais* dan nilai *stakeholder* PT Bank Central Asia Tbk, memiliki arti luas meliputi totalitas nilai perusahaan baik *tangible* maupun *intangible values*. Sedangkan nilai bagi *stakeholder* berarti mencerminkan fleksibilitas PT Bank Central Asia Tbk dalam mengakomodasi kepentingan berbagai pihak.

Evaluasi atas visi dan misi PT Bank Central Asia Tbk dilakukan paling lama setiap lima tahun sekali. Pada tahun 2014, visi dan misi PT Bank Central Asia Tbk telah dievaluasi oleh Dewan Komisaris dan Direksi PT Bank Central Asia Tbk. Hasil evaluasi oleh Dewan Komisaris dan Direksi atas visi misi PT Bank Central Asia Tbk adalah bahwa visi dan misi tersebut masih valid dengan kondisi saat ini.

#### Tata Nilai PT Bank Central Asia Tbk

1. Fokus pada Nasabah (*Customer Focus*)  
Memahami, mendalami dan memenuhi kebutuhan pelanggan dengan cara terbaik.
2. Integritas (*Integrity*)  
Jujur, tulus, dan lurus.  
Nasabah memiliki bank yang dipercaya.  
Kepercayaan dibangun melalui tindakan yang mencerminkan integritas dan etika bisnis yang tinggi secara konsisten.

3. **Kerja Sama Tim (*Team Work*)**  
Tim adalah himpunan orang yang memiliki pertalian khas, komitmen, tata cara dan sinergi untuk mencapai satu tujuan.
4. **Berusaha Mencapai yang Terbaik (*Continuous Pursuit of Excellence*)**  
Senantiasa melakukan yang terbaik dengan cara dan kualitas terbaik.

Budaya organisasi PT Bank Central Asia Tbk mengimplementasikan karakteristik atau dimensi budaya organisasi yang dikemukakan oleh Robbins (206:721) yang bersama-sama menangkap hakekat dari suatu budaya organisasi, yaitu:

1. ***Innovation and risk taking***  
PT Bank Central Asia Tbk dalam tata nilainya menyatakan untuk berusaha mencapai yang terbaik yang tersirat bahwa organisasi diharapkan mampu untuk berinovasi dan berani dalam melaksanakan segala sesuatu dan mampu menjadi yang terbaik.
2. ***Attention to detail***  
PT Bank Central Asia Tbk dalam misinya menyatakan untuk memahami beragam kebutuhan nasabah dan memberikan layanan finansial yang tepat demi tercapainya kepuasan optimal bagi nasabah yang tersirat bahwa organisasi diharapkan mampu untuk memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis, dan perhatian kepada rincian terhadap beragam kebutuhan nasabah.
3. ***Outcome orientation***  
PT Bank Central Asia Tbk dalam tata nilainya menyatakan untuk fokus pada nasabah yang tersirat bahwa organisasi diharapkan mampu memusatkan perhatian pada hasil yaitu nasabah, dengan fokus pada nasabah maka terjalin hubungan baik sehingga PT Bank Central Asia Tbk pun semakin berkembang.
4. ***People orientation***  
PT Bank Central Asia Tbk dalam tata nilainya menyatakan untuk mempertahankan integritas (jujur, tulus, dan lurus) yang tentunya tersirat bahwa organisasi diharapkan mampu untuk menjaga kualitas setiap anggotanya sehingga dapat dipercaya karena kepercayaan dibangun melalui tindakan yang mencerminkan integritas dan etika bisnis yang tinggi secara konsisten.
5. ***Team orientation***  
PT Bank Central Asia Tbk dalam tata nilainya menyatakan untuk kerja sama tim yang tersirat bahwa organisasi diharapkan mampu diorganisasikan dalam tim-tim, bukan individu-individu.
6. ***Aggresiveness***  
PT Bank Central Asia Tbk dalam visinya menyatakan untuk menjadi bank pilihan utama andalan masyarakat, yang berperan sebagai pilar penting perekonomian Indonesia yang tersirat bahwa organisasi diharapkan memiliki anggota yang agresif dan kompetitif serta tidak bersantai-santai.
7. ***Stability***  
PT Bank Central Asia Tbk dalam misinya menyatakan untuk membangun institusi yang unggul di bidang penyelesaian pembayaran dan solusi keuangan bagi nasabah bisnis dan perseorangan yang tentunya tersirat bahwa organisasi diharapkan mempertahankan kemantapan dalam aktivitas.

