

Analisis Budaya Organisasi: Studi Kasus Divisi Sumber Daya Manusia Kantor Pusat dan Kantor Cabang Utama Bank X

Juni Suprijatini

*Program Magister Manajemen, Sekolah Pasca Sarjana,,
Universitas Katolik Parahyangan, yuni_yap@yahoo.com*

Abstract

Bank X is one of the Regional Development Bank (RDB) in Bandung, who currently doing transformation of their organization. Therefore, they need to alter and reshape their organizational culture, since currently they still in the process of determining this matter. Thus, the aims of this research are : Firstly, to identify and analyze the current organizational culture and expectation of their employees. Secondly, give feedback to the bank regarding steps to undertake changes of the organization's culture. From the results of research using instruments OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) and instruments MSAI (Management Skills Assessment Instrument), this study shows that organizational culture currently perceived by the employees are dominated by the Market and the Hierarchy, whereas culture that is expected to be dominated by the employees are the Clan and the Market. Therefore, the bank need to increase the aspect of Adhocracy and Clan while simultaneously lowering Market and Hierarchy.

Keywords: *Organizational culture, OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), MSAI (Management Skills Assessment Instrument)*

Abstrak

Bank X adalah salah satu Bank Pembangunan Daerah (BPD) yang terkemuka di kota Bandung yang sedang ingin bertransformasi menuju jajaran bank besar di kancah nasional. Hal ini menuntut adanya perubahan budaya organisasi pada perusahaan, dimana Bank X belum secara khusus menentukan budaya seperti apa yang hendak dituju. Dengan demikian, tujuan penelitian yang ingin dicapai ialah : Pertama, untuk mengetahui dan menganalisis budaya organisasi saat ini dan yang diharapkan. Kedua, memberikan masukan kepada perusahaan mengenai langkah-langkah untuk melakukan perubahan budaya organisasi. Dengan menggunakan instrumen OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) dan instrumen MSAI (*Management Skills Assessment Instrument*), hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi yang saat ini dirasakan oleh pegawai didominasi oleh budaya *Market* dan *Hierarchy*, sedangkan budaya yang diharapkan oleh pegawai didominasi oleh budaya *Clan* dan *Market*. Rekomendasi yang dimunculkan dari penelitian ini adalah perusahaan perlu

*Jurnal Administrasi Bisnis (2016), Vol.12, No.2: hal. 97–109, (ISSN:0216–1249)
© 2016 Center for Business Studies. FISIP - Unpar .*

meningkatkan aspek budaya *Adhocracy* dan *Clan* serta menurunkan budaya *Market* dan *Hierarchy*.

Kata kunci: Budaya Organisasi, OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), MSAI (Management Skills Assessment Instrument)

1. Pendahuluan

Persaingan pada era globalisasi semakin ketat namun membuka peluang sekaligus tantangan dalam dunia bisnis. Keberhasilan suatu perusahaan tidak lepas dari budaya perusahaan dan etos kerja profesional yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Kekuatan budaya perusahaan mampu memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja ekonomi dalam jangka panjang. Bahkan, budaya perusahaan akan menjadi suatu faktor yang semakin penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu perusahaan. Budaya organisasi (BO) sebagai faktor yang penting perlu dikelola terutama oleh perusahaan yang cukup besar. BO dikelola dalam arti diarahkan dengan budaya yang selaras dan kompatibel dengan visi, misi, dan strategi organisasi. Tetapi dalam kenyataannya, belum banyak organisasi yang mengelola BO secara serius.

Terdapat beberapa hal yang menyebabkan BO belum dikelola dengan serius. Pertama, pendapat dari manajemen organisasi bahwa BO adalah kondisi yang diwariskan dari pendiri organisasi sehingga tidak mungkin dapat dirubah (*taken for granted*). Pendapat ini menghambat organisasi untuk mengelola BO sebagaimana organisasi mengelola sumber daya yang lain untuk mencapai tujuannya. Kedua, organisasi yang besar membutuhkan contoh-contoh sukses sebagai acuan untuk mau mencoba dalam pengelolaan BO. Meskipun demikian, belum banyak organisasi besar yang mau membagi pengalamannya secara sistematis sehingga belum ada insentif untuk mencoba mengelola BO secara ilmiah sesuai dengan kaidah manajemen. Ketiga, alat (*tool*) yang dibutuhkan dalam pengukuran keberhasilan dalam mengelola BO. Alat tersebut dapat terukur (*measurable*) dan terlihat (*tangible*) agar pihak manajemen memiliki insentif untuk berinvestasi di bidang ini dalam hal waktu, biaya, dan perhatiannya.

