

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Kesuksesan sebuah perusahaan didasari oleh berbagai elemen-elemen yang menunjang sebuah keberhasilan dalam mencapai tujuan perusahaan. Hal tersebut dapat dilihat dari kinerja karyawan, tugas, peran, target dan budaya organisasi yang dimiliki oleh perusahaan. Perusahaan perlu memiliki keunikan dan kebiasaan atas nilai-nilai budaya yang dijalankan demi mensejahterakan lingkungan kerja. Perusahaan yang dinaungi oleh Badan Usaha Milik Negara (BUMN) menerapkan *Core Values* Akhlak yang bersumber dari [bumn.go.id](http://bumn.go.id) bahwa *Core Values* Akhlak adalah sebagai identitas dan budaya kerja untuk mendukung peningkatan kinerja secara berkelanjutan. Perusahaan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) yang menerapkan *Core Values* Akhlak dan mempunyai *microculture* tersendiri sebagai turunan budaya organisasi yang dapat diikuti dan dijadikan pedoman oleh seluruh karyawan atau *Insan Brilian* (karyawan BRI).

PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk atau BRI, memiliki *microculture* yaitu *BRI ONE CULTURE* yang dijadikan pedoman dalam pengelolaan budaya kerja di BRI, perusahaan anak BRI, serta perusahaan terafiliasi BRI. Berdasarkan Surat Edaran BRI Nomor: SE.01-DIR/CTR/01/2021, *BRI ONE CULTURE* terdiri dari *Core Values* BUMN (AKHLAK), *BRILian Belief* yang merupakan filosofi budaya kerja yang diyakini *Insan Brilian* dan *BRILian Ways* yaitu perilaku utama yang mampu mendorong pencapaian kinerja perusahaan. *BRI ONE CULTURE* memiliki poin-poin terkandung dan diimplementasikan dengan menuntaskan pekerjaan serta target sampai tuntas, proaktif, adaptif, membangun kolaborasi, memahami kemajemukan, dan beradaptasi dengan lingkungan yang terus berubah. Budaya organisasi yang terdapat pada sebuah perusahaan, tentunya dapat menimbulkan hal positif seperti motivasi kerja pada karyawan yang meningkat, dan ketika karyawan terus menerapkan budaya tersebut, target dan *Key Performance Indicator* (KPI) perusahaan dapat tercapai dengan baik. Pencapaian tersebut tidak terlepas dari nilai-nilai budaya yang diterapkan, BRI menjadikan *BRILian Ways* sebagai pedoman perilaku yang dibuat agar internalisasi budaya kerja lebih mudah dan tajam dilakukan oleh karyawan, yang diimplementasikan

pada kegiatan sehari-hari di lingkungan organisasi. Dilansir dalam situs [bri.co.id](http://bri.co.id) bahwa BRI menekankan *Performance Driven Culture*, dimana *Insan Brilian* dapat merancang dan merencanakan suksesnya sendiri, lalu perusahaan menyediakan sistemnya.

Hal ini selaras dengan pencapaian yang telah diraih oleh BRI, bahwa perusahaan terus mendorong pertumbuhan dan perkembangan karyawannya. Oleh karena itu, PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, meraih penghargaan dari HR Asia Best Companies to Work for in Asia 2023 untuk yang ketiga kalinya, dan pada tahun 2023 BRI memperoleh penghargaan khusus HR Asia DEI – Diversity, Equity & Inclusion Award 2023.



Gambar 1. 1 Penghargaan HR Asia Best Companies to Work For in Asia DEI – Diversity, Equity & Inclusion Award 2023

Sumber: [hr.asia](http://hr.asia)  
(Diakses pada tanggal 26 Oktober 2023)

Penghargaan tersebut diselenggarakan setiap tahunnya oleh Business Media International yang diberikan untuk perusahaan-perusahaan pilihan di Asia, penghargaan ini menentukan perusahaan-perusahaan di Asia yang telah menunjukkan tingkat keunggulan tertinggi dalam bidang Sumber Daya Manusia (SDM). Penghargaan yang diberikan selaras dengan tujuan BRI pada prinsip *diversity* yaitu melayani nasabah di seluruh pelosok negeri dari berbagai latar belakang. Hal ini tentunya tidak terlepas dari budaya organisasi yang telah ditetapkan BRI, mengingat hal tersebut merupakan bagian penting yang dimiliki perusahaan dalam membangun dan mempertahankan kinerja perusahaan. Pada

penghargaan ini BRI menjadi satu-satunya Bank BUMN yang meraih penghargaan dalam bidang DEI tersebut. Bersumber pada [bri.co.id](http://bri.co.id) bahwa penilaian ini dilakukan melalui survey kepada karyawan perusahaan yang diperoleh menggunakan T.E.A.M (*Total Engagement Assessment Model*) hal tersebut yang mengukur level employee engagement dari berbagai aspek, yaitu *culture & ethics, leadership & organization, active initiatives, serta wellness, meaning of work, learning & career path, empowerment dan self actualization*.

