

ARTIKEL

STRATEGI PENGUATAN *CORPORATE VALUE GO SPIRIT* DALAM UPAYA MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI di BANK Bjb KC CIAMIS

Moch Indra
NPM. 208020067



PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS PASCASARJANA
UNIVERSITAS PASUNDAN
BANDUNG
2023

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan Untuk mengetahui, mengkaji dan menganalisis penerapan *Corporate Value GO SPIRIT* di bank bjb KC Ciamis. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja pegawai menjadi lebih efektif dan memecahkan masalah yang berkaitan dengan penerapan nilai-nilai *Corporate Value* Bank Bjb KC Ciamis.

Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif. Perolehan data dilakukan dengan dua metode, yaitu wawancara dan dokumentasi, teknik pengambilan sampel menggunakan *simple random sampling*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa peranan pemimpin dalam mengembangkan budaya organisasi terletak pada komunikasinya dan sebagai role modelling. Komunikasi yang ada di dalam perusahaan merupakan bagian penting yang harus diperhatikan pemimpin, karena komunikasi merupakan alat bagi pemimpin untuk menjalankan budaya yang diharapkan. Sebagai role modelling, pimpinan perusahaan cukup baik, karena setiap karyawan mempunyai perilaku dan persepsi mengenai pimpinan sebagai panutan

Kata Kunci : *Corporate Value*, Kinerja Pegawai, Organisasi

ABSTRACT

This study aims to determine, examine and analyze the application of Corporate Value GO SPIRIT at bank bjb branch Ciamis. The results of this study are expected to provide benefits for companies to improve employee performance to be more effective and solve problems related to the application of Bank Bjb branch Ciamis Corporate Value values.

The research method used is qualitative. Data acquisition was carried out using two methods, namely interviews and documentation, the sampling technique used simple random sampling.

The results showed that the role of leaders in developing organizational culture lies in communication and role modeling. Communication within the company is an important part that must be considered by the leader, because communication is a tool for leaders to run the expected culture. As a role model, the company's leadership is quite good, because every employee has the behavior and perception of the leader as a role model.

Keywords: Corporate Value, Employee Performance, Organization

I. PENDAHULUAN

Perkembangan perekonomian saat ini semakin dinamis, banyak dari sektor ekonomi telah menyumbangkan kontribusi sebuah lembaga keuangan. Salah satu lembaga keuangan adalah perbankan yang menjadi tempat transaksi paling utama. Dalam pencapaian visi dan misi sebuah lembaga perusahaan atau perbankan membutuhkan pengelolaan manajerial yang baik untuk menuju tujuan tersebut kinerja menjadi hal utama yang harus ditingkatkan terus menerus. Dalam lembaga perbankan, pengelolaannya dibutuhkan tim yang solid untuk mencapai tujuan organisasi, maka dibutuhkan upaya kinerja dalam pencapaiannya. Memberikan kinerja terbaik bukanlah hal yang mudah, karena faktor eksternal dan internal menjadi penyebab individu seorang karyawan berkinerja baik atau tidak. Seperti halnya budaya organisasi yang diciptakan oleh seorang pemimpin dalam mengelola organisasi, ataupun perusahaan, seorang dianggap memiliki prestasi dalam kinerja jika mempunyai keinginan untuk berkarya lebih baik dari karya orang lain.

Budaya organisasi sangat berpengaruh penting dalam kemajuan perusahaan yang tumbuh melalui proses perkembangan gagasan yang diciptakan oleh pemimpin perusahaan, kemudian ditanamkan kepada anggota organisasi. Selanjutnya budaya dikembangkan sesuai dengan perkembangan lingkungan dan kebutuhan organisasi. Dalam sebuah organisasi, budaya organisasi tidak akan berkembang menjadi organisasi yang maju tanpa mempertahankan budayanya. Budaya kuat mempunyai pengaruh terhadap strategi yang dijalankan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Perkembangan organisasi dapat ditentukan dengan terciptanya lingkungan kerja yang kondusif sehingga akan terbuka suatu kesempatan dalam berkembangnya proses pembelajaran dalam bekerja, serta dapat menciptakan semangat dalam memecahkan semua persoalan yang timbul baik dari internal maupun eksternal organisasi. Hal tersebut sebagaimana pendapat Rusyani (2011:8) menyatakan budaya organisasi adalah:

Gaya dan cara hidup dari suatu organisasi yang merupakan pencerminan dari nilai-nilai atau kepercayaan yang selama ini dianut oleh seluruh anggota organisasi dan bisa dikatakan juga sebagai pola kepercayaan, nilai, ritual, mitos para anggota suatu organisasi yang mempengaruhi perilaku semua individu dan kelompok di dalam organisasi.

Sebuah sistem nilai yang dianut bersama mengenai sesuatu hal penting dan keyakinan-keyakinan bagaimana dalam bekerja. Dengan ini, budaya organisasi memberikan suatu kerangka kerja yang menata dan mengarahkan perilaku positif dan signifikan dalam rangka peningkatan kinerja karyawan. Budaya perusahaan akan membentuk identitas anggota yang diperlukan dalam menumbuhkan kebanggaan serta efektifitas dalam berkerja. Efektifitas yang terbentuk secara solid di dalam perusahaan tidak hanya meningkatkan kinerja pegawai tetapi juga akan membentuk citra baik perusahaan. Suatu budaya yang kuat ditandai oleh nilai-nilai perusahaan yang dipegang dan disepakati secara luas. Semakin banyak anggota yang menerima nilai-nilai inti serta semakin besar komitmen terhadap nilai-nilai tersebut, maka semakin kuat budaya. Budaya yang kuat memiliki pengaruh terhadap sikap anggota dibandingkan dengan budaya lemah. Hasil spesifik dari suatu budaya yang kuat adalah keluar masuknya karyawan yang rendah. Suatu

budaya yang kuat akan mencerminkan kesepakatan yang tinggi mengenai tujuan organisasi diantara anggota-anggotanya.

Bank BJB merupakan bank pengelola dan penghimpun kas daerah yang telah dipercaya untuk melaksanakan aktivitas perbankan nasional lainnya. Bank BJB sebagai satu-satunya Bank Pembangunan Daerah (BPD) yang sudah *Go Public*. Dengan melihat kondisi tersebut, tentunya diperlukan upaya maksimal dari Bank Bjb Cabang KC Ciamis khususnya untuk memberikan *Service Excellent* kepada nasabah agar merasa puas dan loyal terhadap produk atau jasa yang ditawarkan. Dengan menerapkan *Service Excellent* maka akan menjamin kemajuan dan kelancaran kegiatan operasional bank, sehingga nasabah akan merasa nyaman dan setia untuk menggunakan layanan serta berbagai produk bank tanpa adanya rasa khawatir. Selain itu, dapat memberikan efek positif kepada bank semakin bertambahnya jumlah nasabah yang menggunakan produk, citra bank di mata masyarakat pun akan semakin baik. Melalui *Corporate Values* Bank BJB yaitu “*GO SPIRIT*” diharapkan dapat menjadi 10 bank terbesar dan berkinerja baik di Indonesia dalam memberikan *Service Excellent* kepada para nasabah.