**Visi, Misi, dan Tata Nilai PT Bank Central Asia Tbk**

Visi dan Misi PT Bank Central Asia Tbk ditetapkan untuk memberikan landasan, arah, dan panduan bagi segenap jajaran PT Bank Central Asia Tbk dalam menjalankan kegiatan perusahaan.

Tata Nilai PT Bank Central Asia Tbk ditetapkan untuk dijadikan panduan moral bagi segenap jajaran PT Bank Central Asia Tbk dalam mengemban misi dan mencapai visi perusahaan.

Program sosialisasi visi, misi, dan tata nilai dilakukan pada:

1. Kantor Pusat, seluruh unit kerja (pejabat eselon 1 sampai dengan eselon 3).
2. Rapat Koordinasi (Rakor) atau *Quality Meeting* (QM) seluruh Kantor Wilayah PT Bank Central Asia Tbk.
3. Program pengembangan karir (*Management Development Program/MDP* dan Program Pengembangan Manajer/P2M), forum-forum khusus seperti Forum *Account Officer/AO*, dan Grup-grup khusus seperti *Project Management Office/PMO*.

Sosialisasi visi, misi, dan tata nilai yang diterapkan oleh PT Bank Central Asia Tbk sesuai dengan pernyataan Edgar Schein (dalam Kreitner dan Kinicki, 2001) yang menyatakan bahwa pembelajaran nilai-nilai keyakinan dan perilaku dapat dilakukan dengan berbagai cara, yang salah satunya adalah pernyataan filosofi formal, visi, misi, nilai, dan material organisasi yang digunakan untuk rekrutmen, seleksi, dan sosialisasi.

Pengenalan budaya PT Bank Central Asia Tbk diberikan pada program *induction* untuk seluruh karyawan baru. Pengenalan budaya PT Bank Central Asia Tbk meliputi pengenalan visi, misi, dan tata nilai PT Bank Central Asia Tbk. Metode pembelajaran berupa permainan (*games*) merupakan salah satu cara yang efektif untuk mengenalkan visi, misi, dan tata nilai perusahaan kepada para karyawan baru yang merupakan generasi Y.

Visi, misi, dan tata nilai PT Bank Central Asia Tbk juga disosialisasikan melalui:

1. Buletin Info BCA (majalah bulanan internal).
2. *Screen saver* dan *mouse pad PC* karyawan.
3. Training internal.
4. *Internal Culture Video Clip*.
5. *Handbook* BCA.
6. Buku Komik yang dibagikan kepada seluruh karyawan.
7. *Games*.
8. Media lainnya.

Proses sosialisasi budaya organisasi yang diterapkan PT Bank Central Asia Tbk sesuai dengan salah satu pernyataan Robbins (2002) dalam (Ardana et al., 2009:171) mencatat ada tiga kekuatan yang berperan dalam mempertahankan suatu budaya, yaitu sosialisasi. Proses yang mengadaptasikan para karyawan pada budaya organisasi itu. Kegiatan sosialisasi dilaksanakan sejak tahap pra kedatangan, suatu kurun waktu pembelajaran yang dilakukan sebelum seseorang karyawan baru bergabung secara resmi dengan organisasi. Sosialisasi kemudian dilakukan pada tahap perjumpaan, tahap dalam mana pegawai baru menyaksikan seperti apa sebenarnya organisasi itu dan menghadapi kemungkinan bahwa harapan dan kenyataan dapat berbeda. Tahap sosialisasi selanjutnya adalah apa yang disebut dengan tahap metamorfosis, suatu tahap dalam proses sosialisasi di mana para pegawai baru menyesuaikan diri pada nilai dan norma kelompok kerjanya.

#### Friendly Environment

PT Bank Central Asia Tbk memiliki lingkungan kerja yang ramah, bersahabat, dan saling mendukung. Para pimpinan di PT Bank Central Asia Tbk juga secara aktif membimbing, mendukung, dan menghargai setiap ide positif yang diberikan karyawannya. PT Bank Central Asia Tbk percaya bahwa setiap karyawan membutuhkan kehidupan yang seimbang. Untuk itu PT Bank Central Asia Tbk juga menyediakan berbagai komunitas sebagai wadah para karyawan untuk menyalurkan *hobby*-nya seperti *Asia Lens* untuk para pencinta fotografi, *Asia Bike* untuk kegiatan bersepeda, dan banyak komunitas lainnya. PT Bank Central Asia Tbk tidak hanya peduli pada setiap karyawan, tetapi juga memberikan kontribusi bagi komunitas sekitar. Beberapa bentuk kontribusi yang kami berikan untuk masyarakat adalah mengadakan program *BCA Day Care*, Bakti BCA, dan juga membangun Menara *BCA Green Building*.

