

Analisis Penerapan Budaya Organisasi *BRILiaN Ways* Pada PT Bank Rakyat Indonesia (BRI)

Yasmin Salsabila Luthfi¹, Moch. Armien Syifaa Sutarjo²

¹ Hubungan Masyarakat, Fakultas Komunikasi dan Ilmu Sosial, Universitas Telkom, Indonesia, yasminalsabila@student.telkomuniversity.ac.id

² Hubungan Masyarakat, Fakultas Komunikasi dan Ilmu Sosial, Universitas Telkom, Indonesia, mocharmiensyifaas@telkomuniversity.ac.id

Abstract

The implementation of BRI's organizational culture, namely BRILiaN Ways, is a behavioral guideline that is implemented by all BRI employees. The BRI company encourages the growth and development of its employees, which is why BRI won the special HR Asia DEI – Diversity, Equity & Inclusion Award 2023. BRI is the only state-owned company to win this award, because BRI has a code of behavior that focuses on the concept of diversity. This research aims to determine the process of implementing BRILiaN Ways organizational culture and uses a qualitative descriptive approach, with data collection techniques in the form of observation, interviews and documentation. Researchers use the theory of Mckenna and Beech (2004) which contains artifacts, espoused values and basic underlying assumptions. The results of this research can be concluded that BRI implements its culture well and has its own uniqueness in each artifact element and espoused values. However, the researchers did not find any precise findings on the basic underlying assumptions element, because the beliefs held by employees were included in the espoused values element, while the researchers examined the implementation carried out by the company, not employee perceptions.

Keywords-organizational culture, code of conduct, banking.

Abstrak

Penerapan budaya organisasi yang dimiliki BRI yaitu BRILiaN Ways merupakan pedoman perilaku yang diterapkan oleh seluruh karyawan BRI. Perusahaan BRI mendorong pertumbuhan dan perkembangan karyawannya, maka dari itu BRI meraih penghargaan khusus HR Asia DEI – Diversity, Equity & Inclusion Award 2023. BRI menjadi satu-satunya perusahaan BUMN yang meraih penghargaan tersebut, karena BRI mempunyai pedoman perilaku yang berfokus kepada konsep kemajemukan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerapan budaya organisasi BRILiaN Ways dan menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif, dengan teknik pengumpulan data berupa observasi, wawancara, dan dokumentasi. Peneliti menggunakan teori Mckenna and Beech (2004) yang terdapat artefak, *espoused values* dan *basic underlying assumptions*. Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa BRI menerapkan budayanya dengan baik dan memiliki keunikan tersendiri dari setiap elemen artefak, dan *espoused values*. Namun peneliti tidak menemukan adanya temuan yang tepat pada elemen *basic underlying assumptions*, karena keyakinan yang dimiliki karyawan sudah tercantum dalam elemen *espoused values*, sedangkan peneliti meneliti penerapan yang dilakukan oleh perusahaan bukan persepsi karyawan.

Kata Kunci-budaya organisasi, pedoman perilaku, perbankan.

I. PENDAHULUAN

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 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 (BRI) memiliki budaya mikro yang dikenal sebagai BRI ONE CULTURE, yang dijadikan pedoman dalam mengelola budaya kerja di BRI, anak perusahaan BRI, serta perusahaan afiliasi BRI. Berdasarkan Surat Edaran BRI Nomor: SE.01-DIR/CTR/01/2021, BRI ONE CULTURE mencakup Nilai Inti BUMN (AKHLAK), BRILiaN Belief yang merupakan filosofi budaya kerja yang diyakini oleh Insan Brilian, dan BRILiaN Ways yang merupakan perilaku utama yang mendorong pencapaian kinerja perusahaan. BRI ONE CULTURE mencakup prinsip-prinsip seperti menyelesaikan pekerjaan hingga tuntas, proaktif, adaptif, membangun kolaborasi, memahami keragaman, dan beradaptasi dengan lingkungan yang terus berubah. Budaya organisasi ini mendorong motivasi kerja karyawan, dan ketika budaya tersebut diterapkan secara konsisten, target dan *Key Performance Indicator* (KPI) perusahaan dapat tercapai dengan baik. Pencapaian ini tidak lepas dari nilai-nilai budaya yang diterapkan, di mana BRILiaN Ways dijadikan pedoman perilaku untuk memudahkan internalisasi budaya kerja oleh karyawan, yang diterapkan dalam kegiatan sehari-hari di lingkungan organisasi. Menurut situs bri.co.id, BRI menekankan *Performance Driven Culture*, di mana Insan Brilian dapat merancang dan merencanakan kesuksesan mereka sendiri, dengan dukungan sistem dari perusahaan. Hal ini sejalan dengan pencapaian BRI yang terus mendorong pertumbuhan dan perkembangan karyawannya. Sebagai hasilnya, PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk menerima penghargaan dari HR Asia Best Companies to Work for in Asia 2023 untuk ketiga kalinya, serta penghargaan khusus HR Asia DEI – Diversity, Equity & Inclusion Award 2023 pada tahun 2023.