Aspek *Service Excellent* merupakan salah satu hal yang sangat penting dalam entitas perbankan dan menjadi tingkat keberhasilan bank untuk memberikan pelayanan yang berkualitas dengan meningkatkan profesionalisme, kompetensi dan daya saing. Pada dunia perbankan, divisi *Customer Service* memiliki peranan penting dalam proses pertahanan sebuah perusahaan yang berhubungan langsung dengan *customer* untuk menyediakan layanan jasa sesuai dengan keinginan dan kebutuhan dengan memberikan informasi secara jelas, lengkap, cepat dan tepat dengan sikap sopan santun, ramah dan bertanggung jawab kepada nasabah. Namun demikian, seringkali divisi *Customer Service* menemukan hambatan internal maupun eksternal pada saat melakukan fungsi pelayanannya seperti adanya nasabah yang tidak peduli dalam antrian, mesin antrian *error* dan sistem jaringan komputer terkadang mengalami gangguan. Walaupun demikian, *Customer Service* tetap memberikan *Service Excellent* dan bersikap profesional pada saat menerima keluhan dari nasabah dan mencari alternatifnya agar masalah pada nasabah atau masalah pada bank dapat segera diselesaikan dengan baik. Oleh karena itu, setiap bank memiliki divisi *Customer Service* untuk berusaha memberikan produk-produk yang baik, menarik nasabah yang baru agar menjadi nasabah tetap, memperhatikan penampilannya agar tetap rapi dan fresh, memberikan hadiah atau bonus pada nasabah agar tetap menyimpan sejumlah dana pada bank dan membuat para nasabah agar tetap percaya dan loyal pada bank.

Pelayanan yang dikatakan berkualitas apabila pelayanan tersebut dapat memenuhi kebutuhan dan harapan nasabahnya. Jika nasabahnya tidak puas terhadap suatu pelayanan yang disediakan, maka pelayanan tersebut dapat dipastikan tidak berkualitas atau tidak efisien dalam karakteristik pelayanan. Kualitas pelayanan yang baik dalam perusahaan akan memberikan kepuasan bagi para konsumennya juga akan mampu meningkatkan image bagi perusahaan sehingga citra perusahaan dimata pelanggannya terus meningkat. Pelayanan yang baik juga harus didukung oleh sarana dan prasarana yang dimiliki perusahaan. Ketersediaan dan kelengkapan sarana dan prasarana yang dimiliki oleh perusahaan

semata-mata untuk mempercepat pelayanan serta meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan.

Budaya organisasi yang lemah dan ketidakjelasan aturan dalam perusahaan dapat mengakibatkan pegawai bertindak semaunya tanpa aturan. Tindakan tersebut merupakan indikasi bahwa pegawai mempunyai sikap indiscipliner. Sebaliknya, jika perusahaan memiliki budaya yang baik, maka akan terbentuk pula kebiasaan yang baik para pegawai.

Pentingnya budaya perusahaan yang kuat akan dapat memberikan kontribusi yang cukup signifikan bagi pegawai suatu perusahaan dalam hal pemahaman yang jelas dan lugas tentang suatu persoalan yang diselesaikan. Budaya perusahaan memiliki pengaruh yang berarti pada sikap dan perilaku pegawai perusahaan. Banyak bukti yang menggambarkan bahwa suksesnya suatu perusahaan disebabkan karena budaya yang diterapkan pada anggotanya begitu kuat yang membuatnya lebih percaya diri dan akhirnya menjadi lebih efektif. Dalam era globalisasi yang sangat syarat dengan perubahan, begitu cepat dan sangat sulit diprediksi namun begitu besar dampaknya bagi masa depan perusahaan, kehadiran budaya perusahaan yang fleksibel menjadi semakin relevan. Strategi dalam mengantisipasi perubahan yang akan dilakukan oleh suatu perusahaan juga perlu mempertimbangkan aspek budaya yang telah ada selama ini, apakah strategi yang di desain tersebut cocok dengan nilai-nilai yang ada, atau justru nilai-nilai yang ada itu menjadi kontra produktif bagi perusahaan dalam perjalanannya ke depan. Budaya perusahaan juga dapat dipakai sebagai konsep dalam menyusun strategi perubahan atau pengembangan perusahaan yang dipimpinnya. Hal tersebut sebagaimana penelitian Chatman dan Bersade dalam jurnal Universitas Kristen Petra (2005) menyatakan bahwa “nilai budaya perusahaan yang kuat dapat meningkatkan kinerja para pegawai dalam sebuah perusahaan”.

Peningkatan kinerja pegawai akan membawa kemajuan bagi perusahaan untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan lingkungan bisnis yang tidak stabil. Oleh karena itu, upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan perusahaan sangat dipengaruhi pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Kinerja pegawai yang tinggi sangatlah diharapkan oleh perusahaan, semakin banyak pegawai yang mempunyai kinerja tinggi, maka produktivitas perusahaan secara keseluruhan akan meningkat untuk bertahan dalam persaingan global. Sebagaimana paradigma di atas, peneliti tertarik untuk mengkaji lebih mendalam sekaligus melatarbelakangi untuk melakukan penelitian yang berjudul: **“Strategi Penguatan *Corporate Value GO SPIRIT* Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai di bank Bjb KC Ciamis”**.

Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka fokus penelitian ini adalah strategi penguatan *Corporate Value GO SPIRIT* melalui pendekatan model *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) menurut Cameron & Quinn (2011) dengan dimensi meliputi karakteristik dominan, kepemimpinan organisasi, pengelolaan pegawai, perekat organisasi, penekanan strategis dan

kriteria keberhasilan dalam upaya peningkatan kinerja pegawai di bank bjb KC Ciamis.

Rumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang dan fokus penelitian di atas, maka permasalahan penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana penerapan *Corporate Value GO SPIRIT* di bank bjb KC Ciamis ?
2. Bagaimana Kinerja Pegawai di bank bjb KC Ciamis ?
3. Faktor-faktor apa saja yang menjadi kendala penerapan *Corporate Value GO SPIRIT* dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai di bank bjb KC Ciamis ?
4. Bagaimana strategi penguatan *Corporate Value GO SPIRIT* dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai di bank bjb KC Ciamis ?

Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan di atas, maka penelitian ini bertujuan:

1. Untuk mengetahui, mengkaji dan menganalisis penerapan *Corporate Value GO SPIRIT* di bank bjb KC Ciamis.
2. Untuk mengetahui, mengkaji dan menganalisis bagaimana kinerja pegawai di bank bjb KC Ciamis.
3. Untuk mengetahui, mengkaji dan menganalisis faktor-faktor apa saja yang menjadi kendala penerapan *Corporate Value GO SPIRIT* dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai di bank bjb KC Ciamis.
4. Untuk mengetahui, mengkaji dan menganalisis strategi penguatan *Corporate Value GO SPIRIT* dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai di bank bjb KC Ciamis.

Manfaat Penelitian

Setelah tujuan penelitian dicapai, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat;

1. Manfaat Teoritis
Secara teoritis, penelitian ini dapat dijadikan sebagai sumbangan pemikiran khususnya bagi perusahaan Bank Bjb KC Ciamis untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan yang maksimal. Hal ini sangat diperlukan mengingat perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dewasa ini begitu cepat, sehingga diperlukan kajian-kajian kontemporer yang dapat dimanfaatkan dalam rangka membangun konstruk (dasar) baru manajemen dan sebagai bahan kajian bagi penelitian selanjutnya. kompensasi pegawai, motivasi kerja dan kinerja karyawan.
2. Manfaat Praktis
Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja pegawai menjadi lebih efektif dan memecahkan masalah yang berkaitan dengan penerapan nilai-nilai *Corporate Value* Bank Bjb KC Ciamis.

II. KERANGKA PEMIKIRAN, HIPOTESIS

Kerangka Pemikiran

Budaya organisasi sangat berpengaruh penting dalam kemajuan perusahaan yang tumbuh melalui proses perkembangan gagasan yang diciptakan oleh pemimpin perusahaan, kemudian ditanamkan kepada anggota organisasi. Selanjutnya budaya dikembangkan sesuai dengan perkembangan lingkungan dan kebutuhan organisasi. Dalam sebuah organisasi, budaya organisasi tidak akan berkembang menjadi organisasi yang maju tanpa mempertahankan budayanya. Budaya kuat mempunyai pengaruh terhadap strategi yang dijalankan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Perkembangan organisasi dapat ditentukan dengan terciptanya lingkungan kerja yang kondusif sehingga akan terbuka suatu kesempatan dalam berkembangnya proses pembelajaran dalam bekerja, serta dapat menciptakan semangat dalam memecahkan semua persoalan yang timbul baik dari internal maupun eksternal organisasi

Kebutuhan untuk mendiagnosa dan mengelola budaya organisasi semakin penting karena meningkatnya kebutuhan untuk menggabungkan dan membentuk budaya organisasi yang berbeda sebagai perubahan struktural yang telah terjadi. Semakin pentingnya budaya organisasi juga merupakan akibat dari meningkatnya ketidakpastian lingkungan eksternal dimana organisasi beroperasi. Organisasi cenderung mengembangkan budaya organisasi dominan dari waktu ke waktu karena mereka beradaptasi dan merespon tantangan dan perubahan lingkungan. Hal tersebut sebagaimana pendapat Schien (2014:45) bahwa budaya organisasi yaitu :

As values that guide human resources to deal with external problems and efforts to adjust integration into the company, so that each member of the organization must understand the existing values and how they should act or behave.

Setiap organisasi berusaha untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas kinerja organisasi dengan mengadopsi dan mengimplementasikan sebuah Sistem Informasi. Namun seringkali terjadi kegagalan dalam pemanfaatan Sistem Informasi yang didominasi oleh faktor manusia seperti tidak cocok dengan budaya kerja atau budaya organisasi baru, etika, dan kebijakan dengan penggunaan Sistem Informasi serta adanya keterbatasan keahlian. Maka dari itu penting bagi setiap organisasi mengetahui dan memahami budayanya secara spesifik, karena setiap budaya organisasi memiliki keunikan yang berbeda satu sama lain. Lebih lanjut pendapat Schien (2014:45) menyatakan mengenai budaya organisasi adalah:

A system of shared meaning of primary values shared and valued by the organization, which functions to create a clear distinction between one organization and another, to create a sense of identity for members of the organization, to facilitate the emergence of collective commitment to the organization, to increase social stability, and create meaning-making and control mechanisms, which help shape the attitudes and behavior of organizational members.

Budaya organisasi meresap dalam kehidupan organisasi dan selanjutnya mempengaruhi setiap kehidupan organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi berpengaruh sangat besar pada aspek-aspek fundamental dari kinerja organisasi. Pernyataan tersebut telah diterima dengan luas. Sesuai dengan konteks pemberdayaan sumber daya manusia, agar menghasilkan karyawan yang profesional dengan integritas yang tinggi, diperlukan adanya acuan baku yang diberlakukan oleh suatu organisasi. Acuan baku tersebut adalah budaya organisasi yang secara sistematis menuntun karyawan untuk meningkatkan komitmen kerjanya bagi organisasi. Upaya menilai dan menentukan budaya organisasi sendiri perusahaan dapat memilih banyak cara yang ada, salah satunya ialah melalui metode *Organizational Culture Assessment Instrumen* merupakan sebuah instrumen yang membagi perusahaan menjadi 4 dimensi menurut Cameron & Quinn (2011) yaitu:

1. *Clan culture*; kultur yang menekankan pada keakraban dan ikatan emosi untuk saling berbagi, sehingga organisasi lebih tampak seperti keluarga yang saling menaungi satu sama lain.
2. *Adhocracy culture*; kultur yang sangat dinamis, dijiwai semangat *entrepreneursip* dan kreatifitas. Nilai yang sangat diutamakan adalah inovasi dan keberanian mengambil resiko
3. *Market culture*; Kultur ini beroperasi pada mekanisme ekonomi pasar, dengan melakukan transaksi-transaksi yang ditujukan untuk menciptakan keunggulan kompetitif.
4. *Hierarchy culture*; kultur yang sangat formal dan teratur, dimana setiap aktivitas semua lini manajemen mempunyai sebuah aturan main yang jelas, sesuai dengan apa yang dikehendaki organisasi

Dimensi-dimensi tersebut selanjutnya diturunkan menjadi pertanyaan. Metode ini sendiri dipilih dikarenakan metode ini melihat tipe-tipe kultur yang ada sebagai sesuatu yang tidak terpisahkan, hal itu didasarkan pada kenyataan bahwa setiap organisasi merupakan campuran dari keempat tipe yang ada.

Pada setiap organisasi peranan manusia sangatlah dominan karena melalui peranan manusia tersebut dapat saling bekerjasama atau dengan yang lainnya untuk mencapai tujuan dengan memanfaatkan segala sumber daya yang ada. Manusia yang bekerja dalam sebuah instansi, menyumbangkan tenaganya baik fisik maupun pikiran dan mendapatkan imbalan atau balas jasa sesuai dengan peraturan atau perjanjian disebut sebagai instansi. Pegawai merupakan aset yang paling penting dalam sebuah instansi. Pegawai memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan dan keterampilan, serta dorongan untuk maju yang dibutuhkan oleh instansi untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Menurut Robbins (2013:223) mengatakan kinerja sebagai:

Behaviors or actions that are relevant to the achievement of organizational goals (goal-relevant actions). These goals depend on the authorities who determine what goals must be achieved by employees, therefore performance is not the result of actions or behavior, but the actions themselves.

