

ANALISIS BUDAYA KERJA MENGHADAPI ERA DIGITALISASI PADA PT. BANK RAKYAT INDONESIA (Persero) Tbk. KANTOR CABANG TOLITOLI

Julistyono Widodo¹
Andhy Saputra²

Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mujahidin Tolitoli
(widodo9050@gmail.com) / (andhysaputra2305@gmail.com)

ABSTRACT

This research aims to find out and analyze the application of Work Culture, to face the era of digitalization at PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Tolitoli Branch Office. The study uses a qualitative research design. Data sources in the form of Primary data, namely data obtained through interviews, as well as study documentation relating to this research. Data analysis techniques used are data reduction, data presentation, drawing conclusion and verification, triangulation techniques. Based on the results of research and discussion it can be concluded that the Implementation of BRI's Work Culture, namely integrity, professionalism, trust, innovation and customer centric at PT. BRI (Persero) Tbk Tolitoli Branch Office has been implemented to all BRI personel.

Keywords: *Analysis of Work Culture Facing the Era of Digitalization*

Di Indonesia penerapan digitilasi dimulai sejak tahun 2015 dimana Bank Indonesia menerbitkan aturan "GO Branchless" dan telah dijalankan oleh 17 bank nasional dan 30.000 agen sudah mendapat ijin untuk menyelenggarakan oprasional perbankan tanpa kantor atau disebut *branchless banking*, 17 bank dalam penerapannya telah mapan dikenal dengan sebutan *mobile e-banking* yaitu terdiri dari

aplikasi SMS banking, *phone banking*, *mobile banking* dan *internet banking*, hal tersebut menunjukkan bahwa dunia

Perbankan telah melakukan perubahan menuju era digital *banking* sedang terjadi di Indonesia. Manfaat digitalisasi perbankan adalah memberikan efisiensi biaya operasional perusahaan, pada umumnya mempercepat transaksi karena

Mengurangi waktu bila dibandingkan jika melakukan transaksi secara analog, sehingga mendorong adanya penurunan suku bunga. Harapan perbankan menggunakan system digital banking akan membuat para nasabah merasa aman dan nyaman menjadikan perbankan tetap menjadi pilihan utama dalam melakukan transaksi dan kegiatan keuangan. Masa depan perbankan era digitalisasi sangat cerah terutama bila perbankan mengikuti kemajuan teknologi dan selalu berinovasi untuk memberikan kemudahan dan kenyamanan nasabah. Penggunaan digitalisasi selain manfaat dan peluang juga turut membawa ancaman misalnya *cyber crime* (kejahatan dunia maya), beberapa bentuk kejahatan teknologi informasi perbankan melalui aplikasi internet *banking*, *phone banking*, *sms banking* dan *mobile banking*.

Tidak hanya manfaat digitalisasi tapi juga tindakan kejahatan sering terjadi adalah *skimming* yaitu menggunakan cara pencurian data nasabah dengan cepat melalui *Automatic Teller Machine (ATM)*, sehingga dengan mudah dilakukan pembobolan dana nasabah melalui rekening nasabah, juga adanya resiko yang ditimbulkan dalam perusahaan sendiri yaitu terjadi *fraud* yang dilakukan oleh

karyawan perusahaan. Disisi lain perusahaan dalam menghadapi persaingan semakin ketat, dituntut harus tetap *survive* dan mampu tumbuh serta berkembang sesuai visi dan misi perusahaan.

Di Indonesia perusahaan besar bahwa sumber daya manusia masih mendominasi sebagai penggerak roda kegiatan merupakan asset perusahaan yang harus ditata kerjakan dengan baik. Bagi perusahaan yang memiliki wilayah kerja tersebar di wilayah Negara Republik Indonesia, yang mana secara geografis terdiri dari kepulauan dari Sabang hingga Merauke, sangat dibutuhkan suatu strategi pengelolaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan perusahaan sesuai visi dan misi yang ditetapkan, sehingga sangat dibutuhkan suatu budaya perusahaan atau organisasi dengan menciptakan budaya kerja sebagai ideologi perusahaan yang harus dipatuhi dan dilaksanakan.

