

Penerapan Budaya Organisasi (Studi Kasus Pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Dago Bandung)

Oleh :

Arcaya Yudha, Herbasuki Nurcahyanto, Nina Widowati

**Jurusan Administrasi Publik
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Diponegoro**

Jalan Profesor Haji Soedarto, Sarjana Hukum Tembalang Semarang Kotak Pos 1269

Telepon (024) 7465407 Faksimile (024) 7465405

Laman : <http://www.fisip.undip.ac.id> email fisip@undip.ac.id

ABSTRACT

BRI Branch Dago Office is the only one that has a priority service functions branch office in Bandung that operate under the supervision of the Office of the BRI Bandung. Branch office is a BRI branch office that implement functions to raise funds from the public in the form of savings and channel them to the public in the form of credit and or other forms in order to improve the living standard of the people, which is responsible to the Regional Office.

This study aims to identify and analyze models of organizational culture and the implementation of organizational culture values in PT. Bank Rakyat Indonesia branch Dago Bandung so as to know what needs to be repaired and maintained.

Model of organizational culture and the implementation of the cultural values of the organization are identified and analyzed from the organizational structure, human resource management policies, integrity, professionalism, customer satisfaction, exemplary and respect for human resource. In this study, researchers used a purposive technique. Data collection method used is in-depth interviews and documentation techniques.

This study shows that the model of organizational culture and the implementation of organizational culture values indicate there is still a problem in terms of integrity and professionalism, integrity is still considered less value because of the work period is too short for contract workers, so that the organizational culture is not well understood by contract workers who are at the forefront of service. professionalism that most of the cutting edge services are contract workers who were given a short training, a result is they lack an understanding of the products of the Bank Rakyat Indonesia branch Dago.

Keywords: *Organizational culture, organizational cultural values, service.*

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Perkembangan paradigma ilmu administrasi negara ke arah *good governace* dengan melalui paradigma *Reiventing Government*. Konsep *reinventing government* pada dasarnya

merupakan representasi dari paradigma *New Public Management* dimana dalam *New Public Management* (NPM), negara dilihat sebagai perusahaan jasa modern yang kadang-kadang bersaing dengan pihak swasta, tapi di lain pihak dalam bidang-bidang tertentu

memonopoli layanan jasa, namun tetap dengan kewajiban memberikan layanan dan kualitas yang maksimal.

Konsep *reinventing government*, apabila diterjemahkan dalam bahasa Indonesia konsep ini berarti menginventarisasikan lagi kegiatan pemerintah. Pada awalnya, gerakan *reinventing government* diilhami oleh beban pembiayaan birokrasi yang besar, namun dengan kinerja aparatur birokrasi yang rendah. Tekanan dari publik sebagai pembayar pajak mendesak pemerintah untuk mengefisienkan anggarannya dan meningkatkan kinerjanya. Pengoperasian fungsi pelayanan publik yang tidak dapat diefisienkan lagi dan telah membebani keuangan. Negara diminta untuk dikerjakan oleh sektor non-pemerintah.

Dengan demikian, maka akan terjadi proses pereduksian peran dan fungsi pemerintah yang semula memonopoli semua bidang pelayanan publik, kini menjadi berbagi dengan pihak swasta, yang semula merupakan "*big government*" ingin dijadikan "*small government*" yang efektif, efisien, responsif, dan dapat dipertanggungjawabkan terhadap kepentingan publik.

Untuk memperlancar proses tersebut, administrasi negara mulai merubah pola kerja birokrasi, yang semula berorientasi pelayanan kepada birokrat berubah ke orientasi pelayanan kepada masyarakat. Merubah budaya organisasi, mereformasi administrasi negara dengan meminjam ilmu administrasi bisnis ke dalam administrasi negara.

Budaya Organisasi memiliki peranan yang besar bagi organisasi. Dengan adanya Budaya organisasi, maka manajer akan bisa mempengaruhi setiap anggota organisasinya untuk berperilaku yang mengarah pada pencapaian tujuan organisasi. Tanpa

adanya budaya organisasi, manajer perlu melakukan kontrol yang begitu ketat terhadap masing-masing perilaku anggotanya.