BO yang ideal untuk suatu organisasi setidaknya memiliki dua sifat. Pertama, budaya yang dikembangkan harus strong (kuat) sehingga mampu mengikat dan mempengaruhi perilaku para individu pelaku organisasi, dalam hal ini pemilik, manajemen, dan anggota organisasi untuk menyelaraskan antara tujuan individu dan tujuan kelompok dengan tujuan organisasi. Hal lain yang perlu diperhatikan dalam membangun BO adalah BO mampu mendorong para pelaku organisasi untuk memiliki tujuan, sasaran, persepsi, perasaan, dan kepercayaan. Kedua, BO yang akan dibangun harus fleksibel dan responsif terhadap perkembangan lingkungan internal dan eksternal organisasi atau dinamis dan adaptif. Lingkungan eksternal organisasi yang dimaksud adalah tuntutan dari *stakeholders* eksternal, perubahan lingkungan hukum, ekonomi, politik, sosial, dan teknologi informasi.

2. Studi Literatur

Menurut Ernawan (2011), budaya organisasi merupakan gaya dan cara hidup dari suatu organisasi yang merupakan pencerminan dari nilai-nilai atau kepercayaan yang selama ini dianut oleh seluruh anggota organisasi. Budaya organisasi adalah pola kepercayaan, nilai, ritual, mitos para anggota suatu organisasi, yang mempengaruhi perilaku semua individu dan kelompok di dalam organisasi (Harrison & Stokes, 1992). Selain itu, budaya juga mempengaruhi sebagian besar aspek kehidupan organisasi, seperti bagaimana keputusan dibuat, siapa yang membuatnya, bagaimana imbalan dibagikan, bagaimana orang diperlakukan, dan bagaimana organisasi memberi respon kepada lingkungannya. Menurut Hofstede (1994), budaya merupakan suatu program mental yang kolektif yang membedakan anggota suatu kelompok dari kelompok lainnya. Meskipun budaya itu berada dalam pikiran setiap individu, ia menjadi terkristalisasi dalam institusi dan produk suatu kelompok masyarakat, yang akhirnya memperkuat program mental tersebut.

Selanjutnya, menurut penelitian Widyo Gunadi et. al. (2011) terdapat permasalahan Sub-Kultur dalam menetapkan budaya organisasi. Sub-Kultur yang dimaksudkan adalah sebagai kultur organisasi pada tingkat satuan kerja. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa pada organisasi yang besar dengan variasi tugas, sub kultur lebih menentukan kinerja ketimbang kultur di level organisasi. Dengan demikian permasalahan sub kultur perlu dianalisis secara khusus. Dari analisa situasional yang dilakukan, permasalahan tersebut meliputi :

1. Belum ada pengaturan/penetapan/kebijakan sub kultur secara komprehensif yang diterima oleh seluruh pegawai dan pimpinan puncak. Kekurangjelasan ini dapat menyebabkan keraguan dalam implementasi dan formulasi subkultur, yang pada gilirannya berdampak kepada ketidakseriusan pelaksanaan program perubahan kultur. Termasuk dalam pengaturan ini adalah permasalahan konsep kultur dan pengukurannya.
2. Budaya Organisasi masih lemah. Lemahnya kultur ini ditunjukkan dengan beberapa indikator seperti :
 - Adanya gap antara kultur ideal dan kultur saat ini, baik di level organisasi maupun level satuan kerja.
 - Implementasi nilai yang semakin menurun.
 - Terjadinya konflik nilai, baik yang bersifat berlawanan ataupun sifat prioritas yang berbeda.
 - Terjadinya konflik nilai, baik yang bersifat berlawanan ataupun sifat prioritas yang berbeda.
 - Terjadinya konflik elemen sub kultur (*discrepancy*), misalnya pada sub kultur ideal menunjukkan *adhocracy-inovatif* namun pada aspek kepemimpinan justru lebih menekankan ada aspek *clan-harmoni*.

