

**ANALISIS BUDAYA ORGANISASI – STUDI KASUS
DIVISI SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) KANTOR PUSAT
DAN NON-SDM (KANTOR CABANG UTAMA) BANK BJB**

TESIS

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Dapat Mengikuti Sidang

Sidang Tesis



Oleh:

Juni Suprijatini

2012811023

Pembimbing :

Dr. M. Banowati Talim, M. Si

Penguji :

Dr. Hasan Mustafa, Drs., MM.

Sapta Dwikardana, Ph. D.

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
BANDUNG
JANUARI 2017**

HALAMAN PENGESAHAN

**ANALISIS BUDAYA ORGANISASI – STUDI KASUS
DIVISI SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) KANTOR PUSAT
DAN NON-SDM (KANTOR CABANG UTAMA) BANK BJB**



Oleh:

Juni Suprijatini

2012811023



**Disetujui Untuk Diajukan Sidang dalam :
Sidang Ujian Hari/Tanggal : Jumat, 20 Januari 2017**

Pembimbing :

Dr. M. Banowati Talim, M. Si

tes-pmm
SUP
a/17
tes 1825

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
BANDUNG
JANUARI 2017**



Pernyataan

Yang bertandatangan di bawah ini, saya dengan data diri sebagai berikut :

Nama : Juni Suprijatini
NPM : 2012811023
Program Studi : Magister Manajemen
Program Pascasarjana
Universitas Katolik Parahyangan

Menyatakan bahwa Tesis dengan judul :

**ANALISIS BUDAYA ORGANISASI – STUDI KASUS DIVISI
SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) KANTOR PUSAT DAN NON-
SDM (KANTOR CABANG UTAMA) BANK BJB**

adalah benar-benar karya saya sendiri di bawah bimbingan, dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan dengan cara-cara yang tidak sesuai dengan etika keilmuan yang berlaku dalam masyarakat keilmuan.

Apabila di kemudian hari ditemukan adanya pelanggaran terhadap etika keilmuan dalam karya saya ini, saya siap menganggung segala resiko, akibat, dan/atau sanksi yang dijatuhkan kepada saya, termasuk pembatalan gelar akademik yang saya peroleh dari Universitas Katolik Parahyangan.

Dinyatakan : di Bandung

Tanggal : 20 Januari 2017



Juni Suprijatini

ANALISIS BUDAYA ORGANISASI – STUDI KASUS
DIVISI SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) KANTOR PUSAT
DAN NON-SDM (KANTOR CABANG UTAMA) BANK BJB

Juni Suprijatini (NPM : 2012811023)

Pembimbing : Dr. M. Banowati Talim, M. Si

Magister Manajemen

Bandung

Januari 2017

ABSTRAK

PT Bank BJB Tbk mencatatkan saham perdananya pada tanggal 8 Juli 2010. Perubahan bentuk badan usaha menuntut perubahan budaya organisasi. Bank BJB belum secara khusus menentukan budaya seperti apa yang hendak dituju. Peneliti ingin mengetahui tipe budaya organisasi yang paling dominan yang saat ini dirasakan dan tipe budaya yang dominan yang diharapkan menurut pegawai Divisi Sumber Daya Manusia Kantor Pusat dan Kantor Cabang Utama Bank BJB, dan kesiapan *top level* untuk menjalankan budaya organisasi yang diharapkan. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif menyajikan satu gambar yang terperinci tentang satu situasi khusus, *setting* sosial, atau hubungan. 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. Dari hasil penelitian dengan menggunakan instrumen OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) dan instrumen MSAI (*Management Skills Assessment Instrument*) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang saat ini dirasakan oleh pegawai didominasi oleh budaya *Market* dan *Hierarchy* sedangkan budaya yang diharapkan didominasi oleh budaya *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. Rekomendasi yang dimunculkan dari penelitian ini yaitu pimpinan Divisi Sumber Daya Manusia 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 Sumber Daya Manusia dan bahkan visi – misi Bank BJB. Masih perlu meningkatkan keterampilan manajerial dalam hal *competitiveness, energizing employes, dan customer service*.

Kata Kunci : Budaya Organisasi, OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*), MSAI (*Management Skills Assessment Instrument*).

