

## **BAB IV**

### **PEMBAHASAN**

#### **4.1 Profil PT. Bank BPD DIY**

Bank DIY merupakan perusahaan lokal milik Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta. Sebagai perusahaan daerah, Bank DIY harus mampu menunjukkan kemampuannya secara profesional sebagai penyedia jasa layanan keuangan. Bank DIY dipandang perlu melakukan perubahan dan pengembangan dalam manajemen sumber daya manusianya untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dan pemegang saham. Penghujung tahun 2014 menjadi momentum yang sangat penting bagi Bank BPD DIY, karena dimulainya program transformasi untuk menjadi Bank yang lebih baik, lebih kuat, lebih kompetitif dan lebih kontributif.

Transformasi ini ditandai dengan diperolehnya status badan hukum sebagai Perseroan Terbatas (PT Bank BPD DIY) yang sebelumnya adalah Perusahaan Daerah. Berdasarkan Perda Nomor 11 Tahun 2012 yang berisi Tentang Perubahan Bentuk Badan Hukum BPD DIY menjadi PT BPD DIY, maka Bank BPD DIY telah resmi menjadi PT. Bank BPD DIY Pada tanggal 5 April 2013, telah diterbitkan Akta PT. Bank Pembangunan Daerah Daerah Istimewa

Yogyakarta Nomor 2 tanggal 5 April 2013 yang diterbitkan oleh Notaris Muchammad Agus Hanafi, S.H. di Yogyakarta, yang berisi tentang mengatur berbagai hal terkait nama, tempat, kepemilikan perusahaan dan lain-lain. Untuk menyempurnakan Anggaran Dasar tersebut, diterbitkan Akta Pernyataan Keputusan Sirkuler Pemegang Saham PT. Bank Pembangunan Daerah DIY Nomor 3 tanggal 13 September 2013 oleh Notaris Muchammad Agus Hanafi, S.H. di Yogyakarta.

Pada bulan September 2013, Bank Indonesia mengeluarkan izin prinsip perubahan status hukum Bank BPD DIY menjadi Perseroan Terbatas. Perubahan tersebut juga diikuti dengan perubahan kepemimpinan jajaran manajemen dan dilakukannya penataan ulang Visi, Misi, Budaya Kerja, organisasi, tata kelola usaha yang baik serta proses bisnis. Bank DIY memiliki visi menjadi bank terpercaya, istimewa dan pilihan masyarakat dengan menjalankan misinya yaitu:

1. Menyediakan solusi kebutuhan keuangan masyarakat dengan memberikan pengalaman perbankan yang berkesan
2. Menjalankan prinsip kehati-hatian dan menerapkan bisnis yang beretika untuk meningkatkan nilai perusahaan
3. Menciptakan SDM yang unggul, berintegritas dan profesional

4. Mengembangkan keunggulan kompetitif dengan layanan prima dan produk yang inovatif berbasis budaya untuk menjadi Regional Champion yang berkelanjutan
5. Menjalankan fungsi Agen Pembangunan yang fokus mengembangkan sektor UMKM, mendorong pertumbuhan perekonomian daerah dan menjaga lingkungan

#### **4.2 Budaya Kerja ISTIMEWA**

Untuk merealisasikan visi serta misi tersebut ditetapkan seperangkat norma, etika dan standar perilaku yang dirumuskan sebagai sebuah Budaya Kerja Bank BPD DIY, dengan bentuk yang singkat berupa kata "ISTIMEWA" yang merupakan untaian kata dengan makna: Integritas, Sigap, Tangguh, Inovatif, Mutu, Empati, Waspada dan Antusias.

Standarisasi budaya kerja dan perilaku utama ini menjadi salah satu usaha perusahaan agar pegawai memiliki perilaku atau kebiasaan yang sama mengacu pada nilai budaya perusahaan tersebut. Edgar Schein menjelaskan bahwa pengelolaan terhadap budaya perusahaan merupakan hal yang penting dalam mencapai tujuan. Pemimpin perusahaan harus mampu mengetahui budaya mana yang dapat menunjang tercapainya tujuan perusahaan dan meminimalisir

atau menghilangkan budaya yang mengganggu tercapainya tujuan tersebut.

Perubahan budaya kerja Bank DIY diharapkan dapat mengarahkan pegawai untuk lebih fokus dalam pencapaian tujuan perusahaan. Perubahan tersebut lebih fokus pada level kedua atau perubahan pada standar nilai atau norma yang berlaku dalam organisasi perusahaan. Diharapkan dengan sosialisasi dan internalisasi budaya yang baru dapat mengubah asumsi-asumsi dasar para pegawai dalam bekerja di organisasi tersebut.

Seperti teori yang disampaikan oleh Herzberg dan kelompoknya, implementasi budaya kerja ini dipandang sebagai langkah untuk menghilangkan “hygiene factor” dalam perusahaan. Ketika budaya kerja ini sudah terimplementasi diharapkan akan menumbuhkan lingkungan kerja yang nyaman dan persaingan yang sehat.

Diangkat dalam kata “ISTIMEWA”, perusahaan berharap pegawai memiliki budaya dimana setiap harinya selalu mengimplementasikan makna dari budaya ISTIMEWA yaitu: Integritas, Sigap, Tangguh, Inovatif, Mutu, Empati, Waspada dan Antusias. Selain budaya kerja dan perilaku utama tersebut juga

dikembangkan nilai-nilai utama “RAMAH” yang merupakan kepanjangan dari Respek, Akurat, Modern, Amanah dan Handal.

#### **4.2.1 Integritas**

Dalam kamus besar Bahasa Indonesia dijelaskan bahwa integritas adalah mutu, sifat, dan keadaan yang menggambarkan kesatuan yang utuh, sehingga memiliki potensi dan kemampuan memancarkan kewibawaan dan kejujuran.

Integritas merupakan suatu tindakan yang konsisten sesuai dengan nilai nilai dan arah kebijakan perusahaan serta kode etik profesi dan etika ketika bekerja. Diharapkan pegawai dapat bekerja sebagai salah satu perwujudan dari beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa selain itu juga menerapkan kejujuran, keikhlasan dan menjaga kepercayaan.