Adapun nilai-nilai dalam budaya organisasi dari PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Dago yang mencerminkan 5 (Lima) Nilai Semangat Kerja Bank. Nilai-nilai pokok ini telah disetujui oleh Direksi melalui Surat Keputusan Nokep: S-16-DIRISSISDM104199 tanggal 26 April 1999. Semua insan Bank diharuskan bertindak sesuai nilai-nilai pokok tersebut dalam pelaksanaan tugas-tugas mereka. Adapun nilai-nilai budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. Integritas

Meliputi bertakwa, penuh dedikasi, jujur, selalu menjaga kehormatan dan nama baik, serta taat pada Kode Etik perbankan dan peraturan yang berlaku

2. Profesionalisme

Meliputi bertanggung jawab, efektif, efisien, disiplin, dan berorientasi ke masa depan dalam mengantisipasi perkembangan tantangan dan kesempatan

3. Kepuasan Nasabah

Meliputi memenuhi kebutuhan dan memuaskan nasabah dengan memberikan pelayanan yang terbaik, dengan tetap memperhatikan kepentingan perusahaan, dengan dukungan SDM yang terampil, ramah, senang melayani dan teknologi mutakhir.

4. Keteladanan

Meliputi memberikan panutan yang dengan konsisten bertindak adil, bersikap tegas dan berjiwa besar. Karena itu kami tidak memberikan toleransi terhadap tindakan-tindakan yang tidak memberikan keteladanan.

5. Penghargaan pada Sumber Daya Manusia

Meliputi merekrut, mengembangkan dan mempertahankan Sumber Daya Manusia yang berkualitas; kami memperlakukan pekerja berdasarkan kepercayaan, keterbukaan, keadilan dan rasa saling menghargai sebagai bagian dari perusahaan dengan mengernbangkan sikap kerjasama dan kemitraan; kami rnernerikan penghargaan berdasarkan hasil kerja individu dan kerjasarna tirn yang mnciptakan sinergi untuk kepentingan Bank.

Dari tabel di atas dapat diketahui, bahwa total tingkat penyelesaian pekerjaan sertifikat tanah oleh Kantor Pertanahan Kabupaten Sukoharjo sebesar 96,4 %. Sebanyak 3325 bidang menjadi tanggungan sertifikat untuk diselesaikan pada tahun selanjutnya. Hal ini merupakan jumlah yang cukup banyak mengingat permohonan sertifikat pasti akan bertambah, sedangkan masih banyak tanggungan penyelesaian sertifikat dari tahun 2011.

Adapun penerapan dari 5 (Lima) Nilai Semangat Kerja Bank di Cabang Dago dapat ditemukan beberapa permasalahan dari sisi Integritas, permasalahan yang muncul yaitu banyak dari pekerja yang tidak mengetahui elemen-elemen dari kode etik perbankan yang ada, mereka hanya memahami untuk tidak melakukan tindakan yang melanggar hukum. Padahal kode etik perbankan tidak hanya sekedar tindakan pelayanan yang tidak melanggar hukum dan kebijakan BRI tetapi juga bagaimana hubungan nasabah eksternal, hubungan dengan komunitas setempat, Hubungan perusahaan dengan insan bank, kerahasiaan bank, Integritas dan akurasi Pembukuan bank, Benturan

kepentingan, Kontribusi dan aktivasi politik, dan hadiah.

Para Pekerja di Lingkungan BRI Cabang Dago dibagi menjadi 2 yaitu pekerja tetap dan pekerja kontrak. Dedikasi kepada Bank BRI masih kurang untuk para pekerja kontrak disebabkan oleh masa kontrak yang hanya beberapa tahun dan berganti-ganti pekerja. Dari sisi Profesionalisme juga ditemukan permasalahan yaitu Profesionalisme pekerja kontrak, sebagian besar posisi Front Liner yang merupakan ujung tombak dari pelayanan merupakan pekerja kontrak yang mendapatkan pendidikan dan pelatihan hanya beberapa bulan sehingga masih belum dapat memahami bagaimana nilai-nilai budaya organisasi yang ada di BRI. Hal ini menyebabkan para pekerja kurang inovatif dan tidak berani mengambil resiko. Selain itu, masih kurangnya pengalaman ini menyebabkan pekerja kontrak ini belum sepenuhnya dapat menguasai sistem dan prosedur dari produk-produk BRI.