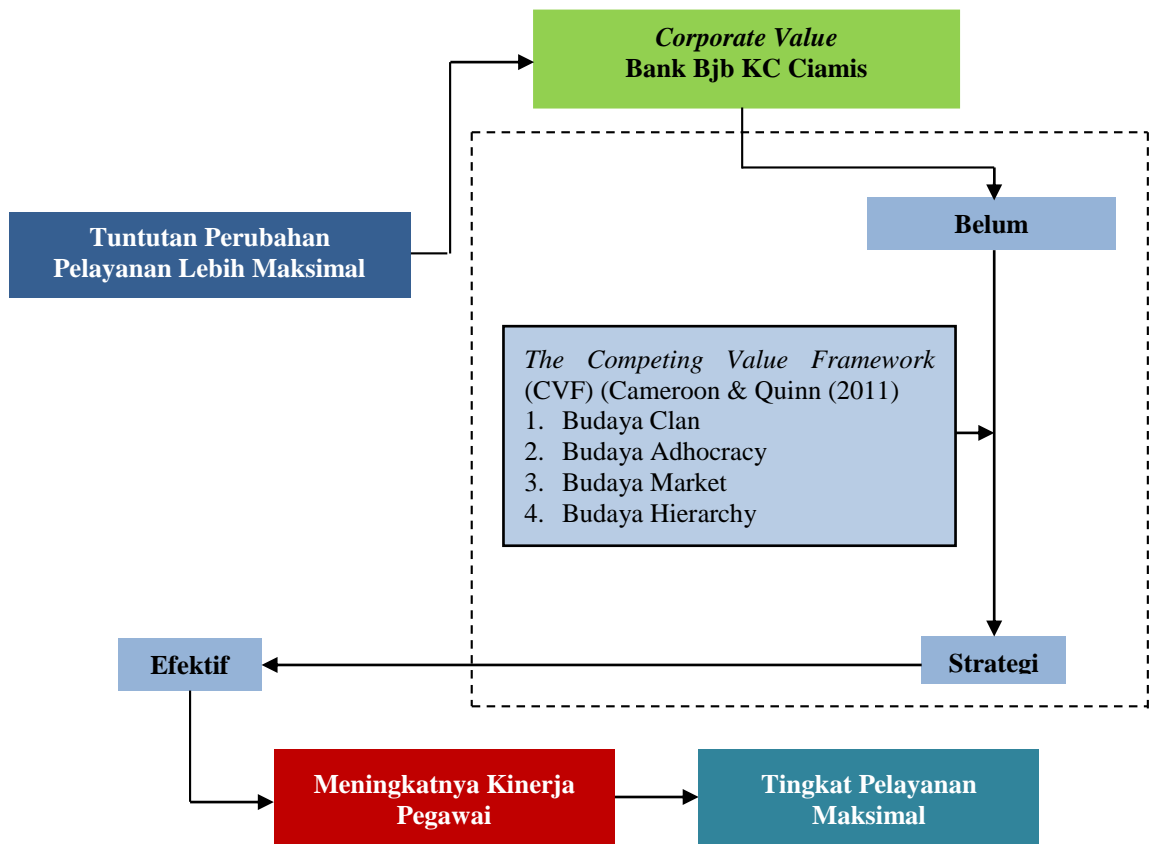
Pengukuran kinerja membantu organisasi untuk merefleksikan hasil-hasil yang telah dilakukan. Pengukuran kinerja juga mampu membantu organisasi dalam

pembelajaran untuk memahami masyarakat yang dilayani demi tercapainya optimalisasi kepuasan masyarakat yang berdampak pada efektifitas tujuan organisasi. Menurut Sulistiyani (2013:26) menyatakan bahwa kinerja merupakan suatu konstruk yang bersifat multidimensional, pengukurannya juga bervariasi tergantung pada kompleksitas faktor-faktor yang membentuk kinerja pegawai yaitu:

- a. Faktor personal/individu meliputi: pengetahuan, ketrampilan/*skill*, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- b. Faktor kepemimpinan yang meliputi kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader*.
- c. Faktor sistem yang meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja organisasi.
- d. Faktor kontekstual/situasional meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Dalam melaksanakan pengukuran kinerja, dapat dilihat dari hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan, serta waktu karena kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Nilai-nilai budaya perusahaan yang kuat bisa dimaknakan sebagai budaya yang dipegang secara intensif, secara luas dianut dan semakin jelas disosialisasikan dan diwariskan dan berpengaruh terhadap lingkungan dan perilaku manusia (Dessler, 2014). Nilai-nilai budaya akan mendukung terciptanya sebuah prestasi yang positif bagi anggotanya, dalam hal ini budaya yang diinternalisasikan pihak pimpinan akan berpengaruh terhadap sistem perilaku para pegawai. Bahwa keterlaksanaan tujuan organisasi penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi seseorang tentang apa yang diberikan oleh organisasi dan dijadikan dasar bagi penentuan tingkah laku anggota. Lebih lanjut menurut Robbins (2011:189) mengungkapkan bahwa “budaya organisasi yang kuat diperlukan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan yang pada akhirnya akan berpengaruh pula pada kinerja organisasi secara keseluruhan”. Oleh karena itu, setiap organisasi perlu membentuk budaya organisasi yang kuat. Organisasi perlu menyebarkan nilai-nilai utamanya kepada seluruh karyawan. Kinerja pegawai maupun kinerja organisasi ditentukan oleh seberapa baik pegawai diarahkan, dibangun dan dihargai oleh organisasi khususnya pada Bank BJB Ciamis di dalam mencapai tujuan yang direncanakan.

Untuk lebih jelasnya peneliti menggambarkan paradigma kerangka penelitian sebagai berikut :



Sumber: Diolah peneliti, 2021.

Gambar 2.12
Kerangka Pemikiran

Hipotesis Penelitian

Atas dasar kerangka pemikiran di atas, maka proposisi penelitian ini sebagai berikut:

1. Penerapan *Corporate Value GO SPIRIT* di bank bjb KC Ciamis dikatakan belum terlaksana sesuai dengan harapan.
2. Kinerja pegawai di bank bjb KC Ciamis belum maksimal.
3. Faktor-faktor yang menjadi kendala penerapan *Corporate Value GO SPIRIT* dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai di bank bjb KC Ciamis adalah tingkat pengawasan pimpinan, rendahnya kerjasama kerja dan tingkat pelayanan yang diberikan kurang efektif.
4. Strategi penerapan *Corporate Value GO SPIRIT* diperlukan penguatan pada dimensi karakteristik dominan, kepemimpinan organisasi, pengelolaan pegawai, perekat organisasi, penekanan strategis dan kriteria keberhasilan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai di bank bjb KC Ciamis.

