

**PENGARUH BUDAYA KERJA TERHADAP
KINERJA PERUSAHAAN
DI PT. BANK RAKYAT INDONESIA
(PERSERO) Tbk. CABANG DEMAK
(Studi Kualitatif di Bank BRI Cabang Demak)**



TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

Disusun oleh:

**VARIANDY TIARAPUTRA
NIM. 12010124413093**

FEB UNDIP

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2026**



SERTIFIKASI

Saya Variandy Tiaraputra, ST yang bertandatangan di bawah ini, menyatakan bahwa Tesis yang saya ajukan ini merupakan hasil penelitian saya sendiri yang belum pernah di sampaikan untuk mendapatkan gelar pada Program Magister Manajemen atau pun program studi lainnya. Karya ini merupakan karya milik saya pribadi karena itu pertanggungjawaban sepenuhnya berada di pundak saya.

Semarang, 26 Juni 2026

Variandy Tiaraputra, ST

PENGESAHAN TESIS

Yang bertandatangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :

PENGARUH BUDAYA KERJA TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN DI PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) Tbk. CABANG DEMAK (Studi Kualitatif di Bank BRI Cabang Demak)

Yang disusun oleh Variandy Tiaraputra, NIM. 12010124413093
Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 15 Juni 2026
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Semarang, 26 Juni 2026
Universitas Diponegoro
Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program



Mirwan Surya Perdhana, S.E., M.M., Ph.D.

Pembimbing

Dr. Susilo Toto Raharjo, S.E., M.T.

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of work culture on company performance at PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Demak Branch Office through a qualitative approach. The research was conducted based on the author's perspective using an ethnographic approach. The study explores how organizational culture values are internalized and implemented by employees and how these values influence company performance in terms of financial achievement, service quality, work efficiency, employee productivity, and customer satisfaction.

This research uses a qualitative descriptive method with data collection techniques through in-depth interviews, observations, and documentation studies involving branch leaders, managers, marketing officers, and human resource staff at BRI Demak Branch Office. The theoretical foundation used in this study includes organizational culture theory by Robbins & Judge, Schein, Denison, and Cameron & Quinn, as well as company performance theory through the Balanced Scorecard approach by Kaplan & Norton.

The findings indicate that work culture has a significant influence on company performance. The implementation of corporate cultural values such as integrity, professionalism, customer orientation, collaboration, and adaptability contributes positively to employee motivation, work consistency, teamwork, and organizational productivity. The study also found that the implementation of Culture Activation Program succeeded in improving branch performance stability during certain periods. However, in 2025, there was a performance stagnation despite the implementation of the cultural program, indicating that company performance is not only influenced by work culture but also by external factors such as regional economic conditions, leadership style, employee workload, digital transformation, and local business dynamics.

This study concludes that work culture is an important strategic factor in improving organizational performance sustainability. A strong and adaptive organizational culture can become a sustainable competitive advantage for companies, especially in the banking industry facing increasingly dynamic competition and digital transformation challenges. Therefore, companies need to strengthen the internalization of corporate values consistently, contextually, and sustainably at every organizational level.

Keywords: *Work Culture, Organizational Culture, Company Performance, Corporate Culture, Banking Performance, BRI Demak Branch*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya kerja terhadap kinerja perusahaan pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Demak melalui pendekatan kualitatif. Penelitian dilakukan berdasarkan pandangan dari penulis (*ethnography*). Penelitian ini mengeksplorasi bagaimana nilai-nilai budaya organisasi diinternalisasi dan diterapkan oleh karyawan serta bagaimana nilai-nilai tersebut memengaruhi kinerja perusahaan dari aspek pencapaian finansial, kualitas pelayanan, efisiensi kerja, produktivitas pegawai, dan kepuasan nasabah.

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi yang melibatkan pimpinan cabang, manajer, tenaga pemasar, serta staf sumber daya manusia di BRI Kantor Cabang Demak. Landasan teori yang digunakan dalam penelitian ini meliputi teori budaya organisasi dari Robbins & Judge, Schein, Denison, dan Cameron & Quinn, serta teori kinerja perusahaan melalui pendekatan Balanced Scorecard dari Kaplan & Norton.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan. Implementasi nilai budaya perusahaan seperti integritas, profesionalisme, orientasi pelanggan, kolaborasi, dan adaptabilitas memberikan kontribusi positif terhadap motivasi kerja, konsistensi kerja, kerja sama tim, serta produktivitas organisasi. Penelitian juga menemukan bahwa implementasi Culture Activation Program berhasil meningkatkan stabilitas kinerja cabang pada periode tertentu. Namun demikian, pada tahun 2025 ditemukan adanya stagnasi kinerja meskipun program budaya kerja tetap dijalankan, yang menunjukkan bahwa kinerja perusahaan tidak hanya dipengaruhi oleh budaya kerja, tetapi juga oleh faktor eksternal seperti kondisi ekonomi daerah, gaya kepemimpinan, beban kerja pegawai, transformasi digital, dan dinamika bisnis lokal.

Penelitian ini menyimpulkan bahwa budaya kerja merupakan faktor strategis penting dalam meningkatkan keberlanjutan kinerja organisasi. Budaya organisasi yang kuat dan adaptif mampu menjadi keunggulan kompetitif berkelanjutan bagi perusahaan, khususnya di industri perbankan yang menghadapi persaingan dan tantangan transformasi digital yang semakin dinamis. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperkuat internalisasi nilai budaya perusahaan secara konsisten, kontekstual, dan berkelanjutan di setiap level organisasi.

Kata Kunci: Budaya Kerja, Budaya Organisasi, Kinerja Perusahaan, Budaya Perusahaan, Kinerja Perbankan, BRI Cabang Demak

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT atas rahmat dan hidayah-Nya, sehingga tesis ini dapat diselesaikan sebagai syarat memperoleh gelar Magister Manajemen di Universitas Diponegoro Semarang.

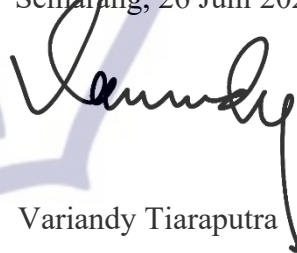
Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna, sehingga saran dan kritik sangat diharapkan. Ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya disampaikan kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan tesis ini.

1. Bapak Dr. Susilo Toto Raharjo S.E.,M.T. selaku pembimbing tesis yang selalu menyediakan waktunya untuk melakukan review dan memberikan arahan dan bimbingan terhadap tesis yang diajukan oleh penulis
2. Bapak Mirwan Surya Perdhana, S.E., M.M., Ph.D selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
3. Bapak I Made Sukresna, S.E., M.Si, Ph.D selaku Wakil Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
4. Segenap Bapak dan Ibu Dosen Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan, pengalaman, dan bantuan yang bermanfaat bagi penulis.
5. Segenap Bapak dan Ibu karyawan Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang yang telah banyak membantu, mendukung dan mempermudah penulis dalam menyelesaikan studi di Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
6. Kedua Orang Tua saya yang selalu memberikan doa dan dukungan kepada penulis untuk segera menyelesaikan tesis ini dengan baik

7. Istri saya Yuli Prihatiningsih, putri pertama saya Shakayla Alifiya Azkadina, serta putri kedua saya Salsabila Isnani Nafeesa yang selalu memberikan doa dan dukungan sehingga penulis senantiasa bersemangat dan termotivasi untuk segera menyelesaikan tesis ini.
8. Seluruh rekan kuliah, terima kasih atas semangat, bantuan, dukungan & kerjasama yang terjalin dengan baik selama penulis menempuh program pendidikan S-2 di Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
9. Seluruh pihak yang telah memberikan kontribusi kepada penulis selama menempuh program pendidikan di Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.

Semoga Allah SWT memberikan balasan yang berlipat atas seluruh kebaikan dan bantuan Bapak/Ibu/Rekans/Saudara/i dan teman-teman sekalian sehingga penelitian ini selesai dan bermanfaat bagi masyarakat di kemudian hari.

Semarang, 26 Juni 2026



Variandy Tiaraputra

FEB UNDIP

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
SERTIFIKASI.....	ii
PENGESAHAN TESIS.....	iii
<i>ABSTRACT</i>	iv
ABSTRAK	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	12
1.3 Tujuan Penelitian.....	13
1.4 Manfaat Penelitian.....	13
1.5 Sistematika Penulisan.....	14
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN KERANGKA TEORITIS.....	16
2.1 Budaya Kerja.....	16
2.1.1 Budaya Kerja dalam Perusahaan.....	21
2.2 Kinerja Perusahaan.....	30
2.3 Kinerja Individu.....	39
2.4 Faktor Eksternal yang Mempengaruhi Kinerja BRI Kantor Cabang Demak.....	44
2.4.1 Pertumbuhan Ekonomi Kabupaten Demak.....	45
2.4.2 Kebijakan Keuangan Wilayah.....	49
2.5 Penelitian Terdahulu.....	51
BAB III METODE PENELITIAN.....	56
3.1 Jenis Penelitian.....	56
3.2 Sumber Data.....	61
3.3 Ruang Lingkup Penelitian.....	63

3.4	Populasi dan Sampel.....	64
3.5	Teknik Analisis Data.....	65
BAB IV PEMBAHASAN.....		67
4.1	Deskripsi Lokasi Penelitian.....	67
4.1.1	Gambaran Umum Kabupaten Demak.....	67
4.1.2	Profil PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Demak	69
4.1.3	Konteks Budaya Kerja dan Dinamika Organisasi.....	71
4.1.4	Observasi Peneliti di Lapangan (Pendekatan Etnografis)	72
4.1.5	Implikasi Lingkungan Sosial Terhadap Penerapan Budaya Kerja.....	74
4.1.6	Refleksi Peneliti	75
4.2	Analisis Temuan Penelitian (Etnography))	76
4.2.1	Posisi Peneliti sebagai Insider dalam Penelitian Etnografi.....	76
4.2.2	Dinamika Kehidupan Organisasi BRI Cabang Demak.....	77
4.2.3	Morning Briefing sebagai Arena Internalisasi Budaya.....	78
4.2.4	Rapat Evaluasi sebagai Mekanisme Pembelajaran Kolektif	79
4.2.5	Pengalaman Transformasi Budaya Tahun 2020–2025	80
4.2.6	Observasi terhadap Dinamika Pencapaian Target Kinerja.....	81
4.2.7	Fenomena Anomali Kinerja Tahun 2025.....	82
4.2.8	Interaksi Lintas Unit Kerja.....	83
4.2.9	Culture Activation Program sebagai Ritual Organisasi.....	84
4.2.10	Refleksi Peneliti terhadap Perubahan Budaya	85
4.2.11	Sintesis Temuan Observasi Etnografi.....	86
4.3	Analisis Temuan Penelitian dan Pembahasan Data (Wawancara Terfokus).....	87
4.3.1	Pendahuluan	87
4.3.2	Internalisasi Nilai AKHLAK dalam Kehidupan Kerja.....	88
4.3.3	Budaya Organisasi dan Pengaruhnya terhadap Kinerja	95
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN		105

5.1	Kesimpulan	105
5.2	Implikasi Teoritis	109
5.3	Implikasi Manajerial	115
5.4	Keterbatasan Penelitian	121
5.5	Agenda Penelitian Mendatang.....	123
DAFTAR PUSTAKA.....		127
LAMPIRAN.....		131



DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Pencapaian Kinerja Kantor Cabang Demak.....	4
Tabel 1. 2 Research Gap	9
Tabel 2. 1 Penelitian terdahulu.....	52



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Grafik Pertumbuhan Ekonomi Kabupaten Demak (2025-2024)..... 47



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dengan adanya globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin intens, efektivitas dan efisiensi operasional telah menjadi suatu keharusan bagi perusahaan yang ingin mencapai dominasi pasar dan mempertahankan pertumbuhan. Salah satu aspek dasar yang menentukan keberhasilan sebuah organisasi adalah budaya kerja yang diterapkan di dalamnya. Budaya kerja telah menjadi lebih dari sekadar identitas dan ciri organisasi bagi sebuah institusi, tetapi lebih sebagai kekuatan internal yang mampu mendorong motivasi, loyalitas, dan kinerja karyawan berkelanjutan.

Menurut Robbins & Judge (2017), budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi dan membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya. Budaya kerja mencakup nilai-nilai, norma, dan keyakinan serta pola pikir dan tindakan yang secara kolektif dibagikan oleh semua anggota organisasi. Budaya kerja yang kuat akan membawa konsistensi dalam perilaku karyawan, meningkatkan kerja sama tim, dan membina kebanggaan organisasi.

PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, sebagai salah satu bank milik negara di Indonesia, berkomitmen untuk mendorong budaya kerja yang positif dan produktif. BRI memiliki lima nilai budaya inti yang dikenal sebagai Nilai Korporat BRI, yaitu Integritas, Profesionalisme, Kepercayaan, Inovasi, dan Berorientasi

Pelanggan. Nilai-nilai ini menjadi prinsip panduan bagi semua karyawan BRI, dari kantor pusat hingga kantor daerah dan cabang di seluruh Indonesia.

Dalam organisasi besar seperti PT Bank BRI tersebut dengan unit kerja yang tersebar seluruh Indonesia serta kelompok-kelompok geografi yang terdistribusi luas, penerapan budaya kerja sering kali sulit dilakukan. Setiap unit kerja maupun setiap kantor cabang memiliki permasalahan internal dan eksternal yang lebih kompleks. Budaya organisasi yang sudah dicanangkan dari level pusat tidak selalu dapat diimplementasikan dengan sukses di level daerah.

Demak merupakan salah satu wilayah dengan potensi ekonomi yang cukup besar, khususnya di sektor pertanian, perdagangan, dan UMKM. Kabupaten Demak sebagai salah satu wilayah strategis di Jawa Tengah memiliki karakteristik sosial-ekonomi yang khas dan berpotensi besar dalam pengembangan bisnis perbankan. Perekonomian masyarakatnya masih didominasi oleh sektor agraris, seperti pertanian, perikanan, serta usaha kecil dan menengah (UMKM) yang berkembang pesat, khususnya di bidang perdagangan, konveksi, mebel, dan kuliner. Letak geografis Demak yang berada di jalur pantura menjadikannya simpul penting dalam aktivitas distribusi barang dan jasa, sehingga potensi transaksi keuangan cukup tinggi.

Dalam konteks ini, kehadiran PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk sebagai bank dengan fokus utama pada sektor mikro memiliki kontribusi yang signifikan terhadap perekonomian lokal, terutama melalui program Kredit Usaha Rakyat (KUR), layanan digital perbankan, dan jaringan agen BRILink yang menjangkau pelosok desa.

PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Demak. BRI Cabang Demak, selaku lembaga keuangan yang mengedepankan pembangunan mikro dan kecil, turut berkontribusi bagi pencapaian inklusi keuangan yang lebih luas di kawasan tersebut. Untuk mencapai tujuan tersebut, dibutuhkan sumber daya manusia yang kompeten dan budaya kerja yang mendukung kinerja optimal.

Kinerja BRI di Demak tidak terlepas dari dukungan budaya kerja yang diterapkan perusahaan, yaitu nilai AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif). Nilai-nilai ini memiliki kesesuaian dengan karakter budaya masyarakat Demak yang religius, menjunjung tinggi gotong royong, serta memiliki loyalitas yang kuat terhadap institusi yang dipercaya. Misalnya, nilai Amanah sejalan dengan pentingnya kepercayaan dalam interaksi sosial di masyarakat Demak; nilai Harmonis mencerminkan budaya kekeluargaan dan kebersamaan; sedangkan nilai Adaptif dan Kolaboratif mendukung penetrasi layanan digital perbankan di kalangan pelaku UMKM dan komunitas lokal. Sinergi antara budaya kerja BRI dengan nilai-nilai sosial masyarakat setempat turut mendorong peningkatan produktivitas karyawan, loyalitas nasabah, dan pencapaian target bisnis perusahaan.

Kinerja suatu kantor cabang tidak hanya ditentukan oleh strategi bisnis dan target finansial semata, melainkan juga dipengaruhi oleh bagaimana budaya kerja (culture) diinternalisasi dan diaktivasi dalam keseharian organisasi. KC BRI Demak menunjukkan dinamika yang menarik sepanjang 2024 hingga pertengahan 2025, di mana implementasi Internalisasi Culture Activation Program memberikan dampak yang signifikan terhadap capaian kinerja baik dari sisi finansial, pelayanan

pelanggan, maupun peringkat (rank) di antara cabang lain. Tabel data pencapaian kinerja ini akan menyoroti perbandingan kinerja ketika program budaya tidak diimplementasikan dengan ketika program dijalankan, sehingga terlihat jelas korelasi positif antara aktivasi budaya kerja dan pencapaian hasil bisnis dengan hasil sebagai berikut :

Tabel 1. 1
Pencapaian Kinerja Kantor Cabang Demak

2024												
Keterangan	Jan-24	Feb-24	Mar-24	Apr-24	May-24	Jun-24	Jul-24	Aug-24	Sep-24	Oct-24	Nov-24	Dec-24
Rank	8	6	2	5	8	12	8	5	3	3	4	5
Financial	96.29%	89.12%	90.58%	88.02%	86.92%	86.28%	93.40%	94.27%	96.48%	95.99%	95.60%	96.09%
Customer	77.59%	82.17%	98.90%	98.90%	98.75%	104.61%	108.76%	110%	110%	110%	110%	110%
Total	91.57%	87.36%	92.68%	90.77%	89.91%	90.14%	96.63%	97.58%	99.32%	98.94%	98.63%	99.02%

2025								
Keterangan	Jan-25	Feb-25	Mar-25	Apr-25	May-25	Jun-25	Jul-25	Aug-25
Rank	11	10	12	8	7	10	5	2
Financial	91.97%	91.53%	92.51%	91.36%	91.04%	91.49%	95.26%	101.62%
Customer	89.93%	95.80%	90.63%	99.49%	99.52%	96.58%	99.38%	106.44%
Total	91.56%	92.39%	92.13%	92.99%	92.74%	92.51%	97.32%	102.11%

Sumber Data : Data Olah Pencapaian Kinerja Regional Chief Financial Regional 10 - Semarang

Pada tabel diatas terdapat 2 komponen penilaian yaitu dari sisi Financial dan Customer. Kategori penilaian dari sisi Financial adalah sebagai berikut :

1. Laba Perusahaan
2. Pencapaian Kinerja Kredit
3. Pencapaian Kinerja Dana
4. Pencapaian Fee Based Income
5. Pencapaian Kualitas Kredit
6. Pencapaian Extracomtable (Penyelesaian Kredit Penghapusbukuan)

Kinerja financial saling behubungan antara satu sama lain. Karena seluruh pencapaian Financial akan menopang Laba suatu unit kerja. Kemudian untuk sisi Customer adalah sebagai berikut :

1. Akuisisi Alat Akseptasi (EDC dan QRIS)
2. Produktifitas Alat Akseptasi (EDC dan QRIS)
3. Jumlah User BRImo dan QLOLA
4. Tingkat Fraud Internal
5. Manajemen Resiko

Pada tabel juga memperlihatkan kinerja unit menunjukkan tren perbaikan yang positif, terutama pada Semester II 2025. Setelah sempat berada pada peringkat 10–12 pada Semester I 2025, unit berhasil meningkatkan performa hingga mencapai peringkat ke-2 pada Agustus 2025, didukung oleh kenaikan financial menjadi 101,62%, customer 106,44%, dan total score 102,11%. Hal ini menunjukkan bahwa strategi perbaikan yang dijalankan mulai memberikan hasil yang nyata.

Namun, terdapat beberapa anomali yang perlu menjadi perhatian. Pertama, pada Semester I 2025, total score relatif stabil di kisaran 91%–93%, tetapi ranking justru berada pada posisi 7–12, mengindikasikan bahwa performa tersebut belum cukup kompetitif dibandingkan unit lain. Kedua, pada Juni 2024, customer score mencapai 104,61%, namun ranking masih berada di posisi 12 akibat rendahnya capaian financial (86,28%). Ketiga, pada Agustus 2025 terjadi anomali positif, di mana kenaikan financial yang menembus 100% secara langsung mendorong lonjakan ranking dari peringkat 5 menjadi peringkat 2

Dalam konteks ini, kinerja bisnis dilihat dari berbagai dimensi, tidak hanya dari perspektif finansial seperti pertumbuhan laba dan aset, tetapi juga dari perspektif non-finansial seperti kualitas pelayanan, efisiensi proses bisnis, kepuasan pelanggan, inovasi layanan, dan produktivitas karyawan. Mangkunegara (2017) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai hasil dari suatu pekerjaan tertentu dalam hal kualitas dan kuantitas yang dicapai karyawan dalam menjalankan tanggung jawabnya. Dengan demikian, jika budaya kerja yang diadopsi positif, produktivitas karyawan akan meningkat, yang akan mengakibatkan perbaikan kinerja bisnis.

Beberapa studi sebelumnya juga menemukan korelasi yang kuat antara budaya kerja organisasi dan kinerja organisasi. Sutrisno (2016) menemukan bahwa budaya organisasi yang kuat berdampak positif pada produktivitas karyawan, loyalitas, dan kepuasan kerja. Kreitner & Kinicki (2014) sama-sama setuju bahwa kebijakan organisasi yang mempromosikan kerja sama tim, kreativitas, dan komunikasi terbuka membudayakan lingkungan yang mendukung peningkatan produktivitas.

Bagaimanapun, tantangan dalam menciptakan dan mempertahankan budaya etika kerja yang kuat tetap harus diatasi. Faktor-faktor seperti kurangnya komunikasi, resistensi terhadap perubahan, dan latar belakang karyawan yang beragam dapat menjadi tantangan bagi adopsi budaya kerja. Oleh karena itu, penting untuk terus menekankan nilai-nilai ini di setiap level perusahaan.

Kantor cabang BRI Demak adalah representasi perusahaan di area tersebut, berusaha menjaga budaya kerja di daerah mereka pada level yang sesuai dengan tujuan dan target yang diberikan kepada mereka oleh kantor pusat. Oleh karena itu,

penting untuk melakukan penelitian empiris tentang bagaimana budaya tersebut dipraktikkan di cabang ini dan bagaimana hal itu mempengaruhi kinerja perusahaan. Ada celah dalam literatur karena berusaha memberikan perspektif praktis tentang pencapaian target organisasi dan keberhasilan secara keseluruhan melalui efektivitas budaya kerja.

Selanjutnya, penelitian ini bertujuan untuk menentukan faktor-faktor dari budaya kerja yang memiliki dampak terbesar pada kinerja serta membuat proposal strategis bagi manajemen untuk meningkatkan kualitas budaya kerja di masa depan. Memahami hubungan antara budaya kerja dan kinerja perusahaan akan memungkinkan cabang BRI Demak untuk merancang strategi manajemen sumber daya manusia mereka agar lebih efisien, lembut, dan berbasis nilai di masa depan.

Penelitian ini akan mengadopsi pendekatan kualitatif yang bertujuan untuk mengevaluasi dampak budaya kerja terhadap kinerja perusahaan melalui wawancara terfokus dengan seluruh lini bisnis yang ada di BRI Kantor Cabang Demak. Variabel budaya kerja dalam hal ini akan dieksplorasi melalui dimensi nilai dan norma budaya BRI, sementara kinerja perusahaan akan dipahami berdasarkan indikator seperti pencapaian target kerja, efisiensi waktu, kualitas layanan, serta kepuasan internal. Pendekatan ini diharapkan mampu menggali pemahaman yang lebih mendalam dan kontekstual mengenai hubungan antara budaya kerja dan kinerja perusahaan, sehingga menghasilkan jawaban yang kredibel dan relevan dengan kondisi nyata di lapangan.

Dalam meneliti topik ini, penulis mengidentifikasi berbagai studi yang berkaitan untuk mendapatkan gambaran seberapa dalam budaya kerja diterapkan

dan diakaji dalam organisasi atau kementerian. Analisis pustaka sudah menunjukkan bahwa tema budaya kerja sudah mendapatkan perhatian di berbagai level organisasi, baik di dalam maupun luar sektor publik. Akan tetapi, ada beberapa celah yang relatif patut untuk diteliti lebih jauh, terutama di BUMN sociocultural dan operational di daerah.

Beberapa tinjauan penelitian menunjukkan adanya pengaruh budaya kerja terhadap kinerja, tetapi kami juga banyak melihat organisasi yang berada di tempat non-suburban atau di luar BUMN. Selanjutnya, sebagian besar studi lebih fokus pada kinerja individu daripada kinerja keseluruhan perusahaan.

Untuk memperjelas posisi penelitian ini dalam konteks literatur yang ada, di bawah ini adalah pemetaan celah penelitian yang diformulasikan berdasarkan perbandingan studi sebelumnya. Dari pemetaan celah penelitian, dapat dilihat bahwa topik budaya organisasi telah banyak dibahas dalam berbagai konteks baik di sektor swasta maupun publik. Studi sebelumnya menunjukkan bahwa budaya kerja memiliki dampak positif pada berbagai aspek kinerja karyawan seperti produktivitas, loyalitas, disiplin kerja, dan efisiensi. Ini menunjukkan bahwa budaya organisasi adalah faktor kunci yang harus dikelola secara optimal untuk mencapai tujuan organisasi. berikut adalah pemetaan research gap yang dirumuskan berdasarkan perbandingan studi-studi sebelumnya:

Tabel 1. 2
Research Gap

Riset Sebelumnya	Metode Penelitain	Hasil Penelitian	GAP Penelitian
Vira Aulia Sabrina, Dwi Utami, Sayed Haikal Fuad (2023) Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya Pada Kinerja Karyawan Jurnal: JWM (Jurnal Wawasan Manajemen)	Kuantitatif	Budaya perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi dan kinerja karyawan; motivasi menjadi variabel mediasi parsial.	Fokus masih pada kinerja individu, belum menelaah hubungan budaya kerja terhadap kinerja organisasi/perusahaan secara keseluruhan.
Panggabean, Soeharjoto, & Aryani (2022) Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di Era Millennial Jurnal: AKUNTABEL: Jurnal Akuntansi dan Keuangan	Kuantitatif	Budaya organisasi berpengaruh positif langsung dan tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.	
Putranti, Megawati, & Setyobudi (2023) Pengaruh Budaya Kerja dan Komitmen Organisasi	Kuantitatif	Budaya kerja dan komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap	

Riset Sebelumnya	Metode Penelitain	Hasil Penelitian	GAP Penelitian
Terhadap Kinerja Pegawai dengan Metode TULTA sebagai Variabel Kontrol Jurnal: Jurnal Ilmiah Bisnis dan Manajemen (JIBM)		kinerja pegawai; hubungan tetap signifikan saat dikontrol dengan Metode TULTA.	
Aggarwal, S. (2024) Impact of Dimensions of Organisational Culture on Job Performance and Satisfaction Level of Employees urnal: Heliyon (Elsevier)	Kuantitatif	Dimensi budaya organisasi (involvement, adaptability, mission) berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan kepuasan kerja.	
Y.-F. Tsai (2011) Relationship Between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction Jurnal: BMC Health Services Research	Kuantitatif	Budaya organisasi memiliki hubungan positif signifikan dengan perilaku kepemimpinan dan kepuasan kerja, yang berdampak pada kinerja organisasi.	
Pradana, F., & Rahman, M. (2025) The Effect of		Budaya organisasi, motivasi, dan disiplin kerja secara	

Riset Sebelumnya	Metode Penelitain	Hasil Penelitian	GAP Penelitian
Organizational Culture, Motivation, and Work Discipline on Employee Performance at PT. Akurasi Konstruksi Indonesia Jurnal: EKONOMIS: Journal of Economics and Business		simultan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.	

Dari berbagai penelitian terdahulu, memang budaya kerja telah banyak dikaji, baik secara praktis maupun teoritis, dan terbukti menjadi elemen penting dalam organisasi. Namun, masih ada pandangan yang menganggap bahwa budaya tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi. Selain itu, belum banyak penelitian yang mengungkapkan pengaruh budaya kerja terhadap kinerja perusahaan secara lebih luas, termasuk pencapaian target lembaga, efisiensi organisasi, kualitas layanan, dan reputasi.

Beberapa tinjauan penelitian menunjukkan adanya pengaruh budaya kerja terhadap kinerja, tetapi kami juga banyak melihat organisasi yang berada di tempat non-suburban atau di luar BUMN. Selanjutnya, sebagian besar studi lebih fokus pada kinerja individu daripada kinerja keseluruhan perusahaan.

Untuk memperjelas posisi penelitian ini dalam konteks literatur yang ada, di bawah ini adalah pemetaan celah penelitian yang diformulasikan berdasarkan

perbandingan studi sebelumnya. Dari pemetaan celah penelitian, dapat dilihat bahwa topik budaya organisasi telah banyak dibahas dalam berbagai konteks baik di sektor swasta maupun publik. Studi sebelumnya menunjukkan bahwa budaya kerja memiliki dampak positif pada berbagai aspek kinerja karyawan seperti produktivitas, loyalitas, disiplin kerja, dan efisiensi. Ini menunjukkan bahwa budaya organisasi adalah salah satu faktor kunci yang harus dikelola secara optimal untuk mencapai kinerja dan tujuan suatu organisasi.

1.2 Rumusan Masalah

Dari uraian diatas, kita dapat melihat bahwa BRI Cab. Demak terdapat adanya fenomena anomali khususnya di tahun 2025 bahwa penerapan budaya kerja di semester 1 kinerjanya tidak lebih baik ketika tidak ada implementasi/penerapan budaya kerja seperti yang terlihat pada kinerja smester 2 – 2025 (bl. Juli dan Agustus).

Dengan demikian permasalahan dalam penelitian ini adalah sejauh mana dampak penerapan budaya kerja terhadap kinerja. Dengan demikian dalam konteks permasalahan penelitian tersebut yang menjadi pertanyaan penelitian adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana dampak budaya kerja yang diterapkan di PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Demak serta pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan di PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Demak?
2. Apakah terdapat korelasi antara budaya kerja terhadap kinerja perusahaan di PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Demak?

3. Apakah terdapat faktor diluar budaya kerja yang berkontribusi pada kinerja perusahaan di PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Demak?

1.3 Tujuan Penelitian

Merangkum dari latar belakang serta rumusan permasalahan yang telah dijabarkan sebelumnya, kegiatan penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis dampak budaya kerja yang diterapkan di PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Demak serta pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan di PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Demak.
2. Menganalisis korelasi antara budaya kerja terhadap kinerja perusahaan di PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Demak
3. Menganalisis faktor diluar budaya kerja yang berkontribusi pada kinerja perusahaan di PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Demak

1.4 Manfaat Penelitian

Sesuai dengan rumusan di atas, penelitian ini memiliki manfaat sebagai berikut:

1. Untuk Bank BRI, penelitian ini dapat dijadikan sebagai pertimbangan dalam penyusunan keputusan organisasi, terutama dalam hal penerapan budaya kerja dan kebijakan yang diharapkan mampu memberikan kinerja yang optimal.

2. Untuk para pekerja, diharapkan melalui penelitian ini, para pekerja dapat lebih memahami dampak aksi yang ditimbulkan dengan penerapan budaya kerja di perusahaan.
3. Untuk kalangan akademisi, penelitian ini dapat dipergunakan untuk bahan penelitian di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia serta dijadikan acuan penelitian lanjutan yang belum dibahas dalam penelitian ini.

1.5 Sistematika Penulisan

Untuk memberikan gambaran lengkap tentang penelitian ini, berikut merupakan sistematika dari tesis ini:

1. BAB I PENDAHULUAN

Bab ini membahas latar belakang dari permasalahan yang ada, rumusan dari masalah tersebut, tujuan dari penelitian, dan manfaatnya, serta sistematika untuk penulisannya.

2. BAB II TELAAH PUSTAKA DAN KERANGKA TEORITIS

Bab ini membahas landasan teori tentang budaya kerja perusahaan, budaya kerja pekerja, kinerja perusahaan serta kinerja pekerja, pengaruh penerapan budaya kerja terhadap kinerja perusahaan dan individu serta penelitian terkait sebelumnya dan kerangka pikir penelitian.

3. BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini membahas metode dan jenis penelitian, lokasi dan metode penentuan informan, teknik pengumpulan data, data dan teknik analisis serta penyajian data.

4. BAB IV PEMBAHASAN

Bab ini membahas deskripsi objek penelitian, analisis dan pembahasan data, serta hasil analisisnya.

5. BAB V PENUTUP

Dalam bab ini, kita akan fokus pada ringkasan hasil penelitian yang telah dilakukan, keterbatasan studi, rekomendasi yang diberikan kepada objek penelitian dalam cara mengatasi masalah yang dihadapi, dan rekomendasi untuk penelitian di masa depan



FEB UNDIP

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN KERANGKA TEORITIS

2.1 Budaya Kerja

Budaya kerja merupakan elemen penting dalam pembentukan perilaku dan identitas organisasi. Istilah budaya kerja sering kali digunakan untuk menggambarkan nilai-nilai, norma, keyakinan, dan sikap yang diyakini bersama oleh anggota organisasi dan tercermin dalam tindakan sehari-hari mereka dalam lingkungan kerja. Budaya ini bersifat kolektif dan dibentuk oleh sejarah organisasi, gaya kepemimpinan, praktik manajemen, serta interaksi antaranggota dalam jangka panjang.

Menurut Robbins & Judge (2017), budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi dan membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya. Budaya kerja ini mencakup dimensi-dimensi seperti inovasi dan pengambilan risiko, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi terhadap individu, orientasi terhadap tim, agresivitas, serta stabilitas. Masing-masing dimensi tersebut membentuk dasar perilaku karyawan dan pengambilan keputusan dalam organisasi.

Schein (2010), salah satu pakar budaya organisasi terkemuka, membagi budaya kerja dalam tiga level, yaitu:

1. Artefak (Artifacts) – elemen yang tampak secara fisik seperti pakaian, struktur organisasi, simbol, dan tata letak ruang.

2. Nilai yang dianut (Espoused Values) – nilai dan keyakinan yang dinyatakan secara eksplisit oleh organisasi, seperti visi dan misi.
3. Asumsi dasar (Basic Underlying Assumptions) – kepercayaan yang tidak disadari tetapi memengaruhi perilaku secara mendalam.

Budaya kerja dalam organisasi tidak hanya memberikan arah dan identitas, tetapi juga memengaruhi cara organisasi beradaptasi dengan lingkungan eksternal dan internal. Hofstede et al. (1991) dalam teorinya tentang dimensi budaya juga menjelaskan bahwa nilai-nilai budaya memengaruhi sikap terhadap otoritas, toleransi terhadap ketidakpastian, serta kecenderungan terhadap kolektivisme atau individualisme, yang seluruhnya memengaruhi bagaimana organisasi dijalankan dan bagaimana karyawan berinteraksi.

Luthans (2011) menambahkan bahwa budaya kerja yang kuat menciptakan kejelasan peran, meningkatkan efisiensi, mengurangi konflik, dan meningkatkan kepuasan kerja. Organisasi dengan budaya kerja yang konsisten dan positif akan lebih mampu mempertahankan karyawan berkualitas dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung performa tinggi. Oleh karena itu, budaya kerja dianggap sebagai salah satu sumber keunggulan kompetitif yang sulit ditiru oleh pesaing.

Lebih lanjut, teori *Competing Values Framework* dari Cameron & Quinn (2006) juga sangat relevan dalam membahas budaya kerja. Mereka mengklasifikasikan budaya organisasi ke dalam empat tipe utama:

- *Clan Culture* – berorientasi pada kerjasama dan rasa kekeluargaan, cocok untuk organisasi yang menghargai partisipasi.

- Adhocracy Culture – menekankan inovasi dan fleksibilitas, cocok untuk perusahaan yang ingin berinovasi secara agresif.
- Market Culture – fokus pada hasil dan pencapaian target, cocok untuk organisasi yang sangat kompetitif.
- Hierarchy Culture – menekankan struktur dan kontrol, cocok untuk organisasi besar yang mengutamakan efisiensi dan stabilitas.

Setiap jenis budaya memiliki dampak yang berbeda terhadap perilaku dan kinerja karyawan. Di organisasi seperti PT Bank Rakyat Indonesia, perpaduan antara budaya hierarki dan pasar (hierarchy-market blend) kemungkinan mendominasi, mengingat struktur yang formal dan orientasi kuat pada pencapaian target.

Budaya kerja yang efektif ditandai oleh kemampuan organisasi dalam menginternalisasi nilai-nilai yang sesuai dengan strategi dan tujuan jangka panjang. Nilai-nilai seperti integritas, tanggung jawab, kolaborasi, pelayanan prima, dan inovasi harus menjadi bagian dari identitas kolektif setiap anggota organisasi, dari tingkat pimpinan hingga staf operasional.

Dengan demikian, teori-teori dari Robbins, Schein, Hofstede, Luthans, Cameron & Quinn menjadi landasan konseptual penting dalam menilai dan menganalisis budaya kerja dalam suatu organisasi. Keberhasilan budaya kerja bukan hanya diukur dari keberadaannya dalam dokumen formal, melainkan dari sejauh mana nilai-nilai tersebut hidup dan dijalankan dalam praktik sehari-hari serta dampaknya terhadap performa individu dan organisasi.

Teori budaya kerja tidak hanya menjelaskan definisi dan struktur budaya, tetapi juga mekanisme pembentukannya serta pengaruhnya terhadap kinerja organisasi. Salah satu pendekatan penting dalam memahami pembentukan budaya kerja adalah melalui model pembentukan budaya organisasi menurut Schein (2010). Schein menjelaskan bahwa budaya organisasi terbentuk dari proses pembelajaran kolektif dalam menjawab tantangan eksternal dan integrasi internal. Dalam proses ini, pemimpin organisasi memiliki peran utama dalam menanamkan nilai dan keyakinan awal, yang kemudian jika berhasil, akan diinternalisasi oleh anggota organisasi menjadi asumsi dasar.