#### **4.2.2 Sigap**

Sigap menunjukkan sikap atau perilaku yang tangkas, cepat, kuat serta yakin dalam melakukan suatu hal. Sigap merupakan suatu tindakan atau suatu gerakan yang dilakukan

oleh seseorang atau kelompok dengan penuh semangat dan cekatan serta meyakinkan terhadap suatu masalah yang dihadapi. Diharapkan pegawai dapat bertindak dengan cepat dan tanggap dalam bekerja serta menerapkan layanan yang peduli cerdas dan berbudaya.

### **4.2.3 Tangguh**

Tangguh merupakan kemampuan untuk berbuat yang terbaik dari apa yang dipercayakan kepadanya. Tangguh adalah membuat keputusan untuk mengubah sikap mengkasihani diri sendiri, suka mengeluh dan bergantung menjadi sikap percaya diri, mandiri dan totalitas dalam bekerja. Diharapkan pegawai dapat bekerja keras dan pantang menyerah dalam segala situasi dan tidak mudah terpengaruh oleh orang lain.

### **4.2.4 Inovatif**

Inovatif adalah kemampuan dalam memberdayakan pikiran dan sumber daya yang ada disekelilingnya untuk menghasilkan suatu karya baru yang bermanfaat bagi dirinya dan orang lain. Diharapkan pekerja dapat melakukan

pengembangan yang berkelanjutan. Pengembangan yang berkelanjutan ini dapat dilakukan dalam segala bidang seperti efisiensi birokrasi atau cara kerja dalam kegiatan sehari-hari.

#### **4.2.5 Mutu**

Mutu merupakan keseluruhan gabungan karakteristik dari suatu produk atau jasa yang dihasilkan dengan tujuan untuk memenuhi bahkan melebihi harapan atau ekspektasi dari nasabah. Diharapkan pegawai dapat mengedepankan kesempurnaan dalam semua hasil kerja.

#### **4.2.6 Empati**

Empati merupakan suatu proses ketika seseorang merasakan perasaan orang lain dan memaami arti perasaan tersebut kemudian mengkomunikasikan dengan kepekaan sedemikian rupa sehingga menunjukkan bahwa ia bersungguh-sungguh mengerti perasaan orang tersebut. Atau juga disebut sebagai kemampuan seseorang untuk share feeling atau erbagi perasaan yang dilandasi sifat kepedulian. Dalam hal ini diharapkan pegawai dapat membangun hubungan kerja yang baik, saling menghormati dan menghargai.

#### **4.2.7 Waspada**

Waspada merupakan suatu sikap berhati-hati dan berjaga-jaga terhadap hal-hal yang mungkin akan terjadi atau akan kita alami. Dalam hal ini pegawai harus menerapkan prinsip kehati-hatian dan tata kelola yang baik. Hal tersebut sangatlah penting dalam dunia perbankan yang menutamakan keempurnaan dalam transaksi. Dalam menjaga kredibilitas bank, pegawai harus mampu menunjukkan transaksi yang tepat dan terbuka kepada nasabah.

#### **4.2.8 Antusias**

Antusias adalah semangat berapi-api mencapai hasil yang diinginkan. Merupakan sikap mental positif yang memiliki banyak manfaat terhadap diri sendiri maupun terhadap aktifitas yang dilakukan. Diharapkan pegawai dapat memiliki semangat yang tinggi dalam bekerja untuk mencapai hasil yang terbaik.



### **4.3 Nilai-Nilai Utama RAMAH**

Selain itu dikembangkan juga perilaku sehari-hari pegawai dalam rangkuma kata “RAMAH” yang merupakan kependekan dari Respek, Akurat, Modern, Amanah, Handal.

#### **4.3.1 Respek**

Respek atau rasa hormat berarti rasa menghormati serta mengagumi terhadap kepribadian orang lain. Sifat ini perlu dikembangkan dalam suatu organisasi agar terjalin hubungan yang baik antar anggota. Diharapkan dengan berkembangnya sifat ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan pelayanan yang baik. Respek juga menjadi bentuk apresiasi pimpinan terhadap hasil kerja pegawai. Dengan adanya rasa hormat atas suatu pencapaian, maka motivasi pegawai akan semakin terjaga.

#### **4.3.2 Akurat**

Akurat adalah tingkat kedekatan pengukuran terhadap ilai yang sebenarnya sehingga bebas dari kesalahan dan tidak biasa atau menyesatkan. Kembali pada focus bank yang memberikan layanan yang terpercaya, maka pegawai bank

harus memberikan data yang akurat untuk disampaikan pada nasabah. Ketidakakuratan dalam transaksi akan menuai complain yang dapat berdampak pada ktingkat kesehatan bank.

### **4.3.3 Modern**

Modern atau yang dimaksud disini adalah visioner atau berfikir ke depan, merupakan sikap dan mentalitas sebagai warga masarakat untuk dapat hidup sesuai dengan tuntutan masa kini. Manajemen bank harus selalu melihat potensi-potensi yang dapat dimanfaatkan bank untuk memberikan layanan yang maksimal. Selain itu pegawai dituntut dapat turut serta memberian gagasan atas kebutuhan masyarakat pada masa kini yang kemudian dibentuk dalam prodak dan aturan sehingga tuntutan masyarakat tersebut dapat terpenuhi.

### **4.3.4 Amanah**

Amanah atau terpercaya merupakan sesuatu yang dipertanggungjawabkan kepada seseorang atau pemberi mandat. Bank sebagai perusahaan yang bergantung pada

kepercayaan masyarakat harus mampu memenuhi amanah yang diberikan oleh nasabah. Termasuk memberikan jasa dan layanan yang memadai atau bahkan melampaui ekspektasi nasabah.

#### **4.3.5 Handal**

Handal merupakan suatu sikap kesanggupan yang dapat menjamin akan hasil yang dicapai sesuai dengan harapan. Kembali pada ekspektasi masyarakat, Bank DIY selalu berusaha memberikan layanan yang tidak hanya cukup namun juga memberikan nilai lebih kepada nasabah.