#### Keluargaan Adalah Kunci

Tak mudah membangun dan menjaga kebersamaan dalam sebuah perusahaan hingga bisa bertahan sampai puluhan tahun. Terutama di saat harus melewati badai kesulitan dan kondisi yang serba tak pasti. Tapi, percaya atau tidak, hal itu rupanya tidak terlalu sulit bagi keluarga besar PT Bank Central Asia Tbk. Melewati masa sulit, tentu bukan pengalaman paling indah. Namun fakta bahwa PT Bank Central Asia Tbk bangkit dari krisis dan menjadi salah satu bank terbesar dan terbaik menunjukkan kekuatan setiap bagian dari keluarga besar ini. Salah satu kekuatan utama yang dimiliki PT Bank Central Asia Tbk adalah semangat kekeluargaan (Lena Setiawati, 2016)

*Friendly Environment* atau kekeluargaan yang diterapkan di PT Bank Central Asia Tbk sesuai dengan pendapat Luthans (1989) dalam (Tika, 2008:109-110) yang menyebutkan bahwa salah satu faktor utama yang menentukan kekuatan budaya organisasi adalah kebersamaan. Kebersamaan adalah sejauh mana anggota organisasi mempunyai nilai-nilai inti yang dianut secara bersama. Derajat kebersamaan dipengaruhi oleh unsur orientasi dan imbalan. Orientasi dimaksudkan pembinaan kepada anggota-anggota organisasi khususnya anggota baru baik yang dilakukan melalui bimbingan seorang anggota senior terhadap anggota baru maupun melalui program-program latihan. melalui program orientasi, anggota-anggota baru organisasi diberi nilai-nilai budaya yang perlu dianut secara bersama oleh anggota-anggota organisasi. Di samping orientasi kebersamaan, juga dipengaruhi oleh imbalan. Imbalan dapat berupa kenaikan gaji, jabatan (promosi), hadiah-hadiah, dan tindakan-tindakan lainnya yang membantu memperkuat komitmen dan nilai-nilai inti budaya organisasi.

#### Continuous Improvement

Sebagai perusahaan yang terus berkembang, PT Bank Central Asia Tbk selalu terbuka akan inovasi dan ide-ide baru yang membantu PT Bank Central Asia Tbk untuk tetap menjadi yang terdepan dalam industrinya. Para karyawan kami memiliki berbagai kesempatan untuk mengikuti program-program pengembangan diri baik secara profesional maupun personal dan juga mendapatkan bimbingan dari para pemimpin. PT Bank Central Asia Tbk percaya bahwa cara terbaik untuk mengembangkan bisnis adalah dengan membantu para karyawan berkembang dan mengoptimalkan potensinya. Untuk memastikan pengembangan setiap karyawan, PT Bank Central Asia Tbk mempersiapkan berbagai pelatihan internal maupun eksternal melalui BCA Learning Center. PT Bank Central Asia Tbk memiliki metode belajar *e-learning* dan Program *BCA Innovation Award* yang dapat menjadi wadah bagi para karyawan berinovasi dan mengekspresikan kreativitasnya. PT Bank Central Asia Tbk juga telah mengimplementasikan *Reward Management System* yang memberikan kesempatan kepada setiap karyawan untuk mendapatkan bonus berdasarkan evaluasi dari performa kerja, misalnya melalui pengukuran KPI pada aspek *Customer Relationship* dan *Service Excellence*. Kebijakan yang transparan ini berlaku untuk seluruh karyawan dan masing-masing dari mereka dapat mengukur kemajuan kinerjanya sepanjang tahun. PT Bank Central Asia Tbk bangga dengan usahanya yang telah diakui dengan berbagai penghargaan yang berhasil didapatkan, antara lain *HR Excellence Award 2014* dalam kategori *People Development*, *Gallup Great Workplace Award 2015*, dan *Best Stellar Workplace Award 2016*.