Selanjutnya, proses internalisasi budaya terjadi melalui tiga tahap utama, yaitu: (1) Sosialisasi, yakni proses di mana anggota baru diperkenalkan dan diarahkan pada nilai-nilai organisasi; (2) Modeling (Teladan), di mana pimpinan menunjukkan perilaku yang mencerminkan nilai organisasi; dan (3) Reinforcement (Penguatan), yaitu pemberian penghargaan dan sanksi terhadap perilaku yang sesuai atau tidak sesuai dengan budaya organisasi.

Denison (1990) juga menawarkan pendekatan menarik terhadap budaya organisasi yang menekankan empat dimensi utama yang berpengaruh terhadap efektivitas organisasi, yaitu: keterlibatan (*involvement*), konsistensi (*consistency*), kemampuan adaptasi (*adaptability*), dan misi (*mission*). Budaya kerja yang baik, menurut Denison, adalah budaya yang memiliki keseimbangan antara stabilitas internal dan fleksibilitas eksternal, antara nilai yang sudah mapan dan kemampuan menyesuaikan diri terhadap perubahan.

Sementara itu, Denison & Mishra (1995) menyatakan bahwa organisasi dengan budaya kerja yang kuat cenderung memiliki tingkat kinerja yang lebih tinggi. Penelitian mereka menunjukkan bahwa dimensi budaya seperti keterlibatan karyawan, nilai bersama, dan kejelasan misi organisasi sangat erat kaitannya dengan indikator seperti pertumbuhan penjualan, produktivitas, serta loyalitas pelanggan.

Dalam konteks Indonesia, Budaya Kerja Kementerian PAN-RB yang dirumuskan dalam nilai "BerAKHLAK" (Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif) menjadi salah satu contoh penguatan budaya kerja yang kontekstual dan relevan dalam lingkungan birokrasi maupun BUMN. Nilai-nilai ini menunjukkan bahwa pengembangan budaya kerja bukan sekadar teori abstrak, melainkan menjadi instrumen penting dalam reformasi birokrasi dan transformasi organisasi publik dan korporat.

Kemudian, teori Path-Goal Leadership Theory yang dikembangkan oleh House (1971) turut relevan untuk menghubungkan budaya kerja dan perilaku kepemimpinan. Dalam konteks ini, pemimpin bertugas sebagai penentu arah budaya dan motivator yang membentuk persepsi karyawan terhadap peran dan kontribusinya dalam mencapai tujuan organisasi. Pemimpin yang berhasil menerapkan budaya kerja secara efektif akan mampu menciptakan iklim kerja yang kondusif dan memotivasi bawahan untuk bekerja optimal.

Dalam kerangka manajemen strategik, budaya kerja juga merupakan bagian dari sumber daya tak berwujud yang dikenal sebagai intangible assets dan menjadi bagian penting dalam kerangka kerja Resource-Based View (RBV). Menurut teori

ini, budaya organisasi yang khas dan sulit ditiru oleh pesaing merupakan keunggulan bersaing berkelanjutan (sustainable competitive advantage). Hal ini diperkuat oleh Barney (1991) yang menyatakan bahwa aset yang bernilai, langka, tidak mudah ditiru, dan tidak tergantikan dapat memberikan organisasi keunggulan kompetitif, dan budaya kerja termasuk dalam kategori tersebut.

Berbagai teori di atas menunjukkan bahwa budaya kerja bukan hanya sekumpulan slogan atau nilai yang tertulis di dinding kantor, melainkan merupakan sistem yang hidup dan mengarahkan perilaku dalam organisasi. Pengaruh budaya kerja dapat dilihat secara langsung maupun tidak langsung melalui kinerja individu, efisiensi tim, efektivitas kepemimpinan, dan akhirnya berkontribusi pada pencapaian kinerja organisasi secara menyeluruh.

Dengan memahami berbagai teori budaya kerja, penelitian ini memiliki landasan yang kuat untuk menguji secara empiris bagaimana budaya kerja diterapkan di PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Demak, serta sejauh mana budaya tersebut berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

2.1.1 Budaya Kerja dalam Perusahaan

Dalam konteks perusahaan, budaya kerja menjadi bagian tak terpisahkan dari strategi manajerial dan sistem pengambilan keputusan. Budaya kerja membentuk cara perusahaan beradaptasi dengan perubahan, merespons tantangan eksternal, serta menjalankan peran sosial dan ekonominya. Budaya perusahaan mencerminkan nilai-nilai inti organisasi yang ditanamkan oleh pimpinan dan dijalankan oleh seluruh lapisan karyawan. Di perusahaan besar seperti PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk., budaya kerja ditransformasikan menjadi pedoman

perilaku yang dikenal luas, seperti nilai-nilai integritas, profesionalisme, inovasi, kepercayaan, dan orientasi pelanggan.

Budaya kerja dalam perusahaan memengaruhi hampir seluruh aspek operasional, mulai dari hubungan antarpegawai, komunikasi internal, mekanisme pengambilan keputusan, hingga kualitas pelayanan kepada nasabah. Nilai-nilai ini dibentuk oleh manajemen puncak, disosialisasikan kepada seluruh pegawai, dan diharapkan menjadi panduan dalam menghadapi dinamika kerja di masing-masing cabang atau unit. Namun, dalam implementasinya, budaya kerja dapat menghadapi hambatan seperti resistensi terhadap perubahan, kurangnya pemahaman nilai, dan kondisi sosial-budaya lokal yang memengaruhi adaptasi di tingkat wilayah atau cabang.

Penerapan budaya kerja di perusahaan yang tersebar secara geografis, seperti BRI, memerlukan pendekatan yang inklusif, kontekstual, dan konsisten. Cabang-cabang BRI di daerah seperti Demak perlu mampu menginternalisasi nilai-nilai budaya pusat sekaligus mengakomodasi kondisi dan karakteristik lokal. Inilah yang menjadikan studi budaya kerja dalam perusahaan penting untuk mengidentifikasi sejauh mana nilai perusahaan diterapkan dan memengaruhi kinerja organisasi secara nyata.

Budaya kerja dalam perusahaan adalah refleksi dari sistem nilai yang diinternalisasi dan dipraktikkan oleh seluruh anggota organisasi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Budaya ini tidak berdiri sendiri, tetapi menjadi bagian integral dari struktur organisasi, kebijakan manajerial, serta strategi perusahaan dalam mencapai tujuan jangka panjang. Dalam lingkungan perusahaan,

budaya kerja menjadi identitas korporat yang membedakan satu perusahaan dari yang lain, serta menjadi pengikat antara visi strategis perusahaan dengan perilaku sehari-hari karyawannya.

Menurut Kotter & Heskett (1992), budaya perusahaan terdiri dari dua level utama: level yang tampak seperti struktur, kebijakan, dan simbol; serta level terdalam berupa nilai dan keyakinan dasar yang membentuk pola pikir dan tindakan. Perusahaan yang memiliki budaya kerja yang kuat dan selaras dengan strategi bisnisnya cenderung memiliki performa yang lebih tinggi, daya saing yang lebih besar, serta tingkat adaptasi yang lebih baik terhadap perubahan lingkungan.

Di perusahaan besar yang memiliki struktur hierarkis dan cakupan wilayah luas seperti PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk., budaya kerja korporat dirancang secara top-down namun diharapkan dapat diinternalisasi secara bottom-up. BRI sebagai salah satu BUMN perbankan terbesar di Indonesia menerapkan nilai budaya inti yang dikenal dengan Nilai-Nilai Utama Perusahaan,

Untuk memperkuat transformasi BUMN, Kementerian BUMN menetapkan nilai utama atau *core values* BUMN yang dikenal dengan istilah **AKHLAK** melalui Surat Edaran Menteri BUMN Nomor SE-7/MBU/07/2020 tentang Nilai-Nilai Utama Sumber Daya Manusia BUMN. Yang kemudian diterapkan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk

AKHLAK merupakan akronim dari **Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif**. Nilai-nilai tersebut menjadi identitas bersama seluruh insan BUMN dalam menjalankan aktivitas organisasi. Penerapan budaya kerja **AKHLAK** diharapkan mampu menciptakan keselarasan budaya antarperusahaan

BUMN sehingga dapat mendukung peningkatan kinerja, tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*), serta pelayanan yang optimal kepada masyarakat dan para pemangku kepentingan.

Nilai **Amanah** mencerminkan sikap memegang teguh kepercayaan yang diberikan dengan menjunjung tinggi integritas, kejujuran, tanggung jawab, serta konsistensi antara perkataan dan tindakan. Selanjutnya, nilai **Kompeten** menekankan pentingnya peningkatan kemampuan, pembelajaran berkelanjutan, serta kesediaan untuk berbagi pengetahuan guna menghasilkan kinerja terbaik. Insan BUMN dituntut untuk terus mengembangkan kapasitas diri agar mampu menjawab tantangan lingkungan bisnis yang semakin dinamis.

Nilai **Harmonis** mengandung makna saling menghargai, peduli, dan menghormati perbedaan dalam lingkungan kerja yang beragam. Nilai ini mendorong terciptanya hubungan kerja yang kondusif dan inklusif. Sementara itu, nilai **Loyal** diwujudkan melalui dedikasi, komitmen, serta kepatuhan terhadap organisasi dan kepentingan bangsa serta negara. Loyalitas tidak hanya dimaknai sebagai kesetiaan kepada institusi, tetapi juga sebagai bentuk tanggung jawab dalam menjaga nama baik dan keberlangsungan organisasi.

Adapun nilai **Adaptif** menekankan pentingnya inovasi, keterbukaan terhadap perubahan, serta kemampuan untuk bertindak proaktif dalam menghadapi perkembangan lingkungan eksternal. Organisasi yang adaptif akan lebih siap dalam merespons perubahan teknologi, kebutuhan pelanggan, maupun dinamika persaingan. Selain itu, nilai **Kolaboratif** mendorong terciptanya sinergi dan kerja

sama yang efektif, baik antarindividu, antarsatuan kerja, maupun dengan berbagai pemangku kepentingan lainnya, guna mencapai tujuan organisasi secara optimal.

Nilai-nilai tersebut tidak hanya menjadi pedoman normatif, tetapi juga dituangkan dalam berbagai instrumen manajemen seperti peraturan internal, penilaian kinerja, sistem penghargaan dan sanksi, serta pelatihan budaya organisasi. Dengan demikian, budaya kerja bukan hanya slogan, melainkan menjadi standar perilaku yang melekat dalam sistem kerja perusahaan.

Penerapan budaya kerja di perusahaan juga sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Pemimpin organisasi, terutama di level manajerial, memiliki peran penting dalam menginternalisasi nilai-nilai budaya kepada karyawan. Seorang pemimpin yang konsisten antara ucapan dan tindakan akan menjadi role model budaya kerja yang kuat. Menurut Schein (2010), pemimpin tidak hanya menciptakan budaya, tetapi juga memperkuat atau mengubahnya melalui intervensi strategis.

Selain itu, keberhasilan implementasi budaya kerja dalam perusahaan juga dipengaruhi oleh komunikasi organisasi yang efektif. Penyampaian visi, nilai, dan harapan organisasi kepada seluruh pegawai harus dilakukan secara konsisten melalui berbagai saluran, baik formal seperti sosialisasi, pelatihan, dan briefing, maupun informal seperti budaya kerja sehari-hari dan interaksi antarpegawai.

Namun demikian, dalam praktiknya, tidak semua perusahaan berhasil membentuk budaya kerja yang kuat dan konsisten. Dalam organisasi yang tersebar di berbagai wilayah, seperti halnya cabang-cabang BRI, sering kali terdapat variasi dalam penghayatan dan penerapan nilai budaya perusahaan. Perbedaan kondisi

sosial budaya lokal, tingkat pemahaman karyawan, serta gaya kepemimpinan di masing-masing cabang dapat memunculkan interpretasi dan pelaksanaan budaya kerja yang berbeda-beda.

Sebagai contoh, BRI Cabang Demak, yang beroperasi dalam konteks masyarakat agraris dengan struktur ekonomi mikro dan UMKM yang dominan, tentu menghadapi tantangan yang berbeda dibandingkan dengan cabang di wilayah perkotaan besar. Untuk itu, budaya kerja perusahaan harus mampu beradaptasi dengan konteks lokal, tanpa kehilangan esensi nilai inti yang telah ditetapkan oleh perusahaan induk.

Adaptabilitas budaya perusahaan menjadi kunci penting dalam mempertahankan konsistensi nilai dan perilaku di seluruh lini organisasi. Hal ini sejalan dengan temuan Cameron & Quinn (2006) dalam Competing Values Framework, yang menyatakan bahwa organisasi yang sehat secara budaya adalah organisasi yang mampu menyeimbangkan nilai stabilitas dengan fleksibilitas, kontrol dengan partisipasi, serta orientasi internal dengan eksternal.

Perusahaan yang berhasil membangun budaya kerja yang kuat tidak hanya akan menciptakan karyawan yang loyal dan produktif, tetapi juga meningkatkan reputasi perusahaan di mata publik dan pemangku kepentingan. Budaya kerja yang efektif dapat menjadi keunggulan kompetitif yang bersifat jangka panjang, karena membentuk diferensiasi dalam layanan, cara kerja, dan keputusan strategis yang berakar pada nilai bersama.

Dengan demikian, budaya kerja dalam perusahaan bukanlah entitas yang bersifat tetap, melainkan terus berkembang seiring perubahan lingkungan,

teknologi, dan ekspektasi pelanggan. Organisasi yang responsif terhadap dinamika ini akan mampu menjaga relevansi dan kelangsungan hidupnya di tengah kompetisi yang semakin kompleks.

Budaya kerja dalam perusahaan yang sukses umumnya bersifat diperkuat secara sistemik melalui berbagai mekanisme manajemen. Beberapa aspek penting yang menjadi instrumen penguat budaya antara lain adalah: proses rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, sistem penilaian kinerja, manajemen penghargaan dan sanksi, serta struktur komunikasi internal. Ketika seluruh aspek ini dikoordinasikan untuk mencerminkan nilai-nilai inti perusahaan, maka budaya kerja akan lebih mudah tertanam dan menjadi kebiasaan kolektif di lingkungan kerja.

Salah satu mekanisme paling efektif dalam memperkuat budaya kerja adalah melalui proses manajemen kinerja. Dalam konteks perusahaan seperti PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk., budaya kerja yang diarahkan pada pencapaian target, efisiensi operasional, dan kepuasan pelanggan, secara langsung dituangkan dalam indikator penilaian kinerja yang objektif. Karyawan tidak hanya dinilai dari hasil kerja kuantitatif, tetapi juga dari perilaku kerja mereka—apakah sesuai dengan nilai perusahaan seperti integritas, kolaborasi, dan inovasi.

Pendekatan ini dikenal sebagai Performance-Based Culture, di mana budaya dan kinerja saling memperkuat. Dalam model ini, budaya tidak hanya menjadi penuntun perilaku, tetapi juga menjadi bagian dari sistem insentif. Karyawan yang menunjukkan perilaku sejalan dengan nilai-nilai perusahaan mendapatkan

pengakuan, promosi, atau insentif, sedangkan yang tidak sejalan mendapat umpan balik korektif. Ini menciptakan mekanisme penguatan budaya yang terintegrasi.

Di sisi lain, dalam proses implementasinya, perusahaan kerap menghadapi tantangan. Salah satu tantangan utama adalah kesenjangan antara budaya yang diinginkan (*espoused culture*) dengan budaya yang dijalani sehari-hari (*enacted culture*). Budaya yang diinginkan biasanya dirumuskan oleh manajemen puncak dan dituangkan dalam dokumen resmi perusahaan. Namun, realisasinya di lapangan sering kali berbeda, terutama di organisasi besar dan tersebar seperti BRI yang memiliki ratusan cabang dan unit kerja di seluruh Indonesia. Perbedaan kondisi sosial, tingkat pendidikan karyawan, serta gaya kepemimpinan lokal memengaruhi bagaimana nilai budaya tersebut dipahami dan dijalankan.

Dalam situasi seperti ini, penting bagi organisasi untuk memiliki strategi komunikasi internal yang kuat dan berkelanjutan. Budaya kerja harus dikomunikasikan secara konsisten, melalui berbagai media seperti pelatihan, coaching oleh atasan langsung, program internalisasi budaya, hingga simbol-simbol organisasi (misalnya slogan, logo, seragam, hingga ritual korporat). Simbol dan narasi yang dikembangkan secara konsisten menjadi sarana yang kuat dalam menjaga kohesi budaya di seluruh organisasi.

Transformasi budaya kerja menjadi semakin krusial seiring dengan kebutuhan untuk melakukan transformasi organisasi, terutama dalam menghadapi era digital dan disrupsi pasar. Organisasi yang sebelumnya mengandalkan pendekatan birokratis, hierarkis, dan administratif harus mulai bertransformasi menjadi organisasi yang agile, adaptif, dan inovatif. Budaya kerja yang sebelumnya

kaku harus beralih menjadi budaya yang mendorong kolaborasi lintas fungsi, keberanian mengambil risiko, dan pembelajaran berkelanjutan.

PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. telah menginisiasi transformasi digital secara besar-besaran dalam beberapa tahun terakhir, salah satunya melalui pengembangan BRImo, AgenBRILink, serta digitalisasi proses kredit mikro. Transformasi ini membutuhkan tidak hanya infrastruktur teknologi, tetapi juga transformasi budaya kerja. Karyawan perlu diubah cara berpikirnya: dari konservatif ke inovatif, dari birokratis ke lincah, dari pasif ke proaktif. Oleh karena itu, program internalisasi budaya, pelatihan mindset digital, dan penguatan nilai-nilai korporat menjadi bagian krusial dari perjalanan transformasi ini.

Dalam konteks ini, budaya kerja bukan hanya komponen pelengkap organisasi, tetapi jantung dari strategi perubahan. Seperti yang dikatakan Peter Drucker, “Culture eats strategy for breakfast,” yang menekankan bahwa tanpa budaya kerja yang selaras, strategi sehebat apa pun tidak akan berhasil diimplementasikan.

Terakhir, keberhasilan budaya kerja dalam perusahaan juga bergantung pada komitmen pimpinan dan kesinambungan prosesnya. Budaya bukan dibentuk dalam semalam, melainkan melalui proses panjang dan berulang yang harus dijaga secara konsisten. Evaluasi berkala terhadap seberapa jauh nilai-nilai perusahaan sudah dijalankan, serta bagaimana dampaknya terhadap kinerja individu dan organisasi, harus menjadi bagian dari pengukuran manajerial yang sah.

Dengan demikian, budaya kerja dalam perusahaan bukanlah sekadar doktrin moral, melainkan sistem manajemen yang mencakup nilai, perilaku, struktur, dan

kebijakan. Budaya yang kuat dan sejalan dengan strategi akan menciptakan organisasi yang sehat, tangguh, dan berkelanjutan.

2.2 Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan merujuk pada tingkat efektivitas dan efisiensi suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Mangkunegara (2017) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja seseorang atau kelompok dalam organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Dalam ranah korporasi, kinerja perusahaan mencakup pencapaian target keuangan, produktivitas, pertumbuhan aset, efisiensi biaya, peningkatan kualitas pelayanan, serta kepuasan pelanggan.

Kinerja perusahaan menjadi barometer utama dalam menilai keberhasilan implementasi strategi dan kebijakan organisasi, termasuk implementasi budaya kerja. Perusahaan dengan budaya kerja yang kondusif cenderung menunjukkan performa yang lebih baik karena budaya mendorong perilaku produktif, meningkatkan kepatuhan terhadap standar mutu, serta memperkuat kolaborasi tim. Di sisi lain, kinerja yang rendah dapat mencerminkan kegagalan dalam menyelaraskan budaya kerja dengan strategi bisnis, atau lemahnya kepemimpinan dalam menerapkan nilai-nilai perusahaan.

Dalam konteks perbankan, kinerja perusahaan tidak hanya diukur dari profitabilitas, tetapi juga dari indikator non-finansial seperti kualitas layanan, kecepatan pelayanan, loyalitas nasabah, serta inovasi dalam produk dan layanan.

Hal ini menjadikan budaya kerja sebagai faktor yang sangat penting dalam mendukung keseluruhan pencapaian strategis institusi perbankan.

Kinerja perusahaan merupakan indikator utama dalam menilai tingkat keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Secara umum, kinerja perusahaan menggambarkan tingkat efektivitas dan efisiensi perusahaan dalam mengelola sumber daya untuk menghasilkan output yang diinginkan. Menurut Richard et al. (2009), kinerja perusahaan dapat dilihat dari tiga dimensi utama: kinerja keuangan, kinerja operasional, dan kinerja organisasi secara keseluruhan (composite performance).

Dalam perspektif manajemen, kinerja perusahaan dapat diukur melalui berbagai indikator seperti pertumbuhan pendapatan, peningkatan laba bersih, efisiensi biaya, return on assets (ROA), return on equity (ROE), serta kepuasan pelanggan dan loyalitas pasar. Dalam konteks organisasi perbankan seperti PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk., kinerja tidak hanya diukur melalui aspek keuangan, tetapi juga melalui indikator non-finansial seperti kualitas layanan, tingkat pemulihan kredit, kecepatan pelayanan, perluasan jaringan agen, serta pengembangan inovasi digital.

Mangkunegara (2017) menyatakan bahwa kinerja organisasi merupakan hasil kerja yang dicapai oleh organisasi secara keseluruhan dalam periode tertentu, yang mencerminkan keberhasilan pelaksanaan strategi dan program kerja yang telah dirancang. Kinerja ini tidak dapat dipisahkan dari faktor-faktor yang

memengaruhi keberlangsungan organisasi, seperti kepemimpinan, sistem kerja, budaya organisasi, kualitas SDM, serta struktur manajerial.

Dalam konteks ini, budaya kerja menjadi salah satu faktor penting yang berkontribusi terhadap pencapaian kinerja perusahaan. Budaya kerja yang kuat akan menciptakan konsistensi dalam perilaku kerja, memperkuat koordinasi antarunit, dan meningkatkan semangat kerja tim. Budaya kerja juga memengaruhi bagaimana perusahaan mengelola perubahan, menanggapi tantangan pasar, dan mengeksekusi strategi dengan disiplin.

Teori Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1996) menjadi salah satu pendekatan yang banyak digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan secara holistik. Model ini menyarankan empat perspektif utama:

1. Keuangan, yang mencerminkan hasil keuangan seperti ROI dan profitabilitas.
2. Pelanggan, yang berfokus pada tingkat kepuasan, retensi, dan loyalitas pelanggan.
3. Proses Bisnis Internal, yang menilai efisiensi dan kualitas proses kerja.
4. Pembelajaran dan Pertumbuhan, yang mencakup kapabilitas SDM, budaya kerja, serta kemampuan berinovasi.

Dalam konteks perusahaan jasa keuangan seperti BRI, perspektif pelanggan dan proses internal menjadi sangat penting. Kualitas pelayanan, kecepatan proses, dan keandalan sistem informasi memengaruhi persepsi nasabah terhadap kinerja bank secara langsung. Di sisi lain, budaya kerja yang kondusif memperkuat

perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, karena menciptakan lingkungan kerja yang mendorong inovasi, pengembangan diri, dan kerja kolaboratif.

Kinerja perusahaan juga sangat dipengaruhi oleh sistem manajemen kinerja yang diterapkan. Sistem ini biasanya dirancang dalam bentuk Key Performance Indicators (KPI) yang terukur dan disesuaikan dengan fungsi kerja masing-masing unit. Dalam BRI, KPI tidak hanya mencakup target kredit dan dana pihak ketiga, tetapi juga mencakup aspek disiplin kerja, efisiensi operasional, tingkat NPL (Non-Performing Loan), serta kepatuhan terhadap nilai budaya kerja perusahaan. Ini menunjukkan bahwa budaya kerja bukan sekadar nilai simbolik, tetapi dijadikan bagian dari tolok ukur keberhasilan individu maupun organisasi.

Sementara itu, beberapa faktor eksternal juga dapat memengaruhi kinerja perusahaan, seperti regulasi pemerintah, kondisi ekonomi makro, fluktuasi pasar, serta kemajuan teknologi. Namun demikian, perusahaan yang memiliki budaya kerja adaptif cenderung lebih tahan terhadap tekanan eksternal karena memiliki sistem nilai internal yang kuat dalam menavigasi perubahan.

Dalam penelitian ini, kinerja perusahaan akan dianalisis dari sudut pandang organisasi cabang, yaitu BRI Cabang Demak, yang merupakan perpanjangan tangan dari manajemen pusat. Kinerja cabang akan dilihat dari kombinasi antara pencapaian target kerja (baik kredit, simpanan, dan ekspansi nasabah), efisiensi proses kerja, kepuasan pelanggan, serta indikator perilaku karyawan yang mencerminkan budaya kerja. Penilaian ini memberikan pemahaman komprehensif mengenai sejauh mana budaya kerja yang dibangun perusahaan berdampak nyata terhadap pencapaian hasil kerja di level operasional.

Dengan demikian, memahami kinerja perusahaan bukan hanya melihat laporan keuangan, tetapi juga memahami bagaimana nilai-nilai internal seperti budaya kerja berperan dalam membentuk perilaku organisasi, meningkatkan produktivitas, dan memperkuat daya saing institusi di tengah kompetisi pasar yang terus berkembang.

Dalam praktiknya, pengukuran kinerja perusahaan harus dilakukan secara komprehensif dan berkesinambungan untuk memastikan bahwa seluruh unit organisasi bergerak selaras dengan tujuan strategis yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, kinerja tidak dapat hanya dilihat dari capaian angka atau pertumbuhan aset semata, melainkan juga dari efisiensi proses kerja, kepuasan stakeholder, dan kemampuan organisasi dalam beradaptasi terhadap perubahan lingkungan.

Menurut Griffin (2004), kinerja organisasi dapat dievaluasi melalui tiga indikator utama, yaitu: produktivitas, yang mencerminkan efisiensi dalam menghasilkan output; efektivitas, yaitu sejauh mana organisasi mencapai tujuannya; dan adaptabilitas, yaitu kemampuan organisasi menanggapi perubahan lingkungan secara cepat dan akurat. Ketiga indikator ini sangat dipengaruhi oleh kualitas manajemen internal, termasuk di dalamnya sistem budaya kerja yang berlaku.

Dalam perusahaan yang bersifat layanan seperti BRI, orientasi pada pelanggan menjadi pusat dari strategi bisnis. Oleh sebab itu, kinerja layanan juga merupakan bagian integral dari kinerja organisasi. Hal ini mencakup kecepatan pelayanan, ketepatan informasi, kenyamanan sistem digital, keramahan petugas,

hingga tingkat keberhasilan penyelesaian keluhan. Semua ini sangat terkait dengan perilaku karyawan, yang pada akhirnya mencerminkan budaya kerja organisasi.

Lebih lanjut, budaya kerja yang baik dapat berfungsi sebagai mekanisme pengontrol informal yang memperkuat komitmen terhadap kinerja tinggi. Ketika budaya kerja internal mengedepankan profesionalisme, tanggung jawab, dan etika kerja tinggi, maka organisasi tidak perlu terlalu bergantung pada kontrol formal atau prosedur birokratis yang kaku. Pegawai akan bekerja dengan motivasi intrinsik, menunjukkan kinerja yang lebih baik, dan berkontribusi secara proaktif terhadap perbaikan proses bisnis.

Hubungan antara budaya kerja dan kinerja perusahaan telah banyak dikaji dalam literatur manajemen. Menurut Cameron & Quinn (2006), budaya organisasi yang selaras dengan strategi akan menciptakan organisasi yang berdaya saing tinggi. Budaya inovatif mendorong peningkatan layanan dan produk baru, budaya hierarkis menciptakan konsistensi prosedural, sementara budaya pasar mendorong pencapaian target dan hasil yang agresif.

Dalam konteks BRI Cabang Demak, yang beroperasi di lingkungan sosial dan ekonomi yang khas, implementasi budaya kerja perusahaan pusat perlu disesuaikan secara kontekstual agar tetap relevan dan berdampak. Misalnya, nilai orientasi pelanggan dalam budaya kerja BRI perlu diwujudkan dalam pelayanan yang empatik dan tanggap terhadap kebutuhan masyarakat pedesaan yang mungkin belum sepenuhnya akrab dengan teknologi perbankan digital. Dengan demikian, budaya kerja yang fleksibel namun konsisten dapat membantu unit kerja di daerah untuk tetap produktif dan berdaya saing.

Selain faktor budaya, tantangan dalam mengukur kinerja perusahaan juga terletak pada perbedaan indikator antar unit kerja, tingkat kompleksitas produk dan layanan, serta kondisi eksternal yang fluktuatif. Oleh karena itu, diperlukan sistem evaluasi kinerja yang berbasis data, objektif, dan mampu menangkap dinamika perubahan. Dalam praktik BRI, indikator seperti pertumbuhan portofolio pinjaman, tingkat kolektibilitas, jumlah nasabah aktif, serta realisasi rencana kerja tahunan menjadi ukuran yang penting.

Namun demikian, indikator kinerja berbasis angka saja tidak cukup untuk menggambarkan kinerja organisasi secara utuh. Oleh sebab itu, perlu dikombinasikan dengan indikator kualitatif, seperti kepuasan nasabah, loyalitas pegawai, komitmen terhadap nilai perusahaan, serta kemampuan kolaborasi antarunit. Semua indikator ini akan memberikan gambaran yang lebih realistis tentang kinerja perusahaan dalam menghadapi tantangan organisasi masa kini.

Dalam kajian ini, kinerja BRI Cabang Demak akan diposisikan sebagai variabel terikat (dependen) yang dipengaruhi oleh kualitas budaya kerja yang diterapkan oleh seluruh lini organisasi di cabang tersebut. Budaya kerja akan dilihat dari persepsi pegawai terhadap nilai-nilai seperti integritas, inovasi, profesionalisme, kerja sama, dan orientasi pada pelayanan, yang pada gilirannya akan dibandingkan dengan capaian indikator kinerja utama unit kerja secara aktual.

Diharapkan melalui pendekatan ini, akan diperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai sejauh mana budaya kerja benar-benar berdampak pada pencapaian target organisasi secara nyata. Selain itu, hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi masukan bagi manajemen BRI dalam menyusun strategi

budaya kerja yang lebih efektif, kontekstual, dan berorientasi pada hasil di seluruh level organisasi.

Dalam pengelolaan kinerja organisasi modern, terjadi pergeseran paradigma dari pendekatan yang menitikberatkan pada kontrol administratif ke pendekatan yang lebih humanistik, partisipatif, dan berbasis nilai. Dalam konteks ini, budaya kerja diposisikan bukan hanya sebagai elemen pelengkap, tetapi sebagai fondasi yang menopang keberlanjutan kinerja perusahaan. Kinerja yang optimal bukan semata-mata hasil dari instruksi manajerial atau sistem target yang ketat, melainkan juga dari internalisasi nilai dan keyakinan yang mendorong karyawan untuk bekerja secara efektif dan etis.

Integrasi budaya kerja dalam sistem manajemen kinerja biasanya dilakukan melalui beberapa mekanisme: (1) penyelarasan nilai budaya dengan indikator kinerja dalam Key Performance Indicator (KPI), (2) pengembangan sistem penilaian berbasis kompetensi dan perilaku, (3) penguatan budaya kerja melalui pelatihan dan pengembangan berkelanjutan, serta (4) penanaman budaya kerja melalui manajemen reward and recognition. Dalam BRI, sebagai organisasi dengan cakupan nasional, nilai budaya seperti profesionalisme dan kepercayaan pelanggan diinternalisasikan dalam bentuk evaluasi kinerja baik pada tingkat individu maupun unit.

Studi oleh Denison & Mishra (1995) memperkuat pentingnya budaya kerja terhadap kinerja organisasi. Mereka menyatakan bahwa organisasi dengan budaya yang kuat dan kohesif cenderung menunjukkan performa tinggi dalam aspek profitabilitas, pertumbuhan, dan orientasi pasar. Hasil ini diperkuat oleh penelitian

Kotter & Heskett (1992), yang menyimpulkan bahwa perusahaan yang mampu menjaga konsistensi nilai budaya akan lebih tangguh dan adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis.

Dalam konteks organisasi jasa seperti perbankan, faktor manusia dan budaya kerja memiliki kontribusi sangat besar terhadap kualitas layanan, karena setiap interaksi dengan nasabah adalah cerminan langsung dari budaya internal organisasi. Pegawai frontliner, misalnya, membawa nilai-nilai perusahaan ke dalam setiap pelayanan. Oleh karena itu, penting bagi BRI Cabang Demak untuk memastikan bahwa nilai-nilai budaya kerja tidak hanya dipahami secara kognitif, tetapi juga dijalani secara afektif dan perilaku oleh seluruh pegawai.

Lebih jauh, dalam model Service-Profit Chain (Heskett et al., 1994) dijelaskan bahwa budaya kerja internal yang sehat akan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kepuasan karyawan. Kepuasan ini kemudian berkontribusi terhadap loyalitas karyawan, yang akan meningkatkan kualitas layanan kepada pelanggan. Peningkatan layanan akan mendorong kepuasan dan loyalitas pelanggan, dan pada akhirnya akan berdampak pada profitabilitas dan pertumbuhan perusahaan. Model ini menegaskan bahwa kinerja perusahaan tidak bisa dilepaskan dari sistem nilai dan budaya yang mendasarinya.

Dalam organisasi seperti BRI, pengaruh budaya kerja terhadap kinerja tidak hanya bersifat langsung, tetapi juga tidak langsung—melalui peningkatan motivasi, efisiensi komunikasi, pengurangan konflik internal, dan penguatan kerja sama tim. Dengan kata lain, budaya kerja menjadi elemen tak berwujud yang memperkuat struktur kerja yang tampak. Dalam banyak kasus, keberhasilan cabang dalam

mencapai target lebih sering ditentukan oleh soliditas tim dan kejelasan nilai bersama dibandingkan oleh instruksi semata.

Penelitian ini menempatkan budaya kerja sebagai variabel independen yang secara teoretik memengaruhi pencapaian indikator kinerja di BRI Cabang Demak. Hubungan ini akan dianalisis melalui pendekatan kuantitatif, di mana persepsi karyawan terhadap dimensi budaya kerja akan dibandingkan dengan data capaian kinerja cabang. Hasil dari penelitian ini diharapkan tidak hanya memberikan bukti empiris atas pengaruh budaya terhadap performa, tetapi juga menawarkan dasar pengambilan kebijakan yang lebih kontekstual dalam pembinaan budaya kerja dan perbaikan kinerja perusahaan di masa depan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa budaya kerja dan kinerja perusahaan merupakan dua entitas yang tidak dapat dipisahkan. Kinerja yang unggul tidak akan tercapai secara berkelanjutan tanpa fondasi budaya kerja yang kuat, adaptif, dan didukung oleh seluruh komponen organisasi secara konsisten.

2.3 Kinerja Individu

Kinerja didefinisikan sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan yang meliputi kualitas dan kuantitas output serta keandalan dalam bekerja (Hasibuan, 2019) Kinerja merupakan suatu pencapaian dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode tertentu dan didasarkan pada ketentuan dan kesepakatan yang telah telah ditetapkan (Edison et al., 2018)

Kinerja individu dalam konteks pekerjaan dapat menjadi tolak ukur seberapa baik karyawan dapat menyelesaikan tanggung jawab pekerjaan mereka. Selain itu, kinerja individu juga dapat melihat seberapa besar karyawan

berkontribusi untuk mencapai tujuan perusahaan. Menurut Campbell tahun 1990 performa kerja individu, yang didefinisikan sebagai “perilaku atau tindakan karyawan yang relevan dengan tujuan organisasi” (Koopmans et al., 2014)

Menurut Budihardjo (2015), sangat penting bagi perusahaan untuk terus meningkatkan kinerja seluruh karyawannya. Ini karena SDM yang dipilih dan dipercaya untuk mendirikan bisnis harus terus meningkatkan kinerjanya. Dengan demikian, mereka menjadi lebih produktif dan profesional dalam bekerja. Agar perusahaan bertahan atau beroperasi, kinerja karyawan sangat penting. Untuk meningkatkan kinerja karyawan, dapat dilakukan dengan memberikan motivasi kepada karyawan berdasarkan kebutuhan dominan mereka, termasuk kebutuhan fisik dan non-fisik. Ini akan menghasilkan sumber daya yang berkualitas tinggi yang cocok dengan bidang pekerjaan mereka (Lussa et al., 2023).

Setiap perusahaan mengharapkan pekerja yang produktif dan memenuhi kebutuhan mereka. Target kinerja, yang ditetapkan secara khusus dan menjadi tanggung jawab pekerja, diperlukan untuk mencapai hal tersebut. Sangat penting untuk melakukan evaluasi objektif atas kinerja karyawan. Menurut Edison et al. (2018) pelaksanaan penilaian harus mencerminkan keberhasilan dalam melaksanakan pekerjaan atau keadaan sebenarnya pelaksanaan pekerjaan. Disiplin kerja, prestasi kerja, dan semangat kerja adalah indikator kinerja karyawan dalam penelitian ini.

Kemampuan kerja merujuk pada kemampuan individu untuk mengaktualisasikan diri dalam melaksanakan berbagai tugas dalam pekerjaannya. Siahaan & Bahri (2019) menyatakan bahwa kemampuan kerja adalah keahlian

pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Setiap karyawan harus diberikan kesempatan untuk mengembangkan kemampuan dan talenta mereka serta menerapkannya untuk pengembangan perusahaan tempat mereka bekerja. Menurut Robbins & Judge (2018) kemampuan adalah penilaian terhadap apa yang dapat dilakukan oleh seseorang. Kekurangan dalam kemampuan kerja pegawai dapat berdampak pada kualitas kerja yang berada di bawah standar spesifikasi dan kuantitas pekerjaan yang tidak mencapai target (Widjajanta et al., 2007). Dalam penelitian ini, indikator kemampuan kerja meliputi keterampilan, kemampuan konseptual, keterampilan sosial, dan pendidikan Blanchard et al. (1995). Beberapa penelitian terdahulu yang relevan yang menguji pengaruh kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan antara lain Hikmah (2020) yang menunjukkan bahwa peningkatan kemampuan kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan.