ANALYSIS CULTURAL ORGANIZATION - CASE STUDY
DIVISION OF HUMAN RESOURCES (HR) HEADQUARTERS
AND NON - HUMAN RESOURCES (MAIN BRANCH) BANK BJB

Juni Suprijatini (NPM : 2012811023)

Pembimbing : Dr. M. Banowati Talim, M. Si

Magister of Management

Bandung

January 2017

ABSTRACT

PT Bank BJB Tbk listed shares debut on July 8, 2010. Changes in the form of business entity requires changing the organizational culture. Bank BJB not specifically define what kind of culture you want addressed. Researchers want to know the type of organizational culture of the most dominant are currently perceived and the dominant culture types expected by employees of the Division of Human Resources Head Office and Branch Office of Bank BJB, and the top level of readiness to carry out an organizational culture that expected. This type of research is descriptive research. Descriptive research presents a detailed picture of a particular situation, the social setting, or relationships. The method used is a survey research. Survey research is research that takes a sample of the population and the questionnaire as a data collection tool that principal. From the results of research using instruments OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) and instruments MSAI (Management Skills Assessment Instrument) shows that organizational culture is currently perceived by employees is dominated by a culture of Market and Hierarchy whereas the expected culture dominated by a culture of Clan and Market. When viewed from the managerial skills, then the Clan cultural skills already possessed by the managers. Market for cultural skills they have as many as 25% of respondents who were at a moderate level and 12.5% at a low level. Recommendations that emerged from this research that the leadership of the Division of Human Resources needs more focus to make efforts to change the mindset of employees and ensure that the current culture is Market and Hierarchy is appropriate for achieving the vision - the mission of the Human Resources Division and even vision - mission Bank BJB. Still need to improve managerial skills in terms of competitiveness, energizing employees, and customer service.

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

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis Panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala berkat dan kasih karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “Analisis Budaya Oeganisasi – Studi Kasus Divisi Sumber Daya Manusia (SDM) Kantor Pusat dan Non-SDM (Kantor Cabang Utama) Bank BJB” dengan baik.

Perkenankanlah juga, penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada semua pihak yang terlibat dalam penyelesaian studi ini, kepada:

1. Ibu Dr. M. Banowati Talim, M. Si. Selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan selama proses pembuatan tesis.
2. Bapak Dr.Hasan Mustafa, Drs., MM. Dan Bapak Sapta Dwikardana, Ph.D.

Selaku dosen komite tesis yang telah memberikan perseujuan dan saran-saran ubtuk tesis ini.

3. Ibu Sandra Sunanto, S.E., M.M, M. Phil., Ph. D. dan Bapak Dr. Agus Gunawan, S.Sos., B. App. Com., MBA.,M. Phil. sebagai Kepala Program dan Wakil, yang telah memberikan persetujuan untuk tesis ini.
4. Divisi Sumber Daya Manusia Kantor Pusat dan Kantor Cabang Utama Bank BJB yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melakukan penelitian di sana.

5. Seluruh anggota keluarga penulis yang telah membantu dan menyemangati penulis serta selalu mendoakan yang terbaik.
6. Teman-teman yang telah membantu agar penulis dapat lebih maju dan berkembang dalam penyusunan tesis ini.
7. Seluruh dosen di Program Magister Manajemen Universitas Katolik Parahyangan yang telah mengajarkan berbagai ilmu pengetahuan selama kuliah sehingga membantu penulis dalam penyusunan tesis ini.
8. Pihak-pihak lain yang telah membantu penulis namun tidak dapat disebutkan satu per satu.

Penulis sangat menyadari bahwa penelitian ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu kritik dan saran akan penulis terima dengan terbuka. Akhirnya penulis berharap semoga Tesis ini dapat bermanfaat dan permintaan maaf yang tulus jika seandainya dalam penulisan ini terdapat kekurangan dan kekeliruan.