Salah satu tahap transformasi bisnis adalah pemantapan budaya perusahaan, yang merupakan roh organisasi. Sering terjadi pemantapan budaya perusahaan hanya sekedar budaya perusahaan yang telah dibentuk tapi dalam era digital perusahaan masih ada dirasakan kurang memadai. Menurut Schein dalam Ivanchevich, *et.al* (2005); Budaya Organisasi adalah suatu

pola asumsi-asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu ketika dia menghadapi permasalahan adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah berfungsi cukup baik untuk dianggap valid, oleh karena itu diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar mempersepsikan, berfikir, dan merasakan dalam hubungannya dengan permasalahan-permasalahan tersebut.

Penerapan budaya perusahaan salah satu unsurnya adalah budaya kerja yaitu merupakan komitmen suatu organisasi dalam upaya untuk membangun sumber daya, dengan proses kerja dan hasil kerja yang baik. Sedangkan untuk mencapai tingkat kualitas semakin baik, bersumber dari perilaku dari setiap individu yang terkait dalam organisasi itu sendiri. Menurut Robbins dalam Tika (2006:10) budaya kerja mendorong sikap kejujuran, ketekunan, kreativitas, kedisiplinan, tanggung jawab dan kerjasama. Budaya Kerja perusahaan yang mencakup nilai-nilai budaya yang harus dipatuhi dan dijalankan merupakan yang sudah dibangun seringkali kurang sesuai dengan adanya strategi baru yang diterapkan, sehingga nilai-nilai budaya kerja perlu dilakukan perubahan, ditambah maupun dihilangkan.

Budaya perusahaan merupakan fondasi dan ideologi perusahaan yang harus dipatuhi oleh seluruh sumber daya manusia perusahaan tanpa terkecuali. Budaya perusahaan merupakan kekuatan yang terlihat dibalik sesuatu yang dapat dilihat, dilakukan observasi pada berbagai perusahaan dan menjadi energi sosial. Budaya Kerja menurut kamus Webster (2005), adalah ide, adat, keahlian, seni dan lain-lain yang diberikan oleh manusia dalam waktu tertentu. Menurut Robbins (2002:284), budaya kerja mendorong terciptanya komitmen organisasi dan meningkatkan konsistensi sikap karyawan, yang mana keadaan ini akan menguntungkan sebuah organisasi. Robbins dalam Tika (2006:10) budaya kerja mendorong sikap kejujuran, ketekunan, kreativitas, kedisiplinan, tanggung jawab dan kerjasama. Sesuai visi dan misi terbarunya yang dicanangkan oleh PT. BRI (Persero) Tbk pada periode tahun 2017 sampai dengan 2022 yakni :

Visi : Menjadi *The Evaluable Bank* di Asia Tenggara dan *Home to The Best Talent*.

Misi :

1. Melakukan kegiatan perbankan yang terbaik dengan mengutamakan pelayanan kepada segmen mikro, kecil dan menengah untuk

menunjang peningkatan ekonomi masyarakat.

2. Memberikan pelayanan prima dengan focus kepada nasabah melalui sumber daya manusia yang *professional* dan memiliki budaya berbasis kinerja (*performance-driven culture*), teknologi informasi yang handal dan *future ready*, dan jaringan kerja konvensional maupun digital yang produktif dengan menerapkan prinsip *operational dan risk management excellence*.
3. Memberikan keuntungan dan manfaat yang optimal kepada pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) dengan memperhatikan prinsip keuangan berkelanjutan dan praktik *Good Corporate Governance* yang sangat baik.

Keberhasilan strategi budaya kerja perusahaan yang dapat diterapkan untuk dilaksanakan mencapai visi tersebut. Di ketahui Visi dan Misi pada era sebelum tahun 2017 menjadikan PT. BRI (Persero) Tbk. menjadi Bank memiliki asset terbesar di Indonesia pada tahun 2015 telah dapat dicapai sesuai rencana. PT. BRI (Persero) Tbk, melakukan *transformasi* dengan mencanangkan visi dan misi baru tersebut diatas pada periode tahun 2017 sampai dengan tahun 2022. Melakukan *transformasi* bertahap pada seluruh aspek

merupakan strategi yang dilakukan oleh PT BRI (Persero) Tbk. dalam menyikapi tantangan pada era digitalisasi.

