PERAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT. BANK "X" TBK. KANTOR PUSAT JAKARTA

PRASASTI DEWANING LESTARI

ABSTRAK

Merger dan akuisisi merupakan sebuah pilihan agar perbankan di Indonesia bertindak lebih efisien, namun nyatanya sering ditemukan permasalahan pada perusahaan pasca merger. PT. Bank "X" Tbk merupakan hasil dari *merger* empat bank pemerintah. Sebagai perusahaan hasil *merger* diperlukan penyesuaian nilai dan pengelolaan budaya organisasi agar mampu bersaing dalam dunia bisnis. Saat ini PT. Bank "X" telah melakukan implementasi budaya yang berlangsung selama sepuluh tahun dan terlihat adanya peningkatan performa perusahaan yang semakin baik. Ketika perusahaan dinilai memiliki performa yang tinggi maka hal tersebut dapat menunjukkan bagaimana kinerja setiap anggota di dalamnya. Konsep teori menyatakan bahwa kinerja karyawan dapat ditingkatkan dengan mengembangkan dan membuat suatu budaya organisasi. Hal ini membuat peneliti ingin mengetahui peran budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Subjek pada penilitian ini adalah karyawan PT. Bank "X" Tbk. Kantor Pusat Jakarta sebanyak 96 orang. Variabel budaya organisasi pada penelitian ini diukur melalui dimensi *Mission, Adaptability, Involvement,* dan *Consistency*. Variabel kinerja karyawan diukur melalui dimensi *Quality, Quantity, Timeliness, Cost Effectiveness, Need for Supervision, dan Interpersonal Impact*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh dimensi dalam budaya organisasi memiliki peran terhadap kinerja karyawan, artinya jika budaya organisasi semakin terbentuk dengan baik maka karyawan akan memunculkan kinerja yang semakin baik pula. *Consistency* mejadi dimensi yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan dibandingkan dimensi lainnya, artinya nilai-nilai yang dibentuk oleh perusahaan telah jelas dan diterapkan dengan baik sehingga mampu mengarahkan perilaku karyawan dalam bekerja.

Kata kunci : budaya organisasi, kinerja karyawan,merger

PENDAHULUAN

Perubahan-perubahan yang terjadi dalam lingkungan bisnis menjadi tantangan bagi setiap perusahaan untuk berkembang. Pada perusahaan perbankan Indonesia, setiap perubahan menjadi tantangan agar perusahaan terus mampu bersaing menghadapi kompetitor asing, namun kondisi perbankan Indonesia dinyatakan belum kuat untuk bersaing dalam dunia Internasional. *Merger* dapat membuat bank dengan manajemen yang lebih baik mengambil alih manajemen yang kurang baik untuk meningkatkan performanya, namun dalam implementasinya sering menemukan perbankan pasca *merger* yang bermasalah dengan akumulasi kronik tingkat kesehatan bank, sehingga diprediksi sulit untuk merealisasikan potensi keuntungan *merger* tersebut (Sri Roswati, 2014 dalam http://www.tempokini.com/2014/10/merger-itu-kekuatan-dunia-perbankan/).

Tantangan bagi perbankan Indonesia pernah dialami terutama ketika krisis moneter pada tahun 1997. Pada tahun tersebut pemerintah Indonesia membentuk bank pemerintah hasil *merger* untuk memperbaiki kondisi keuangan Indonesia. PT. Bank "X" Tbk merupakan hasil dari *merger* empat bank pemerintah. Pada awalnya setiap bank tersebut memiliki fokus yang berbeda. Bank "A" merupakan bank pemerintah yang membiayai kegiatan pada hal ekspor impor. Bank "B" adalah bank yang berfokus untuk membantu pembangunan nasional seperti sektor manufaktur,

transportasi, dan pariwisata. Bank “C” adalah sebuah bank pemerintah yang berfokus pada pembiayaan industri dan pertambangan. Bank “D” merupakan hasil nasionalisasi dari perusahaan Belanda dan menjadi bank umum negara yang melanjutkan operasi dari bank milik pemerintahan Inggris yang di nasionalisasikan.

