

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan tujuan penelitian yaitu mengetahui budaya organisasi yang sedang dilaksanakan dan budaya organisasi yang diharapkan oleh Divisi SDM (Human Capital) dan Kantor Cabang Utama Bank BJB, serta memberikan masukan kepada Divisi SDM (Human Capital) dan Kantor Cabang Utama Bank BJB bagaimana langkah-langkah untuk melakukan perubahan budaya organisasi. Maka penulis dapat simpulkan bahwa budaya organisasi yang dominan saat ini dilaksanakan oleh Divisi SDM (Human Capital) dan Kantor Cabang Utama Bank BJB 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. Hanya 1 (satu) orang saja yang masih memiliki kekurangan.

5.2. Saran

Saran yang dapat penulis berikan adalah:

1. Masih perlu meningkatkan keterampilan manajerial dalam hal *competitiveness, energizing employes, dan customer service* melalui penyelenggaraan program pelatihan dan pembinaan. Keterampilan majerial tersebut di atas akan dijelaskan berikut ini:

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

- 1) Melakukan Analisis SWOT (*streng, weakness, opportunities, threat*) secara formal untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Untuk analisis ini libatkan karyawan dan pelanggan.
- 2) Produktifitas dan kinerja:
 - Meningkatkan kecepatan dan ketepatan waktu *output*
 - Mengenal *bottleneck* (penghambat) secara baik
 - Mengenal *melemahnya* dan *menguatnya* pengamatan terhadap proses
 - Menghilangkan, mendesain ulang, atau mengubah hal-hal yang memperlambat organisasi

Managing Energizing Employes (mengelola pemberdayaan karyawan), maka hal-hal yang dapat dilakukan oleh pemimpin adalah:

- 1) Membangun sisten insentif yang mencakup pemberian imbalan non moneter
- 2) 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.
- 3) 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.
- 4) 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.
- 5) Hendaknya seorang pemimpin selalu menjaga sikap positifnya ketika berada disekitar karyawan karena energi positif dalam organisai sangat tergantung pada suasana hati dan perilaku pribadi seorang pemimpin.

- 6) Jadilah seorang pemimpin yang memfasilitasi keberhasilan karyawan, mengakui prestasi karyawan, dan memperlakukan karyawan seperti keluarga.

Managing Customer Service (mengelola layanan pelanggan),

maka hal-hal yang dapat dilakukan oleh pemimpin adalah:

- 1) Setelah memberikan layanan produk/jasa pada pelanggan, terus memantaunya untuk mengetahui seberapa baik kebutuhan pelanggan terpenuhi.
- 2) Pastikan setiap karyawan mengetahui pelanggan internal dan eksternal
- 3) Layani keluhan pelanggan, semakin banyak tahu keinginan pelanggan semakin baik layanan kepada pelanggan yang dapat diberikan.
- 4) Selalu mencari tahu apa alasan yang membuat para pelanggan puas atau tidak puas dengan produk/jasa yang kita tawarkan.
- 5) Memberikan *reward* kepada pelanggan setia
- 6) Perlakukan dengan baik pelanggan internal (karyawan) sama seperti pelanggan eksternal.

2. Pimpinan Divisi SDM (Human Capital) perlu lebih fokus untuk melakukan berbagai upaya untuk merubah mindset pegawai dan meyakinkan bahwa budaya saat ini yaitu *Market* dan *Hierarchy* sudah tepat untuk mencapai visi – misi Divisi SDM (Human Capital) dan bahkan visi – misi Bank BJB. Merubah mindset dan meyakinkan pegawai misalnya melalui :
 - Pemberian *reward* dan *punishment* yang lebih objektif
 - Dipaksa lewat sistem dan prosedur

DAFTAR PUSTAKA

Abdullah, Thamrin dan..Francis Tantri, (2014), *Bank dan Lembaga Keuangan*, Jakarta : Rajawali Pers.

Achmad Sobirin, (2005), *Privatisasi : Implikasinya Terhadap Perubahan Perilaku Karyawan dan Budaya Organisasi*, Universitas Islam Indonesia.

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.*

Anita Puspasari,(2008), *Analisa Budaya Organisasi. Tesis Master, Program Pascasarjana Magister Manajemen, Universitas Katolik Parahyangan, Bandung*

Ardana, I Komang, Ni Wayan Mujiati, dan I Wayan Mudiarta Utama. (2011). *Management Sumber Daya Manusia*, Denpasar : Graha Ilmu.

As'ad,Moh.,(1995). *Psikologi Industri*. Edisi Keempat, Liberty, Yogyakarta.

Cameron, Kim. S, dan Robert E. Quinn, (2006), *Diagnosing and Changing Organization Culture*, Jossey-Bass A Wiley Imprint, San Francisco, CA.

Chatab, Nevizond., (2007), *Diagnostic Management*, Jakarta : Serambi Ilmu Semesta.

Chatab, Nevizond., (2007), *Profil Budaya Organisasi – Mendiagnosis Budaya dan Merangsang Perubahannya*. Bandung : Alfabeta.

