

**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PELAKSANAAN BUDAYA  
KERJA (*CORPORATE CULTURE*) DI PT. BANK RAKYAT INDONESIA  
(PERSERO) TBK. KANTOR INSPEKSI BANJARMASIN****Aida Vitria<sup>1)</sup>, Syahrani<sup>2)</sup>, Biyarto<sup>3)</sup>**

Email : Aidafitria@yahoo.co.id

Email : Syahrani@gmail.com

Email : Biyarto@gmail.com

**FE-UNIVERSITAS ISLAM KALIMANTAN MAB BANJARMASIN****ABSTRACT**

Work culture that values are believed to be shared in the work used as a guideline to behave in dealing with customers, top management, co-workers, as well as other external parties. Efforts application of a good work culture, not just a responsibility on the part of Chairman of the Company, but also the responsibility of all employees / workers involved.

There are five (5) values Work Culture at Bank BRI are: Integrity, Professionalism, Customer Satisfaction, ideals and kepaada HR Award. While the adoption of the 5 (five) working culture is in daily activities of workers described in 13 (thirteen) actions work culture that is: Always on time, use the telephone, computer and facilities other agencies only for official purposes, not smoke in the office, Holding dialogue regularly with staff and subordinates to share information and motivate, Helping subordinates and co-workers if such difficulties, Responding to and resolving complaints at the earliest opportunity in accordance with the authority, pray together every morning, not leave absences, Maintain cleanliness and tidiness of the environment labor, use of office facilities effectively and efficiently, Friendly (smiles and greetings) to provide customer service (internal and external), using working hours as optimal as possible and rest as applicable, provide awards directly to successful with both performance and behavior ( not necessarily in financial).

Factors that affect the implementation of the Work Culture BRI namely: Supervision factors, factors Leadership and Organizational Climate factor. Work Culture policy implementation Bank BRI will work well if the above factors and linkages in line with each other.

**Keyword: Work culture and performance.**

### **LATAR BELAKANG.**

Dalam menghadapi perubahan lingkungan yang begitu cepat seperti peningkatan kebutuhan pelanggan / nasabah, perubahan teknologi informasi, pesaing ataupun perubahan yang terjadi di dalam lingkungan intern PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, sendiri dituntut kegiatan operasional perbankan yang unggul, terbuka / transparansi dari para pelaku bisnis tersebut dalam melaksanakan sesuai corporate culture / budaya kerja perusahaan dan kode etik perbankan. Disamping itu spesifikasi usaha perbankan itu sendiri yang peka dan berisiko. Corporate culture / budaya kerja perusahaan merupakan suatu faktor penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan perusahaan, disamping juga membantu kinerja bisnis karena menciptakan motivasi yang luar biasa dalam diri para pekerja.

Tuntutan berperilaku dan bekerja benar, sangat dibutuhkan, lebih-lebih dalam kondisi persaingan perbankan yang sehat, kebijakan pemerintah daerah/setempat atau kebijakan pemerintah secara nasional

serta yang paling khusus adanya krisis finansial global. Budaya kerja pekerja didalam perusahaan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk yang akan penulis bahas dalam lingkup bidang Audit diluar bidang operasional dan divisi administrasi serta penunjang lainnya yaitu Kantor Inspeksi Banjarmasin yang didalam organisasi Audit terdiri Auditor sebagai Strategic Business Partner (SBP). Yaitu merupakan kegiatan audit yang dilakukan untuk menguji kepatuhan yang disertai dengan peran konsultatif guna memberikan nilai tambah dalam proses operasional perusahaan melalui evaluasi terhadap kecukupan dan efektifitas proses manajemen risiko, pengendalian intern dan Good Corporate Governance (GCG), dan menyelaraskan kegiatan auditnya dengan tujuan perusahaan secara keseluruhan. Internal auditing yang dilakukan oleh seorang Auditor untuk dapat melaksanakan perannya sebagai Strategic Business Partner (SBP)/ mitra bagi yang diperiksa/Auditee. Budaya kerja pekerja ini dengan peran dan fungsinya untuk menjadi Nilai Tambah (Added Value), Atribut Auditor sebagai Strategic Business

Partner, Indikasi Auditor sebagai Peran Strategic, Business Partner, Sinergi antara Auditor Intern dengan Auditee, dan Proses implementasi Strategic Business Partner membutuhkan kerjasama dari manajemen lini

Mengenai belum baiknya implementasi kebijakan budaya kerja di Kanins BRI Banjarmasin, sebenarnya ada beberapa faktor yang menjadi penyebabnya misalnya : komunikasi, interaksi, penghargaan yang adil, kadar kepercayaan, tanggung jawab, dan pengawasan serta sikap pekerja sendiri dan sebagainya?

