

BAB II

STRATEGI KOMUNIKASI INTERNAL DALAM MENSOSIALISASIKAN PROGRAM HARMONISASI KEBIJAKAN

2.1. Fenomena Komunikasi Internal dalam Organisasi Besar

Komunikasi internal merupakan elemen kunci dalam menjaga kelancaran operasional dan keberhasilan implementasi kebijakan dalam organisasi besar, termasuk di sektor perbankan. Dalam organisasi sebesar PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk., tantangan utama yang sering muncul adalah memastikan informasi mengenai kebijakan dapat disampaikan secara jelas dan merata kepada seluruh karyawan. Kebijakan yang tidak dikomunikasikan dengan baik dapat menyebabkan kebingungan, kesalahpahaman, dan pada akhirnya berdampak negatif terhadap produktivitas dan kinerja karyawan.

Pilar utama dalam menentukan kemajuan ekonomi suatu negara ialah aktivitas ekonomi negara tersebut. Berbagai sektor yang bergerak dan berkontribusi dalam aktivitas ekonomi menciptakan dinamika yang vital bagi pertumbuhan ekonomi negara. Salah satunya ialah perbankan sebagai sektor yang membantu perkembangan pembangunan ekonomi di Indonesia. Tidak dapat dipungkiri bahwa hampir setiap sektor yang berkaitan dengan aktivitas keuangan secara konsisten mengandalkan layanan yang disediakan oleh industri perbankan (Sepang et al., 2018). Mulai dari bisnis kecil hingga korporasi besar, institusi keuangan ini menjadi tiang penopang yang memfasilitasi berbagai transaksi keuangan, seperti pengelolaan dana, peminjaman modal, serta penyediaan layanan pembayaran. Tidak hanya itu, masyarakat pun bergantung pada layanan perbankan untuk

mendukung aktivitas keuangan mereka, mulai dari tabungan hingga pembiayaan. Tak dapat dipungkiri bahwa perbankan memiliki peran vital dalam mendukung aktivitas ekonomi dan kemajuan finansial.

Undang-undang Nomor 10 Tahun 1998 tentang Perbankan, menjelaskan bahwa Bank digambarkan sebagai badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya dalam bentuk kredit dan atau bentuk lainnya untuk meningkatkan taraf hidup masyarakat. Bank Umum didefinisikan sebagai lembaga keuangan yang melaksanakan bisnis secara konvensional dan atau berdasarkan prinsip syariah, yang dalam kegiatannya menyediakan jasa dalam lalu lintas pembayaran. Bank Umum menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan berupa giro, deposito berjangka, sertifikat deposito, tabungan, dan atau bentuk lainnya yang dipersamakan dengan itu, memberikan kredit, menerbitkan surat pengakuan utang, dan lain sebagainya. Bank Umum juga dapat melakukan kegiatan usaha devisa dengan mengikuti pedoman Bank Indonesia, melakukan penyertaan modal pada Bank atau Perusahaan yang bergerak di bidang keuangan, seperti sewa guna usaha, modal ventura, perusahaan yang bergerak di bidang asuransi dan energi, dan lembaga kliring penyelesaian dan penyimpanan, dengan tetap mengikuti pedoman Bank Indonesia. Selanjutnya sesuai dengan ketentuan dalam peraturan perundang-undangan dana pensiun yang berlaku, Bank bertindak sebagai pendiri dan pengurus dana pensiun (<https://www.ojk.go.id/>).

Badan Usaha Milik Negara sebagai sebuah perusahaan negara yang memiliki entitas berada dibawah kendali pemerintah dan beroperasi sesuai prinsip

demokrasi ekonomi dalam kerangka kebijakan ekonomi. Peran penting Badan Usaha Milik Negara (BUMN) terletak pada kontribusinya dalam upaya pembangunan ekonomi nasional guna mencapai kesejahteraan masyarakat. Sebagian besar modal BUMN berasal dari sumber daya nasional yang telah dialokasikan secara terpisah. Salah satu format organisasi BUMN adalah Badan Usaha Perseroan (Persero), yang merupakan unit usaha BUMN yang didirikan untuk menyediakan barang dan jasa yang berkualitas tinggi. Dalam struktur ini, modal usaha terbagi dalam bentuk saham, dimana setidaknya 51% saham dimiliki oleh Negara dengan tujuan mendapatkan keuntungan. Dalam upaya meningkatkan nilai perusahaan, Persero berkomitmen untuk memiliki daya saing yang kuat dan mengejar profitabilitas. (<https://www.detik.com>).