Bandung, 20 Januari 2017

Penulis

Juni Suprijatini

DAFTAR ISI

ABSTRAK

ABSTRACT

KATA PENGANTAR.....i

DAFTAR ISI.....iii

DAFTAR GAMBAR.....ix

DAFTAR GRAFIK.....x

DAFTAR TABEL.....xi

DAFTAR LAMPIRAN.....xiii

BAB 1 : PENDAHULUAN

1.1. Latar

Belakang.....1

1.2. Identifikasi Masalah.....6

1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....6

BAB 2 : KERANGKA PEMIKIRAN

2.1. Bank dan Seluk-Beluknya9

2.1.1. Pengertian Bank.....9

2.1.2.	Fungsi Bank.....	10
2.1.3.	Jenis-Jenis Bank.....	10
2.1.4.	Manajemen Perbankan.....	14
2.1.4.1.	Definisi Manajemen Perbankan.....	14
2.1.4.2.	Fungsi Manajemen Perbankan.....	15
2.1.4.3.	Struktur Organisasi Bank.....	16
2.1.5.	Kinerja Perbankan.....	19
2.1.5.1.	Bagaimana Landscape Perbankan Indonesia Masa Depan.....	19
2.1.5.2.	Tantangan Jangka Panjang.....	20
2.2.	Budaya Organisasi.....	21
2.2.1.	Pengertian Budaya.....	21
2.2.2.	Pengertian Organisasi.....	24
2.2.3.	Pengertian Budaya Organisasi.....	25
2.2.4.	Konsep Budaya Organisasi.....	27
2.2.5.	Fungsi Budaya Organisasi.....	30
2.2.6.	Karakteristik Budaya Organisasi.....	32

2.2.7.	Hubungan Budaya Organisasi dengan Motivasi dan Kinerja Karyawan.....	35
2.3.	Pemimpin dan Kepemimpinan.....	37
2.3.1.	Pengertian Pemimpin dan Kepemimpinan.....	37
2.3.2.	Gaya Kepemimpinan.....	40
2.3.3.	Hubungan Kepemimpinan dengan Budaya dan Kinerja Organisasional.....	40
2.3.4.	Instrumen Penilaian Budaya Organisasi.....	43
2.4.	Kerangka Nilai Bersaing.....	45
2.5.	Total Quality Management (TQM).....	53
2.6.	Peran Manajemen Sumber Daya Manusia.....	53
2.7.	Perubahan Budaya Organisasi dari Waktu ke Waktu.....	54
2.8.	Perubahan Budaya dalam Sebuah Organisasi yang Matang	56
2.9.	Menafsirkan Profil Budaya.....	57
2.10.	Menggunakan <i>Framework</i> Untuk Mendiagnosis dan Perubahan Budaya.....	59
2.11.	Individu Sebagai Kunci Untuk Perubahan Budaya.....	66
2.12.	Data Keterampilan Manajemen.....	68

2.13.	Cara Kerja Keterampilan Manajemen Personal Profi...	69
2.14.	Agenda yang Harus Dilakukan Oleh Setiap Individu Untuk Meningkatkan Kompetensinya.....	71
2.15.	Manajemen Perubahan.....	73
2.15.1.	Pengertian Manajemen Perubahan.....	73
2.15.2.	Perubahan Terencana Sebagai Pendekatan Perubahan.....	75
2.15.3.	Memanager Perubahan – Tingkatan Perubahan Keorganisasian Perubahan Pada Tingkat Individual.....	76
2.16.	Mengelola, Mengubah, dan Kekuatan dari Perubahan Budaya Organisasi.....	78
2.17.	Hubungan Kepemimpinan dengan Budaya dan Kinerja Organisasi.....	81

BAB 3 : METODE PENELITIAN

3.1.	Metode Penelitian.....	91
3.1.1.	Jenis Penelitian.....	91
3.1.2.	Metode Penelitian Survey.....	92

3.1.3.	Teknik Pengumpulan Data.....	92
3.1.4.	Populasi dan Sampel.....	93
3.1.5.	Analisis Data.....	94
3.2.	Objek Penelitian.....	96
3.2.1.	Sejarah Bank BJB.....	96
3.2.2.	Bank BJB Sebagai Objek Penelitian	98
3.2.3.	Visi dan Misi Bank BJB.....	100
3.2.4.	Struktur Organisasi Bank BJB.....	102