Lebih lanjut, kekuatan budaya organisasi dapat diukur dari sejauh mana budaya tersebut dianut oleh semua anggota dan sejauh mana anggota organisasi mempercayainya. Semakin intens budaya organisasi, semakin kuat pengaruhnya pada semua tingkatan dimana budaya memanifestasikan diri, yaitu mempengaruhi tak sekedar sikap karyawan namun juga nilai-nilai, asumsi dasar dan keyakinan mereka. Kuat atau lemahnya budaya organisasi sangat penting karena memiliki beberapa manfaat bagi organisasi, dimana diantaranya menjadi perekat yang mempersatukan organisasi.

Cameron dan Quinn (2006) menyatakan bahwa salah satu instrumen yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi dan mendiagnosa budaya organisasi adalah OCAI (*Organizational Culture Assesment Instrument*). Mereka menggambarkan masing-masing empat jenis budaya sebagai berikut : budaya *clan*, budaya *adhocracy*, budaya *market*, dan budaya *hierachy*. Instrumen OCAI berguna dan akurat dalam mendiagnosa aspek-aspek penting budaya yang mendasari organisasi. Tujuan instrumen OCAI adalah membantu mengidentifikasi budaya organisasi saat ini dan budaya organisasi yang diharapkan di masa depan.

Meskipun demikian, sebuah perubahan budaya pada akhirnya tergantung pada pelaksanaan perilaku oleh individu dalam organisasi yang memperkuat nilai-nilai budaya yang baru dan konsistensi individu dalam organisasi untuk membantu proses manajerial perilaku Manajemen *Skill Assesment Instrument* (MSAI) atau *Instrument Penilaian Keterampilan Manajemen*. MSAI akan mengidentifikasi metodologi untuk membuat profil keterampilan manajerial. Profil ini didasarkan pada kerangka yang sama dengan profil budaya. MSAI dapat digunakan untuk mengidentifikasi keterampilan dan kompetensi manager yang harus dikembangkan atau ditingkatkan dalam rangka meningkatkan upaya perubahan budaya (Cameron dan Quinn, 2006).

Lebih lanjut, MSAI membantu manajer mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan manajerial serta kompetensi yang akan membantu organisasi bergerak menuju budaya masa depan yang disukai. MSAI juga bermanfaat memberikan umpan balik kepada manajer. Proses peningkatan kompetensi manajerial pribadi dapat dilakukan dengan pendekatan sistematis berikut ini :

1. Mengidentifikasi keterampilan khusus yang membutuhkan perbaikan atau pengembangan.
2. Merancang rencana perbaikan yang akan mengarah pada kemajuan yang terukur.
3. Memastikan bahwa rancangan yang baru akan memperkuat kompetensi manajerial dan mendukung proses perubahan budaya.

3. Metode Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif menyajikan satu gambar yang terperinci tentang satu situasi khusus, *setting* sosial, atau hubungan. Banyak temuan penelitian sosial dalam jurnal digunakan untuk membuat putusan kebijakan adalah deskriptif (Newman 2000, dalam Silalahi, 2009).

Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian survey. Penelitian survey adalah penelitian yang mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data yang pokok. Ada dua tipe utama pengumpulan data yang digunakan untuk metode survey, yakni kuesioner atau angket dan wawancara (Silalahi, 2009).

Metode analisis dalam penelitian ini, yaitu alat ukur yang digunakan untuk menilai dan memetakan budaya organisasi di Bank X yang dijadikan objek penelitian adalah OCAI dan MSAI. OCAI telah banyak digunakan oleh perusahaan untuk menunjukkan budaya yang dominan yang saat ini dirasakan oleh pegawai dan mengetahui budaya yang diharapkan oleh pegawai untuk dilaksanakan dalam suatu organisasi. Kuesioner OCAI berisi pertanyaan dari 4 (empat) kuadran budaya yaitu budaya *Clan*, budaya *Adhocracy*, budaya *Market*, dan budaya *Hierarchy*, dimana masing-masing kuadran budaya berisikan 6 (enam) aspek penilaian yaitu: Kepemimpinan Organisasi, Karakter Dominan, Manajemen Personil, Perikat Organisasi, Strategi yang Ditekankan, dan Kriteria Keberhasilan.

Kuesioner MSAI yang disebar kepada *top level* bertujuan untuk mengukur keterampilan manajerial dalam melakukan perubahan budaya organisasi yang diinginkan. Kuesioner MSAI berisi 12 (dua belas) Keterampilan Manajerial. Keterampilan tersebut adalah *Adhocracy (Innovation, The Future, Continuous Improve-ment)*, *Market (Competitiveness, Energizing Employees, Customer Service)*, *Hierarchy (Acculturation, Control System, Coordination)*, dan *Clan (Managing Team, Interpersonal Relation, Development of Other)*.

