



Fakultas Ekonomi  
Fakultas Bisnis & Manajemen  
Universitas Widyatama



TÜVRheinland®  
**CERT**  
ISO 9001

## JURNAL BISNIS, MANAJEMEN & EKONOMI

**Riki Martusa, Gideon Setyo Budiwitjaksono, Daniel Wongsodiredjo** ■

Analisis Biaya - Volume - Laba Sebagai Alat Bantu Perencanaan  
Laba Pada "Matahari" Photo Studio

**Lydia Agustina, Se Tin, Eunike Oktavia Tejosusilo** ■

Analisis Desain Sistem Informasi Akuntansi Persediaan  
Untuk Meningkatkan Efektifitas Pengendalian Intern

**Elisa, Shinta Setiana** ■

Analisis Faktor - Faktor Yang Mempengaruhi Ketepatan  
Waktu Dalam Penyampaian Laporan Keuangan

**Rapina, Anita Sitanggang** ■

Hubungan Antara Profesionalisme Auditor Eksternal  
Terhadap Kinerja Auditor Eksternal

**Ivan A. Setiawan, Engkus** ■

Hubungan Antara Komitmen Organisasional, Kepuasan  
Kerja dan Kinerja Pegawai

**Anton Budi Santoso** ■

Analisis Budaya Perusahaan PT. Bank "X"

**Debbie Christine, Tresna Asih S** ■

Tinjauan Atas Analisis Sumber dan Penggunaan Modal Kerja  
Pada PT. Kraft Foods



Vol. 10 No. 1, Februari 2011  
ISSN: 1693-8305



**PENANGGUNG JAWAB :**  
Dekan Fakultas Bisnis & Manajemen Universitas Widyatama  
Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Widyatama

**PENGARAH :**  
Prof. Dr. Hj. Koesbandijah A.K., M.S., Ak.

**DEWAN REDAKSI :**  
Adam Faritzal, S.E., M.M. (Ketua)  
Sendi Gusnandar Arnan, S.E., M.M., Ak.(Anggota)

**DEWAN EDITOR :**  
Prof. Dr. Hj. Koesbandijah A.K., M.S., Ak.  
Prof. Dr. Moch. Zain, Drs., Ak.  
Prof. Dr. Hiro Tugiman, S.E., Ak.  
Dr. Islahuzzaman, S.E., M.Si., Ak.  
Dr. Dyah Kusumastuti, Ir., M.Sc.  
Dr. Nuryaman, S.E., M.Si., Ak.  
Dr. Nina Nurani, S.H., M.Si.  
Dr. Zulganef, Drs., M.M.  
Dr. Sunardi S. Brahmana, S.E., M.M.  
Nugroho J. Setiadi, S.E., M.M., Ph.D.  
Sri Astuti Pratminingsih, S.E., M.A.  
Dr. Sumarno Zein, S.E., Ak., M.B.A.  
Prof. Dr. Yuyus Suryana Sudarma, S.E., M.S.  
Prof. Dr. Surachman Sumawihardja, S.E.  
Prof. Dr. Ina Primiana Sagir, S.E.  
Prof. Dr. Kadarsah Suryadi, Ir., D.E.A.  
Dr. Putu Anom Mahaddwarta, M.M.

**PRODUKSI & PEMASARAN :**  
Retno Paryati, S.E.  
Rohotna Ferawaty

Diterbitkan pertama kali tahun 1999, dengan nama **Jurnal Ilmiah Fokus**, ISSN : 1411-1594.  
Kemudian berganti nama menjadi **Jurnal Bisnis, Manajemen & Ekonomi**, sejak Februari 2004  
dengan ISSN : 1693-8305.

**Alamat Redaksi :**  
Jurnal Bisnis, Manajemen & Ekonomi  
Universitas Widyatama  
JL Cikutra 204 A Bandung 40125  
Telp. (022)7275855 Fax. (022)7201711

---

## Pengantar Redaksi

### *Pembaca yang Budiman,*

Jurnal Bisnis Manajemen & Ekonomi untuk Edisi kali ini, terdapat beberapa perubahan dari edisi sebelumnya terutama pada bidang kajian tulisannya yakni Bidang Kajian Akuntansi. Hal ini dilakukan untuk memperbaiki kualitas, tampilan maupun isinya agar menarik serta lebih memberikan data dan informasi yang diperlukan untuk kepentingan akademis dan profesional khususnya akuntansi.

Jurnal untuk edisi ini diawali dengan tulisan Riki Martusa, Gideon Setyo Budiwitjaksono, dan Daniel Wongsodiredjo, dengan judul Analisis Biaya-Volume-Laba sebagai alat bantu perencanaan laba pada "Matahari" Photo Studio. Kemudian Tulisan dari Lydia Agustina, Se Tin, Eunike Oktavia Tejosusilo dengan judul Analisa Sistem Desain Sistem Informasi Akuntansi Persediaan untuk meningkatkan efektifitas pengendalian intern. Dilanjutkan dengan tulisan dari Elisa dan Shinta Setiana dengan judul Analisis Faktor-Faktor yang mempengaruhi ketepatan waktu dalam penyampaian laporan keuangan.

Beberapa tulisan Menarik Lainnya adalah Hubungan antara Profesionalisme Auditor Eksternal terhadap kinerja Auditor Eksternal Oleh Rapina dan Anita Sitanggang. Kemudian Tulisan dari Ivan A. Setiawan dan Engkus mengenai Hubungan Antara Komitmen Organisasional, Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai.

Selain itu Anton Budi Santoso memaparkan tentang Analisis Budaya Perusahaan PT. Bank "X" dan Jurnal ini diakhiri oleh Tulisan dari Debbie Christine dan Tresna Asih S. tentang Tinjauan atas Analisis Sumber dan Penggunaan Modal Kerja Pada PT. Kraft Foods.

Semoga Tulisan-tulisan ini diharapkan dapat memotivasi kita semua untuk menjadi lebih berpengakuan, governance, Profesional dan berintegritas tinggi.

Selamat membaca dan Semoga sukses.