#### **4.4 Transformasi Budaya Bank DIY**

Bank DIY dipandang perlu melakukan perubahan dan pengembangan dalam manajemen sumber daya manusianya untuk memenuhi visi dan misi tersebut. Beberapa metode dikembangkan oleh Bank BPD DIY untuk meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai dengan transformasi budaya kerja serta pemberian kompensasi. Dalam kepemimpinan yang baru, cukup banyak perubahan yang sudah terjadi. Hal tersebut dilakukan untuk

lancarnya porsesi tata kelola perusahaan atau *Good Corporate Governance*.

Keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan sangat ditentukan oleh kinerja perusahaan yang sangat dipengaruhi oleh faktor eksternal dan faktor internal. Faktor eksternal adalah segala sesuatu yang berasal dari luar, namun mempunyai pengaruh besar terhadap perusahaan dan budayanya. Kecenderungan global yang semakin kompetitif berpengaruh kuat terhadap budaya perusahaan. Apabila tidak dapat merespons pengaruh global, akan berdampak pada kesulitan perusahaan.

Schein menyampaikan dalam model budaya organisasinya terdapat tiga level yang berbeda. Dalam suatu model yang juga terkenal sebagai *Union Model* atau model bawang dimana semakin ke dalam, maka perubahan yang dilakukan akan semakin sulit. Perubahan di Bank DIY langsung fokus kepada level kedua atau perubahan nilai-nilai. Usaha untuk melakukan perubahan pada level pertama atau pada artifak dalam bentuk logo, pakaian dan sebagainya juga sudah pernah dilakukan. Namun demikian, usaha tersebut menemui beberapa kendala dikarenakan budaya DIY secara umum.

Pemilik perusahaan merupakan pemerintah DIY, sehingga dalam perubahan struktur terluar atau bagian artifak yang dapat

langsung dilihat dari luar perusahaan sangat terpengaruh oleh kebutuhan pemerintah DIY. Sementara DIY sendiri merupakan suatu daerah Istimewa yang dipimpin oleh Sri Sultan Hamengkubuwono. Kentalnya budaya Yogyakarta membuat pemilihan logo baru sampai saat ini masih tertunda. Pengajuan logo baru harus sesuai dengan estetika budaya DIY.

Usaha lain yang dilakukan adalah mengubah nama pasar Bank BPD DIY menjadi Bank DIY. Hal tersebut untuk menunjukkan pada masyarakat bahwa Bank DIY berusaha untuk terus berkembang dan berubah menjadi Bank yang lebih profesional.

Faktor internal adalah sumber daya yang diperlukan untuk mewujudkan kinerja perusahaan dan nilai-nilai budaya yang dianut oleh segenap sumber daya manusianya. Kedua faktor tersebut, baik eksternal maupun internal, merupakan realitas perusahaan yang menuntut perusahaan untuk menciptakan dan mempertahankan nilai-nilai budaya yang dianut bersama sebagai pedoman untuk berperilaku bagi seluruh anggota perusahaan. Teori Budaya Organisasi berasumsi bahwa: “Anggota organisasi menciptakan dan mempertahankan perasaan yang dimiliki bersama mengenai realitas organisasi, yang berakibat pada pemahaman yang lebih baik mengenai nilai-nilai sebuah organisasi” (West dan Turner, 2007). Sementara Teori

Konstruksi Sosial atas Realitas dalam salah satu asumsi dasarnya menyatakan bahwa: pemahaman terhadap realitas yang tersusun secara sosial membentuk banyak aspek penting dalam kehidupan, seperti aktivitas berpikir dan berperilaku (Koeswarno, 2008).

Pemahaman yang baik oleh seluruh anggota perusahaan terhadap nilai budaya dapat membantu mereka dalam bertindak untuk membantu perusahaan mencapai tujuan serta membantu perusahaan dalam menciptakan identitas perusahaan, karena budaya merupakan cerminan dari tampilan perusahaan. “Budaya bervariasi dalam organisasi-organisasi yang berbeda, dan interpretasi tindakan dalam budaya ini juga beragam” (West dan Turner, 2007).

Selain sebagai identitas yang membedakan dari perusahaan lain, budaya perusahaan juga merupakan perekat antar karyawan, oleh sebab itu perusahaan harus memiliki budaya yang kuat, sehingga perusahaan dan karyawannya akan memiliki perilaku yang seiring sejalan serta memiliki keyakinan kolektif yang dapat meningkatkan kemampuan mereka bersaing di pasar. Demikian juga dengan Bank DIY, untuk mengkadapi persaingan di masa yang akan datang, Bank DIY melakukan transformasi budaya dengan beberapa tahap yaitu:

1. Sosialisasi
2. Internalisasi

3. Implementasi
4. Monitoring dan Evaluasi
5. Penguatan

#### **4.4.1 Sosialisasi**

George Herbert Mead menjelaskan bahwa sosialisasi adalah sebuah proses penanaman atau transfer kebiasaan atau nilai dan aturan dari satu generasi ke generasi lainnya dalam sebuah kelompok atau masyarakat. Sementara Ritzer JR menjelaskan bahwa sosialisasi merupakan proses yang dilakukan seseorang untuk mendapatkan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk dapat berperan di dalam masyarakat. Dalam hal ini sosialisasi dapat kita simpulkan sebagai sebuah proses transfer informasi mengenai pengetahuan atau ketrampilan untuk kita gunakan dalam sebuah kelompok baik masyarakat atau organisasi.

Sosialisasi budaya kerja dan nilai utama Bank DIY dilakukan dengan beberapa metode. Pertama kali disampaikan dalam “family gathering” pada tahun 2014, direktur menyampaikan budaya baru perusahaan kepada seluruh pegawai. Pada kesempatan ini disampaikan Budaya Kerja dan

Perilaku Utama “ISTIMEWA” dan Nilai-Nilai Utama “RAMAH”.

Menurut Bruce J. Cohen, sosialisasi memiliki beberapa tujuan seperti:

1. Sosialisasi bertujuan untuk meningkatkan kemampuan seorang anggota organisasi agar dapat mengikuti kebutuhan zaman.
2. Sosialisasi bertujuan agar anggota organisasi dapat berkomunikasi secara efektif sehingga kemampuan membaca, menulis, dan berbicara dapat berkembang.
3. Sosialisasi bertujuan untuk mengendalikan fungsi organisasi sehingga dapat lebih mawas diri terhadap perubahan.
4. Sosialisasi bertujuan sehingga setiap individu membiasakan dirinya dengan nilai-nilai yang ada pada organisasi.
5. Membentuk perilaku melalui pengalaman yang diperoleh dipengaruhi oleh kepribadiannya, yaitu bagaimana pegawai memberikan reaksi terhadap suatu pengalaman menuju proses pendewasaan.