Sedangkan untuk pekerja tetap, dengan jumlah yang lebih sedikit daripada pegawai kontrak menyebabkan pekerja yang sudah ahli dan menguasai bidang pekerjaan menjadi lebih sedikit. Regenerasi yang terjadi pada pegawai tetap pun terhambat yang disebabkan pada tahun 1990-2000 kebijakan dari manajemen pusat yang kurang mengembangkan unit kerja sehingga rentang umur antar pekerja tetap yang senior dan junior terlalu jauh ini menyebabkan adanya sekat antara pekerja lama dan baru. Selain itu, pekerja yang berpengalaman menjadi lebih sedikit jumlahnya karena banyaknya pekerja yang baru yang masih perlu banyak belajar

B. TUJUAN

1. Mendeskripsikan penerapan nilai-nilai budaya organisasi di PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Dago Bandung.

C. TEORI

Robin William Jr dalam Sobirin (2007:166) menjelaskan bahwa *value* bukan hanya berfungsi sebagai kriteria atau standar untuk melakukan tindakan tetapi juga berfungsi sebagai kriteria atau standar untuk melakukan penilaian, menentukan pilihan, bersikap, berargumentasi maupun menilai performance.

Menurut Moeljono (2005 : 94) ada nilai-nilai budaya yang tidak tampak, namun kuat menggerakkan seluruh sistem. Nilai-nilai tersebut kemudian dikristalisasikan sehingga terbentuklah lima nilai budaya BRI yaitu :

1. Integritas
Meliputi bertakwa, penuh dedikasi, jujur, selalu menjaga kehormatan dan nama baik, serta taat pada kode etik perbankan dan peraturan yang berlaku.
2. Profesionalisme
Meliputi bertanggungjawab, efektif, efisien, disiplin, dan berorientasi ke masa depan dalam mengantisipasi perkembangan tantangan dan kesempatan.
3. Kepuasan Nasabah
Meliputi memenuhi kebutuhan dan kepuasan nasabah dengan memberikan pelayanan yang terbaik, dengan tetap memperhatikan kepentingan perusahaan, dengan dukungan SDM yang terampil, ramah, senang melayani, dan teknologi yang mutakhir.

4. Keteladanan

Meliputi memberikan panutan yang dengan konsisten bertindak adil, bersikap tegas dan berjiwa besar.

5. Penghargaan pada Sumber Daya Manusia

Meliputi merekrut, mengembangkan dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas; berdasarkan kepercayaan, keterbukaan, keadilan dan rasa saling menghargai sebagai bagian dengan perusahaan dengan mengembangkan sikap kerjasama dan kemitraan; memberikan penghargaan berdasarkan hasil kerja individu dan kerja sama tim yang menciptakan sinergi untuk kepentingan bank.

D. METODE

1. Desain penelitian

Di dalam penelitian ini, peneliti memilih menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif, dengan demikian data yang terkumpul berbentuk kata-kata, gambar, bukan angka-angka. Penelitian deskriptif bertujuan untuk memberikan gambaran tentang suatu gejala tertentu.

2. Situs Penelitian (Lokus Penelitian)

Lokus dalam penelitian ini adalah PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Dago Bandung.

3. Subyek Penelitian (Informan)

Di dalam penelitian ini, teknik yang digunakan adalah *purposive*. Adapun informan yang dipilih yaitu :

1. Asisten Manajer Operasional.
2. *Funding Officer*.
3. Petugas TKK dan Layanan
4. *On The Job Training Auditor*

4. Jenis data

Di dalam penelitian ini peneliti menggunakan data berupa : catatan lapangan, kata-kata tertulis, tindakan-

tindakan, dan peristiwa-peristiwa. yang terjadi di dalam kehidupan sosial dalam Kantor Bank Rakyat Indonesia Cabang Dago Bandung.

5. Sumber data

- a. Data primer : hasil wawancara kepada informan.
- b. Data sekunder : buku-buku, media, arsip, dan data penunjang lainnya.

6. Teknik pengumpulan data

- a. Penelitian Kepustakaan (*Library Research*).
- b. Penelitian Lapangan (*Field Research*)
 1. Wawancara Mendalam (*in-dept interview*), dilakukan secara langsung kepada seorang nara sumber atau dalam bentuk *focus group discussion*, tergantung pada perjanjian dengan nara sumber.
 2. Dokumentasi, adalah pengambilan data yang diproses melalui dokumen-dokumen. Data yang diperoleh berupa tulisan, rekaman seperti buku-buku pedoman, laporan resmi, catatan harian, notulen rapat.