**Redaksi**

DAFTAR ISI

Pengantar Redaksi	i
Daftar Isi	ii
ANALISIS BIAYA-VOLUME-LABA SEBAGAI ALAT BANTU PERENCANAAN LABA PADA "MATAHARI" PHOTO STUDIO Oleh : <b>Riki Martusa, Gideon Setyo Budiwitjaksono, Daniel Wongsodiredjo</b>	2557 – 2568
ANALISIS DESAIN SISTEM INFORMASI AKUNTANSI PERSEDIAAN UNTUK MENINGKATKAN EFEKTIFITAS PENGENDALIAN INTERN OLEH : <b>Lydia Agustina, Se Tin, Eunike Oktavia Tejosusilo</b>	2569 – 2582
ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KETEPATAN WAKTU DALAM PENYAMPAIAN LAPORAN KEUANGAN Oleh : <b>Elisa, Shinta Setiana</b>	2583 – 2598
HUBUNGAN ANTARA PROFESIONALISME AUDITOR EKSTERNAL TERHADAP KINERJA AUDITOR EKSTERNAL Oleh : <b>Rapina, Anita Sitanggung</b>	.2599 – 2620
HUBUNGAN ANTARA KOMITMEN ORGANISASIONAL, KEPUASAN KERJA DAN KINERJA PEGAWAI Oleh <b>Ivan A. Setiawan, Engkus</b>	2621 – 2630
ANALISIS BUDAYA PERUSAHAAN PT. BANK "X" Oleh <b>Anton Budi Santoso</b>	2631 – 2640
TINJAUAN ATAS ANALISIS SUMBER DAN PENGGUNAAN MODAL KERJA PADA PT. KRAFT FOODS Oleh <b>Debbie Christine, Tresna Asih S.</b>	2641 – 2652

## Analisis Budaya Perusahaan PT. Bank "X" (Studi Kasus di PT. Bank "X" Kantor Pusat Bandung)

Anton Budi Santoso  
Program Studi Manajemen S-1  
Universitas Widyatama  
[anton.budi@widyatama.ac.id](mailto:anton.budi@widyatama.ac.id)

### Abstract

Corporate culture can be explained as a set of basic assumptions, values, and norms that are believed its truth and owned collectively in a company or organization. Corporate culture personate guidance of behaviour in overcoming problems that happened in company, goodness in course of adaptation with external environment and also internal integration. PT Bank "X" as one of the local development bank which changed its legal form regional company (PD) become limited company (PT) in the year 1999 has statement of company culture sounding "Mitra Usaha Menuju Sejahtera" Furthermore, statement of the company culture is formulated again into cultural pillars of company as fundamental reference how behaviour all overall employees of Bank "X" in conducting management of its business. As for intention of this research are knowing cultural values what expanding in PT. Bank "X" in face of emulation in banking area and knowing how far that corporate culture have been applied by all its officer until can be known and measured the strength of company culture. In this research, the writer used survey method and the kind of the research is descriptive analysis. The data was collected by interview, spreading of questionnaires, documentation study, and bibliography study. The collected data was analysed and the result was translated by using table of frequency distribution. This research has the amount of samples counted 70 from 235 amount of all officers at each division exist in PT. Bank "X". But from the amount of the samples only 50 samples which expressed are valid. Based on the result of this research, then can be obtained conclusim that basically company culture expanding in this company has strength which strong relative where all laboring officers have known and comprehended better ascription or assumptions, norms, and cultural values of PT. Bank "X" which elaborated into behavioral items of culture company of PT. Bank "X".

**Keywords:** Corporate Culture, Cultural Values, Values, Norms, Assumptions

### 1. Pendahuluan

#### 1.1 Latar belakang masalah

Tantangan persaingan bisnis dan tuntutan nasabah yang semakin tinggi akan pelayanan jasa perbankan yang diberikan oleh suatu bank membuat PT Bank "X", selaku Bank milik Pemerintah Daerah, harus segera membenahi strategi bisnisnya agar dapat bersaing, baik dengan bank swasta nasional maupun dengan bank-bank lainnya. Hal ini penting dilakukan sebab nasabah bank dewasa ini cenderung semakin *demanding* terhadap produk dan pelayanan jasa perbankan yang diberikan oleh suatu bank. Begitu pula dengan bank yang mampu memberikan pelayanan kepada para nasabahnya dengan cepat dan tepat akan lebih banyak dilirik oleh nasabah ataupun calon nasabah dibandingkan dengan bank yang terlalu birokrasi dalam melayani nasabahnya meskipun bank tersebut mengaku memiliki jaringan ATM yang paling banyak dan menganggap dirinya paling profesional di sektor jasa perbankan. Oleh sebab itu, suatu perusahaan akan mampu bertahan dan memenangkan persaingan yang semakin kompleks ini bilamana perusahaan tersebut mampu mengelola dan memberdayakan sumber daya yang dimilikinya, yang terdiri dari sumber daya manusia yang berkompetensi, sistem dan teknologi yang terpadu, visi, misi, tujuan, dan strategi yang tepat, dan persediaan logistik yang mencukupi. Tidak terkecuali PT. Bank "X" yang menganggap sumber daya manusia sebagai aset perusahaan yang memiliki peranan yang sangat penting dalam memajukan perusahaan ini.

Dalam rangka pemberdayaan sumber daya manusia tersebut, PT. Bank "X" perlu memiliki acuan baku yang bersifat mengikat seluruh anggotanya. Acuan baku tersebut disebut dengan budaya perusahaan yang secara sistematis disusun oleh organisasi/ perusahaan untuk menuntun para anggotanya agar memiliki pandangan yang sama dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Budaya perusahaan ini akan menjadi salah satu faktor yang membedakan antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya. Pada dasarnya, budaya perusahaan itu sendiri merupakan pernyataan filosofis (Moeljono 2005) yang bersifat mengikat para individu didalamnya untuk

mematuhi berbagai peraturan dan ketentuan yang berlaku yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Dengan membakukan budaya perusahaan sebagai suatu acuan bagi peraturan dan ketentuan yang berlaku tersebut, maka mau tidak mau, baik itu pemimpin perusahaan maupun pegawainya, harus dapat membentuk sikap dan perilaku yang sama, sesuai dengan visi, misi, tujuan, ataupun strategi perusahaan, dalam rangka mencapai tujuan bersama. Proses pembentukan ini diharapkan dapat menciptakan para pemimpin dan pegawai yang mampu bekerja secara profesional dan kompeten, serta memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaannya. Dengan demikian, budaya perusahaan merupakan aturan main yang dibuat sebagai alat pengikat dalam bertindak dan berperilaku yang mencerminkan ciri khas dari suatu organisasi/ perusahaan.