Sirower (2000), menemukan bagaimana survei berkali-kali memperlihatkan hasil bahwa 65% perusahaan *merger* gagal untuk memperoleh keuntungan karena mereka lebih berkonsentrasi dalam meningkatkan *performance* dan kekuatan pasar dibandingkan kebutuhan perusahaan dalam menyesuaikan nilai dan perbedaan budaya organisasi (Ellson, 2004). Perusahaan *merger* menjadikan perbedaan budaya sebagai faktor yang membuat mereka tidak sukses (Nahavandi & Malekadeh,1988; Teerikangas & Very,2006; dalam Bhagat & Richard M. Steers,2009).

Pada tahun 2005 PT. Bank “X” Tbk memutuskan untuk melakukan transformasi untuk memperbaiki kondisi perusahaan. Transformasi yang dilakukan oleh perusahaan tidak selalu berujung baik dan sukses saat proses transformasi dijalankan. Dari beberapa penelitian yang telah dilakukan (Beer and Nohria (2000);Cameron and Quinn (1997);CSC Index, Caldewell (1994); Gross et al. (1993); Kotter and Heskett (1992); Hickings (1988); Conference Board report (Fortune 500 interviews); press analysis; McKinsey), memberikan hasil bahwa dari perusahaan yang melakukan transformasi hanya 30% yang sukses dalam menjalankan program

transformasi dan 70% gagal dalam menjalankan transformasi yang disebabkan karena beberapa hal, yaitu 39% dikarenakan karyawan menolak untuk melakukan perubahan, 33% disebabkan manajemen yang menunjukan perilaku tidak adanya perubahan, 14% akibat kurangnya sumber daya dan dana, serta 14% disebabkan hal lainnya (Lenny, 2004). Hal tersebut menyatakan bahwa penerimaan perubahan menjadi kunci yang sangat penting dalam transformasi. Selama empat tahun sejak 2005-2010 PT. Bank "X" Tbk fokus melakukan transformasi pertama dengan melakukan perumusan dan implementasi budaya.

Tujuan utama dilakukannya perumusan budaya organisasi pada PT. Bank "X" Tbk adalah untuk mencapai kinerja perusahaan terbaik dan menciptakan suasana kerja yang nyaman dan kondusif. Klein et al. (1995) menyatakan bahwa budaya organisasi diposisikan sebagai inti dari aktivitas organisasi yang memiliki pengaruh terhadap efektivitas secara keseluruhan dan kualitas produk dan pelayanan (Uddin. dan Hossian, 2013). Pada tahun 2008, perubahan-perubahan yang dilakukan oleh PT. Bank "X" Tbk mulai memberikan hasil. Kepercayaan masyarakat kepada PT. Bank "X" Tbk meningkat. Beberapa kali PT. Bank "X" Tbk mendapatkan penghargaan *service excellent* sejak dilakukannya transformasi.

Sosialisasi budaya organisasi yang dilakukan PT. Bank "X" Tbk yaitu melalui penerapan *agent of change* dan *training* pada setiap karyawannya. Karyawan senior

manajemen di PT. Bank "X" Tbk secara tidak langsung menjadi *role model* bagi karyawan lain dalam menampilkan perilaku sesuai nilai-nilai yang diterapkan oleh PT. Bank "X" Tbk. Penerapan tersebut merupakan beberapa cara agar karyawan terinternalisasi akan nilai-nilai perusahaan dan menjadikan setiap karyawannya menunjukkan perilaku kerja yang tidak lepas dari nilai yang ada. Proses internalisasi dan sosialisasi bagi seluruh *level* organisasi dilaksanakan melalui media komunikasi baik secara formal maupun informal, yang dilaksanakan antara lain melalui : *inclass training,* diskusi dan pengarahan *management*, *sms/email blast*, artikel di majalah PT. Bank "X" Tbk, materi *telecoference/video tape* dan lain-lain (data internal PT. Bank "X" Tbk).