## TINJAUAN TEORITIS

### 1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.

Implementasi kebijakan menurut **Grindle** dalam **Samudra (1994;22-24)** pada dasarnya ditentukan oleh isi kebijakan dan konteks kebijakan. Isi kebijakan menunjukkan kedudukan pembuat kebijakan sehingga posisi kedudukan ini akan mempengaruhi implementasi kebijakan. Sedangkan konteks

kebijakan akan mempengaruhi proses implementasi kebijakan, konteks kebijakan ini meliputi kekuasaan, kepentingan dan strategi aktor-aktor terlibat.

Sedangkan Implementasi kebijakan publik menurut **Budi Winarno (2002:72)** : Model proses implementasi terdapat 6 (enam) variable yang membentuk kaitan (linkage) antara kebijakan dan pencapaian (performance). Variabel tersebut merupakan variable bebas dan variable terikat yang saling berhubungan satu dengan sama lainnya, adapun keenam variable tersebut adalah (1) Ukuran dasar dan tujuan, (2) Sumber, (3) Komunikasi antar organisasi dan kegiatan pelaksana, (4) Karakteristik badan pelaksana, (5) Kondisi ekonomi, social, dan politik, (6) Kecenderungan pelaksana.

Menurut **Daniel Mazmanian** dan **Paul A. Sabatier** dalam **Wahab (2005:65)** : Mempelajari masalah implementasi kebijakan berarti berusaha untuk memahami apa yang senyatanya terjadi sesudah

suatu program dinyatakan berlaku atau dirumuskan yakni peristiwa-peristiwa dan kegiatan yang timbul sesudah disahkannya suatu kebijakan, baik menyangkut usaha-usaha untuk mengadministrasikannya maupun usaha-usaha untuk memberikan dampak tertentu pada masyarakat.

Konsep mengenai implementasi menurut kamus **Webster** dalam **Solichin** (1997;64) berasal dari kata *to implement* (mengimplementasikan) yang juga berarti menyediakan sarana untuk melaksanakan suatu dan *to give practical effect to* (menimbulkan dampak atau akibat terhadap suatu), termasuk tindakan yang dipilih oleh pemerintah untuk dilaksanakan atau tidak dilaksanakan.

Senada dengan pendapat sebelumnya, bahwa kebijakan selalu dipengaruhi beberapa variable dasar. Menurut George C. Edward III (dalam Budi Winarno, 1978:118) terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan yaitu komunikasi,

sumber-sumber (sumber daya) kecenderungan dan struktur birokrasi. Selanjutnya implementasi kebijakan adalah tahap pembuatan kebijakan antara pembentukan kebijakan dan konsekuensi bagi masyarakat yang dipengaruhinya. Jika suatu kebijakan tidak tepat atau tidak dapat mengurangi permasalahan yang timbul meskipun telah diimplementasikan, berarti akan mengalami kegagalan.

### **Budaya Kerja**

Budaya kerja dalam Bank BRI dapat diartikan dengan pengertian Culture/budaya kerja di BRI yakni “nilai-nilai yang diyakini bersama dalam bekerja digunakan sebagai pedoman berperilaku dalam berhubungan dengan nasabah, manajemen puncak, sesama pekerja, serta pihak eksternal lainnya”. Lima nilai-nilai inti budaya kerja BRI yakni: Integritas, Profesionalisme, Kepuasan Nasabah, Keteladanan dan Penghargaan pada Sumber Daya Manusia (SDM).

1) Nilai Budaya Pertama :  
Integritas

2) Nilai Budaya Kedua :  
Profesionalisme

(1) Bertanggung Jawab.

(2) Efektif dan Efisien.

(3) Disiplin.

(4) Berorientasi Kemasa Depan  
dalam Mengantisipasi  
Perubahan (Perkembangan,  
Tantangan dan  
Kesempatan).