7. Analisis dan Interpretasi Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Teknik Analisis Taksonomik. Pada teknik ini terfokus pada domain-domain tertentu, kemudian memilih domain tersebut menjadi sub-sub domain serta bagian-bagian yang lebih khusus dan terperinci yang umumnya merupakan rumpun yang memiliki kesamaan, yang terdiri dari tiga hal utama yaitu: (a) Reduksi data; (b) Penyajian data; (c) Penarikan kesimpulan

8. Kualitas Data

Cara yang dapat dilakukan untuk teknik pengujian keabsahan data dengan teknik triangulasi yaitu : (1) Melakukan wawancara mendalam kepada informan ; (2) Melakukan uji

silang antar informasi; (3) Mengkonfirmasi hasil.

PEMBAHASAN

A. HASIL PENELITIAN

Nilai-nilai merupakan pedoman atau kepercayaan yang dipergunakan oleh orang atau organisasi untuk bersikap jika berhadapan dengan situasi yang harus membuat pilihan. Adapun nilai-nilai Budaya Organisasi di BRI Cabang Dago yang disebut dengan 5 nilai semangat kerja yaitu 1) Integritas, (2) Profesionalisme, (3) Kepuasan nasabah, (4) keteladanan dan (5) Penghargaan kepada Sumber Daya Manusia. Nilai-nilai Integritas, Profesionalisme, dan Kepuasan nasabah sangat berkaitan erat karena untuk mencapai kepuasan nasabah maka diperlukan sumber daya manusia yang memiliki integritas dan profesionalisme tinggi agar dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasan nasabah.

Keteladanan yaitu BRI sebagai panutan yang konsisten bertindak adil, bersikap tegas dan berjiwa besar, tidak memberikan toleransi terhadap tindakan-tindakan yang tidak memberikan keteladanan sedangkan, Penghargaan kepada Sumber Daya Manusia, yaitu bahwa BRI menghargai SDM sebagai asset utama BRI cabang Dago, karena itu BRI selalu merekrut, mengembangkan dan mempertahankan SDM yang berkualitas dan BRI memberikan penghargaan berdasarkan hasil kerja individu dan kerjasama tim yang menciptakan sinergi untuk kepentingan BRI cabang Dago. Kesadaran akan nilai-nilai tersebut menjadi kekuatan filosofi bisnis BRI dan menjadi budaya kerja BRI cabang Dago (*corporate culture*) yang solid dan berkarakter.

Integritas

Nilai integritas ini meliputi Setiap pekerja diharapkan memiliki

sikap bertakwa, penuh dedikasi kepada organisasi, menjunjung tinggi kejujuran, selalu menjaga kehormatan dan nama baik organisasi, serta taat pada Kode Etik perbankan dan peraturan yang berlaku. Dengan nilai integritas ini melihat dedikasi dari setiap pekerja baik dengan sikap kejujuran, menjaga kehormatan serta taat pada Kode Etik perbankan baik pekerja tetap maupun pekerja kontrak. Maksud dari nilai integritas adalah untuk meletakkan aturan-aturan tentang tingkah laku pekerja dalam seluruh kegiatan untuk BRI Cabang Dago dan untuk menjadi pedoman dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari. Aturan-aturan ini berlaku bagio seluruh jenjang jabatan mulai dari Pimpinan Cabang, Asisten Manajer Operasional, hingga *cleaning service*. Hal ini merupakan tanggung jawab bagi seluruh pekerja pada semua tingkat organisasi untuk memenuhi dan menjalani nilai integritas.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan bahwa setiap pekerja berusaha menerapkan nilai integritas dengan memberikan dedikasi kepada BRI Cabang Dago. Nilai integritas ini dapat dilihat bahwa para pekerja tidak melakukan tindakan-tindakan yang merugikan Bank BRI Cabang Dago seperti tidak melakukan kecurangan-kecurangan meskipun di dalam Bank BRI Cabang Dago memiliki banyak titik kritis, hal lain dpat dilihat dari kedisiplinan para pekerja serta dedikasi dalam bentuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada seluruh nasabah.

Hanya tetapi terdapat dedikasi yang berbeda bagi pekerja kontrak karena pegawai kontrak hanya menjalankan masa kerjanya sesuai kontrak (1-2 tahun) Walaupun dengan adanya pekerja kontrak tidak mempengaruhi kinerja BRI secara langsung tetapi dengan adanya *turn-over* Pekerja kontrak ini menyebabkan

nilai-nilai budaya organisasi ini tidak dapat dipahami secara mendalam terutama nilai integritas ini tidak secara penuh dapat diamalkan oleh Pekerja kontrak dalam perilaku sehari-hari, mereka juga masih tidak begitu memahami produk-produk BRI karena masa pelatihan yang singkat sehingga sedikit mengurangi layanan yang prima terhadap Nasabah.