PT. Bank "X" Tbk Kantor Pusat Jakarta memiliki *change leaders* sebagai jajaran utama dalam pembentukan budaya dan *change management team* yang berfokus dalam strategi dan pengembangan budaya perusahaan sehingga, informasi bersangkutan dengan perubahan maupun penajaman nilai-nilai akan langsung diketahui dan mudah diperoleh karyawan di kantor pusat, seperti penentuan tema program yang dirancang setiap tahunnya oleh PT. Bank "X" Tbk Kantor Pusat yang berkaitan dengan penerapan nilai-nilai budaya organisasi. Salah seorang karyawan PT. Bank "X" Tbk Kantor Pusat Jakarta menyatakan bahwa proses penerapan sejak tahun 2005 dilakukannya sosialisasi, dan tahun 2006 dilakukan proses internalisasi hingga kini, serta dengan adanya keseriusan dalam menggarap budaya perusahaan

seperti dengan membentuk tim unit 1:4 dengan satu *agent of change* dan tiga anggota karyawan maka nilai-nilai perusahaan telah menjadi bagian dari identitas diri setiap karyawan.

Pada dasarnya perencanaan budaya organisasi dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi dengan memanfaatkan sumber daya manusia yang ada sehingga karyawan dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik dan memiliki kinerja yang baik pula. Robbins (2003) menyatakan bahwa seorang karyawan yang dinilai memiliki kinerja yang tinggi sangat dipengaruhi oleh sikap dan perilaku karyawan yang sesuai dengan budaya organisasinya. Kotter dan Heskett (1997) menyatakan budaya yang kuat sering dikatakan membantu kinerja karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa dalam diri pegawai. Dalam beberapa survei mengenai budaya membuktikan bahwa kinerja karyawan dapat ditingkatkan dengan mengembangkan dan membuat suatu bentuk budaya organisasi (Sackman dan Bertelsman, 2006; Denison, 1990, dalam Uddin dan Hossian, 2013). Oleh karena itu, dari penjabaran diatas peneliti ingin mengetahui peran budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Bank “X” Tbk. Kantor Pusat Jakarta.

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *causalitas research non experimental.* Dasar penggunaan desain ini yaitu untuk melihat seberapa kuat peran antara satu atau beberapa variabel terhadap satu atau beberapa variabel lainnya, sedangkan maksud dari non eksperimental yaitu setiap perubahan yang terjadi pada variabel yang terkait bukan disebabkan oleh peneliti. Teknik analisis *path analysis* digunakan untuk melihat seberapa kuat keterikatan antara variabel-variabel yang ada melalui jalur diantara mereka dan dapat digunakan untuk melihat pengaruh dari suatu variabel terhadap variabel lain. Maka, dari penelitian ini akan diketahui peran budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PT. Bank "X" Tbk Kantor Pusat.

Partisipan

Subjek penelitian ini adalah karyawan tetap PT. Bank "X" Tbk. Kantor Pusat Jakarta dan telah memiliki pengalaman kerja minimal 1 tahun termasuk masa *training*. Dengan menggunakan perhitungan rumus Slovin dan teknik *simple random sampling,* maka partisipan dalam penelitian ini berjumlah 96 orang.

Pengukuran

Pengukuran variabel pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan alat ukur kuesioner. Kuesioner mengenai budaya organisasi yang dibentuk mengacu pada penggunaan teori dari Denison (1990) dan modifikasi dari alat ukur *Denison Organization Culture Survey* (DOCS)yang dilihat dari beberapa aspek yakni *involvement, consistency, adaptability* dan *mission* dengan 48 item dan 5 pilihan jawaban. Sedangkan, kuesioner mengenai kinerja karyawanyang digunakan mengenai disesuaikan dengan teori Bernardin dan Russel (1993) mengenai penilaian kinerja karyawan dengan jumlah 38 item dan 5 pilihan jawaban yang didalamnya terdiri dari aspek *quality, quantity, timeliness, cost effectiveness, need for supervision,* dan *interpersonal impact.*