3) Nilai Budaya Ketiga :  
Kepuasan Nasabah

4) Nilai Budaya Keempat :  
Keteladanan

5) Nilai Budaya Kelima :  
Penghargaan kepada SDM

## 2. Kepemimpinan

Suatu organisasi akan berhasil atau gagal, sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan. Ada ungkapan mulia mengatakan, bahwa pemimpinlah yang bertanggungjawab atas kegagalan pelaksanaan suatu pekerjaan. Ungkapan itu memposisikan pemimpin organisasi pada posisi yang sangat penting.

Dikatakan oleh Koontz dalam Davis (1986 ; 152), bahwa "Kepemimpinan yang berhasil bergantung pada perilaku,

ketrampilan dan tindakan yang tepat, bukan pada ciri pribadi".

Dikatakan oleh Davis (1986 : 162):

"Kepemimpinan adalah bagian yang penting dari manajemen, tetapi bukan semuanya, misalnya saja para manajer harus merencanakan dan mengorganisasikan, tetapi peran utama pemimpin adalah mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dengan antusias"

Menurut Mitfah Thoha (2007 : 9) "kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok".

Dari pendapat tersebut diatas dapat dikatakan bahwa kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi orang lain sesama anggota organisasi maupun di luar organisasi, dalam rangka mencapai tujuan. Dalam kepemimpinan memang tidak cukup hanya mengandalkan ciri pribadi sebagai sumber utama

kepemimpinan yang berhasil, namun masih perlu dilengkapi dengan ketrampilan lain yang diperlukan untuk merespon perubahan dan perkembangan yang terjadi dalam praktek manajemen yang semakin kompleks, yaitu ketrampilan teknis, ketrampilan manusiawi dan ketrampilan konseptual. Mengenai ketiga jenis kecakapan itu dijelaskan oleh Davis (dalam Suwarno, 2008:65) sebagai berikut :

1) Kecakapan teknis (Technical skill)

Kecakapan teknis ini penting bagi pimpinan tingkat menengah (Middle Management Level) dan pimpinan tingkat bawah (Supervisory or Lower Management Level) dimana hubungan antara pemimpin dan bawahan sangat dekat. Dalam kecakapan ini termasuk kegiatan-kegiatan menggunakan metode, proses, prosedur dan teknik, yang pada umumnya berhubungan dengan alat-alat bukan orang.

Kecakapan teknis ini penting pada pimpinan tingkat bawah, dan berkurang atau bahkan tidak ada sama sekali pada pimpinan tingkat atas.

2) Kecakapan kemanusiaan (Human skill).

Kecakapan kemanusiaan ialah kemampuan untuk bekerja di dalam atau dengan kelompok. Hal ini dimaksudkan untuk membangun suatu koordinasi di dalam suatu tim, di mana ia bertindak sebagai pemimpin.

3) Kecakapan konseptual (Conceptual skill).

Kecakapan konseptual ialah kemampuan mengetahui kebijakan organisasi secara keseluruhan. Sekalipun adanya fungsi yang berdiri sendiri tetap kenyataan bahwa perubahan pada setiap bagian akan mempengaruhi terhadap keseluruhan. Hal ini dapat digambarkan bahwa hubungan itu menyangkut program-program di bidang politik, sosial (masyarakat), ekonomi (industri) seluruh bangsa. Kecakapan konseptual ini

akan bertambah penting terutama pada pimpinan tingkat atas (Top Management Level).

### 3. Iklim organisasi

Dikemukakan oleh Davis (1985 : 21), "iklim itu dipengaruhi oleh hampir semua hal yang terjadi dalam suatu organisasi. Iklim adalah konsep sistem yang dinamis".

Dalam pandangan Field and Abelson, bahwa iklim organisasi adalah "lingkungan manusia, di dalam mana para pekerja organisasi melakukan pekerjaan mereka" (dalam Davis, 1985:21)

Senada dalam pandangan Davis adalah yang dikemukakan oleh Whortm dan Worthley dalam davis (1985:2), bahwa " masing-masing organisasi memiliki budaya, tradisi dan metode tindakannya sendiri, yang secara keseluruhan menciptakan iklimnya".

Berdasarkan ketiga pandangan tersebut dapatlah dibuat beberapa catatan sebagai berikut:

- 1) Iklim organisasi itu dipengaruhi oleh semua hal yang terjadi dalam organisasi, misalnya kepemimpinan, komunikasi, pengawasan, pengambilan keputusan, teknologi dan sebagainya
- 2) Iklim organisasi itu dikatakan sebagai konsep yang dinamis, karena ia selalu mengalami perubahan dan perkembangan, seiring dengan perubahan dan perkembangan faktor-faktor di dalam organisasi
- 3) Bahwa budaya, tradisi maupun metode tindakan yang dimiliki organisasi, seluruhnya ikut menciptakan iklim organisasi.