Adanya beberapa ancaman bagi perusahaan dalam era digitalisasi mengharuskan tindakan antisipatif dengan penguatan penerapan budaya organisasi atau budaya kerja pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Pengelolaan sumber daya manusia dalam jumlah besar, dengan latar belakang pendidikan, budaya, agama yang berbeda-beda, dan saat ini didominasi adanya kaum millennial, sehingga dalam menyatukan langkah yang sama untuk mencapai tujuan perusahaan maka dibutuhkan formula yang dikenal dengan budaya kerja perusahaan PT. BRI (Persero) Tbk. Dalam menerapkan budaya kerja tersebut yang menjadi dasar hukumnya tertuang dalam Surat Keputusan Direksi BRI Nokep : S.85-DIR/KPS/04/2014 tanggal 30 April 2014 tentang revitalisasi Budaya Kerja BRI, surat Kantor Pusat Nomor : B.456.e/KPS/HBI/11/2016 tanggal 31 November 2016 tentang : 20 Tindakan Budaya Kerja BRI dan Surat Keputusan Direksi PT. BRI (Persero) Tbk. Nokep : S.07-DIR/KHC/01/2018 tanggal 04 Januari 2018, tentang budaya kerja (*corporate culture*), dengan

rumusan budaya kerja BRI terbagi menjadi :

1. 5 (lima) nilai-nilai pokok (*core values*) selanjutnya disebut BRILian (BRI dengan Lima Nilai) yaitu : *Integrity, Professionalism, Trust, Innovation, Customer Centric*.
2. 10 (sepuluh) sikap perilaku insan BRI adalah sikap dan perilaku setiap insan BRI mencerminkan nilai-nilai pokok Budaya Kerja BRI (BRILian).
3. 20 (dua puluh) tindakan budaya kerja adalah tindakan-tindakan nyata yang harus dilaksanakan oleh setiap insan BRI dan mencerminkan nilai-nilai pokok budaya kerja sebagai salah satu bank milik Pemerintah merupakan bank tertua dan terbesar menduduki peringkat pertama di Negara Indonesia, dalam menghadapi era digitalisasi dalam menerapkan budaya perusahaan dan budaya kerja perusahaan. Perbankan dalam dunia digitalisasi telah mengalami kemajuan sangat cepat. Penerapan atau implementasi Teknologi Informasi digital di Negara Indonesia telah diatur dalam Undang-Undang Republik Indonesia No. 11 Tahun 2008 tentang Internet dan Transaksi Elektronik serta perubahannya sesuai Undang-Undang Republik Indonesia No. 19 Tahun 2016 tanggal 25

November 2016 Tentang Informasi dan Transaksi Elektronik.

4. Menurut Moeljono (2005 : 2) mengemukakan bahwa : " Budaya kerja pada umumnya merupakan pernyataan filosofis, dapat difungsikan sebagai tuntutan yang mengikat pada karyawan karena dapat diformulasikan secara formal. Dalam berbagai peraturan dan ketentuan perusahaan ".
5. Budaya kerja menurut Mangkunegara (2005 : 113) yang dikutip dari Edgar H. Schein mendefinisikan bahwa : Budaya kerja adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.
6. Menurut Rachmawati (2004 : 118) bahwa : " Budaya kerja merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu perusahaan dan mengarahkan perilaku segenap anggota perusahaan. Selain itu budaya perusahaan mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan perusahaan

itu dari perusahaan-perusahaan lain”.

7. Ruky (2006 : 315) mengemukakan bahwa budaya kerja adalah mencerminkan cara mereka melakukan sesuatu (membuat keputusan, melayani orang, dsb), yang dapat dilihat dan dirasakan terutama oleh orang di luar organisasi tersebut.
8. Tika (2008 : 4) berpendapat bahwa budaya kerja adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait seperti di atas.
9. Sedangkan menurut Mc Kenna dan Nic Beech (2000 : 62) mengemukakan bahwa budaya kerja atau perusahaan sebagai pola asumsi-asumsi yang mendasar di mana kelompok yang ada menciptakan, menemukan atau berkembang dalam proses belajar untuk menanggulangi kesulitan-kesulitan adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Budaya Kerja PT. BRI (Persero)

Dalam menerapkan budaya kerja tersebut yang menjadi dasar

hukumnya tertuang dalam Surat Keputusan Direksi BRI Nokep : S.85-DIR/KPS/04/2014 tanggal 30 April 2014 tentang revitalisasi Budaya Kerja BRI, surat Kantor Pusat Nomor : B.456.e/KPS/HBI/11/2016 tanggal 31 November 2016 tentang : 20 Tindakan Budaya Kerja BRI dan Surat Keputusan Direksi PT. BRI (Persero) Tbk. Nokep : S.07-DIR/KHC/01/2018 tanggal 04 Januari 2018, tentang budaya kerja (*corporate culture*), dengan rumusan budaya kerja BRI terbagi menjadi :