*Continuous Improvement* yang diterapkan di PT Bank Central Asia Tbk sesuai dengan pendapat Luthans (1989) dalam (Tika, 2008:109-110), yang menyebutkan bahwa salah satu faktor utama yang menentukan kekuatan budaya organisasi adalah intensitas. Intensitas adalah derajat komitmen dari anggota-anggota organisasi kepada nilai-nilai inti budaya organisasi. derajat intensitas bisa merupakan suatu hasil dari struktur imbalan. keinginan pegawai untuk melaksanakan nilai-nilai budaya dan bekerja semakin meningkat apabila mereka diberi imbalan. Oleh karena itu, pemimpin organisasi/ perusahaan perlu memperhatikan dan menaati struktur imbalan yang diberikan kepada anggota-anggota organisasi guna menanamkan inti-inti budaya organisasi.

#### Budaya Smart Solution

*Smart solution* merupakan istilah yang ada dalam konsep pelayanan prima PT Bank Central Asia Tbk kepada para nasabahnya yang merupakan bagian terpenting. Nasabah PT

Bank Central Asia Tbk memiliki posisi penting, dalam hal ini nasabah merupakan bagian dari kepemilikan saham PT Bank Central Asia Tbk secara tidak langsung, karena tanpa adanya nasabah maka PT Bank Central Asia Tbk tidak dapat melakukan aktivitas perbankan dengan sempurna. Sehingga kepercayaan nasabah sekaligus pemegang saham personal inilah yang sangat dijaga oleh perusahaan.

*Smart Solution* berasal dari istilah *smart* dan *solution*, yang berasal dari Bahasa Inggris, yaitu *smart* yang artinya pandai, cerdas atau pintar dan *solution* yang artinya adalah solusi, jalan keluar atau cara penyelesaian masalah. Sehingga *smart solution* dapat didefinisikan sebagai suatu cara atau metode penyelesaian masalah dengan cerdas dan bijaksana namun tepat sasaran.

Dalam menumbuhkembangkan budaya pelayanan prima yang bertumpu dan terfokus pada nasabah, PT Bank Central Asia Tbk memiliki suatu konsep dan gagasan pemecahan masalah yang terangkum dalam etos kerja yang kini dikenal dengan istilah *smart solution*, yang terdiri dari kata *SMART SOLUTION*, yaitu:

1. **Sigap**  
Sigap dan cekatan dalam melakukan pekerjaan, menunjukkan sikap siap membantu, antisipatif dan tanggap terhadap kebutuhan nasabah, dapat diandalkan dalam melaksanakan kepercayaan, memberikan informasi dengan jelas dan tepat, serta disiplin dan konsisten dalam menjalankan tugas.
2. **Menarik**  
Berpenampilan sopan, formal, rapi, bersih dan serasi, menunjukkan bahasa tubuh dan perilaku yang baik dan sopan, percaya diri yang positif, memiliki kemampuan berinteraksi yang baik, serta menunjukkan kredibilitas dan reputasi yang dapat dipercaya.
3. **Antusias**  
Semangat dalam melayani nasabah, memiliki inisiatif untuk segera melayani, bukan menunggu (proaktif), dan memiliki pandangan bahwa nasabah harus dilayani sebaik mungkin.
4. **Ramah**  
Memberikan senyum dengan tulus, melakukan kontak mata saat berbicara dengan nasabah, menggunakan nada suara yang enak didengar, berperilaku sopan dan santun sesuai budaya.
5. **Teliti**  
Mampu bekerja dengan akurat, cermat, dan seksama, serta konsentrasi penuh setiap memproses transaksi.
6. **Simak**  
Peka terhadap segala permasalahan yang berkaitan dengan nasabah dan kebutuhannya akan informasi perbankan. Simak dapat dilakukan dengan cara mendengarkan keluhan-keluh dan kebutuhan nasabah akan sejumlah informasi yang dibutuhkannya. Jika memang ada informasi yang disampaikan kepada nasabah dirasa kurang dimengerti maka tanyalah kepada nasabah tersebut. Hal ini dilakukan untuk mengetahui dengan jelas permasalahannya sehingga dapat dengan segera dicarikan solusinya.
7. **Open-Mind**  
Membuka diri, karena dengan membuka diri maka kita dapat melakukan suatu interaksi dan bersosialisasi kepada orang lain dalam hal ini nasabah sehingga nasabah dapat dengan nyaman menceritakan pengalaman dan permasalahan yang sedang dihadapi. Setelah diketahui pokok dari permasalahannya maka langkah selanjutnya mencari sejumlah informasi tentang permasalahan-permasalahan tersebut dengan berbagai cara baik dengan cara bertanya, melihat sejumlah referensi atau bahkan searching di internet. Hal ini dilakukan semata-mata agar kita dapat memahami permasalahan tersebut dengan baik. Karena jika permasalahan tidak diketahui dengan baik, yang dikhawatirkan adalah timbulnya masalah-masalah baru di kemudian hari. Memahami permasalahan yang ada dan memikirkan permasalahan yang dapat ditimbulkan dari permasalahan tersebut sangat