Motivasi kerja adalah dorongan untuk melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan tertentu. Motivasi dapat meningkatkan semangat untuk bekerja (Hasibuan, 2013). Ratnawati et al. (2020) menyatakan bahwa motivasi merupakan kekuatan internal dan eksternal yang mendorong individu untuk melakukan suatu tindakan dan mencapai hasil yang maksimal. Untuk memaksimalkan kinerja karyawan, motivasi kerja sangat penting.

Motivasi kerja mendorong seseorang untuk berkembang bersama perusahaan (Raharjo & Sukardi, 2020). Namun, keterampilan dan kemampuan karyawan dalam suatu organisasi tidak akan berdampak positif jika tidak ada motivasi untuk bekerja keras dan memberikan yang terbaik untuk perusahaan

(Hasibuan, 2009). Menurut Raharjo & Sukardi (2020), motivasi sangat penting karena membuat karyawan berperilaku aktif dan bersemangat untuk mencapai kinerja terbaik mereka.

Manajer yang dapat memotivasi karyawannya akan meningkatkan kinerja perusahaan dan meningkatkan retensi karyawan (Bakri, 2018). Dalam penelitian ini, indikator motivasi kerja adalah imbalan yang diberikan, lingkungan kerja, kebutuhan sosial, pengembangan karir, dan penghargaan (Hamid, n.d.). Penelitian sebelumnya yang relevan, seperti Bakri (2018), Hikmah (2020), Raharjo & Sukardi (2020), Ratnasari et al. (2020) dan Ratnawati et al. (2020), menemukan bahwa motivasi kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Dalam kinerja individu tentunya terdapat indikator-indikator yang digunakan sebagai pengukuran. Menurut Mangkunegara (2011) terdapat empat indikator pengukuran antara lain kualitas, kuantitas, pelaksanaan tugas, dan tanggung jawab. Pertama, kualitas yang dimaksud bahwa kinerja setiap orang menunjukkan seberapa cermat dan ketelitian mereka dalam menyelesaikan tugas. Indikator kualitas ini termasuk kemampuan untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan standar, menghindari kesalahan, dan menyelesaikan masalah dengan cara yang efektif dan efisien. Kinerja yang baik juga menunjukkan bahwa Anda tepat dalam memilih cara kerja dan menggunakan sumber daya yang ada. Pada akhirnya, ini membantu perusahaan mencapai tujuan mereka. Kinerja yang baik dapat menunjukkan profesionalisme dan konsistensi dalam setiap pekerjaan yang mereka selesaikan (Mangkunegara, 2011).

Kedua, kuantitas kinerja individu adalah jumlah output atau hasil yang dapat dihasilkan oleh seorang karyawan dalam jangka waktu tertentu. Produksi individu diukur oleh indikator ini, yang berarti jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Dengan kuantitas kerja yang tinggi, lebih banyak pekerjaan dapat diselesaikan dalam waktu yang lebih singkat, menunjukkan kemampuan mereka untuk mengelola waktu dan sumber daya dengan baik. Namun, meskipun kuantitas penting, pencapaian yang tinggi juga harus mempertimbangkan kualitas agar hasil yang dihasilkan tetap sesuai dengan standar yang telah ditetapkan (Nuryanti et al., 2020).

Ketiga, pelaksanaan tugas. Cara seseorang melakukan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh atasan atau organisasi disebut pelaksanaan tugas. Ketepatan, keteraturan, dan kemampuan untuk mengikuti prosedur atau petunjuk yang berlaku adalah indikator pelaksanaan tugas. Mereka yang melakukannya dengan baik tidak hanya menyelesaikan tugas dengan tepat waktu, tetapi mereka juga melakukannya dengan efisiensi dan sesuai dengan pedoman yang telah ditentukan, yang mencegah kelalaian atau penyimpangan yang dapat merugikan perusahaan.

Keempat, tanggung jawab. Kinerja individu menunjukkan sejauh mana seseorang dapat mengelola dan menyelesaikan tugas atau pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan penuh perhatian dan kesadaran. Indikator tanggung jawab ini termasuk kemampuan seseorang untuk menyelesaikan tugas sesuai jadwal dan kemampuannya untuk menghadapi tantangan dan mengatasi kesulitan yang mungkin muncul di tempat kerja. Orang-orang yang bertanggung jawab tidak hanya

menyelesaikan tugas yang diberikan, tetapi mereka juga secara proaktif mencari solusi atas masalah dan berusaha memenuhi ekspektasi. Hal ini menunjukkan kedewasaan profesional dan sikap dapat dipercaya saat mereka menjalankan tugas (Martin, 2007).

2.4 Faktor Eksternal yang Mempengaruhi Kinerja BRI Kantor Cabang Demak

Kinerja suatu lembaga keuangan, termasuk perbankan, tidak hanya ditentukan oleh faktor internal seperti manajemen, strategi bisnis, maupun kualitas sumber daya manusia, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh faktor eksternal yang berkembang di lingkungan sekitarnya. Faktor eksternal tersebut mencakup kondisi makroekonomi, dinamika regional, perkembangan teknologi, perubahan kebijakan pemerintah, serta karakteristik sosial budaya masyarakat. Bagi BRI Cabang Demak, keberadaan faktor eksternal menjadi determinan penting yang dapat memperkuat maupun melemahkan pencapaian target kinerja, baik dalam aspek penghimpunan Dana Pihak Ketiga (DPK), penyaluran kredit, maupun pemanfaatan layanan perbankan digital.

Kabupaten Demak memiliki karakteristik wilayah yang unik, yaitu sebagai daerah agraris sekaligus pesisir, dengan keterikatan erat terhadap pusat pertumbuhan ekonomi Jawa Tengah, khususnya Kota Semarang. Hal ini menjadikan pertumbuhan ekonomi daerah sekitar berimplikasi langsung terhadap potensi bisnis BRI. Perubahan harga komoditas pertanian, dinamika perdagangan,

hingga pembangunan infrastruktur baru turut menentukan kemampuan masyarakat dalam mengakses layanan perbankan.

Selain itu, kebijakan keuangan wilayah yang dikeluarkan pemerintah pusat maupun daerah menjadi instrumen penting dalam membentuk iklim usaha dan aktivitas perbankan. Program Kredit Usaha Rakyat (KUR), kebijakan fiskal daerah, hingga upaya digitalisasi transaksi publik memberikan peluang sekaligus tantangan bagi BRI Demak dalam mengoptimalkan perannya sebagai agen pembangunan ekonomi lokal.

2.4.1 Pertumbuhan Ekonomi Kabupaten Demak

Pertumbuhan ekonomi merupakan salah satu indikator penting yang mencerminkan dinamika pembangunan suatu daerah, termasuk di Kabupaten Demak. Sebagai bagian dari wilayah Jawa Tengah yang memiliki peran strategis dalam perekonomian regional, perkembangan ekonomi Demak tidak dapat dilepaskan dari berbagai faktor, baik internal maupun eksternal. Pertumbuhan ekonomi tidak hanya tercermin melalui laju produk domestik regional bruto (PDRB), tetapi juga dalam sektor-sektor unggulan yang mendukung perekonomian lokal, tingkat kesejahteraan masyarakat, serta daya saing daerah dalam menghadapi tantangan globalisasi.

Dalam dua dekade terakhir, Kabupaten Demak menunjukkan pergeseran struktur ekonomi yang cukup signifikan. Awalnya, sektor pertanian, perikanan, dan kehutanan mendominasi perekonomian daerah, sejalan dengan karakteristik Demak sebagai daerah agraris dan pesisir. Namun, seiring dengan meningkatnya pembangunan infrastruktur, berkembangnya kawasan industri, dan pertumbuhan

sektor perdagangan serta jasa, kontribusi sektor non-pertanian terhadap PDRB semakin meningkat. Hal ini menunjukkan adanya proses transformasi ekonomi dari basis primer menuju sektor sekunder dan tersier.

Data Badan Pusat Statistik (BPS) Jawa Tengah menunjukkan bahwa laju pertumbuhan ekonomi Kabupaten Demak dalam beberapa tahun terakhir relatif stabil dengan tren positif, meskipun sempat mengalami kontraksi pada masa pandemi COVID-19. Pemulihan ekonomi daerah pascapandemi terlihat dari meningkatnya kinerja sektor industri pengolahan, perdagangan, serta konstruksi yang mampu mendorong pertumbuhan kembali pada level moderat hingga tinggi. Selain itu, peran sektor pertanian tetap penting sebagai penopang ketahanan pangan, mengingat Demak dikenal sebagai salah satu lumbung pangan di Jawa Tengah.

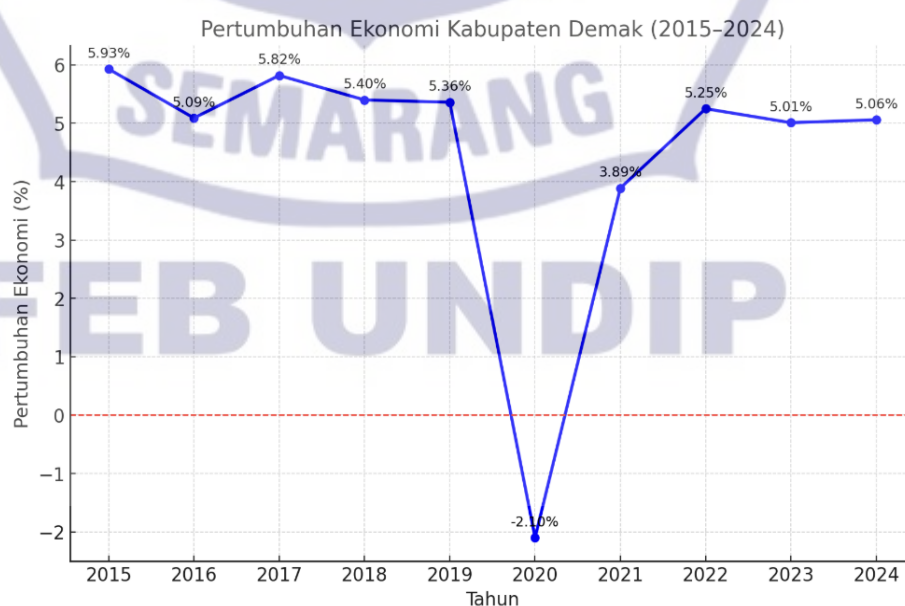
Pemerintah Kabupaten Demak juga berperan penting dalam mendorong pertumbuhan ekonomi melalui kebijakan pembangunan daerah. Program pembangunan infrastruktur jalan, jembatan, dan jaringan transportasi memperkuat konektivitas dengan wilayah sekitar, terutama dengan Kota Semarang sebagai pusat ekonomi regional. Selain itu, kebijakan pengembangan kawasan industri, seperti di wilayah Sayung dan sekitarnya, membuka peluang investasi sekaligus memperluas lapangan kerja bagi masyarakat. Kehadiran kawasan industri ini tidak hanya menggeser struktur ekonomi daerah, tetapi juga meningkatkan nilai tambah melalui hilirisasi hasil pertanian dan perikanan.

Pertumbuhan ekonomi Demak juga erat kaitannya dengan perkembangan sektor Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM). UMKM menjadi tulang

punggung perekonomian masyarakat, terutama di sektor perdagangan, kuliner, dan kerajinan. Pemerintah daerah melalui berbagai program pemberdayaan ekonomi rakyat, akses pembiayaan, serta digitalisasi usaha berupaya memperkuat kapasitas UMKM agar mampu bersaing di pasar yang lebih luas.

Namun demikian, dinamika pertumbuhan ekonomi Kabupaten Demak juga menghadapi sejumlah tantangan. Salah satunya adalah ancaman abrasi dan rob di wilayah pesisir yang berdampak langsung pada keberlangsungan aktivitas ekonomi, khususnya perikanan, pertanian, serta kawasan pemukiman dan industri. Tantangan lain adalah keterbatasan kualitas sumber daya manusia (SDM), yang perlu ditingkatkan agar mampu bersaing di era digital dan industrialisasi. Selain itu, ketergantungan pada sektor primer masih cukup tinggi, sehingga diperlukan diversifikasi ekonomi yang lebih kuat untuk meningkatkan resiliensi daerah terhadap guncangan eksternal.

Gambar 2. 1
Grafik Pertumbuhan Ekonomi Kabupaten Demak (2015-2024)



Pertumbuhan ekonomi Kabupaten Demak pada periode 2015–2024 menunjukkan dinamika yang mencerminkan ketahanan sekaligus kerentanan struktur perekonomian daerah. Pada periode pra-pandemi (2015–2019), laju pertumbuhan relatif stabil di kisaran 5–6 persen, didukung oleh sektor pertanian, perdagangan, dan industri pengolahan yang menjadi tulang punggung aktivitas ekonomi masyarakat. Namun, pada tahun 2020, pandemi COVID-19 memberikan guncangan signifikan sehingga pertumbuhan ekonomi mengalami kontraksi sebesar –2,10 persen, mencerminkan pelemahan daya beli, terhambatnya distribusi barang dan jasa, serta menurunnya produktivitas sektor informal. Kondisi ini mulai pulih pada 2021 dengan pertumbuhan 3,89 persen, meskipun pemulihan masih terbatas. Selanjutnya, pada periode 2022–2024, perekonomian kembali menunjukkan kestabilan dengan pertumbuhan rata-rata di atas 5 persen, yakni 5,25 persen pada 2022, 5,01 persen pada 2023, dan 5,06 persen pada 2024. Stabilitas ini menunjukkan bahwa struktur ekonomi Demak cukup resilien dalam menghadapi krisis, sekaligus memperlihatkan peran penting sektor lokal dalam menopang pemulihan. Bagi BRI Demak, tren pertumbuhan ini memberikan implikasi strategis, di mana pada periode stabil sebelum pandemi tercipta peluang ekspansi kredit, pada masa pandemi muncul tantangan peningkatan risiko kredit, sementara pada fase pemulihan terbuka peluang baru untuk memperkuat intermediasi perbankan, khususnya melalui pembiayaan UMKM, digitalisasi layanan, dan dukungan terhadap aktivitas ekonomi produktif di tingkat lokal.

2.4.2 Kebijakan Keuangan Wilayah

Selain pertumbuhan ekonomi, faktor eksternal penting lainnya yang memengaruhi kinerja BRI Demak adalah kebijakan keuangan wilayah. Kebijakan ini mencakup berbagai regulasi, program, dan strategi yang dirumuskan pemerintah daerah maupun pusat untuk mendorong stabilitas fiskal, meningkatkan inklusi keuangan, serta memperkuat peran perbankan dalam mendukung pembangunan daerah.

Pemerintah Kabupaten Demak dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) 2021–2026 menekankan penguatan sektor ekonomi berbasis kerakyatan, peningkatan akses pembiayaan UMKM, serta pemanfaatan teknologi keuangan. Kebijakan ini sejalan dengan program nasional, seperti Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT), digitalisasi transaksi pemerintah daerah, serta penyaluran Kredit Usaha Rakyat (KUR) yang sebagian besar melibatkan BRI sebagai bank penyalur utama.

Implementasi kebijakan fiskal di tingkat daerah juga berpengaruh terhadap perputaran dana masyarakat di perbankan. Peningkatan belanja daerah, terutama pada sektor infrastruktur dan pemberdayaan ekonomi masyarakat, akan meningkatkan likuiditas di masyarakat dan mendorong peningkatan tabungan serta permintaan kredit. Sebaliknya, keterbatasan anggaran atau keterlambatan penyerapan APBD dapat menekan daya beli masyarakat, sehingga berdampak pada penghimpunan DPK dan kualitas kredit di BRI Demak.

Dari sisi regulasi, kebijakan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dan Bank Indonesia (BI) juga memberikan pengaruh signifikan. Relaksasi kredit, penurunan

suku bunga acuan, serta kebijakan restrukturisasi kredit selama pandemi, misalnya, terbukti meringankan beban debitur sekaligus menjaga stabilitas perbankan di Demak. Bagi BRI, dukungan kebijakan ini membantu menjaga kualitas aset dan mengurangi tingkat Non Performing Loan (NPL).

Selain itu, adanya kebijakan inklusi keuangan berbasis digital menjadi dorongan kuat bagi BRI Demak untuk mempercepat transformasi digital. Program digitalisasi sekolah, pasar, dan pesantren yang digagas pemerintah daerah, misalnya, memberikan ruang ekspansi penggunaan BRImo, AgenBRILink, serta layanan pembayaran non-tunai. Hal ini tidak hanya meningkatkan fee based income, tetapi juga memperluas basis nasabah baru, khususnya generasi muda yang lebih melek digital.

Namun, kebijakan keuangan wilayah juga menghadirkan tantangan. Regulasi terkait pembatasan bunga pinjaman, perlindungan konsumen, serta kewajiban kepatuhan anti pencucian uang (APU-PPT) menuntut BRI Demak untuk meningkatkan standar operasional dan kualitas sumber daya manusia. Demikian pula, kebijakan fiskal yang cenderung kontraktif pada saat terjadi defisit anggaran dapat mengurangi stimulus ekonomi, sehingga memperlambat perputaran dana di masyarakat.

Secara praktis, BRI Demak dituntut untuk menyesuaikan strategi bisnisnya dengan arah kebijakan pemerintah daerah. Misalnya, ketika pemerintah mendorong pengembangan desa wisata dan ekonomi kreatif, BRI dapat hadir dengan program pembiayaan UMKM berbasis komunitas. Begitu juga saat pemerintah meluncurkan

program digitalisasi pasar tradisional, BRI perlu menyediakan solusi pembayaran digital yang mudah diakses oleh pedagang dan konsumen.

Dengan demikian, kebijakan keuangan wilayah merupakan faktor eksternal yang berperan sebagai enabler sekaligus regulator dalam menentukan arah kinerja BRI Demak. Kesesuaian antara strategi bisnis BRI dengan kebijakan pemerintah akan menentukan tingkat keberhasilan bank dalam memperluas pasar, menjaga stabilitas keuangan, dan mendukung pembangunan daerah.

2.5 Penelitian Terdahulu

Untuk memperkuat dasar teoritis dalam penelitian ini, penulis mengkaji beberapa studi terdahulu yang relevan dengan topik budaya kerja dan kinerja perusahaan. Studi-studi ini menunjukkan berbagai pendekatan dan hasil yang telah dicapai oleh peneliti sebelumnya, sekaligus menjadi pijakan dalam menyusun kerangka pikir penelitian. Meskipun banyak penelitian yang menyatakan adanya hubungan positif antara budaya kerja dan kinerja, masih terdapat keterbatasan pada konteks wilayah, pendekatan yang digunakan, atau fokus pada level kinerja tertentu.

Berikut adalah rangkuman beberapa penelitian terdahulu yang relevan dalam bentuk tabel:

Tabel 2. 1
Penelitian terdahulu

No	Penulis, Judul, dan Tahun Penelitian	Metodologi Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian	Sektor yang diteliti
1.	Vira Aulia Sabrina, Dwi Utami, Sayed Haikal Fuad (2023) Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya Pada Kinerja Karyawan Jurnal: JWM (Jurnal Wawasan Manajemen)	Kuantitatif	Budaya Perusahaan, Motivasi dan Kinerja Karyawan	Budaya perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi dan kinerja karyawan; motivasi menjadi variabel mediasi parsial.	Sektor Industri (PLN) Indonesia
2.	Panggabean, Soeharjoto, & Aryani (2022) Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di Era Millennial Jurnal:	Kuantitatif	Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Kinerja	Budaya organisasi berpengaruh positif langsung dan tidak langsung terhadap kinerja	All Sektor Perusahaan Swasta Indonesia

No	Penulis, Judul, dan Tahun Penelitian	Metodologi Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian	Sektor yang diteliti
	AKUNTABEL: Jurnal Akuntansi dan Keuangan			melalui kepuasan kerja.	
3.	Putranti, Megawati, & Setyobudi (2023) Pengaruh Budaya Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Metode TULTA sebagai Variabel Kontrol Jurnal: Jurnal Ilmiah Bisnis dan Manajemen (JIBM)	Kuantitatif	Budaya Kerja, Komitmen Organisasi, dan Kinerja	Budaya kerja dan komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai; hubungan tetap signifikan saat dikontrol dengan Metode TULTA.	Sektor Pemerintahan Indonesia
4.	Aggarwal, S. (2024) Impact of Dimensions of Organisational Culture on Job	Kuantitatif	Budaya Kerja, Performace Kinerja, dan Kepuasan Kinerja	Dimensi budaya organisasi (involvement, adaptability,	Sektor Publik di India

No	Penulis, Judul, dan Tahun Penelitian	Metodologi Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian	Sektor yang diteliti
	Performance and Satisfaction Level of Employees Jurnal: Heliyon (Elsevier)			mission) berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan kepuasan kerja.	
5.	Y.-F. Tsai (2011) Relationship Between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction Jurnal: BMC Health Services Research	Kuantitatif	Budaya Kerja, Kepemimpinan Leader, dan Kepuasan Kerja	Budaya organisasi memiliki hubungan positif signifikan dengan perilaku kepemimpinan dan kepuasan kerja, yang berdampak pada kinerja organisasi.	Tenaga Kerja Kesehatan di Taiwan
6.	Pradana, F., & Rahman, M. (2025) The Effect	Kuantitatif	Budaya Kerja, Motivasi Kerja, Kedisiplinan Kerja,	Budaya organisasi, motivasi, dan disiplin kerja	Sektor Industri Konstruksi

No	Penulis, Judul, dan Tahun Penelitian	Metodologi Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian	Sektor yang diteliti
	<p>of Organizational Culture, Motivation, and Work Discipline on Employee Performance at PT. Akurasi</p> <p>Konstruksi</p> <p>IndonesiaJurnal: EKONOMIS: Journal of Economics and Business</p>		<p>dan Kinerja Perusahaan</p>	<p>secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.</p>	

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus (case study) dan pendekatan etnografi. Pendekatan tersebut dipilih karena sesuai dengan tujuan penelitian yang berorientasi pada pemahaman secara mendalam terhadap fenomena yang terjadi di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Demak. Penelitian kualitatif merupakan pendekatan yang menitikberatkan pada pemahaman makna, pengalaman, perilaku, serta interaksi sosial yang dialami oleh individu atau kelompok dalam konteks kehidupan nyata. Berbeda dengan penelitian kuantitatif yang berfokus pada pengujian hipotesis melalui analisis statistik, penelitian kualitatif berupaya mengungkap makna yang terkandung di balik suatu fenomena berdasarkan sudut pandang para partisipan. Oleh karena itu, pendekatan ini memungkinkan peneliti memperoleh informasi yang lebih kaya, mendalam, dan kontekstual mengenai objek yang diteliti (Tomaszewski, Zarestky, & Gonzalez, 2020).

Menurut Tomaszewski et al. (2020), penelitian kualitatif dirancang untuk mengeksplorasi suatu fenomena secara mendalam melalui proses pengumpulan data yang dilakukan dalam kondisi alamiah (*natural setting*). Dalam pendekatan ini, peneliti berperan sebagai instrumen utama yang secara langsung melakukan observasi, wawancara, dan interpretasi terhadap data yang diperoleh di lapangan. Proses analisis dilakukan secara induktif sehingga konsep maupun kesimpulan

dibangun berdasarkan data empiris yang ditemukan selama penelitian berlangsung. Dengan demikian, penelitian kualitatif tidak hanya menghasilkan deskripsi mengenai suatu fenomena, tetapi juga memberikan pemahaman mengenai alasan, proses, serta makna yang melatarbelakangi munculnya fenomena tersebut.

Pada penelitian ini, pendekatan kualitatif dipilih karena peneliti ingin memahami secara mendalam fenomena yang terjadi di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Demak berdasarkan pengalaman, pandangan, dan aktivitas para informan yang terlibat secara langsung. Penelitian tidak bertujuan mengukur hubungan antarvariabel ataupun menguji hipotesis, melainkan mendeskripsikan dan menginterpretasikan fenomena sesuai dengan kondisi nyata di lapangan. Dengan demikian, hasil penelitian diharapkan mampu memberikan gambaran yang komprehensif mengenai proses, aktivitas, budaya kerja, maupun interaksi sosial yang menjadi fokus penelitian.

Desain penelitian yang digunakan adalah studi kasus (*case study*). Studi kasus merupakan salah satu strategi penelitian dalam pendekatan kualitatif yang bertujuan mengeksplorasi suatu kasus secara mendalam dalam konteks kehidupan nyata (*real-life context*). Menurut Yin (2018), studi kasus digunakan ketika peneliti ingin menjawab pertanyaan *how* dan *why* terhadap suatu fenomena kontemporer yang tidak dapat dipisahkan dari konteks tempat fenomena tersebut berlangsung. Pendekatan ini memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman yang menyeluruh mengenai suatu kasus melalui berbagai sumber informasi, seperti wawancara, observasi, dokumentasi, arsip, maupun catatan lapangan.

Lebih lanjut, Creswell dan Poth (2018) menjelaskan bahwa studi kasus merupakan eksplorasi mendalam terhadap suatu sistem yang terikat (*bounded system*), baik berupa individu, organisasi, kelompok, program, maupun aktivitas tertentu, dengan memanfaatkan berbagai sumber data selama periode waktu tertentu. Karakteristik utama studi kasus adalah adanya batasan yang jelas mengenai objek penelitian sehingga peneliti dapat memusatkan perhatian pada kasus tertentu tanpa harus melakukan generalisasi terhadap populasi yang lebih luas. Oleh karena itu, penelitian ini menjadikan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Demak sebagai satu kesatuan kasus yang akan dikaji secara mendalam berdasarkan fokus penelitian yang telah ditetapkan.

Pemilihan desain studi kasus didasarkan pada pertimbangan bahwa fenomena yang diteliti hanya dapat dipahami apabila dikaji secara langsung dalam lingkungan organisasi tempat fenomena tersebut berlangsung. Aktivitas operasional di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Demak melibatkan berbagai pihak, mulai dari pimpinan, pegawai, hingga nasabah, yang saling berinteraksi dalam menjalankan proses bisnis perbankan. Interaksi tersebut membentuk dinamika organisasi yang tidak dapat dipisahkan dari konteks sosial maupun budaya kerja perusahaan. Oleh karena itu, studi kasus dinilai tepat untuk memperoleh gambaran yang komprehensif mengenai fenomena yang menjadi fokus penelitian.

Selain menggunakan desain studi kasus, penelitian ini juga menerapkan pendekatan etnografi. Etnografi merupakan salah satu tradisi penelitian kualitatif yang bertujuan memahami pola budaya (*shared patterns*) suatu kelompok melalui

keterlibatan langsung peneliti di lingkungan partisipan. Menurut Creswell dan Poth (2018), etnografi digunakan untuk mempelajari nilai-nilai, keyakinan, norma, bahasa, kebiasaan, simbol, dan pola interaksi yang dimiliki oleh suatu kelompok sosial. Melalui pendekatan ini, peneliti berupaya memahami bagaimana budaya memengaruhi cara individu berpikir, berkomunikasi, bekerja, dan berinteraksi dalam kehidupan sehari-hari.

Pendekatan etnografi dipilih karena penelitian ini tidak hanya bertujuan menggambarkan suatu kasus, tetapi juga memahami budaya organisasi yang berkembang di lingkungan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Demak. Sebagai lembaga perbankan, BRI memiliki budaya kerja yang diwujudkan melalui nilai-nilai perusahaan, standar pelayanan, disiplin kerja, kerja sama tim, profesionalisme, serta orientasi terhadap kepuasan nasabah. Budaya tersebut menjadi bagian penting dalam pelaksanaan aktivitas operasional sehingga perlu dipahami secara mendalam agar fenomena yang diteliti dapat dijelaskan secara utuh.

Melalui pendekatan etnografi, peneliti melakukan pengamatan terhadap berbagai aktivitas yang berlangsung di lingkungan kerja, seperti proses pelayanan kepada nasabah, komunikasi antarpegawai, pelaksanaan tugas sesuai standar operasional prosedur (SOP), pola koordinasi antara pimpinan dan staf, serta kebiasaan-kebiasaan yang berkembang dalam kehidupan organisasi. Selain observasi, peneliti juga melakukan wawancara mendalam kepada informan yang dipilih secara purposif berdasarkan pengetahuan dan keterlibatannya terhadap fenomena yang diteliti. Informasi tersebut kemudian diperkuat dengan dokumentasi

berupa dokumen organisasi, struktur organisasi, prosedur kerja, maupun dokumen lain yang relevan.

Penggunaan studi kasus dan etnografi secara bersamaan memberikan kelebihan dalam penelitian ini. Studi kasus memberikan batasan yang jelas mengenai objek penelitian, yaitu PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Demak, sedangkan etnografi memberikan kedalaman analisis terhadap budaya organisasi, nilai-nilai kerja, serta pola interaksi yang berkembang di lingkungan kerja. Dengan demikian, penelitian tidak hanya menjelaskan apa yang terjadi, tetapi juga mengungkap bagaimana proses tersebut berlangsung dan mengapa fenomena tersebut terjadi berdasarkan perspektif para informan.

Kombinasi kedua pendekatan tersebut juga memungkinkan peneliti menerapkan triangulasi data, yaitu membandingkan informasi yang diperoleh dari observasi, wawancara, dan dokumentasi. Triangulasi bertujuan meningkatkan kredibilitas hasil penelitian dengan memastikan bahwa informasi yang diperoleh memiliki tingkat konsistensi yang tinggi. Selain itu, peneliti juga melakukan proses *member checking*, yaitu mengonfirmasi hasil wawancara kepada informan untuk memastikan bahwa interpretasi yang dilakukan sesuai dengan maksud yang disampaikan oleh partisipan. Langkah tersebut penting dalam penelitian kualitatif untuk menjaga validitas dan kepercayaan terhadap hasil penelitian.

Selama proses penelitian, peneliti berperan sebagai instrumen utama (human instrument) yang bertanggung jawab dalam mengumpulkan, menganalisis, dan menginterpretasikan data. Oleh karena itu, peneliti dituntut memiliki kemampuan dalam membangun hubungan yang baik dengan informan, memahami

situasi lapangan, menjaga objektivitas, serta mematuhi prinsip-prinsip etika penelitian, seperti menjaga kerahasiaan identitas informan, memperoleh persetujuan sebelum melakukan wawancara, serta menggunakan data hanya untuk kepentingan akademik.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus dan pendekatan etnografi karena dinilai paling sesuai untuk mencapai tujuan penelitian. Studi kasus memberikan fokus terhadap fenomena yang terjadi pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Demak, sedangkan etnografi memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai budaya organisasi, pola interaksi, serta nilai-nilai yang berkembang di lingkungan kerja. Dengan demikian, hasil penelitian diharapkan mampu memberikan deskripsi yang komprehensif, kontekstual, dan mendalam mengenai fenomena yang diteliti sehingga dapat memberikan kontribusi baik secara akademis maupun praktis dalam pengembangan ilmu pengetahuan dan penyempurnaan praktik organisasi.

3.2 Sumber Data

Dalam penelitian kualitatif, sumber data merupakan unsur esensial yang memungkinkan peneliti untuk menggali informasi secara mendalam dan holistik mengenai fenomena yang diteliti. Menurut Sugiyono (2019), data kualitatif berasal dari kata-kata, tindakan, dokumen, dan simbol-simbol yang bermakna, yang diperoleh melalui wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Data ini bersifat

naratif dan kontekstual, sehingga sangat tepat untuk menjelaskan fenomena sosial seperti budaya kerja dan pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan.

Penelitian ini menggunakan dua jenis sumber data, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung dari para informan yang memiliki pengalaman dan pengetahuan terkait dengan implementasi budaya kerja dan kinerja di lingkungan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Demak. Teknik pengumpulan data utama adalah melalui wawancara mendalam (in-depth interview), yang memungkinkan peneliti memahami cara pandang informan terhadap nilai-nilai organisasi, kebijakan budaya kerja, serta dampaknya dalam praktik keseharian mereka. Menurut Creswell & Poth (2018), wawancara dalam penelitian kualitatif merupakan alat penting untuk menggali makna subjektif dan struktur pengalaman sosial yang tidak tampak secara kasat mata.

Informan dalam penelitian ini dipilih secara purposive, yaitu berdasarkan pertimbangan bahwa mereka dianggap memahami dan terlibat langsung dalam pelaksanaan budaya kerja dan pengelolaan kinerja di BRI Cabang Demak. Informan terdiri dari pimpinan cabang, kepala unit kerja, staf operasional, serta pihak dari divisi pengelolaan SDM yang relevan dengan pengembangan budaya organisasi.

Selain data primer, penelitian ini juga menggunakan data sekunder untuk memperkuat interpretasi dan triangulasi hasil. Data sekunder meliputi dokumen resmi organisasi seperti buku pedoman budaya kerja BRI, laporan kinerja tahunan cabang, notulen rapat evaluasi, serta materi pelatihan internal terkait budaya kerja. Penggunaan data sekunder dalam penelitian kualitatif penting untuk memberikan konteks struktural dan administratif atas data primer yang diperoleh dari

wawancara. Sejalan dengan pendapat Yin (2018), dokumentasi merupakan sumber data sekunder yang mampu memberikan landasan objektif dalam memahami praktik organisasi serta mendukung kredibilitas analisis data.

Pemanfaatan berbagai sumber data dalam penelitian kualitatif bertujuan untuk melakukan triangulasi, yaitu teknik validasi data melalui perbandingan informasi dari berbagai jenis dan sumber data. Seperti dinyatakan oleh Flick (2018), triangulasi data tidak hanya meningkatkan validitas, tetapi juga memperkaya kedalaman pemahaman terhadap fenomena yang kompleks, karena memungkinkan peneliti melihat realitas dari berbagai sudut pandang.

Dengan kombinasi data primer dan sekunder yang saling melengkapi, penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran utuh mengenai bagaimana budaya kerja BRI Cabang Demak diterapkan secara nyata dan bagaimana praktik tersebut berkontribusi terhadap pencapaian kinerja organisasi. Integrasi kedua jenis data ini akan memperkuat keandalan temuan penelitian dan memberikan dasar analisis yang komprehensif.

3.3 Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup dalam penelitian ini mencakup pembahasan tentang penerapan budaya kerja dan kaitannya dengan kinerja organisasi pada tingkat unit kerja cabang. Penelitian difokuskan pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Demak, yang berlokasi di Kabupaten Demak, Provinsi Jawa Tengah. Cabang ini dipilih karena memiliki karakteristik sosial ekonomi lokal yang khas

serta berada dalam konteks organisasi BUMN yang menerapkan sistem budaya kerja terstandar dari pusat.

Penelitian ini tidak meneliti seluruh cabang BRI secara nasional, melainkan hanya memfokuskan pada satu objek yaitu BRI Cabang Demak. Fokus utamanya adalah pada fenomena budaya kerja yang dijalankan sehari-hari, persepsi pegawai terhadap nilai-nilai organisasi, serta bagaimana budaya kerja tersebut memengaruhi pencapaian target kinerja unit cabang secara keseluruhan.

3.4 Populasi dan Sampel

Dalam penelitian kualitatif, konsep populasi dan sampel tidak diformulasikan secara statistik seperti dalam penelitian kuantitatif. Sebagai gantinya, peneliti menggunakan pendekatan purposive sampling, yaitu teknik pemilihan informan berdasarkan pertimbangan tertentu yang dianggap relevan dan berpengetahuan terhadap objek yang diteliti.

Informan dalam penelitian ini terdiri dari beberapa kategori:

- 1 (satu) orang Pemimpin cabang, yang memiliki tanggung jawab strategis terhadap pelaksanaan budaya kerja dan kinerja unit.
- 1 (satu) orang Manager Dana dan Transaksi dan 1 (satu) orang Manager Bisnis SME, yang memiliki tanggung jawab dalam implementasi dan monitoring budaya kerja kepada timnya
- 14 (Enpat Belas) orang Kepala Unit, yang mengoordinasikan implementasi budaya kerja kepada timnya.

- 2 (Dua) orang untuk masing -masing jabatan Relationship Manajer SME, Relationship Manajer Funding and Transaction, serta Frontliner, yang menjalankan nilai-nilai budaya dalam layanan harian.
- 2 (Dua) orang Staf SDM, yang terlibat dalam pembinaan budaya kerja internal.

Sehingga total informan yang dibutuhkan dalam wawancara ini sebanyak 13 (Tiga Belas) orang. Jumlah informan ditentukan berdasarkan prinsip kecukupan data (data saturation), yaitu proses pengumpulan data dihentikan ketika informasi yang diperoleh telah dianggap berulang, tidak memberikan insight baru, dan cukup mewakili pemahaman terhadap fenomena yang diteliti.

3.5 Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan secara kualitatif interaktif dengan pendekatan model Miles & Huberman (1994) yang terdiri dari tiga langkah utama, yaitu:

1. Reduksi Data (Data Reduction)

Merupakan proses seleksi, penyederhanaan, dan fokus terhadap data yang relevan dengan tujuan penelitian. Data dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumen dianalisis untuk menemukan pola, tema, atau kategori penting.

2. Penyajian Data (Data Display)

Menyajikan data dalam bentuk narasi, matriks, diagram, atau tabel tematik yang memudahkan peneliti dalam melihat hubungan antarvariabel serta

memahami gambaran menyeluruh tentang fenomena yang diteliti.

3. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi (Conclusion Drawing/Verification)

Merumuskan interpretasi akhir berdasarkan data yang telah direduksi dan disajikan, serta memverifikasi keabsahan temuan melalui triangulasi data, member-checking, dan diskusi dengan informan kunci.

Dalam menjaga validitas hasil penelitian, peneliti menggunakan teknik triangulasi sumber dan metode, yaitu dengan membandingkan informasi dari beberapa informan serta mengombinasikan hasil wawancara, observasi, dan dokumen. Validasi ini penting untuk menjamin bahwa kesimpulan yang diambil bersifat kredibel dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.