Hanya saja, permasalahan yang sering dihadapi dalam merumuskan strategi dan nilai budaya perusahaan adalah proses pembentukan budaya perusahaan itu sendiri yang terkadang memakan waktu yang cukup lama. Tidak setiap individu dapat menerima budaya yang ada karena setiap individu memiliki sifat dan karakter/ kepribadian yang berbeda-beda. Lalu, permasalahan yang biasanya muncul setelah budaya perusahaan terbentuk adalah bagaimana cara mempertahankan dan memelihara budaya tersebut agar dapat menjadi budaya perusahaan yang kuat. Budaya perusahaan yang kuat berarti budaya perusahaan yang tidak hanya sekedar dapat diterima oleh para anggotanya, melainkan juga dapat dipahami, dimengerti, dan dilaksanakan dalam kehidupan kerja sehari-hari.

### 1.2 Permasalahan penelitian

Banyak perusahaan yang mengalami kemunduran dalam menjalankan bisnisnya disebabkan karena perusahaan tersebut hanya terfokus kepada kegiatan operasionalnya saja tanpa mau memperhatikan kondisi sumber daya manusia yang dimilikinya. Padahal, suatu perusahaan apabila ingin memenangkan persaingan bisnis harus mampu mengelola dan memberdayakan sumber daya manusia yang dimilikinya. Tetapi, satu hal yang menjadi permasalahannya adalah bagaimana cara untuk mengelola dan memberdayakan sumber daya manusia tersebut, dimana didalamnya terdapat banyak individu yang memiliki sifat dan karakter/ kepribadian yang berbeda-beda, serta menuangkannya ke dalam bentuk penyatuan pandangan yang sama dalam upaya untuk mencapai tujuan bersama.

Adapun salah satu cara yang dapat dilakukan oleh suatu perusahaan agar setiap individu pegawai memiliki pandangan yang sama terhadap tujuan dari perusahaannya, yaitu dengan membentuk suatu aturan main dalam bentuk budaya perusahaan yang bersifat mengikat para anggotanya, dalam hal ini para pegawainya, dalam bertindak dan berperilaku. PT. Bank "X" sendiri memiliki suatu slogan atau moto yang menggambarkan budaya perusahaannya yang berbunyi "*Mitra Usaha Menuju Sejahtera*" yang berarti perusahaan ini senantiasa menjaga hubungan baik dengan para pelanggannya dalam menjalankan segala aktivitas usahanya agar tercapai peningkatan kesejahteraan bersama.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka masalah yang diteliti dapat diidentifikasi melalui pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut:

1. Nilai budaya perusahaan apa yang berkembang di PT. Bank "X" dalam menghadapi persaingan dengan bank-bank lainnya?
2. Sampai sejauhmana budaya perusahaan telah diimplementasikan oleh para pegawai PT. Bank "X"?

### 1.3 Tujuan penelitian

Adapun tujuan penelitian dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan memahami nilai budaya perusahaan yang berkembang di Bank Jabar Banten.
2. Untuk mengetahui sampai sejauh mana budaya perusahaan telah diimplementasikan oleh para pegawai Bank Jabar Banten

## 2. Tinjauan Pustaka

### 2.1 Pengertian budaya perusahaan

Berikut ini beberapa definisi budaya perusahaan yang dikemukakan para ahli diantaranya: S. P. Robbins (Robbins 2006) mendefinisikan budaya perusahaan sebagai: "Suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan perusahaan itu dari perusahaan-perusahaan lainnya".

Edgar H. Schein (Schein 1992) mengemukakan bahwa budaya perusahaan adalah: "A pattern of basic assumptions invented, discovered or developed by a given group as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration that has worked well enough to be considered valid and to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to these problems".

A. B. Susanto (Susanto 1997) mendefinisikan budaya organisasi/ perusahaan adalah: "Suatu nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan, sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku".

Djokosantoso Moeljono (Moeljono 2005) mendefinisikan budaya korporat/ perusahaan sebagai berikut: "Sistem nilai-nilai yang diyakini semua anggota perusahaan dan yang dipelajari, diterapkan serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai sistem perekat, dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan".

Berdasarkan beberapa definisi di atas, maka secara garis besar budaya perusahaan mengacu pada seperangkat nilai, asumsi-asumsi atau sistem keyakinan, dan norma-norma yang dikembangkan dalam perusahaan yang diyakini oleh sebagian besar anggota perusahaan sebagai pedoman tingkah laku dalam menghadapi atau mengatasi permasalahan yang terjadi dalam perusahaan tersebut, baik secara internal (berkaitan dengan upaya peningkatan efektivitas dan efisiensi kerja serta integrasi) maupun masalah-masalah adaptasi eksternal.

### 3. Metodologi Penelitian

#### 3.1 Jenis dan metode penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif (*descriptive research*), dimana penulis mencoba untuk mencari tahu dan menganalisis bagaimana nilai-nilai budaya perusahaan yang berkembang di PT. Bank "X" dalam menghadapi persaingan dengan perusahaan sejenis. Selain itu, penulis pun juga mencoba untuk mencari tahu apakah budaya perusahaan yang ada di perusahaan ini telah diimplementasikan dengan baik oleh para pegawainya sehingga nantinya dapat diketahui sampai sejauh mana kekuatan budaya perusahaan yang ada di perusahaan ini. Sedangkan untuk metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini, yakni metode penelitian survei, dimana informasi dan data yang berkaitan dengan masalah yang diteliti dikumpulkan melalui wawancara maupun pertanyaan tertulis/ kuesioner yang disebarkan kepada para pegawai PT. Bank "X" Kantor Pusat sebagai respondennya, dengan jumlah sampel sebanyak 70 orang dari jumlah populasi secara keseluruhan sebanyak 235 orang.

#### 3.2 Operasional variabel

Dalam penelitian ini hanya terdapat satu variabel, yakni variabel budaya perusahaan, dimana pengukurannya didasarkan pada butir-butir Perilaku Budaya Perusahaan PT. Bank "X" yang dirumuskan ke dalam 12 (dua belas) butir perilaku.

#### 3.3 Teknik pengumpulan data

Data yang diperoleh dalam penelitian ini dibedakan menjadi dua, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari sumber aslinya yang dilakukan melalui wawancara kepada pihak yang berwenang di perusahaan tersebut, dalam hal ini kepada bagian personalia, dan penyebaran angket/ kuesioner kepada para pegawai perusahaan tersebut sebagai responden. Sedangkan untuk data sekunder banyak diperoleh dari studi dokumentasi dan studi kepustakaan.

#### 3.4 Teknik pengolahan dan analisis data

Teknik pengolahan dan analisis data yang digunakan dalam penelitian ini dilakukan melalui cara analisis data secara kualitatif dan kuantitatif. Untuk analisis data secara kuantitatif dilakukan melalui jawaban-jawaban atas pertanyaan kuesioner yang diberikan kepada responden, yang selanjutnya diterjemahkan dan dianalisis dengan menggunakan distribusi frekuensi atau tabel frekuensi.