Company Profile Bank BJB

- Chatterjee, Nandita.,(2009), *A of Study of Organizational Culture and Its Effect on Employee Retention*, Bangalore : Faculty, R.V. Institute of manajemen.
- D.D. Warrick, (1981). *Leadership Style and Their Consequence. Journal of Experiential Learning and Simulation. P : 153-172.*
- Denny Setiawan, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan di PT. Tohittindo Multi Craft Industries Krian.*
- Drucker, P.T., (1996), Foreward, Dalam *The Leader of The Future*. New York. The Drucker Foundation.
- Edward Elgar Publishing, (2006), *Competing Values Leadership: Creating Values in Organizations, Executive Summary*, Agustus 2006.
- Ernawan, Erni R., (2011), *Organizational Culture - Budaya – Budaya Organisasidalam Perspektif Ekonomi dan Bisnis*, Bandung : Alfabeta.
- Fahmi, Irham., (2014), *Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya – Teori dan Aplikasi*, Bandung : Alfabeta.
- Gibson, J.L, Ivan Cevich and Donelly, (1995). *Organisasi dan Manajemen:Perilaku, Struktur, dan Proses*. Terjemahan. Jakarta: Erlangga.
- Gibson, (1997). *Organisasi Perilaku-Struktur Proses*, buku Jilid III Edisi Kedelapan, Penerbit PT. Bina Rupa Asara, Jakarta.
- Hadoko, T. Hani, (1992). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, BPEUGM, Yogyakarta.
- Hillier, David et. al., (2008), *Financial Markets and Corporate strategi*, Edisi Eropa, United Kingdom : Mc Grawhill, 2008.

- Mira Puspitasari, *Merumuskan Learning Organization Melalui Analisis Budaya Keselamatan Pasien dan Budaya Organisasi di R.S. Masmitra*, (2011), Universitas Indonesia Jakarta.
- Heru Kurnianto Tjahyono, *Hubungan Budaya Organisasi, keefektifan, organisasional dan Kepemimpinan : Telaah Pespektif Untuk Riset*. Mahasiswa Program S3 Manajemen SDM Universitas Gajah Mada, FE UMY.
- Kreitner & Kinicki, (2010), *Organizational Behavior*, McGraw Hill Companies, Inc. New York.
- Lako, Andreas, (2004). *Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi : Isu, Teori, dan Solusi*, Cetakan Pertama, Penerbit Amara Books, Yogyakarta.
- 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*.
- Luthan, Fred. (2006). *Perilaku Organisasi*. Diterjemahkan oleh Vivin Andhika Yuwono dkk. Yogyakarta : ANDI.
- Muklis Susanto dan Trias Setiawati, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Umum PKU Muhammadiyah Bantul Yogyakarta*, Prodi Manajemen FE UII.
- Moeljono, Djokosantoso et. al., (2007), *Corporate Culture Challenge To Exellent*, Jakarta : Elex Media Komputindo.
- Ni Made Sintya Rani, (2015), *Strategi Peningkatan Kinerja SDM Pada Perusahaan Konstruksi P.T. Jaya Kusuma Sarana Bali Melalui Pendekatan Budaya Organisasi*, Universitas Udayana Bali.

- 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.*
- Nimran, Umar,(1999) .*Perilaku Organisasi*, PT.Cipta Media : Surabaya.
- Nawawi Uha, Ismail., (2013). *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*, Jakarta: Prenada.
- 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, (2003), *Organizational Behavior, Concept Controversies and Applications*, PrenticeHall Inc. USA. Terjemahan. Jakarta : PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge., (2008), *Perilaku Organisasi*, 2008 Diterjemahkan oleh Diana Angelica dkk., Jakarta : Salemba Empat.
- Sukarman, widigdo., (2014), *Liberalisasi Perbankan Indonesia – Suatu Telaah Ekonomi Politik*. Jakarta : PT. Gramedia.
- Sumartini, (2012), *Hubungan Budaya Organisasi dengan Motivasi dan Kinerja Karyawan pada PT. Pertamina Surabaya.*
- Silalahi, Ulber., (2009), *Metode Penelitian Sosial*, Bandung : Refika Aditama.

- Schein, EH., (1992), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey Bass, San Fransisco.
- Starovic,D. and B. Marr. (2004). *Understanding Corporate Value : Managing And Reporting Intellectual Capital*.
- Stewart,TA. (1997). *Intellectual Capital : The New Wealth of Organizations*. NewYork. Doubleday.
- Thusman, M.L. and C.A.O'Reilly III, (1997), *Winning through Innovation*, Boston Ma : Harvard Business School Press.
- Umar, Husein. (2008). *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan Paradigma Positivistik dan Berbasis Pemecahan Masalah*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Wibowo, (2011), *Manajemen Perubahan*, Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Widya Astuti, (2008), *Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Pada Kinerja Pegawai Dinas Tata Kota Pekanbaru. Jurnal Ilmu Administrasi Negara, 8(2) : p.73-82*.
- 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

SUMBER INTERNET

Annual Report Bank BJB : 2011

Buku Struktur Organisasi Bank BJB (2011 : 01)

Dwi Sutianto, Feby. (2012). “*Yuk Menengok 10 Bank Terbaik di Tiap Kategori*”. 25 Juli 2012. <http://www.lppi.or.id/index.php/module/Blog/sub/9/id/yukmenengok-10-bank-terbaik-di-tiap-kategori>.

Ramadhianti, Rezky. (2016) “*Sekilas Mengenai Bank BJB*”. 28 Januari 2016. <http://rezkyramadhianti.blogspot.co.id/2016/01/bank-bjb-bigger-stronger-and-better.html>

Almanda, Kiki. (2013) “ *Artikel Tentang Perbankan*”. 20 Agustus 2013. http://kikialmanda.blogspot.co.id/2013/10/e-banking_7.html