BAB IV

PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Lokasi Penelitian

4.1.1 Gambaran Umum Kabupaten Demak

Kabupaten Demak merupakan salah satu wilayah strategis di Provinsi Jawa Tengah yang terletak di pesisir utara Pulau Jawa. Secara geografis, Demak berbatasan langsung dengan Kabupaten Jepara dan Kudus di sebelah utara, Kabupaten Grobogan di sebelah timur, Kabupaten Semarang di sebelah selatan, serta Kota Semarang di sebelah barat. Posisi ini menjadikan Demak sebagai salah satu simpul penting jalur ekonomi Pantai Utara (Pantura) Jawa, menghubungkan arus perdagangan dan distribusi barang dari arah timur menuju barat Pulau Jawa.

Luas wilayah Kabupaten Demak mencapai $\pm 995,32$ km², terdiri dari 14 kecamatan dan 243 desa/kelurahan. Kondisi geografisnya didominasi oleh lahan pertanian dan pesisir, yang menjadikan sektor agraris dan perikanan sebagai penopang utama perekonomian daerah. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2024, Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) Kabupaten Demak atas dasar harga konstan mencapai sekitar Rp39,5 triliun, dengan pertumbuhan ekonomi sebesar 5,21%. Sektor penyumbang terbesar PDRB Demak meliputi pertanian (25,4%), industri pengolahan (22,1%), perdagangan besar dan eceran (18,3%), serta konstruksi (10,7%).

Selain karakter agrarisnya, Demak memiliki kekayaan historis dan spiritual yang kuat. Daerah ini dikenal sebagai “**Kota Wali**”, karena merupakan pusat

penyebaran Islam di Jawa melalui dakwah Wali Songo. Nilai-nilai religius, gotong royong, dan solidaritas sosial sangat kental dalam kehidupan masyarakat. Hal ini mempengaruhi cara masyarakat berinteraksi, bekerja, serta memaknai etika dalam kehidupan sehari-hari. Dalam konteks organisasi modern seperti BRI, karakter sosial ini menjadi elemen penting yang membentuk penerimaan terhadap budaya kerja korporat, terutama nilai-nilai **AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif)** yang diinternalisasikan sebagai panduan perilaku pegawai BUMN.

Dari hasil pengamatan lapangan, peneliti melihat bahwa masyarakat Demak memiliki tingkat kepercayaan tinggi terhadap lembaga perbankan milik pemerintah seperti BRI. Kepercayaan ini dibangun karena kedekatan emosional, pengalaman panjang BRI dalam memberikan pembiayaan mikro, serta reputasi perusahaan sebagai “banknya rakyat kecil.” Dalam konteks inilah, BRI Cabang Demak berperan strategis sebagai lembaga intermediasi keuangan yang tidak hanya berorientasi pada profit, tetapi juga berkontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi lokal melalui program Kredit Usaha Rakyat (KUR), simpanan masyarakat, dan layanan AgenBRILink.

Dari sisi sosial-budaya, nilai religiusitas yang tinggi di Demak juga memengaruhi etos kerja masyarakatnya. Peneliti menemukan bahwa prinsip “**amanah**” dan “**gotong royong**” menjadi pondasi moral yang kuat dalam hubungan kerja di masyarakat maupun organisasi. Nilai ini sejalan dengan nilai-nilai korporat BRI, khususnya dalam konteks pelayanan publik dan tanggung jawab sosial. Oleh karena itu, keberadaan BRI di Demak bukan hanya sebagai entitas

bisnis, tetapi juga sebagai simbol kepercayaan sosial yang melekat pada kehidupan ekonomi masyarakat.

4.1.2 Profil PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Demak

PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Demak merupakan salah satu unit operasional dari jaringan BRI Regional Office Semarang. Cabang ini berlokasi di **Jl. Sultan Fatah No. 12, Pusat Kota Demak**, berdekatan dengan Alun-Alun Demak dan Masjid Agung Demak — simbol historis dan spiritual kota tersebut. Lokasi ini memiliki makna strategis karena berada di jantung aktivitas ekonomi, pemerintahan, dan sosial masyarakat.

Secara kelembagaan, BRI Cabang Demak membawahi sejumlah Kantor Unit BRI yang tersebar di berbagai kecamatan seperti Gajah, Bonang, Mranggen, Sayung, dan Wedung. Jaringan ini didukung pula oleh ratusan **agen BRILink**, yang menjadi perpanjangan tangan BRI dalam memberikan layanan keuangan hingga pelosok desa.

Struktur organisasi di Kantor Cabang Demak dipimpin oleh **Pimpinan Cabang (Pinca)** yang membawahi beberapa lini strategis, antara lain:

1. **Manajer Bisnis Mikro (MBM)** – bertanggung jawab pada pengelolaan dan penyaluran kredit mikro serta pembinaan unit kerja mikro.
2. **Funding & Transaction Manager (FTM)** – mengelola penghimpunan dana, transaksi nasabah, serta optimalisasi layanan digital.
3. **Small Business Manager (SBM)** – mengelola portofolio kredit usaha kecil dan menengah (SME).

4. **Kepala Seksi SDM dan Umum** – mengatur pengelolaan sumber daya manusia, administrasi, serta fasilitas operasional.

Secara historis, BRI Cabang Demak telah beroperasi lebih dari tiga dekade dan bertransformasi dari kantor dengan layanan konvensional menjadi entitas digital yang berorientasi pada kemudahan akses nasabah. Berdasarkan wawancara dengan pimpinan cabang, transformasi digital melalui aplikasi **BRImo** dan program **BRILink** menjadi tonggak penting dalam meningkatkan literasi keuangan masyarakat pedesaan di Demak.

Kinerja keuangan cabang dalam dua tahun terakhir menunjukkan fluktuasi yang menarik. Pada tahun 2024, implementasi *Culture Activation Program Galaxy 2.0* mendorong peningkatan signifikan pada pencapaian dana pihak ketiga, pertumbuhan kredit, serta indeks kepuasan pelanggan. Namun pada semester pertama 2025, saat program budaya kerja *Kalijaga* diterapkan, performa mengalami stagnasi meskipun budaya kerja tetap diaktivasi. Hal ini menjadi fenomena utama yang menjadi fokus penelitian ini — bagaimana dinamika budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja perusahaan di tingkat cabang.

Dari sisi peneliti, kondisi organisasi BRI Cabang Demak menunjukkan kombinasi antara sistem kerja yang formal (hierarki korporat BUMN) dengan suasana kerja yang kekeluargaan. Di ruang kerja utama, peneliti mencatat bagaimana interaksi antarkaryawan menunjukkan kedekatan sosial yang tinggi. Karyawan memanggil atasan dengan sapaan “Pak” atau “Bu” yang disertai sikap hormat, tetapi hubungan kerja berlangsung cair dan komunikatif. Dalam briefing pagi, suasana sering diwarnai canda ringan sebelum pembahasan target dimulai.

Ciri khas budaya lokal — sopan santun, kebersamaan, dan harmoni — terasa kuat dalam dinamika ini.

4.1.3 Konteks Budaya Kerja dan Dinamika Organisasi

Budaya kerja di BRI Cabang Demak merupakan perwujudan dari nilai-nilai AKHLAK yang menjadi standar nasional seluruh BUMN. Implementasi nilai tersebut dilakukan melalui sosialisasi rutin, kegiatan budaya, dan penilaian kinerja berbasis perilaku (behavioral performance). Dalam wawancara, Kepala SDM menyebut bahwa budaya kerja bukan hanya slogan, melainkan panduan nyata yang digunakan dalam pengambilan keputusan, promosi jabatan, dan evaluasi pegawai.

Sebagai organisasi yang berorientasi pada pelayanan publik dan target bisnis, budaya kerja BRI di Demak mencerminkan keseimbangan antara orientasi hasil (result-oriented) dan orientasi kemanusiaan (people-oriented). Dalam observasi etnografis peneliti, terdapat beberapa pola budaya dominan yang terbentuk di lingkungan kerja:

1. Kolektivisme dan Kekeluargaan

Setiap keputusan penting sering diambil melalui diskusi informal. Karyawan senior berperan sebagai figur penuntun moral, bukan sekadar pengawas. Pola komunikasi cenderung horizontal meskipun struktur organisasi bersifat vertikal. Hal ini menciptakan rasa aman psikologis dan memperkuat kohesi sosial.

2. Disiplin dan Tanggung Jawab (Amanah)

Nilai religiusitas yang tinggi di masyarakat Demak membuat nilai *amanah* menjadi pusat etika kerja. Karyawan menunjukkan kehati-hatian dalam

menangani data nasabah dan transaksi. Dalam wawancara, salah satu *Customer Service Officer* menyatakan:

“Kami di sini bekerja bukan hanya untuk target, tapi juga karena ini bentuk ibadah. Kalau salah input, itu bukan sekadar rugi bank, tapi tanggung jawab di hadapan Tuhan.”

3. Loyalitas dan Identitas Kelembagaan

Sebagian besar pegawai memiliki masa kerja lebih dari sepuluh tahun. Loyalitas terhadap institusi sangat tinggi, tercermin dari rendahnya tingkat turnover. Identitas sebagai “pegawai BRI” membawa kebanggaan tersendiri, bahkan di masyarakat lokal sering dianggap sebagai simbol keberhasilan ekonomi dan status sosial.

4. Adaptasi terhadap Transformasi Digital

Meski budaya kerja diwarnai nilai tradisional, cabang ini juga menghadapi tuntutan modernisasi. Beberapa karyawan muda merasa nilai *Adaptif* dan *Inovatif* perlu ditekankan lebih kuat karena masih ada resistensi terhadap perubahan sistem digital.

Dari sisi etnografi, peneliti melihat adanya **tiga lapisan budaya organisasi** sesuai konsep Schein (2010): artefak (tampak dalam simbol dan rutinitas kantor), nilai-nilai yang dinyatakan (melalui sosialisasi AKHLAK), dan asumsi dasar (keyakinan religius dan loyalitas terhadap institusi). Ketiga lapisan ini saling berinteraksi membentuk identitas kolektif BRI Cabang Demak.

4.1.4 Observasi Peneliti di Lapangan (Pendekatan Etnografis)

Sebagai peneliti, kehadiran di lapangan selama lebih dari dua bulan memberikan kesempatan untuk memahami kehidupan organisasi secara mendalam.

Pendekatan etnografi menempatkan peneliti sebagai bagian dari konteks sosial yang diteliti — bukan hanya pengamat pasif, tetapi juga partisipan yang berinteraksi dengan lingkungan kerja.

Pada minggu pertama observasi, peneliti mengikuti kegiatan *morning briefing* yang diadakan setiap pukul 08.00. Dalam kegiatan ini, pimpinan cabang memberikan arahan harian, pembaruan informasi bisnis, serta motivasi kerja. Suasana briefing cukup cair; diselingi doa bersama, yel-yel budaya AKHLAK, dan pembacaan hasil capaian unit. Dari kegiatan ini, peneliti merasakan bahwa budaya kerja diinternalisasi melalui **ritual harian** yang sederhana namun konsisten.

Di ruang pelayanan, peneliti mengamati interaksi antara frontliner dan nasabah. Pegawai BRI tampak sabar dalam melayani nasabah pedesaan yang belum terbiasa dengan layanan digital. Hal ini mencerminkan nilai **berorientasi pelanggan dan harmonis** yang tertanam dalam budaya kerja cabang. Dalam salah satu kesempatan, peneliti duduk di ruang *Funding Manager* saat sedang berlangsung diskusi target. Terdengar percakapan ringan di sela pembahasan serius, menandakan adanya hubungan sosial yang sehat di lingkungan kerja. Salah satu pegawai berkata sambil tersenyum:

“Kalau suasana tegang terus, target malah nggak tercapai, Mas. Di sini kerja itu harus sambil guyub.”

Pernyataan ini menegaskan bahwa di balik tekanan bisnis, budaya kekeluargaan menjadi faktor penyeimbang yang menjaga stabilitas psikologis pegawai.

Selain interaksi sosial, peneliti juga mencatat dimensi simbolik budaya organisasi. Misalnya, dinding ruang utama dihiasi poster besar bertuliskan “AKHLAK BRI” dan “Melayani Dengan Hati.” Poster tersebut tidak sekadar ornamen, tetapi

berfungsi sebagai pengingat moral. Setiap minggu, HR unit melakukan *culture check* untuk menilai implementasi nilai budaya.

Dari refleksi pribadi, peneliti merasakan adanya “rasa memiliki” (*sense of belonging*) yang kuat di kalangan karyawan. Hal ini terlihat dari cara mereka menjaga fasilitas kantor, solidaritas antarunit, serta antusiasme dalam kegiatan sosial seperti *donor darah, bakti sosial, dan pelatihan UMKM binaan*. Semua kegiatan ini memperlihatkan bagaimana budaya kerja tidak berhenti di ruang kantor, tetapi meluas ke ruang sosial masyarakat.

4.1.5 Implikasi Lingkungan Sosial Terhadap Penerapan Budaya Kerja

Konteks lokal Demak memainkan peran besar dalam membentuk cara budaya kerja BRI diimplementasikan. Dalam wawancara dengan beberapa pegawai, muncul persepsi bahwa nilai AKHLAK lebih mudah diterima karena “tidak bertentangan dengan nilai agama dan budaya Jawa.” Misalnya:

- Nilai *Amanah* dipahami sejalan dengan ajaran Islam tentang kejujuran.
- Nilai *Harmonis* diidentifikasi dengan falsafah Jawa “rukun agawe santosa.”
- Nilai *Kolaboratif* mencerminkan semangat gotong royong masyarakat pesisir.

Dengan demikian, penerapan budaya kerja BRI di Demak dapat dikatakan mengalami **lokalisasi makna (cultural localization)**, di mana nilai nasional BUMN diterjemahkan ke dalam bahasa dan praktik lokal.

Namun, peneliti juga mencatat tantangan eksternal yang dapat mempengaruhi implementasi budaya kerja, seperti:

1. Tekanan target bisnis yang tinggi menyebabkan sebagian pegawai lebih fokus pada capaian angka dibanding refleksi nilai budaya.
2. Rotasi pegawai antarcabang menimbulkan disrupti terhadap kontinuitas internalisasi budaya.
3. Perubahan sistem digital dan kebijakan pusat menuntut adaptasi cepat yang tidak selalu diimbangi kesiapan kultural.

Secara keseluruhan, lingkungan sosial Kabupaten Demak yang religius, gotong royong, dan egaliter justru menjadi *enabler* bagi tumbuhnya budaya kerja positif. Tantangan yang ada lebih bersifat struktural-organisasional, bukan kultural.

4.1.6 Refleksi Peneliti

Dari seluruh hasil observasi dan wawancara, peneliti menyimpulkan bahwa BRI Cabang Demak merupakan contoh nyata organisasi yang berhasil menyinergikan budaya korporat modern dengan nilai-nilai sosial lokal. Budaya kerja AKHLAK bukan hanya menjadi alat kendali manajerial, tetapi juga simbol keutuhan moral dan identitas sosial bagi karyawan.

Sebagai peneliti yang hadir langsung di lapangan, pengalaman ini menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak bisa dipahami hanya melalui dokumen atau indikator kinerja, melainkan harus dihayati melalui interaksi sosial sehari-hari. Melalui pendekatan etnografi, peneliti menemukan bahwa BRI Cabang Demak adalah cermin mini dari Indonesia yang majemuk di mana profesionalisme dan spiritualitas bertemu dalam satu ruang kerja.

4.2 Analisis Temuan Penelitian (Etnography))

4.2.1 Posisi Peneliti sebagai Insider dalam Penelitian Etnografi

Salah satu karakteristik utama dalam penelitian ini adalah posisi peneliti sebagai insider researcher. Peneliti merupakan bagian dari organisasi yang diteliti dan telah menjalani perjalanan karier di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk sejak tahun 2013 hingga tahun 2025. Pada saat penelitian dilaksanakan, peneliti menjabat sebagai Pemimpin Kantor Cabang Pembantu Sultan Fatah yang berada di bawah koordinasi Kantor Cabang BRI Demak. Posisi tersebut memberikan keuntungan metodologis berupa akses yang luas terhadap aktivitas organisasi, pemahaman mendalam terhadap konteks sosial organisasi, serta kesempatan untuk melakukan pengamatan secara berkelanjutan terhadap dinamika budaya kerja yang berkembang dalam lingkungan BRI Cabang Demak.

Dalam penelitian etnografi realistik, kedekatan peneliti dengan subjek penelitian dapat menjadi sumber kekayaan data apabila dikelola secara reflektif dan objektif. Selama lebih dari satu dekade berinteraksi dalam berbagai aktivitas operasional, peneliti telah menyaksikan perubahan budaya organisasi BRI, mulai dari transformasi nilai budaya lama menuju implementasi Core Values AKHLAK sebagaimana dicanangkan oleh Kementerian BUMN. Pengalaman tersebut memungkinkan peneliti untuk memahami bagaimana budaya kerja tidak hanya hadir dalam bentuk slogan atau artefak organisasi, melainkan hidup dalam praktik keseharian pegawai.

Sebagai insider, peneliti menghadiri berbagai forum organisasi seperti morning briefing, rapat evaluasi bulanan, rapat koordinasi pimpinan unit, forum

bisnis, kegiatan Culture Activation Program, kegiatan pelatihan, hingga aktivitas informal antarpegawai. Pengalaman tersebut memberikan kesempatan untuk mengamati pola komunikasi, pengambilan keputusan, cara penyelesaian konflik, serta respons pegawai terhadap berbagai perubahan organisasi.

Meski demikian, peneliti menyadari adanya potensi bias subjektivitas. Oleh karena itu, prinsip reflektivitas diterapkan secara konsisten dengan melakukan triangulasi terhadap hasil observasi melalui wawancara mendalam serta dokumentasi organisasi. Pendekatan ini dilakukan agar deskripsi budaya yang disajikan tetap merepresentasikan realitas sosial sebagaimana dialami oleh para informan, bukan sekadar interpretasi pribadi peneliti.

4.2.2 Dinamika Kehidupan Organisasi BRI Cabang Demak

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan secara berkelanjutan selama periode penelitian, kehidupan organisasi di BRI Cabang Demak menunjukkan karakteristik budaya yang unik. Sebagai institusi perbankan milik negara yang memiliki target bisnis tinggi, lingkungan kerja BRI memperlihatkan kombinasi antara budaya hierarki dan budaya berorientasi hasil.

Budaya hierarki tercermin melalui struktur organisasi yang jelas, rantai komando yang tegas, serta adanya standar operasional prosedur yang mengatur hampir seluruh aktivitas kerja. Setiap pegawai memahami posisi, tugas, dan tanggung jawabnya masing-masing. Instruksi kerja disampaikan secara sistematis dari pimpinan cabang kepada manajer, kepala unit, hingga pegawai pelaksana.

Di sisi lain, budaya berorientasi hasil tampak dari tingginya perhatian terhadap pencapaian target bisnis. Indikator-indikator seperti pertumbuhan kredit,

penghimpunan dana pihak ketiga, akuisisi pengguna BRImo, produktivitas QRIS, kualitas kredit, hingga laba perusahaan menjadi ukuran keberhasilan yang dipantau secara rutin.

Peneliti mengamati bahwa orientasi terhadap target tersebut menciptakan ritme kerja yang dinamis. Pegawai terbiasa bekerja dalam tekanan waktu yang ketat, melakukan evaluasi berkala terhadap pencapaian kinerja, serta berupaya mencari solusi kreatif ketika menghadapi hambatan pencapaian target.

Meskipun demikian, tekanan kerja tidak selalu menghasilkan hubungan kerja yang kompetitif secara negatif. Dalam banyak kesempatan, pegawai justru memperlihatkan solidaritas yang tinggi. Ketika salah satu unit mengalami kesulitan mencapai target tertentu, unit lain sering memberikan dukungan melalui berbagi pengalaman, strategi pemasaran, maupun pendampingan teknis.

Fenomena tersebut menunjukkan bahwa budaya kerja BRI Cabang Demak tidak semata-mata dibentuk oleh sistem formal organisasi, tetapi juga berkembang melalui interaksi sosial yang berlangsung terus-menerus.

4.2.3 Morning Briefing sebagai Arena Internalisasi Budaya

Salah satu aktivitas yang secara konsisten diamati oleh peneliti adalah pelaksanaan morning briefing. Kegiatan ini dilakukan hampir setiap hari kerja sebelum aktivitas operasional dimulai.

Morning briefing tidak hanya berfungsi sebagai sarana penyampaian informasi pekerjaan, tetapi juga menjadi media internalisasi budaya organisasi. Dalam forum tersebut, pimpinan menyampaikan evaluasi capaian kinerja, target

harian, informasi kebijakan terbaru, apresiasi atas keberhasilan pegawai, serta penguatan nilai budaya perusahaan.

Peneliti mengamati bahwa pengulangan pesan-pesan budaya dalam briefing secara bertahap membentuk kesamaan persepsi di antara pegawai. Kalimat-kalimat seperti “jaga amanah nasabah”, “utamakan pelayanan terbaik”, “kita bekerja sebagai satu tim”, atau “jangan takut terhadap perubahan” menjadi bagian dari narasi yang terus direproduksi dalam kehidupan organisasi.

Melalui briefing, budaya organisasi tidak diajarkan secara teoritis, melainkan dikaitkan langsung dengan situasi kerja aktual yang sedang dihadapi pegawai. Misalnya, ketika terjadi peningkatan keluhan nasabah, pimpinan mengaitkan persoalan tersebut dengan nilai Harmonis dan Berorientasi Pelayanan. Ketika target bisnis belum tercapai, nilai Kompeten dan Adaptif kembali ditekankan.

Pengamatan ini menunjukkan bahwa briefing berfungsi sebagai ritual organisasi yang memiliki makna simbolik sekaligus praktis dalam menjaga konsistensi budaya kerja.

4.2.4 Rapat Evaluasi sebagai Mekanisme Pembelajaran Kolektif

Selain briefing harian, rapat evaluasi menjadi ruang penting dalam kehidupan organisasi BRI Cabang Demak. Rapat evaluasi umumnya dilakukan secara mingguan maupun bulanan dengan melibatkan pimpinan cabang, manajer, kepala unit, serta pejabat terkait. Agenda rapat meliputi pembahasan pencapaian target, identifikasi kendala operasional, evaluasi kualitas kredit, perkembangan bisnis, serta strategi perbaikan.

Peneliti mengamati bahwa rapat evaluasi tidak hanya berorientasi pada kontrol, tetapi juga menjadi mekanisme pembelajaran kolektif. Setiap unit diberikan kesempatan untuk mempresentasikan praktik terbaik maupun tantangan yang dihadapi. Dalam beberapa kesempatan, kepala unit yang berhasil mencapai kinerja terbaik diminta menjelaskan strategi yang diterapkan sehingga dapat direplikasi oleh unit lain. Sebaliknya, unit yang mengalami hambatan tidak diposisikan sebagai pihak yang disalahkan, melainkan didorong untuk bersama-sama menemukan solusi.

Budaya saling belajar ini memperlihatkan adanya upaya organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang adaptif dan kolaboratif. Pengetahuan tidak dimonopoli oleh individu tertentu, tetapi dibagikan demi kepentingan bersama.

4.2.5 Pengalaman Transformasi Budaya Tahun 2020–2025

Peneliti mencatat bahwa periode paling menarik dalam perjalanan budaya organisasi BRI terjadi setelah implementasi Core Values AKHLAK. Transformasi tersebut tidak berlangsung secara instan. Pada tahap awal, sebagian pegawai memandang AKHLAK sebagai slogan baru yang bersifat administratif. Namun, seiring meningkatnya intensitas sosialisasi melalui Culture Activation Program, persepsi tersebut mulai berubah.

Budaya AKHLAK mulai diintegrasikan dalam berbagai aspek manajemen, seperti briefing, pelatihan, coaching, evaluasi kinerja, hingga penghargaan pegawai. Pegawai mulai menggunakan istilah-istilah seperti Amanah, Kompeten, atau Adaptif dalam percakapan sehari-hari. Nilai budaya tidak lagi dipandang sebagai konsep abstrak, tetapi menjadi referensi dalam menilai perilaku kerja.

Transformasi tersebut menunjukkan bahwa internalisasi budaya memerlukan konsistensi, keteladanan pimpinan, serta integrasi dalam sistem organisasi.

4.2.6 Observasi terhadap Dinamika Pencapaian Target Kinerja

Sebagai bagian dari sistem organisasi perbankan yang berorientasi pada hasil, pencapaian target merupakan salah satu aspek yang paling dominan dalam kehidupan kerja di BRI Cabang Demak. Selama keterlibatan peneliti sejak tahun 2013 hingga 2025, perubahan target bisnis selalu menjadi isu sentral dalam berbagai aktivitas organisasi. Target tidak hanya dipahami sebagai angka yang harus dicapai, tetapi menjadi representasi keberhasilan unit kerja dalam menjalankan amanah organisasi.

Berdasarkan hasil observasi, setiap awal tahun seluruh unit kerja menerima kontrak kinerja yang diturunkan dari kantor wilayah. Kontrak tersebut mencakup indikator finansial maupun indikator pelanggan. Indikator finansial meliputi pencapaian laba, pertumbuhan kredit, pertumbuhan dana pihak ketiga, fee based income, kualitas kredit, dan penyelesaian kredit bermasalah. Sementara itu, indikator pelanggan mencakup akuisisi alat akseptasi, produktivitas QRIS dan EDC, pertumbuhan pengguna BRImo dan QLola, pengendalian fraud, serta kepatuhan terhadap manajemen risiko.

Dalam praktiknya, target-target tersebut menciptakan dinamika emosional yang kompleks. Ketika pencapaian berada di atas ekspektasi, suasana kerja cenderung optimistis dan penuh antusiasme. Sebaliknya, ketika realisasi berada di bawah target, tekanan psikologis meningkat pada hampir seluruh lini organisasi.

Peneliti mengamati bahwa tekanan tersebut tidak selalu berdampak negatif. Dalam banyak situasi, tekanan justru menjadi pemicu munculnya kreativitas, solidaritas, serta inovasi pelayanan. Pegawai terdorong mencari pendekatan baru dalam menjangkau nasabah, memperbaiki kualitas layanan, serta meningkatkan efektivitas kerja.

Fenomena ini memperlihatkan bahwa budaya kerja yang kuat mampu mengubah tekanan menjadi energi produktif. Target bukan semata-mata sumber kecemasan, tetapi dipersepsikan sebagai tantangan bersama yang harus diselesaikan melalui kolaborasi.

4.2.7 Fenomena Anomali Kinerja Tahun 2025

Salah satu temuan etnografis yang paling menarik adalah munculnya fenomena anomali kinerja pada Semester I tahun 2025. Berdasarkan data evaluasi kinerja cabang, capaian total kinerja pada periode Januari hingga Juni 2025 relatif stabil pada kisaran di atas 91 persen. Namun demikian, posisi ranking cabang justru berada pada peringkat menengah hingga bawah dibandingkan cabang lain di Regional Office Semarang. Situasi ini memunculkan pertanyaan di kalangan pimpinan maupun pegawai.

Dalam berbagai forum evaluasi, muncul diskusi kritis mengenai penyebab stagnasi tersebut. Sebagian informan menilai bahwa persaingan antarwilayah semakin kompetitif sehingga standar keberhasilan meningkat. Informan lain mengaitkannya dengan kondisi ekonomi daerah yang belum sepenuhnya pulih. Ada pula yang menyoroti meningkatnya beban administratif akibat transformasi digital. Peneliti mencatat bahwa kondisi tersebut tidak memunculkan sikap saling

menyalahkan. Sebaliknya, muncul refleksi kolektif mengenai perlunya perbaikan pola kerja. Rapat evaluasi berubah menjadi arena diskusi terbuka untuk menemukan akar persoalan.

Perubahan signifikan mulai terlihat pada Semester II tahun 2025. Melalui intensifikasi Culture Activation Program, penguatan coaching oleh pimpinan, serta perbaikan koordinasi lintas unit, pencapaian kinerja mengalami peningkatan yang cukup drastis.

Fenomena tersebut menunjukkan bahwa budaya kerja tidak dapat dipahami sebagai faktor tunggal yang secara otomatis menghasilkan kinerja tinggi. Pengaruh budaya bersifat dinamis dan berinteraksi dengan faktor eksternal maupun faktor organisasi lainnya.

4.2.8 Interaksi Lintas Unit Kerja

Hasil observasi menunjukkan bahwa interaksi lintas unit merupakan salah satu ciri khas budaya kerja BRI Cabang Demak. Dalam organisasi yang memiliki banyak unit bisnis, potensi munculnya silo antarfungsi sebenarnya cukup besar. Namun, pengamatan peneliti menunjukkan adanya kecenderungan untuk saling membantu ketika menghadapi tantangan tertentu.

Sebagai contoh, ketika terdapat program akuisisi BRImo dalam jumlah besar, tenaga pemasar tidak bekerja sendiri. Customer Service turut memberikan edukasi kepada nasabah. Teller membantu proses identifikasi calon pengguna potensial. Kepala unit melakukan monitoring harian. Bahkan satuan kerja pendukung ikut terlibat dalam penyediaan kebutuhan administratif.

Interaksi tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi dipersepsikan sebagai hasil kerja kolektif, bukan prestasi individu semata.

Budaya gotong royong seperti ini menjadi semakin terlihat ketika cabang menghadapi tekanan target pada akhir periode penilaian. Pegawai sering kali bersedia meluangkan waktu di luar jam kerja untuk menyelesaikan pekerjaan bersama.

Menurut pengamatan peneliti, semangat tersebut memiliki kesesuaian dengan karakter sosial masyarakat Demak yang menjunjung tinggi nilai kebersamaan. Budaya lokal tampaknya berkontribusi terhadap penguatan nilai kolaboratif dalam organisasi.

4.2.9 Culture Activation Program sebagai Ritual Organisasi

Salah satu program yang paling sering diamati selama penelitian adalah pelaksanaan Culture Activation Program. Program ini dirancang sebagai media internalisasi Core Values AKHLAK melalui berbagai aktivitas partisipatif. Tidak hanya berbentuk sosialisasi formal, Culture Activation Program juga diwujudkan dalam bentuk sharing session, diskusi kelompok, permainan tim, pemberian penghargaan, hingga kampanye visual di lingkungan kerja. Peneliti mengamati bahwa efektivitas program sangat dipengaruhi oleh keterlibatan pimpinan. Ketika pimpinan aktif terlibat, pegawai menunjukkan antusiasme yang lebih tinggi. Sebaliknya, apabila program dipersepsikan hanya sebagai kewajiban administratif, dampaknya menjadi terbatas.

Menariknya, program budaya tidak selalu menghasilkan perubahan yang bersifat langsung. Dalam banyak kasus, perubahan terjadi secara bertahap melalui

pengulangan pesan, keteladanan, dan pengalaman bersama. Pegawai mulai menggunakan nilai AKHLAK sebagai referensi dalam mengevaluasi perilaku kerja. Misalnya, ketika terjadi kesalahan pelayanan, muncul ungkapan bahwa tindakan tersebut “kurang Amanah” atau “belum menunjukkan Harmonis”.

Perubahan bahasa tersebut menjadi indikator bahwa budaya telah mulai terinternalisasi pada tingkat kognitif maupun sosial.

4.2.10 Refleksi Peneliti terhadap Perubahan Budaya

Sebagai individu yang telah berada dalam organisasi selama lebih dari dua belas tahun, peneliti memiliki kesempatan untuk menyaksikan perubahan budaya secara longitudinal. Pada awal masa kerja, orientasi organisasi lebih banyak terfokus pada pencapaian angka bisnis. Meskipun nilai integritas tetap dijunjung tinggi, pendekatan terhadap budaya cenderung bersifat implisit.

Seiring waktu, terjadi transformasi menuju pendekatan budaya yang lebih eksplisit. Nilai-nilai organisasi dirumuskan secara sistematis, dikomunikasikan secara intensif, serta diintegrasikan dalam berbagai proses manajemen.

Perubahan tersebut tidak selalu berjalan mulus. Beberapa pegawai memerlukan waktu untuk beradaptasi. Sebagian lainnya menunjukkan resistensi terhadap perubahan pola kerja. Namun demikian, pengamatan peneliti menunjukkan bahwa mayoritas pegawai akhirnya menerima perubahan tersebut karena merasakan manfaat praktis dalam kehidupan kerja.

Budaya AKHLAK membantu menciptakan standar perilaku yang lebih jelas, memperkuat hubungan antarpegawai, serta meningkatkan kesadaran bahwa

pencapaian target bisnis harus dilakukan dengan cara-cara yang sesuai dengan nilai organisasi.

4.2.11 Sintesis Temuan Observasi Etnografi

Berdasarkan keseluruhan hasil observasi, dapat disimpulkan bahwa budaya kerja di BRI Cabang Demak merupakan fenomena sosial yang hidup dan terus berkembang. Budaya tidak hanya hadir dalam bentuk slogan yang terpajang di dinding kantor, tetapi diwujudkan melalui ritual organisasi, interaksi sehari-hari, proses evaluasi, pola kepemimpinan, serta cara pegawai merespons tantangan. Hasil observasi juga menunjukkan bahwa budaya kerja memiliki hubungan yang erat dengan pencapaian kinerja organisasi. Meskipun tidak menjadi satu-satunya faktor penentu, budaya berperan sebagai mekanisme yang membentuk cara berpikir, cara bekerja, dan cara anggota organisasi membangun makna atas pekerjaan mereka.

Sebagai insider researcher, peneliti memperoleh pemahaman bahwa keberhasilan organisasi tidak hanya bergantung pada kecanggihan sistem atau ketatnya pengawasan. Faktor yang paling menentukan justru terletak pada kesiediaan individu untuk berbagi nilai bersama dan menerjemahkannya ke dalam tindakan nyata. Dengan demikian, hasil observasi etnografi realistik ini memberikan landasan empiris untuk memahami bagaimana budaya AKHLAK diinternalisasikan dalam kehidupan organisasi BRI Cabang Demak, yang selanjutnya akan dibahas lebih mendalam pada subbab mengenai internalisasi nilai-nilai AKHLAK dalam kehidupan kerja.

4.3 Analisis Temuan Penelitian dan Pembahasan Data (Wawancara Terfokus)

4.3.1 Pendahuluan

Analisis temuan dalam penelitian ini berfokus pada pemahaman mendalam mengenai bagaimana budaya kerja di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Demak berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Melalui metode kualitatif etnografi, peneliti berupaya menggali makna, perilaku, dan simbol-simbol yang muncul dalam kehidupan sehari-hari karyawan BRI Cabang Demak. Pendekatan ini berbeda dengan survei atau pengukuran kuantitatif karena tidak menitikberatkan pada angka, melainkan pada pemahaman naratif dan kontekstual mengenai bagaimana nilai-nilai budaya (terutama AKHLAK) dihayati dan diterapkan oleh individu maupun kelompok dalam organisasi.

Selama proses penelitian, peneliti melakukan observasi partisipatif, wawancara mendalam dengan 12 informan utama (pimpinan cabang, kepala unit kerja, RMFT, staf SDM, dan karyawan frontliner), serta analisis dokumen internal seperti laporan kinerja cabang, pedoman budaya kerja, dan hasil program aktivasi budaya. Semua data tersebut kemudian direduksi, dikategorikan, dan diinterpretasikan berdasarkan tema-tema budaya kerja dominan.

Dari hasil triangulasi data, muncul tiga kategori utama yang menjadi poros analisis:

- 1. Internalisasi nilai AKHLAK dalam praktik kerja sehari-hari,**
- 2. Peran budaya organisasi terhadap kinerja dan produktivitas,**

3. Ketegangan dan penyesuaian antara nilai korporat dan nilai lokal (cultural tension & adaptation).

Analisis berikut menyajikan temuan kualitatif secara tematik, dilengkapi dengan kutipan wawancara dan refleksi peneliti untuk memperkuat validitas data.

4.3.2 Internalisasi Nilai AKHLAK dalam Kehidupan Kerja

Budaya kerja di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Demak merupakan perwujudan konkret dari nilai-nilai dasar BUMN, yaitu AKHLAK: Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. Nilai-nilai ini menjadi pedoman perilaku seluruh pegawai dalam melaksanakan aktivitas kerja, berinteraksi, mengambil keputusan, dan mencapai target organisasi.

Melalui pendekatan etnografi, peneliti berupaya memahami bagaimana nilai-nilai tersebut tidak hanya dihafalkan, tetapi benar-benar dihidupi oleh karyawan dalam praktik kerja sehari-hari. Pendekatan ini memungkinkan peneliti menyaksikan langsung bagaimana simbol, bahasa, gestur, dan rutinitas kerja mencerminkan makna budaya yang lebih dalam.

Selama periode observasi lapangan, peneliti menemukan bahwa internalisasi nilai AKHLAK terjadi melalui tiga mekanisme utama:

1. Ritual kelembagaan (briefing pagi, doa bersama, program budaya);
2. Teladan kepemimpinan (role model Pinca dan kepala unit);
3. Kebiasaan sosial informal (cara berkomunikasi, solidaritas kerja, dan kegiatan kebersamaan).

Berikut penjelasan mendalam untuk masing-masing nilai AKHLAK sebagaimana diimplementasikan di BRI Cabang Demak.

1. Amanah – Integritas sebagai Fondasi Kepercayaan

Nilai Amanah menjadi landasan moral utama di lingkungan BRI Cabang Demak. Dalam pengamatan peneliti, istilah “amanah” sering muncul dalam percakapan harian pegawai, baik dalam konteks profesional maupun personal. Bagi mereka, amanah bukan sekadar kewajiban etis, tetapi juga manifestasi keimanan dan tanggung jawab spiritual.

Pegawai memahami bahwa pekerjaan mereka berkaitan langsung dengan pengelolaan dana masyarakat, sehingga setiap tindakan memiliki konsekuensi moral. Salah satu *Customer Service Officer (CSO)* mengatakan dengan tegas:

“Kalau kita salah input satu digit angka, dampaknya bisa besar. Tapi yang lebih penting, kita merasa bersalah sama diri sendiri. Jadi bekerja itu harus amanah, karena uang nasabah bukan uang kita.”