Pada kesempatan yang lain, sosialisasi terus dilakukan melalui beberapa metode. Sosialisasi dilakukan dengan



mengundang beberapa pegawai dalam bentuk sosialisasi budaya kerja baru. Perusahaan juga menggunakan media intranet untuk memudahkan pengenalan budaya baru pada seluruh pegawai. Pegawai yang mengikuti sosialisasi tersebut bertanggungjawab untuk meneruskannya kepada pegawai yang lain dibantu dengan media intranet. Strategi lain yang diambil adalah pemanfaatan media komunikasi seperti poster, banner, stiker atau mascot.

#### **4.4.2 Internalisasi**

Internalisasi merupakan penghayatan atau proses terhadap ajaran, doktrin, atau nilai sehingga menyadari keyakinan akan kebenaran doktrin atau nilai yang diwujudkan dalam sikap dan perilaku. Secara etimologis internalisasi dapat diartikan sebagai suatu proses. Dalam kamus besar bahasa Indonesia internalisasi diartikan sebagai penghayatan, pendalaman, penguasaan secara mendalam yang berlangsung melalui binaan, bimbingan dan sebagainya (Kamus Besar Bahasa Indonesia, 1989).

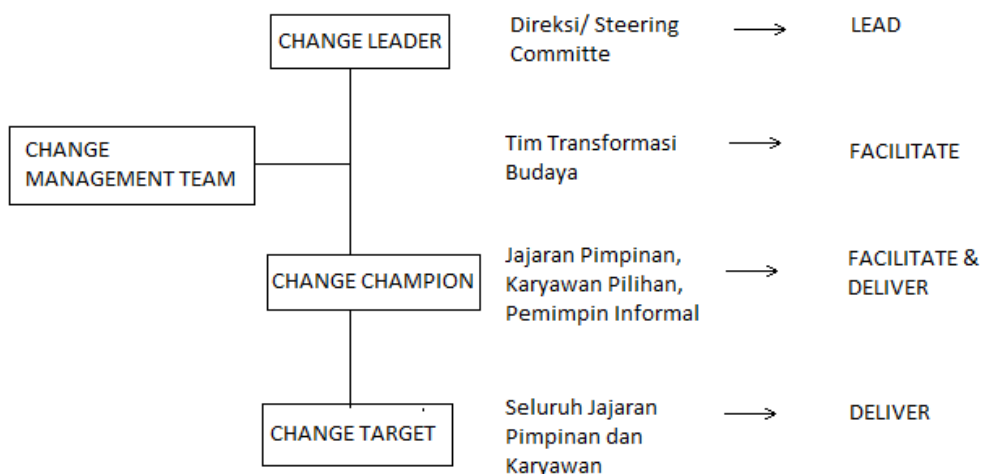
Dalam psikologi, menurut Rais (2012) proses internalisasi merupakan proses penerimaan serangkaian

norma dari orang atau kelompok lain yang berpengaruh pada individu atau yang dinamai internalisasi ini melibatkan beberapa tahapan. Berdasarkan beberapa keterangan tersebut dapat disimpulkan bahwa internalisasi merupakan proses belajarnya seseorang sehingga seseorang itu dapat diterima menjadi bagian dari suatu kelompok atau organisasi, kemudian ia mengikat dirinya ke dalam nilai dan norma sosial dari perilaku kelompoknya di masyarakat.

Bank BPD DIY mengembangkan strategi untuk proses internalisasi budaya kerja dan nilai dengan metode Stop-Start-Continue. Stop (Hentikan) Adalah proses untuk menghentikan perilaku pegawai pada umumnya yang tidak selaras dengan Budaya Kerja dan Nilai Utama perusahaan. Start (Mulai) Proses menjalankan dan menumbuhkembangkan Budaya kerja dan nilai utama yang belum dijalankan. Continue (Lanjutkan) merupakan proses memperkuat dan menjaga perilaku pegawai yang sudah selaras dengan budaya kerja dan nilai utama perusahaan.

Tim implementasi budaya dibuat untuk memudahkan proses internalisasi budaya kerja dan nilai utama. Tim ini

melibatkan seluruh anggota perusahaan. Masing-masing bagian memiliki tanggungjawab yang berbeda.



Gambar 4.1 Tim Implementasi Budaya Kerja

Proses berikutnya adalah mengangkat beberapa pegawai menjadi Agent of Change yang berasal dari beberapa level jabatan dan umur. Agent of Change mendapatkan pelatihan khusus mengenai budaya kerja dan perilaku utama perusahaan dan bertanggungjawab secara aktif memfasilitasi, mensosialisasikan dan mempengaruhi lingkungan kerjanya untuk berperilaku sebagaimana diharapkan. Menyusun dan merencanakan program budaya. Melaksanakan koordinasi dan monitoring implementasi program budaya. Memonitor, mengevaluasi perkembangan dan mencari solusi terbaik untuk

perbaikan. Memberikan idea tau masukan dan melaporkan hasil implementasi program kerja. Mengusulkan perubahan atau penambahan program, melakukan evaluasi dan mendokumentasikan implementasinya di unit kerja. Agen ini juga bertugas untuk menjadi role model dengan member contoh dari waktu ke waktu atau menjadi panutan dalam implementasi budaya.

Program Budaya dikembangkan untuk proses internalisasi budaya kerja dan nilai utama di Bank DIY. Program ini dibuat untuk mendorong tercapainya KPI Unit kerja berkaitan dengan internalisasi budaya kerja dan nilai utama perusahaan. Kemudian program ini diharapkan memberikan nilai tambah dan mengubah perilaku pegawai. Setelah program ini dibuat maka tim akan melakukan kajian kembali dan melakukan pengembangan lebih lanjut.