4. Pembahasan

Pembahasan dalam bagian ini dibagi kedalam 2 (dua) bagian. Bagian pertama adalah paparan tentang Budaya Organisasi Bank X saat ini dan budaya yang diharapkan. Bagian kedua merupakan pemaparan mengenai keterampilan manajerial dari para manajer yang menjadi responden penelitian.

4.1. Budaya Organisasi Divisi SDM dan Kantor Cabang Utama Bank X

Penelitian dilakukan di Divisi Sumber Daya Manusia (SDM) Kantor Pusat dan Kantor Cabang Utama Bank X. Responden penelitian ini sebanyak 82 orang. Hasil penelitian mengenai budaya organisasi Bank X ditampilkan pada tabel berikut ini.

Dari tabel terlihat bahwa budaya dominan yang dirasakan saat ini adalah *Market dan Hierarchy*. Budaya yang diharapkan adalah *Clan dan Market*.

4.2. Analisis Budaya Organisasi Divisi SDM dan Kantor Cabang Utama Bank X

4.2.1. Meningkatkan *Adhocracy* (saat ini: 23,21 / harapan: 24,08)

- Keinginan kuat untuk bisa bebas berinovasi seharusnya diimbangi dengan diberikannya suasana yang dinamis dalam lingkungan kerja serta pemimpin diharuskan mampu menjembatani keinginan karyawan dengan misi yang harus dicapai oleh perusahaan.

Tabel 1. Skor OCAI Bank X

DIMENSI	A S P E K	SAAT INI	HARAPAN
Adhocracy (B)	Karakter yang Dominan (KD)	23,05	24,57
	Kepemimpinan Organisasi (KO)	22,56	23,90
	Manajemen Personil (MP)	22,62	23,17
	Perekat Organisasi (PO)	22,93	25,30
	Strategi yang Ditekankan (ST)	24,39	23,17
	Kriteria Keberhasilan (KK)	23,72	24,33
	TOTAL	139,27	144,45
	RATA – RATA	23,21	24,08
Market (C)	Karakter yang Dominan (KD)	25,85	24,88
	Kepemimpinan Organisasi (KO)	26,52	23,96
	Manajemen Personil (MP)	30,30	23,78
	Perekat Organisasi (PO)	25,73	24,27
	Strategi yang Ditekankan (ST)	25,43	24,70
	Kriteria Keberhasilan (KK)	25,98	24,88
	TOTAL	159,82	146,46
	RATA – RATA	26,64	24,41
Hierarchy (D)	Karakter yang Dominan (KD)	25,67	22,74
	Kepemimpinan Organisasi (KO)	25,06	23,90
	Manajemen Personil (MP)	24,88	25,49
	Perekat Organisasi (PO)	26,52	23,17
	Strategi yang Ditekankan (ST)	26,83	23,60
	Kriteria Keberhasilan (KK)	25,79	22,68
	TOTAL	154,76	141,59
	RATA – RATA	25,79	23,60
Clan (A)	Karakter yang Dominan (KD)	25,00	27,62
	Kepemimpinan Organisasi (KO)	25,24	27,99
	Manajemen Personil (MP)	23,48	27,74
	Perekat Organisasi (PO)	24,63	26,95
	Strategi yang Ditekankan (ST)	22,99	27,50
	Kriteria Keberhasilan (KK)	24,15	28,17
	TOTAL	145,49	165,98
	RATA – RATA	24,25	27,66

- Memberikan dukungan, tidak hanya pada perubahan atau inovasi yang hebat tetapi juga memberi penghargaan pada peningkatan yang walaupun kecil tetapi berkelanjutan.

4.2.2. Menurunkan Market (saat ini: 26,64 / harapan: 24,41)

Menurunkan tuntutan organisasi dalam pencapaian sasaran karena karyawan merasa sebaik apapun mereka bekerja hasilnya tidak akan mengubah apapun terhadap peningkatan karir mereka. Seharusnya tuntutan akan target diimbangi dengan *reward* yang diberikan agar meningkatkan keinginan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.