Peneliti juga mencatat bahwa nilai amanah direfleksikan melalui disiplin administrasi dan transparansi laporan kerja. Dalam setiap *briefing pagi*, pimpinan cabang menekankan pentingnya tanggung jawab terhadap hasil kerja, bukan hanya pencapaian target.

Dari sudut pandang etnografi, amanah berfungsi sebagai sistem kepercayaan kolektif. Ia mengatur perilaku individu tanpa perlu pengawasan ketat, karena nilai tersebut telah menjadi bagian dari identitas sosial karyawan. Nilai ini memperkuat solidaritas dan rasa saling percaya, sehingga suasana kerja terjaga positif meski di bawah tekanan target.

2. Kompeten – Pembelajaran Berkelanjutan dan Profesionalisme

Nilai Kompeten menjadi cerminan semangat pegawai untuk terus mengembangkan diri dan memberikan pelayanan terbaik. Peneliti mengamati adanya dua kelompok perilaku kompeten di cabang ini:

- Pegawai senior yang menekankan aspek pengalaman dan ketelitian,
- Pegawai muda yang berorientasi pada kecepatan dan inovasi digital.

Kedua kelompok ini sering saling melengkapi. Dalam beberapa kesempatan, peneliti melihat bagaimana staf muda membantu senior menggunakan sistem *BRI Digital Workspace*, sementara senior memberi arahan mengenai cara menghadapi nasabah dengan etika pelayanan tradisional. Interaksi ini membentuk ekosistem pembelajaran sosial yang alami.

Dalam wawancara, seorang *Funding Manager* menjelaskan:

“Kalau bicara kompeten, bukan cuma soal pelatihan resmi. Di sini, setiap hari kami belajar satu sama lain. Anak muda bantu yang tua soal aplikasi, yang tua bantu yang muda soal etika dan bahasa nasabah. Itu keseimbangan.”

Peneliti menyimpulkan bahwa kompetensi di BRI Demak tidak dibangun hanya melalui pelatihan formal, tetapi juga melalui proses mentoring informal dan belajar antar generasi. Dalam konteks ini, budaya kerja kompeten menjadi hasil dari interaksi sosial yang berkelanjutan, bukan sekadar kebijakan perusahaan.

3. Harmonis – Kebersamaan sebagai Energi Sosial Organisasi

Nilai Harmonis di BRI Cabang Demak memiliki makna sosial yang sangat kuat. Dalam masyarakat Demak yang menjunjung tinggi prinsip “rukun

agawe santosa,” nilai keharmonisan menjadi pilar kehidupan sehari-hari — dan nilai ini terintegrasi dengan mulus dalam lingkungan kerja BRI.

Peneliti mencatat bahwa suasana kantor cenderung ramah, egaliter, dan penuh empati. Pegawai menyapa satu sama lain dengan senyum dan sapaan hangat, bahkan kepada nasabah yang baru pertama kali datang. Hubungan kerja antara atasan dan bawahan berjalan dalam suasana kekeluargaan.

Dalam satu sesi observasi *briefing pagi*, peneliti mencatat momen menarik: ketika seorang teller terlambat hadir karena anaknya sakit, pimpinan cabang tidak menegur dengan nada keras, tetapi menanyakan kondisi keluarganya terlebih dahulu. Sikap seperti ini menciptakan rasa aman psikologis (*psychological safety*) dan memperkuat loyalitas pegawai.

Seorang pegawai administrasi mengatakan:

“Kalau pimpinan kami marah, biasanya karena sayang. Kami di sini sudah seperti keluarga besar, jadi kerja terasa lebih ringan.”

Dari perspektif etnografis, nilai harmonis berfungsi sebagai lem sosial (*social glue*) yang menyatukan individu dengan latar belakang, usia, dan jabatan yang berbeda. Nilai ini mencegah terjadinya konflik terbuka dan menjaga stabilitas organisasi. Dalam budaya kerja yang penuh tekanan target, keharmonisan menjadi penyeimbang antara produktivitas dan kesejahteraan psikologis.

4. Loyal – Kesetiaan terhadap Organisasi dan Nilai-Nilainya

Nilai Loyal di BRI Cabang Demak tidak hanya diukur dari lamanya masa kerja, tetapi juga dari rasa memiliki terhadap lembaga. Banyak pegawai yang

telah mengabdikan lebih dari 10–15 tahun. Mereka menganggap BRI bukan sekadar tempat kerja, melainkan rumah kedua.

Dalam wawancara, seorang staf senior bagian kredit menuturkan:

“BRI sudah seperti keluarga saya. Anak saya sekolah dari uang gaji BRI, saya menikah pun disaksikan teman-teman kantor. Jadi bagaimana saya tidak loyal?”

Peneliti menemukan bahwa loyalitas di sini bersifat emosional dan moral, bukan hanya fungsional. Loyalitas muncul karena adanya rasa keadilan, kedekatan sosial, dan pengalaman panjang bersama. Pegawai yang sudah lama bekerja menjadi penjaga nilai-nilai budaya bagi generasi muda, menciptakan kesinambungan identitas organisasi.

Secara simbolik, loyalitas juga diekspresikan melalui partisipasi aktif dalam kegiatan sosial dan budaya perusahaan seperti *BRI Peduli*, *Donor Darah Bersama*, serta *BRI Mengajar*. Dalam setiap kegiatan tersebut, para pegawai menunjukkan semangat kolektif yang menandakan keterikatan emosional terhadap lembaga.

Dari sisi etnografis, loyalitas dapat dilihat sebagai ritus kedewasaan organisasi: pegawai yang loyal menjadi sumber legitimasi moral yang menjaga budaya tetap hidup di tengah perubahan struktural.

5. Adaptif – Respon terhadap Perubahan dan Tantangan Baru

Perubahan besar dalam dunia perbankan — terutama digitalisasi layanan — menuntut nilai Adaptif dijalankan dengan sungguh-sungguh. Peneliti mengamati bahwa proses adaptasi di BRI Cabang Demak berjalan dengan dua wajah: antusias dan canggung.

Pegawai muda menunjukkan antusiasme tinggi terhadap inovasi digital seperti *BRIimo*, *BRIlink Mobile*, dan *Digital Collection System*. Namun, sebagian pegawai senior membutuhkan waktu untuk menyesuaikan diri.

Dalam wawancara, salah seorang pegawai mengatakan:

“Saya dulu tidak terlalu paham aplikasi BRIimo, tapi sekarang terbantu karena ada pelatihan internal. Anak-anak muda sabar ngajari.”

Peneliti mencatat bahwa adaptasi tidak semata-mata tentang kemampuan teknologi, tetapi juga tentang cara berpikir (*mindset*) dan dukungan sosial. Karyawan mampu beradaptasi lebih baik ketika mereka merasa didukung oleh tim dan pimpinan.

Dalam satu kegiatan *internal sharing session*, peneliti menyaksikan bagaimana pimpinan memberi ruang bagi pegawai untuk berbagi kesulitan dan ide-ide baru tanpa takut disalahkan. Situasi ini memperlihatkan bahwa budaya adaptif tumbuh dari kepercayaan dan partisipasi, bukan paksaan.

Secara etnografis, adaptasi di BRI Cabang Demak menggambarkan pergeseran budaya dari hierarki tradisional menuju budaya pembelajaran kolaboratif. Nilai adaptif menjadi jembatan antara masa lalu yang penuh tradisi dan masa depan yang serba digital.

6. Kolaboratif – Sinergi sebagai Kekuatan Kolektif

Nilai Kolaboratif merupakan manifestasi tertinggi dari budaya kerja di BRI Cabang Demak. Kolaborasi tidak hanya terlihat dalam kegiatan formal, tetapi juga dalam rutinitas harian — saling membantu antarunit, berbagi informasi, bahkan berbagi nasabah potensial.

Dalam pengamatan peneliti, budaya kolaboratif menjadi nyata pada momen-momen tertentu, misalnya ketika cabang mengadakan *Culture Activation Program Galaxy 2.0*. Program ini memunculkan semangat tim yang luar biasa. Setiap unit saling mendukung untuk mencapai target dengan strategi kreatif, seperti *team challenge*, pelatihan bersama, dan lomba ide inovasi.

Salah satu RM Funding mengatakan:

14“Waktu Galaxy 2.0 itu, rasanya seperti kita perang bareng. Semua semangat, tidak ada yang mau ketinggalan. Target jadi ringan karena semua bantu.”

Namun, pada periode berikutnya, ketika intensitas program menurun, semangat kolaboratif ikut melemah. Fenomena ini menunjukkan bahwa kolaborasi perlu dipelihara secara berkelanjutan melalui struktur dan kegiatan budaya, bukan dibiarkan berjalan spontan.

Dari perspektif etnografi, kolaborasi bukan hanya bentuk kerja sama teknis, tetapi simbol kebersamaan eksistensial. Ia mengandung nilai gotong royong yang telah menjadi DNA masyarakat Demak. Dalam konteks organisasi, kolaborasi menjelma menjadi ekspresi solidaritas sosial yang mengikat seluruh karyawan.

7. Refleksi Peneliti atas Proses Internalisasi

Sebagai peneliti yang menghabiskan waktu cukup lama di lapangan, pengalaman ini memberikan pemahaman bahwa internalisasi budaya bukan sekadar hasil dari pelatihan atau kebijakan, melainkan proses hidup yang berlangsung terus-menerus.

Nilai AKHLAK tidak dihafalkan, tetapi diserap melalui pengalaman sosial sehari-hari — melalui percakapan, candaan, doa pagi, bahkan makan bersama. Dalam setiap momen itu, nilai-nilai budaya menjadi nyata dan bermakna.

Peneliti menyadari pula bahwa internalisasi tidak bersifat seragam. Ada pegawai yang menjadikan nilai AKHLAK sebagai pedoman spiritual, ada pula yang memaknainya secara fungsional. Perbedaan ini justru memperkaya warna budaya organisasi dan mencerminkan dinamika sosial yang sehat.

Dari hasil pengamatan, peneliti menyimpulkan bahwa BRI Cabang Demak berhasil menciptakan ekosistem budaya kerja yang hidup, adaptif, dan berakar pada nilai-nilai sosial lokal. Nilai AKHLAK tidak hanya menjadi simbol, tetapi benar-benar membentuk perilaku dan kinerja individu maupun organisasi.

4.3.3 Budaya Organisasi dan Pengaruhnya terhadap Kinerja

Kinerja organisasi merupakan cerminan dari sejauh mana seluruh sumber daya, sistem, dan budaya perusahaan bekerja secara sinergis untuk mencapai tujuan bersama. Dalam konteks PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Demak, budaya organisasi memainkan peran sentral sebagai penggerak perilaku, moral kerja, dan efektivitas operasional.

Dari hasil observasi lapangan, wawancara mendalam, dan analisis dokumen internal, peneliti menemukan bahwa tingkat kinerja cabang memiliki korelasi erat dengan kekuatan implementasi budaya kerja AKHLAK. Saat nilai-nilai budaya tersebut benar-benar diinternalisasi melalui kepemimpinan partisipatif, komunikasi

terbuka, dan kegiatan bersama, kinerja organisasi meningkat secara signifikan. Namun, ketika budaya mulai melemah atau dianggap sekadar seremonial, muncul stagnasi pada performa cabang.

1. Dinamika Kinerja dalam Konteks Budaya Kerja

Selama dua tahun terakhir (2024–2025), BRI Cabang Demak mengalami dua fase penting dalam dinamika budaya kerjanya:

- **Fase I (2024):** Implementasi *Culture Activation Program Galaxy 2.0*, dengan semangat partisipatif tinggi, kompetisi sehat antarunit, dan penguatan nilai AKHLAK secara menyeluruh. Pada periode ini, data internal menunjukkan peningkatan kinerja signifikan:
 - Pertumbuhan DPK (Dana Pihak Ketiga) sebesar 13,7%;
 - Penyaluran KUR meningkat 12,1%;
 - Indeks kepuasan pelanggan naik dari 82% menjadi 88%;
 - Turnover pegawai rendah (<3%).
- **Fase II (2025):** Implementasi program budaya *Kalijaga*, dengan tujuan memperdalam internalisasi nilai AKHLAK melalui refleksi spiritual dan kebersamaan sosial. Namun, semangat partisipatif menurun karena kegiatan lebih bersifat ritual daripada reflektif. Dampaknya, meskipun nilai AKHLAK tetap menjadi dasar perilaku, indikator produktivitas stagnan.

Fenomena ini menunjukkan bahwa aktivasi budaya yang bersifat partisipatif dan emosional lebih efektif dibandingkan pendekatan formal atau ritualistik.

Seorang Funding Manager mengatakan:

“Galaxy itu semangatnya tinggi sekali, Mas. Semua unit seperti berebut mau terbaik. Tapi waktu Kalijaga, semangatnya turun, mungkin karena formatnya lebih ke kegiatan seremonial, bukan kompetisi atau aksi nyata.”

Dari sini peneliti melihat bahwa budaya organisasi yang hidup adalah budaya yang menyentuh sisi emosional dan eksistensial pegawai, bukan sekadar simbol atau slogan.

2. Mekanisme Budaya dalam Meningkatkan Kinerja

Berdasarkan hasil etnografi, terdapat beberapa mekanisme utama yang menjelaskan bagaimana budaya kerja berpengaruh terhadap peningkatan kinerja di BRI Cabang Demak:

a. Motivasi Intrinsik dan Makna Kerja

Nilai AKHLAK, khususnya Amanah dan Loyal, membentuk motivasi intrinsik di kalangan pegawai. Mereka tidak hanya bekerja untuk memenuhi target, tetapi juga karena merasa pekerjaannya memiliki makna spiritual dan sosial.

Dalam wawancara, seorang pegawai bagian mikro mengatakan:

“Kalau nasabah KUR lancar usahanya, saya merasa senang, seperti ikut membantu rejeki orang lain. Itu sudah jadi kepuasan tersendiri.”

Konteks ini menunjukkan bahwa budaya kerja menumbuhkan makna kerja (meaning of work), yang pada gilirannya memperkuat komitmen dan produktivitas.

b. Disiplin Sosial dan Akuntabilitas Moral

Nilai Amanah dan Harmonis juga menciptakan sistem disiplin sosial yang berbasis kepercayaan. Pegawai menjaga kinerja bukan karena takut

sanksi, tetapi karena merasa memiliki tanggung jawab moral terhadap rekan dan organisasi.

Dalam observasi, peneliti melihat bahwa karyawan cenderung saling mengingatkan dalam hal target, etika pelayanan, bahkan kebersihan kantor.

Nilai-nilai ini berfungsi sebagai mekanisme kontrol sosial informal yang sangat efektif, menggantikan sebagian fungsi pengawasan birokratis.

c. Kohesi Tim dan Dukungan Emosional

Nilai Harmonis dan Kolaboratif meningkatkan kohesi tim. Ketika target sulit tercapai, pegawai lintas unit saling membantu. Dalam satu kasus yang diamati peneliti, unit mikro yang tertinggal pencapaian kredit mendapatkan dukungan data dan referensi dari tim *funding* tanpa perintah formal. Fenomena ini memperlihatkan sinergi budaya gotong royong yang tidak tertulis, tetapi berpengaruh besar pada efektivitas organisasi.

d. Keteladanan Kepemimpinan (Cultural Role Model)

Pimpinan cabang berperan penting sebagai simbol budaya. Dalam banyak kesempatan, Pinca terlibat langsung dalam kegiatan sosial dan memberi contoh sikap terbuka serta rendah hati. Pegawai melihat bahwa budaya tidak akan berjalan jika pimpinan tidak menjadi teladan. Seorang staf SDM mengatakan:

“Pinca kami tidak pernah hanya menyuruh. Beliau ikut turun langsung kalau ada kegiatan. Itu yang membuat kami segan dan hormat.”

Dari sisi etnografi, kepemimpinan yang meneladani nilai AKHLAK berfungsi sebagai penguat simbolik yang menjaga legitimasi budaya dalam organisasi.

e. Adaptasi terhadap Perubahan Lingkungan

Nilai Adaptif menjadikan pegawai lebih terbuka terhadap inovasi dan transformasi digital. Dalam wawancara, RM SME menyebut bahwa semangat adaptif membuat cabang lebih siap menghadapi transisi sistem. Meski tidak semua karyawan mahir teknologi, semangat saling bantu dan kolaborasi membuat proses adaptasi berjalan relatif mulus. Budaya adaptif ini menciptakan resiliensi organisasi (organizational resilience) di tengah perubahan besar dalam industri perbankan.

3. Faktor Penghambat Internal

Meski budaya kerja memiliki kontribusi positif terhadap kinerja, peneliti juga menemukan beberapa faktor yang dapat menghambat efektivitas budaya organisasi:

1. Seremonialisasi Nilai Budaya

Beberapa pegawai merasa nilai AKHLAK kadang disosialisasikan terlalu formal. Nilai-nilai tersebut dihafalkan tetapi tidak selalu diinternalisasi.

Salah satu pegawai muda mengatakan:

“Kadang terasa seperti hafalan. Harusnya ada kegiatan nyata yang membuat kita benar-benar mengalami makna AKHLAK itu.”

2. Kelelahan Kultural (Cultural Fatigue)

Frekuensi kegiatan budaya yang tinggi tanpa jeda evaluasi menyebabkan sebagian karyawan kehilangan antusiasme. Budaya menjadi rutinitas administratif, bukan inspirasi.

Dalam catatan observasi peneliti: suasana *briefing* di bulan April 2025 terasa lebih kaku dibandingkan bulan sebelumnya, menunjukkan penurunan energi kolektif.

3. Kesenjangan Generasi dan Digitalisasi

Transformasi digital menimbulkan jarak antara pegawai senior dan junior. Walaupun keduanya saling menghormati, perbedaan cara kerja dapat menghambat kecepatan eksekusi program.

4. Komunikasi Vertikal yang Belum Optimal

Rotasi pimpinan cabang pada awal 2025 menimbulkan penyesuaian baru dalam gaya komunikasi. Beberapa pegawai merasa kehilangan keakraban yang sebelumnya terbentuk. Peneliti mengamati bahwa perbedaan gaya kepemimpinan dapat memengaruhi semangat budaya secara langsung.

4. Indikator Empiris Hubungan Budaya dan Kinerja

Peneliti menggunakan triangulasi data antara hasil wawancara, observasi, dan dokumen laporan kinerja cabang untuk memperkuat analisis. Hasil menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang bersifat kualitatif dan kontekstual antara budaya kerja dan kinerja.

Tabel berikut menyajikan ringkasan korelasi tersebut:

Aspek Budaya Kerja (AKHLAK)	Bentuk Implementasi Nyata	Dampak terhadap Kinerja
Amanah	Disiplin administrasi, kejujuran laporan, tanggung jawab moral	Meningkatkan kepercayaan nasabah dan audit internal
Kompeten	Pelatihan rutin, mentoring informal	Peningkatan kualitas layanan dan efisiensi operasional
Harmonis	Hubungan antarpegawai yang solid	Penurunan konflik, peningkatan kepuasan kerja
Loyal	Keterikatan emosional dengan institusi	Rendahnya turnover, stabilitas SDM
Adaptif	Penerapan teknologi digital	Efisiensi transaksi, kecepatan pelayanan
Kolaboratif	Dukungan antarunit dan kegiatan tim	Pencapaian target kolektif meningkat

Dari hasil interpretasi tersebut, dapat disimpulkan bahwa budaya kerja di BRI Cabang Demak bukan hanya faktor pendukung kinerja, tetapi merupakan pondasi utama keberhasilan operasional cabang.

5. Interpretasi Berdasarkan Teori Budaya Organisasi

Untuk memahami hubungan budaya dan kinerja secara konseptual, peneliti menggunakan dua kerangka teori utama: **Schein (2010)** dan **Denison & Mishra (1995)**.

a. Perspektif Schein (2010): Tiga Lapisan Budaya

Schein menjelaskan bahwa budaya organisasi terdiri dari tiga lapisan:

1. **Artefak:** simbol, bahasa, dan ritual yang tampak;
2. **Nilai-nilai yang dianut:** keyakinan dan prinsip yang diakui bersama;
3. **Asumsi dasar:** kepercayaan mendalam yang tidak disadari.

Dalam konteks BRI Cabang Demak:

- *Artefak* terlihat dari poster AKHLAK, yel-yel budaya, dan seragam dengan motto “Melayani Dengan Setulus Hati.”
- *Nilai-nilai yang dianut* tercermin pada prinsip kerja disiplin dan pelayanan tulus.
- *Asumsi dasar* berakar pada religiusitas masyarakat Demak: kerja adalah ibadah.

Ketiga lapisan ini saling menguatkan dan menjadikan budaya AKHLAK tidak sekadar instrumen manajemen, tetapi identitas moral dan sosial organisasi.

b. Perspektif Denison & Mishra (1995): Involvement dan Consistency

Model Denison menekankan bahwa organisasi dengan tingkat involvement (keterlibatan) dan consistency (konsistensi nilai) yang tinggi akan menunjukkan kinerja unggul.

Hasil penelitian di BRI Cabang Demak memperkuat teori ini:

- Ketika program budaya seperti *Galaxy 2.0* meningkatkan keterlibatan, performa naik.
- Saat keterlibatan melemah, performa stagnan, meski nilai-nilai tetap ada secara formal.

Artinya, budaya hanya efektif bila dihidupi bersama, bukan sekadar dikomunikasikan.

6. Refleksi Peneliti terhadap Pengalaman Lapangan

Sebagai peneliti yang terlibat langsung dalam observasi, pengalaman di lapangan memberikan pemahaman bahwa kinerja organisasi bukan hanya soal angka atau target, melainkan produk dari makna yang dibangun bersama. Peneliti menyaksikan bahwa setiap keberhasilan cabang selalu diawali oleh keterhubungan emosional antarpegawai.

Dalam satu momen, setelah kegiatan *morning briefing*, seorang pegawai mengatakan dengan ringan:

“Kalau hati senang, target pun jadi enteng.”

Pernyataan sederhana ini menggambarkan filosofi kerja khas BRI Demak kinerja lahir dari keharmonisan, bukan semata kompetisi. Dari refleksi ini, peneliti memahami bahwa budaya organisasi tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga menciptakan ruang kerja yang manusiawi dan bermakna.

Dari seluruh hasil analisis etnografis, dapat disimpulkan bahwa:

1. Budaya kerja di BRI Cabang Demak berperan sebagai sumber energi sosial yang menopang produktivitas, loyalitas, dan resiliensi organisasi.
2. Internalisasi nilai AKHLAK terbukti berkorelasi positif terhadap kinerja, terutama melalui aspek keterlibatan emosional, disiplin moral, dan solidaritas tim.

3. Kinerja organisasi meningkat ketika nilai budaya diimplementasikan secara partisipatif, bukan sekadar administratif.
4. Kepemimpinan yang meneladani nilai budaya berperan penting dalam menjaga stabilitas motivasi dan semangat kerja.
5. Budaya lokal Demak yang religius dan komunal memperkuat penerimaan nilai AKHLAK, menjadikan BRI Cabang Demak contoh sinergi antara budaya nasional dan lokal.

Dengan demikian, budaya kerja di BRI Cabang Demak dapat dipahami sebagai “roh organisasi” — bukan hanya sistem nilai, tetapi juga kekuatan kolektif yang menuntun perilaku, menyatukan individu, dan menggerakkan organisasi menuju kinerja unggul



FEB UNDIP

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai pengaruh budaya kerja terhadap kinerja perusahaan di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Demak, dapat disimpulkan bahwa budaya kerja memiliki peran yang sangat penting dalam membentuk dan meningkatkan kinerja organisasi. Budaya kerja yang diterapkan melalui nilai-nilai perusahaan dan penguatan budaya AKHLAK terbukti mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih disiplin, kolaboratif, profesional, serta berorientasi pada pelayanan. Nilai-nilai tersebut tidak hanya menjadi identitas organisasi, tetapi juga menjadi pedoman perilaku yang memengaruhi cara pegawai bekerja, berinteraksi, dan mencapai target perusahaan. Temuan ini sejalan dengan pendapat Robbins & Judge (2017) yang menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang dianut anggota organisasi dan menjadi pembeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Budaya kerja yang kuat akan menciptakan konsistensi perilaku, meningkatkan loyalitas, dan memperkuat efektivitas organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi Culture Activation Program di BRI Cabang Demak memberikan dampak positif terhadap stabilitas dan peningkatan performa organisasi. Pada periode ketika program budaya kerja dijalankan secara aktif, seperti dalam implementasi program Galaxy 2.0, terjadi peningkatan capaian kinerja baik dari sisi finansial, kualitas pelayanan, maupun posisi peringkat cabang. Hal tersebut memperlihatkan bahwa budaya kerja yang

diinternalisasi secara baik mampu menjadi fondasi organisasi dalam menjaga konsistensi kinerja dan memperkuat daya saing perusahaan. Temuan ini mendukung teori Denison & Mishra (1995) yang menyatakan bahwa organisasi dengan budaya kerja yang kuat cenderung memiliki tingkat efektivitas dan performa organisasi yang lebih tinggi dibandingkan organisasi dengan budaya kerja yang lemah. Budaya organisasi yang baik akan memperkuat keterlibatan pegawai, konsistensi kerja, kemampuan adaptasi, serta kejelasan misi perusahaan.

Selain itu, penelitian ini juga memperlihatkan bahwa budaya kerja berpengaruh terhadap perilaku individu dan kerja sama tim dalam organisasi. Nilai budaya seperti integritas, profesionalisme, loyalitas, kolaborasi, dan orientasi pelayanan terbukti meningkatkan motivasi kerja pegawai, memperkuat rasa memiliki terhadap perusahaan, serta membangun komitmen dalam mencapai target organisasi. Hal ini sejalan dengan teori Luthans (2011) yang menyatakan bahwa budaya kerja yang positif mampu menciptakan kepuasan kerja, meningkatkan motivasi pegawai, dan memperkuat efektivitas organisasi secara keseluruhan. Dengan budaya kerja yang kuat, pegawai tidak hanya bekerja karena tuntutan pekerjaan, tetapi juga karena adanya kesamaan nilai dan tujuan bersama dalam organisasi.

Namun demikian, penelitian ini juga menemukan adanya fenomena anomali pada implementasi budaya kerja tahun 2025. Meskipun Culture Activation Program tetap dijalankan melalui program Kalijaga, peningkatan kinerja perusahaan tidak menunjukkan hasil yang seoptimal periode sebelumnya. Kondisi ini menunjukkan bahwa keberhasilan budaya kerja tidak hanya dipengaruhi oleh keberadaan program

budaya semata, tetapi juga ditentukan oleh efektivitas internalisasi nilai, kualitas kepemimpinan, konsistensi implementasi, tingkat adaptasi pegawai, serta kondisi eksternal organisasi. Temuan ini sesuai dengan teori Schein (2010) yang menjelaskan bahwa budaya organisasi tidak hanya berada pada level simbol dan nilai formal, tetapi juga pada asumsi dasar yang harus benar-benar diinternalisasi dalam perilaku sehari-hari anggota organisasi. Dengan demikian, budaya kerja akan memberikan dampak optimal apabila dijalankan secara konsisten, adaptif, dan didukung oleh kepemimpinan yang efektif.

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara budaya kerja dengan kinerja perusahaan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Budaya kerja memengaruhi produktivitas, kualitas pelayanan, efektivitas komunikasi, serta efisiensi proses kerja dalam organisasi. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Vira Aulia Sabrina, Dwi Utami, dan Sayed Haikal Fuad (2023) yang menyatakan bahwa budaya perusahaan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan. Selain itu, penelitian Aggarwal (2024) juga menunjukkan bahwa dimensi budaya organisasi seperti *involvement*, *adaptability*, dan *mission* memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan performa pegawai. Dengan demikian, budaya kerja dapat dipandang sebagai salah satu faktor strategis yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan perusahaan.

Selain faktor budaya kerja, penelitian ini menemukan bahwa kinerja perusahaan juga dipengaruhi oleh berbagai faktor eksternal seperti kondisi ekonomi daerah, kebijakan pemerintah, perkembangan UMKM, transformasi digital, dan

karakteristik sosial masyarakat Kabupaten Demak. Stabilitas pertumbuhan ekonomi daerah memberikan peluang bagi peningkatan aktivitas bisnis perbankan, sementara perubahan regulasi dan perkembangan teknologi menuntut organisasi untuk terus beradaptasi. Temuan ini sejalan dengan teori Resource-Based View (Barney, 1991) yang menjelaskan bahwa organisasi memerlukan kemampuan internal yang kuat agar mampu menghadapi perubahan lingkungan eksternal dan mempertahankan keunggulan kompetitifnya secara berkelanjutan.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa budaya kerja merupakan salah satu faktor fundamental yang menentukan keberhasilan organisasi. Dalam industri perbankan yang semakin kompetitif dan dinamis, budaya kerja menjadi kekuatan yang tidak hanya membentuk identitas perusahaan, tetapi juga menjadi energi kolektif yang menggerakkan seluruh elemen organisasi menuju pencapaian tujuan bersama. Teknologi, sistem, dan strategi bisnis dapat dengan mudah ditiru oleh perusahaan lain, namun budaya kerja yang kuat, hidup, dan mengakar dalam organisasi merupakan keunggulan kompetitif yang sulit tergantikan. Hal ini sesuai dengan pendapat Kotter & Heskett (1992) yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat dan selaras dengan strategi bisnis mampu meningkatkan kinerja jangka panjang perusahaan secara signifikan. Oleh sebab itu, penguatan budaya kerja perlu terus dilakukan secara konsisten agar perusahaan mampu mempertahankan kinerja, meningkatkan daya saing, dan menghadapi tantangan bisnis di masa depan secara berkelanjutan.

5.2 Implikasi Teoritis

Penelitian mengenai pengaruh budaya kerja terhadap kinerja perusahaan di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Demak memberikan sejumlah implikasi teoritis yang penting dalam pengembangan ilmu manajemen, khususnya pada bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, Perilaku Organisasi, dan Manajemen Strategik. Penelitian ini tidak hanya memperkuat teori-teori yang telah ada mengenai hubungan budaya kerja dan kinerja organisasi, tetapi juga memberikan perspektif baru mengenai bagaimana budaya kerja diimplementasikan dalam konteks organisasi perbankan BUMN yang memiliki karakteristik birokratis, berorientasi target, namun tetap dituntut adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis yang dinamis.

Secara teoritis, hasil penelitian ini memperkuat pandangan Robbins & Judge (2017) yang menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang memengaruhi perilaku anggota organisasi dan menjadi pembeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Dalam konteks BRI Cabang Demak, budaya kerja tidak hanya hadir sebagai seperangkat nilai normatif yang tertulis dalam kebijakan perusahaan, tetapi telah berkembang menjadi pedoman perilaku yang memengaruhi pola komunikasi, pengambilan keputusan, motivasi kerja, hingga orientasi pelayanan pegawai terhadap nasabah. Temuan ini menunjukkan bahwa budaya kerja memiliki fungsi strategis dalam membentuk identitas organisasi sekaligus menjaga konsistensi perilaku kerja di tengah tekanan target bisnis dan perubahan lingkungan eksternal.

Penelitian ini juga memperkuat teori budaya organisasi yang dikemukakan oleh Edgar H. Schein (2010), khususnya mengenai tiga level budaya organisasi, yaitu artefak, nilai yang dianut (*espoused values*), dan asumsi dasar (*basic underlying assumptions*). Dalam implementasinya di BRI Cabang Demak, penelitian menemukan bahwa budaya kerja tidak cukup hanya diwujudkan melalui simbol formal, slogan perusahaan, maupun program aktivasi budaya kerja semata.

Budaya kerja baru memberikan dampak nyata terhadap kinerja ketika nilai-nilai tersebut benar-benar diinternalisasi dan menjadi bagian dari perilaku sehari-hari pegawai. Hal ini terlihat dari adanya perbedaan hasil antara implementasi program budaya kerja Galaxy 2.0 yang mampu meningkatkan performa organisasi dengan implementasi program Kalijaga pada tahun 2025 yang belum menghasilkan peningkatan signifikan. Temuan ini memperlihatkan bahwa keberhasilan budaya kerja sangat dipengaruhi oleh kedalaman internalisasi nilai dan bukan hanya pada intensitas program formal yang dijalankan perusahaan.

Selain memperkuat teori budaya organisasi, penelitian ini juga memberikan implikasi terhadap teori Denison & Mishra (1995) yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat memiliki hubungan erat dengan efektivitas organisasi. Denison menjelaskan bahwa budaya organisasi terdiri dari empat dimensi utama, yaitu *involvement*, *consistency*, *adaptability*, dan *mission*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dimensi keterlibatan pegawai (*involvement*) dan konsistensi nilai organisasi (*consistency*) memiliki pengaruh besar terhadap peningkatan koordinasi kerja dan kualitas pelayanan di BRI Cabang Demak. Sementara itu, dimensi kemampuan adaptasi (*adaptability*) menjadi faktor penting dalam

menghadapi transformasi digital dan perubahan perilaku nasabah di era perbankan modern. Dengan demikian, penelitian ini memperkuat argumentasi bahwa budaya kerja yang efektif adalah budaya yang mampu menjaga keseimbangan antara stabilitas internal organisasi dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan eksternal.

Implikasi teoritis lainnya adalah penguatan terhadap teori Resource-Based View (RBV) yang dikemukakan Barney (1991). Dalam teori RBV dijelaskan bahwa keunggulan kompetitif organisasi dapat diperoleh melalui sumber daya internal yang bersifat bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak mudah digantikan. Penelitian ini menunjukkan bahwa budaya kerja merupakan salah satu bentuk *intangible asset* yang memiliki nilai strategis bagi perusahaan. Dalam industri perbankan yang semakin terdigitalisasi, produk dan teknologi dapat dengan mudah ditiru oleh pesaing, namun budaya kerja yang kuat dan hidup dalam organisasi menjadi faktor pembeda yang sulit direplikasi. Budaya kerja di BRI Cabang Demak terbukti menjadi kekuatan internal yang mendukung loyalitas pegawai, meningkatkan kualitas pelayanan, serta memperkuat daya tahan organisasi dalam menghadapi tekanan bisnis dan perubahan lingkungan eksternal.

Penelitian ini juga memberikan kontribusi teoritis terhadap konsep hubungan antara budaya kerja dan kinerja organisasi dalam konteks industri jasa, khususnya sektor perbankan. Sebagian besar penelitian sebelumnya lebih banyak berfokus pada pengaruh budaya kerja terhadap kinerja individu atau motivasi kerja pegawai. Namun, penelitian ini memperlihatkan bahwa budaya kerja memiliki pengaruh yang lebih luas terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan, termasuk

pada aspek finansial, kualitas pelayanan, stabilitas performa cabang, dan daya saing perusahaan. Dengan demikian, penelitian ini memperluas ruang lingkup kajian budaya organisasi dari yang sebelumnya lebih terfokus pada perilaku individu menjadi pengaruh budaya terhadap performa organisasi secara komprehensif.

Selain itu, penelitian ini juga memperkuat teori Service-Profit Chain yang dikembangkan oleh Heskett et al. (1994). Dalam teori tersebut dijelaskan bahwa budaya kerja internal yang sehat akan menciptakan kepuasan pegawai, yang kemudian berdampak pada peningkatan kualitas pelayanan kepada pelanggan dan pada akhirnya meningkatkan profitabilitas perusahaan. Hasil penelitian di BRI Cabang Demak menunjukkan bahwa budaya kerja yang mendorong kolaborasi, loyalitas, dan orientasi pelayanan mampu meningkatkan kualitas interaksi pegawai dengan nasabah. Kondisi tersebut secara tidak langsung meningkatkan kepuasan pelanggan dan memperkuat reputasi perusahaan di masyarakat. Dengan demikian, penelitian ini mempertegas bahwa budaya kerja tidak hanya berdampak pada aspek internal organisasi, tetapi juga memengaruhi kualitas hubungan perusahaan dengan pelanggan dan lingkungan eksternal.

Implikasi teoritis lain yang menarik dari penelitian ini adalah ditemukannya fenomena anomali budaya kerja pada tahun 2025. Temuan ini memberikan perspektif baru bahwa budaya kerja tidak selalu memberikan pengaruh linear terhadap kinerja organisasi. Dalam kondisi tertentu, implementasi budaya kerja yang terlalu formal, repetitif, atau tidak relevan dengan kebutuhan organisasi dapat menyebabkan kejenuhan pegawai dan menurunkan efektivitas program budaya itu sendiri. Hal ini memberikan kontribusi penting terhadap pengembangan teori

budaya organisasi, bahwa keberhasilan budaya kerja tidak hanya ditentukan oleh kekuatan nilai budaya, tetapi juga oleh fleksibilitas organisasi dalam menyesuaikan pendekatan budaya dengan dinamika lingkungan kerja dan kebutuhan pegawai.

Penelitian ini juga memperlihatkan bahwa kepemimpinan memiliki peran sentral dalam keberhasilan implementasi budaya kerja. Temuan ini mendukung teori *Path-Goal Leadership* dari House (1971) yang menjelaskan bahwa pemimpin berfungsi sebagai pengarah sekaligus motivator dalam membantu pegawai mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks BRI Cabang Demak, efektivitas budaya kerja sangat dipengaruhi oleh bagaimana pimpinan mampu menjadi teladan dalam menerapkan nilai budaya perusahaan. Kepemimpinan yang konsisten dan inspiratif terbukti mampu memperkuat internalisasi budaya kerja dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif. Sebaliknya, apabila kepemimpinan tidak mampu menerjemahkan budaya kerja ke dalam perilaku nyata, maka implementasi budaya cenderung hanya menjadi formalitas administratif.