2.2 Profil PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.

PT Bank Rakyat Indonesia yang didirikan di Puwokerto pada tahun 1895 merupakan aset terbesar BUMN, berbasis layanan kepada masyarakat kecil dan secara konsisten dengan fokus memberikan fasilitas kredit kepada pengusaha kecil (Sepang et al., 2018). Pada masa awal berdirinya, bank ini dikenal dengan nama *De Poerwokertosche Hulp en Spaarbank der Inlandsche Hoofden* yang melayani masyarakat kecil, dengan fokus pada pengelolaan dan penyaluran dana masjid (Ratriani, 2023). Setelah Indonesia merdeka, BRI menjadi bank pertama yang diakui oleh pemerintah melalui Peraturan Pemerintah No. 1 Tahun 1946. Pada era ini, BRI mengambil peran penting dalam mendukung pemulihan ekonomi pascakemerdekaan dengan menyalurkan kredit kepada masyarakat. Pada tahun 1968, BRI resmi ditetapkan sebagai bank milik negara dan menjalankan tugasnya

sebagai bank komersial yang mendukung pertumbuhan usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM). BRI terus berkembang dengan melakukan sejumlah akuisisi, termasuk pada sektor syariah dan agribisnis (Hadizan, 2023). Direktur Utama Bank BRI, Sunarso, menjelaskan bahwa pihaknya akan terus mendorong berbagai hiba untuk memulihkan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) yang menjadi bisnis utama BRI. Beliau juga menekankan pentingnya strategi dan kerjasama antara para pihak untuk memperbaiki kondisi ekonomi (<https://bri.co.id>).

2.3 Sejarah Divisi Kebijakan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.

Divisi Kebijakan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. dibentuk sebagai bagian dari upaya perusahaan untuk meningkatkan efisiensi dan konsistensi dalam penerapan kebijakan di seluruh unit kerja. Pembentukan divisi ini dilatarbelakangi oleh kebutuhan untuk mengharmonisasikan kebijakan yang dikeluarkan oleh berbagai divisi dalam organisasi yang kompleks, guna menghindari tumpang tindih kebijakan dan meminimalisir miskomunikasi. Sebagai salah satu bank terbesar di Indonesia, BRI menghadapi tantangan dalam memastikan kebijakan yang dikeluarkan dapat dipahami dan dilaksanakan oleh seluruh karyawan, terutama mengingat jaringan kerja BRI yang tersebar di seluruh nusantara.

Seiring dengan berkembangnya BRI menjadi institusi keuangan yang lebih kompleks, berbagai divisi mulai menerbitkan kebijakan mereka sendiri, yang kadang-kadang tidak selaras dengan kebijakan dari divisi lain. Hal ini seringkali menyebabkan kebingungan di kalangan karyawan dan berpotensi menurunkan produktivitas serta meningkatkan biaya operasional. Oleh karena itu, BRI

memandang perlu untuk membentuk Divisi Kebijakan dan Prosedur yang berada di bawah Direktorat Kepatuhan. Divisi ini memiliki tugas utama untuk mengharmonisasikan kebijakan yang dikeluarkan oleh berbagai unit di dalam organisasi, memastikan bahwa setiap kebijakan yang disosialisasikan telah selaras dengan visi dan misi perusahaan serta sesuai dengan regulasi yang berlaku. Keberadaan Divisi Kebijakan ini juga bertujuan untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam proses pengambilan keputusan, serta memfasilitasi komunikasi internal yang lebih baik antar divisi. Dengan adanya harmonisasi kebijakan, BRI dapat mengoptimalkan kinerja karyawan dan memastikan bahwa kebijakan yang diterapkan mendukung pencapaian tujuan strategis perusahaan

2.4 Struktur Organisasi Divisi Kebijakan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.

Struktur organisasi PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. dirancang untuk mendukung pencapaian visi dan misi perusahaan secara efektif. Dengan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) di puncaknya, struktur ini terdiri dari berbagai tingkatan yang bekerja secara sinergis untuk memastikan operasional perusahaan berjalan lancar. Salah satu elemen kunci dalam struktur ini adalah Divisi Kebijakan, yang berada di bawah Direktorat Kepatuhan. Divisi ini berperan penting dalam menyusun, mengharmonisasikan, dan mensosialisasikan kebijakan di seluruh unit kerja BRI. Divisi Kebijakan bertanggung jawab untuk memastikan kebijakan yang dikeluarkan oleh berbagai unit kerja tidak tumpang tindih dan sesuai dengan visi perusahaan.