1. 5 (lima) nilai-nilai pokok (*core values*) selanjutnya disebut BRILian (BRI dengan Lima Nilai) yaitu : *Integrity, Professionalism, Trust, Innovation, Customer Centric*.
2. 10 (sepuluh) sikap perilaku insan BRI adalah sikap dan perilaku setiap insan BRI mencerminkan nilai-nilai pokok Budaya Kerja BRI (BRILian).
3. 20 (dua puluh) tindakan budaya kerja adalah tindakan-tindakan nyata yang harus dilaksanakan oleh setiap insane BRI dan mencerminkan nilai-nilai pokok budaya kerja sebagai salah satu bank milik Pemerintah merupakan bank tertua dan terbesar menduduki peringkat pertama di Negara Indonesia, dalam menghadapi era digitalisasi dalam menerapkan budaya perusahaan dan

budaya kerja perusahaan. Teknologi Informasi digital di Negara Indonesia telah diatur dalam Undang-Undang Republik Indonesia No. 11 Tahun 2008 tentang Internet dan Transaksi Elektronik serta perubahannya sesuai Undang-Undang Republik Indonesia No. 19 Tahun 2016 tanggal 25 November 2016 Tentang Informasi dan Transaksi Elektronik.

Menurut Rachmawati (2004 : 118) bahwa : " Budaya kerja merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu perusahaan dan mengarahkan perilaku segenap anggota perusahaan. Selain itu budaya perusahaan mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan perusahaan itu dari perusahaan-perusahaan lain". Alur pikir tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:

Budaya kerja sebagai tolok ukur dan sangat penting dalam dunia bisnis untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas kerja seseorang. Sehingga individu atau seseorang sebagai karyawan atau pekerja menjadi unggul dan bermanfaat bagi perusahaan yang mempekerjakannya. Oleh sebab itu, sebagai langkah awal untuk

memberikan pengetahuan kepada para pekerja atau karyawan tentang budaya kerja yang baik, sebagai panduan untuk melaksanakan seluruh kegiatan perusahaan.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan model penelitian kualitatif. Menurut Moleong (2008:6) penelitian kualitatif adalah penelitian bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian, misalnya perilaku, motivasi, tindakan secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah. Penelitian kualitatif bertujuan memperoleh gambaran seutuhnya mengenai suatu hal menurut pandangan manusia yang diteliti. Penelitian kualitatif berhubungan dengan ide, persepsi, pendapat, atau kepercayaan orang yang diteliti; kesemuanya tidak dapat diukur dengan angka (Sulistyo-Basuki, 2006:78). Penelitian ini mendeskripsikan secara menyeluruh proses yang alamiah berkaitan dengan Analisis Budaya Kerja Menghadapi Era Digitalisasi Pada PT. Bank Rakyat Indonesia

(Persero) Tbk. Kantor Cabang Tolitoli

Informan Penelitian

Kriteria informan pada penelitian ini sebagai acuan peneliti dalam mendapatkan informasi akurat mengenai budaya kerja menghadapi era *digitalisasi* sesuai struktur organisasi PT. BRI (Persero) Tbk. Cabang Tolitoli, yakni :

1. Pemimpin Cabang BRI
2. Asisten Manajer Bisnis Mikro
3. Asisten Manajer Operasional
4. Relation Manajer Ritel
5. Supervisor Layanan Kas

Telah bekerja lebih dari 2 tahun di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Tolitoli

Pelaku manajemen dan pekerja PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Tolitoli.

Berdasarkan kriteria informan di atas maka ditetapkan sebanyak 10 informan dalam penelitian ini.

PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini wawancara mendalam yang dilakukan oleh peneliti pada kurun waktu bulan Juli 2019, dilakukan wawancara kepada beberapa informan sesuai daftar disajikan dalam penelitian ini, yakni kepada jajaran jabatan manajemen, supervisor dan petugas pelaksana

pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Tolitoli. Selama peneliti melaksanakan kegiatan wawancara kepada informan, disambut dengan baik dan terbuka serta memberikan umpan balik seperti yang diharapkan oleh peneliti, berkaitan dengan bagaimana penerapan Budaya Kerja BRI di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Tolitoli. Berikut ini akan dibahas kajian penerapan Budaya Kerja BRI, serta faktor-faktor yang menghambat dan yang mendukung penerapan Budaya Kerja dilingkungan PT. BRI (Persero) Tbk. Kantor Cabang Tolitoli. **Kajian Penerapan Peran Budaya Kerja BRI Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Tolitoli.**