Program budaya ini didisain agar mudah dilakukan oleh siapa saja. Menyenangkan dan mampu menarik minat karyawan lain untuk ikut berpartisipasi. Program bersifat terukur, termonitor dan melibatkan sebanyak mungkin jajaran pegawai. Program tersebut dibagi menjadi dua macam yaitu costumised program dan programmatic program. Costumised

program berarti program yang disusun sesuai karakteristik unit kerja masing-masing. Programmatic program berarti program yang dilaksanakan oleh seluruh unit kerja. Strategi tersebut didukung dengan mengembangkan sikap perilaku efektif yaitu:

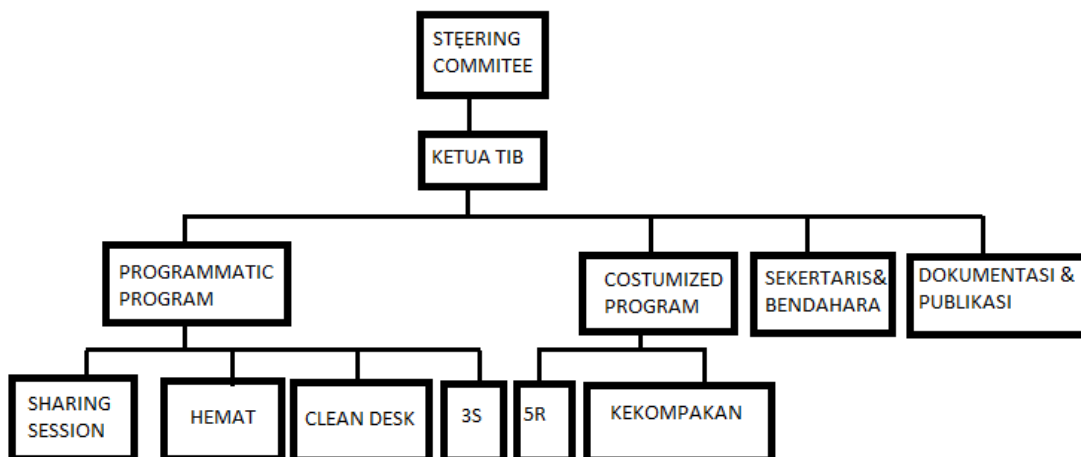
1. Result oriented atau berorientasi pada hasil.
2. Realistic atau bias dilaksanakan dengan tingkat pengetahuan dan ketrampilan yang bias dimiliki segera.
3. Recognizable atau tindakan yang berbeda dari yang sudah biasa dilakukan oleh orang lain.
4. Real-time atau tindakan yang bias dijalankan hari ini juga.

Pada kesempatan pertama program implementasi budaya ini dibuat beberapa program yaitu:

1. Programmatic Program:
  - a. Sharing Session
  - b. Hemat
  - c. Clean Desk
  - d. 3S

## 2. Customized Program:

- a. 5R
- b. Kekompakan



Gambar 4.2. Bagan Organisasi Perubahan Budaya Bank DIY

### 4.4.3 Implementasi

Fase berikutnya dalam transformasi budaya adalah implementasi. Implementasi berarti penerapan atau pelaksanaan. Usman (2002) dalam bukunya menjelaskan bahwa implementasi adalah suatu hal yang bermuara pada aksi, aktivitas, tindakan, serta adanya mekanisme dari suatu sistem. Implementasi tidak hanya sekedar aktivitas monoton belaka, tetapi merupakan suatu kegiatan terencana secara baik yang berguna untuk mencapai tujuan tertentu.

Dalam pelaksanaannya program yang sudah disusun dijalankan sedemikian rupa sehingga tercapai pada masa waktu tertentu. Kemudian dilakukan penilaian, pengkajian ulang dan perbaikan pada program yang sedang dijalankan.

### **1. Program Sharing Session.**

Program ini memiliki tujuan untuk mensosialisasikan program transformasi budaya sekaligus menginternalisasi budaya dan nilai perusahaan yang baru pada pegawai. Program ini menjadi wadah bagi seluruh pegawai untuk berbagi pengetahuan, informasi dan pengalaman. Program ini dinamai SELADA (Sharing, Learning and Discussion for All). Kegiatan SELADA dilakukan dengan mengedepankan inisiatif dan keproaktifan pegawai dalam belajar, sharing pengetahuan, nilai budaya dan diskusi untuk meningkatkan hubungan personal pegawai yang mendukung pencapaian target unit kerja.

Program ini juga bertujuan untuk mendorong perilaku pegawai BPD untuk berbagi informasi atau pengetahuan. Meningkatkan wawasan seluruh pegawai dan terbangunnya iklim kerja yang lebih terbuka. Mendorong terjadinya kinerja

unit kerja dalam bentuk peningkatan kompetensi pegawai. Program ini merupakan implementasi dari budaya tangguh, mutu, empati, dan antusias, serta nilai respek dan akurat.

Sharing session merupakan program pengenalan budaya kerja pada pegawai yang diterapkan ketika dilakukan gathering atau briefing. Pada masa ini Agent of Change mengajak semua pegawai mengenal budaya baru dengan beberapa teknik seperti menggunakan gesture untuk menghafalkan budaya dan nilai utama perusahaan. Aturan atau jadwal dibuat dengan menunjuk satu orang atau kelompok untuk membahas secara bergantian budaya dan penerapannya pada unit bersangkutan. Kemudian dalam forum disampaikan dan dikaji bersama.

Prosesi pelaksanaan program ini kemudian didokumentasikan dalam bentuk foto ataupun video. Pegawai juga mendapatkan test berkaitan dengan pemahaman mengenai budaya kerja yang baru. Target minimal dalam program ini adalah pegawai dapat menghafalkan budaya kerja dan perilaku utama serta nilai nilai utama dari bank BPD.



## **2. Hemat**

Program hemat bertujuan untuk menjaga Cost Efficiency Ratio (CER) pada persentase tertentu. Menumbuhkan perilaku untuk berhemat dalam bentuk penggunaan yang efisien dari penggunaan komponen overhead cost antara lain listrik, kertas, telepon, tinta printer, BBM dan biaya lembur. Memberikan nilai tambah yaitu terkendalinya biaya operasional. Program ini merupakan implementasi dari budaya integritas, sigap, mutu, empati, waspada dan antusias, serta nilai respek dan amanah.

