

## Rancangan program sosialisasi filosofi manajemen dan kerangka etika sebagai upaya pengembangan budaya pada bank hasil merger

Agustina M. Indrawati, author

Deskripsi Lengkap: <https://lib.ui.ac.id/detail?id=106642&lokasi=lokal>

---

### Abstrak

Untuk mendukung pelaksanaan proses merger pada organisasi Bank XYZ, aktivitas-aktivitas utama yang telah dilakukan oleh manajemen bare melibatkan proses penggabungan aset kedua bank terdahulu, penyelarasan sistem operasional dan teknologi perbankan, penetapan struktur organisasi yang baru, serta pengalihan status karyawan kedua bank terdahulu menjadi karyawan Bank XYZ.

Namun sejauh ini, belum terlihat upaya dari jajaran manajemen baru untuk memperkenalkan nilai-nilai korporat yang baru kepada seluruh karyawan. Padahal, Grup XYZ telah menyusun dan mendorong penerapan nilai-nilai korporat baru tersebut pada seluruh anak perusahaan dalam grup di berbagai negara, termasuk Bank XYZ. Mengingat nilai-nilai bersama (shared values) merupakan salah satu faktor kunci dalam organisasi, dapat dikatakan bahwa kondisi belum diperkenalkannya nilai-nilai korporat baru tersebut merupakan kesenjangan dalam organisasi Bank XYZ saat ini.

Berdasarkan hasil wawancara dengan manajemen bare Bank XYZ tergal bahwa belum diperkenalkannya nilai-nilai korporat baru tersebut pasca proses merger ternyata membawa dampak bagi timbulnya (1) perbedaan nilai-nilai, keyakinan dan perilaku di antara para karyawan kedua bank terdahulu, serta (2) nilai-nilai, keyakinan dan perilaku para karyawan yang tidak selaras dengan nilai-nilai korporat baru.

Perbedaan nilai-nilai, keyakinan dan perilaku yang timbul pada organisasi Bank XYZ seyogyanya mendapat perhatian khusus, karena perbedaan budaya organisasi merupakan faktor yang paling sering dianggap menimbulkan masalah dan merupakan faktor utama dari kegagalan proses merger (Briscoe & Schuler, 2004; Stahl dick., 2004; Robbins, 2003). Tampaknya kegiatan penanaman nilai-nilai korporat yang baru sebagai upaya pengembangan budaya organisasi perlu menjadi prioritas pertama dan utama dalam penerapan strategi sumber daya manusia pada Bank XYZ.

Beberapa solusi alternatif dapat diusulkan sehubungan dengan proses penanaman budaya organisasi/nilai-nilai korporat yang baru. Alternatif pertama adalah memasang poster-poster berukuran besar (sekitar 90x75 cm) yang berisikan nilai-nilai korporat baru pada dinding-dinding sepanjang koridor yang sering dilewati oleh para karyawan, ruang-ruang meeting, banking hall maupun area kantin. Alternatif kedua adalah mengganti posisi-posisi kunci pimpinan dalam organisasi Bank XYZ dengan para eksekutif yang direkrut secara eksternal dan telah memiliki pengalaman dalam mengelola perubahan transformasional sehingga secara signifikan dapat mendukung penanaman nilai-nilai dan perilaku baru. Namun kedua alternatif ini kurang sesuai untuk diterapkan pada organisasi Bank XYZ.

Solusi yang dianggap paling tepat dalam penanaman budaya organisasi/nilai-nilai korporat yang baru pada Bank XYZ saat ini adalah program sosialisasi bagi seluruh karyawan sehingga terbentuk kesadaran akan nilai-nilai bersama (shared values) sehingga mereka bekerja dengan persepsi dan sudut pandang yang sama sesuai dengan budaya organisasi.

Apabila berdasarkan hasil evaluasi program sosialisasi dinyatakan berhasil, maka kegiatan penguatan dan pengelolaan budaya organisasi dapat dilakukan secara berkesinambungan. Sebaliknya, apabila hasil evaluasi

menyatakan bahwa program sosialisasi tidak berhasil, maka perlu dilakukan analisis terhadap faktor-faktor yang mungkin mempengaruhi kegagalan program tersebut beserta dengan langkah perbaikan yang dapat dilakukan, antara lain berkaitan dengan meningkatkan kompetensi dan komitmen pemimpin dalam mengelola perubahan budaya organisasi, mengelola resistensi karyawan terhadap perubahan budaya organisasi, serta menjadikan nilai-nilai korporat sebagai bagian dari kompetensi inti (core competencies) organisasi dan memasukkannya sebagai kriteria dalam penilaian kinerja.

Dengan pelaksanaan program sosialisasi nilai-nilai korporat yang baru secara efektif, diharapkan ada dampak yang besar bagi upaya pengembangan budaya baru pada kantor cabang/kantor cabang pembantu Bank XYZ, dalam menjembatani kesenjangan budaya pada dua bank terdahulu, serta menjadi sarana perekat bagi seluruh jajaran dalam organisasi Bank XYZ. Pada akhirnya, budaya organisasi tersebut dapat mendukung strategi, visi, misi maupun pencapaian sasaran yang telah ditetapkan oleh Bank XYZ.