Mengenai arti penting dari iklim organisasi, dinyatakan oleh La Fol Let, dalam Dwiyanto (2001:42), bahwa "iklim organisasi dapat memberikan suatu dinamika kehidupan di dalam organisasi, dan sangat dipengaruhi terhadap sumber daya manusiannya".

Tentang pendekatan terhadap iklim organisasi, Davis (1985:23) mengatakan:

”Iklim organisasi yang sehat merupakan rencana jangka panjang, dan para manajer perlu melakukan pendekatan asset terhadap masalah iklim, yang berarti mereka memiliki pandangan jangka panjang tentang iklim sebagai assets organisasi”.

Pendapat Devis diatas, nampaknya lebih dekat dengan pandangan Richard M Steers yang melihat eksistensi iklim organisasi. Dikatakan oleh Steers dalam Dwiyanto (2001:40), bahwa ”iklim organisasi itu adalah sesuatu yang ditentukan, distandarisasi dan dibatasi atau dikendalikan”.

Berdasarkan pandangan para ahli tersebut diatas, dapatlah disimpulkan bahwa iklim organisasi adalah: kondisi lingkungan internal organisasi yang mempunyai ciri-ciri yang relatif tetap; sebagai hasil dari tingkah laku orang-orang dan kebijaksanaan organisasi, yang dapat digunakan untuk menafsirkan organisasi dan sebagai sumber untuk

mengarahkan aktivitas para pekerja.

#### **METODOLOGI PENELITIAN**

Adapun tempat dalam melakukan penelitian adalah PT.Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Inspeksi Banjarmasinyang beralamat di Jl.Bank Rakyat No.19-21 Kelurahan Kertak Baru Ilir Kecamatan Banjarmasin Tengah.

Analisis data dengan metode kualitatif deskriptif.

#### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Berdasarkan perumusan masalahnya sebagai berikut :

- 1) Apakah implementasi kebijakan budaya kerja di Kanins BRI Banjarmasin dipengaruhi oleh pengawasan ?
- 2) Apakah implementasi kebijakan budaya kerja di Kanins BRI Banjarmasin dipengaruhi oleh kepemimpinan ?
- 3) Apakah implementasi kebijakan budaya kerja di Kanins BRI Banjarmasin dipengaruhi oleh iklim organisasi ?
- 4) Apakah implementasi kebijakan budaya kerja di Kanins BRI Banjarmasin dipengaruhi secara

bersama-sama oleh pengawasan, kepemimpinan dan iklim organisasi ?

#### **Ada 5 Hubungan antar Variabel**

Berdasarkan landasan teori yang ada maka dapat ditegaskan mengenai hubungan-hubungan antar variabel, yang kemudian digambarkan pula bangun teori untuk mendasari pelaksanaan penelitian.

##### **1) Hubungan pengawasan dengan implementasi kebijakan budaya kerja**

Didalam nilai-nilai dan perilaku yang dianut bersama sesuai tindakan budaya kerja, pekerja merasa nyaman untuk bekerja, dan menumbuhkan rasa loyal yang selanjutnya dapat membuat yang bersangkutan akan bekerja dengan benar. Dengan bekerja benar sesuai aturan berarti pengawasan yang ketat atau pengendalian intern dalam kegiatan operasional berjalan otomatis dalam sistem (Built-in control).

##### **2) Hubungan kepemimpinan dengan implementasi kebijakan budaya kerja**

Meskipun bukan segalanya, kepemimpinan adalah

merupakan hal yang sangat penting di dalam manajemen. Seorang manajer harus mampu merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan dan mengendalikan sumber-sumber yang ada di dalam organisasi. Namun bagi seorang pemimpin perannya yang paling utama adalah mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan di dalam organisasi.

##### **3) Hubungan iklim organisasi dengan implementasi kebijakan budaya kerja**

Iklim organisasi akan dapat dirasakan oleh para pekerja sebagai suatu yang menyenangkan, apabila unsur-unsur dalam organisasi tersebut menunjukkan praktek dan kecenderungan yang positif, demikian juga dapat menjadi suatu yang tidak menyenangkan, apabila unsur-unsur dalam organisasi tersebut menunjukkan praktek dan kecenderungan yang negatif.