#### 4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

##### 4.1 Budaya perusahaan PT. Bank "X" .

##### 4.1.1 Proses pembentukan budaya perusahaan PT. Bank "X"

Budaya Perusahaan PT. Bank "X" terbentuk berdasarkan suatu proses perumusan yang pada intinya merupakan proses penggalan dari serangkaian asumsi atau anggapan-anggapan, nilai-nilai, dan norma-norma yang ada dengan memperhatikan unsur-unsur seperti visi bisnis atau arah pandang perusahaan ini dalam melaksanakan bisnisnya, misi, tujuan, strategi-strategi dan sasaran-sasaran jangka menengah dan panjang, serta visi jajaran pimpinan, aspirasi pegawai, lingkungan usaha, dan sumber-sumber lainnya dari perusahaan ini. Budaya Perusahaan tersebut kemudian dirumuskan ke dalam suatu Pernyataan Budaya Perusahaan PT. Bank "X" yang berbunyi "*Mitra Usaha Menuju Sejahtera*" yang dijelaskan sebagai berikut:

- Mitra adalah teman atau patner dimana perusahaan ini dengan produk dan jasa perbankannya berada dalam strata yang sejajar dengan pelanggan dan selalu siap membantu sehingga saling memberi manfaat dan keuntungan dalam rangka pengembangan usaha masing-masing.
- Usaha adalah bisnis baik bisnis milik pelanggan atau perusahaan yang harus berkembang dan mampu mempertahankan kelestarian usaha masing-masing.
- Menuju Sejahtera artinya dengan adanya hubungan kemitraan antara perusahaan dengan para pelanggan, diharapkan dapat tercapai peningkatan kesejahteraan semua pihak. Bahkan melalui proses pembagian pendapatan masyarakat akan berdampak lebih luas yaitu berupa kemajuan perekonomian daerah.

Yang dimaksud dengan Pernyataan Budaya Perusahaan PT. Bank "X" dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Moto atau patokan dasar yang mencerminkan bagaimana perusahaan melakukan dan mengelola bisnisnya;
- Komitmen atau janji dari perusahaan kepada nasabah tentang apa yang akan diperoleh dari perusahaan ini;
- Pilar utama sebagai filosofi atau doktrin dalam Budaya Perusahaan PT. Bank "X" yang harus menjadi acuan dasar bagi segenap jajaran pegawai dan manajemen dalam melaksanakan tugas-tugas mereka.

Sedangkan syarat-syarat dari Pernyataan Budaya Perusahaan PT. Bank "X" diantaranya:

- Pernyataan singkat dan padat;
- Memiliki pengertian yang luas;
- Pernyataan kepada pihak luar (nasabah) dan pihak dalam perusahaan (jajaran pimpinan);
- Lebih menyangkut kepentingan nasabah;
- Berkonotasi bisnis.

Selanjutnya, Pernyataan Budaya Perusahaan PT. Bank "X" tersebut dijabarkan lebih lanjut ke dalam Pilar-pilar Budaya Perusahaan PT. Bank "X" yang dijadikan sebagai acuan pokok bagaimana sikap dan perilaku seluruh jajaran dalam mengelola bisnisnya. Ada keempat Pilar Budaya Perusahaan PT. Bank "X", yaitu:

##### a. Orientasi kepada pasar.

PT. Bank "X" sebagai Bank milik Pemerintah Propinsi Jawa Barat dan Pemerintah Propinsi Banten bersama-sama dengan Pemerintah Kota/ Kabupaten se-Jawa Barat dan Banten, dalam menjalankan operasional kerjanya selaku fokus terhadap segmen tertentu dimana dalam penyaluran dananya kepada masyarakat lebih diarahkan kepada peningkatan kredit ritel dan kredit kepada sektor usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM) yang memberikan dampak *multiplier* sebesar-besarnya.

##### b. Pengelolaan dan pengembangan kualitas Sumber Daya Manusia.

PT. Bank "X" selalu berupaya meningkatkan kinerja para pegawainya dengan cara mengadakan program pelatihan dan pendidikan manajerial secara regular yang dilakukan melalui *Career Path Management* yang merupakan acuan bagi pengembangan sumber daya manusia perusahaan ini.

##### c. Pemenuhan kepentingan semua pihak (*stakeholder*).

Sebagai sebuah Bank Pembangunan Daerah yang mengembang misi sebagai penggerak dan pendorong laju pertumbuhan perekonomian daerah Jawa Barat dan Banten, PT. Bank "X" selalu berupaya memberikan kinerja yang terbaik dan berkesinambungan agar kepentingan semua pihak dapat terpenuhi sehingga kepercayaan nasabah dan masyarakat terhadap sektor perbankan dapat ditingkatkan.

##### d. Peningkatan kualitas kinerja.

Agar kualitas kinerja yang baik dapat terus dipertahankan, PT. Bank "X" selalu menjunjung tinggi prinsip-prinsip Tata Kelola Perusahaan (GCG) yang berlandaskan pada komitmen bersama dari seluruh jajaran manajemen dan staff untuk tunduk dan patuh pada seluruh peraturan dan perundangan yang berlaku di sektor perbankan.

Dari keempat Pilar-pilar Budaya Perusahaan PT. Bank "X" yang telah dijelaskan diatas, selanjutnya dijabarkan kembali dalam bentuk butir-butir perilaku yang secara konkrit dapat dijadikan acuan bagi segenap jajaran manajemen dan pegawai Bank mengenai bagaimana cara melaksanakan tugas, berinteraksi secara internal, berhubungan dengan nasabah dan pihak-pihak luar atau *stakeholder* lainnya, serta bagaimana cara mengelola bisnis Bank. Butir-butir perilaku tersebut selain bercirikan perilaku ideal, juga harus merupakan butir-butir yang dapat dipahami, diterima, dan diterapkan oleh pegawai dalam kehidupan kerja sehari-hari.

Butir-butir perilaku tersebut diangkat dari hasil pendalaman yang antara lain merupakan aspirasi pegawai dimana penjabarannya disusun dalam bentuk yang sederhana, mudah dipahami, dan logis, serta menyangkut hal-hal nyata atau konkrit sebagai acuan perilaku dalam bekerja. Butir-butir Perilaku Budaya Perusahaan PT. Bank "X" ini memiliki keterkaitan yang erat dengan Pilar-pilar dan Pernyataan Budaya Perusahaan PT. Bank "X" yang telah dijelaskan diatas.