4.2.3. Menurunkan Hierarchy (saat ini: 25,79 / harapan: 23,60)

Mengurangi aturan atau prosedur yang tidak berguna, mengurangi laporan yang tidak dibutuhkan dan pekerjaan tulis menulis, tetapi lebih fokus pada tujuan utama.

4.2.4. Meningkatkan Clan (saat ini: 24,5 / harapan: 27,66)

- Pemimpin lebih peka dan lebih terbuka kepada karyawan, sehingga informasi dapat diakses dengan mudah oleh karyawan. Hal ini bisa menumbuhkan kesetiiaan serta rasa saling percaya.
- Lebih dilibatkannya karyawan dalam berbagai proses manajemen sehingga dapat memperkuat komitmen dan kepedulian karyawan dalam bekerja.
- Manajemen membentuk program pengembangan karyawan seperti pelatihan maupun seminar.

4.3. Mengukur Keterampilan Manajerial

Keterampilan manajer diukur dengan menggunakan kuestioner MSAI (*Management Skills Assesment Instrument*). Ada 12 (dua belas) keterampilan yang diukur, menuju kepada 4 (empat) budaya organisasi, yaitu *Clan*, *Adhocracy*, *Market*, dan *Hierarchy*. Hasil penilaian keterampilan sebagai berikut:

Tabel 2. Keterampilan Manajerial *Adhocracy* dan *Market*

SKOR	ADHOCRACY						MARKET						
	Innovation		The Future		Continuous Improvement		Competiveness		Energizing Employes		Customer Service		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Tinggi	19-25	7	87,5	7	87,5	7	87,5	7	87,5	7	87,5	6	75
Sedang	12-18	0	0	0	0	1	12,5	0	0	1	12,5	2	25
Rendah	5-11	1	12,5	1	12,5	0	0	1	12,5	0	0	0	0
	Total	8	100%	8	100%	8	100%	8	100%	8	100%	8	100%

4.4. Analisis Budaya Organisasi dengan Keterampilan Budaya

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya yang diharapkan adalah *Clan* dan *Market*. Jika dilihat dari keterampilan manajerial, maka keterampilan budaya *Clan* sudah dimiliki oleh para manajer. Untuk keterampilan budaya *Market* masih ada sebanyak 25% responden yang berada pada tingkat sedang dan 12,5% pada tingkat rendah. Keterampilan budaya *Market* yang dimaksud adalah : *Competitiveness*, *Energizing Employees*, dan *Customer Service*. Untuk hal ini perusahaan perlu melakukan program peningkatan keterampilan bagi manajer yang masih berada pada tingkat rendah dan sedang. Peningkatan keterampilan bagi manajer dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 3. Keterampilan Manajerial *Hierarchy*, dan *Clan*

SKOR	HIERARCHY						CLAN						
	Accultura- tion		Control System		Coordina- tion		Managing Team		Interperso- nal Relation		Develop- ment of Other		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Tinggi	19-25	7	87,5	6	75	6	75	8	100	8	100	8	100
Sedang	12-18	1	12,5	2	25	2	25	0	0	0	0	0	0
Rendah	5-11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total		8	100%	8	100%	8	100%	8	100%	8	100%	8	100%

- *Competitiveness* Mengelola kompetisi : memupuk/membantu perkembangan kapabilitas kompetitif dan orientasi agresif untuk melampaui kinerja kompetitor.
- *Energizing Employees* Memberdayakan pegawai : memotivasi dan menginspirasi para individu menjadi proaktif, berupaya keras dan bekerja dengan penuh semangat.
- *Customer Service* Berorientasi terhadap melayani pelanggan, melibatkan mereka, dan melampaui harapannya.

5. Kesimpulan dan Saran

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan tujuan penelitian yaitu mengetahui budaya organisasi yang sedang dilaksanakan di Bank X dan budaya organisasi yang diharapkan oleh Bank X di masa yang akan datang, serta memberikan masukan kepada Bank X bagaimana langkah-langkah untuk melakukan perubahan budaya organisasi, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa budaya organisasi yang dominan saat ini dilaksanakan oleh Bank X adalah *Market* dan *Hierarchy* sedangkan budaya yang diharapkan adalah *Clan* dan *Market*. Manajer secara umum sudah terlihat siap untuk menjalankan budaya *Clan* dan *Market* yang diharapkan.