Budaya Kerja bukanlah sesuatu hal baru bagi suatu Negara di dunia, keberhasilan dan kesuksesan dari suatu Negara maju, setelah dilakukan evaluasi ternyata salah satu unsur yang memegang peranan sangat penting adalah cara penerapan budaya kerja secara sistematis dan komitmen dari pelaku usaha atau masyarakat. Apalagi untuk sebuah organisasi atau perusahaan besar seperti PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) yang memiliki sumber daya manusia sebagai investasi

perusahaan dalam jumlah yang cukup besar, sehingga sangat membutuhkan budaya kerja sebagai haluan atau panduan agar seluruh sumber daya manusia seirama dalam mencapai visi dan misi, maka perlu untuk mengaktualisasikan antara teori yang telah disampaikan dibandingkan dengan praktek lapangan dari pembuktian kebenaran teori tersebut.

Menurut Robbins dalam Tika (2006:10): "Budaya Kerja mendorong sikap kejujuran, ketekunan, kreativitas, kedisiplinan, tanggung jawab dan kerjasama. Pertimbangan kebutuhan perusahaan PT. BRI (Persero)Tbk sikap budaya tersebut diatas menjadi 5 (lima) nilai budaya kerja BRI, tertuang dalam Surat Keputusan Direksi Nokep : S.07 –DIR/KHC/01/2018 tanggal 04 Januari 2018 tentang Budaya Kerja (*Corporate Culture*). Kelima komponen Budaya Kerja tersebut adalah *Integrity, Professionalism, Trust, Innovation, dan Customer centric*.

A. Integrity (Kejujuran)

Integrity (Kejujuran) adalah bagian dari harga diri yang memiliki nilai sangat dan harus di jaga, merupakan sifat positif dari manusia. Berkaitan dengan penerapan *integrity* (kejujuran) yang harus dilakukan oleh

seluruh insan BRI sebagai unsur kompetensi individu pada PT. BRI (Persero)Tbk. Kantor Cabang Tolitoli dilaksanakan dengan baik karena merupakan kunci utama dalam berkerja di bidang jasa perbankan. Hal ini diakui oleh Bapak Yoggi Pramudianto Sukendro selaku Pemimpin Cabang PT. BRI (persero) Tolitoli yang diwawancarai pada hari rabu, tanggal 31 Juli 2019, pukul 19.48 – 21.16 WITA, secara lengkap menjelaskan sebagai berikut :

"*Integrity* atau kejujuran telah dilaksanakan dengan baik yang karena *integrity* atau kejujuran mencerminkan sikap atau watak seseorang. Penerapan nilai *intergrity* dalam menjalankan kegiatan di BRI Tolitoli, berjalan sesuai komitmen seluruh insan harus mematumhinya dan diawali hal kecil yaitu kejujuran dalam presensi kehadiran masuk kantor, jam istirahat dan jam pulang. Telah di akui oleh beliau bahwa menilai kejujuran seseorang hanya bisa diketahui oleh dirinya sendiri dan Allah SWT".

Pendapat informan diatas sebagaimana dikemukakan sejalan dengan Hasil penelitian Amantha K. (2016) yang menunjukkan bahwa budaya kerja pegawai pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung belum baik, didasarkan pada 1) Pelaksanaan dan

pemahaman akan tugas pokok dan fungsi yang kurang baik, 2) Tingkat kedisiplinan yang terbukti kurang, 3) Penerapan nilai-nilai ibudaya serta nilai-nilai organisasi yang tidak mengarah pada budaya kerja aparatur yang diharapkan, serta 4) Pelaksanaan peraturan/kebijakan serta sanksi belum terlaksana pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung.

**B. Professionalism
(Kemampuan atau
kemahiran)**

Merupakan kompetensi untuk melaksanakan tugas dan fungsinya secara baik dan benar, juga sebagai komitmen dari seluruh pekerja BRI yang berprofesi sebagai *bankers*. Harus mampu menunjukkan ciri-ciri sebagai seorang profesional yaitu : Keinginan selalu menampilkan perilaku yang mendekati piawai ideal (suatu perangkat perilaku yang dipandang paling sempurna dan dijadikan sebagai rujukan). Meningkatkan dan memelihara etika profesi (misalnya penampilan, cara berbicara, penggunaan bahasa, sikap tubuh badan, sikap hidup harian, hubungan dengan individu lainnya).