Peneliti mendapatkan data pendukung dari bapak Joko Cahyono selaku karyawan BRI pada divisi Change Management menyatakan bahwa data pada Gambar 1.1 selaras dan mencerminkan keadaan nyata di lingkungan internal BRI.

“Penghargaan tersebut selaras, karena untuk menetapkan ada dasar-dasar dan kriteria, sudah divalidasi di level karyawan, dan ada survey-survey serta responden yang diambil. Dulu kita *meeting*, kerja harus ke kantor ketemu fisik, lalu adanya covid yang membatasi kita untuk ke kantor karena adanya hambatan, bermunculan lah teknologi... jadi bekerja dan *meeting* secara *online*. Melihat perubahan yang ada disekitar dan berubah menyesuaikan kondisi dan beradaptasi, cara kita bekerja menjadi lebih efektif dan inovatif” (Dalam hasil wawancara pada tanggal 12 September 2023).

Penjelasan di atas menerangkan bahwa penghargaan yang diraih oleh BRI melibatkan karyawan dalam pengisian survey, hal ini mencerminkan kondisi yang sesuai dengan yang dialami oleh internal karyawan BRI sehingga menghasilkan hasil survey yang nyata. Hasil survey tersebut memperlihatkan bahwa budaya BRI dilakukan dengan baik, budaya yang dijalankan selalu diterapkan dan sudah menjadi bagian penting karyawan dalam melakukan aktivitas yang berpedoman pada *BRILiaN Ways* seperti *Insan Brilian* wajib datang tepat waktu, berkolaborasi dengan berbagai pihak seperti divisi-divisi terkait, dan melayani nasabah dengan optimal seperti slogan BRI “melayani dengan setulus hati”. Informan selalu mengimplementasikan poin-poin yang terdapat dalam *BRILiaN Ways*. Hal ini yang mencerminkan bahwa karyawan BRI menerapkan poin-poin *BRILiaN Ways* yang terkandung, dengan mampu beradaptasi dengan lingkungan serta kolaboratif. *BRILiaN Ways* sebagai pedoman perilaku karyawan menjadi suatu hal yang tidak dapat dilepaskan oleh keseharian karyawannya, BRI membuat poster *BRILiaN Ways* dalam bentuk visual agar karyawan dapat terus mengingat dan tersadarkan untuk menerapkan setiap poin yang terkandung.



Gambar 1. 2 Poster BRILiaN Ways  
Sumber: Olahan Data Peneliti, 2024

Gambar di atas merupakan strategi perusahaan untuk terus memberikan kesadaran kepada karyawannya akan pedoman perilaku yang harus dianut oleh setiap individu agar diimplementasikan dalam kesehariannya, poster tersebut disematkan pada sudut-sudut ruangan yang dapat dilihat secara mudah dan kasat mata. Tidak hanya BRI saja yang mempunyai budaya organisasi, Bank BUMN lainnya juga mempunyai budaya organisasinya tersendiri seperti Bank Mandiri yang dicatat menjadi salah satu kompetitor dan merupakan Bank Sentral, yang berfungsi sebagai bank tempat bank lain menyimpan dana (rekening) dan menggunakannya untuk penyelesaian akhir (settlement) transaksi akhir (Effendy, 2015). Dilansir pada [bi.go.id](http://bi.go.id) yang menjelaskan bahwa bank sentral mempunyai tujuan agar dapat mencapai dan menjaga kestabilan nilai rupiah untuk menjaga inflasi yang dapat merugikan perekonomian dan mengurangi daya beli masyarakat Indonesia, sehingga BRI maupun Bank Mandiri perlu meneladani hal tersebut. Pada dasarnya semua perusahaan pasti memiliki budaya organisasi yang dianut dan berbeda-beda dalam penerapan serta hasil yang diterapkan. Budaya merupakan penentu yang kuat berasal dari keyakinan, sikap dan perilaku seseorang, dan pengaruhnya dapat diukur melalui bagaimana orang termotivasi untuk memberikan reaksi kepada lingkungan budaya mereka (Cartwright, 1999).

Peneliti mendapatkan data pendukung hasil wawancara dari Bapak Jonev pada divisi Culture Activation yang bekerja di Bank Mandiri yang menunjukkan hasilnya berbeda dengan penerapan budaya yang dilakukan oleh BRI.

“Bank Mandiri tidak ada *microculture* dan hanya menekankan pada *Core Values* AKHLAK dan *Core Behaviour* atau pedoman perilaku yang disebut M-DNA (Mandirian, *Always Deliver and Ahead*) yang merupakan identitas mandirian (karyawan Mandiri) sebagai individu yang memiliki *purpose*, berpegang teguh pada core values dan perilaku AKHLAK, mencerminkan karakter pemimpin Mandiri dan gerakan bersama Mandirian untuk *always deliver and always ahead.*” (Dalam hasil wawancara pada tanggal 27 November 2023).