Profesionalisme

Profesionalisme ialah sifat-sifat (kemampuan, kemahiran, cara pelaksanaan sesuatu dan lain-lain) sebagaimana yang sewajarnya terdapat pada atau dilakukan oleh seorang profesional. Profesionalisme merupakan bentuk dari komitmen para anggota suatu profesi untuk meningkatkan kemampuan dan kompetensinya secara terus menerus. Sehingga sifat profesionalisme harus dimiliki oleh seluruh pekerja dimanapun berada.

Nilai Profesionalisme meliputi di mana setiap pekerja diharapkan bertanggung jawab akan tanggungjawabnya, efektif, efisien, dan disiplin dalam melaksanakan tugasnya, serta berorientasi ke masa depan dalam mengantisipasi perkembangan tantangan dan kesempatan. Sehingga fenomena yang dilihat yaitu melihat bagaimana penerapan nilai profesionalisme pada nilai semangat kerja BRI pekerja dalam perilaku sehari-hari baik dalam hubungan kerja sama satu tim dengan yang lainnya maupun dalam menyelesaikan pekerjaannya baik pekerja tetap maupun pekerja kontrak.

Berdasarkan observasi bahwa seluruh pekerja benar-benar menjunjung tinggi nilai Profesionalisme sesuai dengan ketentuan layanan dan sesuai dengan wewenang dari jabatan/tugas mereka masing-masing. Jumlah pekerja di Bank BRI Cabang Dago ialah 54 orang dengan pekerja tetap sebanyak 16

orang (29,3%) sedangkan untuk pekerja kontrak sebanyak 38 orang (70.7%). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai di Bank BRI Cabang Dago merupakan pekerja kontrak yang menyebar di berbagai unit mulai dari Satpam, *Customer Service*, *Funding Officer*, *Account Officer*, Teller, dan Pengemudi. Pekerja kontrak ini masih memiliki pengalaman kerja yang minim, sehingga mereka belum begitu cakap dan mahir dalam menjalankan pekerjaannya ditambah lagi minimnya waktu pendidikan dan pelatihan bagi pekerja kontrak. Dengan masa kontrak Pekerja kontrak yang hanya sebatas masa kontraknya (1-2 tahun) yang dapat maupun tidak diperpanjang. Pekerja tidak termotivasi untuk mengembangkankemampuan dan kompetensinya karena merasa bahwa pekerja berstatus kontrak bukan pekerja tetap.

Adanya upaya-upaya untuk meningkatkan profesionalisme yaitu dengan adanya pendidikan dan pelatihan berdasarkan fungsi-fungsi tertentu yang ditujukan untuk meningkatkan kemampuan dan kompetensi dari pekerja. Selain itu juga adanya penilaian dari *Marketing Research Indonesia (MRI)* untuk menilai pelayanan kepada nasabah secara nyata di lapangan serta adanya lomba *product knowledge* untuk meningkatkan pengetahuan dan pelayanan CS mengenai produk-produk BRI dan pelayanan kepada nasabah dapat memicu mereka untuk melakukan hal-hal yang positif demi kebaikan Bank BRI Cabang Dago.

Kepuasan Nasabah

Nilai-nilai dalam 5 semangat kerja BRI sebagai budaya organisasi di BRI yang paling utama adalah kepuasan nasabah seperti yang tertuang dalam visi BRI yaitu menjadi bank komersial terkemuka yang mengutamakan

kepuasan nasabah. Adapun nilai kepuasan nasabah meliputi memenuhi kebutuhan dan memuaskan nasabah dengan memberikan pelayanan yang terbaik, dengan tetap memperhatikan kepentingan perusahaan, dengan dukungan SDM yang terampil, ramah, senang melayani dan teknologi mutakhir. Kepuasan Nasabah BRI dibagi menjadi dua yaitu kepuasan nasabah eksternal yaitu masyarakat yang menggunakan jasa perbankan BRI dan kepuasan nasabah internal yaitu pekerja.