Professionalism dilingkup pemasaran perkreditan di BRI Cabang Tolitoli ditunjang dengan

aplikasi proses kredit secara digitalisasi telah berjalan baik, yang disampaikan oleh Bapak Eli Wibowo, selaku *Relation* Manajer Bisnis Ritel yang memiliki tanggungjawab untuk mencapai target penyaluran kredit dan menjaga kualitas kredit serta merangkap selaku koordinator *Change Agent* (CA) PT. BRI (Persero) Tbk. yang diwawancarai pada hari Selasa, tanggal 23 Juli 2019, pukul 08.29 – 09.10 WITA, sebagai berikut:

“saya selaku pekerja BRI yang dipercayakan oleh perusahaan dalam bidang penyaluran kredit ritel, dan menjaga kualitas memiliki tanggung jawab yang sangat berat. Sehingga sifat *professionalism* harus saya miliki apalagi saya merangkap sebagai *Change Agent*. Budaya Kerja BRI di era digitalisasi sangat bermanfaat dan menunjang bagi saya, karena sifat profesional sebagai seorang *bankers* telah disusun sebagai panduan atau koridor yang harus saya patuhi dengan komitmen yang sungguh-sungguh, apalagi untuk menghadapi persaingan yang telah ada maupun yang akan datang dimasa era digitalisasi seperti munculnya perusahaan baru yang menjamur dibidang *financial Teknologi (Fintech)* merupakan ancaman tersendiri.”

“Indikator dikatakan telah *professionalism* dibidang saya bila target yang diberikan dapat saya capai bahkan melewatinya, Indikator penilaian tertuang dalam Sistem Manajemen Kinerja terdiri dari 2(dua) bagian yaitu Sistem Kinerja Obyektif dan Kompetensi”.

Terkait dengan pendapat informan diatas didukung oleh teori yang dikemukakan oleh Philips (1991:43) memberikan definisi profesionalisme sebagai individu yang bekerja sesuai dengan standar moral dan etika yang ditentukan oleh pekerjaan tersebut.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan serta didukung oleh teori para ahli bahwa untuk melaksanakan suatu pekerjaan harus didukung oleh *professionalisme* jika tidak begitu dengan banyaknya aktifitas keseharian mulai dari urusan pekerjaan dirumah dan pekerjaan di tempat kerja terkadang membuat konsentrasi dalam bekerja terganggu. sehingga memang sangat dituntut setiap karyawan untuk selalu profesional dalam bekerja. Sudarwan Danim (2002), mendefinisikan *profesionalisme* adalah komitmen para anggota suatu profesi untuk meningkatkan kemampuan profesionalnya dan terus menerus mengembangkan strategi-strategi yang digunakannya dalam

melakukan pekerjaan sesuai dengan profesinya itu.

C. Trust (kepercayaan)

PT. BRI (Persero) Tbk. bergerak dibidang jasa perbankan maka unsur *trust* atau kepercayaan tidak dapat diremehkan bahkan menjadi kunci keberhasilan menjalankan kegiatan usaha perusahaan.

Trust atau kepercayaan memberikan hasil kepuasan kepada para nasabah,. hal ini diakui oleh Ibu Vera Debby Martinus selaku Supervisor Layanan Kas selaku penanggung jawab terhadap seluruh transaksi keuangan yang dilakukan oleh nasabah, yang diwawancarai pada hari selasa, tanggal 23 Juli 2019, pukul 16. 02 – 16.58 WITA, sebagai berikut:

“Bagi jajaran kami setiap hari berhadapan dengan nasabah dalam melakukan transaksi keuangan, penerapan *trust* atau kepercayaan budaya kerja BRI senantiasa harus dijaga dengan baik sesuai standarisasi budaya layanan yang merupakan bagian dari budaya kerja BRI, dalam seminggu kami 2 kali melakukan *role play* kepada jajaran frontliner, untuk mengingatkan pentingnya memaknai trust atau kepercayaan yang diberikan melebihi ekspektasi dari nasabah, terutama dapat menciptakan kepuasan. Evaluasi terhadap pelaksanaan hasil yang dicapai dengan melakukan *Focus*

Group Discussion (FGD) sebanyak 2 (dua) kali dalam setahun”.