baik, karena mencegah permasalahan baru yang dapat ditimbulkan merupakan bagian dari pemecahan masalah yang ada dan sedang dihadapi.

8. **Lengkap**

Melengkapi data dan informasi dari permasalahan yang ada dan sedang dihadapi atau dikeluarkan pada nasabah guna menemukan sebuah solusi tepat bagi nasabah dengan langkah menyimak dan membuka diri serta pikiran guna memperoleh solusi utama dari permasalahan yang ada. Jika memang diperlukan jalan keluar alternatif dari masalah yang ada maka tidak ada salahnya jika kita memberi lebih dari satu solusi (solusi tambahan) sehingga kita dapat membandingkannya mana solusi yang lebih baik, tepat, dan efektif terhadap permasalahan yang sedang dihadapi.

9. **Utamakan Kebutuhan Nasabah**

Nasabah merupakan aset penting dalam perbankan. Sehingga pelayanan yang mengutamakan nasabah sangat dijunjung tinggi oleh PT Bank Central Asia Tbk dengan mengutamakan pelayanan prima terhadap mitranya (nasabah) yang telah memberi kepercayaannya kepada PT Bank Central Asia Tbk. Mengutamakan nasabah akan kebutuhan perbankan baik dari sisi informasi perbankan hingga melakukan sejumlah transaksi perbankan. Kebutuhan emosional yang dijalin pada nasabah tentunya tidaklah menyalahi aturan main dan profesionalitas perbankan sehingga terjalin suatu mitra dan kerja sama yang baik antara PT Bank Central Asia Tbk dengan nasabah.

10. **Telling Solution**

Mendeskripsikan program dan produk-produk PT Bank Central Asia Tbk kepada nasabah agar nasabah berminat dan ikut berpartisipasi dalam pengembangan dan penggunaan produk PT Bank Central Asia Tbk. Biarkan nasabah menentukan pilihan apakah nantinya ia berminat dan berpartisipasi terhadap penawaran produk yang telah ditawarkan. Jika ada yang tidak atau belum dipahami oleh nasabah berilah celah kepada nasabah untuk bertanya sehingga nasabah tersebut antusias dan tertarik sehingga mereka para nasabah dapat berperan serta dalam upaya pengembangan dan penggunaan produk PT Bank Central Asia Tbk.

11. **Inisiatif**

Berfikir kritis dan kreatif sangatlah dibutuhkan teller yang baik dan profesional hingga menjadi kebanggaan PT Bank Central Asia Tbk terhadap nasabahnya. Karena di tangan para profesional kepercayaan secara penuh dapat diselesaikan dengan baik lengkap dengan permasalahan yang ada dan solusinya. Tidak hanya berpikir saja tetapi lakukan tindakan-tindakan kreatif dalam upaya peningkatan profesionalitas dan loyalitas kepada perusahaan dan nasabah sebagai pemegang saham secara tidak langsung atau kepada para konsumen yang ingin melakukan sejumlah transaksi perbankan sehingga mereka berminat menggunakan produk-produk yang ada dan ditawarkan oleh PT Bank Central Asia Tbk.

12. **On-Time Follow Up**

*On-time* dalam hal ini tidak hanya tepat waktu saja, tetapi *on-time* dalam hal ini selalu berusaha menepati segala janji kepada nasabah atau customer, serta jangan pernah melakukan tindakan yang menyebabkan hilangnya kepercayaan nasabah sebagai mitra penting PT Bank Central Asia Tbk. Dari sinilah akan terjalin suatu hubungan yang harmonis antara nasabah dengan pihak bank sehingga akan terjalin suatu keterikatan yang baik. Tidak hanya itu saja, ikatan emosional yang telah dilakukan PT Bank Central Asia Tbk dengan nasabahnya akan memberi nilai positif perusahaan PT Bank Central Asia Tbk dalam meluncurkan produk-produk unggulannya kelak. Tetapi sebaliknya, jika tidak terjalin kemitraan yang baik maka hal itu akan menjadi bumerang di kemudian hari.