Kegiatan yang dilakukan pada program ini seperti pembiasaan untuk mematikan lampu dan AC setelah pukul 15:00. Menghemat pemakaian telepon dan air, ATK dan memaksimalkan jam kerja sehingga tidak perlu lembur. Mematikan seluruh komponen listrik seperti layar, printer dan lampu setelah selesai bekerja.

Kegiatan ini kemudian diawasi oleh pimpinan masing-masing bagian. Kegiatan diabadikan dan dievaluasi. Teguran diberikan pada masing-masing unit yang lalai dalam pelaksanaan program ini.

### **3. Clean Desk**

Clean Desk merupakan program dimana masing-masing pegawai bertanggungjawab untuk meninggalkan area kerjanya dalam keadaan rapi saat ditinggalkan. Program ini sangat penting diterapkan terutama pada bagian yang langsung berhubungan dengan nasabah. Pegawai bagian pelayanan memiliki standar meja kerja yang harus dipenuhi berkaitan dengan efisiensi dan kenyamanan pelayanan pada nasabah. Program ini mengimplementasikan budaya kerja sigap, mutu, empati dan antusias, serta perilaku utama akurat dan handal.

Kegiatan yang dilakukan pada program ini seperti melakukan pengecekan kembali pada saldo nominatif sendiri dan kas besar bank pada teller. Mengembalikan dan menyimpan semua perlengkapan kerja secara rapih sebelum meninggalkan tempat kerja. Serta membuang barang yang tidak digunakan kembali dalam bekerja.

Penilaian dilakukan oleh pimpinan pada masa-masa yang tidak ditentukan. Sebagai bentuk dukungan terhadap kegiatan ini maka dilakukan perlombaan pada masing-masing unit kerja. Pada unit kerja yang belum berpartisipasi dengan

baik pada program ini mendapatkan hukuman berupa bendera hitam yang dipajang selama satu minggu. Serta unit bersangkutan berkewajiban sebagai pembicara dalam program SELADA.

#### **4. 3S (Senyum, Salam, Sapa)**

Herzberg dalam teori H-M menjelaskan untuk meningkatkan kinerja pegawai maka perusahaan harus meminimalisir hygiene factor. Meningkatkan kedekatan antar pegawai membantu meminimalisir hygiene factor ini. Membiasakan pegawai untuk memberikan senyum, salam dan sapa akan meningkatkan kualitas lingkungan kerja. Selain itu membiasakan diri untuk melakukan program ini pada nasabah juga akan meningkatkan daya tarik nasabah pada bank. Program ini merupakan implementasi dari budaya kerja mutu, empati dan antusias serta nilai utama respek dan handal.

Kegiatan ini dimulai dari lingkungan kerja pegawai masing-masing. Tiap pegawai bertanggungjawab untuk member senyum, salam dan sapa pada pegawai yang lain tanpa melihat golongan atau unit kerjanya. Teguran diberikan pada pegawai yang dirasa belum melakukan program ini dengan baik.

## **5. 5R (Ringkas, Rapi, Resik, Rawat, Rajin)**

Program ini merupakan adaptasi program yang dikembangkan di Jepang yaitu 5S (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, dan Shitsuke). Program ini merupakan metode sederhana untuk merapikan, menata dan membersihkan tempat kerja di Jepang. Kegiatan tersebut merupakan budaya bagaimana seseorang memperlakukan tempat kerjanya dengan benar dan program tersebut digunakan oleh banyak Negara di seluruh penjuru dunia. Bila tempat kerja tertata rapi, bersih dan tertib, maka kemudahan bekerja perorangan dapat diciptakan.

Secara sederhana 5R (Ringkas, Rapi, Resik, Rawat, Rajin) dapat dijabarkan sebagai berikut:

### **a. Ringkas**

Mengatur segala sesuatu, dengan membedakan yang diperlukan dengan yang tidak diperlukan, memilah sesuatu dengan aturan atau prinsip tertentu. Mengambil keputusan yang tegas dan menerapkan manajemen stratifikasi untuk membuang yang tidak diperlukan.

**b. Rapi**

Menyimpan barang di tempat yang tepat atau disusun sedemikian rupa sesuai peraturan sehingga dapat dipergunakan dalam keadaan mendadak. Ini berguna untuk menghilangkan proses pencarian. Jika segala sesuatu di simpan di tempatnya, maka pekerjaan akan terselesaikan dengan lebih efisien.

**c. Resik**

Membersihkan barang-barang dari kotoran atau tempat kerja, kemudian menyingkirkan barang yang tidak digunakan.

**d. Rawat**

Menjaga dengan baik atau memelihara barang-barang atau peralatan kerja agar teratur dan rapi, serta menjaganya tetap bersih termasuk pada aspek personal .

**e. Rajin**

Membiasakan diri untuk melakukan sesuatu dengan cara yang benar sebagai suatu kebiasaan.

Dengan menerapkan program ini diharapkan pegawai dapat meningkatkan produktifitas pekerjaan, menciptakan pola kerja

yang hemat dan disiplin tinggi, pemanfaatan barang yang bias digunakan untuk alat bantu kerja, menciptakan lingkungan kerja yang sehat, aman dan nyaman, mengurangi resiko kecelakaan kerja dan sebagai bentuk kepedulian terhadap lingkungan. Program ini menjadi salah satu penerapan budaya integritas, sigap, inovatif dan waspada.

Masing-masing unit kerja memiliki bentuk penerapan 5R yang berbeda-beda tergantung pada jenis pekerjaannya. Teller lebih berfokus pada fisik uang tunai dan formulir transaksi. Costumer service berfokus pada file CIF nasabah dan ketentuan desk sesuai pedoman pelayanan. Bagian kredit berfokus pada file kredit dan penataannya.

Penilaian dilakukan oleh pimpinan dalam kurun waktu tertentu. Kapan waktu penilaian tidak ditentukan, hal ini dilakukan agar keberlangsungan program dapat dipantau setiap waktu. Unit kerja yang belum melaksanakan program mendapatkan teguran dan pengawasan khusus juga memperoleh hukuman dalam bentuk melaksanakan SELADA di setiap briefing pagi.