II. TINJAUAN LITERATUR

A. Budaya Organisasi

Budaya organisasi kerap kali menjadi suatu hal yang perlu diteladani untuk menciptakan kebiasaan pada suatu lingkungan yang didalamnya terdapat nilai dan norma yang telah diciptakan dalam sebuah organisasi agar dapat mengarahkan perilaku anggota-anggotanya dalam sebuah organisasi. Kilman (dalam Kamaroellah, 2014: 12) budaya organisasi merupakan nilai-nilai disosialisasikan dan diinternalisasi oleh anggota, sehingga menyatu dalam diri setiap individu di dalam organisasi. Maka dari itu, budaya organisasi menjadi jiwa bagi organisasi dan anggota-anggotanya. Hal ini diperkuat oleh Armstrong (2009) Budaya organisasi atau perusahaan terdiri atas nilai, aturan, kepercayaan, tingkah laku, maupun anggapan yang diwujudkan dalam perilaku individu di dalam perusahaan dan melaksanakan sesuatu yang dapat dikerjakan.

B. BRILiaN Ways

1. *BRILiaN* jujur, tulus dan patuh pada peraturan;
2. *BRILiaN* cakap dan handal, terus belajar, mengembangkan diri dan orang lain (*continuous learner*);
3. *BRILiaN* bekerja tuntas dengan penuh tanggung jawab berorientasi pada kinerja terbaik;
4. *BRILiaN* membangun kolaborasi yang produktif;
5. *BRILiaN* terbuka dan menghargai kemajemukan (*respect to diversity*),
6. *BRILiaN* proaktif, adaptif, inovatif dan berorientasi pada pertumbuhan yang berkelanjutan;
7. *BRILiaN* berempati memahami kebutuhan pelanggan dan memberikan layanan melebihi harapan;
8. *BRILiaN* peduli terhadap masyarakat dan lingkungan

C. Elemen Budaya Organisasi

Organisasi dalam pengelolaannya tentu terdapat elemen-elemen mendasar yang dapat membentuk budaya organisasi. Elemen yang terdapat dalam sebuah organisasi dapat membentuk karakteristik dan identitas terhadap organisasi dan menjadikan hal tersebut pembeda dengan yang lainnya. McKenna dan Beech (2004:15) menyebutkan bahwa budaya terbentuk atas 3 elemen, diantaranya adalah:

1. Artefak

Artefak merupakan elemen pertama yang tertampak secara kasat mata, mudah dilihat, didengar, maupun dirasakan. Hal tersebut dapat terlihat dari produk-produk yang dihasilkan, jasa atau pelayanan, cara berpakaian, cara berkomunikasi, bahasa yang digunakan, pakaian, serta tingkah laku dari anggota organisasi.

2. *Espoused Values*

Espoused Values merupakan elemen dengan tingkatan yang lebih tinggi dari artefak. Elemen ini merujuk pada nilai-nilai serta keyakinan yang dimiliki oleh sebuah organisasi dan harus diikuti serta dijunjung tinggi. Hal di dalamnya terdapat visi dan misi, tujuan, strategi organisasi, dan filosofi dari pendiri sebuah perusahaan dalam berperilaku maupun bertindak, di dalamnya terdapat alasan-alasan terkait “mengapa karyawan perusahaan bisa berkorban demi pekerjaan mereka?”.

3. *Basic Underlying Assumptions*

Basic Underlying Assumptions merupakan elemen yang paling penting untuk diamati. Hal ini mencakup asumsi dasar atas keyakinan atau kepercayaan yang dianggap oleh anggota organisasi dan di dalamnya meliputi persepsi, perasaan, pemikiran terhadap organisasi yang tidak diucapkan namun anggota organisasi meyakini hal tersebut.

4. Fungsi Budaya Organisasi

- a. Sebagai penunjuk batas, budaya organisasi dapat berfungsi sebagai pembeda dari organisasi lain.
- b. Budaya dapat membangun komitmen di antara anggota organisasi dibandingkan hanya mementingkan kepentingan individu.
- c. Budaya memberikan rasa identitas kepada anggota organisasi.
- d. Budaya berperan dalam menyatukan organisasi dengan menetapkan standar-standar yang tepat terkait apa yang harus dijelaskan, diungkapkan, dan dilakukan oleh anggota organisasi.
- e. Budaya menetapkan standar dalam penerimaan anggota, promosi kerja, penilaian kinerja, dan kesesuaian hubungan antara karyawan dan organisasi.