Dengan istilah *smart solution* ini membuat organisasi selalu teringat akan budayanya sendiri. Hal ini sesuai dengan pernyataan Tika (2008:109) yang mendefinisikan bahwa nilai-nilai budaya dapat diterjemahkan sebagai filosofi usaha, asumsi dasar, slogan/ moto perusahaan/ organisasi, tujuan umum organisasi dan/ atau prinsip-prinsip yang menjelaskan usaha. Nilai-nilai tersebut apabila dianut dan dilaksanakan secara bersama oleh pemimpin dan anggota organisasi dapat memperkuat budaya organisasi.

### Budaya Kaizen

PT Bank Central Asia Tbk menerapkan budaya Kaizen yaitu budaya dari Jepang yang memperhatikan perbaikan kecil, usaha terus-menerus, hasil usaha terus-menerus. *Small change, convent know how, efforts, and process oriented*. Budaya kaizen yang menjadi kebiasaan di PT Bank Central Asia Tbk terdiri dari 5R yaitu:

1. Ringkas  
Menyingkirkan barang yang tidak diperlukan, mengelompokkan yang perlu dan yang tidak perlu, memperluas area kerja produktif, *workplace scanning* (menentukan barang yang dapat digunakan dan yang tidak dapat digunakan), serta memetakan tempat kerja.
2. Rapi  
Menata barang sesuai peruntukannya, cepat ditemukan saat diperlukan yaitu kurang dari tiga menit.
3. Resik  
Kegiatan membersihkan tempat kerja dan peralatan dan juga melakukan pemeriksaan peralatan siap dipakai bersih.
4. Rawat  
Karyawan bertanggung jawab atas semua barang, penanda semua barang (agar tidak hilang, pindah tempat). Adanya *visual control*, disiplin, mengambil atau menyimpan barang, serta menaati peraturan kebersihan dan kerapian.
5. Rajin  
Kebiasaan mempertahankan hal-hal baik dan memperbaiki yang belum sempurna.

Di PT Bank Central Asia Tbk setiap unit kerja memiliki *person in charge* yang mengelola budaya kaizen dan menyusun konsep kaizen yang baru setiap periode. Yang mana konsep tersebut harus dipresentasikan dan dikonsultasikan kepada manajemen serta diterapkan pada masing-masing unit kerja. Hal ini sesuai dengan pernyataan S.P. Robbins dalam (Tika, 2008:111) yang mengemukakan salah satu ciri budaya kuat, yaitu ada pembinaan kohesif, kesetiaan, dan komitmen organisasi.

Untuk menguatkan budaya organisasi pada PT Bank Central Asia Tbk, perusahaan menerapkan strategi sebagai berikut seperti yang dikatakan oleh Tika (2008:112) yaitu:

1. Melakukan pembinaan terhadap anggota organisasi.  
Mewajibkan karyawan baru untuk mengikuti pelatihan maupun *e-learning* mengenai budaya *smart solution* dan kaizen.
2. Memberikan contoh atau teladan.  
Pimpinan atau manajemen atas selalu menerapkan budaya PT Bank Central Asia Tbk dan memberi teguran pada bawahan yang bertolak dengan budaya dan kebiasaan PT Bank Central Asia Tbk seperti tidak boleh datang terlambat, selalu menerapkan *smart solution* dan kaizen.
3. Membuat acara-acara rutinitas.  
Setiap pagi dan sore selalu ada *briefing* yang mengevaluasi pelaksanaan keseharian yang selalu menekankan pada kebersamaan dan intensitas.
4. Memberikan penilaian dan penghargaan.  
Adanya kompetisi *SSRP (Smart Solution Reward Program)* yang melombakan penerapan budaya *smart solution* bagi karyawan PT Bank Central Asia Tbk se-Indonesia.
5. Koordinasi dan kontrol.  
Adanya pengawasan dari atasan terhadap bawahan dan *coaching on the fly* di pelaksanaan kerja setiap harinya.