BAB 4 : HASIL DAN ANALISIS

4.1.	Budaya Organisasi Divisi SDM dan Kantor Cabang Utama Bank BJB.....	104
4.1.1.	Grafik OCAI – Karakter Yang Dominan.....	110
4.1.2.	Grafik OCAI Bank BJB – Kepemimpinan Organisasi.....	113
4.1.3.	Grafik OCAI Bank BJB – Manajemen Personil.....	115
4.1.4.	Grafik OCAI Bank BJB – Perekat Organisasi.....	117
4.1.5.	Grafik OCAI Bank BJB – Strategi Yang Ditekankan.....	119

4.1.6. Grafik OCAI Bank BJB – Kriteria Keberhasila.....	122
4.2. Analisis Budaya Organisasi Divisi SDM dan Kantor Cabang Utama Bank BJB.....	124
4.3. Keterampilan Manajerial.....	125
4.3.1. Data Demografi.....	126
4.3.2. Mengukur Keterampilan Manajerial.....	128
4.4. Analisis Budaya Organisasi dengan Keterampilan Budaya.....	130
4.5. Analisis Budaya Organisasi Divisi SDM (Human Capital) Bank BJB.....	131
 BAB 5 : KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1. Kesimpulan.....	139
5.2. Saran.....	140
 DAFTAR PUSTAKA.....	145
 SUMBER INTERNET.....	151
 LAMPIRAN	

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.4.1 : Audit Budaya.....	46
Gambar 2.4.1 : <i>The Competing Values Framework</i>	50
Gambar 2.7 : <i>The Life Cycle of Apple Computer Company</i>	56
Gambar 2.2.10 : <i>What Culture Change Means and Does Not Mean</i>	61
Gambar 2.12 : <i>Manajemen Skills Profile</i>	68
Gambar 2.13 : <i>Critical Managerial Competencies</i>	70
Gambar 2.14 : Bentuk-Bentuk Reaksi Perubahan dan Aspek-Aspeknya.....	73

DAFTAR GRAFIK

Grafik 4.1 : Budaya Organisasi Bank BJB Saat Ini dan Harapan.....	109
Grafik 4.1.1 : OCAI – Karakter Yang Dominan.....	110
Grafik 4.1.2 : OCAI – Kepemimpinan Organisasi.....	113
Grafik 4.1.3 : OCAI – Manajemen Personil.....	115
Grafik 4.1.4 : OCAI – Perekat Organisasi.....	117
Grafik 4.1.5 : OCAI – Strategi Yang Ditekankan.....	119
Grafik 4.1.6 : OCAI – Kriteria Keberhasilan.....	122

DAFTAR TABEL

Tabel 2.4 : Permasalahan Perubahan Kultur Organisasi Pada Setiap Tahapan.....	46
Tabel 4.1 : Distribusi Responden Menurut Usia.....	104
Tabel 4.2 : Distribusi Responden Menurut Lama Kerja.....	105
Tabel 4.3 : Distribusi Responden Menurut Jenis Kelamin.....	105
Tabel 4.4 : Distribusi Responden Menurut Unit Kerja.....	106
Tabel 4.5 : Skor OCAI Divisi SDM dan Kantor Cabang Utama (KCU) Bank BJB.....	107-108
Tabel 4.6 : Skor Budaya Saat Ini dan Harapan.....	109
Tabel 4.1.1 : OCAI – Karakter Yang Dominan.....	110
Tabel 4.1.2 : OCAI – Kepemimpinan Organisasi.....	113
Tabel 4.1.3 : OCAI – Manajemen Personil.....	115
Tabel 4.1.4 : OCAI – Perekat Organisasi.....	118
Tabel 4.1.5 : OCAI – Strategi Yang Ditekankan.....	120
Tabel 4.1.6 : OCAI – Kriteria Keberhasilan.....	122
Tabel 4.3.1 : Distribusi Frekuensi Responden Manajer Menurut Usia.....	126

Tabel 4.3.2 :	Distribusi Frekuensi Responden Manajer Menurut	126
Tabel 4.3.3:	Distribusi Frekuensi Responden Manajer Menurut Jenis Kelamin.....	127
Tabel 4.3.4:	Distribusi Frekuensi Responden Manajer Menurut Unit Kerja.....	127
Tabel 4.3.2.1 :	Keterampilan Manajerial – Kinerja.....	128
Tabel 4.3.2.2:	Keterampilan Manajerial – Kepentingan.....	128
Tabel 4.3.2.3:	Keterampilan Manajerial – <i>Adhocracy, Market, Hierarchy, and Clan</i>	129
Tabel 4.7 :	Tabel OCAI Divisi SDM (Human Capital) Bank BJB.....	135