5. Jenis-Jenis Budaya Organisasi

- a. Budaya Clan: Budaya Clan mirip dengan sebuah keluarga, menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dengan memadukan tradisi dan loyalitas. Budaya ini mengutamakan pengembangan sumber daya manusia dalam jangka panjang serta menekankan pentingnya moral, perilaku baik, dan kerja tim. Dalam budaya ini, pemimpin dianggap sebagai mentor atau figur orang tua.
- b. Budaya Adhocracy: Budaya Adhocracy memiliki ciri-ciri kewirausahaan, dinamis, dan inovatif. Anggota organisasi didorong untuk berani mengambil risiko, dan pemimpin dipandang sebagai inovator serta teladan dalam pengambilan risiko. Organisasi mendukung inisiatif dan memberikan kebebasan kepada setiap anggotanya.
- c. Budaya Market: Budaya Market berorientasi pada hasil dan fokus pada kompetisi. Anggota organisasi bersaing satu sama lain dan berorientasi pada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, yakni mencapai prestasi. Budaya ini berfokus pada jangka panjang dengan bersaing dan mencapai sasaran yang terukur.
- d. Budaya Hierarchy: Budaya Hierarchy berorientasi pada struktur yang teratur dan menerapkan formalitas. Fokus utama budaya ini adalah stabilitas dan kontrol, sehingga keamanan dan ketertiban sangat diutamakan melalui keputusan hierarki dari atas ke bawah.

III. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan post-positivisme, dimana post-positivisme berpandangan bahwa kebenaran atau realita tidak hanya satu namun lebih kompleks. Post-positivisme menekankan bahwa pengetahuan tidak pernah benar-benar objektif, melainkan selalu tergantung pada perspektif, konteks, dan peneliti itu sendiri. Menurut Guba (dalam Dini et al., 2021) menjelaskan bahwa pendekatan post-positivisme merupakan bentuk modifikasi dari positivisme. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Metode kualitatif deskriptif diungkapkan oleh Sugiyono (2013) mengusulkan pendekatan kualitatif deskriptif untuk mendapatkan data yang mendalam dan komprehensif. Metode deskriptif dapat diartikan untuk menggambarkan dan menjelaskan suatu fenomena atau keadaan yang ada. Menurut Moleong (2005:4), pendekatan deskriptif kualitatif adalah metode penjelasan di mana data yang dikumpulkan dapat berupa kata-kata, gambar, atau konsep, bukan nilai numerik. Data dapat diperoleh dari

berbagai sumber, termasuk wawancara, rekaman dokumen yang dikumpulkan di lapangan, foto, video, dokumentasi foto dan video pribadi, catatan, atau bentuk bukti lainnya.

Metode deskriptif digunakan dengan mengumpulkan data dan mencari informasi dengan melibatkan informan, dan mengamati serta mendeskripsikan budaya organisasi yang dimiliki BRI. Data yang diperlukan didapatkan peneliti melalui pemaparan hasil dengan mengumpulkan data melalui observasi, wawancara bersama informan ahli, informan kunci, dan pendukung, serta studi dokumen. Hasil penelitian ini akan memperlihatkan bagaimana gambaran terkait elemen budaya organisasi apa saja yang sudah diterapkan oleh BRI.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan data dan temuan yang diperoleh setelah peneliti melakukan penelitian dengan metode yang telah ditetapkan, peneliti akan mempresentasikan hasil dan jawaban atas pertanyaan penelitian

Tabel 1. Elemen Budaya Organisasi BRI

Elemen Budaya Organisasi	Formal	Informal
Artefak	<p>Tangible:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Logo 2. Seragam 3. Arsitektur 4. Poster <p>Intangible:</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Slogan “Performance Driven Culture” 6. Briefing pagi 7. Sistem komunikasi & hierarki 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fasilitas pendukung (Ruang laktasi, <i>Daycare</i>, tempat olahraga tenis, treadmill, <i>games corner</i>, dan <i>pantry</i>) 2. <i>Sharing Session</i> pada pagi hari dengan membagikan ilmu, pengetahuan dan cerita menghibur yang disampaikan oleh masing-masing pekerja
<i>Espoused Values</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Visi “The Most Valuable Banking Group in South East Asia & Champion of Financial Inclusion 2025” 2. Misi BRI 3. Culture Agent Sebagai Role Model Penerapan BRILiaN Ways 4. BRILiaN <i>Improvement Forum</i> 5. BRI <i>Excellence Award</i> 6. BRI <i>Community</i> 7. Mengembangkan potensi karyawan melalui sertifikasi dan layanan fasilitas Pendidikan gratis secara online 	
<i>Basic Underlying Assumptions</i>		