Akan tetapi ada beberapa hambatan dalam penguatan budaya organisasi tersebut. Pertama, kurangnya komunikasi (baik komunikasi antara atasan dengan bawahan maupun antar sesama rekan kerja). Hal ini disebabkan karena adanya kesenjangan antara senior dengan junior dan kesenjangan antara pimpinan dengan staf. Allan (2011:285) mengatakan bahwa berbagai hambatan dalam berkomunikasi dapat terjadi pada dua sisi, yaitu pada si pengirim pesan dan pada penerima pesan. Beberapa faktor yang dapat menimbulkan hambatan dalam berkomunikasi adalah persepsi yang berbeda, konteks pembicaraan, gangguan dari luar, dan gangguan dari dalam. Dari hasil observasi penulis, hambatan

komunikasi yang terjadi di PT Bank Central Asia Tbk lebih cenderung disebabkan karena perbedaan persepsi antar pribadi di mana masing-masing karyawan memiliki pandangan dan pemikiran masing-masing yang berbeda satu sama lain. Kedua, kurangnya sosialisasi dalam keseharian kerja. Perusahaan sudah melakukan sosialisasi dengan mewajibkan karyawan baru untuk mengikuti pelatihan maupun *e-learning* mengenai budaya *smart solution* dan *kaizen*. Akan tetapi saat keseharian kerja, karyawan disibukan dengan melayani banyak nasabah dan pencapaian target sehingga terkadang budaya yang ada terlupakan dan memfokuskan diri dengan pekerjaan. Ketiga, kurangnya supervisi mengenai standar dan disiplin dalam penerapan budaya organisasi dari kepala bagian. Tugas supervisi adalah mengendalikan suatu kelompok sebagai anggota dari kelompok itu. Namun, karena suasana kerja yang kekeluargaan terkadang kepala bagian terlalu baik terhadap bawahan sehingga kurangnya ketegasan dalam pengawasan terhadap penerapan budaya organisasi. Standar dan disiplin merupakan dua hal penting yang perlu dijaga dalam lingkungan pekerjaan. Keempat, adanya karyawan yang mempunyai masalah, yaitu mereka dengan perilaku yang tidak sesuai dengan norma yang diharapkan oleh organisasi. Menurut Allan (2011:225) karyawan yang demikian mungkin dihadapkan pada tiga bentuk persoalan, yaitu persoalan prestasi kerja, persoalan antarpribadi dengan rekan yang lain, dan persoalan keperilakuan. Di PT Bank Central Asia Tbk setiap karyawan memiliki latar belakang dan kepribadian yang berbeda-beda. Ada yang ambisius mencapai prestasi agar dapat naik jabatan, ada yang memiliki berkepribadian yang kurang baik, ada yang taat aturan, dan ada pula yang sebaliknya. Karyawan yang tidak serius dan sungguh-sungguh dalam bekerja atau memiliki masalah-masalah tertentu umumnya tidak menerapkan budaya organisasi yang ada dengan baik sesuai dengan harapan perusahaan.

Berikut adalah beberapa solusi dalam mengatasi hambatan-hambatan dalam penguatan budaya organisasi pada PT Bank Central Asia Tbk. Pertama, untuk mengatasi kurangnya komunikasi (baik komunikasi antara atasan dengan bawahan maupun antar sesama rekan kerja) yaitu adanya penerapan komunikasi pendukung dengan rasa empati menciptakan atmosfer sedemikian rupa sehingga berkesan bersahabat, tidak mengkritik dan tidak mengancam. Mereka yang takut pada perubahan sehingga komunikasi dianggap sebagai ancaman. Akibatnya, banyak terjadi tingkah laku yang bersifat bertahan daripada perilaku yang responsif. Kedua, untuk mengatasi kurangnya sosialisasi dalam keseharian kerja yaitu dengan banyaknya gambar dan poster tentang budaya organisasi PT Bank Central Asia Tbk yang ditempel di dinding tempat kerja, di loker karyawan, dan juga di ruang makan karyawan oleh bagian layanan sehingga setiap karyawan dapat selalu diingatkan dengan budaya organisasi yang harus diterapkan di perusahaan di mana mereka bekerja meskipun disibukan oleh pekerjaan sehari-hari. Ketiga, untuk mengatasi kurangnya supervisi mengenai standar dan disiplin dalam penerapan budaya organisasi dari kepala bagian yaitu dengan adanya *mystery shopper* dan *service recording* yang dinilai langsung oleh staf dari kantor pusat. *Mystery shopper* datang kapan saja untuk menilai kinerja karyawan apakah sudah sesuai dengan budaya PT Bank Central Asia Tbk yang menerapkan budaya *kaizen* dan *smart solution* terhadap nasabah atau belum. Sedangkan *service recording* dipasang untuk menilai bagaimana penerapan budaya *smart solution* oleh setiap *frontliner* dan nilainya akan di-review oleh kepala bagian dan menjadi masukan untuk kinerja setiap *frontliner* ke depannya. Keempat, untuk mengatasi karyawan yang mempunyai masalah (mereka dengan perilaku yang tidak sesuai dengan norma yang diharapkan oleh organisasi) yaitu dengan pemberian motivasi, baik motivasi dengan prestasi, pengakuan, kemajuan, kesenangan dalam pekerjaan itu sendiri, kemungkinan pengembangan diri, dan tanggung jawab yang diberikan. Selain motivasi, ada juga bimbingan masalah karyawan yang diberikan oleh kepala bagian. Bimbingan yang diberikan bersifat pribadi, satu hal pada suatu saat, pemberian contoh yang spesifik, fokus pada persoalan, dan tidak mengusik persoalan pribadi.