Intisari Butir-butir Perilaku Budaya Perusahaan PT. Bank "X" dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Bekerja keras dengan penuh tanggung jawab, jujur dan berdisiplin sebagai wujud dari keimanan dan ketaqwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa
2. Menguasai sistem dan prosedur, pengetahuan produk/ jasa Bank dan menguasai keterampilan menjual serta berperan sebagai pemasar
3. Bekerja sebagai wirausahawan, inovatif, kreatif, dinamis, dan proaktif
4. Memelihara semangat kerja tim
5. Mampu memberi layanan secara cepat, teliti, dan ramah
6. Selalu berusaha memperluas wawasan, pengetahuan dan keterampilan kerja sebagai kontribusi terbaik demi kemajuan Bank
7. Peduli terhadap masalah yang muncul dan menyelesaikannya secara tepat dan cepat
8. Terbuka terhadap perubahan dengan tetap menjaga pengendalian diri
9. Bersikap tertib, selalu tampil rapi, tepat waktu, tepat janji dan menjunjung tinggi etika pergaulan
10. Bekerja secara profesional sesuai sistem dan prosedur
11. Bersikap terbuka, memiliki rasa kebersamaan, toleran, dan menjaga keharmonisan antar sesama pegawai
12. Memahami dan menguasai ketentuan-ketentuan yang mengatur tentang rahasia Bank, rahasia perusahaan dan rahasia jabatan

#### 4.1.2 Proses sosialisasi budaya perusahaan PT. Bank "X"

Yang dimaksud dengan proses sosialisasi budaya perusahaan itu sendiri adalah suatu proses perubahan, dalam perilaku melakukan bisnis bank, dalam rangka mengantisipasi persaingan dalam bisnis perbankan untuk menjamin keberadaan bank. Lebih dari itu untuk dapat terwujudnya keunggulan persaingan (*competitive advantage*) sebagai dasar utama bagi terciptanya pertumbuhan yang sehat, dan diperolehnya keuntungan-keuntungan maksimal di masa-masa yang akan datang.

Agar proses perubahan tersebut dapat terselenggara secara efektif, maka perlu adanya suatu unsur yang berperan sebagai *agent of change* dalam proses sosialisasi dan penerapan budaya perusahaan tersebut. Yang dimaksud dengan *agent of change* itu sendiri adalah seseorang yang bertindak sebagai seorang katalis dan dapat mengambil alih pertanggungjawaban dalam aktivitas perubahan manajemen, serta memiliki tujuan untuk meningkatkan kemampuan suatu perusahaan/ organisasi dalam beradaptasi dengan perubahan lingkungan (*change forces*) dan berusaha merubah perilaku pegawai. Segenap jajaran pimpinan dapat saja bertindak sebagai *agent of change*, tetapi secara formal diperlukan suatu penunjukan bagi jajaran pimpinan tertentu yang berfungsi sebagai pembina budaya perusahaan yang pada intinya akan berperan secara formal sebagai *agent of change*.

Dalam prakteknya, perusahaan ini memiliki sebuah tim budaya perusahaan yang bertindak sebagai *agent of change* yang memiliki tugas pokok untuk mensosialisasikan dan menerapkan secara efektif budaya perusahaan pada unitnya masing-masing. Tim budaya perusahaan itu sendiri disebut dengan Komite Budaya Perusahaan PT. Bank "X" yang beranggotakan terdiri dari para direktur dan minimal 3 (tiga) pemimpin divisi serta diketuai oleh direktur utama. Sedangkan pada setiap divisi dan kantor cabangnya harus dibentuk tim budaya perusahaan yang dipimpin

atau diketuai oleh pemimpin divisi/ cabang yang bersangkutan. Susunan tim ini terdiri dari masing-masing seorang: ketua, sekretaris, dan anggota.

Adapun fungsi dari tim budaya perusahaan ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Sebagai koordinator, yaitu bertindak sebagai poros bagi kelancaran kegiatan sosialisasi dan penerapan budaya perusahaan bagi para pegawai di unitnya.
- b. Sebagai promotor, yaitu bertindak mengembangkan pemahaman pegawai dalam rangka sosialisasi dan penerapan budaya perusahaan bagi para pegawai di unitnya.
- c. Sebagai katalisator, yaitu bertindak dalam menjembatani untuk dapat bertemunya tuntutan jajaran pimpinan dan aspirasi pegawai dalam rangka sosialisasi dan penerapan budaya perusahaan bagi para pegawai di unitnya.
- d. Sebagai instruktur, yaitu bertindak sebagai pelatih dalam rangka sosialisasi budaya perusahaan bagi para pegawai di unitnya.
- e. Sebagai motivator, yaitu bertindak sebagai pemberi dorongan dalam rangka sosialisasi budaya perusahaan bagi para pegawai di unitnya.

Dalam menjalankan tugasnya, tim budaya perusahaan ini selalu mengadakan pertemuan yang secara rutin dilaksanakan minimal 3 (tiga) kali dalam sebulan setiap tanggal 1, 10, 20 (dari pukul 07.00 s/d 08.00). Tujuan diadakannya pertemuan ini adalah untuk membahas segala hal yang berhubungan dengan pernyataan budaya perusahaan, pilar-pilar dan perilaku budaya perusahaan yang dilaksanakan pada tanggal 1 dan 10 setiap bulannya. Sedangkan pada tanggal 20 setiap bulannya, pertemuan dilakukan untuk membahas dan mendiskusikan segala permasalahan yang berkaitan dengan tugas-tugas pada masing-masing unit dalam rangka meningkatkan mutu hasil kerjanya. Pertemuan ini wajib dilakukan dan dihadiri oleh segenap unit pegawai yang bersangkutan karena dalam pertemuan tersebut selalu dibuat daftar hadir dan notulen pertemuan yang harus diadministrasikan secara tertib.

PT. Bank "X" perlu melakukan proses sosialisasi dan penerapan budaya perusahaan kepada setiap para pegawainya karena mereka yang bekerja pada perusahaan tersebut belum tentu mengenal kultur perusahaan secara komprehensif. Ada 5 (lima) jenis strategi yang dilakukan oleh perusahaan ini yang secara bersamaan dapat diterapkan dan menjamin proses sosialisasi dan implementasi budaya perusahaan dapat berjalan secara efektif, diantaranya:

1. *Top-down Strategy (Mengalir dari atas ke bawah)*

Tindakan manajemen puncak memiliki dampak yang besar pada budaya perusahaan. Oleh karena itu, perilaku yang harus berubah terlebih dahulu sesuai dengan perilaku budaya perusahaan adalah jajaran pimpinan puncak (Direksi) dengan cara menunjukkan komitmen yang tinggi dan keteladanan nyata untuk melakukan perubahan. Perubahan yang ditunjukkan oleh jajaran pimpinan puncak harus dapat diikuti oleh jajaran pimpinan menengah (pemimpin divisi, bagian, cabang dst.), jajaran pimpinan tingkat bawah (para pengelola) sampai dengan para pegawai pelaksana.