##### **4) Hubungan pengawasan, kepemimpinan dan iklim**

### **organisasi dengan implementasi kebijakan budaya kerja**

Dengan pengawasan yang dimiliki manajemen, akan dapat membuat penilaian secara bebas terhadap pelaksanaan kegiatan apakah telah berjalan sesuai sistem yang telah dilaksanakan. Dengan pengawasan ini diharapkan implementasi kebijakan dapat dilakukan secara benar dan sesuai sistem dan prosedur yang telah ditetapkan.

#### **5). Penelitian yang relevan**

Dalam Penelitian ini, penulis berusaha meneliti masalah implementasi kebijakan budaya kerja sebagai variabel dependen. Adapun variabel independennya ada tiga yaitu; pengawasan, kepemimpinan dan iklim organisasi.

Melalui kajian pustaka, penulis menemukan saat ini yang telah menerapkan atau dalam proses menerapkan budaya kerja/corporate culture di Indonesia telah banyak diantaranya adalah PT. Timah, PT.Astra International, Bank BCA, Indofood, Aneka tambang, Exelcomindo dll. Beberapa diantara perusahaan tersebut telah

menunjukkan kinerja baik dan sahamnya diminati oleh investor. Bentuk BUMN bukanlah menjadi penghambat bagi diterapkannya budaya kerja/corporate culture, bahkan seharusnya lebih dituntut karena mengelola dana rakyat yang ada pada negara.

Corporate Culture/budaya kerja perusahaan merupakan suatu faktor penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan perusahaan. Budaya kerja yang kuat juga membantu kinerja bisnis karena menciptakan motivasi yang luar biasa dalam diri para pekerja. Didalam nilai-nilai dan perilaku yang dianut bersama membuat orang merasa nyaman dalam bekerja untuk sebuah perusahaan, rasa komitmen atau loyal selanjutnya membuat orang akan bekerja dengan benar dan lebih keras. Dan yang lebih penting lagi, budaya kerja yang kuat akan membantu kinerja karena memberikan struktur dan control yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi.

Sebagai contoh perusahaan berbudaya kuat yang paling terkenal adalah di perusahaan IBM. Pekerja IBM memiliki reputasi kesetiaan dan sangat termotivasi dalam bekerja. Ada beberapa filosofi yang mengagumkan untuk menjalankan bisnis. Filosofi untuk menilai (1) penghargaan atas martabat dan hak setiap pribadi, (2) memberikan pelayanan terbaik pada pelanggan, dan (3) melaksanakan semua tugas dengan cara yang lebih unggul. Dinyatakan Tom Waston, Sr, merupakan tokoh yang paling berjasa. Tahun 1962, Tom Waston, Jr, yang nota bene putra dan penggantinya sebagai chairman IBM, menunjukkan pentingnya perspektif budaya yang kuat, ybs mengatakan bahwa; filosofi dasar, semangat dan keinginan dari sebuah organisasi lebih berpengaruh terhadap pencapaian prestasi dibandingkan sumber daya tehnologi atau ekonomi, struktur organisasi, inovasi dan ketetapan waktu.

### 1. Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini diperoleh dari jawaban atas pertanyaan dalam

kuesioner yang disampaikan kepada responden yang jumlahnya 30 orang pekerja. Hasil penelitian akan ditampilkan dalam bentuk deskripsi terhadap tabel yang meliputi data variabel : pengawasan, kepemimpinan, iklim organisasi dan implementasi kebijakan.

#### 1) Variabel pengawasan

Variabel pengawasan ini meliputi indikator-indikator antara lain : orientasi tujuan organisasi, objektivitas pengawasan fungsional, objektivitas pengawasan melekat, orientasi pertindakan budaya kerja pengawasan fungsional, orientasi pertindakan budaya kerja pengawasan melekat, dan umpan balik pengawasan.

#### 2) Variabel kepemimpinan

Variabel kepemimpinan ini meliputi indikator-indikator antara lain : pemahaman tugas, tanggapan terhadap lingkungan, kemampuan hubungan, kemampuan mengambil keputusan dan kemampuan hubungan kemasyarakatan.

#### 3) Variabel iklim organisasi

Variabel iklim organisasi ini meliputi indikator-indikator antara lain : tingkat pemberian kesempatan, penghargaan, ketantangan pekerjaan, tanggung jawab, kesempatan berkarier, mendengarkan pendapat, perlakuan, perhatian pimpinan terhadap kebutuhan dan masalah.