Dalam strukturnya, divisi ini dipimpin oleh seorang kepala divisi yang berkoordinasi langsung dengan berbagai direktorat lain untuk memastikan bahwa setiap kebijakan yang disusun telah disesuaikan dengan peraturan dan regulasi yang berlaku, serta mendukung tujuan strategis BRI. Setiap kebijakan yang telah diharmonisasikan kemudian disosialisasikan melalui media komunikasi internal perusahaan, termasuk portal intranet, email, dan pertemuan tatap muka. Divisi ini juga memiliki tim yang khusus menangani evaluasi kebijakan untuk memastikan kebijakan yang sudah diterapkan berjalan dengan baik di seluruh unit kerja. Dengan adanya sistem harmonisasi kebijakan yang efektif, BRI dapat meminimalisir potensi miskomunikasi antar divisi, meningkatkan efisiensi operasional, dan menjaga konsistensi dalam implementasi kebijakan di seluruh cabang perusahaan yang tersebar di Indonesia.

2.5 Visi dan Misi Divisi Kebijakan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.

Visi dan misi Divisi Kebijakan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. merupakan bagian integral dari visi dan misi utama BRI yang berfokus pada inklusi keuangan dan pemberdayaan segmen UMKM. Visi dan misi Bank Rakyat Indonesia (BRI) mencerminkan komitmen kuat perusahaan dalam mendukung pertumbuhan ekonomi nasional, terutama melalui pemberdayaan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM). Visi BRI adalah menjadi "The Most Valuable Bank in Southeast Asia and Home to the Best Talent." Visi ini mencerminkan aspirasi BRI untuk tidak hanya menjadi bank terbesar dan paling bernilai di kawasan, tetapi juga menjadi institusi yang menghargai dan mengembangkan talenta terbaik di dalamnya (BRI, n.d.).

Misi BRI sangat terkait dengan peran bank sebagai penggerak utama UMKM di Indonesia. Dalam misinya, BRI berkomitmen untuk memberikan layanan perbankan yang unggul dengan fokus pada segmen mikro, kecil, dan menengah. Ini sejalan dengan strategi BRI yang selama bertahun-tahun menyalurkan kredit kepada pelaku usaha kecil, yang telah menjadi tulang punggung ekonomi nasional. Misi ini tercermin dalam kebijakan-kebijakan BRI yang mendukung inklusi keuangan, seperti peningkatan akses pembiayaan bagi UMKM melalui berbagai produk dan layanan inovatif, serta transformasi digital yang memudahkan nasabah mengakses layanan BRI (Ratriani, 2023).

Sebagai bentuk penerapan dari visi dan misinya, BRI mengimplementasikan berbagai program strategis, seperti BRILink dan BRImo, yang mendukung digitalisasi layanan perbankan bagi masyarakat luas. Dengan semakin meningkatnya adopsi teknologi, BRI terus berinovasi untuk memfasilitasi layanan keuangan yang lebih inklusif dan efisien, sesuai dengan misinya. Pendekatan ini tak hanya mendukung ekonomi digital, tetapi juga memastikan bahwa segmen UMKM tetap menjadi fokus utama dalam perjalanan BRI mencapai visinya (Hadizan, 2023).

2.6 Strategi Komunikasi Internal dalam Mensosialisasikan Kebijakan

Dalam menghadapi perubahan kebijakan, PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. (BRI) menggunakan beberapa strategi komunikasi internal yang efektif guna memastikan setiap kebijakan dapat disosialisasikan dengan baik dan dipahami oleh seluruh karyawan dari berbagai divisi. Beberapa strategi yang

diterapkan BRI mencakup penggunaan media internal, pelatihan dan sosialisasi, rapat koordinasi, serta monitoring dan evaluasi kebijakan yang berkelanjutan.

2.6.1 Penggunaan Media Internal

Untuk menyampaikan kebijakan secara efektif kepada seluruh pekerja, BRI memanfaatkan berbagai media komunikasi internal. BRI memiliki beberapa platform komunikasi yang dirancang khusus untuk memberikan informasi terkait kebijakan, pelatihan, dan informasi strategis lainnya kepada seluruh pekerja, yaitu BRISHARE, BRIPEDIA, dan Pustaka SDM. Media-media ini berfungsi sebagai portal utama dalam menyampaikan kebijakan baru maupun perubahan kebijakan yang ada, sehingga setiap pekerja dapat dengan mudah mengakses informasi kapanpun diperlukan. BRISHARE, misalnya, merupakan platform yang digunakan untuk berbagi informasi mengenai kebijakan perusahaan secara menyeluruh. Pekerja dapat mengakses informasi terkait kebijakan, pelatihan, dan berbagai hal yang berhubungan dengan pekerjaan mereka melalui platform ini. Selain itu, BRIPEDIA dan Pustaka SDM berperan sebagai sumber daya informasi yang membantu pekerja memahami kebijakan perusahaan secara lebih mendalam. BRI juga mengembangkan forum komunikasi di mana informasi dapat disebarluaskan baik ke atas, ke bawah, maupun lintas unit kerja. Forum ini mencakup pertemuan seperti Forum Risk Management Committee, Business Performance Review, Support Performance Review, Rapat Kerja Nasional, dan Focus Group