Tabel 1. 1 Data Pembandingan Budaya Organisasi pada BRI dan Bank Mandiri

BRI	Bank Mandiri
<ul style="list-style-type: none"> <li>- BRILianN jujur, tulus dan patuh pada peraturan</li> <li>- BRILiaN cakap dan handal, terus belajar, mengembangkan diri dan orang lain (<i>continuous learner</i>)</li> <li>- BRILiaN bekerja tuntas dengan penuh tanggung jawab berorientasi pada kinerja terbaik</li> <li>- BRILiaN terbuka dan menghargai kemajemukan (<i>respect to diversity</i>)</li> <li>- BRILiaN proaktif, adaptif, inovatif, dan berorientasi pada pertumbuhan yang berkelanjutan</li> <li>- BRILiaN berempati memahami kebutuhan pelanggan dan memberikan layanan melebihi harapan</li> <li>- BRILiaN peduli terhadap masyarakat dan lingkungan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Think big &amp; deliver expectation</i></li> <li>- <i>Start from the end</i></li> <li>- <i>Create our own game</i></li> <li>- <i>Fast, detail, don't want to fail</i></li> <li>- <i>Go to z</i></li> </ul>
<p>Terdapat poin pedoman perilaku yang merujuk pada konsep <i>diversity</i>, dan selalu mengaitkan kepada</p>	<p>Tidak adanya pedoman perilaku yang merujuk pada konsep <i>diversity</i>,</p>

<i>stakeholdernya</i> yaitu pelanggan atau nasabah.	dan lebih berfokus pada pengembangan internal.
---	--

Sumber: Olahan data peneliti, 2023

Berdasarkan tabel 1.1 dapat dilihat bahwa BRI dan Bank Mandiri mempunyai pedoman perilaku yang berbeda dan fokus tersendiri dalam memajukan serta mengembangkan perusahaannya masing-masing. Pedoman perilaku Bank Mandiri lebih berfokus kepada internal organisasi dan tidak adanya pedoman perilaku yang mengusung konsep *diversity*, sedangkan BRI terdapat pedoman perilaku yang meranah kepada konsep *diversity, equity & inclusion* yang mana BRI mengutamakan pelayanannya dalam sektor UMKM, mikro, menengah dan melayani sampai pelosok daerah maka dari itu BRI tersebar di berbagai wilayah sampai daerah-daerah terpencil. Hal ini yang mencerminkan bahwa BRI pantas meraih penghargaan HR Asia dalam bidang DEI – *Diversity, Equity & Inclusion* 2023 satu-satunya Bank BUMN di Asia yang meraih penghargaan

Nilai budaya yang berbeda tersebut kemudian diperkuat oleh penelitian terdahulu yang diteliti oleh (Alamsyah, 2022) yang mendapatkan hasil bahwa kesuksesan perusahaan dilandasi oleh budaya organisasi yang baik karena adanya hubungan keluarga yang erat, saling peduli antar sesama karyawan, serta pimpinan perusahaan menunjukkan dukungan perusahaan yang baik dengan memperlakukan karyawan dengan bijak dan memberikan wewenang berupa keterlibatan karyawan dalam setiap evaluasi untuk penyelesaian masalah sampai perencanaan perusahaan kedepan, dan juga mengadakan sistem penghargaan kepada karyawan sehingga menciptakan budaya organisasi yang kuat.

Hal serupa didapatkan pada penelitian yang dilakukan oleh (Jusmin, 2013) yang menunjukkan bahwa model budaya organisasi dan penerapan nilai-nilai dalam budaya organisasi di BRI masih menunjukkan adanya permasalahan dalam hal profesionalisme dan integritas. Nilai integritas masih dianggap kurang bernilai, karena masa waktu kerja karyawan kontrak yang sangat singkat, sehingga berdampak pada terbatasnya pemahaman budaya organisasi yang kurang baik oleh karyawan kontrak yang ditempatkan pada garda terdepan pelayanan. Nilai profesionalisme yang sebagian besar penyedia layanan terdepan adalah karyawan kontrak yang diberikan pelatihan singkat, akibatnya mereka kurang memahami produk-produk Bank Rakyat Indonesia cabang Dago. Pada penelitian ini juga tidak

berfokus pada teori yang membedah penerapan dari elemen secara kasat mata maupun tidak pada BRI, maka dari itu kesenjangan pada penelitian ini terdapat pada pemakaian teori yang berbeda dan budaya yang diteliti masih menggunakan budaya lama milik BRI.