HASIL

Berdasarkan hasil pengolahan data dan analisis pembahasan mengenai peran budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Bank "X" Tbk. Kantor Pusat Jakarta, didapatkan hasil sebagai berikut :

1. Seluruh dimensi budaya organisasi (*mission, adaptability, involvement,* dan *consistency*) secara bersama-sama mempengaruhi kinerja karyawan. Hal ini mengartikan bahwa terdapat hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan di PT. Bank "X"Tbk Kantor Pusat Jakarta. Hubungan ini merupakan

hubungan yang bersifat positif, artinya bahwa bila budaya organisasi di PT. Bank "X"Tbk Kantor Pusat Jakarta semakin terbentuk dengan baik maka karyawan akan memunculkan kinerja yang semakin baik pula.

2. Dimensi *Consistency* sebagai dimensi yang paling berperan terhadap kinerja karyawan di PT. Bank "X"Tbk Kantor Pusat Jakarta. Hal ini mengertikan bahwa nilai-nilai yang dibentuk oleh perusahaan telah jelas dan diterapkan dengan baik yang membuat karyawan mengetahui hal yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan. Hal ini menunjukkan adanya kontrol perilaku dalam bekerja yang secara langsung mengarahkan para karyawan untuk menampilkan kinerja yang sesuai. Dimensi A*daptability* termasuk dimensi yang memiliki peran dominan terhadap kinerja karyawan setelah dimensi *consistency*, artinya bahwa dengan membuat perubahan dalam perusahaan yang disesuaikan dengan kondisi lingkungan bisnis dengan cara memberikan ruang untuk belajar, berinovasi, dan menanggapi kebutuhan pelanggan akan memberikan peran terhadap kinerja para karyawan di perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

Bernardin, H. John and Russel, E.A. 1993. *Human Resource Management : An Experiental Approach*. Mc. Graw Hill International Edition. Singapore :Mac Graw Hill Book Co.

Bhagat S., Richard M. Steers. 2009. *Cambridge Handbook of Culture, Organizations, and Work*. New York : Cambridge University Press.

Denison, Daniel R. 1990. *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. USA: John Wiley & Sons.

Denison, D.2000. *Organizational Culture : Can it be a Key Lever for Driving Organizational Change?* Available at : www.denisonculture.com (diakses tanggal 28 September 2013)

Denison, D & William S.Neale. (1996). *Denison Organizational Culture Survey : Facilitator Guide. Washington : Denison Consulting, LLC*. Available at : http://www.denisonconsulting.com/Docs/DOCS_A-Z/DOCS_Facilitator_Guide.Pdf (diunduh tanggal 28 September 2013)

Ellson, Tony.2004. *Culture and Positioning as a Determinant of Strategy : Personality and the Business Organisation*. New York : Palgrave Macmillan.

Kotter, J.P & Heskett J.L. 1997.*Corporate Culture and Performance.* Jakarta : PT. Prenhallindo.

Mendonca, Lenny.(2004). *Transformation – A Few Lessons from the Private Sector. McKinskey & Company*. Available at : http://www.lhc.ca.gov/lhc/reorg/MendoncaAttachmentANov04.pdf (diunduh tanggal 31 Maret 2014)

Robbins, Stephen P. 2003. *Perilaku Organisasi*. Jilid satu. Jakarta : PT Indeks Kelompok Gramedia.

Roswati, Sri.(2014). Merger itu Kekuatan Dunia Perbankan, http://www.tempokini.com/2014/10/merger-itu-kekuatan-dunia-perbankan/ diakses pada bulan Oktober 2014.

Uddin J., Rumana H., & Saad Md. Maroof Hossian. 2013. *Impact of Organizational Culture on Employee Performance and Productivity : A Case Study of Telecommunication Sector in Bangladesh*. International Journal of Business and Management, Vol.8 No.2.