5.2. Saran

Saran yang dapat penulis berikan adalah: Masih perlu meningkatkan keterampilan manajerial dalam hal *competitiveness*, *energizing employees*, dan *customer service* melalui penyelenggaraan program pelatihan dan pembinaan. Keterampilan manajerial tersebut di atas akan dijelaskan berikut ini:

1. *Managing Competitiveness* (mengelola daya saing), maka hal-hal yang dapat dilakukan oleh pemimpin adalah:

- Melakukan Analisis SWOT (*strength, weakness, opportunities, threat*) secara formal untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Untuk analisis ini diharapkan dapat melibatkan karyawan dan pelanggan
 - Produktifitas dan kinerja:
 - Meningkatkan kecepatan dan ketepatan waktu output
 - Mengenali *bottleneck* (penghambat) secara baik
 - Mengenali melemahnya dan menguatnya pengamatan terhadap proses
 - Menghilangkan, mendesain ulang, atau mengubah hal-hal yang memperlambat organisasi
2. Managing *Energizing Employes* (mengelola pemberdayaan karyawan), maka hal-hal yang dapat dilakukan oleh pemimpin adalah:
- Membangun sistem insentif yang mencakup pemberian imbalan non moneter
 - Memberikan disiplin kepada karyawan secara konsisten dan adil dan menggunakannya sebagai pelatihan dan pengalaman yang membangun. Disiplin dilakukan atas dasar kinerja sesuai dengan standar yang berlaku. Jangan mendisiplinkan karyawan atas dasar atribut pribadi atau atribut yang tidak dapat dikendalikan (seperti usia dan jenis kelamin) dan jangan mendisiplinkan karyawan di depan umum.
 - Membuat kompetisi internal dengan waktu yang terbatas dan memastikan kompetisi tersebut selalu fokus pada tujuan organisasi bukan pada tujuan pribadi, dan dalam berkompetisi mereka diperlakukan secara adil.
 - Menetapkan mentor dalam organisasi yang dapat membantu meningkatkan kinerja orang-orang yang baru didalam organisasi. Mentor diperlukan untuk terus mendorong kinerja ke arah yang lebih baik.
 - Hendaknya seorang pemimpin selalu menjaga sikap positifnya ketika berada disekitar karyawan karena energi positif dalam organisasi sangat tergantung pada suasana hati dan perilaku pribadi seorang pemimpin.
 - Jadilah seorang pemimpin yang memfasilitasi keberhasilan karyawan, mengakui prestasi karyawan, dan memperlakukan karyawan seperti keluarga.
3. Managing *Customer Service* (mengelola layanan pelanggan), maka hal-hal yang dapat dilakukan oleh pemimpin adalah:
- Setelah memberikan layanan produk/jasa pada pelanggan, terus memantainya untuk mengetahui seberapa baik kebutuhan pelanggan terpenuhi.
 - Pastikan setiap karyawan mengetahui pelanggan internal dan eksternal
 - Layani keluhan pelanggan, semakin banyak tahu keinginan pelanggan semakin baik layanan kepada pelanggan yang dapat diberikan.

- Selalu mencari tahu apa alasan yang membuat para pelanggan puas atau tidak puas dengan produk/jasa yang kita tawarkan.
- Memberikan *reward* kepada pelanggan setia
- Perlakukan dengan baik pelanggan internal (karyawan) sama seperti pelanggan eksternal.

Menindak lanjuti kajian budaya yang diharapkan untuk memastikan budaya tersebut menjadi kebutuhan untuk terwujudnya visi-misi Bank X, maka hal-hal yang dapat dilakukan adalah meningkatkan *Adhocracy*, menurunkan *Market*, menurunkan *Hierarchy*, dan meningkatkan *Clan*.

Meningkatkan *Adhocracy* dalam aspek Perekat Organisasi, maka hal-hal yang dapat dilakukan adalah:

- Mengadakan pertemuan untuk me review perbedaan diantara kepemimpinan transformasional dan transisional, serta gali implikasinya untuk membuat perubahan didalam unit kerja.
- Mengembangkan sebuah sistem yang dapat mendorong dan mengukur ke arah inovatif di setiap level sistem.
- Melakukan program pelatihan yang mencakup aplikasi berfikir yang kreatif praktis, alasan strategik untuk peningkatan/respon, prinsip dasar dari inovasi organisasional.