Discussion (FGD), yang memungkinkan pertukaran informasi antara manajemen dan karyawan (BRI, 2022).

2.6.2 Pelatihan dan Sosialisasi Kebijakan

Pelatihan dan sosialisasi kebijakan merupakan bagian penting dari strategi komunikasi internal BRI. BRI menyadari bahwa pemahaman yang baik terhadap kebijakan hanya dapat dicapai melalui pelatihan yang efektif. Salah satu pendekatan yang dilakukan adalah penyelenggaraan E-learning, yang pada tahun 2022 telah diikuti oleh 49.593 pekerja terkait pengendalian gratifikasi. Dengan metode pembelajaran daring ini, BRI dapat menjangkau seluruh pekerja yang tersebar di berbagai wilayah Indonesia dengan efisien.

BRI juga menyelenggarakan seminar dan sesi pelatihan langsung sebagai bagian dari sosialisasi kebijakan, terutama terkait isu-isu penting seperti anti-penyuapan dan gratifikasi. Kegiatan-kegiatan seperti ini tidak hanya membantu pekerja memahami kebijakan perusahaan, tetapi juga memastikan bahwa setiap pekerja memiliki kesadaran yang sama terhadap pentingnya mematuhi aturan dan kebijakan yang telah ditetapkan (BRI, 2022).

2.6.3 Rapat Koordinasi Kebijakan

Rapat koordinasi antar divisi juga menjadi salah satu strategi komunikasi internal yang penting bagi BRI. Rapat-rapat ini diadakan secara berkala untuk memastikan keselarasan kebijakan di seluruh unit kerja dan divisi. Misalnya, Rapat Kerja Nasional dan Rapat Kerja Wilayah menjadi

momen penting bagi BRI untuk mengkomunikasikan kebijakan baru serta mengkoordinasikan pelaksanaan kebijakan tersebut di seluruh cabang. Selain itu, BRI juga mengadakan Focus Group Discussion (FGD) yang melibatkan berbagai pihak dari tingkat manajemen hingga pelaksana untuk membahas strategi operasional dan kebijakan perusahaan. Diskusi semacam ini memungkinkan adanya umpan balik langsung dari berbagai level pekerja, yang kemudian digunakan untuk menyempurnakan kebijakan yang ada (BRI, 2022).

2.6.4 Sistem Monitoring dan Evaluasi Komunikasi Kebijakan

Monitoring dan evaluasi merupakan komponen krusial dalam strategi komunikasi internal BRI. BRI menggunakan pendekatan yang sistematis untuk memantau efektivitas komunikasi kebijakan yang telah diterapkan. Salah satu caranya adalah dengan melibatkan Satuan Kerja Audit Intern (SKAI) yang berperan dalam memonitor pelaksanaan sistem pengendalian internal termasuk efektivitas penyebaran informasi terkait kebijakan. BRI juga menggunakan sistem pemantauan berbasis teknologi, seperti BRISIM (BRI Sistem Informasi Manajemen) dan berbagai aplikasi lain yang memungkinkan pengawasan terhadap pelaksanaan kebijakan secara real-time. Melalui monitoring yang dilakukan secara berkala, manajemen dapat menilai sejauh mana kebijakan telah dipahami dan diterapkan oleh seluruh pekerja di lapangan. Jika ditemukan kesenjangan atau masalah dalam penerapan, tindakan koreksi segera dilakukan untuk memastikan kebijakan berjalan dengan efektif. Dengan adanya sistem monitoring yang

komprehensif, BRI tidak hanya mampu memastikan kebijakan tersosialisasi dengan baik, tetapi juga dapat melakukan evaluasi dan penyesuaian kebijakan jika diperlukan. Evaluasi ini menjadi alat penting untuk meningkatkan efektivitas kebijakan dan strategi komunikasi internal di masa depan (BRI, 2022).