## **6. Kekompakan.**

Dalam program ini akan dilihat secara keseluruhan bagaimana setiap unit kerja menerapkan program perubahan budaya. Laporan berupa dokumentasi video, foto dan hasil pengecekan dibuat dan dikumpulkan pada tiap akhir bulan di tanggal 26. Kemudian masing-masing unit kerja melakukan review, perubahan strategi, penguatan program dan dikumpulkan kembali kepada tim transformasi budaya. Para pimpinan dan change agent bersama tim transformasi budaya memberikan laporan kepada Change Leader atau dalam hal ini adalah direksi kemudian permasalahan dan perkembangan yang sudah terjadi dibahas untuk menentukan strategi transformasi budaya yang berikutnya.

### **4.4.4 Monitorin dan Evaluasi**

Oxfam (1995) menjelaskan bahwa monitoring adalah mekanisme yang sudah menyatu untuk memeriksa yang sudah untuk memeriksa bahwa semua berjalan untuk direncanakan dan memberi kesempatan agar penyesuaian dapat dilakukan secara metodologis. Sementara Calyton dan Petry (1983) menjelaskan monitoring sebagai suatu proses mengukur,

mencatat, mengumpulkan, memproses dan mengkomunikasikan informasi untuk membantu pengambilan keputusan manajemen program/proyek. Sehingga dapat disimpulkan bahwa monitoring adalah kegiatan mengumpulkan dan menganalisis informasi dan pemeriksaan secara rutin dari penerapan suatu kegiatan yang bertujuan untuk melihat apakah kegiatan atau program itu berjalan sesuai rencana sehingga masalah yang dilihat dan ditemui dapat diatasi.

Proses ini bertujuan mendapatkan umpan balik dari kegiatan yang sudah dilakukan sehingga segera diketahui kebutuhan kegiatan tersebut dan berjalan sesuai keinginan. Kebutuhan bisa berupa biaya, waktu, personel, dan alat. Dengan dilakukannya monitoring maka akan diketahui berapa biaya yang dibutuhkan, berapa lama waktu yang tersedia untuk kegiatan tersebut dan kegiatan berikutnya.

Masing-masing program yang sudah disebutkan di atas dimonitoring secara berkesinambungan. Informasi tentang pelaksanaan program dicatat dan didokumentasikan dalam bentuk laporan, video, foto, daftar hadir dan sebagainya. Kemudian untuk melihat hasil dari pelaksanaan program masing-masing pegawai ditest secara acak atau



diperiksa berkaitan dengan pelaksanaan program yang ada. Kemudian hasil monitoring tersebut dievaluasi.

Kegiatan evaluasi merupakan suatu proses atau kegiatan pemilihan, pengumpulan, analisis dan penyajian informasi yang dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan serta penyusunan program selanjutnya seperti yang dijelaskan oleh Stark dan Thomas (1994).

Sementara pengukuran, penilaian dan evaluasi bersifat hirarki. Evaluasi didahului dengan penilaian, sedangkan penilaian didahului dengan pengukuran. Pengukuran diartikan sebagai kegiatan membandingkan hasil pengamatan dengan kriteria, penilaian atau assessment merupakan kegiatan menafsirkan dan mendeskripsikan hasil pengukuran, sedangkan evaluasi merupakan penetapan nilai atau implikasi perilaku seperti yang dijelaskan oleh Griffin dan Nix (1991)

Proses ini dilakukan oleh tim perubahan budaya yang terdiri dari Direksi, jajaran pimpinan dan pegawai pilihan atau agent of change. Dalam proses ini perkembangan pelaksanaan kegiatan atau program perubahan budaya dinilai kemudian dibahas mengenai kekurangan dan kelebihanannya. Kemudian

hasil penilaian tersebut digunakan untuk menentukan program berikutnya.

BANK BPD DIY		PROGRAM BUDAYA KERJA PT BANK BPD DIY TAHUN 2011																				
Unit Pelayanan Cabang Bantul		PROGRAM																				
NO	NAMA PEGAWAI	Tanggung Jawab				Kelembutan				Keberanian				Kecekatan				Kejujuran Yang Terbuka				
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	
1.	ARUM SARI ANDAYANI	●				●				●				●				●				
2.	HANUNG KUMALA DEWI	●				●				●				●				●				
3.	ELDINA SAKLIWATI	●				●				●				●				●				
4.	SRI PUDIASTUTI	●				●				●				●				●				
5.	SENNA PAMUNGKAS D.	●				●				●				●				●				
6.	GRISAYU WULANINGLARI I.	●				●				●				●				●				
7.	TIAS NINDHI ASIH	●				●				●				●				●				
8.	MARANATHA NOVITA A.	●				●				●				●				●				
9.	REMI KARTIKASARI	●				●				●				●				●				
10.	DAHAYU CAHYANINGTYAS	●				●				●				●				●				
11.	JEPRI SULISTIANTO	●				●				●				●				●				
12.	AGUNG NOVI PERMADI	●				●				●				●				●				
13.	NOVI WIDIASTUTI	●				●				●				●				●				
14.	SRI WIJAYANTI	●				●				●				●				●				

Gambar 4.3 Monitoring Pelaksanaan Perubahan Budaya

#### 4.4.5 Penguatan

Setelah semua proses sudah berjalan, maka tahap terakhir adalah mempertahankan perubahan yang sudah terjadi agar tetap berlangsung. BF Skinner menyampaikan teori bahwa perilaku seorang di masa mendatang dibentuk oleh akibat dari perilakunya yang sekarang. Penguatan adalah segala sesuatu yang digunakan seorang pimpinan untuk meningkatkan atau mempertahankan tatacara atau cara bekerja pegawai. Jadi motivasi seseorang bekerja tergantung pada penghargaan yang diterimanya dan akibat dari yang akan dialaminya nanti.