## V. Penutup

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gambaran mengenai persepsi budaya organisasi yang diterapkan pada PT Bank Central Asia Tbk sudah terlaksana dengan baik yaitu dengan adanya sosialisasi visi, misi, dan tata nilai, penerapan kebersamaan atau kekeluargaan

(*friendly environment*) dan intensitas (*continuous improvement*), serta penerapan prinsip usaha (*smart solution* dan *kaizen*). Meskipun pekerjaan di dunia perbankan cenderung terasa monoton dan *turnover* karyawan yang cukup tinggi tapi PT Bank Central Asia Tbk mampu menguatkan budaya organisasi yang dimilikinya dengan beberapa strategi yaitu melalui pembinaan, pemberian teladan, pengadaan acara-acara rutinitas, pemberian penghargaan, serta koordinasi dan kontrol. Akan tetapi ada beberapa hambatan dalam penguatan budaya organisasi tersebut yaitu kurangnya komunikasi, kurangnya sosialisasi, kurangnya supervisi mengenai standar dan disiplin dalam penerapan budaya organisasi dari kepala bagian, dan adanya karyawan yang mempunyai masalah (mereka dengan perilaku yang tidak sesuai dengan norma yang diharapkan oleh organisasi). Untuk mengatasi hambatan-hambatan dalam penguatan budaya organisasi tersebut solusinya adalah dengan adanya penerapan komunikasi pendukung dengan rasa empati menciptakan atmosfer sedemikian rupa sehingga berkesan bersahabat, tidak mengkritik dan tidak mengancam, banyaknya gambar dan poster tentang budaya organisasi PT Bank Central Asia Tbk yang ditempel di dinding tempat kerja, di loker karyawan, dan juga di ruang makan oleh bagian layanan sehingga setiap karyawan dapat selalu diingatkan dengan budaya organisasi yang harus diterapkan di perusahaan di mana mereka bekerja meskipun disibukan oleh pekerjaan sehari-hari, adanya *mystery shopper* dan *service recording* yang dinilai langsung oleh staf dari kantor pusat, serta pemberian motivasi dan bimbingan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terdapat saran yang dapat dikemukakan oleh penulis di antaranya adalah PT Bank Central Asia Tbk. dapat lebih lagi memprioritaskan budaya organisasi sebagai skala prioritas yang perlu ditingkatkan, karena budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan kinerja karyawan.

#### Daftar Pustaka

- Allan, Jane. 2011. *Mengatasi Masalah Sumber Daya Manusia di Dalam Organisasi*. Binarupa Aksara Publisher. Tangerang
- Ardana, Komang, Ni Wayan Mujiati, Anak Agung Ayu Sriathi. 2009. *Perilaku Keorganisasian Edisi 2*. Graha Ilmu. Yogyakarta
- Robbins, Stephen. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kesepuluh. Pearson Education Internasional. Indeks. Jakarta
- Setiawati, Lena. 2016. *Kekeluargaan Adalah Kunci*. <https://www.bca.co.id/id/Tentang-BCA/Korporasi/Blog/2016/02/19/09/36/kekeluargaan-adalah-kunci>
- Sudarmanto. 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM. Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi*. Pustaka Pelajar. Yogyakarta
- Tika, Moh. Pabundu. 2008. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Bumi Aksara. Jakarta