2. *Cases Methode (Memecahkan Masalah-masalah)*

Strategi ini merupakan forum pertemuan berkala yang menjadi metode yang paling efektif dalam memecahkan masalah-masalah yang ada secara dini sebelum berkembang menjadi masalah yang lebih kompleks, sekaligus sebagai media untuk meningkatkan mutu hasil kerja dalam unit masing-masing organisasi. Dari segi jenis, masalah yang dapat dijadikan bahan diskusi dalam forum pertemuan berkala ini antara lain meliputi:

- a. Segala permasalahan baik yang bersifat kasat mata maupun yang tidak kasat mata;
- b. Segala permasalahan baik yang bersifat sederhana maupun kompleks;
- c. Segala permasalahan baik yang berkaitan dengan fungsi bisnis maupun fungsi penunjang;
- d. Segala permasalahan baik yang berkaitan langsung maupun tidak langsung dengan usaha bank.

3. *Quality Focussed Priorities Strategy (Strategi Prioritas yang Terfokus pada Mutu)*

Strategi ini merupakan pemecahan segala permasalahan yang dibahas dan dipecahkan dengan memperhatikan prioritasnya. Dari segi prioritas, permasalahan yang dapat dibahas dalam forum pertemuan berkala ini antara lain meliputi:

- a. Segala permasalahan yang menyangkut pelayanan kepada nasabah seperti masalah yang menyangkut *complain* nasabah dsb.
- b. Segala permasalahan yang menyangkut efisiensi pada umumnya, khususnya efisiensi biaya.
- c. Segala permasalahan yang menyangkut citra perusahaan seperti masalah yang menyangkut penampilan kantor, layanan nasabah, ruang pelayanan, sikap pribadi, penampilan diri dll.

- d. Segala permasalahan yang menyangkut perbaikan hubungan kerja dengan sesama pegawai seperti masalah yang menyangkut peningkatan saling pengertian, kebersamaan, kekeluargaan, saling asah, asih, dan asuh.
  - e. Segala permasalahan yang berkaitan dengan kepatuhan terhadap sistem dan prosedur kerja.
  - f. Segala permasalahan yang berkaitan dengan tata tertib dan disiplin kerja seperti kehadiran/ absensi, kerahasiaan, dll.
4. *Continuous Improvement Strategy (Strategi Perbaikan Berkelanjutan)*  
Strategi perbaikan kelanjutan digunakan untuk memperbaiki perilaku pegawai pada umumnya dan perbaikan mutu hasil kerja pada setiap unitnya. Dalam penggunaan strategi ini, terkandung pengertian bahwa upaya perbaikan perilaku dan mutu kerja tidak boleh mengenal puas dengan capainya suatu tingkat tertentu. Upaya perbaikan yang dimaksud dapat dilakukan dengan cara:
- a. Bertahap atau tidak sekaligus (*gradual process*) sesuai dengan kemungkinan dan prioritasnya.
  - b. Bergerak membesar seperti halnya sebuah bola salju (*snowball process*).
  - c. Dilakukan secara terus-menerus tanpa henti-hentinya secara berkelanjutan (*never ending process*).
5. *Human Approach Strategy (Strategi Pendekatan Kemanusiaan)*  
Strategi pendekatan kemanusiaan merupakan upaya perbaikan perilaku pegawai yang dilakukan dengan cara yang manusiawi. Cara ini dianggap efektif karena pada dasarnya semua orang memiliki potensi untuk berubah ke arah yang lebih baik apabila dipergunakan cara-cara yang baik. Yang termasuk sebagai cara-cara yang manusiawi adalah cara-cara yang ditempuh sebagai berikut:
- a. Dialog, yaitu komunikasi dua arah yang intensif, bukan monolog atau komunikasi satu arah dari atasan kepada bawahannya.
  - b. Mengajak, yaitu "membawa" untuk secara bersama-sama mengubah perilaku, bukan dengan cara menyuruh. Ajakan akan dirasakan lebih simpatik dibanding menyuruh yang sifatnya instruktif.
  - c. Mempengaruhi, baik dengan cara verbal maupun tindakan (*action*), akan lebih efektif dibanding memaksa yang hasilnya akan sangat temporer karena terpaksa atau takut.
  - d. Menyadarkan tentang perilaku bawahan yang keliru dan menunjukkan perilaku-perilaku yang benar sesuai tuntutan perusahaan, akan lebih efektif dibandingkan dengan cara-cara indoktrinasi.
  - e. Menghimbau bawahan untuk berperilaku sesuai dengan butir-butir perilaku budaya perusahaan akan dirasakan sebagai sesuatu yang membawa hasil daripada cara-cara yang sifatnya mengancam.
  - f. Mengonseling bawahan, yaitu membantu bawahan untuk memperbaiki perilakunya yang kurang baik tanpa disadarinya dengan cara menunjukkan perilaku-perilaku yang kurang baik tersebut dan membantu memperbaikinya.
- Dalam mempromosikan budaya perusahaannya, perusahaan ini selalu melakukan kegiatan kampanye sebagai langkah awal sosialisasi budaya perusahaan kepada para pegawainya. Kegiatan kampanye tersebut dilakukan dengan cara:
- a. Adanya surat Direksi yang diberikan kepada segenap pegawai yang berisi penjelasan mengenai apa, mengapa, dan sasaran yang hendak dicapai dengan budaya perusahaan tersebut.
  - b. Penyuluhan perdana secara berantai yang dilakukan oleh Direksi kepada para Pemimpin Divisi dan Pemimpin Cabang, kemudian para Pemimpin Divisi dan Pemimpin Cabang melanjutkannya kepada para pegawai di unitnya masing-masing.
  - c. Penyerahan kartu plastik yang berisikan Pernyataan Budaya Perusahaan, Pilar-pilar dan Butir-butir Perilaku Budaya Perusahaan yang diberikan kepada segenap pegawai.
- Dalam rangka mempercepat proses implementasi budaya perusahaan serta mengintensifkan pemahamannya kepada para pegawainya, perusahaan ini perlu memiliki sarana dan media sosialisasi dimana pengadaan sarana atau media ini dilakukan secara bertahap dengan mempertimbangkan faktor-faktor prioritas, tersedianya anggaran, dan kondisi-kondisi lainnya sepanjang untuk pengadaannya menyangkut biaya. Adapun sarana dan media sosialisasi yang dimaksud adalah sebagai berikut:
- a. Pencantuman Pernyataan Budaya Perusahaan PT. Bank "X" pada seluruh layar monitor komputer dan benda-benda lain yang berbentuk momentos untuk diletakkan dimeja kerja yang memuat atau mencantumkan pilar utama tersebut.