Dari perspektif ilmu manajemen strategik, penelitian ini memberikan pemahaman bahwa budaya kerja harus diposisikan sebagai bagian integral dari strategi organisasi dan bukan hanya sebagai fungsi administratif sumber daya manusia. Dalam praktiknya, banyak organisasi yang masih memandang budaya kerja sekadar sebagai slogan, simbol perusahaan, atau aktivitas seremonial. Namun, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya kerja yang terintegrasi dengan strategi bisnis mampu menjadi kekuatan transformasional yang menggerakkan seluruh elemen organisasi menuju tujuan bersama. Hal ini memperkuat pandangan Kotter & Heskett (1992) bahwa budaya organisasi yang selaras dengan strategi

bisnis memiliki pengaruh signifikan terhadap keberhasilan jangka panjang perusahaan.

Lebih jauh lagi, penelitian ini memberikan kontribusi teoritis dalam konteks budaya organisasi pada perusahaan BUMN di Indonesia. Sebagian besar teori budaya organisasi berkembang dari konteks perusahaan swasta di negara Barat yang memiliki karakteristik organisasi berbeda dengan BUMN Indonesia yang cenderung lebih birokratis dan hierarkis. Penelitian ini menunjukkan bahwa budaya kerja dalam BUMN tidak hanya berfungsi sebagai alat pengendalian organisasi, tetapi juga sebagai instrumen transformasi untuk menghadapi perubahan era digital dan persaingan bisnis modern. Dengan demikian, penelitian ini memperkaya literatur mengenai implementasi budaya kerja dalam konteks organisasi publik dan BUMN di Indonesia.

Secara keseluruhan, implikasi teoritis dari penelitian ini menegaskan bahwa budaya kerja merupakan elemen fundamental dalam organisasi yang memiliki pengaruh multidimensional terhadap kinerja perusahaan. Budaya kerja bukan hanya membentuk perilaku individu, tetapi juga menentukan kualitas kepemimpinan, efektivitas kerja tim, kemampuan organisasi beradaptasi, kualitas pelayanan, hingga keberlanjutan keunggulan kompetitif perusahaan. Penelitian ini sekaligus memberikan pemahaman bahwa keberhasilan budaya kerja tidak cukup hanya dibangun melalui program formal, tetapi harus ditanamkan secara mendalam dalam perilaku, sistem kerja, dan pola pikir seluruh anggota organisasi. Oleh karena itu, budaya kerja perlu dipandang sebagai aset strategis organisasi yang memiliki peran

sentral dalam menentukan keberhasilan perusahaan di tengah perubahan lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan kompetitif.

5.3 Implikasi Manajerial

Hasil penelitian mengenai pengaruh budaya kerja terhadap kinerja perusahaan di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Demak memberikan berbagai implikasi manajerial yang penting bagi perusahaan, khususnya dalam pengelolaan sumber daya manusia, penguatan budaya organisasi, pengembangan kepemimpinan, serta penyusunan strategi bisnis yang berkelanjutan. Penelitian ini menunjukkan bahwa budaya kerja bukan sekadar simbol organisasi atau aktivitas seremonial perusahaan, melainkan faktor strategis yang memiliki pengaruh nyata terhadap stabilitas kinerja, produktivitas pegawai, kualitas pelayanan, serta daya saing organisasi. Oleh karena itu, hasil penelitian ini dapat menjadi dasar bagi manajemen dalam merumuskan kebijakan dan strategi organisasi yang lebih efektif di masa mendatang.

Implikasi manajerial pertama adalah pentingnya menjadikan budaya kerja sebagai bagian inti dari strategi organisasi dan bukan hanya sebagai program administratif. Selama ini, dalam banyak organisasi, budaya kerja sering kali diposisikan hanya sebagai slogan perusahaan atau aktivitas formal yang bersifat simbolik. Namun, hasil penelitian di BRI Cabang Demak menunjukkan bahwa budaya kerja yang diinternalisasi secara konsisten mampu menciptakan perilaku kerja yang lebih disiplin, kolaboratif, dan produktif. Oleh sebab itu, manajemen perlu mengintegrasikan budaya kerja ke dalam seluruh aspek pengelolaan

organisasi, mulai dari perencanaan strategis, sistem penilaian kinerja, pengembangan SDM, hingga pola komunikasi internal perusahaan. Budaya kerja harus menjadi dasar dalam setiap pengambilan keputusan organisasi agar nilai-nilai perusahaan tidak hanya dipahami secara teoritis, tetapi benar-benar menjadi pedoman dalam perilaku kerja sehari-hari.

Implikasi kedua berkaitan dengan pentingnya konsistensi dan keberlanjutan dalam implementasi Culture Activation Program. Penelitian ini menemukan bahwa program budaya kerja seperti Galaxy 2.0 mampu memberikan dampak positif terhadap peningkatan performa organisasi. Namun, pada implementasi program Kalijaga tahun 2025, hasil yang diperoleh tidak seoptimal periode sebelumnya. Kondisi ini menunjukkan bahwa efektivitas budaya kerja sangat dipengaruhi oleh kualitas implementasi dan tingkat keterlibatan pegawai. Oleh karena itu, manajemen BRI perlu melakukan evaluasi berkala terhadap program budaya kerja yang dijalankan agar program tersebut tidak bersifat monoton, formalitas, atau hanya menjadi rutinitas administratif semata. Program budaya kerja harus dirancang secara lebih inovatif, relevan, dan mampu menjawab kebutuhan nyata pegawai maupun tantangan bisnis perusahaan.

Dalam konteks ini, manajemen perlu mengubah pendekatan budaya kerja dari sekadar *compliance culture* menjadi *engagement culture*. Pegawai tidak cukup hanya diminta mematuhi nilai budaya perusahaan, tetapi harus merasa terlibat, memiliki, dan percaya bahwa budaya tersebut memberikan manfaat nyata bagi lingkungan kerja mereka. Oleh karena itu, pendekatan komunikasi budaya kerja perlu lebih partisipatif dan humanis. Manajemen dapat melibatkan pegawai dalam

penyusunan aktivitas budaya, forum diskusi budaya kerja, maupun program apresiasi berbasis nilai budaya perusahaan. Dengan demikian, budaya kerja tidak lagi dipandang sebagai instruksi dari manajemen pusat, melainkan menjadi identitas kolektif yang tumbuh dari seluruh elemen organisasi.

Implikasi manajerial berikutnya berkaitan dengan peran kepemimpinan dalam keberhasilan implementasi budaya kerja. Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap keberhasilan internalisasi budaya organisasi. Pemimpin yang konsisten menerapkan nilai budaya perusahaan dalam perilaku sehari-hari akan menjadi teladan yang efektif bagi pegawai. Sebaliknya, apabila pimpinan hanya menyampaikan budaya kerja secara formal tanpa memberikan contoh nyata, maka budaya organisasi akan sulit diinternalisasi secara mendalam. Oleh sebab itu, BRI perlu memperkuat pengembangan kepemimpinan berbasis budaya (*culture-based leadership*), di mana setiap pimpinan tidak hanya dinilai berdasarkan pencapaian target bisnis, tetapi juga berdasarkan kemampuannya menjadi role model budaya perusahaan.

Manajemen juga perlu memperkuat sistem evaluasi kepemimpinan yang tidak hanya berorientasi pada hasil kerja finansial, tetapi juga pada kualitas kepemimpinan dalam membangun budaya organisasi yang sehat. Dalam praktiknya, pemimpin cabang, kepala unit, maupun supervisor perlu memiliki kemampuan komunikasi interpersonal, coaching, mentoring, dan penguatan motivasi kerja pegawai. Budaya kerja akan lebih mudah tumbuh apabila pimpinan mampu menciptakan lingkungan kerja yang suportif, terbuka, dan mendorong kolaborasi antarpegawai.

Selain aspek kepemimpinan, implikasi manajerial lainnya adalah pentingnya penyesuaian budaya kerja dengan sistem manajemen kinerja perusahaan. Penelitian ini menunjukkan bahwa budaya kerja memiliki pengaruh terhadap produktivitas, kualitas pelayanan, dan pencapaian target organisasi. Oleh karena itu, manajemen perlu memastikan bahwa indikator budaya kerja terintegrasi secara nyata dalam sistem Key Performance Indicator (KPI) pegawai. Penilaian kinerja tidak hanya berfokus pada aspek kuantitatif seperti pencapaian target bisnis, tetapi juga pada perilaku kerja yang mencerminkan nilai perusahaan seperti integritas, profesionalisme, kolaborasi, loyalitas, dan orientasi pelayanan.

Dengan integrasi tersebut, budaya kerja tidak hanya menjadi konsep normatif, tetapi benar-benar memiliki konsekuensi dalam sistem penghargaan dan pengembangan karier pegawai. Pegawai yang menunjukkan perilaku sesuai budaya perusahaan perlu diberikan apresiasi secara nyata, baik melalui penghargaan formal, kesempatan pengembangan karier, maupun pengakuan organisasi. Sebaliknya, perilaku yang bertentangan dengan nilai budaya perusahaan perlu mendapatkan pembinaan yang jelas dan konsisten. Pendekatan ini akan memperkuat budaya organisasi sekaligus meningkatkan motivasi kerja pegawai.

Implikasi manajerial lainnya berkaitan dengan transformasi digital dalam industri perbankan. Penelitian ini menemukan bahwa perkembangan teknologi dan perubahan perilaku nasabah menjadi faktor eksternal yang memengaruhi efektivitas budaya kerja di BRI Cabang Demak. Oleh sebab itu, manajemen perlu memastikan bahwa budaya kerja perusahaan mampu mendukung transformasi digital organisasi. Budaya kerja yang terlalu birokratis, kaku, dan administratif akan menghambat

inovasi serta adaptasi perusahaan terhadap perubahan lingkungan bisnis. Sebaliknya, budaya kerja yang adaptif, kolaboratif, dan terbuka terhadap perubahan akan mempercepat transformasi organisasi.

Dalam konteks ini, BRI perlu memperkuat budaya inovasi di seluruh lini organisasi. Pegawai perlu didorong untuk lebih kreatif, berani memberikan ide baru, dan mampu beradaptasi terhadap perkembangan teknologi perbankan digital. Manajemen dapat menciptakan ruang inovasi internal seperti forum ide bisnis, kompetisi inovasi pegawai, maupun program penghargaan bagi pegawai yang berhasil menciptakan perbaikan proses kerja atau pelayanan nasabah. Dengan demikian, budaya kerja tidak hanya berfungsi menjaga stabilitas organisasi, tetapi juga menjadi penggerak transformasi perusahaan.

Implikasi berikutnya adalah pentingnya memperhatikan aspek kesejahteraan dan psikologis pegawai dalam implementasi budaya kerja. Penelitian ini menunjukkan bahwa budaya kerja yang terlalu berorientasi target tanpa diimbangi dukungan psikologis dapat menimbulkan kejenuhan dan menurunkan efektivitas organisasi. Oleh karena itu, manajemen perlu menciptakan keseimbangan antara tuntutan kinerja dan kenyamanan lingkungan kerja. Budaya kerja yang sehat harus mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan pegawai, baik secara fisik maupun mental.

Manajemen dapat memperkuat program *employee engagement*, konseling kerja, kegiatan kebersamaan tim, hingga program penghargaan yang mampu meningkatkan semangat kerja pegawai. Dalam jangka panjang, pegawai yang merasa dihargai dan memiliki keterikatan emosional dengan perusahaan akan

menunjukkan loyalitas dan produktivitas yang lebih tinggi dibandingkan pegawai yang hanya bekerja karena tekanan target semata.

Selain itu, implikasi manajerial yang penting dari penelitian ini adalah perlunya pendekatan budaya kerja yang lebih kontekstual sesuai karakteristik wilayah kerja. BRI Cabang Demak memiliki karakteristik masyarakat yang religius, agraris, dan menjunjung tinggi nilai kekeluargaan. Oleh sebab itu, implementasi budaya kerja perlu disesuaikan dengan kondisi sosial budaya masyarakat setempat agar lebih mudah diterima dan dijalankan oleh pegawai maupun nasabah. Pendekatan budaya kerja yang terlalu seragam dari pusat tanpa mempertimbangkan konteks lokal dapat mengurangi efektivitas implementasi budaya organisasi di daerah.

Manajemen BRI perlu memberikan ruang fleksibilitas bagi cabang untuk mengembangkan pendekatan budaya kerja yang lebih relevan dengan karakteristik lingkungan masing-masing, tanpa menghilangkan nilai inti perusahaan. Dengan demikian, budaya organisasi akan lebih hidup, autentik, dan memiliki kedekatan emosional dengan pegawai di daerah.

Secara keseluruhan, penelitian ini memberikan pesan penting bahwa budaya kerja bukan hanya alat pengendalian organisasi, tetapi merupakan fondasi utama dalam membangun perusahaan yang sehat, kompetitif, dan berkelanjutan. Dalam dunia perbankan yang semakin kompetitif dan terdigitalisasi, keberhasilan perusahaan tidak lagi hanya ditentukan oleh kekuatan modal, teknologi, atau produk, tetapi juga oleh kualitas budaya kerja yang dimiliki organisasi. Budaya kerja yang kuat akan menciptakan pegawai yang loyal, pelayanan yang berkualitas,

kepemimpinan yang efektif, serta organisasi yang mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis.

Oleh sebab itu, manajemen BRI perlu menjadikan budaya kerja sebagai investasi jangka panjang perusahaan. Penguatan budaya kerja tidak boleh berhenti pada kegiatan formal atau program seremonial, tetapi harus menjadi bagian dari DNA organisasi yang terus dijaga, dikembangkan, dan diwariskan kepada seluruh pegawai. Dengan budaya kerja yang kuat, adaptif, dan berorientasi pada nilai, BRI tidak hanya mampu mempertahankan kinerja perusahaan, tetapi juga memperkuat posisinya sebagai lembaga perbankan yang terpercaya, inovatif, dan berdaya saing tinggi di masa depan.

5.4 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini masih memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam memahami hasil penelitian secara lebih objektif. Penelitian ini hanya dilakukan pada satu objek penelitian, yaitu PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Demak, sehingga hasil penelitian belum tentu dapat menggambarkan kondisi seluruh kantor cabang BRI ataupun institusi perbankan lainnya yang memiliki karakteristik organisasi dan lingkungan bisnis yang berbeda. Menurut Creswell (2014), penelitian kualitatif pada dasarnya lebih menekankan kedalaman analisis terhadap suatu fenomena dibandingkan generalisasi hasil penelitian, sehingga hasil penelitian sangat dipengaruhi oleh konteks lokasi penelitian.

Selain itu, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang sangat bergantung pada hasil wawancara, persepsi, dan interpretasi informan, sehingga kemungkinan subjektivitas dalam penyampaian informasi maupun penafsiran data masih dapat terjadi. Hal ini sejalan dengan pendapat Moleong (2018) yang menyatakan bahwa penelitian kualitatif sangat dipengaruhi oleh interaksi antara peneliti dan informan sehingga interpretasi data dapat bersifat subjektif tergantung pada sudut pandang masing-masing pihak.

Penelitian ini juga dilakukan dalam periode waktu tertentu sehingga belum mampu menggambarkan dinamika budaya kerja dan perubahan kinerja organisasi dalam jangka panjang. Padahal, budaya kerja merupakan fenomena organisasi yang terus berkembang dan dipengaruhi oleh perubahan internal maupun eksternal perusahaan. Schein (2010) menjelaskan bahwa budaya organisasi bersifat dinamis dan mengalami perubahan seiring dengan perkembangan lingkungan bisnis, kepemimpinan, serta proses adaptasi organisasi terhadap tantangan baru.

Selain itu, penelitian ini lebih berfokus pada budaya kerja sebagai variabel utama dan belum mengkaji secara mendalam faktor-faktor lain yang juga dapat memengaruhi kinerja perusahaan, seperti gaya kepemimpinan, sistem penghargaan, tingkat kompetensi pegawai, beban kerja, transformasi digital, serta kondisi ekonomi makro yang berkembang. Menurut Mangkunegara (2017), kinerja organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal yang saling berkaitan sehingga diperlukan pendekatan yang lebih komprehensif untuk memperoleh hasil analisis yang lebih menyeluruh.

Keterbatasan lainnya adalah adanya keterbatasan akses terhadap beberapa data internal perusahaan yang bersifat strategis dan rahasia, sehingga penelitian lebih banyak mengandalkan hasil wawancara dan data yang tersedia secara terbatas. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya diharapkan dapat menggunakan cakupan objek yang lebih luas, melibatkan lebih banyak unit kerja, menggunakan kombinasi metode kuantitatif dan kualitatif (*mixed methods*), serta menambahkan variabel penelitian lain agar dapat menghasilkan analisis yang lebih komprehensif mengenai pengaruh budaya kerja terhadap kinerja perusahaan.

5.5 Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan hasil penelitian, keterbatasan penelitian, serta temuan empiris yang diperoleh pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Demak, terdapat berbagai peluang pengembangan penelitian yang dapat dilakukan pada masa mendatang. Penelitian ini telah membuktikan bahwa budaya kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan, namun juga ditemukan bahwa kinerja organisasi tidak sepenuhnya ditentukan oleh budaya kerja. Fenomena stagnasi kinerja yang terjadi pada tahun 2025 meskipun program budaya kerja tetap dijalankan menunjukkan bahwa terdapat faktor-faktor lain yang turut memengaruhi pencapaian kinerja organisasi. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya perlu mengembangkan model penelitian yang lebih komprehensif dengan memasukkan variabel-variabel lain seperti gaya kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*), kompetensi sumber daya manusia, beban kerja, transformasi digital, kepuasan kerja, *employee engagement*, serta kondisi ekonomi

makro dan dinamika pasar lokal. Pendekatan yang lebih luas tersebut diharapkan mampu memberikan pemahaman yang lebih menyeluruh mengenai faktor-faktor yang menentukan keberhasilan organisasi.

Penelitian mendatang juga perlu memperluas cakupan objek penelitian. Studi ini hanya dilakukan pada satu kantor cabang, yaitu BRI Cabang Demak, sehingga hasil penelitian masih sangat dipengaruhi oleh karakteristik sosial, budaya, dan ekonomi wilayah tersebut. Penelitian berikutnya dapat dilakukan dengan pendekatan multi-cabang atau multi-wilayah, baik pada kantor cabang BRI di daerah perkotaan maupun pedesaan, sehingga dapat diketahui apakah pengaruh budaya kerja terhadap kinerja perusahaan memiliki pola yang sama atau berbeda pada setiap karakteristik wilayah. Selain itu, penelitian juga dapat diperluas ke institusi perbankan lain, baik bank BUMN, bank swasta nasional, maupun bank syariah, untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai efektivitas budaya kerja dalam berbagai konteks organisasi.

Agenda penelitian berikutnya adalah melakukan kajian longitudinal (jangka panjang) mengenai hubungan antara budaya kerja dan kinerja organisasi. Budaya kerja merupakan fenomena yang dinamis dan terus berkembang mengikuti perubahan kepemimpinan, strategi perusahaan, perkembangan teknologi, serta kondisi lingkungan bisnis. Oleh karena itu, penelitian yang dilakukan dalam periode waktu yang lebih panjang akan mampu memberikan gambaran yang lebih akurat mengenai proses internalisasi budaya, perubahan perilaku organisasi, serta dampaknya terhadap keberlanjutan kinerja perusahaan. Pendekatan longitudinal juga dapat menjelaskan mengapa suatu program budaya kerja berhasil pada periode

tertentu tetapi tidak memberikan dampak yang sama pada periode berikutnya, sebagaimana fenomena yang ditemukan dalam implementasi *Culture Activation Program* di BRI Cabang Demak.

Selanjutnya, penelitian di masa mendatang perlu mengeksplorasi lebih dalam mengenai peran kepemimpinan sebagai variabel mediasi maupun moderasi dalam hubungan antara budaya kerja dan kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keteladanan pimpinan memiliki pengaruh yang besar terhadap keberhasilan internalisasi nilai budaya organisasi. Oleh karena itu, penelitian lanjutan dapat mengkaji bagaimana gaya kepemimpinan transformasional, servant leadership, maupun adaptive leadership memengaruhi efektivitas budaya kerja dalam meningkatkan kinerja organisasi. Kajian ini akan memberikan kontribusi teoritis maupun praktis yang lebih mendalam dalam memahami hubungan antara budaya organisasi, kepemimpinan, dan pencapaian tujuan perusahaan.

Di samping itu, perkembangan transformasi digital yang semakin cepat di industri perbankan juga membuka ruang penelitian baru mengenai hubungan antara budaya kerja digital (digital culture) dan kinerja organisasi. Penelitian mendatang dapat mengkaji bagaimana budaya adaptif, inovatif, dan kolaboratif memengaruhi keberhasilan implementasi teknologi digital seperti mobile banking, artificial intelligence, data analytics, maupun otomatisasi proses bisnis. Kajian ini menjadi semakin relevan mengingat keberhasilan transformasi digital tidak hanya ditentukan oleh kesiapan teknologi, tetapi juga oleh kesiapan budaya organisasi dalam menerima dan mengelola perubahan.

Selain menggunakan pendekatan kualitatif, penelitian mendatang juga disarankan menggunakan metode kuantitatif maupun mixed methods agar dapat menghasilkan temuan yang lebih kuat dan memiliki tingkat generalisasi yang lebih tinggi. Pendekatan kuantitatif memungkinkan pengukuran pengaruh budaya kerja terhadap kinerja perusahaan secara statistik, sementara pendekatan mixed methods dapat mengombinasikan kekuatan analisis kuantitatif dan kedalaman pemahaman kualitatif. Dengan demikian, penelitian di masa mendatang tidak hanya mampu menjelaskan bagaimana budaya kerja memengaruhi kinerja organisasi, tetapi juga dapat mengukur besarnya pengaruh tersebut secara lebih objektif.

Secara keseluruhan, agenda penelitian mendatang diarahkan untuk memperluas perspektif mengenai budaya kerja sebagai aset strategis organisasi yang tidak berdiri sendiri, melainkan berinteraksi dengan berbagai faktor internal dan eksternal perusahaan. Melalui pengembangan objek penelitian, perluasan variabel, penggunaan metode yang lebih beragam, serta pengamatan jangka panjang, diharapkan penelitian selanjutnya mampu menghasilkan model yang lebih komprehensif dalam menjelaskan bagaimana budaya kerja berkontribusi terhadap penciptaan kinerja organisasi yang unggul, berkelanjutan, dan adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis yang semakin kompleks.

FEB UNDIP

DAFTAR PUSTAKA

- Bakri, M. (2018). Pengaruh Etos Kerja, Kompetensi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Hadji Kalla di Makassar. *Jurnal Bisnis Dan Kewirausahaan*, 7(2). <https://doi.org/10.37476/jbk.v7i2.173>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/014920639101700108>
- Barraza Carlos. (2023). 19 Advantages and Disadvantages of Qualitative Research. *Barrazacarlos.Com*. <https://barrazacarlos.com/advantages-and-disadvantages-of-qualitative-research/>
- Blanchard, K. T., Hersey, P., & Johnson, D. E. (1995). *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*. Pearson. <https://www.kenblanchardbooks.com/wp-content/uploads/2017/08/Management-of-Organizational-Behavior-Read-Sample0001.pdf>
- Budihardjo, I. M. (2015). *Panduan Praktis Penilaian Kinerja Karyawan*. Raih Asa Sukses.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Competing Values Leadership: Creating Value in Organizations*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781847201560>
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology. In *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2nd ed., Vol. 1). Consulting Psychologists Press. <https://psycnet.apa.org/record/1993-97198-012>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. Sage publications.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223. <http://www.jstor.org/stable/2635122>
- Edison, E., Komariyah, I., & Anwar, Y. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta.
- Flick, U. (2018). Triangulation in Data Collection. In *The SAGE Handbook of Qualitative Data Collection*. Sage Publications.

- Griffin, M. (2004). Organizational Performance Model. *International Journal of Communications, Network and System Sciences*, 9.
- Hasibuan, M. S. P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Pranada Media Group.
- Hasibuan, M. S. P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Vol. 10)*. Bumi Aksara.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2008/07/putting-the-service-profit-chain-to-work>
- Hikmah, N. (2020). Kinerja Karyawan: Peran Transformasional Leadership dan Skill Competence. *SERAMBI: Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis Islam*, 2(2). <https://doi.org/10.36407/serambi.v2i2.223>
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind (3rd ed.)*. McGraw Hill LLC. <https://books.google.co.id/books?id=o4OqTgV3V00C>
- House, R. J. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321–339. <https://doi.org/10.2307/2391905>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*.
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., De Vet, H., & van der Beek, A. (2014). Construct Validity of the Individual Work Performance Questionnaire. *Journal of Occupational and Environmental Medicine / American College of Occupational and Environmental Medicine*, 56. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000113>
- Kotter, J. P., & Heskett, J. (1992). *Corporate Culture and Performance*. Free Press.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2014). *Organizational Behavior*. Irwin/McGraw-Hill.
- Lussa, M., Sudiro, A., & Hapsari, R. (2023). The Effect of Work Motivation and Work Environment on Employee Performance Through Work Engagement. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147- 4478)*, 12(9), 134–143. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v12i9.3063>
- Luthans, F. (2011). *Perilaku Organisasi: Pendekatan Berbasis Bukti*. McGraw Hill.
- Mangkunegara, A. P. (2011). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Remaja Rosdakarya.

- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Martin, R. A. (2007). *The Psychology of Humor: An Integrative Approach*. Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-012372564-6/50024-1>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. SAGE Publications.
- Nuryanti, B. L., Putri, W. D., & Masharyono. (2020). Effect of Training and Empowerment in Improving Job Satisfaction. *Proceedings of the 3rd Global Conference On Business, Management, and Entrepreneurship (GCBME 2018)*, 265–268. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200131.057>
- Raharjo, T., & Sukardi. (2020). The Effect of Work Discipline, Work Motivation, and Teamwork on Employee Performance in Bappeda Pemasang Regency. *International Journal of Economics and Management Studies*, 7(8), 41–44. <https://doi.org/10.14445/23939125/IJEMS-V7I8P106>
- Ratnasari, S. L., Buulolo, M., & Nasrul, H. W. (2020). Analisis Karakteristik Individu, Lingkungan Kerja, Iklim Organisasi, Motivasi, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *MANOR: JURNAL Manajemen Dan Organisasi Review*, 2(1), 41–48.
- Ratnawati, E., Sukidjo, S., & Efendi, R. (2020). The Effect of Work Motivation and Work Experience on Employee Performance. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(8), 109–116. <https://doi.org/10.18415/ijmmu.v7i8.1809>
- Richard, P., Devinney, T., Yip, G., & Johnson, G. (2009). Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. *Journal of Management*, 35. <https://doi.org/10.1177/0149206308330560>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Perilaku Organisasi* (5th ed.). Salemba Empat.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Essentials of Organizational Behavior* (9th ed.). Prentice Hall.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Siahaan, S., & Bahri, S. (2019). Pengaruh Penempatan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 16–30. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3402>
- Sugiyono, S. (2019). *Metodologi Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D*. Alfabeta.

- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenadamedia Group.
- Verywell Mind. (2024). How Qualitative Data Is Used in Psychology. Verywellmind.Com. <https://www.verywellmind.com/how-qualitative-data-is-used-in-psychology-8430922>
- Widjajanta, B., Widyaningsih, A., & Tanuatmodjo, H. (2007). *Mengasah Kemampuan Ekonomi*. Citra Praya.
- Yin, R. K. (2018). Case Study Research and Applications: Design and Methods. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 53(5), 277–278. [https://ebooks.umu.ac.ug/librarian/books-file/Case Study Research and Applications.pdf](https://ebooks.umu.ac.ug/librarian/books-file/Case%20Study%20Research%20and%20Applications.pdf)
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Crowe, S., Cresswell, K., Robertson, A., Huby, G., Avery, A., & Sheikh, A. (2011). The case study approach. *BMC Medical Research Methodology*, 11(100). <https://doi.org/10.1186/1471-2288-11-100>
- Tomaszewski, L. E., Zarestky, J., & Gonzalez, E. (2020). Planning qualitative research: Design and decision making for new researchers. *International Journal of Qualitative Methods*, 19, 1–7. <https://doi.org/10.1177/1609406920967174>
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). SAGE Publications.

LAMPIRAN

Lampiran 1

DAFTAR PERTANYAAN WAWANCARA

A. Pemimpin Cabang

1. Bagaimana Bapak/Ibu melihat hubungan antara budaya kerja dengan capaian kinerja cabang Demak?
2. Bagaimana dampak program internalisasi budaya kerja (misalnya Culture Activation Program Galaxy 2.0 dan Kalijaga) terhadap kinerja cabang?
3. Apakah penerapan budaya kerja lebih berpengaruh pada peningkatan kinerja individu atau langsung pada kinerja cabang? Bisa beri contoh kasus nyata.
4. Apa strategi kepemimpinan yang dilakukan agar budaya kerja tetap konsisten dan mampu meningkatkan kinerja cabang?

B. Kepala Unit

1. Bagaimana budaya kerja tercermin dalam aktivitas sehari-hari tim Bapak/Ibu?
2. Bagaimana pengaruh budaya kerja terhadap pencapaian target unit?
3. Apakah program internalisasi budaya kerja membawa perubahan nyata dalam motivasi dan kinerja individu di unit Anda?
4. Apa tantangan terbesar dalam menjaga budaya kerja agar berdampak pada kinerja cabang?

C. Funding & Transaction Manager dan Small Bussiness Manager

1. Sejauh mana budaya kerja berkontribusi terhadap pencapaian target penghimpunan dana pihak ketiga (DPK) dan CASA?
2. Bagaimana budaya kerja memengaruhi motivasi tenaga pemasar dana dalam mencapai target individu?

3. Apakah program internalisasi budaya kerja terbukti meningkatkan loyalitas nasabah dan memperkuat kinerja cabang?
4. Bagaimana perbedaan kinerja individu sebelum dan sesudah program internalisasi budaya kerja?

D. RM FT dan RM SME (Tenaga Pemasar)

1. Bagaimana nilai budaya kerja membantu Anda dalam mencapai target pribadi?
2. Bisa ceritakan pengalaman di mana penerapan budaya kerja membantu Anda dalam menjalin kepercayaan dengan nasabah?
3. Menurut Anda, apakah program internalisasi budaya kerja membuat Anda lebih termotivasi dalam pekerjaan sehari-hari?
4. Bagaimana Anda melihat kaitan budaya kerja dengan pencapaian target cabang secara keseluruhan?

E. Staff SDM

1. Bagaimana proses internalisasi budaya kerja dilakukan di BRI Cabang Demak (misalnya sosialisasi, pelatihan, evaluasi)?
2. Menurut Anda, apakah budaya kerja berdampak langsung pada peningkatan kinerja individu karyawan? Bisa beri contoh.
3. Bagaimana cara cabang mengukur apakah budaya kerja sudah benar-benar terinternalisasi?
4. Menurut Anda, apa gap terbesar antara budaya kerja yang diharapkan dengan budaya kerja yang dipraktikkan?
5. Apa rekomendasi Anda agar budaya kerja lebih efektif dalam mendukung kinerja individu maupun cabang?

Lampiran 2

HASIL WAWANCARA TERFOKUS (FOCUSED INTERVIEW)**A. Pemimpin Cabang**

Uraian	Keterangan
Jabatan	Pemimpin Cabang BRI Demak
Tempat Wawancara	Kantor Cabang BRI Demak
Durasi Wawancara	± 60 menit

Hasil Wawancara**1. Bagaimana Bapak/Ibu melihat hubungan antara budaya kerja dengan capaian kinerja Cabang Demak?**

Menurut informan, budaya kerja merupakan fondasi utama dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi, termasuk dalam pencapaian kinerja Cabang Demak. Informan menilai bahwa target bisnis yang tercapai secara konsisten tidak hanya ditentukan oleh kompetensi teknis pegawai, tetapi juga oleh nilai-nilai yang mendasari cara mereka bekerja. Budaya kerja yang kuat mampu membentuk perilaku positif seperti disiplin, integritas, orientasi pada pelayanan, kolaborasi, dan semangat untuk terus mencapai hasil terbaik.

Informan menjelaskan bahwa dalam beberapa periode ketika kinerja cabang menunjukkan hasil yang baik, terdapat kesamaan pola, yaitu tingginya kekompakan tim, komunikasi yang terbuka, dan kesediaan seluruh pegawai untuk saling mendukung. Sebaliknya, ketika budaya kerja mulai melemah, misalnya muncul ego sektoral atau menurunnya kepedulian terhadap tujuan bersama, maka hal tersebut akan berdampak terhadap efektivitas kerja.

Menurut informan, budaya kerja dan kinerja merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan. Kinerja yang baik merupakan cerminan dari budaya kerja yang sehat dan dijalankan secara konsisten oleh seluruh elemen organisasi.

2. Bagaimana dampak program internalisasi budaya kerja (misalnya Culture Activation Program Galaxy 2.0 dan Kalijaga) terhadap kinerja cabang?

Informan menyampaikan bahwa program internalisasi budaya kerja memberikan dampak positif terhadap peningkatan engagement pegawai dan penguatan nilai-nilai organisasi. Pada saat implementasi Culture Activation Program Galaxy 2.0, pegawai menunjukkan antusiasme yang tinggi karena program tersebut tidak hanya bersifat seremonial, tetapi juga menyentuh aspek perilaku kerja sehari-hari.

Menurut informan, pada periode tersebut terlihat adanya peningkatan semangat kolaborasi antarunit, komunikasi yang lebih terbuka, serta munculnya inisiatif dari pegawai untuk memberikan kontribusi lebih terhadap pencapaian target cabang. Pegawai juga menjadi lebih memahami bahwa keberhasilan cabang merupakan tanggung jawab bersama.

Namun demikian, informan juga menjelaskan bahwa dampak program budaya tidak selalu langsung tercermin dalam peningkatan kinerja cabang. Pada implementasi Kalijaga, misalnya, terdapat kondisi di mana internalisasi budaya sudah berjalan dengan baik, tetapi hasil kinerja belum menunjukkan peningkatan yang signifikan. Menurut informan, hal tersebut dipengaruhi oleh berbagai faktor eksternal seperti kondisi ekonomi masyarakat, tingkat persaingan perbankan yang semakin ketat, serta perubahan perilaku nasabah.

Dengan demikian, budaya kerja dipandang sebagai faktor pendukung yang sangat penting, tetapi bukan satu-satunya faktor yang menentukan capaian kinerja organisasi.

3. Apakah penerapan budaya kerja lebih berpengaruh pada peningkatan kinerja individu atau langsung pada kinerja cabang? Bisa beri contoh kasus nyata.

Menurut informan, penerapan budaya kerja pada dasarnya dimulai dari perubahan perilaku individu. Ketika individu memiliki integritas, disiplin, orientasi pelayanan, dan kemauan untuk berkolaborasi, maka kinerja individu akan mengalami peningkatan. Akumulasi dari peningkatan kinerja individu tersebut pada akhirnya akan berdampak terhadap kinerja unit maupun kinerja cabang secara keseluruhan.

Informan memberikan contoh bahwa terdapat beberapa pegawai yang pada awalnya hanya berfokus pada penyelesaian tugas masing-masing. Setelah berbagai program budaya dijalankan, pegawai tersebut mulai menunjukkan inisiatif yang lebih tinggi, bersedia membantu rekan kerja, dan lebih aktif mencari peluang bisnis. Perubahan perilaku tersebut kemudian memengaruhi semangat tim dan mendorong tercapainya target unit.

Informan menyampaikan:

“Kalau ditanya mana yang lebih dulu, menurut saya dimulai dari individu. Budaya itu mengubah cara berpikir dan cara bertindak seseorang. Ketika individu berubah menjadi lebih positif, disiplin, dan peduli terhadap tujuan bersama, dampaknya akan terasa pada tim. Kalau tim bergerak bersama, otomatis kinerja cabang ikut meningkat.”

Oleh karena itu, informan meyakini bahwa budaya kerja memberikan pengaruh secara bertahap, dimulai dari individu, kemudian tim, dan akhirnya berkontribusi terhadap capaian kinerja cabang.

4. Apa strategi kepemimpinan yang dilakukan agar budaya kerja tetap konsisten dan mampu meningkatkan kinerja cabang?

Informan menjelaskan bahwa konsistensi budaya kerja sangat bergantung pada peran pimpinan sebagai role model. Menurutnya, pimpinan tidak cukup hanya menyampaikan arahan, tetapi harus menunjukkan secara langsung perilaku yang sejalan dengan nilai-nilai perusahaan. Pegawai akan lebih mudah mengikuti apabila melihat contoh nyata dari atasannya.

Selain itu, strategi yang dilakukan antara lain melalui briefing rutin, coaching dan mentoring kepada pegawai, diskusi informal, evaluasi berkala, serta pemberian apresiasi kepada pegawai yang menunjukkan perilaku sesuai budaya perusahaan. Informan juga berupaya menciptakan komunikasi dua arah agar pegawai merasa didengar dan memiliki ruang untuk menyampaikan aspirasi maupun kendala yang dihadapi.

Menurut informan, budaya kerja perlu diperkuat melalui proses yang berkelanjutan dan tidak hanya dilakukan pada saat terdapat program tertentu. Penguatan budaya harus terintegrasi dengan sistem manajemen kinerja, pengembangan pegawai, serta proses evaluasi organisasi.

Informan menyampaikan:

“Budaya itu tidak bisa dibangun dalam satu atau dua kegiatan. Harus terus diulang, dicontohkan, dan diperkuat setiap hari. Sebagai pimpinan, tugas kami bukan hanya memastikan target tercapai, tetapi juga memastikan cara mencapai target tersebut tetap sesuai dengan nilai-nilai yang diyakini perusahaan. Kalau budaya terjaga, saya yakin kinerja juga akan mengikuti.”

Informan berharap seluruh insan BRI Cabang Demak dapat terus menjaga budaya kerja yang positif sehingga mampu menciptakan organisasi yang adaptif, berintegritas, serta memiliki kinerja yang berkelanjutan di tengah berbagai tantangan bisnis yang terus berkembang.