**4) Variabel implementasi kebijakan**

**5) Variabel iklim organisasi**

Variabel iklim organisasi yang dinyatakan dalam kepedulian pekerja terhadap program budaya kerja ini meliputi indikator-indikator antara lain : yaitu pengetahuan pekerja tentang visi dan misi BRI, pengetahuan siapa yang menjadi change agent, pengetahuan 13 tindakan budaya kerja, pengetahuan kode etik pekerja dan pengetahuan dibentuknya Forum Peningkatan Kinerja.

**6) Variabel kepemimpinan**

Variabel kepemimpinan ini meliputi indikator-indikator antara lain: pemahaman tugas, tanggapan terhadap lingkungan, kemampuan hubungan,

kemampuan mengambil keputusan dan kemampuan hubungan kemasyarakatan, yang terperinci tertuang dalam pertanyaan-pertanyaan : keteladanan, berperilaku jujur dan etis, mengingatkan budaya kerja kepada pekerja dalam setiap kesempatan, menegur dan menasihati pekerja yang melanggar budaya kerja, terbuka menerima masukan dan kritik, adil, memberikan pujian kepada pekerja yang bekerja dengan baik.

**7) Variabel lingkungan kerja**

Variabel lingkungan kerja ini meliputi indikator-indikator antara lain: mendapat pelatihan cukup untuk mendukung pekerjaan, kegiatan Forum Peningkatan Kinerja (survey pelayanan, fokus group, evaluasi budaya kerja) menjadikan kerjasama dan pelayanan menjadi lebih baik, mempunyai otoritas cukup untuk menganbil keputusan, menyukai jenis pekerjaan saat ini, adanya semangat dan kerja sama antar pekerja/bagian, jumlah pekerja sudah cukup.

### 3. Analisis Dan Pembahasan Hasil Penelitian

Dalam penelitian ini tujuan yang ingin dicapai yaitu hubungan antara Iklim Organisasi dengan Implementasi Kebijakan 13 tindakan budaya kerja.

Terdapat kecenderungan kuat dan dominan hubungan antara iklim Organisasi dengan implementasi kebijakan 13 tindakan budaya kerja, dapat dilihat pada tabel 1 berikut ini.

Tabel 1  
Hubungan antara Iklim Organisasi dengan Implementasi Kebijakan 13 tindakan budaya kerja

			Implementasi Kebijakan 13 tindakan budaya kerja					Total
			1 Sangat Tidak Setuju	2 Tidak Setuju	3 Ragu ragu	4 Setuju	5 Sangat Setuju	
Iklim Organisasi	5 Sangat Setuju	Count % within Implementasi Kebijakan	0 .0%	0 .0%	0 .0%	2 40.0%	3 60.0%	5 100.0%
	4 Setuju	Count % within Implementasi Kebijakan	0 .0%	0 .0%	1 5.3%	16 84.2%	2 10.5%	19 100.0%
	3 Ragu-ragu	Count % within Implementasi Kebijakan	0 .0%	0 .0%	12 100.0%	3 20.0%	0 .0%	15 100.0%
	2 Tidak setuju	Count % within Implementasi Kebijakan	0 .0%	1 100.0%	0 .0%	0 .0%	0 .0%	1 100.0%
	1 Sangat Tidak setuju	Count % within Implementasi Kebijakan	0 .0%	0 .0%	0 .0%	0 .0%	0 .0%	0 .0%
Total		Count % within Implementasi Kebijakan	0 .0%	1 2.5%	13 52.5%	21 52.5%	5 12.5%	40 100.0%

 = dominant

 = tidak dominant

Diolah dari jawaban pertanyaan kuesioner no.13 s/d 20

Tabel 1 menunjukkan pada garis diagonal tabel terdapat 4 (empat) nilai korelasi yang dominan, hal ini berarti hubungan Kemampuan Organisasi dengan Implementasi Kebijakan sangat kuat dan signifikan.

Peningkatan kemampuan organisasi harus dilakukan dengan berorientasi kepada penguatan kemampuan organisasi, untuk perencanaan penataan lingkungan yang menyeluruh. Diharapkan pemahaman mereka semakin bertambah dan pelaksanaan sesuai dengan tujuan utama..