Pendapat informan sesuai dengan teori yang di kemukakan oleh Doney dan Canon dalam Aydin dan Ozer (2005) menyatakan bahwa kepercayaan adalah suatu proses menghitung (*calculative process*) antara biaya yang dikeluarkan dengan hasil yang diperoleh. Pelayanan yang baik yang diterima sekarang akan berlanjut untuk ke depannya, sehingga *service quality* berpengaruh positif berpengaruh positif terhadap *trust*.

D. Innovation (Inovasi)

Hal ini membuat perusahaan besar seperti PT. BRI (Persero) untuk menjaga eksistensi dan pertumbuhan, menerapkan *innovation* merupakan bagaian dari budaya kerja BRI untuk segera melakukan perubahan dengan program yang disebut *Brivolution*. *Brivolution* merupakan salah satu inovasi yang harus dilakukan oleh seluruh insan BRI, yang tidak mau berubah maka akan tersingkir dengan sendirinya.

Budaya Kerja BRI tentang *Innovation* di lingkup PT. BRI (Persero) Tbk. telah banyak dilakukan dalam menunjang kegiatan operasional,. hal ini diakui oleh Bapak Novie Charles Hormati selaku Asisten Manajer

Bisnis Mikro (AMBM) PT. BRI (Persero) Tbk. Cabang Tolitoli yang diwawancarai pada hari selasa, tanggal 22 Juli 2019, pukul 09.05 – 09.35 WITA, sebagai berikut:

“BRI dalam budaya kerja tentang *Innovation* sampai saat ini telah banyak dilakukan dan sangat menunjang pelaksanaan kegiatan seluruh pekerja BRI. Yang menjadi tututan adalah seluruh pekerja mampu melaksanakan dengan rasa penuh tanggung jawab, sebagai contoh bidang sumber daya manusia dimana hal kecil tetapi miliki manfaat yang luar biasa yaitu presensi kehadiran pekerja masuk kerja, istirahat dan pulang menggunakan kartu ATM *payroll* masing-masing pegawai dan terintegrasi dengan Kantor Pusat BRI sehingga pekerja benar-benar disiplin tanpa rekayasa. Dibidang Perkreditan *Innovation* yang dilakukan dengan aplikasi BRISPOT (BRI Sistem Perkreditan Online Terpadu) dimana seluruhnya dikerjakan secara digital dan untuk melaksanakan proses pemberian kredit hanya 1 sampai 2 hari telah selesai sampai proses persetujuan. Bidang Sumber Daya Manusia telah melakukan inovasi berupa surat menyurat dilakukan dengan cara elektronik online demikian dengan proses kenaikan pangkat, pembuatan Surat

Keputusan, Surat Edaran telah dilakukan secara elektronik. Bidang Layanan telah membuat innovation pembukaan rekening bisa dilakukan via handphone atau transaksi keuangan tidak lagi harus dihadapan teller tapi dapat dilakukan melalui *smart phone* kapan dan dimana saja.”

Selanjutnya Susanto (2006) memberikan definisi budaya organisasi sebagai nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi kedalam perusahaan sehingga masing masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku.

E. Customer Centric (Terpusat pada Pelanggan)

Penerapan *customer centric* telah dilakukan dengan baik dan menjadi tanggung jawab seluruh insan bri yang harus dijaga dan di *maintenance* sebaik mungkin. Karena pelanggan pada era digitalisasi sangat mudah dengan cepat memperoleh informasi, sehingga dapat memilih sesuai harapannya.

Implementasi Budaya Kerja BRI telah dilakukan baik oleh jajaran *Relation* Manajer, hal ini diakui oleh Bapak Eli Wibowo, selaku Relation Manajer Bisnis

Ritel yang diwawancarai pada hari selasa, tanggal 23 Juli 2019, pukul 08.39 – 09.52 WITA, sebagai berikut:

“ Saya sebagai *relation* manajer memiliki tanggung jawab cukup berat untuk mencari nasabah dan melakukan *maintenance* kepada seluruh nasabah yang menjadi binaan. Penerapan budaya kerja BRI tentang *customer centric*, dimana saya harus dapat memberikan pelayanan yang dapat memenuhi seluruh keinginan dari nasabah tanpa ada *complain* atau keluhan dari nasabahnya, kami secara tim sebagai ujung tombak dituntut harus mampu menghasilkan atau menambah jumlah nasabah sebanyak mungkin, yang bermuara dapat memberikan kontribusi pendapatan kepada perusahaan. Bukan berarti hal ini berjalan tanpa hambatan karena setiap nasabah memiliki keinginan yang berbeda-beda dan seluruhnya harus kami lakukan dengan baik, sehingga nasabah tetap bertahanan di PT. BRI (Persero) Tbk. meskipun dibujuk atau dirayu oleh pesaing-pesaing.”