Pada kepuasan nasabah eksternal di BRI Cabang Dago yaitu seluruh pekerja berupaya untuk memberikan pelayanan setulus hati yaitu memberikan pelayanan yang terbaik. Adapun untuk mewujudkan kepuasan nasabah eksternal ini upaya yang dilakukan yaitu :

1. BRI secara rutin dan berkesinambungan mengadakan pendidikan dan pelatihan kepada pekerja khususnya jajaran front liner (CS dan teller) baik pendidikan internal yaitu pelayanan kepada nasabah dan eksternal yaitu pembentukan kepribadian.
2. Memperbaiki tampilan ruang tunggu nasabah serta antrian nomer urut yang sekarang menggunakan teknologi digital yaitu untuk menciptakan ruangan yang nyaman (ber-AC, tempat duduk nyaman, serta promosi produk BRI melalui televisi) serta antrian nomor urut nasabah yang semakin canggih menggunakan sistem digital.
3. Secara berkala BRI menyebarkan *questioner customer satisfication service* (kuesioner kepuasan nasabah) untuk menggali kekurangan dalam pelayanan bank dan menanggapi dan

menindaklanjuti saran yang konstruktif.

4. Adanya sebuah lembaga independen *Marketing Research Indonesia* (MRI) yang dikontrak untuk menilai kinerja dari *frontliners* apakah kinerja dari para *frontliners* itu sesuai atau tidak dengan prosedur yang berlaku. Hasil dari penilaian yang dilakukan oleh MRI nantinya akan dimuat dalam sebuah majalah secara terurut dari yang memiliki kualitas *frontliners* yang paling bagus. Hal ini dapat memicu kinerja dari para pekerja untuk mengerahkan kemampuan mereka sebagai mungkin.

Selain dengan adanya upaya-upaya yang dilakukan, untuk menunjang kepuasan nasabah tersebut dilakukan program-program yang dapat menarik perhatian para nasabah dan merasa loyalitas terhadap Bank BRI Cabang Dago dihargai seperti, adanya hadiah dengan program khusus berskala nasional merupakan undian yang diberikan kepada nasabah dengan mengikuti program-program tertentu yang diadakan oleh Bank BRI berskala nasional seperti Untung Beliung BRITAMA dan lain-lain.

Selain adanya kepuasan nasabah eksternal juga adanya kepuasan nasabah internal yaitu bagaimana manajemen memenuhi kebutuhan pekerja terutama dalam fasilitas-fasilitas dalam pelaksanaan pekerjaan dan selain itu pemenuhan gaji, insentif hingga pengobatan. Untuk di BRI Cabang Dago fasilitas-fasilitas pekerja dalam pelaksanaan pekerjaan selalu terpenuhi, sehingga memudahkan pekerja untuk melaksanakan pekerjaannya. Seperti memberikan kendaraan bermotor untuk fungsi pemasaran hal ini dimaksudkan untuk memudahkan pekerja pada fungsi pemasaran untuk mencari nasabah potensial.

Manajemen BRI memperhatikan kepuasan pekerjaanya juga dengan memberikan gaji tepat waktu yaitu setiap tanggal 25, bonus yang disesuaikan dengan penilaian kinerja masing-masing individu untuk memacu semangat kerja untuk mendapat penilaian kerja yang baik, tunjangan hari raya, dan penggantian uang pengobatan sesuai grade ketika pekerja maupun keluarga (istri dan dua anak) jatuh sakit masih ditanggung oleh BRI Cabang Dago.

Keteladanan

Nilai budaya organisasi yang kepat ialah Keteladanan meliputi Setiap Pekerja harus mampu memberikan panutan dengan konsisten, bertindak adil, bersikap tegas dan berjiwa besar dimulai dari diri sendiri, keluarga, serta lingkungan Keteladanan di BRI Cabang Dago yaitu keteladanan dari atasan baik Pemimpin Cabang, Asisten Manajer Operasional, bawahan, juga kemudian keteladanan seluruh pekerja kepada keluarga dan lingkungan masyarakat. Para pekerja mempunyai keteladanan yang sangat baik kepada pekerja lainnya hal ini ditunjukkan dengan adanya toleransi dari para pegawai untuk melakukan *rolling* istirahat, selain itu para atasan juga dapat memberikan solusi-solusi atas permasalahan yang dihadapi oleh para bawahannya dengan demikian dapat dikatakan bahwa keteladanan di Bank BRI Cabang Dago sangat baik, hal ini dapat dilihat dengan tidak ada penyimpangan-penyimpangan yang tidak memberikan contoh keteladanan dan yang dapat merugikan BRI yang ditemukan oleh kantor inspeksi wilayah Bandung. Ini membuktikan bahwa nilai keteladanan ini dapat dipahami dengan diterapkan pada diri sendiri, lingkungan kerja, keluarga dan lingkungan masyarakat.