B. Kepala Unit

Informan B1

Kepala Unit Karangawen

Uraian	Keterangan
Jabatan	Kepala Unit Karangawen
Tempat Wawancara	BRI Unit Karangawen
Durasi Wawancara	± 35 menit

Hasil Wawancara

1. Bagaimana budaya kerja tercermin dalam aktivitas sehari-hari tim Bapak/Ibu?

Informan menjelaskan bahwa budaya kerja di Unit Karangawen tercermin melalui kebiasaan pegawai dalam bekerja dan berinteraksi satu sama lain. Setiap pagi dilakukan briefing untuk menyampaikan target sekaligus mengingatkan nilai-nilai yang harus dijalankan. Dalam operasional sehari-hari, pegawai terbiasa saling membantu apabila terdapat pekerjaan yang belum terselesaikan atau ketika ada rekan yang membutuhkan bantuan. Menurut informan, sikap saling menghargai, menjaga komunikasi, serta memberikan pelayanan yang baik kepada nasabah sudah menjadi kebiasaan yang tumbuh secara alami di unit kerja.

2. Bagaimana pengaruh budaya kerja terhadap pencapaian target unit?

Menurut informan, budaya kerja memiliki kontribusi yang besar terhadap pencapaian target. Pegawai yang memiliki semangat kerja sama dan rasa tanggung jawab yang tinggi akan lebih mudah diajak bergerak mencapai tujuan bersama. Informan menyampaikan bahwa keberhasilan unit tidak hanya ditentukan oleh

kemampuan individu, tetapi juga oleh soliditas tim. Ketika seluruh pegawai memiliki tujuan yang sama, tantangan bisnis dapat dihadapi dengan lebih baik.

3. Apakah program internalisasi budaya kerja membawa perubahan nyata dalam motivasi dan kinerja individu di unit Anda?

Informan merasakan adanya perubahan positif setelah program internalisasi budaya kerja dilaksanakan. Pegawai menjadi lebih antusias dalam bekerja, lebih peduli terhadap hasil kerja tim, serta menunjukkan inisiatif yang lebih tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan. Selain itu, semangat untuk memberikan pelayanan terbaik kepada nasabah juga semakin meningkat.

4. Apa tantangan terbesar dalam menjaga budaya kerja agar berdampak pada kinerja cabang?

Menurut informan, tantangan terbesar adalah menjaga konsistensi penerapan budaya kerja, terutama ketika tekanan target meningkat. Dalam kondisi tertentu, pegawai cenderung lebih fokus pada pencapaian angka sehingga diperlukan penguatan secara terus-menerus dari pimpinan agar budaya kerja tetap dijalankan secara seimbang.

Informan B2

Kepala Unit Mranggen

Uraian	Keterangan
Jabatan	Kepala Unit Mranggen
Tempat Wawancara	BRI Unit Mranggen
Durasi Wawancara	± 30 menit

Hasil Wawancara

1. Bagaimana budaya kerja tercermin dalam aktivitas sehari-hari tim Bapak/Ibu?

Informan menjelaskan bahwa budaya kerja terlihat dari cara pegawai membangun hubungan kerja yang baik. Meskipun memiliki tanggung jawab yang berbeda, seluruh pegawai tetap menjaga koordinasi dan saling mendukung dalam menyelesaikan pekerjaan. Menurutnya, budaya kerja yang baik membuat suasana kerja lebih nyaman dan produktif.

2. Bagaimana pengaruh budaya kerja terhadap pencapaian target unit?

Menurut informan, budaya kerja mendorong tumbuhnya rasa memiliki terhadap unit kerja. Pegawai tidak bekerja hanya untuk memenuhi kewajiban, tetapi juga merasa bertanggung jawab atas keberhasilan unit. Hal tersebut berdampak pada meningkatnya motivasi untuk mencapai target yang telah ditetapkan.

3. Apakah program internalisasi budaya kerja membawa perubahan nyata dalam motivasi dan kinerja individu di unit Anda?

Informan menilai bahwa program budaya membuat pegawai lebih memahami pentingnya perilaku kerja yang sesuai dengan nilai perusahaan. Pegawai menjadi lebih disiplin, lebih aktif memberikan masukan, dan lebih termotivasi untuk memberikan hasil kerja terbaik.

4. Apa tantangan terbesar dalam menjaga budaya kerja agar berdampak pada kinerja cabang?

Menurut informan, tantangan terbesar adalah menyamakan persepsi seluruh pegawai yang memiliki karakter dan latar belakang berbeda. Oleh karena itu, diperlukan komunikasi dan pembinaan yang berkelanjutan.

Informan B3

Kepala Unit Sayung

Uraian	Keterangan
Jabatan	Kepala Unit Sayung
Tempat Wawancara	BRI Unit Sayung
Durasi Wawancara	± 35 menit

Hasil Wawancara

1. Bagaimana budaya kerja tercermin dalam aktivitas sehari-hari tim Bapak/Ibu?

Menurut informan, budaya kerja paling terlihat melalui kedisiplinan pegawai dalam menjalankan tugas. Pegawai datang tepat waktu, mematuhi prosedur, dan berusaha memberikan pelayanan sesuai standar perusahaan. Informan menilai bahwa kedisiplinan tersebut telah tumbuh menjadi kesadaran pribadi, bukan semata karena adanya pengawasan dari atasan.

2. Bagaimana pengaruh budaya kerja terhadap pencapaian target unit?

Budaya kerja dinilai berpengaruh terhadap efektivitas kerja tim. Ketika seluruh pegawai bekerja secara disiplin dan memiliki komitmen yang sama, pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan target unit menjadi lebih mudah tercapai.

3. Apakah program internalisasi budaya kerja membawa perubahan nyata dalam motivasi dan kinerja individu di unit Anda?

Informan melihat adanya peningkatan rasa tanggung jawab individu setelah program budaya dijalankan. Pegawai menjadi lebih sadar bahwa hasil kerjanya

akan memengaruhi pencapaian unit secara keseluruhan sehingga mereka terdorong untuk bekerja lebih optimal.

4. Apa tantangan terbesar dalam menjaga budaya kerja agar berdampak pada kinerja cabang?

Tantangan terbesar menurut informan adalah menjaga konsistensi terutama ketika terdapat pegawai baru yang masih dalam tahap adaptasi terhadap budaya perusahaan.

Informan B4

Kepala Unit Gajah

Uraian	Keterangan
Jabatan	Kepala Unit Gajah
Tempat Wawancara	BRI Unit Gajah
Durasi Wawancara	± 30 menit

Hasil Wawancara

1. Bagaimana budaya kerja tercermin dalam aktivitas sehari-hari tim Bapak/Ibu?

Informan menyampaikan bahwa budaya kerja tercermin dari suasana kerja yang harmonis. Pegawai dapat menyampaikan pendapat secara terbuka dan tidak segan berdiskusi apabila menghadapi kendala. Menurut informan, lingkungan kerja yang kondusif membuat pegawai merasa nyaman dalam bekerja.

2. Bagaimana pengaruh budaya kerja terhadap pencapaian target unit?

“Saya dulu tidak terlalu paham aplikasi BRImo, tapi sekarang terbantu karena ada pelatihan internal. Anak-anak muda sabar ngajari.”

Menurut informan, beliau merupakan kepala unit paling senior di KC BRI Demak, unit ditarget user BRImo, tetapi beliau sendiri belum terlalu paham akan aplikasi tersebut. Tapi dengan adanya budaya kerja yang kolaboratif, RMFT melakukan resosialisasi dan praktek langsung agar seluruh pekerja mengerti

3. Apakah program internalisasi budaya kerja membawa perubahan nyata dalam motivasi dan kinerja individu di unit Anda?

Informan merasakan bahwa program budaya meningkatkan semangat kerja pegawai. Pegawai menjadi lebih terbuka untuk saling mendukung dan lebih percaya diri dalam menjalankan tugasnya.

4. Apa tantangan terbesar dalam menjaga budaya kerja agar berdampak pada kinerja cabang?

Menurut informan, menjaga semangat positif pegawai ketika tekanan pekerjaan meningkat merupakan tantangan yang cukup besar. Dibutuhkan keteladanan pimpinan agar budaya tetap terjaga.

Informan B5

Kepala Unit Bonang

Uraian	Keterangan
Jabatan	Kepala Unit Bonang
Tempat Wawancara	BRI Unit Bonang
Durasi Wawancara	± 35 menit

Hasil Wawancara

1. Bagaimana budaya kerja tercermin dalam aktivitas sehari-hari tim Bapak/Ibu?

Informan menjelaskan bahwa budaya kerja sangat terlihat dalam cara pegawai melayani nasabah. Pegawai berupaya memberikan pelayanan yang ramah, cepat, dan solutif. Menurut informan, orientasi kepada nasabah harus menjadi kebiasaan karena kualitas pelayanan merupakan cerminan budaya perusahaan.

2. Bagaimana pengaruh budaya kerja terhadap pencapaian target unit?

“Kalau nasabah KUR lancar usahanya, saya merasa senang, seperti ikut membantu rejeki orang lain. Itu sudah jadi kepuasan tersendiri.”

Informan menilai bahwa pelayanan yang baik akan membangun kepercayaan nasabah. Ketika nasabah merasa puas, mereka akan tetap menggunakan layanan BRI dan bahkan merekomendasikannya kepada orang lain. Hal tersebut pada akhirnya memberikan kontribusi terhadap pencapaian target bisnis unit.

3. Apakah program internalisasi budaya kerja membawa perubahan nyata dalam motivasi dan kinerja individu di unit Anda?

Menurut informan, pegawai menjadi lebih sadar bahwa pelayanan prima merupakan bagian dari tanggung jawab profesional. Semangat untuk memberikan pengalaman terbaik kepada nasabah juga semakin meningkat.

4. Apa tantangan terbesar dalam menjaga budaya kerja agar berdampak pada kinerja cabang?

Tantangan terbesar adalah menjaga konsistensi kualitas pelayanan ketika volume pekerjaan meningkat. Dalam kondisi kantor yang ramai, pegawai tetap dituntut memberikan pelayanan yang optimal tanpa mengabaikan nilai-nilai budaya perusahaan.

Informan B6

Kepala Unit Demak Kota

Uraian	Keterangan
Jabatan	Kepala Unit Demak Kota
Tempat Wawancara	BRI Unit Demak Kota
Durasi Wawancara	± 35 menit

Hasil Wawancara

1. Bagaimana budaya kerja tercermin dalam aktivitas sehari-hari tim Bapak/Ibu?

Informan menjelaskan bahwa budaya kerja di Unit Demak Kota tercermin dari tingginya rasa kepedulian antarpegawai. Dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari, pegawai tidak hanya fokus pada tugasnya masing-masing, tetapi juga memiliki inisiatif untuk membantu apabila terdapat pekerjaan lain yang membutuhkan dukungan. Menurut informan, kebiasaan untuk saling mengingatkan, berbagi informasi, dan menjaga komunikasi yang baik membuat suasana kerja menjadi lebih positif. Selain itu, briefing rutin juga dimanfaatkan untuk menyamakan persepsi mengenai target kerja serta mengingatkan pentingnya penerapan nilai-nilai budaya perusahaan.

2. Bagaimana pengaruh budaya kerja terhadap pencapaian target unit?

Menurut informan, budaya kerja yang baik akan menumbuhkan rasa memiliki terhadap unit kerja. Ketika pegawai merasa bahwa keberhasilan unit merupakan tanggung jawab bersama, mereka akan terdorong untuk memberikan kontribusi yang lebih besar. Hal tersebut membuat pencapaian target tidak hanya bergantung pada individu tertentu, tetapi menjadi hasil kerja kolektif seluruh tim.

3. Apakah program internalisasi budaya kerja membawa perubahan nyata dalam motivasi dan kinerja individu di unit Anda?

Informan menyampaikan bahwa program budaya cukup efektif dalam meningkatkan motivasi pegawai. Pegawai menjadi lebih aktif dalam bekerja, lebih terbuka menerima masukan, dan menunjukkan kepedulian yang lebih tinggi terhadap hasil kerja tim. Kinerja individu juga dinilai lebih konsisten dibandingkan sebelumnya.

4. Apa tantangan terbesar dalam menjaga budaya kerja agar berdampak pada kinerja cabang?

Menurut informan, tantangan terbesar adalah menjaga semangat yang sama di tengah adanya pergantian pegawai dan beban kerja yang dinamis. Oleh karena itu, diperlukan pembinaan yang berkelanjutan agar budaya kerja tetap terjaga.

Informan B7

Kepala Unit Wonosalam

Uraian	Keterangan
Jabatan	Kepala Unit Wonosalam
Tempat Wawancara	BRI Unit Wonosalam
Durasi Wawancara	± 30 menit

Hasil Wawancara

1. Bagaimana budaya kerja tercermin dalam aktivitas sehari-hari tim Bapak/Ibu?

Informan menjelaskan bahwa budaya kerja tercermin dari semangat pegawai dalam menjalankan tugas meskipun menghadapi berbagai tantangan di lapangan. Pegawai

terbiasa saling memberikan dukungan dan motivasi agar tetap optimis dalam mencapai target. Menurutnya, kondisi tersebut membuat suasana kerja menjadi lebih positif dan mendorong pegawai untuk tidak mudah menyerah.

2. Bagaimana pengaruh budaya kerja terhadap pencapaian target unit?

Budaya kerja dinilai mampu meningkatkan daya juang pegawai. Ketika menghadapi penolakan dari calon nasabah atau kondisi bisnis yang kurang mendukung, pegawai tetap berusaha mencari solusi dan peluang baru. Sikap tersebut berdampak positif terhadap pencapaian target unit.

3. Apakah program internalisasi budaya kerja membawa perubahan nyata dalam motivasi dan kinerja individu di unit Anda?

Menurut informan, program budaya meningkatkan rasa percaya diri pegawai dan membuat mereka merasa lebih dihargai sebagai bagian dari organisasi. Hal tersebut berpengaruh terhadap meningkatnya motivasi dan semangat kerja.

4. Apa tantangan terbesar dalam menjaga budaya kerja agar berdampak pada kinerja cabang?

Tantangan terbesar adalah mempertahankan motivasi pegawai dalam jangka panjang, terutama ketika kondisi bisnis sedang sulit dan target yang diberikan cukup tinggi.

Informan B8

Kepala Unit Mijen

Uraian	Keterangan
Jabatan	Kepala Unit Mijen
Tempat Wawancara	BRI Unit Mijen

Uraian	Keterangan
Durasi Wawancara	± 35 menit

Hasil Wawancara

1. Bagaimana budaya kerja tercermin dalam aktivitas sehari-hari tim Bapak/Ibu?

Menurut informan, budaya kerja di unitnya tercermin melalui komunikasi yang terbuka. Pegawai tidak segan menyampaikan pendapat, memberikan masukan, maupun menyampaikan kendala yang dihadapi dalam pekerjaan. Menurut informan, komunikasi yang baik membuat setiap permasalahan dapat diselesaikan lebih cepat sehingga pekerjaan menjadi lebih efektif.

2. Bagaimana pengaruh budaya kerja terhadap pencapaian target unit?

Informan menjelaskan bahwa komunikasi yang baik mendukung koordinasi antarpegawai. Dengan koordinasi yang lancar, potensi kesalahan dapat diminimalkan dan pekerjaan dapat diselesaikan sesuai target waktu yang telah ditentukan.

3. Apakah program internalisasi budaya kerja membawa perubahan nyata dalam motivasi dan kinerja individu di unit Anda?

Informan melihat adanya peningkatan keberanian pegawai dalam menyampaikan ide dan solusi. Pegawai menjadi lebih percaya diri serta merasa dilibatkan dalam proses pencapaian tujuan unit.

4. Apa tantangan terbesar dalam menjaga budaya kerja agar berdampak pada kinerja cabang?

Menurut informan, tantangan terbesar adalah menjaga intensitas komunikasi ketika aktivitas operasional sedang padat sehingga koordinasi tetap dapat berjalan dengan baik.

Informan B9

Kepala Unit Dempet

Uraian	Keterangan
Jabatan	Kepala Unit Dempet
Tempat Wawancara	BRI Unit Dempet
Durasi Wawancara	± 30 menit

Hasil Wawancara

1. Bagaimana budaya kerja tercermin dalam aktivitas sehari-hari tim Bapak/Ibu?

Informan menjelaskan bahwa budaya kerja terlihat dari terciptanya lingkungan kerja yang nyaman dan suportif. Pegawai dapat bekerja dengan tenang karena merasa didukung oleh rekan kerja maupun atasan. Menurut informan, suasana kerja yang sehat menjadi modal penting dalam menjaga produktivitas pegawai.

2. Bagaimana pengaruh budaya kerja terhadap pencapaian target unit?

Menurut informan, pegawai yang merasa nyaman bekerja akan menunjukkan komitmen yang lebih tinggi terhadap pekerjaannya. Mereka cenderung lebih produktif, lebih disiplin, dan lebih fokus dalam mencapai target yang telah ditetapkan.

3. Apakah program internalisasi budaya kerja membawa perubahan nyata dalam motivasi dan kinerja individu di unit Anda?

Informan merasakan adanya peningkatan rasa kebersamaan setelah program budaya dilaksanakan. Pegawai menjadi lebih terbuka, lebih peduli terhadap sesama, dan lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik.

4. Apa tantangan terbesar dalam menjaga budaya kerja agar berdampak pada kinerja cabang?

Menurut informan, menjaga suasana kerja tetap positif bukan hal yang mudah karena setiap pegawai memiliki kondisi pribadi dan tingkat stres yang berbeda-beda.

Informan B10

Kepala Unit Karangtengah

Uraian	Keterangan
Jabatan	Kepala Unit Karangtengah
Tempat Wawancara	BRI Unit Karangtengah
Durasi Wawancara	± 35 menit

Hasil Wawancara

1. Bagaimana budaya kerja tercermin dalam aktivitas sehari-hari tim Bapak/Ibu?

Informan menyampaikan bahwa budaya kerja sangat terlihat dalam pola pelayanan kepada nasabah. Pegawai berusaha memberikan pelayanan yang cepat, ramah, dan mampu memberikan solusi sesuai kebutuhan nasabah. Menurut informan, nasabah dapat merasakan secara langsung bagaimana budaya perusahaan diterapkan melalui perilaku pegawai.

2. Bagaimana pengaruh budaya kerja terhadap pencapaian target unit?

Informan menjelaskan bahwa pelayanan yang baik akan membangun kepercayaan nasabah. Kepercayaan tersebut akan mendorong loyalitas nasabah dan membuka peluang bisnis yang lebih besar, sehingga berdampak positif terhadap pencapaian target unit.

3. Apakah program internalisasi budaya kerja membawa perubahan nyata dalam motivasi dan kinerja individu di unit Anda?

Menurut informan, pegawai menjadi lebih sadar bahwa kualitas pelayanan merupakan bagian penting dari penilaian kinerja. Pegawai menunjukkan antusiasme yang lebih tinggi dalam memberikan pengalaman terbaik kepada nasabah.

4. Apa tantangan terbesar dalam menjaga budaya kerja agar berdampak pada kinerja cabang?

“Menurut saya, tantangan terbesarnya adalah menjaga konsistensi pelayanan. Pada saat kondisi kantor ramai dan tekanan pekerjaan meningkat, pegawai tetap harus mampu menjaga sikap, kualitas pelayanan, dan nilai-nilai budaya yang sudah ditanamkan. Justru dalam kondisi seperti itu budaya kerja benar-benar diuji.”

Informan berharap budaya pelayanan prima dapat terus dipertahankan karena merupakan salah satu faktor yang membedakan BRI dengan kompetitor lainnya.

Informan B11

Kepala Unit Kebonagung

Uraian	Keterangan
Jabatan	Kepala Unit Kebonagung
Tempat Wawancara	BRI Unit Kebonagung

Uraian	Keterangan
Durasi Wawancara	± 35 menit

Hasil Wawancara

1. Bagaimana budaya kerja tercermin dalam aktivitas sehari-hari tim Bapak/Ibu?

Informan menjelaskan bahwa budaya kerja di Unit Kebonagung tercermin dari komitmen pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab masing-masing. Meskipun memiliki target dan tugas yang berbeda, seluruh pegawai tetap menjaga komunikasi dan saling membantu apabila diperlukan. Menurut informan, budaya kerja juga terlihat dari kedisiplinan dalam menjalankan prosedur operasional serta kesungguhan pegawai dalam memberikan pelayanan kepada nasabah. Informan menilai bahwa nilai integritas dan profesionalisme sudah cukup melekat dalam keseharian pegawai di unitnya.

2. Bagaimana pengaruh budaya kerja terhadap pencapaian target unit?

Menurut informan, budaya kerja yang baik dapat meningkatkan rasa tanggung jawab pegawai terhadap pencapaian target. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi terhadap pekerjaannya akan lebih berinisiatif mencari solusi ketika menghadapi hambatan di lapangan. Selain itu, budaya kerja juga mampu membangun kepercayaan antaranggota tim sehingga koordinasi menjadi lebih efektif dalam mendukung pencapaian target unit.

3. Apakah program internalisasi budaya kerja membawa perubahan nyata dalam motivasi dan kinerja individu di unit Anda?

Informan merasakan adanya perubahan positif setelah program budaya dijalankan. Pegawai menjadi lebih disiplin, lebih memahami perannya masing-masing, dan lebih termotivasi untuk memberikan hasil kerja terbaik. Menurutnya, program

tersebut juga menjadi pengingat bahwa setiap individu memiliki kontribusi terhadap keberhasilan unit.

4. Apa tantangan terbesar dalam menjaga budaya kerja agar berdampak pada kinerja cabang?

Menurut informan, tantangan terbesar adalah menjaga konsistensi perilaku seluruh pegawai. Perbedaan pengalaman kerja dan karakter individu terkadang menyebabkan adanya perbedaan cara pandang dalam menerapkan budaya perusahaan. Oleh karena itu, pembinaan dan penguatan dari pimpinan tetap diperlukan

Informan B12

Kepala Unit Wedung

Uraian	Keterangan
Jabatan	Kepala Unit Wedung
Tempat Wawancara	BRI Unit Wedung
Durasi Wawancara	± 30 menit

Hasil Wawancara

5. Bagaimana budaya kerja tercermin dalam aktivitas sehari-hari tim Bapak/Ibu?

Informan menyampaikan bahwa budaya kerja di unitnya sangat terlihat dari semangat kolaborasi antarpegawai. Dalam operasional sehari-hari, pegawai terbiasa bekerja sama untuk menyelesaikan pekerjaan dan saling memberikan dukungan 152ocus152 menghadapi kesulitan. Menurut informan, tidak ada pegawai yang merasa bekerja sendiri karena seluruh tim memiliki tujuan yang sama untuk memberikan pelayanan terbaik dan mencapai target unit.

2. Bagaimana pengaruh budaya kerja terhadap pencapaian target unit?

Informan menilai bahwa budaya kolaboratif memberikan dampak yang signifikan terhadap pencapaian target. Dengan adanya kerja sama yang baik, pekerjaan dapat diselesaikan lebih cepat dan pegawai merasa lebih percaya diri karena mendapatkan dukungan dari rekan kerja. Kondisi tersebut berdampak pada meningkatnya produktivitas tim.

6. Apakah program internalisasi budaya kerja membawa perubahan nyata dalam motivasi dan kinerja individu di unit Anda?

Menurut informan, program budaya memperkuat rasa kebersamaan antarpegawai. Pegawai menjadi lebih terbuka dalam berbagi pengalaman maupun 153ocus153 terhadap kendala pekerjaan. Motivasi kerja juga meningkat karena pegawai merasa menjadi bagian penting dari keberhasilan tim.

7. Apa tantangan terbesar dalam menjaga budaya kerja agar berdampak pada kinerja cabang?

Informan menjelaskan bahwa tantangan terbesar adalah menjaga kekompakan tim secara berkelanjutan. Kesibukan operasional yang tinggi terkadang membuat pegawai lebih 153ocus pada pekerjaannya masing-masing sehingga komunikasi harus terus dijaga.

Informan B13

Kepala Unit Karanganyar

Uraian	Keterangan
Jabatan	Kepala Unit Karanganyar
Tempat Wawancara	BRI Unit Karanganyar

Uraian	Keterangan
Durasi Wawancara	± 40 menit

Hasil Wawancara

1. Bagaimana budaya kerja tercermin dalam aktivitas sehari-hari tim Bapak/Ibu?

Informan menjelaskan bahwa budaya kerja di unitnya tercermin melalui semangat kebersamaan yang sudah terbentuk cukup lama. Pegawai terbiasa menjaga komunikasi, saling menghargai, dan saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan. Menurut informan, budaya tersebut tidak terbentuk secara instan, tetapi melalui proses yang panjang dan konsisten dari seluruh anggota tim.

2. Bagaimana pengaruh budaya kerja terhadap pencapaian target unit?

Informan menyampaikan:

“Menurut saya budaya kerja sangat berpengaruh terhadap pencapaian kinerja unit. Ketika seluruh pekerja memiliki semangat yang sama, komunikasi berjalan baik, dan saling mendukung dalam pekerjaan, target yang diberikan perusahaan menjadi lebih mudah dicapai. Saya melihat keberhasilan unit bukan hanya karena kemampuan individu, tetapi juga karena budaya kerja yang sudah terbentuk dengan baik di lingkungan kerja kami.”

Informan menilai bahwa budaya kerja merupakan faktor yang menyatukan kemampuan individu menjadi kekuatan kolektif dalam mencapai tujuan organisasi.

3. Apakah program internalisasi budaya kerja membawa perubahan nyata dalam motivasi dan kinerja individu di unit Anda?

Menurut informan, program budaya meningkatkan kepedulian pegawai terhadap hasil kerja bersama. Pegawai menjadi lebih termotivasi untuk memberikan

kontribusi terbaik karena memahami bahwa keberhasilan unit merupakan tanggung jawab seluruh anggota tim.

4. Apa tantangan terbesar dalam menjaga budaya kerja agar berdampak pada kinerja cabang?

Informan menjelaskan bahwa tantangan terbesar adalah mempertahankan konsistensi penerapan budaya ketika tekanan target meningkat. Dalam situasi tertentu, pegawai perlu terus diingatkan agar tidak hanya berorientasi pada hasil, tetapi juga memperhatikan proses dan nilai-nilai perusahaan.

Informan B14

Kepala Unit Guntur

Uraian	Keterangan
Jabatan	Kepala Unit Guntur
Tempat Wawancara	BRI Unit Guntur
Durasi Wawancara	± 35 menit

Hasil Wawancara

1. Bagaimana budaya kerja tercermin dalam aktivitas sehari-hari tim Bapak/Ibu?

Informan menjelaskan bahwa budaya kerja di Unit Guntur terlihat dari kemampuan pegawai dalam beradaptasi terhadap perubahan. Perubahan kebutuhan nasabah, perkembangan teknologi, maupun kebijakan perusahaan menuntut pegawai untuk terus belajar. Menurut informan, sikap adaptif sudah mulai menjadi bagian dari kebiasaan kerja pegawai di unitnya.

2. Bagaimana pengaruh budaya kerja terhadap pencapaian target unit?

Menurut informan, pegawai yang adaptif cenderung lebih mudah menerima perubahan dan lebih cepat mencari peluang baru. Hal tersebut sangat membantu unit dalam menghadapi tantangan bisnis yang semakin dinamis serta mendukung pencapaian target yang telah ditetapkan.

3. Apakah program internalisasi budaya kerja membawa perubahan nyata dalam motivasi dan kinerja individu di unit Anda?

Informan menilai bahwa program budaya meningkatkan kesiapan pegawai dalam menghadapi perubahan. Pegawai menjadi lebih percaya diri menggunakan cara kerja baru, lebih terbuka terhadap inovasi, dan tidak mudah merasa tertekan ketika menghadapi tuntutan pekerjaan yang berubah.

4. Apa tantangan terbesar dalam menjaga budaya kerja agar berdampak pada kinerja cabang?

“Menurut saya tantangan terbesarnya adalah memastikan seluruh pegawai memiliki kesiapan yang sama dalam menghadapi perubahan. Tidak semua orang nyaman dengan perubahan, sehingga pimpinan harus mampu memberikan pemahaman dan pendampingan agar budaya adaptif benar-benar dapat diterapkan.”

Informan berharap budaya adaptif dapat terus diperkuat karena menjadi salah satu modal penting bagi BRI dalam menghadapi persaingan dan transformasi perbankan yang terus berkembang.

C. Funding & Transaction Manager dan Small Business Manager

Informan C1

Funding & Transaction Manager

Uraian	Keterangan
Jabatan	Funding & Transaction Manager
Tempat Wawancara	Kantor Cabang BRI Demak
Durasi Wawancara	± 45 menit

Hasil Wawancara

1. Sejauh mana budaya kerja berkontribusi terhadap pencapaian target penghimpunan dana pihak ketiga (DPK) dan CASA?

Informan menjelaskan bahwa dalam bisnis funding, budaya kerja memiliki kontribusi yang sangat besar terhadap pencapaian target DPK dan CASA. Menurutnya, produk perbankan pada dasarnya dapat ditawarkan oleh seluruh bank, sehingga yang membedakan adalah kualitas hubungan yang dibangun dengan nasabah. Budaya kerja yang menekankan integritas, orientasi pelayanan, dan kolaborasi membuat pegawai lebih mampu membangun kepercayaan dengan nasabah.

Informan menyampaikan bahwa penghimpunan dana tidak dapat dicapai hanya dengan aktivitas penjualan semata. Pegawai harus mampu menjaga hubungan jangka panjang, memahami kebutuhan nasabah, dan memberikan solusi yang sesuai. Ketika budaya pelayanan sudah tertanam dengan baik, nasabah merasa lebih nyaman dan percaya untuk menempatkan dananya di BRI. Hal tersebut berdampak langsung terhadap peningkatan DPK maupun CASA.

2. Bagaimana budaya kerja memengaruhi motivasi tenaga pemasar dana dalam mencapai target individu?

“Kalau bicara kompeten, bukan cuma soal pelatihan resmi. Di sini, setiap hari kami belajar satu sama lain. Anak muda bantu yang tua soal aplikasi, yang tua bantu yang muda soal etika dan bahasa nasabah. Itu keseimbangan.”

Menurut informan, budaya kerja membantu sesama tenaga pemasar untuk dapat saling memahami serta membantu satu sama lain untuk hal-hal yang mungkin baru diketahui

Menurut informan, budaya kerja sangat memengaruhi semangat dan motivasi tenaga pemasar dana. Lingkungan kerja yang saling mendukung membuat pegawai tidak merasa bekerja sendiri dalam menghadapi target yang cukup tinggi. Ketika pencapaian individu diapresiasi dan kegagalan dijadikan bahan evaluasi bersama, pegawai akan lebih percaya diri dalam menjalankan pekerjaannya.

Informan menjelaskan bahwa motivasi tenaga pemasar tidak hanya dipengaruhi oleh insentif finansial, tetapi juga oleh suasana kerja yang positif, dukungan dari pimpinan, serta hubungan yang baik dengan rekan kerja. Budaya kerja yang sehat menciptakan rasa aman secara psikologis sehingga pegawai berani mengambil inisiatif dan lebih gigih dalam mencari peluang bisnis baru.

3. Apakah program internalisasi budaya kerja terbukti meningkatkan loyalitas nasabah dan memperkuat kinerja cabang?

Informan menilai bahwa program internalisasi budaya kerja memberikan dampak positif terhadap loyalitas nasabah. Setelah berbagai program budaya dijalankan, pegawai menjadi lebih sadar bahwa setiap interaksi dengan nasabah akan membentuk persepsi terhadap perusahaan.

Menurut informan, beberapa nasabah bahkan secara langsung menyampaikan apresiasi atas pelayanan yang lebih responsif dan komunikatif dibandingkan

sebelumnya. Nasabah menjadi lebih nyaman untuk berdiskusi mengenai kebutuhan finansialnya dan cenderung mempertahankan hubungan dengan BRI. Kondisi tersebut turut mendukung pertumbuhan dana murah dan memperkuat kinerja cabang secara keseluruhan.

4. Bagaimana perbedaan kinerja individu sebelum dan sesudah program internalisasi budaya kerja?

Informan menjelaskan bahwa sebelum program budaya dijalankan secara intensif, masih terdapat pegawai yang cenderung bekerja secara individual dan hanya berfokus pada target pribadinya. Namun setelah program internalisasi budaya dilakukan, terlihat adanya perubahan perilaku yang cukup nyata.

Pegawai menjadi lebih proaktif dalam mencari peluang bisnis, lebih terbuka untuk berbagi pengalaman dengan rekan kerja, serta lebih peduli terhadap pencapaian tim. Menurut informan, meskipun peningkatan kinerja tidak selalu dapat diukur secara instan, perubahan sikap dan pola pikir pegawai menjadi indikator penting bahwa budaya kerja telah memberikan dampak positif terhadap kinerja individu maupun unit kerja.

Informan C2

Small Business Manager

Uraian	Keterangan
Jabatan	Small Business Manager
Tempat Wawancara	Kantor Cabang BRI Demak
Durasi Wawancara	± 50 menit

Hasil Wawancara

1. Sejauh mana budaya kerja berkontribusi terhadap pencapaian target penghimpunan dana pihak ketiga (DPK) dan CASA?

Informan menjelaskan bahwa meskipun fokus utama Small Business Manager adalah pada penyaluran kredit, budaya kerja tetap memiliki keterkaitan dengan penghimpunan dana. Menurut informan, hubungan yang baik dengan debitur sering kali berkembang menjadi hubungan bisnis yang lebih luas, termasuk penggunaan produk funding BRI oleh debitur maupun ekosistem usahanya.

Namun demikian, kontribusi budaya kerja yang paling nyata dalam fungsi Small Business Manager adalah dalam membangun kepercayaan pelaku usaha. Ketika pegawai menunjukkan integritas, profesionalisme, dan kepedulian terhadap kebutuhan nasabah, hubungan yang terjalin menjadi lebih kuat sehingga membuka peluang cross selling produk perbankan lainnya.

2. Bagaimana budaya kerja memengaruhi motivasi tenaga pemasar dana dalam mencapai target individu?

Menurut informan, budaya kerja yang positif akan memengaruhi seluruh lini bisnis, termasuk petugas yang bertanggung jawab terhadap pemasaran kredit maupun penghimpunan dana. Budaya kerja yang menekankan kerja sama membuat pegawai lebih mudah bertukar informasi terkait potensi bisnis yang dimiliki nasabah.

Informan menambahkan bahwa dukungan dari pimpinan serta suasana kerja yang saling menghargai dapat meningkatkan motivasi pegawai untuk mencapai target individu. Pegawai menjadi lebih percaya diri karena merasa tidak menghadapi tantangan seorang diri.

3. Apakah program internalisasi budaya kerja terbukti meningkatkan loyalitas nasabah dan memperkuat kinerja cabang?

Menurut informan, dalam bisnis kredit hubungan jangka panjang dengan debitur merupakan hal yang sangat penting. Debitur tidak hanya membutuhkan pembiayaan, tetapi juga membutuhkan mitra yang dapat dipercaya dan memahami kondisi usahanya.

Informan menyampaikan bahwa setelah program budaya lebih diperkuat, pendekatan pegawai terhadap debitur menjadi lebih empatik dan komunikatif. Debitur merasa lebih nyaman untuk berdiskusi mengenai kondisi usahanya, termasuk apabila mengalami kendala pembayaran. Hal tersebut membantu menjaga kualitas hubungan dengan debitur, meningkatkan loyalitas nasabah, serta berdampak positif terhadap kualitas portofolio kredit dan kinerja cabang.

4. Bagaimana perbedaan kinerja individu sebelum dan sesudah program internalisasi budaya kerja?

Informan menjelaskan bahwa sebelum program budaya dijalankan secara intensif, sebagian pegawai masih berorientasi pada pencapaian target kredit semata. Fokus utama lebih banyak tertuju pada realisasi penyaluran tanpa terlalu memperhatikan kualitas hubungan dengan debitur.

Namun setelah program budaya diimplementasikan, terjadi perubahan cara pandang pegawai. Pegawai menjadi lebih berhati-hati dalam proses analisis kredit, lebih aktif melakukan monitoring terhadap debitur, serta lebih peduli terhadap keberlangsungan usaha nasabah yang dibiayai.

“Kalau dulu mungkin orientasinya lebih banyak pada bagaimana target kredit bisa tercapai. Sekarang kami juga melihat bagaimana kredit tersebut berkualitas, bagaimana debitur bisa berkembang, dan bagaimana hubungan baik dengan nasabah tetap terjaga. Menurut saya perubahan pola pikir seperti itu muncul karena budaya kerja yang terus diperkuat.”

Menurut informan, perubahan tersebut berdampak terhadap peningkatan kualitas kinerja individu, tidak hanya dari sisi kuantitas penyaluran kredit tetapi juga dari sisi kualitas portofolio dan keberlanjutan hubungan dengan debitur.

D. Relationship Manager Funding & Transaction (RM FT)

Informan D1

Relationship Manager Funding & Transaction

Uraian	Keterangan
Jabatan	Relationship Manager Funding & Transaction
Tempat Wawancara	Kantor Cabang BRI Demak
Durasi Wawancara	± 40 menit

Hasil Wawancara

1. Bagaimana nilai budaya kerja membantu Anda dalam mencapai target pribadi?

Informan menjelaskan bahwa nilai budaya kerja menjadi pedoman dalam menjalankan aktivitas pemasaran sehari-hari. Dalam mencari dana pihak ketiga, membangun hubungan dengan nasabah tidak cukup hanya berorientasi pada target. Nilai seperti integritas, profesionalisme, dan orientasi pelayanan membantu dirinya memperoleh kepercayaan nasabah. Menurut informan, ketika nasabah merasa dihargai dan diperlakukan dengan baik, proses bisnis akan berjalan lebih mudah. Hal tersebut membuat target individu lebih realistis untuk dicapai.