III. METODOLOGI PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif deskriptif. Penelitian deskriptif kualitatif merupakan suatu rumusan masalah yang memandu penelitian untuk mengeksplorasi atau memotret situasi sosial yang akan diteliti secara menyeluruh, luas dan mendalam. Sebagaimana menurut pendapat Moleong (2017:4) mengungkapkan bahwa:

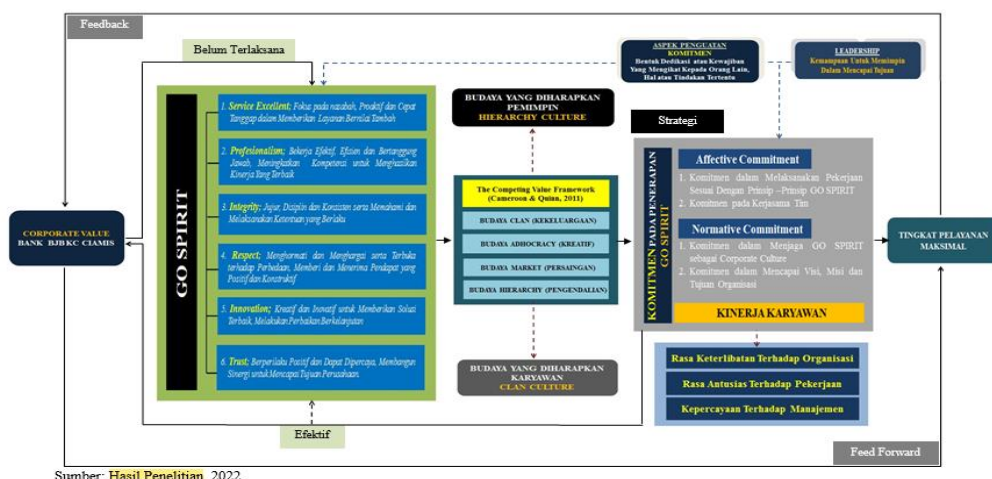
penelitian kualitatif dilakukan karena peneliti ingin mengeksplor fenomena-fenomena yang tidak dapat dikuantifikasikan yang bersifat deskriptif seperti proses suatu langkah kerja, formula suatu resep, pengertian-pengertian tentang suatu konsep yang beragam, karakteristik suatu barang dan jasa, gambargambar, gaya-gaya, tata cara suatu budaya, model fisik suatu artifak dan lain sebagainya.

Selain itu, Sugiono (2012:9) juga mengemukakan penelitian kualitatif sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi objek alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dengan triangulasi, analisis data bersifat induktif atau kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi.

Lebih lanjut bahwa penelitian kualitatif ini secara spesifik lebih diarahkan pada penggunaan metode studi kasus tunggal (*single case study*). Menurut Tellis (2018:14) mengungkapkan bahwa: “*Single-case studies are also ideal for revelatory cases where an observer may have access to a phenomenon that was previously inaccessible*”. Studi kasus tunggal sangat ideal untuk kasus-kasus yang tersembunyi. Pada kasus tersebut peneliti dapat memasuki fenomena yang sebelumnya tidak dapat diakses. Desain studi kasus tunggal digunakan untuk memperoleh makna dari gambaran umum tentang penerapan nilai-nilai budaya perusahaan (*Corporate Value*) menggunakan model *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* dalam meningkatkan kinerja pegawai Bank BJB KC Ciamis.

IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

STRATEGI PENGUATAN *CORPORATE VALUE GO SPIRIT* DALAM UPAYA MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI di BANK Bjb KC CIAMIS



Sumber: Hasil Penelitian, 2022

Gambar 4.6
Rekomendasi Strategi Penguatan *Corporate Value GO SPIRIT*
Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai di Bank Bjb KC Ciamis

Pada saat sekarang ini perusahaan dituntut untuk dapat efektif dan efisien dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, sehingga menghasilkan kinerja sesuai dengan tujuan perusahaan. Tujuan perusahaan dapat dicapai dengan adanya dukungan sumber daya manusia yang berkualitas maupun kuantitas. Pemanfaatan sumber daya manusia sebagai modal dasar yang diikuti dengan pengembangan dan inovasi terhadap kemampuan dan keahlian yang dimiliki oleh karyawan untuk meningkatkan anggota organisasi dalam merespon dan peka terhadap arah perubahan yang terjadi sehingga dapat mendukung terjadinya pembaharuan organisasi.

Pelaksanaan budaya organisasi meresap dalam kehidupan organisasi dan selanjutnya mempengaruhi setiap kehidupan organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi berpengaruh sangat besar pada aspek-aspek fundamental dari kinerja organisasi. Pernyataan tersebut telah diterima dengan luas dan didukung oleh beberapa penelitian yang menghubungkan kinerja dengan budaya organisasi. Jika budaya organisasi merupakan aspek penting dalam meningkatkan kinerja maka budaya organisasi harus dikelola dengan baik. Untuk dapat mengelola organisasi dengan baik diperlukan pengertian yang jelas dan perhatian terhadap budaya organisasi. Budaya organisasi dijadikan faktor penting yang dapat mempengaruhi respons terhadap lingkungan eksternalnya. Sebuah sistem nilai yang dianut bersama mengenai sesuatu hal penting dan keyakinan-keyakinan bagaimana dalam bekerja. Dengan ini, budaya organisasi memberikan suatu kerangka kerja yang menata dan mengarahkan perilaku positif dan signifikan terhadap variabel komitmen organisasi dalam rangka peningkatan kinerja karyawan pada khususnya di Bank Bjb KC Ciamis.

Nilai budaya perusahaan pada Bank Bjb KC Ciamis melalui GO SPIRIT yang dianut secara meluas dalam suatu budaya yang kuat. Suatu budaya kuat memperlihatkan kesepakatan yang tinggi di kalangan pimpinan dan karyawan tentang apa yang harus dipertahankan oleh organisasi. Kebulatan maksud semacam ini akan membina kohesifitas, kesetiaan dan komitmen organisasional. Kualitas ini selanjutnya akan mengurangi kecenderungan pimpinan maupun karyawan untuk meninggalkan organisasi. Suatu organisasi untuk mencapai keberhasilan perlu meningkatkan faktor kinerja organisasi dengan membentuk dan mengembangkan suatu budaya organisasi untuk mendukung terciptanya kinerja karyawan di Bank Bjb KC Ciamis lebih optimal kedepannya.