Penghargaan Terhadap SDM

Penghargaan terhadap SDM meliputi merekrut, mengembangkan dan mempertahankan Sumber Daya Manusia yang berkualitas; kami memperlakukan pekerja berdasarkan kepercayaan, keterbukaan, keadilan dan rasa saling menghargai sebagai bagian dari perusahaan dengan mengembangkan sikap kerjasama dan kemitraan; memberikan penghargaan berdasarkan hasil kerja individu dan kerjasama tim yang menciptakan sinergi untuk kepentingan Bank.

PENUTUP

1. KESIMPULAN

Integritas para pekerja di Bank BRI Cabang Dago pada dasarnya sudah cukup baik ditandai dengan perilaku jujur dan kedisiplinan yang baik, tetapi dedikasi para pekerja untuk pekerja kontrak dinilai sangat kurang karena masa kerja yang hanya beberapa tahun saja. Profesionalisme menurut para pekerja di Bank BRI Cabang Dago ialah melaksanakan tugas sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing. Adapun jumlah pekerja di Bank BRI Cabang Dago ialah 54 orang dengan pekerja tetap sebanyak 16 orang (29,3%) sedangkan untuk pekerja kontrak sebanyak 38 orang (70.7%).

Dengan jumlah pekerja kontrak yang lebih banyak daripada jumlah pekerja tetap menunjukkan adanya regenerasi yang lambat, hal ini juga mempengaruhi sisi profesionalisme karena posisi yang merupakan ujung tombak pelayanan sebagian besar diisi oleh pekerja kontrak yang notabene masih memiliki pengalaman yang minim karena pelatihan yang singkat.

Kepuasan nasabah merupakan fokus dari pelayanan yang dilakukan oleh Bank BRI Cabang Dago

sehingga seluruh manajemen dan pekerja berupaya untuk memberikan pelayanan setulus hati. Dalam nilai kepuasan nasabah baik dari sisi nasabah eksternal maupun nasabah eksternal dinilai sudah cukup baik. Nilai keteladanan di Bank BRI Cabang Dago sangat baik, karena tidak adanya perilaku menyimpang dari seluruh pekerja yang ada. Penghargaan yang diberikan terhadap sumber daya manusia di Bank BRI Cabang Dago berdasarkan prestasi dan masa kerja yang dapat mempengaruhi bonus, gaji, promosi, dan insentif. Selain itu bagi pekerja yang melakukan tindakan indisipliner akan dikenakan sanksi.

2. SARAN

- a) Nilai integritas yang menurut penulis masih dinilai kurang karena adanya masa kerja yang terlalu singkat bagi para pekerja kontrak, sehingga budaya organisasi ini belum dipahami secara baik dan benar oleh para pekerja kontrak yang merupakan ujung tombak pelayanan. Hal tersebut bisa diminimalisir dengan cara memperbaiki sistem perekrutan pegawai, agar nantinya yang direkrut sebagai pekerja dapat lebih efektif dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi yang mementingkan beban kerja para pekerja.
- b) Nilai profesionalisme yang sebagian besar ujung tombak pelayanan merupakan pekerja kontrak dapat dilakukan berbagai cara seperti : memberikan pelatihan yang berkesinambungan kepada para pekerja kontrak, adanya mentor dimana yang bertindak sebagai mentor disini ialah pekerja yang lebih berpengalaman (senior) untuk membimbing para pekerja kontrak dalam melaksanakan pekerjaannya.

DAFTAR PUSTAKA**Sumber Buku :**

Bungin, Burhan, 2003, *Analisis data Penelitian Kualitatif : Pemahaman Filosofis dan Metodologis Penguasaan Model Aplikasi*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.

Moeljono, Djokosantoso, 2005, *Budaya Organisasi dalam Tantangan*. Jakarta : PT Elex Media Komputindo.

Sobirin, Achmad, 2007, *Budaya Organisasi*. Yogyakarta : Unit penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN

Sumber Data :

Surat Keputusan Nokep: S-16-
DIRISSISDM104199 tanggal 26
April 1999