Peneliti melihat kebaruan dalam kajian tersebut yang dapat dijadikan perbedaan, dimana peneliti terdahulu membahas permasalahan terkait integritas yang masih kurang baik terlebih kepada karyawan kontrak, dan membahas penerapan budaya organisasi lama yang dianut oleh BRI yaitu Integritas, Profesionalisme, Kepuasan Nasabah, Keteladanan, dan Penghargaan pada Sumber Daya Manusia. BRI kini memperbarui budaya organisasinya menjadi *BRI ONE Culture* yang didalamnya sudah dikelompokkan dalam *core values* AKHLAK, *BRILiaN Belief* yang didalamnya terdapat pedoman serta prinsip yang perlu diterapkan oleh *Insan Brilian* (karyawan BRI) dalam berkepribadian dan tingkah laku, merujuk pada Surat Edaran BRI Nomor: SE.01-DIR/CTR/01/2021 yang menjelaskan bahwa *BRILiaN Belief* yang wajib digunakan yaitu *Insan Brilian* mampu menjaga Integritas dan berkarakter Profesional dalam melaksanakan tugas yang dimiliki dengan menanamkan rasa *respect (Trust)* untuk mengeluarkan hasil jasa dan layanan BRI Group yang memiliki inovasi beragam dengan landasan semangat *Customer Centric* yang memberikan nilai berlebih untuk pelanggan, masyarakat serta *stakeholders*.

Selain itu terdapat *BRILiaN Ways* yang dijadikan sebagai *performance driven behaviour* yaitu perilaku utama *Insan Brilian* untuk mendukung pencapaian kinerja terbaik dengan menerapkan 8 poin sebagaimana yang sudah diterangkan pada tabel 1.1 yang bersumber pada [bri.co.id](http://bri.co.id) yang didalamnya menjelaskan bahwa setiap *Insan Brilian* perlu meneladani hal tersebut, seperti dalam mengerjakan tugas dan hal yang berkaitan dengan aktivitas organisasi dengan bersikap jujur, dikerjakan dengan tulus, serta patuh kepada peraturan yang sudah ditetapkan oleh organisasi. *Insan Brilian* handal dan selalu mempunyai keinginan untuk berkembang dan belajar, mengerjakan pekerjaan yang diberikan dengan tuntas serta memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi. Membangun sebuah kerjasama yang produktif dengan sesama *Insan Brilian*, terbuka untuk saling membantu dan menghargai adanya perbedaan, mempunyai jiwa inovatif serta mudah beradaptasi

dengan lingkungan yang terus berubah, mempunyai rasa kepedulian yang tinggi serta memberikan dan melayani konsumen atau nasabah dengan penuh.

Berdasarkan hal tersebut peneliti tertarik mengangkat budaya organisasi yang diterapkan oleh BRI secara lebih mendalam agar lingkungan dan budaya positif tersebut dapat dilakukan dan diterapkan oleh perusahaan lainnya dan juga BRI Group dalam wilayah tertentu. Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan, maka peneliti akan mengangkat tema mengenai penerapan budaya organisasi di BRI sehingga peneliti mengangkat judul “**Analisis Penerapan Budaya Organisasi BRILiaN Ways di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.**”

## **1.2 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang yang telah disampaikan, maka penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui penerapan dari budaya organisasi *BRILiaN Ways* pada PT Bank Rakyat Indonesia.

## **1.3 Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang masalah penelitian, maka pertanyaan penelitian yang diajukan adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana penerapan budaya organisasi *BRILiaN Ways* yang dilakukan pada PT Bank Rakyat Indonesia?

## **1.4 Manfaat Penelitian**

### **1.4.1 Manfaat Teoritis**

Manfaat dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan yang dijadikan sebagai landasan dan referensi pada penelitian-penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan pengkajian budaya organisasi.

### **1.4.2 Manfaat Praktis**

Manfaat dari hasil penelitian ini adalah dapat menambah pengetahuan dan pemikiran peneliti mengenai budaya organisasi dan mengelola budaya organisasi yang baik. Selain itu, diharapkan juga dapat memberikan manfaat dalam mengimplementasikan budaya organisasi pada perusahaan Bank



Badan Usaha Milik Negara (BUMN) lainnya agar perusahaan dapat menjaga kesehatan budaya organisasi dan menumbuhkan jiwa kolaboratif.

### 1.5 Waktu Penelitian

Tabel 1. 2 Waktu Penelitian

Tahapan Penelitian	Waktu Penelitian											
	Sept	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	June	July	
Menentukan Topik Penelitian												
Pra Riset Penelitian												
Penyusunan BAB I												
Penyusunan BAB II												
Penyusunan BAB III												
Pendaftaran Desk Evaluation												
Pengumpulan Data												
Penyusunan BAB IV												
Penyusunan BAB V												
Pendaftaran Sidang Skripsi												
Sidang Skripsi												