Peningkatan kinerja karyawan memerlukan strategi budaya organisasi yang dapat dilakukan melalui proses sosialisasi budaya organisasi. Sosialisasi mencakup suatu kegiatan dimana anggota organisasi mempelajari nilai-nilai yang terkandung dan bagaimana mereka harus berinteraksi dan berkomunikasi untuk menjalankan semua aktivitas perusahaan. Oleh karena itu, organisasi harus mampu mengkoordinasi karyawan, terutama karyawan baru untuk melakukan penyesuaian terhadap budaya organisasi yang menjadi pedoman dalam pencapaian kinerja yang tinggi.

Pada dasarnya semua perubahan yang dilakukan melalui penerapan budaya organisasi mengarah pada peningkatan efektifitas dengan tujuan mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan serta perubahan perilaku karyawan organisasi.

Perubahan yang dialami secara terus menerus oleh organisasi dapat diakibatkan oleh beberapa hal seperti laju perkembangan global yang pesat, resiko bisnis yang baru ditemukan, kesempatan, inovasi dan sistem kepemimpinan yang baru. Maka berdasarkan penjelasan di atas, sikap peneliti pada penerapan budaya perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan di Bank Bjb KC Ciamis diperlukan **aspek komitmen**.

Komitmen diartikan sebagai sikap atau perilaku yang ditampilkan seseorang terhadap organisasi dengan membuktikan loyalitas untuk mencapai visi, misi, nilai, dan tujuan organisasi. Loyalitas tersebut terbentuk karena adanya kepercayaan satu sama lain, kedekatan emosi dan keselarasan harapan antara anggota dengan organisasi. Komitmen sendiri sanggup dilakukan menggunakan cara rela atau tanpa unsur paksaan. Dalam kepemimpinan komitmen merupakan berpegang teguh dan merealisasikan apa yang sudah ditetapkan, baik untuk diri sendiri ataupun secara team dan atau beserta orang-orang lain.

Karyawan yang mempunyai komitmen pada organisasi biasanya mereka menunjukkan sikap kerja yang penuh perhatian terhadap tugasnya, memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan tugas-tugas serta sangat loyal terhadap organisasi. Dalam komitmen terkandung keyakinan, pengikat, yang akan menimbulkan energi untuk melakukan yang terbaik. Secara nyata, komitmen berdampak kepada performansi kerja, dan pada akhirnya juga sangat berpengaruh terhadap kinerja suatu organisasi. Karena itu peran sumber daya manusia, khususnya jajaran manajemen dari lini dasar sampai lini puncak harus mampu berperan sebagai penggerak untuk mewujudkan misi dan tujuan organisasi.

Pentingnya komitmen pada budaya organisasi, sebagaimana hasil penelitian yang dilakukan Sarpong, dkk (2021) yang berjudul; *“The Role of Commitment in the Relationship between Components of Organizational Culture and Intention to Stay”*. Menyimpulkan bahwa; *“An important conclusion of this study is that a committed employee still requires a well-structured reward system, conducive work environment, and quality leadership from management of institutions to inform their decision to remain in the service of that organization or otherwise”*. Komitmen yang tinggi menjadikan individu peduli dengan masa depan organisasi dan berusaha menjadikan organisasi ke arah yang lebih baik, sebaliknya individu dengan komitmen rendah akan mementingkan dirinya atau kelompoknya dan tidak memiliki keinginan untuk menjadikan organisasi ke arah yang lebih baik. Komitmen terhadap organisasi mempunyai penekanan pada individu dalam mengidentifikasikan dirinya dengan nilai-nilai, aturan-aturan, dan tujuan organisasi serta membuat individu memiliki keinginan untuk memelihara keanggotaannya dalam organisasi itu. Komitmen terhadap organisasi akan menimbulkan kepatuhan pimpinan dan karyawan terhadap aturan-aturan organisasi yang pada akhirnya mewujudkan kinerja bank Bjb KC Ciamis lebih baik ke depannya.

V. SIMPULAN DAN REKOMENDASI

1. Simpulan

Kesimpulan dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Penerapan *Corporate Value GO SPIRIT* di bank Bjb KC Ciamis pada nilai budaya *service excellent, professionalism, Integrity, Respect, dan Trust* sudah

terlaksana dengan baik. Namun demikian pada nilai budaya *Innovation* perlu untuk lebih ditingkatkan hal ini terkait dengan kemampuan kerja karyawan dalam melakukan terobosan kerja baru masih dikatakan belum maksimal.

2. Kinerja karyawan di bank bjb KC Ciamis dapat dikatakan sudah baik pada indikator kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan kemandirian kerja. Namun demikian pada indikator efektivitas kerja perlu untuk lebih dioptimalkan hal ini terkait dengan sikap kerjasama (*teamwork*) antar karyawan.
3. Faktor-faktor yang menjadi kendala penerapan *Corporate Value GO SPIRIT* dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai di bank bjb KC Ciamis antara lain berasal dari faktor diri sendiri (ego pribadi), nasabah atau mitra dan sinergitas dengan *team building* antar divisi yang fungsinya berbeda-beda.
4. Strategi penguatan *Corporate Value GO SPIRIT* dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai di Bank bjb KC Ciamis berdasarkan hasil analisis menggunakan model *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* diperoleh hasil budaya yang diharapkan pemimpin adalah budaya *Hierarchy Culture* dan budaya yang diharapkan karyawan adalah *Clan culture*. Pada praktiknya pada budaya ini ditentukan oleh struktur, aturan, dan kontrol atasan. Proses yang terkontrol serta pengawasan yang cukup dianggap penting bagi produktivitas dan kesuksesan karyawan melalui adanya penguatan aspek komitmen di Bank Bjb KC Ciamis.

2. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang peneliti kemukakan di atas, maka saran akademik dari penelitian ini adalah :

1. Penerapan nilai-nilai budaya pada Bank Bjb KC Ciamis perlu ditingkatkan mengingat budaya GO SPIRIT ini merupakan transformasi budaya baru agar terciptanya budaya kualitas yang akan memberikan citra yang baik terhadap perusahaan.
2. Seluruh karyawan Bank Bjb KC Ciamis hendaknya untuk diberi kebebasan dalam menjalankan tugasnya agar tidak selalu terpaku pada nilai-nilai budaya yang ada dan tetap dengan batasannya, sehingga dapat menghasilkan inovasi baru dan kreativitas dalam pengembangan Bank Bjb KC Ciamis untuk lebih meningkatkan pada minat dan kepercayaan nasabah ke depannya.
3. Mengingat budaya perusahaan adalah *value in action*, maka untuk memperkuat budaya perusahaan yang terpenting adalah adanya *role model* dari pimpinan. Selain itu disosialisasikan dengan bahasa sederhana dan dikaitkan dengan faktor/kriteria dalam penilaian kinerja. Hal ini dimaksudkan agar seluruh tindakan karyawan mengacu pada budaya kerja yang dibangun.
4. Untuk lebih mengoptimalkan aspek komitmen pada pelaksanaan *Corporate Value GO SPIRIT* dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai di Bank bjb KC Ciamis hendaknya pimpinan untuk mampu membangun sisten insentif yang mencakup pemberian imbalan, memberikan disiplin kepada karyawan secara konsisten dan adil dan menggunakannya sebagai pelatihan dan pengalaman yang membangun, dan memfasilitasi keberhasilan karyawan, mengakui prestasi, dan memperlakukan karyawan seperti keluarga.

DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Agus Dwiyanto. 2016. *Mewujudkan Good Governance melalui Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Ambar T. Sulistiyani dan Rosidah. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Pertama*. Yogyakarta: Penerbit Graha Ilmu.
- Arif Ramdhani. 2014. *Penilaian Kinerja*. Bandung: PT. Sarana Panca Karya Nusa
- Azhar, Affandi dkk. 2018. *Manajemen SDM Strategik: Strategi. Mengelola Karyawan di Era 4.0*. Banten: Bintang. Visitama Publisher.
- Bintoro dan Daryanto. 2017. *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. Cetakan 1. Yogyakarta : Gava Media.
- Burhan Bungin. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif, Komunikasi, Ekonomi, dan kebijakan Publik serta Ilmu-ilmu sosial lainnya*. Jakarta: Kencana.
- Cameron S. Kim and Quinn E. Robert. 2011. *Diagnosing and Changin Organizational Culture : Based on the Competing Values Framework*. San Fransisco : Joh Wiley & Sons, Inc.
- Danang, Sunyoto. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Buku.
- David, Freed. 2014. *Manajemen Strategis Konsep*. Jakarta: PT. Perhalindo.
- Djaman Satori Djam'an dan Aan Komariah. 2013. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Djokosantoso Moeljono. 2015. *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi* Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Edy Sutrisno. 2016. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana Prenadamedia.
- Erni, Rusyani. 2011. *Organizational Culture Budaya Organisasi dalam Perspektif Ekonomi dan Bisnis, Cetakan Kesatu*. Bandung : Alfabeta.
- Ernie Tisnawati dan Kurniawan Saefullah. 2012. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Fayol, Henry. 2018. *Manajemen Public Relations*. Jakarta: PT. Elex Media.

- Fremon E. Kast dan James E. Rosenzweig. 2019. *Organisasi Dan Manajemen*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Freddy Rangkuti. 2013. *Riset Pemasaran*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Gary Dessler. 2014. *Manajemen personalia*. Jakarta: PT Erlangga.
- Gary Yukl. 2015. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta : Indeks
- Herman, Sofyandi. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Hellriegel dan Slocum. 2015. *Organizational Behavior*. USA: South-Western Cengage Learning.
- Hessel Nogi S. Tangkilisan. 2017. *Manajemen Publik*. Jakarta: Grasindo.
- I Komang Ardana dkk. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Ismail Nawawi Uha. 2013. *Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Kinerja*, Jakarta: Kencana Pramedia Group.
- Ismail, Solihin. 2012. *Manajemen Strategik*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Jozef Raco. 2013. *Metode Penelitian Kualitatif Jenis Karakteristik dan Keunggulannya*. Jakarta: Grasindo.
- John P. Kotter & James L. Heskett. 2011. *Dampak Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja*. Jakarta: PT Prenhallindo..
- John M. Ivancevich. 2016. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Justine T. Sirait. 2017. *Memahami Aspek-Aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta: PT Grasindo.
- Lexy J. Moleong. 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Lijan Poltak Sinambela. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi. Aksara.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2014. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.

- Kumorotomo, Wahyudi. dan Agus, Subando Margono. 2015. *Sistem Informasi Manajemen Dalam Organisasi-Organisasi Publik*. Yogyakarta: Gadjah.
- Komang Wardana. 2019. *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Kotler, Philip. 2000. *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Kotter, John P., Heskett, James L. 2015. *Corporate Culture and Performance: Dampak Budaya Perusahaan terhadap Kinerja*. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Mary Parker Follet. 2015. *Manajemen*. Jakarta: Indeks.
- Michael Quinn Patton. 2011. *Metode Evaluasi Kualitatif*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Miles, Matthew B. and A. Michael Huberman. 2015. *Qualitative Data Analysis*. Jakarta : UI Press
- Mudjia Rahardjo. 2017. *Studi Kasus dalam Penelitian Kualitatif Konsep dan Prosedurnya*. Jurnal Ilmiah. Malang: Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
- Nana Syaodih Sukmadinata. 2009. *Metode Penelitian*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Ndraha, Taliziduhu. 2012. *Pengantar teori Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Nenny, Anggraeni. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Strategi. Keunggulan Kompetitif*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Nasution. 2003. *Metode Research (Penelitian Ilmiah)*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Noe, dkk. 2015. *Human Resource Management*. Boston: McGraw-Hill.
- Pasolong. 2016. *Manajemen Perubahan*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Pearce Robinson. 2018. *Manajemen Strategi: Formulasi, Implementasi, Pengendalian*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Priansa. 2011. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung Alfabeta.
- Randall S. Schuler. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gadjah.

- Schien. 2014. *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass. SanFrancisco.
- Sedarmayanti. 2017. *Perencanaan dan Pengembangan SDM untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja dan Produktivitas Kerja*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Stephen P Robbins. and Coulter Mary. 2016. *Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Sondang P. Siagan. 2015. *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. Jakarta: CV Haji Masagung.
- Sudaryono. *Budaya dan Perilaku Organisasi*. 2014. Jakarta: Lentera Ilmu Cendekia Perkantoran Sentra.
- Surjadi. 2019. *Pengembangan Kinerja Pelayanan Publik*. Bandung: Refika Aditama.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Tedjo Tripomo. 2005. *Manajemen Strategi*. Bandung: Rekayasa Sains.
- Thomas L. Wheelen, J. David Hunger. 2012. *Strategic Management and Business Policy*. United States of America: Pearson.
- Thomas, David C. And Kerr inkson. 2004. *Culture Intelligence* . San Francisco: Berrett-Koehler Publisher, inc
- Thomas Dinapoli. 2013. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Thomas W. Zimmerer. 2011. *Kewirausahaan Dan Manajemen Usaha Kecil*. Jakarta: Salemba Empat.
- Triguno. 2019. *Budaya Kerja: Menciptakan Lingkungan Yang Kondusif Untuk Meningkatkan Produktifitas Kerja*. Jakarta: Golden Trayon Press.
- Vijay, Govindarajan. 2015. *Management Control System*. 12th edition. New York: McGraw Hill.
- Yeremias T Keban. 2014. *Enam Dimensi Strategis Administrasi, Konsep, Teori dan Isu (Edisi Ketiga)*. Yogyakarta: Gava Media.
- Yvonna S. Lincoln, Egon G. Guba. 2004. *Naturalistic Inquiry*. California: Sage.