2. Bisa ceritakan pengalaman di mana penerapan budaya kerja membantu Anda dalam menjalin kepercayaan dengan nasabah?

Informan menceritakan bahwa pernah menangani nasabah prioritas yang awalnya masih menggunakan bank lain. Dengan komunikasi yang intens, respons yang

cepat, serta konsistensi dalam memenuhi kebutuhan nasabah, hubungan tersebut berkembang menjadi hubungan yang lebih dekat. Nasabah tersebut akhirnya mempercayakan sebagian besar dana operasional perusahaannya kepada BRI.

3. Menurut Anda, apakah program internalisasi budaya kerja membuat Anda lebih termotivasi dalam pekerjaan sehari-hari?

Menurut informan, program budaya memberikan dorongan moral dan menjadi pengingat bahwa pekerjaan yang dilakukan memiliki tujuan yang lebih besar. Pegawai menjadi lebih semangat karena merasa didukung dan dihargai oleh organisasi.

4. Bagaimana Anda melihat kaitan budaya kerja dengan pencapaian target cabang secara keseluruhan?

Informan meyakini bahwa budaya kerja yang baik akan menciptakan pelayanan yang konsisten. Ketika seluruh pegawai memberikan pengalaman terbaik kepada nasabah, kepercayaan masyarakat meningkat dan pada akhirnya berdampak pada pencapaian target cabang.

Informan D2

Relationship Manager Funding & Transaction

Uraian	Keterangan
Jabatan	Relationship Manager Funding & Transaction
Tempat Wawancara	Kantor Cabang BRI Demak
Durasi Wawancara	± 35 menit

Hasil Wawancara

1. Bagaimana nilai budaya kerja membantu Anda dalam mencapai target pribadi?

“BRI sudah seperti keluarga saya. Anak saya sekolah dari uang gaji BRI, saya menikah pun disaksikan teman-teman kantor. Jadi bagaimana saya tidak loyal?”

Menurut informan loyalitas menjadi hal penting dalam karirnya. Beliau sudah hampir 10 tahun mengabdikan diri di BRI sebagai RM SME. Loyalitas tersebut juga yang akhirnya membentuk semangat untuk memberikan kontribusi terbaik untuk unit kerja.

Menurut informan, budaya kerja mengajarkan pentingnya konsistensi dan disiplin dalam melakukan aktivitas pemasaran. Sebagai RM FT, target penghimpunan dana cukup menantang sehingga diperlukan ketekunan dalam melakukan kunjungan, menjaga komunikasi dengan nasabah, dan melakukan tindak lanjut atas setiap peluang bisnis. Budaya kerja membuat dirinya tetap fokus dan tidak mudah menyerah.

2. Bisa ceritakan pengalaman di mana penerapan budaya kerja membantu Anda dalam menjalin kepercayaan dengan nasabah?

Informan menceritakan pernah mendampingi seorang nasabah yang mengalami kendala dalam transaksi usahanya. Dengan memberikan pendampingan hingga masalah terselesaikan, nasabah merasa diperhatikan. Setelah itu, nasabah tidak hanya mempertahankan dananya di BRI, tetapi juga merekomendasikan BRI kepada rekan bisnis lainnya.

3. Menurut Anda, apakah program internalisasi budaya kerja membuat Anda lebih termotivasi dalam pekerjaan sehari-hari?

Menurut informan, budaya kolaboratif memberikan efek yang cukup signifikan terhadap pekerjaan sehari-hari.

“Waktu Galaxy 2.0 itu, rasanya seperti kita perang bareng. Semua semangat, tidak ada yang mau ketinggalan. Target jadi ringan karena semua bantu.”

Informan merasakan adanya peningkatan motivasi terutama karena program budaya mengingatkan pentingnya kerja sama tim. Meskipun memiliki target individu, keberhasilan cabang tetap menjadi tujuan bersama.

4. Bagaimana Anda melihat kaitan budaya kerja dengan pencapaian target cabang secara keseluruhan?

Menurut informan, budaya kerja menciptakan sinergi antarpegawai. Ketika seluruh pegawai bergerak dengan semangat yang sama, target cabang menjadi lebih mudah tercapai.

Informan D3

Relationship Manager Funding & Transaction

Uraian	Keterangan
Jabatan	Relationship Manager Funding & Transaction
Tempat Wawancara	Kantor Cabang BRI Demak
Durasi Wawancara	± 40 menit

Hasil Wawancara

1. Bagaimana nilai budaya kerja membantu Anda dalam mencapai target pribadi?

Informan menyampaikan bahwa dalam bisnis funding, kepercayaan merupakan modal utama. Nilai budaya seperti amanah dan orientasi pelayanan membuat dirinya lebih berhati-hati dalam memberikan informasi kepada nasabah.

Menurutnya, target dapat dicapai apabila nasabah percaya bahwa kepentingan mereka juga diperhatikan.

2. Bisa ceritakan pengalaman di mana penerapan budaya kerja membantu Anda dalam menjalin kepercayaan dengan nasabah?

“Saya pernah menawarkan produk kepada nasabah yang sebenarnya belum siap mengambil keputusan. Saya tidak memaksakan penjualan dan justru menjelaskan kelebihan maupun risikonya secara terbuka. Beberapa bulan kemudian, nasabah tersebut kembali dan mempercayakan dananya kepada BRI. Dari situ saya belajar bahwa kejujuran jauh lebih penting dibandingkan sekadar mengejar target sesaat.”

3. Menurut Anda, apakah program internalisasi budaya kerja membuat Anda lebih termotivasi dalam pekerjaan sehari-hari?

Menurut informan, program budaya membantu menjaga semangat kerja karena pegawai merasa memiliki arah yang jelas dalam bekerja. Pegawai tidak hanya mengejar angka, tetapi juga memahami nilai yang harus dijaga.

4. Bagaimana Anda melihat kaitan budaya kerja dengan pencapaian target cabang secara keseluruhan?

Informan menilai bahwa target cabang merupakan akumulasi dari perilaku seluruh pegawai. Ketika budaya kerja dijalankan dengan konsisten, kepercayaan nasabah meningkat dan hal tersebut menjadi modal penting dalam mendukung pertumbuhan bisnis cabang.

FEB UNDIP

Informan D4**Relationship Manager Small Medium Enterprise (RM SME)**

Uraian	Keterangan
Jabatan	Relationship Manager SME
Tempat Wawancara	Kantor Cabang BRI Demak
Durasi Wawancara	± 45 menit

Hasil Wawancara**1. Bagaimana nilai budaya kerja membantu Anda dalam mencapai target pribadi?**

Informan menjelaskan bahwa dalam bisnis kredit, target tidak hanya berbicara mengenai jumlah penyaluran, tetapi juga kualitas kredit yang dihasilkan. Nilai budaya seperti integritas, profesionalisme, dan tanggung jawab menjadi pedoman dalam melakukan analisis terhadap calon debitur. Menurut informan, budaya kerja membantu dirinya tetap objektif dalam mengambil keputusan, meskipun terkadang terdapat tekanan untuk memenuhi target penyaluran. Dengan tetap memegang prinsip kehati-hatian, target dapat dicapai tanpa mengabaikan kualitas portofolio kredit.

2. Bisa ceritakan pengalaman di mana penerapan budaya kerja membantu Anda dalam menjalin kepercayaan dengan nasabah?

Informan menceritakan bahwa pernah mendampingi seorang debitur yang usahanya mengalami penurunan akibat kondisi pasar. Alih-alih langsung berfokus pada aspek administratif, informan memilih berdiskusi untuk memahami kondisi usaha debitur tersebut. Melalui pendekatan yang lebih empatik, akhirnya dapat ditemukan solusi terbaik yang tetap mengedepankan prinsip kehati-hatian bank. Debitur merasa dihargai dan hingga saat ini tetap mempertahankan hubungan bisnis dengan BRI.

3. Menurut Anda, apakah program internalisasi budaya kerja membuat Anda lebih termotivasi dalam pekerjaan sehari-hari?

Menurut informan, program budaya membuat dirinya lebih memahami bahwa keberhasilan tidak hanya diukur dari pencapaian target, tetapi juga dari bagaimana target tersebut dicapai. Hal tersebut menjadi motivasi untuk tetap bekerja sesuai dengan nilai-nilai perusahaan.

4. Bagaimana Anda melihat kaitan budaya kerja dengan pencapaian target cabang secara keseluruhan?

Informan menilai bahwa budaya kerja membantu menjaga keseimbangan antara pertumbuhan bisnis dan kualitas aset. Penyaluran kredit yang sehat akan memberikan kontribusi positif terhadap kinerja cabang secara berkelanjutan.

Informan D5

Relationship Manager Small Medium Enterprise (RM SME)

Uraian	Keterangan
Jabatan	Relationship Manager SME
Tempat Wawancara	Kantor Cabang BRI Demak
Durasi Wawancara	± 40 menit

Hasil Wawancara

1. Bagaimana nilai budaya kerja membantu Anda dalam mencapai target pribadi?

Menurut informan, budaya kerja mengajarkan pentingnya membangun hubungan jangka panjang dengan debitur. Sebagai RM SME, dirinya tidak hanya berperan sebagai penyalur kredit, tetapi juga sebagai mitra bagi pelaku usaha. Dengan

menjaga komunikasi yang baik dan memahami karakter usaha nasabah, peluang untuk mencapai target penyaluran menjadi lebih besar.

2. Bisa ceritakan pengalaman di mana penerapan budaya kerja membantu Anda dalam menjalin kepercayaan dengan nasabah?

Menurut informan budaya saling membantu, menghargai dan memahami sangat membantu mereka dalam bekerja. Termasuk dalam budaya kerja kolaboratif

“Kalau pimpinan kami marah, biasanya karena sayang. Kami di sini sudah seperti keluarga besar, jadi kerja terasa lebih ringan.”

Informan menjelaskan bahwa pernah terdapat calon debitur yang sempat ragu mengajukan pembiayaan di BRI karena memiliki pengalaman kurang baik dengan lembaga keuangan lain. Dengan memberikan penjelasan secara transparan terkait proses kredit, kewajiban debitur, serta risiko yang mungkin timbul, nasabah akhirnya merasa lebih yakin dan memutuskan untuk bekerja sama dengan BRI.

3. Menurut Anda, apakah program internalisasi budaya kerja membuat Anda lebih termotivasi dalam pekerjaan sehari-hari?

Informan mengakui bahwa program budaya memberikan semangat baru dalam bekerja. Pegawai menjadi lebih terbuka untuk berdiskusi dan saling berbagi pengalaman dalam menangani nasabah, sehingga pekerjaan terasa lebih ringan.

4. Bagaimana Anda melihat kaitan budaya kerja dengan pencapaian target cabang secara keseluruhan?

Menurut informan, target cabang tidak hanya ditentukan oleh besarnya penyaluran kredit, tetapi juga oleh kualitas hubungan yang dibangun dengan nasabah. Ketika debitur merasa dilayani dengan baik, loyalitas akan terbentuk dan berdampak terhadap pertumbuhan bisnis yang lebih berkelanjutan.

Informan D6

Relationship Manager Small Medium Enterprise (RM SME)

Uraian	Keterangan
Jabatan	Relationship Manager SME
Tempat Wawancara	Kantor Cabang BRI Demak
Durasi Wawancara	± 45 menit

Hasil Wawancara

1. Bagaimana nilai budaya kerja membantu Anda dalam mencapai target pribadi?

Informan menyampaikan bahwa budaya kerja menjadi pengingat bahwa target bukanlah satu-satunya tujuan dalam pekerjaan. Dalam proses penyaluran kredit, ketelitian, integritas, dan kepedulian terhadap kondisi debitur sangat diperlukan. Menurut informan, ketika prinsip-prinsip tersebut dijalankan dengan baik, pencapaian target akan mengikuti karena nasabah akan merasa percaya dan nyaman bekerja sama dengan BRI.

2. Bisa ceritakan pengalaman di mana penerapan budaya kerja membantu Anda dalam menjalin kepercayaan dengan nasabah?

“Saya pernah menyarankan nasabah untuk menunda pengajuan kredit karena kondisi usahanya belum cukup kuat. Awalnya saya khawatir nasabah kecewa karena target saya juga belum tercapai. Namun beberapa bulan kemudian, ketika kondisi usahanya membaik, nasabah tersebut kembali dan justru mengajukan pembiayaan yang lebih besar. Menurut saya, kejujuran dan kepedulian terhadap kepentingan nasabah jauh lebih penting dibandingkan mengejar target jangka pendek.”

Informan menjelaskan bahwa pengalaman tersebut memperkuat keyakinannya bahwa budaya kerja yang baik akan membangun kepercayaan jangka panjang.

3. Menurut Anda, apakah program internalisasi budaya kerja membuat Anda lebih termotivasi dalam pekerjaan sehari-hari?

Menurut informan, program budaya membantu dirinya untuk terus mengingat alasan mengapa pekerjaan dilakukan. Pegawai tidak hanya dituntut mencapai target, tetapi juga diingatkan untuk menjaga kualitas pelayanan, integritas, dan profesionalisme.

4. Bagaimana Anda melihat kaitan budaya kerja dengan pencapaian target cabang secara keseluruhan?

Informan meyakini bahwa budaya kerja berkontribusi terhadap terciptanya pertumbuhan bisnis yang sehat. Kredit yang berkualitas, hubungan yang baik dengan debitur, dan rendahnya potensi permasalahan kredit akan mendukung kinerja cabang secara menyeluruh.

“Kalau target tercapai tetapi kualitas kredit tidak dijaga, dampaknya justru akan dirasakan cabang di kemudian hari. Menurut saya, budaya kerja membantu kami tetap menjaga keseimbangan antara pertumbuhan dan kualitas sehingga hasil yang dicapai bisa lebih berkelanjutan.”

Informan D7

Customer Service Officer Cabang

Uraian	Keterangan
Jabatan	Customer Service Officer

Uraian	Keterangan
Tempat Wawancara	Kantor Cabang BRI Demak
Durasi Wawancara	± 35 menit

Hasil Wawancara

1. Bagaimana nilai budaya kerja membantu Anda dalam mencapai target pribadi?

Informan menjelaskan bahwa sebagai Customer Service, target pribadi tidak selalu berbentuk angka penjualan, tetapi juga berkaitan dengan kualitas pelayanan, kecepatan penyelesaian kebutuhan nasabah, serta kemampuan melakukan cross selling produk. Menurut informan, nilai budaya seperti berorientasi pada pelayanan, integritas, dan profesionalisme sangat membantu dalam menjalankan tugas sehari-hari. Ketika nasabah merasa dilayani dengan baik, mereka akan lebih terbuka terhadap informasi produk yang ditawarkan. Hal tersebut secara tidak langsung membantu pencapaian target individu yang diberikan kepada Customer Service.

2. Bisa ceritakan pengalaman di mana penerapan budaya kerja membantu Anda dalam menjalin kepercayaan dengan nasabah?

Informan menceritakan pernah menghadapi seorang nasabah lanjut usia yang mengalami kesulitan memahami proses administrasi perubahan data rekening. Informan berusaha menjelaskan secara perlahan, menggunakan bahasa yang mudah dipahami, dan memastikan seluruh proses selesai dengan baik tanpa menunjukkan sikap terburu-buru.

Setelah pelayanan selesai, nasabah tersebut menyampaikan rasa terima kasih karena merasa diperhatikan. Bahkan pada kunjungan berikutnya, nasabah tersebut secara khusus meminta untuk dilayani oleh informan. Menurut informan, pengalaman

tersebut menunjukkan bahwa kesabaran dan empati merupakan bagian penting dalam membangun kepercayaan nasabah.

3. Menurut Anda, apakah program internalisasi budaya kerja membuat Anda lebih termotivasi dalam pekerjaan sehari-hari?

Menurut informan, program internalisasi budaya kerja memberikan pengaruh positif terhadap motivasi kerja. Program tersebut menjadi pengingat bahwa pekerjaan Customer Service bukan sekadar menyelesaikan transaksi administrasi, tetapi juga membangun pengalaman positif bagi nasabah. Informan merasa lebih termotivasi karena memahami bahwa setiap interaksi dengan nasabah dapat memengaruhi citra perusahaan.

4. Bagaimana Anda melihat kaitan budaya kerja dengan pencapaian target cabang secara keseluruhan?

Informan meyakini bahwa Customer Service merupakan salah satu garda terdepan yang menentukan kesan pertama nasabah terhadap BRI. Ketika pelayanan diberikan secara konsisten dan sesuai dengan budaya perusahaan, tingkat kepuasan nasabah akan meningkat. Kepuasan tersebut dapat berkembang menjadi loyalitas yang pada akhirnya mendukung pencapaian target cabang secara keseluruhan.

Informan D8

Customer Service Officer Cabang

Uraian	Keterangan
Jabatan	Customer Service Officer
Tempat Wawancara	Kantor Cabang BRI Demak
Durasi Wawancara	± 40 menit

Hasil Wawancara

1. Bagaimana nilai budaya kerja membantu Anda dalam mencapai target pribadi?

Menurut informan, budaya kerja membantu membentuk pola pikir untuk selalu memberikan pelayanan terbaik tanpa membedakan latar belakang nasabah. Sikap ramah, komunikatif, dan penuh tanggung jawab membuat nasabah merasa nyaman saat berkonsultasi. Kondisi tersebut memudahkan Customer Service dalam memberikan edukasi maupun menawarkan produk tambahan sesuai kebutuhan nasabah.

2. Bisa ceritakan pengalaman di mana penerapan budaya kerja membantu Anda dalam menjalin kepercayaan dengan nasabah?

“Saya pernah menghadapi nasabah yang datang dengan kondisi emosi karena mengalami kendala transaksi. Awalnya beliau cukup marah dan kecewa. Saya mencoba mendengarkan terlebih dahulu tanpa menyela, kemudian menjelaskan solusi yang bisa dilakukan. Setelah permasalahannya selesai, nasabah justru meminta maaf dan mengatakan bahwa beliau merasa terbantu karena dilayani dengan sabar.”

Menurut informan, kemampuan mendengarkan dan mengendalikan emosi merupakan bagian penting dari budaya pelayanan yang harus dimiliki oleh seorang Customer Service.

3. Menurut Anda, apakah program internalisasi budaya kerja membuat Anda lebih termotivasi dalam pekerjaan sehari-hari?

Informan merasakan bahwa program budaya membantu meningkatkan kesadaran mengenai pentingnya peran Customer Service dalam menjaga hubungan dengan nasabah. Informan menjadi lebih termotivasi untuk memberikan pelayanan yang konsisten meskipun dalam kondisi pekerjaan yang padat.

4. Bagaimana Anda melihat kaitan budaya kerja dengan pencapaian target cabang secara keseluruhan?

Menurut informan, target cabang tidak hanya ditentukan oleh aktivitas pemasaran, tetapi juga oleh pengalaman yang dirasakan nasabah saat berinteraksi dengan petugas layanan. Pelayanan yang baik akan meningkatkan kepercayaan dan mendorong nasabah untuk tetap menggunakan produk dan layanan BRI.

Informan D9

Teller Officer Cabang

Uraian	Keterangan
Jabatan	Teller Officer
Tempat Wawancara	Kantor Cabang BRI Demak
Durasi Wawancara	± 35 menit

Hasil Wawancara

1. Bagaimana nilai budaya kerja membantu Anda dalam mencapai target pribadi?

Informan menjelaskan bahwa sebagai Teller, target pribadi lebih banyak berkaitan dengan ketelitian transaksi, kecepatan pelayanan, serta minimnya kesalahan operasional. Nilai budaya seperti integritas, disiplin, dan tanggung jawab menjadi pedoman utama dalam bekerja. Menurut informan, budaya kerja membantu dirinya untuk tetap fokus meskipun harus melayani banyak nasabah dalam waktu yang bersamaan.

2. Bisa ceritakan pengalaman di mana penerapan budaya kerja membantu Anda dalam menjalin kepercayaan dengan nasabah?

“Kalau kita salah input satu digit angka, dampaknya bisa besar. Tapi yang lebih penting, kita merasa bersalah sama diri sendiri. Jadi bekerja itu harus amanah, karena uang nasabah bukan uang kita.”

Informan menceritakan pernah menemukan selisih kelebihan uang saat transaksi tunai. Setelah dilakukan pengecekan, informan segera menghubungi nasabah untuk mengembalikan kelebihan tersebut. Nasabah merasa terkejut sekaligus bersyukur karena masih ada petugas yang menjunjung tinggi kejujuran.

Menurut informan, kejadian tersebut memperkuat kepercayaan nasabah terhadap BRI serta menunjukkan pentingnya integritas dalam menjalankan pekerjaan.

3. Menurut Anda, apakah program internalisasi budaya kerja membuat Anda lebih termotivasi dalam pekerjaan sehari-hari?

Menurut informan, program budaya membuat pegawai lebih memahami bahwa pekerjaan teller memiliki dampak besar terhadap kepercayaan masyarakat. Hal tersebut menjadi motivasi untuk terus menjaga ketelitian dan kualitas pelayanan.

4. Bagaimana Anda melihat kaitan budaya kerja dengan pencapaian target cabang secara keseluruhan?

Informan menilai bahwa transaksi yang akurat dan pelayanan yang cepat akan meningkatkan kepuasan nasabah. Kepuasan tersebut akan memperkuat citra positif cabang sehingga mendukung pencapaian target bisnis secara keseluruhan.

Informan D10

Teller Officer Cabang

Uraian	Keterangan
Jabatan	Teller Officer
Tempat Wawancara	Kantor Cabang BRI Demak
Durasi Wawancara	± 30 menit

Hasil Wawancara

1. Bagaimana nilai budaya kerja membantu Anda dalam mencapai target pribadi?

Menurut informan, budaya kerja membantu membangun kebiasaan untuk bekerja secara disiplin dan teliti. Sebagai Teller, kesalahan kecil dapat berdampak besar terhadap kepercayaan nasabah. Oleh karena itu, nilai kehati-hatian dan profesionalisme selalu dipegang dalam setiap transaksi yang dilakukan.

2. Bisa ceritakan pengalaman di mana penerapan budaya kerja membantu Anda dalam menjalin kepercayaan dengan nasabah?

“Kami di sini bekerja bukan hanya untuk target, tapi juga karena ini bentuk ibadah. Kalau salah input, itu bukan sekadar rugi bank, tapi tanggung jawab di hadapan Tuhan.”

Informan menjelaskan bahwa pernah terdapat nasabah yang merasa khawatir karena melakukan transaksi dalam jumlah besar. Informan berusaha menjelaskan proses transaksi secara rinci dan memastikan seluruh tahapan berjalan sesuai prosedur.

“Setelah transaksi selesai, nasabah mengatakan bahwa beliau merasa tenang karena prosesnya dijelaskan dengan jelas dan dilakukan dengan sangat teliti. Dari situ saya menyadari bahwa kepercayaan nasabah bukan hanya dibangun dari keramahan, tetapi juga dari ketepatan dan profesionalisme dalam bekerja.”

3. Menurut Anda, apakah program internalisasi budaya kerja membuat Anda lebih termotivasi dalam pekerjaan sehari-hari?

Informan merasa program budaya memberikan semangat baru karena pegawai diingatkan kembali mengenai pentingnya peran masing-masing dalam memberikan pelayanan terbaik kepada nasabah. Informan menjadi lebih bangga terhadap pekerjaannya karena memahami kontribusi yang diberikan terhadap keberhasilan cabang.

4. Bagaimana Anda melihat kaitan budaya kerja dengan pencapaian target cabang secara keseluruhan?

Menurut informan, budaya kerja yang diterapkan secara konsisten akan menciptakan pengalaman positif bagi nasabah. Ketika nasabah merasa aman, nyaman, dan percaya terhadap layanan yang diberikan, mereka akan tetap setia menggunakan BRI. Hal tersebut pada akhirnya memberikan kontribusi terhadap pencapaian target dan kinerja cabang secara keseluruhan.

E. Staff Sumber Daya Manusia (SDM)

Uraian	Keterangan
Jabatan	Staff Sumber Daya Manusia (SDM)
Tempat Wawancara	Kantor Cabang BRI Demak
Durasi Wawancara	± 50 menit

Hasil Wawancara

1. Bagaimana proses internalisasi budaya kerja dilakukan di BRI Cabang Demak (misalnya sosialisasi, pelatihan, evaluasi)?

Informan menjelaskan bahwa proses internalisasi budaya kerja di BRI Cabang Demak dilakukan secara berkelanjutan dan tidak hanya melalui kegiatan formal semata. Menurut informan, proses tersebut dimulai sejak pegawai bergabung dengan organisasi melalui kegiatan orientasi dan pengenalan nilai-nilai perusahaan. Setelah itu, penguatan budaya dilakukan melalui berbagai mekanisme seperti briefing pagi, sosialisasi budaya AKHLAK, sharing session, pelatihan, coaching oleh atasan langsung, hingga pelaksanaan program internalisasi budaya seperti *Culture Activation Program Galaxy 2.0* maupun program budaya lainnya yang disesuaikan dengan kebijakan perusahaan.

Selain melalui pelatihan, internalisasi budaya juga dilakukan melalui keteladanan pimpinan. Informan menilai bahwa pegawai akan lebih mudah memahami dan menerapkan budaya apabila melihat contoh nyata dari pimpinan maupun rekan kerja di sekitarnya. Evaluasi terhadap implementasi budaya juga dilakukan secara berkala melalui forum diskusi, feedback pimpinan, monitoring perilaku kerja, serta pembahasan dalam rapat evaluasi kinerja.

Menurut informan, budaya kerja harus diperkuat secara terus-menerus karena budaya bukan sesuatu yang dapat dibentuk hanya melalui satu kegiatan atau dalam waktu singkat.

“Pinca kami tidak pernah hanya menyuruh. Beliau ikut turun langsung kalau ada kegiatan. Itu yang membuat kami segan dan hormat.”

Menurut Informan, internalisasi budaya kerja juga wajib diberikan contoh nyata oleh pemimpin unit kerja

2. Menurut Anda, apakah budaya kerja berdampak langsung pada peningkatan kinerja individu karyawan? Bisa beri contoh.

Menurut informan, budaya kerja memiliki dampak yang cukup nyata terhadap peningkatan kinerja individu. Pegawai yang memahami dan menginternalisasi nilai-nilai budaya perusahaan cenderung menunjukkan perilaku kerja yang lebih disiplin, bertanggung jawab, serta memiliki inisiatif yang lebih tinggi dibandingkan pegawai yang belum sepenuhnya memahami budaya organisasi.

Informan memberikan contoh bahwa terdapat beberapa pegawai yang sebelumnya cenderung bekerja secara pasif dan hanya menyelesaikan tugas sesuai instruksi. Namun setelah berbagai program budaya dijalankan secara intensif, pegawai tersebut mulai menunjukkan perubahan perilaku, seperti lebih aktif memberikan usulan, lebih peduli terhadap target tim, dan lebih cepat merespons kebutuhan nasabah.

Menurut informan, perubahan tersebut memang tidak selalu dapat diukur secara instan melalui angka-angka kinerja, tetapi dapat terlihat melalui peningkatan kualitas perilaku kerja sehari-hari. Dalam jangka panjang, perubahan perilaku tersebut akan memberikan kontribusi terhadap peningkatan produktivitas individu maupun pencapaian unit kerja.

3. Bagaimana cara cabang mengukur apakah budaya kerja sudah benar-benar terinternalisasi?

“Kadang terasa seperti hafalan. Harusnya ada kegiatan nyata yang membuat kita benar-benar mengalami makna AKHLAK itu.”

Informan menjelaskan bahwa internalisasi budaya kerja tidak dapat diukur hanya berdasarkan pemahaman teoritis pegawai terhadap nilai-nilai perusahaan. Oleh karena itu, cabang menggunakan berbagai pendekatan untuk melihat sejauh mana budaya kerja benar-benar telah diterapkan dalam perilaku sehari-hari.

Menurut informan, salah satu indikator yang digunakan adalah observasi terhadap perilaku kerja pegawai, seperti kedisiplinan, kepatuhan terhadap prosedur, kemampuan bekerja sama, kualitas pelayanan kepada nasabah, serta cara pegawai menyelesaikan permasalahan yang muncul. Selain itu, hasil evaluasi dari atasan langsung, feedback rekan kerja, tingkat keterlibatan pegawai (*employee engagement*), serta hasil survei internal juga menjadi bahan pertimbangan.

Informan menambahkan bahwa pencapaian Key Performance Indicator (KPI) juga dapat menjadi indikator pendukung apabila dikombinasikan dengan aspek perilaku. Dengan demikian, pengukuran budaya tidak hanya berfokus pada apa yang dipahami pegawai, tetapi lebih kepada bagaimana nilai tersebut tercermin dalam tindakan nyata.

4. Menurut Anda, apa gap terbesar antara budaya kerja yang diharapkan dengan budaya kerja yang dipraktikkan?

Menurut informan, gap terbesar terletak pada aspek konsistensi penerapan budaya kerja. Secara umum, sebagian besar pegawai telah memahami nilai-nilai budaya perusahaan dan mengetahui perilaku yang diharapkan oleh organisasi. Namun dalam praktiknya, terdapat situasi tertentu yang membuat implementasi budaya belum berjalan secara optimal.

Informan menjelaskan bahwa tekanan target, beban kerja yang tinggi, keterbatasan waktu, serta dinamika operasional sering kali menyebabkan pegawai lebih berfokus pada penyelesaian pekerjaan dibandingkan memperhatikan proses dan nilai yang mendasarinya. Selain itu, adanya perbedaan karakter, pengalaman kerja, dan tingkat penerimaan terhadap perubahan juga menjadi tantangan tersendiri.

“Kalau dari sisi pemahaman sebenarnya pegawai sudah tahu apa yang harus dilakukan. Tantangannya adalah bagaimana memastikan nilai-nilai tersebut tetap dijalankan secara konsisten, terutama ketika menghadapi tekanan pekerjaan yang tinggi. Jadi gap terbesarnya bukan pada pengetahuan, tetapi pada konsistensi perilaku.”

Menurut informan, kondisi tersebut merupakan hal yang wajar dalam organisasi sehingga membutuhkan penguatan yang dilakukan secara terus-menerus.

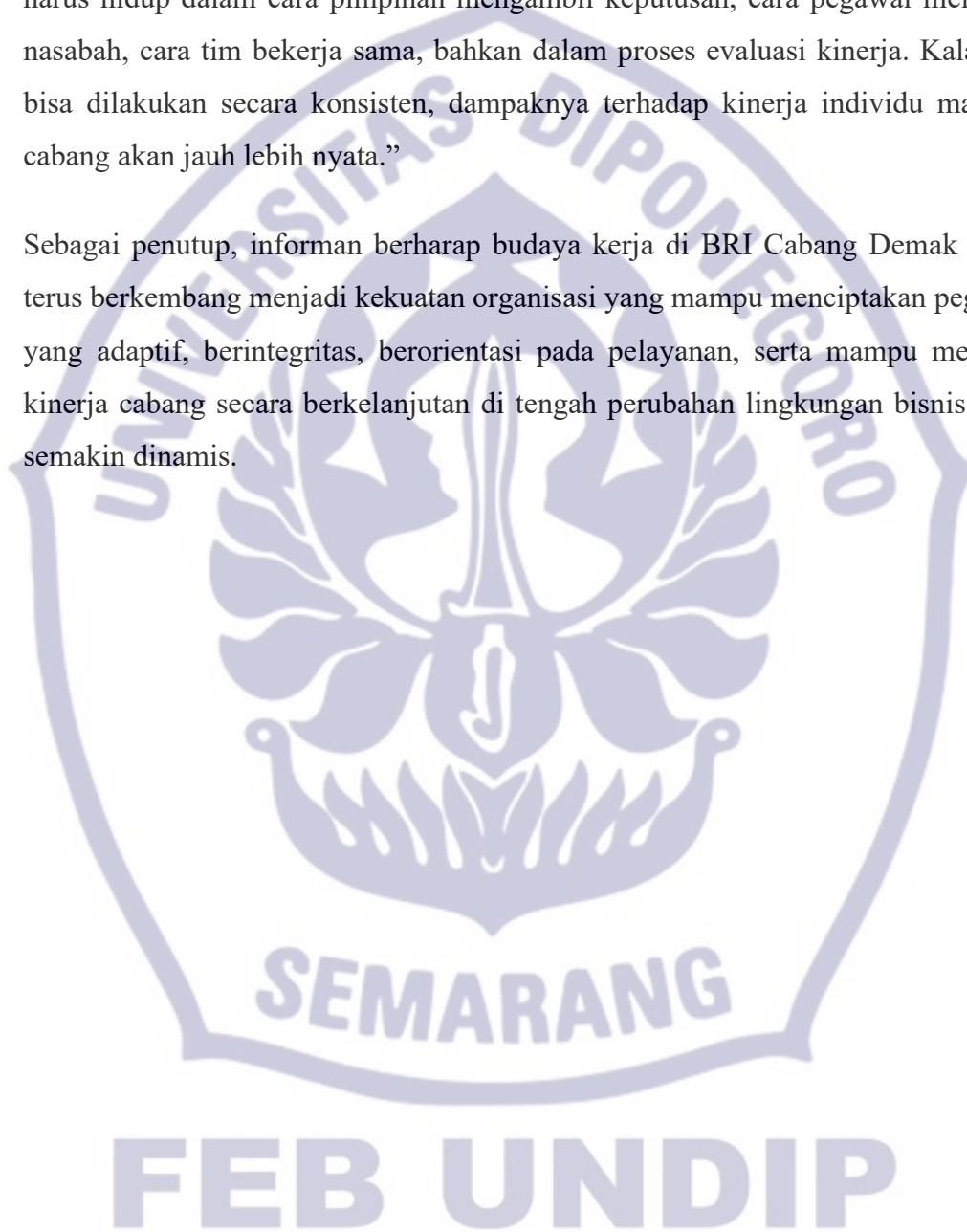
5. Apa rekomendasi Anda agar budaya kerja lebih efektif dalam mendukung kinerja individu maupun cabang?

Informan menyampaikan bahwa penguatan budaya kerja perlu dilakukan melalui pendekatan yang lebih menyeluruh dan berkesinambungan. Pertama, pimpinan harus terus berperan sebagai role model karena keteladanan merupakan cara paling efektif dalam membentuk perilaku pegawai. Kedua, program internalisasi budaya perlu dikemas secara lebih kontekstual dan relevan dengan tantangan pekerjaan sehari-hari agar pegawai tidak memandang budaya hanya sebagai kegiatan seremonial.

Ketiga, perlu adanya integrasi antara budaya kerja dengan sistem manajemen kinerja, termasuk dalam proses coaching, evaluasi, pengembangan pegawai, serta pemberian penghargaan bagi individu yang menunjukkan perilaku sesuai dengan nilai perusahaan. Menurut informan, apresiasi terhadap perilaku positif akan mendorong pegawai lain untuk melakukan hal yang sama.

“Menurut saya budaya kerja akan lebih efektif apabila menjadi bagian dari keseharian, bukan hanya dibicarakan pada saat pelatihan atau sosialisasi. Budaya harus hidup dalam cara pimpinan mengambil keputusan, cara pegawai melayani nasabah, cara tim bekerja sama, bahkan dalam proses evaluasi kinerja. Kalau itu bisa dilakukan secara konsisten, dampaknya terhadap kinerja individu maupun cabang akan jauh lebih nyata.”

Sebagai penutup, informan berharap budaya kerja di BRI Cabang Demak dapat terus berkembang menjadi kekuatan organisasi yang mampu menciptakan pegawai yang adaptif, berintegritas, berorientasi pada pelayanan, serta mampu menjaga kinerja cabang secara berkelanjutan di tengah perubahan lingkungan bisnis yang semakin dinamis.



CURRICULUM VITAE



DATA PRIBADI

Nama Lengkap	: Variandy Tiaraputra
NIM	: 12010124413093
Fakultas / Prodi	: Ekonomika dan Bisnis / Manajemen S2
Jenis Kelamin	: Laki-Laki
Unit Kerja Saat Ini	: Commercial & SME Bussiness Solutions Group
Jabatan Saat Ini	: Manager
No. Handphone	: 081331530386
Alamat E-mail Corporate	: variandy.tiaraputra@corp.bri.co.id
Alamat E-mail Pribadi	: variandytiaraputra@gmail.com
Usia	: 36 Tahun
Status Perkawinan	: Kawin

Agama	:	Islam
Alamat KTP	:	BSD Sektor XII Blok A7 No. 30, Tangerang Selatan
Alamat Domisili	:	Griya Serpong Asri Blok E6 No. 12 Tangerang Selatan

RIWAYAT PENDIDIKAN FORMAL					
Tingkat Pendidikan	Nama Sekolah/ Universitas	Jurusan/ Fakultas	Akreditasi	Tahun Lulus	IPK
S1	Universitas Trisakti	Teknik Elektro/Teknik Elektro	A	2012	3,20

SEMARANG
FEB UNDIP

RIWAYAT JABATAN (Selama di Bank BRI)*				
No.	Mulai	Selesai	Jabatan	Unit Kerja
1.	01-07-2026	-	Manager	Commercial & SME Business Solutions Group
2.	01-02-2026	30-06-2026	Manager	Retail Transaction Department
3.	01-06-2023	31-01-2026	Pemimpin Cabang Pembantu	KCP Sultan Fatah
4.	01-01-2022	31-05-2023	Pemimpin Cabang Pembantu	KCP Plaza Lembuswana
5.	01-08-2020	31-12-2021	Manajer Pemasaran	KC Bogor Dewi Sartika
6.	01-09-2018	31-07-2020	Manager Operasional	KC Bintaro
7.	01-04-2018	31-08-2018	Staff 1	Divisi Mass Banking
8.	01-11-2015	31-03-2018	Junior Staff 2	Divisi Mass Banking
9.	01-08-2013	31-10-2015	Junior Staff 1	Divisi Mass Banking
10.	01-01-2013	31-07-2013	Junior Account Officer 1	KC BRI Kutacane
11.	01-11-2011	31-12-2012	Trainee PPS	Diklat BRI

Semarang, 26 Juni 2026

(ttt)

Variandy Tiaraputra

FEB UNDIP