DAFTAR LAMPIRAN

- L. 1 : Tabel Induk MSAI
- L.2 : Tabel Induk OCAI Divisi SDM - Karakter yang Dominan
- L.3 : Tabel Induk OCAI Divisi SDM – Kepemimpinan Organisasi
- L. 4 : Tabel Induk OCAI Divisi SDM – Manajemen Personil
- L. 5 : Tabel Induk OCAI Divisi SDM – Perikat Organisasi
- L. 6 : Tabel Induk OCAI Divisi SDM – Strategi yang Ditekankan
- L. 7 : Tabel Induk OCAI Divisi SDM – Kriteria Keberhasilan
- L. 8 : Tabel Induk Kantor Cabang Utama – Karakter yang Dominan
- L. 9 : Tabel Induk Kantor Cabang Utama – Kepemimpinan Organisasi
- L. 10 : Tabel Induk Kantor Cabang Utama – Manajemen Personil
- L. 11 : Tabel Induk Kantor Cabang Utama – Perikat Organisasi
- L. 12 : Tabel Induk Kantor Cabang Utama – Strategi yang Ditekankan
- L. 13 : Tabel Induk Kantor Cabang Utama – Kriteria Keberhasilan

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

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 mencerminkan 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 BO ideal atau budaya yang selaras dan kompatibel dengan visi, misi, dan strategi organisasi. Tetapi dalam kenyataannya belum banyak organisasi yang mengelola BO secara serius. Hal-hal yang menyebabkan BO belum dikelola dengan serius akan diuraikan berikut ini.

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 (*success story*) sebagai *benchmark* untuk mau mencoba dalam pengelolaan BO. Tetapi sangat disayangkan khususnya di Indonesia 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 mau investasi di bidang ini dalam hal waktu, biaya, dan perhatiannya.

BO yang ideal untuk suatu organisasi setidaknya memiliki dua sifat yaitu, *pertama* budaya yang dikembangkan harus *strong* (kuat) sehingga mampu mengikat dan mempengaruhi *behavior* (perilaku) para individu pelaku organisasi, dalam hal ini pemilik, manajemen, dan anggota organisasi untuk menyelaraskan (*goals congruence*) 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 (*goals*), sasaran (*objective*), persepsi, perasaan, dan kepercayaan. *Kedua*, BO yang akan dibangun harus fleksibel dan *responsive* 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.

Pertumbuhan industri perbankan di Indonesia sangat pesat. Sehingga perbankan di Indonesia harus melakukan berbagai strategi untuk mendongkrak dan meningkatkan kinerjanya.

Perhimpunan Bank-Bank Umum Nasional (Perbanas) melalui Perbanas Institute menyelenggarakan penghargaan Indonesia *Banking Award*. Hal yang dinilai dalam Indonesia *Banking Award* adalah kinerja keuangan (Indikator *Capital, Asset Quality, Earning* dan *Liquidity*) dan kinerja efisiensi (diukur dengan *Data and Development Analysis*).

Jumlah Bank yang dijadikan objek penilaian pada Indonesia *Banking Award* adalah 118 bank yang terdiri dari Bank Pemerintah, Bank Swasta Nasional, Bank Pembangunan Daerah (BPD), Bank Asing, Bank Campuran dan Bank Syariah.¹

Menurut Yasin (2013 : p. 245-248; 266-271) setiap bank dalam industri perbankan perlu memperhatikan Budaya Organisasi, karena Budaya Organisasi memberikan keuntungan bagi organisasi, yaitu :

1. Peningkatan kinerja keuangan (kapitalisasi)
2. Peningkatan informasi publik dan transparan, menjalankan bisnis secara transparan, sehingga publik semakin mudah untuk mengakses informasi perusahaan.
3. Peningkatan kualitas praktik tata kelola perusahaan yang baik, terus menjaga penerapan GCG (*Good Corporate Governance*).
4. Integrasi perencanaan SDM ke dalam strategi perusahaan.
5. Pengelolaan SDM berbasis kompetensi