Sumber Penelitian / Jurnal:

1. Octavia., & Jayanti, Tri (2016). *Peranan Pemimpin Dalam Mengembangkan Budaya Organisasi (Studi Kasus Pada PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Regional Office)*. Nisbah: Jurnal Perbankan Syariah 4 (1): 145-150.
2. Hussein, Norashikin dkk. (2016), “*Learning Organization Culture, Organizational Performance and Organizational Innovativeness in a Public Institution of Higher Education in Malaysia: A Preliminary Study*”. *Procedia Economics and Finance*. Vol. 37.
3. Yulisa Ilhami (2017). *Implementasi Nilai-Nilai Corporate Culture Pada Karyawan Bank Bjb Syari’ah Kcp Ciputat Tangerang Selatan*. Nisbah: Jurnal Perbankan Syariah 5 (3): 50-57.
4. Dewi, N., & Hasmiati, H. (2017). *Analisis Budaya Organisasi Pada Bank BNI Syariah Cabang Kota Lhokseumawe Menurut Konsep Manajemen Syariah*. *Jurnal Ekonomi Syariah, Akuntansi Dan Perbankan (JESKaPe)*, 1(2), 149-166.
5. Guiso, Luigi et.al. (2017). “*The Value of Corporate Culture*”. *Journal of Financial Economics*. Vol. 117.
6. Pawirosumarto, S., Sarjana, P.K. & gunawan, R. (2017). *The effect of work environment, leadership style and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia*. *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1337-1358
7. Dorkenoo, Cedric & Nyarko & Semordey, Emmanuel & Agbemava, Edinam. (2017). *The Concept Of Workplace Values And Its Effects On Employee Performance And Corporate Profitability*. 2. 287-300.
8. Meglino, B. M. and Ravlin, E. C. (2018). *Individual Values In Organizations: Concepts, Controversies, And Research*. *Journal of Management*, 24, 351-389.
9. Teguh Suripto (2018). *Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan Melalui Budaya Organisasi Yang Islami*. Nisbah: Jurnal Perbankan Syariah, 4(1), 144-153.
10. Yudha, Arcaya; Nurcahyanto, Herbasuki; Widowati, Nina. (2018). *Penerapan Budaya Organisasi (Studi Kasus Pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) TBK Cabang Dago Bandung)*. *Journal of Public Policy and Management Review*, [S.l.], p. 1-10

11. Muhammad Iqbal Fasa (2018). *Developing The Quality Of Islamic Corporate Culture On Islamic Bank In Indonesia*. Nisbah: Jurnal Perbankan Syariah 4 (1): 145-150.
12. Danish, Rizwan Qaiser et.al. (2018). “*Moderating Role of Organizational Culture Between Knowledge Management and Organizational Effectiveness in Service Sector*”. World Applied Sciences Journal. Vol. 20, No. 1.
13. Hoque, Nazamul et.al. (2019). “*Organisational Culture: Features And Framework From Islamic Perspective*”. Journal Humanomics. Vol. 29.
14. M. Aditya Darmawan. (2019). *Implementasi Nilai-Nilai Corporate Culture Pada Karyawan Bank Syariah*. Nisbah: Jurnal Perbankan Syariah 5 (1): 19-29.
15. Stacho, Zdenko & Stachová, Katarína & Papula, Ján & Papulová, Zuzana & Kohnová, Lucia. (2019). *Effective Communication in Organisations Increases their Competitiveness*. Polish Journal of Management Studies. 19. 391-403. 10.17512/pjms.2019.19.1.30.
16. Stachová, Katarína & Joniaková, Zuzana & Stacho, Zdenko & Blštáková, Jana. (2019). *Human Resource Management Department as Strategic Partner in Organization*. Polish Journal of Management Studies.
17. Naserinajafabady, Razieh et.al. (2020). “*Effects of Organizational Culture, Structure and Strategy on Organizational Effectiveness by Using Knowledge Management, Case Study: Seven International Transportation Company*”. International Research Journal of Applied and Basic Sciences. Vol, 7.
18. Tojari, Farshad, et.al. (2020). “*Structural Equation Modeling Analysis of Effects of Leadership Styles and Organizational Culture On Effectiveness In Sport Organizations*”. African Journal of Business Management. Vol. 5.
19. Ariawaty, R.. (2020). *Improve Employee Performance Through Organizational Culture And Employee Commitments*. Jurnal Aplikasi Manajemen. 18. 318-325. 10.21776/ub.jam.2020.018.02.12.
20. Girigiri, Barinem Wisdom & Wisdom, & Kuapie, Ndeue. (2021). *Management Performance Strategy, Organizational Culture and Commitment to Employee Performance*. African Journal of Business Management. Vol. 7.
21. Rijal, Sapna. (2021), “*Leadership Style and Organizational Culture in Learning Organization: A Comparative Study*”. International Journal of Management & Information Systems. Vol. 20, No. 2.
22. Isnayanti Rofiqoh (2021). (2021). *Implementasi Nilai-Nilai Corporate Culture Pada Karyawan Di BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto*. Jurnal Aplikasi Manajemen. 18. 405-415.

23. Ningrum, Tuti (2021). *Perumusan Pedoman Internalisasi Nilai-Nilai Budaya Perusahaan Di Pabrik Rokok Sukun Pusat*. Jurnal Ekonomi Syariah, Akuntansi Dan Perbankan (JESKaPe), 3(1), 100-111.
24. Ummi Kalsum, Ramadhan dan Nurul Jannah (2022). “*Analisis Strategi Implementasi Corporate Culture Bank Sumut Unit Usaha Syariah pada Masa Pandemi Covid-19 Dalam Prespektif Islam*”. EKSYA : Jurnal Ekonomi Syariah: Vol. 2
25. Betty.,R., Sudarwati, Sarsono (2022). *Membangun Kinerja Pegawai Melalui Peningkatan Budaya Organisasi*. Jurnal Ilmiah, Manajemen Sumber Daya Manusia JENIUS, 3(2). 157-165.
26. Sarpong, S.A.; Akom, M.S.; Kusi-Owusu, E.; Ofosua-Adjei, I.; Lee, Y. *The Role of Commitment in the Relationship between Components of Organizational Culture and Intention to Stay*. Sustainability 2021, 13, 5151. <https://doi.org/10.3390/su13095151>

Sumber Peraturan:

1. Pedoman Perusahaan bank bjb nomor 1405/SK/BOD-CMO/2010
2. Surat Keputusan Nomor : 02/Unpas.S2.MM/SK/XI/2011 tentang Pedoman Penyusunan Tesis dan Sidang Ujian Tesis Program Magister Manajemen Fakultas Pascasarjana Universitas Pasundan.