## PENUTUP

### 1. Kesimpulan

- 1) Dalam penelitian ini tujuan yang ingin dicapai adalah Hubungan antara Iklim Organisasi dengan Implementasi Kebijakan 13 tindakan budaya kerja.
- 2) Terdapat kecenderungan kuat dan dominan hubungan antara iklim Organisasi dengan implementasi kebijakan 13 tindakan budaya kerja.
- 3) Penerapan / Implementasi atas Kebijakan tindakan Budaya Kerja Bank BRI berdampak terhadap

peningkatan hasil kinerja para karyawan / pekerjanya pada perusahaan itu.

- 4) Faktor-faktor yang mempengaruhi terhadap Implementasi / pelaksanaan Budaya kerja PT.Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Inspeksi Banjarmasin juga ditentukan oleh kedisiplinan para pekerjanya dan tingkat pengawasan dari level top management dalam hal ini Executive Vice President maupun di level Vice President.
- 5) Kedisiplinan merupakan kesadaran dan kesediaan setiap individu untuk mentaati semua peraturan Perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab setiap pekerja terhadap tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya yang merupakan kunci keberhasilan suatu perusahaan.
- 6) Implementasi atas Tindakan Budaya Kerja Bank BRI yang baik, juga akan memberikan penghargaan terhadap kinerja SDM yang baik pula, baik dalam bentuk pemberian kesejahteraan

bagi pekerjanya maupun kesejahteraan bagi anggota keluarga pekerja.

- 7) Memberikan sumbangan bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang administrasi kaitannya dengan implementasi kebijakan.
- 8) Bagi penulis sendiri, untuk menambah pengetahuan dan wawasan serta ajang melatih memecahkan masalah.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Model Implementasi Kebijakan Menurut *Grindle* Sumber: *Samodra Wibawa, 1994*
- Kebijakan Publik Budi Winarno* Penerbit :Media Presindo Yogyakarta tahun 2002
- THE *IMPLEMENTATION OF PUBLIC POLICY: A FRAMEWORK OF ANALYSIS\**. *Paul Sabatier*1,; *Daniel Mazmanian*2 2005
- Abdul Wahab, Solichin, 2001, *Analisis Kebijakan Dari Formulasi keImplementasi Kebijakan Negara*, Bumi Aksara, Jakarta
- Abdul Wahab, Solichin. 1997. *Analisis Kebijaksanaan : Dari Formulasi ke Implementasi Kebijaksanaan Negara*. Jakarta : Penerbit PT Bumi Aksara.

- , 1998. *Analisis Kebijakan Publik : Teori dan Aplikasinya*.
- George C. Edwards III dan Ira Sharkansky, *The Policy Predicament: Making and Implementing Public Policy*, (San Francisco: W.H. Freeman and Company, 1978), h.2.
- Manajemen Proses Kebijakan. Jakarta: ...  
*Quade, E.S.* 1984.
- Wibawa, Samodra, dkk, 1994 *Evaluasi Kebijakan Publik*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Administration industrielle et generale karya *Henry Fayol* (terbit. 1916)  
.... Adam, *Ibrahim*, 1988, Perilaku Organisasi, Sinar Baru, Bandung.
- DAFTAR PUSTAKA. Buku: *Handoko, T. Hani.* 2003. Manajemen. Cetakan Kedelapanbelas. J iiiii BPFYogyakarta, Yogyakarta.
- Suwarno, W. B., 2008. Perakitan Varietas Jagung Hibrida. Dipublikasi di <http://willy.situshijau.co.id> tanggal 20 April 2008. Diakses Pada Tanggal 11 November 2009.
- Siagian, Sondang (2008).* Manajemen Sumber Daya Manusia (cetakan 15). Jakarta: Bumi Aksara
- Koontz, Harold & Cyril O'Donnel & Heinz Weihrich. 1986. *Manajemen*. Jilid 2. Terjemahan: Gunawan Hutauruk. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Anggoro, M. Toha. 2007. Metode Penelitian. Universitas Terbuka : Jakarta.
- Wahjosumidjo.* 1987. Kepemimpinan dan Motivasi. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Handoko, T. H. (1993),* Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, Liberty,. Yogyakarta
- Davis, Keith,* 1985, Human Behavior at Work: Organizational Behavior, Mc.Graw Hill,. New York.
- Dwiyanto, Agus dan Kusumasari, Beveola. 2001, *Kinerja Pelayanan Publik*, Center for Population and Policy Studies, Yogyakarta
- Wibawa, Samodra. 1994. *Kebijakan Publik, Proses dan Analisis*. Jakarta : Intermedia.