Menurunkan *Market* dalam aspek: Karakter Yang Dominan, maka hal-hal yang dapat dilakukan adalah:

- Mengurangi tuntutan untuk penekanan pada berkompetisi, pencapaian target yang agresif, dan menuntut kewirausahaan dan lebih mengalihkannya kepada meminta usulan kepada pegawai tentang bagaimana menjadi lebih kompetitif dan belajar dari pihak pesaing bagaimana mereka mencapai mutu terbaiknya.
- Mengurangi tuntutan kompetisi kepada seseorang dan lebih mendorong keterlibatan orang-orang untuk berkompetisi dalam kelompok di unit kerjanya. Kembangkan kajian dalam mengevaluasi kontribusi produk/jasa pada keseluruhan keunggulan kompetitif korporat yang dibuat oleh setiap unit kerja. Didasarkan pada evaluasi, tetapkan sistem dimana setiap unit kerja dapat menjadi suatu kontributor yang lebih baik untuk keunggulan kompetitif keseluruhan.
- Membentuk suatu tim untuk mengkaji potensial pertumbuhan dari bisnis-bisnis inti dan identifikasi daerah potensial pertumbuhan baru yang tinggi.

Kepemimpinan Organisasi, maka hal-hal yang dapat dilakukan adalah:

- Mengurangi tuntutan kepemimpinan yang bersifat kompetitor
- Mengurangi tuntutan kepemimpinan yang memantau dan mendorong pegawai untuk berkompetisi memenangkan pangsa pasar dan mendapatkan keuntungan yang setinggi-tingginya bagi perusahaan.

Strategi Yang Ditekankan, maka hal-hal yang dapat dilakukan adalah:

- Mengurangi tuntutan yang berfokus pada persaingan pasar dan lebih meningkatkan pada komunikasi dan perhatian terhadap performa, kinerja dan pengembangan kerja pegawai.
- Mengurangi tuntutan pada penekanan strategi berdasarkan pencapaian target yang kompetitif dan memperluas cakupan pelayanan.

Kriteria Keberhasilan, maka hal-hal yang dapat dilakukan adalah:

- Menurunkan standar yang ditetapkan dalam pencapaian tujuan yang ada yaitu menembus pangsa pasar dengan strategi perusahaan yang berfokus pada penjualan di pasaran.
- Menurunkan pengawasan yang ketat kepada pegawai dalam hal level kunjungan kepada pelanggan. Level kunjungan kepada pelanggan bukan satu-satunya cara yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat kepedulian pada pelanggan dan mengukur kompetensi pegawai.

Meningkatkan *Clan* dalam aspek: Karakter Yang Dominan, maka hal-hal yang dapat dilakukan adalah meningkatkan motivasi karyawan dengan cara:

- Training untuk memenuhi kebutuhan karyawan
- Karyawan didorong untuk bekerjasama dalam tim dan saling mendukung antar sesama anggota tim
- Menciptakan rasa saling percaya yang tinggi antar sesama anggota tim
- Meningkatkan rasa kekeluargaan yang kuat diantara sesama pegawai

Kepemimpinan Organisasi, maka hal-hal yang dapat dilakukan adalah meningkatkan:

- Keteladanan pemimpin yang menjadi contoh bagi pegawainya
- Keselarasan antara perkataan dan perbuatan seorang pemimpin sehingga meminimalkan kepalsuan dan penipuan
- Interaksi yang intens antara pemimpin dan bawahan
- Peran pemimpin sebagai komunikator yang menyampaikan pesan yang bernilai
- Iklim yang menumbuhkan kepercayaan yang memberikan rasa puas bagi yang dipimpin

Manajemen Personil, maka hal yang dapat dilakukan adalah meningkatkan kerjasama tim, kesepakatan, partisipasi semua karyawan dan lebih fokus pada pengelolaan interen perusahaan.

Perekat Organisasi, maka hal-hal yang dapat dilakukan adalah meningkatkan:

- Loyalitas karyawan
- Pengembangan partisipasi karyawan dalam dinamika kerja
- Peran karyawan dalam manajemen pengambilan keputusan

Strategi yang ditekankan, maka hal-hal yang dapat dilakukan adalah meningkatkan:

- Pemberdayaan karyawan
- Membangun tim
- Keterlibatan karyawan
- Pengembangan Sumber Daya Manusia
- Komunikasi yang terbuka

Kriteria Keberhasilan, maka hal-hal yang dapat dilakukan adalah mengembangkan:

- Rencana program pengembangan karir yang menekankan mobilitas antar unit dan akan berkontribusi untuk lintas komunikasi fungsional.
- Program untuk meningkatkan fasilitas dan keterampilan membangun tim
- Kajian kebutuhan pelatihan di dalam setiap unit kerja, prioritaskan kebutuhannya dan kembangkan program untuk memenuhi kebutuhan tersebut.
- Efektifitas sistem usulan pegawai dan adakan studi banding untuk memperbaikinya.