Pendapat informan sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Putra P., Dkk, (2016) Pengaruh Budaya Kerja Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Universitas Lampung (Studi pada Biro Akademik dan

Kemahasiswaan Universitas Lampung). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penghitungan budaya kerja terhadap kinerja pegawai memberikan hasil bahwa secara parsial budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa:

Penerapan Budaya Kerja BRI yakni *integrity, professionalism, trust, innovation dan customer centric*, menghadapi era digitalisasi pada PT. BRI (Persero) Tbk Kantor Cabang Tolitoli, telah diterapkan secara baik oleh seluruh insan BRI, namun demikian masih tetap diperlukan evaluasi dan pengawasan secara berkala oleh jajaran manajemen. Dari kelima nilai budaya kerja tersebut ada dua yang perlu dilakukan evaluasi dan monitoring oleh manajemen di antaranya pertama; *Integrity* (kejujuran), kedua; *Professionalism* (kemampuan atau kemahiran).

Saran

Berdasarkan hasil pembahasan dan kesimpulan yang berkaitan dengan penelitian ini, serta pengalaman dan pengetahuan yang peneliti dapatkan selama proses

penelitian, untuk memberikan hasil yang maksimal penerapan budaya kerja di era digitalisasi, direkomendasikan saran-saran sebagai berikut:

1. Jajaran manajemen dan *change agent* pada PT. BRI (Persero) Tbk. Kantor Cabang Tolitoli, secara konsisten melakukan monitoring dan evaluasi atas penerapan budaya kerja BRI.
2. Jajaran manajemen memberikan motivasi kepada insan BRI Cabang Tolitoli, karena saat ini pekerja BRI didominasi oleh generasi millennial yang memiliki gaya (*style*) hidup berbeda dari generasi sebelum.
3. Jajaran manajemen secara adil melakukan pemberian hukuman kepada insan yang melakukan pelanggaran dan sebaliknya memberikan penghargaan bagi yang berprestasi.
4. Bagi peneliti selanjutnya agar hasil yang dicapai lebih baik lagi, maka peneliti selanjutnya untuk memperluas penelitian dengan melakukan observasi dan studi pustaka agar dapat memberikan gambaran secara umum dan nyata mengenai pengembangan Budaya Kerja.

Ucapan Terima Kasih

Tesis ini telah disusun semaksimal mungkin, Penulis menyadari bahwa dalam

menyelesaikan tesis ini tidak terlepas dari bantuan dan bimbingan berbagai pihak. Oleh karena itu dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Bapak. Prof. Dr.H.Andi Mattulada Amir, S.E., M.Si selaku ketua STIE Panca Bhakti Palu.
2. Bapak. Dr. Maskuri Sutomo, S.E., M.Si. Selaku ketua program studi Magister Manajemen STIE Panca Bhakti Palu
3. Bapak. Prof.Dr.H. Andi Mattulada Amir, S.E.,M.Si selaku ketua pembimbing penulisan Tesis ini.
4. Ibu. Dr. Nur Hilal., SE., M.M., selaku anggota pembimbing penulisan Tesis ini.

Assen, et al., 2009. *Management Models the 60+ Models Every Manager Needs To Know*. 2nd Edition. New Jersey: Prentice Hall

Arwildayanto, 2013, *Manajemen Sumberdaya Manusia Perguruan Tinggi "pendekatan budaya kerja dosen professional"*, Bandung: Alfabeta.

Arwandi, Rusliah. 2015. *Human Capital Management Sebuah Pencapaian Nilai Tambah Melalui Manusia*.

Baron A. & Armstrong M, (2013), *Human Capital Management*. Jakarta : PPM

REFERENSI

Buku

- Achmad, S. Ruky. 2006. "Sistem Manajemen Kenerja", PT. Gramedia Pustaka. Jakarta. Aditama.
- Anwar Prabu Mangkunegara. (2005). *Manajemen Sumber daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya
- Anoraga, Pandji. 2009. *Manajemen Bisnis*. Jakarta: Rineka Cipta.