Ada empat jenis penguatan atau reinforcement sesuai yang dijelaskan oleh BF Skinner yaitu: (a) positive reinforcement (penguatan positif) atau penguatan yang dilakukan ke arah kinerja yang positif; (b) negative reinforcement (penguatan negatif) atau penguatan yang dilakukan karena mengurangi atau menghentikan keadaan yang tidak disukai. c) extinction (peredaan), yaitu tidak mengukuhkan suatu perilaku, sehingga perilaku tersebut berkurang atau hilang sama sekali. Hal ini dilakukan untuk mengurangi perilaku yang tidak diharapkan; (d) punishment, atau hukuman yang tidak atau kurang menyenangkan dari tanggapan perilaku tertentu. Kemudian pemberian penghargaan atau reward juga memberikan penguatan secara positif sesuai yang disampaikan oleh Asril (2012) mengungkapkan bahwa pada umumnya penghargaan memberi pengaruh positif terhadap kehidupan manusia, karena dapat mendorong dan memperbaiki tingkah laku seseorang serta meningkatkan usahanya.

Tiap program yang disepakati disampaikan juga reward dan punishment. Penghargaan dapat diberikan dalam bentuk dana, barang ataupun penghargaan verbal. Hukuman

yang diberikan seluruhnya disesuaikan untuk pemenuhan program seperti menjadi narasumber untuk program SELADA dan sebagainya.

#### **4.5 Perkembangan Bank DIY**

Dengan arahan dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK), seluruh Dirut BPD SI yang dikoordinasikan ASBANDA merancang program transformasi dalam '5+1 Workstream', yaitu: (1) Human Capital; (2) Good Corporate Governance; (3) Products and Services; (4) IT; (5) Risk Management; (6) Syariah. Perubahan budaya ini menjadi salah satu strategi dalam peningkatan Human Capital di Bank BPD DIY. Secara umum BPD mengalami peningkatan dalam pertumbuhan asset.

Seperti dalam laporan tahunan BPD disampaikan bahwa kondisi kinerja Bank BPD DIY saat ini relatif stabil dengan pertumbuhan aset rata-rata dalam 5 (lima) tahun terakhir mencapai 17,03%. Rata-rata pertumbuhan ini diatas pertumbuhan industri perbankan nasional maupun regional DIY yang berkisar 16,47% Pertumbuhan dana masyarakat yang dicapai Bank BPD DIY rata-rata 18,81%. Angka ini jauh diatas rata-rata perbankan nasional yang mencapai 15,86% dan pertumbuhan perbankan DIY yang mencapai 18,03%. Untuk penyaluran kredit, Bank BPD DIY berhasil meraih

angka pertumbuhan sebesar 23,23%. Angka pertumbuhan ini di atas angka nasional yang mencapai 20,73% dan angka regional DIY sebesar 19,55%.

Angka-angka pencapaian di tahun 2014 menunjukkan pertumbuhan yang sangat positif bagi Bank BPD DIY dibandingkan pada tahun 2013. Pertumbuhan Aset pada tahun 2014 sebesar Rp 7,821 triliun atau tumbuh 19,90% dibandingkan pencapaian tahun 2013 sebesar Rp 6,523 triliun. Dana Pihak Ketiga ditahun 2014 tercapai sebesar Rp 6,368 triliun atau tumbuh sebesar 16,25% dibandingkan tahun 2013 yang mencapai Rp 5,477 triliun.

Di tahun 2014 Bank BPD DIY secara mantap menapaki pertumbuhan laba sebelum pajak sebesar Rp 211,073 miliar, meningkat sebesar 21,10% atau secara nominal mengalami peningkatan sebesar Rp 36,774 miliar dari capaian akhir tahun 2013 sebesar Rp 174,298 miliar.

Tentu saja, pertumbuhan dana maupun kredit tersebut tidak serta merta menunjukkan tingkat keberhasilan Bank BPD DIY dalam menjalankan usaha. Salah satu indikator perbankan dalam memenangkan persaingan ditunjukkan melalui tingkat penguasaan pangsa pasar (market share). Maka menjadi penting untuk mengetahui perbandingan kinerja Bank BPD DIY terhadap

perbankan DIY. Sampai dengan posisi Desember 2014, pangsa pasar penghimpunan dana Bank BPD DIY sebesar 14,26% lebih tinggi dibandingkan pangsa pasar pada tahun 2013 sebesar 13,75%. Sedangkan pangsa pasar penyaluran kredit pada tahun 2014 sebesar 17,46% meningkat dibandingkan posisi pada tahun sebelumnya yang mencapai 16,02%.

Pada bulan Juni 2015, bank dapat mencatat capaian kinerja yang baik. Total aset tercapai sebesar Rp8,377 triliun jumlah tersebut merupakan pertumbuhan sebesar 13,94% dari bulan yang sama pada tahun sebelumnya. Kredit yang disalurkan sampai dengan semester I tahun 2015 sebesar Rp5,427 triliun jumlah tersebut mengalami peningkatan sebesar 13,46% dari tahun sebelumnya. Dari kredit yang disalurkan tersebut, tersalur pada segmen kredit produktif sebesar Rp2.791 miliar, dimana sebesar 70,05% dari itu merupakan Kredit UMKM. Sementara dana pihak ketiga mencapai Rp7,016 triliun atau tumbuh 11,89% dari tahun lalu.

Rentabilitas yang dicapai Bank BPD DIY pada semester 1 tahun 2015 cukup mengesankan. Total Laba dihasilkan hingga bulan Juni 2015 tercapai 117,57% diatas target yang ditetapkan pada semester 1 tahun 2015 atau sebesar Rp114,41 miliar.

BPD DIY mulai memperbesar dana dari masyarakat atau dana non-Pemda, triwulan II tahun 2016 sehingga dana masyarakat terhimpun Rp 5,6 triliun atau 73% dari total dana pihak ketiga, sementara dana Pemda yang disimpan di BPD sebesar Rp 2,1 triliun atau hanya 27% dari total dana pihak ketiga yang disimpan dalam bentuk tabungan, deposito dan giro. Secara umum pangsa pasar BPD DIY terhadap total dana seluruh bank di DIY meningkat dari 13,75% tahun 2013, menjadi 15,12% pada Juni 2016. Perlu dilakukan pengembangan atau inovasi baru agar masyarakat lebih tertarik untuk menempatkan dana di Bank BPD DIY. Dalam hal kredit, pangsa pasar BPD DIY terhadap total kredit seluruh bank di DIY meningkat dari sebesar 1,1% dari tahun 2013 menjadi 17,1% pada triwulan II 2016. BPD DIY bertekad menjadi bank unggul, berdaya saing, kontributif dan menjadi market leader di DIY.