Menurunkan *Hierarchy* dalam aspek Manajemen Personil, maka hal yang dapat dilakukan yaitu mengurangi tingkat pengendalian dan kontrol kepada pegawai karena membuat pegawai merasa tidak diberikan ruang gerak dan inisiatif kerja.

Daftar Rujukan

- Anggun Tri Febriana et.al, Analisis Pemetaan Budaya Organisasi Menggunakan OCAI Pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah (2013), Jurnal Studi Manajemen dan Organisasi Vol.10, No.1, hal. 82-98, Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis universitas Diponegoro, Semarang.
- Cameron, Kim. S, dan Robert E. Quinn, 2006, Diagnosing and Changing OrganizationCulture, Jossey-Bass A Wiley Imprint, San Francisco, CA.
- Chatab, Nevizond., 2007, Profil Budaya Organisasi Mendiagnosis Budaya dan Merangsang Perubahannya. Bandung : Alfabeta.
- Chatterjee, Nandita.,2009, A of Study of Organizational Culture and Its Effect on Employee Retention, Bangalore : Faculty, R.V. Institute of manajemen.

- Edward Elgar Publishing, (2006), *Competing Values Leadership: Creating Values in Organizations*, Executive Summary, Agustus 2006.
- Ernawan, Erni R., 2011, *Organizational Culture - Budaya Organisasi dalam Perspektif Ekonomi dan Bisnis*, Bandung : Alfabeta.
- Gibson, J.L, Ivan Cevich and Donnelly, 1995. *Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur, dan Proses*. Terjemahan. Jakarta: Erlangga.
- Kreitner & Kinicki, 2001, *Organizational Behavior*, McGraw Hill Companies, Inc. New York.
- Lukman Hakim, *Membangun Budaya Organisasi Unggul sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Di Era Kompetitif*, *BENEFIT Jurnal Manajemen dan Bisnis* Vol.15, No.2 (2011), hal.148-158, Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Moeljono, Djokosantoso et. al., 2007, *Corporate Culture Challenge To Excellent*, Jakarta : Elex Media Komputindo.
- Niels Ole Pors, 2008. *Management tools, organizational culture and leadership : an explorative study*. *Journal Performance Measurement and Metrics*, 9 (2): p.138-152)
- Nummelin, J., (2006), *Measuring Organization Culture in Construction Sector- Finnish Sample*, International Conference on Construction Culture, Innovation and Management, Dubai.
- Pratiwi Dwi Astuti, *Trust dan Kultur Organisasi Sebagai Penggerak Intellectual Capital Terhadap Kinerja Organisasi*, *Jurnal Siasat Bisnis* Vol.15, No.2, hal.267-283, STIE Triatma Mulya Bali.
- Sammy Fattah Hidayat, *Budaya Organisasi Menurut Kerangka Persaingan Nilai (Competing Values Framework) di Rumah Sakit Islam Sari Asih Ar Rahmah Tangerang* November 2011, Universitas Indonesia Jakarta.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge., 2008, *Perilaku Organisasi*, 2008 Diterjemahkan oleh Diana Angelica dkk., Jakarta : Salemba Empat.
- Silalahi, Ulber., 2009, *Metode Penelitian Sosial*, Bandung : Refika Aditama.
- Thusman, M.L. and C.A.O'Reilly III, 1997, *Winning through Innovation*, Boston Ma : Harvard Business School Press.
- Wibowo, 2011, *Manajemen Perubahan*, Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Widyo Gunadi et. al., *Efektivitas Pengelolaan Budaya Organisasi Studi Kasus Di Bank Sentral*, *Jurnal Manajemen dan Agribisnis*, Vol.8, No.1 (2011), hal. 50-63, Departemen Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomi dan Manajemen Institut Pertanian Bogor.
- Winardi, J., 2005, *Manajemen Perubahan*, Jakarta : Kencana.
- Yasin, Mahmudin., 2012, *Membangun Organisasi Berbudaya Studi BUMN*, Jakarta : Expose