- b. Menciptakan Mars Budaya Perusahaan PT. Bank "X" dengan maksud untuk membangkitkan semangat dan kesetiaan pegawai kepada Bank Jabar. Mars budaya perusahaan ini biasanya dinyanyikan bersama pada momen-momen (*events*) tertentu dan diperdengarkan pada setiap awal hari kerja melalui *sound system*.
- c. Menerbitkan majalah/ buletin bulanan atau dwibulanan sebagai media komunikasi mengenai kegiatan sosialisasi budaya perusahaan, penyuluhan tertulis, pesan-pesan Direksi, dsb.
- d. Menetapkan tanggal kelahiran perusahaan sebagai Hari Budaya Perusahaan, dimana pada setiap tanggal tersebut dilakukan pertemuan sesaat (kurang lebih 10 menit) pada masing-masing unit kerja terbawah yang dilakukan sebelum jam kerja dimulai. Tujuan diadakannya pertemuan sesaat ini adalah untuk memperkokoh dan menjaga hubungan antar pegawai.
- e. Melakukan penyuluhan rutin secara teratur dan berkesinambungan pada waktu tertentu.

#### 4.2 Kekuatan budaya perusahaan PT. Bank "X"

Untuk mengetahui sampai sejauh mana budaya perusahaan yang berlaku di perusahaan ini dapat disikapi dan dipahami dengan baik oleh para pegawainya, maka penulis menyebarkan kuesioner yang dibagikan kepada para pegawai PT. Bank "X" di Kantor Pusat sebagai respondennya. Berikut ini terdapat tabel yang menunjukkan seberapa kuat Budaya Perusahaan PT. Bank "X" yang dianalisis dengan menggunakan tabel distribusi atau distribusi frekuensi.

Tabel 4.1.  
Analisis Kekuatan Budaya Perusahaan PT. Bank "X"

No. Urut Pernyataan	Jumlah Frekuensi dan Persentase Responden									
	SS	%	S	%	N	%	TS	%	STS	%
Perilaku 1										
1	25	50	24	48	1	2	0	0	0	0
2	28	56	19	38	3	6	0	0	0	0
3	28	56	20	40	2	4	0	0	0	0
Perilaku 2										
4	25	50	23	46	2	4	0	0	0	0
5	13	26	28	56	7	14	2	4	0	0
6	29	58	17	34	4	8	0	0	0	0
Perilaku 3										
7	12	24	26	52	8	16	3	6	1	2
8	16	32	31	62	3	6	0	0	0	0
9	21	42	28	56	1	2	0	0	0	0
Perilaku 4										
10	20	40	25	50	5	10	0	0	0	0
11	19	38	30	60	1	2	0	0	0	0
Perilaku 5										
12	21	42	22	44	4	8	3	6	0	0
13	23	46	23	46	4	8	0	0	0	0
14	27	54	22	44	1	2	0	0	0	0
Perilaku 6										
15	18	36	31	62	1	2	0	0	0	0
16	15	30	27	54	6	12	2	4	0	0
Perilaku 7										
17	19	38	28	56	3	6	0	0	0	0
18	17	34	24	48	6	12	3	6	0	0
Perilaku 8										
19	20	40	26	52	4	8	0	0	0	0
Perilaku 9										
20	20	40	30	60	0	0	0	0	0	0
21	20	40	27	54	3	6	0	0	0	0
22	18	36	31	62	1	2	0	0	0	0
23	19	38	28	56	3	6	0	0	0	0
Perilaku 10										

24	16	32	30	60	3	6	1	2	0	0
25	18	36	30	60	2	4	0	0	0	0
Perilaku 11										
26	19	38	27	54	4	8	0	0	0	0
27	19	38	27	54	4	8	0	0	0	0
28	22	44	26	52	2	4	0	0	0	0
Perilaku 12										
29	31	62	18	36	1	2	0	0	0	0

Keterangan:

SS = Sangat Setuju                      N = Netral  
S = Setuju                                      TS = Tidak Setuju  
STS = Sangat Tidak Setuju

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa kekuatan budaya perusahaan yang berkembang di PT. Bank "X" Kantor Pusat pada saat ini relatif kuat, dimana mayoritas responden menyatakan setuju terhadap pernyataan-pernyataan yang diajukan dalam kuesioner yang telah dibagikan. Hal ini menunjukkan bahwa pada dasarnya sebagian besar pegawai telah mengetahui, mengakui, dan memahami segala asumsi atau anggapan, norma-norma, dan nilai-nilai yang berlaku di perusahaan tersebut yang tercantum dalam Butir-butir Perilaku Budaya Perusahaan PT. Bank "X", yang memiliki saling keterkaitan dengan Pilar-pilar dan Pernyataan Budaya Perusahaan PT. Bank "X" yang telah dijelaskan sebelumnya.

## 5. Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa budaya perusahaan yang berkembang pada perusahaan ini terbentuk melalui suatu proses yang pada intinya merupakan proses penggalan asumsi-asumsi, nilai-nilai, dan norma-norma yang ada dengan memperhatikan unsur-unsur seperti visi bisnis atau arah pandang perusahaan dalam melaksanakan bisnisnya, misi, tujuan, strategi-strategi, dan sasaran-sasaran baik jangka menengah maupun jangka panjang Bank Jabar, dan visi jajaran pimpinan, aspirasi pegawai, lingkungan usaha, dan sumber-sumber lainnya. Selanjutnya, budaya perusahaan tersebut dirumuskan dalam sebuah Pernyataan Budaya Perusahaan PT. Bank "X" yang berbunyi "*Mitra Usaha Menuju Sejahtera*". Dari Pernyataan Budaya Perusahaan tersebut lebih lanjut dijabarkan dalam Pilar-pilar Budaya Perusahaan PT. Bank "X" yang merupakan penjelasan atas Pilar Utama sebagai acuan pokok bagaimana perilaku pegawai perusahaan dalam mengelola bisnisnya, yang kemudian diuraikan ke dalam Butir-butir Perilaku Budaya Perusahaan PT. Bank "X" yang terdiri dari 12 (dua belas) butir perilaku. Selanjutnya, berbicara mengenai kekuatan budaya perusahaan boleh dikatakan bahwa budaya perusahaan yang berkembang di perusahaan ini telah memiliki kekuatan yang relatif kuat, yang mana pada dasarnya mayoritas para pegawai yang bekerja di perusahaan ini telah mengetahui, mengakui, dan memahami budaya kerja yang berlaku di perusahaan ini dengan baik.