6. Perubahan gaya kepemimpinan, pola pengambilan keputusan dan pola komunikasi.
7. Pemberdayaan SDM lebih efektif, efisien, antisipatif dan responsif.
8. Perusahaan memiliki kemauan untuk berubah dan semakin konsisten dalam penerapan nilai-nilai.
9. Pimpinan perusahaan memberikan keteladanan dan para karyawan menjadi lebih bertanggung jawab dan terus meningkat kemampuannya.
10. Sikap dan perilaku nyata yang diwujudkan dalam kinerja, baik secara pribadi maupun profesional.

BJB awalnya adalah nasionalisasi perusahaan milik Belanda di Indonesia pada tahun 1960, lalu menjadi perusahaan berbadan hukum pada tahun 1978 sebagai perusahaan daerah yang berusaha di bidang perbankan.

Pada tahun 1992 aktivitasnya ditingkatkan menjadi Bank Umum Devisa. Dalam rangka mengikuti Perkembangan Ekonomi dan Perbankan pada tahun 1998 mengalami perubahan bentuk hukum dari Perusahaan Daerah (PD) menjadi Perseroan Terbatas (PT).

Dalam rangka memenuhi permintaan masyarakat akan jasa layanan perbankan Syariah maka pada tahun 2000 Bank Jawa Barat menjadi Bank Pembangunan Daerah Pertama di Indonesia yang menjalankan *dual banking system*, yaitu layanan perbankan konvensional dan system Syariah.

1. Dwi Sutianto, Feby. "Yuk Menengok 10 Bank Terbaik di Tiap Kategori". 25 Juli 2012.

Berdasarkan Hasil Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa (RUPS-LB) tahun 2007 PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten terjadi perubahan nama dengan sebutan (*call name*) Bank Jabar Banten.

Pada tahun 2010 berdasarkan RUPS-LB Bank Jabar Banten melakukan perubahan Logo dan resmi menjadi Bank Jabar Banten. ²

PT Bank BJB Tbk Bandung adalah salah satu Bank Pembangunan Daerah (BPD) yang terkemuka di kota Bandung yang sedang ingin bertransformasi menuju jajaran bank besar di kancah nasional.

PT Bank BJB Tbk merupakan BPD pertama yang mencatatkan saham perdananya atau IPO (*Initial Public Offering*) pada tanggal 8 Juli 2010, sesuai dengan visinya adalah ingin menjadi salah satu dari 10 bank terbesar dan berkinerja terbaik di Indonesia.

Perubahan bentuk badan usaha menuntut perubahan budaya organisasinya. Bank BJB belum secara khusus menentukan budaya seperti apa yang hendak dituju.

2. Rmadhianti, Rezky. "Sekilas Mengenai Bank BJB". 28 Januari 2016.

<http://rezkyramadhianti.blogspot.co.id/2016/01/bank-bjb-bigger-stronger-and-better.html>

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas dapat disimpulkan suatu rumusan masalah tersebut ialah:

1. Bagaimana budaya organisasi saat ini dan budaya organisasi yang diharapkan menurut pegawai Divisi Sumber Daya Manusia Kantor Pusat dan Kantor Cabang Utama Bank BJB ?
2. Bagaimana kesiapan *top level* untuk menjalankan budaya organisasi yang diharapkan ?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

Tujuan penelitian

Tujuan yang ingin dicapai ialah sebagai berikut :

1. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis budaya organisasi saat ini dan yang diarsipkan menurut pegawai Divisi Sumber Daya Manusia Kantor Pusat dan Kantor Cabang utama Bank BJB.
2. Memberikan masukan kepada Bank BJB bagaimana langkah-langkah untuk melakukan perubahan budaya organisasi.

Manfaat penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas maka manfaat yang ingin dicapai ialah sebagai berikut :

- **Untuk peneliti**

Menambah wawasan dan pengetahuan perihal budaya organisasi dan manajemen perubahan budaya organisasi.

- **Untuk instansi (Bank BJB)**

Sebagai masukan kepada pimpinan Bank BJB mengenai budaya organisasi dan kesiapan pimpinan untuk menjalankan budaya yang diharapkan.