Sumber: Olahan Peneliti, 2024

Hasil dari penelitian yang sudah dipaparkan di atas, peneliti mendapatkan penerapan budaya BRI yang termasuk dalam elemen budaya organisasi artefak, dan *espoused values* yang dilakukan pada keseharian dalam lingkungan organisasinya, hal tersebut membentuk sebuah budaya dari adanya kebiasaan yang dilakukan, keyakinan terhadap perusahaan maupun suatu hal yang mengikat baik secara kasat mata maupun tidak terlihat. Peneliti tidak menemukan

adanya penerapan budaya BRI pada elemen *basic underlying assumptions* karena keyakinan yang dimiliki karyawan terhadap perusahaan merujuk pada elemen *espoused values*. Dalam penerapan budaya organisasinya, peneliti mendapatkan hasil temuan bahwa BRI secara penerapan budayanya terbagi atas tipe formal dan informal.

Peneliti membagi kepada budaya tipe formal yang terikat dengan kebijakan atau aturan dari perusahaan dan budaya tipe informal yang dibangun karena kebiasaan karyawan dan fasilitas yang tidak terikat dengan ketentuan perusahaan dalam pekerjaan. Kemudian peneliti membagi budaya formal dalam 2 elemen budaya organisasi yaitu artefak didalamnya terdapat logo perusahaan, seragam, arsitektur, poster, slogan, kegiatan briefing pagi, dan sistem komunikasi & hierarki. Sedangkan dalam penerapan elemen *espoused values* BRI visi “*The Most Valuable Banking Group in BRILiaN South East Asia & Champion of Financial Inclusion 2025*”, misi, *Culture Agent* sebagai strategi penerapan budaya organisasi dan beberapa kegiatan yang mampu menumbuhkan budaya di BRI. Lalu pada penerapan budaya tipe informal terbagi ke dalam elemen budaya organisasi artefak BRI dari fasilitas pendukung seperti tempat penitipan anak, ruang laktasi, *pantry*, *games corner*, tempat olahraga, BRIWORK dan BRILiaN Center yang merupakan tempat bekerja dengan suasana tidak formal yang tersebar di berbagai wilayah. Lalu artefak lainnya yang diterapkan dalam kebiasaan karyawan yaitu *sharing session*.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan yang telah diuraikan peneliti, dapat disimpulkan bahwa dalam penerapan budaya organisasi BRILiaN Ways di lingkungan BRI telah dilakukan dengan baik. Peneliti mengaitkan temuan dengan membagi ke dalam 2 tipe budaya formal dan informal yang meliputi penerapan elemen budaya organisasi artefak, dan *espoused values*. Peneliti melihat bahwa penerapan budaya formal di BRI lebih dominan dibandingkan dengan budaya informal, karena BRI merupakan perusahaan yang berdiri sejak lama dan bergerak di bidang jasa keuangan, sehingga BRI kini melakukan transformasi perusahaan yang mempunyai fokus dalam perubahan *digital* dan *culture* agar dapat berkembang dengan lebih baik. Selain itu peneliti juga tidak melihat adanya penerapan pada elemen *basic underlying assumptions*, karena keyakinan yang dimiliki karyawan sudah masuk ke dalam elemen *espoused values* dan peneliti melihat penerapan yang dilakukan oleh perusahaan bukan persepsi yang dimiliki karyawan terhadap perusahaan.

B. Saran

1. Saran Akademis

Peneliti selanjutnya yang mempunyai fokus dalam penelitian penerapan budaya organisasi dapat dikembangkan dengan lebih baik melalui berbagai sudut pandang, pendekatan teori, dan metode yang berbeda.

2. Saran Praktis

- a. Budaya BRILiaN Ways perlu dikonsistenkan dalam penerapannya agar perusahaan dapat mencapai tujuan perusahaan dengan baik dan lancar.
- b. Budaya BRILiaN Ways dapat di bangun secara informal dan tidak hanya berfokus kepada budaya formal saja, sehingga dengan penerapan yang dilakukan secara informal dapat menumbuhkan budaya yang lebih kuat.

REFERENSI

- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook Of Performance Manajemen*. India: Replika Press.
- Alamsyah, M. . (2022). Analisis Budaya Organisasi Pada Bonbon Factory Group. *Sibatik Journal*, 1(1), 1225 – 1234.
- Asia, H. 2023. *HRRA Category Awards*. <https://hr.asia/awards/categories/>
- BRI Official Website. 2023. *Ciptakan Lingkungan Kerja Nyaman & Produktif, BRI Raih Penghargaan HR Asia Best Companies to Work For in Asia 2023*
- Kamaroellah, A. 2014. *Pengantar Budaya Organisasi*. Pustaka Radja.
- Moleong, & Lexy. (2012). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- McKenna, E., & Beech, N. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : CV Alfabeta.