Meskipun demikian, muncul pertanyaan mengenai bagaimana cara mempertahankan atau memelihara budaya perusahaan ini agar tidak mengalami krisis dan tetap menjadi budaya perusahaan yang kuat. Adapun beberapa saran yang dapat dikemukakan oleh penulis diantaranya:

1. Orientasi pegawai hendaknya tidak hanya dilakukan kepada pegawai yang baru diterima, tetapi juga dilakukan kepada pegawai yang telah bekerja di perusahaan ini mengingat sebagian besar pegawai berusia relatif muda dan memiliki pengalaman kerja kurang dari 5 (lima) tahun. Program orientasi ini tidak hanya dilakukan untuk memperkenalkan para pegawainya kepada pekerjaan yang akan dilakukannya, melainkan juga dapat digunakan untuk mempercepat proses sosialisasi dan implementasi budaya perusahaan sehingga diharapkan para pegawai dapat mengetahui dan memahami Budaya Perusahaan PT. Bank "X" secara lebih komprehensif dan dapat diwujudkan dalam sikap dan perilaku kerja sehari-hari.
2. Hendaknya pimpinan perusahaan (pendiri, pimpinan puncak maupun para manajer) dapat melakukan pembinaan terhadap para pegawainya dengan maksud agar asumsi atau anggapan, norma-norma, dan nilai-nilai dasar yang menjadi budaya perusahaan ini dapat dipahami, dihayati, dan dilaksanakan oleh pegawainya, terutama pegawai yang baru diterima di perusahaan ini. Pembinaan tersebut dapat dilakukan dengan cara memberikan bimbingan yang dilakukan oleh pimpinan perusahaan terhadap bawahannya secara berjenjang yang bertujuan untuk memberikan petunjuk mengenai

- pelaksanaan nilai-nilai dasar budaya perusahaan, dan pelatihan yang dapat membantu pimpinan perusahaan untuk menanamkan dan memperkuat budaya perusahaan.
3. Membangun budaya yang kuat memerlukan seorang pemimpin yang memiliki pengaruh dalam menanamkan nilai-nilai yang berlaku di perusahaan ini. Pimpinan perusahaan hendaknya dapat memberikan contoh dan teladan yang merupakan pedoman nyata yang dapat diikuti dan ditiru oleh para pegawainya dalam berperilaku dengan tetap berpegangan pada asumsi atau anggapan, norma-norma maupun nilai-nilai budaya yang telah ditetapkan perusahaan ini. Pemberian contoh atau teladan yang dilakukan oleh pimpinan perusahaan, sangat berpengaruh dan dapat mempercepat proses sosialisasi dan implementasi budaya perusahaan.
  4. Melakukan kegiatan rutinitas atau ritual, yaitu acara rutin yang diselenggarakan oleh perusahaan yang dapat memperkuat budaya perusahaan. Adapun kegiatan rutinitas atau ritual yang dapat dilakukan, antara lain pemberian penghargaan kepada pegawai berprestasi berupa kenaikan pangkat/ jabatan, pemberian gelar, dan sebagainya yang disaksikan oleh seluruh pegawai perusahaan ini, ataupun melakukan kegiatan rekreasi bersama keluarga. Kegiatan ritual ini dilakukan dengan tujuan untuk memotivasi pegawai agar mau bekerja lebih baik lagi dan meningkatkan loyalitas kepada perusahaan dengan keyakinan bahwa seluruh pegawai yang bekerja di perusahaan ini merupakan bagian dari keluarga besar PT. Bank "X". Ukuran kekuatan suatu budaya perusahaan tidak harus diukur berdasarkan besar kecilnya kegiatan ritual, tetapi yang terpenting adalah frekuensi atau rutinitas acara tersebut dilakukan. Semakin sering frekuensi kegiatan ritual tersebut dilakukan, akan mendorong para pegawai untuk melakukan budaya tersebut, baik disadari maupun tidak.

#### Daftar Pustaka

- Boediono & Wayan Koster, 2002. *Teori dan Aplikasi Statistika dan Probabilitas*, Bandung: Rosda.
- Djarmiko, Yayat Hayati, 2004. *Perilaku Organisasi*, Bandung: Alfabeta.
- Handayani, Tutut, 2006. "Benah-Benah di Bank Jabar ala Umar Syarifudin". *SWAsembada* (11-20 Desember), Jakarta.
- Hariandja, Marihot Tua Efendi, 2006. *Perilaku Organisasi: Memahami dan Mengelola Perilaku Dalam Organisasi*, Bandung: Unpar Press.
- Kasmir, 2004. *Pemasaran Bank*, Jakarta: Kencana.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki, 2003. *Perilaku Organisasi Buku Satu*, terjem. oleh. Ery Suandi, Jakarta: Salemba Empat.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu, 2005. *Perilaku dan Budaya Organisasi*, Bandung: Refika Aditama.
- Moeljono, Djokosantoso, 2005. *Budaya Organisasi dalam Tantangan*, Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Pabundu Tika, Moh, 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Robbins, Stephen P, 2006. *Organizational Behavior Tenth Edition*, terjem. oleh. Benyamin Molan, Jakarta: PT. INDEKS, Kelompok Gramedia.
- Schein, Edgard H, 1992. *An Organizational Culture and Leadership*, San Fransisco: Yossey Bass Publisher.
- Sekaran, Uma, 2006. *Research Methods for Business Fourth Edition Buku 1*, terjem. oleh. Kwan Men Yon, Jakarta: Salemba Empat.
- , 2006. *Research Methods for Business Fourth Edition Buku 2*, terjem. oleh. Kwan Men Yon, Jakarta: Salemba Empat.
- Susanto, A.B, 1997. *Budaya Perusahaan*, Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Umar, Husein, 1998. *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Undang-undang Perbankan No. 10 Tahun 1998 tentang Perubahan Undang-undang No. 7 tahun 1992 tentang Perbankan.
- [www.bankjabar.co.id](http://www.bankjabar.co.id)